


واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأصيلة بكلية التربية
في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

د. باسم بن إبراهيم المحميد
قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية





واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأصيلة بكلية التربية في جامعة

الإمام محمد بن سعود الإسلامية

د. باسم بن إبراهيم المحميد

قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

تاريخ قبول البحث: ٢٤ / ٧ / ١٤٤٢ هـ

تاريخ تقديم البحث: ١٦ / ٣ / ١٤٤٢ هـ

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأصيلة بكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والتعرف على الصعوبات التي تواجههم في سبيل ذلك، كما هدفت إلى تقديم المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي، وذلك من خلال توزيع استبانة على جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والبالغ عددهم (٢٧٩) عضواً، وكان عدد المستجيبين (١٩٧) عضواً، بنسبة (٧٠%) من المجتمع الأصلي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاءت موافقة أفراد الدراسة على واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة بدرجة (مرتفعة) في جميع أبعادها الأربعة حيث جاءت على التوالي: (المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات، الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة). وجاءت موافقة أفراد الدراسة على الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية بكلية التربية في ممارسة القيادة الأصيلة بدرجة (متوسطة). بينما جاءت موافقة أفراد الدراسة على المقترحات المناسبة تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة بدرجة (مرتفعة جداً). كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين استجابات أفراد الدراسة نحو محور واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة ومحور الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية بكلية التربية في ممارسة القيادة الأصيلة تُعزى لمتغير القسم العلمي.

الكلمات المفتاحية: القيادات الأكاديمية - القيادة الأصيلة.

Reality of practicing Permanent leadership by academic leaders in The College of Education Imam Muhammad Bin Saud Islamic University

Dr. Basem bin Ibrahim Al-Mohameed

Educational Administration and Planning Department - College of Education
Imam Muhammad bin Saud Islamic University

Abstract:

The current study aims at identifying the Reality of practicing Permanent leadership of academic leaders in the College of Education Imam Muhammad ibn Saud Islamic University; and the Difficulties facing them for that. Also, it aims at proposing proper solutions to improve permanent leadership practicing by academic leaders in Colleges of Education. The study adopted a descriptive survey approach through the distribution of a questionnaire to all staff members in the College of Education Imam Muhammad ibn Saud Islamic University which added up to (229) members and study respondents were (199) members, so the responses reached (87%) from study community. The study reached a number of results, most notably the following: Study respondents agree on the Reality of practicing Permanent leadership by academic leaders in College of Education Imam Muhammad ibn Saud Islamic University with a (high) degree in all its four dimensions, where came in succession: internal moral perspective, transparency of relationships, self-awareness, balanced treatment. Study respondents agree on 'the Difficulties of practicing Permanent leadership by academic leaders in College of Education Imam Muhammad Bin Saud Islamic University with the (medium) degree. While approval came, Study respondents on 'proper proposals of practicing Permanent leadership by academic leaders in College of Education Imam Muhammad ibn Saud Islamic University with a (very high) degree. Also, there were statistically significant differences in the study with responses on Reality of Practicing Permanent leadership by academic leaders in College of Education Imam Muhammad ibn Saud Islamic University. 'The Difficulties that hinder practicing Permanent leadership by academic leaders in College of Education Imam Muhammad Bin Saud Islamic University due to scientific department.

key words: academic leaders- Permanent leadership.

المقدمة:

لقد أولت الدول عظيم الجهد والاهتمام بتعليم مواطنيها، كون التعليم الركيزة الأساسية لتقدم الأمم وقياس حضارتها؛ والجامعات إحدى مؤسسات التعليم والمحرك الرئيس لعجلة التنمية؛ لذا فقد أصبحت الجامعات بحاجة إلى إعداد وتأهيل كوادرها البشرية لتمكينها من تحقيق التنمية الشاملة المستدامة.

وقد أشار الشمري (١٤٣٣) إلى أن نجاح المؤسسات التعليمية لتحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالنمط القيادي الذي يمارس فيها، كونه يساهم بشكل فعال في زيادة إنتاجيتها وعطائها (ص٢). وتعتبر القيادات الأكاديمية من العمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية ووكلائهم، من أبرز أعضاء المنظمة الجامعية، ومن أهم عناصرها (محبوب، ٢٠٠٣، ص٢٣). ولذا يتم اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من أعضاء هيئة التدريس، ممن تتوفر فيهم الكفاءة العلمية والإدارية (أمانة مجلس التعليم العالي، ١٤٢٨، ص٤٦-٤٨).

وتؤكد الاتجاهات الحديثة للقيادة على أهمية السلوك القيادي الذي يصدر عن القائد، لما له من تأثير كبير في العملية القيادية. وقد ذكر الشهري (٢٠١٧، ص٢) أن القائد التربوي هو المعيار الأساس الذي يُقاس من خلاله أداء المرؤوسين، فنجاح المؤسسة التعليمية مبني على قدرة القائد على القيام بمسؤولياته من إصدار القرارات، وتطوير الأداء، وتنمية العلاقات معهم، وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرار، وانتمائهم وغيرها من العمليات.

ومؤخراً ظهرت أنماط متعددة للقيادة الإيجابية كالقيادة التحويلية والأخلاقية والخدمية والموزعة وغيرها، ويشير Avolio and Gardner (٢٠٠٥، p٣١٦) إلا أن

جهود الباحثين أسفرت عن ظهور نمط جديد للقيادة الإيجابية هو ما يعبر عنه بالقيادة الأصيلة.

وتعتبر القيادة الأصيلة أحد الأنماط المثالية للقيادة التي تحتاجها الجامعات، وذلك لما يحمله مضمون القيادة الأصيلة من قيم ومبادئ مبنية على النزاهة والشفافية والصدق والموضوعية وتحمل المسؤولية، إضافة إلى قدرتها على التأثير الإيجابي في سلوكيات المرؤوسين، وإخراج طاقاتهم الكامنة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة (Kets de Vries, ٢٠٠٦, p.٣٧٦).

كما تعد القيادة الأصيلة النمط المثالي للقيادة الذي تحتاجه مؤسسات التعليم اليوم على وجه الخصوص، وذلك لما يحمله مضمون القيادة الأصيلة من قيم ومبادئ مبنية على النزاهة والشفافية والصدق والموضوعية وتحمل المسؤولية إضافة إلى قدرتها على التأثير الإيجابي في سلوكيات المعلمين وإخراج طاقاتهم الكامنة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة (Kets de Vries, ٢٠٠٦, p.٣٧٦). إن القيادة الأصيلة قادرة على تحقيق الفاعلية التنظيمية، وإشباع احتياجات المرؤوسين بالمنظمة وتوفير كل السبل التي تجعل المنظمة مكاناً رائعاً للعمل.

مشكلة الدراسة:

في ظل ما يعيشه العالم اليوم من ثورة علمية وتكنولوجية ومعرفية في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والعلمية والإدارية وغيرها، دعت الحاجة إلى تطوير الجامعات وتحسين مستواها ورفع كفاءتها وجودتها وحسن استثمار مواردها البشرية؛ لذا فقد أصبح التجديد والتطوير في القيادات الأكاديمية مطلباً أساسياً، حيث أن الإدارة التقليدية بأساليبها وأنماط سلوكها لم تعد تصلح لمسايرة متطلبات إدارة الجامعات في الوقت لراهن.

فالقيادة تؤدي دوراً هاماً في استدامة جهود التحسين والتطوير في الجامعات، كون القيادة الفعالة هي الأداة التي يمكن من خلالها مواجهة تحديات التعليم الجامعي، والقدرة على تحقيق الأهداف (البيحي، ٢٠١٩، ص ٤). والقيادة الأصيلة تتجلى أهميتها في العلاقة القوية التي بينها القائد مع مرؤوسيه، والتي تسهم في خلق ثقافة تنظيمية قوية، ومناخ إيجابي يعكس على العديد من السلوكيات داخل الجامعة. فقد أثبتت نتائج دراسة إسماعيل (٢٠١٥) ودراسة الحجار (٢٠١٧) الأثر الإيجابي للقيادة الأصيلة على العديد من المتغيرات السلوكية ومنها المناخ التنظيمي. ويؤكد Kets de Vries (٢٠٠٦، p.٣٧٦-٣٧٧) إن القيادة الأصيلة قادرة على تحقيق الفاعلية التنظيمية، وإشباع احتياجات المرؤوسين بالمنظمة وتوفير كل السبل التي تجعل المنظمة مكاناً رائعاً للعمل.

ونظراً للآثار الإيجابية لأبعاد القيادة الأصيلة فقد أظهرت نتائج عدد من الدراسات أهمية أبعاد القيادة الأصيلة كمدخل جديد من مداخل تطوير القيادة التربوية، حيث توصلت دراسة Laida, Nekane and Runr (٢٠١٦) ودراسة Orly (٢٠١٤)، إلى أن أبعاد القيادة الأصيلة لها أثر إيجابي في الاستثمار في رأس

المال البشري والتمكين النفسي. كما أن دراسة Hardwick (٢٠١٦) توصلت إلى أن القيادة الأصيلة عامل من عوامل تحسين بيئة العمل وتحقيق المواطنة التنظيمية، وقد توصلت نتائج دراسة King (٢٠١٦)، Leonard (٢٠١٤)، Maureen (٢٠١٠) إلى أن القيادة الأصيلة تعمل على زيادة معدل الرضا الوظيفي.

كما أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين ممارسة أبعاد القيادة الأصيلة وجودة حياة العمل، وهو ما توصلت له نتائج دراسة مرسي (٢٠١٠)، بينما توصلت نتائج دراسة (Sagnak & Kuruoz, ٢٠١٧) إلى وجود علاقة بين ممارسة أبعاد القيادة الأصيلة وسلوك الإيثار لدى المرؤوسين، وخلصت نتائج دراسة حسانين وآخرون (٢٠١٦) إلى وجود علاقة موجبة بين ممارسة أبعاد القيادة الأصيلة وتمكين المرؤوسين، وأكدت نتائج دراسة الحجار (٢٠١٧) على الاستفادة من خصائص القيادة الأصيلة وتضمينها في معايير اختيار القيادات الأكاديمية وتدريبهم، وكذلك في تقييم المهارات القيادية.

وفي ضوء ما سبق من نتائج الدراسات السابقة وتوصيتها، تبرز أهمية التحول من نمط القيادة التقليدية إلى أنماط جديدة تقوم على مبدأ الوعي الذاتي وتبني القيم الأخلاقية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات والمواقف بموضوعية قبل اتخاذ القرار، وتحقيق الشفافية في العلاقات الإيجابية، لذلك فإن الدراسة الحالية تسعى للإجابة عن السؤال التالي: ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأصيلة بكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

أسئلة الدراسة:

١. ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للقيادة الأصيلة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
٢. ما الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية بكلية التربية في ممارسة القيادة الأصيلة من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
٣. ما المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول محاور الدراسة تعود للمتغيرات الديموغرافية (القسم العلمي-الدرجة العلمية-سنوات الخبرة العملية)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للقيادة الأصيلة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
٢. الكشف عن الصعوبات التي تحد من ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة من وجهة نظر أفراد الدراسة.
٣. التوصل إلى المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة من وجهة نظر أفراد الدراسة.

