

المهمة التاسعة: (النتائج والتوصيات)

مقرر دراسات نقدية ٢

اسم الطالب

حسن خضر الحلافي

الرقم الجامعي (٢٤٢٠٠٠٠٨٢)

كلية الإدارة- جامعة ميداوون

إشراف

أ. د. أشرف الفندي

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميداوون

الفصل الدراسي الثاني- ٢٠٢٤

أولاً: البيانات الخاصة برسالة الماجستير

- عنوان الرسالة: القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.
- اسم الباحثة: الخطيب، بيان جاسر.
- سنة النشر: ٢٠٢٣ م.
- الجامعة: جامعة الشرق الأوسط.
- الكلية: كلية الآداب والعلوم التربوية.

ثانياً: نقد الرسالة من حيث التحليل الإحصائي

تم نقد الرسالة المعنونة " القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي" من حيث النتائج والتوصيات استناداً إلى المعايير الآتية:

م	المعيار	مدى استيفاء المعيار			التعليق
		مستو في	مستو في جزئياً	غير مستو في	
١	هل تم عرض النتائج بطريقة واضحة وسهلة الفهم؟	✓			تم عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة من الأول إلى الثالث بطريقة واضحة وسهلة الفهم، حيث قام الباحث بعرض السؤال متبوعاً بعرض ملخص لأبرز النتائج الرئيسية ذات الصلة بالمتغير ككل، ثم عرض أبرز النتائج التفصيلية المتعلقة بأبعاد هذا المتغير، فعلى سبيل المثال: - قام الباحث بعرض ملخص لأبرز النتائج الرئيسية المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: "ما درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟"، والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة

م	المعيار	مدى استيفاء المعيار			التعليق
		مستو في	مستو في جزئياً	غير مستو في	
					ممارسة مرتفعة على الدرجة الكلية وعلى جميع الأبعاد الفرعية، ثم قام بعرض ملخص النتائج التفصيلية المتعلقة بكل بعد من الأبعاد الفرعية الأربعة على حدة، وهي: (بعد الوعي الذاتي، بعد المعالجة المتوازنة، بعد شفافية العلاقات، بعد المنظور الأخلاقي)، وتحديداً عرض النتائج العامة للبعد، ونتائج أعلى وأقل فقرة، فمثلاً أوضح الباحث نتائج البعد الثاني (المعالجة المتوازنة) بطريقة سهلة، حيث أشار إلى أن نتائج الجدول (٧) أظهرت أن بعد المعالجة المتوازنة جاء بالمرتبة الرابعة، وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة، وأظهرت نتائج الجدول (٩) أن الفقرة رقم (١٣) التي تنص على إتصاف مدير المدرسة بـ "تشجيع التعاون بين الموظفين" حصلت على المرتبة الأولى. كما أظهرت نتائج الجدول (٩) أن الفقرة رقم (١٤) التي تنص على إثارة روح المنافسة بين الموظفين" حصلت على المرتبة الأخيرة، وفيما يلي الشاهد على ذلك:

م	المعيار	مدى استيفاء المعيار			التعليق
		مستوى في	مستوى في	غير مستوفى	
					البعد الثاني : المعالجة المتوازنة أظهرت نتائج الجدول (7) أن بعد المعالجة المتوازنة جاء بالمرتبة الرابعة وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول (9) أن الفقرة رقم (1.3) التي تنص على إتصاف مدير المدرسة بـ "تشجيع التعاون بين الموظفين" حصلت على المرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى إمام قادة المدارس وإدراكهم لأهمية التعاون بين المعلمين، ومساهمته في خلق بيئة عمل أكثر تفهماً، §5 وبالتالي بناء أساس قوي للعمل من خلال تعزيز السلوكيات الإيجابية بين المعلمين، وتحفيزهم لتبادل الخبرات والأفكار فيما بينهم، ويمكن أن يعود ذلك إلى وعي القادة بأن التعاون والاستماع لآراء المعلمين والأخذ بها، يرفع مستوى تدبير المعلم لنفسه، وبالتالي يحفز على تنمية المهارات التعليمية لديه ويعطيه الدافع للعطاء بشكل أفضل. كما أظهرت نتائج الجدول (9) أن الفقرة رقم (1.4) التي تنص على الحرص على إثارة روح المناقشة بين الموظفين" حصلت على المرتبة الأخيرة وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الأسلوب النقاشي الإيجابي قائم على العدل والنزاهة وإتاحة الفرص للجميع، وعدم التقليل من شأن الآخر، يسهم في شحذ الهمم وتشجيع الابتكار والتحسين المستمر، فهو يدفع المعلمين إلى العمل والإنجاز وإثراء المجتمع المدرسي الذي ينتمون إليه. وبالرغم من وضوح وسهولة عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، إلا أنه يؤخذ على الباحث الاكتفاء بعرض النتائج التفصيلية لأعلى وأقل فقرة في كل بعد من أبعاد متغيري الدراسة، وهما: (القيادة الأصلية)، و(الولاء التنظيمي)، في حين كان من الأوضح عرض النتائج التفصيلية لأعلى وأقل فقرتين في كل بعد من أبعاد متغيري الدراسة.
٢	هل تم تفسير النتائج بطريقة تتوافق مع أهداف	✓			تم الالتزام في تفسير النتائج التي تجيب عن أسئلة الدراسة (من السؤال الأول إلى الثالث) بالربط بين النتائج وأهداف الدراسة بشكل واضح، حيث قام الباحث بتفسير نتائج الدراسة من وجهة نظره، وأوضح دلالتها، مع الاهتمام بمنطقية التفسير، والتركيز في جودة المناقشة والتفسير بما توافقت

م	المعيار	مدى استيفاء المعيار			التعليق
		مستوى في	مستوى في جزئياً	غير مستوفى	
	الدراسة ؟ (لم تتضمن الدراسة وضع فرضي ات).				مع أهداف الدراسة من جهة، وبما أضاف إلى مجال التخصص (الإدارة التربوية) من جهة أخرى، فعلى سبيل المثال: - قام الباحث بتفسير النتائج الرئيسية والتفصيلية للسؤال الثاني للدراسة الذي نص على: "ما مستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟"، بما يتوافق مع الهدف الثاني للدراسة المتمثل في تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، حيث جاء تفسير النتائج على النحو الآتي نصه:

م	المعيار	مدى استيفاء المعيار			التعليق
		مستوى في	مستوى في جزئياً	غير مستوفى	
					ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: ما مستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء وادي السبز بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟ أظهرت نتائج الجدول (2.3) أن مستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء وادي السبز بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى مرتفع على درجة الكفاية وعلى جميع الأبعاد، وقد تعززت هذه النتيجة إلى طبيعة العلاقة الإيجابية بين المعلمين وإدارتهم في تلك المدارس، مما يدل على توفر بيئة عمل ملائمة، قائمة على التواصل الفعال، وبناء نظام تعليمي أفضل يعمل من عوامة معزولة، وتشكل مستوى المدارس من التعرف على احتياجات المعلمين، والعمل على إشباعها بما يقع من مستوى رضاهم، وبالتالي يعزز لديهم الشعور بالولاء لفراغاتهم، ويريد من نتائجهم لدورهم والعمل بفعالية جهد من أول تحقيق أهدافها. وقد أوضحت نتيجة هذا السؤال مع دراسة AF'IDAH (2023)، ودراسة العزوي والنداء (2022)، ودراسة أبو تارة (2022)، ودراسة العزوي (2021)، ودراسة جعرا (2020)، ودراسة الأحمدي والكروبي (2020)، ودراسة الفريدة والخاصي (2019)، التي أظهرت أن مستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة جاء بمستوى مرتفع. لذا فالنتيجة الأخيرة قد تم مناقشتها كما يأتي: بعد القول: الولاء التعليمي أظهرت نتائج الجدول (2.4) أن بعد الولاء التعليمي جاء بالمرتبة الثانية وجاءت جميع فقراته بمستوى مرتفع باستثناء الفقرة رقم (4) والتي جاءت بمستوى متوسط، وأظهرت نتائج الجدول (2.5) أن الفقرة رقم (3) التي تنص على تعرض المعلمين على برامج تدريبية، حصلت على المرتبة الأولى، وقد تعود هذه النتيجة إلى السلوك التعليمي الذي تبنى عليه العلاقة بين المعلمين ومديري المدارس، التي 58 يعكس البيئة الإيجابية التي يعرفهم على أظهار السلوكيات المطلوبة فيها، وتشجيع حاجاتهم ونشاطاتهم الخاصة، من منظور في بعد العمل، وبذلك تقلل لمعدلات توترهم في العمل، ورفع مستوى ولائهم نحو المؤسسة التعليمية التي يعملون فيها، مما يساهمهم على تقديم أفضل أداء لديهم، لتحقيق أهدافها كأنها أهدافهم الشخصية، وبالتالي المساهمة في إشباع المتطورة التعليمية التي تتناها المدرسة. وأظهرت نتائج الجدول (2.3) أن الفقرة رقم (4) التي تنص على إكمال معضلة المدرسة على مساهمات في شخصية خصائص على المرتبة الأخيرة، وقد تعززت ذلك إلى أهمية إشراك حاجات المعلمين، وتقديم الدعم المستمر لهم لتعزيز شعورهم بالانتماء، مما يعززهم لتعرض على مصالح المدرسة، وبني نظمتها.
٣	هل تم تجنب المبالغة في	✓			تم تجنب المبالغة في عرض استنتاجات الدراسة، حيث حرص الباحث على ألا تكون النتائج متضخمة أو تحتوي على تعميمات غير مستندة إلى الأدلة، حيث التزام الباحث

