

Indicators of Authentic Leadership among Secondary School Principals in East Jerusalem: A Perspective from School Teachers

Tahani Khalil Shqairat, Abeer Adnan Shqairat, Nabil Jebreen Jondi* 

Faculty of Education, Hebron University, Palestine.

Received: 5/5/2022
Revised: 24/5/2022
Accepted: 12/6/2022
Published: 15/7/2023

* Corresponding author:
jondin@hebron.edu

Citation: Shqairat, T. K., Shqairat, A. A., & Jondi, N. J. (2023). Indicators of Authentic Leadership among Secondary School Principals in East Jerusalem: A Perspective from School Teachers. *Dirasat: Educational Sciences*, 50(2 -S1), 87–101.
<https://doi.org/10.35516/edu.v50i2-S1.1164>



© 2023 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Abstract

Objectives: This study aimed to identify the indicators of authentic leadership practised by secondary school principals in East Jerusalem from the perspectives of teachers.

Methods: The study employed a mixed research method, combining qualitative and quantitative approaches. The authentic leadership scale, comprising four dimensions: Self-Awareness, Internalized Moral Perspective, Relational Transparency, and Balanced Processing, was administered to a random sample of 228 teachers from 10 secondary schools in East Jerusalem. Additionally, qualitative interviews were conducted with seven school teachers, and the grounded theory approach was used to analyze the collected data.

Results: The study revealed high indicators of authentic leadership among school principals across the dimensions of Internalized Moral Perspective, Balanced Processing, Self-Awareness, and Relational Transparency. The quantitative and qualitative findings were congruent and discussed in detail.

Conclusions: The study highlights the importance of enhancing authentic leadership in secondary schools by fostering the capacity of school principals in authentic leadership practices.

Keywords: Authentic leadership, school principal, secondary schools.

مؤشرات القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في شرقي القدس

تهاني خليل شقيرات، عبيد عدنان شقيرات، نabil جبرين الجندي*
كلية التربية، جامعة الخليل، فلسطين.

ملخص

الأهداف: هدفت الدراسة إلى تعرف مؤشرات القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين .

المنهجية: اعتمدت المنهج المدمج (الكمي والنوعي)، تم تطوير مقياس القيادة الأصيلة الذي يشتمل على أربعة مجالات هي: الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة، ثم التأكد من صدقه وثباته وتطبيقه على عينة عشوائية بسيطة قوامها (228) معلماً ومعلمة من (10) مدارس ثانوية في شرقي القدس، وطبقت النظرية المتجذرة لتحليل مقابلات أجريت مع (7) من المعلمين .

النتائج: أظهرت النتائج أن مؤشرات القيادة الأصيلة في مجالاتها الأربعة مرتفعة، وكانت مرتبه على التوالي: (المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة، الوعي الذاتي، شفافية العلاقات)، وقد أمكن مناقشة النتائج التي تطابقت في الجانبين الكمي والنوعي بدرجة كبيرة .

الخلاصة: أوصت الدراسة بأهمية تعزيز القيادة الأصيلة لواقعية في المدارس الثانوية، من خلال بناء قدرات مديري المدارس على ممارسات القيادة الأصيلة.

الكلمات الدالة: القيادة الأصيلة، مدير المدرسة، المدارس الثانوية، شرقي القدس.

خلفية نظرية

يتميز العالم التنافسي الحديث بتطورات مستمرة تكنولوجية واقتصادية وسياسية واجتماعية وابتكارية، وحدوث تحولات جوهرية في أدوار مديري المدارس والمعلمين وأولياء الأمور، تزامنا مع الحاجة لوجود قادة يظهر نمط انفتاحي أخلاقي واضح في ممارساتهم وسلوكياتهم اتجاه الآخرين، ومدرسة ذات أداء أصيل، ومناهج دامجة، ومعلم ميسر لبيئة التعلم، وجدول مدرسية مرنة وتعلم نشط، وتقويم حقيقي، وقيادة أصيلة تمتلك المقدرة على وضع رؤية للمؤسسة التعليمية ترتبط بالواقع، مما يؤكد على أن القيادة في هذا القرن تتضمن أنماط ذات معنى يعتمد على التعاون والمشاركة، وتعزيز الإبداع، وعمل علاقات أصيلة بين الأفراد، والاهتمام بإنتاج المعلومات بدلا من نقلها، والحاجة إلى وجود قيادة تشجع العاملين على تقديم خدمات جيدة للمستفيدين، والمجتمع، وتتلاءم مع متطلبات المرحلة الراهنة، وتستخدم أساليب القيادة الإيجابية بما في ذلك "القيادة الأصيلة". ويتمثل جوهر القيادة الأصيلة كما يراه الفرحتي ورفاقه (2020) في امتلاك المعايير الأخلاقية العالية، فيتميزون بالصدق والصرحة ويمتلكون مقومات الشفافية والنزاهة في أقوالهم وتصرفاتهم، ومعاملاتهم وتفاعلاتهم، وموجهة نحو المستقبل وهادفة لبناء الرؤية المشتركة، وتطوير الطاقات النفسية الإيجابية، مثل: التفاؤل، واستشراف المستقبل، إذ تركز القيادة الأصيلة على السلوكيات الإيجابية التي تتضمن الإخلاص وتعزيز الثقة بالنفس، المصادقية، الجدارة، والقيم الأخلاقية المرتفعة التي تنعكس على تحسين العلاقة بين القائد ومرؤوسيه.

ويشير كلاب سميت ورفاقه (Clapp et al, 2009) إلى النمط السلوكي القيادي في القيادة الأصيلة الذي يعتمد على القدرات النفسية الإيجابية ومعزز المناخ الأخلاقي الإيجابي، ليشجع على زيادة الوعي الذاتي، والقيم الأخلاقية، وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القادة ومرؤوسهم، وتوفير المعلومات بشكل متوازن، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية.

وتشمل القيادة الأصيلة أربعة أبعاد

البعد الأول: الوعي الذاتي

بين كل من الملبو وأفوليو (Avolio & Walumbwa, 2014) أهمية إدراك القائد لنقاط قوته ومواهبه، وتقبل قيمه، ومشاعره، وعواطفه، وأهدافه، ودوافعه وإدراكه لأوجه الذات المتعددة بتعدد المواقف، وإدراكه لأراء الآخرين حول قيادته، وينطوي ذلك على مرجعية داخلية تشير إلى معرفة الذات من المعتقدات والمشاعر والرغبات والقيم، ومرجعية خارجية تشير إلى إدراك القائد لتأثير خبراته ومعارفه على الآخرين وفهم المتغيرات المحيطة به.

البعد الثاني: الشفافية في العلاقات

شير والملبو ورفاقه (Walumbwa et al, 2008) إلى تقديم الذات الأصيلة للآخرين، بدلا من تقديم صورة مزيفة وهمية مشوهة أو مصطنعة، بهدف تعزيز بناء الثقة مع المرؤوسين من خلال مدى تواصل القادة بوضوح وصدق مع مرؤوسهم، وبالتالي تعزيز التزامهم اتجاه القادة والمنظمة، فالشفافية في العلاقات تكون بإفصاح القائد وكشفه عن ذاته الحقيقية، والتواصل بصدق مع مرؤوسيه، والتعرف إلى ردود أفعالهم وتقبل انتقاداتهم لقراراته.

البعد الثالث: المعالجة المتوازنة (غير المتحيزة)

شير ديكامبوس ورفاقه (De Campos & Rueda, 2019) إلى تجميع وتحليل وتقييم القائد لجمع البيانات ذات الصلة والخالية من التشوية أو التحيز بشكل موضوعي، وسماع وجهات النظر التي يمكن أن تؤثر في عملية اتخاذ قرار أعمق وأفضل لمعالجة الموقف قبل اتخاذ القرار.

البعد الرابع: المنظور الأخلاقي الداخلي

شير والملبو (Walumbwa et al, 2008) إلى تصرف القائد وفقا للمعايير والقيم الأخلاقية الداخلية الإيجابية، دون الخضوع لتأثير الضغوطات الخارجية من مجموعة أو منظمة، مما ينعكس إيجابا على صنع القرار، حيث تبنى تصرفات القائد بما يتوافق مع معتقداته وقيمه الداخلية، لا لإرضاء الآخرين أو لتجنب العقوبات والحصول على المكافآت.