أهمية الدراسة:

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات:
١. على حد علم الباحث فإن الدراسة الحالية تعد من الدراسات القلائل التي تناولت مفهوم القيادة الأصيلة في التعليم الجامعي؛ لذا من المتوقع أن هذه الدراسة ستضيف مزيداً من المعرفة في هذا المجال.
 ٢. يؤمل أن تساعد نتائج الدراسة الحالية -إن شاء الله- المسؤولين بالتعليم الجامعي بشكل عام، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على وجه الخصوص في تطوير القيادات التربوية.
 ٣. يؤمل أن تساهم نتائج الدراسة الحالية في اهتمام الباحثين في مجال الإدارة التربوية لتناول الموضوع من جوانب أخرى لم تشملها حدود الدراسة الحالية.
 ٤. يمكن أن تدعم نتائج الدراسة الحالية تعديل بعض الممارسات السلبية للقيادات الأكاديمية في التعليم الجامعي.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

الحدود الموضوعية:

اقتصر موضوع الدراسة الحالية على (معرفة واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأصيلة بكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لأبعاد القيادة الأصيلة الأربعة وهي: الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة).

الحدود المكانية:

طبقت الدراسة الحالية على الأقسام العلمية (أصول التربية، الإدارة والتخطيط التربوي، المناهج وطرق التدريس، التربية الخاصة) بكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الحدود الزمانية:

طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤٢هـ.

المصطلحات:

القيادة الأصيلة:

يعرفها Walumbwa, et al (٢٠٠٨, p.٩٤) 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".

والتعريف الإجرائي للقيادة الأصيلة هي: ممارسات يقوم بها القائد الأكاديمي لتحسين المناخ الأخلاقي الإيجابي في الكلية أو القسم العلمي لرفع مستوى الوعي الذاتي وتبني القيم الأخلاقية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، وتحقيق الشفافية في العلاقات الإيجابية لأعضاء هيئة التدريس.

القيادات الأكاديمية:

يعرفها حمرون (٢٠١١م، ص٩٢) بأنها: كل عضو هيئة تدريس مكلف بعمل قيادي بالجامعة، ويشمل رؤساء الأقسام ووكلائهم، ومشرفي الوحدات، ووكلاء الكليات، وعمداء الكليات والعمادات، ووكلاء الجامعة.

والتعريف الإجرائي: أنهم القيادات الأكاديمية الذين يمتلكون السلطة الإدارية بصفة رسمية ويعملون من خلالها للتأثير في أعضاء هيئة التدريس والإداريين الذين يعملون لديهم في محيط العمل الأكاديمي وهم عميد الكلية ووكلائه، ورؤساء الأقسام العلمية ووكلائهم بكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الإطار النظري:

القيادة الأصيلة:

• مفهوم القيادة الأصيلة.

لقد أصبحت القيادة في الوقت الحاضر أكثر صعوبة، نظرًا للتحديات التي تمر بها المنظمات في جميع أنحاء العالم، الأمر الذي أدى إلى السعي نحو التجديد والتركيز على ما تمثله القيمة الحقيقية للقيادة، وهو ما يعرف بالقيادة الأصيلة (Avolio and Gardner، ٢٠٠٥، p٣١٦).

ومع مطلع الألفية الثانية أصبح الاهتمام متزايدًا بنماذج القيادة الإيجابية بشكل عام، وبالقيادة الأصيلة على وجه الخصوص، فقد قام Luthans (٢٠٠٢) بوضع الإطار المفاهيمي لنظرية القيادة الأصيلة. ثم أصبح تركيز الباحثين منصباً على بناء النموذج الرئيس الذي يستند إلى جميع الأشكال الإيجابية للقيادة وتطورها، والتي أطلق عليها اسم تنمية القيادة الأصيلة (Avolio and Gardner، ٢٠٠٥، p٣٢٠).

لذا تعتبر القيادة الأصيلة من المفاهيم الحديثة للقيادة، الذي 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 (Walumbwa et al، ٢٠٠٨، p.٩٢) أن ظهور نظرية القيادة الأصيلة على مدى السنوات الماضية هو نتاج لتقاطع القيادة والأخلاق والسلوك التنظيمي الإيجابي والأدب العلمي.

ويعرف Sinclair (٢٠١٠، p٩) القيادة الأصيلة بأنها: "مزيج من العواطف والقيم والغاية وبناء العلاقات والانضباط الذاتي". كما بضيف (٢٠٠٥، p.٣١٦) Avolio and Gardner بأن: "القيادة الأصيلة هي البناء الأساسي لكل الأشكال

الإيجابية للقيادة. لذا يمكن للقيادة الأصيلة أن تتضمن أشكال القيادة الإيجابية كالكاريزمية أو الخادمة أو الروحية أو غيرها من أشكال القيادة الإيجابية" (George, ٢٠٠٣).

ويذكر Kets ed vries (٢٠٠٦, p.٣٦٧) بأن القيادة الأصيلة هي: "التي تشمل كل من الجرأة والتواضع والمقدرة على الشفقة والقدرة على خلق الشعور بالمعنى والهدف لدى الأفراد وزيادة قدرتهم على الابتكار". ويشير نجم وآخرون (٢٠١٦م، ص٢١٨) إلى أكثر التعاريف قبولاً في الأدبيات ذات الصلة بالقيادة الأصيلة هو التعرف الذي ذكره Walumbwa et al (٢٠٠٨) بأنها: "نمط من السلوك يحسن كل من الحالة النفسية للعاملين والمناخ الأخلاقي في العمل، لرفع الوعي الذاتي وتبني القيم الأخلاقية وتوفير معلومات متوازنة وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القائد والمرؤوسين".

ويمكن مما سبق تقديم مفهوم شامل للقيادة الأصيلة يتمثل بأنها: الممارسات الأساسية للإدارة التي تؤديها القيادة الأكاديمية والتي تقوم على مجموعة من المعارف والمهارات والقيم؛ وتنعكس على زيادة الوعي بالتنظيم الذاتي، وإحداث معالجة التوازن للمعلومات، وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القائد والمرؤوسين؛ وتحسين المناخ الأخلاقي الإيجابي في بيئة العمل.

خصائص القيادة الأصيلة:

من أهم الخصائص والسمات التي تميز القيادة الأصيلة عن غيرها من أنماط ونماذج السلوك الإيجابي للقيادة، والتي أوردها كل من البردان (٢٠١٧، ص ٣٢)، و George (٢٠٠٣، p.١٢)، و Shamir and Eilam (٢٠٠٥، pp.٣٩٦:٣٩٧) في النقاط التالية:

- ١- شخصية تتسم بالالتزام بالقيم والمبادئ في التعامل مع الآخرين.
 - ٢- القرارات تحكمها معايير أخلاقية موجهة لها.
 - ٣- تبني العلاقات على الشفافية للمشاركة الفعلية للأفكار والمعلومات وتداولها علنياً مع الآخرين.
 - ٤- النزاهة العالية وتطابق الأقوال والأفعال، وعدم التأثر بالضغوط عند صناعة القرار.
 - ٥- تتسم بالتواضع والوعي الذاتي الذي يقوده إلى التطوير المستمر.
 - ٦- تسعى إلى بناء الثقة المتبادلة مع العاملين ضمن إطار قيمى وأخلاقي.
 - ٧- تشجع المرؤوسين على التعبير عن آرائهم وطرح أفكارهم بكل أريحية.
 - ٨- ينظر فيها القائد بشغف نحو الهدف الذي يريد تحقيقه.
 - ٩- القائد فيها قادر على بناء علاقات طيبة مع الآخرين.
 - ١٠- يتمتع القائد فيها بالانضباط الذاتي.
 - ١١- القائد فيها تتفق تصرفاته مع قيمه ومعتقداته.
- وعطفاً على ما سبق فإن القائد الأصيل لديه استعداد لخدمة الآخرين من خلال قيادتهم، فهو يهتم بتمكين المرؤوسين لإحداث الفرق، أكثر من اهتمامه

بالسلطة أو المال أو المكانة لنفسه، لذا فإنه يتصرف بشكل أخلاقي وموضوعي رغم الضغوط التي تؤثر عليه، كما يتصف بالصدق والأمانة، وهو نموذج يقتدى به.

أبعاد القيادة الأصيلة:

من خلال مراجعة عدد من الأدبيات والدراسات التي تناولت القيادة الأصيلة، يتضح مدى التطوير المستمر لنظرية القيادة الأصيلة، قد نشأ عنه تنوع في الأبعاد التي أفرزتها هذه الدراسات؛ وقد توصل Walumbwa et al (٢٠٠٨) إلى النموذج الرباعي 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، هي على النحو التالي:

أولاً: الوعي الذاتي: Self- Awareness

تتعدد تعريفات الباحثين للوعي الذاتي حيث أشار Avolio & Gardner (٢٠٠٥، p٣١٨) 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.

ثانياً: شفافية العلاقات: Relational transparency

يسعى القائد الأصيل إلى كسب ثقة من حوله، وجعل العاملين يشعرون أن ما يقدمونه من عمل هو محل تقدير القيادة، من خلال ممارسة الشفافية في علاقاته مع الآخرين، والاعتماد على مشاركة الأفكار والمعلومات والتعبير بصدق عن مشاعر القائد وعواطفه، فالشفافية في العلاقات تخلق مناخ عمل يعزز الثقة بين القائد والمرؤوسين.

وقد أشار Kernis (٢٠٠٣) إلى أن الشفافية في العلاقات هي العملية التي من خلالها يظهر القائد ذاته للآخرين سواءً كان جيداً أم سيئاً. ويرى البردان (٢٠١٧، ص ٤١) أن شفافية العلاقات تتضمن الكشف عن دوافع القائد ومشاعره الحقيقية المتضمنة للتعبيرات الإيجابية أو السلبية، إضافةً إلى الإفصاح عن المعلومات وتبادلها مع الموظفين.

كما أشار Opatokun et al (٢٠١٣) إلى أن العلاقات الأصيلية هي التي تتضمن الكشف عن الهوية الذاتية وتنمية الثقة بين القائد والمرؤوسين وتتضمن إظهار الحقائق الداخلية والخارجية بدءاً من إظهارها بشكل مختلف داخل أو خارج المنظمة.

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 الأصل لت تحقيق النزاهة السلوكية، فهو يعبر باختصار عن الاتساق بين القيم والإجراءات. (Walumbwa et al, ٢٠٠٨, p. ٩٥)

ويرى البردان (٢٠١٧, ص٤٠) أن القائد الأصل تحكمه قيمه ومعايره الداخلية، والتي تظهر تصرفاته وردود أفعاله من خلالها رغم ما يتعرض له من الضغوط الداخلية والخارجية، حتى يصل إلى القرارات المتوافقة مع قيم المنظمة وأخلاقها.

ويذكر Hsiung (٢٠١٢, p. ٣٥٠) أن للمنظور الأخلاقي الداخلي تأثير قوي على سلوك العاملين، فالمعايير الأخلاقية والمعنوية العالية الموجهة لسلوك القائد كالأمانة والنزاهة، ستنعكس إيجاباً على سلوك العاملين وممارساتهم، وسينتج عنه استدامة للمنظمة وجودة لمخرجاتها.

رابعاً: المعالجة المتوازنة: Balanced Processing

المعالجة المتوازنة تعنى بجمع واستخدام المعلومات الموضوعية ذات الصلة وموازنة ذلك مع المعتقدات التي يعتقدها القائد، حتى وإن كانت هذه المعلومات تتعارض مع تصوراته. فهي عملية يقوم القائد من خلالها بتحليل موضوعي لكافة البيانات ذات الصلة وتقييمها قبل التوصل إلى قرار.

ويعرف Darvish & Rezaei (٢٠١١, p.٤٣٠) المعالجة المتوازنة بأنها: "العملية التي تبحث في الإيجابيات والسلبيات لموضوع ما قبل اتخاذ القرار، من خلال الاستطلاع للآراء المختلفة". ويذكر البردان (٢٠١٧) أن 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 (٣٩ص).

