



ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



Mechanisms for Achieving Authentic Leadership in Educational Institutions

PhD. Nada, M, Al-Maimouni

Department of Fundamentals of Education Girls' College of Arts and Educational Sciences, Ain Shams University, Egypt.

rodain2010@gmail.com

Prof. Nadia, Y, Kamal

Girls' College, Ain Shams University, Egypt

nyoussef2000@hotmail.com

Ass. Prof. Hala, A, Maghawry

Girls' College, Ain Shams University, Egypt

halamaghawry@hotmail.com

Prof. Fawzia, S, Al Shammari

College of Education - Princess Nourah bint

Abdulrahman University - Saudi Arabia

Shammri-f@hotmail.com

Receive Date :24 March 2025, Revise Date: 10 May 2025,

Accept Date: 19 May 2025.

DOI: [10.21608/buhuth.2025.370893.1844](https://doi.org/10.21608/buhuth.2025.370893.1844)

Volume 5 Issue 6 (2025) Pp. 166-188.

Abstract

This research aimed to identify the conceptual framework of authentic leadership in educational institutions, covering its concept, importance, characteristics, leader qualities, and its positives and negatives. It also sought to define the dimensions of authentic leadership, its impact, and development mechanisms within these institutions. Employing a descriptive approach, the study concluded with several recommendations and proposals. These include enhancing awareness of authentic leadership through workshops, granting leaders necessary powers, developing selection criteria incorporating authentic leadership capabilities, creating a practice guide, adopting an educational leadership charter, integrating institutional values, linking performance assessment to authentic leadership practices, assessing leader development needs, and encouraging open communication and employee involvement in decision-making.

Keywords: Authentic Leadership – Educational Institutions.

آليات تحقيق القيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية

ندا مطلق علي الميموني

باحث دكتوراه/ قسم أصول التربية

كلية البنات للآداب والعلوم التربوية، جامعة عين شمس، مصر

rodain2010@gmail.com

أ.م. د. هالة أمين مغاوري

كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر

halamaghawry@hotmail.com

أ.د. نادية يوسف كمال

كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر

nyoussef2000@hotmail.com

أ.د. فوزية بنت صالح الشمري

كلية التربية - جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن - السعودية

Shammri-f@hotmail.com

المستخلص:

هدف البحث التعرف على الإطار المفاهيمي للقيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية من حيث مفهوم القيادة الأصيلة، وأهميتها، وخصائصها، وصفات القائد الأصيل، وإيجابيات وسلبيات القيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية، والوقوف على أبعاد القيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية، إضافة إلى تأثير القيادة الأصيلة على المؤسسات التعليمية، وصولاً إلى آليات تطوير القيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية؛ ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وقد خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات من ضمنها: تعزيز الوعي بمفهوم القيادة الأصيلة لدى القادة والمعلمين في المؤسسات التعليمية من خلال عقد ورش العمل والندوات، ومنح القادة في المؤسسات التعليمية الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من تأصيل منظومة القيادة الأصيلة، وتطوير معايير اختيار قادة المؤسسات التعليمية بحيث تشمل قدرات القيادة الأصيلة، وإنشاء دليل لممارسة القيادة الأصيلة من قبل وزارة التعليم وتوزيعه على قادة المؤسسات التعليمية، وتبني وزارة التعليم ميثاق للقيادة التربوية يشمل مجموعة من القدرات والممارسات التي من تنبثق من أبعاد القيادة الأصيلة، ودمج القيم المؤسسية في جميع جوانب العمل، من خلال السياسات والإجراءات وبرامج التدريب، وربط تقييم أداء القادة بممارستهم للقيادة الأصيلة، وإجراء تقييم دقيق لاحتياجات القادة الحاليين والمستقبليين لتحديد المهارات والمعارف المطلوبة لتطبيق القيادة الأصيلة، تشجيع التواصل المفتوح والصادق بين القادة والمعلمين والطلاب، وتشجيع العاملين في المؤسسات التعليمية على التعبير عن آرائهم بحرية وإشراكهم في عملية صنع القرارات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأصيلة - المؤسسات التعليمية.

مقدمة

تعد المؤسسات التعليمية من أهم أركان تقدم المجتمعات والأمم، ولذلك وجب على القيادة في المؤسسات التعليمية المساهمة في اللحاق بهذا التقدم من خلال مواكبة التطورات وتحقيق المخرجات التربوية المنشودة ومحاولة تغيير الواقع الإداري عبر تطبيق العديد من الأنماط القيادية المختلفة.

وتعد القيادة بمثابة الجوهر والقلب النابض بالنسبة للعملية الإدارية، فهي من أهم النشاطات الإنسانية التي تمارس داخل المؤسسات بشكل عام، نظراً لكونها تقوم بدور رئيس يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها، فهي بمثابة المعيار الذي يُحدد في ضوءه نجاح أو فشل أي تنظيم إداري (الجهمي، 2020: 12).

وفي الميدان التربوي تُعد القيادة ذات أهمية كبيرة مقارنة بالوظائف الإدارية الأخرى، نظراً لأنها تعد الركيزة الأساسية لتطور المؤسسات التعليمية وتقدمها، فإذا ما كانت تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيق إصلاح حقيقي وفعال، والنهوض بالعملية التعليمية، فلا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال قيادة فاعلة على درجة عالية من الوعي والمهارة (الطراونة، 2022: 227).

ومن أهم هذه الأنماط القيادية الأصيلة التي تركز على سلوك القائد وما يقوم به تجاه العاملين ليعزز قدراتهم النفسية الإيجابية، ويعمل على إيجاد المناخ الأخلاقي الإيجابي في المنظومة من أجل تعزيز الوعي الذاتي للكيفية التي يتصرفون ويفكرون بها، والطباع الأصيلة والجوهر الأخلاقي للقائد الذي يحدد سلوكه في تعامله مع الآخرين وفق المعايير والقيم الأخلاقية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات دون مبالغة أو تجاهل أو تحيز لأحد الأطراف، والشفافية والوضوح والثقة في العلاقة بين القائد والذين يعملون معه (الدرعية، 2022: 1).

وقد حظيت القيادة الأصيلة باهتمام كبير من قبل الباحثين في الآونة الأخيرة، وتتميز عند مقارنتها بالنظريات التي معها أنها إيجابية في كون بنائها يدخل في كثير من النظريات الأخرى؛ إذ يمكن لها أن تتضمن أشكالاً تحويلية، أو خادمة، أو كاريزمية، أو غيرها من أشكال القيادة الإيجابية الأخرى (القحطاني، 2024: 223).

وتعد القيادة الأصيلة النمط المثالي للقيادة الذي تحتاجها مؤسسات التعليم اليوم على وجه الخصوص، وذلك لما يحمله مضمون القيادة الأصيلة من قيم ومبادئ (مصطفى، 2023: 2)، لذلك يأتي البحث الحالي لتعرف آليات تحقيق القيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية.

مشكلة البحث وأسئلته

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

ولهذا كان الاهتمام المتزايد حول نمط جديد من أنماط القيادة وهو القيادة الأصيلة التي تتجلى أهميتها في العلاقة القوية التي يبنها القائد مع مروضيه، والتي تسهم في إيجاد ثقافة تنظيمية قوية، ومناخ إيجابي ينعكس على العديد من السلوكيات داخل المؤسسة التعليمية، فتعتبر فيه القيادة الأصيلة مفتاحاً لمعالجة أوجه القصور الأخلاقية وتشجيع المؤسسات على بناء مناخ تنظيمي إيجابي وتنظيم تعليمي فعال (نصر، 2021: 120).

لذلك فإن القيادة الأصيلة يمكنها أن تحقق عدة فوائد للمؤسسات التعليمية منها، تعزيز ثقة المرؤوسين في القيادة ودعم المشاركة الفعلية للعاملين في الإنجاز المؤسسي (Pinelli et al., 2018: 163)، كما يشير (المحيميد، 2022: 148) أن أبعاد القيادة الأصيلة لها أثر إيجابي في الاستثمار في رأس المال البشري، والتمكين النفسي، وتحقيق المواطنة التنظيمية، وزيادة معدل الرضا الوظيفي، كما يمكنها أيضاً أن تحقق جودة حياة العمل.

