

دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي  
تجاه المجتمع  
«دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الطائف»

دكتور

أحمد السيد عيسى

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

كلية إدارة الأعمال – جامعة الطائف

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الثالث والأربعون - العدد الثالث يوليه 2021

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

## ملخص:

استهدفت الدراسة معرفة درجة تطبيق أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية بمحافظة الطائف، والفروق الخاصة بمتغيرات القيادة المرتكزة على المبادئ طبقاً للمتغيرات الديموغرافية، وتحديد درجة الارتباط بين متغيرات القيادة المرتكزة على المبادئ، ومتغيرات التميز المؤسسي تجاه المجتمع، وتحديد درجة تأثير متغيرات القيادة المرتكزة على المبادئ، في متغيرات التميز المؤسسي تجاه المجتمع. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وطبقت الدراسة على عينة حجمها (384) من المعلمين والمعلمات. وأسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ بين المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية طبقاً للعمر، والمستوى الوظيفي، باستثناء بعدى المستوى الشخصي، والالتزام بالعمل كمؤسسه مسنولة بالمجتمع بحسب المؤهل والخبرة. كما أظهرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط متوسط، وضعيفة بين أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ من جانب وأبعاد التميز المؤسسي تجاه المجتمع من جانب آخر بالمدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية بمحافظة الطائف، ويوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في أبعاد التميز المؤسسي تجاه المجتمع.

الكلمات المفتاحية:

القيادة المرتكزة على المبادئ - التميز المؤسسي - المستوى الشخصي- المستوى البيئي- المستوى الإداري- المستوى المؤسسي.

## **The Role of Principles-Centered Leadership of Institutional Excellence to the Society**

### **“An Empirical Study on Government Schools Taif Governorate”**

#### **Abstract:**

**The study aimed to find out the degree of application of Principles-Centered Leadership dimensions in primary, middle, and secondary government schools in Taif Governorate, the differences in Principles-Centered Leadership variables according to demographic variables, and determine the degree of correlation between principles-Centered leadership variables, and institutional excellence variables towards society, and determine the degree The effect of Principles-Centered Leadership variables on the variables of institutional distinction towards society. The study depended on the descriptive approach and the questionnaire was used to collect data. The study was applied on a sample of (384) male and female teachers. The results of the study resulted in the absence of statistically significant differences about the availability of the dimensions of Principles-Centered Leadership between primary, middle, and secondary government schools according to age and career level, with the exception of the two dimensions of the personal level, and the commitment to work as a responsible institution in the community according to qualification and experience. The results also showed that there is a medium and weak correlation between the dimensions of Principles-Centered Leadership on the one hand and the dimensions of institutional excellence towards society on the other hand in primary, middle and secondary government schools in Taif governorate, and there is a significant impact of the dimensions of Principles-Centered Leadership in the dimensions of institutional excellence towards society. Keywords: Principles-Centered Leadership - Institutional excellence - Personal level - Environmental level - Administrative level - Institutional level.**

## مقدمة:

إن الدور الجوهري للقيادة للنهوض والارتقاء بالمؤسسات بمختلف مستوياتها ومجالاتها يُبرز تطويرها وتحديث أدوارها، لتصبح قادرة على مواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة والتي تعتبر نتاجاً لعدة عوامل داخلية وخارجية متشابكة شكلت تحدياً واضحاً يؤثر تأثيراً مباشراً وغير مباشراً على مجريات، ومخرجات عمل المؤسسات.

وتواجه معظم المؤسسات تحدياً حقيقياً في توحيد العاملين بها وثقافتها خلف رؤية واستراتيجية واضحة. ومن أفضل الطرق لتحقيق هذه الرؤية والاستراتيجية هي وجود قيادة قائمة على مبادئ حقيقية، وتظهر المبادئ في صورة قيم وأفكار ومعايير تسمو بالأفراد وتقويهم وتلهمهم، ويصبحوا أكثر كفاءة، والمؤسسات أكثر قوة عندما توجههم وترشدهم هذه المبادئ المثبتة المبرهنة، وتؤدي إلى إحداث تحولات موضوعية وجوهرية للأفراد والجماعات والعلاقات والبنية والنظم والاستراتيجية للمؤسسات (Covey,2017).

والقيادة بطبيعة الدور الموجه الذي تقوم به، تمتلك قوة كبيرة مؤثرة تشكل الكثير من المعايير أو المبادئ أو المعايير التي تحكم اتخاذ القرار، والقدرة على التصرف والشجاعة اللازمة لإنجاز عمل ما. أن قوة تأثير القيادة بفعل الرؤية الملهمة أو النتائج التي تحققها، هي التي تجعل من القيادة القوة الذاتية لكل القوى الموضوعية من موارد بشرية ومادية (نجم،2011).

والتغير في شكل واستراتيجية القيادة لم يعد يقتصر على المنظمات ذات الأهداف الربحية، بل انتقل إلى المؤسسات الحكومية غير الربحية. ولقد أثبتت نتائج الدراسات التي أجريت على العديد من مدارس مؤسسات التعليم، أن القيادة ذات الرؤية والمبادئ الواضحة تساهم في حشد الطاقات الإبداعية للتابعين، وتطوير الأداء وتغيير الثقافة السائد لتتواءم مع التغيرات المستمرة (Kiggundu & Moorosi, 2012). وتساهم القيادة المرتكزة على المبادئ في تأسيس نظام بيئي للتعليم قائم على الثقة بين إدارة المدرسة والمدرسين والإداريين وبين أولياء الأمور والمجتمع، وفي أداء النظام التعليمي. ولكل من هذه الكيانات التي تمثل أصحاب الشأن مجموعة محددة من المسؤوليات تسهم في بيئة التعليم (كوفي،2017).

والتميز المؤسسي يمثل العنصر الأهم في تميز المنتجات والخدمات، والمرتكز المحوري في النمو والتطور وتحقيق العائد المطلوب، فلا مجال أمام المؤسسات اليوم إلا تمكين ثقافة التميز في مختلف قطاعاتها وإداراتها وتعزيز مساراته نحو التميز الشامل لتحقيق النتائج المستهدفة. ويتطلب تحقيق التميز

المؤسسي الحرص على بناء علاقات متميزة على المستوى الداخلي والخارجي، داخلياً على مستوى العمل المؤسسي من خلال علاقات قائمة على المصداقية والاحترام والنصح المتبادل والاستماع الفعال للآراء والمقترحات بين القادة وجميع العاملين على كافة المستويات الإدارية من خلال تفعيل خطوط الاتصال، وتمكين العاملين وإلغاء القيود والحوجز التي تعيق العمل داخل المؤسسات، وخارجياً تسعى المؤسسات المتميزة لتحقيق رضا المجتمع بشكل عام، وتفرض المسؤولية الاجتماعية على القادة الاهتمام بمشكلات وقضايا المجتمع، وقياس مدى الرضا لديهم عن الأداء بصورة دورية من خلال استبيانات قياس اتجاهات الرأي وفقاً لمجموعة من المعايير المحددة. (غازي، 2014)

وتأسيساً على ما سبق يحاول الباحث توضيح دور القيادة المرتكزة على المبادئ، وخصائصها، ونموذجها ذات المستويات الأربعة في التميز المؤسسي تجاه المجتمع وفقاً لنموذج التميز والذي تم صياغته بناءً على منهجية المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **European Foundation Quality Management (EFQM)** بالتطبيق على المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية بمحافظة الطائف.

#### أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة

( أ ) القيادة المرتكزة على المبادئ: تعمل القيادة المرتكزة على المبادئ على تبسيط وترسيخ مفهوم القيادة متعدد الأوجه في مجموعة من المبادئ التي توجه تفكير القادة وسلوكياتهم ومناهجهم لمهمة القيادة. ويرى (Ransburg,2017) أن القيادة المرتكزة على المبادئ تعنى التأثير الحقيقي من خلال استيعاب المبادئ الرئيسية والقيم الخاصة بالقائد بدلاً من الاعتماد فقط على النظرية والنماذج والأساليب التكتيكية. وتعطي القيادة المرتكزة على المبادئ الأولوية لـ "لماذا" على "ماذا" و "كيف"، وعندما تتأصل الكفاءات والمهارات والإجراءات والسلوكيات القيادية في المبادئ التي تسترشد بمعتقداتنا وقيمنا، فإنها تصبح أكثر تأثيراً وفعالية وتناسقاً. وكما يري (Mintz,2017) أن القادة المرتكزين على المبادئ أنفسهم مسؤولين عن اتخاذ الخيارات التي تتضمن النزاهة في مكان العمل، والنزاهة هي القيمة الأساسية التي تبني الثقة وتشرك الموظفين لاتخاذ قرارات مسنولة ومن المستحيل بناء ثقافة أخلاقية بدون نزاهة. ووضع كل من (Kinnear et al., 2000; Schwartz, 2005) مبادئ عامة لأخلاقيات الشركات ، وأخلاقيات العمل وقيم أخلاقية عالمية، تتمثل في التالي:

1. الالتزام بشيء أكبر من الذات (الحقيقة أو العدالة).
2. الجدارة والثقة (بما في ذلك الصدق والنزاهة والشفافية والموثوقية والتواضع والولاء).
3. احترام الذات والجنس البشري والبيئة والكاننات الحية الأخرى.
4. المسؤولية والانضباط (بما في ذلك المساءلة والتميز والنفس).
5. الإنصاف (بما في ذلك الحياد).
6. الاهتمام (بما في ذلك تجنب الأذى غير الضروري والرحمة والتسامح).
7. المواطنة (بما في ذلك مفاهيم إطاعة القوانين وحماية البيئة).

ويضيف (Covey,2008) أن الثقة لدى القادة يمكن النظر إليها باعتبارها حالة، حيث أن الوضع النفسي للأفراد ينعكس بشكل ملموس على وعيهم الذاتي، وإدراكهم، واختياراتهم السلوكية. واستطاع "ستيفن كوفي" (كوفي، 2017) أن يضع أربعة خصائص لنموذج للقيادة المرتكزة على المبادئ من خلال كتابه القيادة المرتكزة على المبادئ وهو عبارة عن مقالات في مجلة الامتياز التنفيذي Excellence Executive الصادرة عن معهد القيادة المرتكزة على المبادئ Principle-Centered Leadership Institute وهذه الخصائص هي:

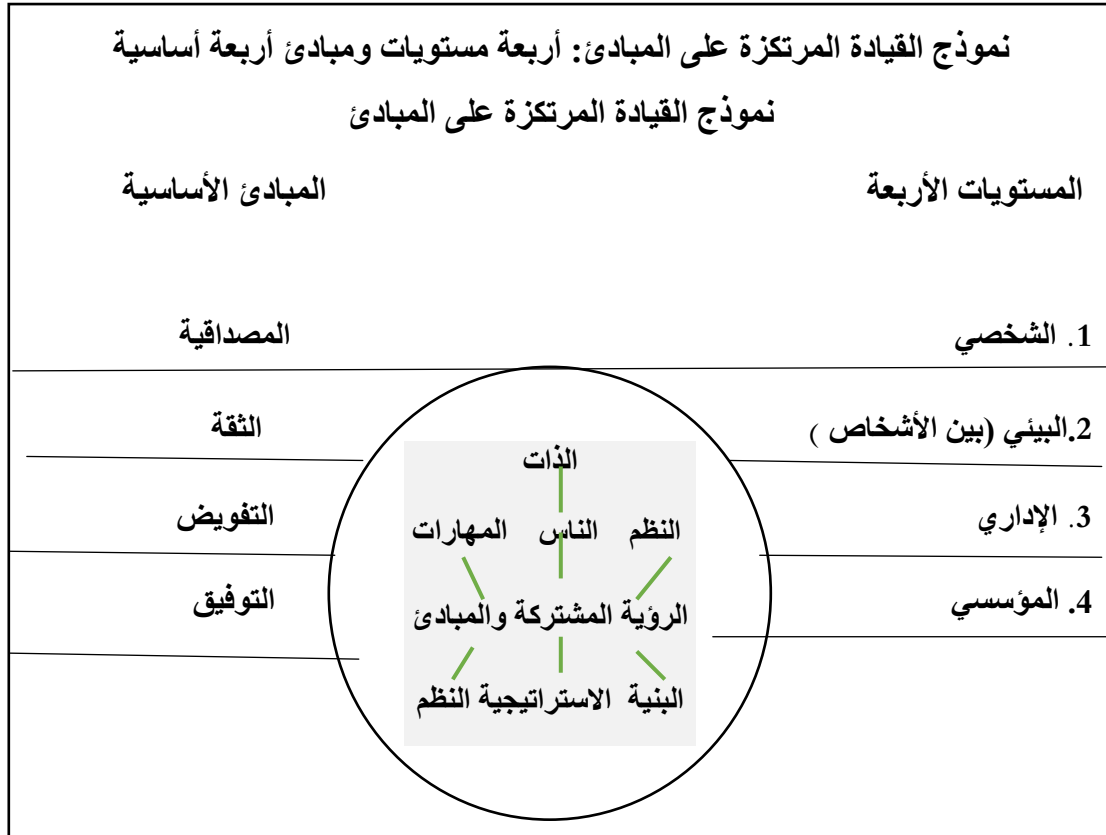
- 1-الكلية: يتضمن النموذج عدد من البنود؛ بند البنية (الأبنية المادية-الأموال-التكنولوجيا)، ويتضمن البند الإداري (المهارات-أساليب العمل- أساليب الناس-أساليب القيادة)، ونموذج مفتوح وليس نظاماً مغلقاً، حيث يحتوي على كل شيء بداخل بيئة العمل بمؤسستك أو المجتمع.
- 2-البيئية: بمعنى أن النظام البيئي قائم على العلاقات التبادلية بين كل شيء، والمبادرة في مجال معين تؤثر في المجالات الأخرى.
- 3-التطورية: بمعنى أن تعمل أشياء معينة قبل أن تستطيع فعل أشياء أخرى.
- 4-التركيز على الناس وليس الأشياء: بمعنى أنه نموذج قائم على الناس المبادرين الفاعلين وليس على الأشياء الجامدة.