6

م	المعيار	مدى استيفاء المعيار			التعليق
		مستوى في	مستوى في جزئياً	غير مستوفى	
٤	هل تم مقارنة النتائج بالدراسات السابقة بطريقة صحيحة ؟		✓		تم مقارنة النتائج الرئيسية للسؤالين الأول والثاني للدراسة بنتائج الدراسات السابقة ذات الصلة التي تدعم أو تتناقض مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك على النحو الآتي: - فيما يتعلق بمقارنة النتائج الرئيسية للسؤال الأول، استشهد الباحث بعدد (٧) دراسات سابقة لمقارنة نتائج هذا السؤال من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف، وذلك على النحو الآتي: وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Miller (2022) ودراسة جرادات (2022) ودراسة الحربي (2020) ودراسة الجهني (2019) ودراسة Jafari و Behifar و Aria (2019) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة Asim (2023) ودراسة الحجار (2017) التي أظهرت أن درجة ممارسة 54 القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة. قد يعزى هذا الاختلاف لاختلاف الحد البشري والحد المكاني. - فيما يتعلق بمقارنة النتائج الرئيسية للسؤال الثاني، استشهد الباحث بعدد (٦) دراسات سابقة لمقارنة نتائج هذا السؤال من حيث أوجه الاتفاق فقط، وذلك على النحو الآتي: وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة AF'IDAH (2022)، ودراسة المر (2022)، ودراسة أبو تايه (2022)، ودراسة العنزي (2021)، ودراسة حمزة (2020) الأحمد والكردني (2020)، ودراسة الجريدة والناعبي (2019)، التي أظهرت أن التنظيمي في المدارس الخاصة جاء بمستوى مرتفع. وبالمقابل، يؤخذ على الباحث عدم مقارنة النتائج التفصيلية لأبعاد السؤال الأول للدراسة بنتائج الدراسات السابقة ذات الصلة التي تدعم أو تتناقض مع النتائج

م	المعيار	مدى استيفاء المعيار			التعليق
		مستوى في	مستوى في جزئياً	غير مستوفى	
					التي توصلت إليها الدراسة، وعدم مقارنة النتائج الرئيسية للسؤال الثاني للدراسة بنتائج الدراسات السابقة ذات الصلة التي تتناقض مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك عدم مقارنة النتائج التفصيلية للسؤال الثاني للدراسة بنتائج الدراسات السابقة ذات الصلة التي تدعم أو تتناقض مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة. فضلاً عن مقارنة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة بنتائج الدراسات السابقة ذات الصلة التي تدعم أو تتناقض مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة. ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة ومستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السمر بمحافظة العاصمة عمان؟ أظهرت نتائج هذا السؤال وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي في جميع الأبعاد وفي الدرجة الكلية، ويستدل من هذه النتيجة أن القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة إذ أن هذه العلاقة الإيجابية تشير إلى أنه كلما كان هناك قيادة أصيلة ارتفع مستوى الولاء التنظيمي، وقد نعزو الباحث من وجهة نظرها هذه النتيجة إلى أن القيادة الأصيلة من الأنماط القيادية المعاصرة، التي تسهم في ارتفاع العملية التربوية التعليمية، وإلى البيئة التي أوجدتها تبني سلوكيات القيادة الأصيلة القائمة على التواصل والتفاعل الإيجابي، وتحقيق مبدأ الشفافية في العلاقات بين قادة والمعلمين، وبين المعلمين أنفسهم، قد رفعت من مستوى وعي الإدارات المدرسية بأهمية تبني سلوكيات إيجابية حديثة للحفاظ على مزايا مستجدات العصر ومسايرة التطور الحالي خاصة في العملية التعليمية، وتعاظم دور التعليم في المجتمع، وكيف أن الحفاظ على سير المنظومة التعليمية نحو أهدافها يتطلب من القادة العمل على تطوير أنفسهم، وتنمية مهاراتهم الإدارية والقيادية نحو الأفضل، لما فيه تحقيقاً لمصلحة المؤسسة التعليمية التي ياشمون إليها، وإدراكهم بأنهم القوة المؤثرة إيجابياً على المعلمين لتحفيزهم للإنجاز، وبأن أقصى جهد لديهم، وإتباع القيم والمبادئ التي تتبناها المدرسة التي يعملون فيها، مما يمس لديهم الشعور بالانتماء الذي يظهر من خلال سلوكياتهم أثناء تفاعلهم مع الآخرين، ووعي قادة على الاستفادة من التغذية الراجعة وتقبل الرأي الآخر والتفكير البناء، وأهمية إشراك المعلم في عملية صنع القرارات باعتبارها مكون أساسي في تحسين وتطوير المنظومة التعليمية، مما يعزز تقدير المعلم لذاته ويسير به لحالة من الاستقرار النفسي التي ترفع من مستوى ولاءه للمدرسة، وبذلك تزيد لديه الرغبة في البقاء فيها، والعمل على تحقيق أهدافها، وتكوين مخرجاتها والتوجه بها نحو الأفضل.
٥	هل تم بناء التوصيات على أساس	✓			جاءت التوصيات التي طرحتها الدراسة متسمة بالمنطقية وقائمة على ما تم اكتشافه من خلال تحليل نتائج أسئلة الدراسة الثلاثة، فعلى سبيل المثال: توصلت نتائج السؤال الثالث إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة

م	المعيار	مدى استيفاء المعيار			التعليق
		مستوى في	مستوى في جزئياً	غير مستوفى	
	النتائج ؟				إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين درجة ممارسة القيادة الأصلية لدى مديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي في جميع الأبعاد وفي الدرجة الكلية، وبناءً عليه أوصت الدراسة بتعزيز نمط القيادة الأصلية وتبني سلوكياتها لدى مديري المدارس الخاصة؛ لما لها من أثر إيجابي على المؤسسة التعليمية والمجتمع ككل، من خلال العمل على إدراجه في الدورات التدريبية التي يتلقاها المديرين للتوعية بنمط القيادة الأصلية وأهميته. في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة المتعلقة بالدراسة وتفسيراتها، اعتماد بيانات خلال دراستها، فإنها توصي بالآتي: 1- تعزيز نمط القيادة الأصلية وتبني سلوكياتها لدى مديري المدارس الخاص إيجابي على المؤسسة التعليمية والمجتمع ككل، من خلال العمل على التدريبية التي يتلقاها المديرين، للتوعية بنمط القيادة الأصلية وأهميتها.
٦	هل التوصيات قابلة للتطبيق في الواقع ؟	✓			اتسمت التوصيات التي قدمتها الدراسة بالواقعية والقابلية للتنفيذ في المجال التربوي، كما أنها أخذت في الاعتبار إمكانية تطبيقها على أرض الواقع، وتضمنت تحديد آلية التنفيذ، حيث اقترح الباحث (٩) توصيات واقعية تمثلت فيما يلي:

