



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

## واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمات (دراسة ميدانية بمدينة الطائف)

إعداد

أ.د/ وفاء عايض معيوض الجميعي

أستاذة الإدارة التربوية والتخطيط - كلية التربية - جامعة الطائف

أ/ منى حسن محمد العمري

باحثة ماجستير القيادة والسياسات التعليمية - جامعة الطائف

تاريخ استلام البحث : ٢٦ يوليو ٢٠٢٣ م - تاريخ قبول النشر: ١٤ أغسطس ٢٠٢٣ م

## الملخص

واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمات (دراسة ميدانية بمدينة الطائف) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، وذلك من حيث الأبعاد التالية: (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، المعالجة المتوازنة)، بالإضافة للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) حول درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف والتي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية، حيث بلغ عددهن (٣٦٢) معلمة؛ وقد تم بناء استبانة مكونة من (٢١) عبارة وزعت على أربعة أبعاد، وهي: (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، المعالجة المتوازنة)، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات؛ وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة (متوسطة) للأبعاد ككل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة أبعاد القيادة الأصيلة ككل لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الحاصلات على الدراسات العليا، ووجود فروق تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح من كانت خبرتهن (١٠) سنوات فأكثر، ووجود فروق تُعزى لمتغير الدورات التدريبية لصالح من حصلن على (١٠) برامج تدريبية فأكثر.
- وفي ضوء النتائج تم تقديم عدد من التوصيات منها:
  - ضرورة الاهتمام بممارسة القيادات المدرسية للقيادة الأصيلة بجميع أبعادها، نظراً لما ثبت من أهميتها في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات.
  - تبني برامج تدريبية لمديرات المدارس في جميع المراحل تسهم في تنمية مستويات المعرفة بمتطلبات ممارسة القيادة الأصيلة، ودورها في نجاح العملية التعليمية .
- الكلمات المفتاحية: واقع ممارسة - درجة ممارسة - القيادة الأصيلة - مدينة الطائف - المدارس الثانوية - المديرات - المعلمات.

## Abstract

The reality of secondary school principals' practice of authentic leadership from the teachers' point of view (a field study in Taif city)

The study aimed to identify the degree of authentic leadership practice among secondary school principals in Taif city from the point of view of female teachers 'in terms of the following dimensions: (self-awareness 'transparency of relationships 'ethical perspective 'balanced treatment) 'and to detect statistically significant differences at the level of significance (٠.٠٥) about the degree of practicing authentic leadership among secondary school principals in Taif city due to the variables (educational qualification 'years of experience) 'and to achieve the objectives of the study 'the analytical descriptive approach was relied upon 'and the study sample consisted of secondary school teachers 'whose number reached ((٣٦٢) female teachers 'A questionnaire consisting of (٢١).phrase distributed toFour dimensions 'which are as follows: (self-awareness 'transparency of relationships 'ethical perspective 'balanced treatment) 'and the statistical package for social sciences (SPSS) program was used to analyze the data. The current study reached the following results:

- The degree of practicing authentic leadership among female principals of secondary schools in Taif city from the teachers' point of view was (medium) for the dimensions as a whole.

- There are statistically significant differences between the averages of the study sample responses about the degree of practicing the dimensions of authentic leadership as a whole among secondary school principals in Taif city due to the educational qualification variable in favor of those with postgraduate studies 'and the existence of differences attributed to the years of experience variable in favor of those whose experience was (١٠) years or more. And there are differences due to the variable of training courses in favor of those who have obtained (١٠) training programs or more.

In light of the results 'a number of recommendations were made 'including:

- The need to pay attention to the school leaders' practice of authentic leadership in all its dimensions 'given its proven importance in raising the level of job satisfaction among teachers.

- Adopting training programs for school principals at all stages that contribute to the development of levels of knowledge of the requirements for the practice of authentic leadership 'and its role in the success of the educational process.

**Keywords:** The reality of practice - the degree of practice - the original leadership - the city of Taif - secondary schools - female principals - female teachers.

## الجزء الأول: الإطار العام للدراسة ١. المقدمة:

أدى التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى ظهور نماذج أسلوب القيادة لمواجهة المنافسة والتحدي المتزايد في ظل القيادات البيروقراطية لتحسين أعمالهم وجودة خدماتهم في مختلف المؤسسات.

ولعل التغيرات المتسارعة في عالمنا المعاصر تحتم على القيادة التربوية أن تتطور بما يتناسب مع تبعات هذا التغير في البيئة التربوية المدرسية، فلم يعد من السهل أن تحقق القيادة المدرسية المخرجات التربوية المنشودة، دون أن تطور ذاتها، لتواكب هذه التغيرات؛ لذا ظهرت في السنوات الأخيرة محاولات عديدة لإصلاح النظام المدرسي عامةً، والقيادة المدرسية خاصةً، ومن هذه المحاولات محاولة تطبيق قيادة التغيير والقيادة التحويلية والقيادة الخادمة والقيادة الأخلاقية وغيرها (الحجار، ٢٠١٧، ٢٠٨).

ولم يكن مستغرباً أن يبدأ نمط قيادي جديد فعال للقيادة المؤسسية في القرن الواحد والعشرون يطلق عليه "القيادة الأصيلة" لاسيما في أوقات التحديات الناجمة عن الضغوط الاجتماعية والمعضلات الأخلاقية - يدعو إلى تبني قادة المؤسسات معايير أكثر أخلاقية، وشفافية، تركز على الاحترام وتعزيز نمو العاملين الممنوح للآخرين، واستخدام السلطة المسؤولة وجعل حياة العمل تتسم بالمعنى ومواجهة تحديات، وتغيرات سريعة تواجهها المؤسسات في البيئة المحلية والعالمية وتشكيل ثقة العاملين في المؤسسة وفي قيادتها. (Yuki & Prussia, Mahsud، ٥٦٣ - ٥٦٢ : ٢٠١٠).

وقد تناولت العديد من الدراسات القيادة الأصيلة للمدارس وعلاقتها بمتغيرات خاصة بالعاملين والتي يأتي الرضا الوظيفي من أهم تلك المتغيرات حيث أكدت دراسة (الحجار، ٢٠١٧) وجود علاقة بين القيادة الأصيلة وأداء المعلمين، فكلما كان القادة أكثر شفافية في التعبير عن مشاعرهم، ساعد ذلك على بناء الثقة والمودة والعمل الجماعي، من خلال المشاركة الحقيقية بالأفكار والمعلومات والتعبير الصادق عن المشاعر والعواطف، وهذه الشفافية تخلق بيئة عمل تجعل المعلمين يشعرون بتقدير القيادة لهم وتمثين دورهم؛ ودراسة بيزينا وبوفالينو (٢٠١٩، Bezzina, Bufalino & )، التي توصلت إلى أهمية ممارسة القيادة الأصيلة على المعلمين كونها تشجعهم على الممارسات المهنية السليمة وتوضح لهم

أهميتهم وقيمتهم بالعمل التربوي وتهتم بأفكارهم وحاجاتهم؛ وأن أهم التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الأصيلة عدم قناعة بعض المديرين بأن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تُبنى وفق مبدأ العلاقات الإنسانية والقيادة الإيجابية؛ كما توصلت دراسة (عبدالوهاب ومختار، ٢٠١٧) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الديمقراطي للقائد التربوي والرضا الوظيفي.

كما أظهرت دراسة كاراداج وأوزتكين (٢٠١٨، Karadag And Oztekin) وجود علاقة كبيرة بين سلوك القيادة الأصيلة لمديري المدارس الابتدائية والثقافة التنظيمية في تركيا في المدارس الابتدائية بتركيا؛

وفي ضوء ما سبق فإن القيادة المدرسية للمدارس الثانوية بالسعودية بشكل عام وفي مدينة الطائف على وجه الخصوص، بحاجة إلى مزيد من الدراسات والأبحاث العلمية في مجال القيادة المدرسية، من أجل الوقوف على الواقع والانطلاق في ضوءه نحو تحقيق الكفاءة لدى القيادات المدرسية وإكسابهم مهارات الاتجاهات الإدارية الحديثة والتي منها اتجاه القيادة الأصيلة من أجل أن يكون لها دور في تحقيق الأهداف التربوية.

وهو الأمر الذي دفع الباحثين إلى محاولة تسليط الضوء على هذا الموضوع الحديث في ميدان قيادة المدارس وبالتطبيق على المدارس الثانوية بمدينة الطائف البيئة المناسبة للباحثين، وحدد الباحثان مشكلة بحثها في التعرف على القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات.

## ٢. مشكلة الدراسة:

في ضوء الاعتراف المتزايد بالحاجة الماسة لقيادة أصيلة تترك قيمة الأداء المؤسسي، وتوجد سياقاً تنظيمياً إيجابياً يسهم في تعزيز جودة حياة الأفراد في العمل وتطوير قدراتهم النفسية الإيجابية، فالمتتبع لعلاقة قائد المدرسة الأصيل بالمعلمين يجد أن احترام المعلمين لذلك النمط من القيادة، والثقة فيه، وزيادة دافعيتهم لأداء يتجاوز توقعاتهم، وهذا ما سعت إليه الكثير من أنظمة التعليم في الوطن العربي وعلى رأسها المملكة العربية السعودية من خلال مطالبة قياداتها التربوية ضرورة تغيير نمطهم القيادي استجابة لإحداث تعديلات تتماشى مع تغيرات العصر والتحديات التربوية؛ حيث تناولت بعض الدراسات تلك التحديات ومنها دراسة (القحطاني، ٢٠١٦) والتي أشارت إلى أن من أهم التحديات التي تواجه القيادات التربوية في الميدان التربوي في المملكة العربية السعودية تحديات خارجية كالعولمة والثورة المعرفية وتحديات داخلية (محلية) كالامتداد الجغرافي للمملكة العربية السعودية وتباعد المجموعات السكانية ونسبة النمو السكاني العالية، وتحقيق التوازن والمحافظه على هوية المجتمع وثقافته والانفتاح على العالم، ومتغيرات القرن الحادي والعشرين.

وفي ضوء ما سبق ومن القراءة النظرية للباحثة، وعدم حصولها على دراسة في موضوع القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بالمملكة بشكل عام ومدينة الطائف بشكل خاص، وإحساسها القوي بأهمية القيادة الأصيلة وأثرها الإيجابي في المساهمة في إصلاح وتطوير منظومة التعليم التي لا يكون إلا برضا المعلمين وتأدية رسالتهم التربوية والتعليمية بالشكل الصحيح، رأت قيامها بتقديم هذه الخطة كمشروع مستقبلي للبحث حيث حددت مشكلة بحثها بالتعرف على القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات.

## ٣. أسئلة الدراسة:

حدد الباحثان مشكلة بحثها بالسؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

(١) ما درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات من حيث الأبعاد التالية: (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، المعالجة المتوازنة)؟

(٢) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

(٣) ما التوصيات المقترحة لتحسين القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف؟

(٤) ما الأسس النظرية للقيادة الأصيلة في ضوء أدبيات الإدارة التربوية الحديثة؟  
٤. أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، وقد سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات.

- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف والتي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

- تقديم التوصيات المقترحة لتحسين القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

- بيان الأسس النظرية للقيادة الأصيلة في ضوء أدبيات الإدارة التربوية الحديثة.  
٥. أهمية الدراسة: (النظرية / التطبيقية)

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات؛ وبذلك فإن أهمية هذه الدراسة النظرية والتطبيقية تتمثل بالآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

- تكتسب الدراسة أهميتها من خلال أهمية القيادة الأصيلة وممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لأبعادها، الأمر الذي يتناسب مع التغيرات والتحديات المعاصرة لضمان تحقيق التميز المستدام للمدارس الثانوية.