- خصائص القادة المرتكزة على المبادئ: وضع "ستيفن آر كوفي" من خلال خبرته الشخصية ثمانى خصائص للقيادة المرتكزة على المبادئ (كوفي، 2017)، هي:

- 1-تجديد الذات: يمارسون تمارين رياضية حتى تتمتع أجسامهم بالمرونة، ويشاركون في برامج منتظمة ومعتدلة للرياضة، ويتمرنون على الجانب الذهني من خلال القراءة والحلول الإبداعية للمشاكل، وعلى

- الجانب الانفعالي، يستمعوا للآخرين بتفهم حقيقي، مع التركيز على الجانب الروحي، من خلال دراسة النصوص المقدسة.
- 2- الطاقة الإيجابية: يتميز القادة المرتكزة على المبادئ بالحماس والأمل والبهجة والسعادة واليقين، وبذلك تتولد لديهم الطاقة الإيجابية، ويتعاملوا مع مصادر هذه الطاقة الإيجابية لتعطيهم قوة في مجالاتهم، وابتعدون عن الطاقة السلبية.
- 3- التعليم المستمر: القادة المرتكزون على المبادئ يتميزون بالفضول، وفي حالة تعلم وتدريب مستمر، ويتعلمون مهارات جديدة، ويزيدون من قدراتهم وإمكاناتهم على أداء أعمالهم باستمرار.
- 4- تقديم الخدمة: إنهم يستهدفون تقديم الخدمة للآخرين، ويعتبرون أن حياتهم رسالة، حيث يقدمون ما لديهم من موارد داعمة لتقديم الخدمة، ويعتقدون إذا لم يكن لدينا شعور بالمسئولية أو الإسهام بشيء نفعه، فإن هذا المسعى غير مثمر.
- 5- الثقة في الآخرين: إنهم يثقون في الآخرين، ويثقون في وجود قدرات غير ظاهرة لديهم، ويدركون أن السلوك شيء مختلف عن الإمكانيات والقدرات.
- 6- الحياة المتوازنة: إن أفعالهم وسلوكياتهم تتماشى مع الموقف، وهي متوازنة، معتدلة، حكيمة، وهم لا ينظرون للأشياء بمنظور إما كل شيء أو لا شيء، ولا يرون الشيء على أنه إما جيد أو سيئ. إنهم متحررون من توجه (إما / أو). ويفكرون بأسلوب الأولويات، المدرجات، ولديهم القدرة على التمييز.
- 7- الحياة المغامرة: إنهم يرون الحياة مغامرة، ويشعرون بالأمان النابع من الداخل وليس من الخارج، ويشاركون الناس وهم في حالة حضور كامل عندما ينصتون لغيرهم ويتعلمون منهم، ويحيون حياة وفرة حقيقية، ولديهم مبدأ المرونة الثابت.
- 8- التعاون: القادة المرتكزون على المبادئ متعاونون، والتعاون هو الحالة التي يصبح فيها الكل أكبر من مجموع أجزائه، ويعملون في فريق عمل، ويوظفون طاقاتهم لإحداث تكامل بين مواطن ضعفهم ونقاط قوة الآخرين.

- نموذج القيادة المرتكزة على المبادئ: يرى (Covey,2017) أن ممارسة القيادة المرتكزة على المبادئ تتم من الداخل للخارج، وعلى أربعة مستويات ومبادئ أربعة، والشكل رقم (1) يوضح نموذج القيادة المرتكزة على المبادئ، كما يلي:



Source: Covey, Stephen R., (1990) Principle-Centered Leadership, Covey Leader Center.

#### شكل رقم (1) نموذج القيادة المرتكزة على المبادئ

يتبين لنا من الشكل السابق: أن نموذج القيادة المرتكزة على المبادئ يتكون من أربعة مستويات ومبادئ أربعة هي:

المستوى الشخصي (الذات): ويعبر عن علاقة الإنسان بنفسه-والمبدأ هنا المصداقية؛ والمصداقية هي جوهر من الداخل للخارج، وتتضمن نزاهة الشخصية والقدرة، وهذا الأسلوب معناه أن التغيير والتطوير والتحسين لابد أن يبدأ بالذات.



المستوى البيئي: ويشير إلى علاقة الفرد مع الآخرين-والمبدأ هنا الثقة؛ ويرى نموذج القيادة المرتكزة على المبادئ أن الناس يمثلون مستوى التعامل بين الأشخاص، والثقة هي أساس كل العلاقات، فالمؤسسات ذات الكفاءة المرتفعة لا يمكن أن تقدم تفويض إلا في وجود ثقة مرتفعة.

المستوى الإداري: ويرتبط بمسئوليات الإنسان في إنجاز العمل مع غيره -والمبدأ هنا التفويض؛ والتفويض يؤدي إلى مزيد من المهارات والمبادرة والإبداع وإدارة الذات والالتزام، وتكوين الفريق والتواصل؛ ويمكن زيادة تلك المهارات عن طريق التدريب والتعليم المستمر.

المستوى المؤسسي: ويشير إلى حاجة الفرد إلى تنظيم الناس، وتكوين فرق العمل وخلق البنية والنظم والاستراتيجية وبيئات العمل للمؤسسة- والمبدأ هنا التوفيق؛ بمعنى أن يتم توفيق بين كل العناصر الأربعة السابقة، ولتحقيق الرؤية المشتركة للمؤسسة لابد من التوافق على وضع جملة الرسالة الناتجة عن جهود وآراء كل الأفراد على كل المستويات في المؤسسة.

## (ب) التميز المؤسسي:

- المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي:

التميز المؤسسي هو نظام التفوق الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية وتحقيق النتائج المتميزة للأطراف المعنية، وهي مرحلة متقدمة من تطور أعمال الجودة في المؤسسات، حيث المؤسسة المتميزة هي التي تسعى إلى تحقيق رضا الأطراف المعنية من خلال ما تحققه من إنجازات. وتعرف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) التميز المؤسسي " تطبيق أفضل الممارسات داخل المنظمة وتحقيق نتائجها المختلفة وفقاً للمفاهيم الأساسية المؤسسي". ويعرف (المليجي، 2012) التميز المؤسسي بأنه "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية وغير عادية من الأداء، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على المنافسون، ويرضي أصحاب المصلحة بالمنظمة. والمؤسسات المتميزة تبني أسس تميزها على التركيز على خلق القيمة المضافة للمتعاملين من خلال بناء القدرة المؤسسية والقيادة ذات الرؤية والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. ويقدم لنا نموذج التميز الأوروبي 2013 م، المفاهيم الأساسية الثمانية للتميز ، كما يلي:

1- إضافة قيمة لصالح المتعاملين: تعمل المؤسسة المتميزة على إضافة قيمة لصالح المتعاملين من خلال التعرف على مختلف المتعاملين معها، وترجمة احتياجاتهم وتوقعاتهم إلى واقع ملموس، وبناء حوار دائم معهم يتسم بالشفافية والصراحة.

- 2- بناء مستقبل مستدام: تقوم المؤسسة المتميزة بصياغة قيم مشتركة لخدمة المجتمع كافة، واستيعاب مفاهيم الاستدامة في رؤية، ورسالة، واستراتيجية المؤسسة.
  - 3- تنمية القدرة المؤسسية: تسعى المؤسسة المتميزة إلى بناء وتطوير قدراتها من خلال تحليل اتجاهات الأداء التشغيلي، وتطوير سلسلة قيمة ذات كفاءة، وتنمية ثقافة مؤسسية لتعميق فاعلية التعاون المشترك وبناء روح الفريق.
  - 4- ترسيخ الإبداع والابتكار: تتبنى المؤسسة المتميزة منهجية دائمة ومنظمة لإنتاج الأفكار الإبداعية وترتيبها وفق الأولويات، إضافة إلى اختبار وتنقيح الأفكار الجديدة الواعدة
  - 5- القيادة من خلال الرؤيا والقيم: تتميز المؤسسة المتميزة بوجود قادة قادرة على صياغة رؤية للمستقبل وتحويله إلى واقع ، والسعي لخلق ثقافة التمكين، والتحسين، وإعطاء القدوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني الإيجابي.
  - 6- الإدارة المرنة وسرعة التكيف مع التغيير: تمتلك المؤسسة المتميزة الكفاءة والفاعلية في اقتناص الفرص المتاحة وسرعة التعامل مع المتغيرات في البيئة الخارجية.
  - 7- النجاح من خلال مواهب العاملين: تسعى المؤسسة المتميزة إلى التخطيط الفعال لجذب واستقطاب والاحتفاظ بالمواهب والقدرات المطلوبة، والمواءمة بين الأهداف الشخصية وأهداف المؤسسة
  - 8- استدامة النتائج الباهرة: تحقق المؤسسة المتميزة نتائج باهرة ومستدامة من خلال تحديد وتفهم النتائج الرئيسية المطلوبة لتحقيق الرسالة وتقييم مستوى التقدم نحو تحقيق الرؤيا والأهداف الاستراتيجية.
- مبادئ التميز المؤسسي:

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي (Mohamed, et al., 2018) ، نذكر منها ما يلي:

- 1- مبدأ ديمقراطية القيادة: وهو توسيع دائرة اتخاذ القرار ، والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية لتحقيق المزيد من الفعالية.
- 2- مبدأ التباين: يعني وجود مناخ صحي ، ومواقف إيجابية، وثقافة كافية لتحفيز المنافسة البناءة الإيجابية.
- 3- مبدأ الاستقلالية: وهو الاستقلال الفني والإداري والمالي واتخاذ ما تراه مناسباً للتميز والاستمرارية .

4- مبدأ الاقتراب من العملاء: من خلال تقديم خدمة متميزة بجودة وضمان جودة المنتج.  
5- مبدأ الإنتاجية: يعني التركيز على آليات وإجراءات تحقيقها مخرجات عالية الجودة وضمن المواصفات العالمية المعتمدة.

6- مبدأ الابتكار: ويقصد به إيجاد طرق إبداعية ودائمة للتحسين المستمر.

- أبعاد التميز المؤسسي: توجد العديد من الأبعاد للتميز المؤسسي Al Shobaki & Abu-Naser (2016)، منها:

- 1- الابتكار: تقديم خدمات جديدة ومبتكرة وتطوير سياسات وتنفيذ عمليات وبرامج بطرق مبتكرة بطريقة تضمن تحقيق المبادئ الاقتصادية والاجتماعية (Carayannis et al., 2017; Elrehail, 2018).
- 2- التمكين: تقدم الخدمات مع الالتزام بأعلى مستويات الشفافية والعدالة والقيادة والإدارة الفعالة والتنسيق الاستراتيجي مع كل صاحب مصلحة. (Agarwal & Vrat, 2015).
- 3- تحقيق الرؤية: تحقق الأهداف المنوطة في إطار جدول أعمال وخطط استراتيجية ومهام رئيسية من خلال التصميم والتطبيق الفعال بطريقة تضمن تلبية توقعات جميع أصحاب المصلحة والشركاء، والمجتمع والسعادة (Sendjaya, 2016).

### (ج) الدراسات السابقة:

قدم كل من (Karam1 & Kitana, 2020) دراسة استهدفت إظهار أهمية أساليب القيادة في التميز المؤسسي في القطاع العام بدولة الإمارات العربية المتحدة، والوقوف على المفاهيم الأساسية لأساليب القيادة والتميز المؤسسي والاستراتيجيات التي يجب أن تهتم بها الجهات الحكومية لتحقيق التنمية المستدامة وإرضاء المراجعين في المؤسسات، وتقديم المقترحات التي تضمن تطوير المؤسسات كنقطة انطلاق للتميز ودعم جهود التنمية المستدامة لتفعيل دورها بما يعود بالنفع على المجتمع ككل. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تتكون من (49) فقرة، وتم جمع البيانات من (329) مفردة، وركزت الدراسة على سبعة أساليب من أساليب القيادة . وتشير نتائج الدراسة إلى أن معامل الارتباط ومعامل التحديد بين نموذج القيادة التحويلية والتميز المؤسسي كان بنسبة (R= 0.845/ R2 = 0.714/ sig. = 0.00). كما أكدت نتائج الدراسة على أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة التحويلية والقيادة القائمة على قيم المعاملات والتميز المؤسسي في المؤسسات الإماراتية.

وركزت دراسة (Hellinger, P., et al., 2020) على المبادئ للقيادة التعليمية التربوية في الولايات المتحدة خلال الفترة من 1940-2018م، واستخدمت الدراسة خريطة علمية للقاعدة المعرفية للقيادة التربوية، والمراجعة المنهجية للبحوث السابقة، ورسم الخرائط العلمية لاكتساب رؤى حول النمو والتوزيع الجغرافي لهذه الأدبيات ، ولتحديد الوثائق والمؤلفين والموضوعات الرئيسية اعتمدت الدراسة على مجموعة متنوعة من التحليلات الكمية لفحص 1206 مقالة في المجلات مفهومة Scopus حول القيادة التعليمية المنشورة بين عامي 1940 و 2018 م. وتؤكد نتائج الدراسة أن قاعدة المعرفة حول القيادة التعليمية لم تزداد فقط في الحجم ، ولكن أيضًا في النطاق الجغرافي. على عكس التوقعات خلال الثمانينيات ، وأظهرت القيادة التعليمية قوة بقاء ملحوظة ، ونمت لتصبح واحدة من أقوى النماذج التي توجه البحث والسياسات والممارسات في القيادة المدرسية ، وكما كشفت الدراسة عن ظهور "نماذج متكاملة للقيادة المدرسية" يتم فيها تفعيل القيادة التعليمية بالتنسيق مع الأبعاد المستمدة من مناهج القيادة التكميلية، تشمل الموضوعات الرئيسية في الأدبيات الحديثة: دراسات حول تأثيرات القيادة على المعلمين والطلاب ، وسياقات ممارسة القيادة ، ووسائل تطوير القادة التعليمي.