م	المعيار	مدى استيفاء المعيار			التعليق
		مستو في	مستو في جزئياً	غير مستو في	
					التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها اللجنة الدائمة بالمعاقلة بالتراسة وبصوراتها، اعطت على ما توفر من بيانات خلال دراستها، فإنها توصي بالآتي: 1- تعزيز نمط الكوادة الأدبية وتبني سلوكياتها لدى مدرسي المدارس الخاصة، إما لها من أثر إيجابي على المؤسسة التعليمية والتجسس ككل، من خلال العمل على إكراهه في التبركات التدريبية التي يتلقاها المدرسي، كتنويع نمط الكوادة الأسبوعية وأهيتها. 2- العمل على توسيع سداً الفجاء ونقل الرأي الآخر، الذي يساعد على معالجة مواطن الضعف لدى قادة المدارس. 3- تعزيز وهي المدرسي بأهمية الدعم الإداري والتعويقي للشعب، الذي يساعد على الوصول إلى حالة من الشراكة الفعالة وبالتالي دعم مستوى الأداء التعليمي لديهم. 4- تنويع الكوادة بأهمية تدعيم المدرسين الذي يتفهمه ليدل أقصى جهد من أول لوائح مدرستهم والتعريف لحوالها. 5- تعزيز الشراكة المدرسي مع المجتمع المدني الفعيل بها من خلال الأنشطة والعلمية المجتمعية، مما يعزز شعور المعلمين بأن لهم تأثير إيجابي على مجتمعاتهم وأن لهم دور فعال فيها. 6- إيجاد جنة عمل إيجابية تعزز شعور المعلمين للاهتمام بمصلحة المدرسة العامة وتكثيفها، وإنها برتبة تحقيق مصلحتهم الشخصية.
					62 7- بناء ثقافة تنظيمية إيجابية في المدارس تقوم على تشجيع التعاون فيما بينهم وتبادل الخبرات، وتعزيز مبدأ الشفافية في العلاقات بهدف الوصول إلى المؤسسة التعليمية التي يرتجون الاستثمار في العمل فيها. 8- إدراج الكوادة الأسبوعية ضمن محاور تقييم أداء المدرسي. 9- تشجيع المعلمين على التعبير عن آرائهم بحرية وتوثيقهم في سجلات صنع القرارات، من خلال توفير الفرص المناسبة في لوائح الآخرين.

وبالمقابل، يؤخذ على الباحث في التوصيات المقدمة عدم تحديد الجهة الرسمية أو المسؤولين المناطقين بتطبيق هذه التوصيات على أرض الواقع.

روابط الرسالة:

file:///C:/Users/NewVision/Downloads/9802-015-017-0041-F.pdf	الفصل الأول
file:///C:/Users/NewVision/Downloads/9802-015-017-0041-5.pdf	الفصل الخامس

العنوان:

القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

المؤلف الرئيسي:

الخطيب، بيان جاسر محمد

مؤلفين آخرين:

الغول، كاظم عادل أحمد(مشرف)

التاريخ الميلادي:

2023

موقع:

عمان

الصفحات:

1 - 96

رقم MD:

1422884

نوع المحتوى:

رسائل جامعية

اللغة:

Arabic

الدرجة العلمية:

رسالة ماجستير

الجامعة:

جامعة الشرق الأوسط

الكلية:

كلية الآداب والعلوم التربوية

الدولة:

الأردن

قواعد المعلومات:

Dissertations

مواضيع:

القيادة الأصيلة، الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، الولاء التنظيمي، مديرو المدارس

رابط:

<http://search.mandumah.com/Record/1422884>

لإستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب إسلوب الإستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

الخطيب، بيان جاسر محمد، و الغول، كاظم عادل أحمد. (2023). القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://1422884/Record/com.mandumah.search/>

إسلوب MLA

الخطيب، بيان جاسر محمد، و كاظم عادل أحمد الغول. "القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي" رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2023. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1422884>

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول الذي نص على: ما درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري

المدارس الخاصة في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الجدول (7) أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة على الدرجة الكلية وعلى جميع الأبعاد. وقد تعزى النتيجة إلى الإهتمام المتزايد بالتعليم ومخرجاته، الذي نمت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين الوعي بأهمية تبني سلوكيات وممارسات حديثة، تسهم في رفع مستوى المخرجات التعليمية وتحسينها، لأنها مسؤولية لا تقوم فقط على المعلمين وحدهم، بل تتعدى ذلك إلى مديري المدارس فقد تغير مفهوم القائد في الفكر الإداري الحديث من شخص منفذ للتعليمات إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير، ويظهر ذلك من خلال ممارساتهم وتصرفاتهم والقرارات التي يتخذونها بما فيه مصلحة المدرسة، وتحقيق الأهداف المرجو الوصول إليها. ويرجع ذلك إلى وعي المديري بأهمية القيادة الأصيلة، وأنها تسهم في جسر العلاقة بينهم وبين المعلمين، وأن هذه العلاقة إن بنيت على النزاهة والعدالة والشفافية فإنها تحقق الأهداف وتسهم في خلق بيئة عمل أخلاقية فاعلة تحفز المعلمين نحو العمل.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Miller (2022) ودراسة جرادات (2022) ودراسة

الحربي (2020) ودراسة الجهني (2019) ودراسة Jafari و Behifar و Aria (2019) التي

أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت نتيجة

هذا السؤال مع نتائج دراسة Asim (2023) ودراسة الحجار (2017) التي أظهرت أن درجة ممارسة

القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة. قد يعزى هذا الاختلاف لإختلاف الحد البشري والحد المكاني.

أما بالنسبة للأبعاد فقد تم مناقشتها كما يلي:

البعد الأول: الوعي الذاتي

أظهرت نتائج الجدول (7) أن بعد الوعي الذاتي جاء بالمرتبة الأولى وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة، وأظهرت نتائج الجدول (8) أن الفقرة رقم (1) التي تنص على إتصاف مدير المدرسة بـ "معرفة مواطن القوة لديه" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) وإنحراف معياري (0.92)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي القادة من وجهة نظر المعلمين بقوة تأثير مواقفهم والممارسات الإيجابية التي يتبنونها على من يعملون معهم، وأصبح لديهم الإدراك بأن المكانة الشرعية التي هم فيها تمنحهم قوة لإحداث التغيير، كونهم القوة المحركة للعملية التعليمية بجميع جوانبها.

وأظهرت نتائج الجدول (8) أن الفقرة رقم (4) التي تنص على إتصاف مدير المدرسة بـ "القدرة على الاعتراف بأخطائه" حصلت على المرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع، وقد تعود هذه النتيجة إلى وعي القادة من وجهة نظر المعلمين بأخطائهم وأن لديهم فرصة للتعلّم منها، والعمل على معالجتها بشكل أفضل، لإدراكهم بأن التعلّم مستمر وله دور في تحسين وتطوير جودة العملية التعليمية.

البعد الثاني: : المعالجة المتوازنة

أظهرت نتائج الجدول (7) أن بعد المعالجة المتوازنة جاء بالمرتبة الرابعة وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول (9) أن الفقرة رقم (13) التي تنص على إتصاف مدير المدرسة بـ "تشجيع التعاون بين الموظفين" حصلت على المرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى إلمام قادة المدارس وإدراكهم لأهمية التعاون بين المعلمين، ومساهمته في خلق بيئة عمل أكثر تفهماً،

وبالتالي بناء أساس قوي للعمل من خلال تعزيز السلوكيات الإيجابية بين المعلمين، وتحفيزهم لتبادل الخبرات والأفكار فيما بينهم، ويمكن أن يعود ذلك إلى وعي القادة بأن التعاون والاستماع لآراء المعلمين والأخذ بها، يرفع مستوى تقدير المعلم لنفسه، وبالتالي يحفزه على تنمية المهارات التعليمية لديه ويعطيه الدافع للعطاء بشكل أفضل.

كما أظهرت نتائج الجدول (9) أن الفقرة رقم (14) التي تنص على "الحرص على إثارة روح المنافسة بين الموظفين" حصلت على المرتبة الأخيرة وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الأسلوب التنافسي الإيجابي القائم على العدل والنزاهة وإتاحة الفرص للجميع، وعدم التقليل من شأن الآخر، يسهم في شحذ الهمم وتشجيع الابتكار والتحسين المستمر، فهو يدفع المعلمين إلى العمل والإنجاز وإثراء المجتمع المدرسي الذي ينتمون إليه.

البعد الثالث: شفافية العلاقات

أظهرت نتائج الجدول (7) أن بعد شفافية العلاقات جاء بالمرتبة الثالثة وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول (10) أن الفقرة رقم (15) التي تنص على أن المدير "يتحدث بوضوح ودقة مع الموظفين" حصلت على المرتبة الأولى وقد يعزى ذلك إلى أن التواصل الفعال يؤثر بشكل إيجابي على فاعلية أداء قادة المدارس من خلال تعزيز العلاقات وشفافيتها مع من يعملون معهم، والإسهام في تنسيق المهام التعليمية بين المعلمين، والقدرة على شرح التعليمات والأهداف بوضوح وإيجاز، فالتواصل الفعال أداة حيوية تحفز على إيجاد بيئة عمل مناسبة، تتيح حرية التعبير عن الأفكار وتوليدها، والمشاركة في عملية صنع القرارات لتحقيق الأهداف التعليمية التي تسعى إليها المدرسة.

