



كلية الدراسات العليا

مدى توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية

**The Availability of The Dimentions of Authentic Leadership**

**Among School Principals at UNRWA Schools**

إعداد:

هالة الميمي

إشراف:

د. أحمد فتيحة



كلية الدراسات العليا

مدى توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية

**The Availability of The Dimentions of Authentic Leadership  
Among School Principals at UNRWA Schools**

إعداد

هالة الميمي

إشراف

د. أحمد فتيحة - رئيساً

د. جعفر أبو صاع - عضواً

د. عبد الله بشارت - عضواً

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التربية (الإدارة التربوية) من

كلية الدراسات العليا

جامعة بيرزيت - فلسطين

2023



كلية الدراسات العليا

مدى توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية

## The Availability of The Dimentions of Authentic Leadership Among School Principals at UNRWA Schools

رسالة ماجستير مقدمة من:

هالة جهاد عبد الهادي الميمي

إشراف:

د. أحمد فتيحة (رئيساً)

د. عبد الله بشارت (عضواً)

د. جعفر أبو صاع (عضواً)



كلية الدراسات العليا

مدى توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية

**The Availability of The Dimentions of Authentic Leadership  
Among School Principals at UNRWA Schools**

رسالة ماجستير مقدمة من:

هالة جهاد عبد الهادي الميمي

تمت مناقشة هذه الرسالة بتاريخ 11 تموز 2023

التوقيع

لجنة المناقشة

د. أحمد فتيحة (مشرفاً)

د. جعفر أبو صاع (عضواً)

د. عبد الله بشارت (عضواً)

## إهداء

إلى روح أمي وأبي ..... رحمهما الله

إلى من كان داعماً ومشجعاً لي ..... زوجي العزيز

إلى من كانوا عوناً لي وتحملوا بعدي وانشغالي عنهم .....أبنائي منذر وعمران ومحمد

إلى زهرتي المتفتحتين ..... لمار وليان

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل من دعمني وشجعني عائلتي وصديقاتي

أقدم رسالتي هذه.....

## شكر وتقدير

الشكر والثناء لله عز وجل الذي منحني الصبر والقدرة على إنجاز رسالتي، فله الحمد على هذه النعم، وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل الدكتور أحمد فتيحة الذي تقضى بالإشراف على الرسالة، ولكل ما قدمه لي من دعم ونصح وإرشاد لإتمام هذا العمل، فله أسمى عبارات الشكر والثناء والتقدير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة المكونة من الدكتور عبد الله بشارت والدكتور جعفر أبو صاع، لتفضلهما بقبول المناقشة، وما قدماه لي من نصح وإرشاد لإتمام هذا العمل.

ولا يسعني إلا أن أشكر لجنة المحكمين، وإدارة المدرسة وزميلاتي المعلمات اللواتي لم يتوانوا عن تقديم المساعدة، ومديرات ومديري المدارس، ومعلمات ومعلمي المدارس الذين قابلتهم، على ما أبدوه من تعاون، الأمر الذي ساعد في تيسير الدراسة.

وأخيرا الشكر الجزيل لعائلي وأهلي وصديقاتي وكل من قام بتشجيعي ودعمي فلكم مني وافر الشكر والامتنان.

إلى هؤلاء جميعا أقدم خالص شكري وامتناني

## قائمة المحتويات

	عنوان الدراسة
	قرار لجنة المناقشة
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ت	قائمة المحتويات
ح	قائمة الملاحق
خ	الملخص باللغة العربية
د	الملخص باللغة الإنجليزية
1	<b>الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها</b>
1	1.1 المقدمة
2	1.2 مشكلة الدراسة
4	1.3 أسئلة الدراسة
4	1.4 مصطلحات الدراسة
5	1.5 أهداف الدراسة
5	1.6 أهمية الدراسة
6	1.7 حدود الدراسة ومحدداتها
7	1.8 ملخص الفصل
8	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة</b>
8	2.1 المقدمة
8	2.2 الإطار النظري
8	2.2.1 القيادة الأصيلة
18	2.2.2 أبعاد القيادة الأصيلة
21	2.3 الدراسات السابقة
21	2.3.1 الدراسات التي لها علاقة بتوفر أبعاد القيادة الأصيلة
23	2.3.2 الدراسات التي لها علاقة بتأثير القيادة الأصيلة
30	2.3.3 التعقيب على الدراسات السابقة
32	2.3.4 ملخص الفصل

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

- 33 3.1 المقدمة
- 33 3.2 منهجية الدراسة
- 34 3.3 سياق الدراسة والمشاركون فيها
- 34 3.4 أدوات الدراسة
- 35 3.5 صدق أداة المقابلة وثباتها
- 35 3.5.1 الموثوقية
- 35 3.5.2 الاعتمادية
- 36 3.6 إجراءات الدراسة
- 37 3.7 تحليل البيانات
- 37 3.8 الاعتبارات الأخلاقية
- 38 3.9 ملخص الفصل

### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

- 39 4.1 المقدمة
- 40 4.2 المحور الأول أبعاد القيادة الأصيلة
- 40 4.2.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: مدى توفر الوعي الذاتي لدى المديرين
- 42 4.2.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: مدى توفر المنظور الأخلاقي لدى المديرين
- 45 4.2.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: مدى توفر الشفافية العلائقية لدى المديرين
- 48 4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: مدى توفر المعالجة المتوازنة لدى المديرين
- 51 4.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي: مدى توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية
- 52 4.3 المحور الثاني تأثير القيادة الأصيلة على أداء المعلمين
- 52 4.3.1 تأثير القيادة الأصيلة
- 54 4.3.2 دور القائد الأصيل
- 56 4.3.3 العوامل المهددة للقيادة الأصيلة
- 58 4.4 ملخص الفصل

### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

- 59 5.1 مقدمة
- 60 5.2 تفسير ومناقشة السؤال الفرعي الأول: ما مدى امتلاك المدير وعياً ذاتياً؟



- 62 5.3 تفسير ومناقشة السؤال الفرعي الثاني: كيف يتعامل المدير بمنظور أخلاقي مع المعلمين؟
- 63 5.4 تفسير ومناقشة السؤال الفرعي الثالث: كيف يتصرف المدير بشفافية علائقية مع المعلمين؟
- 64 5.5 تفسير ومناقشة السؤال الفرعي الرابع: ما مدى امتلاك المدير معالجة متوازنة؟
- 66 5.6 تفسير ومناقشة نتائج سؤال الدراسة الرئيسي: ما مدى توفر أبعاد القيادة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية؟
- 67 5.7 تفسير ومناقشة السؤال الفرعي الخامس: ما تأثير القيادة الأصيلة للمدير على أداء المعلمين؟
- 70 5.8 ملخص
- 71 5.9 نظرة تأملية
- 72 5.10 التوصيات
- 73 المراجع
- 82 الملاحق

## قائمة الملاحق

77	لمحة موجزة عن موضوع الدراسة	ملحق (1)
79	نموذج أسئلة المقابلة شبه المنظمة مع المعلمين	ملحق (2)
81	نموذج أسئلة المقابلة شبه المنظمة مع المديرين	ملحق (3)
83	كتاب تسهيل المهمات من جامعة بيرزيت	ملحق (4)

## الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية، ومعرفة تأثير أبعاد القيادة الأصيلة على المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الكيفي بتصميم دراسة ظاهرة، من خلال استخدام أداة المقابلة شبه المنظمة، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين، وتم عقد المقابلات مع عشرة مشاركين، ثلاث مديرات ومدير، وخمس معلمات ومعلم ممن يعملون في مدارس وكالة الغوث الدولية، بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، وأظهرت النتائج توفر أبعاد القيادة الأصيلة الأربعة (الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي والشفافية العلائقية والمعالجة المتوازنة) لدى المديرين الذين تمت مقابلتهم، ووجود تأثير إيجابي للقيادة الأصيلة على المعلمين مثل تعزيز انتماء المعلمين وتنمية روح الابتكار والابداع لديهم، وتحقيق الرضا الوظيفي والتفائل بحيث يؤدي إلى رفع كفاءة المعلمين في حل المشكلات، كما أظهرت النتائج وجود مهددات للقيادة الأصيلة تحول من ظهورها وممارستها في المدرسة، كسياسة المؤسسة التي تتعارض مع قيم المديرين، والحيادية ووجود الوسطة والمحسوبية، وبناءً عليه أوصت الباحثة بضرورة تدريب المديرين على التأمل الذاتي لزيادة الوعي الذاتي لديهم، وتبني أبعاد القيادة الأصيلة ضمن أهداف ورؤية المدرسة لخلق جيل يتمتع بقيادة أصيلة.

## Abstract

The study aimed to determine the availability of authentic leadership dimensions among school principals and the impact of authentic leadership dimensions on teachers. To achieve the study's objectives, a qualitative approach was adopted, using a semi-structured interview tool. The tool was presented to a group of experts, and interviews were conducted with ten participants, including three female principals, one male principal, five female teachers, and one male teacher working in schools of the United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees (UNRWA), the validity and reliability of the tool were ensured before conducting the interviews. The results revealed the presence of the four dimensions of authentic leadership (self-awareness, ethical perspective, relational transparency, and balanced processing) among the interviewed principals. It also showed a positive impact of authentic leadership on teachers, such as enhancing teachers' sense of belonging, fostering innovation and creativity, achieving job satisfaction, and optimism, leading to increased efficiency in problem-solving. Additionally, the results indicated threats to authentic leadership in terms of its emergence and practice, such as institutional policies conflicting with the values of the principals, neutrality, favoritism, and nepotism. Based on the findings, the researcher recommended the necessity of training principals in self-reflection to enhance their self-awareness, furthermore, it was suggested to adopt the dimensions of authentic leadership within the school's goals and vision to create a generation that embodies authentic leadership.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

#### 1.1 المقدمة

شهد القرن الحالي تطوراً هائلاً في مجال الانفجار المعرفي والمعلومات والاتصالات والتغيرات التكنولوجية المتسارعة، وكانت البيئة التربوية من أكثر البيئات تأثراً بذلك مما انعكس على الطلبة، فكانت هناك حاجة إلى تضافر الجهود من قبل الجميع فيها لتحقيق أهدافها، وأصبح على البيئة التربوية مجاراة هذا التطور ومواجهة الصعوبات، ويتحقق ذلك بوجود قادة يسعون لتحقيق الأهداف وتطوير مؤسساتهم التربوية بأعلى مراتب القيم والنزاهة، ويعملون بجهد عالي محفزين معلمهم للعمل وزيادة إنتاجيتهم، وتقديم ما هو أفضل للمعلمين والطلبة.

ومن هنا ظهرت نظرية القيادة الأصيلة (Authentic Leadership Theory)، التي تعد من النظريات الحديثة والهامة في القيادة والتي شهدت اهتماماً من قبل العديد من الخبراء والباحثين في القيادة أمثال كل من بيل جورج، لوثان، جاردنر، أفوليو، ولومبوا، ونورثوس وغيرهم، مركزة على الاستثمار في رأس المال النفسي الإيجابي، والمناخ التنظيمي الإيجابي، وعلى وعي القائد وتمسكه بالمعايير الأخلاقية والأمانة والنزاهة (Gardner & Avolio, 2005)، كما تعتبر أحد الحلول المناسبة لإدارة العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وكسب رضا العاملين وعلاج أزمات القيادة المعاصرة (Anderson, 2018 Davidson, 2017)، وتعد القيادة الأصيلة أسلوباً جديداً يناسب احتياجات المؤسسات الراغبة بالنجاح والمنافسة، كونها تؤكد على قيم العمل الجماعي، واحترام الآخرين (فرحاتي وصموئيل، 2020)، فالمعلم بحاجة إلى دعم ومساندة من قيادة تربوية أصيلة، تختلف

عن غيرها من القيادات باهتمامها بجانب العلاقات الإنسانية، مبنية على جسر العلاقات بين القائد والمعلمين (قشطة، 2019)، كونها مرتبطة بأنواع وسلوكيات المعلم التي تساهم في التغيير الإيجابي في المدارس مؤكدة على حجم المهارات والاستراتيجيات التي تحفز المعلمين على أن يصبحوا أكثر انخراطاً، والمشاركة في المدرسة مع بناء رؤية مشتركة، وتعزيز التطور المهني للمعلمين بالإضافة إلى تعليم الطلاب، كونه من أهم الموارد البشرية التي تحقق النجاح والتقدم في المدرسة، لا يقوم بتسهيل الحصول على المعلومات فقط وإنما يغرس القيم والأخلاق لدى الطلبة، ويساعدهم على تحويلها إلى ممارسات إجرائية، وتغذية العقول الشابة لتكون عقولاً ناضجة (فرحاتي وصموئيل، 2020).

وهذا يتطلب من المديرين تبني أدواراً جديدة بصفتهم قادة تعليميون يتحملون مسؤولية كبيرة في تحقيق أهداف المدرسة، وإدارة البرنامج التعليمي وتطوير المناخ المدرسي والإشراف على نتائج الطلاب، وقد تكون القيادة الأصلية البوتقة التي يتم من خلالها تحسين الأداء المدرسي، حيث يؤكد العديد من العلماء أن لديه القدرة على تنشيط المعلمين وتضخيم مشاركتهم في التغيير ((Luthan&Avolio, 2003)، وهذا يعتمد على توفر أبعاد القيادة الأصلية لدى المدير، وبالتالي تنحصر مشكلة الدراسة في التساؤل عن مدى توفر أبعاد القيادة الأصلية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية.

## 1.2 مشكلة الدراسة

أصبحت المؤسسات التعليمية في عصرنا الحاضر خاصة في فلسطين تواجه العديد من التحديات نتيجة التغيرات المتسارعة والتي تتمثل في الجوانب الاقتصادية كالأزمات المالية وتدني الرواتب، والجوانب الاجتماعية المتمثلة في تراجع المكانة الاجتماعية لمهنة التعليم، والتضييق الذي تعاني منه مؤسساتنا التعليمية في تطبيق المناهج الفلسطينية، والصفوف المكتظة، وضعف اهتمام الطلبة بالدراسة، ونقص

الأجهزة والوسائل المعينة للمعلم في عملية التدريس(عفونة،2014)، مما أدى إلى زيادة حجم الضغوط النفسية والمهنية وضعف الروح المعنوية للمعلمين ، وهذا ما أكدت عليه بعض الدراسات ( أبو زر، 2015; بنات،2016; لخضر،2016)، ومن خبرة الباحثة كونها تعمل في إحدى مدارس وكالة الغوث الدولية لاحظت التذمر والشكوى المستمرة على الرغم من أنهم يمتلكون المهارة والكفاءة العالية في التدريس، والرغبة الشديدة لديهم في ترك الوظيفة واللجوء إلى التقاعد الطوعي المبكر، نتيجة زيادة المهام الموكلة إليهم، وكثرة البرامج التي تتبناها المؤسسة وتطالب المعلمات بتنفيذها، مما يزيد من العبء الوظيفي وزيادة نصابهن من الحصص، بالإضافة إلى عدم كفاية الرواتب نتيجة للغلاء المعيشي، ولذلك يجب على هذه المؤسسات أن تكون قادرة على مواجهة كل تلك التحديات والصعوبات، وهذا يدعو إلى وجود قيادة قادرة على مساعدة وتوجيه المعلمين للتغلب على مشكلاتهم وإشباع احتياجاتهم، والوقوف إلى جانبهم وتشجيعهم وتزويد من دافعيتهم وانتمائهم إلى المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية، ويبرز دور هذه القيادة من خلال العلاقة القائمة على الاحترام المتبادل والثقة بين المعلمين والمديرين، قيادة تمتاز بوعي ذاتي تعمل على تحسين التواصل مع المعلمين لكسب ثقتهم، قادرة على معالجة الأمور بتوازن وتتعامل بشفافية علائقية مع المعلمين من خلال تشجيعهم على طرح أفكارهم، وذلك من منظور أخلاقي يتماشى مع سياسة المدرسة وثقافة المجتمع، وهي القيادة الأصيلة التي أجمعت الدراسات على تأثيرها الإيجابي على المعلمين والطلبة كدراسة كولوفاس (Koluphas et al., 2017)، وتعمل على زيادة الثقة بين المديرين والمعلمين وتوفير مناخ تنظيمي إيجابي في المدرسة (الحارثي،2020). الأمر الذي أدى بي إلى التساؤل الآتي: ما مدى توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية؟ وبالتالي تتحدد مشكلة الدراسة في دراسة مدى توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية.

## أسئلة الدراسة 1.5

بشكل محدد فإن هذه الدراسة ستحاول الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الرئيسي: ما مدى توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية؟

وقد انبثق عن السؤال الرئيسي عدة أسئلة وهي:

أولاً: ما مدى امتلاك المدير وعياً ذاتياً؟

ثانياً: كيف يتعامل المدير بمنظور أخلاقي مع المعلمين؟

ثالثاً: كيف يتصرف المدير بشفافية علانية مع المعلمين؟

رابعاً: ما مدى امتلاك المدير معالجة متوازنة؟

خامساً: ما تأثير أبعاد القيادة الأصيلة للمدير على أداء المعلمين؟

## 1.3 مصطلحات الدراسة

القيادة الأصيلة(اصطلاحاً): تعتبر القيادة الأصيلة من أنواع القيادات التي تركز في جوهر القائد وتجسد

معرفته لذاته ومستوى تنظيمها، مركزة على البعد الشخصي له الذي يتأثر بخبراته في الحياة، وما يرتبط

بها من قيم واتجاهات ومنطق أخلاقي وقدرات نفسية إيجابية، تعمل على تطويره كقائد أصيل، من خلال

تعزيز الوعي الذاتي، والانطباع الأخلاقي الداخلي، ومعالجة المعلومات بطريقة متوازنة، وتعزيز الشفافية

العلائقية، والتي تعتبر جميعها من مكونات القيادة الأصيلة (فرحاتي وصموئيل، 2020).



القيادة الأصيلة(اجرائياً): من وجهة نظر الباحثة فهي القيادة الحقيقية النابعة من ذات القائد، والنتيجة عن الوعي الذاتي للقائد حيث الشفافية العلائقية مع المعلمين والمنظور الأخلاقي في التعامل معهم بالإضافة الى المعالجة المتوازنة للأمور المستجدة والطارئة، وسيتم قياسها من خلال تحليل إجابات المديرين والمعلمين على أسئلة القابلة.

وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين(اصطلاحاً): وكالة من وكالات هيئة الأمم المتحدة، متخصصة بإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، تم إنشاؤها بعد موافقة الجمعية العامة للأمم المتحدة في الثامن من كانون أول لسنة(1948م)، لتقديم خدماتها التعليمية والصحية والغذائية للاجئين الفلسطينيين ([www.un.org/unrwa/arabic](http://www.un.org/unrwa/arabic))

#### 1.4 أهداف الدراسة

- معرفة مدى توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية.
- معرفة تأثير أبعاد القيادة الأصيلة للمديرين على أداء المعلمين.

#### 1.6 أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها كونها:

- من الدراسات العربية القليلة على حد علم الباحثة التي تناولت مدى توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس متبعة المنهج الكيفي.

- وقد يستفيد من هذه الدراسة كل من المديرين والمعلمين والباحثين في مجال الإدارة التربوية، حيث تفيد المديرين في التعرف على نمط جديد من القيادة، والتي ستساهم في تحسين العملية التعليمية إذا تم تبني هذا النوع من القيادة.
- وتفيد المعلمين من خلال تطبيق هذا النوع من القيادة في التعامل مع الطلبة، الأمر الذي يحسن من سير العملية التعليمية، حيث يتعامل المعلم مع الطلبة من خلال أبعاد القيادة الأصيلة الأربعة، وتنعكس طريقة تعامل المعلم من خلال هذه الأبعاد على الطلبة.
- كما أنها تفيد الباحثين من خلال مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراساتهم، وتفيدهم في الإطار النظري لدراساتهم.
- كما أنها ستفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم لتوجيه اهتمامهم لهذا النمط الجديد من القيادة والحث عليه، واستخدامها في تنمية وتطوير المديرين في المجتمع الفلسطيني وخاصة الوكالة.

## 1.7 حدود الدراسة ومحدداتها

- الحدود الزمانية: 2022-2023.
- الحدود المكانية: المدارس التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في رام الله والقدس.
- الحدود البشرية: معلمي ومديري مدارس وكالة الغوث الدولية في رام الله والقدس.
- الحد الموضوعي: مدى توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية.
- الأداة: المقابلات التي أجريت مع مديري ومعلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في رام الله والقدس.

محددات الدراسة: إضراب العاملين في وكالة الغوث مما أدى إلى مقابلة بعض المبحوثين من خلال برنامج الزووم، ورفض من تمت مقابلتهم عبر الزووم فتح الكاميرا مما أدى إلى صعوبة فهم تعابير الوجه، والمشاعر، وبالتالي صعوبة التعرف على ردود أفعالهم على الأسئلة التي طرحت عليهم أثناء المقابلة.

## 1.8 ملخص الفصل

تم في هذا الفصل تبيان مشكلة الدراسة ومصطلحاتها وأسئلتها وأهدافها وأهميتها، وتم التعرف على حدود الدراسة ومحدداتها، وسيتم في الفصل التالي استعراض الإطار النظري للدراسة، والتطرق إلى الدراسات والأدبيات المرتبطة بالقيادة الأصيلة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 2.1 المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مدى توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية، وسيتم في هذا الفصل استعراض الإطار النظري للدراسة، ومراجعة الأدب التربوي من خلال محورين وهما: المحور الأول ويتضمن الدراسات التي لها علاقة بتوفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى المديرين، المحور الثاني الدراسات التي لها علاقة بتأثير القيادة الأصيلة.

#### 2.2 الإطار النظري

تستند الأسس النظرية في هذه الدراسة على نظرية القيادة الأصيلة ونظرية ماسلو للاحتياجات، وتم تناول الموضوع من عدة محاور وهي: مفهوم القيادة الأصيلة وأبعادها، وتطور القيادة الأصيلة، وعلاقة القيادة الأصيلة بأنواع القيادات الأخرى، وأهمية نظرية القيادة الأصيلة، وعلاقة بعض المتغيرات بالقيادة الأصيلة.

##### 2.2.1 القيادة الأصيلة

يعتبر مفهوم القيادة من المفاهيم التي لها بعد اجتماعي محكوم بالعلاقات التي تنشأ بين القائد وموظفيه و بين الموظفين أنفسهم، ليظهر الفرد أو مجموعة الأفراد بسلوكيات جماعية أو فردية تشترك بالأهداف بغض

النظر عن المكان أو الزمان الذي تمارس فيه، وهي وظيفة اجتماعية تحرك جهود الجماعة لتنفيذ البرامج المخططة مسبقاً وفق الرؤية التي يضعها القائد(السعود، 2021)، وعرفها الجنابي(2019) بأنها نشاط إيجابي يقوم به شخص تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية لتحقيق أهداف واضحة، وتشجيع الأفراد نحو إنجازها، وهي سلوك يقوم به القائد للمساعدة في بلوغ أهداف المؤسسة وتحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف، وتنسيق جهود الأفراد والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفعالية(قشطة، 2019)، وعرفها الرشدي(2015) بأنها التأثير في سلوك الأفراد ودعمهم لدفعهم وتحفيزهم على القيام بمتطلبات العمل، ومن وجهة نظر الباحثة فهي قدرة شخص على قيادة مجموعة من الأفراد يتعاونون معاً لتحقيق الأهداف المشتركة.

