



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## درجة ممارسة مديرات المدارس بمحافظة الخواة للقيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمات

إعداد

أ/ أسماء بنت يحيى بن محمد العمري  
الماجستير في التربية تخصص القيادة  
التربوية، كلية التربية، جامعة الباحة

د/ عبد الواحد بن سعود الزهراني  
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك، كلية  
التربية، جامعة الباحة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٣ – يوليو ٢٠٢٣

---

## درجة ممارسة مديرات المدارس بمحافظة المخوة للقيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمات

أ / أسماء بنت يحيى بن محمد العمري

المجستير في التربية تخصص القيادة التربوية،

كلية التربية، جامعة الباحة

د / عبد الواحد بن سعود الزهراني

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك،

كلية التربية، جامعة الباحة

### الملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس بمحافظة المخوة للقيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمات، وأيضاً تحديد دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لبعض المتغيرات الديموجرافية (المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي، كما تم اختيار عينة عشوائية من المعلمات بلغ عددها (364) معلمة، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات - وذلك بعد التحقق من صدقها وثباتها على عينة استطلاعية قوامها (50) معلمة من خارج عينة الدراسة الأساسية - حيث أمكن تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها وجود درجة (كبيرة جداً) من ممارسة القيادة الأصيلة، لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات المرحلة التعليمية وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية، القيادة الأصيلة، مديرات المدارس.

### Abstract:

The study aimed to reveal the degree of practice of principals of schools in Al-Makhwah Governorate for authentic leadership from the point of view of female teachers, and also to determine the significance of differences in the responses of the study sample according to some demographic variables (educational stage, years of experience, and academic qualification). To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was followed. Choosing a random sample of (364) female teachers, and the questionnaire was used as a data collection tool - after verifying its validity and stability on an exploratory sample of (50) female teachers from outside the sample of the basic study - as it could be applied to the sample of the basic study, and the study reached A group of results, the most prominent of which was the presence of a (very large) degree of authentic leadership practice. There were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the study sample responses due to the variables of educational stage, years of experience, and educational qualification.

**Keywords:** School Administration, Original Leadership, School Principals.

## المقدمة:

يقع على عاتق القيادة بالمؤسسات التعليمية مسؤولية تحقيق أهداف التعليم المعاصرة، الأمر الذي يُحتم عليها تطور أنماطها لمواكبة التغيرات المتسارعة والتي تُؤثر بلا شك على بيئة العمل المدرسي، وحتى يتمكن القادة من القيام بدورهم المنوط بهم لا بد أن تتوفر البيئة الآمنة والمناخ الإيجابي الذي يدعم القادة.

وتُعد القيادة من المحاور المهمة في إدارة المؤسسات حيث أنها عملية التأثير على الآخرين، مما يجعلهم يعملون بحب، ومُثابرة في تنفيذ الأنشطة، ومع التطورات المهمة في بيئة العمل، ظهر اتجاه جديد في المؤسسات الاقتصادية، تلاه اتجاه مماثل في المؤسسات التعليمية يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة القائم على التسلسل الهرمي، والوصاية والسلطة، واعتماد أساليب قيادية تُشجع العمل التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالموظفين، وتُعزز نموهم في سياق أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بالمؤسسة، وبإنتاجها مع الاهتمام بالفرد ورعايته.

وفي ظل ارتفاع معدلات السلوكيات السلبية داخل المنظمات؛ برزت الحاجة إلى الاهتمام بدراسة أنماط القيادة؛ لما لها من دور فعال في التأثير في سلوك العاملين وتنسيق جهودهم، وتحسين السلوكيات الأخلاقية، وعليه ظهرت عدد من النظريات الحديثة للقيادة تُسمي نظريات القيادة الإيجابية والتي من أبرزها نمط القيادة الأصيلة Authentic Leadership (محمد وإمام، ٢٠٢١)، حيث يرى أوه وهان (Oh & Han, 2017) أن القيادة الأصيلة استحوذت على اهتمامات الممارسين والباحثين في مجال القيادة التنظيمية، والإدارة، والبيئات التعليمية على حد سواء، خاصة مع انتشار الممارسات غير الأخلاقية في السياق الوظيفي مثل: التهرب من المهام، كذلك قيود مناهج القيادة التقليدية؛ والتي تركز على إنجاز الأداء التنظيمي البحث عن طريق القيادة.

ويرى الحجار (٢٠١٧) أن القيادة الأصيلة تكشف عن أنماط سلوكية يقوم بها القائد تجاه العاملين لجذب ويعزز كل من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي، من أجل تحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي للصفات المضافة للذات، والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية لتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية.

وقد أشار الحارثي (٢٠٢٠) إلى أهمية القيادة الأصيلة في السياق التنظيمي؛ لما لها من أثر إيجابي على السلوكيات والاتجاهات الإيجابية المهمة داخل المؤسسات مثل الأداء الوظيفي،

---

والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، ورفع مستوى الإبداع لدى العاملين، وتمكين العاملين، كما تسعى إلى تحقيق بيئة عمل مُنتجة، إذ أن تحقيق الرضا الوظيفي المنشود مرهون بوجود قيادة أصيلة.

كما أشارت دراسة البردان (٢٠١٧) أن للقيادة الأصيلة أهمية وتأثيراً إيجابياً في رأس المال النفسي، والارتباط بالعمل، والتمكين النفسي للعاملين، وأضاف (King, 2016) أنها مدخل جديد وهام من مداخل القيادة، إذ تخلق لدى العاملين حُب الإنجاز والمثابرة، كما توصلت دراسة أبو زيد (٢٠٢١) أن سلوكيات القيادة الأصيلة تُؤثر على إبداع العاملين بصورة مباشرة، كما تُؤثر إيجابياً على كل من الالتزام العاطفي، والذكاء الوظيفي كأحد مكونات الاتجاهات الإيجابية للعاملين.

وعليه تتجلى أهمية القيادة الأصيلة في كونها توفر بيئة إيجابية فعالة تسودها الثقة والتفاعل البناء بين إدارة المدرسة والعاملين بها، إذ تُسهم في الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة التعليمية، كما أن القائد الأصيل يتمتع بسمات عدة أشارت إليها دراسة الفريجات (٢٠١٨) ومنها: الواقعية والصدق مع الذات، والتنظيم الذاتي، والانفتاح ومشاركة الأفكار والمعلومات مع الآخرين، الصدق في الأقوال والأفعال.

ولا شك أن الاهتمام بمفهوم القيادة الأصيلة- كمؤثر أساس في تحقيق بيئة مدرسية آمنة- أصبح ضرورياً، ولا سيما في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة التي تواجه المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، ومن ثمّ تتوقع الدراسة الحالية أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين ممارسة القيادة الأصيلة ووجود بيئة عمل مُحفزة، والمؤسسات التعليمية وفقاً لطبيعتها الإنسانية والتي تقوم على فهم حاجات الفرد وتقديره؛ قد تحقق من خلال القيادة الأصيلة بيئة مدرسية جيدة حيث تتجلى أهمية القيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية في الممارسات القيادية بها باعتبارها نمط قيادي يتسم بالنزاهة والعدالة وتحقيق العديد من النتائج الإيجابية ومن ثمّ تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية على النحو الأمثل.

ونظراً للتغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، بات على مديري المدارس الاهتمام بتحسين ممارساتهم القيادية واستخدام مداخل مناسبة جديدة كمدخل القيادة الأصيلة، وكذلك لأهمية القيادة الأصيلة في تحسين مدخلات البيئة المدرسية بالمؤسسات التعليمية، فهي تتفاعل مع باقي المدخلات الأخرى تأثيراً وتأثراً؛ كونها تمثل الإطار العام الذي يحوي داخله مكونات العملية التعليمية والبيئة المدرسية، جاء

---

الاهتمام بتحسين البيئة المدرسية تحقيقاً للانسجام والتكامل بين مكوناتها والتي بدورها تنعكس بشكل مباشر على الاتجاهات العامة للعاملين والمتعلمين وأولياء الأمور على حد سواء. وعليه جاءت الدراسة الحالية كمحاولة من جانب الباحثة لمعرفة درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة الأصيلة بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمات.

#### مشكلة الدراسة:

أشارت العديد من الدراسات على أهمية دور القيادة الأصيلة في المؤسسات المختلفة كدراسة إلياس وآخرين (Ilyas, et al., 2020). حيث أشارت نتائج دراسة محمود وصموئيل (٢٠٢٠) أن القيادة الأصيلة ترتبط بنمط سلوك يستمد فحواه من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي وتعزيز الوعي بالذات وشفافية العلاقات والصدق في القول والأفعال، كما أثبتت دراسة إسماعيل (٢٠١٥) وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين القيادة الأصيلة والإخلال بالعقد النفسي.

كما أكدت دراسة مرسي (٢٠١٠) على وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائياً بين ممارسة أبعاد القيادة الأصيلة ودورة حياة العمل، كما ولها تأثير مباشر وهام على أداء العاملين والالتزام التنظيمي كدراسة نسب وأفشيرى (Nasab& Afshari, 2019)، كذلك لها تأثير مباشر وهام على كل من الارتباط بالعمل وممارسة القيم الأساسية كدراسة كلاً من أوه وآخرين (Oh, et al., 2018)، في حين توصلت دراسة كل من أوكنم وآخرين (Okmen, et al., 2018) إلى أن القيادة الأصيلة لها تأثير إيجابي على اكتساب المعرفة وتبادل المعلومات.

ومن ثم يُمكن القول بأن القيادة الأصيلة تمثل حلاً مناسباً للعديد من المشكلات التي تواجه مدارس التعليم العام، كما أنه قد تعمل - حال التزام مدرء المدارس بتنفيذها في ممارستهم القيادية والإدارية- على تحقيق بيئة مدرسية مناسبة لنجاح العملية التعليمية والتربوية. ومن ثم تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة الأصيلة بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمات.

**أسئلة الدراسة:** سعت الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

١. ما درجة ممارسة مديرات المدارس بمحافظة المخوة للقيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمات؟

٢. ما الفروق في درجة ممارسة مديرات المدارس بمحافظة المخواة للقيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمات تبعاً لاختلافهن في متغيرات (المرحلة التعليمية- سنوات الخبرة- المؤهل العلمي)؟

**أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة الكشف عما يلي:

١. درجة ممارسة مديرات المدارس بمحافظة المخواة للقيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمات.
٢. الفروق في درجة ممارسة مديرات المدارس بمحافظة المخواة للقيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمات تبعاً لاختلافهن في متغيرات (المرحلة التعليمية- سنوات الخبرة- المؤهل العلمي).

**أهمية الدراسة:** تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من جانبين، وهما:

**الأهمية النظرية:** تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من تحقيقه للجوانب التالية:

- أهمية موضوع القيادة الأصيلة والتي تُعد أحد الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة، والتي تُسهم في التأثير على سلوك العاملين، وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم تُساهم في تحسين أدائهم، وتحفيزهم، وتطويرهم لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفاعلية.
- ما سينتج عن الدراسة من أدوات مقننة، ومن نتائج قد يساعد الباحثين مستقبلاً عند البحث في موضوع القيادة الأصيلة.