- يُمكن أن تُسهم هذه الدراسة في تقديم التوصيات لمديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لتحسين الأداء.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- يمكن أن تفيد هذه الدراسة أصحاب القرار في وزارة التعليم، وكذلك القيادات والمعلمات لإعادة النظر في تطوير وتحسين أدائهن في ضوء القيادة الأصيلة.

- تأمل الباحثتان أن تفيد نتائج هذه الدراسة في تصميم برامج تدريبية، وخطط لتدريب مديرات المدارس على القيادة الأصيلة.

- قد تفيد الدراسة الحالية في توجيه الباحثين وطلاب الدراسات العليا لإعداد دراسات مشابهة تتناول هذا الموضوع في مجتمعات دراسية مختلفة.



## ٦. حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على التعرف على واقع ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات.

الحد المكاني: طبقت الدراسة على المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف.

الحد الزمني: طبقت الدراسة في العام الدراسي ١٤٤٣ / ١٤٤٤ هـ

## ٧. مصطلحات الدراسة:

القيادة:

تعرف القيادة بأنها: "قدرة القائد التربوي على التأثير في العاملين، وتوحيد جهودهم، من أجل تحقيق أهداف المنظمة التربوية" (الخييري، ٢٠٢٠، ٥٤).

وتعرف أيضاً على أنها: "عملية تأثير يمارسها القائد التربوي على المدرسين لتغيير سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنتظرة من العملية التربوية" (عبدالوهاب ومختار، ٢٠١٧، ٣٥).

ويمكن للباحثة تعريفها إجرائياً بأنها: تأثير مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف على سلوك المعلمات ودفعهن نحو تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

القيادة الأصيلة: تعرف القيادة الأصيلة بأنها: "ممارسات يقوم بها قائد المؤسسة من منطلق وعيه بذاته وبالآخرين، ويعمل من جهة طبقاً لقيمه، وقناعاته، ومصداقيته؛ ومن جهة ثانية يدعم وجهات النظر المتنوعة ويتفاعل بشفافية، ومعالجة متوازنة للمعلومات، وبمنظور أخلاقي". (محمود وصموئيل، ٢٠٢٠، ٥٩).

ويعرف الحجار (٢٠١٧، ٢١٦) القيادة الأصيلة بأنها: "أنماط سلوكية يقوم بها القائد تجاه المعلمين 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".

وتعرفها الباحثتان إجرائياً بأنها: جميع السلوكيات التي تقوم بها مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف مع مراعاة الأبعاد الأربعة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي) والسعي لتطبيق القيادة الأصيلة من خلالها.

الجزء الثاني: مراجعة الأدبيات السابقة

اختص هذا الجزء بعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وكذلك الإطار النظري، وبالتالي تناولت الدراسات السابقة والتعريف بها والتعقيب عليها، ثم تناول الباحثان في الإطار النظري القيادة الأصيلة من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والخصائص والأبعاد. أولاً: الدراسات السابقة:

هناك الكثير من الدراسات السابقة التي تناولت القيادات التربوية وأنماطها المختلفة، ولكن هناك ندرة في تناول القيادة الأصيلة على مستوى المدارس؛ وتم عرض الدراسات التي توفرت لدى الباحثين على النحو التالي:

دراسة شعبان، (٢٠٢٢) والتي هدفت إلى تحديد الآليات التي يمكن من خلالها تطوير أداء قادة المدارس في المرحلة الثانوية في مدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين في ضوء القيادة الأصيلة، والكشف عن واقع ممارسة القيادة الأصيلة ضمن المدارس الثانوية في مدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتحديد الصعوبات التي تعيق ممارسة القيادة الأصيلة من وجهة نظر معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمدينة تبوك، بالإضافة إلى تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس وللصعوبات التي تعيق الممارسة والتي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل التعليمي، سنوات الخدمة)؛ ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة لجمع بيانات العينة التي أخذت بشكل عشوائي من المجتمع المدرسي البالغ (١٦٢٩) معلماً ومعلمة بالمرحلة الثانوية بمدينة تبوك؛ وأظهرت النتائج أن أساتذة المدارس الثانوية في مدينة تبوك موافقون بدرجة عالية على ممارسة القيادة الأصيلة من قبل قادة المدارس داخل المدارس الثانوية، وتظهر النتائج أن البعد الأكثر وضوحاً لممارسة القيادة الأصيلة هو بعد المنظور الأخلاقي بدرجة عالية من الممارسة، بينما بعد المعالجة المتوازنة للمعلومات احتل المرتبة الثانية بين أبعاد الممارسة الأصيلة بدرجة عالية من الممارسة، ومن هنا شفافية العلاقات من وجهة نظر المعلمين في المرحلة الثانوية في مدينة تبوك، وأخيراً الوعي الذاتي بين أبعاد تمرين القيادة الأصيلة احتل المرتبة الأخيرة.

دراسة الجهني (٢٠٢٠) التي هدفت إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع وعلاقته بالعدالة الإجرائية المدركة من وجهة نظر المعلمين والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات

المعلمين حول درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام لسلوك القيادة الأصيلة التي تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية؛ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والارتباطي، وتكوّن مجتمع البحث من جميع المعلمين الذين يعملون في مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع البالغ عددهم (١١٤٥) موزعين على (٥٣) مدرسة تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية التطبيقية (٦٠٠) معلماً وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات؛ وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة ومستوى العدالة الإجرائية المدركة لمدارسهم.

دراسة الحارثي (٢٠٢٠) هدفت إلى التعرف على فاعلية القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين، وعرضت الدراسة إطاراً مفاهيمياً تضمن القيادة الأصيلة والثقة في القائد؛ واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي بأسلوبيه المسحي والارتباطي، وتمثلت أدوات البحث في الاستبانة، وتم تطبيقها على عينة قوامها (٦٠٨) معلماً ومعلمة؛ وجاءت نتائج البحث مؤكدة على وجود علاقة ارتباطية بين درجة الممارسة القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الأهلية الحكومية بمحافظة جدة ومستوى الثقة في القائد لدى المعلمين، وأنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما دل على وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة.

دراسة الحربي (٢٠٢٠) التي هدفت إلى تحديد درجة تطبيق القيادات بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة للقيادة الأصيلة بأبعادها، وعلاقتها بالتجديد المدرسي في ضوء رؤية (٢٠٣٠)؛ وقد استخدمت المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة لجمع معلوماتها، وتم تطبيقه على عينة عشوائية طبقية متناسبة من الوكيلات والمساعدات الإداريات والمعلمات بهذه المدارس؛ وكان من أهم النتائج أن تطبيق القيادات المدرسية للقيادة الأصيلة في عمومها وعلى مستوى الأبعاد قد جاء بدرجة عالية، كما أظهرت وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق القيادة الأصيلة والتجديد المدرسي بمجالاته، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين استجابات عينة الدراسة في تحديد درجة تطبيق أبعاد القيادة الأصيلة تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، ولم تُظهر فروقاً دالة إحصائياً لمتغيرات (سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

دراسة محمود وصموئيل (٢٠٢٠) التي هدفت إلى تقصى علاقة ممارسات القيادة الأصيلة برأس المال النفسي والجهد الانفعالي في التدريس، ودراسة علاقة رأس المال النفسي بمستوى الجهد الانفعالي في التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية؛ وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وباستخدام الأدوات التالية: (استبيان ممارسات القيادة الأصيلة في مؤسسات التعليم - مقياس رأس المال النفسي - مقياس الجهد الانفعالي في التدريس) تم جمع البيانات؛ وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين درجات المشاركين من معلمي المرحلة الابتدائية على استبيان القيادة الأصيلة من ناحية ودرجاتهم على مقياس رأس المال النفسي ومقياس الجهد الانفعالي في التدريس من ناحية أخرى.

دراسة بيزينا وبوفالينو (٢٠١٩ ، & Bufalino, Bezzina) ، حيث هدفت الدراسة إلى التحقق من ممارسات القيادة الأصيلة على المعلمين والتحديات المقبلة في تطبيقاتها، ولتحقيق الأهداف اتبع الباحثان المنهج الوصفي مستخدمين الأداة لجمع البيانات بعد مراجعة الأدبيات ذات العلاقة وتطبيقها على عينة من المعلمين؛ وتوصلت الدراسة إلى أهمية ممارسة القيادة الأصيلة على المعلمين كونها تشجعهم على الممارسات المهنية السليمة وتوضح لهم أهميتهم وقيمتهم بالعمل التربوي وتهتم بأفكارهم وحاجاتهم وأن أهم التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الأصيلة عدم قناعة بعض المديرين بأن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تبنى وفق مبدأ العلاقات الإنسانية والقيادة الإيجابية.

دراسة (Abdullah, Ismail, & ٢٠١٩) والتي هدفت لتحديد علاقة وتأثير القيادة الأصيلة للقيادة تجاه ضغوط عمل المعلمين؛ ولتحقيق الهدف تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان على (٣٣٠) معلماً من (١٤٣) مدرسة ابتدائية ذات أداء ممتاز في الجزء الشرقي من شبه الجزيرة في ماليزيا؛ وكان من أهم النتائج أن مستوى القيادة الأصيلة بين القادة مرتفع، ووجود علاقة سلبية معتدلة بين المدرسة والقيادة الأصيلة للقادة وضغوط عمل المعلمين، كما يظهر تحليل الانحدار المتعدد أن عدم امتلاك مهارات القيادة الأصيلة ساهمت أيضاً في تأثير سلبي كبير على ضغوط عمل المعلمين.

دراسة (Aziz&Quraishi, ٢٠١٨) والتي سعت إلى استكشاف العلاقة المتبادلة بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية في البيئة التعليمية بالمدارس الثانوية بمدينة لاهور الباكستانية؛ وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتم جمع المعلومات عن

طريق استبيان للقيادة وآخر للمواطنة التنظيمية على عينة عشوائية بلغت (٥٠٠) معلم ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من (٣٢) مدرسة، وبمشاركة (٣٢) مديراً؛ وقد جاء تقدير المعلمين لممارسة القيادة الأصيلة بمدارسهم بدرجة أقل من المتوسطة، وبدرجة عالية وفق تقدير المديرين، كما ظهرت علاقة إيجابية خطية بين ممارسة القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة الحجار (٢٠١٧) والتي هدفت إلى التعرف على مفاهيم وخصائص القيادة الأصيلة، والكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأصيلة وعلاقتها ببعض المتغيرات؛ وباستخدام المنهج الوصفي، والرجوع للأدبيات السابقة، تم 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، تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية من (٩٠) مديراً ومديرة و (٤٧٤) معلماً ومعلمة؛ وتوصلت 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.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة فإن أوجه الاتفاق والاختلاف بين تلك الدراسات والدراسة الحالية تبين في التالي:

- من حيث الموضوع والهدف فإن الدراسات السابقة تتفق جزئياً بما يتعلق بموضوع تناولها للقيادة الأصيلة في المدارس مع جميع الدراسات، وتختلف مع بعضها في أنها تناولت القيادة الأصيلة وعلاقتها بمتغيرات أخرى وكذلك في بيئة البحث.

- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي.

- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات في استخدامها لأداة الاستبانة لجمع البيانات، وكذلك اتفقت مع معظم الدراسات في مجتمع البحث وعينته باعتماده على المعلومات. جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في الكثير من جوانب الدراسة الحالية أهمها كالاتي:

- إثراء الأدب النظري للدراسة الحالية، واختيار المنهجية المناسبة التي تتفق مع طبيعتها.

- الاستفادة في بناء أداة الدراسة الحالية، توجيه الباحثين إلى بعض المصادر العلمية.

- معرفة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة الحالية لمعالجة البيانات. جوانب التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها القيادة الأصيلة لدى مديرات

المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، وهذا ما لم تتناوله أي من تلك الدراسات على حسب علم الباحثين.