وشهدت القيادة الأصيلة اهتمام العديد من الباحثين والخبراء في القيادة، وتعتبر من أنواع القيادات التي تركز في جوهر القائد وتجسد معرفته لذاته ومستوى تنظيمها، مركزة على البعد الشخصي له، الذي يتأثر بخبراته في الحياة، وما يرتبط بها من قيم واتجاهات ومنطق أخلاقي وقدرات نفسية إيجابية، تعمل على تطويره كقائد أصيل، من خلال تعزيز الوعي الذاتي، والانطباق الأخلاقي الداخلي، ومعالجة المعلومات بطريقة متوازنة، وتعزيز الشفافية العلنية، والتي تعتبر جميعها من مكونات القيادة الأصيلة(فرحاتي وصموئيل، 2020)، وكما جاء في بيشوب(Bishop, 2013) فإن القيادة الأصيلة هي الشيء الحقيقي الذي يتألف من السلوك الأخلاقي، الذي يقوم على القيم السليمة التي تتماشى مع قيم الآخرين وقيم المؤسسة والمنظمة التي يعمل بها القائد، وتتطور باستمرار من خلال العلاقات مع الأقران والموظفين، وعرفها جورج(George, 2003) بأنها أسلوب قيادة تنسجم مع شخصية القائد وقيمه الأساسية، وتركز على مدى تعامل القائد مع المرؤوسين بطريقة واضحة وصادقة، وقد عرفها كل من أفوليو ولوثان (Avolio & Luthan, 2003,p.243) بأنها"عملية مستمدة من كل من القدرات النفسية الإيجابية والسياق التنظيمي المتطور للغاية، مما يؤدي إلى زيادة الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية المنظمة ذاتياً من جانب القادة

والمنتسبين، وتعزيز الذات الإيجابية، وعرفها والمبوا وآخرون (Walumbwa et al., 2008) بأنها" نمط سلوك القائد الذي يعتمد على القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي ويعززها" (ص.94).

وقد ظهر مفهوم القيادة الأصيلة كنوع من أنواع القيادة الحديثة على أيدي الباحث جورج في سنة 2003 في كتابه القيادة الأصيلة ، والذي ركز فيه على سمات القائد الأصيل (Gardiner, 2015)، وأوضح جورج (Georg, 2003) أن القائد الأصيل يدرك نقاط ضعفه ويعمل على تجاوزها من خلال العمل بجد، وأوضح بطريقة عملية السمات الأساسية للقائد الأصيل، وكيف يستطيع القادة تطوير هذه السمات في حال رغبتهم للوصول إلى القيادة الأصيلة، وبعد هذه الانطلاقة قام العديد من الباحثين مثل، وولومبوا، وأفوليو، ولوثان، وجارندر بدراسة القيادة الأصيلة، وكان هناك بعض الاختلافات فيما بينهم فيما يتعلق بالقيادة الأصيلة، وذلك من منطلق أن القيادة تظهر كاستجابة لمطالب المجتمع لقيادة حقيقية وجديرة بالثقة، و بحسب جارندر وآخرون (Gardner et al., 2005) فإن تطور الأصالة عند القائد يعتمد على التاريخ الشخصي للفرد والأحداث الحرجة التي مر بها في حياته، وعادة ما يقوم القائد الأصيل بسرد بعض الأحداث الحرجة التي مر بها، وكانت سبباً في اتخاذ قرارات معينة أو التصرف بسلوكيات تعكس الذات الحقيقية لديه، وأن عملية السرد تلك ليست من أجل استعطاف الآخرين أو لاستجداء مشاعرهم ولا التأثير عليهم من ناحية عاطفية، وهذا بدوره يزيد من معرفة القائد بذاته ومدى قدرته على تحويل تلك الأحداث إلى محفزات، وإحداث التغيير سواء لنفسه أو للآخرين من حوله للمضي قدماً وتطوير أنفسهم، ويعتمد التطوير في الأصالة أيضاً على الوعي الذاتي الذي يتشكل بالقيم، وتحديد الهوية، والعواطف الإيجابية والسلبية والأهداف والدوافع التي جميعها لها دور كبير في تشكيل أصالة القائد، ومن تلك القيم العدالة الاجتماعية والمساواة، واتساع الأفق، والولاء، والمسؤولية، والقيم الخيرية والعواطف الإيجابية، كالامتنان والتقدير وحسن النية والاهتمام بالآخرين، وتعمل الإيجابية تجاه الآخرين على تحفيز المشاعر الإيجابية عند الأتباع، عندها يتصرفون بطريقة تعكس القيم لديهم كالإحساس بالولاء وتحقيق المساواة وغيرها من القيم، وتنظيم الذات

وتتم من خلال المعالجة المتوازنة، والسلوك الأصلي، والشفافية في العلاقات مع الآخرين، حيث يكون القائد في المعالجة المتوازنة قادراً على معالجة الأمور وتقييمها بطريقة متوازنة نسبياً، وأما مصطلح الشفافية العلائقية فقد استخدم بديلاً عن المصداقية، لأنه كمصطلح يعكس الوضوح في التعامل وفي عملية تبادل المعلومات ما بين القائد والأتباع بشكل أفضل وبما يتلاءم مع مضمون الأصالة في القيادة، وبالنسبة للنموذج الإيجابية، فيمكن تفسيرها على اعتبار أن هناك ما يعرف بعدوى المشاعر الإيجابية والتي منها؛ القدرة على تحقيق الذات، والايان بالكفاءة الذاتية عند الفرد، وتقدير الذات بمكوناتها المتأصلة فيها، وتعتبر وسيلة أساسية تمكن القادة الأصليين من التأثير في الموظفين في نواح إيجابية عدة.

ومن منظور فلسفي نجد أن القيادة الأصيلة متجذرة في الفلسفة الإنسانية التي تركز على الخبرات الفردية للفرد، وعلى الصفات الإنسانية مثل ادراك الذات وتقدير الذات (Murray, 2005)، ويعتبر تحقيق الذات هو أعلى نقطة في الإنجاز البشري، وأن الأشخاص الذين يقدرون ذاتهم هم أشخاص أصليون، من هنا تلعب القيادة وعلاقات العمل والثقافة دوراً مهماً في قدرة الأفراد على الوصول إلى أقصى إمكاناتهم، ويدرك القائد الحقيقي هذه العلاقة ويسعى جاهداً لدعم المعلمين (Covelli, 2017).

وتعتبر نظرية ماسلو لتلبية الاحتياجات من أكثر النظريات التي تؤثر على نظرية القيادة الأصيلة (Maslow, 1962) حيث أن هناك احتياجات بشرية (الاحتياجات الفسيولوجية، احتياجات السلامة، الحاجة إلى الحب والانتماء، الحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات)، ولا يستطيع تحقيق الذات دون تلبية الاحتياجات الأقل للتسلسل الهرمي ماسلو (Maslow, 1962)، ويمكن ربطها بالقيادة الأصيلة حيث على القائد ضمان أن معلميه قد لبوا احتياجاتهم الأساسية، مثل المأوى والطعام، وحصولهم على فترات راحة كافية، وعلى القائد المساعدة في تلبية هذه الاحتياجات من خلال العمل على أمان مكان العمل وتحديد قواعد وبروتوكولات المؤسسة بوضوح وتسهيل بيئة يشعر فيها المعلمون بحرية التعبير عن الأفكار

واقترح التحسينات، وترتبط قدرة الفرد على العيش والقيادة بشكل أصيل ارتباطاً وثيقاً بالفلسفة الإنسانية، وما أشار إليه ماسلو في تحقيق الذات، يجب على القائد تلبية احتياجات الذات قبل قيادة الآخرين بنجاح (Johnson, 2019).

وقبل أن يصل الأفراد إلى أقصى إمكاناتهم يجب أن يشعروا بالأمان والحرية واكتشاف الغرض من حياتهم بما في ذلك حرية التصرف وهي التي نعبر عنها باحتياجات السلامة (Maslow, 1943)، ويدعم القائد الأصل معلميه في تلبية هذه الحاجة من خلال تشجيع العمل الجماعي بالانتماء لمكان العمل، غالباً ما يكون المعلم الذي يشعر بالتقدير أكثر تحفيزاً وولاءً، مما يؤدي إلى استعداده للعمل بجدية أكثر من المعلم الذي يشعر بالتقليل من القيمة أو أنه غير مرغوب فيه جورج (George, 2003).

ويمكن تطوير القيادة الأصيلة عند القادة من خلال رأس المال النفسي الإيجابي الذي يشتمل على القدرات النفسية الايجابية؛ كالثقة والتفاؤل والأمل والمرونة، والذي يقترن بالسياق التنظيمي الإيجابي في المؤسسة وبعض الأحداث المحفزة أو التحديات، وتزيد الحالات النفسية الإيجابية الوعي الذاتي والسلوكيات المنظمة الناتجة عن ذلك الوعي، حيث تعتبر بمثابة جزء من التنمية الذاتية الإيجابية، والمنظور الأخلاقي الإيجابي خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات بصورة أخلاقية وشفافة، وامتلاك الشجاعة والمرونة للتعامل مع المشكلات والقضايا الأخلاقية، و القيام بأعمال أخلاقية أصيلة (Gardner and Avolio, 2005).

و تكمن أهمية نظرية القيادة الأصيلة حسب ما جاء في نورثوس (Northouse, 2016) في إيجاد سياق تنظيمي إيجابي داخل المؤسسة، يسهم في تعزيز جودة حياة الأفراد في العمل وتطوير قدراتهم النفسية الإيجابية، وحسب علم النفس الإيجابي فإنه يتم التركيز على تهيئة مكان العمل بما يساعد الأفراد على أن يصبحوا أفضل، والتركيز على الأداء البشري الأمثل، ودعم المزايا عند الأفراد بدلاً من التركيز على نقاط ضعفهم، مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بدلاً من خلق مقارنة تعمل على توليد تنافس سلبي



بين العاملين و إيجاد صراع داخل المؤسسة، وتكمن أهمية القيادة الأصيلة بأنها تحقق الحاجة إلى القيادة التي تكسب ثقة المجتمع بها، تقدم خطوطاً عريضة لمن يريد أن يصبح قائداً أصيلاً، تقدم الأطر العملية والنظرية لما سعى له القادة ليكونوا أصيلاً، تقدم بعداً أخلاقياً واضحاً في القيادة، حيث تتطلب القيادة في الأصالة قادة يعلمون ما الأصح لأتباعهم في المجتمع، ويقدمون احتياجات الموظفين على احتياجاتهم، و تؤكد على القيم والسلوكيات التي من الممكن تطويرها، ثم أصبحت الحاجة ماسة لقادة أصيلاً يظهرين نمط انفتاحي أخلاقي واضح في سلوكياتهم وممارساتهم مع الآخرين، بما يدعم تحقيق التعاون والمشاركة من خلال العلاقات الأصيلة بين جميع العناصر العاملة في المؤسسة، وبحاجة إلى قيادة متعاونة ومتكيفة وواقعية ومواكبة للمعرفة والقدرة على التعامل مع السياقات الداخلية والخارجية.

أما بالنسبة لعلاقة القيادة الأصيلة بأنواع القيادة الأخرى حيث تعد القيادة التحويلية أحد أنواع القيادات الإيجابية، وعرفها بيرنز (Burns,1979) بأنها " نمط من القيادة يسعى من خلاله القائد الى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ويعمل على اشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود"ص19، بينما عرفها حمادة (2021) بأنها عبارة عن تنمية مهارة المعلمين وتعزيزها من خلال إعطائهم دور إيجابي في حل مشاكل العمل غير الروتينية، وتحقيق الإصلاح والتأكيد على وضع الأهداف و واقعيتها.

يمتاز القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي بأن لديهم القدرة على تزويد الأتباع بالطاقة والإلهام، ويشاركون في الرؤية المستقبلية بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، وتمتاز القيادة التحويلية بقدرتها على خلق سلوك يعزز الفاعلية الذاتية للأتباع وتحفيزهم(أبو هتلة وصبري، 2014)، وتتفق القيادة التحويلية مع القيادة الأصيلة في زيادة درجة الإبداع والابتكار لدى العاملين، وزيادة فاعلية الذات عند الأتباع، ولكن يكون هذا التأثير نتيجة عامل خارجي في القيادة التحويلية، أما في القيادة الأصيلة ومن

خلال النمذجة الإيجابية، فإن التأثير يكون من خلال عامل داخلي متمثل في ذات الفرد نفسه ( Johnson, 2019).

بينما في القيادة الخادمة يؤمن صاحب هذه النظرية Robert Greenleaf بأسلوب المساعدة وتقديم يد العون لإنجاز الأعمال وتحقيق الآمال، لأنها تركز على أساس خدمة الآخرين وتحسين الصالح العام من قبل القائد، الذي لا يستطيع أن يعمل لوحده لإنجاز أهداف المنظمة، و يجب أن يتعاون مع الآخرين، وتستخدم القيادة الخادمة كوسيلة لمساعدة الآخرين وخدمتهم بدلاً من أن تكون وسيلة لكسب السلطة الشخصية (رشيد ومطر، 2016)، ومن مميزات القيادة الخادمة أنها تعمل على تشجيع التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين، ورفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم، وأهمية إشباع حاجاتهم والتعاطف معهم عند مواجهتهم للمشاكل والصعوبات، وتعمل على تنمية وتطوير أداء العاملين ومن ثم تحسين إنتاجهم الذي يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة اللامة وآخرون ( Allameh et al., 2015)، وهذا يتفق مع أهداف نظرية القيادة الأصيلة، لذا فإن القيادة الخادمة تأسس ثقافة خدمة الآخرين، وتقوم على أساس المسؤولية الاجتماعية القائمة على الثقة المتبادلة بين القائد والأتباع وبين المنظمة والمجتمع، كما أنها تنمي الإبداع لحماية الحقوق وتحقيق المساواة منح الحرية، وتوجد بيئة مناسبة للابتكار (Johnson, 2019).

أما القيادة الأخلاقية، فتعتبر الأخلاق منطلق رئيس لبناء المجتمعات، وتكاد لا تخلو أي مهنة من معايير أخلاقية يلتزم بها الجميع تعمل على تنظيم وتوجيه السلوك العام في المؤسسة، وكذلك لا تخلو أية مؤسسة من دستور أخلاقي خاص بها يعمل على توضيح وتنسيق العلاقات في المؤسسة، وتوجيه السلوكيات للعاملين بها وخاصة الجدد منهم، تستنبط القيادة الأخلاقية قواعدها من القيم الأخلاقية والمبادئ الإنسانية المتفق عليها، ومن هنا تكمن الأهمية للقيادة الأخلاقية في التأثير من خلال تحقيق مستوى عالٍ من

المصادقية في المؤسسة سواء من قبل العاملين أو المنتفعين منها، وتنطوي على العديد من المبادئ الأخلاقية، كالنزاهة والعدل والالتزان الانفعالي وتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات والاحترام والخدمة والصدق، والمساهمة في بناء المجتمع، حيث تعتبر تلك المبادئ قاعدة عريضة لها في كل من مجال التأثير في الآخرين في كل من السمات والسلوكيات، وأيضاً في مجال التأثير في إحداث التغييرات التنظيمية في المؤسسة من ثقافة وقيم وإدراكات، وترتبط نظرية القيادة الأصلية بنظرية القيادة الأخلاقية كون الأولى تركز على المنظور الأخلاقي "الإيجابي" عند القائد، لذا يمكن القول أن من أوجه الاتفاق بينهما يكمن في أن السلوك الاخلاقي ينبع من التفكير الاخلاقي لدى الفرد (Northouse, 2016).

نجد مما سبق العديد من السمات والخصائص المشتركة بين القيادات الإيجابية التي فيما بينها القيادة الأصلية، إلا أن القيادة الأصلية قد تتميز وتنفرد بأنها تعبر عن حقيقة الفرد نفسه، ويمكن اعتبار أن الأصالة في القيادة كالعلامة التجارية (Brand Name)، التي تبقى محتفظة بقيمتها الجوهرية والتي يتوقعها ويطلب بها المستهلكون أو المنتفعون، وهي "العلامة الفردية" للقائد، الذي تعتمد بالأصل على ما هو حقيقي عند الفرد، وكأنها البوصلة الداخلية التي توجه تصرفات الأفراد وسلوكياتهم بناء على ذواتهم الحقيقية، ويكون الفرد صادقاً مع نفسه، ويكون ما يدعي أنه عليه (Bishop, 2013).

وتؤثر القيادة الأصلية على بعض المتغيرات، حيث يعتبر السلوك الإداري أحد المتغيرات الرئيسة لنظرية القيادة الأصلية، و يتنوع بناءً على الاهتمام بالعمل والعاملين، ويكون القائد إداري سلبي لا يقوم بمهامه الإدارية، ويعطي الأتباع حرية مطلقة في العمل، ولا يحقق أي أهداف مما يؤدي إلى عدم رضا وظيفي لدى التابعين، وبالتالي تكثر الصراعات والخلافات في العمل، أما الإداري الرسمي فهو شديد الاهتمام بالعمل والنتائج ولا يعير اهتماماً لمشاعر الآخرين أو إقامة علاقات مع التابعين، أما بالنسبة للإداري الاجتماعي فإنه يتعاطف مع الآخرين، ويوجه اهتمامه للعنصر الإنساني، ويقيم علاقات بين

التابعين، ولكن يقل اهتمامه بالعمل والانتاج وتحقيق الأهداف، أما الإداري الجماعي يوازي بالاهتمام بين الجانب الانساني والجانب العملي، ويهتم كثيراً بروح الفريق ومناخ العمل الجماعي، ويحرص على تلبية الحاجات الانسانية ويسعى لتحقيق المشاركة الفعالة للتابعين من خلال جعل أهداف الأفراد هي نفسها أهداف المنظمة(العمرى، 2009).

كذلك فإن القيادة الأصيلة تؤثر على المناخ التنظيمي حيث تعمل على توفير وتعزيز مناخ تنظيمي شامل داخل المؤسسة، والذي يعتبر نظام ميسر ومفتوح للوصول إلى المعلومة الحقيقية بكل شفافية، واتصال وتواصل من قبل جميع الأفراد بجميع الاتجاهات، وتوفير العدالة والمساواة وتقديم الدعم اللازم للآخرين، وتنظيم العلاقات وخاصة أن المؤسسة تضم جنسيات وثقافات مختلفة، بالإضافة إلى تحقيق التمكين للأفراد، لأن ذلك يسهم في التأثير على الأفراد والمؤسسة بشكل إيجابي ويظهر ذلك في سلوكيات الموظفين أو المخرجات المادية والمعنوية للمؤسسة (Bishop, 2013).

كما أن أسلوب القيادة الأصيلة يؤثر بشكل إيجابي على المواقف والسلوك والالتزام الوظيفي ونتائج عمل الموظفين، لأنها مرتبطة ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي وخاصة الالتزام التنظيمي العاطفي، ويقوم الالتزام التنظيمي على مشاركة الفرد في المنظمة والتعرف عليها والتعلق العاطفي بها، والذي يعتبر أحد الأهداف الأساسية للمنظمات التي تسهم في الحفاظ على وجودها، ويتأثر الالتزام التنظيمي بالظروف التنظيمية حيث أن ضعف القيادة وخاصة المشرف المباشر هو السبب الرئيسي لمغادرة العاملين لمنظمتهم، ومن هنا برزت ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي وهي العاطفة، الاستمرارية والمعيارية، حيث أن الأفراد ذوي الالتزام العاطفي القوي يبقون في المنظمة لأنهم يريدون ذلك مما يسهم في تحقيق الاستمرارية في العمل وفي بقاء المؤسسة، أما الالتزام المعياري فيشير إلى شعور الموظف بالالتزام بالبقاء في المنظمة و الشعور

بالاستقرار، و يكون بقاءه في المنظمة مبني على الأخلاق الشخصية له ( Roncesvalles& Gaerlan, 2020).

وللقيادة الأصيلة تأثيراً على سلوك المعلمين وفاعليتهم، فنجد أن اتباع القادة للأصالة في قيادتهم يؤدي إلى انخراط المعلمين في مهامهم، وتؤثر القيادة الأصيلة في مجال الإبداع والابتكار نتيجة للعلاقة القائمة على الثقة بين القائد والأتباع، ومستوى المشاركة العالي الذي يسمح به القائد الأصيل، مما يزيد من مبادرتهم الشخصية والحافز لديهم، و يحفز مستوى الابتكار لديهم وينعكس على المؤسسة في الدخول في دائرة التنافس مع المؤسسات الأخرى (فرحاتي و صموئيل، 2020)، ويكون ذلك من خلال إعطاء فرصة التعبير عن أفكارهم وآرائهم بحرية وجرأة، وإتاحة المجال للمشاركة الفعلية لهم، كما يعمل القائد الأصيل على إظهار الدعم بشكل علني للموظفين ويصرح لهم بقدراتهم دون تردد، مما يجعلهم ينظرون إلى قائدهم كمصدر موثوق به للملاحظات والمدخلات للعمليات، وزيادة مبادرتهم والابتكار في تقديم الحلول، مما يسهم في تطور ونمو المؤسسة وإحداث تغييرات مطلوبة تسهم في تحقيق الرفاهية للمعلمين، وكما يؤكد العديد من المفكرين، أن القيادة الأصيلة تعتبر الاستراتيجية المطلوبة لتحقيق التنمية والنتائج المرجوة، من خلال الوعي الذاتي وتنظيم الذات والنمذجة الإيجابية، التي تسهم في تطوير الأصالة عند الأتباع وتعزيز أدائهم و تحقيق الاستفادة في المؤسسة أفوليو وجاردينر (Avolio& Gardner, 2005).

أما الكاريزما الشخصية والتي تعني القدرات المميزة التي يمتلكها الفرد وتميزه، وخاصة في مجال الإلهام وجذب الانتباه والاهتمام من قبل الآخرين، ومن هذه السمات حسن المظهر والهدوء واللباقة في الكلام والتعاطف مع الآخرين ومساعدتهم والتمتع بخفة الظل، حيث أن هذه السمات نابعة من القائد من داخله، وفي نظرية القيادة الكاريزماتية يتم الاهتمام بالوعي الذاتي وتنظيم الذات لكل من القائد والمعلمين، حيث يتفق ذلك مع القيادة الأصيلة، لكن يغلب على القيادة الكاريزماتية الاعتماد على فن الخطابة في الاقتناع

والتأثير في الآخرين، أما القيادة الأصيلة فتركز على طاقة الأتباع وخاصة الإيجابية من خلال إيجاد واقع ذو معنى وواقع إيجابي يحفز المعلمين، بعد العمل على بناء الثقة بالقائد، وبالتالي تعمل سمات القائد الكاريزماتية على التأثير على المعلمين و يكون التأثير على مقدار مستوى الوعي بالذات عند الفرد ووعيه لقيمه ومعتقداته التي تشكل ذاته (Avolio & Gardner, 2005)، وتسعى الشخصية الكاريزماتية دائماً على إظهار الجوانب الإيجابية خوفاً من تراجع سمة الجاذبية من قبل المحيطين بها من الأتباع وغيرهم، ولذلك يسعى الفرد إلى الاحتفاظ بمستوى من الإيجابية العالية، والاعتناء بكل من الروح والجسد والعيش برفاهية وسعادة (بركات وأبوعلي، 2019).

نجد مما سبق أن القيادة الأصيلة من القيادات الإيجابية التي تركز على وعي القائد لذاته وتمسكه بالمعايير الأخلاقية والأمانة والنزاهة، وتقديم الدعم اللازم بكل شفافية، ومعالجة الأمور بشكل متوازن، وتحفيز الموظفين لتحقيق التغيير والتطوير في المؤسسة، وإيجاد بيئة يسودها الاحترام وخلق مناخ تنظيمي مميز يقود إلى النجاح، وتشجيع العمل الجماعي والشعور بالانتماء، حيث ينعكس بشكل إيجابي على الموظفين.