**الأهمية التطبيقية:** يُمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في:

- قد تفيد نتائج الدراسة مديرات المدارس في التعرف على العوامل التي من شأنها تطوير ممارستهن القيادية وفق أسس ومبادئ القيادة الأصيلة.
- تُسهم نتائج الدراسة في توفير معلومات عن مستوى ممارسة مديرات المدارس للقيادة الأصيلة يمكن توظيفها في تحقيق الظروف والعوامل التي من شأنها المساهمة في تحسين البيئة المدرسية.
- توجيه القيادات العليا بوزارة التعليم بضرورة توفير برامج تطويرية لمديرات المدارس تُمكنهن من ممارسة القيادة الأصيلة.

**الدراسة:** تم إجراء الدراسة الحالية ضمن الحدود التالية:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على تناول درجة ممارسة القيادة الأصيلة.

---

**الحدود البشرية:** اقتصر تطبيق أداة الدراسة على (٣٦٤) معلمة من المعلمات بمدارس التعليم العام.

**الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة في مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة.

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق إجراءات الدراسة في الفصل الثالث للعام الدراسي ٥١٤٤٤هـ.

**مصطلحات الدراسة:** يمكن تعريف المصطلحات على النحو التالي:

**القيادة الأصيلة:**

يُنظر إلى القيادة الأصيلة على أنها "أنماط سلوكية يقوم بها القائد تجاه الأتباع ليجذب ويُعزز كل من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي؛ لتحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي للصفات المضافة للشخصية، والتشغيل المتوازن للمعلومات وتحقيق الشفافية لتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية" (Joo & Jo, 2017, p.469).

وتُعرف الباحثة القيادة الأصيلة إجرائياً بأنها: أنماط سلوكية يقوم بها القادة بالمدارس تجاه العاملين لجذب وتعزيز المناخ الأخلاقي الإيجابي وتحقيق أكثر قدر من الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية لتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية، وتُقاس درجة ممارستها في هذه الدراسة بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول من الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.

**الإطار النظري:**

**مفهوم القيادة الأصيلة:**

عرف ونج وآخرون (Wong, et al., 2010, p.890) القيادة الأصيلة بأنها "النمط القيادي الذي يهدف إلي تحسين وتقوية العلاقة بين القادة والمرؤوسين من خلال دعم وتعزيز القيم والسلوكيات الإيجابية في المؤسسة مثل الصدق، والأمانة، والشفافية، والعدل، وتوفير مناخ عمل أخلاقي".

كما أورد الحجار (٢٠١٧، ص٢٠٩) التعريف الأصلي الذي قدمه Walumbwa للقيادة الأصيلة بأنها: نمط في القيادة ينصب فيه جهد القائد على خدمة الآخرين بفاعلية، خلال أبعاد عدة هي: الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة.

والقيادة الأصيلة هي "تمط من أنماط القيادة الداعمة للسلوكيات الإيجابية والأخلاقية في العمل من خلال التزام القائد بالقيم والمعتقدات الأخلاقية كمحرك له في جميع تصرفاته، وتعزيز

---

الوعي الذاتي لديه، وخلق مناخ تسوده الثقة والشفافية في العلاقات مع المرؤوسين، والتعامل مع المعلومات بشكل متوازن" (محمود، ٢٠١٨، ص.٢٩٢).

وقريباً من ذلك يذكر الجهني والقرني (٢٠٢٠، ص.٧٥٢) أن القيادة الأصيلة هي: "نمط من أنماط السلوك القيادي الذي يستخدمه قائد المدرسة للتأثير الإيجابي على العاملين وحملهم على أداء أعمالهم وتحقيق أهداف المدرسة بالشكل الأمثل من خلال تبني المفهوم الأخلاقي في التعامل مع العاملين واستخدام التوازن في المعالجة وترسيخ مفهوم الشفافية في العلاقات مع العاملين". وتجمع التعريفات التي تم تقديمها للقيادة الأصيلة بأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمصادقية مع النفس والآخرين ويتم بواسطتها التأثير على أفراد المؤسسة لتحقيق هدف مشترك لهم، وهي عملية مستمرة من التعلم والتدريب والمرونة والتكيف، وبدورها تجعل القائد في كل موقف مثال يحتذى به في حسن التصرف، والتأثير على الأتباع لبناء قاعدة أخلاقية وشفافية بينه وبين أتباعه، إذ تعتمد اعتماداً أساسياً على أخلاق القائد وكفاءته لإعادة ثقة الموظفين والعلماء والمواطنين وأصحاب المصلحة (الفريجات، ٢٠١٨).

ومما سبق ترى الباحثة القيادة الأصيلة يمكن تعريفها بأنها: نمط سلوكي يُمارسه قادة المؤسسات التعليمية لتعزيز الوعي الذاتي وشفافية العلاقات والرؤية الأخلاقية والسلوك المتوازن للمعلومات، وتعزيز التنمية الإيجابية من خلال توظيفهم للقدرات النفسية الإيجابية للعاملين وتعزيز المناخ الأخلاقي الإيجابي.

#### أهمية القيادة الأصيلة:

تلعب القيادة دوراً مهماً في تحديد مدى نجاح أي مؤسسة في تحقيقها لأهدافها بالشكل الأكثر فاعلية، وبما يضمن استمراريتها وازدهارها، وقد عكف المختصين في مجال الإدارة على دراسة أساليب وممارسات القيادة في بحوثهم أملاً في إيجاد أسلوب قيادي يكون الأجدر من بين الممارسات القيادية الأخرى في تحقيق أهداف المنظمة.

وقد نتج عن هذه البحوث - مؤخرًا - مجموعة من المفاهيم والنظريات، ومنها: نظرية القيادة الأصيلة - كأحد نظريات القيادة الأخلاقية - والتي من الممكن أن تكون مدخلاً مناسبة للممارسات القيادية المرجوة من قبل هؤلاء المختصين في علم الإدارة، إذ يعتقد بأن القيادة الأصيلة وما تتضمنه من جوانب إيجابية تمثل الأسلوب الأمثل لإصلاح مكامن الخلل الذي يعترى أسلوب القيادة في الوقت الراهن، والتي تعاني منها الكثير من المنظمات، فالقيادة الأصيلة تهتم

---

بالجوانب الأخلاقية للقائد، فهي تنظر للقائد على أنه حجر الزاوية في نجاح المنظمة، والذي قد يكون بيده مفتاح نجاحها وازدهارها أو العكس (الجهني والقرني، ٢٠٢٠).

وعليه فإن هناك حاجة لقيادة أصيلة تُدرك قيمة الأداء المؤسسي، وتُوجد سياقاً تنظيمياً إيجابياً يُسهم في تعزيز جودة حياة الأفراد في العمل وتطوير قدراتهم النفسية الإيجابية، ونظراً لحدوث تدهور واضح في جودة النسيج الأخلاقي الشامل للقيادة المعاصرة، فغن الأمر يتطلب وجود نوع جديد من القيادة يضع القيم والأصالة في صميمها، ومع إعادة التركيز على النهج الإيجابي تجاه الموارد النفسية برزت القيادة الأصيلة كأسلوب قيادة إيجابي لمعالجة هذه القضايا (محمود وصموئيل، ٢٠٢٠).

ومع أهمية القيادة تجدر الإشارة إلى أن القيادة الأصيلة لا تكفي لدفع الموظفين إلى تبني سلوك تشارك المعرفة كممارسة عملية في الواقع؛ إذ أن هناك عوامل ومحددات أخرى ربما يكون في مقدماتها وجود مناخ الفريق الداعم والمعزز لسلوكيات تشارك المعرفة وتقاسمها، وهذا المعنى تؤكد نظرية القيادة الأصيلة، حيث ترى هذه النظرية أن سلوك القادة الحقيقيين يُمكن أن يحفز الموظفين في حد ذاته، لكن آثاره على سلوكيات الموظف، يمكن تسهيلها وتعزيزها من خلال عوامل وسيطة معينة، مثل تهيئة مناخ جماعي يوفر فرصاً للتعلم المستمر ويعزز عمليات التماهي والتماثل مع مجموعة العمل (القرني، ٢٠٢١).

وعليه؛ تبني نمط القيادة الأصيلة في المؤسسات له أهمية كبيرة في خلق بيئة عمل إيجابية ومُحفزة، ورفع مستوى أداء العاملين، وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، وشعور المرؤوسين بالتمكين، والتماثل التنظيمي، ودعم العمل الجماعي وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة ألفيسون واينولا (Alvesson & Einola, 2019)، فالقيادة الأصيلة تؤثر إيجابياً على الإبداع، والالتزام التنظيمية، والرضا الوظيفي، ودعم السلوك الأخلاقي في المؤسسات، والثقة، ورأس المال النفسي. كما يحدد المحميد (٢٠٢١) أهمية القيادة الأصيلة في كونها تعبر عن النمط المثالي للقيادة الذي تحتاجه مؤسسات التعليم اليوم على وجه الخصوص، وذلك لما يحمله مضمون القيادة الأصيلة من قيم ومبادئ مبنية على النزاهة والشفافية والصدق والموضوعية وتحمل المسؤولية إضافة إلى قدرتها على التأثير الإيجابي في سلوكيات العاملين وإخراج طاقاتهم الكامنة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

كما أشار ليونارد (Leonard، 2014) إلى أهمية القيادة الأصيلة في السياق التنظيمي؛ لما لها من أثر إيجابي على السلوكيات والاتجاهات الإيجابية المهمة داخل المنظمات مثل الأداء

---

الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، ورفع مستوى الإبداع لدى العاملين، وتمكين العاملين، كما تسعى إلى تحقيق بيئة عمل منتجة، كما أن تحقيق الرضا الوظيفي المنشود مرهون بوجود قيادة أصيلة.

ومن ثم فإن أهمية القيادة الأصيلة تنبع من كونها مدخل مهم وجديد من مداخل القيادة، إذ تبعث لدى العاملين حُب الإنجاز والمثابرة، كذلك لها دور إيجابي في الاستثمار في رأس المال النفسي والمشاعر والعواطف الإيجابية والتمكن النفسي (King, 2016).

كذلك من جوانب أهمية القيادة الأصيلة أنها تستمد قوتها من الثقة من القدرات النفسية الإيجابية، والسياق التنظيمي المتطور بدرجة عالية والتي تؤدي إلى زيادة الوعي الذاتي والتنظيمي والسلوكيات الإيجابية من جانب القادة والمؤوسين لتعزيز التنمية الذاتية الإيجابي، وبالتالي فإن القيادة الأصيلة تمثل جوهر القيادة الفعالة في أي مؤسسة (دسوقي، ٢٠٢١).

ولما كانت القيادة الأصيلة بهذه الأهمية على جميع الأصعدة، فقد وجدت طريقها إلى المنظمات التعليمية عموماً، والمدارس تحديداً، حيث بات من الضروري عليها أن تساير التجديد وأن تسرع عملية الاستجابة للتطوير والتغيير في أساليبها الإدارية وأنماطها القيادية، "إذا كان على قادة المدارس إعادة النظر في الأنماط القيادية التي يمارسونها، واتخاذ القرار في تبني نمط القيادة الأصيلة بشكل خاص؛ للنهوض بأداء المعلمين، وزيادة الدعم المعنوي لديهم، لتحقيق الأهداف المنشودة، وصولاً إلى الجودة التي تنتسدها المدارس في مخرجاتها التربوية والتعليمية" (الحارثي والقرني، ٢٠٢٠).

كما أشارت نتائج دراسة الرميدي وطلحي وطه (٢٠٢٠) إلى وجود أثر معنوي وإيجابي للقيادة الأصيلة على مخرجات العمل الموقفية المتمثلة في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي، ووجود أثر إيجابي للقيادة الأصيلة على مخرجات العمل السلوكية المتمثلة في سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوك الإبداع، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الأصيلة على مخرجات العمل الأدائية المتمثلة في الأداء الوظيفي، بينما كان الأكثر سلبية على الانسحاب من العمل.

