

## درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات

د. رائد حسين الحجار \*

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفاهيم وخصائص القيادة الأصيلة، والكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأصيلة وعلاقتها ببعض المتغيرات، وباستخدام المنهج الوصفي، والرجوع للأدبيات السابقة، تم بناء استبانة القيادة الأصيلة المكونة من (6) 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 (90) مديراً ومديرة، (474) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأصيلة كانت متوسطة، كذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين والمديرين للقيادة الأصيلة ولصالح المديرين، في حين لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين للقيادة الأصيلة لديهم تعزى لمتغيرات النوع وسنوات الخدمة. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة مجموعة من التوصيات لتحسين واقع القيادة الأصيلة في المدارس الثانوية.

**كلمات مفتاحية:** القيادة الأصيلة، والمدارس الثانوية، ومحافظات غزة.

### Abstract

#### The Degree of Practicing Authentic Leadership among Secondary School Principals in Gaza Governorates and its Relation to Some Variables

This study aimed to identify the concepts and characteristics of authentic leadership and showing the degree of practicing authentic leadership among secondary school Principals in Gaza Governorates and its relation with some variables, by using the descriptive approach and referring to previous literature review. A questionnaire is designed consisting of (6) dimensions: Self-Awareness, Internalized Moral Perspective, Relational Transparency, Balanced Processing, Heart and Self-Discipline. The questionnaire has been applied to a stratified random sample of (90) Principals and (474) teachers.

The study found that the degree of principals' practice of the authentic leadership were intermediate. It also found that there are significant differences between the teachers' and principals' estimates for authentic leadership in favor of principals,

\* كلية التربية- جامعة الأقصى- غزة- فلسطين.

while there were no significant differences between the principals' estimates due to gender and years of service variables. The study recommended a set of recommendations to improve authentic leadership in schools.

**Key Words:** Authentic Leadership, Secondary schools, Gaza Governorat.

### مقدمة:

إن التغييرات المتسارعة في عالمنا المعاصر تحتم على القيادة التربوية أن تتطور بما يتناسب مع تبعات هذا التغيير في البيئة التربوية المدرسية، فلم يعد من السهل أن تحقق القيادة المدرسية المخرجات التربوية المنشودة، دون أن تطور ذاتها، لتواكب هذه التغييرات؛ 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.

وقد اعتمدت هذه المحاولات في أغلبها على نظريات غيرت من مفهوم القيادة ومكوناتها وخصائصها، ومن أهم هذه النظريات التي تطورت في العقد الماضي، نظرية القيادة الأصيلة (Authentic Leadership Theory)، والتي أثبتت نجاحاً باهراً في بيئات العمل المختلفة، وتقوم هذه النظرية على أساس أن القائد يعرف ويتقبل نقاط قوته وضعفه، ويحافظ على مستوى عالٍ من الاتزان والوعي الذاتي والمنظور القيمي الأخلاقي والمعالجة المتوازنة لوجهات النظر المختلفة والشفافية في العلاقات، وتعد هذه النظرية الجذر الأساسي لنظرية القيادة الأخلاقية والتحويلية. (Walumbwa et al., 2008: 91).

وترتكز هذه النظرية على الاستثمار في رأس المال النفسي الإيجابي، والمناخ التنظيمي الإيجابي، وعلى وعي القائد وتمسكه بالمعايير الأخلاقية والأمانة والنزاهة. (Avolio and Gardner, 2005: 12)

وتبنى هذه النظرية على مفهوم الأصالة (Authenticity) الذي له أصول عميقة في فروع المعرفة كالفلسفة وعلم النفس وعلم الاجتماع والفن. (Liedtka, 2008: 5). كذلك وردت الأصالة في علم النفس الإيجابي حيث عرفها (Seligman, 2002: 11) بأنها: امتلاك الشخص للخبرات الشخصية مثل الأفكار والعواطف والحاجات والأفضليات والمعتقدات والعمليات التي اكتسبها لمعرفة الذات، والأداء السلوكي بما يتوافق مع الذات الصادقة.

ولقد وضع (Goldman and Kernis, 2002: 8) نموذجاً فريداً للأصالة يتضمن أبعاداً معرفية وسلوكية، بحيث يتضمن البعد المعرفي: الوعي بمفهوم الذات والدوافع، والمعالجة المجردة غير المتحيزة للأفكار والقرارات، والبعد السلوكي الذي يتضمن الأفعال التي تنطوي على السلوك المتناسق مع الذات الحقيقية، والعلاقات التي تعكس الانفتاح في التفاعل مع الآخرين وقيمهم. وقد توسع مفهوم القيادة الأصيلة (Authentic Leadership) عبر العديد من الباحثين، فالقائد الأصيل يتصرف بشكل أخلاقي وموضوعي رغم الضغوط التي تؤثر عليه، ويتصف بالصدق والأمانة، وجدير بالثقة ويمكن الاعتماد عليه، وهو نموذج يقتدى به. (May et al, 2003: 26). والقادة الأصليون يبنون شبكات من العلاقات التعاونية مع العاملين رغم الاختلاف في وجهات نظرهم، ويكسبون احترام وثقة العاملين، ويلهمونهم الأمل. (Gardner et al., 2005: 345) ولقد وصفها (Walumbwa et al., 2008: 96) بأنها: "تمط في القيادة ينصب فيه جهد القائد على خدمة الآخرين بفاعلية"، وقد تم تصميم نموذج لخصائص القيادة الأصيلة تتمحور في أربعة، هي: (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة):

### (1) الوعي الذاتي: (Self-Awareness).

عرف (Walumbwa et al. 2008: 95) الوعي الذاتي بأنه: رؤية القائد لذاته من الداخل، بما تتضمنه من نقاط قوته، ونقاط ضعفه، وقيمه، ووجهة نظر الآخرين في قدراته القيادية، وكيفية تأثيرها في بيئة العمل. ووصفه (Pless and Maak, 2011: 6) بأنه: إحساس عميق للذات، بحيث يربط القائد المشاعر والأفكار والأفعال والوعي بالقيم والافتراضات والأهداف، بشكل يضمن الأصالة في مواقفه وأفعاله وقراراته. ويرى (Avolio and Gardner, 2005: 318) أن الوعي الذاتي يعزز قدرة القائد على تطوير الأصالة في علاقات العمل المنفتحة والموثوق بها مع العاملين، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، والقبول بنتائج التغذية الراجعة من العاملين، مما يجعلهم يشعرون باحترام القيادة لهم.

أي أن الوعي الذاتي يجعل القادة قادرين على التحدث بدقة وصراحة عن عواطفهم، وهم صرحاء بالاعتراف بأخطائهم، ولا يشعرون بالحرج في الحديث عنها، وهم كثيراً 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.

## (2) شفافية العلاقات: (Relational Transparency)

يرى (Illies, Morgeson and Nahrgang, 2005: 381) أن خاصية شفافية العلاقات متضمنة في باقي خصائص القيادة الأصيلة، فالقادة يجب أن يكونوا شفافين في التعبير عن مشاعرهم، وهذه العملية تساعد القائد على بناء الثقة والمودة والعمل الجماعي، وتطبيق الشفافية فلا وجود لأي تفاعلات مشبوهة مع الآخرين. ووصفها (Peterson et al., 2012: 511) بأنها: عملية بناء الثقة من خلال المشاركة الحقيقية بالأفكار والمعلومات والتعبير الصادق عن المشاعر والعواطف، وهذه الشفافية تخلق بيئة عمل تجعل العاملين يشعرون بتقدير القيادة لهم وتتمين دورهم، فالقائد الأصيل يبحث لبناء علاقات شفافة ومحاولة تحقيق التوازن في المعلومات المتنوعة والمتناقضة.