## 2.2.2 أبعاد القيادة الأصيلة

تعتمد القيادة الأصيلة على أربعة أبعاد تعتبر ركائز أساسية ومكونات لها، وتم في الدراسة الحالية الاعتماد على الأبعاد التي حددها والومبوا وآخرون (Walumbwa et al., 2008) وهي:

أولاً: الوعي الذاتي: يلعب دوراً هاماً في مجال تطوير الأصالة عند القائد، والوعي للطريقة التي ينظر الموظفون بها إلى ملاحظات القائد وأفعاله، ومن المهم أن يكون لدى القائد الأصيل الإحساس بالذات بدرجة عالية بما في ذلك تحديد نقاط القوة والضعف لديه (Northouse, 2016)، وإظهار الشجاعة في

عرضها ليكون أكثر استعداداً لبناء الثقة مع الموظفين (Gardiner, 2015)، وإذا ما تم تصريح القائد بأخطائه فإن الموظف يشعر بالراحة (Northouse, 2016)، ويرتبط الوعي الذاتي بالتأمل الذاتي والتعرف على الذات، فمن خلال التأمل الذاتي يلاحظ ويحلل حالته الذهنية وأفكاره ومشاعره، فهو يتعلم ويتقبل قيمه الأساسية ومشاعره وهواياته ودوافعه وأهدافه، ويتم تحقيق التواصل الداخلي مع الذات من قبل الأفراد من خلال الخوض في شخصياتهم، بتذكر الأحداث الهامة في حياتهم وردود أفعالهم ومشاعرهم، وهذه المعرفة التنظيمية للذات تجعل القائد ذو طبيعة شفافة وثابت على مبدأ (Walumbwa et al., 2008).

ثانياً: المنظور الأخلاقي: أشار نورثوس (Northouse, 2016) إلى ضرورة معرفة القائد باحتياجات المؤسسة والموظفين ووضعها قبل احتياجاته، وأن يتمتع بقيم أخلاقية عالية وبنزاهة من خلال ممارسته ومواجهة الإغراءات التي يتعرض لها، وأن يتخذ قراراته بناء على القواعد الأخلاقية، وهذا يعمل على إكساب الآخرين الثقة بقراراته ويجعله قدوة يحتذى به (Avolio & Gardner, 2005)، وبما أن الأصالة تعكس قدرة المديرين على تحقيق التناغم مع أنفسهم وأتباعهم، لتحقيق التعاون داخل وخارج المؤسسة، ينبغي أن تكون قيم المديرين متفقة مع القيم المقبولة عموماً في البيئة التي يعمل بها المدير مثل المجتمع أو المنظمة وما شابه، ويتصرف وفقاً للقواعد الأخلاقية المقبولة (Walumbwa et al., 2008).

ثالثاً: الشفافية العلائقية: حيث يكون القائد حقيقياً في مشاعره وردود أفعاله دون تنميق أو تزييف، لتحقيق الأهداف المرجوة والمعلنة التي تعكس درجة الانفتاح أمام الآخرين في الأقوال والأفعال، ويظهر القائد مشاعره الحقيقية تجاه أداء الموظفين، وعليه لا يجوز توجيه رسائل انفعالية غير مفهومة، والتعبير عن المشاعر بما يتلاءم مع الأخلاقيات الأصيلة للمهنة، وبدوره يعزز جودة العلاقات مع الآخرين (Northouse, 2016)، وتشمل الشفافية العلائقية الكشف عن الذات الداخلية والأصيلة للفرد وليست المصطنعة (Gardner et al., 2011)، ويمكن للقادة اكتساب ثقة موظفيهم بسهولة وتعزيز التزامهم تجاه

المنظمة والقيادة (Gardner et al., 2005)، ولا يخفي القادة الذين يتمتعون بالشفافية أي شيء، فهم في الواقع يقولون تماماً ما يعنون قوله ويدركون الخطأ إذا وقعوا فيه، ويشجعون تعليقات وانتقادات الآخرين لقراراتهم وشخصياتهم، ويحرصون على نشر الحقيقة ويتحلون بالانسجام في انفعالاتهم (Gardner et al., 2011).

رابعاً: المعالجة المتوازنة: تعتمد على تحليل البيانات بشكل موضوعي قبل اتخاذ القرار، داتا وجاردنر (Datta, 2015؛ Gardiner, 2015)، والثبات على قراره خاصة أمام المعارضين، ما يزيد من ثقة الموظفين بالقرار والثبات عليه (Bento & Rebeiro, 2013)، كما على القائد تقبل وجهات النظر وعرضها قبل اتخاذ القرار والتفكير في الآراء المطروحة، فيما إذا كانت مقبولة ليتم استخدامها في حل المشكلات والوصول إلى أفضل قرار من خلال فتح باب المناقشة مع الموظفين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، مما يسهم في إيجاد بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان من حرية طرح الأفكار والآراء (Northouse, 2016)، وحسب أفوليو و والمبوا (Avolio & Walumbwa, 2014) فإن القائد الأصل صديق مع نفسه ولا يلجأ إلى التزوير في قيادته وقادر على تحديد نقاط القوة والضعف لتكون دافعا لتعزيز الأفكار الإيجابية والتأثير والتطوير ، ليس من أجل المنصب ولا من أجل المنفعة الشخصية، وتكون توجهاته و سلوكياته على أساس قيمه وثقافته التي تتوافق مع سياق المؤسسة ، ويؤثر تعايش القائد مع أفراد من مختلف الثقافات والبيئات الاجتماعية إيجاباً، ويعمل على إشباع ذاته من خلال تجاربه وخبراته الانفعالية، وتأمله لخبراته وردود أفعاله على المواقف التي تواجهه (الفرحاتي وصموئيل، 2020).

وقد اقترح الباحثين نماذج مختلفة للقيادة الأصلية أمثال سنكلير (Sinclair, 2010)، ويتضمن نموذجهم أبعاداً أخرى للقيادة، مكوناً من الحب الذي يظهر لدى القائد باهتمامه بالآخرين ومشاعرهم وطموحاتهم وتعاطفه مع احتياجاتهم وتعامله معهم برحمة خصوصاً وقت تعرضهم للمشكلات، واهتمامه بعمل إجراءات



تسهم في تحقيق رضا ورفاهية العاملين، حيث يهتم بخلق بيئة عمل ممتعة وودية للعاملين، ويمتاز بقيم ومعايير أخلاقية، ويهتم بتحقيق المصلحة العامة، ويظهر سنكلير أهمية الغاية التي من خلالها يقوم القائد بتوجيه نشاط العاملين نحو تحقيق الأهداف بما يتوافق مع قيم المؤسسة، وتظهر العلاقات الإنسانية في نموذج سنكلير من خلال التأكيد على التواصل الفعال القائم على الثقة المتبادلة والالتزام والانفتاح بين جميع العناصر في المؤسسة، ويعد الانضباط الذاتي المكون الأخير لنموذج سنكلير الذي يمتاز به القائد الأصل بالثقة والشجاعة والمثابرة خصوصا في التغلب على التحديات في مجال العمل ويتحمل مسؤولية قراراته سواء في مواقف النجاح أو الفشل.

### 2.3 الدراسات السابقة

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مدى توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية، وسيتم مراجعة الأدب التربوي من خلال محورين وهي: المحور الأول ويتضمن الدراسات التي لها علاقة بتوفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى المديرين، المحور الثاني الدراسات التي لها علاقة بتأثير القيادة الأصيلة.

#### 2.3.1 المحور الأول توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى المديرين

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الأصيلة في الشركات والمؤسسات التربوية، حيث بحثت بعض الدراسات عن وجود القيادة الأصيلة في هذه المؤسسات، كدراسة أوباتكون وحازم وحسان (Opatokun, Hasim& Hassan, 2013) التي هدفت إلى معرفة درجة التنبؤ بوجود القيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة بين القادة الإداريين بالجامعة الإسلامية الماليزية، وتم اتباع دراسة حالة، وأظهرت النتائج ارتفاع درجة ممارسة القيادة الأصيلة، وبناءً على هذه الدراسة تم ترتيب أبعاد القيادة الأصيلة فكان

الوعي الذاتي أولاً يليه المنظور الأخلاقي ثم الشفافية العلائقية وأخيراً المعالجة المتوازنة، وفي دراسة (Bento & Ribeiro, 2013) التي هدفت إلى قياس مستوى القيادة الأصيلة في مدارس التعليم العام من خلال تطبيق استبيان القيادة الأصيلة على عينة عشوائية، حيث أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الأصيلة جاء أعلى من المتوسط متشابهة في ذلك مع الدراسة السابقة، وتشابهت معها أيضاً في أداة الدراسة الاستبانة، لكن اختلفت عنها في ترتيب أبعادها حيث جاء المنظور الأخلاقي في المرتبة الأولى ثم الشفافية العلائقية، المعالجة المتوازنة، والوعي الذاتي في المرتبة الأخيرة، وأظهرت أيضاً أن مستوى القيادة الأصيلة لم يتأثر بكون المدرسة عامة أو خاصة، ومن الدراسات التي أجريت لمعرفة مدى ممارسة المديرين للقيادة الأصيلة، دراسة (Feng-I, 2016) التي هدفت لمعرفة تصورات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأصيلة، وتحديد العلاقة بينها وبين رأس المال النفسي لمعلمي المرحلة الابتدائية والإعدادية وكبار معلمي مدارس تايوان، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة دراسة والتي تكونت من استبيان القيادة الأصيلة واستبيان رأس المال النفسي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة كانت متوسطة، وكان المنظور الأخلاقي الداخلي في المرتبة الأولى ثم الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة وأخيراً شفافية العلاقات، وفي دراسة كينج (King, 2016) التي هدفت إلى التعرف على سمات القيادة الأصيلة التي يمتلكها المشرفين بناءً على وجهة نظر مديري المدارس ومدى رضاهم عن الأداء الوظيفي للمشرفين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً أداة الاستبانة لجمع المعلومات، وكانت أبرز النتائج تشير إلى تدني توافر مستوى القيادة الأصيلة عند المشرفين من وجهة نظر المديرين، كما أن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين كل من تقييم المشرفين لأنفسهم، تعزى إلى متغيرات الجنس وسنوات الخبرة، بالإضافة إلى إيجاد علاقة إيجابية بدرجة مرتفعة بين توافر سمات القيادة الأصيلة عند المشرفين وبين تحقيق الرضا عن الأداء من قبل المديرين، ومن الدراسات التي أجريت لمعرفة درجة ممارسة القيادة الأصيلة دراسة المنسي (2019) حيث هدفت إلى اختبار مدى وجود اختلافات بين العاملين في مأموريات مصلحة الضرائب العامة بمحافظة

الدقهلية نحو درجة ممارسة القيادة الأصيلة، ومدى التعرض لسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي باستخدام تصميم قائمة استقصاء، حيث أظهرت النتائج وجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات العاملين في الأموريات موضع التطبيق نحو درجة ممارسة القيادة الأصيلة وفقا لعمر ومدة الخدمة، ووجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات العاملين بتلك الأموريات نحو تعرضهم لسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل وفقا لخصائص النوع والعمر ومدة الخدمة، ومن الدراسات الكيفية دراسة لينش واخرون (Lynch et al., 2022) التي هدفت إلى استكشاف وجهات نظر وخبرات قادة المدارس مع الإشارة إلى القيادة الحقيقية في قادة المدارس الابتدائية الأيرلندية، متبعة المنهج الكيفي باستخدام أداة المقابلة شبه المنظمة مع عشرة مشاركين، وقد أظهرت النتائج ظهور السمات الأساسية للوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة والشفافية العلائقية والمنظور الأخلاقي الداخلي المرتبطة بالقيادة الأصيلة على أنها مهمة، وتم تحديد العوائق والميسرات للقيادة الحقيقية بما في ذلك السياسة التعليمية والإجراءات وثقافة المدرسة.

### 2.3.2 المحور الثاني تأثير القيادة الأصيلة

أجريت العديد من الدراسات التي تناولت تأثير القيادة الأصيلة على الموظفين والمعلمين بشكل خاص، حيث هدفت دراسة كولوفاس (Koluphas et al., 2017) إلى معرفة أثر القيادة الأصيلة على التفاوض الأكاديمي ومشاركة المعلم في المدارس الابتدائية في تايلاند، وتم تطبيق ثلاث استبيانات على عينة مكونة من 605 معلما ومعلمة، واستخدم الباحثون تصميم مسحي عرضي، وتم تحليل المعلومات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، حيث أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة كانت منخفضة، وترتبت أبعادها كالتالي، الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي أخيراً، وأشارت النتائج أيضا بوجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين القيادة الأصيلة والتفاوض الأكاديمي، ومشاركة المعلمين

بالمدرسة، وفي تأثير القيادة الأصيلة على مشاركة المعلم وارتباطه بالعمل أجريت دراسة العزمي والمهدي (Alazmi & Al-Mahdy, 2020) التي هدفت إلى تحديد مدى تأثير القيادة الأصيلة على مشاركة المعلم من خلال تعزيز الكفاءة الذاتية المهنية، واستخدمت الدراسة أسلوب المسح بتطبيق استبيان، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الأصيلة لها تأثير إيجابي على مشاركة المعلمين في العمل وتشابهت هذه النتيجة مع دراسة كولوفاس (Kulophas et al., 2017).

وفي دراسة تؤكد على أهمية القيادة الأصيلة على الارتباط بالعمل أشارت نتائج دراسة أوه و ليم (Oh & Lim, 2018)، التي هدفت إلى التحقيق في التأثير الوسيط لممارسة القيم الأساسية على العلاقة بين القيادة الأصيلة والالتزام بالعمل في بيئة الشركات الكوري، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات من عينة قصدية، وأظهرت النتائج وجود تأثير مباشر وهام للقيادة الأصيلة على كل من الارتباط بالعمل وممارسة القيم الأساسية، أما بالنسبة لتأثير القيادة الأصيلة فقد أظهرت الدراسات أن لممارسة القيادة الأصيلة أثر إيجابي على البيئة التعليمية، حيث أشارت دراسة كاراداج وبايير (Karadag & Bayir, 2018) التي هدفت إلى اختبار علاقة وتأثير سلوكيات القيادة الأصيلة لمديري المدارس على تصورات المعلمين للثقافة المؤسسية، بتطبيق أداة الاستبانة لمقياس القيادة الأصيلة على عينة مكونة من 2565 معلماً من 15 مدرسة ابتدائية بتركيا، و أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الأصيلة والثقافة المؤسسية، وجاء ترتيب أبعاد القيادة الأصيلة الوعي الذاتي أولاً ثم الشفافية العلائقية والمنظور الأخلاقي، وأخيراً المعالجة المتوازنة، وأظهرت دراسة قرشي وحسن (Qureshi & Hassan, 2019) التي هدفت إلى استكشاف العلاقة المتبادلة بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية في البيئة التعليمية بالمدارس الثانوية بمدينة لاهور الباكستانية، وطبق استبيان للقيادة الأصيلة وآخر للمواطنة التنظيمية على عينة عشوائية، وأظهرت النتائج أن تقدير المعلمين لممارسة القيادة الأصيلة في مدارسهم جاء بدرجة أقل من المتوسط، وبدرجة عالية وفق تقدير المديرين، كما أظهرت النتائج علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة

الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية و تشابهت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كاراداج وبايير ( Karadag & Bayir, 2018)، بينما سعت دراسة هاردويك (Hardwick,2016) إلى بحث العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية وتأثير الاتصال عليها من خلال دراسة مسحية لآراء 186 موظفاً، وكان من نتائجها وجود مستوى عالٍ من الأهمية لعملية الاتصال في تحقيق القيادة الأصيلة لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة أو الشركة.

وفي دراسة سعيد وعلي ( Saeed & Ali, 2018) والتي هدفت إلى التعرف على سمات القيادة الأصيلة وعلاقتها مع كل من الرضا الوظيفي والتطوير التنظيمي، وتم اتباع المنهج المختلط، باستخدام أداة الاستبانة والمقابلات، التي تم تحليلها بالطرق الكمية والكيفية، أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بدرجة عالية ما بين سمات القيادة الأصيلة والرضا الوظيفي، والتطوير التنظيمي في الجامعات الخاصة أعلى مما هي عليه في الجامعات الحكومية أو العامة، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة كل من هديان وأفاشاري ( Hadian & Afashari, 2019) التي هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الأصيلة على أداء العاملين في ظل الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات، حيث تم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، و توصلت الدراسة إلى أن القيادة الأصيلة لها تأثير مباشر وهام على أداء العاملين والالتزام التنظيمي ، كما أظهرت أهمية العلاقة بين أداء العاملين و الالتزام التنظيمي مما يؤكد دور الوسيط للالتزام التنظيمي، وتشابهت هذه الدراسة مع دراسة كل من رونسيسفالس وجيرلان (Roncesvalles& Gaerlan, 2020) في الهدف والنتائج حيث هدفت إلى معرفة آثار القيادة الأصيلة على معنويات المعلم والالتزام التنظيمي في التعليم العالي، وتطوير نموذج أداء سلوكي يمكن أن يوجه القادة التربويين لجذب أعضاء هيئة التدريس الأكفاء والاحتفاظ بهم، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، باستخدام أداة الاستبيان، حيث أظهرت النتائج أن القيادة الأصيلة تؤثر بشكل إيجابي على معنويات المعلمين والالتزام التنظيمي، وتلعب دوراً هاماً في تنمية الموارد البشرية، كما جاء في دراسة الياسري (2015) التي هدفت

إلى تحديد تأثير سلوكيات القيادة الأصيلة في تنمية الموارد البشرية، وتم اتباع منهج التداخل الوصفي والمنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة كأداة رئيسية والمقابلات الشخصية مع أفراد العينة، وتم استخدام أربعة سلوكيات للقيادة الأصيلة، تضمنت الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، والشفافية العلائقية، حيث أظهرت النتائج أن لسلوكيات القيادة الأصيلة دوراً فاعلاً في تحسين أبعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية على مستوى الكليات.

أما دراسة الحسنوي (2015) التي هدفت إلى تحديد الدور التفاعلي للنزاهة التنظيمية بأبعادها الفرعية في تعزيز تأثير سلوكيات القيادة الأصيلة في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، واتباع منهج التداخل المعرفي والوصفي التحليلي في عرض المعلومات وتحليلها، باستخدام أداة الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى أن الاهتمام بتطبيق وتنفيذ استراتيجيات النزاهة التنظيمية من شأنه أن يعدل ويعزز تأثير سلوكيات القيادة الأصيلة في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بصورة أفضل مما لو تبنى القادة السلوكيات الأصيلة دون تطبيق النزاهة التنظيمية، وفي نفس السياق هدفت دراسة الشمري وآخرون (2020) إلى قياس مدى تأثير المقدرات الديناميكية في دعم مقومات القيادة الأصيلة من خلال مرونة الموارد البشرية بالتطبيق في الكليات الأهلية في محافظة كربلاء، حيث أجريت على عينة مكونة من 56 فرداً من أعضاء مجالس الكليات، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات والمقابلة الشخصية، وأظهرت النتائج أن لمرونة الموارد البشرية دوراً وسيطاً فاعلاً للعلاقة التأثيرية للمقدرات الديناميكية في تعزيز مقومات القيادة الأصيلة، وهدفت دراسة إسماعيل وآخرون (Ismail et al., 2019) إلى تحديد علاقة وتأثير القيادة الأصيلة لقادة المدارس على الضغط الوظيفي للمعلمين، وتم تطبيق أداة الاستبانة على عينة عشوائية بلغت 331 معلماً، وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة الأصيلة كان مرتفعاً بين قيادات المدارس، كما ظهر تأثير وعلاقة سلبية بين ممارسة القيادة الأصيلة والضغط الوظيفي، بالإضافة إلى أن القيادة الأصيلة لها دور هام في زيادة الثقة بين قادة المدارس والمعلمين وهذا ما أظهرته دراسة الحارثي (2020) التي هدفت إلى التعرف على

درجة ممارسة قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة لسلوك القيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الثقة لدى معلمي المدارس من وجهة نظرهم، مستخدماً الباحث المنهج الكمي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة لمقياس القيادة الأصيلة ومقياس الثقة في القائد، طبقتها على عينة عشوائية مكونة من 608 معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن ممارسة قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة لسلوك القيادة الأصيلة جاء بدرجة عالية، وأن مستوى الثقة بالقائد لدى معلمي المدارس الأهلية بمحافظة جدة جاء بدرجة عالية من وجهة نظرهم، وأما محلياً فقد أظهرت دراسة الحجار (2017) التي أجريت بهدف معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأصيلة وعلاقتها ببعض المتغيرات، واتبعت المنهج الوصفي، مستخدمة الاستبانة كأداة دراسة لجمع المعلومات، حيث أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة جاءت متوسطة، وأن هناك فروقاً في آراء المعلمين والمديرين لممارسة القيادة الأصيلة كانت لصالح المديرين، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من 95 مديراً ومديرة و474 معلماً ومعلمة، وانفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحارثي.

ومن الدراسات التي تناولت تأثير القيادة الأصيلة على المعلمين دراسة العتيبي (2021) التي هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع، ومعرفة دور الازدهار في العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع، وكانت أداة الدراسة عبارة عن مقياس القيادة الأصيلة ومقياس الازدهار في العمل ومقياس الإبداع، وتم تحليل المعلومات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأصيلة والإبداع حيث يسهم القادة الأصليون في بناء علاقات منفتحة وصادقة مع أتباعهم، ومن ثم تعزيز الحالة النفسية الإيجابية التي تنتج الرفاهية في العمل، وأن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأصيلة والازدهار في العمل.

ومن الدراسات التي ربطت أيضا القيادة الأصيلة بالإبداع، دراسة أبو زيد (2021) والتي كانت بعنوان أثر سلوكيات القيادة الأصيلة على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي في ظل توسط الاتجاهات الإيجابية للعاملين، حيث هدفت إلى تحديد أثر سلوكيات القيادة الأصيلة على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي واختبار مدى توسط الاتجاهات الإيجابية للعاملين لهذه العلاقة، واستخدم البحث قائمة الاستقصاء في عملية جمع البيانات، و توصلت النتائج إلى أن سلوكيات القيادة الأصيلة تؤثر بشكل مباشر على إبداع العاملين وبشكل إيجابي على كل من الالتزام العاطفي والذكاء الوظيفي كأحد مكونات الاتجاهات الإيجابية للعاملين، ويؤثر الالتزام العاطفي على إبداع العاملين لكن لم يتم اثبات تأثيره على مستوى الأداء الفردي، وما يؤكد هذه النتائج نتائج دراسة لاجونا وآخرون (Laguna et al., 2019) التي هدفت إلى الكشف عن مدى تأثير امتلاك القادة في المؤسسات أو الشركات للقيادة الأصيلة على إبداع الموظفين، حيث طبقت الدراسة على 711 موظفا يعملون في 85 شركة صغيرة في ثلاث دول أوروبية وهي بولندا وهولندا وإسبانيا، وأظهرت النتائج التي توصل إليها الباحثون، أنه كلما نظر الموظفون إلى القادة على أنهم أصلاء كلما ظهرت مبادرات شخصية من الموظفين، وأصبحوا أكثر انخراطاً في العمل، وبالتالي أكثر ابتكاراً وخاصة في تقديم الحلول بما يخص المشكلات في المؤسسة أو الشركة، لذلك من المهم العمل على تدريب القادة ليكونوا أكثر أصالة، وأن يتم العمل على تعزيز نوع العلاقة ما بين القائد والمرؤوسين لتكون أكثر إيجابية. وأظهرت الدراسات أن القيادة الأصيلة تزيد من دافعية الإنجاز للمعلمين، كدراسة كل من (قشطة، 2019)، والجبيري (2019) وتشابهت الدراسات في التعرف على أثر ممارسة القيادة الأصيلة على دافعية المعلمين، وهدفت دراسة الجبيري (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس المتوسطة بمحافظة الليث وتحديد مستوى دافعية العمل لدى المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الكمي بأسلوبه المسحي والارتباطي، واستخدم الباحث مقياس القيادة الأصيلة، وكانت أبرز النتائج تشير إلى أن ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمحافظة الليث للقيادة الأصيلة جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر



المعلمين، وأن مستوى دافعية العمل لدى معلمي المدارس المتوسطة جاء بدرجة عالية من وجهة نظرهم، ووجود علاقة ارتباطية متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة للقيادة الأصيلة ومستوى دافعية العمل لدى المعلمين، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادتهم للقيادة الأصيلة، وحول تقديرهم لمستوى دافعية العمل لديهم، تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة، وتشابهت هذه النتائج مع نتائج دراسة قشطة (2019) حيث هدفت إلى توضيح درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الأصيلة، ومستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية، في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية واختبار أثر ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الأصيلة على دافعية الإنجاز لدى المعلمين، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي مستخدمة أداتي استبانة واحدة للقيادة الأصيلة واستبانة للدافعية للإنجاز، وكانت عينة الدراسة 176 معلماً، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة المشرفين للقيادة الأصيلة جاءت مرتفعة، وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الأصيلة تعزى لمتغير جنس المشرف، وسنوات الخدمة للمشرف وتخصص المشرف والمنطقة التعليمية، وظهرت فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا، وتبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الأصيلة ومستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية، حيث جاءت معاملات الارتباط دالة إحصائياً، واتضح وجود أثر دال إحصائياً لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الأصيلة في تحسين مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين وأكثر الأبعاد تأثيراً هو بعد شفافية العلاقات .