واستنادا إلى ما سبق، فإن أبعاد القيادة الأصيلة تعكس ممارسات القائد الإدارية، واستشراف مستقبل المنظمة، فالقائد الأصيل يدرك نقاط قوته بالوعي الذاتي، كما أنه يسعى إلى كسب ثقة المرؤوسين بممارسته للشفافية في علاقاته، ويعنى بالقيم الأخلاقية والمعتقدات، وبمشاركته للمرؤوسين في عمليات اتخاذ القرار من خلال التحليل الموضوعي للبيانات والاستماع إلى آراء المشاركين.

وتكمن أهمية القيادة الأصيلة في 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، فالقيادة تؤدي دورا مهما في استدامة جهود التحسين والتطوير، فهي الأداة التي يمكن من خلالها مواجهة تحديات التعليم، والمقدرة على تحقيق الأهداف كما يؤكددها اليحيى (2019).

ولقد اجتمعت الدراسات السابقة التي تناولت التصنيفات المختلفة لأبعاد القيادة الأصيلة أن القاسم المشترك فيما بينها يتمثل في الاتفاق على أن الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي ما زالت الأبعاد الأكثر شمولاً، وقبولاً، واستخداماً في العديد من الأدبيات التي تناولت القيادة الأصيلة (Malik, 2018; Ribeiro et al, 2018).

وقد أكدت دراسة ماليك (Malik, 2018) أن توافر أبعاد القيادة الأصيلة يؤثر إيجابيا على رأس المال النفسي، مما يسهم في تحسين الأداء السياقي (سلوكيات العامل التي تسهم في دعم البيئة التنظيمية، والاجتماعية، والنفسية اللازمة لأداء مهام العمل) لأعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات في الهند، وأشارت دراسة ريبوريو ورفاقه (Ribeiro et al, 2018) إلى توافر نمط القيادة الأصيلة يساعد على تحسين الالتزام العاطفي، مما ينعكس إيجابيا على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في البرتغال.

ونظرا للأثار الإيجابية لأبعاد القيادة الأصيلة فقد أظهرت نتائج عدد من الدراسات أهمية أبعاد القيادة الأصيلة كمدخل جديد من مداخل تطوير القيادة التربوية، في دراسة قام بها إمام ورفاقه (Imam et al, 2020) لمعرفة دور القيادة الأصيلة في إطلاق العنان لإبداع الموظف من خلال التمكين والالتزام تجاه المشرف، وشملت عينة الدراسة (214) موظفا يعملون في خمس شركات اتصال في باكستان، وأشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي للتمكين والالتزام تجاه المشرف وأن القيادة الأصيلة تعزز الإبداع.

وهدف دراسة إقبال ورفاقه (Iqbal et al, 2020) للبحث في تأثير القيادة الأصيلة في العلاقات المجتمعية للموظفين، بوجود متغير الثقة كمتغير وسيط، واستخدم أداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (200) فرد يعملون في المصارف الخاصة في باكستان، وأشارت النتائج إلى أن القيادة الأصيلة ترتبط بشكل إيجابي مع العلاقات المجتمعية، وأن الثقة تؤدي دورا إيجابيا بين القيادة والعلاقات ودورا مهما في تحفيز الموظفين لبناء علاقات إيجابية.

أما دراسة الجيني (2019) فهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين سلوك القيادة الأصيلة والصحة التنظيمية لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة ينبع من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج أن قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع يمارسون سلوك القيادة الأصيلة بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين.

وأشارت دراسة سعيد وحמיד (2019) إلى تأثير القيادة الأصيلة في الأداء السياقي للوصول إلى إطار معرفي علمي معاصر، واستخدام أداتي الاستبانة والمقابلة مع بعض الموظفين، وتكونت عينة الدراسة من (99) فردا، وأظهرت النتائج أن القادة يتبنون القيادة الأصيلة ويتمتعون بضبط النفس في الحالات الحرجة، فضلا عن التباحث الدائم مع الموظفين وتقبل مبادراتهم في حل المشكلات.

وأشارت دراسة سعيد وحמיד (2019) إلى تأثير القيادة الأصيلة في الأداء السياقي للوصول إلى إطار معرفي علمي معاصر، واستخدام أداتي الاستبانة والمقابلة مع بعض الموظفين، وتكونت عينة الدراسة من (99) فردا، وأظهرت النتائج أن القادة يتبنون القيادة الأصيلة ويتمتعون بضبط النفس في الحالات الحرجة، فضلا عن التباحث الدائم مع الموظفين وتقبل مبادراتهم في حل المشكلات.

وسعت دراسة جهاي ورفاقه (Jihye et al, 2018) للتعرف إلى العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل في ظل الدور الوسيط لممارسة القيم الأساسية، وتكونت عينة الدراسة من (281) موظفاً في ثلاث شركات بكوريا الجنوبية، وأظهرت النتائج وجود تأثير مباشر ومهم للقيادة الأصيلة على كل من الارتباط بالعمل وممارسة القيم الأساسية، ووجود تأثير التوسط الجزئي لممارسة القيم الأساسية على العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل.

وهدف دراسة يلكا ومرات (Elci & Murat, 2018) إلى تعرف أثر القيادة الأصيلة على مقدرة التعلم التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (235) موظف في الجامعات الحكومية والخاصة بإسطنبول، وأظهرت النتائج أن القيادة الأصيلة لها تأثير إيجابي على اكتساب المعرفة وتبادل المعلومات، وتأثير إيجابي جزئيا على تطبيق التكنولوجيا ومناخ التعلم.

كما أجرى كل من كاراداج وأزتكين (Karadag & Oztekin, 2018) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين سلوك القيادة الأصيلة لمديري المدارس الابتدائية والثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بتركيا، واستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة التطبيقية من (256) معلما يعملون في (15) مدرسة ابتدائية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين سلوك القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الابتدائية والثقافة التنظيمية للمدارس.

وهدف دراسة لينج ورفاقه (Ling et al, 2017) إلى فحص العلاقة بين القيادة الأصيلة والثقة التنظيمية، من خلال استطلاع آراء عينة الدراسة والتي تكونت من (200) من العاملين بقطاع الفنادق الخمس نجوم في الصين، وأظهرت النتائج أن توافر أبعاد القيادة الأصيلة لها المقدرة على التنبؤ بالثقة التنظيمية، الأمر الذي يسهم في تحسين كل من الالتزام التنظيمي، والارتباط الوظيفي، والأداء الوظيفي لدى العاملين بقطاع الفنادق المتميزة الخدمة.

وعنيت دراسة كنج (King, 2016) بالتعرف إلى مهارات القيادة الأصيلة لدى المشرفين من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مديري المدارس، ودرجة الرضا الوظيفي للمديرين، في منطقة شمال الينوى، وتكونت عينة الدراسة من (91) مشرفاً و(107) مدير، وأظهرت النتائج أن مستوى توافر القيادة الأصيلة عند المشرفين كانت متدنية.

وتعقبها على الدراسات السابقة، فقد تناولت بعضها القيادة الأصيلة وأثرها على عديد المتغيرات مثل رأس المال النفسي (Malik, 2018)، والالتزام

التنظيمي (Imam et al, 2020; Nasab & Afashari, 2019)، والصحة التنظيمية (الجنبي، 2019)، والارتباط الوظيفي (Jihye et al, 2018)، والثقة التنظيمية (Ling et al, 2017) وإقبال ورفاقه (2020)، والثقافة التنظيمية (Karadag & Oztekin, 2018) ومقدرة التعلم التنظيمية (Elci & Murat, 2018)، والرضا الوظيفي (King, 2016).