## أسس ومقومات القيادة الأصيلة:

تعتمد القيادة الأصيلة على أساسين رئيسيين، حيث يرى الفريجات (٢٠١٨) أنه يمكن تناولهما على النحو التالي:

١. الأخلاق Ethics: لقد حظي موضوع الأخلاق وعلاقته بالقيادة بالقليل من اهتمام الكتاب، لأسباب منها أن الاهتمام في منظومة الأخلاق في الإدارة عامة بدأ في النمو والتصاعد؛ نظراً لأهميتها في نجاح القيادة الحديثة وتميزها في الإدارة، وأن ممارسات القيادة الأخلاقية تنتشد المعايير الأخلاقية العالية لتميزها عن غيرها.
٢. الثقة Trust: هي التوقع الإيجابي في التفكير والقرارات والفعل، ويبنى على عنصرين هما: التوقع الإيجابي الذي ينشأ من المعرفة والرغبة في تحمل المخاطرة فهو يبنى بالتدرج وبالترام، وانتهاز الفرص التي تؤسس للرغبة في اتخاذ المخاطر المحسوبة، أما أبعاد الثقة فهي خمسة أبعاد: الاستقامة والجدارة والانساق والولاء والانفتاح، وأنواعها ثلاثة هي:

أ- ثقة قائمة على الردع.

ب- ثقة أساسها التحقق.

ج- ثقة قائمة على المعرفة.

فيما يرى كل من (دسوقي، ٢٠٢١؛ والقرني، ٢٠٢١؛ والحجاز، ٢٠١٧) أن أهم مقومات وخصائص القيادة الأصيلة تتضح في النقاط التالية:

١. تنظيم وإدارة الوقت بكفاءة: تحتاج القيادة كي تكون أصيلة إلى مقدرة سريعة في تنظيم الأفكار وقراءة المنشورات والتعامل مع المشكلات والأحداث الطارئة بمرونة، وتوفير الوقت خلال العمليات الخاصة بالتفكير والتخطيط والتنفيذ والمتابعة.
٢. صناعة القرارات: يجب أن يمتلك القياديون المتبعون لنمط القيادة الأصيلة القدرة على صنع واتخاذ القرارات، كما يجب أن يكونوا على كفاءة عالية، وعميقي التفكير، ويقبلون مسؤولية الاختبارات الصعبة، حيث إن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية القيادية، فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المدخلات والعمليات والعلاقات إلى مخرجات معينة، ويحتاج القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها، ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة، وصياغتها في عبارات معبرة، وفي الزمن المناسب.

- 
٣. مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية: لا بد أن تتطابق أخلاقيات القادة الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية، حيث أن كل فرد مسؤول عن سلوكه، ولكن القيادة في المؤسسات التعليمية تقع عليها مسؤولية إضافية وهي مسؤوليتها عن سلوك مرؤوسيه.
٤. ترتيب الأعمال حسب أهميتها: القيادة الأصيلة لا بد وأن تكون على دراية بكيفية ترتيب الأمور والاحتياجات والمشكلات داخل المؤسسة التي تديرها حسب أهمية وخطورة كل مشكلة ودرجة تأثيرها على سير العمل داخلها، ووفقاً للأولويات والمشكلة ذات الحاجة الماسة للحل.
٥. الحماس الثابت والمستمر: شخصية القائد وخاصة الذي يقع تحت ضغوط كثيرة تتطلب شغلة كبيرة من الحماس، وعلى القادة أن يفحصوا حماسهم، ويحددوا مصدره.
٦. الثقة بالنفس وبالآخرين: تُعاني بعض القيادات من ضعف الأداء والمعنويات، نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسيه؛ لذا على القيادة الأصيلة أن تعمل على بناء جسور الثقة بينها وبين العاملين معها وذلك يُعد انعكاساً لتقتها في قدرتها على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.
٧. المبادرة والابتكار: إن القيادة الأصيلة هي التي تُبادر في مواجهة مختلف المواقف وتحسن التصرف، وتتخذ القرارات الملائمة والحاسمة وتستنبط حلولاً متعددة ومتنوعة، بطريقة تتسم بالمبادرة والابتكار.
٨. تحمل المسؤولية: على القيادة الأصيلة أن تعي واجباتها وتفهم دورها الحقيقي والمسؤولية الملقاة على عاتقها لأن القيادة الناجحة ليست وظيفة بل هي مسؤولية وأمانة لذا وجب عليها تحملها والتفاني في خدمتها.
٩. القدرة على الإدراك والتحليل: على القيادة الأصيلة أن تكون ثاقبة البصر دقيقة الملاحظة، مدركة لجميع التفاصيل حيث تحلل المشكلة إلى عناصرها الأساسية وتُبت فيها بهدوء وتأنٍ ووعي، حيث تتعامل بهذا الأسلوب مع كل القضايا المطروحة في المؤسسة لتكون بالفعل أصيلة وأهلاً لقيادة المؤسسة التعليمية.
١٠. القدرة على إدارة العلاقات: على القيادة الأصيلة أن تشجع كل أنواع التفاعل بين أفراد المجتمع المدرسي وتنمي فيهم العلاقات البناءة والمثمرة والتواصل الفعال وذلك في جو
-

---

يسوده الاحترام والثقة والتفاهم، مما يُزيد في تماسك المجتمع المدرسي والتفاهم حول قيادتهم وبالتالي توحيد كل الطاقات والجهود وتوجيهها نحو خدمة الأهداف المدرسية. **أبعاد القيادة الأصيلة:** ركزت عديد من الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد القيادة الأصيلة على أبعاد أربعة للقيادة الأصيلة والمتمثلة في:

١. الوعي الذاتي Self-awareness:

يُعد الوعي الذاتي أحد المُحددات الرئيسة ونقطة البداية للقيادة الأصيلة. فلكي يكون القائد أصيلاً يجب أن يكون لديه وعي ذاتي الذي يشتمل على الوعي بالشخصية وهو مرتبط بالقدرة على الإقرار بجوانب القوة والضعف (Laschinger, et al., 2012). ويُنظر إلى الوعي الذاتي بأنه عملية متواصلة لفهم القيم والمُعتقدات والنوايا والمواهب وجوانب القوة والضعف (Wang, 2014).

فالوعي الذاتي هو رؤية القائد لذاته من الداخل، بما تتضمنه من نقاط ضعفه ونقاط قوته وقيمه ووجهة نظر الآخرين في قدراته وكيفية تأثيرها في بيئة العمل، حيث يتحلى المدراء أصحاب الوعي الذاتي المرتفع بالقدرة على إدارة عواطفهم في حالة وجود نزاع أو صراع من خلال تجنب إظهار المشاعر السلبية للآخرين (الفريجات، ٢٠١٩).

ويرى الزبيد (٢٠٢١) بأن القائد الذي يتمتع بوعي ذاتي عالٍ يكون قادر على وصف عواطفه بدقة وصراحة، ويعترف بأخطائه بصراحة، ولا يشعر بالحرج أو الخوف أثناء حديثه عنها، ويميل بشكل واضح للانتقاد البناء، فالقائد صاحب الوعي المنخفض إذا طُلب منه أن يحسن في أدائه يفسر ذلك على أنه تهديد أو علامة فشل.

٢. الشفافية Transparency:

تُعرف الشفافية بأنها الطريقة التي يقوم القادة من خلالها بمشاركة المعلومات والبيانات بشكل علني، بشرط أن يتسم هؤلاء القادة بالأمانة والصدق ويكون أسلوب وطريقة توضيح أفكارهم وأحاسيسهم حقيقيين بدلاً من استخدام الذات المزيفة لأنها غير منسجمة مع ثقة الاتباع (Coutrufu, 2014).

وهي عملية بناء الثقة من خلال المشاركة الحقيقية بين القادة والتابعين بالأفكار والمعلومات والتعبير الصادق عن المشاعر والعواطف، وهذه الشفافية تنشأ بيئة عمل تجعل الموظفين يشعرون بتقدير القادة لهم وتنمّن دورهم، فالقائد الأصيل يبحث عن بناء علاقات شفافة ومحاولة تحقيق التوازن في المعلومات المتنوعة والمتناقضة (Peterson, et al., 2012).

---

وقد أشار كازا وباغوزي (Caza & Bagozzi, 2010) أنه يجب على القائد الأصيل اتباع نهج منفتح وأن يكون صادق وأمين عند توصيل المعلومات للآخرين من خلال صدق التعبير الذاتي، وبالتالي فإن ربط الشفافية الناتجة مع دوافع الفرد ورغباته يؤدي إلى خلق الثقة والشعور بالثبات والاستقرار.

### ٣. المنظور الأخلاقي Moral perspective:

هو شكل من أشكال التنظيم الذاتي الداخلي، حيث يسترشد الفرد بوصلة من المعايير والقيم الأخلاقية الداخلية التي تقود سلوكه داخل المجموعة، وتُشكل قدرة الفرد على اتخاذ قرارات مناسبة مع القيم الداخلية، والتي يتمسك بها الأفراد بالرغم من الظروف التنظيمية والمجتمعية (الصالح، ٢٠٢١).

فهي أسس أخلاقية يتمسك بها القائد في علاقاته وقراراته، بحيث أن جميع ما يتخذه من قرارات وتعاملات تنطلق من منطلق أخلاقي إيجابي من داخل القائد مهما كانت الضغوط الخارجية عليه، وهو العملية التي من خلالها يوائم ذوي القيادة الأصيلة قيمهم مع أفعالهم، بشكل يجعل دوافع الفرد وقيمه شفافة تماماً لمن يتعامل معهم أو يقودهم، وهذا المفهوم نابع من داخل الفرد، وليس رد فعل لقوى خارجية (محمود وصموئيل، ٢٠٢٠).

ويرى الزبيود (٢٠٢١) أن المنظور الأخلاقي له دور كبير في تأسيس ثقافة تنظيمية قوية تقوم على إيجاد أهداف مُشتركة بين الأفراد وتعتبر من أبرز أدوار القائد الأصيل حيث يقوم بتحديد الطريقة الملائمة لتنفيذ الأعمال وخلق ثقافته في ضوء المعتقدات والقيم التي يعيشها الأفراد والمنظمة، وفي حال الانتهاء الملائمة من إنشاء الثقافة فإن كل موظف سيكون مزود بدليل مُرشد له ليكون الجميع بذلك قادرين على استخدام القيم الأخلاقية التي وضعوها كي ترشدهم.

### ٤. المعالجة المتوازنة Balanced processing:

تعتبر المعالجة المتوازنة عن قدرة الفرد على تحليل البيانات بطريقة موضوعية قبل اتخاذ القرار، وجمعه لجميع الآراء حتى المخالف منها لمواقفه الراسخة أو آراءه الشخصية (الصالح، ٢٠٢١).

وتتضمن المعالجة المتوازنة مجموعة من عمليات البحث عن إيجابيات وسلبيات موضوع ما قبل صناعة القرار، من خلال استطلاع وجهات النظر المختلفة، فالمعالجة المتوازنة تركز

---

على جمع المعلومات بشكل غير مُتحيز، والتفسير المُجرد لها، وأن إهمال التحيز للقائد الأصيل يُساعده في تطوير خطط إجرائية موضوعية (الحجار، ٢٠١٧).