وهدفت دراسة (Al-Wahhabi,2020) إلى معرفة دور القادة في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي في القطاع الخيري بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما تصفها في الواقع. وبلغت حجم عينة الدراسة (110) مفردة من الذكور والإناث. واستخدمت الدراسة برنامج التحليل الإحصائي للتحقق من دور القادة في تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الخيري. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن قادة القطاع الخيري هم الذين يتحملون أكبر مسؤولية في تحقيق إمكانات التميز المؤسسي، وقد أكد معظم القادة المشاركين على مسؤوليتهم ولديهم الرغبة في تطوير أنفسهم للوصول إلى أهدافهم في تحقيق أهداف التميز المؤسسي. كما أسفرت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة العليا تدعم جميع المستويات الإدارية من أجل تحقيق متطلبات التميز المؤسسي. وكما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود تدريب كاف للقيادة على تحقيق إمكانات التميز المؤسسي على مستوى القطاع الخيري. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتدريب لتحقيق متطلبات التميز المؤسسي في القطاع الخيري.

واستهدفت دراسة (Karen&Amos,2019) الوصول لمقياس جديد للقيادة القائمة على المبادئ من خلال دمج نماذج وسلوكيات القيادة التحويلية، والقيادة الخادمة، والقيادة الجديرة بالثقة، والقيادة

الأخلاقية في نموذج واحد، وتطوير مقياس موثوق وصالح للتقييم. وبلغت حجم العينة 308 مفردة ، وتم توزيع استمارات الاستبيان إلكترونياً على منظمات تطوير البرمجيات والخدمات الاستشارية، وتجارة التجزئة، وصناعة النسيج، والبناء، والخدمات العامة بدولة جنوب أفريقيا، وتم توزيع العينة: علي النحو التالي: أبيض (84%)، مختلط (10%)، هندي (2%) وأفريقيا (4%). ومن بين المجيبين، كان 58% يعملون في مناصب غير إدارية، و 31% في مناصب إدارية من المستوى الأدنى إلى المتوسط، و 11% في المناصب الإدارية العليا إلى العليا. وكان متوسط عمر المشاركين 33 سنة.. وتم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية. وقد أشارت نتائج الدراسة عن وجود تداخلاً كبيراً بين نماذج وسلوكيات نظريات القيادة القائمة على المبادئ والأخلاقيات. وكما توصلت الدراسة إلى وجود خصائص قياس مقبولة للقيادة القائمة على المبادئ والتي يمكن استخدامها للتطبيقات مبدئياً مثل اختيار وتدريب وتطوير القيادة في المنظمات. وتعتبر هذه الدراسة أو لمندمج نظريات القيادة القائمة على المبادئ في إطار واحد وتطوير أداة محتملة سليمة من الناحية النفسية لقياس القيادة القائمة على المبادئ.

وتناولت دراسة (Jayavant,2016) خصائص وسلوكيات القيادة الفعالة من أجل العدالة الاجتماعية والإنصاف في التحصيل الأكاديمي للطلاب في مدارس أوكلاند الابتدائية بمنطقة أوكلاند الحضرية في نيوزيلندا. واعتمدت الدراسة على حالة نوعية ومقارنة ، بالإضافة إلى الإطار النظري للقيادة التطبيقية من نظريات القيادة التحويلية. وقدمت نتائج الدراسة العديد من خصائص القيادة التطبيقية التي سلطت الضوء على ممارسات القيادة من أجل العدالة الاجتماعية. وكما ترى الدراسة أن حجر الزاوية للقيادة الفعالة للعدالة الاجتماعية هو مفهوم التأثير المركزي فيما يتعلق بالعدالة التعليمية.. وتؤكد الدراسة على أن القادة يشتركون في قيم ومبادئ أخلاقية تتمثل في رفع مستوى تحصيل الطلاب من خلال الحد من التفاوتات في الفرص والنتائج التعليمية بين جميع الطلاب. وتشير الدراسة إلى أن التحدي الأكثر أهمية في الكفاح من أجل العدالة الاجتماعية والعدالة التعليمية هو تنوع السياسات التعليمية التي تعمل فيها هذه المبادئ. وتقترح هذه الدراسة أن التغيير في الأنظمة التعليمية من شأنها أن تخدم الطلاب بشكل أفضل، ويمكن تطبيق دراسات مماثلة في نيوزيلندا وفي البلدان المماثلة.

واستهدفت دراسة (Heaven&Bourne,2016) تقييم دور القيادة التعليمية في الأداء الأكاديمي للطلاب، ومدى تأثير القيادة التعليمية على المعلمين ، واستكشاف القيادة التعليمية في المؤسسات التعليمية الثانوية في سانت أندرو ، جامايكا. واستخدمت هذه الدراسة منهجية البحث المسحي والبحث في

الظواهر للتحقق من نتائج الدراسة. وطبقت الدراسة على عينة بلغت (100) مفردة من المعلمين والإداريين في مؤسستين تعليميتين ثانويتين في كينغستون وسانت أندرو. وتم تسجيل البيانات واسترجاعها وتحليلها باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS الإصدار 21.0). وتشير الدراسة أن غالبية المبحوثين كانوا إناث (69%) ، ومعلمين غير كبار (68%) ، ومعلمين قاموا بالتدريس لمدة 4-10 سنوات (43%). وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط إحصائي ضعيف إيجابياً بين القيادة التعليمية وأداء الطلاب ، حيث يمكن للقيادات التعليمية تفسير 1.4% فقط من التباين في الأداء الأكاديمي للطلاب. وكما تشير الدراسة أنه لا يوجد نظام لمحاسبة القيادة التربوية عن التحصيل الدراسي للطلاب ، وهذا يوفر مجال لمزيد من الدراسات المستقبلية للقيادة التعليمية والمتغيرات الأخرى.

واستهدفت دراسة ( الجارودي، والمشراف، 2016) التعرف على متطلبات إدارة التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، والعوائق التي تحول دون تطبيقها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي والاستبانة كأداة لدراستها، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة لمجتمع الدراسة بلغ عددها (133) مفردة من مديرات و كليات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: اتفاق أهمية تطبيق متطلبات إدارة التميز بمتوسط حسابي بلغ (4.42 من 5)، كما أشارت النتائج إلى وجود عوائق تحول دون تطبيقها بمتوسط حسابي بلغ (4.23 من 5)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في اتجاهات مفردات الدراسة باختلاف المتغيرات التالية ( المرحلة الدراسية- نوع المدرسة- المؤهل الدراسي- الخبرة)، كما أسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الدورات التدريبية.

وقدم (Abusaada,2013) دراسة استهدفت التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز. وتم تطبيق الدراسة على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بقطاع غزة كدراسة حالة، حيث حصلت الكلية على شهادة الأيزو 2008. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى أداء القيادة بالكلية وصل إلى نسبة 75.9% عند تطبيق النموذج الأوروبي للتميز، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب، كما أشارت نتائج الدراسة أن المعيار الثالث المرتبط بتفاعل القادة مع لطلبة كان مرتفع بنسبة بلغت 79.11%، يلي ذلك المعيار الأول المرتبط بتطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم بالكلية بنسبة بلغت 77.15%، ثم جاء المعيار الثاني المرتبط بجهود القادة بتطبيق وتطوير النظام الإداري حيث بلغت النسبة 75.86%، وجاء بعد ذلك المعيار الخامس المرتبط بتشجيع

القادة لروح التنافس بنسبة بلغت 73.92%، ثم جاء المعيار الرابع المرتبط بتشجيع القادة للموظفين بنشر ثقافة التميز بنسبة بلغت 73.80%.

وتناولت دراسة ( صلاح الدين، 2012) تأثير القيادة المتميزة على المناخ التنظيمي واتجاهات العاملين ودعم القيم التنظيمية في الشركة القابضة لكهرباء مصر، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في القيادة المتميزة التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية ( النوع، السن، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى التنظيمي). وتم توزيع استمارة استقصاء على عينة بلغت (450) مفردة. واستخدمت الباحثة عدة أساليب من التحليل الإحصائي ( معامل الارتباط- تحليل الانحدار- اختبار "ف" - اختبار "ت"). وتوصلت الدراسة إلى وجود اتفاق بين مفردات العينة حول المتغيرات الأساسية للقيادة المتميزة، وهناك ضعف في عملية تشجيع الابتكار من جانب الشركة القابضة لكهرباء مصر. وكما أسفرت الدراسة عن وجود ارتباط بين أبعاد القيادة المتميزة وأبعاد المناخ التنظيمي بالشركة محل البحث. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمكونات أبعاد القيادة المتميزة.

واستعرضت دراسة (Abo Nasser, 2009) فعالية الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية الحكومية في المناطق الشرقية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الإدارة المدرسية، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (90) مدرسة خلال العام الدراسي 2009/2008 م ، وتم تقييم الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية الحكومية من خلال التحليل الإحصائي. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق جوهريّة في الأداء المؤسسي يرجع إلى المؤهلات أو الخبرة، كما توصلت الدراسة إلى ضعف الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية الحكومية في المناطق الشرقية بالمملكة العربية السعودية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتقييم الأداء المؤسسي لكافة المنظمات المختلفة.

واستهدفت دراسة ( الخفاجي، 2009) التعرف على معايير التميز الإداري للكفاءات الإدارية في مدارس رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة وفقاً : المؤهل الدراسي- سنوات الخبرة في العمل الإداري- طبيعة العمل الإداري، وركزت الدراسة على معايير: التخطيط، التنسيق، القيادة، الإشراف، الاتصال ، النمو المهني والتقويم. وأسفرت نتائج الدراسة عن إدراك مجتمع الدراسة لأهمية معايير التميز الإداري للكفاءات الإدارية في إدارة مدارس رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة، كما توصلت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.05) لممارسات معايير التميز الإداري للكفاءات الإدارية (التخطيط، التنسيق، القيادة، الإشراف، الاتصال ، النمو المهني والتقويم) في إدارة مدارس رياض

الأطفال بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغير طبيعة العمل الإداري، وكما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.05) لممارسات معايير التميز الإداري للكفاءات الإدارية (التخطيط، التنسيق، القيادة، الإشراف، الاتصال، النمو المهني والتفويض) في إدارة مدارس رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغير المؤهل الدراسي وسنوات الخبرة في العمل الإداري.

وقدمت دراسة (Anne Gold, 2003) أدلة من عشر حالات لقادة المدارس "المتميزين" والمرتكزين على المبادئ والتي تحركهم القيم، وتمت الدراسة على عدد من مدارس المملكة المتحدة. واعتمدت الدراسة على مجموعة متنوعة من أساليب البحث من أجل معالجة عدد من الأسئلة حول قادة المدارس. واستهدفت الدراسة مناقشة القيم التي يحملها القادة ووصف الطرق المختلفة التي يتم بها التعامل داخل المدارس. وبشكل أكثر تحديداً، تقدم الدراسة الصور العملية لكيفية ترجمة مديري دراسات الحالة لقيمهم التعليمية إلى ممارسات إدارية وقيادية.. وقد توصلت الدراسة إلى أن قادة المدارس المرتكزة على المبادئ تساهم في تعزيز وتشجيع القيم المشتركة، والعمل مع التغيير وإدارته والبحث عنه؛ والاهتمام الدقيق لإدارة المعلومات داخل المدرسة؛ والعمل بسلاسة مع مجموعات القيادة وفرق الإدارة داخل المدارس. وأوصت الدراسة بتطوير القدرات القيادية المسؤولة عن المدارس بالمملكة المتحدة.

التعقيب على الدراسات السابقة: من خلال استقراء الباحث للدراسات السابقة، يمكن إظهار التالي:

- ركزت الدراسات السابقة على القيادة المرتكزة على المبادئ، ومنها دراسة كل من (Karam1 & Kitana,2020) و (Hellinger, P., et al., 2020) و (Al-Wahhabi,2020) و (Jayavant,2016) و (Abusaada,2013) و (Abusaada,2013) و (Anne Gold, 2003). كما تناولت دراسة كل من (Abo Nasser,2009) و (الخفاجي،2009) التميز المؤسسي. واثبتت الدراسات السابقة أن للقيادة المرتكزة على المبادئ دور هام ترسيخ المبادئ والقيم.

- أما الدراسة الحالية تناولت دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع، وعلى حد-علم الباحث- أن الدراسات السابقة لم تتناول نفس الموضوع، وهذا يمثل إضافة للدراسات العربية.

ثانياً : مشكلة وتساؤلات البحث:

لقد ورد العديد من التحديات التي تواجه التعليم في رؤية المملكة العربية السعودية 2030 منها: ضعف البنية التعليمية المحفزة على الإبداع والابتكار، ضعف مواهبة مخرجات التعلم والتدريب مع



احتياجات السوق وتلبية احتياجات المجتمع، وكما أوردت الرؤية أهم الأهداف العامة للتعليم منها: تعزيز قدرة نظام التعليم والتدريب لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل، التنسيق بين المؤسسات التعليمية وجميع قطاعات الدولة.(وزارة التعليم، التعليم ورؤية السعودية 2019، 2030). وقد أشارت بعض الدراسات ( خليل ، ودياب، 2013) أن المؤسسات التعليمية تعاني من انخفاض قدرة القيادة المدرسية على اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى السلطات المركزية في التعليم. وكما وضحت إحدى الدراسات (Ayenil & Ibukun,2013) إلى ضرورة وجود علاقات متبادلة متميزة بين القيادة المدرسية والمجتمع، وأضافت دراسة ( الركاابي، 2013) إلى أن هناك صعوبات تتعلق بالشراكة بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

وفي ضوء المؤشرات السلبية ذات العلاقة بموضوع البحث، وما أوصت به العديد من الدراسات بأهمية تعزيز دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع، فالحاجة ملحة للتعرف على دور القيادة تجاه المجتمع. ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي: ما دور أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع بالمدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية بمحافظة الطائف؟ وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك فروق في توافر تطبيق أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ بين المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية طبقاً للعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة؟
- هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ من جانب وأبعاد التميز المؤسسي تجاه المجتمع من جانب آخر بالمدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية بمحافظة الطائف؟
- هل يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في أبعاد التميز المؤسسي تجاه المجتمع بالمدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية بمحافظة الطائف؟

### ثالثاً: أهداف البحث:

انطلاقاً من العرض السابق لمقدمة ومشكلة وأهمية البحث ، يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة درجة تطبيق أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية بمحافظة الطائف.
- معرفة الفروق الخاصة بمتغيرات القيادة المرتكزة على المبادئ بين المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية بمحافظة الطائف طبقاً للمتغيرات الديموغرافية.
- تحديد درجة الارتباط بين متغيرات القيادة المرتكزة على المبادئ، ومتغيرات التميز المؤسسي تجاه المجتمع بالمدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية بمحافظة الطائف.
- تحديد درجة أثر متغيرات القيادة المرتكزة على المبادئ، في متغيرات التميز المؤسسي تجاه المجتمع بالمدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية بمحافظة الطائف.