كما أظهرت نتائج الجدول (10) أن الفقرة رقم (19) التي تنص على أن المدير "يتعامل بشفافية مع كافة الموظفين في المدرسة" حصلت على المرتبة الأخيرة وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية الشفافية في المدارس والوضوح التام في السياسات التي تتبعها المدرسة، وتعريف المعلمين بما لهم من حقوق، وما عليهم من واجبات، وتمكينهم من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بكل سهولة ويسر، وتحقيق العدالة والموضوعية في التعامل معهم، والبعد عن التحيز في تقييم أدائهم.

البعد الرابع: المنظور الأخلاقي

أظهرت نتائج الجدول (7) أن بعد المنظور الأخلاقي جاء بالمرتبة الثانية وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول (11) أن الفقرة رقم (30) التي تنص على أن المدير "يحافظ على سمعة المدرسة الإيجابية" حصلت على المرتبة الأولى وقد تعزو الباحثة ذلك إلى إدراك القيادات المدرسية أهمية تطبيق القيم والمبادئ الأخلاقية في ممارسة مهامها، وأداء مسؤولياتها نحو المدرسة، لما في ذلك من تعزيز وحفاظ على سمعتها الحسنة، وأنهم يشكلون إنموذجاً وقوة حسنة للمعلمين في تبني السلوكيات الإيجابية التي تدعم الوصول بالمدرسة إلى مكانة مرموقة في المجتمع المحيط بها.

كما أظهرت نتائج الجدول (11) أن الفقرة رقم (28) التي تنص على أن المدير "يكافئ الموظفين على السلوكيات الإيجابية" حصلت على المرتبة الأخيرة، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إلمام القادة بكيفية أن يكونوا داعمين للمعلمين، ومقدرين للإنجازات التي يقومون بها كلها وعدم التقليل من شأنهم، والأخذ في عين الاعتبار احتياجاتهم بكل جوانبها والتركيز على الجانب المعنوي خاصة من خلال تقديرهم ومكافئتهم على السلوكيات الإيجابية التي يظهرونها؛ لتحفيزهم على الاستمرار في تبنيها.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: ما مستوى الولاء التنظيمي في المدارس

الخاصة في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الجدول (12) أن مستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى مرتفع على الدرجة الكلية وعلى جميع الأبعاد، وقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة العلاقة الإيجابية بين المعلمين وإداراتهم في تلك المدارس، مما يدل على توافر بيئة عمل ملائمة، قائمة على التواصل الفعال، وبناء نظام تعليمي أفضل يحسن من جودة مخرجاته، وتمكن مديري المدارس من التعرف على احتياجات المعلمين، والعمل على إشباعها مما يرفع من مستوى رضاهم، وبالتالي يعزز لديهم الشعور بالولاء لقياداتهم، ويزيد من انتمائهم لمدرستهم والعمل بأقصى جهد من أجل تحقيق أهدافها.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة AF'IDAH (2022)، ودراسة المرزوقي والدباء (2022)، ودراسة أبو تايه (2022)، ودراسة العنزي (2021)، ودراسة حمزة (2020)، ودراسة الأحمد والكردى (2020)، ودراسة الجرايدة والناعبي (2019)، التي أظهرت أن مستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة جاء بمستوى مرتفع.

أما بالنسبة للأبعاد فقد تم مناقشتها كما يأتي :

البعد الأول: الولاء العاطفي

أظهرت نتائج الجدول (12) أن بعد الولاء العاطفي جاء بالمرتبة الثانية وجاءت جميع فقراته بمستوى مرتفع باستثناء الفقرة رقم (4) والتي جاءت بمستوى متوسط، وأظهرت نتائج الجدول (13) أن الفقرة رقم (1) التي تنص على "أحرص على نجاح مدرستي" حصلت على المرتبة الأولى، وقد تعود هذه النتيجة إلى السلوك العاطفي الذي تبني عليه العلاقة بين المعلمين ومديري المدارس، الذي

يعكس البيئة الإيجابية التي تحفزهم على اظهار السلوكيات المرغوب فيها، وتشبع حاجاتهم وتحقق أهدافهم الحياتية، من استقرار في بعد العمل، وبذلك تقليل لمعدلات دورانهم في العمل، ورفع مستوى ولائهم نحو المؤسسة التعليمية التي ينتمون إليها، مما يشجعهم على تقديم أفضل أداء لديهم، لتحقيق أهدافها كأنها أهدافهم الشخصية، وبالتالي المساهمة في إنجاح المنظومة التعليمية التي تتبناها المدرسة.

وأظهرت نتائج الجدول (13) أن الفقرة رقم (4) التي تنص على "أفضل مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية" حصلت على المرتبة الأخيرة وقد يعزى ذلك إلى أهمية اشباع حاجات المعلمين، وتقديم الدعم المستمر لهم لتعزيز شعورهم بالإنتماء مما يحفزهم للحرص على مصالح المدرسة، وتبني رؤيتها.

البعد الثاني: الولاء الأخلاقي

أظهرت نتائج الجدول (12) أن بعد الولاء الأخلاقي جاء بالمرتبة الأولى، وجاءت جميع فقراته بمستوى مرتفع وقد أظهرت نتائج الجدول (14) أن الفقرة رقم (9) التي نصت على "أحافظ على ممتلكات المدرسة كأنها ممتلكاتي الشخصية" حصلت على المرتبة الأولى وقد تعزى النتيجة من وجهة نظر الباحثة إلى مستوى الوعي والإدراك لدى المعلمين بأنهم قدوة حسنة وإنموذجاً يحتذى به، مما يجعلهم يظهرون السلوكيات الإيجابية حيث إنه ما زال ينظر لدور المعلم بالصورة التقليدية الإيجابية للأخلاق.

وأظهرت نتائج الجدول (14) أن الفقرة رقم (12) التي نصت على " أشعر بأن لي تأثير إيجابي على المجتمع" حصلت على المرتبة الأخيرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى دور المعلم وأنه اللبنة

الأساسية في العملية التعليمية، فدور المعلم لا يقتصر فقط على التعليم بل يتعدى ذلك إلى أدوار تربوية اجتماعية تساهم في تطور ورفعة المجتمع بشكل فعال وإيجابي.

البعد الثالث: الولاء الاستمراري

أظهرت نتائج الجدول (13) أن بعد الولاء الاستمراري جاء بالمرتبة الثالثة، وجاءت جميع فقراته بمستوى مرتفع، وقد أظهرت نتائج الجدول (15) أن الفقرة رقم (23) التي نصت على "أسعى إلى التحسين المستمر لمستوى أدائي الحالي" حصلت على المرتبة الأولى وقد تعزو الباحثة ذلك إلى التطور الحالي الذي شمل بعد التعليم ككل، والعملية التعليمية خاصة التي أصبحت تعتمد على التكنولوجيا التي ساهمت في التنوع في أساليب وطرق التدريس التي تتطلب من المعلمين تنمية مهاراتهم والعمل على تطويرها، ولا يكون ذلك إلا بالدعم الذي تقدمه المؤسسة التعليمية لهم، من صقل واستثمار لطاقتهم والعمل على تدريبهم ورفع مستوى إمكاناتهم، والوصول بهم لإشباع حاجاتهم إلى التحسين المستمر والتنمية المستدامة لمهاراتهم وخبراتهم التعليمية، مما ينمي لديهم الشعور بالاستقرار والتقدير وبالتالي استمرارية ولائهم للمدرسة.

وأظهرت نتائج الجدول (15) أن الفقرة رقم (17) التي نصت على "أحصل على الدعم الذي يدفعني لبذل أقصى جهد في مدرستي" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.19). وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية الدعم المعنوي في تحفيز المعلمين على بذل أقصى جهودهم لإنجاز العمل، وتحقيق الأهداف المنشودة، فالمؤسسة التعليمية لها دور في الوصول بالمعلم إلى حالة من الاستقرار النفسي الذي يعزز لديه الدافعية لتطوير مهاراته ورفع مستوى أدائه نحو الأفضل، وبذلك تنمي لديهم الولاء المستمر للمدرسة التي يعملون فيها.