والمتتبع لعلاقة قائد المؤسسة التعليمية الأصيل بالمعلمين، يجد احترام المعلمين لذلك النمط من القيادة، والثقة فيه، وتزداد دافعيته لأداء يتجاوز توقعاتهم، ذلك أن القيادة الأصيلة هي العملية التي يرتقي فيها قائد المؤسسة التعليمية والمعلمين ببعضهم البعض إلى أعلى مستوى من الدافعية والممارسات الخلقية في المؤسسة، وأداء ممارسات من شأنها رفع قيمة المؤسسة التعليمية، وإذكاء قدراتهم التنافسية، والبقاء في حالة نشطة في تقديم خدمات تعليمية جيدة، تحقق ما يبتغيه (Wang, 2011: 46).

ولكل هذه الأهمية والفوائد المتوقعة من القيادة الأصيلة أكدت دراسة الحجار (2017) على ضرورة الاستفادة من خصائص القيادة الأصيلة وتضمينها في معايير اختيار القيادات الأكاديمية وتدريبهم، وكذلك في تقويم المهارات القيادية.

وعلى ضوء ما سبق يطرح البحث الأسئلة التالية:

1. ما الإطار المفاهيمي للقيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية؟
2. ما أبعاد القيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية؟
3. ما دور القيادة الأصيلة في تحسين جودة المؤسسات التعليمية؟
4. ما آليات تحقيق القيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية؟

أهداف البحث

هدف البحث الحالي إلى:

1. تعرف الإطار المفاهيمي للقيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية.
2. الكشف عن أبعاد القيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية.
3. الوقوف على دور القيادة الأصيلة في تحسين جودة المؤسسات التعليمية.
4. تحديد آليات تطوير القيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية.

أهمية البحث

تمثلت أهمية البحث الحالي في الآتي:

1. القيادة الأصيلة من الاتجاهات الحديثة في قيادة المؤسسات التعليمية؛ لذلك من المهم العمل على بناء إطار لها، ليكون مرجعاً للباحثين وقادة المدارس في هذا المجال.
2. يعد البحث الحالي إضافة إلى المكتبة التربوية حيث يتناول القيادة الأصيلة من الاتجاهات الحديثة في قيادة المؤسسات التعليمية.
3. يؤمل أن تستفيد وزارة التعليم والمؤسسات التعليمية بما فيها من معلمين وإداريين ومشرفين من ق
4. يؤمل أن تتم الاستفادة من مقترحات وتوصيات البحث لتحسين وتطوير القيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية.
5. قد يساعد البحث واضعي السياسات التربوية ومتخذي القرارات بإدارات التعليم وقادة المدارس على فهم حقيقة ممارسات القيادة الأصيلة والتي يمكن أن تمكن القادة من تحقيق أهدافهم.

منهج البحث

سوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة من الأوضاع، ولا تقتصر هذه الدراسات الوصفية على معرفة خصائص الظاهرة بل تتجاوز ذلك إلى معرفة المتغيرات والعوامل التي تتسبب في وجود الظاهرة (غرابية وآخرون، 2010: 33).

مصطلحات البحث

تحددت مصطلحات البحث كما يلي:

1. القيادة الأصيلة (Authentic Leadership)

تعرف القيادة الأصيلة بأنها: سلوكيات يبديها قائد المدرسة؛ لتحسين المناخ الأخلاقي الإيجابي في المدرسة، والقدرات النفسية الإيجابية للمعلمين؛ لرفع مستوى الوعي الذاتي، وتبني القيم الأخلاقية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، وتحقيق الشفافية في العلاقات مع المعلمين (الجهني، 2020: 7). وتعرف إجرائياً بأنها: قدرة الأسلوب القيادي الذي يمارسه قادة المؤسسات التعليمية لرفع مستوى الوعي الذاتي وتحسين القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي للعاملين، والشفافية في التعامل، وتعزيز القيم الأخلاقية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

2. المؤسسات التعليمية (Educational institutions)

هي مكان يتلقى فيه الأشخاص من مختلف الأعمار التعليم، وتشمل تلك المؤسسات : مؤسسات التعليم قبل الجامعي (من مرحلة رياض الأطفال وحتى المرحلة الثانوية) والتعليم الجامعي، والمؤسسات التعليمية الحكومية هي تجسيد وترجمة عملية للفلسفة السياسية، وذلك من خلال ما تفرضه عبر مؤسساتها التعليمية، وفي مختلف مستوياتها: من رياض الأطفال وحتى المرحلة الجامعية والعليا أيضا ، من مناهج دراسية ومقررات، وبحسب ما تتطلبه كل مرحلة عمرية (الشهري، 2016: 246).

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

ويعرضها البحث من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

1. دراسة ذالة عمر (2024) بعنوان: "دور القيادة الأصيلة في الحد من مقاومة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من المعاهد الخاصة بأربيل".

هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الأصيلة في الحد من مقاومة التغيير، وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف المتغيرات، وتم تطوير المقاييس باعتماد أسلوب العينة العشوائية، وتم توزيع أداة الدراسة الميدانية (استبانة) على عينة الدراسة البالغ عددهم (73) من (العمداء، معاونو عمداء، رؤساء الأقسام العلمية) في المعاهد الخاصة في أربيل، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسة منها وجود علاقة عكسية وتأثير بين القيادة الأصيلة ومقاومة التغيير بحيث يمارس القيادات الأكاديمية لخصائص القيادة الأصيلة في المعاهد يحد من مقاومة التغيير.

2. دراسة علي المطري (2024) بعنوان: "سلوكيات القيادة الأصيلة وعلاقتها بتعزيز الحوكمة لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة التعرف على سلوكيات القيادة الأصيلة وعلاقتها بتعزيز الحوكمة لدى العاملين في جامعة الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت على عينة من (46) عضو هيئة تدريس وهيئة

إدارية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لتطبيق لسلوكيات القيادة الأصيلة في جامعة الشرقية كانت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة في جامعة الشرقية كانت بدرجة متوسطة، ولا توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق سلوكيات القيادة الأصيلة والحوكمة لدى موظفي جامعة الشرقية في الدرجة الكلية، ما عدا مجال المعالجة المتوازنة للمعلومات، ومجال الشفافية العلائقية.

3. دراسة منال القحطاني (2024) بعنوان: "القيادة الأصيلة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمات مدارس التعليم العام بخميس مشيط".

هدفت الدراسة تعرف علاقة القيادة الأصيلة وأبعادها بالالتزام التنظيمي لدى معلمات مدارس التعليم العام بخميس مشيط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للبحث؛ حيث طبقت على عينة بلغت (353) معلمة من معلمات مدارس التعليم العام بخميس مشيط؛ وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق بعد الوعي الذاتي، وبعد شفافية العلاقات، وبعد المنظور الأخلاقي، وبعد المعالجة المتوازنة للمعلومات للقيادة الأصيلة لدى معلمات مدارس التعليم العام بخميس مشيط جاءت بدرجة موافقة "كبيرة"، وجاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع (البعد العاطفي، وبعد الاستمراري، وبعد الأخلاقي للالتزام التنظيمي) لدى معلمات مدارس التعليم العام بخميس مشيط جاءت بدرجة موافقة "كبيرة"؛ جاءت معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الأصيلة والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى معلمات مدارس التعليم العام بخميس مشيط كلها موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق القيادة الأصيلة وأبعادها وعلاقتها بأبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمات مدارس التعليم العام بخميس مشيط" تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

4. دراسة حسن مصطفى (2023) بعنوان: "القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالميزة التنافسية في محافظة الزرقاء".

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالميزة التنافسية في محافظة الزرقاء؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي القائم على جمع البيانات من عينة تم اختيارها بالطريقة الطباقية العشوائية بلغت (342) فراداً، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين ككل وللمجالات جميعها جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية ودالة إحصائياً بين جميع مجالات القيادة الأصيلة مجتمعة، ومستوى الميزة التنافسية.

5. دراسة عبدالله الحارثي (2020) بعنوان: "القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة التعرف على فاعلية القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي بأسلوبيه المسحي والارتباطي، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة، وتم تطبيقها على عينة قوامها (608) معلماً ومعلمة، وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على وجود علاقة ارتباطية بين درجة الممارسة القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الأهلية الحكومية بمحافظة جدة ومستوى الثقة في القائد لدى المعلمين، ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة.