### 2.3.3 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الباحثة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة، اتفقت الدراسات على الدور الإيجابي الذي تقوم به القيادة الأصيلة سواء في الشركات أو المؤسسات التعليمية، حيث أكدت الدراسات على أن للقيادة الأصيلة تأثيراً إيجابياً على المعلمين كالتفأول الأكاديمي وارتباط المعلم ومشاركته في المدرسة (Kuluphas et al., 2017; Alazmi & Al-Mahdy, 2020; Oh & Lim, 2018) ، وأبرزت تلك الدراسات أهمية القيادة الأصيلة بالنسبة لأداء العاملين والتزامهم التنظيمي (Hadian & Afshari, 2019; Hardwic, 2016 ; Roncesvalles & Gaerlan, 2020; Karadag & Bayir, 2018; بعض الدراسات على أهمية القيادة الأصيلة في تنمية الموارد البشرية ومرونتها (الياسري 2015 ; الحسنوي، 2015 ; الشمري وآخرون، 2020) ، وأظهرت نتائج بعض الدراسات تأثيراً إيجابياً للقيادة الأصيلة على إبداع المعلمين وزيادة التوجهات الإيجابية للعاملين نحو الوظيفة (العتيبي، 2021; حمادة، 2021; laguna et al., 2019)، هذا بالإضافة إلى تأكيد بعض الدراسات على دور القيادة الأصيلة في زيادة الرضا الوظيفي، سعيد وعلي (Saeed & Ali, 2018)، وعلى الصعيد المحلي أكدت دراسة الحجار (2017) على دور القيادة الأصيلة في زيادة الثقة بين القادة والمعلمين، وهذا يتوافق مع نتائج الحارثي (2020)، وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في البحث عن مدى توفر أبعاد القيادة لدى المديرين وتأثير القيادة الأصيلة، إلا أنها اختلفت عن الدراسات السابقة في اتباعها المنهج الكيفي متفقة في ذلك مع دراسة لينش وآخرون (Lynch et al., 2022)

تشابهت الدراسات في البحث عن تأثير القيادة الأصيلة على الموظفين من نواحي مختلفة مستخدمة أداة الاستبانة والتي هي عبارة عن مقياس للقيادة الأصيلة الذي اعتمده والمبوا وآخرون (Walumpwaet et al., 2008) باستثناء بعض الباحثين الذين طوروا استبيان يجمع بين نموذج والمبوا ونموذج سنكلير أمثال

الحجار (2017)، واستخدم كل من بنتو وربيرو (Bento &ribeiro, 2013) استبيان القيادة الأصلية لأفوليو وآخرون (Avolio et al., 2007).

تنوعت الدراسات السابقة في المنهجية المتبعة فكانت معظم الدراسات كمية بنوعها المسحي أو الارتباطي باستثناء سعيد و علي (Saeed & Ali, 2018) اتبع المنهج المختلط، ودراسة أوباتكون وآخرون (Opatokun et al., 2013) حيث اتبع منهج دراسة الحالة، وتنوعت الدراسات السابقة من حيث عدد أدوات الدراسة التي تم استخدامها حسب متغيرات الدراسة فكانت أداة الدراسة في معظم الدراسات هي الاستبانة، لكن في بعض الدراسات تم استخدام المقابلات بالإضافة إلى الاستبانة كدراسة هديان وأفاشري (Hadian & Afashri, 2019)، إلا أن الدراسة الحالية تميزت بأنها من الدراسات العربية القليلة على حد علم الباحثة، التي استخدمت المقابلات فقط، متشابهة في ذلك مع دراسة (Lynch et al., 2022).

تنوعت كذلك الدراسات السابقة في حجم العينات وطريقة تحليل البيانات حيث تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS، في معظم الدراسات، وفي بعض الدراسات تم استخدام برنامج Amos و برنامج SPSS معاً كدراسة قرشي وحسن (Qureshi & Hassn, 2019) ودراسة أوه وليم (Oh&Lim,2018)، بالإضافة إلى استخدام برنامج التحليلات المتوقعة كدراسة بنتو وربيرو (Bento & Ribeiro, 2013) واستخدام نموذج المعادلة الهيكلية لقياس العلاقة بين عدة متغيرات كدراسة كل من ( Hadian & Afashri, 2019; Karadag & Bayir, 2018; Kulophas et al., 2017; Alazmi&Al-Mahdi,2020; Oh&Lim,2018)، وتميزت الدراسة الحالية باستخدام التحليل الموضوعي للبيانات التي تم جمعها من المقابلات، وما ميز الدراسة الحالية حداثة موضوعها محلياً، وتميزت هذه الدراسة بأنها الدراسة العربية الوحيدة على حد علم الباحثة التي اتبعت المنهج الكيفي لتحقيق أهدافها.

## 2.3.4 ملخص الفصل

تم في هذا الفصل عرض الإطار النظري للدراسة والذي تضمن مفهوم القيادة الأصيلة وأبعادها وتأثيرها بالإضافة إلى علاقتها بأنواع القيادات الأخرى، وتم كذلك ومراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بمحاور الدراسة وتضمنت الدراسات التي تتعلق بتوفر أبعاد القيادة الأصيلة، والدراسات التي تتعلق بتأثير القيادة الأصيلة على المعلمين، والتعقيب على الدراسات السابقة، وسيتم في الفصل التالي التعرف إلى منهجية الدراسة وإجراءاتها.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 3.1 المقدمة

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية، من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة، وتناولت الدراسة محورين رئيسيين وهي (دراسات تناولت توفر أبعاد القيادة الأصيلة، دراسات تناولت تأثير القيادة الأصيلة على المعلمين)، وتناول الفصل الحالي إجراءات الدراسة الرئيسية التي تم القيام بها.

#### 3.2 منهجية الدراسة

تناولت الدراسة موضوع القيادة الأصيلة ومدى توفر أبعادها لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية، وتم تبني المنهج الكيفي دراسة ظاهرة لملاءمته في هذا النوع من الدراسات، ولأنه مناسب لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدامه لفهم وجهات النظر للمديرين والمعلمين فيما يتعلق بمدى توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية.

### 3.3 سياق الدراسة والمشاركون فيها

تكون سياق الدراسة من مديري ومعلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في رام الله والقدس، وشملت الدراسة ثلاث مديرات ومدير، منهم مدير ومديرتان يحملون شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، ومديرة واحدة تحمل شهادة البكالوريوس في الاجتماعيات، ويمتلكون سنوات خبرة طويلة في مجال الإدارة حيث أقلهم يمتلك خمسة عشر عاماً، وأكثرهم يمتلك سبع وعشرون عاماً في الإدارة التربوية ، وخمس معلمات ومعلم من الهيئة التدريسية، جميعهم يحملون درجة البكالوريوس ، وتنوعت تخصصاتهم بين الاجتماعيات واللغة العربية وتخصص المرحلة الابتدائية ، ويمتلكون خبرة طويلة في التدريس أكثرهم أربع وعشرون عاماً وأقلهم ثلاثة عشر عاماً، وتم اختيار المشاركين بالدراسة بطريقة متيسرة.

### 3.4 أدوات الدراسة

تألفت أدوات الدراسة من المقابلات الفردية، وتم استخدام المقابلات شبه المنظمة للتعلم أكثر في محاور الدراسة، والوصول إلى أكبر كمية من البيانات والمعلومات المتعلقة بهدف الدراسة (Creswell, 2012)، وهو معرفة مدى توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس.

وتم صياغة سؤال رئيسي واحد من مشكلة الدراسة منبثقا عنه خمسة أسئلة فرعية، وتمحورت المقابلة حول اتجاهين رئيسيين وهما المديرين والمعلمين، وتكونت مقابلات المعلمين من 20 سؤالاً (ملحق 2)، ومقابلات المديرين تكونت من 20 سؤالاً (ملحق 3)، موزعة على محاور مرتبطة بأسئلة الدراسة.

### 3.5 صدق أداة المقابلة وثباتها

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الموثوقية وثباتها ومن خلال الاعتمادية.

#### 3.5.1 الموثوقية

تم عرض أسئلة المقابلات على اثني عشر من المحكمين المختصين في التربية والإدارة التربوية، من جامعات مختلفة على مستوى الوطن كجامعة بيرزيت والنجاح وجامعة القدس (أبو ديس) وجامعة القدس المفتوحة وجامعة فلسطين التقنية، لتحكيمها واستطلاع آراءهم حول ملاءمة محتوى أداة الدراسة، وشموليتها، ووضوح الصياغة أو أية ملاحظات وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتم التعديل على أداة الدراسة كما في الملحق (2) و(3).

كما تم ارسال نصوص المقابلات للمشاركين بعد التحليل الأولي لها، للتأكد من تطابق ما توصلت له الباحثة مع اجاباتهم، وإجراء التعديلات اللازمة حال وجودها قبل البدء بعملية التحليل.

#### 3.5.2 الاعتمادية

وتم احتساب الثبات الخارجي للمقابلات من خلال قيام الباحثة بقياس الثبات الخارجي لتحليل المقابلات واحتساب نسبة التوافق في التحليل، وذلك لتحديد كل فكرة متعلقة بأسئلة الدراسة، وبما يتوافق مع أسئلة الدراسة الرئيسية، حيث تم الاتفاق مع زميلة باحثة أخرى لتحليل عينة من المقابلات، والاتفاق معها على الوحدات الرئيسية لإجراء عملية التحليل، ثم احتساب نسبة التوافق بين التحليلين بعد الاتفاق على آلية تحليل موحدة وكانت نسبة التوافق 83% حسب معادلة هولستي (Holsti.O,1969:14):

نسبة التوافق =  $2 \times \frac{\text{عدد الفئات المتفق عليها}}{100} \%$

مجموع عدد فئات التحليل في مرتي التحليل

### 3.6 إجراءات تنفيذ الدراسة

تم إجراء الدراسة وجمع البيانات من خلال القيام بعدة خطوات متسلسلة، وقد كانت عملية إجراء المقابلات صعبة بعض الشيء بسبب اضراب العاملين في وكالة الغوث، مما اضطر الباحثة إلى إجراء بعض المقابلات عبر تقنية الزوم، وقد تضمنت إجراءات الدراسة القيام بالخطوات التالية :

- 1- قامت الباحثة بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة الأصلية، والاستفادة قدر الإمكان من تلك الدراسات.
- 2- صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها، وذلك لإعداد أداة الدراسة لاستقصاء آراء المشاركين والمتمثلة بمجموعة من المديرين والمعلمين في مدارس وكالة الغوث في رام الله والقدس.
- 3- عرض الأداة على اثني عشر من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية.
- 4- تم توزيع لمحة موجزة عن موضوع الدراسة لكل مشارك قبل إجراء المقابلة (ملحق 1).
- 5- إجراء المقابلات مع المشاركين في البحث، وهم ثلاث مديرات ومدير وخمس معلمات ومعلم يعملون في مدارس وكالة الغوث، وتم أيضا اعتماد آلية التسجيل الصوتي من خلال المقابلة الشخصية واستخدام برنامج زوم، بعد أخذ الموافقات اللازمة لذلك .
- 6- تفرغ البيانات وتحويلها من مقابلة صوتية مرئية إلى نص مكتوب، وذلك في المرحلة الأولى من إجراء المقابلات ثم تبعتها مرحلة الترميز وإعطاء عنوان لكل نص، وتصنيف تلك الترميزات ضمن عناوين رئيسية وفرعية.



### 3.7 تحليل البيانات

تم تحليل بيانات المقابلات باستخدام العملية النوعية للتحليل الموضوعي Thematic Analysis وذلك من خلال اتباع المراحل التي أشار إليها كريسويل (Creswell,2012) وذلك ضمن المراحل الآتية:

- 1- قراءة البيانات والتعمق بمحتواها من أجل البحث عن أفكار تساهم في الإجابة عن أسئلة البحث.
- 2- وضع مؤشرات لنصوص المقابلات و ثم ترميزها وفق محاور مرتبطة بسؤال البحث والاسئلة الفرعية والتحقق من صدق وثبات البيانات.
- 3- تجميع الرموز لتحديد الأنماط للمساعدة في فهم البيانات.
- 4- تجميع وتطوير الأفكار لعرض نتائج المقابلات وتفسيرها.

### 3.8 الاعتبارات الأخلاقية

تم إتباع أخلاقيات البحث التربوي من خلال الالتزام بالاعتبارات الأخلاقية المعتمدة في جامعة بيرزيت، حيث تم إصدار كتاب تسهيل المهمة من الجامعة من كلية التربية، ثم الحصول على موافقة المديرين والمعلمين الذين تمت مقابلتهم، ثم تم ارسال لمحة موجزة عن موضوع الدراسة للاطلاع عليه من قبل المشاركين، بالإضافة إلى الأسئلة التي سيتم طرحها عليهم للتفكير فيها قبل أسبوع من وقت المقابلة، بعد توضيح الهدف من البحث وأخذ الموافقة على تسجيل المقابلة، وتوضيح الغرض من المقابلة وهو لمهمة بحثية فقط، وترك حرية اختيار مكان المقابلة ووقتها لهم بما يتناسب مع وقتهم ووقت فراغهم، و تم تزويدهم بالمعلومات الضرورية للتواصل مع الباحثة، كما وتمت عملية جمع

البيانات بمصادقية، وتم الالتزام بالموضوعية سواء الرأي مع أو ضد، و التعهد بعدم ذكر الأسماء الحقيقية واستخدام الرموز، والالتزام بالأوقات والمواعيد التي تم تحديدها مسبقا مع المبحوثين والالتزام بمعايير التوثيق كاملة.

### 3.9 ملخص الفصل

تم في هذا الفصل مناقشة منهجية الدراسة واجراءاتها، حيث تم اتباع المنهج الكيفي باستخدام أداة المقابلة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتم عرض خصائص المشاركين الذين تم اختيارهم بطريقة متيسرة، وطريقة تحليل البيانات، كما تم عرض الاعتبارات الأخلاقية التي تم اتباعها اثناء اجراء الدراسة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 4.1 المقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية، من خلال اتباع المنهج الكيفي، حيث قامت الباحثة بجمع المعلومات عن طريق إجراء مقابلات شبه منظمة مع المعلمين والمديرين في بعض مدارس وكالة الغوث، وسيتم الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة والأسئلة الفرعية المنبثقة منه، وتحليلها لمعرفة مدى توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية.

وركزت الفصول الثلاث السابقة على الإطار النظري والدراسات السابقة والمنهجية المستخدمة في الدراسة، ويعرض هذا الفصل النتائج الرئيسية للدراسة، من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية أولاً والتي تجيب عن السؤال الرئيس للدراسة، وتتضمن:

- ما مدى امتلاك المدير وعياً ذاتياً؟
- كيف يتعامل المدير بمنظور أخلاقي مع المعلمين؟
- كيف يتصرف المدير بشفافية علائقية مع المعلمين؟
- ما مدى امتلاك المدير معالجة متوازنة؟
- ما تأثير أبعاد القيادة الأصيلة للمدير على أداء المعلمين؟

## 4.2 المحور الأول: أبعاد القيادة الأصيلة

ويندرج تحته أربعة رموز محورية تتمثل في:

### 4.1.1 توفر الوعي الذاتي لدى المديرين

هذا المحور يجيب عن سؤال الدراسة الأول وهو كيف يمتلك المدير وعياً ذاتياً، حيث ظهر خمسة رموز تحت هذا المحور، بعد أن تم طرح عدة أسئلة على كل من المديرين والمعلمين للوصول إلى مدى امتلاك المدير للوعي الذاتي، فكانت إحدى الدلالات على وجود الوعي الذاتي للمدير، هو قدرته على التصريح بشجاعة عن نقاط قوته والنقاط التي بحاجة إلى تحسين أمام المعلمين، حيث استطاع المديرين تحديد نقاط قوتهم والنقاط التي بحاجة إلى تطوير، فذكرت المديرية ر ن " من نقاط القوة عندي إنني أفكر بالإيجابيات أكثر من السلبيات، وبفصل بين حياتي الشخصية وبين العمل، وعندي انضباط في العمل"، وذكر المدير ص النقاط التي بحاجة إلى تطوير " عندي شوية عاطفة بحب إنني أتخلص منها، وبحب إنه يكون عندي شوية حزم أكثر، بحب كمان إنه يكون عندي خلفية نظرية أكثر عن الإدارة وأنواعها"، وعند سؤال المعلمين والمعلمات فيم إذا كان المديرين يخبرونهم بنقاط قوتهم والنقاط التي هم بحاجة إلى تحسين، أجمعوا جميعاً بأنهم لا يفعلون ذلك، ولكنهم يستطيعون معرفة نقاط قوة المديرين والنقاط التي بحاجة إلى تحسين من خلال تعاملهم معهم على مر السنوات، كما أشارت المعلمة (ع س) " عادة لا يبرزها لكن تبرز في مواقف هو مش قاصد إنه يبرزها"، ووافقتها (م ن) " هو يبرز نقاط القوة أما الضعف لا بصراحة، لكن من خلال الاجتماعات ممكن انها تبرز بشكل غير مباشر".

ومن الأمور التي تعكس وجود وعي ذاتي لدى المدير هو تحسين التواصل مع المعلمين، فذكر

المديرون عدة طرق لذلك مثل الحوار والنقاش من خلال الاجتماعات، وهذا ما أشارت إليه المديرية (رن)" عندك الحوار والنقاش وتوظيف الوسائل التكنولوجية في الزمن الحالي، واستخدام مواقع التواصل للتواصل مع المعلمين"، كما أشارت إلى ذلك المعلمة (ع س) مضيفة أن الكلمة اللطيفة تزيد التواصل مع المعلمين " عن طريق الاجتماعات واللقاءات اليومية الصباحية، بالكلمة اللطيفة"، ويكون تحسين التواصل من خلال حضور حصص ودية، والمشاركة في اللجنة الاجتماعية كما أشار المدير (ص) "التواصل مع المعلمين يكون من عدة زوايا الزاوية الأولى الإشراف المباشر على المعلمين، بحيث إنني أنا بدخل على المعلمين حصص ودية بتنسيق مسبق، ومن خلال اللجنة الاجتماعية والعلاقات الودية"، وأكدت على ذلك المعلمة (س ح) " من خلال الزيارات الصفية ومن خلال النقاشات الفردية، والاجتماعات العامة مع المعلمين"، وذكرت بعض المعلمات أهمية الثقة لتحسين التواصل، كما أشارت المعلمة م ن" من خلال بناء علاقة بين المدير والمعلمين بتعمد على الثقة"، وذكرت المعلمة (د ز) أهمية أن يستمع المدير لجميع معلميه " أفضل طريقة إنه يكون بابه مفتوح أمام الجميع، أي معلم عنده شكوى أو اعتراض، أي وجهة نظر يكون مستمع إليها".

ويمتلك المدير وعياً ذاتياً من خلال اهتمامه بتقييم الآخرين له، حيث يكتسب تغذية راجعة عن سلوكياته، فيطور السلوكيات الإيجابية ويعدل السلوكيات السلبية للوصول إلى الأهداف المطلوبة كما أشارت المديرية (ر ن) " في شغلات إنت ما بتكوني شافيتها لكن هو بلفت انتباهك إليها، هيك انت بتصيري تطوري الإيجابيات وبتبني عليها، والأشياء السلبية بتشوفي وين النقاط اللي كان فيها خطأ وقصور وبتحاولي تحسني وتوصلي للأداء الأفضل اللي بخدم الجميع وبخدم الأهداف المرجوة"، هذا ويساعد تقييم الآخرين للمدير في التطوير الذاتي وتعزيز الممارسات الإيجابية وهذا ما أشارت إليه المديرية (أ ز) " يساعد تقييم المعلمين للمدير على التطوير الذاتي ورؤية الأمور من منظور آخر، ويعزز الممارسات الإيجابية ويعمل على الإكثار منها"، وأشارت المعلمة (ب ل) أن تقييم المعلمين للمدير يقلل من فرص الفشل ويؤدي إلى شعور المعلم

بارتياح جراء التعبير عن رأيه" يقلل فرص الفشل وبخلي المعلم يشعر بالارتياح من خلال التعبير عن رأيه والمشاركة في الأفكار، فبتوقع إنه المدير الواعي هيك"، ويؤدي تقييم المعلمين للمدير أيضا إلى تطور المدير مهنيا وتحسين البيئة المدرسية، كما أوردت المعلمة (س ح) "بتأخذ تقييم المعلمات لإلها عشان هي تتطور مهنياً، والتجاوزات والأخطاء تبعد عنها وما تتكرر، بالتالي تحسين البيئة المدرسية سواء المعلمين أو الطلبة أو الأذنة"، وقد أجمع كل من تمت مقابله من المديرين والمعلمين على وجوب تعديل المدير لقراراته في حال أنها لا تتلاءم مع أهداف المدرسة وغاياتها حتى يتمتع المدير بوعي ذاتي وهذا ما أكد عليه المدير (ص ز) "ببساطة شديدة بعترف إنه القرار كان مش صائب وأنا شايف إنه إحنا لو عدلناه بطريقة مختلفة بكون كثير أحسن"، وكما أشارت المديرية (ن ش) "يتم العدول عن القرار من خلال إعادة النظر في أولويات المدرسة وبمشاركة فريق العمل المدرسي المعلمين لتفادي الوقوع في الاختيار الخاطيء"، و وافقتها في ذلك (ع س) "يقوم بالاجتماع بالمعلمين أولاً ثم يطرح إنه القرار اللي اتخذه لم يكن صائبا سبب اتخاذه بهذا القرار ويسأل عن طريقة للحل من الطاقم الموجود عنده لنفادي أخطاء مشابهة في المرات القادمة"، وأوضحت المديرية (أ ز) أن اعتراف المدير بأخطائه يجعله قدوة للمعلمين ويجعلهم يعترفون بأخطائهم مما يحقق الأمان النفسي في المجتمع المدرسي "اعتراف القائد بأخطائه أمام المعلمين يجعله قدوة لهم ويعطيهم فرصة لأن يعترفوا بأخطائهم أيضا وهذا ما يحقق الأمان النفسي في المجتمع المدرسي".