ويرى الزيود (٢٠٢١) بأن التشغيل المتوازن يساعد القائد على زيادة قدرته على تحليل البيانات بشكل دقيق وموضوعي من أجل الوصول إلى القرار المناسب، مع الأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر وآراء التابعين. ويركز أيضا التشغيل المتوازن على جمع المعلومات دون تحيز وتفسيرها بشكل مجرد وأنه كلما أهمل القائد التحيز زادت قدرته في تطوير الخطط الموضوعية التي من شأنها الوصول إلى أهداف المؤسسة دون مُعيقات.

#### الدراسات السابقة:

دراسة الزائدي (٢٠٢١) التي هدفت إلى التعرف على الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين ممارسة سلوك القيادة الأصيلية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة ومستوى وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧) معلماً، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، واستخدمت ثلاثة أدوات لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة جدة سلوك القيادة الأصيلية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة كبيرة، وأن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين جاء بدرجة كبيرة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين درجة ممارسة سلوك القيادة الأصيلية لدى قادة المدارس الثانوية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط جزئياً العلاقة بين سلوك القيادة الأصيلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

كما هدفت دراسة المحمادي (٢٠٢٠) إلى تعريف درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لبعض المداخل القيادية الحديثة بإدارة تعليم منطقة مكة المكرمة، وهي (القيادة الموزعة والقيادة الأصيلية والقيادة الإستراتيجية). وتكون مجتمع الدراسة من (٩٠) قائداً تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي حيث استخدمت استبانة مكونة من (٣٠) فقرة تقيس ممارسات مداخل القيادة الحديثة توزعت فقراتها على المداخل الثلاثة (الموزعة، الأصيلية، الإستراتيجية) تم التأكد من صدقها وثباتها، وأسفرت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للمداخل القيادية الحديثة بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٣٠) وجاء مدخل القيادة الأصيلية بالترتبة الأولى وبدرجة ممارسة عالية حيث بلغت قيمة متوسطها

---

الحسابي (٣،٤٢) ثم القيادة الموزعة بالرتبة الثانية بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣،٢٨) ثم القيادة الاستراتيجية بالرتبة الأخيرة بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣،٢٠)، وكان من أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة التأكيد على الاستمرار بتطبيق الممارسات القيادية الدالة على القيادة الأصيلة والعمل على تحسين الممارسات التي كشفت الدراسة عن ضعفها بالقيادة الاستراتيجية.

وأجرى الحارثي والقرني (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة والثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحثان المنهج الكمي بأسلوبه المسحي والارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠٨) معلماً ومعلمة بواقع (٣٤٧) معلم و(٢٦١) معلمة، طُبّق عليهم مقياس القيادة الأصيلة (Walumbwa, et al, 2008)، ومقياس الثقة في القائد لتانين-موران، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات أشارت النتائج إلى أن ممارسة قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة لسلوك القيادة الأصيلة جاءت بدرجة عالية، وأن مستوى الثقة لدى معلمي المدارس الأهلية بمحافظة جدة جاء بدرجة عالية، كما توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠،٠١) بين درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الأهلية الحكومية بمحافظة جدة ومستوى الثقة في القائد لدى المعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠،٠١) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأهلية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم لسلوك القيادة الأصيلة تُعزى إلى اختلاف الجنس، وأوصى الباحثين بتوصيات أهمها: تصميم وبناء برامج تدريبية لتعزيز ممارسات القيادة الأصيلة لقادة المدارس تقوم عليها إدارة التدريب التربوي بالتعاون مع أقسام الإدارة التربوية في الجامعات الموجودة بمدينة جدة.

بينما هدفت دراسة الجهني والقرني (٢٠٢٠) إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع والعدالة التنظيمية الإجرائية المدركة من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحثين المنهج الوصفي الكمي بشقيه المسحي والارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٤١٢) بواقع (١٦٧) معلماً و(٢٤٥) معلمة، طُبّق عليهم مقياس والمبو وآخرون (Walumbwa et al, 2008) للقيادة الأصيلة، ومقياس نيهوفوموران (Niehoff & Moorman, 1993) للعدالة الإجرائية، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات، أشارت النتائج أن ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين، وأن مستوى العدالة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع كما

يُدرّكها المعلمون جاء بدرجة عالية من وجهة نظرهم، كما توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة ومستوى العدالة الإجرائية كما يُدرّكها المعلمون وذلك بمعامل ارتباط (٠,٨٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية، كما بينت النتائج وجود فروق في القيادة الأصيلة وفقاً لمتغير الخبرة، ولصالح ذوي الخبرة الأكبر.

في حين أجرى الجهني (٢٠١٩) دراسة للكشف عن سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع وعلاقته بالصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والارتباطي، وتكون عينة الدراسة من (٦٠٠) معلماً، تم تطبيق مقياس القيادة الأصيلة عليهم مقياس والمبو وآخرون (Walumbwa et al, 2008) ترجمة اليردان (٢٠١٧)، ومقياس الصحة التنظيمية لهوي وآخرون (Hoy, et al., 1991)، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات أشارت النتائج أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة إجمالاً جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وأن مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة ومستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية عالية القيمة بين المتغيرين.

كما أجرى الجبيري (٢٠١٩) دراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس المتوسطة بمحافظة الليث، وتحديد مستوى دافعية العمل لدى المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الكمي، بأسلوبية (المسحي والارتباطي)، واعتمد الباحث مقياس القيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة: شفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي الذاتي، والوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (٣٤٤) معلم من مجتمع الدراسة البالغ (٢٢١٩) معلماً ومعلمة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها: أن ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمحافظة الليث للقيادة الأصيلة جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين، كما أن مستوى دافعية العمل لدى معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة الليث جاء بدرجة عالية جداً من وجهة نظرهم، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة للقيادة الأصيلة ومستوى دافعية العمل

لدى المعلمين. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادتهم للقيادة الأصيلة، وحول تقديرهم لمستوى دافعية العمل لديهم تعزى إلى اختلاف الجنس، وسنوات الخبرة.

بينما هدفت دراسة كاراداج وأوزتكين (Karadag & Oztekin, 2018) إلى استقصاء طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة الأصيلة لمديري المدارس الابتدائية والثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بتركيا، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٦) معلماً، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي منهجاً للدراسة، واعتمدت على مقياس القيادة الأصيلة (ALQ) المكون من أربعة أبعاد وهي: الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس السلوك القيادة الأصيلة جاء بدرجة مرتفعة، وأن تصورات المعلمين عن الثقافة التنظيمية بالمدارس كانت إيجابية، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الأصيلة والثقافة التنظيمية للمدارس.

فيما هدفت دراسة الحجار (٢٠١٧) إلى التعرف على مفاهيم وخصائص القيادة الأصيلة، والكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأصيلة وعلاقتها ببعض المتغيرات، وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٩٠) مديراً ومديرة، و(٤٧٤) معلماً ومعلمة، وتم بناء استبانة القيادة الأصيلة المكونة من (٦) أبعاد، هي: الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والحب، والانضباط الذاتي. وبعد التأكد من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأصيلة كانت متوسطة، كذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين والمديرين للقيادة الأصيلة ولصالح المديرين، في حين لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين للقيادة الأصيلة لديهم تعزى لمتغيرات النوع وسنوات الخدمة.

#### **التعليق على الدراسات السابقة:**

#### **التعقيب على أهداف ومنهجية وعينة وأدوات ونتائج الدراسات السابقة:**

- من حيث الأهداف: استهدفت الدراسات التي تناولت القيادة الأصيلة تحقيق مجموعات متنوعة من الأهداف، ومنها فحص العلاقة بين القيادة الأصيلة وكل من: المواطنة التنظيمية (الزائدي، ٢٠٢١)، والثقة في القائد (الحارثي والقرني، ٢٠٢٠)، والعدالة

التنظيمية (الجهني والقرني، ٢٠٢٠)، والصحة التنظيمية (الجهني، ٢٠١٩)، ودافعية العمل للمعلمين (الجبيري، ٢٠١٩)، أو المقارنة بين درجة ممارسة القيادة الأصيلة وغيرها من أنماط القيادة الأخرى (المحمادي، ٢٠٢٠)، فيما استهدفت دراسة الحجار (٢٠١٧) تحديد درجة ممارسة القادة للقيادة الأصيلة.

- من حيث المنهج: اعتمدت الدراسات في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي بصورة أساسية.
- من حيث المجتمع والعينة: تناولت الدراسات عينات من: القادة (المحمادي، ٢٠٢٠، أو المعلمين (الزائدي، ٢٠٢١؛ والحارثي والقرني، ٢٠٢٠؛ والجهني والقرني، ٢٠٢٠؛ والجهني، ٢٠١٩؛ والجبيري، ٢٠١٩)، فيما جمعت بعض الدراسات في عينتها بين المعلمين والقادة (الحجار، ٢٠١٧).
- من حيث النتائج: تشير مجمل نتائج الدراسات التي استهدفت دراسة القيادة الأصيلة إلى وجود علاقة ارتباطية بينها وبين المتغيرات التنظيمية، مثل: المواطنة التنظيمية (الزائدي، ٢٠٢١)، والعدالة التنظيمية (الجهني والقرني، ٢٠٢٠)، والصحة التنظيمية (الجهني، ٢٠١٩)، أو انعكاساتها لدى المعلمين مثل: الثقة في القائد (الحارثي والقرني، ٢٠٢٠)، ودافعية العمل للمعلمين (الجبيري، ٢٠١٩).

#### جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

- من حيث الهدف: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التي تناولت القيادة الأصيلة في علاقتها بمتغير آخر، وذلك كما في دراسة كل من (الزائدي، ٢٠٢١؛ والحارثي والقرني، ٢٠٢٠؛ والجهني والقرني، ٢٠٢٠؛ والجهني، ٢٠١٩؛ والجبيري، ٢٠١٩).
- من حيث المنهج: تتفق الدراسة الحالية بشكل مباشر مع معظم الدراسات التي تم عرضها والتي اعتمدت على المنهج الوصفي.
- حيث المجتمع: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التي استهدفت تطبيق أدواتها وجمع بياناتها من عينات من المعلمين والمعلمات كما في دراسة كل من (الزائدي، ٢٠٢١؛ والحارثي والقرني، ٢٠٢٠؛ والجهني والقرني، ٢٠٢٠؛ والعلوي، ٢٠٢٠؛ والجهني، ٢٠١٩؛ والجبيري، ٢٠١٩).

### جوانب تميز البحث الحالي عن مجمل الدراسات السابقة:

- من حيث الهدف: يتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في محورها بكونه يسعى إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الأصيلة.
  - من حيث المجتمع والعينة: يتميز البحث الحالي عن مجموعة الدراسات المحلية بتناوله لعينة من معلمات التعليم العام، وفي كافة المراحل (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) بمحافظة المخوة، وهو مجتمع دراسة لم تتناوله أي من الدراسات السابقة.
- جوانب استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة: استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

- تحديد مشكلة الدراسة وطرح أسئلتها.
- بناء الإطار النظري للدراسة.
- تحديد المنهج المناسب للتعامل مع مشكلة الدراسة والإجابة عن أسئلتها.
- إعداد أداة الدراسة ومحاورها.
- تفسير النتائج التي أمكن للدراسة الحالية التوصل إليها، بتحديد جوانب الاتفاق أو الاختلاف معها.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

**منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة الحالية في تحقيقها لأهدافها المتعلقة بتحديد درجة القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس بمحافظة المخوة على المنهج الوصفي.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة المخوة، والبالغ عددهن (١٨٧٢) معلمة حسب إحصائيات إدارة التعليم بمحافظة المخوة للعام الدراسي ١٤٤٤هـ، والجدول التالي يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المرحلة التعليمية.