## (3) المنظور الأخلاقي الداخلي: (Internalized Moral Perspective)

اقترح (Walumbwa et al., 2008) خاصية المنظور الأخلاقي الداخلي بالرجوع إلى شكل تكاملي في تنظيم الذات، فالقادة يجب أن يكون لديهم وعي ذاتي، لكي يفهموا كيفية تأثير منظورهم الأخلاقي على مواقفهم. وأضاف (Peus et al., 2012: 337) أن المنظور الأخلاقي الداخلي يحدد سلوك القائد وفقاً لمعايير أخلاقية وقيم ومعتقدات، وبالتالي يقل تأثير العوامل الخارجية على سلوك القائد الأصيل، فهو قادر على فصل منظوره الأخلاقي عن الضغوطات الخارجية. ويتوقع (Hsiung, 2012: 350) أنه بدون المعتقدات الأخلاقية والمعنوية، سيكون العاملون غير قادرين على التعبير عن مواقفهم في العمل بشجاعة، خوفاً من مضرة القائد، وسيزيد مستوى التماثل الاجتماعي للعاملين من خلال القيم الأخلاقية والمستوى العالي من الأمانة والنزاهة في بيئة العمل، أي أن القادة الذين لديهم معايير أخلاقية ومعنوية عالية موجهة لسلوكهم، سوف يحققون مخرجات مستدامة وطويلة المدى للمؤسسة.

## (4) المعالجة المتوازنة: (Balanced Processing)

وصفها (Walumbwa et al., 2008) بأنها: قدرة القائد على التحليل الموضوعي لكل المعلومات ذات العلاقة قبل صناعة القرارات. ووصفها (Darvish and Rezaei, 2011: 430) بأنها: عملية البحث في إيجابيات وسلبيات موضوع ما قبل صناعة القرار، من خلال استطلاع وجهات النظر المختلفة. وأضاف (Ceri-Booms, 2010: 239) أن المعالجة المتوازنة تركز على

د. رائد حسين الحجار، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2017

جمع المعلومات بشكل غير متحيز، والتفسير المجرد لها، وأن إهمال التحيز للقائد الأصيل يساعده في تطوير خطط إجرائية موضوعية. ويتوقع (Peterson et al., 2012: 513) أن القائد الأصيل سيسعى للحصول على الآراء ووجهات النظر، حتى ولو كانت متعارضة مع وجهة نظره حول الموضوع، وستكون قراراته أفضل للمؤسسة ولكل العاملين، وليس لصالحه الشخصي، وبالتالي تقلل المعالجة المتوازنة من الدور المقاوم والسلبى للعاملين عندما يستقبلون القرار الذي تمت مشاورتهم فيه.

وبشكل مشابه للنموذج الرباعي الأبعاد السابق الذي اقترحه (Walumbwa et al., 2008)، فقد اقترحت دراسة (Maureen, 2010) لقياس القيادة الأصيلة لمديري المدارس، نموذجاً خماسياً لوصف خصائص القيادة الأصيلة، يشمل: الحب، والقيم، والغرض، والعلاقات الإنسانية، والانضباط الذاتي، وفيما يأتي توضيحاً لهذه الأبعاد:

- 1- الحب: ويعبر عنها في سلوك القائد الذي يستجيب بالرأفة والتعاطف مع الآخرين.
  - 2- القيم: ويعبر عنها في سلوك القائد الذي يوجه المدرسة وفق معايير أخلاقية وينظر دوماً للمصلحة العامة.
  - 3- الغاية: ويعبر عنها في سلوك القائد الذي يوجه نشاطات وجهود العاملين نحو تحقيق الأهداف والغايات.
  - 4- العلاقات الإنسانية: ويعبر عنها في سلوك القائد الداعم للتواصل الفعال بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمدرسة، والمبني على أساس الثقة المشتركة والالتزام والانفتاح.
  - 5- الانضباط الذاتي: ويعبر عنه في سلوك القائد الداعم للالتزام والمثابرة والتواضع تجاه الآخرين.
- ونظراً لأهمية تصميم نموذج شامل للقيادة الأصيلة، فقد دمجت الدراسة الحالية النموذجين، وتكون لديها نموذج بتسعة أبعاد، سيُقدم للخبراء والمحكمين ضمن إجراءات الدراسة الميدانية، للوصول إلى نموذج متكامل عن القيادة الأصيلة.
- ولقد أثبت العديد من الدراسات السابقة 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، ولقد حاول الباحث مسح ومراجعة الأدبيات السابقة، فلم يجد دراسات عربية أجريت في هذا الموضوع -كما يظن الباحث- وبالتالي تم الاقتصار

## درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري ...

على الدراسات الأجنبية، ومنها:

دراسة (Hardwick, 2016) التي هدفت تفحص العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة أثر وتيرة الاتصال كمتغير وسيط، من خلال دراسة مسحية لآراء (168) موظفاً من قطاعات إنتاجية وخدمية. وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية، ووجود تأثير لمتغير وتيرة الاتصال بين المتغيرين الأساسيين السابقين. وهدفت دراسة (Laida, Nekane and Rune, 2016) فحص العلاقة بين القيادة الأصيلة والثقة في القائد والمشاعر خلال التغيير، من خلال استطلاع آراء عينة قدرها (102) من مدراء للموارد البشرية في أسبانيا. وأظهرت النتائج أن القيادة الأصيلة ترتبط بعلاقة قوية إيجابية مع ثقة العاملين بالقائد، والمشاعر الإيجابية لديهم، وأن الثقة بالقائد كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين القيادة الأصيلة والمشاعر السلبية للعاملين.

وقامت دراسة (King, 2016) بالتعرف على مهارات القيادة الأصيلة لدى المشرفين من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مديري المدارس، ودرجة الرضا الوظيفي للمديرين، في منطقة شمال إلينوى Northern Illinois، وتمثلت العينة في (91) مشرفاً و(107) مدراء، وأظهرت النتائج أن مستوى توافر القيادة الأصيلة عند المشرفين كانت متدنية، كذلك وجود فروق معنوية في تقييم المشرفين لأنفسهم وتقييم المديرين لهم، ووجود فروق معنوية في تقييم المشرفين لأنفسهم تعزى لمتغيرات الجنس وعدد الطلبة في المنطقة وسنوات الخدمة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأصيلة للمشرفين والرضا الوظيفي للمديرين.

وربطت دراسة (Grubb, 2015) القيادة الأصيلة بالذكاء الثقافي والمكون من أربعة أبعاد (المعرفي، وما وراء المعرفي، والتحفيزي، والسلوكي)، لدى عينة قدرها (107) من القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي، بوظيفة (رئيس قسم، وعميد أو مساعده، وموجه أكاديمي، ومدير علاقات عامة ودولية). وأظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين الدرجة الكلية للقيادة الأصيلة والذكاء الثقافي، ومع ذلك وجدت علاقة ارتباطية بين بعدي الذكاء (الذكاء المعرفي، والتحفيزي) وبعدي القيادة الأصيلة (المعالجة المتوازنة والوعي الذاتي).