### رابعاً: أهمية البحث:

تنبع الأهمية النظرية للبحث من أنه قد يكون البحث الأول في حدود علم الباحث التي تناول موضوع دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع، كما تتضح أهمية هذا البحث من حيوية الموضوع الذي يتناوله، حيث لا يعتمد نموذج القيادة المرتكزة على المبادئ على الأسلوب الإداري والنظم وكفاية البنية المؤسسية بقدر ما يعتمد كفاءة الأفراد، إذ يؤكد أن الناس هم القيمة الأعلى. وكما تبرز الأهمية النظرية من خلال الإضافة المعرفية للمكتبة العربية، وللأبحاث التي تتناول القيادة المرتكزة على المبادئ عن طريق توضيح المستويات الأربعة والمبادئ الأساسية لنموذج القيادة المرتكزة على المبادئ.

وتكمن الأهمية العملية للبحث في تزويد متخذ القرار في المدارس الحكومية بالطائف، وكافة المؤسسات العامة والخاصة السعودية والعربية بما يتوصل إليه من نتائج علمية وتوصيات قد تساهم في إحداث تغيير في فكر القادة من أجل تحقيقهم نتائج أفضل، وتمتعهم بالقوة والنعمية معاً. كما يمكن أن تساعد نتائج البحث في تأسيس ثقافة تتميز بالمرونة والتغيير والتحسين المستمر، مع الحفاظ على الكفاءة الشخصية والكفاءة في التعامل مع الأفراد، والشعور بالأمان والاستقرار والحكمة والقوة.

خامساً: فروض البحث: وللإجابة على تساؤلات البحث تم صياغة الفروض التالية:

1-توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ بين المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية طبقاً للعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

2- توجد علاقة ارتباط قوية بين أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ من جانب وأبعاد التميز المؤسسي تجاه المجتمع من جانب آخر بالمدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية بمحافظة الطائف.

3-يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في أبعاد التميز المؤسسي تجاه المجتمع بالمدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية بمحافظة الطائف.

ويشتق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

-يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة بالمجتمع.

- يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في الجهود المبذولة من المؤسسة تجاه المجتمع.

-يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في المشاركة في الأنشطة المجتمعية.

- يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في الشفافية في التعامل مع المجتمع.

- يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ ككل في التميز المؤسسي تجاه المجتمع ككل.

سادساً: حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة الحالية على قياس أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ (المتغير المستقل)، وقياس التميز المؤسسي تجاه المجتمع (المتغير التابع).

- الحدود التطبيقية: تم إجراء البحث على المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية بمحافظة الطائف.

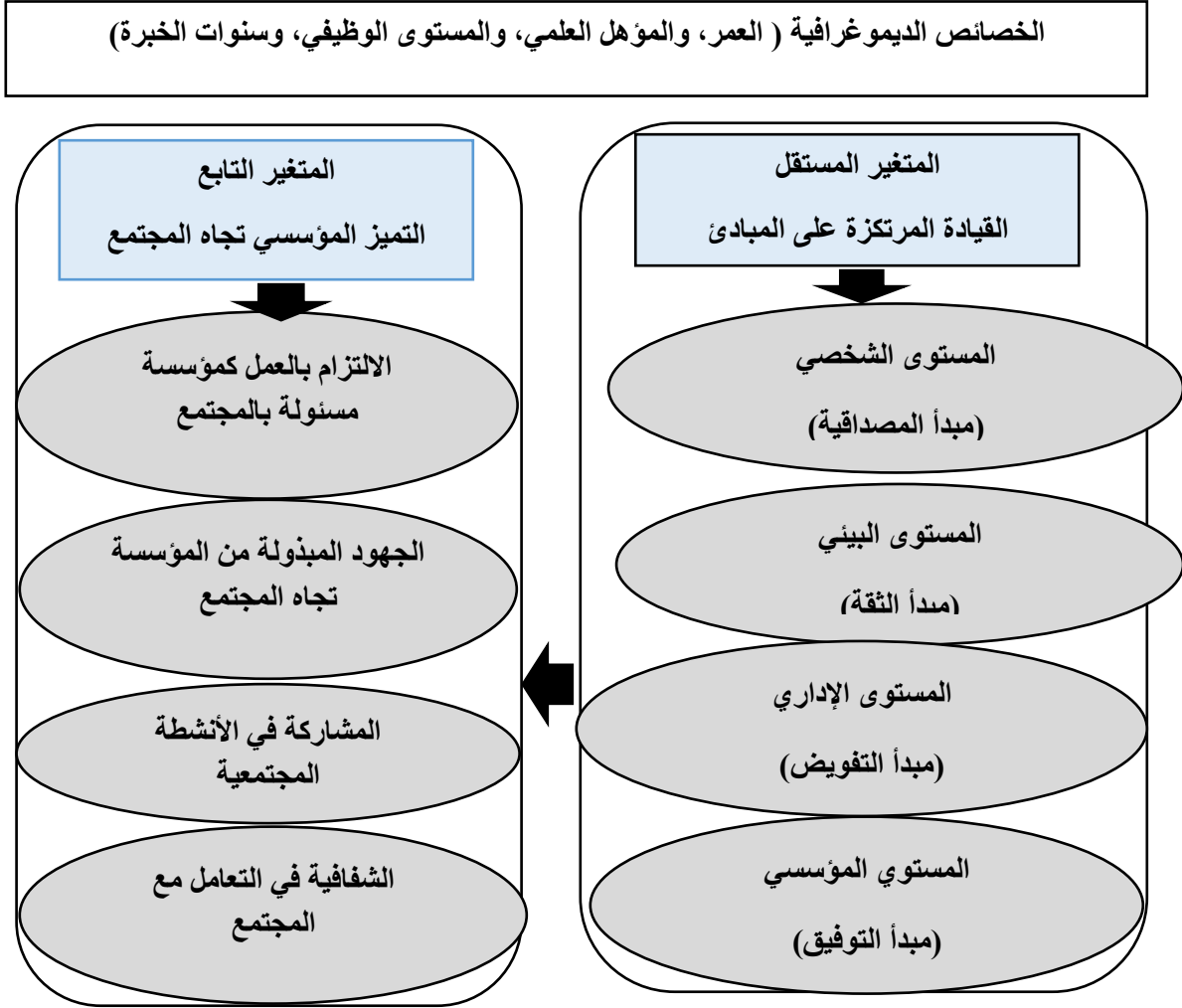
- الحدود البشرية: تركز الدراسة الحالية على المعلمين والمعلمات بالمدارس الحكومية بمحافظة الطائف.

سابعاً: أسلوب البحث:

( 1 ) منهج البحث: تم الاعتماد على المنهج الوصفي القائم على استخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في استطلاعات الرأي، وأساليب المقابلة بهدف التوصل إلى طبيعة دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع. وتم ذلك في كافة مراحل البحث من حيث: استعراض الدراسات السابقة،

وضع الأهداف، والفروض العلمية، وتحديد متغيرات البحث، ومجتمعه، وعينته وجمع البيانات، وتصميم الأدوات والتحليل الإحصائي للبيانات، واختبار صحة الفروض وصولاً إلى نتائج تسهم في تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات.

(2) نموذج البحث: يمكن توضيح نموذج العلاقة بين متغيرات البحث من خلال الشكل رقم (2):



المصدر: من إعداد الباحث.

شكل (2) العلاقة بين متغيرات الدراسة

### (3) متغيرات البحث وكيفية قياسها:

- المتغير المستقل: القيادة المرتكزة على المبادئ: يتكون المتغير المستقل من أربعة متغيرات، واعتمد الباحث في قياس متغيرات البحث المستقلة على متغيرات نموذج القيادة المرتكزة على المبادئ (Covey,2017)، وبعض العبارات التي استخدمها كل من (Yukl, G.,et al.,2013)، و (Neider, 2011)، و (L. L., & Schriesheim, C. A.2011)، و (Walumbwa, F. O.,et al.,2008) بالإضافة إلى التطوير في العبارات الأخرى.

- المتغير التابع: التميز المؤسسي تجاه المجتمع: يتكون البحث من خمسة متغيرات ، واعتمد الباحث في قياس متغيرات البحث التابعة على المتغيرات التي استخدمتها منهجية المؤسسة الأوروبية للجودة (European Foundation Quality Management EFQM)، بالإضافة إلى التطوير في العبارات الأخرى. ويوضح الجدول (1) أرقام عبارات متغيرات البحث.

#### جدول (1)

##### أرقام عبارات متغيرات البحث

م	متغيرات البحث	أرقام العبارات
أولاً	المتغير المستقل ( القيادة المرتكزة على المبادئ)	(16-1)
1	المستوى الشخصي ( مبدأ المصداقية)	(4-1)
2	المستوى البيئي ( مبدأ الثقة)	(8-5)
3	المستوى الإداري ( مبدأ التفويض)	(12-9)
4	المستوى المؤسسي ( مبدأ التوفيق)	(16-13)
ثانياً	المتغير التابع ( التميز المؤسسي تجاه المجتمع)	(32-17)
1	الالتزام بالعمل كمؤسسة مسنولة بالمجتمع	(20-17)
2	الجهود المبذولة من المؤسسة تجاه المجتمع	(24-21)
3	المشاركة في الأنشطة المجتمعية	(28-25)
4	الشفافية في التعامل مع المجتمع	(32-29)

المصدر: من إعداد الباحث.

#### (4) مجتمع وعينة البحث:

(أ) مجتمع البحث: يتمثل مجتمع هذا البحث في جميع المعلمين والمعلمات في مرحلة التعليم الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية بالمدارس الحكومية بمحافظة الطائف، والبالغ عددهم وعددهن 22834 معلماً ومعلمة، كما هو موضح بالجدول التالي:

#### جدول (2)

إجمالي عدد المعلمين والمعلمات بالمدارس الحكومية (الابتدائي-المتوسط – الثانوي) بمحافظة الطائف

م	البيان	المدارس الابتدائية	المدارس المتوسطة	المدارس الثانوية	الإجمالي
1	عدد المدارس	291	177	115	583
2	عدد المعلمين	4895	2953	2767	10615
3	عدد المعلمات	5660	3262	3297	12219

المصدر: الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

(ب) عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المعلمين والمعلمات، وتم تحديد حجم العينة اعتماداً على المعادلة المحددة للعينة، والبالغ عددها 384 مفردة (فهومي 2005). وتم توزيع عينة البحث كالتالي:

#### جدول (3)

بيان توزيع عينة البحث

م	البيان	العدد	النسبة	حجم العينة	عدد الردود	النسبة
1	المعلمين – ابتدائي	4895	%22	83	43	%19
2	المعلمات – ابتدائي	5660	%25	95	49	%22
3	المعلمين – متوسط	2953	%13	49	34	%15
4	المعلمات – متوسط	3262	%14	55	39	%17
5	المعلمين – ثانوي	2767	%12	46	31	%13
6	المعلمات – ثانوي	3297	%14	56	32	%14
7	الإجمالي	22834	%100	384	228	%100

المصدر: من إعداد الباحث.

ثامناً: التحليل الميداني للبحث: قام الباحث بتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة نتائجها ، فبعد ترميز وتفرغ بيانات قائمة الاستقصاء ، استخدم الباحث الإصدار الثاني والعشرين من البرنامج الإحصائي The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ، وقام الباحث بتقسيم العرض إلى :

(1) ثبات وصدق متغيرات البحث.

(2) وصف عينة البحث .

(3) معامل الاختلاف لمتغيرات البحث.

(4) اختبار الفروض الواردة بنموذج البحث .

ويتم توضيح ذلك فيما يلي :

(1) ثبات وصدق متغيرات البحث: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha) لأداة الدراسة ، يعرض الجدول (4) معاملي الثبات والصدق لمتغيرات البحث.

#### جدول (4)

##### معاملي الثبات والصدق لمتغيرات البحث

المحاور	البيان	العبارات	معامل الثبات (Alpha)*	معامل الصدق
أولاً	القيادة المرتكزة على المبادئ	16	0.701	0.837
(1)	المستوى الشخصي ( مبدأ المصادقية)	4	0.85	0.922
(2)	المستوى البيني (مبدأ الثقة)	4	0.697	0.835
(3)	المستوى الإداري (مبدأ التفويض)	4	0.776	0.881
(4)	المستوى المؤسسي ( مبدأ التوفيق)	4	0.761	0.872
ثانياً	التميز المؤسسي تجاه المجتمع	16	0.794	0.891
(1)	الالتزام بالعمل كمؤسسة مسنولة بالمجتمع	4	0.741	0.861
(2)	الجهود المبذولة من المؤسسة تجاه المجتمع	4	0.812	0.901
(3)	المشاركة في الأنشطة المجتمعية	4	0.802	0.896
(4)	الشفافية في التعامل مع المجتمع	4	0.858	0.926
	قائمة الاستقصاء ككل	32	0.888	0.942

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق، ثبات جميع البنود المتعلقة بالقيادة المرتكزة على المبادئ بمدارس الطائف محل الدراسة وفقاً لأبعادها المختلفة ، حيث بلغ معامل الثبات (0.701) ، وثبات جميع البنود المتعلقة بالتميز المؤسسي تجاه المجتمع حيث بلغ معامل الثبات (0.794) وصدق جميع البنود المتعلقة بالقيادة المرتكزة على المبادئ بمدارس الطائف محل الدراسة وفقاً لأبعادها المختلفة، حيث بلغ معامل الصدق ( 0.837 ) ، وصدق جميع البنود المتعلقة بالتميز المؤسسي تجاه المجتمع حيث بلغ معامل الصدق 0.891 وثبات وصدق قائمة الاستقصاء ككل بمعامل (0.888)، ( 0.942 ) على التوالي.