**جدول (١) توزيع مجتمع الدراسة حسب المرحلة التعليمية بمدارس التعليم العام**

#### بمحافظة المخوة في العام الدراسي ١٤٤٤هـ

المجموع	المرحلة التعليمية			البيان
	الثانوية	المتوسطة	الابتدائية	
١٨٧٢	٣٠٨	٣٨٢	١١٨٢	العدد
%١٠٠	%١٦,٤٥	%٢٠,٤١	%٦٣,١٤	النسبة المئوية

يظهر من الجدول (١) أن إجمالي عدد أفراد المجتمع يبلغ (١٨٧٢) معلمة، وأن نسبة تمثيل معلمات المرحلة الابتدائية أكبر من غيرها؛ نظراً لكون هذه المرحلة تتضمن أكبر عدد من

المدارس بالمحافظة، وبالتالي يعمل بها عدد أكبر من المعلمات، وعليه يتم تمثيل كل مرحلة من هذه المراحل في عينة الدراسة وفقاً لنسبتها في المجتمع الأصلي.

**عينة الدراسة:** وفقاً لطبيعة الدراسة الحالية، فقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث توزيع الرابط الخاص بالاستبانة على كافة أفراد المجتمع، واستمرت فترة تلقي الاستجابات قرابة الشهرين، حيث بلغ إجمالي المستجيبات للأداة (٣٦٤) معلمة، بنسبة ١٩,٤٤% من مجتمع الدراسة، ووفقاً لمعادلة روبرت ماسون Mason لحجم العينة الممثل لمجتمعها، فإن الحجم الممثل للمجتمع هو (٣١٩) معلمة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبناءً عليه يمكن القول بأن العينة الحالية تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً دالاً إحصائياً، والجدول (٢) يبين توزيع عينة الدراسة الحالية وفق متغيراتها الديموجرافية.

**جدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها الديموجرافية**

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
١	المرحلة التعليمية	الابتدائية	١٧٩	%٤٩,١٨
		المتوسطة	٧٨	%٢١,٤٢
		الثانوية	١٠٧	%٢٩,٤٠
		<b>المجموع</b>	<b>٣٦٤</b>	<b>%١٠٠</b>
٢	سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٦٧	%١٨,٤٠
		من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات	١٠١	%٢٧,٧٥
		أكثر من (١٠) سنوات	١٩٦	%٥٣,٨٥
		<b>المجموع</b>	<b>٣٦٤</b>	<b>%١٠٠</b>
٣	المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣٣٢	%٩١,٢١
		أعلى من بكالوريوس	٣٢	%٨,٧٩
		<b>المجموع</b>	<b>٣٦٤</b>	<b>%١٠٠</b>

يتبين من الجدول (٢) السابق أن توزيع أفراد عينة الدراسة على متغيراتها الديموجرافية جاء بنسب متقاربة في فئاتها الفرعية، باستثناء توزيع العينة وفق متغير (المؤهل العلمي)، حيث جاءت النسبة الأغلب من عينة الدراسة من الحاصلات على مؤهل البكالوريوس، وهو وضع طبيعي، خاصة وأن عدد الحاصلات على مؤهل أعلى من البكالوريوس يتجاوز العدد (٣٠) والذي نقطة قطع بين العينات البارامترية (القياسية) واللابارامترية، وإجمالاً يمكن القول بأن عينة الدراسة تمثل مجتمع الدراسة بصورة عادلة.

---

أداة الدراسة: نظراً لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة، وقد مر بناء الاستبانة بالخطوات العملية التالية:

١. مراجعة الأدب النظري للدراسة والدراسات السابقة التي هدفت إلى قياس:  
أ- القيادة الأصيلة، وذلك كما في كل من (الجهني والقرني، ٢٠٢٠؛ والحارثي والقرني، ٢٠٢٠؛ والزائدي، ٢٠٢١؛ Karadag & Oztekin, 2018)، خاصة المقياس المقنن الذي قدمته دراسة الجهني والقرني (٢٠٢٠)، حيث تمت الإفادة منه في تحديد أبعاد القيادة الأصيلة.
٢. تحديد الغرض العام للأداة وأهداف الاستبانة: حيث تمثل الهدف العام من أداة الدراسة في قياس درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمات.
٣. تحديد مجالات وأبعاد القياس لأداة الدراسة: تمثلت مجالات القياس لأداة الدراسة في:  
أ. الجزء الأول: ويتضمن البيانات العامة عن المستجيبة من حيث: المرحلة التعليمية التي تعمل بها، سنوات الخبرة في العمل الحالي، والمؤهل العلمي الحاصلة عليه.  
ب. الجزء الثاني: يتعلق بجوانب القياس للاستبانة وسوف يتضمن أربعة أبعاد هي:  
البعد الأول: الوعي الذاتي.  
البعد الثاني: المعالجة المتوازنة.  
البعد الثالث: المنظور الأخلاقي الداخلي.  
البعد الثالث: الشفافية في العلاقات.
٤. صياغة فقرات أداة الدراسة بصورتها الأولية: بعد تحديد الأبعاد الخاصة بها تم صياغة (٢٢) فقرة في الأبعاد الأربعة.
٥. تدرج الاستجابات للعبارات: باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات (درجة الممارسة: كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).
٦. صياغة تعليمات أداة الدراسة: بغرض تعريف أفراد عينة الدراسة على الهدف من أداة الدراسة مع مراعاة وضوح العبارات، والتأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة.
٧. حساب الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:  
وقد تم ذلك على النحو التالي:

(١) **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية بلغ عددهم (٣١) محكماً، طلب منهم إبداء الرأي حول عبارات الاستبانة، من حيث مدى مناسبة ووضوح العبارة، ومدى انتماء كل عبارة من العبارات بالمجال الذي تنتمي إليه، والحكم على مدى سلامة صياغتها اللغوية، ومدى ملاءمتها وأهميتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها بالإضافة أو إعادة الصياغة أو الحذف أو غير ما ورد مما يرونه مناسباً، بالإضافة إلى النظر في تدرج المقياس ومدى ملاءمته للقياس، وقد بينت نتائج هذا الإجراء توفر مؤشر الصدق الظاهري للاستبانة، حيث جاءت نتائج هذا الإجراء على النحو التالي:

- تراوحت نسب الاتفاق على جميع فقرات الاستبانة ما بين ٩٠,٣٢% إلى ١٠٠%، باستثناء فقرتين.

- طلب بعض المحكمين إعادة صياغة بعض فقرات الاستبانة، وقد قامت الباحثة بتعديل هذه الصياغات، ومن ذلك ما يلي:

#### جدول (٣) نماذج لبعض الفقرات التي تم إعادة صياغتها

رقم الفقرة	البعد	الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل
٤	الأول	تستمع مديرة المدرسة إلى آراء الآخرين قبل توضيح وجهة نظرها	تستمع مديرة المدرسة إلى آراء الآخرين حول موضوع ما قبل أن تطرح وجهة نظرها حوله.
١٠	الثاني	تجمع مديرة المدرسة البيانات بغرض تحليلها قبل اتخاذ القرار.	تتخذ مديرة المدرسة القرارات بناءً على ما يتوفر لديها من معلومات مرتبطة بموضوع القرار.

ووفقاً لهذه الإجراءات، يمكن القبول بأن أداة الدراسة الحالية تتوفر لها مؤشرات عالية في الدلالة على صدقها الظاهري، أو ما يُعرف بصدق المحكمين.

**صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة:** تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، بتطبيقها على عينة استطلاعية- من خارج العينة الأصلية قوامها (٥٠) معلمة؛ ممن يعملن بإدارة تعليم المخوة، وتتمثل فيهن متغيرات الدراسة الديموجرافية بالكامل- حيث قامت الباحثة بتحليل البيانات المجمع عبر هذا التطبيق، وتوظيفها في حساب صدق البناء الداخلي للاستبانة، وذلك على النحو التالي:

صدق الاستبانة.

(١) حساب العلاقة الارتباطية بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له، فجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لها

رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط						
١	**٠,٦٤	٧	**٠,٦٨	١٣	**٠,٨١	١٨	**٠,٦٨
٢	**٠,٦٥	٨	**٠,٦٦	١٤	**٠,٧٤	١٩	**٠,٧٧
٣	**٠,٧١	٩	**٠,٦٦	١٥	**٠,٥٨	٢٠	**٠,٦٨
٤	**٠,٦٨	١٠	**٠,٦٤	١٦	**٠,٦٣	٢١	**٠,٦٠
٥	**٠,٥٥	١١	**٠,٦٥	١٧	**٠,٨١	٢٢	**٠,٧٢
٦	**٠,٦٠	١٢	**٠,٧٠				

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١ \* دالة عند مستوى ٠,٠٥

قيمة "ر" عند (ن=٥٠) عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٢٧ ، عند مستوى ٠,٠١ = ٠,٣٥

يتبين من الجدول (٤) السابق أن قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الاستبانة، والدرجة الكلية قد جاءت جميعها دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ مما يشير إلى قوة العلاقة الارتباطية بين جميع فقرات أبعاد الاستبانة بدون استثناء- والدرجة الكلية له، وبذلك تتحقق مؤشرات الصدق الخاصة بتلك المرحلة من مراحل الاتساق الداخلي.

(٢) حساب العلاقة الارتباطية بين كل فقرات من فقرات أبعاد الاستبانة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له، فجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول (٥).

جدول (٥) معامل ارتباط بيرسون بين فقرات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لأبعادها

رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط						
١	**٠,٦١	٧	**٠,٧٣	١٣	**٠,٨٢	١٨	**٠,٨١
٢	**٠,٧٤	٨	**٠,٧٢	١٤	**٠,٨٠	١٩	**٠,٨٦
٣	**٠,٧٣	٩	**٠,٧٧	١٥	**٠,٧٢	٢٠	**٠,٧٨
٤	**٠,٧٣	١٠	**٠,٦٨	١٦	**٠,٧٠	٢١	**٠,٧٥
٥	**٠,٥٨	١١	**٠,٦٧	١٧	**٠,٧٧	٢٢	**٠,٧٩
٦	**٠,٦٧	١٢	**٠,٧٢				

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١ \* دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول (٥) أن جميع فقرات أبعاد الاستبانة ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وقد جاءت معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) بدون استثناء، وهو ما يشير إلى تحقق المرحلة الثانية لحساب البناء الداخلي لهذا المحور.

(٣) حساب العلاقة الارتباطية بين كل من الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الاستبانة وبعضها البعض من جهة، وبينها وبين الدرجة الكلية للمحور الأول من جهة أخرى، فجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول (٦).

جدول رقم (٦) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لها

الدرجة الكلية	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	البعد
**٠,٩٤	**٠,٧١	**٠,٨٢	**٠,٩١	-	البعد الأول: الوعي الذاتي
**٠,٩٣	**٠,٦٧	**٠,٨٣	-		البعد الثاني: المعالجة المتوازنة
**٠,٩٤	**٠,٨٤	-			البعد الثالث: المنظور الأخلاقي الداخلي
**٠,٨٧	-				البعد الرابع: الشفافية في العلاقات
-					الدرجة الكلية للمحور الأول

يشير الجدول (٦) إلى أن جميع الأبعاد ذات ارتباطات دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك ذات ارتباطات دالة إحصائياً مع بعضها البعض، وكانت جميع المعاملات دالة إحصائياً عن مستوى دلالة (٠,٠١)، وهو ما يشير إلى توفر مؤشرات صدق التجانس الداخلي لأبعاد الاستبانة عند المرحلة الثالثة من مراحل حساب هذا النوع من الصدق. ووفقاً للإجراءات الثلاثة السابقة، يتبين أن الاستبانة تتوفر لها مؤشرات صدق التجانس الداخلي بدرجة عالية من الموثوقية؛ نظراً لدلالة جميع معاملات الارتباط في كافة مراحل حسابه. ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات للاستبانة من خلال استخدام معادلة كرونباخ- ألفا (Cronbach Alpha) لاستخراج معامل الثبات، والجدول (٧) يبين نتائج هذا الإجراء.