وتأكدت دراسة (Corner, 2015) من صدق وثبات استباننتين لقياس رأس المال النفسي، والقيادة الأصيلة، حيث تمت مراجعة الأدبيات ذات العلاقة، وعلاقتها بأشكال أخرى في القيادة

د. رائد حسين الحجار، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2017

الإيجابية ونظريات التغيير التنظيمي وعلم النفس الإيجابي والتعلم التنظيمي، وكذلك تم تطبيق الاستباننتين على عينة قدرها (147) مديراً من مديري المدارس الثانوية في ولاية أريزونا Arizona. وقد اقترحت الدراسة أن النموذج الرباعي العوامل يعد أكثر مناسبةً لكلتا الاستباننتين، حيث تكون نموذج استبانة القيادة الأصيلة من أربعة عوامل: (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، ووجهة النظر الأخلاقية، والمعالجة المتوازنة) ونموذج استبانة رأس المال النفسي من أربعة عوامل: (الكفاءة الذاتية، والأمل، والمرونة، والتفاؤل).

وللكشف عن تأثير القيادة الأصيلة على الرضا الوظيفي قامت دراسة (Leonard, 2014) بمقابلة عينة قدرها (16) مديراً في أقسام خدمات التوظيف بجامعات عامة في ولاية الجنوب الشرقي بالولايات المتحدة، حيث تهدف هذه الأقسام إلى بناء ورعاية شراكات مع الهيئات الموظفة، وتطوير الوظائف للطلبة والخريجين. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين خصائص القيادة الأصيلة والرضا الوظيفي، وأن أكثر الخصائص ارتباطاً هي المعالجة المتوازنة.

كذلك قامت دراسة (Orly, 2014) بالكشف عن دور المتغير الوسيط (التمكين النفسي) في القيادة الأصيلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية والانسحاب بين عينة من المعلمين قدرها (366) معلماً في (23) مدرسة إسرائيلية، وتحليل التقارير الذاتية وسجلات المدرسة لمعرفة سلوكيات الانسحاب للمعلمين (التأخر، والغياب، والرغبة في المغادرة)، وأظهرت النتائج أن بعد (التأثير) في متغير التمكين النفسي كان وسيطاً في العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية، بينما أبعاد (التصميم الذاتي، والمعنى، والكفاءة) كانت وسيطاً بين القيادة الأصيلة وتكرار الغياب.

ولأهمية البحث في أثر القيادة الأصيلة للمديرين على الرضا الوظيفي للمعلمين، قامت دراسة (Maureen, 2010) بتطبيق استبانة على عينة من المعلمين قدرها (367) في (6) مدارس ثانوية بمنطقة الجنوب الشرقي في لوس أنجلوس بالولايات المتحدة. وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين القيادة الأصيلة للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين، وعدم وجود فروق معنوية بين متوسطات تقديرات المعلمين لأهمية القيادة الأصيلة تعزى لمتغير العمر أو الجيل.

نستنتج مما سبق اتفاق كل الدراسات السابقة على أهمية القيادة الأصيلة، وتبنيها جميعاً الأبعاد الأربعة للقيادة الأصيلة التي وضعها (Walumbwa et al., 2008) ما عدا دراسة (Maureen, 2010) التي حددت خصائص القيادة الأصيلة في خمسة أبعاد هي: (الحب، والقيم، والغاية،

والعلاقات الإنسانية، والانضباط الذاتي)، كذلك اتفقت معظمها على المنهج الوصفي لمسح آراء العينات من المعلمين أو المديرين أو المشرفين أو الإداريين العاملين في الجامعات، ومن الملاحظ أن جميع الدراسات أجريت في دول أجنبية غير عربية، وهذا يدل على حداثة البحث في هذا الموضوع. وتتنوع الدراسات في اختيار المتغيرات التابعة والمعدلة والوسيط، مثل: الرضا الوظيفي، ورأس المال النفسي، والثقة، والانسحاب، والاتصال، والتمكين النفسي، والمواطنة التنظيمية، والذكاء الثقافي، وتتنوع في خصائص العينة ومكانها.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يستنتج الباحث مما سبق، أن كل الدراسات أكدت على أهمية القيادة الأصيلة كمدخل جديد من مداخل تطوير القيادة المدرسية، فهي تعمل على زيادة الرضا الوظيفي، كما أشارت دراسة (King, 2016)، (Leonard, 2014)، (Maureen, 2010)، ولها أثر إيجابي في الاستثمار في رأس المال النفسي والمشاعر والعواطف الإيجابية والتمكين النفسي، كما أشارت دراسة (Laida, Nekane and Rune, 2016)، (Orly, 2014)، وهي عامل من عوامل تحسين بيئة العمل وتحقيق المواطنة التنظيمية كما بينت دراسة (Hardwick, 2016).

ومن خلال مراجعة الباحث للأدبيات السابقة المحلية التي أجريت في مجال القيادة التربوية، استنتج أن القيادة بالمدارس الفلسطينية ما زالت تعاني الكثير من المشكلات مثل: غياب روح العمل الجماعي في إدارة المدرسة، وضعف مشاركة المعلمين في القيادة المدرسية، وضعف الروح المعنوية للمعلمين، وضعف الثقة التنظيمية، كما أوضحت دراسة (بنات، 2016)، (الرنيتسي، 2015)، (أبو زر، 2015)، (أبو حسب الله، 2014)، (خليفة، 2013)، وأشارت الدراسات أيضاً إلى تزايد حجم الضغوط على المديرين والمعلمين في مدارس محافظات غزة، في ظل الحصار المفروض على القطاع، وما ترتب عليه من أزمات خانقة من عدم انتظام الرواتب والعوامل النفسية والبيئية وعجز الموازنات والإمكانات المادية للمدارس، وهذا ما أشارت دراسة (أبو حماد، 2015)، (شبير، 2009)، (المصدر وأبو كويك، 2007).

وفي ضوء ما سبق تكوّن لدى الباحث إحساس قوي بأهمية طرق مدخل جديد في القيادة التربوية، يمكن أن يكون له الأثر الإيجابي في المساهمة في إصلاح وتطوير منظومة التعليم المدرسي بغزة، وبالتالي فقد حدد الباحث مشكلته البحثية في الأسئلة الآتية:

د. رائد حسين الحجار، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2017

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأصيلة، تعزى لمتغير نوع العينة (معلم ومدير)؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأصيلة، تعزى لمتغيرات جنس المدير، وسنوات الخدمة للمدير؟

السؤال الرابع: ما التوصيات الإجرائية المقترحة لتحسين القيادة الأصيلة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة؟

### فرضيات الدراسة:

1- يزيد متوسط تقديرات العينة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأصيلة عن المتوسط الافتراضي (3).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأصيلة، تعزى لمتغير نوع العينة (معلم ومدير).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين لدرجة ممارستهم للقيادة الأصيلة، تعزى لمتغير النوع (مدير، مديرة).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المديرين لدرجة ممارستهم للقيادة الأصيلة، تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

### منهجية الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي، وأداته الاستبانة.

### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها كونها أول دراسة - كما يظن الباحث - تتناول مدخلاً علمياً جديداً في

## درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري ...

القيادة التربوية العربية، ألا وهو القيادة الأصيلة، وقد يستفيد من نتائج هذه الدراسة المديرون والمعلمون والباحثون في مجال الإدارة التربوية، وقد تُفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم لتوجيه اهتمامهم لهذا النمط الجديد في القيادة، ودمج مفاهيمها ضمن برامج التنمية المهنية للمديرين، فالمجتمع الفلسطيني ما زال بحاجة إلى تأهيل قادة مؤهلين، يمتلكون مهارات قيادية تمكنهم من إحداث التغيير المنشود.

