كلية التربية
المجلة التربوية
***

﴿ بسم الله الرحمن الرحيم ﴾

واقع تطبيق قائدات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة للقيادة الأصيلة وأثرها في التجديد المدرسي لتحقيق رؤية ٢٠٣٠

إعداد

د/ حياة بنت محمد بن سعد الحربي

أستاذ إدارة وتخطيط التعليم العالي المشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط

كلية التربية – جامعة أم القرى

DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020.

المجلة التربوية. العدد التاسع والسبعون . نوفمبر ٢٠٢٠م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق القيادات بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة للقيادة الأصيلة بأبعادها، وعلاقتها بالتجديد المدرسي في ضوء رؤية (2030). وقد استخدمت المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة لجمع معلوماتها، وتم تطبيقه على عينة عشوائية طبقية متناسبة من الوكيلات والمساعدات الإداريات والمعلمات بهذه المدارس. وقد أظهرت نتائجها التالي: أن تطبيق القيادات المدرسية للقيادة الأصيلة في عمومه وعلى مستوى الأبعاد قد جاء بدرجة عالية، كما أن تطبيق التجديد المدرسي في ضوء رؤية (2030)بمجالاته المحددة بالدراسة قد جاء بدرجة عالية أيضاً، كما أظهرت وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق القيادة الأصيلة والتجديد المدرسي بمجالاته، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات عينة الدراسة في تحديد درجة تطبيق أبعاد القيادة الأصيلة تعزى لمتغير المرحلة الدراسية ، ولم تُظْهِر فروقاً دالة إحصائياً لمتغيري : سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات؛ منها: تقديم برنامج تدريبي متكامل بصورة دورية لتطوير القيادات المدرسية وفق قيم وممارسات القيادة الأصيلة؛ سواء القدامى منهم أو الجدد. وقيام القيادات بالتقييم المستمر لممارساتها من خلال أخذ التغذية العكسية من منسوبات المدرسة؛ لمراجعة مواقفها بصورة مستمرة تدعم وتعدل من سلوكياتها وتوجهاتها التجديدية للمنظومة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأصيلة، التجديد المدرسي، القيادات المدرسية، رؤية (2030)

The reality of applying Authentic leadership among public schools' leaders at Makkah Al- Mukarramah and its impact in school's renewal to achieve the 2030 vision

Hayat. Mohammad Saad Al-Harbi
Associate Professor of Higher Education Administration and Planning at the Department of Educational Administration and Planning
College of Education -Umm Al Qura University

Abstract

The study aimed to determine the degree of application of leaders in public education schools for girls in the city of Makkah Al-Mukarramah to authentic leadership in its dimensions, and its relationship to school renewal in light of the vision of (2030). The descriptive method, and the questionnaire were used as tools to collect its information, which were applied to a proportional stratified random sample of deputies Leaders, administrative assistants, and teachers of these schools. The results have shown the following: the school leaders 'application of authentic leadership in general and at the level of dimensions has come to a high degree, and that the application of school renewal in light of the 2030 vision in its specific fields of study also came with a high degree. It also showed that there is a strong positive relationship between the application of Authentic leadership and school renewal in its fields, with statistically significant differences at the level of ($0.05 \geq \alpha$) between the responses of the study sample in determining the degree of application of the dimensions of the authentic leadership due to the educational stage variable, and there were no statistically significant differences for the two variables: years of experience and job title.

The study made several recommendations: Providing an integrated training program periodically to develop school leaderships in accordance with the Authentic leadership values and practices. The leaders continuous evaluation of their practices by taking feedback from the school's employees to review their positions on an ongoing basis supports and modifies their renewal behavior to the educational system.

Key words: Authentic leadership, School renewal, School leaders, Vision (2030).

المقدمة

تواجه مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في وقتنا الراهن العديد من التطورات والتجديدات في جميع مكونات وعناصر المنظومة التعليمية، والتي جاءت استجابة للرؤية الوطنية (2030) ،إيماناً من حكومة المملكة الرشيدة بدور التعليم في ترجمة هذه الرؤية إلى واقع ملموس، فالتزمت وزارة التعليم (2016) في تحقيق الرؤية: بتكوين سمات طالب المستقبل من خلال تعليم ذي جودة عالية ، وتوفير بيئة تعليمية جاذبة ، ودعم الإبداع والابتكار، والمنافسة العالمية ، بحوكمة واعية، وبشراكة إستراتيجية مع الأسرة والمجتمع بكافة قطاعاته؛ ليكون التعليم رافداً رئيسياً للتنمية الوطنية الشاملة والمستدامة.

وتأسيساً على ما سبق قامت الوزارة بوضع أهدافها وخططها الإستراتيجية، ورصد الميزانيات والموارد اللازمة؛ لتنفيذ مشروعاتها ومبادراتها التطويرية، مستعينة بكفاءات منسوبيها في إدارات ومدارس التعليم بمختلف مراحلها؛ وبالأخص القيادات المدرسية التي تعد كما يؤكد حسين والبلوى(2017) المحرك الأهم في منظومة المدرسة والموجه الأساسي لكل تحركاتها وتنظيماتها وممارساتها؛ سواء من جانب المعلمين، أو الطلبة، أو العملية التعليمية بكل محاورها. إن دور القيادات يعد حاسماً في نجاح الخطط الوطنية الشاملة التي يتم وضعها لإحداث نقلة نوعية في التعليم.؛ ولكن ما نوع القيادة القادرة بالفعل على تحقيق هذا الحراك التجديدي، ومواجهة كل التحديات والضغوط المترتبة عليه؟ يذكر البردان (2017) أنه على الرغم من توافر العديد من الأساليب والأنماط القيادية بالكتب والدراسات والأبحاث التنظيمية؛ إلا أن المُنظرين والباحثين يرون أن القيادة الأصيلة (Authentic Leadership)هي الأسلوب الأمثل للقيادة المعاصرة في مؤسسات اليوم .

إن المدارس بحاجة بالفعل إلى القيادة الأصيلة كما يبين(Duignan,2014) من أجل تحقيق غايات التعليم وأهدافه في المجتمع؛ حيث يستخدم القادة الأصليون المبادئ الأخلاقية والرؤية والقيم كقوى ملهمة لهم ولمن يعمل معهم. أنهم يبتكرون ويعززون العمليات المهنية الجماعية لقيادة التغيير الإيجابي، من خلال توفير بيئة تعلم منتجة وذكية من الناحية التكنولوجية، ورفع المعنويات للمعلمين والطلبة لتطوير مواردهم الداخلية، وإيجاد علاقات دعم متبادلة بينهم. أن قوة القيادة الأصيلة تكمن كما يشير (Avolio,et al,2004) في وعي القائد الأصيل للطريقة التي يفكر ويتعامل بها؛ فهو يمتلك الضمير والقيم الأخلاقية والخصائص

الشخصية الإيجابية التي تجعله يتصرف كما يوضح (Roux,2016) وفق قناعاته العميقة؛ لبناء المصداقية واكتساب احترام وثقة من يعمل معهم. لقد اكتسبت القيادة الأصيلة. والتي تُعرف أيضاً بالقيادة الحقيقية أو القيادة الجديرة بالثقة . أهمية بالغة في العقود الأخيرة؛ نظراً لما عانت منه المنظمات والمجتمعات الحديثة من ظهور الفساد الإداري، والتعاملات اللاأخلاقية التي أدت إلى العديد من الانهيارات المالية، والإخفاقات الإدارية، والأزمات المتعددة.

إن إحداث التجديد في المدارس هي المهمة الأساسية للقيادات؛ غير أن ذلك يمثل تحدياً كبيراً بالنسبة إليهم، فلابد أن يكونوا كما يري (Feng-I,2016) قادرين على التعامل مع التناقض والتضارب بين القيم والمصالح، والتنظيمات، والهياكل، والتوقعات الداخلية والخارجية، ومعرفة كيفية التأثير في مجتمع المدرسة وتحفيزه ؛ ذلك أن التجديد المدرسي جهد يحتاج كما أورد زامل (2017) إلى ثقافة واضحة، ومعالجة للواقع بطرق إبداعية موجهة نحو تحسين مخرجات المدرسة، وبمشاركة الجميع من معلمين وطلبة وأولياء أمور وغيرهم، مع استثمارمختلف المصادر والموارد المتاحة. والقيادة الأصيلة تساهم كما يذكر (Karadag&Oztekin-Bayir,2018) في تشكيل ثقافة تنظيمية إيجابية تركز على جودة الأداء والكفاءة الإدارية. وحيث إن التجديد قد بدأ بالفعل في مدارس التعليم العام في أنحاء المملكة مع بداية انطلاق مبادرات برنامج التحول الوطني (2016) لتحقيق الرؤية الوطنية الطموحة (2030) ،ولحاجة هذا التجديد لوجود القيادات المدرسية الأصيلة القادرة كما يوضح المنسي (2019)على تعزيز القدرات النفسية الإيجابية لدى العاملين، وخلق المناخ الأخلاقي الذي يدعم العمل الجاد، ويحد من السلوكيات السلبية في داخل بيئة العمل ، وحيث إن تحديد مدى استعداد القيادات بمدارس التعليم العام لتبني القيادة الأصيلة وتطبيقها؛ يحتاج لمزيد من الاستكشاف؛ ولاسيما مع قلة البحوث التي تناولت هذا النوع من القيادة بمؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية . لذا تستهدف الدراسة الحالية الكشف عن واقع تطبيق قائدات مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للقيادة الأصيلة وأثرها في تحقيق التجديد المدرسي وفق رؤية (2030).

مشكلة الدراسة

تعد القيادات المدرسية بالمملكة محور الارتكاز لقيادة عمليات التجديد والتغيير لتحقيق أهداف التعليم التي نصت عليها رؤية (2030)، مما يستلزم أن تتبنى هذه القيادات أنماطاً قيادية جديدة تتناسب مع تبعات هذا التغيير في البيئة المدرسية، وتتكيف معه، وتسهم في قيامها بمهامها وأدوارها في تحسين المخرجات التعليمية. فوفقاً للتقرير المعد من هيئة تقويم التعليم والتدريب (30:2020) "أظهر تقرير المسح الدولي للتعليم والتعلم (TALIS) والذي أعدته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المعروفة بـ (OECD) في دورتها الثالثة عام (2018) ،وشاركت فيه المملكة أن (20.7%) من قادة المدارس أظهروا احتياجاتهم إلى برامج التطوير المهني التي تتعلق بالتطورات الجديدة في بحوث القيادة ونظرياتها بنسبة تزيد قليلاً عن بقية الدول المشاركة في الدراسة"؛ مما يؤكد حاجة قادة المدارس للتعلم والتدريب على الأنماط القيادية الحديثة المبنية على وضوح الرؤية، والتركيز على الجوانب التعليمية، وتعزيز القيم والأخلاق، والإيجابية في بيئة التعلم المدرسي، ودعم العمل الجماعي حتى يكون لها أكبر الأثر على جودة المخرجات المدرسية.

وتعد القيادة الأصيلة كما يؤكد الكثير من الباحثين الحل الأمثل لأزمة القيادة المعاصرة في المنظمات الحديثة حيث ترى مرسي (96:2018)"أن القادة الأصلاء ليسوا مديرين جيدين فحسب؛ ولكنهم قادة لديهم رؤية ثاقبة ومتميزة للمستقبل ". كما يرى (Avolio&Gardner,2005) أنها الأساس الجذري الكامن وراء جميع الأشكال الإيجابية للقيادة؛ كالقيادة التحويلية، والكاريزمية، والأخلاقية، والخادمة. إنها القيادة من الداخل(الذات) إلى الخارج وهذا ما أكسبها الأصالة. فالقائد يتصرف بواعٍ ذاتي بقيمه، ومعتقداته ،ونقاط قوته الحقيقية، وتأثير ممارساته على من يعمل معهم ؛ لذا فإن مرجعيته إلى دينه ومبادئه الأخلاقية تجعله يعمل في انسجام مع نفسه والآخرين في إطار من الثقة والاحترام المتبادل ، والتفهم الكامل لحاجات وتوقعات الآخرين والانفتاح على آرائهم ووجهات نظرهم، ومشاركتهم بفعالية في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وقياساً على هذا يعد تبني القيادات المدرسية بالمملكة لمثل هذا النمط القيادي بالغ الأهمية لإكسابهم القدرة القيادية لتحقيق جميع التوقعات والطموحات المعقودة عليهم في تحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية .

ونظراً لندرة البحوث التي تناولت تطبيق القيادة الأصيلة بين قيادات مدارس التعليم العام بالمملكة؛ حيث لم تجد الباحثة ـ في حدود اطلاعها وإمكانياتها البحثية ـ أي دراسة بحثت في ذلك، إضافة لبحث العلاقة والأثر لتطبيق القيادة الأصيلة مع التجديد المدرسي في ضوء رؤية (2030)؛ لذا تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما واقع تطبيق قائدات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة للقيادة الأصيلة ، وما علاقتها وأثرها في التجديد المدرسي لتحقيق رؤية (2030) من وجهة نظر عينة من المعلمات/ والوكيلات والمساعدات الإداريات بهذه المدارس؟

أسئلة الدراسة

يتفرع عن السؤال الرئيسي التساؤلات التالية:

- **ما درجة تطبيق قائدات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة للقيادة الأصيلة بأبعادها (الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي، وشفافية العلاقات) من وجهة نظر عينة من المعلمات/ والوكيلات والمساعدات الإداريات بهذه المدارس؟**
- **ما واقع تطبيق قائدات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة للتجديد المدرسي بمجالاته (الإدارة المدرسية، المعلمات، الطالبات، البيئة المدرسية، العلاقة مع المجتمع) لتحقيق رؤية (2030)؟**
- **هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد درجة تطبيق قائدات مدارس التعليم العام للقيادة الأصيلة تبعاً لمتغيرات: المرحلة الدراسية، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة؟**
- **هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق قائدات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة للقيادة الأصيلة والتجديد المدرسي في ضوء رؤية (2030)؟**
- **هل يمكن التنبؤ بدرجة تأثير تطبيق القيادة الأصيلة لقائدات مدارس التعليم العام على مجالات التجديد المدرسي من خلال درجات تقدير أبعاد القيادة الأصيلة لقائدات المدارس؟**

أهمية الدراسة

تظهر أهميتها في الجوانب التالية:

- **كونها تبحث في نمط القيادة الأصيلة التي أجمعت كثير من البحوث على ملاءمتها لقيادة التغيير في ظل مستجدات العصر الحالي، مع الأخذ في الاعتبار محدودية الدراسات العربية التي تناولتها بالبحث والاستقصاء، وندرتها بالمملكة العربية السعودية، إضافة لربطها بالتجديد المدرسي لتحقيق الرؤية الوطنية (2030) والذي يعد من أبرز القضايا الإستراتيجية التي تركز عليها وزارة التعليم بالمملكة في الوقت الراهن؛ لذا يؤمل أن تكون الدراسة انطلاقة علمية للمزيد من البحوث والدراسات المتعمقة لتوسيع المعرفة في هذين المجالين الهامين، وإثراء للمكتبة العربية.**
- **من المؤمل: أن تقدم نتائج الدراسة تغذية راجعة للمسؤولين في إدارة التعليم عن واقع ممارسة القيادة الأصيلة في مدارس التعليم العام بما يسهم في اتخاذها لكافة الإجراءات الكفيلة بتعزيزها بين القيادات، وتقديم الدعم المناسب.**
- **من المتوقع: أن تسهم نتائج الدراسة في إعطاء صورة واضحة لمسؤولي إدارة التعليم والقيادات المدرسية عن واقع ممارسات التجديد لتحقيق رؤية (2030) بمدارس التعليم العام من حيث نقاط القوة، ومواطن الضعف؛ للعمل على وضع الخطط التطويرية والعلاجية، للارتقاء بمجالات التجديد المدرسي نحو تحقيق غاياتها المنشودة.**

أهداف الدراسة

- **الكشف عن واقع تطبيق قائدات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة للقيادة الأصيلة بأبعادها (الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي، وشفافية العلاقات).**
- **التعرف على واقع تطبيق قائدات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة للتجديد المدرسي بمجالاته (الإدارة المدرسية، المعلمات، الطالبات، البيئة المدرسية، العلاقة مع المجتمع) لتحقيق رؤية (2030).**
- **معرفة ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد درجة تطبيق قائدات مدارس التعليم العام للقيادة الأصيلة تبعاً لمتغيرات: المرحلة الدراسية، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.**

- تحديد ما إذا كانت توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين تطبيق قائدات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة للقيادة الأصيلة وتطبيقهن للتجديد المدرسي لتحقيق رؤية (2030).
- إظهار إمكانية التنبؤ بدرجة تأثير تطبيق قائدات مدارس التعليم العام للقيادة الأصيلة على التجديد المدرسي من خلال درجات تقدير أبعاد القيادة الأصيلة.

حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: يتناول أبعاد القيادة الأصيلة (الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي، وشفافية العلاقات)، والتجديد المدرسي في ضوء رؤية (2030) في المجالات: الإدارة المدرسية، المعلمات، الطالبات، البيئة المدرسية، العلاقة مع المجتمع.
- الحد البشري: جميع الوكيلات / والمساعدات الإداريات والمعلمات في مدارس التعليم العام الحكومي بمراحله: الابتدائية، المتوسطة، الثانوية، الموجودات على رأس العمل في العام 1441/1440هـ.
- الحد المكاني: مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة مكة المكرمة دون قراها.
- الحد الزماني: تم إجراء الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي 1441/1440هـ.

مصطلحات الدراسة

-القيادة الأصيلة (Authentic Leadership)

يعرفها (Walumbwa,et al,2008;94) بأنها: " نمط سلوكي للقائد الذي يعتمد على وينمي كلاً من القدرات النفسية الإيجابية، والمناخ الأخلاقي الإيجابي؛ لتعزيز الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، وشفافية العلاقات مع من يعمل معه، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية ". في حين تعرفها الدراسة الحالية إجرائياً بأنها: النمط السلوكي للقائد الذي يعرف ذاته، وقيمه ومعتقداته، ونقاط قوته الحقيقية، ويؤمن بدينه الإسلامي الحق، ومبادئه الأخلاقية، ويجعلها مرجعيته في تنمية القدرات النفسية، والمناخ الأخلاقي الإيجابي بالعمل؛ لتعزيز الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي الداخلي لديه، وعند من يعملون معه، ويركز على المعالجة المتوازنة للمعلومات عند اتخاذ القرارات وحل المشكلات،

ويعتمد الشفافية في علاقاته مع موظفيه، والتي يتم قياسها في الدراسة بالدرجة التي يعطيها المستجيب لفقرات أداة الدراسة.

-التجديد المدرسي School Renewal

يرى زامل (96:2017) أنه: " كل جديد أو تغيير في الرؤى والأفكار والسياسات والإستراتيجيات التي تدخل في التعليم المدرسي، وتؤدي إلى تغييرات ملموسة في مخرجات التعليم، وتتسم بالإبداع ".

أما الدراسة الحالية فتعرفه إجرائياً بأنه: جميع المبادرات والمشروعات والعمليات والإجراءات التحسينية والتطويرية التي وضعت . سواء من إدارة التعليم أو القيادات المدرسة . في ضوء إستراتيجيات وبرامج وزارة التعليم لتحقيق غايات رؤية (2030) في التعليم، والتي يتم قياسها بحسب الدرجة التي يعطيها المستجيب لفقرات أداة الدراسة.

- رؤية المملكة العربية السعودية (2030) Saudi Arabia Vision

تعرفها الدراسة إجرائياً بأنها: رؤية شاملة تمثل خارطة الطريق للنمو والتطور بكافة القطاعات بالمملكة، وتقوم على ثلاثة محاور رئيسية؛ هي: مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح؛ حيث تتكامل هذه المحاور وتتسق مع بعضها في سبيل تحقيق غايات التنمية الشاملة والمستدامة. وقد استلهم قطاع التعليم من هذه الرؤية جميع تحولاته وتجديداته وخططه الإستراتيجية في مؤسساته، وبرامجه، ومبادراته، ومشروعاته؛ للمساهمة في تحقيق مرتكزاتها الأساسية.

الإطار النظري للدراسة

مفهوم الأصالة:

ترجع جذور كلمة الأصالة(Authenticity) كما يذكر (Gardner&Avolio,2005) إلى الفلسفة اليونانية، وعلم الفلسفة، وعلم النفس، ومعناها كما يذكر (Harter,2002) : (اعرف نفسك؛ حتى تكون ذاتك الحقيقية). وفي اللغة العربية كما جاء في المعجم الوسيط أصل الشيء: أساسه الذي يقوم عليه. فالأشخاص الأصليون هم الذين عرفوا طبيعتهم الأساسية، ويرون أنفسهم وحياتهم بوضوح ودقة؛ لأنهم يقومون كما يبين كوفي (2012) بتقييم دقيق لذواتهم، وقيمهم، وتصوراتهم، وسلوكياتهم، ومدى توافقها مع المبادئ الأخلاقية، لذا عندما يجدون لديهم تناقضات (تحيزات، أو عدم معرفة، أو أخطاء)

فإنهم يقومون بالتعديلات اللازمة لإعادة التوافق مع أنفسهم؛ حيث إنهم جعلوا الأخلاق مرجعاً وأساساً لقوتهم الداخلية، كما أنهم يتعاملون ويتفاعلون مع من يعمل معهم من خلالها.

تعريف القيادة الأصيلة:

حظيت القيادة الأصيلة بالاهتمام مع تزايد حدوث الانتكاسات والأزمات المالية والإدارية بالمنظمات الحديثة، والتي أدت إلى انهيار وإفلاس بعضها، مما جعل الناس يبحثون كما يشير (Eagly,2005) عن قادة يمكنهم استعادة الثقة وتعزيزها بمؤسساتهم؛ لتحقيق إنجازات أفضل بشكل جماعي. وقد تعددت تعريفات القيادة الأصيلة وفقاً لوجهات نظر المُنظرين والباحثين؛ فقد عرفها (Luthan&Aovlio,2003:243)"عملية تجمع ما بين القدرات القيادية الإيجابية والسياق التنظيمي المتطور للغاية، والتي تؤثر على الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية المنظمة ذاتياً من جانب كل من القادة والعاملين، كما تحفز التنمية الذاتية الإيجابية ". في حين يري (Avolio,et al,2004:806)" أن القادة الأصيلين هم الذين يتصرفون بانسجام مع القيم والمعتقدات الشخصية العميقة؛ لبناء المصداقية، وكسب احترام العاملين معهم وثقتهم من خلال تشجيع وجهات النظر المتنوعة، وبناء شبكات العلاقات التعاونية، مما يجعل موظفيهم يعترفون بأصالة قيادتهم ".

ويعرفها (Pavlovic,2015:319) " أنها نمط سلوكي يعتمد على مناخ أخلاقي، وقدرات نفسية إيجابية قائمة على فهم القائد لذاته، واكتشافها لتعزيز الوعي الذاتي لديه، والذي يزيد من مستوى التواصل التوافقي بينه وبين موظفيه ". أما **Wood** الذي أورده رضوان (210:2018) فعرفها بأنها: " ذلك النمط القيادي الذي يعمل على توجيه قيم وأهداف الأفراد وسلوكياتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة في حالة من الشفافية، والاستقامة، والإيثار". أما العولقي (227:2019) فيذكر أنها:" ذلك النمط من القادة الذين يتصرفون وفقاً للقيم التي يؤمنون بها؛ لخلق مناخ إيجابي بالمنظمة، ولزيادة ثقة المرؤوسين فيهم،من خلال الشفافية في العلاقة، والوعي الذاتي، والتشغيل المتوازن، والمنظور الأخلاقي ". ومن التعريفات السابقة يمكن استنتاج أن القيادة الأصيلة ترتكز على:

- أن القيم والمبادئ الأخلاقية تمثل مرتكزاً أساسياً في سلوكيات القائد الأصيل وتعاملاته.
- الوعي بالذات، وإعادة اكتشافها وتقييمها؛ يعد المرتكز الثاني في أصالة القائد.

- يعتمد القائد الأصيل على فهم الذات وتحليلها؛ لمعرفة نقاط ضعفها وقوتها وتناقضاتها في إطار المنظور الأخلاقي الداخلي لديه؛ لينعكس ذلك على قدراته ومهاراته في معالجة بيئة العمل بشكل متوازن، وتنمية مناخ إيجابي يعزز الشفافية والوضوح، بما يسهم في رفع مستوى مصداقيته، وثقة الموظفين به، مما يجعله القدوة والمرجعية لهم عند ممارسة أعمالهم اليومية.

أبعـاد القيادة الأصيلة

تباينت أبعاد القيادة الأصيلة في البحوث والدراسات التي تناولتها، فقد حدد(Blindi & Duignan,1997) أربعة أبعاد أساسية في القائد:

- الأصالة: وتعني معرفة القائد لذاته الحقيقية بكل عناصرها ومقوماتها، وتوافقه معها في إطار من القيم والمعتقدات التي توجه سلوكياته داخل التنظيم.
- الغرضية: أي إن القائد ذا الرؤية يأخذ طاقته من النيات الحسنة لأعضاء التنظيم الذين يبذلون قصارى جهدهم؛ وذلك لإيجاد رؤية جماعية مشتركة أفضل للمستقبل.
- الروحانية: إعادة اكتشاف الجانب الروحي للناس من خلال التزامه وتمسكه بالقيم والمبادئ الدينية التي تدعم السلوك الأخلاقي في بيئة العمل وتعززها.
- الحساسية: بمعني الاهتمام بمشاعر وعواطف واحتياجات الآخرين.

كما حددها (Shamer&Eilem,2005) في أربعة مكونات؛ هي:

- هوية القائد وتطويرها كجزء مركزي وحيوي من مفهومه لذاته.
- تطوير المعرفة بذاته والتي لابد أن تتسم بالوضوح لكل قيمه، ومعتقداته، وافتراضاته.
- وضع الأهداف الذاتية التي تتوافق مع مفهومه لذاته، ومع ما يحبه لنفسه، وفي بيئة العمل.
- التوافق والاتساق بين أفعاله وممارساته القيادية مع قيمه ومبادئه الأخلاقية.

أما (Kernis&Goldman,2006) فقد حددا الأبعاد في التالي:

- الوعي: ويعني قدرة القائد على معرفة جوانب الذات المختلفة، مما يسهم في إكسابه القدرة على المرونة في التعامل مع المواقف المختلفة.
- المعالجة غير المتحيزة: معالجة المعلومات ذات العلاقة بالعمل بموضوعية وبدون تحيز.

- **السلوك: ويعني أن تكون تصرفات القائد وفق قيمه؛ وليس لإرضاء الآخرين سعياً لتحقيق مصالح ذاتية.**
- **التوجه العلائقي: إنشاء العلاقات بناء على المصداقية، والوضوح، والثقة.**

في حين يرى (George&Sims,2007) أنها في خمسة أبعاد؛ هي:

- **الغاية (الرؤية): لدى القائد الأصيل رؤية واضحة يجمع العاملين معه حولها لإلهامهم وتحفيزهم؛ للوصول إلى ذروة الأداء.**
- **القيادة بالحب (من القلب): أي إنه يحب العمل والناس الذين يعملون معه، ويتعاطف معهم، مما يكسبه محبتهم وثقتهم، ويظهرون له الاحترام والتقدير كما يظهره لهم.**
- **القيم: وتعني أن تكون جميع أقوال وسلوكيات القائد الأصيل قائمة على القيم والمبادئ الأخلاقية وأن يسترشد بها في كل قراراته وتعاملاته؛ ليصبح مثالاً يحتذي به، وقدوة لموظفيه.**
- **بناء العلاقات التي تقوم على الثقة، والاحترام، والالتزام، والوضوح.**
- **الانضباط الذاتي: يضعون لأنفسهم معايير يلتزمون بها في إدارة أوقاتهم، واتخاذ قراراتهم، وأداء مهامهم، فهم يتحملون المسؤولية، ويتوقعون من الآخرين أن يظهروا نفس الحماس عند القيام بمهامهم، فهم يقلدونهم في تحمل المسؤولية بدلاً من التسويف وإلقاء اللوم على الآخرين.**

أما (Walumbwa,et al.,2008) فقد حددوا أربعة أبعاد للقيادة الأصيلة، وقاموا بوضع مقياس(ALQ) لقياسها، ويعد مقياسهم من أشهر المقاييس التي تم استخدامها في أبحاث متعددة عربية وأجنبية، أما هذه الأبعاد فهي:

- **الوعي الذاتي Self-Awareness**

يعد الوعي بالذات كما يذكر البردان (2017) أحد المحددات الرئيسية في القيادة الأصيلة.؛ حيث يقوم على رؤية القائد لذاته على حقيقتها من الداخل بكل ما تتضمنه من نقاط قوة وضعف، وقيم ومعتقدات، وافتراضات، والطرق التي يفكر بها، إضافة لوعيه بالكيفية التي يراه بها الآخرون من خلال أقواله وممارساته؛ لذا يمثل الوعي الذاتي كما تشير مرسي (2018) نقطة الانطلاق لتنمية القائد الأصيل وتطويره؛ حيث ينمي الضبط الذاتي الذي يعزز من فهمه لذاته ولما يجري من حوله من أحداث ومواقف تستدعي منه تعديل مواقفه

وسلوكياته؛ لتكون أكثر وضوحاً ومصداقية مع نفسه ومع موظفيه، مما يخلق بيئة عمل محفزة على البذل والعطاء، وتحقيق أعلى مستويات الجودة في الأداء.

-المعالجة المتوازنة Balanced Processing

تشير المعالجة المتوازنة كما يذكر (Walumbwa,et al.,2008) إلى سلوك القادة الذين يقومون بتحليل موضوعي لكل البيانات والمعلومات ذات الصلة بقضايا العمل ومعالجتها بدون تحيز لطرف على حساب آخر. وتضيف النجار(2015) إلى ما سبق حسن استماعهم لوجهات النظر المختلفة المتوافقة أو المتعارضة معهم من أجل اتخاذ القرارات الرشيدة.

-المنظور الأخلاقي الداخلي Internalized Moral Perspective

يرى (Walumbwa,et al.,2008) هذا البعد على أنه شكل من أشكال تكامل التنظيم الداخلي لدى القائد؛ حيث يقوم على المعيار الأخلاقي الداخلي الذي يضبط سلوكياته بشكل هادف وفق المبادئ الأخلاقية، مما يقلل من تأثير العوامل والضغوط الخارجية على القائد، ويمنعه من التصرف وفق مصالحه الذاتية؛ ذلك أن المعيار الأخلاقي يجعل القائد ينظر كما يذكر (May,et al,2003) إلى دوره بالمنظمة من منطلق المسؤولية الأخلاقية لأصحاب المصلحة، فيسعى لتحقيق مصالحهم، وتحقيق احتياجاتهم ، مما يكسبهم الفعالية والقدرة على إنجاز مهام العمل بصورة أخلاقية مستدامة تنعكس آثارها على موظفيهم .

-شفافية العلاقات Relational Transparency

يتعلق هذا البعد وفقاً (Walumbwa,et al.,2008) بتقديم القائد لذاته الأصيلة (وليست المزيفة أو المشوهة) للآخرين من خلال الانفتاح عليهم، والمشاركة الصريحة بشكل علني معهم في المشاعر، والمعلومات، والحقائق، والآراء؛ بل والاعتراف بأخطائه، مما يزيد من الثقة والصراحة والوضوح، وبناء العلاقات الإيجابية بينه وبينهم، مما يسهم في تكوين رؤية جماعية تعزز التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.