وتختلف الدراسة الحالية عن غيرها في أنها اعتمدت المنهج المدمج Mixed-Method كمنهج للدراسة، وتأتي انطلاقاً من أبعاد القيادة الأصيلة لاستكمالاً جهود الباحثين في المجال، والإفادة من نتائج الدراسات السابقة في مقارنة وتدعيم النتائج الحالية، وتُعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى في البيئة الفلسطينية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتجلى القيادة الأصيلة في العلاقة القوية بين القائد مع مرؤوسيه، والتي تسهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية، ومناخ إيجابي ينعكس على سلوكيات المرؤوسين، وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وإشباع احتياجات المرؤوسين وتوفير كل السبل التي تجعل المؤسسة التعليمية مكاناً رائعاً للعمل، فقد بينت دراسة الحجار (2017) الأثر الإيجابي للقيادة الأصيلة على العديد من المتغيرات السلوكية ومنها المناخ التنظيمي، وأن القيادة الأصيلة ضرورية لاختيار القيادات الأكاديمية وتدريبهم، وكذلك في تقويم المهارات القيادية.

ونظراً لدور وأهمية تطبيق مؤشرات القيادة الأصيلة في تقدم ونمو المؤسسات، وإسهامه في تحسين المستوى التعليمي بما يلائم رغبات المستفيدين من خلال إحداث تغيرات جذرية داخل المؤسسة، وكيفية إسهام الأفراد في تطوير مؤسساتهم لتحقيق أهدافها وتطلعاتها لبناء مجتمع متكامل، وأهمية التحول من نمط القيادة التقليدية إلى أنماط جديدة تقوم على مبدأ الوعي الذاتي وتبني القيم الأخلاقية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات والمواقف بموضوعية قبل اتخاذ القرار، وتحقيق الشفافية في العلاقات الإيجابية، فإن الدراسة الحالية تسد الفجوة البحثية من خلال استقصاء دور القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين، وتحديدًا تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية بطريقة كمية ونوعية:

ما مؤشرات القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين، وكيف ترتبت هذه المؤشرات على أبعاد القيادة الأصيلة؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى الكشف عن مؤشرات القيادة الأصيلة، وواقع ممارسة المديرين لها من وجهة نظر معلمهم، والكشف عن مدى ممارسة هذه المؤشرات لغاية الوصول لمقترحات قد تحسن من هذه الممارسة، لدى مديري المدارس الثانوية في شرقي القدس.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات نظرية وتطبيقية كما يأتي:

الأهمية النظرية:

- 1- تعد الدراسة الحالية من الدراسات الأولى التي تبحث في مؤشرات القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين، ومن الممكن أن تكون منطلقاً لأبحاث ودراسات أخرى.
- 2- إضافة المزيد من المعرفة في رصد مؤشرات القيادة الأصيلة، التي تساعد في التشخيص العملي للواقع، وبالتالي تساعد القائمين على إدارة المؤسسة التعليمية في الوقوف على نقاط القوة والضعف.

الأهمية التطبيقية:

- 1- تساعد نتائج الدراسة في توعية القيادات التربوية بموضع التطبيق لمفهوم، وأبعاد القيادة الأصيلة، وكيف يمكن الاستفادة من النتائج التي يكشف عنها البحث في تحسين أبعاد القيادة الأصيلة بالشكل الذي يمكن أن يساعد في إدارة المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها.
- 2- تسهم الدراسة في إضافة نوعية تكون أساساً لتصميم برامج تدريبية غايتها تحسين نظرة المديرين إلى ذواتهم، وزيادة وعيهم بأهمية القيادة الأصيلة، وأثرها على دافعيتهم نحو تحقيق أهدافهم وطموحاتهم.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الأصيلة: يعرفها والمبو ورفاقه (Walumbwa et al, 2008) بأنها نمط من السلوك القيادي الذي يعتمد ويعزز القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي، لتعزيز الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الذاتي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والشفافية في العلاقات، والتنمية الذاتية الإيجابية. وتعرف في هذه الدراسة بأنها ممارسات القائد الأكاديمي لتحسين المناخ الأخلاقي الإيجابي في الكلية أو القسم العلمي لرفع مستوى الوعي الذاتي وتبني القيم الأخلاقية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، وتحقيق الشفافية في العلاقات الإيجابية لأعضاء هيئة التدريس. وقيست في هذه الدراسة: بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على أداة الدراسة الكمية المستخدمة في هذه الدراسة، وكذلك على ما يورده الأشخاص الذين تمت مقابلتهم في الجانب النوعي من مؤشرات مرتبطة بأبعاد القيادة الأصيلة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد هذه الدراسة بعدد من الحدود والمحددات التي تتمثل في:

الحدود البشرية: العينة التي أجريت عليها الدراسة؛ وهم معلمو المرحلة الثانوية.

الحدود المكانية: اقتصر هذه الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية في شرقي محافظة القدس.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة ما بين 3/2 إلى 5/2 من العام 2022 م.

المحددات الموضوعية: وتتحدد النتائج بما تتمتع به أدوات الدراسة المستخدمة من دلالات صدق وثبات، مما يعيق تعميم النتائج إلا على بيئات مشابهة.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج المدمج Mixed-Method الذي يعتمد على التكامل بين المنهج الكمي والنوعي، وقد أمكن تطبيق توصيات مارز ورفاقه

(Marz et al, 2020) في توظيف مبدأ التثليث (triangulation) في الحصول على النتائج، بحيث يتم التثليث بين النتائج الكمية، والنتائج النوعية،

ونتائج الدراسة النهائية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية في شرقي القدس، والبالغ عددهم (1885) وفق الجهاز المركزي

للإحصاء الفلسطيني للعام الدراسي (2020/2021)، خلال الفصل الثاني من العام 2021-2022.

عينة الدراسة:

اشتملت العينة على قسمين، عينة للجانب الكمي، وأخرى للجانب النوعي.

أما عينة الدراسة الكمية، فقد تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واشتملت على (228) معلماً ومعلمة، والجدول (1) يبين توزيع

أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

الجدول (1): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

الرقم	المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة المئوية
1.	الجنس	ذكر	82	36%
		أنثى	146	64%
		المجموع	228	100%
2.	العمر	32-22 سنة	57	25%
		33-إلى 43 سنة	94	41.2%
		44 فأكثر	77	33.8%
		المجموع	228	100%

وأما عينة الدراسة النوعية، فقد اشتملت على (7) من المعلمين والمعلمات في شرقي القدس، وطبقت عليهم أداة الدراسة النوعية (المقابلة).

الجانب الكمي

انطلاقاً من طبيعة الدراسة وأهدافها فقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، الذي يعرفه العساف (2006) بأنه: "ذلك النوع من البحوث

الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها

فقط، دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب"، وذلك من خلال توزيع مقياس الدراسة على عينتها، بهدف التعرف إلى مؤشرات

القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في شرقي القدس.

الجانب النوعي

استخدم الباحثون في المنهج النوعي النظرية المتجذرة Grounded Theory التي تركز على دراسة الظاهرة في الواقع القيادي الإداري التربوي بجمع

البيانات وتحليلها بشكل نوعي، باستخدام أداة المقابلة، وللوصول لأهداف الدراسة فقد عمل الباحثون على توظيف توصيات جلاسر وستراوس

(Glaser & Strauss, 2017) في استراتيجيات البحث النوعي كما يلي:

الخطوة الأولى: جمع البيانات المتعلقة بالقيادة الأصيلة بمقابلات مع المعلمين المشاركين، وفحصها وتدقيقها.

الخطوة الثانية: التركيز على التحليل العميق للمقابلات تحليلًا نصيًا بالزمان مع المراجعة المستمرة لأهداف وأسئلة المقابلة.

الخطوة الثالثة: تصنيف البيانات وترميزها بطريقة نوعية، واستنباط الرموز والكلمات المفتاحية لكل نص يتبع لمجال من مجالات القيادة الأصيلة. الخطوة الرابعة: تشييق البيانات وتصنيفها حسب المجال وتقسيمها لأبعاد حسب ورودها في المقابلات، والمقارنة بشكل مستمر بينها وتجميعها ضمن مجموعات بغرض استنباط الأنماط الرئيسية منها، للحصول على الأفكار والمفاهيم والعبارات والتفاعلات بينهم، ووضعها في تصنيفات متشابهة وبطريقة وصفية.

