

سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعليم
العام بمحافظة ينبع وعلاقته بالصحة التنظيمية من
وجهة نظر المعلمين

إعداد الباحث
أحمد بن منصور بن ظاهر الجهني

إشراف
د. أحمد بن محمد الزايدي

شعبان ١٤٤٠هـ - مايو ٢٠١٩م

سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع وعلاقته بالصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين

الباحث: أحمد بن منصور بن ظاهر الجهني

المقدمة:

تواجه المنظمات في القرن الواحد والعشرين تحديات غير مسبوقة ، إذ أن حجم التغيرات التي أحدثتها ثورة تقنية المعلومات والاتصالات ، والانفجار المعرفي ، قد خلق فجوة بين الممارسات التقليدية لتلك المنظمات وبين متطلبات بيئتها الخارجية، فأصبحت المنظمات تهتم بالتجديد والتغيير سعيًا لتحقيق التكيف ومواكبة التغيرات ، وذلك استشعارًا لخطورة انغلاق المنظمة على نفسها وإهمال التغيرات المتسارعة حولها ، والذي قد يؤدي في نهاية الأمر لتآكل المنظمة ويهدد بقاءها .

وعلى صعيد المنظمات التعليمية فإن التفاوت في سرعة التجاوب والتأقلم مع معطيات البيئة غير المستقرة ، قد أحدث نوع من التباين والتمايز بين المنظمات التعليمية من حيث الكفاءة والفاعلية ، مما دفع كثيرًا منها إلى مراجعة عملياتها وتحديث سياساتها التعليمية بما يحقق لها القدرة على المنافسة و الوفاء بمتطلبات مجتمعها وتطلعاته.

وبالنظر إلى المدرسة بوصفها منظمة تعليمية تعنى بترجمة الأهداف العامة للتعليم إلى ممارسات وعمليات تفاعلية تتم بين أفراد المجتمع المدرسي ، في بيئة تعليمية ملائمة ، بات لزامًا عليها أن تضطلع بمسؤوليتها في التصدي لما يواجهها من تحديات ، وأن تركز جهودها نحو تجويد مخرجاتها .

وتحتل القيادة أهمية خاصة في كافة المنظمات ، وتتأكد أهميتها في المنظمات التعليمية من خلال ما تحظى به القيادة التربوية من دعم وتمكين ، فقد شهدت السنوات الأخيرة محاولات جادة لتحسين الأداء والممارسات القيادية داخل المدارس ، وقد أثمرت هذه الجهود عن استحداث جوائز للتميز المدرسي ، وتغيير مسمى مدير المدرسة إلى قائد واعتماد مؤشرات الأداء المدرسي ، ومنح قادة المدارس المزيد من الصلاحيات .

ويجدر الإشارة إلى الاهتمام المتزايد الذي تحظى به القيادة التربوية والذي يعكس بوضوح تأثير القيادة التربوية على المنظمات التعليمية ، حيث يتوقف نجاح المدرسة في تحقيق الغايات المطلوبة منها ، على ممارسات القادة التربويين و مدى قدرتهم على التأثير في أتباعهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة . ويرى الشهري (٢٠١٧، ص٢) أن قائد المدرسة هو المسؤول الأول عن تنفيذ الأعمال كونه يمثل رأس الهرم في السلم التعليمي المدرسي ، وسلوك القائد هو المعيار الأساسي والذي يقاس من خلاله أداء المعلمين، فنجاح المؤسسة التعليمية مبني على قدرة قائد المدرسة على القيام بمسؤولياته من اصدار قرارات وتطوير اداء المعلمين وتنمية العلاقات معهم وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرار وانتمائهم الى المدرسة وغيرها من العمليات .

وقد ظهرت مؤخرًا مصطلحات وأنماط متعددة للقيادة الإيجابية كالقيادة التحويلية و الأخلاقية والخدمة والموزعة وغيرها . ويرى أفوليو و جاردرنر (Avolio and Gardner, 2005,p316) بأن جهود الباحثين في إيجاد نمط شمولي للقيادة الإيجابية قد أسفر عن نشأة مفهوم جديد للقيادة هو القيادة الأصيلة ، والذي يمثل النموذج الجذري لنماذج القيادة الإيجابية كالقيادة التحويلية والكريزماتية والأخلاقية والخدمية .

ويصف نجم وعشري والنجار (٢٠١٥، ص٢٩١) القيادة الأصيلة بأنها ” نمط قيادي يتصرف وفقًا للقيم والمبادئ التي يؤمن بها ، لخلق مناخ إيجابي بالمنظمة وكسب ثقة مرؤوسيه في اطار من الشفافية والوعي الذاتي والحكم المتوازن والمنظور الأخلاقي“ .

وتعد القيادة الأصيلة النمط المثالي للقيادة الذي تحتاجه مدارس اليوم على وجه الخصوص، وذلك لما يحمله مضمون القيادة الأصيلة من قيم ومبادئ مبنية على النزاهة والشفافية والصدق والموضوعية وتحمل المسؤولية اضافة إلى قدرتها على التأثير الإيجابي في سلوكيات المعلمين وإخراج طاقاتهم الكامنة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة (كيتس دي فرايز، Kets de Vries, 2006,p.376).

وتتجلى قيمة القيادة الأصيلة في العلاقة القوية التي يبنيها القائد مع مرؤوسيه ، والتي تسهم في خلق ثقافة تنظيمية قوية ومناخ إيجابي يعكس على العديد من السلوكيات داخل المنظمة. فقد أثبتت الدراسات السابقة كدراسة إسماعيل (٢٠١٥) ودراسة الحجار (٢٠١٧) الأثر الإيجابي للقيادة الأصيلة على العديد من المتغيرات السلوكية ومنها المناخ التنظيمي. ويؤكد كيتس دي فرايز (Kets de Vries) أن القيادة الأصيلة قادرة على تحقيق الفاعلية التنظيمية ، واشباع احتياجات العاملين بالمنظمة وتوفير كل السبل التي تجعل المنظمة مكاناً رائعاً للعمل .

ويعد توفير المناخ الإيجابي وتسخير البيئة الجاذبة التي تساعد على العمل في جو صحي مبني على التعاون والانسجام والثقة المتبادلة بين جميع أفراد المنظمة يعزز من قدرة المنظمة على النمو والتطور ويعطيها القدرة على التكيف مع المتغيرات ومواجهة المشكلات. كما يشير الشريفي (٢٠١٣، ص١٤٦) إلى أن الجو السائد في المنظمة يتأثر بطبيعة بيئة العمل ، ونوعية العلاقات بين العاملين وتنشأ عنه حالة من الفاعلية والنشاط والنمو والتطور يطلق عليها الصحة التنظيمية. ويرى القصير (٢٠٠٦، ص٤) بأن التفاعل والانسجام الذي يحدث بين المناخ التنظيمي ، والثقافة التنظيمية ، والاتصال التنظيمي ، والبيئة الخارجية للمدرسة ، يجعل المدرسة في حالة صحية تمكنها من تحقيق أهدافها ، وهذه الحالة التنظيمية تعني بأن المدرسة تتمتع بمستوى عالٍ من الصحة التنظيمية.

ويعرف مايلز (Miles, 1969, pp17-22) الصحة التنظيمية على أنها مقدرة المنظمة على العمل بكفاءة وفاعلية، والتكيف مع المتغيرات، والقدرة على النمو والتطور بصورة متوازنة ، من خلال أنظمة وظيفية متكاملة وفعالة ، تمكنها من تحقيق أهدافها المنشودة. ويصف الوديناني (٢٠١٧، ص٥٢٠) الصحة التنظيمية بأنها امتلاك المؤسسة التعليمية للمقومات التي تعينها على مواجهة التحديات وبذل الجهود الممكنة لتوفير بيئة عمل جاذبة وتحقيق التجانس بين أفراد المجتمع المدرسي .

وتتأثر الصحة التنظيمية بسلوك القيادة وطبيعة العلاقة التي يبنيها قائد المدرسة مع المعلمين. حيث يرى السوالمه (٢٠١١، ص٥) بأن القيادة التي تمتلك خصائص المبادرة ، وتبني ثقافتها على التلاحم والتشارك بين القائد والمعلمين قادرة على الاسهام في تعزيز الصحة التنظيمية لدى المؤسسة التعليمية. وتستمد الصحة التنظيمية أهميتها لدى الأوساط التعليمية من خلال ما تقدمه من تشخيص لواقع المدرسة سعيًا للتحسين والتطوير المستمر. وترى الحوراني (٢٠١٧، ص١٩) أن الصحة التنظيمية تساعد العاملين داخل المدرسة على ادراك العوامل المؤثرة في البيئة المدرسية . ويفترض الوديناني (٢٠١٧، ص٥١٩) أن المدارس التي تتوافر لديها معايير الصحة التنظيمية تؤثر إيجاباً على سلوك المعلم ، وهذا ينعكس على أدائه ونتائج طلابه.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول بأن مدارس التعليم العام بحاجة ماسة إلى نمط قيادي يتسم بالشفافية ، والصدق ، والنزاهة ، ولديه القدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة التحديات، كما أن مدارس التعليم العام بحاجة ماسة إلى توافر معايير الصحة التنظيمية لكي تكون قادرةً على أداء رسالتها وتحقيق رؤيتها في بيئة صحية يسودها مناخ إيجابي يساعد على الإبداع والتميز ، وعليه تسعى الدراسة الحالية للوقوف على طبيعة العلاقة بين ممارسة القيادة الأصيلة والصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام.

مشكلة البحث:

إن الإصلاح التعليمي الذي تقوده وزارة التعليم لتطوير مدارس التعليم العام والذي أسفر عن إطلاق عدد من المبادرات استهدفت تطوير المناهج والتوجه نحو دمج التقنية بالتعليم ، وتحسين للخدمات المساندة ، وتقديم برامج نوعية تستهدف تطوير أداء المعلمين كبرامج الايفاد والابتعاث وبرنامج خبرات ، وما تلى ذلك من اطلاق مبادرة مدارس المستقبل ، والتحول نحو مجتمعات التعلم المهنية ، كل هذه الجهود تأتي ضمن مساعي وزارة التعليم لرفع كفاءة المدرسة وتعزيز قدرتها على أداء رسالتها ، وتحقيقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي تركز على تقديم تعليم نوعي جيد وفق خيارات متنوعة (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ص٣٦-٤٢).

وتشهد مدارس التعليم العام تبايناً ملحوظاً في قدرتها على الاندماج مع التغيرات التي أحدثتها مبادرات وزارة التعليم من حيث سرعة الاستجابة والقدرة على التكيف ، وقد يعزى السبب في ذلك إلى مستوى

الصحة التنظيمية لدى المدارس . إذ يؤكد القصير (٢٠٠٦، ص٢) على أن نجاح أي عملية تغيير أو تطوير في أي منظمة مهما كان مخططاً له مرهون بحالة المنظمة وصحتها التنظيمية.

ويشير واقع الصحة التنظيمية لدى المدارس إلى أن ممارسة أبعاد الصحة التنظيمية لم تصل بعد للمستوى المأمول، حيث كشفت دراسة الوديناني (٢٠١٧، ص٥٣٧) أن مستوى ممارسة الصحة التنظيمية في المدارس جاء بدرجة متوسطة ، مما يؤثر بشكل عام على نشاط المدرسة وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة.

ولعل من مظاهر قصور الصحة التنظيمية ما تواجهه مدارس التعليم العام من ممارسات سلبية ومعوقات تحول بينها وبين تحقيق غاياتها ، فمن بين المعوقات التي تواجهها المدرسة ما كشفت عنه دراسة القرني (٢٠١٢، ص٣٤٤) والتي أظهرت ضعف حماس المعلمين تجاه العمل بروح الفريق ، واعتماد المعلمين على القيام بمهامهم بشكل فردي ، وغياب الوعي بأهمية العمل الجماعي كأبرز المعوقات التي تواجه فرق العمل داخل المدارس . ودراسة السواط (٢٠١٦، ص٤٩٣) التي أظهرت ضعف علاقة المدرسة بمحيطها الاجتماعي كأبرز المعوقات أمام تطبيق الجودة في مدارس التعليم العام. بينما خلصت دراسة الحارثي (٢٠٠٩، ص١١٠) إلى أن مدارس التعليم العام تواجه معوقات فنية تحول دون تطبيقها للاستراتيجيات الحديثة في التدريس ويأتي في مقدمتها نقص الوسائل التعليمية المساندة وقلة مراكز التعلم وغياب الحوافز للمعلمين.

وتعد الصحة التنظيمية من السلوكات التنظيمية التي لها تأثير كبير على أداء المعلمين داخل المدرسة، حيث يؤثر تراجع الصحة التنظيمية لدى المدارس على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين . وهذا ما أكدته دراسة محمد وعزب (٢٠١٧) والتي بينت بأن القصور في توافر أبعاد الصحة التنظيمية يؤثر سلباً على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين . بينما أشارت نتائج دراسة القيصير (٢٠٠٦) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة احصائياً بين مستوى الصحة التنظيمية للمدرسة والالتزام التنظيمي للمعلمين . لذلك فقد أوصت كثير من الدراسات ومنها دراسة الوديناني (٢٠١٧) ودراسة الحجايا والكريمين (٢٠١٢) ودراسة السبيعي (٢٠١٦) بضرورة استيفاء شروط وأبعاد الصحة التنظيمية في المدارس، والعمل على تعزيز الصحة التنظيمية لديها ، حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التربوية .

وترتبط الصحة التنظيمية بالكفاءة الإدارية لقائد المدرسة وما يتضمنه ذلك من توفير المناخ الإيجابي وتحقيق لمبدأ العدالة، وبناء علاقات إنسانية تقوم على الثقة المتبادلة مع المعلمين، حيث أكدت نتائج دراسة المحميد (٢٠١٦) على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة احصائياً بين الكفاءة الإدارية و مستوى الصحة التنظيمية .

ورغم الأهمية البالغة التي تمثلها القيادة المدرسية ودورها الجوهرية في تعزيز الصحة التنظيمية ، إلا أن هناك مؤشرات سلبية تشير إلى قصور واضح في السلوك القيادي لدى قادة المدارس، حيث كشفت دراسة المطيري (٢٠١٥) عن وجود ضعف لدى قادة المدارس في أداءهم الإداري وعلاقاتهم الاجتماعية ، وكذلك علاقتهم مع المعلمين. وأشارت دراسة المساد (٢٠٠٨) عن وجود قصور لدى قادة المدارس فيما يتعلق بقدرتهم على إقناع الآخرين بالتغيير . فيما أكدت دراسة التمام (٢٠١٦) أن ممارسة قادة المدارس فيما يتعلق بصراحتهم تجاه نقاط قصورهم وضعفهم قد جاء بدرجة متوسطة . وخلصت دراسة القحطاني (٥١٤٣٧) إلى وجود علاقة عكسية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وبين المناخ التنظيمي السائد في المدارس ، وأن هذا النمط يعد أكثر الأنماط السائدة في المدارس. كما أوصت دراسة الراشد (١٤٣٤هـ) على وجوب اهتمام قادة المدارس بالعلاقات الإنسانية ، وبت روح التعاون بين المعلمين ، وتحقيق التوازن بين العلاقات الإنسانية وبين تطبيق اللوائح والأنظمة .

ومن خلال خبرة الباحث وطبيعة عمله في الإشراف التربوي التي مكنته من زيارة كثير من المدارس والوقوف على ممارسات قادة المدارس وعلاقاتهم بالمعلمين وأساليب إدارتهم للعمل ، وما لاحظته من تأثير قادة المدارس بالضغوط الداخلية و الخارجية فيما يتعلق باتخاذ القرارات ، وضعف التأثير الإيجابي لمعظم قادة المدارس على معلمهم ، وما ترتب عليه من ضعف في الالتزام التنظيمي وانخفاض الروح المعنوية للمعلمين ، وضعف الدافعية للإنجاز ، مما ينعكس سلباً على مستوى الصحة التنظيمية ، ما دفع الباحث إلى البحث والاستقصاء عن نمط قيادي حقيقي قادر على التأثير الإيجابي وخلق معنى حقيقي للعمل في نفوس المعلمين ، وبت روح الانتماء لديهم ، وبناء علاقات قوية معهم .

ونظرًا لما تأكد لدى العديد من الدراسات من آثار إيجابية لسلوك القيادة الأصيلة في ميادين العمل بشكل عام وفي الميدان التربوي على وجه الخصوص في جوانب متعددة من السلوك التنظيمي ، ما قد يزيد من احتمالية وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس ومستوى الصحة التنظيمية ، ومن هذه الدراسات دراسة إسماعيل (٢٠١٥) والتي أثبتت وجود علاقة عكسية دالة احصائيًا بين القيادة الأصيلة والإخلال بالعقد النفسي ، و دراسة مرسى (٢٠١٠) والتي أكدت على وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة احصائيًا بين ممارسة أبعاد القيادة الأصيلة وجود حياة العمل وهذه العلاقة طردية، كما كشفت دراسة فينغ (٢٠١٦) Feng وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة احصائيًا بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي للمعلمين ، وتوصلت دراسة ساقناك وكروز (٢٠١٧) Sagnak & Kuruoو إلى وجود علاقة طردية قوية بين ممارسة قادة المدارس للقيادة الأصيلة وسلوك الإيثار للمعلمين، وخلصت دراسة حسانين والنجار وسلامة (٢٠١٦) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة احصائية بين القيادة الأصيلة وتمكين العاملين، وأوصت دراسة الحجار (٢٠١٧) بالاستفادة من خصائص القيادة الأصيلة وتضمينها في معايير اختيار قادة المدارس وتدريبهم ، وكذلك في تقويم المهارات القيادية لقادة المدارس.

