

## The relationship between applying the dimensions of authentic leadership among public secondary school By principals in Jerash Governorate and improving the job performance of teachers from their point of view

Dr. Yumna Ahmad Atoum\*  
Dr. Hussein Mohamad Atoum\*\*

(Received 3 / 1 / 2024. Accepted 11 / 2 / 2024)

### □ ABSTRACT □

This study aimed to identify the relationship between applying the dimensions of authentic leadership among public secondary school principals in Jerash Governorate and improving the job performance of teachers from their point of view. To achieve the study's goals and answer its questions, the descriptive survey approach was used through the development of a questionnaire. The study sample consisted of (315) teachers chosen by the simple random method. The questionnaire was used as a study tool consisting of (32) items distributed to five areas: (self-awareness Transparency of relationships, internal moral perspective, Balanced treatment, and performance) after its validity and reliability have been confirmed. The results of the question showed that the degree of practicing authentic leadership of secondary school leadership from the point of view of teachers in Jerash Governorate was high, the study showed a statistically positive relationship between the dimensions of authentic leadership relationship between the dimensions of authentic leadership Improving job performance. The study recommended the importance of developing the authentic leadership of secondary school principals in all areas by holding specialized training courses in school leadership.

**Keywords:** authentic leadership, Secondary School leadership, Jerash Province.



Copyright :Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

\* Department of Educational Administration and Foundations, Faculty of Educational Sciences, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan. [yumnaatoum@aabu.edu.jo](mailto:yumnaatoum@aabu.edu.jo)

\*\* Department of higher Education, Faculty of Educational Sciences Jerash University, Jerash, Jordan. Email: [h.atoum@jpu.edu.jo](mailto:h.atoum@jpu.edu.jo)

## العلاقة بين تطبيق أبعاد القيادة الاصلية لدى مدرء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

د. يمنى أحمد عتوم \*

د. حسين محمد عتوم \*\*

(تاريخ الإيداع 3 / 1 / 2024 . قبل للنشر في 11 / 2 / 2024)

### □ ملخص □

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين تطبيق أبعاد القيادة الاصلية لدى مدرء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطوير أداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (315) معلما ومعلمة تم اختبارهم بالطريقة العشوائية المتيسرة، تم استخدام الاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة وتكونت من (32) فقرة موزعة على بعدين: (أبعاد القيادة الأصلية وتحسين الأداء الوظيفي)، بعد التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق أبعاد القيادة الأصلية جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء مستوى تحسين الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين تطبيق أبعاد القيادة الأصلية وتحسين الأداء الوظيفي. وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تمت التوصية بتنمية مهارات مدرء المدارس لتمكينهم من تكوين رؤية واضحة عن أفضل الممارسات للقيادة الأصلية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي من خلال عقد البرامج والدورات التدريبية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأصلية، تحسين الأداء الوظيفي، محافظة جرش

مجلة جامعة تشرين - سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04



حقوق النشر

\*قسم الإدارة وأصول التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن. [yumnaatoum@aabu.edu.jo](mailto:yumnaatoum@aabu.edu.jo)

\*\*قسم الدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش، جرش، الأردن. [h.atoum@jpu.edu.jo](mailto:h.atoum@jpu.edu.jo)

## مقدمة:

يشهد العالم المعاصر الذي نعيش العديد من التغيرات والتطورات التي ألفت بظلالها على قيادة المؤسسات التربوية بشكل عام، وعلى القيادة المدرسية بشكل خاص، وهذه التغيرات المحيطة بالمؤسسات التربوية تشكل ضغوطا كبيرة لإحداث التغيرات اللازمة، خاصة أن دور القيادة المدرسية الحديث والفاعل لم يعد يقتصر على إدارة عناصر البيئة المدرسية فحسب، وإنما يتطلب أيضا إرساء قواعد النزاهة والشفافية والعمل الأخلاقي، وإيجاد بيئة مدرسية جاذبة تسودها مشاعر الألفة والإيجابية التي تحفز المعلمين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة بجد وإخلاص.

وفي الآونة الأخيرة، تعددت المحاولات لإيجاد أنماط قيادة تلائم البيئة المدرسية وتعزز من دورها الأساسي في رفع كفاءة المخرجات التربوية؛ الأمر الذي أدى إلى تكثيف الجهود من قبل الأنظمة التربوية لتطبيق النظريات التي تحقق مستوى عال من الوعي الذاتي بأهمية الموازنة بين المهام الإدارية والقيادية لمدير المدرسة (المحمودي، 2019). لذا تحتاج المؤسسات التربوية ولا سيما المدارس إلى قيادات قادرة على استثمار موارد ومقومات المؤسسة التربوية بكفاءة وفعالية من أجل رفع مستوى الأداء وتحسين جودة الخدمات في سبيل تطوير بيئة العمل التربوي فيها (Pavlovic, 2015).

وبما أن القيادة تشكل محورا أساسيا تعتمد عليه مختلف النشاطات في المؤسسات التعليمية، وذلك لتعدد أعمالها وتشعبها، وتنوع علاقاتها في البيئة الداخلية للمؤسسة، وتأثرها بمؤثرات البيئة الخارجية المختلفة، لذا تطلب الأمر الاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه المهمة لا تتحقق إلا في وجود قيادة إدارية واعية (أبو تينة، خصاونة، والطحاينة، 2007). وقد أشار العامري والغالبي (2008) للقيادة بأنها قدرة القائد في التأثير بالعاملين من حيث امتلاكه للقيم والمهارات والإمكانات الشخصية التي تساعده في رفع وتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