#### 4.1.2 توفر المنظور الأخلاقي لدى المدير

هذا المحور يجيب عن سؤال الدراسة الثاني وهو كيف يتعامل المدير بمنظور أخلاقي مع المعلمين، حيث ظهر تحت هذا المحور خمسة محاور، وكان أولها اهتمام المدير بالمعلمين ويكون ذلك من خلال تشجيع مشاركة المعلمين في الأنشطة المدرسية ودعمهم والوقوف على احتياجاتهم في المناسبات والأنشطة أو المهام التي يقومون فيها، بالإضافة إلى تذليل الصعوبات للمعلمين، كما أشارت المديرية (ر ن) "أذلل

الصعوبات للمعلمين وأي مستلزمات أوفرها سواء كانت بشرية أو مادية"، وكما أفادت المعلمة (ب ل) "ممكن إنه يعزز المعلم ويدعمه لتنفيذ هذه الأنشطة، ولقت نظر الزملاء أو المسؤولين عند زيارتهم للمدرسة عن هذا المعلم وبما يقوم به من أنشطة"، ويظهر تعامل المدير بمنظور أخلاقي مع معلميه من خلال اتخاذ القرارات بناءً على معايير أخلاقية، وهذا ما تبين من خلال إجابات المديرين والمعلمين على السؤال المتعلق بالتقصير المتعمد من قبل معلم ما، وأجاب المدير (ص) " إذا كان المعلم مصر على تقصيره أرفع لأعلى مستوى أنه لا يلبي التوقعات في المدرسة، وإذا كان لا يلبي التوقعات بده يدخل في باب المراقبة"، واتفقت هذه الإجابة مع إجابات المعلمين حيث أشارت المعلمة (د ز) إلى ضرورة أخذ خطوات متسلسلة في البداية وإذا أصر المعلم على تقصيره توجه له إنذارات " إذا كان المعلم مقصراً متعمداً يتحدث معه بشكل ودي وفي المرات القادمة يوجه له إنذارات كتابية وفي المرات التي تليها يجتمع مع المسؤولين ومن يكون المسؤول عنه من موجهين ويوجهوا له إنذارات ويتخذوا في حقه القرار المناسب"، ويتجلى اتخاذ القرار بناء على معايير أخلاقية من خلال إجابة المديرين والمعلمين عن السؤال المتعلق بإحضار الوكالة مادة تعليمية لا تتناسب مع عاداتنا وتقاليدنا، وقد أجمعوا على رفض أي مادة تعليمية لا تتناسب مع عاداتنا وتقاليدنا كما أشار المدير (ص) " مرفوض تماماً وما بقدماش"، وكما أشار إلى ذلك الأستاذ (أ) " إلى أن المدير رفض أي مادة لا تتفق مع عاداتنا وتقاليدنا وقد تم رفض مادة الصحة الإنجابية من قبلنا"، وأفادت المعلمة (م ن) " لا يتعاطى معها نهائياً ويرفضها ويقوم بإرسال المبررات للمسؤولين مع التوضيح أن كل ما ينافي العادات والتقاليد مرفوض"، وأجابت بعض المديرات بإمكانية إعادة صياغة هذه المادة بما يتلاءم مع عاداتنا وتقاليدنا، كما أشارت المديرية (أ ز) " نعمل معاً على الاستفادة من هذه المادة وإعادة صياغتها بما يتناسب مع العادات والتقاليد والبيئة المجتمعية الموجودة المدرسة".

ويكون تعامل المدير مع معلميه بمنظور أخلاقي من خلال التمسك بالقيم التي تدعم قيمه الأساسية، وظهر ذلك من خلال إجابات المديرين والمعلمين على السؤال المتعلق بتصوير أحد المعلمين وثائق رسمية

خاص به في المدرسة، مؤكدين على رفضهم التام والمطلق لاستخدام موارد المدرسة لأهداف شخصية من ناحية أخلاقية ودينية، وضرورة تنبيه المعلم لذلك، كما أشارت المديرية (رن) " يعني أنا بطلب منهم بشكل صريح إنه أي عمل ليس للمدرسة أو أي استنزاف لموارد المدرسة المادية حتى يخدم المصلحة الشخصية هذا أولاً شيء مرفوض أخلاقياً في مهنة التعليم وثانياً مرفوض دينياً"، وكما أكدت المديرية (ن ش) " يجب علينا عدم استغلال المال العام ووضعه تحت المراقبة للحد من هذا السلوك"، وكما أشارت المعلمة (س ح) " ممكن ياخده على جهة مش أمام الملاء والجميع إنه يعني ممكن يحكي على الجانب الديني الحرمة وممكن إنه ينبهه إنه يدفع مصاري أو برا المدرسة، أو يخليه يشتري الحبر أو الورق، يعني يساهم عشان يبعد عن الحرام".

ويتعامل المدير بمنظور أخلاقي عندما يتصف بالصدق والنزاهة حيث يكون موضوعي في الحكم على الأشياء ويعط الحقائق كما هي للمعلمين، وهذا ما أشارت إليه المعلمة (ع س) " يكون موضوعي في الحكم على الأشياء وما يتحيز لموضوع معين أو شخص معين"، وكما جاء في إجابة المعلمة (ب ل) " اظهار المشاعر الصادقة من قبل المدير تجاه المعلمين"، وأكد المدير (ص) " بتعامل مع الكل بشفافية وبتساوي دون أي محاباة لمعلم على حساب معلم آخر".

وعندما يكون المدير نموذجاً يحتذى به أمام معلميه فإنه يمتلك منظوراً أخلاقياً، وفي ذلك أشارت المديرية (ن ش) إلى أن القائد الناجح إنتاج لقادة جدد " في تقديري من سمات القائد الناجح هو إنتاج قادة جدد وإنتاج القادة يأتي من خلال غرس قيم ومبادئ القيادة عند المعلمين"، كما أشارت المديرية (ر ن) " بحسوا إنه المدير يعتبر نفسه إنه منهم وإنه هو مش أعلى منهم بالعكس مثلي مثلكم"، وأوردت المديرية (أ ز) " القائد الأصلح يكون نموذجاً يحتذى به من قبل المعلمين ومصدر إلهام لهم"، وكما أكدت المعلمة (ب ل) " المدير يمارس أخلاقيات عالية وينشر روح المحبة".



### 4.1.3 توفر الشفافية العلائقية لدى المدير

هذا المحور يجيب عن سؤال الدراسة الثالث كيف يتصرف المدير بشفافية علائقية مع المعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ويظهر تعامل المدير بشفافية علائقية مع المعلمين من خلال تشجيعهم على التعبير عن أفكارهم والاهتمام بأرائهم كما أشارت المعلمة (ب ل) " المدير الواعي يسعى دائماً للاهتمام بأراء الموظفين"، وتقبل الأخطاء والحوار المستمر معهم وهذا ما أشارت إليه المديرية (أ ز) " تقبل الأخطاء والحوار المستمر وتبادل الأفكار وتجادب أطراف الحديث والحوار المستمر مع جميع أفراد المجتمع المدرسي" بالإضافة إلى تقديم التشجيع والدعم للمعلمين تجاه أية مبادرة فيها يقوم بها أي معلم لمصلحة المدرسة والطلبة، كما أشارت (ن) " تقديم التشجيع والدعم للمعلم على المبادرة الجيدة والداعمة للطلبة، وتعزيز أعمالهم والثناء عليها، وأيدتها (م ن) " من خلال تشجيع المعلمين على مبادرات خارجية ومشاركتهم بمعارض ومسابقات على مستوى الوطن وتكليفهم باللجان المدرسية".

ويكون تشجيع المعلمين على التعبير عن أفكارهم من خلال إشراكهم في التخطيط والتنفيذ ووضع أهداف ورؤية المدرسة وهذا ما أشارت إليه (أ ز) " يتم إشراكه بحيث يشارك في التخطيط والتنفيذ"، وأيدت ذلك (م ن) " من خلال إشراكي فيما يخص عملي الذي أمتلك فيه خبرة وأخذ رأيي في مواضيع تتعلق بأهداف ورؤية المدرسة" ويكون تشجيع المعلمين على التعبير عن أفكارهم من خلال التفويض والقيام ببعض المهام الإدارية كما أشار (ص) " بتعطي مجال التفويض وتوزيع القيادة وبالتالي أنا بخفف من حالي وبشعره هو كمعلم بقيمته واهتمامه وحرصه"، وأشارت (ع س) " إشراك المعلم في أمور المدرسة ممكن أمور إدارية مثل متابعة التأخر الصباحي وأسباب غياب الطلبة بسهل عمل المدير"، وكما أكدت (رن) " إحنا عنا تفويض في المدارس وعنا لجان متخصصة"، بالإضافة إلى إعطاء صلاحيات التصرف واستخدام اللامركزية في العمل كما أشار (أ) " من خلال إعطاء المعلم صلاحيات التصرف والتحرك بشكل حر واستمرار اللامركزية في العمل بحيث يعمل المعلم بحرية".

وتظهر الشفافية العلاقية للمدير مع معلميه من خلال جعلهم يتقنون به وهذا يتطلب وجود الصراحة والشفافية بينهم كما أشارت (رن) "لازم يكون في بيننا صراحة وشفافية حتى نفهم بعض ونوصل للنقاط اللي إحنا بدنا إيها"، وهذا ما أكدت عليه (ب ل) من إبراز المشاعر الإيجابية أمام المعلمين "إبراز مشاعر المدير بشكل إيجابي من خلال لفت النظر إليه من خلال التعليق أمام زملائه ومن خلال صفحة المدرسة"، وتكون الشفافية العلائقية من خلال تقبل أخطاء المعلمين ولفت انتباههم إلى الأمور التي يحدث فيها تقصير بشكل ودي ومباشر كما أوردت (أز) "الأخطاء فرصة للتعلم ولن يتم إصدار أي أحكام في حالة الفشل"، وكما أشارت أيضا "تحدث بعض التجاوزات أقوم بلفت انتباه المعلم على انفراد"، وكما أشار (أ) "يتم مراجعة المعلم من قبل المدير بشكل ودي ولطيف"، وتزيد ثقة المعلمين بالمدير من خلال مشاركته بالمناسبات الاجتماعية الخاصة بهم، وهذا ما أشارت إليه (ن) "المشاركة في المناسبات الاجتماعية بمثابة الروح لعمل الفريق وتخلق جواً من المودة والاحترام المتبادل"، وكما أشار (ص) "إدامة المودة لكسب الثقة من خلال مشاركة الناس أفراحها وأطراحها"، وكما أشارت (س) "المشاركة الاجتماعية بتقرب المعلم من المدير ما يكون في حاجز بين المعلم والمدير، الأمور الاجتماعية بتدوب الجليد اللي بينهم"، وهذا ما أكدت عليه (د) "يكون جميع الموظفين يعملون بإخلاص وود ومحبة ويكون الود والمحبة من خلال المشاركة المناسبات الاجتماعية"، وتكون الشفافية العلائقية من خلال اعتراف المدير بالخطأ في حال وقوعه، كما أشار (ص) "ببساطة شديدة يعترف إنه القرار كان مش صائب"، ويسعى المدير إلى توضيح أسباب الوقوع في الخطأ للمعلمين كما أشارت أز "بشكل مباشر أعترف إنه القرار لم يكن صحيح وأوضح الأسباب التي دعت لاتخاذ هذا القرار وأن الخطأ وارد" وكما أضافت (ع س) "يقوم بالاجتماع بالمعلمين أولاً ثم يطرح إنه القرار اللي اتخذه لم يكن صائباً"، وتظهر الشفافية العلائقية للمدير من خلال إخبار الآخرين عن الحقائق دون نفاق، كإخبارهم بالتعليمات الصادرة عن المؤسسة بحذافيرها دون زيادة أو نقصان وهذا ما أشارت إليه (ع س) "أي شيء يبلغ من رؤوسيه بيجي يبلغنا فيه" وهذا ما أكدت عليه حيث أشارت (رن) "لما بيجي

أي تدريب ما يختار أنا بنفسني الشخص أو الفئة المستهدفة إلا إذا كان هو محدد من إدارة الوكالة مين هحول الأشخاص، إذا جاء اشني اختياري أنا بعرض على المعلمين اللني بخدمهم"، ويتجلى إخبار المدير الآخرين عن الحقائق دون نفاق إذا كان هناك أي تقصير من قبل أي معلم إزاء واجباته المدرسية، حيث يجب على المدير إخبار المعلم بذلك ومناقشته دون الشعور بالحرص، وهذا ما أشارت إليه (أ ز) " يجب أن أكون صارمة مع هذا المعلم وإذا لمست فعلا إنه إهمال متعمد أقوم بمخاطبة مدير التعليم"، وأيدتها في ذلك (ب ل) " يتم لفت نظره كما يتم ابلاغ المسؤولين القائمين عليه أو المشرفين المحيطين"، وكما أشارت ع س " التقصير شيء لازم ما يسكت عنه المدير نهائياً، أول خطوة لازم يعملها المدير بدون حياء أو حواجز إنه يخبر المعلم إنه مقصر ب 1، 2، 3" وعندما يتحدث المدير بدقة ووضوح فإنه يتمتع بشفافية علائقية من خلال وضوح التعليمات التي يعرضها على المعلمين كما أشارت (أ ز) " ويمكن لفت انتباهه بأن يلتزم بالبرنامج المعد مسبقاً وأن ذلك نظام لمصلحة المدرسة بشكل عام"، وكما أشارت (ب ل) " لفت نظر المعلمين والمعلم الذي أقام النشاط بأن المفروض أن لا يكون النشاط مقتصرأ على شخص معين أو فئة معينة من الطلاب".

ويظهر التحدث بدقة ووضوح من خلال التخطيط الذي يلجأ إليه المدير عندما يريد القيام بأي نشاط داخل المدرسة أو الاحتفال بمناسبات دينية أو وطنية، كما أشارت (أ ز) " حسب المناسبة المزمع تنفيذها يتم تشكيل فريق بحيث يشارك في التخطيط والتنفيذ"، وكما أشارت (ب ل) " أكيد في أنشطة عامة مثل أنشطة حقوق الإنسان يتم تحديد الموعد أو حتى تحديد الأنشطة التي سيقوم المعلم بممارستها داخل الغرف الصفية، في عنا أنشطة مثلا زيارة المكتبة، معرض الكتاب هاي كلها أنشطة يكون المدير خطط لها زمانيا ومكانيا".

#### 4.1.4 توفر المعالجة المتوازنة عند المدير

يجيب هذا المحور عن سؤال الدراسة الرابع كيف يمتلك المدير معالجة متوازنة، وشكل هذا البعد النسبة الأكبر بالنسبة لتكراره بعد تحليل إجابات كل من المديرين والمعلمين، وتظهر المعالجة المتوازنة لدى المدير عندما يستمع لوجهات نظر المعلمين في الأمور المتعلقة بالمدرسة حيث أشار المدير (ص) "أنا بجيبهم وبتناقش معهم شو رأيكم نغير، مثلا حقوق الإنسان في يوم الطفل العالمي، يعني إحنا بدل ما نشترى بـ 200 دولار هدايا للأولاد، بنشترى بـ 100 دولار هدايا والباقي خلينا نشترى بنطلون بلوزة يعني هيك بتصير المشاورات"، وظهر ذلك في إجابة المدير (ر ن) "ممكن أطلب منهم إذا انتوا شايفين إنه في قرار أفضل أعطوني إياه، ونحط ما هي الأهداف التي يحققها هذا القرار وما هي الأهداف التي ترون أن هذا القرار اللي أنا أعطيته ليس هو القرار المناسب"، وأكدت المعلمة (ب ل) على ضرورة أخذ آراء المعلمين ومناقشتهم في قضايا المدرسة" المفروض دايماً المدير يأخذ بآراء المعلمين، يتبادل ويتناقش بالأفكار المطروحة بالمدرسة أو أي نشاط موجود في المدرسة"، واتفقت معها في الإجابة (ن) "مشاركة الفريق بالخبرات الموجودة لدي وفتح باب النقاش معهم لخلق التطوير وتبادل الأفكار والتخطيط والتسليم"، وتكون المعالجة المتوازنة من خلال إتاحة الفرصة للمعلمين بالتعبير عن آرائهم فيما يتعلق بأمور المدرسة، حيث أشار (ص) "باخذ رأي المعلمين في العديد العديد من الأمور، أول اشي بداية العام ترتيب الطلاب داخل الصفوف، توزيع الصفوف على المعلمين، رأيهم في مواعيد الورشات واللقاءات والأنشطة اللي بدنا ننفذها في المدرسة وقتيش بدنا ننفذها وكيف ومين بده يشارك فيها وبعض القضايا الإدارية"

وهذا ما أكدت عليه (د) "المدير الأصيل والناجح يأخذ رأي المعلمين الي يكونوا طرفا في موضوع ما، فكل معلم طرف في موضوع ما يجب أن يتخذ ويستمع لرأيه ورأي المعلمين الآخرين بما له علاقة بالموضوع وبعد ذلك يتخذ المدير القرار المناسب لمصلحة الطلبة والمدرسة"، وأشارت بعض المعلمات إلى الأمور

التي يأخذ فيه المدير آراءهن، كما أوردت (م ن) " كل ما يتعلق بالأمور التعليمية مثل الطلاب والبيئة المدرسية بشكل عام"، أما (ع س) " البرنامج المدرسي لأنه هذا حق للموظف إنه يعرف برنامجه، بدنا ننظم نشاط على مستوى المدرسة، رحلة أو إفطار جماعي، اجتماع لأولياء الأمور أو أي قرارات أخرى".

وعندما يقوم المدير بجمع البيانات وتحليلها مع فريق من المعلمين ذوي الصلة، قبل اتخاذ أي قرار فيها فإنه يتصف بمعالجة متوازنة، حيث أشارت (ن) " يتم دراسة والاطلاع على المادة بطريقة جيدة من قبل فريق العمل المدرسي والعمل على تقديمها بطريقة مناسبة"، وهذا ما أكدت عليه (أ ز) " الاطلاع على هذه المادة لمعرفة الهدف منها وتحديد المعلمين الذين يمكنهم المشاركة في إصدار قرار بخصوص هذه المادة"، وأيدتهم في ذلك المعلمة (ب ل) حيث أشارت " يجب على المدير أن يقوم بتحليل أي مادة تقوم الوكالة أو أي جهة مسؤولة بإرسالها إلى المدرسة وتحليلها ومعرفة مضمونها"، وأيدتها في ذلك (ع س) " بجيب القرار ويسأل وين نقاط قوته وين نقاط ضعفه"، وبذلك نجد من خلال إجابات كل من المعلمين والمديرين أن المدير يقوم بتحليل البيانات قبل اتخاذ أي قرار بالتشاور مع المعلمين.

هذا وتكون المعالجة المتوازنة لدى المدير من خلال تشجيع المعلمين على العمل بشكل تعاوني، وتهيئة الظروف المناسبة لهم، وهذا ما أشارت إليه المديرية (ن) " العمل بروح الفريق لخلق جو من التفاهم والمودة وتوحيد الجهود لتحقيق أهداف المدرسة"، وكما أشارت (ر ن) " بنحكي عن المناسبة وأهدافها ومين الفئة المستهدفة وشو الأنشطة اللي بدنا نعملها، وبعدها يتم توزيع المهام وعمل جدولة وتحديد الزمن والمستلزمات، وأنا كمديرة بعقد الاجتماع وبوزع المهام"، وأيدهم في ذلك (ص) " بالنهاية الكل بتعاون مع بعض وبنشد شان لبعض إنه نجاحك هو نجاحي وفشلك هو فشلي يعني بين قوسين نظرة رابح رابح للجميع"، وهذا ما أكدت عليه (س ح) " بالاجتماع بنطلع بقرارات جماعية بكون فيها إشراك لكل من خلال توزيع الأدوار وإعطاء كل واحد دور حسب مقدرته"، وأكدت المديرية (أ ز) على أهمية العمل الجماعي مشيرة إلى أنه يعزز

المشاركة على مستوى الفريق" العمل التعاوني يعزز المشاركة على مستوى الفريق ومن ثم على مستوى المدرسة"، وتكون المعالجة المتوازنة من خلال ثبات المدير على موقفه مادام يدعم أهداف وغايات المدرسة كما أشارت المعلمة (د) "المدير الناجح مدير واثق من قراراته، قراراته نابعة من مشاركة الجميع لهذه القرارات وهو يتخذ القرار الحاسم لمصلحة المدرسة والطلاب"، وقد أشارت المعلمة (ب ل) إلى أن هناك قرارات لا يمكن الرجوع عنها خاصة إذا كانت من ضمن أسس المؤسسة " في أشياء يتم المضي قدماً فيها لأنه في النهاية تعتبر في مصلحة المدرسة أو تعتبر ضمن أسس وسياسة المؤسسة" ، وهذا ما أكدت عليه المعلمة (د) " إذا كانت هذه القرارات تتعارض مع مصلحة المدرسة يجب أن يتخذ القرار الذي يؤدي إلى مصلحة الطلبة والمدرسة في الأول والأخير"، وإذا كان المدير يمتلك قناعة قوية بقراراته يجب أن يدافع عنها مدعماً بالدلائل والبراهين، حسب ما أورده (رن) " بدي أدافع عن موقفي أنا متأكدة مئة بالمائة إنه صح، بدي أعطي إيجابياته وسلبياته، الأسباب اللي خلتنني أنا آخذ هيك قرار"، وأيدها في ذلك (ص) " الآراء اللي أنا باخذها اكيد بكون مقتنع فيها مسلح بالأدلة والبراهين، وبسعى إنني أكون صاحب رأي مدعم قوي، يعني لما بطرح رأي بكون عندي الدليل القطعي على صحة رأيي، إلا إذا تعارض مع سياسة المؤسسة زي الحيادية"، وهذا لا يعني أن لا يكون المدير مرناً في قراراته وغير منفتح على اتخاذ القرار بحكم الظروف التي يمكن أن يمر بها المعلم كما أشارت المعلمة (ع س) " أحياناً يمر المعلم بروف معينة ممكن إنه يتجاوز شوي القانون ويسمحه بأشياء معينة هون يتظهر إنسانية في التعامل تنعكس في المستقبل على علاقة جيدة بين الموظف والمدير"، وكما أشارت (أ ز) " مثال على ذلك مادة تطرح فكرة أهمية لعب كرة القدم للفتيات في تحقيق الصحة الجسدية والنفسية وما إلى ذلك، بإمكان العمل على تغيير هذه المادة إلى كرة السلة ضمن السياق نفسه".

## 4.1.5 الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي ما مدى توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى مديري

### المدارس في وكالة الغوث الدولية؟

من خلال إجابات الأسئلة الفرعية المتعلقة بالسؤال الرئيسي للدراسة أظهرت النتائج توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية، حيث أشارت نتائج إجابات المديرين والمعلمين توفر الوعي الذاتي لدى المديرين، وكان ذلك من خلال قدرة المدير على ذكر نقاط قوته ونقاط ضعفه، وسعيه المستمر لتحسين التواصل مع المعلمين من خلال الكلمة الطيبة والاجتماعات المتكررة والزيارات الصفية والاستماع والاصغاء لمعلميه، وظهر الوعي الذاتي للمدير من خلال اهتمامه بتقييم المعلمين لهم حيث يساعده ذلك على تطوير وتعديل سلوكياته حسب تقييم المعلمين له حتى لا يقع في الأخطاء، وتطويره مهنياً، وتحسين البيئة المدرسية، وكان وعي المدير بذاته عندما أجمع المعلمون أن المدير لديهم يعدل من قراراته في حال عدم ملاءمتها لأهداف وغايات المدرسة بالإضافة إلى أنهم يعترفون بأخطائهم حال وقوعها. وأظهرت النتائج توفر المنظور الأخلاقي لدى المديرين، حيث أنهم يهتمون بتشجيع المعلمين على المشاركة في الأنشطة المدرسية وتوفير ما يحتاجونه من احتياجات مادية أو معنوية، وتذليل الصعوبات لهم، وتلعب معاييرهم الأخلاقية دوراً عند اتخاذهم لأي قرار خاصةً إذا تعارض مع سياسة المؤسسة، بالإضافة إلى تمسكهم بالقيم التي تدعم قيمهم الأساسية، ويتصفون بالصدق والنزاهة والموضوعية في الحكم على الأشياء، ويعطون الحقائق كما هي دون تحيز لشخص أو موضوع معين، ويشكلون نموذجاً يحتذى به.