**جدول (٧) معاملات الثبات للاستبانة (المحورين وأبعادهما الفرعية والدرجة الكلية)**

م	المحور	البعد	معامل (كرونباخ- ألفا)
(١)	المحور الأول (القيادة الأصلية)	الوعي الذاتي	٠,٧٧
		المعالجة المتوازنة	٠,٨١
		المنظور الأخلاقي الداخلي	٠,٨٢
		الشفافية في العلاقات	٠,٨٦
	الدرجة الكلية للمحور الأول		٠,٩٤

يتبين من الجدول (٧) أن كل من معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للثبات كانت دالة جميعها عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وذلك في كل من بعد من أبعاد الاستبانة؛ مما يشير إلى توافر معايير الثبات للاستبانة، ويدفع نحو الثقة في استخدامها عبر الدراسة الحالية. ووفقاً للإجراءات السابقة تم إخراج الاستبانة في صورتها النهائية؛ مكونة من (٥٢) فقرة موزعة على محورين، بواقع (٢٢)، ويلخص الجدول التالي مكونات الاستبانة.

**جدول (٨) مكونات الاستبانة في صورتها النهائية (المحورين وأبعادهما الفرعية)**

عدد الفقرات	البعد
٦	الوعي بالذات
٦	المعالجة المتوازنة
٥	المنظور الأخلاقي الداخلي
٥	الشفافية في العلاقات
٢٢	المجموع

ولهذا الهدف الحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة وأبعادهما تم حساب الوزن النسبي لبدائل الاستجابة على فقرات الاستبانة على النحو الآتي:

- طول الفئة = المدى / عدد الفئات.
- المدى = الفرق بين أكبر وأصغر بديل (درجة بديل الاستجابة) / عدد بدائل الاستجابة.
- المدى =  $5 / (1-5) = 0,80$ .

وبالتالي يكون مقياس الحكم على درجة التوفر على النحو الآتي:

- المتوسط الحسابي من (١,٠٠) إلى أقل من (١,٨) تكون الاستجابة بدرجة قليلة جداً
- المتوسط الحسابي من (١,٨) إلى أقل من (٢,٦) تكون الاستجابة بدرجة قليلة
- المتوسط الحسابي من (٢,٦) إلى أقل من (٣,٤) تكون الاستجابة بدرجة متوسطة

- المتوسط الحسابي من (٣,٤) إلى أقل من (٤,٢) تكون الاستجابة بدرجة كبيرة
  - المتوسط الحسابي من (٤,٢) إلى (٥,٠٠) تكون الاستجابة بدرجة كبيرة جداً
- نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:**

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها ومناقشتها:**

والذي نص على: "ما درجة ممارسة مديرات المدارس بمحافظة المخواة للقيادة الأصلية من وجهة نظر المعلمات؟".

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد المحور الأول (القيادة الأصلية) من أداة الدراسة، كما تم حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للحكم على درجة ممارسة مديرات المدارس بمحافظة المخواة للقيادة الأصلية من وجهة نظر المعلمات، والجدول (٩) يوضح أهم هذه النتائج.

**جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المحور الأول (القيادة الأصلية) والدرجة الكلية له مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي**

رقم البعد في الاستبانة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٣	المنظور الأخلاقي الداخلي	٤,٥٣	٠,٧١	١	كبيرة جداً
٤	الشفافية في العلاقات	٤,٥١	٠,٧٣	٢	كبيرة جداً
١	الوعي الذاتي	٤,٤٦	٠,٧٥	٣	كبيرة جداً
٢	المعالجة المتوازنة	٤,٤٥	٠,٧٣	٤	كبيرة جداً
الدرجة الكلية للمحور الأول (القيادة الأصلية)		٤,٤٩	٠,٧٣	كبيرة جداً	

تبين النتائج في الجدول (١٢) أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة - معلمات مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة - لدرجة ممارسة مديرات مدارسهن للقيادة الأصلية جاءت كبيرة جداً، وبمتوسط حسابي قدره (٤,٤٩) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٣)، وقد حاز البعد الثالث (المنظور الأخلاقي الداخلي) على الرتبة الأولى من بين أبعاد القيادة الأصلية بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٣) وانحراف معياري بلغ (٠,٧١)، تلاه البعد الرابع (الشفافية في العلاقات) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٤,٥١) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٣)، بينما جاء البعد الأول (الوعي الذاتي) في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٦) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٥)، وفي الترتيب الأخير جاء البعد الثاني (المعالجة المتوازنة) بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٥) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٣).

---

وتتفق النتيجة الحالية في دلالتها على وجود درجة ممارسة (كبيرة جداً) للقيادة الأصيلة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة من وجهة نظر المعلمات مع نتائج بعض الدراسات السابقة كما في دراسة الزائدي (٢٠٢١) والتي كشفت عن وجود درجة (كبيرة) لسلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين، وكذلك تتفق مع نتائج دراسة المحمادي (٢٠٢٠) والتي أظهرت نتائجها عن وجود درجة (عالية) لممارسة القيادة الأصيلة من وجهة نظر قادة المدارس بمنطقة مكة المكرمة، وأيضاً تتفق ونتائج دراسة الحارثي والقرني (٢٠٢٠) والتي كشفت عن وجود درجة (عالية) لممارسة القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين، ومع دراسة الجهني والقرني (٢٠٢٠) والتي أشارت إلى أن ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، كما تتفق ونتائج دراسة الجبيري (٢٠١٩) والتي بينت أن ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمحافظة الليث للقيادة الأصيلة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، كذلك تتفق مع نتائج دراسة (Karadag & Oztekin, 2018) التي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس بتركيا لسلوك القيادة الأصيلة جاء بدرجة (مرتفعة).

فيما تختلف النتيجة الحالية مع نتائج دراسة الجهني (٢٠١٩) والتي بينت أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة إجمالاً جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين، وبالمثل تختلف عن نتائج دراسة الحجار (٢٠١٧) والتي كشفت عن وجود درجة (متوسطة) لممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس بمحافظة غزة من وجهة نظر كل من المعلمين والمديرين.

ويمكن عزو النتيجة الحالية في دلالتها على وجود درجة (كبيرة جداً) لممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة إلى المفاهيم الجديدة التي تسود البيئة التعليمية؛ والتي تغيرت فيها أدوار المديرين والمعلمين، فأصبح من الضرورة بمكان ولضمان نجاح المدرسة أن يتعاون مديروا المدارس مع المعلمين في تنفيذ المهام التعليمية والإدارية داخل المدارس، ولذا أظهرت مديرات المدارس بمحافظة المخواة مرونة عالية في سلوك القيادة لديهن، حيث عمدن إلى تحسين وتقوية العلاقة بينهن وبين المعلمات- وغيرهن من منسوبات المدارس- من خلال دعم وتعزيز القيم والسلوكيات الإيجابية في المدارس مثل: الصدق، والأمانة، والشفافية،

والعدل، وكذلك اهتمت المديرات بتوفير مناخ عمل أخلاقي، ولذا أدركت المعلمات وجود درجة كبيرة جداً لممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات مدارسهن.

كما ترجع هذه الدرجة الكبيرة لممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس بمحافظة المخواة إلى إدراكهن أن العمل وفق منظومة قيمية وأخلاقية يمثل الأسلوب الأمثل لإصلاح مكامن الخلل الذي يعتري أسلوب القيادة في الوقت الراهن، ومن ثمَّ بادرت المديرات إلى التحلي بمنظومة أحكام أخلاقية مثلت مرجعاً لهن في العمل بشفافية مع المعلمات داخل المدارس، الأمر الذي انعكس إيجاباً وبصورة واضحة جداً على لإدراك المعلمات لوجود درجة كبيرة جداً لممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات مدارسهن.

كذلك فإن من العوامل التي يمكن أن تفسر الدرجة الكبيرة للقيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس أن مديرات هذه المدارس سعين نحو تقديم مستوى مرتفع من الحلول الذاتية تجاه المشكلات اليومية التي تحدث في البيئة المدرسية، مما يشير إلى وضوح معتقداتهن حول ذاتهن، واتساقها مع ما لديهن بالفعل من قدرات، ومقومات داخلية لها القدرة على إنتاج حلول متنوعة ومبدعة، فارتفاع وضوح مفهوم الذات ينطوي على وجود قيم وقناعات، وإحساس مستقر بمعرفة الذات، وهو ما يعني أن مديرات المدارس بمحافظة المخواة توفرت لديهن العديد من سمات القيادة الأصيلة، وهو ما سهل عليهن ممارسة السلوكيات الخاصة بهذا النمط القيادي بشكل تطبيقي في الواقع التربوي، وعلى النحو الذي أدركته المعلمات بمدارسهن على أنه يمثل ممارسة كبيرة جداً. ومما يعزز ما تم تقديمه من تفسيرات للدرجة الكبيرة للقيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس بمحافظة المخواة أن البعد الثالث (المنظور الأخلاقي الداخلي) حاز - مثل غيره من أبعاد القيادة الأصيلة- على الرتبة الأولى من أبعاد القيادة الأصيلة، وهو ما يؤكد وجود منظومة أخلاقية واضحة لدى مديرات المدارس جعلتهن يمارسن القيادة الأصيلة كجزء من سلوكهن الشخصي، بدلالة أن جميع فقرات هذا المحور كاملة (٢٢ فقرة) قد حازت جميعها على درجة ممارسة كبيرة جداً، وهو ما يعزز ما ذهبت إليه الباحثة من أن القيادة الأصيلة تتوفر سماتها بقوة لدى مديرات المدارس بمحافظة المخواة.

#### **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها ومناقشتها:**

حيث نص هذا السؤال على: "ما الفروق في درجة ممارسة مديرات المدارس بمحافظة المخواة للقيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمات تبعاً لاختلافهن في متغيرات (المرحلة التعليمية- سنوات الخبرة- المؤهل العلمي)؟".

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار ت (T-test) لدلالة الفروق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين؛ للتأكد عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الثنائية؛ كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لدلالة الفروق بين أكثر من متغيرين مستقلين؛ للتأكد عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الثلاثية فأكثر، وفيما يلي عرض لنتائج هذه الاختبارات وفقاً لمتغيرات الدراسة.

#### أولاً: متغير المرحلة التعليمية (التي تعمل به المعلمة).

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول (القيادة الأصلية) ودرجته الكلية، كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لتحديد ما إذا كان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير (المرحلة التعليمية)، نظراً لتوزيع عينة الدراسة على المراحل الثلاث المكونة للنظام التعليمي العام وهي: (المرحلة الابتدائية، والمرحلة المتوسطة، والمرحلة الثانوية)، والجدولان (٢٤)، و(٢٥) يبينان النتائج التي تم التوصل إليها وفق هذا الإجراء.

#### جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على

##### الاستبانة طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية

البعد	المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الوعي الذاتي	الابتدائية	١٧٩	٤,٤٣	٠,٥٧
	المتوسطة	٧٨	٤,٥٧	٠,٤٨
	الثانوية	١٠٧	٤,٤٥	٠,٥٥
المعالجة المتوازنة	الابتدائية	١٧٩	٤,٤٢	٠,٥٨
	المتوسطة	٧٨	٤,٤٩	٠,٥٠
	الثانوية	١٠٧	٤,٤١	٠,٥٧
المنظور الأخلاقي الداخلي	الابتدائية	١٧٩	٤,٥٢	٠,٥٨
	المتوسطة	٧٨	٤,٥٩	٠,٥٦
	الثانوية	١٧٩	٤,٥١	٠,٦٣
الشفافية في العلاقات	الابتدائية	٧٨	٤,٤٨	٠,٦٠
	المتوسطة	١٠٧	٤,٥٩	٠,٥٢
	الثانوية	١٧٩	٤,٥١	٠,٦٠
الدرجة الكلية	الابتدائية	٧٨	٤,٤٦	٠,٥٣
	المتوسطة	١٠٧	٤,٥٩	٠,٤٧
	الثانوية	١٧٩	٤,٤٧	٠,٥٤

يتبين من جدول (١٠) وجود فروق ظاهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول (القيادة الأصيلة) وفق متغير المرحلة التعليمية، وللتأكد من صدق هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لكشف دلالة الفروق بين أكثر من متوسطين، والجدول رقم (١١) يبين نتائج هذا الاختبار.

جدول (١١) نتائج تحليل أحادي الاتجاه للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الاستبانة طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الوعي الذاتي	بين المجموعات	١,١٧	٢	٠,٥٩	١,٩٢	٠,١٥ غير دالة
	داخل المجموعات	١٠٩,٧٨	٣٦١	٠,٣٠		
	المجموع	١١٠,٩٥	٣٦٣			
المعالجة المتوازنة	بين المجموعات	١,٨٥	٢	٠,٩٢	٢,٨٩	٠,٠٦ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٥,٢٦	٣٦١	٠,٣٢		
	المجموع	١١٧,١١	٣٦٣			
المنظور الأخلاقي الداخلي	بين المجموعات	٠,٣٥	٢	٠,١٨	٠,٥٠	٠,٦٠ غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٧,٢٠	٣٦١	٠,٣٥		
	المجموع	١٢٧,٥٥	٣٦٣			
الشفافية في العلاقات	بين المجموعات	٠,٦٩	٢	٠,٣٥	١,٠١	٠,٣٧ غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٤,٠٨	٣٦١	٠,٣٤		
	المجموع	١٢٧,٧٧	٣٦٣			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠,٩٦	٢	٠,٤٨	١,٧٣	٠,١٨ غير دالة
	داخل المجموعات	٩٩,٩١	٣٦١	٠,٢٨		
	المجموع	١٠٠,٨٧	٣٦٣			

تظهر نتائج الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\leq 0.05$  ) في استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول (القيادة الأصيلة) تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وذلك في جميع أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية له.

وتتميز الدراسة الحالية في نتائجها الحالية على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول (القيادة الأصيلة) تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية عن مجمل الدراسات التي تناولت متغير القيادة

---

الأصيلة، حيث اقتصرَت الدراسات السابقة على تناوله لدى مديري مدارس مرحلة تعليمية محددة وبالتالي لم يُدرس تأثير اختلاف المرحلة التعليمية على درجة القيادة الأصيلة. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى تشابه طبيعة المهام والمسؤوليات في المراحل الدراسية الثلاثة بالتعليم العام، وهو الأمر الذي يجعل المواقف التي تتطلب ممارسة القيادة الأصيلة واحدة باختلاف المرحلة أو متشابهة على أقل تقدير، ومن ثمَّ جاءت الفروق غير دالة إحصائياً وفق المرحلة التي تعمل بها المعلمات وقيمهن فيها درجة ممارسة مديرات مدارسهن للقيادة الأصيلة. كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء حداثة مفهوم القيادة الأصيلة، وكذلك قرب العهد بتدريب مديرات المدارس على الأنماط الحديثة للقيادة داخل مدارسهن، وهو ما جعل ممارسات مديرات المدارس في تحقيق مضامين القيادة الأصيلة ومنطلقاتها الدالة عليها متقاربة إلى حد كبير، بخلاف لو تم تطبيق هذا النوع من القيادة في مرحلة ثم أعقبه تطبيقها في مرحلة تالية أو في مرحلة دون أخرى، فيكون هناك عامل خبرة قد تستفيد منه إدارة المرحلة التالية من إدارة المرحلة السابقة، أما وأن التطبيق في المراحل الدراسية الثلاثة قد تم في نفس التوقيت، فإن هذا ما جعل استجابات المعلمات على الدرجة الكلية للمحور الأول (القيادة الأصيلة) وأبعاده الأربعة لا تختلف بصورة دالة إحصائياً باختلاف المرحلة التعليمية اللاتي يعملن بها على النحو الذي كشفت عنه النتيجة الحالية.

ثانياً: متغير سنوات الخبرة (في العمل الحالي).

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول (القيادة الأصيلة) ودرجته الكلية، وأعقب ذلك إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لتحديد ما إذا كان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)، نظراً لتوزيع عينة الدراسة على ثلاث فئات، وهي: (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات)، والجدولان (١٢)، و(١٣) يبينان النتائج التي تم التوصل إليها وفق هذا الإجراء.

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة  
على الاستبانة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المرحلة التعليمية	البعد
٠,٥٢	٤,٥٤	٦٧	أقل من ٥ سنوات	الوعي الذاتي
٠,٥٣	٤,٤٨	١٠١	من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات	
٠,٥٨	٤,٤٤	١٩٦	أكثر من (١٠) سنوات	
٠,٥٥	٤,٥٤	٦٧	أقل من ٥ سنوات	المعالجة المتوازنة
٠,٥٣	٤,٤٧	١٠١	من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات	
٠,٥٩	٤,٤٢	١٩٦	أكثر من (١٠) سنوات	
٠,٥٩	٤,٥٨	٦٧	أقل من ٥ سنوات	المنظور الأخلاقي الداخلي
٠,٥٨	٤,٥٢	١٠١	من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات	
٠,٦٠	٤,٥٢	١٩٦	أكثر من (١٠) سنوات	
٠,٥٦	٤,٥٥	٦٧	أقل من ٥ سنوات	الشفافية في العلاقات
٠,٥٥	٤,٥٤	١٠١	من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات	
٠,٦١	٤,٤٩	١٩٦	أكثر من (١٠) سنوات	
٠,٥١	٤,٥٥	٦٧	أقل من ٥ سنوات	الدرجة الكلية
٠,٥٠	٤,٥٠	١٠١	من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات	
٠,٥٥	٤,٤٦	١٩٦	أكثر من (١٠) سنوات	

يتبين من جدول (١٢) وجود فروق ظاهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول (القيادة الأصيلة) وفق متغير سنوات الخبرة، وللتأكد من صدق هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لكشف دلالة الفروق بين أكثر من متوسطين، والجدول رقم (٢٨) يبين نتائج هذا الاختبار.

جدول (١٣) نتائج تحليل أحادي الاتجاه للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الاستبانة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الوعي الذاتي	بين المجموعات	٠,٤٩	٢	٠,٢٤	٠,٨٠	٠,٤٥ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٠,٤٦	٣٦١	٠,٣١		
	المجموع	١١٠,٩٥	٣٦٣			
المعالجة المتوازنة	بين المجموعات	٠,٧٥	٢	٠,٣٨	١,١٧	٠,٣١ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٦,٣٦	٣٦١	٠,٣٢		
	المجموع	١١٧,١١	٣٦٣			
المنظور الأخلاقي الداخلي	بين المجموعات	٠,٢٢	٢	٠,١١	٠,٣٢	٠,٧٣ غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٧,٣٢	٣٦١	٠,٣٥		
	المجموع	١٢٧,٥٤	٣٦٣			
الشفافية في العلاقات	بين المجموعات	٠,٣٣	٢	٠,١٦	٠,٤٧	٠,٦٢ غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٤,٤٤	٣٦١	٠,٣٤		
	المجموع	١٢٧,٧٧	٣٦٣			
الدرجة الكلية للمحور الأول	بين المجموعات	٠,٤١	٢	٠,٢١	٠,٧٤	٠,٤٨ غير دالة
	داخل المجموعات	١٠٠,٤٦	٣٦١	٠,٢٨		
	المجموع	١٠٠,٨٧	٣٦٣			

تظهر نتائج الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول (القيادة الأصيلة) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك في جميع أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية له. وتتفق النتيجة الحالية في دلالتها على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس بمحافظة المخواة، مع نتائج دراسة الجبيري (٢٠١٩) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادتهم للقيادة الأصيلة، تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة لديهم، وبالمثل تتفق مع نتائج دراسة الحجار (٢٠١٧) والتي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين للقيادة الأصيلة لديهم تعزى لاختلافهم في متغير سنوات الخدمة.

---

بينما تختلف النتيجة الحالية في دلالتها على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس بمحافظة المخواة، مع نتائج دراسة الجهني والقرني (٢٠٢٠) والتي كشفت عن وجود فروق دالة إحصائية في درجة تقييم المعلمين بمحافظة ينبع لممارسة مديري مدارسهم للقيادة الأصيلة تعزى لاختلاف المعلمين في سنوات الخبرة، وذلك لصالح ذوي الخبرة الأكبر.

وتعزو الباحثة عدم دلالة الفروق في استجابات المعلمات على المحور الأول للاستبانة (القيادة الأصيلة) سواء في الأبعاد الفرعية الدرجة الكلية إلى أن المعلمات في مدارس التعليم العام على اختلاف سنوات خبرتهن في الميدان التربوي يخبرن الآن تطبيق بعض الممارسات التطويرية التي تسعى وزارة التعليم من خلالها إلى تطوير وتجويد العملية التعليمية بمجملها، والتي من أبرزها تطبيق مديرات المدارس لأنماط القيادة الحديثة ومنها القيادة الأصيلة، ونظراً لحدائثة المفهوم وتقارب انتشاره في البيئة المدرسية، وكونه من أبرز مجالات تطوير العمل القيادي للمديرين المطبقة في المدارس في الآونة الأخيرة، فإن عامل الخبرة السابقة لم يكن له دور حاسم في توجيه استجابات عينة الدراسة على فقرات هذا المحور سواء على مستوى الأبعاد أو الدرجة الكلية.