التعقيب على الدراسات السابقة

ومن خلال استقراء الدراسات السابقة وجد أن جميع هذه الدراسات تشابهت مع البحث الحالي من حيث تناول موضوع القيادة الأصيلة كأحد متغيرات تلك الدراسات، ولكنها تختلف مع البحث الحالي من حيث الهدف العام، حيث اقتصر البحث الحالي على متغير القيادة الأصيلة فقط في المؤسسات التعليمية، وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في إعداد وبناء الإطار النظري للبحث، وتحديد منهجية البحث المناسبة.

الإطار النظري للبحث

يتضمن الإطار النظري للبحث أربعة محاور، تناول المحور الأول ماهية القيادة الأصيلة، في حين تناول المحور الثاني أبعاد القيادة الأصيلة، ينتقل المحور الثالث إلى عرض دور القيادة الأصيلة في تحسين جودة المؤسسات التعليمية، وأخيراً يقدم المحور الرابع آليات تحقيق القيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الأصيلة

ويوضحه البحث كما يلي:

أولاً: مفهوم القيادة الأصيلة

القيادة الأصيلة واحدة من الموضوعات الجديدة التي تمثل إطار قيادة جديد نسبياً ينبع من مجالات القيادة والأخلاق وعلم النفس الإيجابي والسلوك التنظيمي الإيجابي، وشكل مدروس على نطاق واسع للقيادة الإيجابية، كما ينظر إليه على أنه سابقة لجميع أشكال القيادة الإيجابية الأخرى بما في ذلك القيادة التحويلية والأخلاقية والخدمية (Kurian & Nafukho, 2022: 48).

ويعود مصطلح الأصالة (Authenticity) إلى الفلسفة اليونانية التي استخدمت هذا المصطلح للدلالة على "أعرف نفسك تكن أصيلاً" فتشير الأصالة إلى امتلاك الفرد للخبرات الشخصية والتصرف وفقاً للقيم والمعتقدات التي تؤمن بها، ولقد ظهرت القيادة الأصيلة كمتغير رئيس في بحوث القيادة الإيجابية منذ صياغة وطرح مفهومها في أواخر السبعينيات من القرن العشرين، والتوسع النظري لها كهيكول جذري في نظرية القيادة الإيجابية خلال العقود الثلاثة الأخيرة، وذلك للتأكيد على ضرورة توافر الطابع الأخلاقي للقيادة واهتمامهم بالآخرين، وتوافق وتطابق أقوالهم مع أفعالهم (الرشيدي، 2023: 9).

وعرفت القيادة الأصيلة بالتعريف الأكثر شهرة واستخداماً والذي تبناه (Walumbwa et al., 2008) وطور أبعاده، واعتمدته الكثير من الأبحاث والدراسات الأكاديمية، على أنه مجال مهم للبحث في مجال السلوك التنظيمي في العقد الماضي، فهي عبارة عن عملية أو سلوك القائد المستمد من القدرات النفسية الإيجابية والسياق التنظيمي المتطور للغاية، مما يؤدي إلى زيادة الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية للمنظمة ذاتياً من جانب القادة والموظفين، وبالتالي تعزيز تطوير الذات الإيجابي (Duarte et al., 2021).

وتعرف بأنها ممارسات يقوم بها قائد المؤسسة من منطلق وعيه بذاته وبالآخرين، ويعمل من جهة طبقاً لقيمه وقناعاته ومصداقيته، ومن جهة ثانية يدعم وجهات النظر المتنوعة ويتفاعل بشفافية ومعالجة متوازنة للمعلومات وبمنظور أخلاقي (نصر، 2021: 129).

ثانياً: أهمية القيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية

تعد القيادة الأصيلة النمط المثالي للقيادة الذي تحتاجها المؤسسات التعليمية اليوم على وجه الخصوص، وذلك لما يحمله مضمون القيادة الأصيلة من قيم ومبادئ مبنية على النزاهة والشفافية والصدق والموضوعية وتحمل المسؤولية، إضافة إلى مقدرتها على التأثير الإيجابي في سلوكيات المعلمين وإخراج طاقاتهم الكامنة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، حيث إن القيادة الأصيلة قادرة على تحقيق الفاعلية التنظيمية،

واشباع احتياجات العاملين بالمؤسسة وتوفير كل السبل التي تجعل المؤسسة مكاناً رائعاً للعمل (المعاينة، 2024: 12).

للقيادة الأصيلة أهمية كبيرة في تطوير المؤسسات وخاصة التعليمية، حيث تتمثل هذه الأهمية في عدد من النقاط، وهي (الجميعي، 2023: 198):

1. تحقيق بيئة عمل منتجة: وذلك لما لها من أثر إيجابي في بناء مناخ تنظيمي فعال مرتكز على الثقة المشتركة، والرضا الوظيفي، والمواطنة التنظيمية، ورأس المال النفسي الإيجابي.
 2. تمثل الأسلوب الأمثل لإصلاح مكامن الخلل الذي يعتري أسلوب القيادة في الوقت الراهن، فالقيادة الأصيلة تهتم بالجوانب الأخلاقية للقائد وتنتظر إليه على أنه حجر الزاوية في نجاح المنظمة والذي قد يكون بيده مفتاح نجاحها وازدهارها أو العكس.
 3. تؤدي دوراً مهماً في نجاح وفشل المؤسسات التعليمية ومدى تحقيقها لأهدافها بالشكل الأكثر فاعلية وبما يضمن استمراريتها وازدهارها من خلال تعزيز الروح المعنوية للعاملين والمعلمين وتعزيز انتمائهم للمؤسسة التعليمية التي يعلمون بها.
 4. تشجع الممارسات التي يقوم بها قائد المدرسة من منطلق وعيه بذاته وبالأخرين وعمله طبقاً لقيمه وقناعاته ومصداقيته.
 5. تسهم في تطوير الآخرين وقيادتهم والتأثر بهم وفيهم، والعمل معهم بروح الفريق.
- وترى الباحثة أن القيادة الأصيلة تساهم في توفير بيئة تعليمية آمنة ومحفزة، حيث يشعر الطلاب والمعلمون بالانتماء والقبول، كما أنها تدفع المعلمين إلى تقديم أفضل ما لديهم وتساعدتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، إضافة إلى قدرتها على بناء علاقات قوية بين القادة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، مما يساهم في تحسين نتائج الطلاب الأكاديمية والسلوكية.
- ثالثاً: خصائص القيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية**

حدد الدرعية (2022: 17) خصائص القيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية في النقاط التالية:

1. تتسم بالالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية والتواضع والوعي الذاتي في التعامل مع الآخرين.
2. تبنى علاقاتها على الشفافية والمشاركة للأفكار والمعلومات وتتداولها علنياً مع الآخرين.
3. تظهر النزاهة وتطابق الأقوال والأفعال، وعدم التأثر بالضغط عند صناعة القرار.
4. بناء الثقة المتبادلة مع العاملين ضمن إطار أخلاقي.
5. تشجع المرؤوسين على التعبير عن آرائهم بكل أريحية.
6. تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية.
7. السيطرة على المشكلات وتحديات العمل اليومي، ورسم الخطط لمواجهة الأزمات والتحديات.
8. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، وإلهامهم وتشجيعهم وحفزهم نحو أداء مهامهم.
9. مواكبة التغيرات والتطورات التي تطرأ على الفلسفة التربوية.

رابعاً: صفات القائد الأصيل في المؤسسات التعليمية

في هذا الصدد يرى الرشيد (2022: 921) أن ذوي القيادة الأصيلة يتميزون بجملة من المميزات نوجزها فيما يلي:

1. ذوي القيادة الأصيلة لا يدعون أنهم قادة لمجرد أنهم في موقف قيادة، ولكنهم يؤدون وظيفة القيادة والأنشطة ذات الصلة من خلال تصرفات معبرة عن أنفسهم كقادة حقيقيين، وعندما يمارسون القيادة فإنهم يعبرون عن وجودهم الحقيقي مقابل توقعات الآخرين منهم.