ثانياً: الإطار النظري:  
مفهوم القيادة:

تعرف القيادة بأنها: "القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات بحكمة وعقلانية وباستخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية، وامتلاك القدرة على التأثير والإقناع والإبداع والتغيير والتوافق بين طموحات القائد وطموحات المرؤوسين بهدف تحقيق خطط المؤسسة بدقة وفعالية". (العسكر، ٢٠١٦، ١٤).

والقيادة مما سبق هي: القدرة على التأثير في سلوك العاملين من خلال توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه.  
مفهوم الأصالة:

تعرف الأصالة بأنها: "امتلاك الفرد خبرات شخصية، سواء كانت أفكارًا أو انفعالات أو احتياجات أو رغبات أو تفضيلات أو معتقدات تؤدي إلى معرفة الذات والوعي بها، وهي التوافق بين أفعال الفرد وذاته الحقيقية، والتعبير عن الذات بطرق تتفق مع الأفكار والمشاعر الداخلية". (محمود وصموئيل، ٢٠٢٠، ٦٢).

ويعرفها (Pavlovic، ٣١) ، ٢٠١٥ بأنها: "تمط سلوكي يعتمد على مناخ أخلاقي وقدرات نفسية إيجابية قائمة على فهم القائد لذاته، واكتشافها لتعزيز الوعي الذاتي لديه، والذي يزيد من مستوى التواصل التوافقي بينه وبين موظفيه".

ومن التعريفين السابقين ترى الباحثتان أن الأصالة هي القدرة على التفكير بشكل مستقل من خلال صنع أفكار جديدة ومبتكرة تزيد من إبداعات الآخرين.

القيادة الأصيلة: the original leadership

تعرف القيادة الأصيلة بأنها: "قدرة القيادة المدرسية على توفير بيئة تعليمية جاذبة من خلال تحقيق مبدأ العدالة في توزيع المسؤوليات والمهام بين المعلمين وتحقيق المساواة في الالتحاق ببرامج التدريب المهني والترقي والحصول على الحوافز ومشاركة المعلمين على اتخاذ القرارات بما يحقق أهداف المدرسة على النحو الأمثل". (الجهني، ٢٠٢٠، ٧٥٢).

ويعرفها شعبان (٢٠٢٢، ٨) بأنها: "معرفة القائد لنقاط القوة ونقاط الضعف في الأفراد وتحفيز الجانب الإيجابي كتعزيز لنقاط القوة وتنمية وعي الأفراد والتركيز على المنظور

الأخلاقي، ويتم ذلك في مناخ تنظيمي صحي وأنماط سلوكية للقائد، وهي الشفافية والموضوعية والنظرة المستقبلية الثاقبة".

ومما سبق فإن القيادة الأصيلة هي: أن يتصف القائد بإحساسه القوي بالأخلاقيات والإيثار والتفاؤل والشفافية والانفتاح داخل العمل. أهمية القيادة الأصيلة:

للقيادة الأصيلة أهمية كبيرة في تطوير المنظمات وخاصة الإدارة المدرسية حيث تتمثل تلك الأهمية في التالي:

- تحقيق بيئة عمل منتجة، لما لها من أثر إيجابي في بناء مناخ تنظيمي فعال مرتكز على الثقة المشتركة، والرضا الوظيفي، والمواطنة التنظيمية، ورأس المال النفسي الإيجابي.
- 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 وتنظر إليه على أنه حجر الزاوية في نجاح المنظمة والذي قد يكون بيده مفتاح نجاحها وازدهارها أو العكس.
- تلعب دوراً مهماً في نجاح وفشل المنظمة وفي مدى تحقيقها لأهدافها بالشكل الأكثر فاعلية وبما يضمن استمراريتها وازدهارها من خلال تعزيز الروح المعنوية للعاملين وتعزيز انتمائهم للمدرسة. (الجهني، ٢٠٢٠، ٧٥٤).
- كما أن أهمية القيادة الأصيلة للمدرسة تكمن في التالي:
- في الممارسات التي يقوم بها قائد المدرسة من منطلق وعيه بذاته وبالآخرين وعمله طبقاً لقيمه وقناعاته، ومصداقيته.
- تسهم القيادة الأصيلة في تطوير الآخرين وقيادتهم والتأثر بهم والتأثير فيهم، والعمل معهم بروح الفريق.
- ومما سبق فإن القيادة الأصيلة ترتبط بمواقف وسلوكيات المعلمة مثل زيادة الثقة، والانفعالات الإيجابية، والالتزام، والإبداع والتجديد والمعالجة المتوازنة للمعلومات وشفافية العلاقات والصدق في القول والأفعال. (محمود، وصموئيل، ٢٠٢٠، ٣٢).
- خصائص القيادة الأصيلة:



تتميز القيادة الأصيلة بالعديد من الخصائص والسمات التي تميزها عن غيرها، ومن هذه الخصائص التالي:

- الالتزام بالقيم والمبادئ في التعامل مع الآخرين من حيث النزاهة العالية وتطابق الأقوال والأفعال وعدم التأثر بالضغوط عند صناعة القرارات، والثقة المتبادلة مع العاملين.
  - القرارات تحكمها معايير أخلاقية موجهة لها.
  - الشفافية المتضمنة المشاركة الفعلية للأفكار والمعلومات وتداولها علناً مع الآخرين.
  - الأريحية في طرح الأفكار والآراء.
  - التمكين حيث يسعى القائد الأصيل إلى تمكين أتباعه لإظهار الشخصيات القيادية التي تسهم في قيادة المنظمة مستقبلاً (البردان، ٢٠١٧، ٣٢).
  - كما أن هناك عددًا من الخصائص والمميزات لذوي القيادة الأصيلة تتمثل بالتالي:
  - القدرة على بناء علاقات إيجابية مع المعلمين.
  - التميز بالنزاهة والموضوعية عند اتخاذ القرار.
  - امتلاك الشغف الذي يسعى لتحقيقه وقدرته على بناء علاقات قوية مع الآخرين.
  - التميز بالانضباط الذاتي وتنمية المشاعر العاطفية لدى الآخرين.
  - القدرة على إنتاج حلول متنوعة ومبدعة (الجهني، ٢٠٢٠، ٧٥٥).
- ولذلك فإن أهم خصائص القيادة الأصيلة هي الالتزام بقيم العمل والتخلق بخلق الدين الإسلامي عند التعامل مع الآخرين، وأن يكون الصدق والموضوعية والشفافية والانضباط والإبداع والابتكار والقدرة على الإنتاج من أهم تلك السمات.

## أبعاد القيادة الأصيلة:

حددت أغلب الدراسات على حد علم الباحثين أبعاد القيادة الأصيلة في أربعة أبعاد هي الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي، وشفافية العلاقات؛ وقد اعتمد الباحثان على نفس الأبعاد وهي:

**البعد الأول: الوعي الذاتي Self Awareness:** يعد الوعي الذاتي أحد المحددات الرئيسية ونقطة البداية للقيادة الأصيلة؛ والوعي الذاتي هو عملية من خلالها يفهم القائد نقاط قوته وضعفه، وقيمه ومعتقداته وكيفية رؤية الآخرين له وكيفية تأثيرهم عليه (البردان، ٢٠١٧، ٢).

ويعد الوعي الذاتي للقائد عملية مستمرة من الفهم والاعتراف بمواهب الفرد، والقيم الأساسية، والأهداف التي يتم تنميتها وتتغير مع مرور الوقت. (Avolio & Gardner، ٢٠٠٥)

وأن الوعي الذاتي يجعل القادة قادرين على التحدث بدقة وصراحة عن عواطفهم، وهم صرحاء بالاعتراف بأخطائهم، ولا يشعرون بالرجح في الحديث عنها، وهم كثير ما يظهرون ميلاً إلى الانتقاد البناء، أما القادة من ذوي الوعي المنخفض فإنهم يفسرون أية رسالة أو طلب لتحسين أدائهم على أنها تهديد أو علامة فشل. (حجار، ٢٠١٧، ٢٠٩).

**البعد الثاني: المعالجة المتوازنة Balanced Processing:** تتضمن المعالجة المتوازنة تحليل القائد لجميع البيانات بموضوعية قبل الوصول إلى قرار، ومعالجة المواقف بشكل موضوعي دون تحيز لطرف على حساب طرف آخر والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة حيث يمكن النظر للذات من خلال المثلث الزمني حيث يدرك الفرد شخصيته في الماضي وواقعه في الحاضر وتطلعه في المستقبل ليجد فجوة بين هذه الأضلاع وبذلك يستطيع القائد ملء الفجوة من خلال إدراك نقاط الضعف والكشف عن أسبابها وإصلاحها ونقاط القوة وتعزيزها (شعبان، ٢٠٢٢، ١٧).

وأن التشغيل المتوازن أو المعالجة المتوازنة هي قدرة القائد على القيام بالتحليل الموضوعي للمعلومات والبيانات قبل اتخاذ القرارات، ويسعى باستمرار لتوضيح مفهوم الذات

من خلال سلوكياته وأفعاله، بينما يحافظ على مستوى مرتفع من الاندماج نحو الأتباع الذين يتم خدمتهم (الجهني، ٢٠٢٠، ٧٥٥).

**البعد الثالث: المنظور الأخلاقي الداخلي Internalized moral Perspective:** المنظور الأخلاقي الداخلي يفيد القائد في تحديد معايير مرتفعة من السلوك الأخلاقي، لئتم تعميمها والقيام بها من خلال الأفراد وتكون موجهة للأفراد داخل وخارج المنظمة (شعبان، ٢٠٢٢، ١٨).

ولذلك فإن المنظور الأخلاقي الداخلي يتمثل في تصرفات القادة وفقاً لقيمهم ومعاييرهم الداخلية وتحويل نواياهم الداخلية إلى أفعال على الرغم من ضغوط الآخرين من داخل أو خارج المنظمة ومن ثم صنع واتخاذ القرارات التي تتفق مع القيم الأخلاقية بالمنظمة.

**البعد الرابع: شفافية العلاقات Relational Transparency:** تعرف شفافية العلاقات بالانفتاح على الأفكار والمعلومات الجديدة التي يتم تفعيلها من خلال الحلقات الخارجية، كما تعبر شفافية العلاقات عن الدرجة التي من خلالها يقدم القائد ذاته الحقيقية للآخرين، ويشارك المعلومات بشكل علني، ويعبر عن مشاعره ومعتقداته الحقيقية، ويعزز مستوى الانفتاح مع الآخرين موفراً لهم فرصة التنبؤ بأفكارهم وتحدياتهم وآرائهم (Rego et al., ٢٠١٢).

وأن شفافية العلاقات في الإدارة المدرسية تضع تصوراً واضحاً لشكل العلاقة بين قائد المدرسة والعاملين معه، وأن شفافية العلاقات لدى القيادات الأصيلة تتجلى في شقين، الشق الأول: كشف قائد المدرسة عن دوافعه ومشاعره الحقيقية، والشق الثاني: في تكوين علاقات مع المعلمين مبنية على الثقة المتبادلة من خلال الإفصاح عن المعلومات وتبادلها مع المعلمين (الجهني، ٢٠١٩، ٧٥٥).

ومما سبق فإن أبعاد القيادة الأصيلة تتمثل في الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والشفافية في العلاقات؛ وهذه الأبعاد تلعب دوراً كبيراً في نجاح وفشل المنظمة من خلال مدى تحقيقها لأهداف المنظمة بطريقة أكثر فعالية وأكثر ضماناً لاستمراريتها.