### حدود الدراسة ومحدداتها:

تتحدد الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

- الحدود الموضوعية: تحدد مفهوم القيادة الأصيلة في الأبعاد الآتية: الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي، وشفافية العلاقات، والحب، والانضباط الذاتي، وهي الأبعاد التي تم التوصل إليها بعد عرض نموذجي القيادة الأصيلة على الخبراء المحكمين.
- الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة على بيانات تم جمعها خلال الفصل الدراسي الأول (2016-2017م).

- الحدود البشرية: تم تطبيق الاستبانة على عينة من معلمي ومديري المدارس الثانوية.
- بينما تتمثل محددات نتائج الدراسة في خصائص أداة الدراسة السيكومترية، وصدق وموضوعية استجابة المعلمين والمديرين الذين شاركوا في الدراسة الميدانية.

### التعريف بالمصطلحات:

تتضمن الدراسة عدة مصطلحات، ولأغراض هذه الدراسة، يقصد بها إجرائياً ما يأتي:  
ممارسة: التطبيق العملي للأفكار والمعتقدات النظرية، وكيفية تنفيذ عمليات وإجراءات معينة مرتبطة بهذه الأفكار.

**القيادة الأصيلة:** هي 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.

د. رائد حسين الحجار، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2017

**مدير المدرسة:** المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة، والمشرف الدائم فيها لضمان سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين، وتوجيههم وتقويم أعمالهم، من أجل تحقيق الأهداف التربوية.

**المدارس الثانوية:** المدارس التي تضم طلبة الصف الحادي والثاني عشر.

**محافظة غزة:** تقع في الجزء الجنوبي لدولة فلسطين، وتضم خمس محافظات هي: شمال غزة، وغزة، والوسطى، وخانيونس، ورفح.

### **الطريقة والإجراءات:**

يتضمن هذا الجزء من الدراسة توضيحاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وأداتها، والإجراءات العملية لتطبيقها ومتغيراتها.

### **مجتمع الدراسة وعينتها:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين الذين يعملون في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وقد تم اختيار العينات من المجتمع الأصلي على النحو الآتي: (وزارة التربية والتعليم العالي، 2015)

### **- مجتمع وعينة المعلمين:**

يتكون مجتمع المعلمين من (4992) معلماً ومعلمة، تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المعلمين بنسبة (10%) من المجتمع، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة قدرها (500) معلم ومعلمة، ولكن تم استرداد (482) منها، وبعد فحصها قبل المعالجة الإحصائية، تبين أن الصالح منها كان يقدر بـ(474) استبانة صالحة.

### **- مجتمع وعينة المديرين:**

يتكون مجتمع المديرين من (150) مديراً ومديرة، تم اختيار عينة عشوائية طبقية حسب المنطقة بنسبة (60%)، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة قدرها (90) مديراً ومديرة، تم استردادها جميعها. والجدول (1) يوضح توزيع عينة مديري المدارس حسب متغيرات الدراسة:

جدول (1): توزيع أفراد عينة المديرين حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	المجموع
النوع	ذكور	43	90
	إناث	47	
سنوات الخدمة كمدير	أقل من 5 سنوات	12	90
	5-10 سنوات	48	
	أكثر من 10 سنوات	30	

#### أداة الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، قام الباحث بترجمة استبانتيين تقيسان (القيادة الأصيلة)، أحدهما للباحثين ( Walumbwa Fred, Bruce Avolio, William Gardner, Tara Wernsing and Suzanne Peterson, 2008) وتتضمن أربعة أبعاد: (الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة، وشفافية العلاقات). والاستبانة الثانية للباحث ( Maureen Sinclair, ) (2010) في دراسته لقياس القيادة الأصيلة لمديري المدارس، وتتضمن خمسة أبعاد: (الحب، والقيم، والغرض، والعلاقات الإنسانية، والانضباط الذاتي)، وبعد دمج الاستبانتيين تكونت الاستبانة بصورتها الأولية، مكونة من (40) عبارة موزعة على تسعة أبعاد. وتدرج الاستجابة على عباراتها وفق مقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وضعيفة، وضعيفة جداً)، وقد تم استخراج دلالات الصدق والثبات لأداة الدراسة على النحو الآتي:

#### أ- صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق المحكمين بعرض الاستبانة على (12) محكماً من أساتذة أصول التربية والإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، حيث تم التأكد من دقة صياغتها اللغوية ووضوحها وشمولها لخصائص القيادة الأصيلة، ومدى انتماء كل عبارة مع البعد، وقد اقترح أغلب المحكمين بدمج الأبعاد التسعة، ونقل بعض العبارات من بعد لآخر، وبعد تفحص هذه الاقتراحات، تم دمج الأبعاد في (6) أبعاد، وهكذا استقرت الاستبانة في صورتها النهائية على (29) عبارة، وبعد ذلك تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قدرها (30) معلماً ومعلمة، للتأكد من الصدق البنائي، حيث تم قياس معامل الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، وقد تراوحت معاملات

د. رائد حسين الحجار، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2017

الارتباط (0.83-0.51) وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهذا يدل على الصدق البنائي للاستبانة.

#### ب- ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين، هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل الثبات فيها (0.87)، وطريقة ألفا كرونباخ ومعامل الثبات فيها (0.89). وهذا يدل على أن معامل الثبات للاستبانة مرتفع وكافٍ.

#### متغيرات الدراسة:

تتضمن الدراسة المتغيرات المستقلة الآتية: النوع، سنوات الخدمة الإدارية للمدير، بينما المتغير التابع يتجسد في الدرجة المتحققة على مقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة الأصيلة من وجهة نظرهم.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

##### • المحك المعتمد لتحليل النتائج:

المتوسط الحسابي للاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي يساوي (3)، لذلك اعتمد الباحث على هذا المتوسط الافتراضي للتأكد من صحة فرضيات الدراسة، بمعنى التأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة الممارسة الفعلية حسب رأي العينة والمتوسط الافتراضي. وللحكم على متوسطات الاستجابة على الأبعاد والعبارات، والتي تتراوح بين المتوسط (3-5)، فقد تم اعتماد المحك الموضح في جدول رقم (2) محتسباً طول الفئة كما يأتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{5} = \frac{5 - 3}{5} = 0.4$$

عدد مستويات الممارسة 5

جدول (2) المحك المعتمد لتحليل النتائج

التقدير	الوزن النسبي للاستجابات	متوسط الاستجابات
ضعيفة جداً	60%-68%	3- 3.4
ضعيفة	أكبر من 68%-76%	أكبر من 3.4 - 3.8
متوسطة	أكبر من 76%-84%	أكبر من 3.8 - 4.2
كبيرة	أكبر من 84%-92%	أكبر من 4.2 - 4.6
كبيرة جداً	أكبر من 92%-100%	أكبر من 4.6 - 5

درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري ...

أولاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي ينص على: ما درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال، فقد تم اختبار الفرضية الأولى والتي تنص على: يزيد متوسط تقديرات العينة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأصيلة عن المتوسط الافتراضي (3).

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (T) لعينة واحدة للحكم على دلالة الفروق بين المتوسطات الفعلية والمتوسط الافتراضي، والجدول الآتي توضح النتائج المتعلقة بالاستبانة وأبعادها، وكذلك النتائج المتعلقة بالعبارات المتضمنة في كل مجال:

أ- النتائج المتعلقة بالاستبانة ككل:

يوضح جدول رقم (3) النتائج المتعلقة باستجابات المديرين والمعلمين معاً على كل الاستبانة، ولكل بعد على حدة.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار (T) لعينة واحدة لأبعاد الاستبانة

الترتيب	التقدير	قيمة (T)	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	البعد
1	كبيرة جداً	4.1	%93.2	4.66	الحب
2	كبيرة	3.9	%90.4	4.52	المنظور الأخلاقي الداخلي
3	متوسطة	3.4	%83.4	4.17	شفافية العلاقات
4	متوسطة	3.1	%80.8	4.04	الانضباط الذاتي
5	ضعيفة	2.8	%75.4	3.77	الوعي الذاتي
6	ضعيفة	2.1	%73.8	3.69	المعالجة المتوازنة
	متوسطة	3.3	%82.8	4.14	كل الاستبانة

قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (563) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (1.96).

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأصيلة كانت متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى افتراض أن قطاع غزة صغير المساحة والمحاصر منذ سنوات إلا أنه ما زال محافظاً على القيم العربية والإسلامية الأصيلة، والتي تتقاطع مع خصائص القيادة الأصيلة، والتي تحث المديرين على الحب والود والنقّة بالآخرين والقُدوة الحسنة، بالإضافة إلى إدراك المديرين

د. رائد حسين الحجار، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2017

لمضمون خصائص القيادة الأصيلة ودورها في تحسين دافعية المعلمين نحو العمل، فضلاً عن اقتداء المعلمين بمديرهم، وأثرت مشاركة المدير للمعلمين في المناسبات الاجتماعية وحل مشكلاتهم وتقدير ظروفهم الخاصة على عمق العلاقة الإنسانية بين الطرفين مما أوجد حالة متوسطة في تقدير القيادة الأصيلة، وقد يكون المستوى الجيد من الصحة النفسية الذي يمتاز به المديرون محفزاً لهم ليكونوا أكثر التزاماً بالقيادة الأصيلة. ومما يؤكد التفسيرات السابقة حصول بعد الحب على المرتبة الأولى بتقدير كبيرة جداً، فالحب هو الحالة السائدة بين أعضاء المجتمع المدرسي في مدارس غزة، ومعظم المديرين يتعاملون مع المعلمين من منطلق الحب وليس الإجراءات الرسمية. أما فيما يتعلق بحصول المعالجة المتوازنة على الترتيب الأخير بتقدير ضعيفة، فقد يرجع إلى انشغال المدير بالأعمال الإدارية المرهقة، التي تجعله لا يفكر ملياً بوجهات النظر المختلفة قبل اتخاذ القرار، مع الأخذ بالاعتبار أن معظم القرارات المهمة التي تتعلق بالمعلمين تأتي جاهزة من المديرين والوزارة، كذلك فإن ثقافة العمل الجماعي ما زالت ضعيفة في المناخ المدرسي.

ب- النتائج المتعلقة بعبارات البعد الأول (الوعي الذاتي):

يوضح جدول رقم (4) النتائج المتعلقة باستجابات المديرين والمعلمين معاً على عبارات البعد الأول (الوعي الذاتي):

جدول (4) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار (T) لعينة واحدة لعبارات البعد الأول

الترتيب	التقدير	قيمة (T)	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	العبرة
1	متوسطة	2.9	%78.6	3.93	يعدل من قراراته لتتلاءم مع أولويات المدرسة وغاياتها.
2	متوسطة	2.9	%78.2	3.91	يحصل على تغذية راجعة لتحسين التواصل مع الآخرين.
3	متوسطة	2.5	%77.4	3.87	يصارح نفسه بكيفية تقييم الآخرين لإمكاناته.
4	ضعيفة	2.3	%73	3.65	يفهم كيف يمكن أن تؤثر مواقفه على الآخرين.
5	ضعيفة	2.2	%70.2	3.51	يختار الوقت المناسب لتعديل موقفه من القضايا الهامة.
	ضعيفة	2.8	%75.4	3.77	البعد ككل

درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري ...

يتضح من الجدول السابق، أن المديرين يعانون من ضعف في قدرتهم على توقع نتائج وتأثير قراراتهم على الآخرين، وإهمالهم لمتابعة تحديد حجم هذا الأثر، وقد يرجع ذلك بسبب انشغالهم في الأعمال اليومية الروتينية التي ترهقهم، وعدم إدراكهم لهذه المتابعة.

ج- النتائج المتعلقة بعبارات البعد الثاني (المعالجة المتوازنة):

يوضح جدول رقم (5) النتائج المتعلقة باستجابات المديرين والمعلمين معاً على عبارات البعد الثاني (المعالجة المتوازنة):

جدول (5) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار (T) لعينة واحدة لعبارات البعد الثاني:

الترتيب	التقدير	قيمة (T)	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	العبرة
1	كبيرة	3.8	%89.8	4.49	يستمتع بعناية إلى وجهات النظر المختلفة قبل الوصول إلى النتائج.
2	كبيرة	3.6	%86.2	4.31	يعمل بشكل تعاوني، ويتيح الفرصة للمختلفين في الآراء للتعبير عن آرائهم بحرية.
3	ضعيفة	2.5	%69.8	3.49	يستطلع الآراء التي تتحدى مواقفه الراسخة.
4	ضعيفة جداً	2.3	%62.4	3.12	يجمع البيانات ويحللها قبل اتخاذ القرار.
5	ضعيفة جداً	2.1	%60.8	3.04	ينصف بثبات مواقفه ما دامت تدعم غاية المدرسة.
	ضعيفة	2.1	%73.8	3.69	البعد ككل

يتضح من الجدول السابق، أن المديرين لديهم ضعف في جمع البيانات وتحليلها قبل اتخاذ القرارات، وعدم ثبات المديرين على مواقفهم، وقد يرجع ذلك بسبب الضغوطات التي يتعرض لها مدير المدرسة من الوزارة والمعلمين والمجتمع المحلي، كذلك عدم تدريب المديرين على هذه المهارات.