2. لا يمارسون القيادة بهدف المكانة أو المكافآت الشخصية، وبدلاً من ذلك فإنهم يؤدون ذلك بإيمان راسخ بأن لديهم قيمة ورؤى يريدون تعزيزها، ومن ثم ينخرطون في القيادة بغرض تعزيز ما يؤمنون به.

3. من المرجح أن محتوى قيم القادة الأصلاء وقناعاتهم أصيلة تماماً، ومع ذلك فإنهم ليسوا متلقين سلبيين للمدخلات الاجتماعية.

4. ذوي القيادة الأصيلة يقولون ما يتفق مع ما يعتقدون فيه، ويتواءم مع حديثهم وكلماتهم ومعتقداتهم، كونهم يعملون وفقاً لقيمهم ومعتقداتهم، وليس لإرضاء الآخرين، أو العاملين أو حتى المستفيدين، أو حتى اكتساب شعبية.

في حين يضيف الفريجات (2018: 26) بعض الصفات الأخرى المميزة للقائد الأصيل فهو واقعي وصادق مع ذاته ومع الآخرين في جميع المواقف، فالفائد الأصيل له شخصية ثابتة لا تتغير تتبع من التزامه بقيمه ومبادئه التي يتعامل بها مع الآخرين، وهو منظم ذاتياً، والذي يعكس ضبط السلوك بشكل هادف من أجل التوصل إلى قرار موجه أخلاقياً، كما يتميز بالانفتاح ومشاركة الأفكار والمعلومات بشكل علني مع الآخرين، وتحمل المسؤولية ومواجهة المخاطر.

وهنا يمكن أن يطرح سؤال؛ وهو كيف يمكن أن ننمي هذه الصفات في قادة المؤسسات التعليمية؟ والحقيقة أن هناك العديد من الأساليب التي يمكن اتباعها لتعزيز هذه الصفات التي لا يختلف على أهميتها أحد، وترى من وجهة نظر متواضعة أن الثقافة المؤسسية تؤدي دوراً بالغ الأهمية في صقل القادة الأصليين، فالثقافة المؤسسية تحدد المعايير التي يجب أن يتحلى بها القادة التربويين، وهي من توفر بيئة داعمة للنمو والتطور، فيمكن للمؤسسات التعليمية أن تحدد القيم الأساسية التي تعكس رؤيتها بشكل واضح، وتضمن القيم في جميع جوانب العمل، من خلال دمج القيم المؤسسية في جميع جوانب العمل، من خلال السياسات والإجراءات وبرامج التدريب.

خامساً: إيجابيات وسلبيات القيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية

على الرغم من أن القيادة الأصيلة لا تزال نمطاً جديداً إلى حد ما، إلا أنها تمت مراجعتها وتحليلها عن كثب، حيث يركز العديد من مؤيديها على المزايا الإيجابية التي يمكن أن يوفرها أسلوب القيادة للمؤسسة، بينما يشير النقاد إلى بعض الإخفاقات الواضحة في هذا النمط.

1- إيجابيات القيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية

وقد أجرى (Luenendock, 2020) تقييماً تفيد بوجود العديد من الآثار الإيجابية للقيادة الأصيلة لأن هذا النوع من القيادة إيجابي للغاية بشكل عام، وتم تصنيفها كما يلي:

- تعزيز المشاركة العامة بين المعلمين والقائد: حيث تتحسن العلاقات بين القادة والمعلمين والموظفين، حيث يركز القائد على بدء وإقامة علاقاتهم بأمانة.

- أسلوب القيادة الأصيلة يوفر الاتساق للمؤسسة التعليمية: نظراً لأن القائد أو المدير يحدد القيم والمعتقدات الأساسية داخل مؤسسته التعليمية، فإن القائد يوضح الطريق للمعلمين والموظفين ليكونوا على طبيعتهم ويحترموا قيم ومعتقدات المؤسسة ويديرون الأعمال وفقاً لذلك، وهذا يوفر للمؤسسة التعليمية اتساقاً معيناً داخلها، حيث يعمل الموظفون والمعلمين والقادة ويديرون الأعمال وفقاً لنفس المعايير والقيم الأخلاقية الأساسية.

- زيادة التعاون داخل المؤسسة التعليمية: السبب في ذلك هو أن القائد الأصيل يشجع مشاركة الموظفين والمعلمين داخل المؤسسة لتعزيز مشاركة الأفكار والآراء والتصورات المختلفة التي يمتلكها كل موظف ومعلم.

2- سلبات القيادة الاصيلية في المؤسسات التعليمية

بالإضافة إلى الإيجابيات السابقة، فقد أشار (Luenendock, 2020) إلى بعض السلبات لنمط القيادة الأصيلة، وتم تصنيفها كما يلي:

- ضغوط على القائد: قد يتعرض القادة الأصليون لضغوط نفسية كبيرة نتيجة محاولتهم تحقيق التوازن بين احتياجات الأفراد والمؤسسة، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن تحقيق النتائج المرجوة.
- صعوبة تقييم الأداء: قد يصعب تقييم أداء المعلمين والطلاب بشكل موضوعي في بيئة تركز على الدعم والتقدير، مما قد يؤثر على عملية التطوير.
- استغلال الثقة: قد يستغل بعض الأفراد الثقة المتبادلة في بيئة القيادة الأصيلة لتحقيق مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة للمؤسسة.
- بطء عملية صنع القرار: نظراً لأن القادة يركزون بشكل كبير على الديموقراطية في مكان العمل، يتم اتخاذ القرارات من خلال تضمين آراء الموظفين والعلمين وأفكارهم ووجهات نظرهم في عملية صنع القرار، وسيؤدي هذا في النهاية إلى قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات بسرعة.
- وترى الباحثة أنه للتغلب على هذه السلبات والتحديات فإنه يجب على القادة الأصليون العمل على التوازن بين العلاقات والأداء، فيجب عليهم تحقيق التوازن بين بناء العلاقات القوية وبين تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، وتوفير التدريب اللازم للمعلمين والطلاب على المهارات اللازمة للعمل في بيئة قائمة على المشاركة والتعاون، ووضع آليات واضحة لتقييم أداء المعلمين والطلاب، مع التركيز على الجودة والتحسين المستمر.

المحور الثاني: أبعاد القيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية

تتمثل أبعاد القيادة الأصيلة فيما يلي:

أولاً: الوعي الذاتي

وهي طريقة القادة للنظر إلى أنفسهم، ومحاولة فهم أنفسهم، والقدرة على النظر إلى العالم من خلال هذه العملية، ومعرفة قوتهم وضعفهم، حتى يدركوا التأثير الذي سيعطونه للآخرين، والوعي 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 أنها تشكيك في قدراتهم أو مؤشر لفشلهم (المطري، 2024: 245).

وعرفه البردان (2017: 38) رؤية القائد لذاته على حقيقتها من الداخل بكل ما تتضمنه من نقاط قوة ومواطن ضعف، وتحديد أهدافه الرئيسية في المنظمة والطرق التي فكر بها، إضافة لوعيه بالتعرف على ردود أفعال الآخرين اتجاهه من خلال أقواله وممارساته، فيعزز الثقة في نفسه.

ويرى (Avolio & Grandner, 2005) أن الوعي الذاتي للقائد هو نقطة انطلاق مناسبة لتفسير ما يشكل تنمية قيادية أصيلة، فمثل هذا الوعي يحدث عندما يدرك الأفراد وجودهم وماذا يشكل هذا الوجود ضمن السياق الذي يعمل فيه القائد مع مرور الوقت، وقد أشار إلى أن الوعي الذاتي هو عبارة عن عملية يفهم فيها أحد المشاركين مواهبه ونقاط القوة ومواطن الضعف لديه والشعور بالقيم الأساسية والمعتقدات والرغبات الخاصة به.

كما أشار (Zins, 2020) إلى أن الوعي الذاتي للقائد هو نقطة انطلاق مناسبة لتنمية سلوك القيادة الأصيلة، ولكنها ليست نقطة وصول، حيث إنها عملية ناشئة يقوم المرء فيها باستمرار بفهم مواهبه الفريدة والتفكير في قيمه الأساسية ومعتقداته ورغباته، وهويته، ودوافعه، والأهداف.