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصلية ومستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان؟

أظهرت نتائج هذا السؤال وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الأصلية لدى مديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي في جميع الأبعاد وفي الدرجة الكلية، ويستدل من هذه النتيجة أن القيادة الأصلية لدى مديري المدارس تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة إذ أن هذه العلاقة الإيجابية تشير إلى أنه كلما كان هناك قيادة أصيلة ارتفع مستوى الولاء التنظيمي، وقد تعزو الباحثة من وجهة نظرها هذه النتيجة إلى أن القيادة الأصلية من الأنماط القيادية المعاصرة، التي تسهم في ارتقاء العملية التربوية التعليمية، وإلى البيئة التي أوجدها تبني سلوكيات القيادة الأصلية القائمة على التواصل والتفاعل الإيجابي، وتحقيق مبدأ الشفافية في العلاقات بين القادة والمعلمين، وبين المعلمين أنفسهم، قد رفعت من مستوى وعي الإدارات المدرسية بأهمية تبني سلوكيات إيجابية حديثة للحفاظ على مواكبة مستجدات العصر ومسايرة التطور الحالي خاصة في العملية التعليمية، وتعاضم دور التعليم في المجتمع، وكيف أن الحفاظ على سير المنظومة التعليمية نحو أهدافها يتطلب من القادة العمل على تطوير أنفسهم، وتنمية مهاراتهم الإدارية والقيادية نحو الأفضل، لما فيه تحقيقاً لمصلحة المؤسسة التعليمية التي ينتمون إليها، وإدراكهم بأنهم القوة المؤثرة إيجابياً على المعلمين لتحفيزهم للإنجاز، وبذل أقصى جهد لديهم، وإتباع القيم والمبادئ التي تتبناها المدرسة التي يعملون فيها، مما ينمي لديهم الشعور بالانتماء الذي يظهر من خلال سلوكياتهم أثناء تفاعلهم مع الآخرين، ووعي القادة على الاستفادة من التغذية الراجعة وتقبل الرأي الآخر والنقد البناء، وأهمية إشراك المعلم في عملية صنع القرارات باعتباره مكون أساسي في تحسين وتطوير المنظومة التعليمية، مما يعزز تقدير المعلم لذاته ويسير به لحالة من الاستقرار النفسي التي ترفع من مستوى ولائه للمدرسة، وبذلك تزيد لديه الرغبة في البقاء فيها، والعمل على تحقيق أهدافها، وتجويد مخرجاتها والتوجه بها نحو الأفضل.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة المتعلقة بالدراسة وتفسيراتها، اعتماداً على ما توفر من بيانات خلال دراستها، فإنها توصي بالآتي:

- 1- تعزيز نمط القيادة الأصيلة وتبني سلوكياتها لدى مديري المدارس الخاصة؛ لما لها من أثر إيجابي على المؤسسة التعليمية والمجتمع ككل، من خلال العمل على إدراجه في الدورات التدريبية التي يتلقاها المديري، للتوعية بنمط القيادة الأصيلة وأهميتها.
- 2- العمل على ترسيخ مبدأ النقد البناء وتقبل الرأي الآخر، الذي يساعد على معالجة مواطن الضعف لدى قادة المدارس.
- 3- تعزيز وعي المديري بأهمية الدعم المادي والمعنوي للمعلم، الذي يساعده على الوصول إلى حالة من الاستقرار النفسي، وبالتالي رفع مستوى الولاء التنظيمي لديهم.
- 4- توعية القادة بأهمية تقديم الدعم للمعلمين الذي يدفعهم لبذل أقصى جهد من أجل نجاح مدرستهم وتحقيق أهدافها.
- 5- تعزيز التشارك المدرسي مع المجتمع المحلي المحيط بها من خلال الأنشطة والخدمة المجتمعية، مما يعزز شعور المعلمين بأن لهم تأثير إيجابي على مجتمعاتهم وأن لهم دور فعال فيها.
- 6- إيجاد بيئة عمل إيجابية تحفز شعور المعلمين للاهتمام بمصلحة المدرسة العامة وتقديمها، وبأنها مرتبطة بتحقيق مصالحهم الشخصية.

- 7- بناء ثقافة تنظيمية إيجابية في المدارس تقوم على تشجيع التعاون فيما بينهم وتبادل الخبرات، وتعزيز مبدأ الشفافية في العلاقات بهدف الوصول إلى المؤسسة التعليمية التي يريدون الإستمرار في العمل فيها.
- 8- إدراج أبعاد القيادة الأصيلة ضمن معايير تقييم أداء المديرين.
- 9- تشجيع المعلمين على التعبير عن آرائهم بحرية وإشراكهم في عملية صنع القرارات، من خلال توفير القيادات المؤثرة في إقناع الآخرين.

العنوان:	القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي
المؤلف الرئيسي:	الخطيب، بيان جاسر محمد
مؤلفين آخرين:	الغول، كاظم عادل أحمد(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2023
موقع:	عمان
الصفحات:	1 - 96
رقم MD:	1422884
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة ماجستير
الجامعة:	جامعة الشرق الأوسط
الكلية:	كلية الآداب والعلوم التربوية
الدولة:	الأردن
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	القيادة الأصيلة، الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، الولاء التنظيمي، مديرو المدارس
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1422884

لإستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب إسلوب الإستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

الخطيب، بيان جاسر محمد، و الغول، كاظم عادل أحمد. (2023). القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://1422884/Record/com.mandumah.search/>

إسلوب MLA

الخطيب، بيان جاسر محمد، و كاظم عادل أحمد الغول. "القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي" رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2023. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1422884>

القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها
بالولاء التنظيمي

**The Authentic Leadership of Jordanian Private Schools
Principles in Amman and Its Relationship of
Organizational Loyalty**

إعداد

بيان جاسر محمد الخطيب

إشراف

الدكتور كاظم عادل الغول

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص
الإدارة و القيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2023

التفويض

أنا بيان جاسر محمد الخطيب ، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: بيان جاسر محمد الخطيب.

التاريخ: ٢٤ / ٦ / ٢٠٢٣ .

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ " القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي "

للباحثة: بيان جاسر الخطيب.

وأجيزت بتاريخ: 11 / 6 / 2023

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ.د. علي حسين حورية	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. كاظم عادل الغول	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. علي عودة الطراونة	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
د. آمنة إبراهيم الرواشدة	عضواً من خارج الجامعة	جامعة اليرموك	

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله حمداً كثيراً الذي يسر أمري وأوصلني إلى ما كنت أتمنى، تتزاحم كلمات الشكر والامتنان للدكتور كاظم عادل الغول الذي أشرف على هذا الإنجاز، فلولا توفيق الله ثم دعمه وإرشاده لي لما وصلت إلى إهداء رسالتي، حيث لم يتوانى عن تقديم حصيلة علمه وفكره؛ لينفع به وينير بصيرتي العلمية، فكان نموذجاً يسعى إليه كل طالب للعلم، فشكراً لكم وبارك الله بكم وبعلمكم، فأنتم مثال حسن ويشرفني أن أقتدي بكم.

وأقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل الذين تكرموا باقتطاع جزء من وقتهم وتفضلوا بقبول مناقشة هذه الرسالة، بارك الله بكم وبعلمكم.

كما أشكر كافة القامات العلمية دكاترتي في كلية الآداب والعلوم التربوية قسم الإدارة والمناهج؛ فقد كنتم جسراً أعبر من خلاله إلى النجاح، بارك الله بكم وبعطائكم.

الباحثة

بيان جاسر الخطيب

الإهداء

إلى روح والدتي العزيزة رحمها الله

إلى والدي العزيز أطال الله في عمره

إلى من شجعني على مواصلة مسيرتي العلمية رفيق دربي زوجي الغالي

إلى فرحة قلبي أولادي عبدالسلام وتاليا

إلى أخوتي بهاء الدين ومحمد وفارس

إلى ريحانة حياتي أختي آلاء

إلى الغالية دلال

إلى ابتسامة قلوبنا أطال الله في أعمارهم والد ووالدة زوجي الأعزاء

إلى كل من شجعني وساندني على إتمام هذا الإنجاز

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
التفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
Abstract الملخص باللغة الإنجليزية.....	ل.....
الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها	
المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	4.....
هدف الدراسة وأسئلتها.....	6.....
أهمية الدراسة.....	6.....
حدود الدراسة.....	7.....
مصطلحات الدراسة.....	8.....
الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة	
أولاً: الأدب النظري.....	10.....
ثانياً: الدراسات السابقة.....	22.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....	29.....
الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات	
منهجية الدراسة.....	32.....
مجتمع الدراسة.....	32.....
عينة الدراسة.....	32.....
أداة الدراسة.....	33.....
صدق المحتوى لأداة الدراسة بجزأياها.....	34.....