الخطوة الخامسة: تحديد الأنماط والتصنيفات والفئات الأكثر أهمية وفقاً لأهميتها، واستخدام المفاهيم والتصنيفات والأفكار واستنباطها لغرض نتائج البحث.

إجراءات المقابلة:

تم تنفيذ المقابلات وفقاً للإجراءات التالية: بناء بروتوكول المقابلة، وأخذ موافقة المفحوصين المعنيين للمقابلة، وإجراء المقابلات وجها لوجه إلكترونياً وتسجيلها بعد موافقتهم، واستمرت المقابلات لمدة ثلاثة أسابيع، حيث تمت مقابلة 7 معلمين في المدارس الثانوية في شرقي القدس، وقد بلغت مدة المقابلة الواحدة ساعة في المتوسط، وتم تدوين المقابلات في بروتوكول خطي طبع في الحاسوب، وتحرى الباحثون الدقة في تسجيل إجابة المشاركين وعرضها عليهم، وتم التأكيد على ما جاء فيها، وتم بعدها دراسة البيانات وتصنيفها وتشقيق نص المقابلات حسب أربعة مجالات، وتفرغها حسب المجالات والأبعاد (الكلمة، والفكرة، والفئة)، وتحليلها واستخلاص النتائج والتوصيات، ومن الجدير ذكره أن الباحثين وصلوا في المقابلة السابعة إلى مرحلة التشبع النظري Theoretical Saturation.

أداة الدراسة:

لغايات جمع المعلومات اعتمد الباحثون على تطوير مقياس مؤشرات القيادة الأصيلة للجانب الكمي من الدراسة، وأداة المقابلة في الجانب النوعي، للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس.

1. مقياس مؤشرات القيادة الأصيلة:

اشتمل المقياس على مؤشرات القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين، وقد أفاد الباحثون من دراسة الحجار (2017) في تحديد أبعاد وفقرات المقياس، وهو مكون من 20 فقرة بصورته النهائية، ويتناول الأبعاد الآتية: المجال الأول: الوعي الذاتي ويتكون من (5) فقرات، والمجال الثاني: المعالجة المتوازنة ويتكون من (5) فقرات، والمجال الثالث: المنظور الأخلاقي الداخلي ويتكون من (5) فقرات، والمجال الرابع: شفافية العلاقات ويتكون من (5) فقرات. وقد تم استخدام التدرج الخماسي حيث يقابل كل فقرة الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، أعطيت الدرجات (5، 4، 3، 2، 1).

صدق مقياس مؤشرات القيادة الأصيلة:

تم التحقق من صدق المقياس من خلال الصدق الظاهري، إذ تم عرض المقياس المكون من (26) فقرة بصورته الأولية، على (6) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، للحكم على وضوح ومناسبة عباراتها، ووضوح صياغتها، ومدى مناسبتها لمجالاتها، وقد تم الأخذ بأراء المحكمين، إذ اقترح أغلب المحكمين بدمج الأبعاد الستة، ونقل بعض الفقرات من بعد لآخر، وبعد تفحص هذه الاقتراحات، تم دمج الأبعاد في (4) أبعاد، وهكذا استقرت الاستبانة في صورتها النهائية على (20) فقرة.

ثانياً: الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للمقياس، بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات المقياس والدرجة الكلية للمجال نفسه، كما يبين ذلك الجدول (2).

الجدول (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مؤشرات القيادة الأصيلة لدى

مديري المدارس الثانوية في شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين مع الدرجة الكلية للمجال

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط
الوعي الذاتي		
1.	يفهم كيف يمكن أن تؤثر مواقفه على الآخرين	**0.66
2.	يختار الوقت المناسب لتعديل أسلوبه في إدارة المدرسة	**0.63
3.	يعدل عن قراراته لتتلاءم مع أولويات المدرسة وأهدافها	**0.67
4.	يحرص على الحصول على تغذية راجعة لتحسين التواصل مع المعلمين	**0.81
5.	يتقبل تقييم الآخرين لإمكاناته وقدراته	**0.77

المعالجة المتوازنة	
1.	يعمل بشكل تعاوني بحيث يتيح الفرصة للمعلمين المختلفين في الآراء للتعبير عن آرائهم بحرية
2.	يستطلع الآراء التي تتحدى مواقفه الراسخة
3.	يتصف بثبات مواقفه ما دامت تدعم أهداف المدرسة
4.	يصغي باهتمام إلى وجهات نظر المعلمين قبل الوصول إلى النتائج
5.	يجمع المعلومات ويحللها بدقة قبل اتخاذ القرارات
المنظور الأخلاقي	
1.	يظهر الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف
2.	تتطابق أقواله مع أفعاله وبشكل قدوة يحتذى بها
3.	يطلب من المعلمين أن يتمسكوا بالمواقف التي تدعم قيمه الأساسية
4.	يتخذ قرارات صعبة بناء على معايير أخلاقية رفيعة
5.	يُعد الاهتمام بالطلبة أولوية ومسؤولية أخلاقية بالدرجة الأولى
شفافية العلاقات	
1.	يتحدث مع المعلمين بصراحة دون نفاق
2.	يعبر بوضوح ودقة عما يعنيه
3.	يجعل المعلمين يثقون به لتحقيق ما تم الاتفاق عليه
4.	يعترف بالأخطاء عند حدوثها دون تردد
5.	يشجع المعلمين للتعبير عن أفكارهم بحرية

تبيّن من خلال المعطيات الواردة في الجدول (2) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائية، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات المقياس.

ثبات المقياس:

تم التحقق من ثبات مقياس الدراسة باستخدام معادلة الثبات ألفا كرونباخ، فجاءت لمجال الوعي الذاتي بقيمة (0.85)، ولمجال المعالجة المتوازنة بقيمة (0.83)، ولمجال المنظور الأخلاقي الداخلي بقيمة (0.85)، ولمجال شفافية العلاقات بقيمة (0.93)، وبلغت قيمة معامل الثبات للقيادة الأصيلة (0.96) وهي قيمة ثبات مرتفعة تمنح المقياس الموثوقية للاستخدام.

أما مفاتيح تصحيح هذا المقياس فقد تم تقسيم فئات الاستجابة إلى ثلاثة على النحو الآتي:

- (1.00 - 2.33) ويدل على تقدير منخفض.
- (2.34 - 3.67) ويدل على تقدير متوسط.
- (3.67 - 5.00) ويدل على تقدير مرتفع.

أداة المنهج النوعي (المقابلة)

استخدم الباحثون أسلوب المقابلة المتعمقة في جمع البيانات وجمعت بيانات الدراسة من المقابلات التي اشتملت على (27) سؤالاً، وتمحورت حول مجالات القيادة الأصيلة: مجال الوعي الذاتي، ومجال شفافية العلاقات، ومجال المعالجة المتوازنة، ومجال المنظور الأخلاقي الداخلي.

ومن الأمثلة على هذه الأسئلة: هل يشجع مدير/تك الجميع على التعبير عن أفكارهم؟ أمثلة؟

هل يتصف مدير/تك بثبات مواقفه ما دامت تدعم غاية المدرسة؟ أعط مثال من فضلك؟

صدق أداة المقابلة:

من أجل فحص صدق الأداة تم عرض أسئلة بروتوكول المقابلة على (3) من المحكمين المختصين في القيادة والإدارة التربوية الذين أقرروا بصلاحية أسئلة المقابلة، وبعد تقديم مقترحاتهم وملاحظاتهم تمت إعادة صياغة بعض الأسئلة إلى أن تم الوصول إلى الصيغة النهائية.

ثبات التحليل:

الثبات بين- الشخصي: تم التحقق من ثبات المقابلة عن طريق الثبات البين شخصي إذ تمت المقارنة بين تحليل الباحث الأول مع تحليل الباحث الثاني وتم أخذ المجالات المشتركة ونقاش المجالات المختلفة وتم الاتفاق على بعضها وتم تعديل بعضها الآخر.