ونوهت دراسة (Timm, 2020) أن الوعي الذاتي يتحقق من خلال ممارسة ما وراء المعرفة لاستدعاء ومعالجة المعلومات الذاتية من الذاكرة وهو أمر أساس في تأسيس المعتقدات والمواقف والتصورات والادراكات الأخرى ذات الصلة بالذات، حيث إن عملية ما وراء المعرفة هي المفتاح في جعل الأفراد مدركين لوجودهم بما في ذلك المواهب ونقاط القوة ومواطن الضعف والشعور بالهدف والقيم الأساسية والمعتقدات والرغبات مع إعادة تقييم هذه المعتقدات كلما نضج الفرد.

ويرى (Brayn, 2022) أن القادة الأصلاء يظهرون مستوى عال من الوعي الذاتي عندما يكونوا مستعدين لإعادة تقييم قراراتهم وموقفهم بشأن الأمور المهمة أو الأمور التي تكون موضع شكوى مع المرؤوسين والتي غالباً ما تكسبهم ثقة أتباعهم.

ومن أهم متطلبات صناعة الوعي حرية التفكير وحرية التعبير، والوعي بالذات وبالواقع التعليمي، وامتلاك مهارات التفكير العلمي، وتزويد الأفراد بأدوات التعلم الذاتي وامتلاك الدافعية للبحث عن المعرفة واكتسابها، والتحول من كون المتعلم سلبي إلى متعلم إيجابي (Jonson, 2009: 123).

لذلك يجب على القائد في المؤسسات التعليمية أن يكون على دراية عميقة بقدراته وميوله، وأن يفهم نقاط قوته ومواطن ضعفه، هذا الوعي الذاتي يساعده على تحديد تأثير أفعاله على الطلاب والمعلمين والموظفين، كما يمكنه من التعامل بشفافية مع الأخطاء والتعلم منها، مما يشجع الآخرين على فعل الشيء نفسه، يمكن لقائد المؤسسة التعليمية ذو الوعي الذاتي أن يكون قدوة إيجابية للآخرين، ويعزز ثقافة التعلم المستمر في مؤسسته التعليمية.

ثانياً: شفافية العلاقات

عرفها الحارثي (2020: 724) بأنها: الوضوح والصراحة والأمانة في تقديم الذات للآخرين والتي تحدث عندما يتشارك القادة بمشاعرهم، ورغباتهم مع الآخرين، وإظهار كل الصفات الإيجابية والسلبية للآخرين.

بمعنى أنه ينبغي على القادة أن يتسموا بالشفافية في جميع علاقاتهم ومشاعرهم مع المرؤوسين، الذين ينعكس على بناء علاقات قوية بين القادة والمرؤوسين، وتعزيز سلوكيات العمل الجماعي، وتظهر تلك الخاصية في سلوكيات مشاركة الحقائق والأفكار والمشاعر الحقيقية في العلاقات الشخصية، وتجنب التعبيرات غير الملائمة (الأومري، 2023: 492).

كما توجد علاقة تبادلية بين تطبيق القيادة الأصيلة، وشفافية العلاقات، فقد أشار (Weiss et al., 2018: 313) إلى أن المدرسة التي يكون لديها التزام بمتابعة مدى تقدمها وتضع نظاماً واضحاً للمكافآت والجزاءات تستطيع توفير فرص التنمية المهنية للعاملين بها، وتقديم معايير الأداء إلى المؤسسة مع توفير الاستقلالية الكاملة لها بما يساعدها على الاستجابة السريعة لمتطلبات المجتمع المحيط.

وقد بينت دراسة (Khalil & Siddiqui, 2020: 37) أن الشفافية، كجزء أساس من القيادة الأصيلة، تؤدي دوراً حاسماً في تعزيز التنمية المهنية للموظفين، وتزيد من شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه عملهم.

كما إن الشفافية في العلاقات بين أفراد المجتمع المدرسي تؤدي ثماراً طيبة تتمثل في تعزيز الولاء والانتماء، وزيادة الإنتاجية والكفاءة، وتوطيد أواصر التعاون والتكاتف. كما تساهم بشكل كبير في تقليل الغموض في تطبيق اللوائح والأنظمة، مما يضمن سير العمل بسلاسة ويحد من أي تفسيرات شخصية قد تعيق تحقيق الأهداف المرجوة (Huque, 2011: 67).

يتطلب تحقيق الشفافية في العلاقات توفير معلومات موثوقة ودقيقة، تدعم عملية صنع القرار وتساهم في بناء الثقة بين جميع الأطراف، ويجب أن تكون هذه المعلومات متاحة للجميع في الوقت المناسب، مما يعزز من شفافية الإدارة ويضمن تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية (بيومي وآخرون، 2019: 149).

هذا السلوك يعزز من خلال الإفصاحات التي تنطوي على تبادل المعلومات وصراحة التعبير عن أفكار القائد ومشاعره الحقيقية للسعي إلى تقليل مظاهر العواطف غير اللائقة، كما يتيح للمرؤوسين التنبؤ بشكل أكبر بأفكار وإجراءات القادة من جانب كونهم أكثر اطلاعاً على القادة وأفكارهم من خلال العلاقة القائمة على الثقة التي تم إنشاؤها، ومن ثم زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بالمؤسسة (الفريجات، 2018: 23).

وفي المؤسسات التعليمية تتمثل الشفافية في العلاقات التربوية في قدرة القائد على التواصل بصراحة ووضوح مع جميع أفراد المجتمع المدرسي، فيجب على القائد أن يكون صادقاً في تعاملاته، وأن يشارك المعلومات بشكل مفتوح، وأن يستمع بانتباه إلى آراء الآخرين، حيث تساهم الشفافية في بناء الثقة المتبادلة بين القائد والمجتمع المدرسي، وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي.

ثالثاً: المنظور الأخلاقي

عرفه الحارثي (2020: 724) بأنه: الأسس الأخلاقية الإيجابية التي يتمسك بها القائد في علاقاته وقراراته، بحيث تكون قراراته وتعاملاته من منطلق أخلاقي إيجابي، مهما كانت الضغوط الخارجية التي يواجهها.

ويعرفها البردان (2017: 40) العملية التي يتصرف القائد الأصل وفقاً لقيمه ومعاييرها الداخلية، وتحويل نواياه الداخلية إلى أفعال، ولديه معرفة بتأثير تصرفاته على الآخرين، والتزامه بالأخلاق والقيم والمعايير الاجتماعية ثم صنع القرارات التي تتفق مع هذه القيم الأخلاقية في المنظمة. وأضاف (Peus et al., 2012) أن المنظور الأخلاقي الداخلي يحدد سلوك القائد وفق معايير أخلاقية وقيم ومعتقدات، بالتالي يقل تأثير العوامل الخارجية على سلوك القائد الأصل، فهو قادر على فصل منظوره الأخلاقي عن الضغوطات الخارجية.

ويرى (Hsiung, 2012) أنه بدون المعتقدات الأخلاقية والمعنوية، سيكون العاملون غير قادرين على التعبير عن موقفهم في العمل بشجاعة، خوفاً من مضرة القائد، وسيزيد التماثل الاجتماعي للعاملين من خلال القيم الأخلاقية والمستوى العالي من الأمانة والنزاهة في بيئة العمل، أي أن القادة الذين لديهم معايير أخلاقية ومعنوية عالية موجهة لسلوكهم، سوف يحققون مخرجات مستدامة وطويلة المدى للمؤسسة. ويعمل المنظور الأخلاقي من خلال السلوكيات التنظيمية الآتية:

- العدالة والمساواة، فالقائد العادل والأصيل هو الذي يتعامل مع الآخرين باحترام، ولا يفرق بينهم، ويتخذ قرارات عادلة.
- المشاركة في السلطة واتخاذ القرار، حيث يعطي القائد العاملين دوراً في مشاركة القرار والسلطة، والاستماع إلى مدخلاتهم، والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرار.
- وضوح الدور والعمل بوضوح، وتوضيح التوقعات، والتواصل بشكل علني من أجل السماح للمعلمين والعاملين بفهم ما هو متوقع منهم.
- ولتحقيق منظور أخلاقي شامل، يجب وضع سياسة أخلاقية شاملة تغطي جميع جوانب العمل، وتشمل نظاماً عادلاً للمكافآت والحوافز، كما يجب أن يتم تقييم أداء جميع أفراد المجتمع المدرسي بشكل دوري وموضوعي، وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم (عبدالهادي، 2020: 1212).
- لذلك من الضروري على القائد التربوي أن يكون ملتزماً بالقيم الأخلاقية، وأن يجعل منها أساساً لاتخاذ القرارات، فيجب أن يكون قدوة في تطبيق هذه القيم في حياته اليومية، وأن يشجع الآخرين على فعل الشيء نفسه، حيث يمكن للقائد التربوي ذو المنظور الأخلاقي أن يخلق بيئة تعليمية إيجابية تساهم في تطوير شخصية الطلاب والمعلمين وتنمية قيمهم.