35	تصحيح أداة الدراسة
35	صدق البناء لأداة الدراسة
37	ثبات أداة الدراسة
38	إجراءات الدراسة:
39	المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة

40	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
47	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
51	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

53	مناقشة نتائج السؤال الأول
57	مناقشة نتائج السؤال الثاني
60	مناقشة نتائج السؤال الثالث
61	التوصيات:

قائمة المراجع والمصادر

63	المراجع العربية
69	المراجع الأجنبية
74	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة	33
2-3	أبعاد الاستبانة بجزأها: القيادة الأصيلة والولاء التنظيمي وعدد فقراتها وأرقامها	34
3-3	معايير الدرجات على الفقرة الواحدة من الاستبانة	35
4-3	قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة الأصيلة مع البعد ومع الاستبانة ككل	36
5-3	قيم معاملات ارتباط فقرات الولاء التنظيمي مع البعد ومع الاستبانة ككل	37
6-3	قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة	38
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة في لواء وادي السير مرتبة تنازليا	40
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات بعد (الوعي الذاتي) مرتبة تنازليا	41
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات بعد (المعالجة المتوازنة) مرتبة تنازليا	43
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات بعد (شفافية العلاقات) مرتبة تنازليا	44
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات بعد (المنظور الأخلاقي) مرتبة تنازليا	45
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء وادي السير مرتبة تنازليا	47

48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة لفقرات بعد (الولاء العاطفي) مرتبة تنازليا	13-4
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة لفقرات بعد (الولاء الأخلاقي) مرتبة تنازليا	14-4
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة لفقرات بعد (الولاء الاستمراري) مرتبة تنازليا	15-4
51	معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الأصلية ومستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء وادي السير	16-4

قائمة الملحقات

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	الاستبانة بصورتها الاولى	74
2	قائمة بأسماء المحكمين	85
3	الاستبانة بصورتها النهائية	86
4	نموذج تسهيل مهمة	94

القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

إعداد: بيان جاسر الخطيب

إشراف: الدكتور كاظم عادل الغول

الملخص

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة الأردنية عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، المعتمد على جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة للدراسة التي تضمنت مقياسين لهذه الغاية، الأول خاص في القيادة الأصيلة، والثاني خاص في الولاء التنظيمي، حيث بلغت عينة الدراسة (334) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة في لواء وادي السير في محافظة العاصمة عمان، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة: الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقات و المنظور الأخلاقي لدى مديري المدارس الخاصة جاءت مرتفعة، وأن مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده: الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي والولاء الاستمراري لدى المعلمين من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة أيضاً، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأصيلة، الولاء التنظيمي، المعالجة المتوازنة، الولاء الاستمراري.

The Authentic Leadership of Jordanian Private Schools Principles in Amman and Its Relationship of Organizational Loyalty

Prepared by : Bayan Jaser Al. khateeb

Supervisor : Dr. Kazim Al. Ghoul

Abstract

This study aimed to identify the degree of practicing the Authentic leadership of Private Schools Principals and its relationship of Organizational Loyalty of teacher's point of view in Wadi Al-Seer in Amman/ Jordan, to achieve the objectives of the study, the descriptive correlative approach was used, which is based on collecting data through a questionnaire, the sample of the study was (334) male and female teachers from private schools in Wadi Al-Seer in Amman /Jordan. The results showed that the degree of Authentic leadership and its four dimensions: (Self-awareness, Balanced processing, Relational transparency, and Internalized Moral Perspective) of private schools' principles was high. And the Average of organizational loyalty and its dimensions: (Emotional loyalty, Moral loyalty, and Continuing loyalty) among teachers from their point of view was high too. The study also showed a highly positive relationship between the degree of practicing authentic leadership among private school principals and the level of organizational loyalty among teachers from their point of view.

Keywords: Authentic leadership, Organizational Loyalty, Balanced processing, Continuing loyalty

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

نظراً لما واجهه العالم حديثاً من أزمات وتحديات كونية كثيرة، من أبرزها تحدي أزمة كورونا الذي أثر على جميع مناحي الحياة، لا سيما القطاع التربوي متمثلاً بالتعليم العام بشكل أساسي، إذ سعت العديد من المؤسسات التربوية والتعليمية إلى تفعيل دور النظام التربوي وتحسين أدائه، وتوفير نظاماً تعليمياً متنوعاً وشاملاً يتميز عن غيره من الأنظمة، الأمر الذي أثر على جودة التعليم. مما حقق التوازن في الميدان التربوي، وجود قيادة فاعلة حرصت على تحقيق التوازن بين المحافظة على أرواح الطلبة والمعلمين وسلامتهم، والإبقاء على استمرارية التعليم، والنهوض بالعملية التعليمية التعليمية إلى أعلى المستويات، ورعاية الأفراد والنهوض بهم بما يضمن تحقيق بيئة فكرية ثقافية تربوية تؤدي الغرض وتحقيق هدف التعليم وتجويد مخرجاته.

يرتبط نجاح أي عمل جماعي في المؤسسات التربوية والتعليمية بمدى قدرة القادة الإداريين على تحقيق أهداف المؤسسة وتسيير أعمالها، من خلال قيامهم بواجباتهم وفق ما لديهم من قدرات ومؤهلات تمكنهم من التأثير على سلوك الآخرين بما يخدم المصلحة العامة. حيث ترى العمور (2022) أن تطور وزيادة حجم المؤسسات التربوية، وكثرة البرامج التعليمية التي تقدمها، أدى إلى البحث في تطبيق أساليب قيادية حديثة قادرة على الإسهام في نجاح تلك المؤسسات وتطورها.

ويعد القائد أحد أهم مرتكزات التغيير؛ فهو يحتل مكانة بارزة كواحد من أنجح وسائل الإصلاح والتقويم ورعاية الأفراد والنهوض بهم، وأصبحت النتائج منوطة بشكل كبير بنوع القيادة المتبع، فالقائد الناجح قادر على تعزيز أداء المدرسة، وتحسين أداء المعلمين وتنمية مهاراتهم، مما يؤدي إلى غرس

الدافعية لديهم نحو العمل، وتطوير ذاتهم، وبلورة أفكارهم إلى أعمال مثمرة وقيمة (الحوشان، 2015؛ الرقاد، 2020).

لقد حاز موضوع القيادة الأصيلة على اهتمام الكثير من الباحثين في السنوات الماضية، منهم: (2004) Avolio, Gardner, Luthans, May, Walumbwa ، ويعتقد أن الأصالة، كمعيار أساس لهذا النوع من القادة يمكن تحقيقها من خلال مستويات عالية من الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي. إذ تشير الأصالة إلى تصرف القائد بما يتفق مع حقيقة ذاته، وتعبيره عن نفسه بطرق تتفق مع الأفكار والمشاعر الداخلية له (Kim & Lee, 2019).

ويرى Walumbwa (2008) أن القادة الذين يمتلكون مجموعة من الصفات الإيجابية يمكن أن يؤثرُوا بشكل إيجابي على حالات التابعين وسلوكهم وأدائهم، وبوجود نمط القيادة الأصيلة الذي يحفز العاملين في إعطاء أفضل ما لديهم من الأداء (Gardner, Gullifor, Karam, Li and Tribble, 2017). ولأن نمط القيادة الأصيلة تم صياغته كبناء أساسي يعتمد على وجهات نظر مماثلة نسبياً للقيادة في المدارس، حيث يرى الباحثون أن القيادة يمكن تناولها على أنها قيادة أصيلة إلى الدرجة التي تكون فيها صادقة، وأخلاقية، وحقيقية، وتعزز ثقة العاملين في القيادة عن طريق أفعال القادة وتفاعلهم مع معلمهم والإستماع إلى أفكارهم (Fateh, A., Mustamil, N. & Shahzad, F. 2021). فالأصالة ليست عرضية أو غير طبيعية ولكنها مقصودة ومتعمدة، فإن إجراءات القادة الأصلاء تمثل أفكارهم الداخلية، ومشاعرهم، وقيمهم، ومن المتوقع أن القادة الأصيل سوف يتمسك بالصدق والنزاهة باستمرار في عمله اليومي عن طريق البحث عن تعزيز الذات والقضاء على الإجراءات والمعاملات التي تعتبر خادعة، وغير صادقة، ومتلاعبة (Arici, 2018; Covelli, & Mason, 2017; Ribeiro et al., 2018).