وحيث أنه على - حدود علم الباحث -، لم يجد دراسات عربية تطرقت للقيادة الأصيلة في الميدان التعليمي سوى دراسة واحدة فقط كانت للحجار (٢٠١٧) والتي أجريت على معلمي ومديري المدارس الثانوية بقطاع غزة ، كما أن الباحث لم يجد دراسات قد تناولت العلاقة بين القيادة الأصيلة والصحة التنظيمية ، لدى فقد جاءت رغبة الباحث في الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس ومستوى الصحة التنظيمية لدى مدارسهم .

وعليه تبلورت مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس التالي: ما علاقة سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة ينبع بمستوى الصحة التنظيمية لدى مدارسهم ؟
وينتفع من التساؤل الرئيس للدراسة الأسئلة الفرعية التالية :

١. ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام في محافظة ينبع من وجهة نظر المعلمين؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصيلة والتي تعزى لاختلاف متغيرات (سنوات الخبرة ، المرحلة التعليمية)؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم والتي تعزى لاختلاف متغيرات (سنوات الخبرة ، المرحلة التعليمية)؟
٥. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع ومستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم ؟

أهداف البحث:

تمثل الهدف الرئيس للبحث في الوقوف على طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع ومستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم ، ولتحقيق هذا الهدف انبثقت عدة أهداف فرعية هي :

١. التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمين.
٢. التعرف على مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام في محافظة ينبع من وجهة نظر المعلمين.
٣. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام لسلوك القيادة الأصيلة ، والتي تعزى لاختلاف متغيرات (سنوات الخبرة ، المرحلة التعليمية).

٤. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام ، والتي تعزى لاختلاف متغيرات (سنوات الخبرة ، المرحلة التعليمية).
٥. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة ينبع لسلوك القيادة الأصلية و مستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم .

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي :

١. تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها وهو القيادة المدرسية، إذ أن النهوض بالعملية التعليمية في مدارس التعليم العام وتحسين مخرجاتها يقع ضمن مسؤوليات القيادة المدرسية ، ويأتي سلوك القيادة الأصلية كأحد أهم أنماط القيادة الإيجابية التي أثبتت جدارتها في ميادين مختلفة ، وتبرز أهميتها في الميدان التعليمي لما تحمله من سمات للقيادة الحقيقية القادرة على توجيه المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها .
٢. أهمية الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام ، فمستوى الصحة التنظيمية يعكس قدرة المدرسة على أداء مهامها بكفاءة وفاعلية ، وتوافر أبعاد الصحة التنظيمية يعزز من قدرة المدرسة على مواجهة التحديات ، ويسهم في خلق ثقافة قوية تقوم على التعاون والاحترام المتبادل بين المعلمين والاداريين والطلاب في بيئة تعليمية جاذبة تساعد على الابداع والتميز .
٣. تأتي هذه الدراسة في ظل ندرة الدراسات التربوية – على حد علم الباحث- والتي تناولت العلاقة بين سلوك القيادة الأصلية والصحة التنظيمية .
٤. قد تفيد نتائج هذه الدراسة صناع القرار التربوي في وزارة التعليم ، وإدارات التعليم ومكاتب التعليم، ومراكز التدريب التربوي من خلال التعرف على واقع ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصلية ، مما قد يسهم في تطوير معايير اختيار وترشيح قادة المدارس ، وتطوير البرامج التدريبية المقدمة لقادة المدارس .
٥. قد توجه نتائج هذه الدراسة أنظار المسؤولين في وزارة التعليم ، وإدارات التعليم ومكاتب التعليم ، لمستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام ، مما قد يساعد في وضع الخطط ، والمبادرات التي تساعد في رفع مستوى الصحة التنظيمية لدى المدارس .
٦. قد تثير نتائج البحث الاهتمام لدى الباحثين في مجال الإدارة التربوية لتناول الموضوع من جوانب أخرى لم تشملها حدود الدراسة الحالية، وتكون إضافة علمية إيجابية يستفاد منها في الميدان التعليمي .

حدود البحث :

اقتصر البحث على الحدود التالية:

١. **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي على دراسة طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة الأصلية بأبعادها التالية : (الوعي الذاتي ، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة ، المنظور الأخلاقي الداخلي). ودراسة الصحة التنظيمية بأبعادها التالية : (التكامل المؤسسي ، القيادة بالزمالة ، تأثير الموارد، انتماء المعلم، التأكيد الأكاديمي).
٢. **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق البحث الحالي على مدارس التعليم العام للبنين الحكومية الموجودة داخل محافظة ينبع البحر.
٣. **الحدود البشرية:** اقتصر البحث الحالي على معلمي مدارس التعليم العام للبنين الحكومية الموجودة داخل محافظة ينبع البحر.
٤. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق البحث الحالي خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١ هـ .

مصطلحات البحث:

تمثلت المصطلحات الأساسية للبحث ، فيما يلي:

أولاً : القيادة الأصيلة (Authentic leadership):

يعرف كل من ساجنك وكروز (Sagnak and Kuruoz (2017,p.448) القيادة الأصيلة بأنها سلوك القائد الذي ينبع من إدراكه لقيمه وقيم الآخرين ووجهات نظرهم الأخلاقية ، ويظهر فيه القائد الأصيل شخصية أخلاقية واثقة ومتفائلة ومرنة وذات أخلاق عالية.

ويعرفها ولمبا وأفوليو وجرندر وورنسينق وبيترسون (Walumbwa, Avolio, (2008,p.94) Gardner, Wernsing, & Peterson بأنها "نمط من السلوك القيادي الذي يعتمد ويعزز كل من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي ، لتعزيز الوعي الذاتي ، والمنظور الأخلاقي الداخلي ، والمعالجة المتوازنة للمعلومات ، والشفافية في العلاقات ، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية".

ويعرف الباحث القيادة الأصيلة إجرائياً بأنها : سلوكات يديها قائد المدرسة لتحسين المناخ الأخلاقي الإيجابي في المدرسة والقدرات النفسية الإيجابية للمعلمين ، لرفع مستوى الوعي الذاتي وتبني القيم الأخلاقية ، والمعالجة المتوازنة للمعلومات ، وتحقيق الشفافية في العلاقات مع المعلمين.

ويعرف الباحث أبعاد القيادة الأصيلة إجرائياً كما يلي :

- **الوعي الذاتي** : بأنه قدرة قائد المدرسة على معرفة نقاط القوة والضعف لديه ، وإدراك المتغيرات المحيطة وأثرها على بيئة المدرسة.
 - **المعالجة المتوازنة** : ويقصد به قدرة قائد المدرسة على تحليل المعلومات والمواقف بموضوعية قبل اتخاذ القرار.
 - **المنظور الأخلاقي الداخلي** : ويعني أن سلوك قائد المدرسة وممارساته تحكمها القيم والمعتقدات التي يؤمن بها .
 - **شفافية العلاقات** : وتعني أن يكشف قائد المدرسة عن دوافعه ومشاعره ، وأن يبني علاقاته مع المعلمين على الثقة المتبادلة من خلال الإفصاح عن المعلومات وتبادلها مع المعلمين .
- وتحدد درجة ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصيلة بالدرجة التي يحددها المستجيبين من المعلمين على محاور استبانة القيادة الأصيلة في أبعادها التالية : (الوعي الذاتي ، شفافية العلاقات ، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي).

ثانياً: الصحة التنظيمية (Organizational Health):

عرفها وولف (Wolff (2003,p7) بأنها ما تقوم به المنظمة من اجراءات تهدف من خلالها إلى تحسين انتاجية العاملين عن طريق المحافظة على صحتهم النفسية والسيولوجية وذلك عن طريق الاهتمام بالتحفيز ومساعدتهم في تجاوز صعوبات العمل ، ومعالجة ظاهرة التغييب من جذورها . وعرفها السوالمه (٢٠١١ ، ص٩) بأنها قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها من خلال نظام وظيفي فعال يضمن لها التكيف والنمو والعمل بكفاءة.

بينما يرى الحجايا والكريمين (٢٠١٢، ص٣٤٤) بأن الصحة التنظيمية تعني واقع المدرسة التي يتوافر فيها بيئة عمل جاذبة تمكن المعلمين من رفع مستوى أدائهم بما يحقق التوقعات والأهداف المرسومة ، وبما يحقق خفض معدلات الغياب ، ودوران العمل ، ويزيد من قدرة المدرسة على مواجهة التحديات وتحقيق التكيف والنمو .

ويعرف الباحث الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام إجرائياً بأنها : قدرة المدرسة على إيجاد بيئة تعليمية جاذبة ، وتوفير مناخ إيجابي يساعد على التفاعل والانسجام بين جميع أفراد المجتمع المدرسي ، بما يحقق رؤية المدرسة ، ويكسبها القدرة على التكيف والنمو والتصدي لما يواجهها من تحديات.

ويعرف الباحث أبعاد الصحة التنظيمية إجرائياً كما يلي :

- **التكامل المؤسسي** : وهو قدرة المدرسة على التعامل مع بيئتها المحيطة بتكاملية، وحماية المعلمين من الضغوط الخارجية من قبل المجتمع أو أولياء أمور الطلاب .

- القيادة بالزمالة: ويقصد بها سلوك القيادة المدرسية الداعمة والودودة والمنفتحة والتي تتبنى مبادئ المساواة ، وتحدد أيضاً مستوى الأداء العالي من خلال إطلاع المعلمين على المتوقع منهم.
 - تأثير الموارد: ويعني قدرة قائد المدرسة على التأثير على القيادات في إدارة التعليم لصالح المعلمين، و تزويد المعلمين بالمواد والأدوات اللازمة لفصولهم ، وتوفير المواد واللوازم التعليمية الإضافية.
 - انتماء المعلم: وهو شعور المعلمين بالانتماء والارتباط القوي مع المدرسة، وشعورهم بالرضا والانسجام مع بعضهم، فهم ملتزمون بكل من طلابهم وزملائهم، وينجزون مهامهم بحماس.
 - التأكيد الأكاديمي: وهو قدرة الطلاب على تحقيق توقعات الإنجاز العالي وفق الأهداف العالية التي وضعتها المدرسة، من خلال العمل بجد واجتهاد ، في بيئة تعليمية يسودها التعاون والاحترام بين الجميع.
- ويحدد مستوى الصحة التنظيمية لمدارس التعليم العام بالدرجة التي يحددها المستجيبين من المعلمين على محاور استبانة الصحة التنظيمية في أبعادها التالية: (التكامل المؤسسي، القيادة بالزمالة، تأثير الموارد، انتماء المعلم، التأكيد الأكاديمي).

أولاً: الإطار النظري

يتضمن الإطار النظري المباحث والموضوعات التالية:

- المبحث الأول: القيادة الأصيلة - Authentic Leadership :

وسوف يتطرق الباحث من خلال هذا المبحث إلى الموضوعات التالية:

• مفهوم القيادة الأصيلة:

يعد مفهوم القيادة الأصيلة أحد المفاهيم الحديثة للقيادة الإيجابية، والذي يبحث عن الأصالة باعتبارها المعيار والمحك الرئيس للقيادة، وتكمن الغاية وراء استحداث هذا النموذج في إيجاد نوع من القيادة يجمع بين أنماط القيادة الإيجابية كالتحويلية والخدمية. ويؤكد ولما وآخرون (Walumbwa et al, 2008,p.92) أن ظهور نظرية القيادة الأصيلة على مدى السنوات العديدة الماضية هو نتاج لتقاطع القيادة والأخلاق والسلوك التنظيمي الإيجابي والأدب العلمي.

ويشير البردان(٢٠١٧) إلى أن الدراسات والبحوث العربية قد شهدت اختلافاً في تعريبها للمصطلح الأجنبي **Authentic Leadership**، ويعزى السبب في ذلك إلى حداثة المصطلح الذي جاء مرادفاً للقيادة الجديرة بالثقة في دراسة عوجة (٢٠٠٩)، والقيادة الموثوق بها كما في دراسة إبراهيم (٢٠١٠)، والقيادة الأصيلة كما في دراسة مرسى (٢٠١٠).

ويجدر الإشارة إلى أن التعريف الأكثر شيوعاً للقيادة الأصيلة والذي تبنته الكثير من الدراسات العربية والأجنبية قد وضعه ولما وآخرون (Walumbwa et al (2008,p.94)، حيث أشار فيه إلى أبعاد القيادة الأصيلة ، إذ عرف القيادة الأصيلة بأنها "نمط من السلوك القيادي الذي يعتمد ويعزز كل من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي ، لتعزيز الوعي الذاتي ، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات ، والشفافية في العلاقات ، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية".

وتبدو مضامين هذا التعريف مبهمة ، فهو بحاجة إلى توضيح للأبعاد التي يتضمنها هذا التعريف، فالمقصود بالوعي الذاتي قدرة القائد على معرفة نقاط القوة والضعف لديه، بينما تتعلق المعالجة المتوازنة بتحليل القائد للمعلومات والمواقف بموضوعية قبل اتخاذ القرار، أما المنظور الأخلاقي الداخلي فيعني أن سلوك القائد تحكمه القيم والمعتقدات التي يؤمن بها، فيما تعبر شفافية العلاقات عن كشف قائد المدرسة لدوافعه ومشاعره والإفصاح عن المعلومات وتبادلها مع المرؤوسين.

وممارسة القيادة الأصيلة في المدرسة تمثل السلوكيات التي يبديها قائد المدرسة لتحسين المناخ الأخلاقي الإيجابي في المدرسة والقدرات النفسية الإيجابية للمعلمين، لرفع مستوى الوعي الذاتي وتبني القيم الأخلاقية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات ، وتحقيق الشفافية في العلاقات مع المعلمين.

• خصائص القيادة الأصيلة:

اهتم الباحثون في موضوع القيادة الأصيلة بالخصائص والسمات التي تميز القيادة الأصيلة عن غيرها من أنماط ونماذج السلوك الإيجابي للقيادة، ومن خلال البحث في الخصائص والسمات نجد أنها تعكس بشكل أو بآخر أبعاد القيادة الأصيلة.

ويمكن تحديد ما تعرضت له الدراسات السابقة حول خصائص القيادة الأصيلة ، والتي أوردتها البردان (٢٠١٧، ص٣٢) في النقاط التالية :

١. تتسم شخصية القائد الأصيل بالالتزام بالقيم والمبادئ في التعامل مع الآخرين.
٢. قرارات القائد الأصيل تحكمها معايير أخلاقية موجهة لها.
٣. يبني القائد الأصيل علاقاته على الشفافية المتضمنة للمشاركة الفعلية للأفكار والمعلومات وتداولها علنيًا مع الآخرين.
٤. يظهر القائد الأصيل النزاهة العالية وتطابق الأقوال والأفعال، وعدم التأثر بالضغوط عند صناعة القرار .
٥. يتسم القائد الأصيل بالتواضع والوعي الذاتي الذي يقوده إلى التطوير المستمر، والسعي نحو تحقيق الرفاهية للآخرين.
٦. يسعى القائد الأصيل إلى بناء الثقة المتبادلة مع العاملين ضمن إطار قيمى وأخلاقي.
٧. يشجع القائد الأصيل مرؤوسيه على التعبير عن آرائهم وطرح أفكارهم بكل أريحية.
٨. يسعى القائد الأصيل من خلال تمكين أتباعه إلى إظهار الشخصيات القيادية والتي ستسهم في قيادة المنظمة مستقبلاً.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول بأن أهم خصائص القيادة الأصيلة التي يجب توافرها لدى قائد المدرسة تتلخص في ما يلي:

- أن يعيش قائد المدرسة حالة من التعلم المستمر، فهو يعي تمامًا المهارات التي ينبغي عليه اكتسابها.
- أن يكون قائد المدرسة قادرًا على التحليل الموضوعي للمعلومات، والاستماع لجميع الآراء المختلفة قبل اتخاذ القرار.
- أن تتطابق أقوال قائد المدرسة مع أفعاله، ولا تتأثر قراراته بالضغوط الخارجية، فهي مبنية في ضوء إطار قيمى وأخلاقي.
- أن تتسم علاقة قائد المدرسة مع المعلمين بالشفافية التي تتضمن مشاركة الأفكار وحرية التعبير في جو من الثقة والاحترام المتبادل.