كما يذكر Walumbwa et al (٢٠٠٨) إلى أن المعالجة المتوازنة هي التي تتضمن تحليل القائد جميع البيانات بموضوعية قبل التوصل إلى قرار، ومعالجته المواقف بشكل موضوعي دون تحيز لطرف على حساب الآخر واستماعه لوجهات النظر المختلفة.

واستناداً على ما سبق فإن أبعاد القيادة الأصيلة تعكس ممارسات الحوكمة الإدارية، واستشراف مستقبل المنظمة؛ فالقائد الأصيل يدرك نقاط قوته بالوعي الذاتي، كما أنه يسعى إلى كسب ثقة المرؤوسين بممارسته للشفافية في علاقته، ويُعنى بالقيم الأخلاقية والمعتقدات، وبمشاركته للمرؤوسين في عمليات اتخاذ القرار من خلال التحليل الموضوعي للبيانات والاستماع إلى آراء المشاركين.

قياس القيادة الأصيلة:

فقد وضعت كل من Henderson & Hoy (١٩٨٣) مقياساً للقيادة الأصيلة لدى القائد 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 مجددًا مطلع الألفية الجديدة.

كما صمم Sinclair (٢٠١٠) أداة لقياس القيادة الأصيلة تشمل العناصر الكمية والنوعية على الأبعاد الخمسة للقيادة الأصيلة التي حددها جورج وآخرون George et al (٢٠٠٧) (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 Walumbwa et al (٢٠٠٨) الأكثر استخداماً، 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، لذا فإن الدراسة الحالية قد اعتمدت هذا المقياس لقياس درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية 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 أربع فقرات.

الدراسات السابقة:

دراسة الجهني (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين سلوك القيادة الأصيلة والصحة التنظيمية لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة ينبع من وجهة نظر المعلمين. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن قادة مدارس التعليم العام بمحافظته ينبع يمارسون سلوك القيادة الأصيلة بدرجة (متوسطة)، من وجهة نظر المعلمين، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة ومستوى الصحة التنظيمية لمدارسهم.

دراسة Karadag el at (٢٠١٨) هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين سلوك القيادة الأصيلة لمديري المدارس الابتدائية والثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية في مقاطعة انطاليا. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الابتدائية والثقافة التنظيمية للمدارس محل الدراسة.

دراسة الحجار (٢٠١٧) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظات غزة لسلوك القيادة الأصيلة وعلاقته بالمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة الإدارية للقائد. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظات غزة لسلوك القيادة الأصيلة كانت بدرجة متوسطة، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات المعلمين والمديرين للقيادة الأصيلة لصالح المديرين، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات المديرين للقيادة الأصيلة لديهم تعزى لسنوات الخدمة.

دراسة البردان (٢٠١٧) هدفت إلى تحديد مستوى ممارسة القيادات الإدارية بالمستشفيات التعليمية لسلوك القيادة الأصيلة. وتوصل الباحث إلى أن ممارسة القيادات الإدارية بالمستشفيات التعليمية لسلوك القيادة الأصيلة جاءت بدرجة متوسطة، كما كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي، وأظهرت أن رأس المال النفسي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل.

دراسة حسنين وآخرون (٢٠١٦م) والتي هدفت إلى الكشف عن علاقة القيادة الأصيلة بتمكين العاملين في مصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا في جمهورية مصر العربية. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة احصائية بين القيادة الأصيلة وتمكين العاملين في مصلحة الضرائب موضع الدراسة.

دراسة نجم وآخرون (٢٠١٦) جاءت بهدف الكشف عن العلاقة بين القيادة الأصيلة وكل من محورية العمل ووقت الفراغ لدى العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية. وأظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الأصيلة وكل من محورية العمل ووقت الفراغ في الإدارة موضع الدراسة.

دراسة Feng (٢٠١٦) التي هدفت إلى قياس درجة ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصيلة، وعلاقته برأس المال النفسي للمعلمين في مدارس التعليم العام في تاوان. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصيلة كان متوسطاً، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية

وذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس لسلوك القيادة الأصيلة ومستوى رأس المال النفسي للمعلمين.

دراسة Demirdag el at (٢٠١٦) والتي جاءت بهدف التعرف على العلاقة بين القيادة الأصيلة واستراتيجيات إدارة الصراع لدى قادة المدارس الابتدائية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستويات منخفضة في العلاقة بين القيادة الأصيلة واستراتيجيات إدارة الصراع لدى قادة المدارس الابتدائية وذلك وفقاً لاستجابات المعلمين.

دراسة King (٢٠١٦) جاءت للتعرف على مهارات القيادة الأصيلة لدى المشرفين من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مديري المدارس في شمال النيوى. وأظهرت النتائج أن مستوى توفر القيادة الأصيلة لدى المشرفين كانت متدنية، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأصيلة للمشرفين والرضا الوظيفي لدى المديرين.

دراسة Leonard (٢٠١٤) جاءت بهدف الكشف عن تأثير القيادة الأصيلة على الرضا الوظيفي في أقسام خدمات التوظيف بالجامعات عامة في ولاية الجنوب الشرقي بالولايات المتحدة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين خصائص القيادة الأصيلة والرضا الوظيفي، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر الأبعاد ارتباطاً بعد المعالجة المتوازنة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة وأهدافها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والذي يعرفه العساف (١٤٢٧هـ)، بأنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينه كبيرة منهم؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب" (ص ١٤٢). وذلك من خلال توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة؛ بهدف التعرف على واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأصيلة بكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والبالغ عددهم (٢٧٩) عضواً (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠٢٠)، ولحدودية مجتمع الدراسة فق طبق أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، وكان العائد (١٩٧) استبانة بنسبة بلغت (٧٠%) من المجتمع الأصلي ويمثلون بذلك أفراد الدراسة، وتعد هذه النسبة جيدة يعتمد عليها في تحليل النتائج. وفيما يلي خصائص أفراد الدراسة:

جدول (١) يوضح توزيع خصائص أفراد الدراسة

المتغيرات	الفئات	مجتمع الدراسة	أفراد الدراسة	النسبة
القسم العلمي	أصول التربية	٥٧	٤٠	٢٠,٢
	الإدارة والتخطيط التربوي	٧٦	٦٨	٣٤,٧
	المناهج وطرق التدريس	٩٣	٦٢	٣١,٥
	التربية الخاصة	٥٣	٢٧	١٣,٦
	المجموع	٢٧٩	١٩٧	٪١٠٠
الرتبة العلمية	أستاذ	٣١	٤٧	٢٣,٩
	أستاذ مشارك	٥٤	٥٥	٢٧,٩
	أستاذ مساعد	١٠٠	٧٦	٣٨,٦
	محاضر	٩٤	١٩	٩,٦
	المجموع	٢٧٩	١٩٧	٪١٠٠
سنوات الخبرة العملية	أقل من ٥ سنوات		٢٢	١١,٢
	من ٥ إلى ١٠ سنوات		٥١	٢٥,٩
	أكثر من ١٠ سنوات		١٢٤	٦٢,٩
	المجموع		١٩٧	٪١٠٠

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- بالنسبة للقسم العلمي:

اتضح أن (٣٤,٧٪) من إجمالي أفراد الدراسة ينتمون إلى قسم الإدارة والتخطيط التربوي، وهي أكبر الفئات، بينما اتضح أن (١٣,٦٪) من إجمالي أفراد الدراسة ينتمون إلى قسم التربية الخاصة.

٢- بالنسبة للرتبة العلمية:

اتضح أن (٣٨,٦٪) من إجمالي أفراد الدراسة أساتذة مساعدين، وهي أكبر الفئات، بينما اتضح أن (٩,٦٪) من إجمالي أفراد الدراسة محاضرين.

٣- بالنسبة لسنوات الخبرة العملية:

اتضح أن (٦٢,٩٪) من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات، وهي أكبر الفئات، بينما اتضح أن (١١,٢٪) من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

الأداة الدراسة:

تعد الاستبانة من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً؛ وذلك نظراً لإمكانية تطبيقها على نطاق واسع وعلى عينة كبيرة من الأفراد، كما تضمن عدم تحيز الباحث، وتقلل الوقت والجهد المبذول في جمع البيانات وتضمن خصوصيتها وسريتها (أبو النصر، ٢٠١٧م، ص ١٨٣).

وبناء على ذلك تم استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات من أفراد هذه الدراسة، وذلك لمناسبتها لطبيعة الدراسة، وأهدافها، ومنهجها، والإجابة عن تساؤلاتها، بالإضافة لمناسبتها لحجم مجتمع أفراد الدراسة، وستكون الاستبانة أداة الدراسة من قسمين:

القسم الأول: البيانات الوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتشمل (القسم العلمي - الرتبة العلمية - سنوات الخبرة العملية).

القسم الثاني: محاور الدراسة وتمثل في المحاور التالية:

المحور الأول: واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة، ويتكون من (١٦) فقرة، ويشمل (٤) أبعاد فرعية هي (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة).

المحور الثاني: الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية بكلية التربية في ممارسة القيادة الأصيلة، ويتكون من (١٠) فقرات.

المحور الثالث: مقترحات لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة، ويتكون من (١٠) فقرات.

ويقابل كل فقرة من فقرات هذه المحاور قائمة تحمل العبارات التالية: (مرتفع جداً - مرتفع - متوسط - منخفض - منخفض جداً). وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي: مرتفع جداً (٥) درجات، مرتفع (٤) درجات، متوسط (٣) درجات، منخفض (٢) درجتان، منخفض جداً (١) درجة واحدة.

صدق أداة الدراسة:

يهدف قياس صدق أداة الدراسة إلى التأكد من مدى مناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة الحالية وهي الاستبانة باستخدام كلٍ من:

الصدق الظاهري للأداة:

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة الإدارية في موضوع الدراسة الحالية، وذلك لتجويد الاستبانة بالحكم على وضوح ومناسبة عباراتها، ووضوح صياغتها، ومدى مناسبتها لمجالات الاستبانة، وطلب منهم أي تعديل أو حذف أو إضافة يرون مناسبتها، وقد تم الأخذ ببعض

أراء المحكمين، وتم إجراء التعديلات التي أشاروا إليها حذفاً أو إضافة أو إعادة صياغة.

الاتساق الداخلي للأداة:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بحساب معامل الارتباط بيرسون للتعرف على مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ويمكن إيضاح ذلك في الجداول التالية:

جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحاور الفرعية لمحور "واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة" والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
البعد الثالث: المنظور الأخلاقي الداخلي			البعد الأول: الوعي الذاتي		
**٠,٧٦٠	**٠,٨٤٨	١	**٠,٧٤٧	**٠,٨٢٨	١
**٠,٨٤٩	**٠,٩٠٥	٢	**٠,٧٢٣	**٠,٨٧٣	٢
**٠,٧٨٩	**٠,٨٤٢	٣	**٠,٧١٧	**٠,٨٥٣	٣
**٠,٨٣٣	**٠,٨٤٥	٤	**٠,٦٤٤	**٠,٧٢٢	٤
البعد الرابع: المعالجة المتوازنة			البعد الثاني: شفافية العلاقات		
**٠,٨٣٤	**٠,٨٩٥	١	**٠,٧٣٣	**٠,٨١٨	١
**٠,٨١٩	**٠,٩١١	٢	**٠,٨٠٠	**٠,٨٩٨	٢
**٠,٩٢٥	**٠,٨٨٨	٣	**٠,٨١٨	**٠,٩١٨	٣
**٠,٧٦٦	**٠,٨٦٠	٤	**٠,٨٣٣	**٠,٨٣٢	٤

**دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها ومع الدرجة الكلية لمحور "واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة" الذي تنتمي إليه العبارة موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة

ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى أن أبعاد ومحاور الدراسة تتمتع بدرجة صدق.