نخلص مما سبق إلى أن قائمة الاستقصاء تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق والثبات تمكن من استخدامها لتحقيق أهداف البحث .

(2) وصف عينة الدراسة: يعرض جدول (5) وصف عينة الدراسة.

جدول (5)

وصف عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرارات	المتغيرات الديموجرافية	
18.86%	43	معلمين ابتدائي	مرحلة المعلم
21.05%	48	معلمات ابتدائي	
14.91%	34	معلمين إعدادي	
17.54%	40	معلمات إعدادي	
13.60%	31	معلمين ثانوي	
14.04%	32	معلمات ثانوي	
100.00%	228	Total	
31.58%	72	أقل من 30 عام	العمر
56.58%	129	من 30 لأقل من 50 عام	
11.84%	27	من 50 عام فأكثر	
100.00%	228	Total	
0.88%	2	دون المتوسط	المؤهل
17.54%	40	متوسط	
0.00%	0	فوق متوسط	
81.58%	186	عالي	
0.00%	0	دراسات عليا	
100.00%	228	Total	
21.93%	50	إدارة عليا	المستوى الوظيفي
39.04%	89	إدارة وسطى	
39.04%	89	إدارة مباشرة	
100.00%	228	Total	
40.35%	92	أقل من 10 عام	سنوات الخبرة
40.35%	92	من 10 لأقل من 20 عام	
19.30%	44	من 20 عام فأكثر	
100.00%	228	Total	

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS



يتضح من الجدول السابق أن نسبة عدد المعلمات في مرحلة التعليم الابتدائي بلغت 21.05%، والعمر من 30 إلى أقل من 50 بلغت النسبة 56.58%، والمؤهل كانت نسبة المؤهل العالي هي الأكبر حيث بلغت 81.58%، والمستوى الوظيفي تساوت نسبة الإدارة الوسطى والمباشرة حيث بلغت 39.04%، وسنوات الخبرة أقل من 10 سنوات ، ومن 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة بلغت النسبة 40.35%.

### (3) معاملا الاختلاف لمتغيرات الدراسة:

للقوف على معاملا الاختلاف لمتغيرات الدراسة تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملا الاختلاف، وجاءت نتائج التحليل الإحصائي كما بالجدول (6).

#### جدول (6)

#### معاملا الاختلاف لمتغيرات الدراسة

الترتيب	معاملا الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
4	23.01	0.850	3.70	المستوى الشخصي
3	16.42	0.590	3.59	المستوى البيئي
1	15.45	0.557	3.60	المستوى الإداري
2	15.71	0.565	3.60	المستوى المؤسسي
	17.64	.384	3.62	القيادة المرتكزة على المبادئ
4	17.62	0.661	3.75	الالتزام بالعمل كمؤسسة مسنولة بالمجتمع.
1	14.27	0.507	3.55	الجهود المبذولة من المؤسسة تجاه المجتمع.
2	14.47	0.519	3.59	المشاركة في الأنشطة المجتمعية
3	16.52	0.601	3.63	الشفافية في التعامل مع المجتمع
	15.72	.335	3.63	التميز المؤسسي تجاه المجتمع

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (6) أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الأهمية لأبعاد دور القيادة المرتكزة على المبادئ وذلك بمتوسط حسابي عام قدرة 3.62 وبانحراف معياري قدرة 0,38 وبمعاملا اختلاف قدرة 17.62%، وقد كان من أكثر المتغيرات أهمية في الإجابة على الترتيب : المستوى الإداري ، والمؤسسي، والبيئي ، و الشخصي، وذلك بمعاملات اختلاف معيارية مقدارها (15.45%)، (15.71%)، (16.42%)، (23,1%) على التوالي. كما أظهرت اتجاهها عاما نحو الأهمية لأبعاد التميز

المؤسسي تجاه المجتمع وذلك بمتوسط حسابي عام قدرة 3.63 وبانحراف معياري قدرة 0,33 وبمعامل اختلاف قدرة 15.72٪، وقد كان من أكثر المتغيرات أهمية في الاجابة الجهود المبذولة من المؤسسة تجاه المجتمع.

#### (4) اختبار الفروض الواردة بنموذج الدراسة:

- التباين في إدراك مفردات العينة لمتغيرات الدراسة تبعا لخصائصهم الديموغرافية: الفرض الأول: "توجد فروق ذات دلالة احصائية حول توافر أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ بين المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية طبقا للعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة".

ولاختبار هذا الفرض، تم استخدام اختبار ف (F-test) لاختبار معنوية الفروق في إدراك المعلمين والمعلمات لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ، وأبعاد التميز المؤسسي تجاه المجتمع ، ولمعرفة الفروق بين مفردات عينة الدراسة بالمدارس أجرى الباحث اختبار "ف" (ANOVA)، وكانت النتائج كالتالي:

( أ ) فيما يتعلق بقياس الفروق المعنوية بين فئات الدراسة بحسب العمر باستخدام تحليل التباين ANOVA: ولاختبار وجود فرق معنوي بين فئات الدراسة بحسب العمر تم استخدام تحليل التباين ANOVA، يعرض جدول (7) نتائج الاختبار:

جدول (7)  
تحليل التباين ANOVA بين فئات الدراسة بحسب العمر

ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.480	.737	.535	2	1.070	Between Groups
		.726	225	163.262	Within Groups
			227	164.332	Total
.676	.393	.138	2	.275	Between Groups
		.350	225	78.837	Within Groups
			227	79.113	Total
.415	.882	.274	2	.548	Between Groups
		.311	225	69.935	Within Groups
			227	70.483	Total

.397	.928	.297	2	.595	Between Groups	المستوي المؤسسي
		.320	225	72.108	Within Groups	
			227	72.703	Total	
.423	.862	.377	2	.755	Between Groups	الالتزام بالعمل كمؤسسة مسئولة بالمجتمع
		.437	225	98.433	Within Groups	
			227	99.187	Total	
.817	.202	.053	2	.105	Between Groups	الجهود المبدولة من المؤسسة تجاه المجتمع
		.260	225	58.437	Within Groups	
			227	58.542	Total	
.452	.797	.216	2	.431	Between Groups	المشاركة في الأنشطة المجتمعية
		.271	225	60.868	Within Groups	
			227	61.299	Total	
.639	.449	.163	2	.326	Between Groups	الشفافية في التعامل مع المجتمع
		.363	225	81.690	Within Groups	
			227	82.016	Total	
.456	.787	.117	2	.233	Between Groups	القيادة المرتكزة على المبادئ
		.148	225	33.364	Within Groups	
			227	33.598	Total	
.291	1.24 1	.139	2	.278	Between Groups	التميز المؤسسي تجاه المجتمع
		.112	225	25.208	Within Groups	
			227	25.486	Total	

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (7)، ليس هناك فروق معنوية بين المدارس الحكومية بمحافظة الطائف فيما يتعلق بدور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع بالمدارس الحكومية، وهي غير معنوية عند مستوى 0.01 ، 0.05 حيث ان قيمة Sig أكبر من مستوى المعنوية، وتعني تلك النتيجة أن درجة دور القيادة المرتكزة على المبادئ لا تختلف باختلاف العمر، وقد يرجع ذلك إلى تشابه الممارسات التي تقوم بها القيادة في المدارس الحكومية والمتعلقة بمبدأ المصادقية، والثقة ، والتفويض، والتوفيق، والتي جميعا تؤدي إلى التميز المؤسسي تجاه المجتمع. وبالرغم من عدم وجود فروق معنوية بين المدارس محل الدراسة بالنسبة لدور القيادة المرتكزة على المبادئ، إلا أن درجة دور القيادة المرتكزة على المبادئ كانت 3.62، وتعني تلك النتيجة توافر أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في المدارس الحكومية بالطائف. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجارودي، والمشراف، 2016، و دراسة Abo Nasser,2009.

( ب ) فيما يتعلق بقياس الفروق المعنوية بين فئات الدراسة بحسب المؤهل باستخدام تحليل التباين ANOVA: ولاختبار وجود فرق معنوي بين فئات الدراسة بحسب العمر تم استخدام تحليل التباين ANOVA، يعرض جدول (8) نتائج الاختبار:

جدول (8)

تحليل التباين ANOVA بين فئات الدراسة بحسب المؤهل

ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.026	3.726	2.634	2	5.269	المستوى الشخصي
		.707	225	159.063	المستوى الشخصي
			227	164.332	المستوى الشخصي
.625	.470	.165	2	.329	المستوى البيئي
		.350	225	78.783	المستوى البيئي
			227	79.113	المستوى البيئي
.790	.236	.074	2	.148	المستوى الإداري
		.313	225	70.335	المستوى الإداري
			227	70.483	المستوى الإداري
.540	.618	.199	2	.398	المستوى المؤسسي
		.321	225	72.305	المستوى المؤسسي
			227	72.703	المستوى المؤسسي
.041	3.234	1.386	2	2.772	الالتزام بالعمل كمؤسسة مسنولة بالمجتمع
		.429	225	96.415	الالتزام بالعمل كمؤسسة مسنولة بالمجتمع
			227	99.187	الالتزام بالعمل كمؤسسة مسنولة بالمجتمع
.501	.694	.179	2	.359	الجهود المبذولة من المؤسسة تجاه المجتمع
		.259	225	58.184	الجهود المبذولة من المؤسسة تجاه المجتمع
			227	58.542	الجهود المبذولة من المؤسسة تجاه المجتمع
.757	.279	.076	2	.152	المشاركة في الأنشطة المجتمعية
		.272	225	61.147	المشاركة في الأنشطة المجتمعية
			227	61.299	المشاركة في الأنشطة المجتمعية
.358	1.033	.373	2	.746	الشفافية في التعامل مع المجتمع
		.361	225	81.270	الشفافية في التعامل مع المجتمع
			227	82.016	الشفافية في التعامل مع المجتمع
.472	.753	.112	2	.223	القيادة المرتكزة على المبادئ
		.148	225	33.374	القيادة المرتكزة على المبادئ
			227	33.598	القيادة المرتكزة على المبادئ
.782	.247	.028	2	.056	التميز المؤسسي تجاه المجتمع
		.113	225	25.430	التميز المؤسسي تجاه المجتمع
			227	25.486	التميز المؤسسي تجاه المجتمع

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول (8)، بالنسبة لكل بعد من أبعاد دور القيادة المرتكزة على المبادئ، والتميز المؤسسي تجاه المجتمع على حده، فقد تبين هناك فروق معنوية لبعدي المستوى الشخصي، والالتزام بالعمل كمؤسسه مسنولة بالمجتمع، وهما معنويتان عند مستوى 0.01 ، 0.05، وتعني تلك النتيجة أن درجة دور القيادة المرتكزة على المبادئ تختلف باختلاف المؤهل، وقد يرجع ذلك إلى عدم إحساس المعلمين والمعلمات بدور القيادة على المستوي الشخصي ( مبدأ الثقة)، وكذلك، الالتزام بالعمل كمؤسسه مسنولة بالمجتمع. بينما تشير النتائج لعدم وجود فروق معنوية لباقي أبعاد دور القيادة المرتكزة على المبادئ، والتميز المؤسسي تجاه المجتمع عند مستوى 0.01 ، 0.05، ويمكن تفسير تلك النتيجة بالقول أن قادة المدارس ربما يملكون وعياً بأهمية مبدأ المصادقية، والثقة، والتفويض، والتوفيق في تحقيق التميز المؤسسي تجاه المجتمع.

( ج ) فيما يتعلق بقياس الفروق المعنوية بين فئات الدراسة بحسب المستوى الوظيفي باستخدام تحليل التباين ANOVA :

ولاختبار وجود فرق معنوي بين فئات الدراسة بحسب المستوى الوظيفي تم استخدام تحليل التباين ANOVA، يعرض جدول (9) نتائج الاختبار:

جدول (9)

تحليل التباين ANOVA بين فئات الدراسة بحسب المستوى الوظيفي

ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.847	.166	.121	2	.242	Between Groups
		.729	225	164.090	Within Groups
			227	164.332	Total
.554	.592	.207	2	.414	Between Groups
		.350	225	78.699	Within Groups
			227	79.113	Total
.635	.454	.142	2	.284	Between Groups
		.312	225	70.200	Within Groups
			227	70.483	Total
.453	.795	.255	2	.510	Between Groups
		.321	225	72.193	Within Groups
			227	72.703	Total
.379	.973	.425	2	.851	Between Groups
		.437	225	98.336	Within Groups
			227	99.187	Total

.609	.496	.129	2	.257	Between Groups	الجهود المبذولة من المؤسسة تجاه المجتمع
		.259	225	58.285	Within Groups	
			227	58.542	Total	
.112	2.208	.590	2	1.180	Between Groups	المشاركة في الأنشطة المجتمعية
		.267	225	60.119	Within Groups	
			227	61.299	Total	
.684	.380	.138	2	.276	Between Groups	الشفافية في التعامل مع المجتمع
		.363	225	81.740	Within Groups	
			227	82.016	Total	
.813	.207	.031	2	.062	Between Groups	القيادة المرتكزة على المبادئ
		.149	225	33.536	Within Groups	
			227	33.598	Total	
.361	1.025	.115	2	.230	Between Groups	التميز المؤسسي تجاه المجتمع
		.112	225	25.256	Within Groups	
			227	25.486	Total	

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (9)، ليس هناك فروق معنوية بين المدارس الحكومية بمحافظة الطائف فيما يتعلق بدور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع بالمدارس الحكومية، وهي غير معنوية عند مستوى 0.01 ، 0.05 حيث ان قيمة Sig أكبر من مستوى المعنوية، وتعني تلك النتيجة أن درجة دور القيادة المرتكزة على المبادئ لا تختلف باختلاف المستوى الوظيفي، وقد يرجع ذلك إلى أن مختلف المعلمين والمعلمات ترى أن تطبيق مبدأ المصادقية، والثقة ، والتفويض، والتوفيق، تؤدي إلى التميز المؤسسي تجاه المجتمع. وبالرغم من عدم وجود فروق معنوية بين المدارس محل الدراسة بالنسبة لدور القيادة المرتكزة على المبادئ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجارودي، والمشرف، 2016، ودراسة Abo Nasser,2009.