أهمية القيادة الأصيلة من خلال البحوث التطبيقية

لقد تمت دراسة القيادة الأصيلة وفق هذه الأبعاد على نطاق واسع في العديد من الدراسات والبحوث الأجنبية والعربية، وقد أظهرت نتائجها جميعاً تأثيراً كبيراً للقيادة الأصيلة على المنظمة والموظفين، فقد أوضحت دراسة(Giallonardo,et al,2010) أنها تؤثر في درجة مشاركة الموظفين في العمل وفي رضاهم الوظيفي، وتزيد منهما. أما دراسة

(Walumbwa,et al.,2011) فأظهرت علاقة القيادة الأصيلة بكل من رأس المال النفسي لفرق العمل وثقتهم، وتأثيرها في أداء الفريق وسلوكيات المواطنة التنظيمية. في حين أكدت نتائج دراسة (Rego,et al,2013) تأثير القيادة الأصيلة في الالتزام العاطفي لفرق العمل، وفي قوة الفريق واستقامته. أما دراسة (Leroy,et al,2015) فوجدت أن القيادة الأصيلة ترتبط بشكل إيجابي باحتياجات الموظفين الأساسية، كما أن لها علاقة إيجابية بالأداء. كما بينت دراسة مرسي (2010) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين ممارسة القيادة الأصيلة وجودة حياة العمل. أما دراسة صبح (2016) فأوضحت أن لأبعاد القيادة الأصيلة علاقة ارتباطية إيجابية بالعدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي. كما أكدت نتائج دراسة الفريجات (2018) تأثير القيادة الأصيلة في إبداع الموظفين، وأيدتها دراسة العولقي (2019) في تأكيد دورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين. أما دراسة المنسي (2019) فأظهرت أن ممارسة القيادة الأصيلة تحد من سلوكيات الاستقواء (التنمر) في العمل. كل ما سبق يؤكد أهمية القيادة الأصيلة ودورها الحيوي في تحسين وتطوير المنظمات وتجديدها؛ لتحقيق التكيف مع الظروف الطارئة ومستجدات العصر.

التجديد في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية لتحقيق رؤية (2030)

يعد ظهور رؤية (2030) في عام (2016) نقطة تحول مركزية في تطوير التعليم؛ حيث شاركت وزارة التعليم مع بقية وزارات وهيئات الدولة في المرحلة الأولى لبرنامج التحول الوطني (2020) والذي جاء لتحقيق محاور الرؤية، فوفقاً لوثيقة البرنامج وضعت وزارة التعليم ستة أهداف إستراتيجية (2016: 62-63)؛ هي:

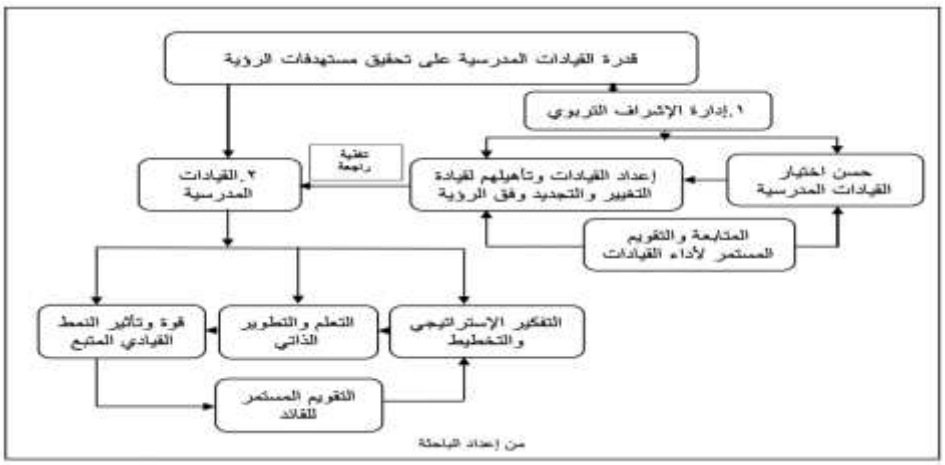
- "إتاحة التعليم لكافة شرائح الطلبة.
- تحسين استقطاب المعلمين، وإعدادهم، وتأهيلهم، وتطويرهم.
- تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار.
- تطوير المناهج، وأساليب التعليم والتعلم.
- تعزيز القيم والمهارات الأساسية للطلبة.
- تعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية، واحتياجات سوق العمل".

وقد قامت الوزارة وفق هذه الأهداف ببناء مبادراتها ومشروعاتها التطويرية لمدارس التعليم العام بمؤشرات أداء ومستهدفات مرحلية، وشارك في تنفيذها جميع مسؤولي إدارات التعليم وقيادات

الإشراف التربوي والقيادات المدرسية؛ غير أن الجزء الأكبر من التنفيذ يقع على عاتق قادة المدارس؛ حيث يتطلب تحقيق هذه الأهداف والمبادرات منهم كما يؤكد حسين والبلوى (2017) إعادة النظر في الأدوار والوسائل التي يستخدمونها ، وما إذا كانت تتناسب مع حجم التغيير والتجديد المطلوب في هذه المرحلة المفصلية ؛ فهم المحرك والموجه الأساسي لكل المنظومة المدرسية . وترى الباحثة أن قدرة القيادات على القيام بمهامها ومسؤولياتها في المدارس لتحقيق مستهدفات الرؤية وقيادة مبادرات التغيير والتجديد تعتمد على مرتكزين أساسيين يعد التكامل بين دور كل منهما هاماً لتحقيق أهداف الرؤية كما يظهرهما الشكل التالي:

شكل (1)

يوضح المرتكز الذي تقوم عليه قدرة القيادات المدرسية لتحقيق رؤية (2030)



المرتكز الأول: وهو ما يجب أن تقوم به إدارة الإشراف التربوي- كونها المعنية بالإشراف على العملية التعليمية بالمدارس- فيما يتعلق بترشيح واختيار القيادات وفق معايير تعتمد على توافر الكفاءات المطلوبة في قائد المدرسة دون التنازل عنها لأي سبب من الأسباب، ثم العمل على إعداد هذه القيادات وتطويرها مهنياً لقيادة التجديد المدرسي بصفة مستمرة، بالإضافة إلى متابعة عملها وإنجازاتها، واستقصاء آراء منسوبي المدرسة في أدائها، وتقديم تغذية مستمرة لتحسين جودة هذا الأداء.

المرتكز الثاني: يخص القيادات نفسها؛ حيث يجب أن تتمتع بالفكر الإستراتيجي الذي يؤهلها لوضع رؤية واضحة لما ستكون عليه المدرسة، إضافة إلى تقويم واقع المدرسة، والتعرف على امكانياتها ونقاط الضعف فيها، ورسم الخطط التي تسهم في تعزيز القدرة المدرسية لتحقيق المبادرات المنوطة بها. كما يجب أن تكون القيادات واعية بأهمية التعلم

والتطور الذاتي المستمر؛ للتعرف على المستجدات فيما يتعلق بالقيادة، وفيما يتعلق بالعملية التعليمية، وأيضاً أن تكون قادرة على اتباع النمط القيادي المؤثر الذي يتناسب مع ثقافة المدرسة ، ويعمل على بناء الثقة والمصداقية بينها وبين منسوبيها ، ويدعم المشاركة، والتمكين ، والتواصل الفاعل بينها وبين الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور وجميع من لهم علاقة بالمدرسة، وتلمس احتياجاتهم ،ومراعاة مشاعرهم ، والتقويم المستمر لذاته ولما يقوم به من مسؤوليات؛ للارتقاء بجودة أدائه.

أما الأدوار المطلوبة من القيادات المدرسية في الوقت الراهن لتحقيق التجديد المدرسي فهي كثيرة ومتعددة؛ ألا أنه يمكن إجمالها في المجالات التالية، والتي استنتجتها الباحثة من خلال مراجعة وثيقة الرؤية(2030) والصلاحيات الممنوحة للقيادات والصادرة بتاريخ (1437) على النحو الآتي:

أولاً: مجال الإدارة المدرسية:

- **قيادة التغيير من خلال الفكر الإستراتيجي الذي يستشرف مستقبل المدرسة، ويعمل على تحقيق غاياتها بكل الوسائل والأساليب الإدارية والتنظيمية.**
- **بناء رؤية مشتركة لغايات المدرسة، ووضع الخطط التشغيلية لتحقيقها.**
- **توظيف التقنية في إجراءات العمل المدرسي، ودعم التعلم الرقمي.**
- **تعزيز استخدام البحث الإجرائي لحل المشكلات المدرسية، وتطوير العملية التعليمية.**
- **تشجيع العمل الجماعي، وتمكين فرق العمل.**
- **العمل على تنويع مصادر التمويل للمدرسة، وإشراك القطاع الخاص.**
- **المتابعة المستمرة، وقياس الأداء، وتقديم الحوافز المناسبة وفق نتائج التقويم.**

ثانياً: في مجال المعلمين:

- **دعم تقديم برامج التنمية المهنية للمعلمين.**
- **تشجيع المعلمين على استخدام الاستراتيجيات الحديثة في التعلم والتعليم، وتوظيف المحتوى الدراسي في المواقف الحياتية؛ لتنمية مهارات وقدرات الطلبة، ولتحسين جودة المخرجات التعليمية.**
- **تشجيع المعلمين على معالجة مشاكل الطلبة المتعثرين في الدراسة، وتقديم الدعم اللازم.**

- العمل على بناء مجتمعات التعلم المهنية.
- تمكين المعلمين من الإبداع في العمل التعليمي، وتعزيز المبادرات النوعية.

ثالثاً: في مجال الطلبة:

- العمل على ترسيخ القيم الإيجابية، وبناء شخصياتهم، وتعزيز قيم الانتماء والمواطنة الصالحة لديهم.
- إشراك الطلبة في صنع القرار بالمدرسة.
- الاهتمام برعاية وتنمية الموهوبين ببرامج إثرائية داخل المدرسة وخارجها.
- الحرص على ترسيخ الحوار وقبول الرأي الآخر لدى الطلبة كمهارات حياتية مهمة.
- تمكين الإبداع والابتكار لدى الطلبة.

رابعاً: في مجال البيئة التعليمية:

- توفير المرافق والتجهيزات التعليمية وصيانتها بالمدرسة.
- إنشاء مركز للخدمات التربوية بالمدرسة.
- تحسين وتطوير جودة الخدمات الطلابية.
- توفير بيئة مدرسية إيجابية وجذابة.

خامساً: في مجال العلاقة مع المجتمع ومؤسساته:

- العمل على زيادة مشاركة القطاع الخاص لرعاية البرامج المدرسية.
- دعم البرامج التطوعية للمجتمع، والحرص على المشاركة الفاعلة في الفعاليات الوطنية.
- العمل على زيادة مساهمة أولياء الأمور في حل مشكلات الطلبة، وتحسين وتطوير العملية التعليمية.
- زيادة مشاركة الأسرة في الأنشطة المدرسية.

إن تحقيق مستهدفات الرؤية بمدارس التعليم العام يعتمد بشكل كبير على قياداتها؛ لذا أوصى ملتقى دور القيادات المدرسية في ضوء التحول الوطني (2020) المقام بإدارة تعليم مكة المكرمة في(11/ 11/ 2018) بضرورة دعم القيادة المدرسية في عملية التطوير، وإشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنمو المهني، وتقديم الدعم في قيادة التحول الوطني.

الدراسات السابقة

يتم استعراض هذه الدراسات مرتبة من الأقدم للأحدث حسب سنة نشرها:

- **دراسة (Opatokun,et al,2013) وسعت لمعرفة درجة التنبؤ بوجود القيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة بين القادة الإداريين بالجامعة الإسلامية الماليزية، وقد تم تطبيق استبيان (ALQ) (Walumbwa,et al.,2008) على (320) عضو أكاديمي وإداري. وقد أظهرت النتائج: أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة جاءت مرتفعة، كما جاء ترتيب الأبعاد بناءً على درجة تنبؤها بالقيادة الأصيلة كالتالي: الوعي الذاتي ، يليه المنظور الأخلاقي الداخلي ، ثم الشفافية العلائقية ، ثم المعالجة المتوازنة للمعلومات .**
- **دراسة (Bento&Ribeiro,2013) وقد قامت بقياس مستوى القيادة الأصيلة في مدارس التعليم العام من خلال تطبيق استبيان (ALQ) لـ (Avolio,et al,2007) على عينة غير احتمالية بلغت (86) طالب/ معلم في مدارس عامة وخاصة. وأظهرت النتائج: أن مستوى القيادة الأصيلة جاء أعلى من المتوسط، وكان ترتيب أبعادها: المنظور الأخلاقي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة، الضمير الذاتي، وأن مستوى القيادة الأصيلة لم يتأثر بكون المدرسة عامة أو خاصة.**
- **دراسة (Pavlovic,2015) وهدفت إلى تحديد طبيعة القيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية باستخدام الأبعاد التالية: التواصل المطابق، والوعي الذاتي، واكتشاف الذات، ومفهوم الذات، وتحديد فائدة هذه العوامل في وصف وتحديد القيادة الأصيلة، ومعرفة ما إذا كان هناك اختلافات بين القادة الأصليين اعتماداً على بيئة عملهم، وما العلاقات المتبادلة بين هذه العوامل. وقد استخدم الباحث استبيان (ALQ) لـ (Avolio,et al,2007) على عينة عشوائية بلغت (227)مدير مدرسة ابتدائية وثانوية من جمهوريات يوغسلافيا (صربيا، الجبل الأسود، صربسكا). وكانت نتائجها: أن القيادة الأصيلة تحكمها أربعة أبعاد هي: التواصل المطابق، والوعي الذاتي، واكتشاف الذات، ومفهوم الذات، وأن كل ثقافة تنظيمية لها قيادتها الأصيلة الخاصة بها، ويمكن للقادة تحقيق مستوى عالٍ من المصداقية من خلال تعزيز هذه العوامل.**
- **دراسة (Ahmad,et al,2015) وسعت لفحص تأثير القيادة الأصيلة على إبداع الوسط الأكاديمي مع الدور الوسيط لكل من المزاج والدوافع الداخلية لهم بمؤسسات**

التعليم العالي الباكستانية، وقد تم تطبيق استبيانين: أحدهما لأعضاء هيئة التدريس لقياس المزاج والدافع الداخلي، والآخر(ALQ) لقياس القيادة الأصيلة لدى رؤساء الأقسام، وإبداع الهيئة التدريسية، وبلغت عينة الدراسة إجمالاً (302). وأظهرت نتائجها: أن هناك علاقة إيجابية معتدلة بين القيادة الأصيلة والإبداع، وبين القيادة والمزاج والدافع الداخلي.

- دراسة الياسري وغالي (2015) وهدفت إلى تحديد تأثير سلوك القيادة الأصيلة في تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية ببعض كليات جامعة كربلاء، وقد تم تطبيق استبيان(ALQ) للقيادة الأصيلة، واستبيان (SHRDQ) لقياس أبعاد تنمية الموارد البشرية على عينة قوامها (148) عضو هيئة تدريس. وقد بينت نتائجها: أن لممارسة القيادة الأصيلة دوراً فعالاً في تحسين تنمية الموارد البشرية على مستوى كليات الجامعة، وجاءت أبعادها مرتبة كالتالي: المنظور الأخلاقي الداخلي، والوعي الذاتي، ثم الشفافية العلائقية ، والمعالجة المتوازنة.
- دراسة (Feng-I,2016) هدفت إلى معرفة تصورات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأصيلة، وتحديد العلاقة بينها وبين رأس المال النفسي لمعلمي المرحلة الابتدائية والاعدادية وكبار معلمي مدارس تايوان، وتم تطبيق استبيان (ALQ) فيها ، واستبيان آخر لقياس رأس المال النفسي على عينة بلغت (1429) معلم وجاءت النتائج مظهرة : أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة كانت متوسطة ، وترتيب أبعادها كالتالي: المنظور الأخلاقي الداخلي ،ثم الوعي الذاتي ، يليه المعالجة المتوازنة ، وأخيراً شفافية العلاقات .كما ظهرت علاقة إيجابية طردية بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي ، وظهر للمرحلة الدراسية وسنوات الخبرة فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في تحديد درجة ممارسة القيادة الأصيلة وكانت لصالح المرحلة الابتدائية ، ولمن لديهم خبرة أعلى.
- دراسة (Kulophas,et al.2017) وقد هدفت إلى معرفة أثر القيادة الأصيلة على التفاؤل الأكاديمي ومشاركة المعلم في المدارس الابتدائية بتايلاند، وتم استخدام (3) استبيانات لقياس المتغيرات الثلاثة للدراسة على عينة عشوائية قوامها (605) معلم ومعلمة من (182) مدرسة من جميع أنحاء الدولة وجاءت نتائجها مبينة: أن درجة

ممارسة قادة المدارس للقيادة الأصيلة جاءت منخفضة، وكان ترتيب أبعادها كالتالي: الوعي الذاتي، ثم المعالجة المتوازنة، تليها شفافية العلاقات، وأخيراً المنظور الأخلاقي الداخلي. كما أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين القيادة الأصيلة والتفاؤل الأكاديمي ومشاركة المعلمين بالمدرسة.