الجدول رقم (٣) معاملات ارتباط بيرسون لكل بعد من المحور "واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة" بالدرجة الكلية للمحور نفسه

الأبعاد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور
البعد الاول: الوعي الذاتي.	**٠,٨٦١
البعد الثاني: شفافية العلاقات.	**٠,٩٢١
البعد الثالث: المنظور الأخلاقي الداخلي.	**٠,٩٤١
البعد الرابع: المعالجة المتوازنة.	**٠,٩١٤

** دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه هي قيم عالية، حيث تتراوح ما بين (٠,٨٦١) و(٠,٩٤١) وجميعها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات أو مؤشرات الاستبانة.

جدول (٤) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور "الصعوبات التي تواجه

القيادات الأكاديمية بكلية التربية في ممارسة القيادة الأصيلة" والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٥٥١	٦	**٠,٧٦٠
٢	**٠,٦٤١	٧	**٠,٧٥٤
٣	**٠,٧٠٦	٨	**٠,٧٧٧
٤	**٠,٧٩٢	٩	**٠,٦٩٣
٥	**٠,٧٠٩	١٠	**٠,٦١٥

** دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل.

جدول (٥) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور " مقترحات لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة "والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٨٢٣	٦	**٠,٦٥٣	١
**٠,٨٩٧	٧	**٠,٧٩٤	٢
**٠,٨٣٩	٨	**٠,٨٤٨	٣
**٠,٦٣٤	٩	**٠,٨٥٦	٤
**٠,٦٦٥	١٠	**٠,٧٣٧	٥

** دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل.

يتضح من الجدولين السابقين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هي قيم عالية، وجميعها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات أو مؤشرات الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول التالي قيمة معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة كما يلي:

جدول (٦) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحاور والأبعاد
٠,٨٣٦	٤	البعد الأول: الوعي الذاتي.
٠,٨٨٤	٤	البعد الثاني: شفافية العلاقات.
٠,٨٧٨	٤	البعد الثالث: المنظور الأخلاقي الداخلي.
٠,٩١٠	٤	البعد الرابع: المعالجة المتوازنة.
٠,٩٥٦	١٦	إجمالي محور " واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة

الأصيلة"		
٠,٨٨٤	١٠	إجمالي محور" الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية في ممارسة القيادة الأصيلة"
٠,٩٢٠	١٠	إجمالي محور" مقترحات لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة"
٠,٩١٢	٣٦	الثبات الكلي للاستبانة

من خلال النتائج الموضحة أعلاه بجدول (٦) يتضح أن معامل الثبات لأبعاد ومحاور الدراسة عالٍ، حيث يتراوح ما بين (٠,٨٣٦-٠,٩٥٦)، وبلغت قيمة معامل الثبات العام (٠,٩١٢)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي سيتم تجميعها باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة. ولخدمة أغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

١- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢- المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٣- الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

٤- معامل الارتباط بيرسون "person Correlation": لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها.

٥- معامل ألفا كرونباخ (Cronch'lp): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.

٦- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test)

٧- اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) لمعرفة الفروق أو الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في آراء أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥ = ٠,٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٧) مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة ومدى الموافقة

مدى الموافقة	الترميز	درجة الموافقة
من ١,٠ إلى ١,٨٠	١	منخفض جداً
من ١,٨١ إلى ٢,٦٠	٢	منخفض

متوسط	٣	من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠
مرتفع	٤	من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠
مرتفع جداً	٥	من ٤,٢١ إلى ٥,٠

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول: ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية

بكلية التربية للقيادة الأصيلة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على أبعاد محور "واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة"، وجاءت النتائج كما تبينها الجداول التالية:

جدول رقم (٨) استجابات أفراد الدراسة على أبعاد محور "واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة"

أبعاد واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب	درجة الموافقة
البعد الثالث: المنظور الأخلاقي الداخلي	٣,٦٢	٠,٨٢	١	مرتفع
البعد الثاني: شفافية العلاقات	٣,٦٠	٠,٨٢	٢	مرتفع
البعد الأول: الوعي الذاتي	٣,٥٨	٠,٨٥	٣	مرتفع
البعد الرابع: المعالجة المتوازنة	٣,٥٤	٠,٨٦	٤	مرتفع
المتوسط العام	٣,٥٨	٠,٧٦		مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد الدراسة على محور "واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة" جاءت بدرجة (مرتفع)، حيث بلغ المتوسط العام للمحور ككل (٣,٥٨ من ٥)، وجاءت استجاباتهم أيضاً

على جميع أبعاد المحور بدرجة (مرتفع)، حيث جاء بُعد "المنظور الأخلاقي الداخلي" في المرتبة الأولى، بمتوسط (٣,٦٢ من ٥)، وجاء بُعد "شفافية العلاقات" في المرتبة الثانية، بمتوسط (٣,٦٠ من ٥)، ثم جاء بُعد "الوعي الذاتي" بالمرتبة الثالثة، بمتوسط (٣,٥٨ من ٥)، بينما جاء بُعد "المعالجة المتوازنة" في المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط (٣,٥٤ من ٥).

تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجهني (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع يمارسون سلوك القيادة الأصيلة بدرجة (متوسطة). كما تختلف مع نتيجة دراسة البردان (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادات الإدارية بالمستشفيات التعليمية لسلوك القيادة الأصيلة جاء بدرجة (متوسطة). وتختلف مع نتيجة دراسة Feng (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصيلة كان (متوسطاً). وتختلف مع نتيجة دراسة King (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن مستوى توفر القيادة الأصيلة لدى المشرفين كانت متدنية.

وفيما يلي النتائج التفصيلية فيما يتعلق بمحور " واقع ممارسة القيادات
الأكاديمية بكلية التربية لأبعاد القيادة الأصيلة "
البُعد الأول: الوعي الذاتي:

جدول رقم (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف
المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول بُعد "الوعي الذاتي"

م	العبارة	درجة الموافقة													
		مرتفع جداً		مرتفع		متوسط		منخفض		منخفض جداً					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
٤	يستطيع القائد الأكاديمي أن يؤثر على أعضاء هيئة التدريس بمواقفه وقراراته.	٤	٢	١٠	٥,١	٥٦	٢٨,٤	٨٠	٤٠,٦	٤٧	٢٣,٩	٣,٧٩	٠,٩٣	١	مرتفع
١	يتحمل القائد الأكاديمي المسؤولية عن قراراته في مواقف النجاح والفشل.	٤	٢	١٧	٨,٦	٤٧	٢٣,٩	٩١	٤٦,٢	٣٨	١٩,٣	٣,٧٢	٠,٩٤	٢	مرتفع
٢	يهتم القائد الأكاديمي	١١	٥,٦	٢٥	١٢,٧	٥٠	٢٥,٤	٨٣	٤٢,١	٢٨	١٤,٢	٣,٤٧	١,٠٦	٣	مرتفع

														بتقديم التغذية الراجعة لتحسين التواصل مع أعضاء هيئة التدريس.
متوسط	٤	١,١٧	٣,٣٤	١٥,٢	٣٠	٣٦	٧١	٢٥,٩	٥١	١٣,٢	٢٦	٩,٦	١٩	٣ يدرك القائد الأكاديمي أهمية تقييم أعضاء هيئة التدريس للقدرات والمهارات التي يمارسها.
مرتفع		٠,٨٥	٣,٥٨	المتوسط الحسابي العام										

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

هناك تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على عبارات بُعد (الوعي الذاتي) حيث جاءت استجابات أفراد الدراسة على إجمالي فقراته بدرجة (مرتفع) على أداة الدراسة، وبلغ المتوسط العام للبعد (٣,٥٨ من ٥) وهذا المتوسط ينتمي للفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، كما تراوحت متوسطات الفقرات ما بين (٣,٣٤ إلى ٣,٧٩) وهذه المتوسطات تقع

بالفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة موافقة (متوسط/مرتفع) بالنسبة لأداة الدراسة.

كما كشفت متوسطات البعد عن مستويات إجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، وقد كانت أعلى فقرة من حيث المتوسط الحسابي هي العبارة رقم (٤) والتي نصها "يستطيع القائد الأكاديمي أن يؤثر على أعضاء هيئة التدريس بمواقفه وقراراته" بالمرتبة الأولى وبدرجة (مرتفع)، وبمتوسط حسابي (٣,٧٩) وانحراف معياري (٠,٩٣)، وتفسير ذلك أن قرارات القائد تكون دائماً مدروسة بعناية وتراعي جميع المتغيرات والظروف وتتسم تلك القرارات بالموضوعية والقابلية للتطبيق على أرض الواقع.

يليها العبارة رقم (١) والتي نصها "يتحمل القائد الأكاديمي المسؤولية عن قراراته في مواقف النجاح والفشل" بالمرتبة الثانية وبدرجة (مرتفع)، بمتوسط حسابي (٣,٧٢) وانحراف معياري (٠,٩٤)، وتفسير ذلك أن القائد هو المسؤول الأول أمام القيادات العليا بالجامعة عن أي قرار غير مدروس يترتب عليه نتائج وآثار سلبية تضر بمصلحة العمل.

ثم جاءت العبارة رقم (٢) والتي نصها "يهتم القائد الأكاديمي بتقديم التغذية الراجعة لتحسين التواصل مع أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الثالثة وبدرجة (مرتفع)، بمتوسط حسابي (٣,٤٧) وانحراف معياري (١,٠٦)، وتفسير ذلك أن معرفة الجميع بمردود أدائهم وجهودهم المبذولة بشكل سريع يسهم في تعديل مسارات العمل والأداء غير السليمة إلى مسارات صحيحة واتخاذ قرارات سليمة بديلة.

وفي سياق متصل جاءت العبارة رقم (٣) والتي نصها "يدرك القائد الأكاديمي أهمية تقييم أعضاء هيئة التدريس للقدرات والمهارات التي يمارسها" بالمرتبة الرابعة وبدرجة (متوسط)، بمتوسط حسابي (٣,٣٤) وانحراف معياري (١,١٧)، ولعل ذلك أن يبرز اهتمام بعض القادة بهذه التقييمات ويضعونها في الحسبان عند وضع خطط استراتيجية في العمل وخاصة فيما يتعلق بالقدرات والمهارات المبذولة وتأثيرها على جودة بيئة العمل بشكل عام.

البُعد الثاني: شفافية العلاقات:

جدول رقم (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول بُعد "شفافية العلاقات"

م	العبارة	درجة الموافقة													
		منخفض جداً		منخفض		متوسط		مرتفع		مرتفع جداً					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
٣	يملك القائد الأكاديمي القدرة على كسب ثقة أعضاء هيئة التدريس به لتحقيق ما التزم به.	١	٠,٥	١٠	٥,١	٦٤	٣٢,٥	٨٣	٤٢,١	٣٩	١٩,٨	٣,٧٦	٠,٨٥	١	مرتفع
١	يشجع القائد	٣	١,٥	٥	٢,٥	٧٢	٣٦,٥	٧٩	٤٠,١	٣٨	١٩,٣	٣,٧٣	٠,٨٥	٢	مرتفع

														الأكاديمي أعضاء هيئة التدريس على التعبير عن أفكارهم.
مرتفع	٣	١,٠٣	٣,٤٩	١٨,٣	٣٦	٣٣	٦٥	٢٩,٩	٥٩	١٧,٣	٣٤	١,٥	٣	٤ يخبر القائد الأكاديمي أعضاء هيئة التدريس عن الحقائق المهنية بصراحة ووضوح.
مرتفع	٤	١,٠٨	٣,٤٢	١٩,٨	٣٩	٢٣,٩	٤٧	٣٨,٦	٧٦	١٣,٧	٢٧	٤,١	٨	٢ يعترف القائد الأكاديمي بالأخطاء عند حدوثها بدون تردد.
مرتفع		٠,٨٢	٣,٦٠	المتوسط الحسابي العام										

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

هناك تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على عبارات تُعد (شفافية العلاقات) حيث جاءت استجابات أفراد الدراسة على

إجمالي فقراته بدرجة (مرتفع) على أداة الدراسة، وبلغ المتوسط العام للبعد (٣,٦٠ من ٥) وهذا المتوسط ينتمي للفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، كما تراوحت متوسطات الفقرات ما بين (٣,٤٢ إلى ٣,٧٦) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة موافقة (متوسط/مرتفع) بالنسبة لأداة الدراسة.