تتضمن القيادة أنماط ذات منحى تعتمد على التعاون والمشاركة، وتعزيز الإبداع، وعمل علاقات أصيلة بين العاملين، والحاجة إلى وجود قيادة تشجع العاملين على تقديم خدمات جيدة للمستفيدين والمجتمع، وتستخدم أساليب القيادة الإيجابية بما فيها القيادة الأصلية التي يتمثل جوهرها كما يراه (الفرحاتي وصمونيل، 2020) في امتلاك المدير للمعايير الأخلاقية العالية، فيتميزون بالصدق والصراحة ويمتلكون مقومات الشفافية والنزاهة في أقوالهم وتصرفاتهم، ومعاملاتهم وتفاعلاتهم، وموجهة نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتطوير الطاقات النفسية الإيجابية، والتفاؤل، واستشراف المستقبل، إذ تركز القيادة الأصلية على السلوكيات الإيجابية التي تتضمن الإخلاص وتعزيز الثقة بالنفس والمصداقية، والقيم الأخلاقية المرتفعة التي تنعكس على تحسين العلاقة بين المدير والمعلمين، فالقيادة الأصلية قادرة على تحقيق الفاعلية التنظيمية، وإشباع احتياجات المرؤوسين بالمنظمة وتوفير كل السبل التي تجعل المنظمة مكانا رائعا للعمل. فالقيادة الأصلية سلوكيات يبيدها 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 (الجهني، 2019، 7). وهي عملية تنبعث من القائد ولا يمكن تعلمها ونقلها إلى قادة آخرين، فهي تتطور جنبا إلى جنب مع قيادة العاملين، وليس لها قيمة بدونهم، وتحركها قدراته ودوافعه الكامنة (الفرحاتي وصمونيل، 2020، 63).

فالقائد الأصيل هو الذي يتصرف بشكل أخلاقي وموضوعي، وفقاً للقيم التي يؤمن بها برغم الضغوط التي تؤثر عليه، ويتقبل نقاط قوته وضعفه ويحافظ على مستوى عالٍ من الوعي الذاتي والالتزان والشفافية في العلاقات، علاوة على ذلك فإنه يتصف بالصدق والنزاهة، والتي تؤكد على بناء علاقات صادقة وأخلاقية، وذلك من خلال التزام القائد بالقيم والمبادئ والمعايير في تعامله مع الآخرين، وتحقيق الشفافية في العلاقات عن طريق مشاركة الأفكار الجذابة، وهي قيادة التحول في أداء العاملين في المؤسسة فيما يتعلق بنشاطات العاملين وبالمهام الوظيفية المناطة بها، والتي يمكن قياسها من خلال استخدام معايير معينة متفق عليها لأهميته بالنسبة لنتائج المؤسسة وتحقيق أهدافها، فالأداء الوظيفي للعاملين يتمتع بأهمية عالية حيث أن حياة وبقاء واستمرار المؤسسة تتوقف بدرجة كبيرة على أداء العاملين فيها من خلال قيادة حكيمة تتميز بخصائص عديدة تعمل على كسب ثقة العاملين ومحبتهم مما يؤدي بهم إلى العمل بأقصى الطاقات والقدرات لتحقيق أهداف المؤسسة (إسماعيل، 2021، 501).

فالأداء الوظيفي يعد من الأنشطة المهمة التي تعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها والتعبير عن مدى كفاءة العاملين في العمل أو البلوغ لمستوى الإنجاز المرغوب في هذا العمل، ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات التعليمية ولا سيما المدارس إلى تحقيقها.

يمثل لأداء الوظيفي النتائج المرغوب تحقيقها في السلوك، وكذلك الطريقة التي يقوم بها العاملون بعملهم قيماً جيداً، وبالنسبة للعاملين فإنه يشير إلى قدرة العاملين على القيام بالعمل والرغبة فيه ورغبتهم فيه (الألمعي، 2009). ويعبر الأداء الوظيفي عن درجة تحقيق وإتمام المسؤوليات المكونة للوظيفة، بما يتناسب مع تحقيق أهداف المؤسسة من خلال العمل على تحسين جودة ونوعية الأداء بواسطة التدريب المستمر للعاملين (المحاسنة، 2013). ويعد الأداء الوظيفي بأنه كمية ونوعية مساهمة العاملين في تحقيق الأهداف للمؤسسة بطرق مباشرة وغير المباشرة (Decramer, Lange & Audenaert, 2016).

من هنا برز الاهتمام والانتباه إلى العلاقة بين القيادة الأصيلة لدى مدرّاء المدارس وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين لما له من دور كبير في إثارة دافعية العاملين نحو العمل والإنجاز والتجديد، إذ أن القيادة الأصيلة تنعكس في الأعمال والأفعال والممارسات التي يقوم بها مدرّاء المدارس ومن هنا انعكس بشكل إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين. ولما للقيادة الأصيلة من أهمية كمنط قيادي تم تناوله في العديد من الدراسات، كما في دراسة (شقيرات، وشقيرات والجندي، 2023) ودراسة (الحلبي، 2022) ودراسة (نصر، 2021)، فجاءت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين تطبيق أبعاد القيادة الأصيلة لدى مدرّاء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

### الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تم ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم من دراسات عربية وأجنبية على النحو الآتي:

هدفت دراسة شقيرات وشقيرات والجندي (2023) إلى تعرف مؤشرات القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت المنهج المدمج (الكمي والنوعي)، تم تطوير مقياس القيادة الأصيلة الذي يشتمل على أربعة مجالات هي: (الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي، وشفافية العلاقات، والمعالجة

(المتوازنة)، ثم التأكد من صدقه وثباته وتطبيقه على عينة عشوائية بسيطة قوامها (228) معلماً ومعلمة من (10) مدارس ثانوية في شرقي القدس، وطبقت النظرية المتجذرة لتحليل مقابلات أجريت مع (7) من المعلمين وأظهرت النتائج أن مؤشرات القيادة الأصيلة في مجالاتها الأربعة مرتفعة، وكانت مرتبه على التوالي: (المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة، الوعي الذاتي، شفافية العلاقات)، وقد أمكن مناقشة النتائج التي تطابقت في الجانبين الكمي والنوعي بدرجة كبيرة.

وأجرى عابانه (2023) دراسة هدفت إلى معرفة دور برامج التنمية المهنية في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد من وجهة نظرهم. وتألقت العينة من (355) معلماً ومعلمة وذلك خلال العام الدراسي (2021-2022)، استخدم فيها المنهج الوصفي المسحي وطورت استبانة كأداة للدراسة تكونت من (28) فقرة توزعت على أربعة مجالات. وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لدور برامج التنمية المهنية في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وإلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر عدد الدورات التدريبية وجاءت الفروق لصالح (8) دورات فأكثر، وعدم وجود فروق دالة إحصائية لدور برامج التنمية المهنية تعزى لأثر المؤهل العلمي والجنس وسنوات الخبرة.