- **دراسة الحجار (2017) وركزت على معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأصيلة وعلاقتها ببعض المتغيرات، وتم استخدام المنهج الوصفي بالدراسة والاستبيان على عينة بلغت (90) مديراً ومديرة، و(474) معلم ومعلمة. وكانت نتائجها كالتالي: أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأصيلة جاءت متوسطة، وأن هناك فروقاً في آراء المعلمين والمديرين لممارسة القيادة الأصيلة وكانت لصالح المديرين، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس، وسنوات الخبرة.**
- **دراسة (Erkutu&Chafra,2017) وسعت للبحث في العلاقة بين ممارسة القيادة الأصيلة ورسوخ الوظيفة التنظيمية والدور الوسيط للملكية النفسية والتوافق الذاتي في مؤسسات التعليم العالي بتركيا، وقد طُبق استبيانان على عينة بلغ مجموعها (1193) عضو هيئة تدريس وعميد من (13) جامعة في مدن مختلفة، حيث طُبق استبيان (ALQ) على العمداء. وأظهرت النتائج: وجود علاقة إيجابية ومهمة بين ممارسة القيادة الأصيلة والرسوخ الوظيفي التنظيمي، كما ظهر أثر لكل من الملكية النفسية والتوافق الذاتي في تلك العلاقة.**
- **دراسة (Karadag&Oztekin-Bayir,2018) وركزت على اختبار علاقة وتأثير سلوكيات القيادة الأصيلة لمديري المدارس على تصورات المعلمين للثقافة المؤسسية باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية، وتم تطبيق استبيان (ALQ)لـ (Walumbwa,et al.,2008) على (256) معلم من (15) مدرسة ابتدائية بتركيا وأظهرت النتائج: وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الأصيلة والثقافة المؤسسية. أما ترتيب الأبعاد فجاء كالتالي : الوعي الذاتي، ثم الشفافية في العلاقات ،والمنظور الأخلاقي الداخلي ، وأخيراً المعالجة المتوازنة ، وكان للواعي الذاتي والشفافية أثر كبير في التنبؤ بالثقافة المؤسسية.**

- **دراسة (Quraishi&Aziz,2018) سعت إلى استكشاف العلاقة المتبادلة بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية في البيئة التعليمية بالمدارس الثانوية بمدينة لاهور الباكستانية، وقد طُبق استبيان للقيادة ،وآخر للمواطنة التنظيمية على عينة عشوائية بلغت (500) معلم ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من (32) مدرسة، وبمشاركة (32) مديراً، وقد جاء تقدير المعلمين لممارسة القيادة الأصيلة بمدارسهم بدرجة أقل من المتوسطة ، وبدرجة عالية وفق تقدير المديرين .كما ظهرت علاقة إيجابية خطية بين ممارسة القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية .**
- **دراسة الحدراوي والبغدادي (2018) وقد قامت على معرفة أثر القيادة الأصيلة على تنفيذ أنشطة التجديد الإستراتيجي من خلال المهارات السياسية (الفطنة، التواصل، تأثير العلاقات، الإخلاص) كمتغير وسيط في الجامعة عينة الدراسة. وقد تم اختبار نموذج الدراسة على مستويين من التحليل الأول: الفردي، ويتناول أبعاد القيادة الأصيلة كما حددها (Walumbwa,et al.,2008) والمهارات السياسية، والمستوى الثاني المؤسسي، ويشمل أبعاد التجديد الإستراتيجي؛ حيث طُبق استبياناهما على عينة بلغت (266) قائد (عميد، معاون عميد، رئيس قسم أكاديمي) من (90) كلية موزعة على (6) جامعات حكومية بالعراق. وقد أظهرت النتائج: أن للقيادة الأصيلة أثراً في تنفيذ أنشطة التجديد الإستراتيجي عند وجود المهارات السياسية كمتغير وسيط.**
- **دراسة (Ismail,et al,2019) وهدفت إلى تحديد علاقة وتأثير القيادة الأصيلة لقادة المدارس على الضغط الوظيفي للمعلمين، وقد طبقت الدراسة استبياناً على عينة عشوائية بسيطة بلغت (331) معلم من (143) مدرسة ابتدائية في الجزء الشرقي من ماليزيا. وقد أظهرت نتائجها: أن مستوى القيادة الأصيلة كان مرتفعاً بين قيادات المدارس. كما ظهر تأثير وعلاقة سلبية بين ممارسة القيادة الأصيلة والضغط الوظيفي، بمعني: كلما زادت ممارسة القيادة الأصيلة قل الضغط الوظيفي عند المعلمين.**

التعليق على الدراسات السابقة:

- أجمعت الدراسات العربية والأجنبية على أهمية تطبيق القيادة الأصيلة بمؤسسات التعليم سواء العام أوالعالي، كما أظهرت علاقتها وتأثيرها في بعض المتغيرات التنظيمية المهمة في بيئة العمل؛ مثل: دراسة(Pavlovic,2015) ، (Karadag&Oztekin-Bayir,2018) التي أظهرت علاقتها بالثقافة التنظيمية ، و(Ahmad,et al,2015) بالإبداع ، والياسري وغالي(2015) بتحسين تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية ، والحدراوي والبغدادي (2018) في تنفيذ أنشطة التجديد الإستراتيجي . وتختلف الدراسة الحالية عما سبق في كونها تبحث في علاقة وتأثير القيادة الأصيلة في تحقيق التجديد المدرسي في ظل الرؤية الوطنية(2030).
- كما أثبتت بعض الدراسات السابقة علاقة وأثر القيادة الأصيلة في بعض المتغيرات الخاصة بالموظفين في بيئة العمل؛ مثل: دراسة (Ahmad,et al,2015) التي بحثت علاقتها بمتغيرات المزاج والدافع الداخلي لأعضاء هيئة التدريس، و(Feng-I,2016) مع رأس المال النفسي للمعلمين، و (Kulophas,et al.2017) مع التفاؤل الأكاديمي ومشاركة المعلمين، و(Erkutu&Chafra,2017) مع الملكية النفسية والتوافق الذاتي للمعلمين، و(Ismail,et al,2019) مع الضغط الوظيفي للمعلمين، و(Quraishi&Aziz,2018) مع سلوك المواطنة . أما الدراسة الحالية فتبحث في إمكانية تأثير المتغيرات الديموغرافية: المرحلة الدراسية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، لعينة الدراسة في تحديدهم لدرجة تطبيق أبعاد القياد الأصيلة.
- واختلفت الدراسات السابقة في مقياس القيادة الأصيلة؛ فبعضها استخدم مقياس (Avolio,et al,2007) في حين أن معظمها استخدم مقياس (Walumbwa,et al.,2008) والذي اعتمدته الدراسة الحالية في قياس درجة تطبيق القيادة الأصيلة.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إضافة فقرات لأداة الدراسة، وفي كتابة إطارها النظري، وفي مناقشة وتفسير نتائجها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والارتباطي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الوكيلات والمساعدات الإداريات والمعلمات بمدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة القائمات على رأس العمل خلال الفصل الدراسي الثاني من العام(1440/ 1441)حسب آخر إحصائية تم الحصول عليها من إدارة تعليم مكة المكرمة للعام الدراسي (1440)، وكان إجمالي معلمات مراحل التعليم الثلاث (12320)، والوكيلات (516)، والمساعدات الإداريات (2105).

وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة من هذا المجتمع بلغت (375)، والجدول (1) يوضح خصائص عينة الدراسة وفق متغيراتها.

جدول (1)

وصف خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات (المرحلة الدراسية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)

المتغير	المستويات	التكرار	النسبة المئوية %
المرحلة الدراسية	الابتدائية	175	46.7
	المتوسطة (الإعدادية)	91	24.3
	الثانوية	109	29.1
	المجموع	375	100.0
المسمى الوظيفي	وكيلة مدرسة	13	3.47
	معلمة	309	82.4
	مساعدة إدارية	53	14.13
	المجموع	375	100.0
سنوات الخبرة	سنة – أقل من 5سنوات	8	2.1
	5سنوات -أقل من 10 سنوات	116	30.9
	10سنوات- أقل من 15 سنة	38	10.1
	15سنة فأكثر	213	56.8
	المجموع	375	100.0

أداة الدراسة:

تم استخدام استبيان (ALQ) الذي طوره (Walumbwa,et al.,2008) ذي الأبعاد الأربعة، والمكون من (16) عبارة كمقياس للقيادة الأصيلة؛ غير أن الباحثة وبمراجعة الدراسات والبحوث السابقة أضافت (4) عبارات للمقياس السابق موزعة على أبعاده، كما تم إعداد استبيان آخر لقياس التجديد المدرسي في خمسة مجالات رئيسية، وعدد عباراته(33) ، وقد تكون الاستبيان في عمومه من جزأين:

الأول: البيانات العامة للمستجيبين، ويتضمن: المرحلة الدراسية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

الثاني: ويشمل بعدي الدراسة: القيادة الأصيلة بمحاورها، والتجديد المدرسي لتحقيق رؤية (2030) بمحاوره، والجدول التالي يوضح مكونات أداتي الدراسة:

جدول (2)

أجزاء الاستبيان: أبعاده، ومحاوره ، وعباراته

البعد	محاور الاستبيان	العبارات
الأول	القيادة الأصيلة، وتتضمن:	
	1 .الوعي الذاتي.	6
	2.المعالجة المتوازنة.	5
	3.المنظور الأخلاقي الداخلي.	5
	4.شفافية العلاقات.	6
	المجموع	22

البعد	محاور الاستبيان	العبارات
الثاني	التجديد المدرسي ، ويشمل:	
	1. الإدارة المدرسية.	8
	2.المعلمات.	7
	3.الطالبات.	6
	4.البيئة المدرسية.	6
	5.العلاقة مع المجتمع.	6
	المجموع	33

صدق أداة الدراسة وثباتها

- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):**

تم عرض الاستبيان في صورته المبدئية على خبراء في الإدارة والقيادة التربوية ببعض الجامعات السعودية؛ وذلك لإبداء ملحوظاتهم حول عباراته من حيث درجة الوضوح، والمناسبة اللغوية ، ومدى انتماء العبارات إلى محاورها، ثم تمت استعادة النسخ المحكمة، وبناء على ما جاء فيها تمت إعادة صياغة بعض العبارات وفق مرئياتهم؛ ليصبح الاستبيان في صورته النهائية مكوناً من (55) عبارة ؛حيث تم تحويله إلى نسخ إلكترونية ، ومن ثم توزيعه على عينة استطلاعية بلغت (30)فرداً من عينة الدراسة ،وتم بناء على نتائجه التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها .

- **صدق الاتساق الداخلي:**

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس كما يتضح في الجدول(3) ، الجدول(4) .

جدول (3)

معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، وبين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس للبعد الأول القيادة الأصيلة.

البعد الأول	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمقياس	البعد الثاني	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمقياس	البعد الثالث	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمقياس	البعد الرابع	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمقياس
1	.659**	.757**	7	.896**	.931**	12	.907**	.930**	17	.851**	.890**
2	.814**	.859**	8	.893**	.928**	13	.906**	.945**	18	.879**	.932**
3	.796**	.833**	9	.827**	.864**	14	.860**	.906**	19	.861**	.896**
4	.741**	.821**	10	.901**	.918**	15	.888**	.941**	20	.898**	.915**
5	.894**	.894**	11	.882**	.909**	16	.763**	.800**	21	.871**	.886**
6	.895**	.908**							22	.920**	.938**

**** الارتباط دال عند (0.01)**

يتضح من الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط لكل العبارات جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى(0.01) ، كما أن قوة الارتباط على مستوى المقياس ككل تراوحت ما بين (0.757-0.945)، مما يعني تماسك فقرات وأبعاد المقياس وقدرته على قياس ما وضع لقياسه.

جدول (4)

معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، وبين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس للبعد الثاني التجديد المدرسي.

المحور الأول	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمقياس	المحور الثاني	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمقياس	المحور الثالث	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمقياس	المحور الرابع	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمقياس	المحور الخامس	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمقياس
1	.828**	.881**	9	.804**	.848**	16	.887**	.892**	22	.847**	.895**	28	.690**	.803**
2	.823**	.890**	10	.869**	.914**	17	.827**	.871**	23	.782**	.834**	29	.830**	.902**
3	.819**	.901**	11	.785**	.820**	18	.865**	.926**	24	.859**	.907**	30	.822**	.908**
4	.759**	.809**	12	.817**	.882**	19	.857**	.909**	25	.795**	.840**	31	.775**	.882**
5	.831**	.903**	13	.772**	.842**	20	.777**	.808**	26	.892**	.932**	32	.813**	.870**
6	.722**	.779**	14	.891**	.910**	21	.844**	.892**	27	.882**	.896**	33	.729**	.682**
7	.829**	.857**	15	.855**	.878**									
8	.827**	.839**												

** الارتباط دال عند (0.01)

يبين الجدول(4) أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين العبارات والمقياس ككل ما بين -0.932) (0.682 ،مما يدل على قوة التماسك الداخلي للمقياس، وتحقق ما يعرف بصدق البناء للاستبيان.

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من تحقق الثبات للأداة باستخدام معامل (ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha (α)) كما يظهر الجدول(5).

جدول (5)

معاملات ثبات التجانس الداخلي لأداة الدراسة وفقاً لمحاورها بطريقة الفا كرونباخ

أبعاد القيادة الأصيلة	قيمة معامل آلفا كرو نباخ
البعد الأول: الوعي الذاتي.	0.921
البعد الثاني: المعالجة المتوازنة.	0.948
البعد الثالث: المنظور الأخلاقي الداخلي.	0.945
البعد الرابع: شفافية العلاقات.	0.957
المقياس ككل	0.983
مجالات التجديد المدرسي	قيمة معامل آلفا كرو نباخ

الأول: الإدارة المدرسية.	0.947
الثاني: المعلمات.	0.945
الثالث: الطالبات.	0.943
الرابع: البيئة المدرسية.	0.943
الخامس: العلاقة مع المجتمع.	0.919
المقياس ككل	0.984

يتضح من الجدول (5) أن قيمة الثبات لمقياس القيادة الأصيلة ككل بلغت (0.983)، ولمقياس التجديد المدرسي ككل بلغت (0.984)، وكلها قيم مرتفعة تدل على توافر مؤشر الثبات لأداة الدراسة.