د- النتائج المتعلقة بعبارات البعد الثالث (المنظور الأخلاقي الداخلي):

يوضح جدول رقم (6) النتائج المتعلقة باستجابات المديرين والمعلمين معاً على عبارات البعد الثالث (المنظور الأخلاقي الداخلي):

د. رائد حسين الحجار، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2017

جدول (6) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار (T) لعينة واحدة لعبارات البعد الثالث

الترتيب	التقدير	قيمة (T)	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	العبارة
1	كبيرة جداً	7.6	%97.0	4.85	يُظهر الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف.
2	كبيرة جداً	7.3	%94.2	4.71	يطلب من المعلمين أن يتمسكوا بالمواقف التي تدعم قيمه الأساسية.
3	كبيرة	6.5	%90.1	4.52	يتخذ قرارات صعبة بناءً على معايير أخلاقية رفيعة.
4	كبيرة	5.1	%87.2	4.36	تتطابق أفعاله مع أقواله، ويُشكل نموذجاً يُحتذى به.
5	متوسطة	4.6	%83.6	4.18	يعتبر الاهتمام بالطالب أولوية ومسؤولية أخلاقية بالدرجة الأولى.
	كبيرة	3.9	%90.4	4.52	البعد ككل

يتضح من الجدول السابق، أن المديرين ما زالوا متمسكين بالقيم والأخلاقيات الرفيعة، كالنزاهة والصدق والإخلاص، وما زالوا مدركين لأهمية المدرسة ورسالتها في بناء الإنسان الفلسطيني الصالح، رغم الظروف الصعبة التي يعيشها المجتمع الفلسطيني.

هـ - النتائج المتعلقة بعبارات البعد الرابع (شفافية العلاقات):

يوضح جدول رقم (7) النتائج المتعلقة باستجابات المديرين والمعلمين معاً على عبارات البعد الرابع (شفافية العلاقات):

جدول (7) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار (T) لعينة واحدة لعبارات البعد الرابع

الترتيب	التقدير	قيمة (T)	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	العبارة
1	كبيرة جداً	6.9	%92.8	4.64	يشجع الجميع على التعبير عن أفكارهم.
2	كبيرة	5.7	%87.8	4.39	يتحدث بوضوح ودقة عما يعنيه.
3	كبيرة	5.4	%85.2	4.26	يجعل المعلمين يتقنون به لتحقيق ما التزم به.
4	متوسطة	4.3	%77.6	3.88	يعترف بالأخطاء عند حدوثها بدون تردد.
5	ضعيفة	4.1	%73.8	3.69	يخبر الآخرين عن الحقائق بصراحة دون نفاق.
	كبيرة	3.9	%90.4	4.52	البعد ككل

درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري ...

يتضح من الجدول السابق، أن المديرين لديهم إحساس رفيع بأهمية العلاقات الإنسانية الشفافة وتأثيرها الإيجابي على أداء العاملين، فالوقت الطويل الذي يقضيه المدير مع العاملين يجعله كالكتاب المفتوح أمامهم، يفهمون ما يريد، ويتقنون به ما دام ملتزماً برسالة المدرسة، إلا أن هذه العلاقات لا تخلو من المجاملات وعدم المصارحة أحياناً، وهي سمة موجودة في ثقافة مجتمعاتنا العربية.

و- النتائج المتعلقة بعبارات البعد الخامس (الحب):

يوضح جدول رقم (8) النتائج المتعلقة باستجابات المديرين والمعلمين معاً على عبارات البعد الخامس (الحب):

جدول (8) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار (T) لعينة واحدة لعبارات البعد الخامس

الترتيب	التقدير	قيمة (T)	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	العبرة
1	كبيرة جداً	7.9	%97.6	4.83	يعبر عن اهتمامه بنشاطات المعلمين وطموحاتهم وحياتهم الشخصية.
2	كبيرة جداً	7.4	%96.2	4.81	يتعاطف مع حاجات المعلمين واهتماماتهم.
3	كبيرة جداً	7.1	%93.4	4.67	يمتاز بالرحمة وقت الأزمات والمشكلات التي يعود سببها من المعلمين.
4	كبيرة	6.5	%90.6	4.53	يهتم بخلق بيئة ممتعة وودية ومبهجة للمعلمين.
5	كبيرة	5.8	%89.4	4.47	يتبنى الإجراءات التي تدعم رفاة المعلمين وأسرهم.
	كبيرة جداً	4.1	%93.2	4.66	البعد ككل

يتضح من الجدول السابق، أن المدير يتبادل مع المعلمين مشاعر المودة والمحبة، من خلال العلاقات التي تربطه بهم داخل المدرسة وخارجها، فهو قريب منهم دوماً، ويشاركهم في أفراحهم وأحزانهم، ويلتقي بهم خارج المدرسة باستمرار من خلال النشاط الاجتماعي والأسري.

ز- النتائج المتعلقة بعبارات البعد السادس (الانضباط الذاتي):

يوضح جدول رقم (9) النتائج المتعلقة باستجابات المديرين والمعلمين معاً على عبارات البعد السادس (الانضباط الذاتي):

د. رائد حسين الحجار، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2017

جدول (9) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ونتائج اختبار (T) لعينة واحدة لعبارة البعد السادس

الترتيب	التقدير	قيمة (T)	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	العبارة
1	كبيرة	4.9	%85.8	4.29	يتسم بالتواضع والعمل يبدأ بيد مع المعلمين لتحقيق النجاح.
2	كبيرة	4.1	%84.4	4.22	يتميز بالشجاعة للدفاع عن أهداف المدرسة، ومساندة المعلمين حتى ولو كان مختلفاً معهم.
3	متوسطة	3.7	%81.4	4.07	يتميز بالقوة والمثابرة للتغلب على العوائق والتحديات في العمل.
4	ضعيفة	3.2	%71.2	3.56	يتحمل المسؤولية عن قراراته في مواقف النجاح والفشل.
	متوسطة	3.1	%80.8	4.04	البعد ككل

يتضح من الجدول السابق، أن المديرين يتصفون بدرجة كبيرة من الشجاعة في الدفاع عن أهداف المدرسة وغاياتها، كذلك يتسمون بالتواضع فلا توجد حواجز حقيقية بين المدير والمعلمين، فهم يتعاملون مع بعضهم البعض كأصدقاء وزملاء عمل، فهم -في الأغلب- أبناء مناطق سكنية متقاربة، إلا أنهم قد يتعرضون لتحديات في العمل تجعلهم غير قادرين على تحقيق ما وعدوا به.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأصلية، تعزى لمتغير نوع العينة (معلم ومدير)؟

للإجابة عن هذا السؤال، فقد تم اختبار الفرضية الثانية، والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأصلية، تعزى لمتغير نوع العينة (معلم ومدير). وجدول رقم (10) يوضح نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين.

جدول (10) نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين والمديرين

البعد	نوع الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية (sig)
الوعي الذاتي	معلم	474	3.51	0.22	2.82	0.02
	مدير	90	4.03	0.28		
المنظور الأخلاقي الداخلي	معلم	474	4.36	0.21	2.03	0.04
	مدير	90	4.68	0.24		
المعالجة المتوازنة	معلم	474	3.31	0.19	2.76	0.01
	مدير	90	4.61	0.21		
شفافية العلاقات	معلم	474	3.95	0.19	2.73	0.00
	مدير	90	4.39	0.18		
الحب	معلم	474	4.58	0.16	1.54	0.09
	مدير	90	4.74	0.13		
الانضباط الذاتي	معلم	474	3.97	0.07	1.69	0.07
	مدير	90	4.11	0.08		
كل الاستبانة	معلم	474	3.91	0.16	2.76	0.02
	مدير	90	4.37	0.17		

قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (562) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (1.96).