هدفت دراسة الحلبي (2022) التعرف إلى أثر ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الأصيلة في جودة الحياة الوظيفية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الجنوبية لفلسطين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة تكونت من (411) معلماً ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الأصيلة كانت مرتفعة بجميع أبعادها: (المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة، الوعي الذاتي، شفافية العلاقات)، كما كشفت أن درجة مستوى جودة الحياة الوظيفية للمعلمين كانت مرتفعة، فيما لم يكن هنالك أثراً لممارسة المديرين للقيادة الأصيلة في جودة الحياة الوظيفية للمعلمين.

هدفت دراسة لينش ودالي ولافيرتي وماكنامار (Lynch, Daly, Lafferty & McNamaR, 2022) التعرف إلى وجهات نظر مديري المدارس في إيرلندا حول أهمية القيادة الأصيلة ومعوقات تطبيقها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، وتم إجراء مقابلة شبه منظمة مع عينة تكونت من (10) من مديري المدارس الابتدائية، كشفت نتائج الدراسة عن وجود قناعة لدى عينة الدراسة بأهمية القيادة الأصيلة في قيادة المدارس، كما أظهرت أن السياسات التعليمية والإجراءات المتبعة والثقافة التنظيمية كانت أبرز معوقات تطبيق القيادة الأصيلة.

وهدفت دراسة نصر (2021) إلى تطوير مهارات القيادة الأصيلة، لدى مديري مدارس التعليم العام المصري بالاستفادة من خبرة أستراليا. ويتفرع منه الأهداف التالية: تحديد الأسس النظرية للقيادة الأصيلة، ورصد المشكلات التي تواجه تأهيل مديري مدارس التعليم العام كقائد أصيل، والتعرف على ملامح الخبرة الأسترالية في إعداد القائد المدرسي، واقتراح تصور لتنمية مهارات القيادة الأصيلة، لدى مديري التعليم العام المصري. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي. وقد استخدمت المقابلة كأداة للدراسة، وطبقت أداة الدراسة على عينة قوامها (12) خبيراً في التعليم العام. وأظهرت نتائج الدراسة عدة مشكلات تواجه تنمية المهارات القيادية منها اختيار مديري مدارس التعليم العام المصري كقائد أصيل، وتدريب مديري مدارس التعليم العام، والتنمية المهنية الذاتية للمدير كقائد، وتقييم أداء وتحفيز المدير. وأعدت الدراسة تصوراً مقترحاً؛ لتطوير مهارات القيادة الأصيلة، لدى مديري مدارس التعليم العام المصري.

أجرى الحارثي (2020) دراسة بهدف التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بتوافر الثقة فيهم من وجهة نظر المعلمين وفي ضوء بعض المتغيرات، استخدمت الدراسة المنهج الكمي

بأسلوبيه المسحي والارتباطي، وتم تطبيق أداتها على عينة بلغت (608) معلماً ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الأهلية كانت عالية، وأن درجة ثقة المعلمين بهم كانت عالية أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين ممارسة قادة المدارس الأهلية وثقة معلمهم بهم. وهدفت دراسة شي وتشانج (Shie & Chang, 2020) التعرف إلى تأثير القيادة الأصيلة لمديري المدارس في سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ومستوى الرفاهية لديهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة تكونت من (783) معلماً في تايوان، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين الممارسات القيادية الأصيلة لمديري المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ومستوى رفاهيتهم، كما أظهرت النتائج وجود تأثير السلوك المواطنة الأصيلة كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الأصيلة ومستوى رفاهية المعلمين.

وهدفت دراسة كاراداج وأوزتيكي (Karadag & Oztekin-Bayir, 2018) استقصاء أثر السلوكيات القيادية الأصيلة لمديري المدارس على تصورات المعلمين حول الثقافة التنظيمية في تركيا، استخدمت الدراسة نموذج المعادلة الهيكلية، حيث تم أخذ السلوكيات القيادية الأصيلة كمتغير مستقل والثقافة المدرسية كمتغير تابع، وتم تطبيق مقياسي الدراسة على عينة تكونت من (256) معلماً من (15) مدرسة ابتدائية، أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للممارسات القيادية الأصيلة على الثقافة التنظيمية للمعلمين.

وإضافة ديمير وزنجيرلي (Demir & Zincirli, 2021) التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين تصورات المعلمين للعدالة التنظيمية والقيادة الأصيلة، ومستويات السعادة التنظيمية، لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في مركز محافظة الأربيل في تركيا. واعتمد الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي. وقد استخدمت الاستبانة كأداة دراسة، وطبقت أداة الدراسة على عينة قوامها (436) معلماً. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات إيجابية وهامة، بين العدالة التنظيمية وتصورات القيادة الأصيلة، ومستويات السعادة التنظيمية لديهم، وأن تصورات المعلمين للعدالة التنظيمية والقيادة الأصيلة، بالتحديد البعد الفرعي: شفافية العلاقات تنبأت بشكل كبير بمستويات السعادة التنظيمية لدى المعلمين، وقد أوضح هذان المتغيران نسبة ما يقرب من (18) من التغيير في السعادة التنظيمية، وأن تصور المعلمين للعدالة التنظيمية، والقيادة الأصيلة، ومستويات السعادة التنظيمية لديهم، لم تختلف وفقاً للجنس والحالة الاجتماعية.