رابعاً: المعالجة المتوازنة

تشير إلى قدرة القائد على النظر في جميع الحقائق ذات الصلة وتحليلها بموضوعية، واعتبارها لمجموعة واسعة من آراء المديرين واستخدام المعلومات الموضوعية والعقلانية (Kulophas & Hallinger, 2021: 5).

والقيام بالتحليل الموضوعي لجميع البيانات ذات الصلة، والتشاور مع وجهات النظر الأخرى (Jaworski et al., 2018: 4918).

والقدرة على ألا يكون متحيزاً في النظر إلى جميع المعلومات ذات الصلة فإن ذلك من مقتضيات جودة القادة (Iqbal et al., 2020: 3)، وذلك بالاستماع إلى معلومات، والمصادر المتعددة، وأصحاب المصلحة قبل اتخاذ القرار.

وتسعى المعالجة المتوازنة إلى التعامل بفاعلية مع التنوع الكبير في القدرات والميول والاتجاهات بين الطلاب، وذلك لمساعدتهم على تحديد مسارهم المهني المستقبلي وتوفير فرص تعليمية متكافئة تلبي احتياجات كل طالب على حدة (Álvarez et al., 2019: 418).

كما تسهم المعالجة المتوازنة في تطوير فرص استثمار إمكانات المؤسسة التعليمية البشرية والمادية، وزيادة فاعلية المؤسسة التعليمية ومهامها وأنشطتها، مما ينعكس على تحسين كفاءاتها ويرفع من رضا الأطراف المعنية بفاعلية، ويساعد على إتاحة أنشطة وخدمات جديدة قابلة للتسويق، مما يحقق قيمة مضافة وإيرادات مهمة للمؤسسة التعليمية، وتقديم خدمات إبداعية ومبتكرة للعاملين والطلاب والمجتمع المحيط.

لذلك يجب على القائد في المؤسسة التعليمية أن يستمع إلى آراء المعلمين والطلاب وأولياء الأمور قبل اتخاذ أي قرار يؤثر عليهم، كما يجب أن يكون عادلاً في توزيع الموارد والفرص، وأن يعامل جميع أفراد المجتمع المدرسي باحترام وتقدير.

المحور الثالث: دور القيادة الأصيلة في تحسين جودة المؤسسات التعليمية

يتناول البحث في هذا المحور تحليل دور القيادة الأصيلة في تحسين جودة المؤسسات التعليمية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، والاندماج في العمل، وتحفيز الإبداع والابتكار لدى المعلمين، وقد تم اختيار هذه الأدوار كونها تمثل أبعاداً أساسية لنجاح أي مؤسسة تعليمية، حيث إن المعلم هو محور العملية التعليمية، وبالتالي فإن تحسين ظروف عمله وزيادة رضاه عن المهنة يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة التعليم المقدم للطلاب، كما أن تشجيع الإبداع والابتكار لدى المعلمين يعتبر عاملاً حاسماً في تطوير المناهج والبرامج التعليمية وتلبية احتياجات الطلاب المتغيرة. ويمكن توضيح ذلك تفصيلاً فيما يلي :

1- تحقيق جودة الحياة الوظيفية

في ظل الألفية الثالثة اهتمت الإدارة بأساليب وطرق تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي وتنمية جودة الحياة الوظيفية لديهم، لذا اهتم الكتاب في مجال السلوك التنظيمي بموضوع جودة الحياة الوظيفية على أنه اتجاهات الفرد نحو عمله فيما يتعلق بإيمانه القوي بأهدافها والرغبة القوية في الانتماء إليها والإخلاص والتفاني في أداء العمل لنجاحها وتحقيق التنظيم أهدافه لا يأتي إلا بوجود قوى عاملة ملتزمة ومخلصة ومقتنعة بالسياسات الإدارية، مع الثقة في قيادتها الأمر الذي يتطلب وجود أفراد لديهم اتجاه إيجابي نحو الإدارة تساعدهم على تحمل الضغوط الوظيفية لديهم ، ومن هذا المنطلق حيث إن القيادة الأصيلة تنطوي على العديد من المعان الإيجابية لتشمل الثقة بالنفس والإخلاص والمصادقية والشعور بالأهمية والاعتزاز بالقيم والأخلاقيات (قاسم، 2011: 545).

وعلى المستوى التربوي فإن تطبيق مبادئ القيادة الأصيلة عامل مهم في توفير مناخ تعليمي مناسب للمعلمين يجعلهم مستمتعين بما يقومون به، ويحثهم على اكتساب المعرفة والخبرة المناسبة لتقديم أنشطة تعليمية مناسبة لجميع الطلاب على اختلاف تنوعاتهم (Russell & Stone, 2002: 147).

فالقيادة الأصيلة، بتأثيرها العميق على بيئة العمل والسلوكيات التنظيمية، تؤدي دوراً حاسماً في تحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين، هذا الارتباط بين القيادة الأصيلة وجودة الحياة الوظيفية هو محور العديد من الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة، حيث إن القادة الأصليون يبذلون جهداً كبيراً في بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل مع مرؤوسيه، مما يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية. ، فإذا ما طبق القائد الأصل أسلوب تطبيقاً صحيحاً، فإن ذلك يؤدي إلى إرضاء العاملين في البيئة المدرسية، ومن ثم زيادة الإنتاجية والرغبة في العمل، وإن تحقيق طموح المعلمين وأهدافهم يتم من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، والاستماع لهم، فمشاركة الآخرين تعزز من الانتماء والولاء للمؤسسة. (الحلي، 2022: 40).

وقد اكدت دراسة الرشيدى (2023) على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصيلة وجودة الحياة الوظيفية، كما خلصت البشاري والجرافي (2024) دراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة

التحويلية وجودة الحياة الوظيفية، وجودة الحياة الوظيفية ترتبط على نحو معنوي باندماج الموظف في وظيفته وجودة الحياة الوظيفية بما تضمنه من عناصر مادية ومعنوية تعمل على زيادة الراحة والرضا والأمان للموظف، وبالتالي زيادة اندماجه في عمله، ونظراً لهذا الترابط يعرض البحث أثر القيادة الأصيلة على الاندماج في العمل كما يلي:

2- تحقيق الاندماج في العمل

من المنطقي إذا رأى الموظفون أن قائدهم شخص موثوق فيه Authentic، يتعامل معهم بشفافية ووفقاً لمعايير أخلاقية، فسوف يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى ثقتهم فيه، مما يؤدي بدوره إلى استعدادهم للمضي قدماً وإنجاز مهامهم على أكمل وجه، وبالتالي سوف يزداد مستوى اندماجهم في العمل. ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي والتي تعتمد على مبدأ المعاملة بالمثل، تتطور علاقات التبادل الاجتماعي بين القائد والمرؤوسين في سياق مكان العمل من خلال سلسلة من التبادلات المشتركة والتي ليست بالضرورة أن تكون متزامنة، والتي تولد نمطاً من المسؤولية المتبادلة من جانب كل طرف، مما يؤدي إلى الالتزام المتبادل، والذي بدوره يؤدي إلى نتائج إيجابية مثل الاندماج في العمل والرضا الوظيفي (إسماعيل، 2021: 543).

كما تتضح العلاقة بين القيادة الأصيلة والاندماج في العمل من خلال نموذج (موارد – متطلبات العمل)، حيث تعد القيادة الأصيلة بمثابة مورد من موارد العمل التي تزود المرؤوسين بالدعم الانفعالي والجسدي، والذي يمكنهم من إكمال جميع المهام المطلوبة، وبالتالي يعزز لديهم الاندماج في العمل (Bakker& Demerouti, 2008: 314).