• أبعاد القيادة الأصيلة:

إن الاختلاف الذي شهدته الأبحاث والدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة الأصيلة، والذي يظهر في سياق التطوير المستمر لنظرية القيادة الأصيلة، قد نشأ عنه تنوع في الأبعاد التي أفرزتها هذه الدراسات. ومن خلال استعراض موجز للأبعاد المكونة للقيادة الأصيلة في ضوء ما تقترحه الدراسات السابقة، نجد أن القيادة الأصيلة في دراسة أفوليو وجردنر (Avolio and Gardner (2005) تكونت من ستة أبعاد هي: الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، المعالجة المتوازنة، القيم الأخلاقية، شفافية العلاقات، السلوك الأصيل. بينما اقتصرت القيادة الأصيلة في دراسة مازوتس وسلاوينكسي (Mazutis and Slawinski (2007) على أربعة أبعاد وهي الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والمعالجة المتوازنة، وشفافية العلاقات. في حين اعتمدت دراسة جورج وسيمز و ماكلين وماير (George, Sims, McLean and Mayer (2007) على خمسة أبعاد هي : القيادة بالقلب، القيم، فهم الغرض من القيادة ، بناء العلاقات، الانضباط الذاتي. فيما تبنت دراسة سنكلير (Sinclair (2010) الحب، والقيم، والغاية، والعلاقات الإنسانية، والانضباط الذاتي كخمس أبعاد للقيادة الأصيلة.

ويعد النموذج الرباعي الذي وضعه ولمبا وآخرون (Walumbwa et al (2008) لأبعاد القيادة الأصيلة الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات التربوية، وهو ما تستند عليه الدراسة الحالية في قياس وتوصيف القيادة الأصيلة، ويقترح هذا النموذج أربعة أبعاد على النحو التالي:

- أولاً: الوعي الذاتي - Self Awareness:

إن الوعي الذاتي لدى القائد المدرسي الأصيل هو بمثابة التحليل الاستراتيجي للواقع، والذي يمكن من خلاله الوقوف على نقاط ضعفه ومعالجتها وتعزيز نقاط قوته وتقويتها، ولا يتوقف الوعي الذاتي عند تحديد نقاط القوة والضعف، بل يتجاوز ذلك إلى إدراك ما يواجهه من تحديات وفرص، ما يمكنه من التكيف مع المتغيرات من حوله.

ويعرف أفوليو و جردنر (Avolio and Gardner (2005,p318) الوعي الذاتي بأنه عملية ناشئة من فهم القائد وإدراكه لمواهبه ونقاط قوته، وشعوره بالهدف، والقيم الأساسية، والمعتقدات، والرغبات. ويضيف الحجار (٢٠١٧، ص٢٠٩) بأن الوعي الذاتي يدفع القادة نحو التحدث بكل شفافية عن مشاعرهم، ويجعلهم قادرين على الاعتراف بالأخطاء التي ارتكبوها، دون أن ينتابهم شعور بالحرج أثناء الحديث عنها، وهم يميلون كثيراً إلى النقد البناء، بعكس القادة الذين يتواجد لديهم الوعي الذاتي بمستوى منخفض فإنهم يعتبرون أي طلب أو حديث حول تحسين أدائهم على أنها تشكيك في قدراتهم أو مؤشر لفشلهم. ويرى البردان (٢٠١٧، ص٣٨) أن الوعي الذاتي عملية تتم باستمرار ليتعرف القائد من خلالها على نقاط قوته وضعفه دون أن يكون هناك أي نوع من أنواع التحيز، وفي ضوء ذلك يحدد القائد الأصيل أهدافه وقيمه ومعتقداته الرئيسية في المنظمة من خلال التعرف على ردود أفعال الآخرين تجاهه وكذلك مدى تأثيره عليهم، مما يعزز في نفسه الثقة ويزيد من قدرته على فهم متغيرات محيطه البيئي .

وفي هذا السياق يمكن القول بأن الوعي الذاتي يعبر عن قدرة قائد المدرسة على معرفة نقاط القوة والضعف لديه ، وإدراك المتغيرات المحيطة وأثرها على بيئة المدرسة وهذا بدوره يمكنه من تطوير مهاراته من خلال تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف والقصور مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات البيئة المتغيرة من حوله.

- ثانياً: شفافية العلاقات Relational transparency:

إن ممارسة الشفافية في العلاقات لها انعكاسها على تعزيز الثقة بين القائد والمرؤوسين من خلال الإفصاحات التي تنطوي على معلومات واضحة وشخصية عن الأفكار والمشاعر الحقيقية للقائد (كيرنيس ، Kernis, 2003,p.3). فالقائد الأصيل كما يراه ساجنك وكروز (Kuruoz (2017,p.448) Sagnak and يشترك المعرفة ، ويعبر عن مشاعره وأفكاره بصدق. و يشجع على مستوى عال من الانفتاح الذي سيوفر الفرص للآخرين للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم وبالتالي تطوير مناخ الثقة.

ويصف ولمبا وآخرون (Walumbwa et al (2008,p 95) شفافية العلاقات بأنها تقديم القائد لنفسه على حقيقتها للآخرين من خلال الإفصاح الذي يشمل الاعتراف بالأخطاء. ويرى أفوليو و جردنر (Avolio and Gardner (2005,p.317) أن شفافية العلاقات تعكس الطريقة المفتوحة والواضحة التي يُفترض من خلالها مشاركة وتبادل المعلومات بين القائد والمرؤوسين.

ويرى البردان (٢٠١٧، ص٤١) أن شفافية العلاقات تتضمن الكشف عن دوافع القائد ومشاعره الحقيقية المتضمنة للتعبيرات الإيجابية أو السلبية ، إضافةً إلى الإفصاح عن المعلومات وتبادلها مع الموظفين.

ومن خلال ما سبق نستنتج بأن شفافية العلاقات تضع تصوراً واضحاً لشكل العلاقة بين قائد المدرسة والعاملين معه، فشفافية العلاقات لدى القائد الأصيل تتجلى في شقين هما:

١. كشف قائد المدرسة عن دوافعه ومشاعره الحقيقية .
٢. تكوين علاقات مع المعلمين مبنية على الثقة المتبادلة من خلال الإفصاح عن المعلومات وتبادلها مع المعلمين .

- ثالثاً: المنظور الأخلاقي الداخلي Internalized Moral Perspective:

يعبر المنظور الأخلاقي الداخلي عن التداخل الفكري بين التنظيم الداخلي وأبعاد المنظور الأخلاقي الإيجابي، والذي ينطوي على القيادة الداخلية للقائد الأصيل لتحقيق النزاهة السلوكية ، فهو يعبر باختصار عن الاتساق بين القيم والإجراءات (Walumbwa et al,2008,p.95). ويتجلى المنظور الأخلاقي الداخلي في كونه يسترشد بالمقاييس الأخلاقية الداخلية ، التي تُستخدم في تنظيم سلوك الفرد بنفسه (أفوليو وآخرون، Avolio et al, 2009,p.424).

ويعتمد القائد الأصيل على القيم الأخلاقية الداخلية في مواجهة الضغوط الجماعية والتنظيمية والمجتمعية، فاتخاذ القرارات والسلوكيات التي يبيدها القائد الأصيل تتسق مع قيمه الداخلية (ولمبا

وآخرون، 2008، p.96، Walumbwa et al). ويضيف البردان (٢٠١٧، ص٤٠) أن القائد الأصيل تحكمه قيمه ومعاييره الداخلية، والتي تظهر تصرفاته وردود أفعاله من خلالها رغم ما يتعرض له من الضغوط الداخلية والخارجية، حتى يصل إلى القرارات المتوافقة مع قيم المنظمة وأخلاقياتها. واستناداً على ما سبق فإن المنظور الأخلاقي الداخلي يعنى بالقيم الأخلاقية للقائد، إذ أن سلوك قائد المدرسة وممارساته تحكمها القيم والمعتقدات التي يؤمن بها.

- رابعاً: المعالجة المتوازنة **Balanced Processing**:

تشمل المعالجة المتوازنة جمع واستخدام المعلومات الموضوعية ذات الصلة وموازنة ذلك مع المعتقدات التي يعتقدتها القائد، حتى إذا كانت هذه المعلومات تتعارض مع تصوراته (دو بليسيس Du plessis, 2014, p.59).

وتشير المعالجة المتوازنة إلى تحليل موضوعي للبيانات ذات الصلة قبل اتخاذ القرار (أفوليو وآخرون، 2009، p.424، Avolio et al). فهي العملية التي يقوم من خلالها القادة بتحليل موضوعي لكافة البيانات ذات الصلة وتقييمها قبل التوصل إلى قرار (ولمبا وآخرون، 2008، p.96، Walumbwa et al).

ويعرف درويش ورزاي (2011، p.430، Darvish and Rezaei) المعالجة المتوازنة بأنها العملية التي تبحث في الإيجابيات والسلبيات لموضوع ما قبل اتخاذ القرار، من خلال الاستطلاع للآراء المختلفة. ويؤكد البردان (٢٠١٧، ص٣٩) بأن المعالجة المتوازنة تتضمن إلى جانب التحليل الموضوعي للبيانات، الاستماع إلى جميع الآراء المختلفة، دون التحيز لطرف على حساب الآخر، وتقييمها، من أجل الوصول للقرار السليم.

وعلى صعيد القيادة المدرسية فإن معالجة قائد المدرسة للبيانات بشكل حيادي وموضوعي والاستماع إلى جميع وجهات النظر يقوده في النهاية إلى اتخاذ القرار الصحيح، وبالتالي فإن المعالجة المتوازنة تعني قدرة قائد المدرسة على تحليل المعلومات والمواقف بموضوعية قبل اتخاذ القرار.

• مقياس القيادة الأصيلة:

في مقدمة البناء الحديث للقيادة الأصيلة وضعت هندرسون وهوي (1983) Henderson & Hoy مقياساً للأصالة لدى القائد (LAI) وقد تكون من ٣٢ فقرة، إلا أن هذا المقياس لم يتم استخدامه على نطاق واسع، وقد يعود السبب في ذلك إلى انخفاض الاهتمام العلمي بمفهوم القيادة الأصيلة في الثمانينيات من القرن الماضي، قبل أن يعاود الظهور مجدداً مطلع الألفية الجديدة.

ويعد المقياس الذي طور كل من كيرنز وغولدمان (2006) Kernis and Goldman لقياس الأصالة الفردية **Authenticity Inventory**، أحد المقاييس التي استخدمت لقياس القيادة الأصيلة رغم أنه غير مخصص للقيادة، ويتكون هذا المقياس من ٤٥ عبارة، ويتألف من أربعة مقاييس فرعية هي: الوعي، والمعالجة غير المتحيزة، والسلوك، والتوجه العلني.

وفي ذات السياق صمم سنكلير (2010) Sinclair أداة لقياس القيادة الأصيلة تشمل العناصر الكمية والنوعية على الأبعاد الخمسة للقيادة الأصيلة التي حددها جورج وآخرون (2007) George et al (القيادة بالقلب، القيم، الغاية، بناء العلاقات، الانضباط الذاتي)، وقد تكونت من ٤٥ عبارة إضافة إلى عبارات مفتوحة لجميع الأبعاد الخمسة بحيث يمكن للمجيبين تقديم تعليقات أو شرح استجاباتهم أو تقديم أمثلة لتوصيف ردودهم.

ويعتبر المقياس (ALQ) للقيادة الأصيلة الذي صممه ولمبا وآخرون (2008) Walumbwa et al، الأكثر استخداماً في الدراسات الكمية، وما يميز هذا المقياس عن غيره من المقاييس هو أنه قد تم تطبيقه على مجتمعات مختلفة كالصين وكينيا وأمريكا، بعكس المقاييس الأخرى والتي طبقت على المجتمع الأمريكي فقط قبل اعتمادها، كما أنه يستهدف استجابات المرؤوسين، لذي فإن الدراسة الحالية قد اعتمدت هذا المقياس لقياس درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الأصيلة، ويتكون هذا المقياس من (١٦) عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي: الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي، ويحتوي كل بعد على أربعة فقرات.

المبحث الثاني: الصحة التنظيمية - Organizational health

وسوف يتطرق الباحث من خلال هذا المبحث إلى الموضوعات التالية:

• مفهوم الصحة التنظيمية:

عرف ولف (Wolff, 2003, p7) الصحة التنظيمية بأنها ما تقوم به المنظمة من إجراءات تهدف من خلالها إلى تحسين إنتاجية العاملين عن طريق المحافظة على صحتهم النفسية والسيولوجية وذلك عن طريق الإهتمام بالتحفيز ومساعدتهم في تجاوز صعوبات العمل ، ومعالجة ظاهرة التغيب من جذورها . ويرى ليدين وكلينجل (lyden and Klingel, 2000, p.4) بأن مفهوم الصحة التنظيمية في أدب المنظمات ، يتضمن فاعلية المنظمة وقدرتها على العمل ، وبالتالي نمو المنظمة وتطورها. وفي السياق التعليمي عرف السوالمة (٢٠١١ ، ص٩) الصحة التنظيمية بأنها قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها من خلال نظام وظيفي فعال يضمن لها التكيف والنمو والعمل بكفاءة. بينما يرى الحجايا والكريمين (٢٠١٢، ص٣٤٤) بأن الصحة التنظيمية تعني واقع المدرسة التي يتوافر فيها بيئة عمل جاذبة تمكن المعلمين من رفع مستوى أدائهم بما يحقق التوقعات والأهداف المرسومة ، وبما يحقق خفض معدلات الغياب ، ودوران العمل ، ويزيد من قدرة المدرسة على مواجهة التحديات وتحقيق التكيف والنمو . ويمكن القول بأن الصحة التنظيمية للمدرسة تعني: قدرة المدرسة على إيجاد بيئة تعليمية جاذبة ، وتوفير مناخ إيجابي يساعد على التفاعل والانسجام بين جميع أفراد المجتمع المدرسي، بما يحقق رؤية المدرسة ، ويكسبها القدرة على التكيف والنمو والتصدي لما يواجهها من تحديات.

• أهمية الصحة التنظيمية:

تكمن أهمية الصحة التنظيمية كما تراها ولف (Wolff, 2003) في كونها تعالج بفعالية الأسباب الجذرية والتي تؤدي لقصور أداء الموظفين، ومن ثم مساعدة الموظفين على العودة إلى العمل والبقاء فيه وبالتالي ، فإن البرنامج الناجح للصحة التنظيمية يمكن الموظفين من الإنتاج المستمر والمساهمة في خلق عائد كبير على الاستثمار لدى المنظمة. وفي ذات السياق يشير بارلار وكنسوي (Parlar and Cansoy, 2017, p.18) إلى أنه مع الحفاظ على وجود المنظمة ، فإن الصحة التنظيمية تشير إلى التناغم والانسجام البيئي والاستمرارية، وتبعاً للصحة التنظيمية للمدارس ، يزداد تعلم الطلاب وزيادة الإنجاز ، وتصبح المدارس أكثر فعالية. وبين هيل (Hill, 2003) أن أهمية الصحة التنظيمية تكمن في أنها أداة التقويم الرئيسة للعلاقات والظروف داخل المنظمة، ويعد التقويم من أهم عوامل نجاح المنظمة لما له من دور كبير في تزويد المسؤولين في المؤسسات بالمعلومات الضرورية التي تسهم في دعم أهداف المنظمة، والذي بدوره يؤدي إلى رفع مقدرة المسؤولين على معالجة القضايا المتفاقمة في المنظمة بدلاً من تركها. وتحتل الصحة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى المدرسة ، فالوضع المثالي للصحة التنظيمية يجعل المدرسة قادرة على تحقيق الكفاءة والفاعلية، من خلال ما يتوافر لديها من بيئة تعليمية جاذبة للطلاب والمعلمين والإداريين، ومناخ تنظيمي تسوده الثقة المتبادلة، فيظهر الالتزام والإنتاجية لدى جميع المنتسبين للمدرسة، ويحقق الطلاب مستويات عالية من التحصيل العلمي، وهذا ما يجعل المدرسة تحقق ميزة تنافسية على أقرانها من المدارس الأخرى.

• مستويات الصحة التنظيمية:

إن تحديد مستوى الصحة التنظيمية لدى أي منظمة ، يتوقف على مدى توافر الأبعاد التي تتضمنها الصحة التنظيمية لديها، وبناءً عليه يمكن تصنيف الصحة التنظيمية لدى المنظمات كما أشارت ولف (Wolff) إلى ستة مستويات وهي: صحة تنظيمية محمومة، وصحة تنظيمية ضعيفة، وصحة تنظيمية محدودة، وصحة تنظيمية متوسطة، وصحة تنظيمية ممتازة، وصحة تنظيمية مثالية (أورد في: الكمالي، ٢٠١١، ص٢٢).

ويعد مستوى الصحة التنظيمية انعكاساً للحالة التي تعيشها المنظمة، فتدل الصحة التنظيمية في المستوى المحموم عن الحالة المرضية التي تعيشها المنظمة، فيما يعبر المستوى المثالي للصحة التنظيمية عن الوضع

المثالي الذي تعيشه المنظمة، وتشير المستويات دون المتوسط بشكل عام إلى تدني مستوى الصحة التنظيمية، فيما يعبر المستوى المتوسط عن وضع التآرجح الذي تعيشه المنظمة ، لدى فإن المستوى الذي يجب أن تبقى في نطاقه المنظمات هو المستوى الممتاز والمثالي، فهذه المستويات تجعل المنظمة في وضع يمكنها من التكيف والانسجام مع بيئتها الخارجية وتحقيق أهدافها المنشودة.

ويظهر تباين المنظمات في مستوى الصحة التنظيمية، من خلال ستة مجالات رئيسة هي : (احترام قيم العاملين، تطوير الأفراد، العمل الجماعي، الثقة، دعم القيادة، القيادة المشتركة) ، إذ أن تباين المنظمات في تناولها لهذه المجالات يؤدي للتباين في مستوى الصحة التنظيمية (لواب،2004, Luab).