أجرى الصالح (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة القيادة الأصيلة لدى رؤساء الأقسام ومستوى الدعم المهني للمعلمين ومدى تنبؤهما بالاستغراق الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام في دولة الكويت من وجهة نظرهم وتبينت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق الاستبانة كأداة للدراسة والتي تكونت من (41) بنداً حيث بلغت عينة الدراسة (798) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم العام في الكويت، وتبين من النتائج أن ممارسة القيادة الأصيلة لرؤساء الأقسام جاءت متوسطة بشكل عام وجاء مستوى الدعم المهني للمعلمين مرتفعة من وجهة نظرهم وكذلك مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين جاء مرتفعاً.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الأصيلة وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي، وقد استنتج الباحثان من خلال اطلعتهما على الدراسات السابقة أوجه الاستفادة والتشابه والاختلاف للدراسات السابقة مع الدراسة الحالية. وكانت أوجه التشابه في استخدام أداة الدراسة (الاستبانة) والمتغيرات والمنهج، واختلفت في عينة الدراسة. وتمثلت الاستفادة من الدراسات في إثراء الأدب النظري والتأكيد على أهمية معرفة درجة تطبيق لدى مديري

ومديرات المدارس الثانوية في تحديد المنهج الدراسي المناسب، وتحديد مشكلة الدراسة وصياغتها بشكل دقيق، وكذلك في تحديد أداة الدراسة (الاستبانة)، ونوع المعالجات الإحصائية المناسبة. قد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها الدراسة الأولى من نوعها التي تناولت العلاقة بين تطبيق أبعاد القيادة الأصيلة لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم حسب علم الباحثان، كما أنها اختلفت في الحدود المكانية والزمانية، حيث أجريت على المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش، في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (2023-2024)، وكذلك اختلفت في عينة الدراسة والتي مثلت جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش.

**مشكلة وأسئلة الدراسة:**

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع القيادة الإدارية وأنماطها وذلك لما لها من أهمية كبيرة لإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية، لذلك تستقطب المؤسسات ولا سيما التعليمية العناصر البشرية المؤهلة والمدرية بهدف محاكاة التطورات المستجدة في عملها، الذي يتحقق بقيادة واعية ذات نظرة ثاقبة تستقرى الماضي وتفهم الواقع وتستشرف المستقبل، تتمثل بفائد تربوي يمتلك قيادة أصيلة لمدرسته بمشاركة العاملين وفق خطة موضوعة تسعى لتحقيق أفضل النتائج مستقبلاً، وحتى تؤدي المدراس دورها بفاعلية وتحقيق رؤيتها ورسالتها لا بد من قيادة تعمل على ممارسة الأنماط القيادية المناسبة كالقيادة الأصيلة.

فالمدرسة ركيزة أساسية في بناء المجتمع، ويرى المحمادي (2020) وانطلاقاً من الدور الذي تلعبه القيادة الأصيلة أنه على مدراء المدارس امتلاك الوعي والنضج الكافي وتبني أبعاد القيادة الأصيلة كنمط قيادي يمكنه من تهيئة بيئة مدرسية تصقل مهارات المعلمين وتحضن إبداعاتهم وتقدر إنجازاتهم، وكذلك اهتمامهم بالتنمية المهنية للمعلمين لا بد أن يترافق مع تهيئة بيئة عمل تعاونية مبنية على المودة والاحترام والعاطفة الصادقة التي تزيد من دافعيتهم للقيام بواجباتهم التربوية بشغف وحماس مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي للمعلمين. وهذا ما أشارت إليه دراسة كاراداج وأزتيكين (Karadag & Oztekin-Bayi, 2018) بأن ضعف مقدرة بعض القيادات المدرسية في مراعاة القيم الإنسانية والأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين قد انعكس بشكل سلبي على أدائهم للمهام التدريسية وقد تسبب في إحباط نسبة كبيرة منهم. وفي ضوء ذلك تم تحديد مشكلة الدراسة في التعرف إلى العلاقة بين تطبيق أبعاد القيادة الأصيلة لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، يسعى هذا البحث للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة تطبيق مدراء المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش؟

2. ما مستوى تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين درجة تطبيق مدراء المدارس الحكومية لأبعاد القيادة الأصيلة وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم؟

**أهداف الدراسة:** تمثلت أهداف الدراسة بما يأتي:

1. التعرف إلى درجة تطبيق مدراء المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش بأبعادها: (الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي).

2. التعرف إلى مستوى تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

3. الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق مدرء المدارس الحكومية لأبعاد القيادة الأصيلة وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

### أهمية البحث وأهدافه

**أهمية البحث:** يستمد هذا البحث أهميته من أهمية الموضوع والأهداف الذي يسعى إلى تحقيقها، ويمكن إبراز هذه الأهمية ضمن جانبين رئيسين، وهما:

**أولاً: الأهمية النظرية:** وتتمثل في الآتي:

- تظهر أهمية موضوع الدراسة في معرفة العلاقة بين تطبيق أبعاد القيادة الأصيلة لدى مدرء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.
- يؤمل أن يقدم البحث إضافة للإنتاج العلمي، والإسهام في زيادة الوعي بأهمية تطبيق القيادة الأصيلة في المدارس ولا سيما الثانوية منها.

**ثانياً: الأهمية التطبيقية:** وتتمثل في الآتي:

- يؤمل أن تلفت انتباه القادة للتعرف إلى أهمية القيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة (الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي) وتطبيقها في مؤسساتهم التعليمية لما لها من دور كبير في مواجهة التحديات واستثمار الفرص المستقبلية.
- يؤمل أن يسهم هذا البحث في تقديم توصيات ومقترحات التي يمكن أن تسهم بتطوير المؤسسات التعليمية من خلال تبني القائمين فيها لنتائج هذا البحث.
- حدود الدراسة:** اقتصرت هذه الدراسة على:

- حدود الموضوع: اقتصر البحث على العلاقة بين تطبيق أبعاد القيادة الأصيلة لدى مدرء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.
- حدود مكانية: المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش.
- حدود زمنية: الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2024/2023.
- حدود بشرية: اقتصرت على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة جرش.