صفات القائد الأصيل:

- أشار (محمود، وصموئيل، ٢٠٢٠) إلى عدد من السمات لذوي القيادة الأصيلة تتمثل بالتالي:
- لا يدعون أنهم قادة لمجرد أنهم في موقف قيادة، ولكنهم يؤدون وظيفة القيادة والأنشطة ذات الصلة من خلال تصرفات معبرة عن أنفسهم كقادة حقيقيين؛ وعندما يمارسون القيادة فإنهم يعبرون عن وجودهم الحقيقي مقابل توقعات الآخرين منهم.
  - لا يمارسون القيادة بهدف المكانة أو المكافآت الشخصية، ولكنهم يؤدون ذلك بإيمان راسخ بأن لديهم قيماً ورؤى يريدون تعزيزها، ومن ثم ينخرطون في القيادة بغرض تعزيز ذلك.
  - من يمارس القيادة الأصيلة فرد وجزء من المجتمع، يتأثر بالمعايير والقيم والتنشئة المجتمعية، والتعليم، وغير ذلك من التأثيرات.
  - ذوو القيادة الأصيلة أقوالهم تتفق مع أفعالهم، وتتواءم مع حديثهم وكلماتهم ومعتقداتهم، ويمكن وصفهم بأن لديهم مستويات مرتفعة من النزاهة والشفافية.
  - أفعالهم هي المكون المحوري لمفهوم الذات: حيث أنجزوا دوراً شخصياً مرتفع القيمة، ويظهر ذلك في ممارستهم لدورهم القيادي في جميع الأوقات، وليس فقط عندما يكونون في موقف رسمي أو مخطط.
  - يقدمون مستوى مرتفع من الحلول الذاتية حول ذاتهم، واتساقها مع ما لديهم بالفعل من قدرات، فارتفاع وضوح مفهوم الذات ينطوي على وجود قيم وقناعات، وإحساس مستقر بمعرفة الذات، وبمقوماتهم الداخلية والتي لها القدرة على إنتاج حلول متنوعة ومبدعة؛ وأهدافهم متسقة مع ذاتهم ومعتقداتهم الأساسية.

## الجزء الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها تمهيد:

تعرض الباحثان في الأجزاء السابقة للإطار العام للدراسة والدراسات السابقة والإطار النظري، ولكن نتائج البحوث والدراسات مرهونة بالخطوات الإجرائية الميدانية التي يتخذها الباحث، ويمكن القول بأن نجاح البحث يعتمد إلى حد كبير على نتائج البحث الميدانية، لأن الباحث ينتقل فيها من الإطار النظري إلى الإطار العملي الممارسة؛ وتتضح أهمية هذه المرحلة في توجيه البحث وفقاً للأسس العلمية، وعن طريقها يستطيع الباحث الإجابة على تساؤلات البحث المطروحة، وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

لذا تناول الباحثان في هذا الجزء خطوات وإجراءات البحث الميدانية، مثل بيان منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع المعلومات وكيفية بنائها وإجراءات الصدق والثبات والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل البيانات.

١. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وقد اختار الباحثان هذا المنهج لكونه ملائماً لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها من خلال إجراء دراسة ميدانية قامت فيها بتصميم استبانة ووزعتها على أفراد العينة بهدف الحصول على المعلومات اللازمة وتحليلها وتفسيرها، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة.

٢. مجتمع الدراسة:

يتكون من جميع معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف الفصل الدراسي الثاني عام ١٤٤٤هـ والبالغ عددهن (٣٦١٧) وفقاً للإحصائية الصادرة من إدارة تعليم الطائف ملحق رقم (٧).

٣. عينة الدراسة:

وهي جزء من مجتمع الدراسة الأصلي اختارها الباحثان، وذكر (العبيدي والعبيدي، ٢٠١٠) في تعريفه لها بأنها: "نموذج يشمل جانباً، أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، وممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة".

وقام الباحثان بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف بنسبة ١٠% بمقدار (٣٦٢) استبانة صالحة مستوفاة للتحليل.

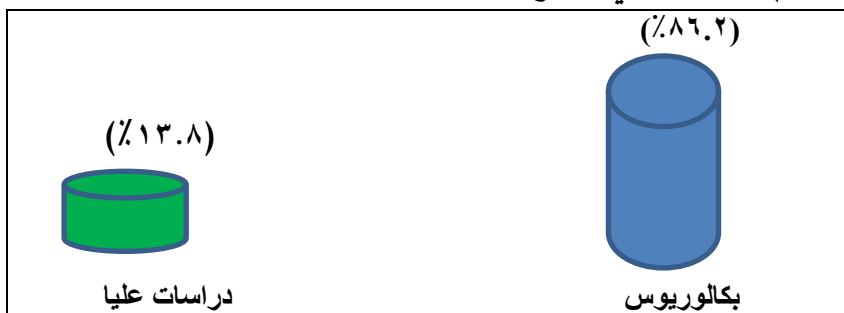
الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة: لعل أول ما يمكن البدء به بعد تفريغ البيانات الواردة في قوائم الاستبيان المستلمة من عينة الدراسة، ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة هو وصف عينة الدراسة، وتحديد طبيعتها من خلال المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، والتي تمكن من تصنيف أفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي: تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي كما تبينه النتائج بجدول (١-٣) التالي:

جدول رقم (١-٣)  
التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

| النسبة المئوية % | العدد | المؤهل العلمي |
|------------------|-------|---------------|
| ٨٦.٢%            | ٣١٢   | بكالوريوس     |
| ١٣.٨%            | ٥٠    | دراسات عليا   |
| ١٠٠.٠%           | ٣٦٢   | المجموع       |

يلاحظ من الجدول رقم (١-٣) أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الحاصلات على البكالوريوس حيث بلغت نسبتهن (٨٦.٢%) في حين بلغت نسبة الحاصلات على دراسات عليا (١٣.٨%). والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (١) توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة: تم حساب التكرارات والنسب المئوية

لأفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة كما تبينه النتائج بجدول (٣-٢) التالي:

جدول رقم (٣-٢) (٢)

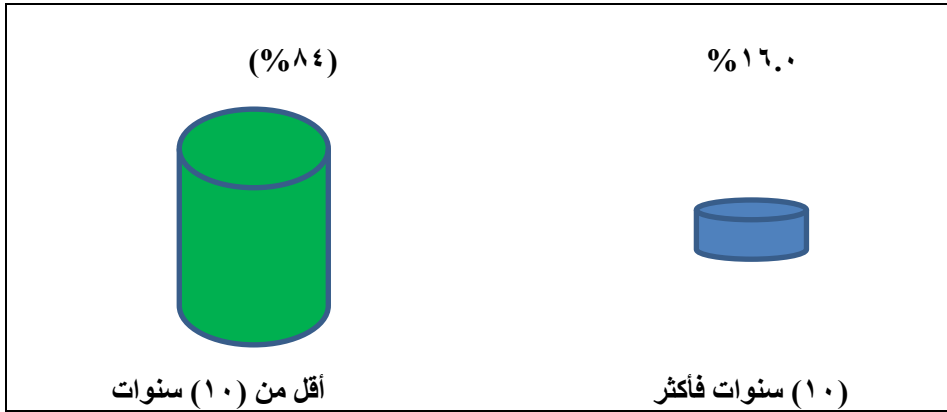
التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

| النسبة المئوية % | العدد | سنوات الخبرة      |
|------------------|-------|-------------------|
| ٨٤.٠%            | ٣٠٤   | أقل من (١٠) سنوات |
| ١٦.٠%            | ٥٨    | (١٠) سنوات فأكثر  |
| ١٠٠.٠%           | ٣٦٢   | المجموع           |

يلاحظ من الجدول رقم (٣-٢) (٢) أن معظم أفراد عينة الدراسة خبرتهن أقل من

(١٠) سنوات حيث بلغت نسبتهن (٨٤.٠%) في حين بلغت نسبة من كانت خبرتهن (١٠)

سنوات فأكثر (١٦.٠%). وتوضح الباحثتان ذلك بالشكل التالي:



شكل رقم (٢) توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد الدورات التدريبية: تم حساب التكرارات والنسب

المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد الدورات التدريبية كما تبينه النتائج بجدول (٣-٣) (٧)

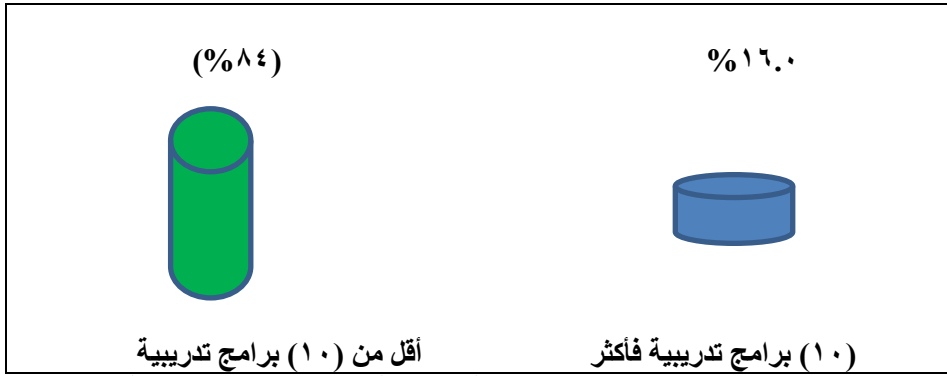
التالي:

## جدول رقم (٣-٣) ١

لتكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد الدورات التدريبية

| النسبة المئوية % | العدد | الدورات التدريبية في مجال التقنية |
|------------------|-------|-----------------------------------|
| ٨٤.٠%            | ٣٠٤   | أقل من (١٠) برامج تدريبية         |
| ١٦.٠%            | ٥٨    | (١٠) برامج تدريبية فأكثر          |
| ١٠٠.٠%           | ٣٦٢   | المجموع                           |

يلاحظ من الجدول رقم (٣-٣) أن معظم أفراد عينة الدراسة حصلن على أقل من (١٠) برامج تدريبية حيث بلغت نسبتهن (٨٤.٠%) في حين كانت نسبة من حصلن على (١٠) برامج تدريبية فأكثر (١٦.٠%). وتوضح الباحثتان ذلك بالشكل التالي:



شكل رقم (٣) توزيع عينة الدراسة وفق البرامج التدريبية

٤. أداة الدراسة:

استخدم الباحثتان الاستبانة أداة للدراسة الحالية، لملاءمتها لطبيعة الدراسة؛ وتعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً وشيوعاً في البحوث الوصفية، وتوصف الاستبانة بأنها مجموعة من الأسئلة المسحية يطلب الإجابة عليها من قبل مجموعة من المشاركين في البحث (أفراد العينة) (علام، ٢٠١٢، ٢٩٦).



٥. إجراءات الدراسة الميدانية:

مرت الأداة في بنائها بالخطوات التالية:

تحديد أهداف أداة الدراسة التي تمثلت فيما يلي: التعرف على القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات.

تحديد أبعاد أداة الدراسة في صورتها الأولية: حيث تضمنت (٤) أبعاد متمثلة في:

(الوعي الذاتي)، (شفافية العلاقات)، (المنظور الأخلاقي)، (المعالجة المتوازنة).

صياغة عبارات أداة الدراسة: تم ذلك بعد مراجعة الأدبيات النظرية، والدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الأصيلة.

الصورة الأولية لأداة الدراسة: تكونت أداة الدراسة من جزأين:

الجزء الأول: ويحتوي على بيانات أولية عن عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية.

الجزء الثاني: ويشتمل على أبعاد الدراسة، وهي:

البعد الأول: الوعي الذاتي ويتكون من (٥) عبارات، البعد الثاني: شفافية العلاقات

ويتكون من (٥) عبارات، البعد الثالث: المنظور الأخلاقي ويتكون من (٦) عبارات، البعد

الرابع: المعالجة المتوازنة ويتكون من (٥) عبارات.

وقد استخدم الباحثان مقياس ليكرت خماسي التدرج (منخفضة جداً - منخفضة -

متوسطة - مرتفعة - مرتفعة جداً).

إجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة: اعتمد الباحثان للتحقق من صدق الأدوات على طريقتين، الأولى

الصدق الظاهري، التي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين الخبراء في

المجال؛ والثانية الاتساق الداخلي وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات

الأداة والأداة ككل، وفيما يلي الخطوات التي اتبعها الباحثان للتحقق من صدق الأداة طبقاً

لكل طريقة من الطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة: حيث تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة وعددهم

(١٢) محكمًا طلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث: مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يروونه مناسبًا، وقد قدموا ملاحظات قيمة أفادت الباحثين، وأثرت الأداة، وساعدت على إخراجها بصورة نهائية؛ وبذلك تكون أداة الدراسة في صورتها النهائية قد حققت الصدق الظاهري.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه لعينة استطلاعية بلغ عددها (٣٠) من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف كما توضح نتائجها الجدول التالي:

جدول رقم (٣-٤) (١٠) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

| المعالجة المتوازنة |   | المنظور الاخلاقي |   | شفافية العلاقات |   | الوعي الذاتي   |   |
|--------------------|---|------------------|---|-----------------|---|----------------|---|
| معامل الارتباط     | م | معامل الارتباط   | م | معامل الارتباط  | م | معامل الارتباط | م |
| *.٩٥٩              | ١ | *.٩٥٨            | ١ | *.٩٠٨           | ١ | *.٩٤٧          | ١ |
| *.٩٦١              | ٢ | *.٩٤٧            | ٢ | *.٩٤٤           | ٢ | *.٩٤٠          | ٢ |
| *.٩٦٦              | ٣ | *.٩٥٦            | ٣ | *.٩٥١           | ٣ | *.٩٦١          | ٣ |
| *.٩٥٨              | ٤ | *.٩٤٢            | ٤ | *.٩٤٩           | ٤ | *.٩٤٤          | ٤ |
| *.٩٥٦              | ٥ | *.٩٦١            | ٥ | *.٩٤٧           | ٥ | *.٩٦٠          | ٥ |
|                    |   | *.٩٥٣            | ٦ |                 |   |                |   |

\* وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من الجدول السابق رقم (٣-٤) أن جميع معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

الصدق البنائي لأبعاد أداة الدراسة: قام الباحثان باستخراج معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٥-٣) (١١)

معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

| معامل الارتباط | البعد              |
|----------------|--------------------|
| *٠.٩٧٨         | الوعي الذاتي       |
| *٠.٩٨٥         | شفافية العلاقات    |
| *٠.٩٨٨         | المنظور الاخلاقي   |
| *٠.٩٨٣         | المعالجة المتوازنة |

\* وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من الجدول (٥-٣) أن قيم معاملات الارتباط جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠.٩٧٨ - ٠.٩٨٨)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الباحثان معادلة ألفا كرونباخ لعينة استطلاعية بلغ عددها (٣٠) من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة.

جدول رقم (٦-٣)

معاملات ثبات أداة الدراسة

| معامل الفاكرونباخ | عدد العبارات | البعد              |
|-------------------|--------------|--------------------|
| ٠.٩٧٣             | ٥            | الوعي الذاتي       |
| ٠.٩٦٧             | ٥            | شفافية العلاقات    |
| ٠.٩٧٩             | ٦            | المنظور الاخلاقي   |
| ٠.٩٧٨             | ٥            | المعالجة المتوازنة |
| ٠.٩٩٣             | ٢١           | الاستبانة ككل      |

يتضح من الجدول السابق رقم (٦-٣) أن قيم معاملات الثبات للأبعاد جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (٠.٩٦٧ - ٠.٩٧٩) وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠.٩٩٣) وهي قيمة عالية مما يدل على ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).

## تطبيق أداة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٤٤ هـ وذلك بعد إتمام خطوات بنائها وتقنينها، والتأكد من صدقها، وثباتها، واستكمال الإجراءات النظامية لتطبيقها وفقاً للخطوات التالية:

- اعتماد أداة الدراسة في صورتها النهائية من قبل المشرفة على المشروع البحثي.
- الحصول على خطاب تسهيل مهمة الباحثين من سعادة وكيلة عمادة البحث العلمي ملحق رقم (٤).

- تم توزيع الاستبانات على معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف.
- تم جمع جميع الردود للاستبانات تمهيداً لإدخالها على برنامج (SPSS)، ومعالجتها إحصائياً.

تصحيح أداة الدراسة: استخدم الباحثان الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة عن بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل لتتم معالجتها إحصائياً كما هو في الجدول التالي:

## جدول رقم (٣-٧)

## (١٣) درجات مقياس ليكرت الخماسي

| الممارسة<br>الدرجة | مرتفعة جداً | مرتفعة | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً |
|--------------------|-------------|--------|--------|--------|-------------|
|                    | ٥           | ٤      | ٣      | ٢      | ١           |

## جدول رقم (٣-٨) (١٤)

## توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

| درجة الممارسة | المتوسط المرجح   |
|---------------|------------------|
| مرتفعة جداً   | من ٤.٢٠ إلى ٥.٠٠ |
| مرتفعة        | من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩ |
| متوسطة        | من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩ |
| منخفضة        | من ١.٨٠ إلى ٢.٥٩ |
| منخفضة جداً   | من ١ إلى ١.٧٩    |

## ٧. أساليب المعالجة الإحصائية:

بالإضافة إلى ما سبق استخدامه لتقنين أداة الدراسة مثل معامل الارتباط لـ "بيرسون" ومعامل "ألfa كرونباخ" فإنه تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة بالنسبة للمعلومات الأولية.

- المتوسط الحسابي وذلك لحساب المتوسط الحسابي لكل فقرة ولكل بعد.

- الانحرافات المعيارية للتعرف على التباين لل فقرات ولأبعاد.

أساليب الإحصاء الاستدلالي:

- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية

بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو أبعاد الدراسة باختلاف المتغيرات التي تنقسم

إلى فئتين.

تحديات تطبيق الدراسة الميدانية:

توجد العديد من التحديات التي واجهها الباحثان أثناء إجراء الدراسة الميدانية، وأبرز تلك

التحديات:

١- تعذر عدد من المحكمين لتحكيم الاستبانة.

٢- عدم تعاون أفراد العينة من المعلمات مع الباحثين في الإجابة على الاستبانة.

## الجزء الرابع: مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها تمهيد:

اختص هذا الجزء بتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة، ومن ثم تحليلها تحليلًا إحصائيًا لتحويل البيانات إلى نتائج ومناقشتها وتفسيرها فيما يتعلق بالقيادة الأصيلة وواقع ممارستها في المدارس الثانوية من وجهة نظر عينة الدراسة. أولاً: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها المتعلقة بالسؤال الأول: ينص السؤال على: ما درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات من حيث الأبعاد التالية: (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الاخلاقي، المعالجة المتوازنة)؟

ولإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، من حيث الأبعاد التالية: (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الاخلاقي، المعالجة المتوازنة)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٤-١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات

| م | البعد  | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | درجة الممارسة | الترتيب |
|---|--|-----------------|----------------|-------------------|---------------|---------|
| ١ | الوعي الذاتي   | ٣.٢٣            | ٥٦٪            | ١.١٢٩             | متوسطة        | ٤       |
| ٢ | شفافية العلاقات  | ٣.٢٤            | ٥٦٪            | ١.٠٦٢             | متوسطة        | ٣       |
| ٣ | المنظور الاخلاقي   | ٣.٢٨            | ٥٧٪            | ١.٠٨٤             | متوسطة        | ٢       |
| ٤ | المعالجة المتوازنة   | ٣.٣٠            | ٥٨٪            | ١.٠٨٤             | متوسطة        | ١       |
|   | ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف ككل | ٣.٢٦            | ٥٧٪            | ١.٠٧١             | متوسطة        |         |

يتضح من الجدول رقم (٤-١) أن ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة (متوسطة) حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٣.٢٦) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٢.٦٠ إلى ٣.٣٩)؛ وتحليل نتائج أبعاد الأداة يتضح أن بعد ممارسة المعالجة المتوازنة جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٣٠)، وانحراف معياري (١.٠٨٤)؛

يليه في الترتيب الثاني ممارسة المنظور الأخلاقي بمتوسط حسابي (٣.٢٨)، وانحراف معياري (١.٠٨٤)؛ وفي الترتيب الثالث ممارسة شفافية العلاقات بمتوسط حسابي (٣.٢٤)، وانحراف معياري (١.٠٦٢)؛ يليه في الترتيب الأخير ممارسة الوعي الذاتي بمتوسط حسابي (٣.٢٣)، وانحراف معياري (١.١٢٩).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحجار، ٢٠١٧) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأصيلة كانت متوسطة في كافة الأبعاد بينما اختلفت مع دراسة (الحربي، ٢٠٢٠) التي أظهرت أن تطبيق القيادات المدرسية للقيادة الأصيلة بمدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة كانت بدرجة عالية، وكذا دراسة (شعبان، ٢٠٢٢) بأن واقع ممارسة القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس من وجهة نظر معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمدينة تبوك كانت عالية، ودراسة (Aziz&Quraishi، ٢٠١٨) حيث جاء تقدير المعلمين لممارسة القيادة الأصيلة بالمدارس الثانوية بمدينة لاهور الباكستانية بدرجة أقل من المتوسطة.

وتعزو الباحثتان تلك النتيجة إلى أن هناك قصور لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف في ممارسة القيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة وربما يعود السبب في ذلك إلى انشغال بعض المديرات بالأعمال الإدارية المرهقة وربما أيضًا يعود إلى عدم إدراك البعض منهن لتلك المفاهيم وأهميتها؛ وهذا يشير إلى ضعف استقطاب القيادات المدرسية المتميزة وفق معايير اختيار القيادات، وغياب التأهيل المسبق لمديرات المدارس.

ولمزيد من التفاصيل قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بعد على حدة وذلك على النحو الآتي:

١ - تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها للبعد الأول: ممارسة الوعي الذاتي:

يتضمن هذا البعد (٥) عبارات ، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الوعي الذاتي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات للبعد ككل ولكل عبارة من عباراته على حدة وترتيبها ترتيباً تنازلياً، وفق

تقديرات أفراد الدراسة وكانت نتائجها كما هو مبين في الجدول (٤-٢)

جدول رقم (٤-٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الوعي الذاتي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات

| م | العبارة  | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | درجة الممارسة | الترتيب |
|---|--|-----------------|----------------|-------------------|---------------|---------|
| ٣ | تشجع الحوار المفتوح مع المعلمات                              | ٣.٢٧            | ٪٥٧            | ١.٢٤٢             | متوسطة        | ١       |
| ٥ | تتعاطف مع حاجات المعلمات داخل المدرسة                        | ٣.٢٥            | ٪٥٦            | ١.١٩٩             | متوسطة        | ٢       |
| ٤ | تعي بأهمية تقييم المعلمات لأدائها وتقديم التغذية الراجعة لها | ٣.٢٤            | ٪٥٦            | ١.١٣٠             | متوسطة        | ٣       |
| ٢ | تهتم بخلق بيئة عمل جذابة                                     | ٣.٢٢            | ٪٥٦            | ١.١٣٤             | متوسطة        | ٤       |
| ١ | تمتلك القدرة على الاعتراف بالخطأ والتراجع عنه                | ٣.١٨            | ٪٥٥            | ١.٢٣٤             | متوسطة        | ٥       |
|   | ممارسة الوعي الذاتي ككل                                      | ٣.٢٣            | ٪٥٦            | ١.١٢٩             | متوسطة        |         |

يتضح من الجدول رقم (٤-٢) أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارات ممارسة الوعي الذاتي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات بلغ (٣.٢٣) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٢.٦٠ إلى ٣.٣٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (متوسطة).

كما يتضح من خلال الجدول أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة الوعي الذاتي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣.١٨ إلى ٣.٢٧) من (٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة ممارسة (متوسطة).