إجراءات الدراسة:

تم أخذ موافقة إدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة على توزيع أداة الدراسة بصورة عشوائية على مدارسها بمراحلها الثلاث (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية)، واستمر التطبيق لمدة ثلاثة أسابيع، تم بعدها استعادة النسخ، ومراجعتها، وأخذ المكتمل بياناتها، وإدخالها بالبرنامج الإحصائي (SPSS)، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، وقد اعتمدت المحكات التالية للحكم على متوسطات استجابات عينة الدراسة كما يظهر في الجدول(6) :

جدول(6)
معيار الحكم على درجة تطبيق أبعاد القيادة الأصيلة والتجديد المدرسي

المتوسط الحسابي للاستجابات	مستوى الاستجابة
1.79-1	منخفضة جداً
2.59-1.80	منخفضة
3.39-2.60	متوسطة
4.19-3.40	عالية
5-4.20	عالية جداً

نتائج الدراسة وتفسيرها

الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة تطبيق قائدات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة للقيادة الأصيلة بأبعادها (الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي، وشفافية العلاقات) من وجهة نظر عينة من المعلمات والوكيلات والمساعدات الإداريات بهذه المدارس؟

ومن أجل ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة تطبيق أبعاد القيادة الأصيلة من وجهة نظر عينة الدراسة، وترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وفي حال التساوي بين المتوسطات فيؤخذ بحسب انحرافاتها المعيارية الأقل، وقد جاءت النتائج على النحو الموضح بالجدول (7):

جدول (7)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق أبعاد القيادة الأصيلة من وجهة نظر عينة الدراسة وترتيبها تنازلياً

م	أبعاد القيادة الأصيلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	درجة التطبيق
1	الوعي الذاتي.	3.89	0.94	3	عالية
2	المعالجة المتوازنة.	3.80	1.12	4	عالية
3	المنظور الأخلاقي الداخلي.	4.01	1.06	1	عالية
4	شفافية العلاقات.	3.92	1.12	2	عالية
	المتوسط العام	3.90	1.01	-	عالية

يتبين من الجدول (7) أن المتوسط العام لتطبيق أبعاد القيادة الأصيلة قد جاء بدرجة عالية من وجهة نظر عينة الدراسة، وانحراف معياري (1.01)، مما يعطي مؤشراً قوياً على أصالة القيادات بمدارس التعليم العام بمراحلها بمدينة مكة المكرمة، ودلالة على اهتمام المسؤولين في وزارة التعليم وإدارة التعليم والإشراف التربوي بحسن اختيار قادة العمل التعليمي كونهم القوة المحركة للعملية التعليمية بجميع مكوناتها، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة كل من :(Opatokun,et al,2013)، و (Ismail,et al,2019). كما يُظهر الجدول أن بعد المنظور الأخلاقي الداخلي جاء في المرتبة الأولى من حيث اهتمام وتطبيق القيادات بمتوسط حسابي بلغ (4.01) ،وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من: (Bento&Ribeiro,2013)، (الياسري وغالي،2015)،(Feng-I,2016) ؛ وربما يرجع السبب في ذلك لكون القيادات المدرسية تدرك أهمية تطبيق القيم والمبادئ الأخلاقية في ممارسة مهامها ،وأداء مسؤولياتها نحو كل فرد بالمدرسة؛ عملاً بما حث عليه الدين الإسلامي الحنيف من الالتزام بالخلق القويم في جميع المعاملات ، وما يؤكد ذلك نتائج الدراسات التي أجريت على القيادات المدرسية لتحديد درجة تطبيقها للقيادة الأخلاقية والتي أظهرت أنها تمارس بدرجة مرتفعة من وجهة نظر منسوبي المدرسة كدراسة:(الأحمري

،2018)،(باداوود والزهراني، 2018) ،(الحارثي،2019)،(القرني،2019)،(الغامدي، 2019). كما جاء بعد شفافية العلاقات في المرتبة الثانية من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وانحراف معياري (1.12)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Karadag&Oztekin-Bayir,2018)،(Bento&Ribeiro,2013) ، وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية؛ فالصراحة، والوضوح، والتزام المصداقية في العلاقات؛ هي انعكاس لأخلاقيات القيادة. كما جاء بعد الوعي الذاتي في المرتبة الثالثة وبمتوسط (3.89)، وانحراف معياري (0.94)، وقد اختلفت هذه النتيجة مع جميع الدراسات السابقة الواردة في هذا البحث؛ حيث ظهر فيها بالمرتبة الأولى أو الثانية؛ كونه يمثل كما يذكر (Walumbwa,et al.,2008) المكون الأساسي للقيادة الأصيلة؛ وربما يرجع ذلك لاهتمام عينة الدراسة بالممارسات التي تخصهن من القائدات. وفي المرتبة الرابعة جاء بعد المعالجة المتوازنة بمتوسط بلغ (3.80)، وانحراف معياري (1.12)، وتتفق هذه النتيجة مع ما وصلت له دراسة: (Opatokun,et al,2013)، (الياسري وغالي،2015)،-(Karadag&Oztekin-Bayir,2018)؛ حيث يمثل هذا البعد نتيجة للأبعاد الأخرى، فكلما زاد الوعي والمنظور الأخلاقي للقيادات ووضوح العلاقات مع من يعملون معهم؛ كان هناك معالجة متزنة للبيانات والمعلومات في بيئة العمل، تأخذ أهداف المؤسسة التعليمية واحتياجات العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات، وحل المشكلات.

وفيما يلي استعراض لدرجة تطبيق ممارسات كل بعد من أبعاد القيادة الأصيلة الأربعة من خلال حساب متوسطاتها الحسابية، وانحرافاتها المعيارية، وترتيبها تنازلياً في الجداول التالية:

أولاً: بُعد الوعي الذاتي.

جدول (8)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات البعد الأول: الوعي الذاتي مرتبة تنازلياً.

م	العبـــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	درجة التطبيق
1	تعرف القائدة تأثير ممارساتها ومواقفها على منسوبات المدرسة.	4.06	0.99	1	عالية
2	تعدل القائدة من قراراتها لتتلاءم مع غايات المدرسة وأولوياتها.	3.92	1.09	3	عالية
3	تحصل القائدة على التغذية الراجعة لممارساتها باستمرار من منسوبات المدرسة لتحسينها وتطويرها.	3.81	1.16	5	عالية
4	تدرك القائدة كيف تنظر منسوبات المدرسة لقدراتها.	3.93	1.01	2	عالية
5	تستفيد القائدة من أخطائها في مواجهة التحديات والمواقف المستقبلية.	3.85	1.18	4	عالية
6	تختار القائدة الوقت المناسب لتعديل موقفها من القضايا المهمة بالمدرسة.	3.75	1.20	6	عالية
	المتوسط العام	3.89	0.94	-	عالية

يوضح الجدول(8) أن المتوسط العام لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات المدرسية لبعد الوعي الذاتي بلغ (3.89) ،وانحراف معياري (0.94) ، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الحجار، 2017) ، وتؤكد هذه النتيجة المرتفعة الأصالة الشخصية للقيادات المدرسية والتي يرى (Wood,2007)أنها نقطة الانطلاق لتشكيل القائد الأصيل؛ حيث تسهم بإحداث التحول الشخصي لديه من خلال فهمه الأعمق لذاته، وقيمه، ومعتقداته، ونقاط قوته وضعفه، والتي تنعكس آثارها على العلاقات والارتباطات الاجتماعية بينه وبين من يعمل معه وغيرهم من أصحاب العلاقة. في حين جاءت كل الممارسات عالية، وتراوحت قيم متوسطاتها ما بين (3.75-4.06)، وقد كانت أعلى قيمة للممارسة رقم (1) " تعرف القائدة تأثير ممارساتها ومواقفها على منسوبات المدرسة." بمتوسط بلغ (4.06) ويدل هذا على وعي القيادات بتأثير مواقفهم وممارساتهم على من يعمل معهم من منطلق السلطة الشرعية الممنوحة لهم، ومن جانب آخر الالتزام بالمنهج الديني مترابطاً مع الحس الأخلاقي الذي يجعلهم أكثر تفهم لمشاعر وحاجات موظفيهم. أما أقل ممارسات هذا البعد فكانت رقم (6) " تختار القائدة الوقت المناسب لتعديل موقفها من القضايا المهمة بالمدرسة."؛ حيث بلغ

متوسطها (3.75) على الرغم من كونه مازال عالياً؛ وربما يعود ذلك إلى ضغوط العمل، وانشغال القيادات المدرسية بالتغييرات والتجديدات الكثيرة التي تأتي من إدارة التعليم والإشراف التربوي لتحسين وتجويد العملية التعليمية.

ثانياً: بُعد المعالجة المتوازنة.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات البعد الثاني: المعالجة المتوازنة مرتبة تنازلياً.

م	العبـــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	درجة التطبيق
7	تصغي القائدة بعناية لجميع الآراء والأفكار قبل اتخاذ قراراتها.	3.81	1.31	3	عالية
8	تحلل القائدة جميع الآراء والمعلومات اللازمة بموضوعية قبل اتخاذ القرار.	3.71	1.26	5	عالية
9	تتمسك القائدة بمواقفها الداعمة لمصلحة المدرسة ومنسوباتها رغم الضغوط التي تواجهها.	3.86	1.19	1	عالية
10	تعمل القائدة على تحقيق احتياجات المدرسة ومنسوباتها بشكل متوازن.	3.82	1.61	2	عالية
11	تتيح القائدة لمنسوبات المدرسة المختلفات معها في الرأي الفرصة للتعبير عن آرائهن وأفكارهن بحرية.	3.80	1.22	4	عالية
	المتوسط العام	3.80	1.12	-	عالية

يُظهر الجدول (9) أن درجة ممارسة بعد المعالجة المتوازنة من قبل القيادات المدرسية جاءت عالية من خلال تقديرات عينة الدراسة، وبمتوسط بلغ (3.80) ،وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من:(Quraishi&Aziz,2018) ، (Ismail,et al,2019) ، وهذه النتيجة تؤكد حرص القيادات المدرسية على مراعاة الدقة والموضوعية والمصداقية عند التعامل مع المعلومات، من أجل ترشيد القرارات الخاصة بالعمل والموظفات. ويوضح الجدول (9) أن أعلى الممارسات لهذا البعد كان لرقم (9) ؛حيث جاءت بمتوسط بلغ (3.86) ،ويمثل هذا مؤشراً على الأصالة الاجتماعية للقيادات وروح المسؤولية التي تجعلها كما يوضح (Wood,2007) مخلصة لتلبية توقعات من يعمل معها ، أما أقل الممارسات فهي لرقم (8) الذي جاء بمتوسط بلغ (3,71) ؛وربما يرجع سبب ذلك لكون القيادات مطالبة من قبل إدارة التعليم والمشرفات التربويات في أغلب الأحيان بالسرعة في

اتخاذ القرار بشأن قضايا المدرسة ومنسوباتها ، مما لا يتيح لها الفرصة لأخذ الوقت الكافي في التحليل ومعالجة المعلومات.

ثالثاً: بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي.

جدول (10)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات البعد الثالث: المنظور الأخلاقي الداخلي مرتبة تنازلياً.

م	العبـــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	درجة التطبيق
12	تُظهر القائدة الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف.	3.95	1.23	3	عالية
13	تتطابق أفعال القائدة بالمدرسة مع أقوالها.	3.84	1.23	5	عالية
14	تعد ممارسات القائدة الأخلاقية نموذجاً لجميع منسوبات المدرسة.	4.08	1.13	2	عالية
15	تلتزم القائدة بتحقيق مصلحة العمل دون السماح لأي مجموعة بالسيطرة لتغليب مصالحها الشخصية.	3.86	1.28	4	عالية
16	تطلب القائدة من منسوبات المدرسة التصرف وفق القيم والمبادئ الأخلاقية.	4.30	0.94	1	عالية جداً
	المتوسط العام	4.01	1.06	-	عالية

يتبين من الجدول (10) أن المتوسط العام لهذا البعد قد جاء بدرجة ممارسة عالية بمتوسط بلغ (4.01)، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Kulophas,et al.2017) التي أظهرت انخفاض هذا البعد بين قادة المدارس. كما يلاحظ أن جميع الممارسات لهذا البعد قد جاءت بدرجة عالية تراوحت متوسطاتها ما بين (3.84-4.08) ، ما عدا العبارة (16) التي جاءت بدرجة ممارسة عالية جداً بلغ متوسطها (4.30)؛ ويرجع ذلك إلى إدراك القيادات لعظم مسؤولياتها وأدوارها في إنجاح عمل المنظومة التعليمية وبناء جيل المستقبل؛ فانضباطها وفق المبادئ والقيم الأخلاقية عدا أنه واجب ديني؛ فهو الذي يعطيها القدرة على التأثير والتوجيه نحو الأهداف المنشودة، فمنسوبو المدرسة يرون في القائد الأخلاقي النموذج والقدوة، فيمارسون سلوكياته الأخلاقية ويقلدونها كلٌّ في الجانب الذي يخصه من العمل، مما يسهم كما يذكر (Avolio,2005) في ترسيخ الهوية الأخلاقية لديهم.

رابعاً: بُعد شفافية العلاقات.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات البعد الثالث: شفافية العلاقات مرتبة تنازلياً.

م	العبـــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	درجة التطبيق
17	تعترف القائدة بأخطائها التي تحدث في العمل بدون تردد.	3.51	1.39	6	عالية
18	تشارك القائدة أفكارها بشفافية مع منسوبات المدرسة.	3.79	1.28	5	عالية
19	تتعامل القائدة بكل ود واحترام مع الجميع.	4.21	1.12	1	عالية جداً
20	تحرص القائدة على العمل بروح الفريق الواحد.	4.13	1.16	2	عالية
21	تطلع القائدة جميع المنسوبات على الحقائق مهما كانت صعوبتها.	3.84	1.20	4	عالية
22	تحرص القائدة على بناء علاقات تسودها الثقة المتبادلة مع الجميع.	4.04	1.25	3	عالية
	المتوسط العام	3.92	1.12	-	عالية

من الجدول (11) يتضح أن المتوسط العام لبعد شفافية العلاقات قد جاء متوسطاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.92) ،وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Pavlovic,2015)، والحجار(2017) ، وتدل على عمق التعامل الإنساني بين القيادات ومن يعمل معها، والتي ربما ترجع كما يشير الحجار(2017) إلى كون القيادات تقضي وقتاً أكبر مع منسوبي المدرسة في تفاعلات متعددة يصاحبها كثير من المشاعر والعواطف ، مما يزيد من التقارب بين القيادة ومن يعمل بالمدرسة ، إضافة إلى كون هذا التواصل يبني كما يؤكد(Pavlovic,2015) الثقة والمصداقية في بيئة العمل . وقد تراوحت قيم متوسطات ممارسة هذا البعد ما بين (3.51-4.13) ،وكلها جاءت بدرجة عالية ، ما عدا الممارسة (19) التي جاءت بدرجة تطبيق عالية جداً بلغ متوسطها (4.21)؛ كونها تعبر عن طبيعة العلاقات وأنها تقوم على الود والاحترام المتبادل، وهذا بلا شك يوثق العلاقات الإنسانية بروابط قوية .في حين أن الممارسة (17) التي حصلت على المرتبة الأخيرة في ممارسات هذا البعد بمتوسط بلغ (3.51)، والذي يظهر القيادات المدرسية واعية لأخطائها وأهمية الاعتراف بها؛ لما له من دور في تحسين وتطوير جودة العملية التعليمية ، كما يجعل منسوبات

المدرسة أكثر صراحة وانفتاحاً على القيادة بما يساهم في تحديد الصعوبات والمشكلات التي تواجه المدرسة، والعمل على معالجتها بصورة جماعية .

الإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة تطبيق قائدات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة للتجديد المدرسي بمجالاته (الإدارة المدرسية، المعلمات، الطالبات، البيئة المدرسية، العلاقة مع المجتمع) لتحقيق رؤية (2030)؟

وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة تطبيق مجالات التجديد المدرسي من وجهة نظر عينة الدراسة، وترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وفي حال التساوي بين المتوسطات فيؤخذ بحسب انحرافاتها المعيارية الأقل، وقد جاءت النتائج على النحو الموضح بالجدول (12):

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مجالات التجديد المدرسي من وجهة نظر عينة الدراسة وترتيبها تنازلياً

م	مجالات التجديد المدرسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	درجة التطبيق
1	الإدارة المدرسية.	3.66	0.94	3	عالية
2	المعلمات (العملية التعليمية).	3.90	0.93	1	عالية
3	الطالبات.	3.84	0.95	2	عالية
5	البيئة المدرسية.	3.66	1.06	4	عالية
4	العلاقة مع المجتمع.	3.50	0.98	5	عالية
	المتوسط العام	3.72	0.91	-	عالية

يُظهر الجدول(12) أن المتوسط العام لتطبيق القيادات للتجديد المدرسي في مجالاته المحددة جاء بدرجة عالية بلغ متوسطها الحسابي (3.72) ، وانحرافها المعياري(0.91) ، وتعطي هذه النتيجة دلالة قوية على اهتمام القيادات المدرسية وحرصها على تنفيذ جميع التجديدات والمشروعات التطويرية التي أعدت وزارة التعليم وإدارة التعليم وإدارة الإشراف التربوي خططها لتطوير المنظومة التعليمية بمراحل التعليم العام. كما يبين الجدول (12) أيضاً أن تطبيق التجديد في مجال المعلمات قد جاء بدرجة عالية وفي المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (3.90) ، وانحراف معياري (0.93)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة لكون مجال المعلمات يتعلق بالمناهج الدراسية والأنشطة والأساليب التقويمية التي هي صلب العملية التعليمية،

والتي تمثل أولوية محورية في عملية التجديد التي تقوم بها القيادات المدرسية. ويؤكد ذلك النتيجة التي توصلت إليها دراسة القحطاني والحماد(2019) أن جاهزية القيادات المدرسية لتطبيق رؤية (2030) جاءت في مجال المعلمين بالمرتبة الأولى. كما أن مجال الطالبات جاء في المرتبة الثانية من حيث التجديد بدرجة عالية ومتوسط بلغ (3.84)، وانحراف معياري (0.95)، وتعد هذه النتيجة منطقية؛ فالطلبة هم أساس العملية التعليمية ولم تقم المدرسة في الحقيقة إلا من أجل تعليم وتعلم الطلبة. أما المرتبة الثالثة فكانت للإدارة المدرسية وبمتوسط بلغ (3.66) وانحراف معياري(0.94) ، وبالتأكيد يعد التجديد في إدارة وقيادة المدرسة ذا ارتباط كبير كما يشير المخلافي (2019) بتحقيق معايير الفعالية للمدرسة وتحقيق غاياتها المنشودة. وجاء مجال البيئة المدرسية في المرتبة الرابعة من التجديد بمتوسط بلغ (3.66)، وانحراف معياري (1.06)، وبدرجة تطبيق عالية. وفي المرتبة الخامسة جاء مجال العلاقة مع المجتمع بدرجة تطبيق عالية ومتوسط بلغ (3.50)، وانحراف معياري (0.98)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حسين والبلوي(2017) ودراسة الحميد(2018) التي جاءت بدرجة متوسطة وضعيفة على التوالي، مما يشير إلى تحسن ملحوظ في بناء العلاقة والشراكة مع المجتمع لتحقيق مستهدفات رؤية (2030).

وفيما يلي استعراض لممارسات القيادات المدرسية للتجديد في المجالات الخمسة المحددة مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية كما يظهر في الجداول التالية:

أولاً: مجال الإدارة المدرسية.

جدول (13)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التجديد في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر عينة الدراسة وترتيبها تنازلياً

م	العبـــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	درجة التطبيق
1	عمليات التخطيط واتخاذ القرارات يقودها فكر إستراتيجي شمولي لتحقيق غايات المدرسة.	3.76	1.04	5	عالية
2	وجود رؤية مشتركة واضحة لتوجهات المدرسة وأهدافها المستقبلية.	3.83	1.06	2	عالية
3	تطبيق أساليب وطرق جديدة بالعمل المدرسي.	3.82	1.09	3	عالية
4	توظيف التقنية الحديثة في إجراءات العمل اليومية.	4.07	0.92	1	عالية
5	تكوين فرق عمل ذاتية الإدارة (تدير ذاتها) لتحسين وتطوير العمل المدرسي.	3.79	1.05	4	عالية
6	العمل على تنويع مصادر التمويل المادي للمدرسة.	3.22	1.15	8	متوسطة
7	القيام بالبحوث الإجرائية لحل مشكلات المدرسة وتطويرها.	3.32	1.19	7	متوسطة
8	تطوير نظام للحوافز يعتمد على قياس الأداء والإنتاجية.	3.43	1.26	6	عالية
	المتوسط العام	3.66	0.94	-	عالية

يتبين من الجدول (13) أن المتوسط العام لتطبيق القيادات للتجديد في مجال الإدارة المدرسية قد جاء بدرجة عالية وبمتوسط بلغ (3.66)، وتشير هذه النتيجة إلى دعم وزارة التعليم وإداراتها بكل منطقة لجهود قيادات مدارس التعليم العام من خلال إعطاء الصلاحيات المناسبة والدعم الكافي لقيادة التجديد وفق البرامج والمبادرات التطويرية الموضوعة؛ إدراكاً منها كما تذكر اليحيى والجارودي (2017) بأن المدارس تحتاج إلى القيادة الواعية القادرة على صياغة رؤية وأهداف واضحة، ووضع الخطط والوسائل الموصلة إليها. ومن الجدول (13) يتضح أن الممارسات (8,1,5,3,2,4) حصلت على درجة عالية من حيث التطبيق على التوالي، وبمتوسطات تراوحت ما بين (3.43-4.07)، حيث حصلت الممارسة رقم (4) على المرتبة الأولى وبدرجة عالية من حيث التطبيق، وبمتوسط بلغ (4.07)، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الأغبري والملحم (2020) التي جاءت بدرجة متوسطة،

وتشير هذه النتيجة العالية للاهتمام الكبير في إدارة التعليم باستخدام التقنية وتوظيفها في العملية التعليمية، وتدريب القيادات عليها، وتتمثل هذه النظم في (نظام نور ، ونظام فارس ، ونظام إنجاز... وغيرها) ،إضافة لبوابة المستقبل التي تم تدشينها للقيادات؛ حيث توفر أنظمتها وفق ما جاء في دليلها الإرشادي (9:2019)" العديد من الأدوات التي تساعد قائد المدرسة على الإشراف على كافة الأمور التي تحصل في المدرسة من الناحية التعليمية وحتى الإدارية ،ما يساعد في متابعة المخرجات وإدارة المدرسة بطريقة أفضل". أما أقل الممارسات . وإن كانت لاتزال بدرجة تطبيق عالية . فهي الممارسة (8) والتي جاءت بمتوسط بلغ (3.43) ،والتي تعتمد على حسن استثمار القيادات على التحفيز السلبي أو الإيجابي من خلال الصلاحيات رقم (56,27,15) في التأثير على منسوبي المدرسة باتجاه تحقيق أهدافها؛ وكونها تأتي في أقل المستويات ربما يرجع إلى ضعف محدود في استخدام هذه القوة التأثيرية. كما يظهر الجدول (13) أن الممارسة (6,7) جاءتا بدرجة متوسطة من حيث تطبيق القيادات لهما، فقد جاء متوسط الممارسة (7) بقيمة (3.32)؛ وربما يرجع السبب في ذلك إلى انشغال القيادات بمهامها المتعددة في المدرسة، وضيق الوقت المتاح لها لحل مشاكل المدرسة ومعالجتها باستخدام البحث الإجرائي برغم أن وثيقة الصلاحيات ذكرته في البند رقم (35)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة آل صليع (2020). أما الممارسة(6) فقد بلغ متوسطها (3.22)، وتعد في المرتبة الأخيرة لكل ممارسات هذا المجال، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حسين والبلوي (2017) ؛ وربما يرجع سبب ذلك إلى تخوف القيادات من المسؤولية والمساءلة، أو بسبب تجنب التعقيد والإجراءات البيروقراطية عند القيام بمثل هذه الاتفاقيات والمشروعات.

ثانياً: مجال المعلمات.

جدول (14)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التجديد في مجال المعلمات من وجهة نظر عينة الدراسة وترتيبها تنازلياً

م	العبـــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	درجة التطبيق
9	تشجيع المعلمات لتوظيف المحتوى التعليمي في أنشطة وبرامج من واقع الحياة اليومية.	3.98	1.06	3	عالية
10	تقديم برامج للتنمية المهنية للمعلمات في ضوء احتياجاتهن التدريبية.	3.85	1.07	6	عالية
11	دعم تقديم الحصص العلاجية للمقررات الدراسية لمعالجة التأخر الدراسي.	3.54	1.23	7	عالية
12	بناء مجتمعات التعلم المهني من خلال تعزيز التشارك المعرفي بين المعلمات.	3.92	1.06	4	عالية
13	تعزيز تطبيق المعلمات لإستراتيجيات التدريس الحديثة والمتنوعة.	4.14	0.89	1	عالية
14	تقديم الدعم اللازم للمعلمات لتطبيق أفكارهن الإبداعية لتحسين وتطوير العمل المدرسي.	3.85	1.11	5	عالية
15	إتاحة الفرصة للمعلمات لتطبيق ما تعلمنه من الدورات التدريبية بالمدرسة.	4.02	1.04	2	عالية
	المتوسط العام	3.90	0.93	-	عالية

يتضح من الجدول(14) أن المتوسط العام لتطبيق القيادات للتجديد فيما يخص المعلمات جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (3.90) ،وانحراف معياري (0.93)،وتعد هذه النتيجة منطقية ومبررة؛ فالمعلمات هن القوة الحقيقية المحركة للعملية التعليمية بالمدرسة، فعليهن تقع مسؤولية التدريس، والتقويم، ونجاح عملية التعلم، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة اليحيى والجارودي (2017) من أن الدور الذي تؤديه قائدات المدارس في دعم المعلمات وممارساتهن المهنية يعد عالياً ؛لأهمية دور المعلمات بالمدرسة.

كما جاءت جميع الممارسات بهذا المجال بدرجة عالية تراوحت متوسطاتها ما بين (3.54-4.14) ، فقد حصلت الممارسة (13)على المرتبة الأولى من حيث تطبيقها بمتوسط بلغ (4.14)، وتعد هذه الممارسة وقود العملية التعليمية بالقاعات الدراسية ؛ فتطبيق المعلم للإستراتيجيات الحديثة في التدريس يضمن جودة انتقال المعلومات والمعرفة للطلبة؛ بل ويؤكد على ممارسة الأنشطة المنهجية التي ترفع من مهارات الطلبة وقدراتهم التفكيرية . أما

أقل هذه الممارسات فقد كانت الممارسة رقم (11) وهي وإن كانت ما تزال عالية؛ إلا أن هذا المستوى الأخير يبرره ضغوط العمل المدرسي، وزيادة عدد الطالبات، وربما قلة عدد المعلمات في المقررات المطلوب تقديم الحصص العلاجية فيها.

ثالثاً: مجال الطالبات.

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التجديد في مجال الطالبات من وجهة نظر عينة الدراسة وترتيبها تنازلياً

م	العبـــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	درجة التطبيق
16	ترسيخ قيم الالتزام وتحمل مسؤولية التعلم الذاتي لدى الطالبات.	3.83	1.08	4	عالية
17	منح الحوافز المناسبة لتشجيع الطالبات المتميزات ودعم تفوقهن.	3.53	1.21	6	عالية
18	تنمية ثقافة الحوار وقبول الرأي الآخر لدى الطالبات.	3.76	1.14	5	عالية
19	تمكين الطالبات من تنفيذ أفكارهن الإبداعية بالمدرسة.	3.86	1.05	3	عالية
20	ترسيخ القيم الإسلامية وقيم الانتماء وروح المواطنة الصالحة لدى الطالبات.	4.22	0.92	1	عالية جداً
21	العمل على رعاية الموهوبات وتنميتهن داخل المدرسة وخارجها.	3.87	1.04	2	عالية
	المتوسط العام	3.84	0.95	-	عالية

من خلال الجدول (15) يتبين أن المتوسط العام لتطبيق القيادات للتجديد فيما يخص الطالبات قد جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (3.84)، وانحراف معياري (0.94) ،مما يؤكد اهتمام وحرص القيادات بكل ما يرتقي بتعليم وتعلم الطالبات، ويرفع من جودة المخرجات التعليمية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة القحطاني والحماد (2019) التي جاءت بدرجة متوسطة. كما يظهر من الجدول(15) أن جميع الممارسات جاءت بدرجة عالية وتراوحت متوسطاتها ما بين (3.53-3.87) ،عدا الممارسة رقم (20) التي حصلت على درجة تطبيق عالية جداً بمتوسط حسابي بلغ (4.22)؛ وربما يرجع سبب ذلك لإدراك القيادات المدرسية أن ترسيخ القيم يعد هدفاً إستراتيجياً لوزارة التعليم لتحقيق رؤية(2030) .

رابعاً: مجال البيئة المدرسية

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التجديد في مجال البيئة المدرسية من وجهة نظر عينة الدراسة وترتيبها تنازلياً

م	العبـــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	درجة التطبيق
22	تهيئة المرافق والتجهيزات المناسبة التي تكفل جودة عملية التعلم والتعليم بالمدرسة.	3.61	1.27	4	عالية
23	إنشاء مركز للخدمات التربوية لمنسوبات المدرسة.	3.06	1.33	6	متوسطة
24	تحسين وتطوير جودة الخدمات المدرسية (التقنية، ومصادر التعلم، والعناية الصحية، والتغذية السليمة).	3.59	1.18	5	عالية
25	تشجيع التعاون والعمل الجماعي بين منسوبات المدرسة.	4.06	1.09	1	عالية
26	دعم الأنشطة المدرسية التي توفر بيئة تعلم جاذبة لمنسوبات المدرسة.	3.89	1.14	2	عالية
27	الالتزام بتوفير وسائل الأمن والسلامة لمنسوبات المدرسة.	3.77	1.16	3	عالية
	المتوسط العام	3.66	1.06	-	عالية

يتضح من الجدول(16) أن درجة تطبيق القيادات للتجديد في مجال البيئة المدرسية قد جاءت عالية وبمتوسط عام بلغ (3.66)، وانحراف معياري (1.06) ،مما يدل على حرص وزارة التعليم وإداراتها إضافة لجهود القيادات المدرسية على تهيئة البيئة المدرسية الملائمة لمنسوبات المدرسة؛ لتحقيق أهداف عمليتي التعلم والتعليم، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من هيبة وفلاته(2019) والمري (2019) من أن اهتمام القيادات المدرسية بتهيئة البيئة المدرسية الجاذبة كان بنسبة عالية ، في حين جاءت الممارسة (25) في المرتبة الأولى من حيث تطبيق التجديد في مجال البيئة المدرسية وبمتوسط بلغ (4.06)؛ ويرجع السبب في ذلك لوعي القيادات بأهمية العمل الجماعي والتعاون في تحقيق الغايات، ومواجهة الصعوبات ومعالجة المشكلات المدرسية؛ ولاسيما أن كل التجديدات المدرسية تدعو لبناء مجتمعات التعلم المهنية التي لا يمكن تحقيقها بدون التعاون والتشارك المعرفي بين

منسوبات المدرسة . أما أقل هذه الممارسات فهي رقم (23) التي جاءت بدرجة متوسطة بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.06) ؛وربما يعزى سبب ذلك إلى أن بعض قائدات المدارس لا يقمن بعقد اتفاق مع جهات خارجية لإقامة مثل هذا المركز بمدارسهن والذي يقوم على تقديم الخدمات المكتبية وبيع الأدوات القرطاسية لمنسوبات المدرسة؛ لعدم توفر مساحات كافية بالمدرسة لإنشائه.

خامساً: مجال العلاقة مع المجتمع.