(د) فيما يتعلق بقياس الفروق المعنوية بين فئات الدراسة بحسب الخبرة باستخدام تحليل التباين ANOVA: ولاختبار وجود فرق معنو بين فئات الدراسة بحسب الخبرة تم استخدام تحليل التباين ANOVA، يعرض جدول (10) نتائج الاختبار:

جدول (10)  
تحليل التباين ANOVA بين فئات الدراسة بحسب الخبرة

ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.039	3.286	2.332	2	4.663	Between Groups
		.710	225	159.669	Within Groups
			227	164.332	Total
.314	1.164	.405	2	.810	Between Groups
		.348	225	78.302	Within Groups
			227	79.113	Total
.122	2.122	.652	2	1.305	Between Groups
		.307	225	69.179	Within Groups
			227	70.483	Total
.466	.766	.246	2	.492	Between Groups
		.321	225	72.211	Within Groups
			227	72.703	Total
.090	2.429	1.048	2	2.096	Between Groups
		.432	225	97.091	Within Groups
			227	99.187	Total
.574	.557	.144	2	.288	Between Groups
		.259	225	58.254	Within Groups
			227	58.542	Total
.595	.521	.141	2	.282	Between Groups
		.271	225	61.017	Within Groups
			227	61.299	Total
.815	.204	.074	2	.149	Between Groups
		.364	225	81.868	Within Groups
			227	82.016	Total
.073	2.651	.387	2	.773	Between Groups
		.146	225	32.824	Within Groups
			227	33.598	Total
.410	.894	.100	2	.201	Between Groups
		.112	225	25.285	Within Groups
			227	25.486	Total

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (10)، بالنسبة لكل بعد من أبعاد دور القيادة المرتكزة على المبادئ، والتميز المؤسسي تجاه المجتمع على حده، فقد تبين هناك فروق معنوية لبعدي المستوى الشخصي، والالتزام بالعمل كمؤسسه مسنولة بالمجتمع، وهما معنويتان عند مستوى 0.01 ، 0.05، وتعني تلك النتيجة أن درجة دور القيادة المرتكزة على المبادئ تختلف باختلاف الخبرة، وقد يرجع ذلك إلى حاجة المعلمين والمعلمات بدور أكبر للقيادة على المستوي الشخصي (مبدأ الثقة)، وكذلك، الالتزام بالعمل كمؤسسه مسنولة بالمجتمع. بينما تشير النتائج لعدم وجود فروق معنوية لباقي أبعاد دور القيادة المرتكزة على المبادئ، والتميز المؤسسي تجاه المجتمع عند مستوى 0.01 ، 0.05، ويمكن تفسير تلك النتيجة بالقول أن المعلمين والمعلمات ربما يدركون مدى أهمية أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ (مبدأ المصادقية، والثقة ، والتفويض، والتوفيق) في تحقيق التميز المؤسسي تجاه المجتمع.

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الأول: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ بين المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية طبقاً للعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة"، باستثناء بعدى المستوى الشخصي، والالتزام بالعمل كمؤسسه مسنولة بالمجتمع بحسب المؤهل والخبرة ، وقبول الفرض البديل" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ بين المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية طبقاً للعمر، والمستوى الوظيفي".

- علاقات الارتباط بين القيادة المرتكزة على المبادئ والتميز المؤسسي تجاه المجتمع: لاختبار هذه العلاقة تم صياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة الذي ينص على أنه: " توجد علاقة ارتباط قوية بين أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ من جانب وأبعاد التميز المؤسسي تجاه المجتمع من جانب آخر بالمدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية بمحافظة الطائف". ولتحديد طبيعة واتجاه هذه العلاقة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل من المتغيرات المستقلة (القيادة المرتكزة على المبادئ، والأبعاد المكونة له)، والمتغير التابع (التميز المؤسسي تجاه المجتمع والأبعاد المكونة له)، وهو ما يتضح من مصفوفة ارتباط بيرسون بين ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:



جدول (11)

مصفوفة ارتباط بيرسون بين القيادة المرتكزة على المبادئ والتميز المؤسسي تجاه المجتمع

المتغيرات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. المستوى الشخصي	1									
2. المستوى البيئي	.233**	1								
3. المستوي الإداري	.074	.125	1							
4. المستوي المؤسسي	.061	.193**	.143*	1						
5. القيادة المرتكزة على المبادئ	.692**	.629**	.503**	.528**	1					
6. الالتزام بالعمل كمؤسسه مسنولة بالمجتمع	.687**	.168*	.011	.013	.446**	1				
7. الجهود المبذولة من المؤسسة تجاه المجتمع	.108	.428**	.269**	.149*	.376**	.074	1			
8. المشاركة في الأنشطة المجتمعية	-.007	.262**	.416**	.307**	.360**	-.044	.227**	1		
9. الشفافية في التعامل مع المجتمع	.252**	.270**	.122	.406**	.436**	.122	.209**	.170*	1	
10. التميز المؤسسي تجاه المجتمع	.490**	.468**	.313**	.364**	.697**	.559**	.597**	.528**	.654**	1

\*\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) \*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) \* دال إحصائياً عند مستوى

معنوية (0.05)

ويتضح من بيانات الجدول رقم (11) وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ، وأبعاد التميز المؤسسي تجاه المجتمع، حيث تراوح معامل الارتباط بين (697) كحد أعلى ، (0.011) كحد أدنى، وبالكشف عن قوة علاقة الارتباط، وجد أن العلاقة متوسطة وضعيفة، وهو ما يجب أن يلفت نظر القائمين على إدارة المدارس محل الدراسة إلى أن أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ لها ارتباط بالتميز المؤسسي تجاه المجتمع . مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الرئيسي الثاني من فروض الدراسة" توجد علاقة ارتباط قوية بين أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ من جانب وأبعاد التميز المؤسسي تجاه المجتمع من جانب آخر بالمدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية بمحافظة الطائف". وقبول الفرض البديل" لا توجد علاقة ارتباط قوية بين أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ من جانب وأبعاد التميز المؤسسي تجاه المجتمع من جانب آخر بالمدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية بمحافظة الطائف".

- تأثير القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع:

لدراسة هذا التأثير قام الباحث بصياغة الفرض الثالث من فروض الدراسة، والذي ينص على أنه:  
الفرض الثالث: "يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في أبعاد التميز المؤسسي تجاه المجتمع بالمدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية بمحافظة الطائف".  
ويشتق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في الالتزام بالعمل كمؤسسة مسنولة بالمجتمع.
  - يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في الجهود المبذولة من المؤسسة تجاه المجتمع.
  - يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في المشاركة في الأنشطة المجتمعية.
  - يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في الشفافية في التعامل مع المجتمع.
  - يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ ككل في التميز المؤسسي تجاه المجتمع ككل.
- ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية التأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع، وتحديد نسبة الفرق التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغير المستقل، وكذلك معامل التحديد R<sup>2</sup> لمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها المتغير المستقل في المتغير التابع، وذلك من خلال عرض نتائج تحليل الانحدار البسيط بين القيادة المرتكزة على المبادئ ككل كمتغير مستقل والتميز المؤسسي تجاه المجتمع ككل كمتغير تابع. والجدول رقم (12) يوضح نتائج هذا التأثير.

#### جدول (12)

نموذج الانحدار الخطي البسيط بين القيادة المرتكزة على المبادئ ككل والتميز المؤسسي تجاه المجتمع ككل

R <sup>2</sup>	F. test		T – test		المعلمة المقدر Bi	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%48.6	***0.000	214.049	.000***	9.462	1.432	الجزء الثابت
			.000***	14.630	.607	القيادة المرتكزة على المبادئ ككل

\*\*\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) \*\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)

ومن خلال الجدول (12) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

- معامل التحديد ( $R^2$ ): وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$  فإن المتغير المستقل يفسر (48.6%) من المتغير الكلى التابع (التميز المؤسسي تجاه المجتمع ككل)، وباقي النسبة (51.4%)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج، أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.
- اختبار معنوية المتغير المستقل: يشير اختبار  $T - test$  الي أن المتغير المستقل (القيادة المرتكزة على المبادئ ككل) ذو معنوية في النموذج الخطي البسيط وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.001).
- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار  $F - test$ ، حيث كانت قيمة "ف" (214.049)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يدل على أن متغير القيادة المرتكزة على المبادئ كمتغير مستقل، له تأثير إيجابي دال إحصائياً في زيادة التميز المؤسسي تجاه المجتمع كمتغير تابع.
- اختبار اعتدالية الأخطاء: من فروض الانحدار أن الأخطاء تتوزع توزيعاً طبيعياً معيارياً بمتوسط حسابي (صفر) وانحراف معياري واحد صحيح. بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{التميز المؤسسي تجاه المجتمع ككل} = 1.430 + 0.607 \text{ القيادة المرتكزة على المبادئ ككل}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابق، يمكن التنبؤ بدرجات إجمالي التميز المؤسسي تجاه المجتمع من خلال قياس القيادة المرتكزة على المبادئ ككل من خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعني ان كل زيادة في درجة القيادة المرتكزة على المبادئ ككل قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة التميز المؤسسي تجاه المجتمع ككل للمعلمين والمعلمات بالمدارس (0.607).

وتشير تلك النتيجة إلى الأهمية الكبيرة للقيادة المرتكزة على المبادئ في زيادة التميز المؤسسي تجاه المجتمع للمعلمين والمعلمات بالمدارس وهو ما يعطي دلالة علي أهمية القيادة المرتكزة على المبادئ ككل في التوسع تجاه التميز المؤسسي تجاه المجتمع ككل.

مما سبق يتضح صحة الفرض الرئيسي الثالث من فروض الدراسة: " يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في أبعاد التميز المؤسسي تجاه المجتمع بالمدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية بمحافظة الطائف".

#### - اختبار الفروض الفرعية للفرض الثالث:

ولاختبار هذه الفروض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وتحديد نسبة الفرق التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة، وكذلك معامل التحديد  $R^2$  لمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها كل متغير مستقل في المتغير التابع وذلك على النحو التالي:

- الفرض الفرعي الأول: " يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة بالمجتمع". ويتم في هذا الجزء عرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise: تأثير أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ (كمتغيرات مستقلة) في الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة بالمجتمع (المتغير التابع). والجدول (13) يوضح نتائج هذا التأثير:

#### جدول (13)

نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لتحديد أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ الأكثر تأثيراً على الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة بالمجتمع

$R^2$	F. test		T – test		المعلومات المقدره Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%47.3	.000***	202.473	.000**	12.469	1.776	الجزء الثابت
			.000**	14.229	.534	المستوى الشخصي

\*\*\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001)\*\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

ومن خلال الجدول (13) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

- معامل التحديد ( $R^2$ ): وفقاً لمعامل التحديد ( $R^2$ ) فإن المتغيرات المستقلة تفسر (47.3%) من المتغير الكلي التابع (الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة بالمجتمع) وباقي النسبة (52.7%) ، قد ترجع إلى الخطأ

العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

• اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: يشير اختبار  $T - test$  نجد أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطي المتعدد هي بعد (المستوى الشخصي) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.001). أما الأبعاد الأخرى (المستوى البيئي - المستوى الإداري - المستوى المؤسسي) خرجت من النموذج لعدم معنويتهم.

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار  $F - test$  ، حيث كانت قيمة "ف" كانت (202.473) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.001) ، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ لها تأثير على الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة بالمجتمع.

• اختبار اعتدالية الأخطاء: من فروض الانحدار أن الأخطاء تتوزع توزيعاً طبيعياً معيارياً بمتوسط حسابي (صفر) وانحراف معياري واحد صحيح. بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة بالمجتمع} = 1.776 + 0.534 \text{ المستوى الشخصي}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابقة ، يمكن التنبؤ بدرجات الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة بالمجتمع ، من خلال قياس أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ، ومن خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعنى ان :

- كل زيادة في المستوى الشخصي قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة بالمجتمع (0.534).

كما اتضح من قيم اختبار (T-test) أن أقوى أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ تأثيراً في الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة بالمجتمع كان المستوى الشخصي. وتشير النتيجة السابقة إلى الأهمية الكبيرة لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في زيادة الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة بالمجتمع. مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الثالث: " يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة بالمجتمع".