وكما أظهرت النتائج توفر بعد الشفافية العلائقية لدى المديرين حيث يتحلون بشفافية علائقية، ويشجعون المعلمين على التعبير عن أفكارهم، وسماع وجهات نظرهم ومشاركتهم في التخطيط والتنفيذ ووضع أهداف المدرسة ورؤيتها، والحوار المستمر معهم وتشجيعهم على المبادرات التي يقدمونها، ويسعون إلى كسب ثقة

معلميهم من خلال مصارحتهم وإبراز المشاعر الإيجابية، وتقبلهم لأخطاء المعلمين، ومشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية، ويقومون بإخبارهم بالحقائق كما هي دون نفاق، والتحدث بدقة ووضوح معهم.

وأظهرت النتائج أن المديرين يمتلكون معالجة متوازنة، حيث أنهم يستمعون لوجهات نظر المعلمين في أمور المدرسة، ويتيحون لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم، ويقومون بجمع البيانات وتحليلها قبل اتخاذ أي قرار بالتشاور مع المعلمين، وتشجيعهم على العمل بشكل تعاوني، ويكونون ثابتين في رأيهم ما دام يدعم أهداف المدرسة وغاياتها، ويمتلكون قناعة قوية بقراراتهم مدعمين ذلك بأدلة، ومرنين ومنفتحين في اتخاذهم بعض القرارات.

### 4.3 المحور الثاني: تأثير القيادة الأصيلة

يجيب هذا المحور عن سؤال الدراسة الخامس وهو ما تأثير القيادة الاصلية للمدير على المعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وقد انبثق عنه ثلاثة رموز محورية وهي:

#### 4.3.1 تأثير القيادة الأصيلة

تبين من خلال إجابات كل من المديرين والمعلمين أن للقيادة الأصيلة تأثير إيجابي على المعلمين، كما أشارت (ر ن) "أنا إذا اتبعت عناصرها من انضباط داخلي وتوازن وثقة بالنفس وشفافية، وخدمة مصلحة الآخرين، أكيد هذا راح ينعكس انعكاساً إيجابياً على أداء المعلمين، وإذا لم ينعكس فهي ليست قيادة أصيلة"، وتعمل القيادة الأصيلة على تعزيز انتماء المعلمين وتنمية روح الابداع والابتكار كما أوردت (ن) "لها بالغ الأثر في تعزيز انتماء المعلمين وتنمية روح الابداع والابتكار لديهم من خلال تحفيزهم



وتعزيز جهودهم والافتخار بإنجازاتهم"، وتحقيق الرضا الوظيفي والتفائل، وهذا ما أكدت عليه (أ ز) " يحقق الرضا الوظيفي للمعلم والتفائل ومن ثم الانتماء للمدرسة وبناء العلاقات الإنسانية بين الزملاء"، ووافقتها (ن) حيث يؤدي الرضا الوظيفي إلى رفع قدرتهم على حل المشكلات، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم مما يساعد في تمكين المعلمين مهنيًا ورفع قدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم"، وايدتها (ر ن) " لما المدير يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات وآلية حل المشكلات الي هو يواجهها ويساعده في حلها وبوصل هو وإياهم لقرار لحل المشكلة ويرى هؤلاء المعلمين أن مساهمتهم في حل هذه المشكلة أدى إلى حلها فعلاً، وأدى إلى تطوير النقص، أصبحوا فاعلين في حل المشكلات، راح يعكسوا هذا الأسلوب على حلهم لمشاكلهم أنفسهم في مجال عملهم" وتؤدي القيادة الأصيلة إلى تعزيز العمل الجماعي وتعزيز الثقة بين المدير والمعلمين، كما أشارت (ب ل) "تعزيز العمل الجماعي وتعزيز الثقة المتبادلة بين المعلمين والمدير والمعلمين أنفسهم، من خلال التعبير عن الرأي"، كما وأوردت (ر ن) " كل ما كان المدير عنده ثقة بنفسه ينعكس ذلك على قراراته وتصرفاته وتعامله مع الآخرين، وانعكس ذلك على الناس العاملين معه"، وهذا ما أيدته (أ ز) " أن إعطاء فرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم في جو يسوده التعاون والاحترام بين العاملين يساعد على توطيد الثقة بالنفس واعتزاز المعلم بمهنته"، وتعمل القيادة الأصيلة على تعزيز الدافعية والإخلاص لدى المعلمين كما أشارت (ن) "يقود إلى تعزيز الدافعية والإخلاص لديهم في العمل"، وتؤدي القيادة الأصيلة إلى زيادة الوعي بذاتنا وقدراتنا كما أشارت (ع س) "إحنا بأمس الحاجة إليها لأنه إذا عنا قيادة أصيلة عنا وعي بذاتنا وقدراتنا وعنا قدرة على إنجاز الموظف".

وجد من خلال تحليل إجابات المعلمين والمديرين أن للقيادة الأصيلة تأثيراً إيجابياً على المعلمين حيث أنها تعمل على تعزيز انتماء المعلمين وتنمي روح الإبداع والابتكار لديهم، وتحقيق الرضا الوظيفي والتفائل عندهم، وتزيد من قدرتهم على حل المشكلات، وتعزيز العمل الجماعي بينهم وزيادة ثقتهم بمديريهم، وتعمل على تعزيز الدافعية والإخلاص لديهم، وتزيد من وعيهم الذاتي ومن قدراتهم.

## 4.3.2 دور القائد الأصيل

يتمثل دور القائد الأصيل في تعامله بشفافية والثناء على إبداع المعلم وتوجيهه، وإظهار المشاعر الصادقة، كما أشار (ص) "بتحاول تلبية رغباتهم واحتياجاتهم بتعامل مع الكل بشفافية وبتساوي دون أي محاباة لمعلم على حساب معلم"، وأيدته (ب ل) "إظهار المشاعر الصادقة من قبل المدير تجاه المعلمين وعدم التمييز ومعاملة الجميع بشكل عادي ومتساوي"، ويكون دور القائد الأصيل في إعطاء الصلاحيات في المدرسة والتعبير بحرية عن آرائهم، كما أشار (ص) "بتعطيهم صلاحيات في المدرسة، هاي بتعزز ثقتهم بالمدرسة، وبتعطي للمعلمين إنهم يعبروا عن رأيهم بحرية وبدون فوقية وبدون قمع مع الأخذ بعين الاعتبار مصلحة المدرسة في الأخير"، كما وافقته (أ ز) مؤكدة "أن إعطاء فرص للمعلمين للتعبير عن آرائهم في جو يسوده التعاون والاحترام بين العاملين"، بالإضافة إلى تعزيز المعلمين بشكل إيجابي، وهذا ما أشارت إليه (ب ل) "المفروض يكون عنده شفافية في التعامل مع المعلمين وممارسة هذه الخصلة ما بين المعلمين، وتعزيزه للمعلمين بشكل إيجابي وتحفيزهم المستمر لكل حسب العمل الذي يقوم به، إيجاد السبل لجعل محيط العمل إيجابي"، وكما أشارت (م ن) "من خلال تحفيزهم المستمر والثناء على عملهم وتقدير كل ما يقومون به"، ويكون ذلك من خلال تشجيعهم للمعلمين وإعطائهم الوقت الكافي لعرض أفكارهم وخططهم، كما أشارت (ع س) "يعني أي فكرة بتجيبها لازم المدير يعطيك مساحة إنك تعرضيها وتبديعي فيها، ووقت كافي لعرض أفكارك وخططك يشجعك عليها"، وأشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات كما أوردت (ر ن) "لما المدير يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات وآلية حل المشكلات اللي هو يواجهها ويساعده في حلها وبوصل هو وإياهم لقرار لحل المشكلة، ويرى هؤلاء المعلمين أن مساهمتهم في حل هذه المشكلة، أدى إلى حلها فعلاً وأدى إلى تطوير النقص وأصبحوا فاعلين في حل المشكلات"، ويكون ذلك كما أشارت (ع س) "لزيادة قدرة المعلمين على حل المشكلات ممكن لقاءات لطرق حل المشكلات، في حال وقعت في مشكلة هو يقوم بتدريبهم، بيعطيهم أمثلة واقعية هو عملها أو غيره"، ويقوم

القائد الأصيل بتعزيز العلاقات والاحترام المتبادل بين المعلمين، كما أشار (أ) " القائد الأصيل هو المدير الذي يسعى إلى تعزيز العلاقات بين المعلمين وكذلك تعزيز الاحترام المتبادل بينهم ومشاركتهم الفعالة في أمر المدرسة بحيث يشعر المدرس أنه جزء أصيل من هذه المدرسة"، وأيدته في ذلك (د) حيث أشارت " يساعد القائد الأصيل بشكل كبير على زيادة الثقة واحترامهم لذاتهم هم طريق الاحترام المتبادل بينه وبين المعلمين"، ويكون ذلك من خلال التواصل المستمر مع المعلمين وتوفير السبل المادية والمعنوية لهم للتطوير، كما أشارت (ب ل) " التواصل المستمر ما بين المدير والمعلمين أكيد بتنمي قدراتهم وبتنمي مهاراتهم، بتوجد بيئة فاعلة ومجدية، وهذا بنميتهم وبطورهم، وبحسن البيئة اللي يشتغلوا فيها، المدير بوفر السبل المادية والمعنوية للتطوير"، وبناء علاقة طيبة وجسور من المودة والمحبة كما أشار (ص) " لما انت بتعمل علاقة طيبة معهم وبتبني جسور من المودة والمحبة معه وبتشاركه في اتخاذ القرارات في المدرسة بترفع ثقته بحاله ويمؤسسته"، حيث يشكل المدير نموذجاً يحتذى به في طريقة تعامله مع المعلمين وتطوير شخصياتهم، كما أشارت (أ ز) " القائد الأصيل نموذج يحتذى به من قبل المعلمين ومصدر إلهام لهم فله دور كبير في طريقة تعاملهم مع المشكلات ونضج خبرتهم وتعزيز اتجاهاتهم كل ذلك يصب في تطوير ذاتهم"، وايدتها (ر ن) " الجو الذي يتسم بالقيادة الأصيلة هو جو يساعد على زيادة رغبة المعلمين بأنهم يبحثوا عن أي شيء يطور شخصياتهم، محاولوا قد الإمكان يتماشوا مع أسلوب المدير قائد في النجاح والثقة بالنفس".

نجد من خلال تحليل إجابات المعلمين والمديرين أن للقائد الأصيل دوراً مهماً في تعزيز القيادة الأصيلة من خلال تعامله بشفافية مع المعلمين والثناء على إبداعاتهم وتوجيههم، وإظهار المشاعر الصادقة، وإعطاء الصلاحيات لمعلميه والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم بحرية، وتعزيزهم واعطائهم الوقت الكافي لعرض أفكارهم وخططهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتعزيز العلاقات والاحترام المتبادل بين

المعلمين، والتواصل معهم باستمرار وتوفير السبل المادية والمعنوية اللازمة لتطويرهم، وبناء علاقة طيبة وجسور من المحبة بينهم، ويشكل نموذجاً يحتذى به أمام المعلمين.

### 4.2.3 العوامل المهددة للقيادة الأصيلة

أجمع كل من المديرين والمعلمين على احتياج البيئة الفلسطينية للقيادة الأصيلة، للنهوض بالمؤسسات التعليمية والابتعاد عن التقليد والجمود في قياداتنا، كما أشارت (ن) "من وجهة نظري نحن نفتقر في المجتمع الفلسطيني إلى قيادات أصلية بمعنى الكلمة، وبالتالي نحن بحاجة إلى المزيد من هذا النوع من القيادات للنهوض بمؤسساتنا التعليمية أو غيرها من المؤسسات لبناء قيادات أصلية بعيدة عن التقليد والجمود الذي يسود في مجتمعنا"، وأيدتها (م ن) "المجتمع الفلسطيني من أكثر المجتمعات بحاجة للقائد الأصيل فيجب أن يتحلى بالشجاعة والجرأة أمام المخاطر التي يتعرض لها هذا الشعب ويكون نموذجاً يحتذى به لخلق جيل مثقف واع"، إلا أن هناك عوامل تهدد وجود القيادة الأصيلة في المجتمع الفلسطيني، تتمثل في ظروف الاحتلال وعدم القدرة على اتخاذ القرارات التي تتعارض مع سياسة المؤسسة وهي الحيادية، كما أشارت (رن) " أول اشي الظروف اللي بنعيشها فيها ظروف احتلال و ظروف عدم القدرة على اتخاذ القرارات من خلال إنه إحنا بنشتغل في وكالة الغوث، في قرارات معينة اللي هي قرارات تدخل في حيز الحيادية"، وتعدد القرارات من أكثر من جهة، كما أضافت (رن) " القرار الآن مش بإيدي وبالتالي بهدد إنك إنت تاخذ قرارات مع من هم شركاء معك في اتخاذ القرار وتعددها يؤدي إلى الوصول إلى هدف عكس الهدف اللي خططنا إليه"، ومن العوامل التي تهدد وجود قيادة أصيلة في البيئة الفلسطينية، وجود ديكتاتورية عالية ورؤية واحدة ديكتاتورية، وفوقية، كما أورد (ص) "إحنا بحاجة إلى قائد أصيل لأنه إحنا في جزء كبير عنده ديكتاتورية عالية، محاباة لفلان على حساب علان، جزء كبير من زملاء وهم زملاء وإحنا بنعتر فيهم، لكن هم هيك صعبة شخصيتهم يعني عندهم الرؤية الواحدة والفوقية، وهذا يتعارض تماماً مع القيادة الأصيلة"، بالإضافة

إلى وجود وجهات النظر المتباينة، ووجود أنظمة وقوانين تحد من اتخاذ القرارات كما أورد (ص) " وجهات النظر المتباينة في المدارس والتعصب الموجود عند المعلمين والمعلمات، والأنظمة والقوانين مرات بتحد من اتخاذ القرار إنك تكون شفاف صاحب رؤية متوازنة أو إنك تكون يعني ديمقراطي في التعامل مع الآخرين"، وانعدام الشفافية وعدم وجود الصدق في العمل كما أشارت ب ل " أكيد كل قيادة راح تواجه عوامل مهددة أكثر اشي ممكن يهدد أي مؤسسة عدم وجود الشفافية، ما في مصداقية في العمل، ما في علاقة صحيحة بين المدير والمعلمين"، وتلعب الوساطة والمحسوبية دوراً كبيراً في تهديد وجود القيادة الأصلية كما أشارت (ع س) " إحنا عنا مشكلة ما بنعرفها مش فاهمين إيش معناها مع إنه ممكن تكون موجودة في أي مؤسسة أشياء بتقف حائل أمام القيادة الأصلية زي الوساطة، المحسوبية ووجود الشخص غير المناسب في المكان غير المناسب"، بالإضافة إلى وجود فجوة بين المعلمين والمديرين كما أورد (أ) " هناك فجوة كبيرة بين المعلمين والقيادة وبالتالي خلق عدم الثقة وعدم الاحترام، وبالتالي يكون هناك انفصال بين القيادة والمعلمين"، كما أضافت (د) وجود تعدد وتنوع حكام البيئة الفلسطينية " هناك عدة معيقات بسبب تعدد وتنوع من يحكمون في البيئات الفلسطينية".

نجد من خلال تحليل إجابات المعلمين والمديرين أن جميعهم أجمعوا على أهمية وجود قيادة أصيلة في المجتمع الفلسطيني إلا أن هناك عوامل تهدد وجودها تتمثل في وجود الاحتلال، تعارض اتخاذ القرارات مع سياسة المؤسسة التي يعملون بها كالحياضية، وتعدد القرارات من أكثر من جهة، ووجود ديكتاتورية عالية ورؤية من جهة واحدة، ووجود أنظمة وقوانين تحد من اتخاذ القرارات، ووجود وجهات النظر المتباينة وانعدام الشفافية، ووجود الوساطة والمحسوبية، وتعدد وتنوع حكام البيئة الفلسطينية، ووجود فجوة بين المديرين والمعلمين.

#### 4.4 ملخص الفصل

تم التوصل في هذا الفصل إلى أن أبعاد القيادة الأصيلة تتوفر في المديرين الذين تمت مقابلتهم حيث تم الاستدلال على ذلك من خلال تحليل المقابلات التي أجريت معهم ومع المعلمين، وتم في هذا الفصل التوصل إلى تأثير القيادة الأصيلة الإيجابي على كل من المعلمين والطلاب والمدرسة، ودور القائد الأصيل، والمهتدات التي تحول من وجود القيادة الأصيلة في المجتمع الفلسطيني.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 5. المقدمة

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية، وقد تحقق هذا الهدف من خلال محاولة الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي الآتي ما مدى توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية؟ والذي تفرعت منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما مدى امتلاك المدير وعياً ذاتياً؟

2- كيف يتعامل المدير بمنظور أخلاقي مع المعلمين؟

3- كيف يتصرف المدير بشفافية علائقية مع المعلمين؟

4- ما مدى امتلاك المدير معالجة متوازنة؟

5- ما تأثير أبعاد القيادة الأصيلة للمدير على أداء المعلمين؟

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تم جمع البيانات اللازمة من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع مجموعة من المديرين والمعلمين في مدارس الوكالة، وأشارت نتائج التحليل إلى توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى المديرين، وتم الاستدلال على ذلك من خلال إجابات كل من المديرين والمعلمين على أسئلة المقابلة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الأصيلة على المعلمين من حيث الثقة والأمل والتفاؤل والكفاءة في التدريس، كما توصلت نتائج الدراسة إلى المعوقات والتحديات التي تواجه القيادة الأصيلة في المجتمع الفلسطيني، وبينت مدى احتياج البيئة الفلسطينية للقيادة

الأصيلة، وسيتم في الجزء التالي مناقشة هذه النتائج وتفسيرها ومقارنتها بالأدب التربوي، حيث تقدم الباحثة رؤيتها مستندة إلى خبرتها الطويلة في التعليم، ومستندة للدراسات السابقة التي تدعم أو تناقض نتائج هذه الدراسة.

### 5.1 تفسير ومناقشة السؤال الفرعي الأول: كيف يمتلك المدير وعيا ذاتيا؟

تم في هذه الدراسة التركيز على أبعاد القيادة الأصيلة كل على حدا، مختلفة في ذلك عن الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد القيادة الأصيلة الأربعة مجتمعة، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى، حيث أظهرت النتائج أن المديرين يتحلون بالوعي الذاتي وتبين ذلك من خلال معرفته بنقاط قوته ونقاط ضعفه، إلا أن المعلمين أجمعوا على أن المديرين لا يذكرون نقاط ضعفهم أمامهم، وأنهم يعرفونها بحكم خبرتهم في التعامل معم ليس إلا، وفسر المعلمون ذلك حتى لا يستغل ذلك ضدهم ويؤثر بشكل سلبي على المدرسة، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة (Fing-I, 2016) حيث أن المديرين نادرا ما يكشفون مشاعرهم الحقيقية أو يظهرون ضعفهم أمام الموظفين، وظهر الوعي الذاتي لدى المديرين من خلال حرصهم على تحسين تواصلهم مع معلمهم، كالكلمة اللطيفة وحسن الاستماع لهم والاجتماعات المتكررة، مما أدى إلى زيادة ثقة المعلمين بهم، والزيارات الاجتماعية بينه وبين المعلمين، بالإضافة إلى أنه تم الاستدلال على وجود وعي ذاتي لدى المديرين من خلال اهتمامهم بتقييم المعلمين لهم وتقديم التغذية الراجعة لهم، حتى يقوموا بتعديل سلوكهم وفقا لها ويؤدي إلى تطويرهم وتنميتهم، وتأتي نتائج هذه الدراسة متوافقة مع نتائج دراسة (Lynch et al., 2022) والتي أكدت على توفر بعد الوعي الذاتي لدى المديرين و دراسة (Opatokun, Hasim &Hassn, 2013) ودراسة (Bento &Ribeirro, 2013)، و(Feng-I, 2016)، التي اعتمدت في نتائجها على البيانات الكمية، وترتيب أبعاد القيادة الأصيلة بناء عليها، فجاء بعد الوعي الذاتي للمدير في دراسة



(Opatokun, Hasim & Hassan, 2013) في المرتبة الأولى كونه يؤثر بقوة كبيرة على الوعي الذاتي للقائد الأصل، ويكون القائد الذي يمتلك وعياً ذاتياً عالياً أكثر مصداقية، وجاء في المرتبة الثانية كما في دراسة (Feng-I, 2016)، وفي دراسة (Bento & Ribeiro, 2013) جاء الوعي الذاتي في المرتبة الأخيرة، أما في نتائج هذه الدراسة فتم الاعتماد على تحليل البيانات النوعية للمقابلات التي أجريت مع المديرين والمعلمين والتي من خلالها تم الاستدلال على وجود وعي ذاتي لدى المديرين، إلا أن نتائج هذه الدراسة والدراسات السابقة اختلفت عن نتائج دراسة (King, 2016) التي أظهرت تدني مستوى القيادة الأصلية عند المشرفين، وتتفق الباحثة مع نتائج دراسة (Opatokun, Hasim & Hassan, 2013) في وضع الوعي الذاتي بالترتيب الأول، فالقائد الذي لديه وعي بذاته قادر على تحليل الأمور بطريقة هادئة ودقيقة مما ينعكس على ثقة معلميه، ويزيد رضاهم الوظيفي ويحققون أهداف المدرسة المرجوة، لكن من غير الوصول إلى تضخيم الذات لأن ذلك ينعكس على سلوك المدير فلا يتقبله المعلمون ولا يلقى استحسانهم، وقد يعزز نفورهم مما ينعكس على رضاهم، ونلاحظ من خلال الدراسات السابقة تركيز الباحثين على الوعي الذاتي في التوصيات كدراسة (Opatokun, Hasim & Hassan, 2013) التي أوصت بتعزيز الوعي الذاتي للقادة والتابعين على حد سواء عن طريق تعميق عوامل الثقة بالنفس، ودراسة (Feng-I, 2016) التي أوصت بـ التركيز على تنمية وتحسين الوعي الذاتي لدى المديرين وذلك من خلال تطوير وتنمية المعارف والخبرات المختلفة، والتعرف على ردود أفعال العاملين بصورة مستمرة لتحسين التعامل معهم، والتعرف على أثر القرارات التي يتخذها المديرون على العاملين وتحديد الوقت المناسب لإعادة تقييم أدائهم في القضايا أو الموضوعات الهامة.