• أبعاد الصحة التنظيمية:

إن الاهتمام المتزايد بالصحة التنظيمية للمنظمات بشكل عام، والمنظمات التعليمية على وجه الخصوص قد خلق تنوعاً في أبعاد الصحة التنظيمية ، فعلى سعيد المنظمات التعليمية وضع مايلز(1969) Miles عشرة أبعاد للصحة التنظيمية وقسمها على ثلاث مجموعات رئيسة ، حيث ترتبط المجموعة الأولى بالوظيفة ويندرج تحتها ثلاثة أبعاد هي : وضوح الهدف ، وكفاءة الاتصالات ، وتوازن السلطة المثالي، أما المجموعة الثانية فترتبط بالحالة الداخلية للمنظمة والعناية بحاجات الأفراد وتضم الأبعاد : تسخير الموارد ، والتماسك ، والمعنويات، أما المجموعة الثالثة فهي بعنوان النمو والتغير وتضم أربعة أبعاد هي : الإبداع ، والتكيف ، والاستقلالية ، وملاءمة حل المشكلات.

وفي ذات السياق قام هوي وآخرون (Hoy et al (1991 بتحديد سبعة أبعاد للصحة التنظيمية في المدارس الثانوية وذلك ضمن ثلاث مستويات (مؤسسي، إداري، فني) ، فالمستوى المؤسسي قد احتوى على بعد واحد وهو التكامل المؤسسي، فيما تضمن المستوى الإداري المبادرة، والاعتبارية، وتأثير المدير، ودعم الموارد، أما المستوى الفني فتضمن الروح المعنوية، والتأكيد الأكاديمي.

وتتبنى الدراسة الحالية الأبعاد التي طورها هوي وآخرون (Hoy et al (1991 ، والتي يتحدد من خلالها مستوى الصحة التنظيمية لمدارس التعليم الابتدائي، وذلك لمناسبتها لطبيعة بيئة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، كما أن هذه الأبعاد تعد نموذجاً مطوراً من الأبعاد السبعة للصحة التنظيمية للمرحلة الثانوية، فقد تم اختيار هذه الأبعاد لتمثيل كل من الاحتياجات الأساسية لجميع الأنظمة الاجتماعية وذلك في ضوء المستويات الثلاثة للرقابة التنظيمية (المؤسسي، والإداري، والفني)، فالمستوى المؤسسي يحتوي على بعد التكامل المؤسسي، ويتحدد المستوى الإداري في بعدي القيادة بالزمالة وتأثير الموارد، أما المستوى الفني فيتضمن بعدي انتماء المعلم والتأكيد الأكاديمي، وعليه تصيح أبعاد الصحة التنظيمية على النحو التالي:

- البعد الأول: التكامل المؤسسي Institutional Integrity :

يشير التكامل المؤسسي كما أشار السوالمة (٢٠١١،ص٢٩) إلى انسجام المدرسة وتكاملها مع مجتمعها المحلي في تطبيق برامجها التعليمية، كما أن المدرسة تقوم بحماية معلميه من الضغوط الخارجية . وترى بيرري (Perry (2014,p39 أن التكامل المؤسسي يشتمل أيضاً على النزاهة المؤسسية فالمدرسة لديها نزاهة في برنامجها التعليمي، كما أنها ليست عرضة للمصالح الضيقة والمكتسبة لمجموعات المجتمع، والمعلمون محميون من مطالب المجتمع والوالدين غير المعقولة، والمدرسة قادرة على التعامل بنجاح مع القوى الخارجية .

ويرى القصير(٢٠٠٦،ص٢٥) أن التكامل المؤسسي يظهر قدرة المدرسة على التفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة بأسلوب يحافظ على التكامل في برامجها، وحماية منسوبيها من معلمين وإداريين من الضغوط الخارجية.

- البعد الثاني: القيادة بالزمالة Collegial Leadership :

تعتبر القيادة بالزمالة عن سلوك قائد المدرسة والذي يتميز بالانفتاح والتوازن والمساواة بين المعلمين وتقديم الدعم لهم، إضافةً إلى الطابع الودي الذي يتعامل به مع المعلمين (السوالمة، ٢٠١١،ص٣٥). وترى بيرري (Perry (2014, p.39 أن القيادة بالزمالة تشير إلى السلوك من جانب قائد المدرسة ، فالقيادة هنا داعمة ومفتوحة وتسترشد بقواعد المساواة، وفي نفس الوقت يحدد قائد المدرسة المعايير المحددة للأداء العالي من خلال السماح للمعلمين بالتعرف على طبيعة الأداء المتوقع منهم. ويشير هوي وآخرون (Hoy

et al (1991,p.163) إلى أن القيادة بالزمالة تجمع بين الدعم الاجتماعي للمعلمين، وتحديد المعايير المحققة لأهداف المدرسة.

ويمكن القول بأن المقصود بالقيادة بالزمالة هو سلوك القيادة المدرسية الداعمة والودودة والمنفتحة والتي تتبنى مبادئ المساواة ، وتحدد أيضًا مستوى الأداء العالي من خلال إطلاع المعلمين على المتوقع منهم.

- البعد الثالث: تأثير الموارد Resource Influence :

إن تأثير الموارد يصف قدرة القائد على التأثير على تصرفات الرؤساء لمصلحة المعلمين، فيتم إعطاء المعلمين جميع احتياجاتهم لفصولهم الدراسية ، ويتم الحصول بسهولة على اللوازم والمواد التعليمية الإضافية (بيري، Perry, 2014,p.39). فهو كما أشار هوي وآخرون (Hoy et al (1991,p.163) يعتمد على قدرة قائد المدرسة في توفير الموارد المادية المطلوبة من قبل المعلمين.

وفي هذا السياق يمكن القول بأن تأثير الموارد يركز على بعدين هما: تأثير قائد المدرسة على المستويات الإدارية العليا ، وتوافر الموارد من أدوات ووسائل تعليمية بكميات كافية ، وعليه فإن تأثير الموارد يعني قدرة قائد المدرسة على التأثير على القيادات في إدارة التعليم لصالح المعلمين، وتزويد المعلمين بالمواد اللازمة لفصولهم ، وتوفير المواد واللوازم التعليمية الإضافية بسهولة.

- البعد الرابع: انتماء المعلم Teacher Affiliation :

يشير انتماء المعلم إلى الشعور بالود والارتباط القوي بالمدرسة، فيشعر المعلمون بالرضا عن بعضهم البعض، ويتبرمج المعلمون انتماءهم للمدرسة بالتزامهم وأداء أعمالهم بحماس (بيري، Perry, 2014,p.39)، ويرى هوي وآخرون (Hoy et al (1991,p.163) أن انتماء المعلمين يظهر في ثلاث جوانب رئيسية، فالجانب الأول يرتبط بشعور المعلمين تجاه مدرستهم والذي يتسم بالفخر والانتماء للمدرسة، أما الجانب الثاني فيظهر العلاقات الإنسانية المميزة التي تربط المعلمين ببعضهم والتي تقوم على الاحترام والتعاون، ويتعلق الجانب الثالث بطريقة أداء المعلمين لأعمالهم والتي يظهر فيها التزام المعلمين وأداء مهامهم بحماس.

- البعد الخامس: التأكيد الأكاديمي Academic Emphasis :

إن التأكيد الأكاديمي هو الطريق الذي يقود المدرسة نحو التميز الأكاديمي، وتمتاز المدرسة التي تحقق مستوى عالٍ في هذا البعد بالذات بأن سقف الطموح لديها مرتفع، ورغم ذلك فهو قابل للتحقيق من قبل الطلاب، فالبيئة التعليمية لديها تتسم بالجدية والتنظيم، ولدى المعلمين ثقة كاملة في قدرات طلابهم على تحقيق مستويات متميزة في التحصيل الدراسي (السوامة، ٢٠١١، ص٢٩).

ويصف هوي وآخرون (Hoy et al (1991,p.155) التأكيد الأكاديمي بأنه قدرة المدرسة على تحقيق الجودة في مخرجاتها ، وذلك بتبني أهداف عالية و قابلة للتحقيق من قبل الطلاب ، في ضوء بيئة تعلم منظمة وجادة، ومعلمون يؤمنون بقدرات طلابهم ، فيعمل الطلاب بجد واجتهاد ، و يلقا الطلاب المتفوقون التقدير والاحترام من زملائهم.

ونخلص إلى أن التأكيد الأكاديمي هو قدرة الطلاب على تحقيق توقعات الإنجاز العالي وفق الأهداف العالية التي وضعتها المدرسة، من خلال العمل بجد واجتهاد ، في بيئة تعليمية يسودها التعاون والاحترام بين الجميع.

• مقياس الصحة التنظيمية:

رغم تعدد مقاييس الصحة التنظيمية إلا أن هناك مقاييس خاصة بقياس الصحة التنظيمية للمدارس ، ولعل من أبرزها المقياس الذي طوره كل من هوي وفيلدمان (1987) hoy and Feldman والمكون من ٤٤ بنداً موزعة على سبعة أبعاد هي : التماسك المؤسسي، والتأثير الرئاسي، والاعتبارية، والمبادأة بالعمل، وتوفير الموارد، والروح المعنوية، والتأكيد الأكاديمي، وقد تم تصميم هذا المقياس لقياس مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية.

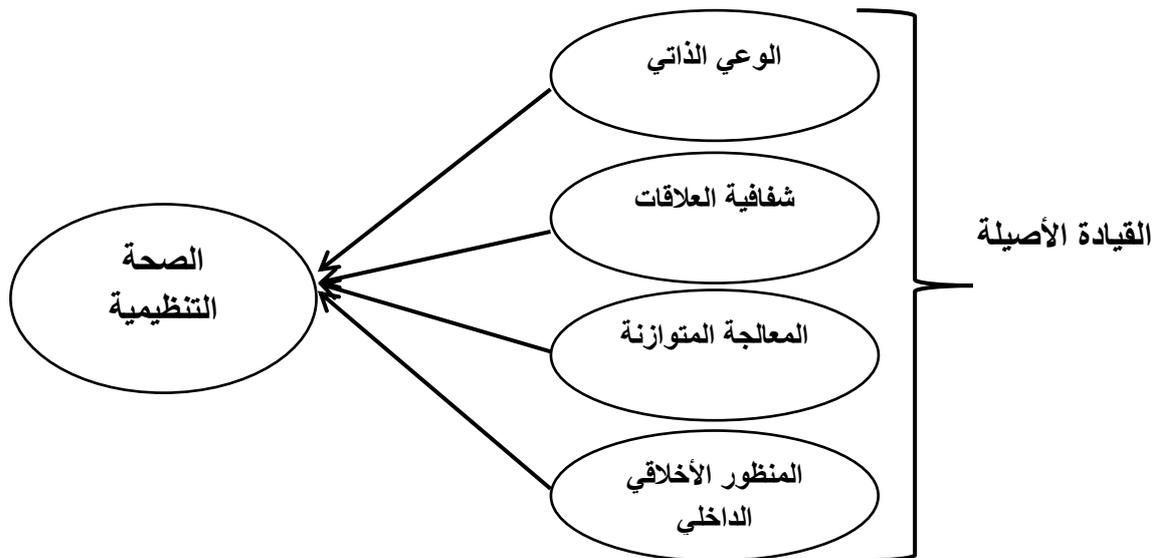
ويجدر الإشارة إلى أن من أبرز المقاييس ما قام هوي ورفاقه (Hoy et al (1991 بتطويره، وهي عبارة عن مقياسين لقياس مستوى الصحة التنظيمية في المدارس، إذ يختص كل مقياس منها بمرحلة معينة من مراحل التعليم العام، فمقياس الصحة التنظيمية لمدارس المرحلة الثانوية قد تكون من ٤٤ عبارة موزعة على سبعة أبعاد هي : التماسك المؤسسي، وتأثير القائد، والاعتبارية، والمبادأة بالعمل، وتوفير الموارد،

والمعنويات، والتأكيد الأكاديمي، فيما تكون مقياس المرحلة الأساسية من ٣٧ عبارة موزعة على خمسة أبعاد هي: التكامل المؤسسي، والقيادة بالزمالة، وتأثير الموارد، وانتماء المعلم، والتأكيد الأكاديمي. أما فيما يخص المرحلة المتوسطة فقد طور هوي وسابو (Hoy and Sabo(1998) مقياساً مكوناً من ٤٥ فقرة. وتعتمد الدراسة الحالية على مقياس الصحة التنظيمية المصمم للمدارس الابتدائية والذي أعده هوي وآخرون (Hoy et al (1991)، وذلك لمناسبته لأغراض الدراسة وأهدافها، إذ يعد هذا المقياس نموذجاً مطوراً لمقياس الصحة التنظيمية للمدارس الثانوية، فمن خلال تأمل الأبعاد والعبارات لكلا المقياسين، نجد أن مقياس الصحة التنظيمية لمدارس التعليم الابتدائي قد قلص عدد الأبعاد من خلال دمج بعدي تأثير القائد وتوفير الموارد ليصبحاً بعداً واحداً هو تأثير الموارد، كما تم دمج بعدي الاعتبارية والمبادأة بالعمل في بعد القيادة بالزمالة والذي يعتبر أكثر دقة وشمولية، وقد تكون المقياس من ٣٧ عبارة موزعة على خمسة أبعاد وهي: التكامل المؤسسي، والقيادة بالزمالة، وتأثير الموارد، وانتماء المعلم، والتأكيد الأكاديمي.

نموذج تصوري لطبيعة العلاقة بين القيادة الأصيلة والصحة التنظيمية:

تشكل القيادة الأصيلة أحد النماذج الإيجابية للقيادة المدرسية، فالقيادة الأصيلة تتبع من وعي قائد المدرسة بنقاط قوته وضعفه، وبالتالي فإن قائد المدرسة يكون في حالة تطوير مستمر لمهاراته، ولديه وعي ذاتي بمتغيرات البيئة المحيطة به، أما في سياق صناعة القرار فإن القائد الأصيل يأخذ بعين الاعتبار جميع وجهات النظر المختلفة ولديه القدرة على تحليل البيانات حتى يتمكن من الوصول للقرار المثالي، ويظهر سلوك القيادة الأصيلة في العلاقات التي يشكلها القائد مع مرؤوسيه، فالقائد المدرسي الأصيل لديه القدرة على تكوين علاقات مع جميع العاملين في ضوء مجموعة من القيم والمبادئ كالشفافية والنزاهة والاحترام. ولكون الصحة التنظيمية أحد المتغيرات الواجب توافرها بمستوى عالٍ في مدارس التعليم العام، حتى تتمكن المدارس من أداء رسالتها بكفاءة وفاعلية، فإن الدراسة الحالية تفترض وجود علاقة ارتباطية محتملة بين القيادة الأصيلة والصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام، نظراً لاحتمالية تحقق أبعاد الصحة التنظيمية المتمثلة في (التكامل المؤسسي، والقيادة بالزمالة، وتأثير الموارد، وانتماء المعلم، والتأكيد الأكاديمي) من خلال أبعاد القيادة الأصيلة المتمثلة في (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي).

ويفترض نموذج الدراسة في الشكل رقم (١) التالي، وجود علاقة محتملة بين المتغير المستقل في هذه الدراسة وهو (القيادة الأصيلة)، والذي يتكون من الأبعاد التالية: (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي)، وبين المتغير التابع وهو (الصحة التنظيمية) والتي تتضمن خمسة أبعاد هي: (التكامل المؤسسي، والقيادة بالزمالة، وتأثير الموارد، وانتماء المعلم، والتأكيد الأكاديمي)



*شكل رقم (١): نموذج الدراسة حول العلاقة المحتملة بين القيادة الأصيلة والصحة

ثانياً: الدراسات السابقة

تتناول الدراسة فيما يلي عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعها في محورين المحور الأول الدراسات التي تناولت القيادة الأصيلة والمحور الثاني الدراسات التي تناولت الصحة التنظيمية، مع مراعاة عرضها مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم.