وقد اختلفت النتيجة مع دراسة (الحربي، ٢٠٢٠) التي أظهرت أن تطبيق القيادات المدرسية للقيادة الأصيلة بمدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة ببعد الوعي الذاتي



كانت بدرجة عالية، ودراسة (الحجار، ٢٠١٧) التي أظهرت ممارسة ضعيفة للوعي الذاتي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، ودراسة (شعبان، ٢٠٢٢) التي أظهرت أن ممارسة القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس من وجهة نظر معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمدينة تبوك لبعد الوعي الذاتي عالية.

ويعزى ذلك إلى وجود ممارسة لمديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف للوعي الذاتي من خلال تبني الحوار المفتوح مع المعلمات والتعاطف مع احتياجاتهن داخل المدرسة واهتمامهن في جانب التقييم وتوجيه المعلمات إلى أهميته واهتمامهن في خلق بيئة عمل جذابة، لكن تلك الممارسة غير كافية وبحاجة إلى بذل المزيد من الجهود خاصة في جانب امتلاك القدرة على الاعتراف بالخطأ والتراجع عنه والحرص على رفع الكفاءات الخاصة بالوعي الذاتي لدى المديرات على اعتبار أن الوعي الذاتي من المكونات الأساسية للقيادة الأصيلة.

وبتحليل نتائج عبارات هذا البعد يتضح الآتي:

- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "تشجع الحوار المفتوح مع المعلمات" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣.٢٧) وبنسبة مئوية بلغت (٥٧%)، وبدرجة ممارسة (متوسطة)، ويعزى ذلك إلى أن مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف إلى حد ما يشجعن الحوار المفتوح مع المعلمات مما يعني إدراك البعض لأهمية الحوار المفتوح في تبادل المعارف والمعلومات لصالح خدمة المدرسة وقد اختلف نتيجة هذه الفقرة مع نتيجة دراسة (الحجار، ٢٠١٧) التي أظهرت درجة كبيرة في قدرة مديري المدارس على تشجيع الحوار واحترام الرأي.

- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "تمتلك القدرة على الاعتراف بالخطأ والتراجع عنه" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٣.١٨) وبنسبة مئوية بلغت (٥٥%)، وبدرجة ممارسة (متوسطة)، ويعزى ذلك إلى ضعف الوعي لدى بعض المديرات بأهمية الاعتراف بالأخطاء وعدم الإحراج في ذلك وربما يرى البعض أن الاعتراف بالخطأ علامة من علامات الفشل؛ وقد اتفقت نتيجة هذه الفقرة مع نتيجة دراسة (الحجار، ٢٠١٧) التي أظهرت درجة متوسطة في قدرة مديري المدارس على الاعتراف بالأخطاء

عند حدوثها بدون تردد، واختلفت مع دراسة (الحربي، ٢٠٢٠) التي أظهرت درجة عالية في اعتراف القادة بالأخطاء عند حدوثها بدون تردد.

٢. تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها للبعد الثاني ممارسة شفافية العلاقات:

يتضمن هذا البعد (٥) عبارات، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة شفافية العلاقات لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات للبعد ككل ولكل عبارة من عباراته على حدة وترتيبها ترتيباً تنازلياً، وفق تقديرات أفراد الدراسة وكانت نتائجها كما هو مبين في الجدول (٤-٣).

جدول رقم (٤-٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة شفافية العلاقات لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات

| م | العبارة  | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | درجة الممارسة | الترتيب |
|---|--|-----------------|----------------|-------------------|---------------|---------|
| ٥ | تتحدث بوضوح ودقة عما تعنيه                                       | ٣.٢٧            | ٥٧٪            | ١.٠٩٣             | متوسطة        | ١       |
| ٣ | تشجع المعلمات على التعبير عن آرائهم وإن كانت مختلفة              | ٣.٢٧            | ٥٧٪            | ١.١٠٠             | متوسطة        | ٢       |
| ٤ | تتمتع بعلاقات جيدة مع المعلمات                                   | ٣.٢٤            | ٥٦٪            | ١.١٧٨             | متوسطة        | ٣       |
| ١ | تفصح عن المعلومات الإدارية، وتتبادلها مع المعلمات بمصادقية ووضوح | ٣.٢٢            | ٥٦٪            | ١.٠٩٠             | متوسطة        | ٤       |
| ٢ | تقوم على حل الخلافات بين المعلمات عند حدوثها بعدالة              | ٣.١٩            | ٥٥٪            | ١.١٨٧             | متوسطة        | ٥       |
|   | ممارسة شفافية العلاقات ككل                                       | ٣.٢٤            | ٥٦٪            | ١.٠٦٢             | متوسطة        |         |

يتضح من الجدول رقم (٤-٣) أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارات ممارسة شفافية العلاقات لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات بلغ (٣.٢٤) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٢.٦٠ إلى ٣.٣٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (متوسطة).

كما يتضح من خلال الجدول أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة شفافية العلاقات لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣.١٩ إلى ٣.٢٧) من (٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة ممارسة (متوسطة).

ويعزى ذلك إلى اتسام البعض بالوضوح وتشجع المعلمات على التعبير عن آرائهن وتمتعن بعلاقات جيدة مع المعلمات، إلى جانب الإفصاح عن المعلومات الإدارية، وتتبادلها مع المعلمات بمصادقية ووضوح وقيامهن بحل الخلافات بين المعلمات عند حدوثها بعدالة

مقابل عدم ممارسة البعض الآخر لتلك الشفافية في العلاقات لعدم إدراكهن لتأثير ذلك الإيجابي على المعلمات، وربما تكون المجاملات عند البعض هي السبب وراء عدم الشفافية. وقد اتفقت نتائج هذا البعد مع دراسة (الحجار، ٢٠١٧) التي أظهرت ممارسة متوسطة لشفافية العلاقات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، واختلفت النتائج لهذا البعد مع دراسة (الحربي، ٢٠٢٠) ودراسة (الجهني، ٢٠٢٠) ودراسة (شعبان، ٢٠٢٢) التي كانت مستوى الممارسة فيها عالية. وبتحليل نتائج عبارات هذا البعد يتضح الآتي:

- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على " تتحدث بوضوح ودقة عما تعنيه" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٢٧) ونسبة مئوية بلغت (٥٧%)، وبدرجة ممارسة (متوسطة)، ويعزى ذلك إلى أن مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لا يدركن أهمية الوضوح في التعامل مع المعلمات كون ذلك يعمل على تقوية العلاقة مع المعلمات وزيادة الثقة المتبادلة بينما هناك من المديرات من لا يدركن ذلك وربما البعض من باب الأنانية والتحفظ على المعلومات مما يسبب عدم ثقة وهذا يؤثر على سير العملية التعليمية؛ وقد اختلفت نتيجة هذه الفقرة مع نتيجة دراسة (الحجار، ٢٠١٧) الذي أظهرت وجود درجة ضعيفة لدى مديري المدارس في الحديث بصراحة ووضوح؛ واختلفت أيضاً مع دراسة (الحربي، ٢٠٢٠) التي أظهرت درجة عالية لدى قائدات المدارس في التعامل بشفافية ووضوح.

- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "تقوم على حل الخلافات بين المعلمات عند حدوثها بعدالة" بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.١٩) ونسبة مئوية بلغت (٥٥%)، وبدرجة ممارسة (متوسطة)، ويعزى ذلك إلى ضعف الوعي لدى بعض المديرات بأهمية اتباع قيم العدالة في حل الخلافات بين المعلمات وإطفاء المجاملة وعدم الحياد وهذا من شأنه يخلق عدم الرضا لدى المعلمات فالعدالة هي الركيزة الأساسية للشفافية والدين الإسلامي يأمرنا بها ولذلك يجب أن تكون العدالة أساس الشفافية في العلاقات.

وقد اختلفت نتيجة هذه الفقرة مع نتيجة دراسة (الحجار، ٢٠١٧) الذي أظهرت درجة كبيرة جداً لدى قادة المدارس في التعامل بالرحمة والإنصاف وقت الأزمات والمشكلات التي يكون سببها المعلمون.

٣. تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها للبعد الثالث: ممارسة المنظور الأخلاقي:

يتضمن هذا البعد (٦) عبارات، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المنظور الأخلاقي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات للبعد ككل ولكل عبارة من عباراته على حدة وترتيبها ترتيباً تنازلياً، وفق تقديرات أفراد الدراسة وكانت نتائجها كما هو مبين في الجدول (٤-٤).

جدول رقم (٤-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المنظور الأخلاقي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات

| م | العبارة  | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | درجة الممارسة | الترتيب |
|---|--|-----------------|----------------|-------------------|---------------|---------|
| ٥ | تشكل قدوة لكل المعلمات                                   | ٣.٣٨            | ٥٩%            | ١.٠٩٥             | متوسطة        | ١       |
| ٣ | تتسم بروح الإيثار وتقديم مصلحة العمل على المصالح الشخصية | ٣.٣٤            | ٥٨%            | ١.١٢٣             | متوسطة        | ٢       |
| ١ | تتطابق أقولها وأفعالها مع قيم العمل                      | ٣.٣٣            | ٥٨%            | ١.١٠٢             | متوسطة        | ٣       |
| ٦ | تحافظ على خصوصيات العمل داخل المدرسة                     | ٣.٢٦            | ٥٧%            | ١.١٥٣             | متوسطة        | ٤       |
| ٤ | تركز على الطالبات كمحور أساسي للعملية التعليمية          | ٣.٢٠            | ٥٥%            | ١.١٧٥             | متوسطة        | ٥       |
| ٢ | تظهر الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف           | ٣.١٨            | ٥٤%            | ١.١٧٨             | متوسطة        | ٦       |
|   | ممارسة المنظور الأخلاقي ككل                              | ٣.٢٨            | ٥٧%            | ١.٠٨٤             | متوسطة        |         |

يتضح من الجدول رقم (٤-٤) أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارات ممارسة المنظور الأخلاقي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات بلغ (٣.٢٨) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٢.٦٠ إلى ٣.٣٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (متوسطة)؛ كما يتضح من خلال الجدول أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة المنظور الأخلاقي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣.١٨ إلى ٣.٣٨) من (٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة ممارسة (متوسطة).

وقد اختلفت مع كل من ودراسة (شعبان، ٢٠٢٢) ودراسة (الحربي، ٢٠٢٠) ودراسة (الحجار، ٢٠١٧) ودراسة (الجهني، ٢٠٢٠) حيث أظهرت تلك الدراسات ممارسة القيادات المدرسية للقيادة الأصيلة لبعد المنظور الاخلاقي عالية.

ويعزى ذلك إلى امتلاك قيم عالية لدى البعض من حيث كونهن تشكلن قدوة لكل المعلمات ويتسمن بروح الإيثار وتقديم مصلحة العمل على المصالح الشخصية وتطابق أقولهن وأفعالهن مع قيم العمل وحفظهن على خصوصيات العمل داخل المدرسة والتركيز على الطالبات كمحور أساسي للعملية التعليمية وإظهارهن الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف لإدراكهن بان تلك هي أخلاقيات الإسلام وأن تلك الأخلاقيات ترسي قواعد جودة العمل وهي من أهم عناصر المنظور الأخلاقي، بينما البعض ربما يفتقد لمثل تلك الأخلاقيات وهذا بحد ذاته يجب النظر فيه ووضع ضوابط معينة عند اختيار مديريات المدارس. وبتحليل نتائج عبارات هذا البعد يتضح الآتي:

- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "تشكل قدوة لكل المعلمات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٣٨) وبنسبة مئوية بلغت (٥٩%)، وبدرجة ممارسة (متوسطة)، ويعزى ذلك إلى أن مديريات المدارس الثانوية بمدينة الطائف إلى حد يلتزم بكل أخلاقيات العمل ويعتبرن قدوة للمعلمات ويعتبرن ذلك الالتزام واجب حث عليه ديننا الإسلامي وقد اختلفت نتيجة هذه الفقرة مع نتيجة دراسة (الحجار، ٢٠١٧) الذي أظهرت درجة كبيرة لدى مديري المدارس في تتطابق أفعالهم مع أقوالهم، ويشكلون نموذجاً يُحتذى بهم، واختلفت مع دراسة (الحربي، ٢٠٢٠) التي أظهرت درجة عالية في تطابق أقوالها مع أفعالها.

- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "تظهر الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف" بالمرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.١٨) وبنسبة مئوية بلغت (٥٤%)، وبدرجة ممارسة (متوسطة) ويعزى ذلك إلى المجاملات والمحابة التي تقوم بها بعض المديريات في مواقف معينة للمعلمات وهذا يؤثر سلباً على سير العملية التعليمية ويجب اتباع النزاهة والمصادقية حتى يشعر المعلمات بالرضا ويكون أدائهن عاليًا، وقد اختلفت نتيجة هذه الفقرة مع نتيجة دراسة (الحجار، ٢٠١٧) الذي أظهرت درجة كبيرة جداً لدى مديري المدارس في إظهار الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع

المواقف، واختلفت مع دراسة (الحربي، ٢٠٢٠) التي أظهرت درجة عالية في تعامل قائدات المدارس بصدق ونزاهة في كل المواقف.

٤. تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها للبعد الرابع: ممارسة المعالجة المتوازنة: يتضمن هذا البعد (٥) عبارات، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المعالجة المتوازنة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات للبعد ككل ولكل عبارة من عباراته على حدة وترتيبها ترتيباً تنازلياً، وفق تقديرات أفراد الدراسة وكانت نتائجها كما هو مبين في الجدول (٤-٥).

جدول رقم (٤-٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المعالجة المتوازنة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات

| م | العبارة   | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | درجة الممارسة | الترتيب |
|---|---|-----------------|----------------|-------------------|---------------|---------|
| ٥ | تعمل بشكل تعاوني، تتيح الفرصة للجميع                        | ٣.٤٠            | ٦٠٪            | ١.١٢٧             | مرتفعة        | ١       |
| ٣ | تجمع البيانات وتحللها قبل اتخاذ القرارات                    | ٣.٣٥            | ٥٩٪            | ١.٠٨٦             | متوسطة        | ٢       |
| ١ | تتعامل بحكمة مع المشكلات والأمور الطارئة                    | ٣.٣٤            | ٥٨٪            | ١.٠٧٨             | متوسطة        | ٣       |
| ٤ | تستمع بعناية إلى وجهات النظر المختلفة قبل الوصول إلى القرار | ٣.٢٣            | ٥٦٪            | ١.١٥٩             | متوسطة        | ٤       |
| ٢ | تتصف بثبات مواقفها مادامت تدعم غاية المدرسة                 | ٣.١٩            | ٥٥٪            | ١.١٩٥             | متوسطة        | ٥       |
|   | ممارسة المعالجة المتوازنة ككل                               | ٣.٣٠            | ٥٨٪            | ١.٠٨٤             | متوسطة        |         |

يتضح من الجدول رقم (٤-٥) أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارات ممارسة المعالجة المتوازنة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات بلغ (٣.٣٠) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٢.٦٠ إلى ٣.٣٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (متوسطة).

كما يتضح من خلال الجدول أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة المعالجة المتوازنة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣.١٩ إلى ٣.٤٠) من (٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة ممارسة (متوسطة، مرتفعة) على الترتيب.

ويعود ذلك إلى استخدام مديرات المدارس أسلوب المشاركة وقدرة البعض منهن على القيام بتحليل الموضوعي للمعلومات والبيانات قبل اتخاذ القرارات والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة والتعامل بحكمة مع المشكلات والأمور الطارئة، وبما يخدم غاية المدرسة؛ بينما هناك من المديرات من لا يمتلكن هذه المهارات بسبب قلة التدريب واتباع الأساليب الحديثة في الإدارة؛ وقد اختلفت النتيجة مع دراسة (الحربي، ٢٠٢٠) التي أظهرت أن تطبيق القيادات المدرسية للقيادة الأصيلة بمدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة بعد المعالجة المتوازنة كانت بدرجة عالية، ودراسة (الحجار، ٢٠١٧) والتي أظهرت ممارسة ضعيفة للمعالجة المتوازنة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، ودراسة (شعبان، ٢٠٢٢) التي أظهرت أن ممارسة القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس من وجهة نظر معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمدينة تبوك بعد المعالجة المتوازنة عالية.

وبتحليل نتائج عبارات هذا البعد يتضح الآتي:

- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "تعمل بشكل تعاوني، تتيح الفرصة للجميع" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٤٠) ونسبة مئوية بلغت (٦٠٪)، وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ويعزى ذلك إلى امتلاك غالبية مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف إلى خبرات في العمل التعاوني داخل مدارسهن وإدراكهن لأهمية العمل الجماعي في نجاح العملية التعليمية؛ وقد اختلفت نتيجة هذه الفقرة مع نتيجة دراسة (الحجار، ٢٠١٧) الذي أظهرت درجة كبيرة لدى مديري المدارس في العمل بشكل تعاوني مع المعلمين، واختلفت مع دراسة (الحربي، ٢٠٢٠) التي أظهرت درجة عالية في التشارك والعمل بروح الفريق الواحد .

- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "تتصف بثبات مواقفها مادامت تدعم غاية المدرسة" بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣.١٩) ونسبة مئوية بلغت (٥٥٪)، وبدرجة ممارسة (متوسطة)، ويعزى ذلك إلى المصلحة التي تتبعها بعض المديرات بحيث تجعلها تلك المصلحة متقلبة في مواقفها وهذا يؤثر على تحقيق أهداف المدرسة؛ وقد اختلفت نتيجة هذه الفقرة مع نتيجة دراسة (الحجار، ٢٠١٧) التي أظهرت درجة ضعيفة جداً لدى مديري المدارس في الاتصاف بثبات مواقفهم ما دامت

تدعم المدرسة، واختلفت مع دراسة (الحري، ٢٠٢٠) التي أظهرت درجة عالية في التمسك بمواقفها الداعمة لمصلحة المدرسة.

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، البرامج التدريبية)؟

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحثان بإجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، البرامج التدريبية)، وفيما يلي عرض بأهم النتائج المتصلة بالسؤال:  
١. عرض النتائج المتعلقة بالمؤهل العلمي:

قام الباحثان باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف تعزى لمتغير المؤهل العلمي ويوضح الجدول (٤-٦) نتيجة اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات.



## جدول رقم (٤-٦) نتائج اختبار (ت)

للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

| مستوى الدلالة | قيمة (ت) | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المؤهل العلمي | البعد               |
|---------------|----------|-------------------|-----------------|-------|---------------|---------------------|
| *٠.٠٠٠        | ٧.٥٢٩-   | ١.٠٧٦             | ٣.٠٧            | ٣١٢   | بكالوريوس     | الوعي الذاتي        |
|               |          | ٠.٨٧٤             | ٤.٢٧            | ٥٠    | دراسات عليا   |                     |
| *٠.٠٠٠        | ٨.٠٣٥-   | ١.٠٠٥             | ٣.٠٧            | ٣١٢   | بكالوريوس     | شفافية العلاقات     |
|               |          | ٠.٧٩٦             | ٤.٢٧            | ٥٠    | دراسات عليا   |                     |
| *٠.٠٠٠        | ٧.٤٢٤-   | ١.٠٣٦             | ٣.١٢            | ٣١٢   | بكالوريوس     | المنظور الاخلاقي    |
|               |          | ٠.٨٢٨             | ٤.٢٧            | ٥٠    | دراسات عليا   |                     |
| *٠.٠٠٠        | ٦.٩٥٣-   | ١.٠٤٧             | ٣.١٥            | ٣١٢   | بكالوريوس     | المعالجة المتوازنة  |
|               |          | ٠.٨١٨             | ٤.٢٣            | ٥٠    | دراسات عليا   |                     |
| *٠.٠٠٠        | ٧.٦٢٠-   | ١.٠٢٣             | ٣.١١            | ٣١٢   | بكالوريوس     | القيادة الأصيلة ككل |
|               |          | ٠.٨٠٢             | ٤.٢٦            | ٥٠    | دراسات عليا   |                     |

\*وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٠٥)

يتضح من الجدول رقم (٤-٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة أبعاد القيادة الأصيلة ككل لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الحاصلات على دراسات عليا حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٠٠٠) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٠٥).

وتعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن المعلمات الحاصلات على دراسات عليا يدركن أكثر من الحاصلات على البكالوريوس أبعاد القيادة الأصيلة ونظرياتها يعود إلى دراسة الماجستير أو الدكتوراه، ولذلك كنّا الأكثر معرفة بممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الأصيلة.

واختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شعبان، ٢٠٢٢) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة المدارس في المرحلة الثانوية في مدينة تبوك للقيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٢. سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير سنوات الخبرة ويوضح الجدول (٤-٧) نتيجة اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات.

جدول رقم (٤-٧) نتائج اختبار (ت) للعينات

المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

| مستوى الدلالة | قيمة (ت) | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | سنوات الخبرة      | البعد               |
|---------------|----------|-------------------|-----------------|-------|-------------------|---------------------|
| *٠.٠٠٠        | ٨.٦٤٥-   | ١.٠٣٧             | ٣.٠٣            | ٣٠٤   | أقل من (١٠) سنوات | الوعي الذاتي        |
|               |          | ٠.٩٨٦             | ٤.٣٠            | ٥٨    | (١٠) سنوات فأكثر  |                     |
| *٠.٠٠٠        | ٩.٤٨٠-   | ٠.٩٥٤             | ٣.٠٣            | ٣٠٤   | أقل من (١٠) سنوات | شفافية العلاقات     |
|               |          | ٠.٩٣٥             | ٤.٣٢            | ٥٨    | (١٠) سنوات فأكثر  |                     |
| *٠.٠٠٠        | ٩.٤٣٨-   | ٠.٩٨٧             | ٣.٠٧            | ٣٠٤   | أقل من (١٠) سنوات | المنظور الاخلاقي    |
|               |          | ٠.٨٨٢             | ٤.٣٩            | ٥٨    | (١٠) سنوات فأكثر  |                     |
| *٠.٠٠٠        | ٨.٦٦٥-   | ٠.٩٩٥             | ٣.١١            | ٣٠٤   | أقل من (١٠) سنوات | المعالجة المتوازنة  |
|               |          | ٠.٩٤٧             | ٤.٣٣            | ٥٨    | (١٠) سنوات فأكثر  |                     |
| *٠.٠٠٠        | ٩.٢٥٠-   | ٠.٩٧٣             | ٣.٠٦            | ٣٠٤   | أقل من (١٠) سنوات | القيادة الأصيلة ككل |
|               |          | ٠.٩١٦             | ٤.٣٤            | ٥٨    | (١٠) سنوات فأكثر  |                     |

\*وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من الجدول رقم (٤-٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة للأبعاد ككل لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح من كانت خبرتهن (١٠) سنوات فأكثر حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٠٠٠) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٥) ويعزى السبب في ذلك إلى أن أفراد العينة ممن كانت خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر أكثر إماماً بمديرات المدارس وأكثر معرفة بممارستهن للقيادة الأصيلة لطول فترة علاقتهن وخبرتهن بالمديرات؛ وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الحربي، ٢٠٢٠) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع تطبيق قائدات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة للقيادة الأصيلة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة وكذلك دراسة (الحجار، ٢٠١٧) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين للقيادة الأصيلة لديهم تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

## ٣. الدورات التدريبية:

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير الدورات التدريبية ويوضح الجدول (٤-٨) نتيجة اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات.