جدول (17)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التجديد في مجال العلاقة مع المجتمع من وجهة نظر عينة الدراسة وترتيبها تنازلياً

م	العبـــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	درجة التطبيق
28	زيادة مشاركة القطاع الخاص لتمويل المبادرات والمشاريع التعليمية.	2.90	1.27	6	متوسطة
29	زيادة نسبة مشاركة الأسرة في الأنشطة المدرسية.	3.36	1.19	4	متوسطة
30	تقديم برامج وخدمات استشارية تربوية لأولياء الأمور.	3.28	1.23	5	متوسطة
31	عقد الشراكات المجتمعية للإفادة من المرافق المدرسية.	3.57	1.17	3	عالية
32	دعم مشاركة الطالبات في الأعمال التطوعية بالمجتمع.	3.64	1.14	2	عالية
33	المشاركة الفاعلة في المناسبات والفعاليات الوطنية.	4.27	0.93	1	عالية جداً
	المتوسط العام	3.50	0.98	-	عالية

يُظهر الجدول(17) أن المتوسط العام لدرجة تطبيق القيادات المدرسية للتجديد في مجال العلاقة مع المجتمع جاء عالياً وبمتوسط بلغ (3.50)، وانحراف معياري (0.98)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الرحيلي والسيسي (2019) ؛ويرجع ذلك لأهمية العلاقة مع المجتمع؛ كالأسرة ومؤسسات القطاع العام والخاص من أجل الشراكة مع المدرسة لاستثمار مواردها الداخلية وإمكانات المجتمع من أجل دعم العملية التعليمية ،والارتقاء بجودة مخرجاتها. ويتبين من الجدول(17) أن الممارسة رقم (33) قد حصلت على درجة عالية جداً من حيث تطبيقها، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من: حسين والبلوى

(2017)، والطحلاوي وعلواني (2019)؛ حيث تعد هذه المشاركة من أهم مهام القيادات لتعزيز قيم الولاء والانتماء للوطن لدى منسوبات المدرسة؛ ولاسيما الطالبات. كما جاءت الممارسة رقم (31,32) بدرجة عالية من حيث التطبيق وبمتوسط بلغ(3.57,3.64) على التوالي؛ ويرجع ذلك لكون المدارس قد وظفت مرافقها كنوادٍ للحي في الفترة المسائية تُمارس فيها الأنشطة الرياضية وغيرها من الفعاليات. كما يأتي اهتمام القيادات المدرسية بالعمل التطوعي وتشجيع الطالبات للقيام به كونه أحد مستهدفات رؤية (2030) من أجل بناء الوطن، وترسيخ قيمة العمل من أجله لدى الطلبة.

ويتضح من الجدول (17) أيضاً أن الممارسات (28,30.29) قد جاءت بدرجة متوسطة من حيث تطبيق القيادات المدرسية لها، وبمتوسطات بلغت (2.90,3.28,3.36) على التوالي، وترى الباحثة أن محدودية مشاركة الأسرة في أنشطة المدرسة، وكذلك تقديم الخدمات الاستشارية والتربوية لأولياء الأمور؛ ربما يرجع لضغوط العمل، وكثافة العبء الملقى على القيادة والمعلمات والإداريات. كما أن ضعف مشاركة القطاع الخاص في مشروعات المدرسة ربما يرجع للتعقيد الإداري، وكثرة الإجراءات التي يجب القيام بها من أجل ذلك مع عظم المسؤوليات والمهام المنوطة بالقيادات المدرسية.

الإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات عينة الدراسة في تحديد درجة تطبيق قائدات مدارس التعليم العام للقيادة الأصيلة تبعاً لمتغيرات: المرحلة الدراسية، والمسمى الوظيفي، سنوات الخبرة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات عينة الدراسة في تحديد درجة تطبيق قائدات مدارس التعليم العام للقيادة الأصيلة تبعاً لمتغير: المرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (18)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بيت استجابات عينة الدراسة لتحديد درجة تطبيق القيادة الأصيلة وفقاً لمتغير: المرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة.

المتغير	البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	ف	مستوى الدلالة
المرحلة الدراسية	جميع أبعاد القيادة الأصيلة	بين	8.988	2	4.494	4.446	0.012 دالة
		داخل	376.027	372	1.011		
		الكلي	385.016	374			
سنوات الخبرة	جميع أبعاد القيادة الأصيلة	بين	1.075	3	0.358	0.346	0.792 غير دالة
		داخل	383.940	371	1.035		
		الكلي	385.016	374			

يتبين من الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات عينة الدراسة لتحديد تطبيق أبعاد القيادة الأصيلة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحجار (2017)، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المرحلة الدراسية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(Feng-I,2016) ، ولمعرفة مصدر الفروق تم إجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (19)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لدرجة ممارسة جميع أبعاد القيادة الأصيلة باختلاف المرحلة الدراسية

المرحلة الدراسية	المرحلة الابتدائية	المرحلة المتوسطة	المرحلة الثانوية
المرحلة الابتدائية			
المرحلة المتوسطة			-0.42413 *
المرحلة الثانوية			

يُظهر الجدول (19) أن المقارنات البعدية لتطبيق أبعاد القيادة الأصيلة جاءت دالة إحصائياً ما بين المرحلة المتوسطة والمرحلة الثانوية وكانت لصالح المرحلة المتوسطة، في حين كانت باقي المقارنات البعدية غير دالة إحصائياً، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة(Feng-I,2016) كون الدلالة جاءت للمرحلة الدراسية الأقل وربما يرجع السبب لطبيعة خصائص المرحلة حيث تكون قيادات المرحلة المتوسطة أكثر تفاعلاً وتواصلاً مع

معلميهم لمعالجة قضايا ومشكلات الطالبات بهذه المرحلة العمرية أكثر من قيادات المرحلة الثانوية.

وتم استخدام اختبار(ت) للعينات المستقلة (Independent-Samples T test) لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد درجة تطبيق أبعاد القيادة الأصيلة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (20)

نتائج اختبار (ت) للفروق بين استجابات عينة الدراسة لتحديد درجة تطبيق القيادة الأصيلة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

البعد	معلمة			وكيلة / مساعدة إدارية			قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
جميع أبعاد القيادة الأصيلة	309	3.89	0.99	66	3.96	1.13	-0.503	0.615 غير دالة

يتضح من الجدول (20) أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار (ت) هي (0.615) ؛أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين استجابات عينة الدراسة في تحديد درجة ممارسة قائدات مدارس التعليم العام لأبعاد القيادة الأصيلة مجتمعة تبعاً للمسمى الوظيفي.

الإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين درجة تطبيق قائدات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة للقيادة الأصيلة والتجديد المدرسي في ضوء رؤية (2030)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة الأصيلة ومحاور التجديد المدرسي، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (21)

معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسة القيادة الأصيلة والتجديد المدرسي

القيادة الأصيلة / التجديد المدرسي	الوعي الذاتي	المعالجة المتوازنة	المنظور الأخلاقي	شفافية العلاقات	القيادة الأصيلة
الإدارة المدرسية	.779**	.747**	.742**	.740**	.783**
المعلمات	.777**	.761**	.746**	.751**	.790**
الطالبات	.751**	.720**	.727**	.752**	.769**
البيئة المدرسية	.744**	.722**	.722**	.725**	.758**
العلاقة مع المجتمع	.662**	.621**	.604**	.604**	.648**
التجديد المدرسي	.790**	.760**	.754**	.759**	.797**

** عند مستوى (0.01)

يتبين من الجدول (21) أن معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة الأصيلة ومتغير التجديد المدرسي في ضوء رؤية (2030) بلغ (0.797)، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وتراوحت قيم المعاملات بين أبعاد القيادة الأصيلة ومجالات التجديد المدرسي ما بين (0.779-0.604) ،وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يدل على أن ممارسة القيادة الأصيلة تنعكس على التجديد المدرسي، أي أنه بزيادة درجة ممارسة أي بعد من أبعاد القيادة الأصيلة تزيد درجة تطبيق مجالات التجديد المدرسي، والعكس صحيح.

الإجابة عن السؤال الخامس: هل يمكن التنبؤ بدرجة تأثير تطبيق القيادة الأصيلة لقائدات مدارس التعليم العام على مجالات التجديد المدرسي من خلال درجات تقدير أبعاد القيادة الأصيلة لقائدات المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) للكشف عن إمكانية التنبؤ بدرجات تأثير ممارسة القيادة الأصيلة لقائدات مدارس التعليم العام على مجالات التجديد المدرسي من خلال درجات تقدير أبعاد القيادة الأصيلة لقائدات المدارس، كما اتضح من نتائج السؤال الرابع أن جميع معاملات الارتباط بين تطبيق التجديد المدرسي وأبعاد القيادة الأصيلة معاملات ارتباط (موجبة)؛ حيث تراوحت بين (0.790-0.754) ،وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على عدم

وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة؛ حيث إنها كلها جاءت أقل من (0.80)، وعليه فإن العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد (Guajarati, 2004). كما أن قيمة معامل التحديد (R2) بلغت (0.648)، أي أن ما نسبته (64.8%) من التباين لتطبيق التجديد المدرسي يمكن تفسيرها من خلال المتغيرات المستقلة، والجدول (22) يكشف أن قيمة معامل التحديد (R2) هي قيمة معنوية ذات دلالة.

جدول (22)
تباين الانحدار (انحدار المتغيرات المستقلة على التابع)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الانحدار	201.8313	4	50.45782	170.041	**0.000
التنبؤ	109.7935	370	0.296739		
المجموع	311.6248	374			

** دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) المتغير التابع: تطبيق التجديد المدرسي. المتغيرات التنبؤية: أبعاد القيادة الأصيلة.

نلحظ من الجدول (22) أن (ف) بقيمة (170.041)، وهي دالة إحصائياً؛ حيث إن قيمة الدلالة المقترنة بها بلغت (0.000)، وهي تقل عن مستوى الدلالة المطلوب؛ وهو (0.01)، وبالتالي فإن هذا يشير إلى وجود انحدار دال للمتغيرات المستقلة (الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي، شفافية العلاقات) على المتغير التابع (التجديد المدرسي)، وبالتالي فإن هناك إمكانية للتنبؤ بالتجديد المدرسي من خلال القيادة الأصيلة كما يوضحها الجدول (23):

جدول (23)
نتائج معامل الانحدار وقيمة (ت) لأبعاد القيادة الأصيلة

المتغيرات	معامل تضخم التباين VIF	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
ثابت الانحدار		0.738	0.125	5.887	**0.000
الوعي الذاتي	6.392	0.464	0.076	6.118	**0.000
المعالجة المتوازنة	9.077	0.026	0.076	0.342	0.733
المنظور الأخلاقي	7.410	0.126	0.072	1.741	0.083
شفافية العلاقات	8.440	0.146	0.073	2.002	*0.046

** دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) * دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)

يبين الجدول (23) أن قيم معامل تضخم التباين كانت أكبر من العدد (1)، وأقل من العدد (10)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، كما نلحظ أن معامل الانحدار عند (التجديد المدرسي) قد بلغ (0.738)،وأن قيمة (ت) كانت تساوي (5.887)،وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، كما نلحظ أن المتغير المستقل (الوعي الذاتي) كانت قيمة معامل الانحدار له (0.464) ،وقيمة (ت) بلغت (6.118) ،وهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)،وكذلك بعد (شفافية العلاقات) ؛حيث بلغ معمل الانحدار (0.146) ، وكانت قيمة (ت) تساوي (2.002) ،وهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05) ، في حين أن بعدي (المعالجة المتوازنة) و(المنظور الأخلاقي) لم يكن لهما تأثير مباشر ودال.

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي: ص = ب + $أ_1$ $س_1$ + $أ_2$ $س_2$

حيث:

ص: المتغير التابع

ب: ثابت الانحدار

$أ_1$، $أ_2$ قيم معاملات المتغيرات المستقلة

$س_1$، $س_2$ المتغيرات المستقلة

وبالتالي فإن معادلة خط انحدار (أبعاد القيادة الأصيلة) على (التجديد المدرسي) هي:

التجديد المدرسي = (0.738) +(0.464) × الوعي الذاتي) +((0.146) × شفافية العلاقات).

خلاصة النتائج

- جاء المتوسط العام لتطبيق القيادة الأصيلة ولكل بعد من أبعادها الأربعة بدرجة عالية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- كان ترتيب أبعاد القيادة الأصيلة من حيث درجة تطبيقها على النحو التالي: المنظور الأخلاقي، يليه شفافية الدرجات، ثم الوعي الذاتي، وأخيراً المعالجة المتوازنة.
- ظهر المتوسط العام لتطبيق القيادات المدرسية لمجالات التجديد المدرسي في ضوء رؤية (2030) بدرجة عالية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- جاءت درجة تطبيق كل مجال من مجالات التجديد المدرسي عالية من وجهة نظر عينة الدراسة، وكان ترتيبها حسب درجة تطبيقها على النحو التالي: مجال المعلمات، يليه مجال الطالبات، ثم مجال الإدارة المدرسية، فالبيئة المدرسية، وأخيراً مجال العلاقة مع المجتمع.
- ظهرت فروق دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) بين استجابات عينة الدراسة في تحديد درجة تطبيق أبعاد القيادة الأصيلة تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، ولم تظهر فروق دالة تعزى لمتغيري: سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.
- ظهرت علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين تطبيق القيادة الأصيلة ومجالات التجديد المدرسي عموماً، وبين أبعاد القيادة الأصيلة وكل مجال من مجالات التجديد المدرسي في ضوء رؤية (2030).
- إثبات إمكانية التنبؤ بدرجة تأثير تطبيق القيادة الأصيلة لقائدات مدارس التعليم العام على مجالات التجديد المدرسي من خلال معادلة الانحدار التي تم تحديدها بالدراسة.

التوصيات

تقدم الدراسة الحالية في ضوء نتائجها جملة من التوصيات:

أولاً: توصيات لقيادات إدارة التعليم وإدارة الإشراف التربوي:

- **تقديم برنامج تدريبي متكامل بصورة دورية لتطوير القيادات المدرسية وفق قيم وممارسات القيادة الأصيلة؛ سواء القدامى منهم أو الجدد.**
- **استطلاع آراء منسوبي المدرسة ومن له علاقة بها من خارجها (كأولياء الأمور...وغيرهم) عن أداء القيادات المدرسية في ضوء ممارسات القيادة الأصيلة، واستخدام نتائجها في إعادة التعيين للقيادات وللتطوير المهني.**
- **تبسيط آليات وإجراءات عقد الاتفاقيات بين القيادات المدرسية ومؤسسات القطاع الخاص لدعم الأنشطة والبرامج التعليمية بالمدرسة.**
- **القيام بالدراسات والبحوث للتعرف على الصعوبات التي تواجه القيادات المدرسية في تنويع مصادر التمويل المادي لدعم أنشطة ومشاريع المدرسة.**
- **إقامة الحلقات النقاشية والملتقيات العلمية الدورية بين قيادات المراحل الدراسية؛ لتبادل المعرفة والخبرات التي تخص الأساليب القيادية المتبعة لديهم، والتحديات التي تواجههم، وتعريفهم بالأساليب والمداخل القيادية الناجحة؛ مثل القيادة الأصيلة وغيرها.**
- **تقديم الدعم الكافي للقيادات المدرسية لتهيئة البنية التحتية والمرافق التعليمية؛ لتحسين وتطوير جودة العملية التعليمية والخدمات المدرسية.**
- **تخصيص جوائز تشجيعية مادية ومعنوية للقيادات المدرسية الأصيلة التي تبدع في مجال التجديد المدرسي.**
- **إنشاء وحدة خاصة بالتجديد المدرسي في ضوء رؤية (2030) في إدارة الإشراف التربوي تقدم التدريب والتثقيف والمعلومات والدعم اللازم للقيادات المدرسية؛ لمواجهة المعوقات والقضايا التي تواجههن في طريق التغيير والتجديد بمدارسهن.**
- **إشراك القيادات المدرسية في وضع البرامج والمبادرات التطويرية وخططها التنفيذية للمنظومة التعليمية على مستوى إدارة التعليم وإدارة الإشراف التربوي.**

- زيادة استقلالية القيادات المدرسية عند اتخاذ القرارات التطويرية لتحقيق رؤية (2030).