تتمثل القيادة الأصلية بمجموعة من الأبعاد أهمها الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والشفافية في العلاقات (Walumbwa,2008; Avolio,2014)، حيث أن الوعي الذاتي يشير إلى المدى الذي يدرك فيه القادة نقاط قوتهم، ودوافعهم، ومدى إدراكهم لأراء الآخرين حول قيادتهم، وتعتبر المعالجة المتوازنة عن قدرة القائد على تحليل البيانات بشكل موضوعي قبل إتخاذ أي قرار، ويشير المنظور الأخلاقي الداخلي إلى تصرف القائد وفقاً للقيم الأخلاقية العالية، وتعني الشفافية في العلاقات تعزيز مستوى الإنفتاح، والإفصاح وتبادل المعلومات مع الآخرين، وأكد صبح (2016) أن توافر أبعاد القيادة الأصلية يؤثر إيجابياً، وبشكل مباشر يؤثر على الإلتزام العاطفي لدى العاملين.

يعد الولاء التنظيمي من أحد المفاهيم التنظيمية والمؤسسية اللازمة والضرورية في المدارس ، إذ يعتبر العمل على تحقيقه هدف يراعي مزايا كثيرة تنتج عنه، مما يزيد ويعمل على تحقيق كينونة واستمرارية التنظيم وتحقيق أهدافه المنشودة، ويعبر الولاء التنظيمي عن قوة اندماج المعلمين في المدرسة التي يعملون فيها ومدى انجذابهم لقياداتهم وثقتهم بالقرارات التي يتخذونها بما تتسم به من نزاهة، عدالة، شفافية وصدق تجعل لديهم ولاء لهؤلاء القادة، وشعورهم بالإنتماء الذي يحفزهم للعمل من أجل بقاء مدارسهم واستمراريتها (در،2022). وقد لاقى الولاء التنظيمي الاهتمام لما له من تأثير إيجابي على فعالية المدرسة، ودرجة إنجاز العمل فيها وتجويد مخرجاتها، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عنها، وعن سمعتها بسبب إيمانه القوي بأهدافها وقيمتها (الحصنة، 2019)، مما يدفعه إلى بذل أقصى جهد في العمل، وأن يكون عنصر قوة في بقاءها ومنافستها للمؤسسات التعليمية الأخرى.

وعند تتبع العلاقة بين القائد الأصل والمعلمين في المدرسة، نجد احترام المعلمين لذلك النمط من القيادة، والثقة فيه، وازدياد دافعيتهم لأداء يتجاوز توقعاتهم (Meskelis and Whittington, 2020)، بسبب أن القيادة الأصلية هي العملية التي يرتقي فيها قادة المدرسة والمعلمين ببعضهم البعض إلى أعلى مستوى من الدافعية والتصرفات الأخلاقية في المؤسسة، وأداء ممارسات من شأنها رفع قيمة المدرسة وإذكاء قدراتها التنافسية، والبقاء في حالة نشطة في تقديم خدمات تعليمية جيدة، تحقق ما يبتغيه المستفيدين والمجتمع، وإحداث تغيير كبير في اتجاهات المعلمين، وتشكيل ولائم التنظيمي، وانتماءهم للمدرسة (Wang, 2011) (حسن وأحمد، 2011؛ Giallonardo, Iwasiw and Wong, 2010). وأضاف Canavesi و (2021) Minelli أن على القادة التأكيد على بناء علاقات جيدة مع الآخرين، قائمة على الشفافية والصدق، والثقة المتبادلة لرفع مستوى الالتزام والولاء لديهم.

تتمثل القيادة الأصلية في الممارسات التي يقوم بها القائد الأصل المنطلقة من وعيه بذاته وبالآخرين، حيث يعمل وفقاً لقيمه، وقناعاته، ومصداقيته، ونزاهته. ومن جهة أخرى يدعم وجهات النظر المختلفة، ويعزز التفاعل وتبادل المعلومات بشفافية، ومعالجتها المتوازنة، بمنظور أخلاقي. وفي ضوء هذه الممارسات التي تسهم في تطوير الآخرين، وإيجاد المناخ الإيجابي الذي ينمي حس الإنتماء والولاء التنظيمي لديهم اتجاه مؤسساتهم التعليمية وقياداتهم الأصلية.

مشكلة الدراسة

تسعى المؤسسات التربوية والتعليمية إلى استقطاب العنصر البشري المؤهل والمدرّب بهدف مواكبة التطورات المستجدة في قطاعاتها، الذي من المفترض أن يتحقق بوجود قيادة واعية، متزنة، تسير وفق قيم وقناعات ثابتة، متمثلة بمنظور أخلاقي. الأمر الذي

يعمل على إيجاد البيئة المناسبة للمعلمين بحيث تحفزهم نحو العمل وتحقيق الأهداف المنشودة، وتزيد من انتمائهم للمؤسسة وللقيادة القائمين عليها .

وإشارة إلى توصية جرادات (2022) التي أكدت على تعميم مفهوم نمط القيادة الأصلية لدى مديري المدارس والمؤسسات التعليمية، وبيان دورها في الحفاظ على المناخ التنظيمي الجيد في المدرسة، وتوصية Miller (2022) قادة المدارس بالاستمرار في تحسين ممارساتهم القيادية الإيجابية، التي تساهم في إيجاد بيئة تعليمية داعمة لكل من المعلمين والطلاب، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، مما يعزز الدافعية لديهم نحو العمل، وتقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، والوصول بمدارسهم إلى أفضل المستويات.

وتوصل كل من الفرحاتي وصموئيل (2020) إلى أهمية إدراك القادة التربويين في المدارس بأن التأثير الإيجابي على المعلمين لا يتم بالأساليب الإيجابية وتنفيذ التعليمات، بل بأساليب قيادة أصيلة تعتمد على التماثل الأخلاقي والوعي بالذات والاتصال والتعاون والإقناع والثقة المتبادلة. وتوصية الجهني (2019) بتصميم البرامج التدريبية، وورش العمل، واللقاءات التربوية الموجهة لقيادة المدارس، من أجل أن يعززوا من ممارساتهم الإيجابية التي تؤدي إلى رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وحث قائد المدرسة على الإستماع لوجهات نظر المعلمين المختلفة، واعتبارهم شركاء مهمين يمتلكون المعرفة والخبرة التي قد تفيد قائد المدرسة. وإشارة إلى استشعار الباحثة من خلال عملها في المدارس الخاصة أهمية نمط القيادة الأصلية المأمول ممارسته من قبل مدير المدرسة، لما له من تأثير حقيقي على نجاح المدرسة وتقدمها وعلاقته بتحقيق الولاء التنظيمي.

في ضوء ما سبق تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيس الآتي : هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصلية، ومستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير في محافظة العاصمة عمان ؟

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة الأصلية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير في محافظة العاصمة عمان وسيتم تحقيق هذا الهدف من خلال الإجابة على الاسئلة الآتية:

1- ما درجة ممارسة القيادة الأصلية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بمحافظة

العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في لواء وادي السير بمحافظة

العاصمة عمان من وجهة نظرهم ؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة

ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصلية، ومستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر

المعلمين في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان ؟

أهمية الدراسة

تتمحور أهمية الدراسة النظرية والعملية حول ممارسة القيادة الأصلية لدى مديري المدارس

الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة

العاصمة عمان كآلاتي حيث تشكل نتائج وأداة هذه الدراسة وإطارها النظري إضافة وإثراء للمكتبة

العربية والمكتبة الأردنية لموضوع حديث وهي القيادة الأصيلة وعلاقتها بالولاء التنظيمي، ويؤمل أن تكون توصيات ومقترحات هذه

الدراسة نقطة انطلاق لأبحاث أخرى في بعد القيادة الأصيلة والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما، هذا بالإضافة إلى أن نتائج هذا البحث تعتبر مرجعاً إرشادياً لتعزيز إدراك القادة في المدارس للممارسات الإيجابية

التي يمكن أن تطبق على أرض الواقع وتساهم في رفع مستوى الولاء التنظيمي، ومن أهمها القيادة الأصيلة التي يمكن يستفيد منها (الباحثون، مديري المدارس والمهتمون)، من خلال الأخذ ببعض الإقتراحات والتوصيات التي ستخرج بها الدراسة، وستعتبر مصدراً إرشادياً يمكن الإعتماد عليه لتحسين واقع ضعف الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة، وستشكل إضافة معرفية جديدة للمؤسسات التعليمية والتربوية، علاوة على تزويد أصحاب القرار الإداري والتربوي بنتائج علمية واقعية لتطوير معايير اختيار القادة في المؤسسات التعليمية مما ينعكس عليها وعلى المعلمين إيجابياً.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة الحالية بالآتي:

الحد البشري : المعلمين والمعلمات.

الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي

2023/2022.

الحد المكاني: المدارس الخاصة في لواء وادي السير في محافظة العاصمة عمان في المملكة

الأردنية الهاشمية.