## 5.2 تفسير ومناقشة السؤال الفرعي الثاني: كيف يتعامل المدير بمنظور أخلاقي من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

أشارت نتائج هذا السؤال إلى توفر بعد المنظور الأخلاقي لدى المعلمين حيث تم الاستدلال عليه من خلال تحليل إجابات المقابلة لكل من المديرين والمعلمين، وقد أظهرت النتائج أن المدير يتعامل بمنظور أخلاقي مع المعلمين إذ أنه يظهر اهتمامه بهم ويقف على احتياجاتهم سواء المادية او المعنوية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من (Fing-I, 2016) و (Opatokun, Hasim &Hassan, 2013)، كما أظهرت النتائج التزام المديرين بالمعايير الأخلاقية والاجتماعية المقبولة في المجتمع، والتصرف واتخاذ القرارات في ضوء القيم والمعايير الأخلاقية وحرصهم على توافق اقوالهم مع افعالهم وتصرفاتهم متفقة في ذلك مع ما جاء في دراسة المنسي(2019)، ويتصف بالصدق والنزاهة وهو موضوعي في حكمه على الأمور وينقل الحقائق كما هي دون زيادة أو نقصان، ويكون نموذجاً يحتذى به أمام المعلمين، وتأتي نتائج هذه الدراسة متوافقة مع نتائج دراسة (Lynch et al., 2022)، وتتفق أيضاً مع دراسة كل من (Opatokun, Hasim &Hassan, 2013) و (Bento &Ribeirro, 2013) و (Feng-I, 2016) التي اتبعت المنهج الكمي، حيث كان ترتيب المنظور الأخلاقي في هذه الدراسات بالمرتبة الأولى كدراسة كل من (Bento &Ribeirro, 2013) ودراسة (Feng-I, 2016)، وجاء بالمرتبة الثانية كدراسة (Opatokun,Hasim&Hassan,2013)، إلا أن الدراسة الحالية اتبعت المنهج الكيفي متفقة في ذلك مع دراسة (Lynch et al.,2022)، واختلفت نتائج هذه الدراسات مع نتائج دراسة (King, 2016) التي أظهرت تدني مستوى القيادة الأصيلة لدى المشرفين، وكما في الوعي الذاتي اكتفت الدراسات السابقة بالتركيز على المنظور الأخلاقي في توصياتها كدراسة الياسري(2015) التي أكدت على الالتزام بمدونة السلوك الأخلاقي في مختلف أوجه العمل خاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين الزملاء والسعي إلى نشر المعايير الأخلاقية لتكون خارطة طريق للسلوكيات اليومية على مستوى البيئة الداخلية، وفي دراسة المنسي(2019)

جاءت توصية الدراسة بتركيز المديرين على غرس السلوكيات والقيم الأخلاقية والدينية والاجتماعية في العاملين بمأموريات مصلحة الضرائب وتبني السلوكيات الإيجابية. وترى الباحثة أن المنظور الأخلاقي بمثابة صمام الأمان الذي يمنع المدير من القيام بأمر لا أخلاقية، والذي يجعله يضع قيمه وأخلاقه أمامه قبل اتخاذه أي قرار أو إجراء في المدرسة أو حتى في طريقة تعامله مع المعلمين، وبالتالي يتوفر في المدرسة مناخ أخلاقي إيجابي ينعكس على كل من يعمل فيها، وفي رأيي أن هناك ما يعيق من ظهور المنظور الأخلاقي لدى المديرين بشكل واضح ويرجع ذلك لسياسة المؤسسة التي يعمل بها المديرون كالحيدانية مثلاً في مدارس الوكالة التي يمنع الموظفون بناءً عليها من حرية التعبير عن آرائهم خصوصاً السياسية منها، و تبني بعض البرامج التي لا تتلاءم مع قدرات وطبيعة المدارس في مجتمعنا الفلسطيني، فنجد هناك ضغطاً كبيراً يمارس عليهم وبالتالي يمارسوه على معلمهم، مما يخلق جواً من التوتر وعدم الدافعية في المدارس.

### 5.3 تفسير ومناقشة السؤال الثالث: كيف يتصرف المدير بشفافية علائقية مع

#### المعلمين؟

تشير الشفافية العلائقية إلى إظهار المشاعر الحقيقية بين المدير والمعلمين والتعامل معهم بما يتلاءم مع الأخلاقيات الأصيلة للمهنة (Northuse, 2016)، وقد أشارت نتائج تحليل المقابلات إلى توفر بعد الشفافية العلائقية لدى المديرين، متفقة في ذلك مع نتائج دراسة (Lynch et al., 2022) حيث يشجع المدير معلميه على التعبير عن أفكارهم، ويقبل أخطاءهم ويتحاور معهم ويشركهم في التخطيط والتنفيذ ووضع رؤية المدرسة وأهدافها، ووجود الثقة الناتجة عن الصراحة والشفافية فيما بينهم، بالإضافة إلى اعتراف المدير بخطائه، وينقل تعليمات المؤسسة بدقة ووضوح دون زيادة أو نقصان، وتتفق مع نتائج

دراسة الحسناوي(2015) في امتلاك المديرين لسلوكيات القيادة الأصيلة إلا أنه تم ترتيب أبعاد القيادة الأصيلة في الدراسات الأخرى حيث احتلت الشفافية العلائقية الترتيب الأول مقارنة بالأبعاد الأخرى، وفي دراسة (Opatokun, Hasim & Hassan, 2013) جاءت الشفافية العلائقية بالترتيب الثالث وفي دراسة (Bento & Ribeiro, 2013) جاءت بالترتيب الثاني، أما في دراسة (Fing-I, 2016) فكانت في المرتبة الأخيرة، وقد ركزت الدراسات السابقة على الشفافية العلائقية في توصياتها كدراسة الياسري(2015) التي أشار فيها إلى ضرورة الانفتاح على الآخرين والتعامل بشفافية عالية في المستوى خاصة في العلاقة بين القادة والتابعين، وكما أشار المنسي(2019) في توصياته بضرورة تحسين الشفافية في العلاقات داخل مكان العمل من خلال حرص المدير على تشجيع العاملين للتعبير عن آرائهم، وذلك بعقد اجتماعات دورية معهم لتبادل المعلومات، وفي رأيي كباحثة تعتبر الشفافية العلائقية مهمة جداً بين المدير والمعلمين لتحسين سبل التواصل بينهم، فتكون أداة للوصول إلى الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها بكل كفاءة وتميز، ويكونوا أكثر التزاماً بأنظمة وقوانين المدرسة، خاصة أنهم هم من وضعوا رؤية المدرسة وخططوا لأهدافها بالشراكة مع المدير، ويكونوا أكثر حرصاً على تنفيذها، وعندما يعترف المدير بخطائه يكون قدوة لمعلميه فلا يترددوا بالاعتراف بأخطائهم حيث يعتبر المدير النموذج الذي يحتذى به، ناهيك عن أن ذلك يساعد المدير في مناقشة المعلمين في الوقوف على أسباب الخطأ ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة معهم للتقليل من تبعات هذا الخطأ.

#### 5.4 تفسير ومناقشة السؤال الرابع: كيف يمتلك المدير معالجة متوازنة؟

تعتمد المعالجة المتوازنة على تحليل البيانات بكل موضوعي قبل اتخاذ(Datta, 5 Gardiner, 201)؛ (2015)، وقد أشارت نتائج تحليل المقابلات التي أجريت مع كل من المديرين والمعلمين إلى توفر بعد المعالجة المتوازنة لدي المدير، وأظهرت النتائج أن المدير يستمع لوجهات نظر المعلمين ويأخذ بآرائهم

ويناقشهم في قضايا المدرسة، ويقوم بجمع البيانات ويحللها مع فريق من المعلمين ذوي صلة قبل اتخاذ أي قرار فيها، ويعمل على تشجيع معلميه للعمل بشكل تعاوني، ويكون رأيه ثابت لا يغيره خاصة إذا كان يصب في مصلحة المدرسة والطلاب، وفي نفس الوقت يكون مرناً في قراراته ومنفتحاً على اتخاذها، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Lynch et al., 2022)، كما تتفق مع نتائج دراسة كل من (Opatokun, 2013) و (Hasim & Hassan, 2013) و (Bento & Ribeiro, 2013) و (Fing-I, 2016) و (الحسناوي, 2015) في توفر بعد المعالجة المتوازنة لدى المديرين، إلا أن الدراسات السابقة اعتمدت على ترتيب أبعاد القيادة الأصلية، فكانت المعالجة المتوازنة في المرتبة الثانية كدراسة (Bento & Ribeiro, 2013) ودراسة (Fing-I, 2016)، وعلى المرتبة الثالثة كما في دراسة الحسناوي (2015)، وعلى المرتبة الأخيرة كما في دراسة (Opatokun, Hasim & Hassan, 2013)، وتم التركيز على المعالجة المتوازنة في توصيات بعض الدراسات كدراسة الياسري (2015) التي أكد فيها على المعالجة المتوازنة للمعلومات حسب المعطيات التي تتوفر ضمن المواقف المتغيرة التي تواجه كل من القائد والتابعين، وفي توصيات دراسة المنسي (2020) تم التأكيد على التزام المديرين باتباع المعالجة المتوازنة في التعاملات مع العاملين داخل مكان العمل من خلال عقد النقاشات المفتوحة مع العاملين، والتعرف على الآراء التي قد تخالف قرارات المديرين، وأنا أرى كباحثة و معلمة تمتلك الخبرة في التدريس أن المعالجة المتوازنة ضرورية لاتخاذ القرارات الصائبة التي تعود على المدرسة بمنافع كثيرة وتحقق أهدافها، وهذا لا يتحقق إلا بجعل المعلمين شركاء في هذه العملية من خلال الاستماع إلى وجهات نظرهم والأخذ بآرائهم، لأنهم أقدر على الحكم على الأمور المتعلقة بالطلاب والمنهاج المدرسي، بحكم قربهم من الطلاب ومعرفتهم بالمنهاج الدراسي المقرر، وإذا قام المدير بتشجيع معلميه على العمل التعاوني في أي نشاط أو مهمة توكل اليهم كان مقدار العمل المنجز أفضل وأسرع وذو جودة عالية، ويبقى العمل باسم المدرسة ككل وليس باسم أشخاص معينين، وعندما يكون

المدير ثابتاً على قراراته يزيد ثقة المعلمين به وبقدراته، مع وجود بعض المرونة في القرارات التي لا تضر بمصلحة المدرسة وأهدافها.

وأنا أرى أن المدير لا تظهر أصالته حتى لو كان يمتلك أبعادها، خاصةً إذا كان يعمل ضمن مؤسسة تفرض عليه برامج ومناهج، وتحرمه هو والمعلمين من أبسط حقوقهم التعبير عن رأيهم، وتفرض عليهم قيوداً تمنعهم من التصرف وفق ما يروه مناسباً لمؤسستهم، وتحرمهم من التمتع بمستوى معيشي ملائم يتماشى مع حجم الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها بلادنا، فالمؤسسة التي لا تمتلك أي مقومات للقيادة الأصيلة لا تعط الفرصة لممارسة القيادة الأصيلة في مؤسستها.

## 5.5 تفسير ومناقشة نتائج السؤال الرئيسي: ما مدى توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى

### مديري مدارس وكالة الغوث الدولية.

من خلال مقارنة الباحثة لنتائج دراسة الأسئلة الأولى والثاني والثالث والرابع المتعلقة بأبعاد القيادة الأصيلة الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة والشفافية العلائقية والمنظور الأخلاقي، مع الإطار النظري لنظرية القيادة الأصيلة الذي استندت إليه الدراسة، أظهرت المقارنة تطابق النتائج مع أفكار كل من "والمبوا" و"نوردوس" حيث حدد والمبوا أربعة أبعاد تعتبر ركائز أساسية للقيادة الأصيلة، تتضمن الوعي الذاتي الذي عرفه والمبوا وآخرون (Walumbwa et al., 2008) بأنه رؤية القائد لذاته من الداخل ومعرفة نقاط قوته ونقاط ضعفه، وقيمه، والمنظور الأخلاقي الذي يتمتع فيه القائد بقيم أخلاقية عالية وبنزاهة خلال ممارساته، واتخاذ القرارات بناء على قيم أخلاقية (Northouse, 2016)، والمعالجة المتوازنة التي وصفها والمبوا وآخرون (Walumbwa et al., 2008) بأنها قدرة القائد على التحليل الموضوعي لكل المعلومات ذات

العلاقة قبل إعطاء القرار فيها، أما الشفافية العلانية يكون فيها القائد حقيقياً في مشاعره وردود أفعاله تجاه أداء الموظفين (Northouse, 2016).

هذا وقد أظهرت النتائج توفر الأبعاد الأربعة لدى المديرين الذي يعكس تمتع المديرين بقيادة أصيلة، منعكسة بذلك على ردود أفعال المعلمين الذين تمت مقابلتهم والذين أظهروا ارتياحاً واضحاً لتعاملهم مع مديرهم، ورضاهم عنهم، ولعل ذلك يرجع إلى السنوات الطويلة لخدمة المديرين في هذه الوظيفة، وبالتالي قدرتهم على فهم موظفيهم والتعامل معهم بناءً على شخصياتهم وميولهم، وعلى الرغم من ذلك ما زال المديرين لا يستطيعون ذكر نقاط ضعفهم أمام المعلمين، وبجاجة إلى التدريب على التأمل الذاتي، ومن خبرتي كمعلمة وتعاملي مع أكثر من إدارة طول مسيرتي المهنية لا يمكن الإجماع على أن المديرين جميعهم تتوفر لديهم أبعاد القيادة الأصيلة، حيث تم التعامل مع بعض المديرين ممن لا يراعوا ظروف المعلمين ولا يقدرهم ولا يتعاملوا بثقة معهم، وافتقارهم لأي بعد من أبعاد القيادة الأصيلة، مما انعكس على المدرسة والمعلمين ونتائج الطلبة بشكل سلبي، ولذلك من المفضل إجراء الدراسة بإشراك عدد أكبر من المعلمين والمديرين، وممن يمتلكون سنوات خبرة مختلفة، ومن مدارس حكومية وخاصة ووكالة.

## 5.6 تفسير ومناقشة السؤال الخامس: ما تأثير أبعاد القيادة الأصيلة للمدير على أداء

### المعلمين؟

بالمقارنة مع نتائج السؤال الخامس تأثير القيادة الأصيلة مع الإطار النظري لنظرية ماسلو للاحتياجات الذي استندت إليه الدراسة، أظهرت المقارنة تطابق النتائج مع أفكار ماسلو لتلبية الاحتياجات البشرية، التي تكون فيها الحاجة إلى تحقيق الذات في قمة هرمها، ولا تتحقق إلا إذا لبي القائد الاحتياجات الأساسية

الأقل لمعلميه، ولبى احتياجات السلامة وتحديد بروتوكولات وقواعد المؤسسة، وتسهيل بيئة يشعر فيها المعلمون بحرية التعبير عن الأفكار واقتراح التحسينات (Johnson, 2019)، ويلبي القائد هذه الحاجة من خلال تشجيع العمل الجماعي بالانتماء لمكان العمل، حيث يشعر المعلم بالتقدير ويكون أكثر تحفيزاً وولاءً مما يؤدي إلى استعداده للعمل بجدية أكثر من المعلم الذي يشعر بالتقليل من القيمة أو أنه غير مرغوب فيه (Georg, 2003)، حيث أظهرت نتائج التحليل أن القيادة الأصيلة تؤثر بشكل إيجابي على المعلمين وتعمل على تعزيز انتماء المعلمين وتنمية روح الابتكار والابداع لديهم وهذا ما أكدته النتائج في دراسة كل من العتيبي (2021) ودراسة حمادة (2021) ودراسة (Laguana et al., 2019)، كما أظهرت النتائج أن القيادة الأصيلة تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي والتفؤل بحيث يؤدي إلى رفع كفاءة المعلمين في حل المشكلات، وهذا يتفق مع نتائج دراسة سعيد وعلي (Saeed & Ali, 2018)، ودراسة كلوفاس (Kugophas et al., 2017)، وتشير نتائج الدراسة إلى أن القيادة الأصيلة تعزز من العمل الجماعي في المدرسة وتزيد الثقة بين المعلمين والمدير، متفقة في ذلك مع نتائج دراسة (Ismail, N., 2019)، كما تعمل القيادة الأصيلة على تعزيز دافعية المعلمين وإخلاصهم وزيادة وعيهم بقدراتهم وذاتهم، حيث اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من قششة (2010) والجبيري (2019).

وهذا لا يتحقق حسب ما أشارت إليه نتائج هذه الدراسة إلا بوجود قائد أصيل يتعامل بشفافية ويثني على إبداع معلميه ويوجههم ويظهر مشاعره الصادقة، ويعطي المعلمين صلاحيات في بعض الأمور الإدارية، ويسمح لهم بحرية التعبير عن آرائهم مما يؤدي إلى تعزيز ثقتهم بأنفسهم، متفقة في ذلك مع ما جاء في دراسة (Lynch et al., 2022)، بالإضافة إلى تعزيز المعلمين بشكل إيجابي وتشجيعهم واشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة كل من (Hadian & Afashri, 2019) ودراسة (Laguana et al., 2019)، ودراسة العتيبي (2021)، وحسب ما أشارت إليه النتائج فإن



دور القائد الأصيل يكون من خلال تعزيز العلاقات والاحترام المتبادل بين المعلمين، والتواصل المستمر وتوفير السبل المادية والمعنوية للتطوير المهني، وبناء علاقة طيبة وبناء جسور من المودة والمحبة بحيث يشكل المدير نموذجاً يحتذى به في طريقة تعامله مع المعلمين ويحاولون محاكاة سلوكه، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Qureshi & Hassan, 2019)، وحسب ما أظهرته نتائج الدراسة أننا في المجتمع الفلسطيني أحوج ما نكون إلى وجود قيادة أصيلة والابتعاد عن التقليد والجمود في قياداتنا، إلا أن هناك عوامل تهدد وجود القيادة الأصيلة تتمثل في ظروف الاحتلال، وعدم القدرة على اتخاذ القرارات التي تتعارض مع سياسة المؤسسة، ووجود أنظمة وقوانين تحد من اتخاذ القرارات وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة (Lynch et al., 2022)، كما وأظهرت النتائج إلى أن وجود ديكتاتورية عالية ووجهات نظر متباينة، وانعدام الشفافية وعدم وجود المصداقية في العمل، ووجود الوساطة والمحسوبية تلعب دوراً كبيراً في تهديد وجود القيادة الأصيلة، ووجود تعدد وتنوع حكام فلسطين، ناهيك عن أن الفرد في المجتمع الفلسطيني يكون حبيساً لمعايير ثقافية واجتماعية وتقاليد وأعراف موجودة في المجتمع تجعل من الصعوبة بمكان امتلاك حرية التعبير عن الذات، لأنه غالباً ما سيتعرض للانتقاد وأحياناً للنقد، فيتولد صراع دائم بين الفرد ونفسه وبين الآخرين من مجتمعه مما يؤثر على الإبداع والابتكار عند الفرد.

ومن وجهة نظري كمعلمة وباحثة أن للقيادة الأصيلة إذا تم تبني أبعادها فلسطينياً وبغض النظر عن ظروف الاحتلال، فإن معظم المشكلات التي تتعلق بنظام التعليم في فلسطين سوف يتم تجاوزها سواء مشكلة الرواتب أو آلية التعليم، معتمدة على أصالة القائد الذي يدير هذه المؤسسات، فوجود قادة أصيلين في مكان العمل، يعززون معنويات الموظفين ورضاهم مما يساعد على تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمؤسسة التي تعمل على الوفاء بالتزاماتها تجاه موظفيها تعزيز الروح المعنوية لديهم، ويلعب القادة الحقيقيون دوراً حاسماً في تخفيف الصعوبات في مكان العمل التي لها تأثيراً كبيراً عليهم وبشكل إيجابي، وتوفير مناخاً إيجابياً لهم في مكان العمل، مما يزيد من تطورهم وتنميتهم مهنيًا، ويتمتعون بمستويات

عالية من الثقة والأمل والتفاؤل والكفاءة والانتماء والرضا الوظيفي والمبادرة والإبداع، ويشكلون نموذجاً يحتذى به أمام طلابهم، فينعكس ذلك بشكل إيجابي عليهم ويخلق جيل من القادة قادرين على النهوض بالمجتمع الفلسطيني.

## 5.7 الملخص

تم في هذا الفصل مناقشة وتفسير نتائج أسئلة الدراسة، حيث أظهرت النتائج توفر أبعاد القيادة الأصيلة عند المديرين الذين تمت مقابلتهم، وقد أظهرت النتائج أيضاً تأثيراً إيجابياً للقيادة الأصيلة على كل من المعلمين والطلبة، مؤكدة على دور المدير في تعميق أسس القيادة الأصيلة في مجتمعنا، على الرغم من المهددات التي قد تحول من ممارستها في مجتمعنا.

## 5.8 نظرة تأملية تحليلية

أظهرت نتائج الدراسة الحالية توفر أبعاد القيادة الأصيلة لدى المديرين، وقد كانت هذه النتائج إيجابية جداً، وهي نتائج تعتبر مثالية لما يوجد في الواقع، فلو كان هذا الواقع لماذا التذمر والشكوى وعدم وجود الدافعية لدى المعلمين؟ لماذا السعي إلى التقاعد المبكر؟

ولذلك ترى الباحثة أن هذه النتائج تعود إلى الفترة الزمنية الطويلة للمديرين في هذه الوظيفة، حيث أن أقلهم خمسة عشر عاماً، وهي مدة كافية جداً للمدير حتى يفهم معلميه ويكون تواصله معهم جيد ويفهم احتياجاتهم ويحاول تحقيقها، ويكتسب ثقتهم ورضاهم، بالإضافة إلى خضوع المديرين بالفترة الأخيرة إلى دورات خاصة بالإدارة مثل القيادة من أجل المستقبل، والتركيز فيها على إشراك المعلمين في المهام الإدارية، وعلى الرغم من النتائج الإيجابية إلا أن هناك تعارض بين سياسة المؤسسة وقيم الموظفين، حيث أكد المديرين والمعلمون على دور مبدأ الحيادية الذي تجبر فيه المؤسسة الموظفين على عدم الخوض في الأمور السياسية أو المشاركة بها خاصة أننا ما زلنا تحت الاحتلال، وهذا يتنافى مع قيم الشعب الفلسطيني في مقاومة الاحتلال، وتهديد الموظفين من خلال توجيه كتب الفصل أو الإنذارات أو حتى التحقيق معهم إذا خالفوا هذا المبدأ، وهذا يتنافى مع مبدأ المنظور الأخلاقي للقيادة الأصيلة الذي يؤكد على الثبات على القيم والمبادئ، وتمتاز سياسة المؤسسة أيضاً بمركزية التعليمات بحيث لا يكون للمدير دور في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة إلا بالرجوع إلى الإدارة العليا، حيث يقتصر دوره على استقبال رسائل وإرسالها إلى الإدارة، وحل المشاكل في المدرسة، وعليه أن يتقبل أي برنامج تفرضه المؤسسة على الموظفين دون أي نقاش بذريعة مصلحة الطلبة، حتى لو كانت البنية التحتية وظروف المدرسة غير مناسبة، فلا يستطيع المدير إلا أن يسكت ويقنع المعلمين لتنفيذه حتى لو لم يكن مقتنع هو به خوفاً من الإنذارات والعقاب، وهذا كله يحول دون تعامل المدير بأصالة تجاه موظفيه وتجاه المؤسسة

التي يعمل بها، فيصبح المدير لا يتعامل بشفافية علائقية مع المعلمين، ويؤثر ذلك على موازنته للأمر، ووعيه الذاتي وبالتالي يفقد أصالته.