**مصطلحات الدراسة:** تتمثل مصطلحات البحث الحالي في:

- القيادة الأصيلة: قدرة المدير على توجيه ممارساته في المدرسة، من منطلق وعيه بذاته وقيمه وبالآخرين، فهو يعمل من جهة وفقاً لقيمه وقناعاته، ومن جهة ثانية يدعم وجهات نظر الآخرين ومقترحاتهم، وفقاً لتفاعل مدرسي يتسم بالشفافية بالاستناد إلى قاعدة معلوماتية، ومن منظور أخلاقي مهني" (نصر، 2021، 123). وتعرف إجرائياً أنها سلوك يقوم به قائد المدرسة الحكومية بمحافظة جرش من منطلق وعيه بذاته ومبادئه وقيمه، ومن خلال بناء علاقات صادقة إيجابية مع المعلمين مبنية على الاحترام والثقة المتبادلة، والتشجيع على مشاركة المعلومات؛ وذلك بهدف تحسين المناخ الإيجابي العام داخل المدرسة وتقاس باستجابة أفراد الدراسة عن فقرات استبانة العلاقة بين تطبيق أبعاد القيادة الأصيلة لدى مدرء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

- الأداء الوظيفي: سلسلة من النشاطات المرتبطة بالوظيفة أو قسم أو دائرة والتي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين (الملكوي، 2009، 17).
- تحسين الأداء الوظيفي: توظيف القيادة الأصيلة بهدف زيادة قدرة الأعضاء على القيام بالنشاط الذي بموجبه يتمكن من إنجاز المهمات والأهداف والواجبات المخطط لها بإتقان ومناخ إيجابي. وتعرف إجرائياً بقياس باستجابة أفراد الدراسة عن فقرات استبانة العلاقة بين تطبيق أبعاد القيادة الأصيلة لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

#### منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لملائمته لطبيعة أهداف الدراسة وأسئلتها. مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش، للعام الدراسي 2022-2023م، حيث بلغ عددهم (1397) معلماً ومعلمة، حسب الإحصائيات لقسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش.

عينة الدراسة: تم اختيارها بالطريقة العشوائية المتيسرة لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة، خلال العام الدراسي 2022-2023م (315) معلماً ومعلمة، وبين الجدول (1) توزيع عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة.

الجدول (1) التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	141	44.8%
	إناث	174	55.2%
	مجموع	315	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	251	79.7%
	دراسات عليا	64	20.3%
	لمجموع	315	100%
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	184	58.4%
	10 سنوات فأكثر	131	41.6%
	لمجموع	315	100%

#### أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأصيلة والأداء الوظيفي منها دراسة (شقيرات وشقيرات والجندي، 2023) ودراسة (الحلبي، 2022) ودراسة (نصر، 2021)، وقد تكونت أداة الدراسة من (32) فقرة موزعة على جزئين الجزء الأول أبعاد القيادة الأصيلة: (الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي) مكونة من (18) فقرة والجزء الثاني تحسين الأداء الوظيفي وتكونت من (14) فقرة. كما تم التحقق من دلالات الصدق والثبات للأداة.

**صدق أداة الدراسة:** تم التحقق من صدق أداة الدراسة وفق الطرائق الآتية:

**أولاً: صدق المحتوى:** عُرضت الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة، وطُلب منهم إبداء رأيهم واقتراح ملاحظاتهم من حيث سلامة الصياغة اللغوية ووضوح الفقرات، ومناسبة الفقرات لمحتوى موضوع الدراسة ومدى انتماء كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، وفي ضوء آراء المحكمين تم إجراء التعديلات على الاستبانة والعمل بالملاحظات المقترحة، وتم إخراجها بصورتها النهائية، وبذلك أصبحت جاهزة للتطبيق.

**ثانياً: صدق البناء:**

- **صدق البناء لفقرات المحور الأول المتعلق بالقيادة الأصيلة:** للتأكد من صدق البناء تم استخراج معاملات الارتباط بين الفقرة وبين الدرجة الكلية والمجال الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.54-0.87)، ومع المجال (0.62-0.93)، وتبين أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	** .90	** .81	10	** .90	** .70
2	** .85	** .81	11	** .87	** .73
3	** .64	** .59	12	** .79	** .55
4	** .89	** .78	13	** .83	** .77
5	** .73	** .63	14	** .82	** .85
6	** .64	** .54	15	** .84	** .74
7	** .66	** .70	16	** .93	** .87
8	** .74	** .68	17	** .62	** .60
9	** .83	** .82	18	** .79	** .80

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

ومن خلال الجدول تبين أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي فقرة من هذه الفقرات. كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعامل الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3) معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

الوعي الذاتي	شفافية العلاقات	المنظور الأخلاقي الداخلي	المعالجة المتوازنة	القيادة الجاذبة
الوعي الذاتي	1			
شفافية العلاقات	** .720	1		

		1	** .730	** .890	المنظور الأخلاقي الداخلي
	1	** .919	** .757	** .803	المعالجة المتوازنة
1	** .947	** .957	** .870	** .900	القيادة الاصلية

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

- **صدق البناء لفقرات المحور الثاني المتعلق بالأداء الوظيفي:** للتأكد من صدق البناء تم استخراج معاملات الارتباط بين الفقرة وبين الدرجة الكلية والمجال الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس ما بين (0.63-0.90)، وتبين أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (4) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	** .74	6	** .63	11	** .85
2	** .81	7	** .90	12	** .70
3	** .64	8	** .73	13	** .85
4	** .82	9	** .70	14	** .68
5	** .90	10	** .90		

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

**ثبات أداة الدراسة:** تم التحقق من ثبات أداة الدراسة وفق ما يلي:

أ. **ثبات القيادة الأصلية:**

للتحقق من ثبات الأداة والمتعلق بأبعاد القيادة الأصلية، تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) ومن ثم تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (5) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
الوعي الذاتي	0.86	0.83
شفافية العلاقات	0.80	0.77
المنظور الأخلاقي الداخلي	0.82	0.81

0.70	0.84	المعالجة المتوازنة
0.84	0.89	القيادة الاصلية

#### ب. ثبات الأداء الوظيفي:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة المتعلقة بالأداء الوظيفي، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق أداة الدراسة، ومن ثم تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين إذا بلغ (0.91). وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذا بلغ (0.86)، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

#### المعيار الإحصائي:

استخدم الباحثان باستخدام مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، وتم إعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (5) درجة كبيرة جداً، (4) درجة كبيرة، (3) درجة متوسطة، (2) درجة متدنية، (1) درجة متدنية جداً، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج: من (1.00 - 2.33) قليلة، ومن (2.34 - 3.67) متوسطة، ومن (3.68 - 5.00) كبيرة.