ثانياً: توصيات للقيادات المدرسية:

- تنمية الوعي والإدراك الداخلي بنقاط القوة والضعف لديهن، والعمل على التطوير الذاتي لزيادة الأصالة الشخصية التي تمكنهن من تقديم العون والمساعدة لمنسوبات المدرسة، ولقيادة التغيير لتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية.
- القيام بالتقييم المستمر لممارساتها من خلال أخذ التغذية العكسية من منسوبات المدرسة؛ لمراجعة مواقفها بصورة مستمرة تدعم وتعدل من سلوكياتها وتوجهاتها التجديدية للمنظومة التعليمية.
- الإفادة من التقنية في توثيق التجارب والمشروعات والدروس المستفادة منها كمرجع للتعلم عند الحاجة إليها وعند حاجة منسوبات المدرسة.
- الحرص على مشاركة منسوبات المدرسة وإتاحة الفرصة لهن لتقديم آرائهن وأفكارهن، وتحليل كافة المعلومات بوقت كافٍ قبل اتخاذ القرار.
- تهيئة البيئة المدرسية الجاذبة لمنسوبات المدرسة بتوفير المستلزمات والتجهيزات والخدمات المتنوعة.
- الاستفادة من النظم التكنولوجية التي خصصتها وزارة التعليم ـ كبوابة المستقبل ـ في قياس الأداء بالمدرسة، وتفعيل استخدام مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية لمتابعة التحسن والتطور في الأداء المدرسي.
- الاهتمام بالبحوث الإجرائية، وتشجيع الوكيلات والاداريات والمعلمات على القيام بها، والاستفادة من نتائجها في حل المشكلات التعليمية، ومعالجة قضايا المدرسة المختلفة.
- التنويع في برامج التطوير المهني للمعلمات والكادر الإداري بالمدرسة وفق الاحتياجات التدريبية الفعلية، وإعطاؤهن الفرصة لاستكمال دراساتهن العليا.
- تقديم الحصص العلاجية لمواجهة التأخر الدراسي لدى الطالبات، وتحسين جودة المخرجات التعليمية.

- إقامة برامج ومشاريع شراكة مع مؤسسات القطاع الخاص تدعم تحسين وتطوير جودة العملية التعليمية والخدمات المدرسية.
- الحرص على التعامل بكل شفافية ووضوح، وتقديم المعلومات الدقيقة لمنسوبات المدرسة وأولياء الأمور؛ لبناء الثقة والمصداقية في جميع التعاملات المدرسية.
- تفعيل الشراكات التي تدعم برامج المدرسة وتعزز من قدرات منسوباتها مع الجامعات، أو المدارس الأهلية الأخرى، أو مع مؤسسات المجتمع الأخرى.
- تكثيف البرامج التوعوية والتثقفية لأولياء الأمور؛ لزيادة مشاركتهم في الأنشطة المدرسية، ومعالجة مشاكل الطالبات الشخصية والدراسية.
- إجراء استطلاع لأولياء الأمور بصورة دورية؛ للتعرف على آرائهم في جودة العملية التعليمية، وكفاءة الأداء المدرسي، ومقترحاتهم التطويرية.
- زيادة تفعيل استخدام المرافق المدرسية لتقديم الخدمات المجتمعية المتنوعة.
- تكثيف الأنشطة التي تنمي ثقافة الحوار وقبول الرأي الآخر ما بين القيادات والمعلمات والطالبات، ومع أولياء الأمور، وأفراد المجتمع المحلي.
- تقديم الدعم والصلاحيات الكافية للمعلمات لتطبيق البرامج والأنشطة الإبداعية التي تزيد من جودة عمليتي التعلم والتعليم بالمدرسة.
- تقديم الحوافز التشجيعية المناسبة لدعم الإبداع والابتكار لدى منسوبات المدرسة، ورعاية المتميزات منهن.
- تعزيز ثقافة العمل التطوعي لدى الطالبات؛ لتحقيق المسؤولية المجتمعية للمدرسة.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

- القيام بدراسة مماثلة للدراسة الحالية لتحديد درجة تطبيق قادة مدارس التعليم العام للبنين لأبعاد القيادة الأصيلة وعلاقتها بالتجديد المدرسي في ضوء رؤية (2030).
- إجراء دراسة لدرجة تطبيق القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية للقيادة الأصيلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعة.
- إجراء دراسة لوضع إطار مفاهيمي لإدارة التغيير في ضوء أبعاد القيادة الأصيلة.
- القيام بدراسة القيادة الأصيلة وأبعادها من المنظور الإسلامي (دراسة تحليلية تأصيلية).

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- آل صليع، جابر ناصر منصر(2020) . تحسين دور القيادات التربوية لتحقيق جودة الأداء التدريسي في التعليم الثانوي العام السعودي. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، (73) ، 140-185.
- الأحمري، عبد الله مشبب (2018). واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، (19)، ج (3)، 293-345.
- الإدارة العامة للتعليم قسم الإدارة المدرسية (2018). دور القيادات المدرسية في ضوء التحول الوطني (2020). ملتقي القيادة المدرسية، 11 نوفمبر، مكة المكرمة.
- الأغبري، عبدالصمد قائد، والملحم، عبد اللطيف صالح (2020). مدى تقدم ممارسة معايير القيادة التكنولوجية بمدارس التعليم العام في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية لقياداتها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مركز النشر العلمي، جامعة البحرين،21(1) ، 159-201.
- البردان، محمد فوزي أمين (2017). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل دراسة ميدانية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.
- برنامج التحول الوطني (2020) متاح عبر https://www.yesser.gov.sa/ar/Documents/NTP_ar-2.pdf
- باداوود، عمر بن محمد، والزهراني، عبد الله بن علي (2018). درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث بغزة،2(2) ،38-63.
- حسين، محمد فتحي، والبلوى، خليفة حماد (2017). تصور مقترح لتفعيل دور القيادات المدرسية في تحقيق الأهداف التعليمية للرؤية الوطنية 2030 بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، (18)، ج(10) ،493-539.
- الحدراوي، رافد حميد، والبغدادي، عادل هادي (2018). دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الإستراتيجي في ظل توافر المهارات الأساسية لدى قادة المنظمات: بحث تطبيقي في عدد من الجامعات الحكومية العراقية. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، الجامعة الإسلامية،(49) ،73-45.

- الحارثي، سامية مطلق (2019). القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس،(20) ، ج(5) ،1-35.
- الحجار، رائد حسين (2017). درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية). كلية التربية، جامعة الأقصى بغزة،21(2) ، 207–234.
- الحميد، سعد بن محمد(2018) . دور القيادات المدرسية في بناء الشراكة المجتمعية بمدارس التعليم العام في مدينة الرياض. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 34(3)، 190-218.
- رضوان، طارق رضوان محمد(2018) . الدور الوسيط للتماثل التنظيمي في العلاقة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، (3)، 205-254.
- الرحيلي، سمر، والسيسي، أريج (2019). آليات تفعيل الشراكة المجتمعية بين الأسرة والمدرسة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية (2030). مجلة العلوم النفسية والتربوية، 5(3)،221-246.
- زامل، مجدي علي(2017) . التجديدات التربوية في المدارس الفلسطينية دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل،(35) ،92-109.
- صبح، نوال محمود النادي (2016). توسيط العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والاستغراق الوظيفي: دراسة على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة. مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، مركز صالح كامل الاقتصاد الإسلامي، 20(58)، 15–71.
- الطحلاوي، ابتسام بشير، وعلاوي، علي أحمد (2019). دور الإدارة المدرسية في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي بمدارس التعليم العام بمحافظة الخبر. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، (114)، 365-388.
- العولقي، عبد الله أحمد حمود (2019). أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي–رأس المال النفسي كمتغير وسيط بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبدالحفيظ ميلة – معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، 3(3)،221–263.
- الغامدي، ليلى محمد عبد الله (2019). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحة. مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس،(213) ،71-101.

- الفريجات، لانا جميل (2018). أثر القيادة الأصيلة في إبداع الموظفين بشركة زين للاتصالات في الأردن. رسالة ماجستيرغير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- القحطاني، مبارك بن فهيد، والحماد، ماجد عبد الله (2019). درجة جاهزية القيادات المدرسية لتطبيق رؤية (2030) من وجهة نظر القيادات التربوية بمحافظة الخرج. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 30(120)،150–170.
- القرني محمد سعيد (2019). القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس محافظة النماص وعلاقتها بتنمية جوانب الأمن الفكري لطلاب المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر،(182) ،ج (3)، 589-638.
- كوفي، ستيفن. آر (2012). القيادة المرتكزة على المبادئ، (ترجمة مكتبة جرير). الرياض: مكتبة جرير. (نشر في عام ١٩٩١).
- المملكة العربية السعودية (2016). وثيقة الرؤية الوطنية (2030) متاح عبر https://vision2030.gov.sa
- المنسي، محمود عبد العزيز (2019). القيادة الأصيلة وأثرها في سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل: دراسة تطبيقية على العاملين في مصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية. مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق،41(1) ،160-219.
- مرسي، ميرفت محمد السعيد (2010). أثر مركز التحكم كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الأصيلة وجودة حياة العمل دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس،(4) ، 333-360.
- مرسي، ميرفت محمد السعيد (2018). القيادة الأصيلة. في (نخبة من الباحثين). نماذج معاصرة في القيادة.(93-132) . الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.
- المري، أمل ناصر صالح (2018). درجة ممارسة قائدة المدرسة لأدوارها وعلاقته بتحسين مستوى التحصيل الدراسي لدى طالبات المرحلة الثانوية بمدينة جدة دراسة ميدانية. بحث مقدم لملتقي القيادة المدرسية: دور القيادات المدرسية في ضوء التحول الوطني (2020) ،١١ نوفمبر الإدارة العامة للتعليم، مكة المكرمة.
- المخلافي، سلطان سعيد عبده(2019) . دور قادة المدارس الثانوية في تحقيق معايير المدرسة الفاعلة في منطقة عسير التعليمية. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، 14(2)، 289-305.
- المعجم الوسيط متاح عبر https://www.almaany.com/ar/dict/ar
- النجار، حميدة محمد البدوي (2015). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة المنظمية دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس،(4) ،75-111.

- هيبة، زكريا محمد، وفلاته، حنان أبو بكر (2019). واقع تطبيق معايير التقويم الذاتي للأداء المدرسي في مجال جودة البيئة المدرسية بمدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة. مجلة بحوث في التربية النوعية، كلية التربية النوعية، جامعة القاهرة،(35) ، 951-995.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب (2020).مهنة التعليم وقيمتها في نظر المعلمين وقادة المدارس : تقرير عن مشاركة المملكة العربية السعودية في المسح الدولي للتعليم والتعلم (TALIS,2018)، إدارة التقارير بالإدارة العامة للبحوث والابتكار، الرياض.
- وزارة التعليم(2016) . دور التعليم في تحقيق رؤية المملكة 2030، وكالة التخطيط والمعلومات، الإدارة العامة للتخطيط، الرياض.
- وزارة التعليم (1437). صلاحيات قائدو وقائدات المدارس. الإدارة العامة للاتصالات الإدارية، الرياض.
- وزارة التعليم (2019). الدليل الإرشادي لقائد ووكيل المدرسة لتفعيل أدوات بوابة المستقبل، تطوير لتقنيات التعليم، الرياض.
- الياسري، أكرم محسن، وغالي، حسين حريجة (2015). سلوكيات القيادة الأصيلة وتأثيرها في تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية (SHRD) دراسة استكشافية تحليلية لآراء عينة من القادة والتابعين في بعض كليات جامعة كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 11(43)،75–93.
- اليحيى، دلال عبد الرحمن، والجارودي، ماجدة إبراهيم (2017). دور قائدات المدارس الثانوية في رفع كفاءة المعلمات لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين في مدينة الرياض. المجلة الدولية التربوية المتخصصة،6(12) ، 1-19.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

- Avolio, B., Luthans, F., Walumbwa, F. (2004). *Authentic leadership: Theory-building will be veritable sustained performance.* Working to paper. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln.
- Avolio, B. J. (2005) Leadership development in balance: Made/Born. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Avolio, B. & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*, 315-338.
- Avolio, B., Gardner, W., & Walumbwa, F. (2007). Authentic Leadership Questionnaire (www.document). Available at: http://www.mindgarden.com/69-authentic.
- Ahmad, I., Zafar, M.A., & Shahzad, K.(2015) Authentic leadership style and academia's creativity in higher education institutions: intrinsic

motivation and mood as mediators . Transylvanian Review of Administrative Sciences, (46), 5-19.

- Bhindi, N., & Duignan, P. (1997). Leadership for a new century authenticity, intentionality, spirituality and sensibility. *Educational Management Administration & Leadership, 25*(2), 117-132.
- Bento, A.V., & Ribeiro, M.I. (2013) Authentic leadership in school organizations . *European Scientific Journal*, 9(31), 121-130.
- Duignan, P.A. (2014). Authenticity in educational leadership: history, ideal, reality. *Journal of Educational Administration*,52(2).152-172.
- Eagly, A.H. (2005), "Achieving relational authenticity in leadership: does gender matter?", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16 No. 3, pp. 459-474.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2017) Authentic Leadership and Organizational Job Embeddedness in Higher Education. *H. U. Journal of Education*, 32(2) 413-426.
- Feng Feng-I. (2016). School Principals' Authentic Leadership and Teachers' Psychological Capital: Teachers' Perspectives. *International Education Studies*,9(10), 245-255.
- George, W., & Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Giallonardo, L.M., Wong, C.A. & Iwasiw, C.L. (2010) Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. Journal of Nursing Management, 18 (8), 993-1003.
- Guajarati, D.N. (2004), Basic Econometrics. Vol. 4. New York: McGraw Hill
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Cnyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*: 382-394. London: Oxford University Press.
- Ismail, S., Abdullah, A., & Abdullah, A.G. (2019) he Effect of School Leaders' Authentic Leadership on Teachers' Job Stress in the Eastern part of Peninsular Malaysia . *International Journal of Instruction,*12(2),67-80.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 283– 357). San Diego: Academic Press.
- Karadag, E., Oztekin-Bayir.O.(2018) The Effect of Authentic Leadership on School Culture: A Structural Equation Model, *International journal of education leadership and management*,6(1),40-75.
- Kulophas, D., Hallinger, P., Ruengtrakul, A., & Wongwanich, S. (2017) Exploring the effects of authentic leadership on academic optimism and teacher engagement in Thailand. *International Journal of Educational Management*, 32 (1), 27-45.

- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Leroy, H., Aseel, F., Gardner, W.L. & Sels, L. (2015) Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction and work role performance: a cross-level study. *Journal of Management*, 41 (6), 1677-1697.
- May, D.R. et al., (2003). Development the Moral Component of Authentic Leadership, Organizational Dynamics, 32(3), pp 247-260.
- Opatokun.K. A, Hasim & Hassan, S.S. (2013) Authentic leadership in higher learning institution: A case study of international Islamic university Malaysia (IIUM). *International Journal of Leadership Studies*, 8(1), 49-66.
- Pavlovic, N. (2015) Authentic leadership in educational institutions. *International Journal for Quality Research* ,9(2) 309–322.
- Quraishi, U., & Aziz, F. (2018) An investigation of authentic leadership and teachers' organizational citizenship behavior in secondary schools of Pakistan. *Cogent Education journal*, 5(1), https://doi.org/10.1080/2331186X.2018.1437670.
- Rego, A., Vitoria, A., Magalhaes, A., Ribeiro, N. & Cunha, M. (2013) Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?. The Leadership Quarterly, 24 (1), 61-79.
- Roux, S. (2010). The relationship between Authentic Leadership, Optimism, Self-efficacy and Work Engagement: an exploratory study. Master' thesis in Industrial Psychology-Stellenboch University. South Africa.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). what's your story: A life-stories approach to authentic leadership development. The Leadership Quarterly, 16, 395–417.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S&Peterson, S.J. (2008), Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. Journal of Management, 34 (1), 89-126.
- Walumbwa, F.O., Luthans, F., Avey, J.B. & Oke, A. (2011Authentically leading groups: the mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (1), 4-24.
- Woods, P. (2007) Authenticity in the Bureau-enterprise Culture: The Struggle for Authentic Meaning. *Educational Management Administration & Leadership journal*, 35 (2): 295–320.