فالقائد الأصيل يعزز اندماج الموظفين من خلال الأبعاد المختلفة لسمات القيادة الأصيلة، حيث يمثل بعد الوعي الذاتي من القيادة الأصيلة التأمل الذاتي، والتعرف على الذات، ويبرز القائد الأصيل سلوكيات الوعي الذاتي من خلال العلاقة الحقيقية والصادقة والشفافية مع الآخرين (العتيبي، 2021: 64). كما أن القائد الأصيل الذي يتحلى بوعي ذاتي يعزز هذه العلاقة من خلال تشجيع بيئة صادقة ومنفتحة على الآخرين، حيث يمكن الموظفين من التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، دون وجود حواجز، مما يوفر بيئة عمل آمنة للموظفين، وهذه العملية سوف تبرز علاقة تتميز بالثقة بين القائد والموظفين، من خلال إشراك الموظفين، وذلك بإتاحة الفرصة لهم لطرح ملاحظاتهم، والاستماع وقبول رأي الموظفين، وتبادل المعلومات علناً معهم، ونظراً لهذه العلاقة الإيجابية؛ فإنه من المتوقع أن تسهم في تحفيز الموظفين للاندماج في عملهم (العتيبي، 2021: 65).

ووفقاً لدراسة (Ebrahim, 2017: 62) تزداد مستويات اندماج الموظفين ومشاركتهم في العمل إذا تم التعامل معهم بطريقة صادقة وأصيلة.

ويضيف كل من (Gardner et al., 2005: 351) و (Luthans & Avolio, 2003:246) أن القائد الأصيل يسهم في زيادة الاندماج في العمل لدى التابعين من خلال توفير فرص لهم لتطوير علاقاتهم مع زملائهم في العمل، واكتشاف مواهبهم ومساعدتهم على استخدام هذه الموهبة لإيجاد توافق أفضل مع أهداف العمل وأثرائه.

3- تحقيق الابداع والابتكار لدى المعلمين

القادة الأصليون يعبرون عن وجهات نظرهم وأفكارهم بصراحة ويستخدمون اللغة لتنظيم العمليات، والنقد المناسب، سواء كان إيجابياً أو سلبياً، يدعم الموظفين في تحسين وإعادة فحص وجهات نظرهم الفريدة (Phuong& Takahashi, 2021: 82). وعندما يرى الموظفون أن قادتهم يظهرون

اهتمامًا حقيقيًا بهم، فإنهم يطورون شعورًا بالهوية الذاتية معهم ويكونون أكثر استعدادًا لتقديم أفكار جديدة والسعي نحو تبنيها

قد لا يتمكن الموظفون من حماية أفكارهم الثورية الغريبة، وقد لا يتمكنون من حماية أنفسهم من الخوف من فقدان ماء الوجه أو تعريض العلاقة الناتجة للخطر. ، ونتيجة لذلك، قد يتمتع الموظفون بمستويات عالية من الحرية والكفاءة الذاتية، مما يمكنهم من الانخراط في سلوكيات إبداعية ونتيجة لذلك، يلهم القادة الأصليون قدرات موظفيهم وأفعالهم الإبداعية (Zhang et al., 2023: 242). ،بالإضافة إلى ذلك، أثبت العلماء أن القيادة الأصيلة لها تأثير مفيد على السلوك الإبداعي للموظفين كدراسة (Ribeiro et al., 2019) ودراسة (Javed et al., 2018) ودراسة (Ribeiro et al., 2019).

المحور الرابع: آليات تحقيق القيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية

القيادة الأصيلة في مجال التعليم تتطلب التأمل الذاتي، والوعي الذاتي، والالتزام بالنمو الشخصي، وفيما يلي عرض بعض آليات تحقيق القيادة الأصيلة في السياق التعليمي والتي ركزت بشكل أكبر على الممارسات الشخصية التي يجب على القائد أن يمارسها من أجل أن يكون قائد أصيل (Center for Creative Leadership, 2024: 3):

- لتطوير قيادة أصيلة في المؤسسات التعليمية، يجب على القادة البدء بتحديد قيمهم الأساسية المتعلقة بالتعليم والطلاب، يمكن تحقيق ذلك من خلال طرح أسئلة جوهرية مثل: ما الرؤية التي أطمح لتحقيقها للطلاب؟ وما القيم التي أريد غرسها فيهم؟
- القيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية تركز على أساس متين من النزاهة والأخلاق، القادة الذين يمارسون القيادة بنزاهة هم أولئك الذين يضعون مبادئهم وقيمهم نصب أعينهم في كل قرار يتخذونه، ويتحملون المسؤولية عن أفعالهم، فهم يمارسون الشفافية في جميع تعاملاتهم، ويحرصون على أن يكونوا مسؤولين عن قراراتهم وأفعالهم، كما أنهم يعاملون جميع الأفراد بإنصاف وعدالة، بغض النظر عن خلفياتهم أو آرائهم، من خلال هذه الممارسات، يصبح القائد النزيه قدوة حسنة لطلابه ومعلميه وموظفيه، ويساهم في بناء بيئة تعليمية إيجابية ومحفزة.
- تعد القيادة الأصيلة في التعليم رهينة بتعزيز ثقافة التواصل المفتوح والحوار البناء، من خلال توفير بيئة آمنة وشاملة، يمكن للقادة تشجيع جميع أفراد المجتمع المدرسي على مشاركة أفكارهم ومخاوفهم بحرية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد اجتماعات منتظمة، وتنظيم قنوات تواصل مفتوحة، وتشجيع المبادرات الطلابية، ومع ذلك، قد تواجه عملية بناء ثقافة تواصلية مفتوحة بعض التحديات، مثل الخوف من الانتقاد أو الاختلافات في الرتب، لذلك، يجب على القادة تطوير مهاراتهم في الاستماع الفعال، وطرح الأسئلة، وإعطاء التغذية الراجعة البناءة، لإيجاد بيئة تعزز الثقة والاحترام المتبادل.
- إن مشاركة التجارب والأخطاء هي جزء أساسي من عملية التعلم والتطوير، من خلال الاعتراف بالأخطاء والعمل على تصحيحها، يمكن للقادة أن يبنوا ثقافة من الثقة والاحترام المتبادل.
- القيادة الأصيلة تتطلب التزامًا مستمرًا بالتعلم والتطوير، فيجب على القادة أن يكونوا قدوة في التعلم، وأن يشجعوا ثقافة التعلم المستمر في جميع أرجاء المؤسسة التعليمية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع التعاون والتعلم المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين، وتوفير فرص للتطوير المهني المستمر.
- إن الاهتمام بالرفاهية النفسية والجسدية لأفراد المجتمع المدرسي هو جزء أساسي من بناء علاقات هادفة، ويمكن للقادة تحقيق ذلك من خلال توفير الدعم اللازم، والتعامل مع كل فرد باعتباره فردًا فريدًا. من خلال تشجيع ثقافة التشاركية والتعاون.

وفي ذات السياق، هناك من أشار إلى عدد من الآليات التي من شأنها تحقيق القيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية، ولكن هذه الآليات لا تركز على ممارسات القائد الشخصية، ولكنها تقع على عاتق المؤسسات التعليمية بشكل عام، ويمكن إبرازها فيما يلي (هلال، 2022: 27):

1- آليات تحقيق شفافية العلاقات

- قيام المدارس بإظهار الحقيقة والاعتراف بالأخطاء عند ارتكابها.
- التزام المدارس بالاستماع إلى آراء الزملاء حول سبب تحسن الأداء.
- الكشف عن جميع العمليات والإجراءات والقرارات المتخذة بالمدارس أمام العاملين.
- إعلان المدارس عن أهدافها لدى جميع العاملين.

2- آليات تحقيق المعالجة المتوازنة

- تدريب العاملين على تحمل المخاطر في سبيل الوصول إلى الهدف.
- تقديم فرص كافية بالمدارس لتطبيق الأفكار الإبداعية.
- استخدام المؤسسات التعليمية لأسلوب التقويم الذاتي المستمر للوقوف على الوضع الحقيقي لها.

- حث قيادة المدارس على المرونة في اتخاذ القرار حسب طبيعة الموقف.