**متغيرات الدراسة:** اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

- **المتغير المستقل:** أبعاد القيادة الأصلية: (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات).

- **المتغير التابع:** تحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين.

#### الأساليب الإحصائية:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار أساليب إحصائية مناسبة، وتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وقد تم استخدام:

- النسب المئوية والتكرارات لتحديد توزع عينة الدراسة حسب المتغيرات.

- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة.

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لحساب ثبات الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات ولالأبعاد وللاستبانة ككل.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

**السؤال الأول:** ما درجة تطبيق مدرّاء المدارس الحكومية لأبعاد القيادة الأصلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ما درجة تطبيق مدرّاء المدارس الحكومية لأبعاد القيادة الأصلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش، والجدول (6) أدناه يوضح ذلك.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على جميع فقرات الاستبانة

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	المنظور الأخلاقي الداخلي	3.96	0.81	مرتفعة
2	2	شفافية العلاقات	3.93	0.79	مرتفعة

المرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	1	الوعي الذاتي	3.90	0.72	مرتفعة
4	5	المعالجة المتوازنة	3.90	0.79	مرتفعة
		الدرجة الكلية	3.92	0.69	مرتفعة

يتبين من الجدول (6) أن تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأصلية جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقديراتهم (3.92) وانحراف المعياري (0.69). وفيما يتعلق بالمجالات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.90 - 3.96)، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال المنظور الأخلاقي الداخلي بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما حل مجال المعالجة المتوازنة للمعلومات في المرتبة الأخير بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة تقدير مرتفعة.

أظهرت البيانات المتعلقة بسؤال الدراسة الأول أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإبعاد القيادة الأصلية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش يتبعون نمطا قياديا يراعي ممارسة الأصالة في قيادة وإدارة مدارسهم، وإلى قناعتهم بضرورة بناء بيئة مدرسية تربوية تقوم على أسس متينة من العلاقات الإيجابية بينهم وبين المعلمين، ويسودها الود والاحترام، وتتمتع بالقيم الأخلاقية والإنسانية الكفيلة بنجاح منظومة العمل المدرسي التي تضمن تعاون وتكاتف الإدارة والمعلمين لتحقيق أهداف العملية التربوية في المدارس وتجويد مخرجاتها.

كما بينت النتائج أن درجة تقدير عينة الدراسة لجميع المجالات المتعلقة بالقيادة الأصلية لمديري المدارس كانت مرتفعة، ومقاربة إلى حد ما، إلا أن أعلاها كان مجال المنظور الأخلاقي الداخلي؛ وقد يعزى ذلك إلى ما يظهره مدراء المدارس من نزاهة وأخلاق رفيعة في التعامل مع المعلمين، والذي بدوره يكرس لديهم الشعور بالمسؤولية الأخلاقية والإنسانية تجاه المعلمين ومصالحهم في المواقف التي تتطلب ذلك. وجاء مجال شفافية العلاقات في المرتبة الثانية ويعزو الباحثان ذلك إلى إدراك مديري المدارس لمدى التأثير الإيجابي لشفافية التعامل مع المعلمين، والذي قد ينعكس بدوره على بناء علاقات قوية من الثقة والاحترام بينهم، ينبثق عنها العمل بروح الفريق.

ثم مجال الوعي الذاتي الذي جاء في المرتبة الثالثة وبدرجة تقدير مرتفعة أيضا؛ ويعزى ذلك إلى ما يتميز به مدراء المدارس من صفات قيادية تمكنهم من التعامل بذكاء عاطفي واجتماعي يساعدهم في حسن تقدير المواقف، والنظر إلى التعامل مع الواقع والمستجدات والأحداث المدرسية الإيجابية والسلبية بوعي وإدراك، وجاء مجال المعالجة المتوازنة للمعلومات في المرتبة الرابعة وبدرجة تقدير مرتفعة، ويعزى ذلك إلى ما يمتلكه مدراء المدارس من مقدرة على الموازنة بين الإيجابيات والسلبيات التي قد تترتب على القرارات قبل أن يتم اتخاذها، وإشراك المعلمين في اتخاذها، والسعي لإيجاد مساحة من التوافق بين المصلحة العامة للمدرسة باعتبارها مؤسسة اجتماعية، والمصلحة الخاصة بالمعلمين.

وبمقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأصلية لمديري المدارس، فقد اتفقت دراسات كل من الحلبي (2022) (شقيرات وشقيرات والجندي، 2023) (الحارثي، 2022) مع نتائج هذه الدراسة، حيث أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأصلية كانت مرتفعة، بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الصالح، 2021) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأصلية كانت متوسطة.

## السؤال الثاني: ما مستوى تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	8	يعمل على إزالة الخوف والرهبة والخجل لدى المعلمين	3.84	.851	مرتفع
2	7	يحرص المدير على مراجعة إجراءات سير العمل لتطويرها بصفة مستمرة	3.83	.916	مرتفع
3	6	يفوض المدير الصلاحيات للمعلمين	3.78	.942	مرتفع
4	1	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية	3.77	.911	مرتفع
4	10	يذلل المشاكل والصعوبات الناتجة عن التطبيق العملي للمهام	3.77	.871	مرتفع
6	5	يوفر نظام اتصال فعال بين المعلمين	3.76	.976	مرتفع
7	9	يبحث المدير عن أفكار جديدة ومبدعة لدى المعلمين	3.71	.906	مرتفع
8	12	يوفر برامج تدريبية مناسبة لاحتياجات المعلمين لتنمية قدراتهم	3.69	.911	مرتفع
9	13	يتابع الاقتراحات التي يقدمها المعلمون	3.64	.996	متوسط
10	14	يطلع المعلمين على نتائج تقييم أداءهم السنوي بشكل دوري	3.63	.897	متوسط
11	4	يساعد على حسن التصرف في مواجهة أي عائق في أداء عملي	3.60	.968	متوسط
12	11	يعمل على إيجاد علاقات إنسانية جيدة داخل بيئة العمل	3.55	.977	متوسط
13	2	يشجع على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية	3.53	.992	متوسط
13	3	يقبل مقترحات وآراء المعلمين ويشجعهم على التجديد في أساليب العمل.	3.53	.996	متوسط
		تحسين الأداء الوظيفي	3.69	.724	مرتفع

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.53-3.84)، حيث جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يعمل على إزالة الخوف والرهبة والخجل لدى المعلمين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.84)، بينما جاءت الفقرتان رقم (2، و3) ونصاهما "يشجع على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية"، و"يقبل مقترحات وآراء المعلمين ويشجعهم على التجديد في أساليب العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.53). وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم ككل (3.69).