## 5.9 التوصيات

- من خلال النتائج أجمع المعلمون على أن المديرين لا يذكرون نقاط ضعفهم أمامهم، وبالتالي توصي الباحثة بضرورة مساعدة المديرين على الوصول إلى الوعي الذاتي من خلال تدريبهم على التأمل الذاتي لزيادة الوعي الذاتي عندهم.
- تبين من خلال إجابات المديرين ضعف المامهم بأنواع القيادة الحديثة، كون دراساتهم لا علاقة لها بالإدارة والقيادة، وبالتالي توصي الباحثة بإخضاع المديرين إلى دورات تدريبية بشكل دوري لاطلاعهم على كل جديد بمجال الإدارة والقيادة وتطبيقها في المدارس.
- من خلال النتائج وإجماع المعلمين والمديرين تبين أن المجتمع الفلسطيني أحوج ما يكون إلى وجود قيادة أصيلة، وبناءً عليه توصي الباحثة بتبني أبعاد القيادة الأصيلة وجعلها من المبادئ التي تسعى المؤسسات التربوية إلى تحقيقها للطلبة ضمن أهداف المدرسة ورؤيتها لخلق جيل يتمتع بقيادة أصيلة.
- إجراء دراسات تتبع المنهج المختلط الكمي والكيفي على مجتمع أوسع وعينة أكبر يشمل المدارس الحكومية والخاصة والوكالة، بحيث يمكن تعميم النتائج التي يتم الحصول عليها.

## المراجع

### المراجع العربية

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، فلسطين.

أبو زيد، حمادة. (2021). أثر سلوكيات القيادة الأصيلة على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي في ظل توسط الاتجاهات الايجابية للعاملين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(2)، 259-299.

أبو هتلة، خالد، وصبري، صلاح. (2014). القيادة التحويلية وإدارة التغيير. بحث مقدم في المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية: رماح، عمان.

<http://search.mandumah.com/Record/641984>

بركات، زياد، وأبو علي، ليلي. (2019). مظاهر الشخصية الكاريزمية المدركة لدى طلبة الجامعة في محافظة طولكرم، مجلة الجامعة العربية الامريكية، 5(1)، 108-140.

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، فلسطين.

الجبيري، عابد، القرني، يعن الله. (2019). القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس المتوسطة بمحافظة الليث وعلاقتها بدافعية العمل لدى المعلمين: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز: جدة، السعودية.

الجنابي، صاحب. (2019). استراتيجيات القيادة والاشراف، (ط.1). دار اليازوري العلمية للنشر. جوايبي، لخصر. (2016). الضغوط النفسية المدركة وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم

الثانوي، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، 7(1). 268-243.

الحسناوي، حسين. (2015). الدور التفاعلي للنزاهة التنظيمية في تعزيز تأثير سلوكيات القيادة

الأصلية في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة كربلاء: العراق.

الحارثي، عبد الله. (2020). القيادة الأصلية لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في

القائد من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية بالمنصورة، 112(2). 743-716.

الحجار، رائد حسين. (2017). درجة ممارسة القيادة الأصلية لدى مديري المدارس الثانوية في

محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة الأقصى، 21(2). 207-234.

خضر، محمد شيراز. (2022). استراتيجيات القيادة، (ط.1)، دار الاكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع.

رشيد، صالح؛ ومطر، ليث. (2016). القيادة الخادمة: منظور جديد للقيادة في القرن الحادي

والعشرين، (ط.1)، دار ينبور للطباعة والنشر والتوزيع.

الرشيدي، أمل شباب. (2015). مستوى ممارسة مديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة

الإبداعية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات، (رسالة ماجستير غير

منشورة)، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، السعودية.

السعود، راتب. (2021). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية، (ط. 1)، طارق للخدمات

المكتبة، عمان.

الشمري، راضي. (2019)، واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الاقسام العلمية في جامعة

حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة العلوم التربوية والنفسية،

3(8)، 1-19.

العتيبي، سعد. (2021). القيادة الأصلية والإبداع: الدور الوسيط للازدهار في العمل. مجلة

الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 92 (2). 152-131.

عفونة، سائد. (2014). واقع التعليم في المدارس الفلسطينية ما بعد نشوء السلطة الفلسطينية: تحليل

ونقد. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، 28(2)، 265-292.

العمرى، قاسم. (2009). أنماط القيادة الادارية وتأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية (اطروحة

دكتوراة غير منشورة)، جامعة سانت كلمينس: بريطانيا.

الفرحاتي، محمود، وصموئيل، أماني. (2020). علاقة ممارسة القيادة الاصيلة برأس المال النفسي

والجهد الانفعالي في التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية، المجلة المصرية للدراسات

النفسية. 30(108)، 102-51.

قشطة، تغريد. (2019). أثر القيادة الأصيلة لدى المشرفين التربويين في تحسين مستوى الدافعية

للإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)

جامعة الأقصى: غزة، فلسطين.

المنسي، محمود. (2019). القيادة الأصيلة وأثرها في سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل دراسة

تطبيقية على العاملين في مصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية. مجلة البحوث التجارية،

41(1)، 159-219.

الياسري، أكرم. (2015). سلوكيات القيادة الأصيلة وتأثيرها على تنمية الموارد البشرية، المجلة العراقية

للعلوم الادارية. 44(1)، 93-75

Alazmi, A. & Al-Mahdy, Y. (2022). Principal Authentic Leadership and Teacher

Engagement in Kuwait's Educational Reform Context. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 392-412.

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143220957339>

Allameh, S., Ghazinour, S., Aghaei, M., & Khodaei, S. (2015). Analyze the Effect of Servant

Leadership on Quality of Work Life in Isfahan Gas Company (With Emphasis on The Teaching of Nahjolbalaghe). *International Journal of Management Academy*, 3(2), 28-38.

Anderson, L. (2018). Anderson, L. (2018). *The Influence of Authentic Leadership on Fourth-*

*Year Nursing Students' Experience of Workplace Bullying and Withdrawal*

*Intentions* (Doctoral dissertation, The University of Western Ontario (Canada).

<https://ir.lib.uwo.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=7760&context=etd>

. Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. (2004). Unlocking the

Mask: a Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower

Attitudes and Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 823–801.

Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to The Root

of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.

<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=5a7cd81aaaf>



11aa7298fbb1e3197ce6972b63cf7

Avolio, B., & Walumbwa, F. (2014). Authentic Leadership Theory, Research and Practice: Steps Taken and Steps That Remain. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (pp.331–356).

[The Oxford Handbook of Leadership and Organizations - کتب Google](#)

Bento, A. & Ribeiro, M. (2013). Authentic Leadership in School Organizations, *European Scientific Journal*, 9(31), 121-130.

Bishop, W. (2013). Defining the Authenticity in Authentic Leadership. *The Journal of Values -Based Leadership*. 6 (1),7.

Burns, J. (1979). Two Excerpts from Leadership. *Educational Leadership*. 36(6),380-383

Covelli, B., & Mason, I. (2017). Linking Theory to Practice: Authentic Leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3), 1-10.

<https://www.proquest.com/openview/a69a4feb2ff9219cce2892aacbdf82c6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38745>

Creswell, J. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Pearson Education, Inc.

Datta, B. (2015). Assessing The Effectiveness of Authentic Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 62-75.

<https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/2-IJLS.pdf>

- Davidson, E. S. (2017). *Presence of Authentic Leadership and Bullying in The Nursing Workplace: A Correlational Study*. Doctor's Degree: University of Arkansas for Medical Sciences.
- Feng, Feng-I. (2016). School Principals' Authentic Leadership and Teachers' Psychological Capital: Teachers' Perspectives. *International Education Studies*,9(10), 245-255.
- Gardiner, R. (2015). *Authentic leadership*. In *Gender, Authenticity and Leadership*. Palgrave Macmillan, London.
- Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., May, D., and Walumbwa, F. (2005). Can You See Me? A Self\_ Based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly*. 16 (3) 343 –372.
- Gardner, W.L., Cogliser, C.C., Davis, K.M. and Dickens, M. (2011), Authentic Leadership: A Review of The Literature and Research Agenda, *The Leadership Quarterly*, 22 (6), 1120-1145.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, John Wiley & Sons.
- Hadian Nasab, A., & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and Employee Performance: Mediating Role of Organizational Commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 548-560.
- Hardwick, A. (2016). *Authentic Leadership and Organizational Citizenshi Behaviors: The*

*Moderating and Mediating Effect of Communication*, San Jose State University.

Holsti, O. (1969). *Content Analysis for The Social Science and Humanities* Canada: Addison-Wesley Publishing.

Ismail, S. N., Abdullah, A. S., & Abdullah, A. (2019). The Effect of School Leaders' Authentic Leadership on Teachers' Job Stress in the Eastern Part of Peninsular Malaysia. *International Journal of Instruction*, 12(2), 67- 80.

Johnson, S. L. (2019). Authentic Leadership Theory and Practical Applications in Nuclear Medicine. *Journal of Nuclear Medicine Technology*, 47(3), 181- 188.

King, J. (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.

Karadag, E., & Öztekin Bayir, Ö. (2018). The Effect of Authentic Leadership on School Culture: A Structural Equation Model. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 6(1), 40- 75.

Kulophas, D., Hallinger, P., Ruengtrakul, A., & Wongwanich, S. (2017) Exploring The Effects of Authentic leadership on Academic Optimism and Teacher Engagement in Thailand. *International Journal of Educational Management*, 32 (1), 27-45.

Laguna, M., Walachowska ,K . , Gorgievski-Duijvesteijn , M., and Moriano, J. (2019). Authentic Leadership and Employees' Innovative Behaviour:A Multilevel

Investigation in Three Countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 16(21), 4201.

Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, 241(258), 1-26.

Lynch, J., Daly, D., Lafferty, N., & Mannix McNamara, P. (2022). *The Real Deal: A Qualitative Investigation of Authentic Leadership in Irish Primary School Leaders. Societies*, 12(4), 106.

Maslow, A. (1962). *Toward a Psychology of Being*. (1st ed). Princeton, NJ: D. Van Nostrand Company.

Murray. (2005). *Comparing Theories of Child Development*. (6<sup>th</sup> ed). Boston, MA.

Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and Practice. Master's Thesis, Kenyatta University, Kenya*. (7<sup>th</sup> Edition).

Oh, J., Cho, D., & Lim, D. H. (2018). Authentic Leadership and Work Engagement: The Mediating Effect of Practicing Core Values. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 276-290.

Opatokun, K, Hasim, C., & Hassan, S. (2013). Authentic Leadership in Higher Learning Institution: A Case Study of International Islamic University Malaysia (IIUM). *International Journal of Leadership Studies*, 8(1), 49-66.

Qureshi, M., & Hassan, M. (2019). Authentic Leadership, Ethical Climate & Workplace

- Incivility: How Authentic Leadership Prevents Deviant Work Behavior-A Case from Pakistan. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 12(1), 144-163.
- Ribeiro, N., Duarte, A., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2020). How Authentic Leadership Promotes Individual Creativity: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 189-202.
- Roncesvalles, M., & Gaerlan, A. (2020). Authentic Leadership and Teacher Morale: Effects on Organizational Commitment in Higher Education. *International Journal of Advanced Research and Publications*, 4(3), 85-94.
- Saeed, S., & Ali, R. (2018). Exploring Authentic Leadership in Relation to Work Engagement in Public and Private Sector Universities. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 8(2), 59-67.
- Sinclair, M. (2010). *Authentic Leadership Behaviors of Secondary School Principals and Job Satisfaction of The Multigenerational Teacher Workforce*. University of La Verne, Laverne, California.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

## ملحق (1)

عزيزي/تي المشارك/ة:

أرفق لكم لمحة موجزة عن موضوع الدراسة أرجو قراءته، كما أرسل لكم أسئلة المقابلة لتحضيرها ومناقشتها، مؤكدة على الأمانة العلمية والحفاظ على سرية المعلومات، شاكرة لكم تعاونكم.

الطالبة هالة الميمي

لمحة موجزة عن موضوع الدراسة

القيادة الأصيلة: تعتبر القيادة الأصيلة من أنواع القيادات التي تركز في جوهر القائد وتجسد معرفته لذاته ومستوى تنظيمها، مركزة على البعد الشخصي له الذي يتأثر بخبراته في الحياة وما يرتبط بها من قيم واتجاهات ومنطق أخلاقي وقدرات نفسية إيجابية تعمل على تطويره كقائد أصيل، من خلال تعزيز الوعي الذاتي، والانطباع الأخلاقي الداخلي، ومعالجة المعلومات بطريقة متوازنة، وتعزيز الشفافية العلائقية، والتي تعتبر جميعها من مكونات القيادة الأصيلة (فرحاتي وصموئيل، 2020)

أبعاد القيادة الأصيلة

أولاً: الوعي الذاتي: يعد الوعي بالذات أمراً بالغ الأهمية في مجال تطوير الأصالة عند القائد، ، والوعي للطريقة التي قد ينظر بها التابعون الى ملاحظات القائد وأفعاله، ومن المهم للقائد الاصيل أن يكون لديه الإحساس بالذات بدرجة عالية بما في ذلك تحديد نقاط القوة والضعف لديه، ومن المستحيل إثبات الأصالة كقائد إذا لم يكن متأكداً من هويته أو ما يمثله في المقام الأول ( Northouse,2016 ).

ثانياً: المنظور الأخلاقي: أشار نورثوس (Northouse,2016) إلى ضرورة معرفة القائد باحتياجات المؤسسة والموظفين ووضعها قبل احتياجاته، وأن يتمتع بقيم أخلاقية عالية وبنزاهة من خلال ممارسته

ومواجهة الاغراءات التي يتعرض لها، وأن يتخذ قراراته بناء على القواعد الأخلاقية، وهذا يعمل على اكساب الاخرين الثقة بقراراته ويجعله قدوة يحتذى به (Gardner&Avolio,2005).

**ثالثاً: الشفافية العلانية:** حيث يكون القائد حقيقياً في مشاعره وردود أفعاله دون تنميق أو تزييف، لتحقيق الأهداف المرجوة والمعلنة التي تعكس درجة الانفتاح أمام الاخرين في الأقوال والأفعال، ويظهر القائد مشاعره الحقيقية تجاه أداء الموظفين (Northouse,2016).

**رابعاً: المعالجة المتوازنة:** تعتمد على تحليل البيانات بشكل موضوعي قبل اتخاذ القرار، داتا وجارندر (Datta,2015؛ Gardiner,2015)، والثبات على قراره خاصة أمام المعارضين، ما يزيد من ثقة الموظفين بالقرار والثبات عليه (Bento&Rebeiro,2013).

صفات القائد الأصيل (Walumbwa et al.,2008; Northouse,2013)

- يمتاز القائد الأصيل بالانفتاح ومشاركة الأفكار والمعلومات بشكل علني مع الآخرين وتحمل المسؤولية ومواجهة المخاطر.
- الصدق في الأفعال والاقوال والشجاعة في المواقف، ولديه درجة عالية من النزاهة والتصرف تحت الضغوط الداخلية والخارجية.
- واع ذاتياً ومتواضع ويسعى الى التحسين المستمر ولديه معرفة بخصائص العاملين.
- يعزز الثقة بين المرؤوسين.
- يتقبل الآراء المختلفة مع أفكاره ويشجع على التمسك بالمواقف الراسخة دون تحيز.
- قادر على بناء علاقات مع الاخرين من خلال الإفصاح عن الذات وتطوير الشعور بالثقة.

## ملحق (2)

### ملحق أسئلة المقابلة

أولاً: نموذج أسئلة المقابلات شبه المنظمة مع المديرين

معلومات عامة: بداية عرف عن نفسك

الأسئلة المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول:

أولاً: كيف يمتلك المدير وعياً ذاتياً؟

- 1) أذكر/ي لي ثلاثة من الأمور التي تحتاج الى تطوير وثلاث من نقاط قوتك؟
- 2) ما هي استراتيجيات تحسين تواصلك مع المعلمين؟
- 3) ما هي جوانب الاستفادة من تقييم الآخرين لك لماذا؟
- 4) في حال اتخذت قراراً معيناً ووجدت أن هذا القرار لا يتلاءم مع أولويات المدرسة وغاياتها، ماذا تفعل؟ كيف تعدل موقفك امام المعلمين؟

الأسئلة المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني:

كيف يتعامل المدير بمنظور أخلاقي؟

- 1) كيف تتصرف في حال جاءك معلم وأراد أن يقوم بنشاط مع الطلاب أمام الإذاعة المدرسية دون ان ينسق مع لجنة الإذاعة.
- 2) يعتبر اهتمامك بالمعلمين مسؤولية اخلاقية بالدرجة الأولى اعطي أمثلة على ذلك.
- 3) إذا وجدت معلماً يقوم بتصوير وثائق خاصة به لا علاقة لها بأمر المدرسة أو الطلاب، كيف تتصرف معه؟ كيف يؤثر ذلك على المعلمين
- 4) ماذا تفعل في حال احضرت الوكالة مادة علمية من الخارج تختلف عن قيمنا وعاداتنا وطلبت منك ان تقدمها للطلبة؟ أعطني أمثلة

الأسئلة المتعلقة بالسؤال الثالث

كيف يتصرف المدير بشفافية علائقية مع المعلمين؟



- 1) إذا أردت ان تقيم نشاط في المدرسة يتعلق بأي مناسبة كيف تحت المعلمين على المشاركة في؟ هل تخطط لهذا النشاط؟ هل توجد لجنة مختصة بالأنشطة؟ كيف تتابع عمل هذه اللجنة؟ هل تشاركها في اتخاذ القرار؟
- 2) في حال كان المعلم مقصرا متعمدا وانعكس هذا على مستوى الطلبة التحصيلي سلبيا، كيف ستتصرف معه ضمن القيادة الاصلية؟
- 3) ه تشارك المعلمين مناسباتهم الاجتماعية؟ لماذا؟
- 4) كيف تشجع على المشاركة في القيادة من خلال خلق الفرص وتفويض المسؤوليات للموظفين؟ مع الامثلة.

#### الأسئلة المتعلقة بالسؤال الرابع

كيف يمتلك المدير معالجة متوازنة؟

- 1) ما الإجراءات التي تتبعها لاتخاذ القرارات في الامور المتعلقة بالمدرسة؟
- 2) ما الأمور التي تأخذ رأي المعلمين فيها؟
- 3) كيف تتيح الفرصة للمعلمين المختلفين في الآراء للتعبير عن آرائهم بحرية لتحقيق الأهداف بفاعلية؟
- 4) كيف تدافع عن موقفك تجاه أمر معين انت مقتنع به؟ وفي حال لم يتفق هذا الامر مع أهداف وغايات المدرسة، ماذا تفعل؟

#### خامساً: ما تأثير القيادة الأصلية للمدير على المعلمين؟

- 1) برأيك ما تأثير القيادة الأصلية للمدير على معلميه من حيث الانتماء والابداع والتفائل؟
- 2) كيف يساعد القائد الأصل على زيادة ثقة المعلمين بأنفسهم واحترامهم لذاتهم؟
- 3) ما دور القائد الأصل لزيادة قدرة المعلمين على حل المشكلات لديهم وتطويرهم وتنميتهم؟
- 4) ما مدى احتياج بيئتنا الفلسطينية الوجود قيادة أصيلة وما العوامل المهددة لوجود تلك القيادة؟

### ملحق (3)

#### الأسئلة المتعلقة بالمعلمين

معلومات عامة: بداية عرف عن نفسك

الأسئلة المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول:

أولاً: كيف يمتلك المدير وعياً ذاتياً؟

- 1) من وجهة نظرك يبرز المدير نقاط القوة والنقاط التي هو بحاجة الى تطوير فيها أمامكم؟
- 2) كيف يعمل المدير على تحسين تواصله مع المعلمين؟
- 3) هل يهتم المدير بتقييم الآخرين له برأيك؟ لماذا؟
- 4) في حال اتخذ المدير قراراً معيناً ووجد أن هذا القرار لا يتلاءم مع أولويات المدرسة وغاياتها، ماذا يفعل؟ كيف يعدل موقفه أمام المعلمين؟

الأسئلة المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني:

كيف يتعامل المدير بمنظور أخلاقي؟

- 1) ما رأيك كيف يمكن أن يتصرف المدير في حال جاءه معلم وأراد أن يقوم بنشاط مع الطلاب أمام الإذاعة المدرسية دون ان ينسق مع لجنة الإذاعة.
- 2) يعتبر اهتمام المدير بالمعلمين مسؤولية اخلاقية بالدرجة الأولى اعطي أمثلة على ذلك.
- 3) برأيك كيف يتصرف المدير إذا وجد معلماً يقوم بتصوير وثائق خاصة به لا علاقة لها بأمور المدرسة أو الطلاب، كيف تتصرف معه؟ كيف يؤثر ذلك على المعلمين.
- 4) برأيك كيف يتصرف المدير في حال احضرت الوكالة مادة علمية من الخارج تختلف عن قيمنا وعاداتنا وطلبت تقديمها للطلبة؟ أعطني أمثلة

الأسئلة المتعلقة بالسؤال الثالث

كيف يتصرف المدير بشفافية علائقية مع المعلمين؟

- 1) من وجهة نظرك كيف يعمل المدير على اشراكك باتخاذ القرار في المدرسة؟ كيف يعمل المدير على تشجيع المعلمين للمشاركة في النشاط؟ هل يخطط معكم بشأن النشاط؟ كيف
- 2) كيف يجب أن يتصرف المدير في حال في حال كان المعلم مقصرا متعمدا وانعكس هذا على مستوى الطلبة التحصيلي سلبيا؟
- 3) من وجهة نظرك كيف ينظر المدير الى المشاركة الاجتماعية مع المعلمين في المدرسة من حيث الفوائد وتوطيد العلاقات الأخلاقية؟
- 4) هل يشجع المدير على المشاركة في القيادة من خلال خلق الفرص وتفويض المسؤوليات للمعلمين؟ مع الامثلة

#### الأسئلة المتعلقة بالسؤال الرابع:

كيف يمتلك المدير معالجة متوازنة؟

- 1) ما الإجراءات التي يتبناها القائد الأصيل لاتخاذ القرارات في الأمور المتعلقة بالمدرسة؟
- 2) ما الأمور التي تأخذ رأي المعلمين فيها؟
- 3) برأيك كيف يتيح الفرصة للمعلمين المختلفين في الآراء للتعبير عن آرائهم بحرية لتحقيق الأهداف بفاعلية؟
- 4) برأيك كيف يدافع عن موقفه تجاه أمر معين هو مقتنع به؟ وفي حال لم يتفق هذا الامر مع أهداف وغايات المدرسة، ماذا يفعل؟

#### خامساً: ما تأثير القيادة الأصيلية للمدير على المعلمين؟

- 5) برأيك ما تأثير القيادة الأصيلية للمدير على معلميه من حيث الانتماء والابداع والتفاؤل؟
- 6) كيف يساعد القائد الأصيل على زيادة ثقة المعلمين بأنفسهم واحترامهم لذاتهم؟
- 7) ما دور القائد الأصيل لزيادة قدرة المعلمين على حل المشكلات لديهم وتطويرهم وتنميتهم؟
- 8) ما مدى احتياج بيئتنا الفلسطينية الوجود قيادة أصلة وما العوامل المهتدة لوجود تلك القيادة؟

ملحق (4)



كلية التربية Faculty of Education

الدارة المساح والتعليم Department of Curriculum & Instruction

2 شباط 2023

حضرة مدير التعليم  
الدكتور اسامه ابو البها المحترم  
القدس - فلسطين

الموضوع: استكمال دراسة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الطالبة هالة الميمي الملتحقة ببرنامج ماجستير التربية تركيز إدارة تربوية في جامعة بيرزيت بدراسة  
كمطلب لإنهاء مساق الرسالة (860) تحت إشراف الدكتور أحمد فتحة بعنوان:

مدى توفر أبعاد القيادة الاصلية لدى مديري المدارس من وجهة نظر مديري ومعلمي وكالة الغوث  
الدولية\*

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه في اجراء مقابلات مع مديري ومعلمي بعض مدارس  
الوكالة قلنديا وشعفاط

مع فائق التقدير والاحترام،

د. أنور عبد الرازق

*Dr. Anwar Abdel Razeq*

رئيس برنامج الماجستير في التربية

برنامج الدراسات  
BIRZEIT UNIVERSITY