الثبات عبر الزمن: قام الباحثون بالعودة إلى المقابلات وجدول التحليل بعد أسبوعين وتم إجراء التحليل من جديد ولكن هذه المرة بطريقة

تشاركية، ووجد أن هناك تطابق بين التحليل الأول والتحليل الثاني، مع بعض التعديلات الطفيفة على المجالات الفرعية، مما يعطي تحليل المقابلات درجة مرتفعة من الثبات عبر الزمن.

ولحساب درجة التوافق بين المحللين باستخدام معامل الاتفاق هولستي Holsti:

معامل الاتفاق هولستي = $2 / (n_1 + n_2)$ ، حيث:

ت = عدد الحالات التي اتفق عليها المحللان، هي (48).

ن₁ = عدد الحالات التي حللها المحلل الأول، هي (50).

ن₂ = عدد الحالات التي حللها المحلل الثاني، هي (55).

وكانت نسبة الاتفاق للمجالات ما يزيد عن 91%.

الاعتبارات الأخلاقية:

تم مراعاة الاعتبارات الأخلاقية المعمول بها في جامعة الخليل، إذ تم التأكيد على سرية المعلومات، وعدم الإفصاح عن الهوية، والحرية في عدم سحب المعلومات، وعدم ممارسة أي ضغوط على المشاركين، والحفاظ على خصوصيتها، واستخدامها فقط لغايات البحث والتطوير.

أساليب المعالجة الإحصائية:

الجانب الكمي: تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار ت، واختبار تحليل التباين الأحادي، باستخدام الحزم الإحصائية SPSS للعلوم الاجتماعية.

أما بالنسبة للتحليل النوعي:

حللت البيانات من مقابلات المشاركين، التي أجابت على أسئلة الدراسة حول مؤشرات القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين، وتصنيف البيانات وترميزها، واستنباط الرموز لكل نص يتبع لمجال من مجالات القيادة الأصيلة، وتشقيق نص المقابلات حسب المجال وتقسيمها لأبعاد حسب ورودها في المقابلات، والمقارنة بشكل مستمر بينها وتجميعها ضمن مجموعات بغرض استنباط الأنماط الرئيسية منها، ووضعها في تصنيفات متشابهة وبطريقة وصفية، ودعمها باقتباس كلام المشاركين في المقابلات.

نتائج الدراسة:

قام الباحثون باستخدام طريقة البحث المدمج (الكمي والنوعي) ولذا فسوف يتم عرض النتائج الكمية أولاً، ثم يعقبها النتائج النوعية.

نص سؤال الدراسة: ما مؤشرات القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين، وكيف ترتبت هذه المؤشرات على أبعاد القيادة الأصيلة؟

للإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة لاستجابات أفراد الدراسة على مؤشرات القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين، كما يتضح في الجدول (3).

الجدول (3): استجابات أفراد الدراسة على مجالات محور "مؤشرات القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في شرقي القدس من

وجهة نظر المعلمين"

الرقم	مؤشرات القيادة الأصيلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة
3	المنظور الأخلاقي الداخلي	3.88	0.73	77.6%	1	مرتفعة
2	المعالجة المتوازنة	3.86	0.73	77.2%	2	مرتفعة
1	الوعي الذاتي	3.80	0.74	76.0%	3	مرتفعة
4	شفافية العلاقات	3.78	0.76	75.6%	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي للأداة ككل	3.78	0.74	75.6%		مرتفعة

تشير البيانات في الجدول (3) أن جميع مؤشرات القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام (3.78)، وجاءت استجاباتهم على أبعاد المجالات بدرجة (مرتفعة)، حيث جاء مجال المنظور الأخلاقي الداخلي في المرتبة الأولى، وجاء مجال المعالجة المتوازنة في المرتبة الثانية، ثم جاء مجال الوعي الذاتي في المرتبة الثالثة، بينما جاء مجال شفافية العلاقات في المرتبة الرابعة والأخيرة.

وحُسبت المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات.

المجال الأول: الوعي الذاتي

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد الدراسة حول مجال الوعي الذاتي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة
1	يفهم كيف يمكن أن تؤثر مواقفه على الآخرين	4.18	0.70	83.6%	1	مرتفعة
2	يختار الوقت المناسب لتعديل أسلوبه في إدارة المدرسة	4.08	0.83	81.6%	2	مرتفعة
3	يعدل عن قراراته لتتلاءم مع أولويات المدرسة وأهدافها	4.07	0.92	81.4%	3	مرتفعة
4	يحرص على الحصول على تغذية راجعة لتحسين التواصل مع المعلمين	3.68	1.10	73.6%	4	مرتفعة
5	يتقبل تقييم الآخرين لإمكاناته وقدراته	2.97	1.11	59.4%	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي للمجال ككل	3.80	0.74	76.0%		مرتفعة

تشير البيانات الموضحة في الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لمجال الوعي الذاتي من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.80) بنسبة مئوية بلغت (76.0%).

ويتضح من الجدول (4) أن جميع فقرات مجال الوعي الذاتي قد جاءت بدرجة مرتفعة باستثناء الفقرة الخامسة، حيث حصلت الفقرة (1) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.18) وبدرجة (مرتفعة)، و نصت على: (يفهم كيف يمكن أن تؤثر مواقفه على الآخرين)، في حين حصلت الفقرة (5) على أقل متوسط حسابي بلغ (2.97) وبدرجة (متوسطة)، والتي نصت على: (يتقبل تقييم الآخرين لإمكاناته وقدراته).

المجال الثاني: المعالجة المتوازنة

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد الدراسة حول مجال المعالجة المتوازنة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة
5	يجمع المعلومات ويحللها بدقة قبل اتخاذ القرارات	4.30	0.70	86.0%	1	مرتفعة
3	يتصف بثبات مواقفه ما دامت تدعم أهداف المدرسة	4.26	0.67	85.2%	2	مرتفعة
1	يعمل بشكل تعاوني بحيث يتيح الفرصة للمعلمين المختلفين في الآراء للتعبير عن آرائهم بحرية	3.83	1.09	76.6%	3	مرتفعة
4	يصغي باهتمام إلى وجهات نظر المعلمين قبل الوصول إلى النتائج	3.74	1.14	74.8%	4	مرتفعة
2	يستطلع الآراء التي تتحدى مواقفه الراسخة	3.14	1.03	62.8%	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي للمجال ككل	3.86	0.73	77.2%		مرتفعة

تشير البيانات الموضحة في الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لمجال المعالجة المتوازنة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.86) بنسبة مئوية بلغت (77.2%).

ويتضح من الجدول (5) أن جميع فقرات مجال المعالجة المتوازنة قد جاءت بدرجة مرتفعة باستثناء الفقرة الثانية، حيث حصلت الفقرة (5) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.30) وبدرجة (مرتفعة)، و نصت على: (يجمع المعلومات ويحللها بدقة قبل اتخاذ القرارات) في حين حصلت الفقرة (2) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.14) وبدرجة (متوسطة)، والتي نصت على: (يستطلع الآراء التي تتحدى مواقفه الراسخة).

المجال الثالث: المنظور الأخلاقي الداخلي:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد الدراسة حول مجال المنظور الأخلاقي الداخلي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة
5	يُعد الاهتمام بالطلبة أولوية ومسؤولية أخلاقية بالدرجة الأولى	4.51	0.61	90.2%	1	مرتفعة
3	يطلب من المعلمين أن يتمسكوا بالمواقف التي تدعم قيمه الأساسية	4.08	0.74	81.6%	2	مرتفعة
1	يظهر الصدق والزهافة في التعامل مع جميع المواقف	3.72	1.07	74.4%	3	مرتفعة
2	تتطابق أقواله مع أفعاله وبشكل قدوة يحتذى بها	3.69	1.03	73.8%	4	مرتفعة
4	يتخذ قرارات صعبة بناءً على معايير أخلاقية رفيعة	3.37	1.04	67.4%	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي للمجال ككل	3.88	0.73	77.6%		مرتفعة

تشير البيانات الموضحة في الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لمجال المنظور الأخلاقي الداخلي من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.88) بنسبة مئوية بلغت (77.6%).