كما كشفت متوسطات البعد عن مستويات إجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، وقد كانت أعلى فقرة من حيث المتوسط الحسابي هي العبارة رقم (٣) والتي نصها "يملك القائد الأكاديمي القدرة على كسب ثقة أعضاء هيئة التدريس به لتحقيق ما التزم به" بالمرتبة الأولى وبدرجة (مرتفع)، وبمتوسط حسابي (٣,٧٦) وانحراف معياري (٠,٨٥)، وتفسير ذلك أن القائد يتعهد أمامهم ببذل قصارى جهده من أجل تطوير مستويات الأداء والمهارات وتوفير الاحتياجات اللازمة لذلك.

يلها العبارة رقم (١) والتي نصها "يشجع القائد الأكاديمي أعضاء هيئة التدريس على التعبير عن أفكارهم" بالمرتبة الثانية وبدرجة (مرتفع)، بمتوسط حسابي (٣,٧٣) وانحراف معياري (٠,٨٥)، وقد يفسر ذلك بأن القائد الخبير هو الذي يستثمر أفكار أعضاء هيئة التدريس الابتكارية والإبداعية لتطوير منظومة العمل ككل.

ثم جاءت العبارة رقم (٤) والتي نصها "يجبر القائد الأكاديمي أعضاء هيئة التدريس عن الحقائق المهنية بصراحة ووضوح" بالمرتبة الثالثة وبدرجة (مرتفع)، بمتوسط حسابي (٣,٤٩) وانحراف معياري (١,٠٣)، ويعزى ذلك إلى أن هناك

مستوى عالٍ من الشفافية في التعامل مع الأعضاء ومكاشفة دقيقة حول نقاط القوة والضعف في العمل.

وفي سياق متصل جاءت العبارة رقم (٢) والتي نصها "يعترف القائد الأكاديمي بالأخطاء عند حدوثها بدون تردد" بالمرتبة الرابعة وبدرجة (مرتفع)، بمتوسط حسابي (٣,٤٢) وانحراف معياري (١,٠٨)، وتفسير ذلك أن هناك شفافية مع النفس والتزاماً واحتراماً للآخرين، والهدف هو أخذ مشورتهم لتعديل مسارات العمل الخاطئة بغض النظر عن من المخطئ في قراراته.

البعد الثالث: المنظور الأخلاقي الداخلي:

جدول رقم (١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف

المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول بُعد المنظور "الأخلاقي الداخلي"

م	العبارة	درجة الموافقة											
		مرتفع جداً		مرتفع		متوسط		منخفض		منخفض جداً			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	يظهر القائد الأكاديمي الصدق والتزاهة في التعامل مع جميع المواقف.	١	٠,٩٢	٣,٩٠	٢٧,٤	٥٤	٤٤,٧	٨٨	١٨,٨	٣٧	٨,٦	١٧	٠,٥
٢	يهتم القائد الأكاديمي ببناء بيئة ممتعة وودية لدى أعضاء هيئة التدريس.	٢	٠,٩٢	٣,٦٤	١٩,٣	٣٨	٣٥,٥	٧٠	٣٦	٧١	٨,١	١٦	١

مرتفع	٣	٠,٨٩	٣,٦١	١٨,٣	٣٦	٣٢	٦٣	٤٣,٧	٨٦	٤,٦	٩	١,٥	٣	يتخذ القائد الأكاديمي قرارات صعبة بناءً على معايير أخلاقية.	٣
متوسط	٤	١,١١	٣,٣٢	١٢,٧	٢٥	٣٦	٧١	٢٩,٩	٥٩	١٣,٢	٢٦	٨,١	١٦	يعبر القائد الأكاديمي عن اهتمامه بنشاطات أعضاء هيئة التدريس وطموحاتهم.	٤
مرتفع		٠,٨٢	٣,٦٢	المتوسط الحسابي العام											

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

هناك تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على عبارات بُعد (المنظور الأخلاقي الداخلي) حيث جاءت استجابات أفراد الدراسة على إجمالي فقراته بدرجة (مرتفع) على أداة الدراسة، وبلغ المتوسط العام للبعد (٣,٦٢ من ٥) وهذا المتوسط ينتمي للفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، كما تراوحت متوسطات الفقرات ما بين (٣,٩٠ إلى ٣,٣٢) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة موافقة (متوسط/مرتفع) بالنسبة لأداة الدراسة.

وكشفت متوسطات البُعد عن مستويات إجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، وقد كانت أعلى فقرة من حيث المتوسط الحسابي هي العبارة رقم (١) والتي نصها "يظهر القائد الأكاديمي الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف" بالمرتبة الأولى وبدرجة (مرتفع)، بمتوسط حسابي (٣,٩٠)

وانحراف معياري (٠,٩٢)، وتفسير ذلك أن القائد يعتبر قدوة في كل شيء في سلوكياته ومواقفه المهنية في إطار أخلاقيات العمل وقواعده التي لا يجب أن يخرج عنها في جميع المواقف المتشابهة.

يليها العبارة رقم (٢) والتي نصها "يهتم القائد الأكاديمي ببناء بيئة ممتعة وودية لدى أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الثانية وبدرجة (مرتفع)، بمتوسط حسابي (٣,٦٤) وانحراف معياري (٠,٩٢)، ولعل ذلك يفسر بأن خلو بيئة العمل من الضغوط والتوترات والصراعات التنظيمية يؤدي إلى نتائج ومخرجات عمل ممتازة تحقق رضا جميع الأطراف المشتركة والمستفيدة من العملية التعليمية.

ثم جاءت العبارة رقم (٣) والتي نصها "يتخذ القائد الأكاديمي قرارات صعبة بناءً على معايير أخلاقية" بالمرتبة الثالثة وبدرجة (مرتفع)، وبمتوسط حسابي (٣,٦١) وانحراف معياري (٠,٨٩)، ويعزى ذلك إلى قدرة القائد الأكاديمي على الموازنة بين مصلحة العمل والقرارات اللازمة لذلك وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية وعدم الخروج عنها.

وفي سياق متصل جاءت العبارة رقم (٤) والتي نصها "يعبر القائد الأكاديمي عن اهتمامه بنشاطات أعضاء هيئة التدريس وطموحاتهم" بالمرتبة الرابعة وبدرجة (متوسط)، وبمتوسط حسابي (٣,٣٢) وانحراف معياري (١,١١)، وقد يرجع ذلك إلى سبب أن بعض القادة يهتمون بالتعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس وتطلعاتهم المستقبلية ومساعدتهم في الوصول إليها.

البعد الرابع: المعالجة المتوازنة:

جدول رقم (١٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول بُعد "المعالجة المتوازنة"

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة												العبارة	م
				مرتفع جداً		مرتفع		متوسط		منخفض		منخفض جداً					
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
مرتفع	١	٠,٩٩	٣,٦٨	٢٠,٨	٤١	٤١,١	٨١	٢٥,٤	٥٠	١٠,٧	٢١	٢	٤	يستمتع القائد الأكاديمي بعناية إلى وجهات النظر المختلفة قبل الوصول إلى النتائج.	١		
مرتفع	٢	٠,٨٨	٣,٥٩	١٥,٢	٣٠	٣٩,١	٧٧	٣٥,٥	٧٠	٩,٦	١٩	٠,٥	١	يتصف القائد الأكاديمي بثبات موافقه ما دامت تدعم الغايات الاستراتيجية للكلية.	٤		
مرتفع	٣	٠,٩٧	٣,٥٠	١٦,٢	٣٢	٣٥	٦٩	٣٢,٥	٦٤	١٥,٢	٣٠	١	٢	يتيح القائد الأكاديمي الفرصة للمختلفين في الآراء للتعبير عن	٢		

														آرائهم بحرية.	
متوسط	٤	١,٠٢	٣,٣٩	١٤,٢	٢٨	٣٥	٦٩	٢٦,٩	٥٣	٢٢,٨	٤٥	١	٢	يجمع القائد الأكاديمي البيانات ويحللها قبل اتخاذ القرار.	٣
مرتفع		٠,٨٦	٣,٥٤	المتوسط الحسابي العام											

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

هناك تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على عبارات بُعد (المعالجة المتوازنة) حيث جاءت استجابات أفراد الدراسة على إجمالي فقراته بدرجة (مرتفع) على أداة الدراسة، وبلغ المتوسط العام للبعد (٣,٥٤ من ٥) وهذا المتوسط ينتمي للفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، كما تراوحت متوسطات الفقرات ما بين (٣,٦٨ إلى ٣,٣٩) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة موافقة (متوسط/مرتفع) بالنسبة لأداة الدراسة.

كما كشفت متوسطات البعد عن مستويات إجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، وقد كانت أعلى فقرة من حيث المتوسط الحسابي هي العبارة رقم (١) والتي نصها "يستمتع القائد الأكاديمي بعناية إلى وجهات النظر المختلفة قبل الوصول إلى النتائج" بالمرتبة الأولى وبدرجة (مرتفع)، بمتوسط حسابي (٣,٦٨) وانحراف معياري (٠,٩٩)، وتفسير ذلك أن وجهات النظر المختلفة يجب الموازنة بينها وتقريب وجهات النظر فيها قبل اتخاذ قرارات سليمة تجنباً للتناقض والغموض وتداخل الصلاحيات في العمل.

بليها العبارة رقم (٤) والتي نصها "يتصف القائد الأكاديمي بثبات مواقفه ما دامت تدعم الغايات الاستراتيجية للكلية" بالمرتبة الثانية وبدرجة (مرتفع)، بمتوسط حسابي (٣,٥٩) وانحراف معياري (٠,٨٨)، ولعل ذلك يفسر بأن التغيير غير المبرر باستمرار في المواقف والقرارات يوجد حالة من التشتت والتناقض الكبير بين المهام والقائمين على تنفيذها.

ثم جاءت العبارة رقم (٢) والتي نصها "يتيح القائد الأكاديمي الفرصة للمختلفين في الآراء للتعبير عن آرائهم بحرية" بالمرتبة الثالثة وبدرجة (مرتفع)، وبتوسط حسابي (٣,٥٠) وانحراف معياري (٠,٩٧)، ويعزى ذلك إلى أن اتسام القادة بالديمقراطية في الحوار مع العاملين معه يقود إلى التقاء فكري يعمل على تقريب وجهات النظر لمصلحة العمل.