الحد الموضوعي: القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها في الولاء التنظيمي.

مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة الحالية على المصطلحات الأساسية لهذه الدراسة والتي تم تعريفها اصطلاحياً وإجراءً على النحو الآتي :

القيادة الأصيلة Authentic Leadership

تعرف القيادة الأصيلة بأنها "نمط سلوكي يمارسه القائد لتعزيز أكبر قدر من الوعي والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والشفافية وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية من خلال توظيفه للقدرات النفسية الإيجابية للعاملين وتعزيز المناخ الأخلاقي الإيجابي (Avolio, Gardner, Walumbwa, 2008). (92)

وتعرف القيادة الأصيلة إجرائياً بأنها: مجموعة من الممارسات والسلوكيات التي يتبناها قائد المدرسة للتأثير الإيجابي على المعلمين، ويحثهم على أداء أعمالهم بالشكل الأمثل لتحقيق أهداف المدرسة، من خلال تعزيز الوعي الذاتي لديهم، وترسيخ مفهوم الشفافية في العلاقات مع المعلمين، وبين المعلمين أنفسهم، ورفع مستوى الانفتاح، وتبادل المعلومات والتوازن في معالجتها، حيث يتم ذلك ضمن منظور أخلاقي داخلي، وسيتم قياسها من خلال حساب متوسطات استجابات المعلمين في محور القيادة الأصيلة بأداة الدراسة الذي يشتمل بعد الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي.

الولاء التنظيمي Organizational loyalty

عرف الرواشدة (2007) الولاء التنظيمي بأنه "الإنسجام بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في المؤسسة، وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة وتفضيلها عن غيرها" (ص 88).

ويعرف الولاء التنظيمي إجرائياً بأنه: إحساس الفرد بالالتزام بالمدرسة وقيمها وأهدافها، والرغبة في بذل أقصى جهد من أجلها، وبذلك تتعزز الرغبة في البقاء فيها، والإخلاص والوفاء لقيمها وأهدافها، والإلتجاه نحو السلوك الإيجابي. وسيقاس الولاء التنظيمي من خلال متوسطات استجابات المعلمين على محور الولاء التنظيمي بأداة الدراسة الذي يشتمل على بعد الولاء العاطفي، والولاء الأخلاقي، والولاء الاستمراري في المدرسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول الأدب النظري الخاص بمتغيري الدراسة المتمثلين في القيادة الأصيلة والولاء التنظيمي، كما ويتضمن عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

تم في هذا الجزء عرض أهم عناصر الأدب الخاص بالقيادة الأصيلة والولاء التنظيمي كآلاتي:

Authentic Leadership القيادة الاصيلية

تهتم المؤسسات التربوية والتعليمية في هياكلها الإدارية بإختيار الأشخاص ذوي المستوى العالي من المهارات والكفايات، الممتلكين لسمات القادة التي تتجاوز تنفيذ واجبات الإدارة، ويمكن تعلم واكتساب جزء من مهارات القيادة بهدف تطور القادة والعمل نحو تحقيق هدف مشترك مع مجموعة من الأفراد (Ward,2020).

يعود مصطلح الأصالة (Authenticity) إلى الفلسفة اليونانية القديمة، فتشير الأصالة إلى امتلاك الفرد للسمات الشخصية والتصرف وفقاً للقيم والمعتقدات التي يؤمن بها، ضمن منظور أخلاقي، وتعبر عن اهتمام القادة بالآخرين، وتوافق أقوالهم مع أفعالهم (Arici, 2018; Ribeiro et al., 2018).

وتشتمل القيادة الأصيلة على عدد من المعاني والسلوكيات الإيجابية التي تدعم المؤسسة الأمانة، والصدق، والعدالة، والولاء، وتطبيق القيم، وخلق مناخ عمل إيجابي، وتشجيع العمل الجماعي(المنسي،2019). حيث تطور مفهوم القائد في الفكر الإداري الحديث من شخص منفذ

للتعليمات إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير، وخلق بيئة أخلاقية فاعلة تحفز العاملين على العمل وتحقيق الأهداف.

ويؤكد مفهوم القيادة الأصلية على تمكين القادة من خلال تعزيز وعيهم الذاتي بنقاط قوتهم ونقاط الضعف لديهم، وإدراكهم لآراء الآخرين وإشراكهم في عمليات صنع القرار، والإهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم والعمل في سياق أخلاقي وإنساني يتماشى مع الإرتقاء بالمدرسة وتحقيق مخرجات التعليم وتجويدها (الفرحاتي، صموئيل، 2020).

يعتبر نمط القيادة الأصلية من الأنماط القيادية التي تدعم السلوك الإيجابي، وتعزز المناخ الأخلاقي في العمل، مما يسهم في رفع مستوى الوعي الذاتي لأعلى المستويات، وتعزيز المنظور الأخلاقي الداخلي، ودعم عمليات المعالجة المتوازنة، وتطبيق الشفافية في العلاقات وتبادل المعلومات (Alvesson, and Einola,2019;Sidani and Rowe, 2018; Walumbwa, et.al, 2008).

وعرف Wong (2010) القيادة الأصلية بأنها نمط القيادة الذي يسهم في تحسين العلاقة بين القادة والمرؤسيين وتقويتها، من خلال تعزيز القيم الإيجابية مثل الصدق، والعدل والشفافية. ويرى Shang (2019) أن القيادة الأصلية عملية معالجة للأفكار، والقيم، والمشاعر والمعتقدات معتمدة على ما يفعله القائد وفقاً لخبراته وتجاربه الشخصية. وعرفها مخامرة (2022) أنها سلوك مدير المدرسة لخلق المناخ الأخلاقي، وتحسين القدرات النفسية الإيجابية للمعلمين لزيادة مستوى الوعي الذاتي، وتبني القيم الأخلاقية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، وتجسيد الشفافية في العلاقات مع المعلمين. وعرفت أحمد (2023) القيادة الأصلية بأنها نمط سلوك يتبناه القائد يعتمد على القدرات النفسية الإيجابية لديه، والمناخ الأخلاقي الإيجابي في بيئة العمل، وبالتالي تعزيز أكبر للوعي الذاتي

لديه، وتبنيه منظور أخلاقي داخلي يتمسك به في تصرفاته وقراراته، ومعالجة متوازنة للبيانات قبل اتخاذ القرارات، وشفافية العلاقات من جانبه في تعامله مع مرؤوسيه.

أهمية القيادة الأصيلة

تتضح أهمية القيادة الأصيلة على جميع الأصعدة، وفي مختلف المؤسسات ومجالاتها، فقد وجدت طريقها إلى المؤسسات التربوية، حيث أصبح من الضروري على هذه المؤسسات أن تواكب التقدم المستمر، وأن تسرع من استجابتها للتطوير والتغيير في أساليبها الإدارية، وتبني أنماطاً قيادية تصل بها إلى الجودة التي تنشدها في مخرجاتها التربوية والتعليمية. حيث يرى Daruna & et al. (2022) أن أسلوب القيادة يؤثر على أداء المعلمين وجودة التعليم في المدرسة. وأشارت دراسة الحجار (2017) إلى أهمية نمط القيادة الأصيلة في اصلاح وتطوير النظام التعليمي. وتتمثل أهميتها أيضاً فيما تحقّقه من نتائج على صعيد الأفراد، حيث تسهم في التأثير على سلوك المعلمين، وتوفير بيئة تعليمية مناسبة لهم تعزز دافعيتهم نحو العمل وتحسين أدائهم، وتطوير مهاراتهم وتنميتها لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، وبالتالي اصلاح وتطوير النظام التعليمي المدرسي، ولا شك أن دور المعلم له أهمية في تحسين جودة التعليم والتقدم في مستوى الاداء المدرسي (Ahmad &Turi, 2018; Al-Hussaini et al., 2019;Maheshwari, 2021)، ولإظهار إمكاناتهم وكفاءاتهم العالية، يحتاج المعلمون إلى بيئة عمل مناسبة وملائمة ترفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم (Rizwan et al., 2022; Casely-Hayford et al., 2023; Fütterer et al., 2023) وأشارت دراسة الحارثي (2020) إلى أهمية القيادة الأصيلة في تعزيز الثقة والإخلاص وتبني القيم الأخلاقية، والسلوكيات الايجابية التي تؤثر في الثقافة المدرسية لدى المعلمين. وجاء في دراسة Anderson (2018) أن القادة الأصلاء قادرون على مساعدة ودعم العاملين في تحقيق النجاح والبقاء للمؤسسات، وتشجيع العاملين