ويتضح من الجدول (6) أن جميع فقرات مجال المنظور الأخلاقي الداخلي قد جاءت بدرجة مرتفعة باستثناء الفقرة الرابعة، حيث حصلت الفقرة (5) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.51) وبدرجة (مرتفعة)، التي نصت على: (يُعد الاهتمام بالطلبة أولوية ومسؤولية أخلاقية بالدرجة الأولى) في حين حصلت الفقرة (4) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.37) وبدرجة (متوسطة)، والتي نصت على: (يتخذ قرارات صعبة بناءً على معايير أخلاقية رفيعة).

المجال الرابع: شفافية العلاقات:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد الدراسة حول مجال شفافية العلاقات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة
1	يتحدث مع المعلمين بصراحة دون نفاق	3.79	1.04	75.8%	1	مرتفعة
3	يجعل المعلمين يثقون به لتحقيق ما تم الاتفاق عليه	3.78	1.03	75.6%	2	مرتفعة
5	يشجع المعلمين للتعبير عن أفكارهم بحرية	3.73	1.20	74.6%	3	مرتفعة
2	يعبر بوضوح ودقة عما يعنيه	3.70	1.06	74.0%	4	مرتفعة
4	يعترف بالأخطاء عند حدوثها دون تردد	3.05	1.18	61.1%	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي للمجال ككل	3.78	0.76	75.6%		مرتفعة

تشير البيانات الموضحة في الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لمجال شفافية العلاقات من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.78) بنسبة مئوية بلغت (75.6%).

ويتضح من الجدول (7) أن جميع فقرات مجال شفافية العلاقات قد جاءت بدرجة مرتفعة باستثناء الفقرة الرابعة، حيث حصلت الفقرة (1) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.79) وبدرجة (مرتفعة)، والتي نصت على: (يتحدث مع المعلمين بصراحة دون نفاق) في حين حصلت الفقرة (4) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.05) وبدرجة (متوسطة)، والتي نصت على: (يعترف بالأخطاء عند حدوثها بدون تردد).

النتائج النوعية

يعرض في هذا الجانب النتائج النوعية للدراسة، فقد أظهرت نتائج المقابلات أن مجال الوعي الذاتي يشتمل على أربعة أبعاد هي: إدراك تأثير مواقفه على مرؤوسيه، وتعديل القرارات، ومسؤولية صنع القرار، وتقييم قدرات القائد الإدارية.

البعد الأول- إدراك تأثير مواقفه على مرؤوسيه: كانت آراء المعلمين المشاركين تجمع بأن المدير يفهم كيف يمكن أن تؤثر مواقفه على مرؤوسيه، ويدرك المدير بأن كل ما يقوم به من أعمال واتخاذ القرارات يؤثر عليهم، وبالرغم من ذلك لا يهتم بالنتائج السلبية التي تتركها قراراته، وأكدوا على قلة اهتمامه بالحصول على تغذية راجعة لتحسين التواصل معهم.

مدير م. ع: "كل ما يقوم به المدير يترك أثراً إيجابياً أو سلبياً على الطاقم وعلى البيئة المحيطة، حيث يؤثر تصرف المدير وموقفه على طريقة تفكير وتصرف الآخرين".

معلمة م. س: "بالنسبة للتواصل مع الطاقم لا يعيرهُ المدير أهمية كبيرة، بما أن المعلمين يحققون الأهداف المطلوبة منهم فلا حاجة للتواصل بشكل مكثف معهم".

البعد الثاني- تعديل القرارات: أشار المعلمون المشاركون بأن القرارات في القضايا المهمة تصدر وتثبت في الفترة التي أصدر فيها القرار، حيث يرى المدير بأن قراراته نابعة بالأساس من أولويات وأهداف المدرسة، وأكدوا على إمكانية تعديل القرارات على أن تكون ملائمة ومتوافقة مع تحقيق أهداف المدرسة ولا تتعارض معها، واتخاذ القرارات المهمة في الوقت المناسب.

مدير م. ع: "نعم أعدل من قراراتي، بشرط أن يكون ملائم ومتوافق مع تحقيق الهدف، وإذا كان الهدف يتحقق بطريقة أخرى أو بقرار آخر ملائم أكثر، أقوم بتغيير رأيي".

البعد الثالث- مسؤولية صنع القرار: أظهرت المقابلات أن المدير يتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات في مواقف النجاح فقط، وفي مواقف الفشل يحمل المسؤولية للمعلمين.

معلمة س. غ: "مواقف النجاح طبعاً يتحمل المسؤولية، أما في مواقف الفشل يهتم المعلمين بالتقصير، وعدم تنفيذ قراراته بالشكل الصحيح".

البعد الرابع- تقييم قدرات القائد الإدارية: أجمع المعلمون المشاركون بأن المدير لا يتقبل النقد وتقييم الآخرين لقدراته.

معلمة م. س: "يرفض بشكل شديد أن يقوم أحد من المعلمين انتقاده".

المجال الثاني

أظهرت نتائج المقابلات أن مجال المعالجة المتوازنة يشتمل على أربعة أبعاد هي: استطلاع الآراء المختلفة، وجمع المعلومات وتحليلها، والثبات على المبدأ، وتفاعل القائد مع مرؤوسيه.

البعد الأول- استطلاع الآراء المختلفة: اتفق غالبية المعلمين المشاركين بأن المدير قد يستطلع الآراء المختلفة في كافة الأمور الإدارية والمهنية، وتبني الآراء التي تدعم آراءه وأفكاره في تحقيق أهداف المدرسة.

معلمة ل. ش: "يستطلع الآراء التي لا تخالف مبادئه، ويمش الآراء التي تتحدى مواقفه الراسخة ولا يجعلها تبرز، حتى لا تتم معارضته".

البعد الثاني- جمع المعلومات وتحليلها: أكد المعلمون المشاركون بأن المدير يقوم بجمع المعطيات وتحليلها، وهو منهج علمي يسير عليه في اتخاذ القرارات الإدارية والتربوية والتعليمية، والتفكير العميق قبل اتخاذ أي قرار إداري.

معلمة س. غ: "قبل اتخاذ أي قرار، يقوم المدير بجمع المعلومات من كل شخص له علاقة بالمسألة".

البعد الثالث- الثبات على المبدأ: أظهرت المقابلات بأن ثبات المدرسة بمواقفها سمة ملازمة لها حيث أن ثباتها من ثبات المدير على قراراته ومواقفه التي يرى أنها تصب في مصلحة المدرسة.

معلمة ل. ش: "ثبات الموقف تبعاً للمواقف التي تدعم مصالح المدرسة".

البعد الرابع- تفاعل القائد مع مرؤوسيه: أشارت النتائج بأن المدير يشجع الطاقم على العمل الجماعي، والتعاوني، ويقوم بتوزيع المهام والأدوار بين الطاقم، ويتفاعل مع أفكارهم لتنفيذ مشروع ما، ويطالب بالعمل الجاد لتحقيق النجاحات والإنجازات ولكنه لا يعمل معهم يداً بيد ويقوم بمتابعة الأمور من بعيد.

معلم أ. ح: "نعم يؤمن بذلك، ويرى بأنه في العمل التعاوني والجماعي الكل يتعلم من بعضه البعض".

معلمة س. غ: "يشجع المدير على العمل التعاوني، بالرغم من أنه لا يكون جزءاً منه".

المجال الثالث

أظهرت نتائج المقابلات أن مجال المنظور الأخلاقي الداخلي يشتمل على خمسة أبعاد هي: المسؤولية الإدارية للقائد، والمسؤولية الأخلاقية للقائد، وصدق القائد ونزاهته، والتعامل مع التحديات والصعوبات، والانتماء للعمل.

البعد الأول- صدق القائد ونزاهته: أجمع غالبية المعلمين المشاركين بأن المساءلة المهنية تكون ضمن جلسات فردية مع المدير، والصدق والنزاهة في التعامل مع المواقف ومشاكل الطاقم والطلبة.

مدير م. ع: "المساءلة تكون في جلسات فردية تناقش التقصير والنجاحات للمعلم بأسلوب لبق وإيجابي".