وفي سياق متصل جاءت العبارة رقم (٣) والتي نصها "يجمع القائد الأكاديمي البيانات ويحللها قبل اتخاذ القرار" بالمرتبة الرابعة وبدرجة (متوسط)، وبتوسط حسابي (٣,٣٩) وانحراف معياري (١,٠٢)، وتفسير ذلك ربما يرجع إلى أن القائد الأكاديمي لا تتوفر لديه البيانات الكاملة والمعلومات الحديثة قبل اتخاذ قرار ما لمصلحة العمل.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية بكلية التربية في ممارسة القيادة الأصيلة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور "الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية بكلية التربية في ممارسة القيادة الأصيلة"، كما تم ترتيب العبارات وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول محور "الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية بكلية التربية في ممارسة القيادة الأصيلة"

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارة	م
				مرتفع جداً		مرتفع		متوسط		منخفض		منخفض جداً			
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
متوسط	١	٠,٩٢	٣,٠٢	٠	٠	٧,٦	٤	١,٥	٢	٥,٩	١	٠,١	٠	الثقافة التنظيمية السائدة تميل إلى المركزية في صنع القرارات.	٨
متوسط	٢	٠,٩١	٢,٨٩	٠	٠	٦,٩	٣	٤,٧	٨	٩,٣	٨	٠,١	٨	قلة الصلاحيات الممنوحة للقيادات الأكاديمية.	٤
متوسط	٣	٠,٩٤	٢,٨٨	٠	٠	١,٥	٢	٣	٥	٧,٩	٥	٠,٦	٥	عزوف بعض	٥

														أعضاء هيئة التدريس عن طرح الأفكار والمبادرات الجديدة.	
متوسط	٤	٠,٨٧	٢,٨٥	٠	٠	٢,٨	٥	٧,٧	٤	٠,٨	١	٠,٦	٧	قلة البرامج التدريبية المقدمة للقائدات الأكاديمية.	٧
متوسط	٥	٠,٨٦	٢,٨٣	٠	٠	١,٣	٢	٨,٧	٦	١,٣	٢	٠,٦	٧	نقص توفر القائدات الأكاديمية المؤثرة في إقناع الأخرين.	٦
متوسط	٦	٠,٩٠	٢,٨١	٠	٠	١,٣	٢	٠,٣	٩	٦,٨	٣	١,٧	٣	صعوبة وصول القائد الأكاديمي إلى بعض البيانات والمعلومات الضرورية في الأقسام العلمية.	١٠
متوسط	٧	١,٠٠	٢,٨١	٠	٠	٩,٩	٩	٣,٥	٦	٤,٤	٨	٢,٢	٤	قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات.	٣
متوسط	٨	٠,٨٥	٢,٨٠	٠	٠	٠,٣	٠	٧,٧	٤	٣,٩	٧	٠,١	٦	ضعف المهارات	٢

														القيادية لدى بعض القيادات الأكاديمية.	
متوسط	٩	٠,٩٠	٢,٨٠	٠	٠	٤,٤	٨	٨,٦	٦	٩,٤	٨	٠,٦	٥	زيادة الأعباء اليومية التي يكلف بها القيادات الأكاديمية.	٩
منخفض	١٠	٠,٨٧	٢,٥١	٠	٠	٠,٦	٩	٧,٢	٣	٧,٩	٥	٥,٢	٠	ضعف ثقافة بعض أعضاء هيئة التدريس بأهمية تطبيق أبعاد القيادة الأصلية.	١
متوسط		٠,٦١	٢,٨٢	المتوسط الحسابي العام											

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

هناك تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على عبارات محور (الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية بكلية التربية في ممارسة القيادة الأصلية) حيث جاءت استجابات أفراد الدراسة على فقراته بدرجة (متوسط) على أداة الدراسة، وبلغ المتوسط العام للمحور (٢,٨٢ من ٥) وهذا المتوسط ينتمي للفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، كما تراوحت متوسطاتهم الحسابية على العبارات من (٢,٥١ إلى ٣,٠٢) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة موافقة (منخفض/ متوسط) بالنسبة لأداة الدراسة.

ويعزو الباحث انخفاض المتوسط العام لمحور الصعوبات؛ إلى كون أبعاد القيادة الأصلية ترتبط ارتباط طرديا ببعض المؤثرات ذات العلاقة بالجوانب التنظيمية وعلى رأسها الحوكمة الإدارية التي تتبناها الجامعة في السنتين الأخيرتين والمتوافقة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وكشفت متوسطات عبارات المحور عن مستويات إجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، وقد كانت أعلى فقرة من حيث المتوسط الحسابي هي العبارة رقم (٨) والتي نصها "الثقافة التنظيمية السائدة تميل إلى المركزية في صنع القرارات" بالمرتبة الأولى وبدرجة موافقة (متوسط)، وبمتوسط حسابي (٣,٠٢) وانحراف معياري (٠,٩٢)، وتفسير ذلك قد يكون بسبب أن المركزية الشديدة تؤدي إلى تعطيل إنجاز الكثير من مهام العمل أو اتخاذ قرارات سريعة للتغلب على مشكلاته اليومية.

يليهما العبارة رقم (٤) والتي نصها "قلة الصلاحيات الممنوحة للقيادات الأكاديمية" بالمرتبة الثانية وبدرجة موافقة (متوسط)، وبمتوسط حسابي (٢,٨٩) وانحراف معياري (٠,٩١)، وتفسير ذلك ربما يعود إلى استئثار القائد الأكاديمي بغالبية القرارات والصلاحيات والسلطات في يده دون مشاركة أحد فيها من أعضاء هيئة التدريس معه.

ثم جاءت العبارة رقم (٥) والتي نصها "عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن طرح الأفكار والمبادرات الجديدة" بالمرتبة الثالثة وبدرجة موافقة (متوسط)، وبمتوسط حسابي (٢,٨٣) وانحراف معياري (٠,٩٤)، ويعزى ذلك ربما لعدم وجود تشجيع من القادة الأكاديميين للاستماع إلى تلك الآراء أو مناقشتها، أو أن القرارات تصدر دائماً أحادية الجانب.

وفي سياق متصل جاءت العبارة رقم (٧) والتي نصها "قلة البرامج التدريبية المقدمة للقيادات الأكاديمية" بالمرتبة الرابعة وبدرجة موافقة (متوسط)، بمتوسط حسابي (٢,٨٥) وانحراف معياري (٠,٨٧)، وتفسير ذلك ربما يعود إلى انغماس القيادات في مهام العمل، ولا يوجد أوقات تسمح بحضور تلك الدورات، أو ربما لعدم وجود دورات تدريبية نوعية متميزة تضيف إليهم مهارات جديدة.

ثم جاءت العبارة رقم (٦) والتي نصها "نقص توفر القيادات الأكاديمية المؤثرة في إقناع الآخرين" بالمرتبة الخامسة وبدرجة موافقة (متوسط)، بمتوسط حسابي (٢,٨٣) وانحراف معياري (٠,٨٦). ثم جاءت العبارة رقم (١٠) والتي نصها "صعوبة وصول القائد الأكاديمي إلى بعض البيانات والمعلومات الضرورية في الأقسام العلمية" بالمرتبة السادسة وبدرجة موافقة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٢,٨١) وانحراف معياري (٠,٩٠)، وقد يرجع ذلك لانغلاق كل قسم على نفسه، وإحاطة بياناته بإطار من الخصوصية لأعضاء القسم فقط، ولا يسمح للأعضاء من خارجه الاطلاع عليها.

ثم جاءت العبارة رقم (٣) والتي نصها "قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات" بالمرتبة السابعة وبدرجة موافقة (متوسط)، بمتوسط حسابي (٢,٨١) وانحراف معياري (١,٠٠)، وتفسير ذلك ربما يرجع إلى انفراد القيادات الأكاديمية بعملية صياغة القرارات الإدارية المؤثرة لتحملهم مسؤولية النتائج بالنهاية.

ثم جاءت العبارة رقم (٢) والتي نصها "ضعف المهارات القيادية لدى بعض القيادات الأكاديمية" بالمرتبة الثامنة وبدرجة موافقة (متوسط)، بمتوسط حسابي (٢,٨٠) وانحراف معياري (٠,٨٥)، ولعل ذلك ربما يرجع إلى تميز بعض القيادات

في الناحية العلمية والتدريس ولكن لا تتوفر فيهم مهارات القيادة الإدارية بشكل كافٍ.

ثم جاءت العبارة رقم (٩) والتي نصها "زيادة الأعباء اليومية التي يكلف بها القيادات الأكاديمية" بالمرتبة التاسعة وبدرجة موافقة (متوسط)، بمتوسط حسابي (٢,٨٠) وانحراف معياري (٠,٩٠)، ثم جاءت العبارة رقم (١) والتي نصها "ضعف ثقافة بعض أعضاء هيئة التدريس بأهمية تطبيق أبعاد القيادة الأصلية" بالمرتبة العاشرة وبدرجة موافقة (منخفض)، بمتوسط حسابي (٢,٥١) وانحراف معياري (٠,٨٧)، ويفسر ذلك أن بعض أعضاء هيئة التدريس بحاجة إلى التشجيع مستمر لتعزيز الممارسات الإيجابية الأبعاد القياد الأصلية.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث: ما المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور "المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة"، كما تم ترتيب العبارات وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول محور "المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة"

م	العبرة	درجة الموافقة													
		منخفض جداً		منخفض		متوسط		مرتفع		مرتفع جداً					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
٧	تطوير معايير اختبار وترشيح القيادات الأكاديمية بحيث تضمن اختيار الكفاءة المناسبة.	٠	٠	٥	٢,٥	١٢	٦,١	٥١	٢٥,٩	١٢٩	٦٥,٥	٤,٥٤	٠,٧٢	١	مرتفع جداً
٨	تنمية روح التعاون والعمل بروح الفريق	٠	٠	٣	١,٥	١٤	٧,١	٦٠	٣٠,٥	١٢٠	٦٠,٩	٤,٥١	٠,٧٠	٢	مرتفع جداً

														الواحد.	
مرتفع جداً	٣	٠,٧٠	٤,٥٠	٥٩,٤	١١٧	٣٣	٦٥	٥,٦	١١	٢	٤	٠	٠	تفعيل دور أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات.	٣
مرتفع جداً	٤	٠,٧٣	٤,٤٧	٥٨,٩	١١٦	٣١,٥	٦٢	٧,٦	١٥	٢	٤	٠	٠	تعزيز الثقة والشفافية بين القائد الأكاديمي وأعضاء هيئة التدريس في الكلية.	٦
مرتفع جداً	٥	٠,٧٦	٤,٤٣	٥٦,٣	١١١	٣٢,٥	٦٤	٨,٦	١٧	٢,٥	٥	٠	٠	تصميم برامج تدريبيه للقيادات الأكاديمية في الكلية.	٢
مرتفع جداً	٦	٠,٨٩	٤,٤٢	٦٠,٤	١١٩	٢٧,٤	٥٤	٧,٦	١٥	٢,٥	٥	٢	٤	تفعيل الحوار والتفاوض بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.	١٠
مرتفع جداً	٧	٠,٧٨	٤,٣٦	٥٠,٨	١٠٠	٣٧,١	٧٣	٩,٦	١٩	٢	٤	٠,٥	١	دعم وتأيد القيادات العليا لتطبيق سلوك القائد	٤

																	الأصيل.	
مرتفع جداً	٨	٠,٧٧	٤,٣٢	٤٨,٧	٩٦	٣٧,٦	٧٤	١١,٢	٢٢	٢,٥	٥	٠	٠	٠	٠	٠	نشر ثقافة ممارسة أبعاد القيادة الأصلية بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في الكلية.	١
مرتفع جداً	٩	٠,٩٣	٤,٢٩	٥٤,٨	١٠٨	٢٥,٤	٥٠	١٤,٢	٢٨	٥,١	١٠	٠,٥	١	١	٠,٥	١	تحفيز بعض الأعباء اليومية التي يكلف بها القيادات الأكاديمية.	٩
مرتفع جداً	١٠	٠,٨٨	٤,٢٨	٥٠,٣	٩٩	٣٢,٥	٦٤	١٣,٢	٢٦	٣	٦	١	٢	٢	١	٢	تشجيع القيادات الأكاديمية على استخدام التقنية الحديثة في الأعمال الإدارية.	٥
مرتفع جداً		٠,٦٠	٤,٤١	المتوسط الحسابي العام														

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

هناك تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على عبارات محور (المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية

للقيادة الأصيلة) حيث جاءت استجابات أفراد الدراسة على فقراته بدرجة (مرتفع جداً) على أداة الدراسة، وبلغ المتوسط العام للمحور (٤,٤١ من ٥) وهذا المتوسط ينتمي للفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، كما تراوحت متوسطاتهم الحسائية على العبارات من (٤,٢٨ إلى ٤,٥٤) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة موافقة (مرتفع جداً) بالنسبة لأداة الدراسة.