وقد يعزى ذلك إلى أن درجة إسهام مدراء ومديرات المدارس الثانوية في تحسين درجة الأداء الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة وذلك لأن مدراء ومديرات المدارس يحرصون على مراجعة إجراءات سير العمل لتطويرها بصفة مستمرة ويعملون على تفويض الصلاحيات للمعلمين وتذليل المشاكل والصعوبات الناتجة عن التطبيق العملي للمهام توفير نظام اتصال فعال بين المعلمين وكذلك يعمل على إيجاد علاقات إنسانية جيدة داخل بيئة العمل ويقبل مقترحات وآراء المعلمين وتوفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجات المعلمين لتنمية قدراتهم ومتابعة اقتراحاتهم ويحلل البيانات ويصنفها

الى معلومات بشكل سليم قبل اتخاذ القرارات واطلاعهم على نتائج تقييم أداءهم السنوي بشكل دوري مما ينعكس بشكل إيجابي على تحسين أداءهم الوظيفي. ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة فقد أشارت (عبابنة، 2023) إلى أن المتوسط الحسابي لدور برامج التنمية المهنية في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة ودراسة (الصالح، 2021) التي اشارت أن مستوى الدعم المهني للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة. السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين درجة تطبيق مدراء المدارس الحكومية لأبعاد القيادة الأصلية وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق القيادة الاصلية لدى مدراء ومديرات المدارس الثانوية وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة تطبيق القيادة الاصلية وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

الأداء الوظيفي		
0.832**	معامل الارتباط ر	المنظور الأخلاقي الداخلي
.000	الدلالة الإحصائية	
315	العدد	
0.819**	معامل الارتباط ر	شفافية العلاقات
.000	الدلالة الإحصائية	
315	العدد	
0.846**	معامل الارتباط ر	الوعي الذاتي
.000	الدلالة الإحصائية	
315	العدد	
0.857**	معامل الارتباط ر	المعالجة المتوازنة
.000	الدلالة الإحصائية	
315	العدد	
.000	الدلالة الإحصائية	
315	العدد	
0.904**	معامل الارتباط ر	القيادة الأصلية
.000	الدلالة الإحصائية	
315	العدد	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (8) وجود علاقة ايجابية دالة إحصائية بين بين درجة تطبيق القيادة الاصلية لدى مدراء ومديرات المدارس الثانوية وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم ويعزو الباحثان ذلك إلى أن تطبيق القيادة الاصلية لدى مدراء ومديرات المدارس الثانوية يحسن من الأداء الوظيفي للمعلمين في أماكن العمل حيث يزيد من تواصلهم مع الأعضاء ويجعلهم أكثر تقديراً لاحتياجاتهم وتقبل مقترحاتهم

وآراءهم بحرية وإيجاد علاقات إنسانية إيجابية وتشجيعهم على التجديد في أساليب العمل والاتصال مع العاملين وتفويض الصلاحيات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وصنع المدير للقرارات استنادا الى قيمه الاصيلية وتواصله مع المعلمين بشفافيه ووضوح ومراعاته لمصالح المعلمين باعتبارها أولوية ومسؤولية اخلاقية مع المعلمين وكذلك حصوله على تغذية راجعه منهم وتمتعه بذكاء عاطفي يساعده على ممارسة عمله القيادي كل ذلك ساعد على تحسين أدائهم الوظيفي. ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة فقد اتفقت مع دراسة (الحارثي، 2020) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين ممارسة قادة المدارس الأهلية للقيادة الاصيلية وثقة معلميهم بهم، ودراسة كاراداج وأوزتيكي (Karadag & Oztekin-Bayir,2018) التي أشارت إلى وجود أثر إيجابي للممارسات القيادة الاصيلية على الثقافة التنظيمية للمعلمين، ودراسة شي وتشانج (Shie & Chang, 2020) التي أشارت إلى جود علاقة قوية بين الممارسات القيادية الاصيلية لمديري المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ومستوى رفايتهم.

## الاستنتاجات والتوصيات

### التوصيات:

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها:

- تنمية القيادة الاصيلية لدى مديري ومديرات المدارس في كافة أبعادها من خلال عقد ورش العمل.
- التوعية المستمرة لمدراء ومديرات المدارس بأهمية القيادة الاصيلية، وأثرها الإيجابي في تطوير العملية الإدارية والتعليمية في المدارس.
- إشاعة ممارسة القيادة الاصيلية ودعم العلاقات الإنسانية ومهارات الاتصال بين مدراء ومديرات المدارس.
- التأكيد على إجراء المزيد من الدراسات العلمية عن ممارسة القيادة الاصيلية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات المرتبطة بأهداف المؤسسات التعليمية.

### المراجع:

#### المراجع باللغة العربية:

- أبو تينة، عبد الله محمد، وخصاونة سامر والطحاينة، زياد. (2007). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون : دراسة إستطلاعية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 8(4)، 137-160.
- إسماعيل، دينا. (2021). النموذج البنائي للعلاقات بين القيادة الاصيلية المدركة ورأس المال النفسي والاندماج في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة طنطا، مصر، 15(7)، 493-668.
- الألمعي، علي. (2009). قواعد في القيادة والتخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء. الدار العربية للعلوم، الرياض، السعودية.
- الجهني، أحمد. (2019). سلوك القيادة الاصيلية لدى قادة مدارس التعلم العام بمحافظة ينبع وعلاقته بالصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية-جامعة المنصورة، 1(108)، 1-39.