• المحور الأول : دراسات متعلقة بالقيادة الأصيلة:

من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الأصيلة وذات الصلة بموضوع البحث الحالي في حدود علم الباحث ما يلي :

- أجرى كل من كاراداج وأوزتكين (٢٠١٨) Karadag And Oztekin دراسة للكشف عن العلاقة بين سلوك القيادة الأصيلة لمديري المدارس الابتدائية والثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بتركيا، وقد طبقت الدراسة على عينة طبقية مكونة من (٢٥٦) معلماً يعملون في (١٥) مدرسة ابتدائية ، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحثان البحث الارتباطي كمنهج للدراسة ، ولجمع البيانات استخدمت الدراسة مقياسين لكل من القيادة الأصيلة ، والثقافة التنظيمية ، حيث تكون مقياس القيادة الأصيلة من أربعة أبعاد وهي: الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة احصائية بين سلوك القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الابتدائية والثقافة التنظيمية للمدارس محل الدراسة. وهدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبل، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات المعلمين حول أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبل تعزى لاختلاف متغيرات: (سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية). وقد أوصى الباحث بضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية بمدارس الهيئة الملكية باعتبارها مركزاً هاماً يعتمد عليه نجاح أو فشل المؤسسات التعليمية .
- وقام الحجار(٢٠١٧) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظات غزة لسلوك القيادة الأصيلة وعلاقته بالمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة الإدارية للمدير، وتمثلت منهجية الدراسة في المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من (٤٩٩٢) معلماً ومعلمة، و(١٥٠) مديراً ومديرةً يمثلون جميع المديرين والمعلمين الذين يعملون في المدارس الثانوية بمحافظات غزة ، وقد طبقت الدراسة على عينة طبقية مكونة من (٤٧٤) معلماً ومعلمة ، ومن (٩٠) مديراً ومديرةً ، ولجمع البيانات اعتمد الباحث على استبانة للقيادة الأصيلة مكونة من ستة أبعاد هي : الحب، والمنظور الأخلاقي الداخلي، وشفافية العلاقات، الانضباط الذاتي، والوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة . وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظات غزة لسلوك القيادة الأصيلة كان بدرجة متوسطة ، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات المعلمين والمديرين للقيادة الأصيلة ولصالح المديرين، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات المديرين للقيادة الأصيلة لديهم تعزى لسنوات الخدمة ، وأوصت الدراسة بإعادة النظر في معايير اختيار مديري المدارس وتدريبهم، كذلك معايير تقويم المهارات القيادية.
- كما أجرى البردان (٢٠١٧) دراسة ميدانية هدفت إلى تحديد مستوى ممارسة القيادات الإدارية بالمستشفيات التعليمية لسلوك القيادة الأصيلة، وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي للعاملين في المستشفيات التعليمية ، والتعرف على الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل، للعاملين في المستشفيات التعليمية محل الدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين من فئتي الأطباء وأعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات التعليمية محل الدراسة وبلغ عدد مفردات المجتمع (٤٨٨٣)، وتم سحب عينة طبقية مكونة من (٣٥٦) طبيباً وعضو هيئة تمريض، وتمثلت منهجية الدراسة في المنهج الوصفي والسببي ، ولجمع البيانات تم استخدام ثلاثة مقاييس لكل من القيادة الأصيلة (ALQ)، ورأس المال النفسي (PCQ) ، والارتباط بالعمل (WEQ)، وتكون مقياس القيادة الأصيلة من أربعة أبعاد هي:

الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي . وتوصل الباحث إلى أن ممارسة القيادات الإدارية بالمستشفيات التعليمية لسلوك القيادة الأصيلة جاء بدرجة متوسطة ، كما كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأصيلة و رأس المال النفسي ، وأظهرت أن رأس المال النفسي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل.

- وقام كل من نجم وأحمد وشحاتة (٢٠١٦) بدراسة العلاقة بين القيادة الأصيلة وكل من محورية العمل ووقت الفراغ لدى العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية ، وتكون مجتمع الدراسة من (٩١٤) يمثلون جميع العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية بشرق الدقهلية ، وتم اعتماد عينة عشوائية طبقية لتمثيل المجتمع، وبلغ حجم العينة (٣٠٠) موظفًا ، واعتمد الباحثون في جمع البيانات على ثلاثة مقاييس لكل من القيادة الأصيلة ومحورية العمل ووقت الفراغ، وتكونت أبعاد القيادة الأصيلة من أربعة أبعاد هي: الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي . وأظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الأصيلة وكل من محورية العمل ووقت الفراغ في الإدارة موضع الدراسة.

● المحور الثاني: دراسات متعلقة بالصحة التنظيمية:

من الدراسات التي تناولت الصحة التنظيمية وذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية في حدود علم الباحث ما يلي :

- أجرت الحوراني (٢٠١٧) دراسة تهدف إلى تقصي على العلاقة بين الصحة التنظيمية، ومستوى ممارسة قادة المدارس الثانوية بالعاصمة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات المعلمين حول مستوى الصحة التنظيمية والتي تعزى للاختلاف في متغيرات (الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة)، وقد استخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي الارتباطي ، وتم اختيار عينة طبقية مكونة من (٢٩٠) معلماً ومعلمة ، ولجمع البيانات استخدمت الباحثة مقياسين لكل من الصحة التنظيمية ومستوى ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وتكونت أبعاد مقياس الصحة التنظيمية من: المبادأة بالعمل، والروح المعنوية، وتأثير المدير، والتأكيد الأكاديمي، والعلاقات الاجتماعية، والدعم بالموارد، والتكامل المؤسسي . وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية و دالة إحصائية بين الصحة التنظيمية ومستوى ممارسة قادة المدارس الثانوية في العاصمة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمين حول مستوى الصحة التنظيمية للمدارس الثانوية في العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمات، ووجود فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمين حول مستوى الصحة التنظيمية للمدارس الثانوية في العاصمة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمين حول مستوى الصحة التنظيمية للمدارس الثانوية الحكومية بالعاصمة عمان تعزى للاختلاف في متغير الخبرة .

- وهدفت دراسة الوديناني (٢٠١٧) إلى قياس مستوى الصحة التنظيمية للمدارس بمكة المكرمة ، والكشف عن الفروق ذات الدالة الإحصائية بين استجابات قادة المدارس والمعلمين حول مستوى الصحة التنظيمية للمدارس وذلك وفقاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت العينة من (٥١١) مديراً ومعلمًا، ولجمع البيانات تم تطبيق مقياس الصحة التنظيمية المكون من الأبعاد التالية: التماسك المؤسسي، المبادرة، الاعتبارية، تأثير المدير، دعم الموارد، المعنويات، والتوجه الأكاديمي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الصحة التنظيمية للمدارس التابعة لمكة المكرمة كان بدرجة متوسطة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى الصحة التنظيمية للمدارس بمكة المكرمة وفقاً لمسمى الوظيفة ولصالح قادة المدارس، كما بينت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى الصحة التنظيمية للمدارس تعزى لمتغير

المرحلة التعليمية ولصالح المرحلة الابتدائية، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى الصحة التنظيمية للمدارس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة .

- ولدراسة العلاقة بين سلوك القيادة التعليمية لقادة المدارس ومستوى الصحة التنظيمية في المدارس بتركيا فقد أجرى كل من بارلر وكانسوي (٢٠١٧) Parlar And Cansoy دراسة تكون مجتمعها من جميع المعلمين والمعلمات الذين يعملون في مدارس مدينة اسطنبول للعام الدراسي ٢٠١٦-٢٠١٧، وبأسلوب العينة العشوائية تم سحب عينة مكونة من (٥٣٨) معلماً يعملون في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية ، ولتحقيق أغراض البحث استخدم الباحثان الأسلوب الارتباطي، ولجمع البيانات قام الباحثان باستخدام مقياسين لكل من سلوك القيادة التعليمية، والصحة التنظيمية، وتكون مقياس الصحة التنظيمية من الأبعاد التالية: التكامل المؤسسي، تأثير قائد المدرسة، الاعتبارية، المبادرة بالعمل، دعم الموارد ، الروح المعنوية، التأكيد الأكاديمي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين سلوك القيادة التعليمية لدى قادة المدارس ومستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم.

التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة الأصيلة والصحة التنظيمية، يلاحظ الاهتمام الكبير الذي حظيت به متغيرات الدراسة الحالية، والأهمية التي تأكدت من خلال الدراسات السابقة وما تم إثباته من أثر إيجابي لكل من القيادة الأصيلة والصحة التنظيمية على الكثير من المتغيرات التنظيمية، ولقد تباينت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة وتشابهت في عدة جوانب منها:

- تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في اعتمادها على الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، وفي تحديد نوع العينة وهي العينة العشوائية ، كما تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث القطاع التي طبقت فيه كدراسة كاراداج وأوزتكين (٢٠١٨) Karadag And Oztekin ودراسة الحجار(٢٠١٧)، وتختلف عن دراسة البردان (٢٠١٧) والتي طبقت على القطاع الصحي، ودراسة نجم وأحمد وشحاتة (٢٠١٦) والتي طبقت على قطاع المياه، ودراسة حسانيين والنجار وسلامة (٢٠١٦) والتي طبقت على قطاع المياه، ودراسة الحالية في أبعاد القيادة الأصيلة مع الدراسات السابقة والتي اعتمدت على أربعة أبعاد هي: (الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي)، فيما اختلفت عن دراسة الحجار(٢٠١٧) والتي اعتمدت على ستة أبعاد للقيادة الأصيلة هي : الحب، والمنظور الأخلاقي الداخلي، وشفافية العلاقات، الانضباط الذاتي، والوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة.
- تتفق الدراسات السابقة المتعلقة بالصحة التنظيمية مع الدراسة الحالية في اعتمادها على الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تحديد نوع العينة وهي العينة العشوائية التطبيقية.
- تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة للصحة التنظيمية في تناولها للمتغيرات الديموغرافية، كدراسة الحوراني(٢٠١٧).
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة، وإثراء الإطار النظري وتحديد منهج الدراسة والأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة، وتحديد طريقة اختيار العينة وتحديد أداة الدراسة، كما استفادت الدراسة الحالية من نتائج الدراسات السابقة في مقارنة وتدعيم النتائج الحالية.

ثالثاً : طريقة وإجراءات الدراسة:

ويتناول هذا الجزء وصف لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، وتحديد منهجها، ومجتمعها، وعينتها، وأداتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

(١) منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي، لكونه أكثر ملائمة لطبيعة الدراسة، والأنسب لتحقيق أهدافها، حيث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي للكشف عن العلاقة الارتباطية المتوقعة بين ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصيلة ومستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع .

(٢) مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالي من جميع المعلمين الذين يعملون في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين داخل محافظة ينبع والبالغ عددهم (١١٤٥) معلماً موزعين على (٥٣) مدرسة، وذلك وفقاً لإحصائية قسم التخطيط التربوي بإدارة التعليم بمحافظة ينبع للعام الدراسي ١٤٣٩-١٤٤٠هـ. ويوضح الجدول (١) توزيع معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين داخل محافظة ينبع وفقاً للمرحلة التعليمية :

جدول (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمرحلة التعليمية

م	المرحلة الدراسية	عدد المعلمين	النسبة %
١	المرحلة الابتدائية	٥٩٩	٥٢.٣%
٢	المرحلة المتوسطة	٢٩٨	٢٦.٠%
٣	المرحلة الثانوية	٢٤٨	٢١.٧%
	المجموع	١١٤٥	١٠٠%

*المصدر: إحصائيات قسم التخطيط التربوي بإدارة التعليم بمحافظة ينبع للعام الدراسي ١٤٣٩-١٤٤٠هـ

(٣) عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة الكترونياً على أفراد مجتمع الدراسة، واستهدف الباحث (٦٠٠) معلماً بنسبة (٥٢.٤%) تقريباً من أفراد مجتمع الدراسة، وتم تحديد فترة زمنية قدرها ثلاثة أسابيع كحد أقصى للحصول على الاستجابات من أفراد مجتمع الدراسة، وفي نهاية هذه الفترة بلغ مجموع الاستبانات المكتملة التي أدخلت في عملية التحليل الإحصائي (٣٠٦) استبانته، تمثل أفراد عينة الدراسة، بنسبة (٢٦.٧%) من مجتمع الدراسة الكلي.

خصائص أفراد عينة الدراسة :

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة في التعليم)، ويوضح نتائجها الجدول (٢) التالي:

جدول (٢)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً للمتغيرات الشخصية

م	المتغير	المستوى	التكرار	النسبة %
١	المرحلة التعليمية	الابتدائية	١٥٨	٥١.٦%
		المتوسطة	٨٢	٢٦.٨%
		الثانوية	٦٦	٢١.٦%
٢	سنوات الخبرة في التعليم	أقل من ١٠ سنوات	١٠٣	٣٣.٧%
		من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	١٥٣	٥٠%
		٢٠ سنة فأكثر	٥٠	١٦.٣%
	المجموع الكلي		٣٠٦	١٠٠%

يتضح من الجدول (٢) السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع هم معلمي مدارس المرحلة الابتدائية بنسبة (٥١.٦%)، يليهم معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بنسبة (٢٦.٨%)، وكانت أقل نسبة لمعلمي مدارس المرحلة الثانوية حيث بلغت نسبتهم (٢١.٦%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة في التعليم فيتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع سنوات خبرتهم في التعليم (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة) بنسبة (٥٠%)، يليهم المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٣٣.٧%)، وكانت أقل نسبة للمعلمين أصحاب سنوات الخبرة (٢٠ سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (١٦.٣%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

٤) أداة الدراسة (الاستبانة):

تحقيقاً لأهداف الدراسة ومن خلال الإطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة التي تناولت موضع القيادة الأصلية، والصحة التنظيمية، فقد اعتمد الباحث في بناء المحور الأول من الاستبانة والذي سعى للتعرف على درجة ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصلية من وجهة نظر المعلمين، على مقياس القيادة الأصلية (ALQ) الذي صممه ولمبا وزملاؤه (Walumbwa et al (2008)، وقام بترجمته البردان (٢٠١٧، ص١٠٣).

أما فيما يخص المحور الثاني والذي هدف إلى التعرف على مستوى الصحة التنظيمية لدى المدارس، فقد اعتمد الباحث على مقياس الصحة التنظيمية للمدارس (OHI-E) الذي صممه هوي وزملاؤه (Hoy et al (1991) وقام الباحث بترجمته بالاعتماد على أسلوب الترجمة والعكسية (Translation and Back Translation).

ولقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين هما :

- الجزء الأول: عبارة عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتمثلت في (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة في التعليم).

- الجزء الثاني: محاور الاستبانة، وتكون من محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: درجة ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصلية بمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، وتكون من (١٦) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد كما يلي :

- البعد الأول: شفافية العلاقات، وتكون من (٤) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (١ إلى ٤).
- البعد الثاني: المنظور الأخلاقي الداخلي، وتكون من (٤) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (٥ إلى ٨).

- البعد الثالث: المعالجة المتوازنة، وتكون من (٤) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (٩ إلى ١٢).

- البعد الرابع: الوعي الذاتي، وتكون من (٤) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (١٣ إلى ١٦).

وقد صيغت جميع عبارات هذا الجزء في الاتجاه الإيجابي بحيث تدل الدرجة المرتفعة للبعد أو للمقياس إجمالاً على ارتفاع درجة ممارسة سلوك القيادة الأصلية لدى قادة المدارس، وذلك بناءً على الدرجة التي يحددها المعلمون على مقياس ليكارت الخماسي المتدرج تنازلياً (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)

المحور الثاني: مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، وتكون من (٣٧) عبارة مقسمة على خمسة أبعاد كما يلي :

- البعد الأول: التكامل المؤسسي، وتكون من (٦) عبارات ذات الأرقام (٢٤، ٣٠، ٣٥، ٤١، ٤٥، ٤٦).

- البعد الثاني: القيادة بالزمالة، وتكون من (١٠) عبارات ذات الأرقام (١٧، ١٩، ٢٠، ٢٦، ٢٧، ٣١، ٣٣، ٣٧، ٤٢، ٥٠).

- البعد الثالث: تأثير الموارد، وتكون من (٧) عبارات ذات الأرقام (١٨، ٢١، ٢٥، ٢٨، ٣٢، ٣٦، ٣٨).

- البعد الرابع: انتماء المعلم، وتكون من (٩) عبارات ذات الأرقام (٢٩، ٣٩، ٤٣، ٤٤، ٤٨، ٤٩، ٥١، ٥٢، ٥٣).

- البعد الخامس: التأكيد الأكاديمي، وتكون من (٥) عبارات ذات الأرقام (٢٢، ٢٣، ٣٤، ٤٠، ٤٧).

ويوضح الجدول التالي توزيع أرقام عبارات المحور الثاني من الاستبانة (مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع) على أبعاده الخمس:

جدول (٣)

توزيع أرقام عبارات مقياس (مستوى الصحة التنظيمية) على أبعاده الخمس

م	الأبعاد	أرقام العبارات التابعة للبعد في المقياس	عدد العبارات
١	التكامل المؤسسي	٢٤، ٣٠، ٣٥، ٤١، ٤٥، ٤٦	٦
٢	القيادة بالزمالة	١٧، ١٩، ٢٠، ٢٦، ٢٧، ٣١، ٣٣، ٣٧، ٤٢، ٥٠	١٠
٣	تأثير الموارد	١٨، ٢١، ٢٥، ٢٨، ٣٢، ٣٦، ٣٨	٧
٤	انتماء المعلم	٢٩، ٣٩، ٤٣، ٤٤، ٤٨، ٤٩، ٥١، ٥٢، ٥٣	٩
٥	التأكيد الأكاديمي	٢٢، ٢٣، ٣٤، ٤٠، ٤٧	٥

وقد صيغت جميع العبارات لهذا المقياس في الاتجاه الإيجابي، فيما عدا العبارات ذات الأرقام (٢٢، ٢٤، ٣٠، ٣٥، ٤١، ٤٥، ٤٦، ٥٣) والتي صيغت في الاتجاه السلبي، وبما أن الغرض من المقياس هو قياس مستوى الصحة التنظيمية لدى المدارس، والذي يحدده المعلمون على مقياس ليكارت المتدرج تنازلياً (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة) من خلال درجة موافقتهم على تلك العبارات، لذا يتم عكس الدرجات بالنسبة للعبارات السلبية للحصول على المتوسط العام لمستوى الصحة التنظيمية لدى مدرسة المستجيب.