#### ثالثاً: متغير المؤهل العلمي.

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد المحور الأول (القيادة الأصيلة)، والدرجة الكلية له، كما تم استخدام اختبار ت (T-test) لدلالة الفروق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين؛ لتحديد ما إذا كان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول (القيادة الأصيلة)، وذلك نظراً لتوزيع عينة الدراسة إلى فئتين طبقاً لهذا المتغير وهما الحاصلات على (بكالوريوس - أعلى من بكالوريوس)، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (١٤) نتائج اختبارات (T-test) للتعرف على الفروق بين استجابات عينة الدراسة على الاستبانة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الوعي الذاتي	بكالوريوس	٣٣٢	٤,٤٧	٠,٥٦	٣٦٢	٠,٤٦	٠,٦٥ غير دالة
	أعلى من بكالوريوس	٣٢	٤,٤٢	٠,٥٤			
المعالجة المتوازنة	بكالوريوس	٣٣٢	٤,٤٦	٠,٥٧	٣٦٢	٠,٢٣	٠,٨٢ غير دالة
	أعلى من بكالوريوس	٣٢	٤,٤٣	٠,٥٦			
المنظور الأخلاقي الداخلي	بكالوريوس	٣٣٢	٤,٥٣	٠,٥٩	٣٦٢	-٠,٠٧	٠,٦٥ غير دالة
	أعلى من بكالوريوس	٣٢	٤,٥٤	٠,٥٨			
الشفافية في العلاقات	بكالوريوس	٣٣٢	٤,٥١	٠,٥٩	٣٦٢	-٠,٣٠	٠,٦٥ غير دالة
	أعلى من بكالوريوس	٣٢	٤,٥٤	٠,٥٧			
الدرجة الكلية للمحور الأول	بكالوريوس	٣٣٢	٤,٤٩	٠,٥٣	٣٦٢	٠,١١	٠,٩١ غير دالة
	أعلى من بكالوريوس	٣٢	٤,٤٨	٠,٥٠			

تشير النتائج المبينة في الجدول (١٤) السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير المؤهل العلمي في كل من الدرجة الكلية وأبعاد المحور الأول (القيادة الأصيلة).

ولم تقف الباحثة على دراسة من الدراسات السابقة تناولت نتائجها أثر متغير المؤهل العلمي في تحديد استجابات عينتها حول درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة الأصيلة في عملهن داخل مدارس التعليم العام.

ويمكن تفسير النتيجة الحالية في دلالتها على عدم وجود فروق في درجة تقييم ممارسة المديرات للقيادة الأصيلة ومن وجهة نظر المعلمات وفقاً لاختلاف المعلمات في المؤهل العلمي إلى أن نمط القيادة الأصيلة من أنماط القيادة التي تتميز بالحدثة النسبية في الميدان التربوي، ولذا فإن الإعداد التربوي المسبق لعينة الدراسة لم يكن ذا تأثير دال في إيجاد فروق بينهم في استجاباتهم على المحور الأول للاستبانة، فبرامج إعداد المعلمين بكليات التربية أو برامج الدراسات العليا بها يعزوها الكثير من المقررات الدراسية التي تؤهل خريجها للتعامل مع المفاهيم التربوية الخاصة بالتقويم الشامل أو الجودة أو التطوير المدرسي، ولذا فإن تأثير المؤهل

---

العلمي كان متعادلاً لدى فنتيه، بحيث لم يكن حاسماً في توجيه استجاباتهم على الدرجة الكلية لمحور القيادة الأصيلة (الدرجة الكلية والأبعاد الأربعة).

**توصيات الدراسة:** على ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، وفي ضوء حدود الدراسة ومنهجها أمكن للباحثة التوصل إلى مجموعة من التوصيات البحثية؛ والتي يمكن أن تساهم في تعزيز الممارسات الخاصة بالقيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس، وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

١. تقديم الدعم المعنوي والمعرفي الكافي لمديرات المدارس، على النحو الذي يجعل من الممارسات الخاصة بالقيادة الأصيلة تحديداً، والأخلاقية بصورة عامة إطاراً عاماً، ومدخلاً رئيساً لكافة الممارسات التربوية داخل المدارس.

٢. تعزيز الممارسات الأصيلة المتعلقة المعالجة المتوازنة والوعي الذاتي- والتي أظهرت الدراسة أنها تتوفر بدرجة كبيرة لدى مديرات المدارس بمحافظة المخواة، ولكن تقع في ترتيب متأخر- وذلك من خلال وضع دليل لممارسة الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة تسترشد به مديرات المدارس في ممارستهن القيادية، والإدارية وذلك عند وضع الخطط المدرسية وتنفيذها، وكذلك في المتابعة والتقييم، وفي كاف جوانب العمل داخل المدارس.

٣. الاهتمام بتقديم مقررات دراسية بالمرحلة الجامعية- في برامج إعداد المعلمين- بحيث تتضمن مقررات تتناول القيادة التربوية وأنماطها؛ بغرض تبصير المعلمين والمعلمات بالأنماط الحديثة من القيادة، وجوانب ممارستها، وإجراءات تطويرها وتمييزها؛ بما يسهم في تطوير العمل التربوي والإداري داخل المدارس في المراحل التعليمية المختلفة.

**مقترحات الدراسة:** تأسيساً على النتائج التي تم التوصل إليها، وفي ضوء التوصيات السابقة، تقترح الباحثة القيام بالبحوث والدراسات المستقبلية التالية:

١. إجراء دراسة حول علاقة ممارسة القيادة الأصيلة لدى القيادات التربوية بمحافظة المخواة بالثقافة التنظيمية للمؤسسات التربوية.

٢. إجراء دراسة لتحديد أثر كل من: المناخ المدرسي والاستقرار الوظيفي في دعم ممارسات القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس.

٣. إجراء دراسة لتحديد طبيعة العلاقة بين ممارسة مديرات لمدارس بالمراحل التعليمية للقيادة الأصيلة ومستوى تمكين المعلمات.

٤. إجراء دراسة لتحديد الكفايات اللازمة لمديرات المدارس وعلاقتها بفاعلية الممارسات الإدارية القائمة على القيادة الأصيلة.
٥. إجراء دراسات مماثلة لدرجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة الأصيلة في مختلف مناطق المملكة وعلاقتها بالصحة التنظيمية لدى المعلمات.
٦. إجراء دراسات مماثلة لدرجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة الأصيلة وتوظيف التقنيات في المتابعة والرصد والتقارير.

#### المراجع:

- أبو زيد، حمادة (٢٠٢١). أثر سلوكيات القيادة الأصيلة على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي في ظل توسط الاتجاهات الايجابية للعاملين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٢(١٢)، ٢٥٩-٢٩٩.
- إسماعيل، عمار (٢٠١٥). دور القيادة الأصيلة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإخلاء بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٣، ١٠٤-١٦٠.
- البردان، محمد (٢٠١٧). دور رأس المال النفس كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مدينة السادات.
- الجبيري، عابد (٢٠١٩). القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس المتوسطة بمحافظة الليث وعلاقتها بدافعية العمل لدى المعلمين: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز - جدة.
- الجهني، أحمد (٢٠١٩). سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع وعلاقته بالصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية-جامعة المنصورة، ١٠٨(١)، ٦٩-٣.
- الجهني، سعود؛ والقرني، صالح (٢٠٢٠). القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع وعلاقتها بالعدالة التنظيمية الإجرائية المدركة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية-جامعة المنصورة، ١١٢(٢)، ٧٤٦-٧٧٢.
- الحارثي، عبدالله؛ والقرني، صالح (٢٠٢٠). القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية-جامعة المنصورة، ١١٢(٣)، ٧٤٣-٧١٧.

- 
- الحجار، رائد (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية، ٢١(٢)، ٢٠٧-٢٣٤.
- دسوقي، دعاء (٢٠٢١). تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة. المجلة التربوية-جامعة سوهاج، ٨٩(٦)، ٨٠١-٨٩٠.
- الرميدي، بسام؛ وطلحي، فاطمة الزهراء؛ وطه، هني (٢٠٢٠). أثر القيادة الأصيلة على مخرجات العمل الموقفية والسلوكية والأدائية في شركات السباحة المصرية. مجلة الاقتصاد والقانون، ١٣٤، ١-١٩.
- الزائدي، أحمد (٢٠٢١). الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية. مجلة كلية التربية-جامعة المنصورة، ١١٦(١)، ٢١١-٢٥٠.
- الزيود، عبدالرازق محمد (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية والأصيلة في إدارة المواهب لدى شركات الاتصالات في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- الصالح، أمل عبدالوهاب (٢٠٢١). مدى تنبؤ ممارسة القيادة الأصيلة لرؤساء الأقسام التعليمية ودعمهم المهني للمعلمين، بالاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٥(٣)، ٢٤٧-٢٨٠.
- الفريجات، لانا (٢٠١٨). أثر القيادة الأصيلة في إبداع الموظفين بشركة زين للاتصالات في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- القرني، صالح (٢٠٢١). الدور الوسيط لمناخ الفريق في العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك تشارك المعرفة في السياق الأكاديمي. مجلة العلوم التربوية- جامعة الملك سعود، ٣٣(٢)، ٤٠٥-٤٣١.
- المحمادي، خالد (٢٠٢٠). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة لبعض الاتجاهات القيادية الحديثة. العلوم التربوية، ٢٨(٢)، ٥٣٩-٥٦٩.
- محمد، أسماء وإمام، محمود (٢٠٢١). تقييم أثر نمطي القيادة الملهمة والقيادة الأصيلة على سلوكيات التتمر في مكان العمل بشركات السياحة. مجلة السياحة والفنادق والتراث، ٣(١)، ٩٩-١١٨.
-

- 
- محمود، الفرحاتي السيد وصموئيل، أماني زكريا (٢٠٢٠). علاقة ممارسة القيادة الأصيلة برأس المال النفسي والجهد الانفعالي في التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، ٣٠(١٠٨)، ١٠٢-٥١.
- محمود، مي (٢٠١٨). دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك الصوت التنظيمي: دراسة ميدانية. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة-كلية التجارة-جامعة سوهاج*، ٣٢(٤)، ٢٨٤-٣٢٣.
- المحميد، باسم (٢٠٢١). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأصيلة بكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *مجلة العلوم التربوية*، ع(٢٩)، ١٤١-٢١٠.
- Alvesson, M., & Einola, K., (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 383-395.
- Caza, A. & Bagozzi, R. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Measurement , gender, and cultural extension. *Journal of Business Administration*, 2(1), 53-70.
- Coutrufu, Raymond J., (2014). Examining the Influence of Ethical and Authentic Leadership Behaviors of NCAA Division-I Athletic Directors. Unpublished Doctor Thesis, University of Connecticut.
- Ilyas, J., Kayani, I., & Saboor, A. (2020). Mediating Effect of Teacher's Empowerment between Head's Authentic Leadership and Teacher's Job Performance at Secondary Level in Punjab, Pakistan.
- Joo, K., & Jo, J. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations, on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 463-481 .
- Karadag, E., & Oztekin-Bayir, O. (2018). The Effect of Authentic Leadership on School Culture: A Structural Equation Model. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 6(1). 40-75 .
- King, J. A. (2016). Authentic Public School Senior Leadership, Principal Job Satisfaction and the Differences between Senior Leaders' Self-Assessment and Principals' Evaluation of Their Leaders Authentic Leadership. Unpublished doctoral thesis, Aurora University, Illinois, USA.

- 
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, 49(10), 1266-1276.
- Leonard, B. (2014). *The Dissolution of Effective Leadership: A Multiple-Case Study Analysis of Destructive Leadership*. bachelor degree, University of Tennessee, Knoxville.
- Nasab, H. & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 548-560..
- Oh, J., Cho, D., & Lim, H. (2018). Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 276-290
- Oh, J., & Han, J. (2017). A New Research Direction of Authentic Leadership in the Field of Adult Education .Adult Education Research Conference, 1-8.
- Okmen, S., Elci, M., Murat, G., & Yilmaz, Y. (2018). The impact of authentic leadership on organizational learning capacity. *Journal of Global Strategic Management*, 12(1), 57-66.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). ~~RETRACTED~~: The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*. 23, 502–516.
- Wang, Yiqing (2014). *A Study of Authentic Leadership Adopting the Job Demands and Resources Approach In Predicting Work-related Flow And Job performance*. Unpublished master Thesis ,Lingnan University.