## جدول رقم (٤-٨) نتائج اختبار (ت)

للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير الدورات التدريبية

| المستوى<br>الدلالة | قيمة (ت) | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | العدد | الدورات التدريبية         | البعد                  |
|--------------------|----------|----------------------|--------------------|-------|---------------------------|------------------------|
| *٠.٠٠٠             | ٨.٩٨٥-   | ١.٠٢٧                | ٣.٠٢               | ٣٠٤   | أقل من (١٠) برامج تدريبية | الوعي<br>الذاتي        |
|                    |          | ٠.٩٩٣                | ٤.٣٤               | ٥٨    | (١٠) برامج تدريبية فأكثر  |                        |
| *٠.٠٠٠             | ٩.٦٣١-   | ٠.٩٥١                | ٣.٠٣               | ٣٠٤   | أقل من (١٠) برامج تدريبية | شفافية<br>العلاقات     |
|                    |          | ٠.٩٣٣                | ٤.٣٤               | ٥٨    | (١٠) برامج تدريبية فأكثر  |                        |
| *٠.٠٠٠             | ٩.٤٣٨-   | ٠.٩٨٧                | ٣.٠٧               | ٣٠٤   | أقل من (١٠) برامج تدريبية | المنظور<br>الاخلاقي    |
|                    |          | ٠.٨٨٢                | ٤.٣٩               | ٥٨    | (١٠) برامج تدريبية فأكثر  |                        |
| *٠.٠٠٠             | ٨.٩٤٨-   | ٠.٩٨٧                | ٣.١٠               | ٣٠٤   | أقل من (١٠) برامج تدريبية | المعالجة<br>المتوازنة  |
|                    |          | ٠.٩٥٤                | ٤.٣٦               | ٥٨    | (١٠) برامج تدريبية فأكثر  |                        |
| *٠.٠٠٠             | ٩.٤٤٤-   | ٠.٩٦٨                | ٣.٠٦               | ٣٠٤   | أقل من (١٠) برامج تدريبية | القيادة<br>الأصيلة ككل |
|                    |          | ٠.٩٢١                | ٤.٣٦               | ٥٨    | (١٠) برامج تدريبية فأكثر  |                        |

\*وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من الجدول رقم (٤-٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير الدورات التدريبية لصالح من حصلن على (١٠) برامج تدريبية فأكثر على مستوى الأداة ككل وكل مجال على حدة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٠٠٠) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٥).

ويعزى ذلك إلى إدراك من حصلن على أكثر من (١٠) برامج تدريبية إلى أبعاد القيادة الأصيلة، وهذا ما يؤكد أهمية الدورات التدريبية في إكساب المعلمات الكثير من المهارات التي تجعلهن يدركن الكثير من المفاهيم الحديثة.

وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تناولها لهذا

المتغير كون تلك الدراسات لم تتناول متغير الدورات التدريبية.

الجزء الخامس: ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

تضمن هذا الجزء عرضاً لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات والمقترحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية ذات الصلة بنتائج الدراسة، وهي كالتالي:  
 أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

بناء على أسئلة الدراسة وأهدافها فقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

ملخص نتائج السؤال الرئيس: والذي ينص على: ما درجة ممارسة القيادة

الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات؟

أن ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة

نظر المعلمات جاءت بدرجة (متوسطة) حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٣.٢٦)

وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٢.٦٠ إلى ٣.٣٩).

ملخص نتائج الأسئلة الفرعية:

ملخص نتائج السؤال الأول: والذي ينص على: ما درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى

مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات من حيث

الأبعاد التالية: (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، المعالجة

المتوازنة)؟

أن بعد ممارسة المعالجة المتوازنة جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٣٠)،

وانحراف معياري (١.٠٨٤)، يليه في الترتيب الثاني ممارسة المنظور الأخلاقي بمتوسط

حسابي (٣.٢٨) وانحراف معياري (١.٠٨٤)، وفي الترتيب الثالث ممارسة شفافية العلاقات

بمتوسط حسابي (٣.٢٤) وانحراف معياري (١.٠٦٢)، يليه في الترتيب الرابع والأخير

ممارسة الوعي الذاتي بمتوسط حسابي (٣.٢٣) وانحراف معياري (١.١٢٩).

ملخص نتائج السؤال الثاني: والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، البرامج التدريبية)؟

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة أبعاد القيادة الأصيلة ككل لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الحاصلات على دراسات عليا حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٠٠٠٠) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٠٥).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة للأبعاد ككل لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح من كانت خبرتهن (١٠) سنوات فأكثر حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٠٠٠٠) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٠٥).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف تُعزى لمتغير الدورات التدريبية لصالح من حصلن على (١٠) برامج تدريبية فأكثر على مستوى الأداة ككل وكل مجال على حدة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠.٠٠٠٠) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٠٥).

## ثانياً: توصيات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها أوصى الباحثان بالتالي:
- قيام الإدارة التعليمية بإنشاء دليل لممارسة القيادة الأصيلة وتوزيعه على مديرات المدارس الثانوية.
  - قيام وزارة التعليم بالاهتمام بنمط القيادة الأصيلة لدى قيادات المدارس لما ينتج عنها من ثقافة تنظيمية إيجابية تسود المدارس من خلال وضع شروط ومعايير عند اختيار مديري المدارس.
  - تدريب القادة على مهارات القيادة وتنميتها باستمرار من قبل إدارة التعليم، وذلك لكي تمتلك مديرات المدارس الثانوية القدرة على الاعتراف بالخطأ والتراجع عنه، وأن تحرصن على خلق بيئة عمل جذابة للمعلمات الجدد، وتوجهن المعلمات لممارسة عملية التقييم والتعاطف مع حاجتهن وتشجيع الحوار المفتوح معهن.
  - قيام المديرات بمهامهن حيث يجب أن تقوم مديرات المدارس الثانوية بحل الخلافات بين المعلمات عند حدوثها بعدالة، وأن تفصح عن المعلومات الإدارية وتتبادلها معهن بمصادقية ووضوح وتشجعهن على التعبير عن آرائهن ويتمتعن بعلاقات جيدة مع كافة المعلمات.
  - وضع خطة واضحة المعالم لتنفيذ القيادة المدرسية وذلك من خلال حرص مديرات المدارس على تجميع البيانات وتحليلها قبل اتخاذ القرارات وأن يتعاملن بحكمة مع المشكلات والأمور الطارئة ويستمنعن بعناية إلى وجهات النظر المختلفة قبل الوصول إلى القرار، والاتصاف بثبات المواقف طالما الغاية هي المدرسة.
  - حث إدارة التعليم على الاهتمام بممارسة القيادات المدرسية للقيادة الأصيلة بجميع أبعادها، نظراً لما ثبت من أهميتها في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

### ثالثاً: دراسات مستقبلية مقترحة

في ضوء نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها، تقدم الباحثان بعض المقترحات لدراسات مستقبلية، والتي تأمل أن تساهم في تطوير المدارس بشكل عام ومنها:

إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول أنماط القيادة وأثرها على متغيرات أخرى في المدارس.

إجراء دراسة واقع القيادة الأصيلة لدى قائدات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف، وأثرها على أداء المعلمات.

إجراء دراسة واقع القيادة الأصيلة لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف، وأثرها على أداء المعلمات.

إجراء دراسة بعنوان تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة الأصيلة لدى القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية.

إجراء دراسات وبحوث حول علاقة القيادة الأصيلة بمتغيرات أخرى.

## قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية:

- إسماعيل، عمار. (٢٠١٥). دور القيادة الأصيلة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإخلال بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ١(٣)، ١٠٤-١٦٠.
- <http://search.mandumah.com/Record/٨٢٠٩٣٥/Description>
- البردان، محمد فوزي أمين (٢٠١٧). دور أرس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل دراسة ميدانية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كمية التجارة، جامعة مدينة السادات.
- الجهني، أحمد. (٢٠١٩). سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع وعلاقته بالصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، ١٠٨(١)، ٣-٦٩.
- الحارثي، عبدالله بن سعد عواض (٢٠٢٠) القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ٢(١١٢) ٧١٦ - ٧٤٣
- الحربي، حياة محمد سعد (٢٠٢٠) واقع تطبيق قائدات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة للقيادة الأصيلة وأثرها في التجديد المدرسي لتحقيق رؤية ٢٠٣٠، المجلة التربوية لكلية التربية سوهاج، ٧٩(٧٩)، ٢٥٤٧-٢٦٠٥.
- <https://search.mandumah.com/Record/١١٢٢١٧٦>
- الحجار، رائد. (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الأقصى لسلسلة العلوم الإنسانية، ٢١(٢)، ٢٠٧-٢٣٤.
- الخيري، ابتسام باسف. (٢٠٢٠). علاقة الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالثقافة التنظيمية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٩(٤)، ٥١-٦٩.
- شعبان، دعاء احمد محمد(٢٠٢٢) تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية في المرحلة الثانوية بمدينة تبوك في ضوء مدخل للقيادة الأصيلة، رسالة ماجستير ، قسم الادارة والتخطيط التربوي، كلية التربية والاداب ، جامعة ، تبوك
- عبد الوهاب، موسى، ومختار، بوفرة. (٢٠١٧). الرضا الوظيفي وعلاقته بأنماط القيادة التربوية لدى أساتذة التعليم الثانوي. مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، ١(٣)، ٢٨، ٤٣ - ٤٣.



- العسكر، نوف (٢٠١٦). تطوير أداء قائدات مدارس تطوير في منطقة الرياض على ضوء آليات المعرفة. رسالة ماجستير غير منشورة، كليات الشرق العربي، المملكة العربية السعودية.
- محمود، الفرحاتي، صموئيل، أمني (٢٠٢٠). علاقة ممارسات القيادة الأصيلة برأس المال النفسي والجهد الانفعالي في التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية (١). *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، ٣٠ (١٠٨)، ٥١-١٠٢.
- المطيري، بندر عبدالمحسن (٢٠١٥)، درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية
- القحطاني، مبارك فهد. (أكتوبر، ٢٠١٦). أبرز التحديات المستقبلية التي تواجه القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية وسبل مواجهتها. *مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر*، ٣٥ (١٧٠)، ٤٧٥-٥٣٢.

## ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Avolio, B.J., & Gardner, W.L. (٢٠٠٥). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, ١٦, ٣١٥-٣٣٨ <https://www.mcgill.ca>
- Bezzina, C., & Bufalino, G. (٢٠١٩). Nurturing Authentic Leadership for Teacher Leaders: *The Challenges Ahead*. *Kappa Delta Pi Record*, ٥٥(١), ١٨-٢٣ [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)
- Mahsud, R., Yukl, G. & Prussia, G. (٢٠١٠). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, ٢٥(٦), ٥٦١-٥٧٧
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., Cunha, M. (٢٠١٢). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, ٦٥, ٤٢٩-٤٣٧. <https://econpapers.repec.org>
- Bezzina, C., & Bufalino, G. (٢٠١٩). Nurturing Authentic Leadership for Teacher Leaders: The Challenges Ahead. *Kappa Delta Pi Record*, ٥٥(١), ١٨-٢٣
- Pavlovic, N. (٢٠١٥) Authentic leadership in educational institutions. *International Journal for Quality Research*, ٩(٢) ٣٠٩-٣٢٢
- Karadag, E., & Oztekin-Bayir (٢٠١٨). The Effect of Authentic Leadership on School Culture: A Structural Equation. Model. *International Journal of Educational Leadership and Management*, ٦(١), ٤٠-٧٥
- Ismail, S., Abdullah, A.G. (٢٠١٩) he Effect of School Leaders' Authentic Leadership on Teachers' Job Stress in the Eastern part of Peninsular Malaysia . *International Journal of Instruction*, ١٢(٢), ٦٧-٨٠.