صدق أداة الدراسة:

حيث أن كلا من مقياسي (القيادة الأصيلة) و(الصحة التنظيمية) قد حكما من قبل العديد من الباحثين وتم التأكد من صدقهما الظاهري، فاكتمل الباحث بالتحقق من صدق وثبات الاستبانة بالدراسة الحالية من خلال الطرق التالية:

- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (درجة ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصيلة بمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع):

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٤)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه من المحور الأول (درجة ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصيلة بمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع)

البعد الرابع الوعي الذاتي		البعد الثالث المعالجة المتوازنة		البعد الثاني المنظور الأخلاقي الداخلي		البعد الأول شفافية العلاقات	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠.٨٥٣	١٣	**٠.٧٧٣	٩	**٠.٨١٤	٥	**٠.٨١٠	١
**٠.٨٥١	١٤	**٠.٨٥٠	١٠	**٠.٨٣٨	٦	**٠.٨٤٨	٢
**٠.٨٦٤	١٥	**٠.٨٣٨	١١	**٠.٨٥٨	٧	**٠.٨٧٩	٣
**٠.٨٦٤	١٦	**٠.٨٥٣	١٢	**٠.٨١٢	٨	**٠.٨٥١	٤

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتبين من الجدول (٤) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصيلة بمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وقد جاءت قيم معاملات الارتباط بقيم عالية حيث تراوحت في البعد الأول: شفافية العلاقات بين (٠.٨١٠ - ٠.٨٧٩)، أما للبعد الثاني: المنظور الأخلاقي الداخلي فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٨١٢ - ٠.٨٥٨)، وللبعد الثالث: المعالجة المتوازنة تراوحت بين (٠.٧٧٣ - ٠.٨٥٣)، وللبعد الرابع: الوعي الذاتي تراوحت بين (٠.٨٥١ - ٠.٨٦٤)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصيلة بمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع).

- الصدق البنائي للمحور الأول (درجة ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصلية بمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع):

تم التحقق من الصدق البنائي للمحور الأول من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمحور ، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الأول (درجة ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصلية بمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع)

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: شفافية العلاقات	**٠.٩١٨
٢	البعد الثاني: المنظور الأخلاقي الداخلي	**٠.٩١٧
٣	البعد الثالث: المعالجة المتوازنة	**٠.٩١٤
٤	البعد الرابع: الوعي الذاتي	**٠.٩٠٦

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتبين من جدول (٥) السابق أنّ قيم معاملات الارتباط للأبعاد الأربعة التي يتكون منها المحور الأول من الاستبانة والمجموع الكلي للمحور جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠.٩١٨ - ٠.٩٠٦)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) ، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصلية بمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع).

- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع) :

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٦)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه من المحور الثاني (مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع)

البعد الأول التكامل المؤسسي		البعد الثاني القيادة بالزمالة		البعد الثالث تأثير الموارد		البعد الرابع انتماء المعلم		البعد الخامس التأكيد الأكاديمي	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
٢٤	**٠.٧٠٢	١٧	**٠.٨١٠	١٨	**٠.٦٩٣	٢٩	**٠.٧٨٧	٢٢	**٠.٧٨١
٣٠	**٠.٥٣٠	١٩	**٠.٧٧٣	٢١	**٠.٧٩٧	٣٩	**٠.٨٠١	٢٣	**٠.٧٩٠
٣٥	**٠.٧٧٠	٢٠	**٠.٧٣٧	٢٥	**٠.٧٣٦	٤٣	**٠.٨١٠	٣٤	**٠.٧٥٧
٤١	**٠.٦٦٦	٢٦	**٠.٨٢٤	٢٨	**٠.٨٤٤	٤٤	**٠.٨٢٧	٤٠	**٠.٧٣١
٤٥	**٠.٧٥٦	٢٧	**٠.٨٢٣	٣٢	**٠.٨٤٠	٤٨	**٠.٧٨٥	٤٧	**٠.٨٠٥
٤٦	**٠.٧١٠	٣١	**٠.٧٤٩	٣٦	**٠.٧٧٤	٤٩	**٠.٧٢٧		
		٣٣	**٠.٨١٩	٣٨	**٠.٧٨٢	٥١	**٠.٨٦٢		
		٣٧	**٠.٧٧٢			٥٢	**٠.٧٧٩		
		٤٢	**٠.٦٨٥			٥٣	**٠.٧٩٢		
		٥٠	**٠.٨٠٤						

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتبين من الجدول (٦) السابق أنّ معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الثاني من الاستبانة (مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وقد جاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت في البعد الأول: التكامل المؤسسي بين (٠.٥٣٠ - ٠.٧٧٠)، أما للبعد الثاني: القيادة بالزمالة فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٦٨٥ - ٠.٨٢٤)، وللبعد الثالث: تأثير الموارد تراوحت بين (٠.٦٩٣ -

٠.٨٤٤)، وللبعد الرابع: انتماء المعلم تراوحت بين (٠.٧٢٧ - ٠.٨٦٢)، وللبعد الخامس: التأكيد الأكاديمي تراوحت بين (٠.٧٣١ - ٠.٨٠٥)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني من الاستبانة (مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع).

- **الصدق البنائي للمحور الثاني (مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع)**
تم التحقق من الصدق البنائي للمحور الثاني من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمقياس ، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (٧)

معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الثاني (مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع)

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: التكامل المؤسسي	٠.٨٠٨**
٢	البعد الثاني: القيادة بالزمالة	٠.٩٤١**
٣	البعد الثالث: تأثير الموارد	٠.٨٥٦**
٤	البعد الرابع : انتماء المعلم	٠.٩٠٨**
٥	البعد الخامس: التأكيد الأكاديمي	٠.٨٠٧**

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتبين من جدول (٧) السابق أن قيم معاملات الارتباط للأبعاد الخمس التي يتكون منها المحور الثاني من الاستبانة والمجموع الكلي لهذا المحور جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠.٨٠٧ - ٠.٩٤١)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) ، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الثاني من الاستبانة (مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع).

ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) :

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معامل ألفا كرونباخ ، كما تبين النتائج بجدول (٨) التالي:

جدول (٨)

عاملات ثبات ألفا كرونباخ للأبعاد ومحوري الاستبانة

م	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
١	البعد الأول: شفافية العلاقات	٤	٠.٨٧
٢	البعد الثاني: المنظور الأخلاقي الداخلي	٤	٠.٨٥
٣	البعد الثالث: المعالجة المتوازنة	٤	٠.٨٥
٤	البعد الرابع: الوعي الذاتي	٤	٠.٨٨
	المجموع الكلي للمحور الأول (درجة ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصيلة بمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع)	١٦	٠.٩٥
١	البعد الأول: التكامل المؤسسي	٦	٠.٧٨
٢	البعد الثاني: القيادة بالزمالة	١٠	٠.٩٣
٣	البعد الثالث: تأثير الموارد	٧	٠.٨٩
٤	البعد الرابع : انتماء المعلم	٩	٠.٩٣
٥	البعد الخامس: التأكيد الأكاديمي	٥	٠.٨٣
	المجموع الكلي للمحور الثاني (مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع)	٣٧	٠.٩٧

يتضح من جدول (٨) السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصيلة بمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع) جاءت قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد بين (٠.٨٥ - ٠.٨٨)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الأول (٠.٩٥). كما

جاءت قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الثاني من الاستبانة (مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع) قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد بين (٠.٧٨ - ٠.٩٣)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الثاني (٠.٩٧). وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

٥) أساليب المعالجة الإحصائية:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعى إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبيان وكذلك الدرجات الكلية والدرجات الفرعية للاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة. ومدى تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها.
٣. معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي وكذلك لتحديد العلاقة بين ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصلية ومستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع.

٤. معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.

٥. معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبعد، على النحو

التالي: تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطى الدرجة (٥) للاستجابة عالية جداً / موافق بشدة ، والدرجة (٤) للاستجابة عالية / موافق ، والدرجة (٣) للاستجابة متوسطة / موافق إلى حد ما، والدرجة (٢) للاستجابة ضعيفة / غير موافق ، والدرجة (١) للاستجابة ضعيفة جداً / غير موافق بشدة ، وبناء على ذلك تتراوح قيم المتوسط الحسابي للعبارة أو البعد:

- من ١ إلى أقل من ١.٨٠ تمثل درجة استجابة (ضعيفة جداً).
- من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠ تمثل درجة استجابة (ضعيفة).
- من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠ تمثل درجة استجابة (متوسطة).
- من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ تمثل درجة استجابة (عالية).
- من ٤.٢٠ إلى ٥ تمثل درجة استجابة (عالية جداً).

٦. اختبار (تحليل التباين أحادي الاتجاه) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (المرحلة التعليمية - سنوات الخبرة في التعليم).

٧. اختبار تحليل المقارنات البعدية (LSD) للتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (المرحلة التعليمية - سنوات الخبرة في التعليم)

رابعاً : نتائج الدراسة ومناقشتها:

تم إعداد استبانة لتحقيق أهداف الدراسة وتم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع ، وكانت النتائج على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول: " ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة ينبع لسلوك القيادة الأصلية من وجهة نظر المعلمين؟".

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصلية بمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع)، والتي حددها الباحث في أربعة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (٩) التالي:

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصيلة بمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع)، مرتبة تنازلياً

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
٤	الوعي الذاتي	٣.٠٦	٠.٨٧٣	١	متوسطة
٢	المنظور الأخلاقي الداخلي	٣.٠٣	٠.٨٧٥	٢	متوسطة
١	شفافية العلاقات	٣.٠٣	٠.٩٢٣	٣	متوسطة
٣	المعالجة المتوازنة	٢.٩٥	٠.٨٨٨	٤	متوسطة
	المجموع الكلي (درجة ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصيلة بمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع)	٣.٠٢	٠.٨١٣	---	متوسطة

يتبين من جدول (٩) السابق أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة إجمالاً جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة (٣.٠٢)، بانحراف معياري قدره (٠.٨١٣) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد الأربعة التي تتكون منها الاستبانة بين (٠.٨٧٣ - ٠.٩٢٣) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع حول درجة ممارسة قادتهم لسلوك القيادة الأصيلة.

ويفسر الباحث حصول ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة على درجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين، بأن معظم قادة المدارس لديهم سمات القيادة الأصيلة، والتي قد تعود إلى خصوصية البيئة العربية والإسلامية وما تنسم به من قيم ومبادئ أصيلة تؤثر في تكوين شخصية القائد، وتتشابه في مضمونها القيمي مع خصائص القيادة الأصيلة في نقاط كثيرة، إلا أن ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصيلة لم يصل بعد للمستوى المأمول، وقد يعزى ذلك إلى التباين في الكفايات والمهارات القيادية بين قادة المدارس ومدى إظهار خصائص القيادة الأصيلة في ممارساتهم، وربما يعود ذلك إلى صعوبة استقطاب القيادات المدرسية المتميزة، في ظل غياب الحوافز المادية والمعنوية مما يجعل قلة من المعلمين يقدمون على الترشح للمناصب القيادية، وغياب التأهيل المسبق، وعدم تضمين خصائص القيادة الأصيلة في معايير اختيار القيادات المدرسية، إضافة إلى قصور البرامج التدريبية المقدمة لقادة المدارس في رفع الكفايات القيادية لديهم، وتقليل الفجوة بين الأداء الفعلي لقادة المدارس والأداء المتوقع. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحجار (٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن قادة المدارس الثانوية بمحافظات غزة يمارسون القيادة الأصيلة بدرجة متوسطة، كما تتفق مع دراسة فنج (٢٠١٦) Feng والتي توصلت إلى أن قادة المدارس يمارسون القيادة الأصيلة بدرجة متوسطة.

وقد يرجع الباحث حصول بعد (الوعي الذاتي) على الترتيب الأول وبدرجة تحقق (متوسطة) إلى إدراك قادة المدارس بمحافظة ينبع لنقاط القوة والضعف لديهم وإن كانت بدرجة متوسطة، ومدى تأثير ممارساتهم ومواقفهم على مروضيهم، كما أن اهتمام قادة المدارس بنظرة الآخرين لهم قد يدفعهم إلى تحسين علاقتهم بالآخرين وتقييم مواقفهم من خلال الاستفادة من التغذية الراجعة.

أما عن سبب حصول بعد (المعالجة المتوازنة) على الترتيب الأخير بدرجة (متوسطة)، فيمكن إرجاعه إلى أن أسلوب قادة المدارس في طريقة تعاملهم مع البيانات وتحليلها قبل الوصول للقرار لم يرقى إلى مستوى طموح المعلمين، وربما يعود ذلك إلى تصورات قادة المدارس تجاه بعض الموضوعات في أنها لا تستوجب تناول وجهات النظر المختلفة أو تقييمهما بشكل موضوعي قبل اتخاذ أي قرار، كما أن تحليل البيانات والاستفادة منها في صناعة القرار تعد مهارة تحتاج إلى التدريب والممارسة، لذا فإنه ينبغي على المعنيين في إدارة التعليم تضمين مهارة التحليل الموضوعي للبيانات وآلية التعامل معها في البرامج التدريبية المقدمة لقادة المدارس، وذلك لتمكين قادة المدارس من هذه المهارة.

إجابة السؤال الثاني: " ما مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام في محافظة ينبع من وجهة نظر المعلمين؟".

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الثاني من الاستبانة (مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع)، والتي حددها الباحث في خمسة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (١٠) التالي:

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني من الاستبانة (مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع)، مرتبة تنازلياً

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الموافقة
٤	انتماء المعلم	٣.٣٢	٠.٨٦٤	١	متوسطة
٢	القيادة بالزمالة	٣.١٩	٠.٨٤٨	٢	متوسطة
٥	التأكيد الأكاديمي	٣.٠٥	٠.٧٧٢	٣	متوسطة
٣	تأثير الموارد	٢.٨٥	٠.٨٦٧	٤	متوسطة
١	التكامل المؤسسي	٢.٨٤	٠.٧٩٠	٥	متوسطة
	المجموع الكلي (مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع)	٣.٠٨	٠.٧٣٥	---	متوسطة

يتبين من جدول (١٠) السابق أن مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لمستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع (٣.٠٨)، بانحراف معياري قدره (٠.٧٣٥) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد الخمس التي يتكون منها المحور بين (٠.٧٧٢ - ٠.٨٦٧) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع حول مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارسهم.

ويفسر الباحث حصول مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع على درجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين، بأن مستوى الصحة التنظيمية لم يصل بعد للمستوى المأمول، فالمدارس لاتزال بحاجة إلى مزيد من الاهتمام ببيتها التعليمية من خلال توفير الموارد واستثمارها بشكل مثالي لخلق بيئة جاذبة، وتوفير مناخ إيجابي يساعد على التفاعل والانسجام بين جميع أفراد المجتمع المدرسي، وهذا يتطلب تكاتف الجهود بين الإدارة العليا وقيادة المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الوديناني (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن مستوى الصحة التنظيمية للمدارس التابعة لمكة المكرمة كان بدرجة متوسطة، كما تتفق مع دراسة العموش (٢٠١٤) والتي توصلت إلى أن مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس محافظة الزرقاء كان بدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير حصول مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع في بعد (انتماء المعلم) على الترتيب الأول بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين بأن المعلمين لديهم الشعور بالانتماء لمدارسهم، وإن لم يرقى بعد للمستوى المطلوب، وذلك لطبيعة مدارس محافظة ينبع والتي تكتسب الطابع الاجتماعي نظراً لصغر حجم المحافظة، فالمعلمون لديهم علاقات جيدة مع قاداتهم ومع بعضهم داخل وخارج نطاق العمل.

أما حصول مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع في بعد (التكامل المؤسسي) على الترتيب الأخير بدرجة (متوسطة)، فربما يرجع إلى شعور المعلمين بالضغوط التي قد تكون نتيجة للمواقف التي يتعرض لها المعلمون مع أولياء أمور الطلاب، إضافة إلى زيادة أعباء العمل ومتطلباته، وعدم قدرة المدرسة على حماية معلمها من ضغوط المجتمع والموازنة بين مصالح معلمها ومطالب المجتمع.

إجابة السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة ومستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم؟". وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على المحور الأول (درجة ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصيلة بمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع) والمحور الثاني (مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع)، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (١١)

نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة ومستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة	٣.٠٢	٠.٨١٣	٠.٨٦	**٠.٠٠٠
مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع	٣.٠٨	٠.٧٣٥		

** دال إحصائياً عند (٠.٠١)

يتضح من الجدول (١١) السابق وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة ومستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم ، وذلك بمعامل ارتباط (ر= ٠.٨٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة.

ويفسر الباحث وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة بين ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة ومستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم، بأن سلوك القيادة الأصيلة بما يتضمنه من ممارسات، تركز على الشفافية في بناء العلاقات مع المعلمين، والموضوعية في اتخاذ القرارات، في ضوء إطار قيمي و أخلاقي يحكم جميع ممارسات قائد المدرسة، إضافةً إلى ما يتميز به القائد الأصيل من إدراك لنقاط الضعف والقوة لديه والمتغيرات المحيطة به، ما يمكنه من استشرف متطلبات المستقبل، وتحقيق رؤية المدرسة، وتسخير الإمكانيات لتعزيز قدرة المدرسة على التكيف والنمو والتصدي لما يواجهها من تحديات، من خلال توفير بيئة تعليمية جاذبة، ومناخ إيجابي يعكس على ممارسات المعلمين والإداريين والطلاب مما يحقق التفاعل والانسجام بين جميع أفراد المجتمع المدرسي، ويصل بها إلى مستوى عالٍ من الصحة التنظيمية.