- الحارثي، عبدالله. (2020). القيادة الأصلية لدى قادة المدارس الاهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة مظر المعلمين. مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، 12، 717-743.
- الحلبي، عواصف. (2022). أثر ممارسة مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الأصلية في جودة الحياة الوظيفية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
- الصالح، أمل. (2021). مدى تنبؤ ممارسة القيادة الأصلية لرؤساء الأقسام التعليمية ودعمهم المهني للمعلمين، بالاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، 45، 247-280.
- العامري، صالح والغالبي، طاهر. (2008). الإدارة والأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الفرحاتي، محمود وصمونيل، أماني. (2020). علاقة ممارسات القيادة الأصلية برأس المال النفسي والجهد الانفعالي في التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية. المجلة المصرية للدراسات النفسية، 30(108)، 52-102.
- المحاسنة، إبراهيم. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. عمان، الأردن، دار جرير.
- المحمودي، محمد. (2019). مناهج البحث العلمي. ط3، صنعاء: دار الكتاب.
- الملكوي، إبراهيم (2009). إدارة الأداة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- شقيرات، تهاني وشقيرات، عيبر والجندي، نبيل. (2023). مؤشرات القيادة الأصلية لدى مديري المدارس الثانوية في شرق القدس. دراسات: العلوم التربوية، 50(2 ملحق 1)، 87-102.
- عبابنه، رامي. (2023). دور برامج التنمية املهنية يف حتسني الأداء الوظيفي لمعلمي املاارس احلكومية يف مديرية التربية والتعليم لقصبة اربد من وجهة نظرهم. مجلة العلوم النفسية والتربوية، 9(1)، 125-146.
- نصر، حنان. (2021). تطوير مهارات القيادة الإدارية بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء مدخل القيادة الأصلية والاباستفادة من خبرة استراليا. مجلة كلية التربية بالاسماعلية، 50، 119-194.
- Abu Tina, Abdullah Muhammad, Khasawneh Samer and Al-Tahaina, Ziyad. (2007). Servant leadership in Jordanian schools as perceived by teachers and principals: An exploratory study. *Journal of Educational and Psychological Sciences*. 8(4), 137-160.
- Ismail, Dina. (2021). The structural model of the relationships between perceived authentic leadership, psychological capital, work integration, and organizational citizenship behavior among basic education teachers. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, Tanta University, Egypt, 15(7), 493-668.
- Al-Almai, Ali. (2009). Rules in leadership, strategic planning and performance measurement. Arab House of Science, Riyadh, Saudi Arabia.
- Al-Juhani, Ahmed. (2019). Authentic leadership behavior among leaders of general education schools in Yanbu Governorate and its relationship to organizational health from the point of view of teachers. *Journal of the Faculty of Education - Mansoura University*, 1 (108), 1-39.
- Al-Harithi, Abdullah. (2020). Authentic leadership among private school leaders in Jeddah Governorate and its relationship to trust in the leader from the point of view of teachers. *Journal of the Faculty of Education - Mansoura University*, 12, 717-743.
- Al-Halabi, storms. (2022). The impact of public school principals in the southern governorates of Palestine practicing authentic leadership on the quality of teachers' work lives. Unpublished master's thesis, Al-Aqsa University, Palestine.
- Good, Hope. (2021). The extent to which the authentic leadership practice of educational department heads and their professional support for teachers predicts teachers' job engagement from their point of view. *Journal of the Faculty of Education, Ain Shams University*, 45, 247-280.

Al-Amiri, Saleh and Al-Ghalabi, Taher. (2008). Management and business. Amman: Dar Wael for Publishing and Distribution.

Al-Farhati, Mahmoud and Samonil, Amani. (2020). The relationship of authentic leadership practices to psychological capital and emotional effort in teaching among primary school teachers. *Egyptian Journal of Psychological Studies*, 30(108), 52-102.

Al-Mahasneh, Ibrahim. (2013). Managing and evaluating job performance between theory and practice. Amman, Jordan, Dar Jarir.

Al-Mahmoudi, Muhammad. (2019). *Research Methodology*. 3rd edition, Sanaa: Dar Al-Kitab.

Al-Malkawi, Ibrahim (2009). Managing the tool using the balanced scorecard. Amman, Al-Warraq Publishing and Distribution Foundation.

Shuqairat, Tahani, Shuqairat, Abeer, and Al-Jundi, Nabil. (2023). Indicators of authentic leadership among secondary school principals

East Jerusalem. *Studies: Educational Sciences*, 50(2 Supplement 1), 87-102.

Ababneh, Rami. (2023). The role of professional development programs in improving the job performance of government school teachers in the Irbid District Education Directorate from their point of view. *Journal of Psychological and Educational Sciences*, (1)9, 125-146.

Nasr, Hanan. (2021). Developing administrative leadership skills in public education schools in Egypt in light of the authentic leadership approach and benefiting from Australia's experience. *Journal of the College of Education in Ismailia*, 50, 119-194.

#### المراجع الأجنبية:

Decramer, A., Lange, T., & Audenaert, M. (2016). Setting high expectations is not enough: linkages between expectation climate strength, trust, and employee performance. *International Journal of Manpower*, 37(6), 1024-1041.

Demir, H. & Zincirli, M. (2021). The Relationship between Teachers' Perceptions of Organizational Justice and Authentic Leadership and Their Levels of Organizational Happiness. *OPUS-International Journal of Society Researches*, 17(37), 3976-3998.

Karadag, E & Oztekin-Bayir, O (2018). The effect of authentic leadership on school culture: A structural equation model. *IJELM*, 6(1) 40-75.

Lynch, J., Daly, D., Lafferty, N & McNamar, P. (2022). The Real Deal: A Qualitative Investigation of Authentic Leadership in Irish Primary School Leaders. *Societies*, 12(106), 1-20.

Pavlovic, Nebojsa (2015). Authentic Leadership in Educational Institutions. *International Journal for Quality Research*, 9(2): 309-322.

Shie, Er & Chang, Sh. (2022). Perceived Principal's Authentic Leadership Impact on the Organizational Citizenship Behavior and Well-Being of Teachers. *SAGE journal*, 12(2), 1-14.