كما كشفت متوسطات عبارات المحور عن مستويات إجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، وقد كانت أعلى فقرة من حيث المتوسط الحسابي هي العبارة رقم (٧) والتي نصها "تطوير معايير اختبار وترشيح القيادات الأكاديمية بحيث تضمن اختيار الكفاءة المناسبة" بالمرتبة الأولى وبدرجة موافقة (مرتفع جداً)، بمتوسط حسابي (٤,٥٤) وانحراف معياري (٠,٧٢)، ويعزى ذلك لوجود معايير مقننة تطبق على الجميع بدون اعتبارات شخصية يضمن بالنهاية اختيار قيادات أكاديمية مميزة تتمتع بقدرات ومهارات متميزة في إدارة مهام العمل. يليها العبارة رقم (٨) والتي نصها "تنمية روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد" بالمرتبة الثانية وبدرجة موافقة (مرتفع جداً)، بمتوسط حسابي (٤,٥١) وانحراف معياري (٠,٧٠)، ثم جاءت العبارة رقم (٣) والتي نصها "تفعيل دور أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات" بالمرتبة الثالثة وبدرجة موافقة (مرتفع جداً)، بمتوسط حسابي (٤,٥٠) وانحراف معياري (٠,٧٠)، وتفسير ذلك أن بعض أعضاء هيئة التدريس يمتلكون وجهات نظر جديدة ومبتكرة في إدارة مهام العمل ويمكن الاستفادة منها عند صياغة القرارات الهامة.

وفي سياق متصل جاءت العبارة رقم (٦) والتي نصها "تعزيز الثقة والشفافية بين القائد الأكاديمي وأعضاء هيئة التدريس في الكلية" بالمرتبة الرابعة وبدرجة موافقة (مرتفع جداً)، بمتوسط حسابي (٤,٤٧) وانحراف معياري (٠,٧٣)، ثم جاءت العبارة رقم (٢) والتي نصها "تصميم برامج تدريبه للقيادات الأكاديمية في الكلية" بالمرتبة الخامسة وبدرجة موافقة (مرتفع جداً)، وبتوسط حسابي (٤,٤٣) وانحراف معياري (٠,٧٦)، ولعل هذه يبرز الرغبة في توفير حقائب تدريبية متميزة في موضوعاتها وتقدم مهارات مبتكرة لإدارة منظومة العمل ككل.

ثم جاءت العبارة رقم (١٠) والتي نصها "تفعيل الحوار والتفاوض بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة السادسة وبدرجة موافقة (مرتفع جداً)، وبتوسط حسابي (٤,٤٢) وانحراف معياري (٠,٨٩)، ثم جاءت العبارة رقم (٤) والتي نصها "دعم وتأيد القيادات العليا لتطبيق سلوك القائد الأصيل" بالمرتبة السابعة وبدرجة موافقة (مرتفع جداً)، وبتوسط حسابي (٤,٣٦) وانحراف معياري (٠,٨٩)، ثم جاءت العبارة رقم (١) والتي نصها "نشر ثقافة ممارسة أبعاد القيادة الأصيلية بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في الكلية" بالمرتبة الثامنة وبدرجة موافقة (مرتفع جداً)، وبتوسط حسابي (٤,٣٢) وانحراف معياري (٠,٧٧)، وتعزى هذه النتيجة إلى وجود بيئات عمل تتسم بالتعاون والحيوية والاحترام المتبادل وتطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات بين الأعضاء وأيضاً تطبيق المعايير الاخلاقية.

ثم جاءت العبارة رقم (٩) والتي نصها "تحفيف بعض الأعباء اليومية التي يكلف بها القيادات الأكاديمية" بالمرتبة التاسعة وبدرجة موافقة (مرتفع جداً)، وبتوسط حسابي (٤,٢٩) وانحراف معياري (٠,٩٣)، ثم جاءت العبارة رقم (٥)

والتي نصها "تشجيع القيادات الأكاديمية على استخدام التقنية الحديثة في الأعمال الإدارية" بالمرتبة العاشرة وبدرجة موافقة (مرتفع جداً)، وبمتوسط حسابي (٤,٢٨) وانحراف معياري (٠,٨٨)، وتفسير ذلك أن التقنيات الحديثة واستخدام الأساليب والأدوات التكنولوجية يساعد على تسيير مهام العمل اليومية بسرعة ودقة كبيرة وتوفير الوقت والجهد المبذولين.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول محاور الدراسة تعود للمتغيرات الديموغرافية (القسم العلمي-الدرجة العلمية-سنوات الخبرة العملية)؟

قبل الإجابة على هذا السؤال لابد من التأكد من مدى اعتدالية توزيع البيانات؛ لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، لذلك تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمنوف) (Kolmogorov-Smirnov test)، لمعرفة ما إذا كانت البيانات الخاصة بمحاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١٥) اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test)

كولموجروف-سمنوف			المحاور
مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصائية	
٠,٠٢	١٩٧	٠,٠٧	واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة
٠,٠١	١٩٧	٠,١١	الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية بكلية التربية في ممارسة القيادة الأصيلة
٠,٠١	١٩٧	٠,١٦	المقترحات لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة

يلحظ أن الجدول رقم (١٤) يبين نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov Test، حيث إن قيم مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥ (sig. < ٠,٠٥)، وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء على هذه النتائج يتضح أن الاختبارات المناسبة لإجراء اختبار الفروق الإحصائية هي الاختبارات اللامعملية، وفق شرط التوزيع الطبيعي.

لذلك لمعرفة مدى اختلاف آراء الباحثين حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى ثلاث فئات فقط هي: (القسم

العلمي-الدرجة العلمية-سنوات الخبرة العملية) تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis)، لمعرفة مدى اختلاف آراء الباحثين حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية لأن شرط الاعتدالية غير متوفر، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

أولاً: الفروق حسب القسم العلمي

جدول (١٦) نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) لمعرفة الفروق أو الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في آراء أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة طبقاً لمتغير القسم العلمي

المحاور	القسم العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة	أصول التربية	٤٠	١٠٣,٩٠	٧,٨٠	٠,٠٤
	الإدارة والتخطيط التربوي	٦٨	٩٥,٠٣		
	المناهج وطرق التدريس	٦٢	٩٢,١٢		
	التربية الخاصة	٢٧	١٣١,٦٨		
الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية بكلية التربية في ممارسة القيادة الأصيلة	أصول التربية	٤٠	١١٤,٩٣	١٣,٣٢	٠,٠١
	الإدارة والتخطيط التربوي	٦٨	٨٦,١٧		
	المناهج وطرق التدريس	٦٢	١١٤,٦١		
	التربية الخاصة	٢٧	٨٠,٩٥		
المقترحات لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة	أصول التربية	٤٠	١٠٤,٩٨	٤,١٨	٠,٢٤
	الإدارة والتخطيط التربوي	٦٨	٩٤,٩١		
	المناهج وطرق التدريس	٦٢	٩٤,٨٣		
	التربية الخاصة	٢٧	١٢١,٦٨		

أظهرت نتائج الدراسة كما هو مبين في الجدول السابق:

١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)، بين استجابات أفراد الدراسة نحو محور واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة تُعزى لمتغير القسم العلمي، حيث بلغ مستوى الدلالة ($0,04$) وهي أقل من ($0,05$)، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($0,05 \geq \alpha$)، وقد اتضح من خلال متوسطات الرتب أن هذه الفروق لصالح أفراد الدراسة الذين هم بالقسم العلمي (التربية الخاصة) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة الذين هم بالقسم العلمي (التربية الخاصة) هم أكثر موافقة على محور واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة .

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \leq \alpha$)، بين استجابات أفراد الدراسة نحو محور الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية بكلية التربية في ممارسة القيادة الأصيلة تُعزى لمتغير القسم العلمي، حيث بلغ مستوى الدلالة ($0,01$) وهي أقل من ($0,05$)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0,05 \leq \alpha$)، وقد اتضح من خلال متوسطات الرتب أن أفراد عينة الدراسة الذين هم بالقسم العلمي (التربية الخاصة) هم أقل موافقة على محور الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية بكلية التربية في ممارسة القيادة الأصيلة. وتفسير ذلك يرجع إلى حداثة هذا القسم كما أنه يحتاج إلى بعض المتطلبات في العمل، ويحتاج إلى قرارات مستمرة للتغلب على مشكلاته اليومية، وبالتالي يدرك أعضائه عن قرب مدى الجهد الذي يبذله القيادات معهم من أجل تفعيل وتطبيق مبادئ القيادة الأصيلة.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$)، بين استجابات أفراد الدراسة نحو محور المقترحات لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة تُعزى لمتغير القسم العلمي، حيث بلغ مستوى الدلالة ($0,24$) وهي أكبر من ($0,05$)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$).

ثانياً: الفروق حسب الرتبة العلمية

جدول (١٧) نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لمعرفة الفروق أو الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في آراء أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة طبقاً لمتغير الرتبة العلمية

المحاور	الرتبة العلمية	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة	أستاذ	٤٧	٧٩,٥٧	١٦,٨٠	٠,٠١
	أستاذ مشارك	٥٥	١١٤,٢٧		
	أستاذ مساعد	٧٦	١٠٧,٧٠		
	محاضر	١٩	٦٨,٠٥		
الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية بكلية التربية في ممارسة القيادة الأصيلة	أستاذ	٤٧	١٠٦,٤١	٢,٧٠	٠,٤٤
	أستاذ مشارك	٥٥	٩٦,٣١		
	أستاذ مساعد	٧٦	٩٣,١٤		
	محاضر	١٩	١١١,٨٧		
المقترحات لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة	أستاذ	٤٧	٩٣,٩١	٠,٧٩	٠,٨٥
	أستاذ مشارك	٥٥	٩٧,٩٥		
	أستاذ مساعد	٧٦	١٠١,١٩		
	محاضر	١٩	١٠٥,٨٧		

أظهرت نتائج الدراسة كما هو مبين في الجدول السابق:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)، بين استجابات أفراد الدراسة نحو محور واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة تُعزى لمتغير الرتبة العلمية، حيث بلغ مستوى الدلالة ($0,01$) وهي أقل من ($0,05$)، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)، وقد اتضح من خلال متوسطات الرتب أن هذه الفروق لصالح أفراد الدراسة الذين رتبهم العلمية (أستاذ مشارك) مقارنة بأفراد الدراسة الذين رتبهم العلمية (محاضر) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة الذين رتبهم العلمية (أستاذ مشارك) هم أكثر موافقة على محور واقع ممارسة القيادات

الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة . وربما يعود ذلك إلى أن هذه الفئة من أعضاء هيئة التدريس - أستاذ مشارك - معظمهم في مناصب قيادية، وبالتالي يدركون بدقة وعن قرب واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة، والسلبيات التي تظهر عند تطبيق ذلك.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)، بين استجابات أفراد الدراسة نحو محور الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية بكلية التربية في ممارسة القيادة الأصيلة تُعزى لمتغير الرتبة العلمية، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٤٤) وهي أكبر من (٠,٠٥)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$).