- الفرض الفرعي الثاني: " يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في الجهود المبذولة من المؤسسة تجاه المجتمع. ويتم في هذا الجزء عرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise : تأثير أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ (كمتغيرات مستقلة) في الجهود المبذولة من المؤسسة تجاه المجتمع (المتغير التابع). والجدول رقم (14) يوضح نتائج هذا التأثير:

#### جدول (14)

نموذج الانحدار الخطى المتعدد التدريجي لتحديد أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ الأكثر تأثيراً على الجهود المبذولة من المؤسسة تجاه المجتمع

R <sup>2</sup>	F. test		T – test		المعاملات المقدره Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%23	.000***	33.644	.000**	6.381	1.600	الجزء الثابت
			.000**	6.793	.344	المستوى البيئي
			.000**	3.716	.200	المستوى الإداري

\*\*\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001)\*\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

ومن خلال الجدول (14) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

- معامل التحديد (R<sup>2</sup>): وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> فإن المتغيرات المستقلة تفسر (23%) من المتغير الكلى التابع (الجهود المبذولة من المؤسسة تجاه المجتمع) وباقي النسبة (77%) ، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطى.
- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة : يشير اختبار T – test نجد أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطى المتعدد هي (المستوى البيئي – المستوى الإداري) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.001). أما الأبعاد الأخرى (المستوى الشخصي – المستوى المؤسسي) خرجا من النموذج لعدم معنويتها.
- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار F – test ، حيث كانت قيمة "ف" كانت (33.644) وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية

أقل من (0.001) ، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ لها تأثير على الجهود المبذولة من المؤسسة تجاه المجتمع.

- اختبار اعتدالية الأخطاء: من فروض الانحدار أن الأخطاء تتوزع توزيعاً طبيعياً معيارياً بمتوسط حسابي (صفر) وانحراف معياري واحد صحيح. بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

الجهود المبذولة من المؤسسة تجاه المجتمع = 1.6 + 0.344 المستوى البيئي + 0.200 المستوى الإداري

ومن نموذج العلاقة الإنداربية السابقة ، يمكن التنبؤ بدرجات الجهود المبذولة من المؤسسة تجاه المجتمع ، من خلال قياس أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ، ومن خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعنى أن :

- كل زيادة في المستوى البيئي قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الجهود المبذولة من المؤسسة تجاه المجتمع (0.344).

- كل زيادة في المستوى الإداري قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الجهود المبذولة من المؤسسة تجاه المجتمع (0.200).

كما اتضح من قيم اختبار (T-test) أن أقوى أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ تأثيراً على الجهود المبذولة من المؤسسة تجاه المجتمع كان المستوى البيئي والمستوى الإداري، وتشير النتيجة السابقة إلى الأهمية الكبيرة لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في زيادة الجهود المبذولة من المؤسسة تجاه المجتمع.

مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث: " يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في الجهود المبذولة من المؤسسة تجاه المجتمع.

- الفرض الفرعي الثالث: " يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في المشاركة في الأنشطة المجتمعية".

ويتم في هذا الجزء عرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise: تأثير أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ (كمتغيرات مستقلة) في المشاركة في الأنشطة المجتمعية. (المتغير التابع). والجدول رقم (15) يوضح نتائج هذا التأثير:

جدول (15)

نموذج الانحدار الخطى المتعدد التدريجي لتحديد أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ الأكثر تأثيراً على المشاركة في الأنشطة المجتمعية.

R <sup>2</sup>	F. test		T – test		المعطيات المقدره Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
26.5%	.000***	26.870	.000**	3.794	1.087	الجزء الثابت
			.000**	6.234	.338	المستوي الإداري
			.000**	3.761	.203	المستوي المؤسسي
			*.003	2.972	.154	المستوى البيئي

\*\*\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) \*\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) \* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

ومن خلال الجدول (15) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

- معامل التحديد (R<sup>2</sup>): وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> فإن المتغيرات المستقلة تفسر (26.5%) من المتغير الكلي التابع (المشاركة في الأنشطة المجتمعية). وباقي النسبة (73.5%) ، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطى.
- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة : يشير اختبار T – test نجد أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطى المتعدد هي (المستوى البيئي – المستوى الإداري- المستوى المؤسسي) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.001). وخرج من النموذج بعد المستوى الشخصي لعدم معنويته.
- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم اجراء اختبار F – test ، حيث كانت قيمة "ف" كانت (26.870) وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية



أقل من (0.001) ، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ لها تأثير على المشاركة في الأنشطة المجتمعية..

- اختبار اعتدالية الأخطاء: من فروض الانحدار أن الأخطاء تتوزع توزيعاً طبيعياً معيارياً بمتوسط حسابي (صفر) وانحراف معياري واحد صحيح. بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{المشاركة في الأنشطة المجتمعية} = 1.087 + 0.338 \text{ المستوى الإداري} + 0.203 \text{ المستوى المؤسسي} + 0.154 \text{ المستوى البيئي}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابقة ، يمكن التنبؤ بدرجات المشاركة في الأنشطة المجتمعية. ، من خلال قياس أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ، ومن خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعنى ان :

- كل زيادة في المستوى الإداري قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة المشاركة في الأنشطة المجتمعية (0.338).

- كل زيادة في المستوى المؤسسي قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة المشاركة في الأنشطة المجتمعية (0.203).

- كل زيادة في المستوى البيئي قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة المشاركة في الأنشطة المجتمعية (0.154).

كما اتضح من قيم اختبار (T-test) أن أقوى أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ تأثيراً على المشاركة في الأنشطة المجتمعية. كان المستوى البيئي والمستوى الإداري والمستوى المؤسسي. وتشير النتيجة السابقة إلى الأهمية الكبيرة لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في زيادة المشاركة في الأنشطة المجتمعية.

مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثالث، " يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ على المشاركة في الأنشطة المجتمعية".

- الفرض الفرعي الرابع: "يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في الشفافية في التعامل مع المجتمع".

ويتم في هذا الجزء عرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise: تأثير أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ (كمتغيرات مستقلة) في الشفافية في التعامل مع المجتمع (المتغير التابع). والجدول (16) يوضح نتائج هذا التأثير:

جدول (16)

نموذج الانحدار الخطى المتعدد التدريجي لتحديد أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ الأكثر تأثيراً على الشفافية في التعامل مع المجتمع

R <sup>2</sup>	F. test		T – test		المعلمت المقدره Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%23.8	.000***	23.368	.000**	3.876	1.173	الجزء الثابت
			.000**	3.217	0.136	المستوي الشخصي
			.001**	6.128	0.387	المستوي المؤسسي
			*0.012	2.542	0.158	المستوى البيئي

\*\*\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001)\*\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

ومن خلال الجدول (16) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

- معامل التحديد (R<sup>2</sup>): وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> فإن المتغيرات المستقلة تفسر (23.8%) من المتغير الكلي التابع (الشفافية في التعامل مع المجتمع) وباقي النسبة (76.2%) ، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطى.
- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: يشير اختبار T – test نجد أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطى المتعدد هي (المستوى البيئي - المستوى الشخصي- المستوى المؤسسي) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.001) وخرج من النموذج بعد المستوى الإداري لعدم معنويته.
- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار F – test ، حيث كانت قيمة "ف" كانت (23.368) وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية

أقل من (0.001) ، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ لها تأثير في الشفافية في التعامل مع المجتمع

- اختبار اعتدالية الأخطاء: من فروض الانحدار أن الأخطاء تتوزع توزيعاً طبيعياً معيارياً بمتوسط حسابي (صفر) وانحراف معياري واحد صحيح. بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الشفافية في التعامل مع المجتمع} = 1.173 + 0.136 \text{ المستوى الشخصي} + 0.387 \text{ المستوى المؤسسي} + 0.158 \text{ المستوى البيئي}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابقة ، يمكن التنبؤ بدرجات الشفافية في التعامل مع المجتمع ، من خلال قياس أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ، ومن خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعنى ان :

- كل زيادة في المستوى الشخصي قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الشفافية في التعامل مع المجتمع (0.136).
- كل زيادة في المستوى المؤسسي قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الشفافية في التعامل مع المجتمع (0.387).
- كل زيادة في المستوى البيئي قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الشفافية في التعامل مع المجتمع (0.158).

كما اتضح من قيم اختبار (T-test) أن أقوى أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ تأثيراً على الشفافية في التعامل مع المجتمع كان المستوى البيئي والمستوى الشخصي والمستوى المؤسسي. وتشير النتيجة السابقة إلى الأهمية الكبيرة لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في زيادة الشفافية في التعامل مع المجتمع.

مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الرابع من الفرض الثالث، " يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ علي الشفافية في التعامل مع المجتمع."

- الفرض الفرعي الخامس: "يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ على التميز المؤسسي تجاه المجتمع ككل" ويتم في هذا الجزء عرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

Stepwise: تأثير أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ (كمتغيرات مستقلة) في الشفافية في التعامل مع المجتمع (المتغير التابع). والجدول رقم (17) يوضح نتائج هذا التأثير:

جدول (17)

نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لتحديد أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ الأكثر تأثيراً على التميز المؤسسي تجاه المجتمع ككل

R <sup>2</sup>	F. test		T – test		المعلومات المقدرة Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%48.9	.000***	53.379	.000**	9.108	1.459	الجزء الثابت
			.000**	7.881	.153	المستوى الشخصي
			.000**	6.022	.172	المستوى البيئي
			.000**	5.115	.149	المستوى المؤسسي
			.000**	4.319	.126	المستوى الإداري

\*\*\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) \*\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) \* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

ومن خلال الجدول (17) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

- معامل التحديد (R<sup>2</sup>): وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> فإن المتغيرات المستقلة تفسر (48.9%) من المتغير الكلي التابع (التميز المؤسسي تجاه المجتمع ككل) وباقي النسبة (51.1%) ، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.
- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة : يشير اختبار T – test نجد أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطي المتعدد هي (المستوى البيئي – المستوى الشخصي- المستوى المؤسسي -المستوى الإداري) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.001).
- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار F – test ، حيث كانت قيمة "ف" كانت (53.379) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية

أقل من (0.001) ، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ لها تأثير على التميز المؤسسي تجاه المجتمع ككل

- اختبار اعتدالية الأخطاء: من فروض الانحدار أن الأخطاء تتوزع توزيعاً طبيعياً معيارياً بمتوسط حسابي (صفر) وانحراف معياري واحد صحيح. بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{التميز المؤسسي تجاه المجتمع ككل} = 1.459 + 0.153 \text{ المستوى الشخصي} + 0.126 \text{ المستوى الإداري} + 0.149 \text{ المستوى المؤسسي} + 0.172 \text{ المستوى البيئي}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابقة ، يمكن التنبؤ بدرجات التميز المؤسسي تجاه المجتمع ككل ، من خلال قياس أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ، ومن خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعنى ان :

- كل زيادة في المستوى الشخصي قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة التميز المؤسسي تجاه المجتمع ككل(0.153).
- كل زيادة في المستوى الإداري قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة التميز المؤسسي تجاه المجتمع ككل(0.126).
- كل زيادة في المستوى المؤسسي قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة التميز المؤسسي تجاه المجتمع ككل(0.149).
- كل زيادة في المستوى البيئي قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة التميز المؤسسي تجاه المجتمع ككل(0.172).

كما اتضح من قيم اختبار (T-test) أن أقوى أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ تأثيراً في التميز المؤسسي تجاه المجتمع ككل كان المستوى البيئي والمستوى الشخصي والمستوى المؤسسي والمستوى الإداري. وتشير النتيجة السابقة إلى الأهمية الكبيرة لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في زيادة التميز المؤسسي تجاه المجتمع ككل.

مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الخامس من الفرض الثالث: "يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع ككل".

تاسعاً: نتائج التحليل للبحث: أسفرت نتائج البحث واختبار الفروض على ما يلي :

- أن هناك حاجة لقيام القادة بالمدارس بتطبيق أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ والمتعلقة بمبدأ المصداقية، ومبدأ الثقة ، ومبدأ التفويض ، ومبدأ التوفيق، وكذلك دعم الابتكار والمبادرة من خلال أسلوب الإشراف الذاتي الذي يحترم الفرد، ويحقق النتائج المرجوة بطريقة أكثر قوة وطيبة من أسلوب السيطرة المرتفعة.

- أظهرت النتائج أن دور قادة المدارس في التميز المؤسسي تجاه المجتمع والمتمثل في: الالتزام بالعمل كمؤسسة مسنولة بالمجتمع، الجهود المبذولة من المؤسسة تجاه المجتمع، المشاركة في الأنشطة المجتمعية، الشفافية في التعامل مع المجتمع، ليس على المستوى المأمول من جانب مفردات عينة البحث.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين والمعلمات حول توافر أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ بين المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية طبقاً للعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة. باستثناء بعدى المستوى الشخصي، والالتزام بالعمل كمؤسسة مسنولة بالمجتمع بحسب المؤهل والخبرة.

- تشير النتائج إلى أهمية أبعاد دور القيادة المرتكزة على المبادئ، وأظهر التحليل الإحصائي بواسطة المتوسطات ومعامل الاختلاف، أن أكثر المتغيرات أهمية بعد المستوى الإداري، بمتوسط حسابي عام قدرة 3.60 وبنحرف معياري قدرة 0,557 وبمعامل اختلاف قدرة 15.45%.

- تؤكد النتائج على أهمية أبعاد التميز المؤسسي تجاه المجتمع ، وأظهر التحليل الإحصائي بواسطة المتوسطات ومعامل الاختلاف، أن أكثر المتغيرات أهمية بعد الجهود المبذولة من المؤسسة تجاه المجتمع، بمتوسط حسابي عام قدرة 3.55 وبنحرف معياري قدرة 0,507 وبمعامل اختلاف قدرة 14.27%.

-وجود علاقة ارتباط متوسطة وضعيفة لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ وأبعاد التميز المؤسسي تجاه المجتمع عند مستوى معنوية (0.05).

- وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في أبعاد التميز المؤسسي تجاه المجتمع.