إجابة السؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة والتي تعزى لاختلاف متغيرات (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)؟".

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

١- الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة والتي تعزى لاختلاف المرحلة التعليمية:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة والتي تعزى لاختلاف المرحلة التعليمية ، ويوضح نتائجه الجدول (١٢) التالي:

جدول (١٢)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحاظفة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة والتي تعزى لاختلاف المرحلة التعليمية

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول : شفافية العلاقات	بين المجموعات	٦.٦٩	٢	٣.٣٥	٤.٠٠٧	*٠.٠١٩
	داخل المجموعات	٢٥٢.٩٨	٣٠٣	٠.٨٣		
	الكلية	٢٥٩.٦٧	٣٠٥			
البعد الثاني : المنظور الأخلاقي الداخلي	بين المجموعات	٨.٠٥	٢	٤.٠٣	٥.٤١٠	**٠.٠٠٥
	داخل المجموعات	٢٢٥.٥٠	٣٠٣	٠.٧٤		
	الكلية	٢٣٣.٥٥	٣٠٥			
البعد الثالث : المعالجة المتوازنة	بين المجموعات	٤.٦٨	٢	٢.٣٤	٣.٠٩٠	*٠.٠٤١
	داخل المجموعات	٢٣٥.٦٤	٣٠٣	٠.٧٨		
	الكلية	٢٤٠.٣٢	٣٠٥			
البعد الرابع : الوعي الذاتي	بين المجموعات	١٠.٨٧	٢	٥.٤٤	٧.٤٣٤	**٠.٠٠١
	داخل المجموعات	٢٢١.٦٠	٣٠٣	٠.٧٣		
	الكلية	٢٣٢.٤٧	٣٠٥			
المجموع الكلي	بين المجموعات	٧.٢١	٢	٣.٦٠	٥.٦١٧	**٠.٠٠٤
	داخل المجموعات	١٩٤.٣٧	٣٠٣	٠.٦٤		
	الكلية	٢٠١.٥٧	٣٠٥			

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتبين من جدول (١٢) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحاظفة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة والتي تعزى لاختلاف المرحلة التعليمية. وللتعرف على اتجاه الفروق بالنسبة للأبعاد والمجموع الكلي للمحور الأول، فقد تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية ويوضح نتائجه جدول (١٣) التالي:

جدول (١٣)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحاظفة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة والتي تعزى لاختلاف المرحلة التعليمية

المتغير	المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الابتدائية	المتوسطة	الثانوية
البعد الأول : شفافية العلاقات	الابتدائية	١٥٨	٢.٩٦	---	---	---
	المتوسطة	٨٢	٢.٩٣	---	---	---
	الثانوية	٦٦	٣.٣١	*٠.٣٥	*٠.٣٨	---
البعد الثاني : المنظور الأخلاقي الداخلي	الابتدائية	١٥٨	٢.٩٤	---	---	---
	المتوسطة	٨٢	٢.٩٧	---	---	---
	الثانوية	٦٦	٣.٣٤	**٠.٤٠	**٠.٣٧	---
البعد الثالث : المعالجة المتوازنة	الابتدائية	١٥٨	٢.٨٧	---	---	---
	المتوسطة	٨٢	٢.٩٠	---	---	---
	الثانوية	٦٦	٣.١٨	*٠.٣١	*٠.٢٨	---
البعد الرابع : الوعي الذاتي	الابتدائية	١٥٨	٢.٩١	---	---	---
	المتوسطة	٨٢	٣.٠٧	---	---	---
	الثانوية	٦٦	٣.٤٠	**٠.٤٩	**٠.٣٣	---
المجموع الكلي	الابتدائية	١٥٨	٢.٩٢	---	---	---
	المتوسطة	٨٢	٢.٩٧	---	---	---
	الثانوية	٦٦	٣.٣١	**٠.٣٩	**٠.٣٤	---

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتبين من جدول (١٣) السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحاظفة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة تعزى إلى اختلاف المرحلة التعليمية. وكانت هذه الفروق لصالح استجابات معلمي (المرحلة الثانوية) مقابل استجابات كلا من معلمي (المرحلة الابتدائية) و معلمي (المرحلة المتوسطة).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحاظفة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة في كل من الأبعاد (شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة) تعزى إلى اختلاف المرحلة التعليمية، وكانت هذه الفروق لصالح استجابات معلمي (المرحلة الثانوية) مقابل استجابات كلا من معلمي (المرحلة الابتدائية) و معلمي (المرحلة المتوسطة).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحاظفة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة في كل من الأبعاد (المنظور الأخلاقي الداخلي، الوعي الذاتي) تعزى إلى اختلاف المرحلة التعليمية، وكانت هذه الفروق لصالح استجابات معلمي (المرحلة الثانوية) مقابل استجابات كلا من معلمي (المرحلة الابتدائية) و معلمي (المرحلة المتوسطة).

ويعزو الباحث ذلك إلى الاهتمام النسبي بعملية استقطاب واختيار قادة المدارس الثانوية في محاظفة ينبع من قبل إدارة التعليم مقارنة بالمدارس الابتدائية والمتوسطة، نظراً لأهمية المرحلة الثانوية في تحديد المسار الأكاديمي أو العملي المستقبلي للطلاب، إضافة إلى قلة عدد المدارس الثانوية مقارنة بالمدارس الابتدائية والمتوسطة، ما يجعل إدارة التعليم حريصة على شغل المناصب القيادية في هذه المرحلة بأفضل الكفاءات الموجودة، وهو ما قد يفسر اتجاه الفروق في ممارسة سلوك القيادة الأصيلة لصالح قادة المدارس الثانوية.

٢- الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحاظفة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحاظفة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، ويوضح نتائجه الجدول (١٤) التالي:

جدول (١٤)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحاظفة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول : شفافية العلاقات	بين المجموعات	٨.٢٦	٢	٤.١٣	٤.٩٧٧	٠.٠٠٧**
	داخل المجموعات	٢٥١.٤١	٣٠٣	٠.٨٣		
	الكلي	٢٥٩.٦٧	٣٠٥			
البعد الثاني : المنظور الأخلاقي الداخلي	بين المجموعات	٤.٩٧	٢	٢.٤٨	٣.٢٩٣	٠.٠٣٨*
	داخل المجموعات	٢٢٨.٥٨	٣٠٣	٠.٧٥		
	الكلي	٢٣٣.٥٥	٣٠٥			
البعد الثالث : المعالجة المتوازنة	بين المجموعات	٣.٣٦	٢	١.٦٨	٢.١٤٩	٠.١١٨
	داخل المجموعات	٢٣٦.٩٦	٣٠٣	٠.٧٨		
	الكلي	٢٤٠.٣٢	٣٠٥			
البعد الرابع : الوعي الذاتي	بين المجموعات	٢.٨٩	٢	١.٤٥	١.٩٠٩	٠.١٥٠
	داخل المجموعات	٢٢٩.٥٨	٣٠٣	٠.٧٦		
	الكلي	٢٣٢.٤٧	٣٠٥			
المجموع الكلي	بين المجموعات	٤.٥٨	٢	٢.٢٩	٣.٥٢٠	٠.٠٣١*
	داخل المجموعات	١٩٧.٠٠	٣٠٣	٠.٦٥		
	الكلي	٢٠١.٥٧	٣٠٥			

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتبين من جدول (١٤) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحاظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة.

وللتعرف على اتجاه الفروق بالنسبة للأبعاد والمجموع الكلي للمحور الأول (درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحاظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة) ، فقد تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية ويوضح نتائجه جدول (١٥) التالي:

جدول (١٥)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحاظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	٢٠ سنة فأكثر
البعد الأول : شفافية العلاقات	أقل من ١٠ سنوات	١٠٣	٢.٨٢	---		
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	١٥٣	٣.٠٨		---	
	٢٠ سنة فأكثر	٥٠	٣.٢٩	**٠.٤٧		---
البعد الثاني : المنظور الأخلاقي الداخلي	أقل من ١٠ سنوات	١٠٣	٢.٨٨	---		
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	١٥٣	٣.٠٧		---	
	٢٠ سنة فأكثر	٥٠	٣.٢٥	*٠.٣٧		---
المجموع الكلي	أقل من ١٠ سنوات	١٠٣	٢.٨٦	---		
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	١٥٣	٣.٠٦		---	
	٢٠ سنة فأكثر	٥٠	٣.٢٠	*٠.٣٤		---

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتبين من جدول (١٥) السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحاظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة. وكانت هذه الفروق لصالح استجابات المعلمين الذين سنوات خبرتهم (٢٠ سنة فأكثر) مقابل استجابات المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ١٠ سنوات).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحاظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة في بعد (شفافية العلاقات) تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، وكانت هذه الفروق لصالح استجابات المعلمين الذين سنوات خبرتهم (٢٠ سنة فأكثر) مقابل استجابات المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ١٠ سنوات).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحاظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة في بعد (المنظور الأخلاقي الداخلي) تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، وكانت هذه الفروق لصالح استجابات المعلمين الذين سنوات خبرتهم (٢٠ سنة فأكثر) مقابل استجابات المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ١٠ سنوات).

ويفسر الباحث ذلك بأن المعلمين الذين سنوات خبرتهم (٢٠ سنة فأكثر) يبنون تصوراتهم من خلال مقارنة واقع القيادة المدرسية الحالي بمراحل زمنية سابقة، إضافةً إلى ما تحظى به هذه الفئة من اهتمام خاص من قبل قادة المدارس تقديراً لخبراتهم المتراكمة في مجال التعليم ما يمكنهم من التواصل والتعامل مع قائد المدرسة بفاعلية، بعكس المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ١٠ سنوات) والذين يبنون تصوراتهم على مقارنة واقع القيادة المدرسية بوضع قد يكون مثالي من وجهة نظرهم ، كما أن تصوراتهم قد تتأثر بطبيعة العلاقات الرسمية التي قد يميل لها بعض قادة المدارس والذين يركزون على الانضباط وتطبيق الأنظمة ما يجعل التعامل بين قائد المدرسة والمعلمين من حديثي الخبرة يأخذ الطابع الرسمي في التواصل.

إجابة السؤال الخامس: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع حول مستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم والتي تعزى لاختلاف متغيرات (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)".

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

١- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع حول مستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم والتي تعزى لاختلاف المرحلة التعليمية:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع حول مستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم والتي تعزى لاختلاف المرحلة التعليمية ، ويوضح نتائج الجدول (١٦) التالي:

جدول (١٦)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع حول مستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم والتي تعزى لاختلاف المرحلة التعليمية

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول : التكامل المؤسسي	بين المجموعات	٤.٧٤	٢	٢.٣٧	٣.٨٧٤	*٠.٠٢٢
	داخل المجموعات	١٨٥.٣٩	٣٠.٣	٠.٦١		
	الكلية	١٩٠.١٣	٣٠.٥			
البعد الثاني : القيادة بالزمالة	بين المجموعات	٨.٧٨	٢	٤.٣٩	٦.٣١٥	**٠.٠٠٢
	داخل المجموعات	٢١٠.٥٩	٣٠.٣	٠.٧٠		
	الكلية	٢١٩.٣٧	٣٠.٥			
البعد الثالث : تأثير الموارد	بين المجموعات	٤.٦٣	٢	٢.٣١	٣.١٢٠	*٠.٠٤٦
	داخل المجموعات	٢٢٤.٦٧	٣٠.٣	٠.٧٤		
	الكلية	٢٢٩.٣٠	٣٠.٥			
البعد الرابع : انتماء المعلم	بين المجموعات	٦.٨٩	٢	٣.٤٥	٤.٧٢٦	**٠.٠١٠
	داخل المجموعات	٢٢٠.٨٩	٣٠.٣	٠.٧٣		
	الكلية	٢٢٧.٧٩	٣٠.٥			
البعد الخامس : التأكيد الأكاديمي	بين المجموعات	٢.٢٨	٢	١.١٤	١.٩٢٣	٠.١٤٨
	داخل المجموعات	١٧٩.٥٢	٣٠.٣	٠.٥٩		
	الكلية	١٨١.٨٠	٣٠.٥			
المجموع الكلي	بين المجموعات	٥.٧٣	٢	٢.٨٦	٥.٤٦١	**٠.٠٠٥
	داخل المجموعات	١٥٨.٨٣	٣٠.٣	٠.٥٢		
	الكلية	١٦٤.٥٦	٣٠.٥			

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتبين من جدول (١٦) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع حول مستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم تعزى إلى اختلاف المرحلة التعليمية.

وللتعرف على اتجاه الفروق بالنسبة للأبعاد والمجموع الكلي للمحور الثاني (مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع)، فقد تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية ويوضح نتائجه جدول (١٧) التالي:

جدول (١٧)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع حول مستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم والتي تعزى لاختلاف المرحلة التعليمية

المتغير	المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الابتدائية	المتوسطة	الثانوية
البعد الأول : التكامل المؤسسي	الابتدائية	١٥٨	٢.٧٥	---		
	المتوسطة	٨٢	٢.٨٢		---	
	الثانوية	٦٦	٣.٠٧	*٠.٣٢		---

المتغير	المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الابتدائية	المتوسطة	الثانوية
البعد الثاني : القيادة بالزمالة	الابتدائية	١٥٨	٣.٥٥	---	---	---
	المتوسطة	٨٢	٣.٢١	---	---	---
	الثانوية	٦٦	٣.٤٩	**٠.٤٣	*٠.٢٧	---
البعد الثالث : تأثير الموارد	الابتدائية	١٥٨	٢.٧٥	---	---	---
	المتوسطة	٨٢	٢.٨٧	---	---	---
	الثانوية	٦٦	٣.٥٧	*٠.٣٢	---	---
البعد الرابع : انتماء المعلم	الابتدائية	١٥٨	٣.٢١	---	---	---
	المتوسطة	٨٢	٣.٣٢	---	---	---
	الثانوية	٦٦	٣.٥٩	**٠.٣٨	*٠.٢٨	---
المجموع الكلي	الابتدائية	١٥٨	٢.٩٨	---	---	---
	المتوسطة	٨٢	٣.٠٩	---	---	---
	الثانوية	٦٦	٣.٣٣	**٠.٣٥	*٠.٢٤	---

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتبين من جدول (١٧) السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع حول مستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم تعزى إلى اختلاف المرحلة التعليمية. وكانت هذه الفروق لصالح استجابات معلمي (المرحلة الثانوية) مقابل استجابات كلا من معلمي (المرحلة الابتدائية) و معلمي (المرحلة المتوسطة).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع حول مستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم في كل من الأبعاد (التكامل المؤسسي ، تأثير الموارد) تعزى إلى اختلاف المرحلة التعليمية، وكانت هذه الفروق لصالح استجابات معلمي (المرحلة الثانوية) مقابل استجابات معلمي (المرحلة الابتدائية).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع حول مستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم في كل من الأبعاد (القيادة بالزمالة، انتماء المعلم) تعزى إلى اختلاف المرحلة التعليمية، وكانت هذه الفروق لصالح استجابات معلمي (المرحلة الثانوية) مقابل استجابات كلا من معلمي (المرحلة الابتدائية) و معلمي (المرحلة المتوسطة).

ويفسر الباحث وجود الفروق في استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم، والتي تعزى إلى اختلاف المرحلة التعليمية، باهتمام إدارة التعليم في محافظة ينبع بالمدارس الثانوية، باعتبارها الواجهة التعليمية لمدارس محافظة ينبع، إذ أن قلة عدد المدارس الثانوية يسهل على إدارة التعليم توفير متطلباتها من الكوادر التعليمية والإدارية، وتلبية احتياجاتها من الموارد والأدوات التعليمية، ما يجعل تقدير المعلمين في المدارس الثانوية لمستوى الصحة التنظيمية أعلى من تقدير أقرانهم في المدارس الابتدائية والمتوسطة.

وقد اختلفت النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة الوديناني (٢٠١٧) التي بينت نتائج دراسته أن الفروق التي تعزى للمرحلة التعليمية كانت لصالح المرحلة الابتدائية. ويعزى الاختلاف في النتائج إلى الاختلاف في بيئة الدراسة ومجتمعها.