البعد الثاني- المسؤولية الإدارية للقائد: أشارت النتائج بأن المدير يعزز التزام المرؤوسين اتجاه العمل، يطلب منهم أن يتمسكوا بالمواقف التي تدعم قيمه الأساسية، ويقوم باتخاذ قرارات صعبة بناء على معايير أخلاقية رفيعة، والتي تصب في مصلحة الطالب وتحقيق غايات المدرسة وأهدافها.

مدير م. ع: "قمت برفع تقرير لوزارة التربية والتعليم حول معلم ما لتعديده على طالب بالضرب والشتم بسبب خلاف وشجار عائلي بينهم، الأمر

الذي أحال المعلم للجنة تحقيق وفصله من العمل".

البعد الثالث- المسؤولية الأخلاقية للقائد: أظهرت النتائج بأن غالبية المعلمين المشاركين يرون أن المدير يعتبر الطالب من أولوياته ومسؤولية أخلاقية بالدرجة الأولى، حيث يهتم بمصلحة الطلاب ومسيرتهم العلمية، ويشكل المدير نموذجاً يحتذى به، تتطابق أفعاله مع أقواله.

معلمة م. س: "نعم يهتم بالطالب بشكل كلي، ويطلب من المعلمين مراعاتهم واحتواءهم".

البعد الرابع- التعامل مع التحديات والصعوبات: كانت آراء المعلمين المشاركين بأن المدير يتميز بالقوة والمثابرة للتغلب على العوائق والتحديات التي قد تعرقل العملية التعليمية، والتميز بالثبات والصمود في مواجهة المشاكل والصعوبات الإدارية والسلوكية، ولديه خبرة في التعامل مع المواقف الصعبة.

معلمة س. غ: "من أكثر الأشخاص الذين لديهم ثبات وقوة ولا تهتز شخصيته ولا صورته، ورغم كل العقبات والمشاكل التي تمر بها المدرسة، فيبقى صامداً ولا يتزعزع، ويحافظ على سيرورة التعلم".

البعد الخامس- الانتماء للعمل: أظهرت المقابلات وجود انتماء في العمل لدى المديرين والمثابرة والانغماس في العمل، والعمل لساعات طويلة، والدفاع عن أهداف المدرسة ومصالح الطلاب، والعمل على تطوير مبنى المدرسة، والمنهاج والبرامج الدراسية لما يصب في مصلحة الطلاب، والتعاون مع أولياء الأمور لحل مشاكل الطلبة واستمرار العملية التعليمية بشكل ناجح.

معلمة ل. ش: "منابر ومنغمس في العمل، ويتأخر لأوقات طويلة في العمل، ويسعى لتطوير البرامج المدرسية والمنهاج لما فيه مصلحة الطلاب".

المجال الرابع

أظهرت نتائج المقابلات أن مجال شفافية العلاقات يشتمل على خمسة أبعاد هي: التعامل بصراحة ووضوح، والعلاقات المهنية، والعلاقات الاجتماعية، والتعامل مع المرؤوسين وقت الأزمات، والتعبير عن الرأي.

البعد الأول- التعامل بصراحة ووضوح: بينت المقابلات بأن غالبية المعلمين المشاركين أجمعوا أن المدير لا يتكلم بوضوح وصراحة مطلقة مع الطاقم، وصعوبة الاعتراف بالخطأ.

معلمة م. س: "لا يتكلم بوضوح مع الطاقم، فيعتبر أن الإدارة مفصولة عن الطاقم ولا صلاحية لهم بمعرفة كل ما يدور في المدرسة".

البعد الثاني- العلاقات المهنية: دعم التطور المهني للمعلمين، والاهتمام بنشاطاتهم وطموحاتهم، وعدم الخلط بين الخلافات الشخصية والعمل المهني، حيث أجمع غالبية المعلمين المشاركين أن المدير يشجع المعلمين لتطوير ذواتهم وقدراتهم المهنية، وتولي مناصب إدارية.

معلم أ. ج: "تشجع وتحفز المعلمات على التطور المهني وتساندهم للوصول لمناصب إدارية والاهتمام بنشاطاتهم داخل وخارج المدرسة بالمتابعة والثناء عليها".

البعد الثالث- التعامل مع المرؤوسين وقت الأزمات: المقدرة على التصرف وقت الأزمات والمشكلات حيث أكد المعلمون المشاركون أن المدير يقوم بمساندة المعلمين وقت الأزمات المدرسية.

معلمة ل. ش: "إذا كانت المشكلة بين الأهل والمعلم فإنه يساند المعلم أمام الأهل والطلاب".

البعد الرابع- العلاقات الاجتماعية: أشار غالبية المعلمين أن الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية يكون بشكل عام من خلال الفعاليات العامة التي تتم تحت إشراف اللجنة الاجتماعية، وعدم الاهتمام بحياتهم الشخصية، وإظهار تعاطف بسيط من قبل المديرين لحاجاتهم الشخصية، ويقوم بمحاربة الجماعات غير الرسمية في العمل.

معلمة س. غ: "بشكل عام تهتم بالفعاليات العامة مثل يوم الأم، ويكون تحت إشراف اللجنة الاجتماعية".

البعد الخامس- التعبير عن الرأي: أكد المعلمون المشاركون أن المدير يشجع المعلمين على التعبير عن أفكارهم، ويتخذ القرار الذي يدعم مصلحة المدرسة والطلاب، مع التأكيد على اتباع المديرين سياسة الباب المفتوح لعقد جلسات فردية وسماع آراء المعلمين ليسفر ذلك عن تبني المديرين لأفكار المعلمين ودعمها.

معلمة ل. ش: "يشجع المعلمين للتعبير عن الأفكار، ويتبنى منها ما يدعم مصالح المدرسة".

مناقشة النتائج:

وفيما يلي مناقشة للنتائج وفق مجالات القيادة الأصيلة:

مناقشة نتائج المجال الأول: الوعي الذاتي

أكدت النتائج على اختيار المديرين للوقت المناسب في تعديل أسلوبهم وقراراتهم في إدارة المدرسة بما يلائم أولوياتها وأهدافها، حيث من الممكن أن يعدلوا في بعض قراراتهم الإدارية بما يخدم رؤية المدرسة، ويعزى ذلك إلى أن المديرين يحرصوا على إبقاء السلطة الإدارية بأيديهم والإمسالك بكل خيوط المدرسة مع إدراكهم لآراء الآخرين حول قيادتهم ولتأثير خبراتهم على الآخرين، فقرارات المدير تكون مدروسة بعناية ونابعة من فهمه للمتغيرات

المحيطة به، ويكون التعديل في بعض القرارات الإدارية الآتية لتتلاءم مع رؤيا المدرسة ووضوحها، ومما يحافظ على استقرار المدرسة واستمراريتها بإدارتها، فما يميز المدير القدوة هو إتباعه لسياسة إنسانية ومرنة، فيُعدّل في قراراته بالتوقيت المناسب وبما يتوافق مع أهداف ورؤية المدرسة، وهذا يتفق مع دراسات (الجني، 2019; Karadag & Oztekin, 2018).

مناقشة نتائج المجال الثاني: المعالجة المتوازنة

تقاربت النتائج على إصغاء المدير واستماعه لوجهات النظر المختلفة، وجمعه للمعلومات بدقة لتحليلها بهدف اتخاذ القرار الأنسب، والثبات في المواقف التي تدعم الرؤيا المدرسية، ويعزى ذلك إلى أن المدير يهدف إلى نيل ثقة الآخرين، ورعايتهم بعدله وإهتمامه باستقرارهم النفسي، فاتباعه لسياسة "وأمرهم شورى بينهم" وإصغائه للجميع دون تحيز فيراه بأعين كافة الأطراف ومن جميع النواحي، مما يعود بالنفع على عملية اتخاذ القرارات وتوسيع أفق الحل وبالتالي معالجة أفضل للموقف، مما يكسبه احترام وثقة الآخرين، ويقرب وجهات النظر تجنباً للتصادمات والغموض في العمل، مما يعزز التكافل والتكامل بين أطراف العملية التعليمية، حيث أن جمع البيانات والمعلومات يكون بهدف الإلمام بنظرة شمولية للموقف، واتخاذ القرار بما يتماشى مع رؤيا المدرسة، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسات (Elci & Murat, 2018; Nasab & Afashari, 2019).