- أن كل زيادة في درجة القيادة المرتكزة على المبادئ ككل قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة التميز المؤسسي تجاه المجتمع ككل للمعلمين والمعلمات بالمدارس (0.607).
  - أن أقوى أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ تأثيراً على الالتزام بالعمل كمؤسسة مسنولة بالمجتمع كان المستوى الشخصي، وكل زيادة في المستوى الشخصي قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الالتزام بالعمل كمؤسسة مسنولة بالمجتمع (0.534).
  - وتشير النتائج إلى الأهمية الكبيرة لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في زيادة الجهود المبذولة من المؤسسة تجاه المجتمع.
  - تؤكد النتائج أن أقوى أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ تأثيراً على المشاركة في الأنشطة المجتمعية، كان المستوى البيئي والمستوى الإداري والمستوى المؤسسي.
  - تشير النتائج أن أكثر أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ تأثيراً على الشفافية في التعامل مع المجتمع كان المستوى البيئي والمستوى الشخصي والمستوى المؤسسي.
  - أسفرت النتائج أن أقوى أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ تأثيراً على التميز المؤسسي تجاه المجتمع ككل كان المستوى البيئي والمستوى الشخصي والمستوى المؤسسي والمستوى الإداري.
- عاشراً: التوصيات ومقترحات آلية التنفيذ:** يوصي الباحث بعدد من التوصيات، والمقترحات المرتبطة بآلية التنفيذ:

**جدول رقم (18)**  
**توصيات ومقترحات آلية التنفيذ للبحث**

مقترحات آلية التنفيذ	التوصيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنظيم ندوات وورش عمل للقادة من أجل ترسيخ مفاهيم القيادة المرتكزة على المبادئ، ويقترح من بداية عام 2021م.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترسيخ مفاهيم القيادة المرتكزة على المبادئ في المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية وباقي القطاعات.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع خطط من جانب الإدارة العليا في المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية لتعزيز تلك المبادئ:</li> <li>- الاتجاه الأول: تشجيع العاملين على احترام الذات، والمصادقية والنزاهة الشخصية في التعامل اليومي.</li> <li>-الاتجاه الثاني: بناء الثقة في التعامل والاحترام المتبادل بين جميع العاملين بالمدارس، من خلال مصفوفة للتعامل اليومي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز مبادئ القيادة المرتكزة على المبادئ في المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية:</li> <li>- المستوى الشخصي ( المصادقية).</li> <li>- المستوى البيئي ( الثقة).</li> <li>- المستوى الإداري ( التفويض).</li> </ul>

<p>- الاتجاه الثالث: بث روح العلاقات الإنسانية بين العاملين، ونشر ثقافة الالتزام والمبادرة طريق التدريب والتعليم المستمر بصفة دورية كل ثلاث شهور.</p> <p>- الاتجاه الرابع: تكوين فرق العمل، ووضع النظم والاستراتيجية عن طريق التوافق بين الرؤية والرسالة المكتوبة، مع مشاركة جميع العاملين بالمدارس.</p> <p>• الالتزام بإنشاء وحدة متخصصة للعمل الاجتماعي داخل المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية:</p>	<p>- المستوى المؤسسي ( التوفيق).</p> <p>• تعزيز التميز المؤسسي تجاه المجتمع في المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية:</p>
<p>- يتم تخصيص ميزانية من تبرعات رجال الأعمال وأهل الخير من أجل تقديم مساعدات للمجتمع.</p> <p>- وضع خطة لتشكيل فرق عمل لخدمة المجتمع، وتبدأ على مراحل:</p> <p>المرحلة الأولى: إنشاء قاعدة بيانات ترتبط باحتياجات المجتمع.</p> <p>المرحلة الثانية: تحديد الأنشطة المطلوبة من جانب المجتمع.</p> <p>المرحلة الثالثة: التنسيق التام بين فريق العمل وشركاء المجتمع.</p> <p>- نشر جميع المعلومات بشفافية عن أنشطة المدارس المقدمة للمجتمع.</p>	<p>- الالتزام بالعمل كمؤسسة مسنول بالمجتمع.</p> <p>- الجهود المبذولة من المؤسسة تجاه المجتمع.</p> <p>- المشاركة في الأنشطة المجتمعية.</p> <p>- الشفافية في التعامل مع المجتمع.</p>

المصدر: من إعداد الباحث.

### الحادي عشر: مقترحات لبحوث قادمة:

- أثر ممارسات القيادات التعليمية في المشاركة المجتمعية.
- دور القيادة المرتكزة على المبادئ في تفعيل الولاء للمجتمع.
- دور القيادة المرتكزة على المبادئ في تطبيق إدارة التميز المؤسسي.



## المراجع

### المراجع العربية:

- الجارودي، ماجده ابراهيم، المشرف، لمياء عبد الله(2016)، متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، ع(4)، ج(2).
- الخفاجي، سمية، (2009)، تطبيق ممارسة التميز الإداري للكفاءات الإدارية من قبل منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- المليجي، رضا إبراهيم (2012)، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة، عالم الكتب الطبعة الأولى، ص10-11.
- صلاح الدين، نفيسة محمد(2012)، تأثير القيادة المتميزة على المناخ التنظيمي واتجاهات العاملين ودعم القيم التنظيمية " دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر " مجلة البحوث الإدارية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، ص91-138.
- غازي، على على (2014)، الممارسات التطبيقية لمعايير النتائج لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، ع (146)، ص 6-13.
- كوفي، آر-ستيفن، (2017)، القيادة المرتكزة على المبادئ، الرياض، السعودية، مكتبة جرير، ص، 368.
- (2017)، مرجع سبق ذكره، ص، 213-215.
- نجم، نجم (2011) القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، عمان: دار صفاء.
- وزارة التعليم، (2019)، المملكة العربية السعودية، التعليم ورؤية المملكة 2030  
[/pages/vision2030.http://www.moe.gov.sa/ar](http://www.moe.gov.sa/ar/pages/vision2030)

### المراجع الأجنبية:

- Abu Nasser, Mohammad Fathi, (2009),” Effectiveness of Institution Performance of Public Schools in the Eastern Region of Saudia Arabia from the Perspective of Schools Administrations”, *Collage Student Journal*, pp.147-154.

- Abusaada, Ismail (2013), **Applying Leadership criterion of EFQM Excellence Model of Higher Education Institutions, UCAS as A case Study**, Master Thesis, Islamic University, Gaza.
- Agarwal, A., & Vrat, P. (2015). **A TISM based bionic model of organizational excellence**. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16(4), 361-376. <https://doi.org/10.1007/s40171-015-0107-z>.
- Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2016). **The Dimensions of Organizational Excellence in the Palestinian Higher Education Institutions from the Perspective of the Students**.
- Al-Wahhabi, Abdullah bin Abdul Rahman bin Abdullah, (2020), **The Role of Leaders in Achieving the Requirements of Institutional Excellence in the Charitable Sector**, *Journal of Engineering Sciences.*, Vol. 48 Issue 2, p200-208.
- Anne Gold, (2003), **“Principled Principals? Values-Driven Leadership: Evidence from Ten Case Studies of ‘Outstanding’ School Leaders”**, *Educational Management & Administration*, vol. 31, 2: pp. 127-138.
- Asaad Ali Karam1 & Abdelkarim Fuad Kitana (2020), **An Exploratory Study to Identify the Impact of Leadership Styles on Achieving Institutional Excellence in the Public Sector: United Arab Emirates**, *International Journal of Business and Management*; Vol. 15, No. 6, pp,16-30.
- Brown, M. E., Trevino, K., & Harrison, D. A. (2005). **Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing**. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Del Giudice, M., Della Peruta, M. R., & Sindakis, S. (2017). **An exploration of contemporary organizational artifacts and routines in a sustainable excellence context**. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0366>.

- Covey, S. R. (2008) "Authentic Leaders", *Leadership Excellence*, Vol. 25, No. 5, p. 20.
- Covey, Stephen R. (2017) *Principle-Centered Leadership*, *Fireside, Rockefeller Center*, New York, NY, the United States.
- Elrehail, H. (2018). The relationship among leadership, innovation and knowledge sharing: A guidance for analysis. *Data in brief*, 19, 128-133. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.04.138>.
- Fultz, David M. (2011). *Principal Influence on School Climate: A Networked Leadership Approach*. Dissertation, the Ohio State University.
- Gillian Heaven ,Paul Bourne,(2016), instructional Leadership and Its Effect on Students' Academic Performance,*Review of Public Administration and Management*,<https://www.researchgate.net/journal/2315-7844>.
- Hellinger, P., Gümüş, S. & Bellibaş, M.Ş. (2020). 'Are principal's instructional leaders yet?' A science map of the knowledge base on instructional leadership,1940–2018, *Scientometrics*, vol,122, pp,1629–1650, <https://doi.org/10.1007/s11192-020-03360-5>.
- Karen Hendrikz & Amos S. Engelbrecht, (2019), The principled leadership scale: An integration of value-based leadership, *SA Journal of Industrial Psychology*, African Online Scientific Information System PTY LTD. <http://www.sajip.co.za>.
- Kiggundu, E. & Moorosi, P. (2012): Networking for school leadership in South Africa: perceptions and realities. *School Leadership & Management*, 32(3), 215-232.
- Kinnear, R. T., Kernes, J. L., & Dautheribes, T. M. (2000). A short list of universal moral values. *Counselling and Values*, 45, 4–16. <https://doi.org/10.1002/j.2161-007X.2000.tb00178>.
- Mintz, Steven, (2017), How to Become a Principle-Centered Leader? *Website* [www.stevenmintzethics.com](http://www.stevenmintzethics.com).

- Mohamed, M. S., Khalifa, G. S., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A. H., & Abu-Elhassan, A. E. (2018). Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity Within Healthcare Sector in the UAE. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(15), 6199-6210. <https://doi.org/10.36478/jeasci.2018.6199.6210>.
- Ransburg, Gerhard van (2017), Principle-Based Leadership, Director, Future Leaders Africa, [gerhard@futureleaders-africa.co.za](mailto:gerhard@futureleaders-africa.co.za), <http://futureleaders-africa.co.za>.
- Schwartz, M. S. (2005). Universal moral values for corporate codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 59, 27–44. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3403-2>.
- Sendjaya, S. (2016). Personal and organizational excellence through servant leadership. *Springer International Pu.* <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16196-9>.
- Sharonajayavant, (2016), Mapping the Complexities of Effective Leadership for Social Justice Praxis in Urban Auckland Primary Schools. <https://doi.org/10.3390/educsci6010011>.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business Psychology*, 26, 249–267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 38–48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>.

## قائمة استقصاء عن

دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع  
"دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الطائف"

الأخ / الأخت /.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تستهدف هذه الدراسة التعرف على دور لقيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع "دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الطائف"، لذا أرجوا منكم أبداء آراءكم من خلال الإجابة على هذه الأسئلة، مع العلم أن البيانات التي تدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ونشكر لسيادتكم سلفاً حسن تعاونكم

الباحث

د/ أحمد السيد عيسى

كلية إدارة الأعمال- جامعة الطائف

(1)البيانات العامة:

- العمر:  أقل من 30 عام  من 30 لأقل من 50 عام  من 50 عام فأكثر
- المؤهل العلمي:  دون المتوسط  متوسط  فوق متوسط  عالي  دراسات عليا
- المستوى الوظيفي:  إدارة عليا  إدارة وسطى  إدارة مباشرة
- سنوات الخبرة:  أقل من 10 عام  من 10 لأقل من 20 عام  من 20 عام فأكثر

(2) فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ، الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة المقابلة التي تعبر عن وجهة نظركم.

م	العبارات	دائماً	كثير من الاحيان	احياناً	نادراً	نادراً جداً
1	يتمتع بنزاهة الشخصية والقدرة.					
2	يُظهر الثقة في التعامل مع الأفراد.					
3	يتبنى المصادقية على المستوى الشخصي.					
4	يُحافظ على حالة من التوازن بين الطموحات الشخصية والمهنية.					
5	يتعامل مع الآخرين ببساطة.					
6	يؤكد أن الأفراد هم القيمة الأعلى.					
7	يُوحّد العاملين خلف رؤية مشتركة.					
8	يُشجّع على الرغبة في التغيير والتطوير.					
9	يُدعم الابتكار والمبادرة من خلال أسلوب الإشراف الذاتي.					
10	يتخذ من التفويض الإداري منهج لأسلوب الإدارة.					
11	يُشجّع على شحذ قوانا للحفاظ على قوة الدفع للتعلم.					
12	يحقق النتائج المرغوبة بطريقة مرضية.					
13	يسهم في المشاكل بطريقة مبتكرة.					
14	يساهم في خلق بنية واستراتيجية ونظم للمؤسسة.					
15	يُشجّع على قيام فريق متكامل قائم على الاحترام المتبادل.					
16	يساهم في بناء نظام للمعلومات بصورة دقيقة متوازنة.					

(3) فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بأبعاد التميز المؤسسي تجاه المجتمع الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة المقابلة التي تعبر عن وجهة نظركم.

م	العبارات	دائماً	كثير من الاحيان	احياناً	نادراً	نادراً جداً
17	تلتزم المؤسسة بتوفير المعلومات ذات العلاقة بالمجتمع.					
18	تسعى المؤسسة للتعاون مع الهيئات الأخرى.					
19	تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمات للمجتمع.					
20	المساواة في مجال التعامل مع المجتمع.					
21	تسهم المؤسسة في السلامة العامة للمجتمع.					
22	تدعم المؤسسة منظومة عدم التلوث.					
23	تبذل المؤسسة جهوداً بالتوعية الصحية.					
24	تدعم المؤسسة منظومة عدم الإزعاج.					
25	دعم المبادرات التطوعية ذات الطبيعة الإنسانية.					
26	المشاركة في التدريب والتعليم المستمر.					
27	دعم المشروعات الخيرية.					
28	دعم الأنشطة الثقافية.					
29	نشر رؤية ورسالة المؤسسة.					
30	وضوح استراتيجية إدارة المؤسسة.					
31	سهولة الوصول للمعلومات.					
32	تعريف المؤسسة بإنجازاتها المجتمعية.					