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)، بين استجابات أفراد الدراسة نحو محور المقترحات لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة تُعزى لمتغير الرتبة العلمية، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٨٥) وهي أكبر من (٠,٠٥)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$).

ثالثاً: الفروق حسب سنوات الخبرة العملية

جدول (١٨) نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لمعرفة الفروق أو الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في آراء أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة العملية

مستوى الدلالة	قيمة مربع ك	متوسط الرتب	العدد	سنوات الخبرة العملية	المحاور
٠,٥٧	١,١٣	٨٧,٢٧	٢٢	أقل من ٥ سنوات	واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة
		٩٨,٥٥	٥١	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
		١٠١,٢٧	١٢٤	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٠١	١١,٤٤	١٢٦,٠٢	٢٢	أقل من ٥ سنوات	الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية بكلية التربية في ممارسة القيادة الأصيلة
		٧٩,٣٩	٥١	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
		١٠٢,٢٧	١٢٤	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٩١	٠,١٨	١٠٣,٥٧	٢٢	أقل من ٥ سنوات	المقترحات لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة
		٩٧,٤٥	٥١	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
		٩٨,٨٣	١٢٤	أكثر من ١٠ سنوات	

أظهرت نتائج الدراسة كما هو مبين في الجدول السابق:

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)، بين استجابات أفراد الدراسة نحو محور واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة العملية، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٥٧) وهي أكبر من (٠,٠٥)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحجار (٢٠١٧) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات المديرين للقيادة الأصيلة لديهم تعزى لسنوات الخدمة.

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)، بين استجابات أفراد الدراسة نحو محور الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية بكلية التربية في ممارسة القيادة الأصيلة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة العملية، حيث بلغ مستوى الدلالة ($0,01$) وهي أقل من ($0,05$)، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)، وقد اتضح من خلال متوسطات الرتب أن أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم العملية (أقل من ٥ سنوات) هم أقل موافقة على محور الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية بكلية التربية في ممارسة القيادة الأصيلة. وتفسير ذلك أن تلك الفئة من أعضاء هيئة التدريس قليلة الخبرة نوعاً ما في مجال العمل بالجامعات، وتواجه صعوبات كثيرة في التعامل مع القيادات الأكاديمية في بداية مشوار حياتهم الأكاديمية، كم أن البعض يجد حرج في توصيل وجهات نظرهم ومشكلاتهم للقيادات من خلال قنوات معترف بها.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)، بين استجابات أفراد الدراسة نحو محور المقترحات لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة العملية، حيث بلغ مستوى الدلالة ($0,91$) وهي أكبر من ($0,05$)، وهي غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$).

التوصيات الدراسة:

١. تشجيع القيادات الأكاديمية وتعزيز سلوكهم نحو الممارسات الإيجابية لأبعاد القيادة الأصيلة.
٢. ضرورة نشر الثقافة التنظيمية التي تتخلص من حدة المركزية في صنع القرارات، ومنح المزيد من الصلاحيات للقيادات الأكاديمية، وزيادة معدل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات.
٣. تشجيع أعضاء هيئة التدريس على طرح الأفكار والمبادرات الجديدة، من خلال توفير القيادات الأكاديمية المؤثرة في إقناع الآخرين.
٤. تكثيف البرامج التدريبية لزيادة مستوى المهارات القيادية المقدمة للقيادات الأكاديمية، وتسهيل وصول القائد الأكاديمي البيانات والمعلومات الضرورية في الأقسام العلمية.
٥. نشر مبادئ ثقافة القيادة الأصيلة بين أعضاء هيئة التدريس، مع تنمية روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.
٦. أهمية تطوير معايير اختبار وترشيح القيادات الأكاديمية بحيث تضمن اختيار الكفاءة المناسبة.
٧. ضرورة تفعيل الحوار والتفاوض بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.
٨. ضرورة تخفيف بعض الأعباء اليومية التي يكلف بها القيادات الأكاديمية.
٩. أهمية تشجيع القيادات الأكاديمية على استخدام التقنية الحديثة في الأعمال الإدارية.

المراجع:

العربية:

- أبو النصر، مدحت ومحمد، ياسمين. (٢٠١٧م). التنمية المستدامة: مفهومها - أبعادها - مؤشراتها. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- إحصائية أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية. (٢٠٢٠). عمادة الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- إسماعيل، عمار فتحي موسى. (٢٠١٥). دور القيادة الأصيلة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإخلاء بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث المالية والتجارية كلية التجارة جامعة بور سعيد. ١٦٠-٣، ١٠٤.
- البردان، محمد فوزي. (٢٠١٧). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل دراسة ميدانية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التجارة، جامعة مدينة السادات: مصر .
- الجهني، أحمد بن منصور. (٢٠١٩). سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع وعلاقته بالصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا التربوية، جامعة الملك عبدالعزيز. جدة.
- الحجار، رائد حسين. (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الأقصى. مجلد ٢١(٢). ٢٠٧-٢٣٤.
- 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.
- حمرون، ضيف الله بن غزيان. (٢٠١١م). إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك: دراسة ميدانية. مكتب التربية العربي لدول الخليج. ٣٢(١١٩).
- ١٣٤-٨٥.

الشمري، أحمد مطر. (١٤٣٣). درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

العريفي، عبد الله بالقسم، وعباس، عبد مهدي. (١٩٩٦). مدخل إلى الإدارة التربوية. منشورات جامعة بنغازي، ليبيا.

العساف، صالح بن حمد. (١٤٢٧هـ). المدخل إلى البحث العلمي في العلوم السلوكية. ط (٤) الرياض. مكتبة العبيكان.

مجلس التعليم العالي. (٢٠٠٧). نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه. ط ٣، الرياض: مطابع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

محبوب، بسمان. (٢٠٠٣). إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية.

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

نجم، عبدالحكيم أحمد، وشحاته، صالح محمد، وأحمد، محمود عبدالعزيز. (٢٠١٦م). العلاقة بين القيادة الاصيلية وكل من محورية العمل ووقت الفراغ بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة للمواد المائية والري بشرق الدقهلية. المجلة المصرية للدراسات التجارية. 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.

اليحيى، حصة بنت ناصر. (٢٠١٩). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة: تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (٢٠٠٥). Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership. **The Leadership Quarterly**, ١٦ (٣), ٣١٥-٣٣٨.
- Darvish, H., & Rezaei, F. (٢٠١١). THE IMPACT OF LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION AND TEAM COMMITMENT. **Management & Marketing**, ٦ (٣), ٤٢١-٤٣٦.
- Demirdag, S., & Kalafat, S. (٢٠١٦). Applying School Administrators' Leadership Skills in Conflict Situations: The Perceptions of Substitute Teachers. **Universal Journal of Educational Research**, ٤ (٧), ١٦٤٤-١٦٥١.
- Feng Feng, I. (٢٠١٦). School Principals' Leadership and Teachers' Psychological Capital: Teachers' Perspectives. **International Education Studies**, ٩ (١٠), ٩٠٢٠-٩٠٣٩.
- George, B. (٢٠٠٣). **Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value**. John Wiley & Sons.
- George, B., Sims, P., Mclean, A. N., & Mayer, D. (٢٠٠٧). Discovering Your Leadership. **Harvard Business Review**, ٨٥ (٢), ١٢٩.
- Hardwick, Alyssa C. (٢٠١٦). **leadership and organizational citizenship behaviors: The moderation and mediation effect of communication frequency**, M.S. in psychology-industrial/Organizational, san Jose State university Michigan, U.S.A.
- Henderson, J. E., & Hoy, W. K. (١٩٨٣). Leader ity: The Development and Test of An Operational Measure. **Educational & Psychological Research**.
- Hsiung, H. H. (٢٠١٢). Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. **Journal of Business Ethics**, ١٠٧ (٣), ٣٤٩-٣٦١.
- Karadag, E., & Oztekin-Bayir, O. (٢٠١٨). The Effect of Leadership on School Culture: A Structural Equation Model. **International Journal of Educational Leadership and Management**, ٦ (١), ٤٠-٧٥.
- Kernis, M. H. (٢٠٠٣). **Toward A Conceptualization of Optimal Self-Esteem**. **Psychological Inquiry**, ١٤ (١), ١-٢٦.
- Kets De Vries, Manfred, F.R. (٢٠٠٦). **The Leader on The Couch**. Clinical; Approach to Changing People and Organizations. Corn Wall Uk: Jossey-Bass.
- King, Jeffrey A. (٢٠١٦). **public school senior leadership, principal job satisfaction and the differences between senior leaders' self-assessment and prosocial' evaluation of their leaders' leadership**, Ed.D. In leadership in Educational administration, aurora university Illinois, USA.
- Krejcie, R & Morgan, D. (١٩٧٠). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**. ٣٠, ٦٠٧-٦١٠.
- Laida Agote, Nekane Aramburu, Rune Lines. (٢٠١٦). Leadership Perception, Trust in the Leader, and Followers' Emotions in Organizational Change Processes. **The Journal of Applied Behavioral Science**. ٥٢ (١), ٣٥-٦٣.

- Leonard C., Williams (٢٠١٤). **The Relationship between Leadership and Job Satisfaction in A University Setting**, Ph.D. in Social and Behavioral Sciences, Capella University, Minnesota, U.S.A.
- Luthans, F. (٢٠٠٢). The Need for And Meaning of Positive Organizational Behavior. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, ٢٣ (٦), ٦٩٥-٧٠٦.
- Maureen, Sinclair, (٢٠١٠). **Leadership Behaviors of Secondary School Principals and Job Satisfaction of the Multigenerational Teacher Workforce**, Ed.D. in Education, University of La Verne, California, USA.
- Opatokun, K.A., Hasim, C.N., & Hassan, S. S. (٢٠١٣). Leadership in Higher Learning Institution: A Case Study of International Islamic University Malaysia. **International Journal of Leadership Studies**, ٨(١), ٤٩-٦٦.
- Orly, Shapira-Lishchinsky and Sigalit Tsemach, (٢٠١٤). Psychological Empowerment as Mediator Between Teachers' Perceptions of Leadership and Withdrawal and Citizenship Behaviors, **Educational Administration Quarterly**, ٥٠(٤), pp ٦٧٥-٧١٢.
- Sagnak, Mesut. & Kuruoz, Mehmet. (٢٠١٧). Leadership and Altruism: The Mediating Role of Meaningfulness. **Universal Journal of Educational Research**, ٥ (٣), ٤٤٧-٤٥٢.
- Shamir, B., & Eilam, G. (٢٠٠٥). What's Your Story? A Life-Stories Approach to Leadership Development. **The Leadership Quarterly**, ١٦, ٣٩٥-٤١٧.
- Sinclair, M. (٢٠١٠). **Leadership Behaviors of Secondary School Principals and Job Satisfaction of The Multigenerational Teacher Workforce** (Doctoral Dissertation). Retrieved from Proquest Dissertations and Theses Database. (Umino. ٣٤٤٧٧٦١)
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (٢٠٠٨). Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. **Journal of Management**, ٣٤ (١), ٨٩-١٢٦.