مناقشة نتائج المجال الثالث: المنظور الأخلاقي الداخلي:

أكدت النتائج على اعتبار الطلبة من أولويات المديرين، وإن اتخاذ المديرين للقرارات الصعبة بالتوازي مع التزامهم بالمعايير الأخلاقية الرفيعة، وبالتعاون مع المجتمع المحلي للحفاظ على مصالح الطلاب ومواجهة التحديات التي قد تعرقل العملية التعليمية، دون الخضوع لتأثير الضغوطات الخارجية، مما ينعكس إيجاباً على صنع القرار وبما يضمن استمراريتها بنجاحة ويحقق الرؤيا المدرسية، ويعزى ذلك إلى أن مخصصات المديرين في المدارس الحكومية تعتبر جيدة بالمقارنة مع غيرها من الوظائف في السلك التربوي، فيبذل المدير قصارى جهده للحفاظ على عمله بتميزه بمبادئه وثبات قيمه وتطابق أقواله مع أفعاله، فيهتم بكل طالب في المدرسة تحت شعار "أنها هي البيت الثاني"، مع الاهتمام بتفاصيل الأمور أكاديمياً وتربوياً ومحاولة المساعدة اقتصادياً بما يتعلق بالزي والكتب والحواشيب، لإدراكهم لأهمية المدرسة ورسالتها، وأن المدير هو الأب والقدوة، وهذا ما اتفقت معه نتائج دراسات (Imam et al, 2020; Jihye et al, 2018).

مناقشة نتائج المجال الرابع: شفافية العلاقات:

أكدت النتائج على تشجيع المدير للمعلمين للتعبير عن أفكارهم وترحيبه بسماع الآراء المختلفة، وعلى دعمه للمعلمين وقت الأزمات بهدف تعزيز بناء الثقة مع المعلمين وبالتالي تعزيز التزامهم اتجاه المدير والمدرسة، حيث أن المديرين يبذلون قصارى جهودهم لتطوير أدائهم وامتلاكهم للمهارات اللازمة، فيميلون إلى استثمار أفكار المعلمين الإبداعية ونسبها إلى أنفسهم لتطوير المؤسسة التعليمية، مما ينعكس إيجاباً على المديرين وعلى أدائهم في المدرسة أمام المجتمع، وبالتالي إيجاباً في تقييم الوزارة لهم والحصول على ترقية في مناصبهم لنيل منصب مفتش إداري عام، فتتوسع مسؤولياته لتشمل عدداً كبير من المدارس، فيحيط نفسه بمعرفة وجهات النظر الشاملة للخبرات المتنوعة، وامتلاك المقدرة على التعامل مع الشخصيات المختلفة، وبذلك هو يُعدّ نفسه مسبقاً وبشكل جيد للمنصب والمسؤوليات الجديدة ليتمتع بقوة المنصب والشخصية، وهذا ما اتفقت معه نتائج دراسات (Ling et al, 2017; Iqbal et al, 2020; Malik, 2018).

توصيات الدراسة

في ضوء نتائج هذه الدراسة يوصى بما يلي:

- تقديم الدعم المعنوي والمادي للمعلمين ورفع أجورهم.
- مراعاة الشفافية في العلاقات بين المدير والمعلمين والإفصاح عن المعلومات ليتم تبادلها بشكل علني.
- إعداد برامج تأهيل القادة ليتم اختيار القادة الأصلاء ويتحلوا بتوافق القول مع العمل، والعمل وفقاً للمبادئ والقيم.
- تعزيز العلاقات الإنسانية الطيبة بين طاقم المعلمين من خلال النشاطات غير المنهجية، لما فيها من مردود إيجابي بترسيخ أسس القيادة الأصيلة.
- غرس القيم والرقابة الذاتية في العاملين.
- ضرورة إجراء مزيد من الدراسات تدرس القيادة الأصيلة وعلاقتها بمتغيرات تربوية ونفسية أخرى مثل التهمك الوظيفي.

المصادر والمراجع

- الجهني، أ. (2019). سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع وعلاقته بالصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز التربوية*، 108 (1)، 3-69.
- الحجار، ر. (2017). درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات. *مجلة جامعة الأقصى*، 21 (2)، 207-234.
- سعید، هـ، وحید، ح. (2019). القيادة الأصيلة وتأثيرها في الأداء السياقي: بحث تحليلي في أقسام وشعب ودوائر مركز الخارجية العراقي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 25 (112)، 49-71.
- العساف، ص. (2006). *المدخل إلى البحث العلمي في العلوم السلوكية*. الرياض: مكتبة العبيكان.
- الفرحاتي، ا.، صموئيل، أ.، وزكريا، أ. (2020). علاقة ممارسات القيادة الأصيلة برأس المال النفسي والجهد الانفعالي في التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، 30 (108)، 51-102.
- اليحيى، ح. (2019). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة: تصور مقترح. *مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للتربية*، 22 (2)، 275-283.

References

- Al-Assaf, S. (2006). *Introduction to Scientific Research in Behavioral Sciences*. (1st ed.). Riyadh: Obeikan Library.
- Al-Farhani, A. M., & Samuel, A. (2020). The relationship of authentic leadership practices with psychological capital and emotional effort in teaching among primary school teachers. *The Egyptian Journal of Psychological Studies*, 30 (108), 51-102.
- Al-Juhani, A. (2019). Authentic leadership behaviour among leaders of public education schools in Yanbu Governorate and its relationship to organizational health from the teachers' point of view. *King Abdul-Aziz University Educational Journal*, 108(1), 3-69.
- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2014). 16 Authentic leadership theory, research and practice: steps taken and steps that remain. *The Oxford handbook of leadership and organizations*, 331.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of leadership & organizational studies*, 15(3), 227-240. <https://doi.org/10.1177/1548051808326596>.
- De Campos, M., Javier, F., & Rueda, M. (2019). Authentic Leadership: A Theoretical Thematic Analysis of the Contemporary Brazilian Leader's Speech. *Journal of Psychological Evaluation*, 18(1), 291-298.
- Elci, M., & Murat, G. (2018). The Impact of Authentic Leadership on organizational learning capacity. *Journal of Global strategic management*, 12(1), 325-335.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Hajjar, R. (2017). The degree of practicing authentic leadership among secondary school principals in Gaza governorates and its relationship to some variables. *Al-Aqsa University Journal*, 21(2), 207-234.
- Imam, H., Naqvi, M., Naqvi, S., & Chambel, MJ. (2020). Authentic leadership: unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 847-864.
- Iqbal, S., Farid, T., Khan, M., Zhang, Q., Khattak, A., & Ma, J. (2020). Bridging The Gap Between Authentic Leadership and Employees Communal Relationships Through Trusting. *Public Health Journal*, 17(1), 250. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010250>.
- Jihye, O., Daeyeo, C., & Hun, L. (2018). Authentic leadership and work engagement: The mediating effect of practicing core values. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 276-290.
- Karadağ, 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 (Doctoral dissertation, Aurora University).

- Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2017). Servant versus authentic leadership: Assessing effectiveness in China's hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53-68.
- Malik, N. (2018). Authentic leadership—an antecedent for contextual performance of Indian nurses. *Personnel Review*, 47(6), 1244-1260.
- März, S., Bierwirth, A., & Schüle, R. (2020). Mixed-method research to foster energy efficiency investments by small private landlords in Germany. *Sustainability*, 12(5), 1702. <https://doi.org/10.3390/su12051702>.
- Nasab, A. H., & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 548-560.
- Ribeiro, N., Gomes, D., & Kurian, S. (2018). Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 213-225.
- Saeed, H., & Hamid, H. (2019). Authentic leadership and its impact on contextual performance: Analytical research in the departments, divisions and departments of the Iraqi Foreign Ministry. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 25(112), 49-71.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Yahya, H. (2019). Developing the performance of academic leaders in Saudi universities in light of the distributed leadership approach: a proposed conception. *Journal of Imam Muhammad bin Saud Islamic University for Education*, 22(2), 275-283.