٢- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع حول مستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع حول مستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة ، ويوضح نتائجه الجدول (١٨) التالي:

جدول (١٨)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع حول مستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول : التكامل المؤسسي	بين المجموعات	٣.١١	٢	١.٥٦	٢.٥٢٣	٠.٠٨٢
	داخل المجموعات	١٨٧.٠١	٣٠٣	٠.٦٢		
	الكلية	١٩٠.١٣	٣٠٥			
البعد الثاني : القيادة بالزمالة	بين المجموعات	٤.٦٤	٢	٢.٣٢	٣.٢٧٤	*٠.٠٣٩
	داخل المجموعات	٢١٤.٧٣	٣٠٣	٠.٧١		
	الكلية	٢١٩.٣٧	٣٠٥			
البعد الثالث : تأثير الموارد	بين المجموعات	٠.٣٤	٢	٠.١٧	٠.٢٢٤	٠.٧٩٩
	داخل المجموعات	٢٢٨.٩٦	٣٠٣	٠.٧٦		
	الكلية	٢٢٩.٣٠	٣٠٥			
البعد الرابع : انتماء المعلم	بين المجموعات	٧.٦٠	٢	٣.٨٠	٥.٢٢٨	**٠.٠٠٦
	داخل المجموعات	٢٢٠.١٩	٣٠٣	٠.٧٣		
	الكلية	٢٢٧.٧٩	٣٠٥			
البعد الخامس : التأكيد الأكاديمي	بين المجموعات	٢.٤٠	٢	١.٢٠	٢.٠٢٤	٠.١٣٤
	داخل المجموعات	١٧٩.٤٠	٣٠٣	٠.٥٩		
	الكلية	١٨١.٨٠	٣٠٥			
المجموع الكلي	بين المجموعات	٣.٣٨	٢	١.٦٩	٣.١٧٤	*٠.٠٤٣
	داخل المجموعات	١٦١.١٨	٣٠٣	٠.٥٣		
	الكلية	١٦٤.٥٦	٣٠٥			

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتبين من جدول (١٨) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع حول مستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة.

وللتعرف على اتجاه الفروق بالنسبة للأبعاد والمجموع الكلي للمحور الثاني (مستوى الصحة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع) ، فقد تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية ويوضح نتائجه جدول (١٩) التالي:

جدول (١٩)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع حول مستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٢٠ سنة فأكثر
البعد الثاني : القيادة بالزمالة	أقل من ١٠ سنوات	١٠٣	٣.٠٣	---		
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	١٥٣	٣.٢٤		---	
	٢٠ سنة فأكثر	٥٠	٣.٣٧	*٠.٣٤		---
البعد الرابع : انتماء المعلم	أقل من ١٠ سنوات	١٠٣	٣.١٣	---		
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	١٥٣	٣.٣٦		---	
	٢٠ سنة فأكثر	٥٠	٣.٥٩	**٠.٤٦		---
المجموع الكلي	أقل من ١٠ سنوات	١٠٣	٢.٩٥	---		
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	١٥٣	٣.١٢		---	
	٢٠ سنة فأكثر	٥٠	٣.٢٥	*٠.٣٠		---

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتبين من جدول (١٩) السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع حول مستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة. المعلمين اللذين سنوات خبرتهم (٢٠ سنة فأكثر) مقابل استجابات المعلمين اللذين سنوات خبرتهم (أقل من ١٠ سنوات)..
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع حول مستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم في بعد (القيادة بالزمالة) تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، المعلمين اللذين سنوات خبرتهم (٢٠ سنة فأكثر) مقابل استجابات المعلمين اللذين سنوات خبرتهم (أقل من ١٠ سنوات).
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع حول مستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم في بعد (انتماء المعلم) تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة ، المعلمين اللذين سنوات خبرتهم (٢٠ سنة فأكثر) مقابل استجابات المعلمين اللذين سنوات خبرتهم (أقل من ١٠ سنوات).
- ويعزو الباحث وجود الفروق في استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم، والتي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، إلى استئثار المعلمين من ذوي الخبرة التعليمية الطويلة (٢٠ سنة فأكثر)، لعمليات التحسين والتطوير الذي تحظى به المدارس في الوقت الحالي مقارنة بما كان عليه الوضع في السابق، كما أن قضاء المعلم لفترة طويلة من الزمن في مدرسته تعزز من انتماء المعلم للمدرسة ، وتوطد علاقة المعلم بزملائه، إضافةً إلى أن عامل الخبرة الطويلة في مجال التعليم يجعل المعلم مخولاً لإبداء آرائه ومقترحاته التي تلقى اهتماماً وتقديراً من قائد المدرسة، وهو ما يجعل تقدير المعلمين من ذوي الخبرة التعليمية (٢٠ سنة فأكثر) أعلى من أقرانهم ذوي سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات).
- وقد اختلفت النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة الوديناني (٢٠١٧) التي أظهرت نتائج دراسته عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ويعزى الاختلاف في النتائج إلى الاختلاف في بيئة الدراسة ومجتمعها.

توصيات الدراسة:

استناداً إلى النتائج التي كشفت عنها الدراسة فإن الباحث يوصى بما يلي:

- تحسين الممارسات القيادية لقادة المدارس في ضوء أبعاد القيادة الأصيلة ، ويتضمن ذلك مبادرة أقسام القيادة المدرسية بالتعاون مع مراكز التدريب في إدارات التعليم بإعداد برامج تدريبية تستهدف تحسين سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس، إضافةً إلى تضمين خصائص القيادة الأصيلة كأحد معايير اختيار وتقييم القيادات المدرسية من قبل القائمين على اختيار القيادات المدرسية في إدارات التعليم .
- تحسين قدرات قادة المدارس في صناعة القرار والشفافية في عرض الحقائق على المعلمين، من خلال قيام إدارات التعليم ممثلة في مراكز التدريب وأقسام الإشراف التربوي بإعداد وتطبيق البرامج التدريبية فيما يتعلق بمهارات : الاتصال الفعال، والتحليل الموضوعي للبيانات ، وأساليب اتخاذ القرار الرشيد.
- قياس رضا المعلمين عن أداء قيادة المدرسة، وإتاحة الفرصة لهم بتقديم مقترحاتهم حول التطوير، ويكون ذلك بشكل دوري والاستفادة من التغذية الراجعة لتقييم المواقف والأوضاع السابقة، ومن ثم تصحيح المسار بما يحقق رؤية المدرسة وأهدافها المنشودة.
- تحسين مستوى الصحة التنظيمية والتأكد من توافر أبعادها في مدارس التعليم العام، وذلك بقياس مستوى الصحة التنظيمية للمدارس بشكل دوري ، وتضمين معايير الصحة التنظيمية من قبل المسؤولين عن منظومة الأداء المدرسي في وزارة التعليم، كأحد مؤشرات الأداء المدرسي لجميع المراحل التعليمية، والاستفادة من التغذية الراجعة في تحسين مستوى الصحة التنظيمية لدى المدارس.
- التخفيف من الضغوط التي قد يتعرض لها المعلمون من قبل أولياء الأمور والمجتمع، إذ يتوجب على وزارة التعليم وضع آلية لتحديد دور مجلس أولياء الأمور، إضافةً إلى تقنين زيارات أولياء

- أمور الطلاب والمشرفين التربويين للمدارس بما يحقق التوازن والتكامل المؤسسي للمدرسة، وتنظيم أساليب التواصل بين المدرسة والأسرة.
- إتاحة الفرص أمام الطلاب لتحسين درجاتهم والحصول على درجات عالية من خلال القيام بواجبات إضافية، وذلك يتطلب من المعنيين في وزارة التعليم تطوير لائحة التقويم الحالية للطلاب في مختلف المراحل التعليمية، لتشمل إمكانية تحسين الطلاب لدرجاتهم والحصول على درجات عالية، من خلال القيام بواجبات إضافية.
 - توفير الوسائل والأدوات التعليمية التي يحتاجها المعلمون في تنفيذ دروسهم بكميات كافية، من خلال قيام أقسام التجهيزات المدرسية في إدارات التعليم بتوفير متطلبات المدارس من الوسائل والأدوات التعليمية المتوفرة لديها.
 - رفع مستوى الكفاءة والفاعلية لدى قادة المدارس في استثمار الموارد المادية للمدرسة، وتوجيهها نحو خدمة العملية التعليمية، من خلال تعاون أقسام الإشراف التربوي مع مراكز التدريب بإدارات التعليم في إعداد البرامج التدريبية وورش العمل والملتقيات التي تسهم في تحسين قدرات قادة المدارس في إدارة الموارد المادية بما يحقق الأهداف التعليمية.
 - العمل على تحقيق الرفاهية للمعلمين، وذلك يتطلب قيام إدارات التعليم بمبادرات لعقد شراكات مجتمعية مع المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص، تستهدف تقديم العروض والخدمات بمزايا خاصة للمعلمين، وتمكين قادة المدارس من بناء الشراكات المجتمعية، وإضافة بنود للميزانية التشغيلية تشمل الحوافز المادية للمعلمين.
 - العمل على توطيد العلاقات الإنسانية بين المعلمين، مما يتطلب من قادة المدارس توجيه جهودهم نحو خلق ثقافة تنظيمية تقوم على قيم الزمالة المهنية، والتركيز على العمل الفريقي في أداء المهام، وإشراك المعلمين في تحديد قائمة بالقيم التي سنتبناها المدرسة في كل عام دراسي، إضافة إلى تنظيم الأنشطة واللقاءات التي تهدف إلى تعزيز أواصر المحبة والصدقة بين المعلمين.

البحوث والدراسات المقترحة:

توصي الدراسة بإجراء مجموعة من الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وهي كالتالي:

- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية مع إضافة متغيرات ديموغرافية أخرى، كالجنس، والمسمى الوظيفي، ونوع التعليم (أهلي-حكومي).
- إجراء المزيد من الدراسات حول سلوك القيادة الأصيلة لدى القيادات التعليمية في مختلف المناصب القيادية، وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية كالبراعة التنظيمية، والتماثل التنظيمي، والمواطنة التنظيمية.
- إجراء دراسة للكشف عن العلاقة بين الصحة التنظيمية وأنماط أخرى من القيادة غير القيادة الأصيلة.
- إجراء دراسة حول متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين وقادة المدارس.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، منى محمد سيد. (٢٠١٠). نموذج مقترح لبعض مسببات ونتائج رأس المال النفسي بالتطبيق على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة. مجلة التجارة والتمويل: جامعة طنطا - كلية التجارة. ٢، ١٧٢-١٣٣.
- إسماعيل، عمار فتحي موسى. (٢٠١٥). دور القيادة الأصلية كمتغير وسيط في العلاقة بين الإخلاء بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث المالية والتجارية (كلية التجارة جامعة بور سعيد). ١٠٤، ٣-١٦٠.
- البردان، محمد فوزي. (٢٠١٧). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل دراسة ميدانية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التجارة، جامعة مدينة السادات: مصر.
- التمام، عبدالله. (٢٠١٦). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. العلوم التربوية - مصر. مجلد ٢٤ (١) ٢٥٥-٣٠٩.
- الحارثي، محمد بن خاتم. (٢٠٠٩). المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع استراتيجيات التدريس الحديثة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- الحجار، رائد حسين. (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادة الأصلية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الأقصى. مجلد ٢١ (٢). ٢٠٧-٢٣٤.
- الحجايا، سليمان سالم؛ الكريمين، هاني أحمد. (٢٠١٢). مستوى توافر معايير الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مدارس محافظتي معان والطفيلة في إقليم جنوب الأردن. المجلة التربوية. مجلد ٢٦ (١٠). ٣٣٩-٣٧٩.
- حسانين، جاد؛ النجار، حميدة؛ سلامة، أماني. (٢٠١٦). علاقة القيادة الجديرة بالثقة بتمكين العاملين بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمنطقة شمال الدلتا. المجلة المصرية للدراسات التجارية. مجلد ٤٠ (١). ٥٧٣-٥٩٦.
- الحواراني، هبة منير. (٢٠١٧). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط: عمان.
- الراشد، عبدالله. (١٤٣٤ هـ). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الأهلية الثانوية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود: الرياض.
- السبيعي، فهد بن الحميدى مفلح. (٢٠١٦). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية. مجلد ٢ (١٦٨). ٣٢٣-٣٨٣.
- السواط، سامي جبران. (٢٠١٦). معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك. مجلة التربية. مجلد ٢ (١٧٠). ٤٥٦-٤٩٩.
- السوالمه، غازي عزت. (٢٠١١). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة و الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية: عمان.
- الشهري، ناصر غانم. (٢٠١٧). ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالنمو المهني لدى المعلمين في مدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة.

الشريفي، عباس عبد مهدي. (٢٠١٣). مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية. مجلد ٢٨ (١٠٩). ١٤٥ - ١٩٠.
الطويل، هاني عبد الرحمن. (٢٠٠١). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي. ط (٢). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العساف، صالح. (٢٠١٢م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء.
العموش، ليلى خلف. (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة لزرعاء لمهارات القيادة المستقبلية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الهاشمية: الأردن.

القحطاني، حمد. (١٤٣٧هـ). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي المدرسي بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود: الرياض.
القرني، صالح علي. (٢٠١٢). آليات مقترحة لتفعيل أسلوب إدارة فريق العمل في مدارس التعليم العام: دراسة تطبيقية على المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة القنفذة. عالم التربية. مجلد ١٣ (٣٧). ٣٥٦-٢٥٣.

القصير، أحمد محمد. (٢٠٠٦). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة و علاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية: عمان.
عبيدات، ذواقان؛ عبد الحق، كايد؛ عدس، عبدالرحمن. (٢٠١٢). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. ط (١٤). عمان: دار الفكر.

عجوة، أحمد محمد فتحي. (٢٠٠٩). القيادة الجديرة بالثقة - مدخل لتطوير منظمات الخدمات الحكومية. المجلة المصرية للدراسات التجارية: جامعة المنصورة - كلية التجارة. مجلد ٣٣ (٢). ٥١-٧٩.

عطايا، عبد الناصر؛ رمضان، عصام. (٢٠١٣). مستوى الصحة المنظمة بالمدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي العام بمصر. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الانسانية. مجلد ٢٧ (٥). ١٠٥٩-١٠٩٨.

الكمالي، عبدالله عبد القادر. (٢٠١١). مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط: عمان.

مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (٢٠١٦). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. تم استرجاعها في ١٥/٧/١٤٤٠هـ على الرابط <https://vision2030.gov.sa/>.

محمد، عبد الناصر؛ عزب، إيمان أحمد. (٢٠١٧). الصحة التنظيمية لمدارس التربية الخاصة في مصر والرضا الوظيفي لمعلميها: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - مصر. مجلد ٤ (١٣). ١٥-١٣٢.

المحيميد، سعد بن محمد. (٢٠١٦). الكفاءة الإدارية لعمداء كليات جامعة الملك خالد ووكلائهم وعلاقتها بالصحة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية - جامعة الملك خالد - السعودية. ٦٦، ٦٦-٨٦.

المساذ، محمود أحمد. (٢٠٠٨). فاعلية إدارة التغيير في تطويرها العمل المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها في مدينة الرياض. عالم التربية - مصر. مجلد ٨ (٢٤). ٧٢-١٦.

المطيري، بندر. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة.

مرسي، مرفت محمد السعيد. (٢٠١٠). أثر مركز التحكم كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الاصلية و جودة حياة العمل : دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. ٤، ٣٣٣-٣٦٠.

النجار، حميدة محمد. (٢٠١٥). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة. ٤ ، ٧٥-١١١.

نجم، عبدالحكيم؛ أحمد، محمود؛ شحاتة، صالح. (٢٠١٦). العلاقة بين القيادة الأصلية وكل من محورية العمل ووقت الفراغ بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية. المجلة المصرية للدراسات التجارية. مجلد ٤٠(٢). ٢١٥-٢٤٩.

نجم، عبدالحكيم؛ عشري، تامر إبراهيم؛ النجار، حميدة محمد. (٢٠١٥). أثر القيادة الجديرة بالثقة على السلوكيات المضادة للأداء بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية بمصر. المجلة المصرية للدراسات التجارية. مجلد ٣٩(٤). ٣١٣-٢٨٩.

الوذياني، محمد بن معيض. (٢٠١٧). مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد ١٨(٣). ٥٠٧-٥٤٠.

وشاح، مؤيد أحمد. (٢٠١٥). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التمريض في الجامعات الأردنية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط: عمان.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16 (3), 315-338.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15 (6), 801-823.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.

Feng Feng,I.(2016). School Principals' Authentic Leadership and Teachers' Psychological Capital: Teachers' Perspectives. *International Education Studies*, 9 (10),9020-9039.

George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85 (2), 129.

George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. John Wiley & Sons.

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

Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14 (1), 1-26.

- Kets de Vries, Manfred F.R. (2006). *The Leader on the Couch A Clinical Approach to Changing People and Organizations*. Cornwall UK: Jossey-Bass.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23 (6), 695-706.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241, 258.
- Mazutis, D., & Slawinski, N. (2007). The art of conversation: How authentic leaders influence organizational learning. *Learning Fusion*, 662-675.
- Miles, M. B. (1969). Planned change and organizational health: Figure and ground. *Organizations and human behavior*, 375-391.
- Parlar, H., & Cansoy, R. (2017). Examining the Relationship between Instructional Leadership and Organizational Health. *Journal of Education and Training Studies*, 5 (4), 18-28.
- Pless, N. M., & Maak, T. (2011). Responsible Leadership: Pathways to the Future. *J Bus Ethics*, 98, 3-13.
- Sagnak, Mesut.& Kuruoz, Mehmet.(2017). Authentic Leadership and Altruism: The Mediating Role of Meaningfulness. *Universal Journal of Educational Research*, 5 (3), 447-452.
- Sinclair, M. (2010). *Authentic leadership behaviors of secondary school principals and job satisfaction of the multigenerational teacher workforce* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMINo. 3447761)
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34 (1), 89-126.