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين ومتوسطات تقديرات المديرين على (الاستبانة ككل ولكل الأبعاد ما عدا بعدي الحب والانضباط الذاتي) ولصالح المديرين، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن خصائص القيادة الأصيلة تجسد قيماً داخلية قد يكون أحياناً من الصعب قراءتها جيداً في سلوك المدير من المعلمين، كذلك يقدر المدير جهوده في العمل المدرسي مراعيًا الصعوبات التي تمنعه من القيام بالعمل بالشكل الأمثل، بخلاف المعلمين المنشغلين بالتدريس الذين يحكمون على الإدارة بالنتائج فقط.

د. رائد حسين الحجار، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2017

ثالثاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات المديرين لدرجة ممارستهم للقيادة الأصيلة، تعزى لمتغيرات النوع، وسنوات الخدمة؟

للإجابة عن هذا السؤال، فقد تم اختبار الفرضية الثالثة والرابعة، وفيما يأتي النتائج المتعلقة بهما: اختبار الفرضية الثالثة، والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات المديرين لدرجة ممارستهم للقيادة الأصيلة، تعزى لمتغير النوع. وجدول (11) يوضح نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين.

جدول (11) نتائج اختبار (T) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المديرين تبعاً لمتغير النوع

مستوى الدلالة	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	البعد
2.58	1.02	0.25	3.57	43	مدير	الوعي الذاتي
		0.34	3.64	47	مديرة	
4.68	1.59	0.57	4.64	43	مدير	المنظور الأخلاقي الداخلي
		0.73	4.59	47	مديرة	
0.04	2.04	0.24	3.71	43	مدير	المعالجة المتوازنة
		0.37	3.64	47	مديرة	
0.02	2.99	0.41	3.59	43	مدير	شفافية العلاقات
		0.53	4.76	47	مديرة	
0.08	1.31	0.34	4.48	43	مدير	الحب
		0.51	4.81	47	مديرة	
0.07	1.22	0.12	3.62	43	مدير	الانضباط الذاتي
		0.32	3.95	47	مديرة	
0.06	1.09	0.22	3.68	43	مدير	كل الاستبانة
		0.36	3.74	47	مديرة	

قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (88) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (1.98).

درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري ...

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمديرات على (الاستبانة ككل وكل الأبعاد ما عدا بعدي شفافية العلاقات والمعالجة المتوازنة)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المديرات ينافسن المديرين في الإبداع في قيادة المدرسة، في إطار التزام الفئتين بقرارات وتعليمات الوزارة والمديريات، بالإضافة إلى تعرض الفئتين لضغوط سياسية واقتصادية واجتماعية متشابهة، ومنحهم لنفس الفرص في الدراسة والتدريب والنمو المهني، كذلك فإن تقلد هذه الخصائص يعتمد بدرجة كبيرة على منظومة التربية التي نشأ فيها المديرون والمديرات وهي متشابهة.

اختبار الفرضية الرابعة، والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات المديرين لدرجة ممارستهم للقيادة الأصيلة، تعزى لمتغير سنوات الخدمة. وجدول رقم (12) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق.

جدول (12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الوعي الذاتي	بين المجموعات	2	1.31	0.65	0.43	0.06
	داخل المجموعات	87	132.2	1.52		
	المجموع	89	133.5			
المنظور الأخلاقي الداخلي	بين المجموعات	2	1.45	0.73	0.43	0.06
	داخل المجموعات	87	146.7	1.69		
	المجموع	89	148.2			
المعالجة المتوازنة	بين المجموعات	2	1.65	0.83	0.52	0.07
	داخل المجموعات	87	139.7	1.61		
	المجموع	89	141.4			
شفافية العلاقات	بين المجموعات	2	1.34	0.67	0.48	0.06
	داخل المجموعات	87	122.4	1.41		
	المجموع	89	123.7			

د. رائد حسين الحجار، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2017

0.06	0.40	0.61	1.22	2	بين المجموعات	الحب
		1.53	132.8	87	داخل المجموعات	
			134.1	89	المجموع	
0.06	0.41	0.66	1.31	2	بين المجموعات	الانضباط الذاتي
		1.63	142.2	87	داخل المجموعات	
			143.5	89	المجموع	
0.06	0.42	0.68	1.36	2	بين المجموعات	كل الاستبانة
		1.62	141.3	87	داخل المجموعات	
			142.6	89	المجموع	

قيمة (F) عند درجة حرية (2، 87) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (3.11).

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين (على الاستبانة ككل وعلى كل الأبعاد) تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن المديرين من ذوي الخبرات المختلفة يشعرون جميعاً بأهمية ممارسة المديرين لخصائص القيادة الأصيلة، وهذا يدل على أن تحقيق قيم الالتزام بغايات وأهداف المدرسة والمناخ المدرسي الإيجابي لا يعتمد على عدد سنوات الخدمة، بقدر ما يعتمد على الرغبة والاستعداد والتدريب الشخصي على الممارسة. بالإضافة إلى تعرض المديرين لنفس الظروف في العمل.

#### توصيات الدراسة:

بعد توضيح مفهوم القيادة الأصيلة وجذورها ومكوناتها وأبعادها، نتضح من النتائج النظرية أهمية هذه القيادة في المساهمة في إصلاح وتطوير النظام التعليمي المدرسي الفلسطيني، رغم ذلك فقد أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة المديرين لها كانت متوسطة، ودرجة ممارستهم لبعد الحب كانت كبيرة جداً، ولبعد المنظور الأخلاقي الداخلي كانت كبيرة، ولبعدي الانضباط الذاتي وشفافية العلاقات كانت متوسطة، ولبعدي الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة كانت ضعيفة. وفي ضوء هذه النتائج تقدم الدراسة مجموعات من التوصيات التي قد تساهم في تحسين القيادة الأصيلة عند مديري المدارس الثانوية، وفيما يأتي عرض لها:

### درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري ...

- إعادة النظر في معايير اختيار مديري المدارس وتدريبهم، كذلك معايير تقييم المهارات القيادية لمديري المدارس، بحيث تتم الاستفادة من خصائص القيادة الأصيلة، ومن المعايير المقترحة:
  - قدرة المدير على صناعة قرارات تتسجم مع رؤية المدرسة وغاياتها.
  - قدرة المدير على ضبط النفس والانفعالات، والتحلي بالصبر والرحمة والحزم في آن واحد.
  - قدرة المدير على استخلاص التغذية الراجعة من التجارب والمواقف المختلفة.
  - قدرة المدير على تصميم العمل بما يتناسب مع إمكاناته الحقيقية.
  - قدرة المدير على إدارة الوقت واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
  - قدرة المدير على العمل بالشكل الجماعي التعاوني البناء.
  - قدرة المدير على جمع البيانات وتحليلها بطرق علمية.
  - قدرة المدير على تمثل القيم والأخلاق الرفيعة، والظهور كنموذج يُتقَدَى به.
  - قدرة المدير على الاستخدام الفعال لوسائل التواصل اللفظية وغير اللفظية.
  - قدرة المدير على خلق بيئة ممتعة ومبهجة للمعلمين.
- الإعلان من وزارة التربية والتعليم عن صورة مستقبلية جديدة للبيئة المدرسية، تتوفر فيها الأجواء المحببة للعمل، ويتم تحييد المدرسة من أي صراعات سياسية أو اجتماعية أو دينية، قد تسبب القلق والتوتر عند العاملين بالمدرسة، مما ينعكس سلباً على أدائهم.
- تطبيق نظام مساءلة ومحاسبة ذكية، تتم فيها مطالبة المديرين بالحرص على العدالة والموضوعية في توزيع المسؤوليات وتفويض الصلاحيات وتقييم الأداء وتقبل نقد المعلمين.
- التعديل في القوانين والأنظمة الإدارية، بحيث تتاح الفرص للمعلمين للمشاركة الفعالة في صناعة القرارات، كذلك منح المديرين الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم بحرية.
- حث مدير المدرسة على عقد الاجتماعات وورش العمل بشكل غير روتيني، لإيصال أفكارهم ومقترحاتهم، وتشجيعهم على اختبارها وتطبيقها، بما يحقق النمو المهني.
- وضع ميثاق أخلاقيات المهنة، تتحدد فيه القيم والمعايير الأخلاقية، ويتم بناؤه بشكل تعاوني.
- التخلص من نظام الفترتين في المدارس، والتي تجعل وقت العمل محدوداً، بحيث لا تتاح الفرص لبناء وتوطيد العلاقات الإنسانية الطيبة بين المدير والمعلمين، مع توفير الدعم المالي من الوزارة للنشاطات اللامنهجية.

د. رائد حسين الحجار، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2017

- إجراء دراسات مستقبلية لربط مفاهيم القيادة الأصيلة بالفكر الإسلامي.

## المراجع:

### أولاً- المراجع العربية:

- أبو حسب الله، سامي (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو حماد، عمر (2015). مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الإنجاز لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو زر، أيمن (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بنات، عايدة، (2016). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- خليفة، رندة (2013). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الرنتيسي، محمد (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقاتهم الإنسانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شبير، محمد (2009). ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المصدر، عبد العظيم وأبو كويك، باسم (2007). ضغوط مهنة التدريس وعلاقتها بأبعاد الصحة النفسية لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في قطاع غزة، المؤتمر التربوي الثالث: الجودة في التعليم الفلسطيني "مدخل للتميز"، الجامعة الإسلامية (30 - 31) أكتوبر، غزة

- وزارة التربية والتعليم العالي (2016). الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العام والتعليم العالي في محافظات غزة للعام الدراسي (2015-2016م)، غزة، فلسطين.  
ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Agote, L, Aramburu, N, and Lines, R.(2016) Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Follower' Emotions in Orgnizational Change Processes, **The Journal of Applied Behavioral Science**, 52(1), pp 35-63
- Avolio, B.J. & Gardner, W.L.(2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership, **Leadership Quarterly**, 16(3), pp 315-338
- Ceri-Booms, M.(2012). An Empirical Study of Transactional and Authentic Leadership: Exploring The Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification, **The Business Review**, 14(2), pp 235-243
- Christopher, Branson,(2007). Effects of Structured Self-Reflection on The Development of Authentic Leadership Practices among Queensland Primary School Principals, **Educational Management Administration & Leadership**, U.S.A., 35(2), pp 225-246
- Corner, Kevin J. (2015). Exploring the reliability and validity of research instruments to examine secondary school principals' authentic leadership behavior and psychological capital, **Ed.D. in Educational Leadership**, The University of Arizona, Arizona, USA.
- Darvish, H. & Rezaei, F.(2011).The Impact of Authentic Leadership on Job Satisfaction and Team Commitment, **Management & Marketing**, 6(3), pp 421-436
- Gardner, W.L. et al., (2005). Can You See The Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development, **The Leadership Quarterly**, 16(3), pp 343-372
- Goldman, B. & Kernis, M. (2002). The Role of Authenticity in Healthy Psychological Functioning and Subjective Well-Being. **Annals of American Psychotherapy Association**, 5(6), pp 18-20
- Grubb, Bradley A. (2015). A study of authentic leadership and cultural intelligence in higher education academic leaders, **Ed.D in Educational Administration**, Indiana Wesleyan University, Michigan, U.S.A.

د. رائد حسين الحجار، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2017

- Hardwick, Alyssa C. (2016). Authentic leadership and organizational citizenship behaviors: The moderating and mediating effect of communication frequency, **M.S. in Psychology-Industrial/Organizational**, San Jose State University, Michigan, U.S.A.
- Illies, R., Morgeson, F.P. & Nahrgang, J.D.(2005). Authentic Leadership and Eudemonic Well-being: Understanding Leader-Follower Outcomes, **The Leadership Quarterly**, 16(1), pp 373-394
- King, Jeffrey 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, **Ed.D. in Leadership in Educational Administration**, Aurora University, Illinois, USA.
- Leonard C., Williams(2014).The Relationship between Authentic Leadership and Job Satisfaction in A University Setting, **Ph.D in Social and Behavioral Sciences**, Capella University, Minnesota, U.S.A.
- Liedtka, J. (2008). Strategy Making and The Search for Authenticity. **Journal of Business Ethics**, 80(1), pp 237-248
- Maureen, Sinclair, (2010). Authentic Leadership Behaviors of Secondary School Principals and Job Satisfaction of the Multigenerational Teacher Workforce, **Ed.D. in Education**, University of La Verne, California, USA.
- May, D.R. et al.,(2003). Development The Moral Component of Authentic Leadership, **Organizational Dynamics**, 32(3), pp 247-260
- Orly, Shapira-Lishchinsky and Sigalit Tsemach,(2014). Psychological Empowerment as Mediator Between Teachers' Perceptions of Authentic Leadership and Withdrawal and Citizenship Behaviors, **Educational Administration Quarterly**, 50(4), pp 675-712
- Peterson, s., et al.,(2012). The Relationship Between Authentic Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Role of Follower Positivity in Extreme Context. **The Leadership Quarterly**, 23(1), pp 502-516
- Peus, C., et al., (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences and Mediating Mechanisms, **Journal of Business Ethics**, 107(1), pp 331-348

- Pless, N. & Maak, T. (2011). Responsible Leadership: Pathways to The Future, **Journal of Business Ethics**, 98(1), pp 3-13
- Reynolds, John C.(2012). The effect of a strengths-oriented approach to leadership development on the psychological capital and authentic leadership capacities of leaders in faith-based higher education institutions, **Ph.D in Higher Education**, Azusa Pacific University, Azusa Pacific University, USA.
- Staci, Andrea Ma, (2016). The Impact of Authentic Leadership on School Effectiveness: A case Study of the Characteristics of Educational Leaders in Turnaround Schools, **Ph.D in Educational Studies**, Claremont Graduate University, California, USA.
- Seligman, M. (2002). **Authentic Happiness: Using The New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment**, Free Press: New York
- Walumbwa et al. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, **Journal of Management**, 34(1), pp 89-126