3- آليات تحقيق الوعي الذاتي

- تعزيز التفاعلات الانسيابية العادلة بين العاملين بالمدارس.
- تدريب قيادة المؤسسات التعليمية على تحمل الضغوط والتحكم في الانفعالات.
- توعية قيادة المؤسسات التعليمية بطبيعة الأفراد العاملين وخصائصهم.

4- آليات تحقيق المنظور الأخلاقي

- تعزيز قيم النزاهة والعدالة في توزيع المسؤوليات والأنشطة اليومية.
- تشجيع نماذج القدوة بالمؤسسات التعليمية في الالتزام باللوائح والتشريعات.
- على المؤسسات التعليمية تطبيق اللوائح المرتبطة بالثواب والعقاب لدى جميع العاملين.
- تأكيد المؤسسات التعليمية على التعلم من الأخطاء التي تحدث في العمل.

المحور الخامس : التوصيات والمقترحات الإجرائية للبحث

ومن هذه التوصيات ما يلي:

- 1- يجب أن يدرك القادة في المؤسسات التعليمية أن التأثير الإيجابي على العاملين لا يمكن أن يتم بأساليب الفرض الإجمالي وتنفيذ التعليمات، بل بأساليب قيادة أصيلة تعتمد على التماثل الأخلاقي والوعي بالذات والاتصال والتعاون والافتقار والثقة المتبادلة.
- 2- تعزيز الوعي بمفهوم القيادة الأصيلة لدى القادة والمعلمين في المؤسسات التعليمية من خلال عقد ورش عمل وندوات للقادة والمعلمين.
- 3- منح قادة المؤسسات التعليمية الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من تأصيل منظومة القيادة الأصيلة ما يمكنهم من بناء مناخ من الثقة بينهم وبين العاملين.
- 4- إجراء تقييم دقيق لاحتياجات القادة الحاليين والمستقبليين لتحديد المهارات والمعارف المطلوبة لتطبيق القيادة الأصيلة.
- 5- تطوير معايير اختيار مديري المؤسسات التعليمية بحيث تشمل قدرات القيادة الأصيلة.

- 6- قيام وزارة التعليم بإنشاء دليل لممارسة القيادة الأصيلة وتوزيعه على قادة المؤسسات التعليمية.
- 7- على وزارة التعليم أن تتبنى ميثاق للقيادة التربوية يشمل مجموعة من القدرات والممارسات التي تنبثق من أبعاد القيادة الأصيلة.
- 8- على المؤسسات التعليمية ربط تقييم أداء القادة بممارساتهم للقيادة الأصيلة.
- 9- تطوير سياسات وبرامج تدعم القيادة الأصيلة، مثل برامج التطوير المهني المستمر، وبرامج التعلم التعاوني.
- 10- تطوير نموذج شامل يجمع بين الأبعاد المختلفة للقيادة الأصيلة (الوعي الذاتي، الشفافية، المنظور الأخلاقي، المعالجة المتوازنة) ويحدد العلاقة بين هذه الأبعاد وتأثيرها على النتائج التنظيمية.
- 11- تطوير أدوات تقييم ذاتي تساعد القادة على تقييم مستوى ممارساتهم للقيادة الأصيلة.
- 12- دمج القيم المؤسسية في جميع جوانب العمل، من خلال السياسات والإجراءات وبرامج التدريب.
- 13- يجب على القائد في المؤسسات التعليمية أن يكون على دراية عميقة بقدراته وميوله، وأن يفهم نقاط قوته وضعفه.
- 14- يجب على قادة المؤسسات التعليمية التواصل بصراحة ووضوح مع جميع أفراد المجتمع التعليمي، فيجب على القائد أن يكون صادقاً في تعاملاته، وأن يشارك المعلومات بشكل مفتوح.
- 15- عمل نظام مكافآت يعتمد على الأداء الفردي والجماعي لأعضاء المؤسسة التعليمية، وتشجيع القيادات على الاهتمام بأداء الأعضاء والتنوع في أدوات التحفيز والمكافآت سواء مالية أو معنوية.
- 16- يجب على قادة المؤسسات التعليمية إشراك العاملين على التعبير عن آرائهم بحرية وإشراكهم في عملية صنع القرار.
- 17- دعم البحوث العلمية التي تهدف إلى فهم أعمق للقيادة الأصيلة وتأثيرها على المؤسسات التعليمية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- الأومري، سارة أحمد (2023). دور سلوكيات القيادة الأصيلة في إدارة الحسد التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة الموصل، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 15(1)، 487 – 503.
- البردان، محمد فوزي (2017). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل: دراسة ميدانية، *رسالة دكتوراه*، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.
- البشاري، نجيب؛ الجرافي، هند (2024). القيادة التحويلية وأثرها في جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، *مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 11(95)، 93 – 126.
- بيومي، آية جمال؛ محمد، منى؛ وفضل، محمود (2019). متطلبات تطبيق الإدارة بالشفافية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، كلية التربية، جامعة الفيوم، 4(12)، 141 – 177.
- الجميعي، وفاء بنت عايض (2023). واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمات: دراسة ميدانية بمدينة الطائف، *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع 18، 183 – 232.
- الجهمي، بدرية محمد (2020). واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة، *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ع 35، 11 – 63.
- الجهني، أحمد (2020). سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع وعلاقته بالصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، *مجلة كلية التربية*، كلية التربية، جامعة المنصورة، 108(1)، 3 – 69.
- الحارثي، عبدالله بن سعد (2020). القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين، *مجلة كلية التربية*، كلية التربية، جامعة المنصورة، ع 112، 717 – 743.
- الحجار، رائد حسين (2017). درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، *مجلة جامعة الأقصى*، كلية التربية، غزة، 21(2)، 207 – 234.
- الحلبي، عواصف عبدالناصر (2022). أثر ممارسة مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية للقيادة الأصيلة في جودة الحياة الوظيفية للمعلمين، *رسالة ماجستير*، كلية التربية، جامعة الأقصى، فلسطين.
- الدرعية، هنية بنت سالم (2022). القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، *رسالة ماجستير*، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان.
- الرشيدي، أنور خالد (2022). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة وجودة الحياة الوظيفية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، مج 13، 918 – 932.

- الرشيدي، أنور خالد (2023). دور القيادة الأصيلة في تحسين جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الكويتية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، 15(3)، 1 – 35.
- الشهري، حسن بن فائز (2016). مفهوم الأمن الفكري في المؤسسات التعليمية ما بين النسقية والاتساق: دراسة تحليلية، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 2(1)، 244 – 259.
- الطراونة، هويدا نايف (2022). دور القيادة التربوية في تفعيل استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المكتبات الجامعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة، *المجلة التربوية الأردنية*، مجلد(7)، 225 – 243.
- عبدالهادي، عبير حسن (2020). أثر القيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 11(2)، 1186 – 1216.
- العتيبي، سعد بن مرزوق (2021). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة في الاندماج في العمل للموظفين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 29(3)، 60 – 81.
- عمر، دالة حيدر (2024). دور القيادة الأصيلة في الحد من مقاومة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من المعاهد الخاصة بأربيل، *مجلة الجامعة العراقية*، ع65، 383 – 396.
- غرابية، فوزي (2010). أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، عمان: دار وائل.
- الفريجات، لانا جميل (2018). أثر القيادة الأصيلة في إبداع الموظفين بشركة زين للاتصالات في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- قاسم، مرفت إبراهيم (2011). أثر القيادة الأصيلة كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ع3، 544 – 561.
- القحطاني، منال عبدالله (2024). القيادة الأصيلة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمات مدارس التعليم العام بخميس مشيط، *مجلة بحوث*، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، 4(2)، 220 – 252.
- مصطفى، حسن محمود (2023). القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالميزة التنافسية في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- المطري، علي بن سعيد (2024). سلوكيات القيادة الأصيلة وعلاقتها بتعزيز الحوكمة لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، *المجلة العربية للتربية النوعية*، ع33، 241 – 288.
- المطري، علي بن سعيد (2024). سلوكيات القيادة الأصيلة وعلاقتها بتعزيز الحوكمة لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، *المجلة العربية للتربية النوعية*، ع33، 241 – 288.
- المعاينة، أصالة مهند (2024). درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية للقيادة الأصيلة وعلاقتها بمستوى السلوك الطوعي لدى معلمهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

نصر، حنان حسن (2021). تطوير مهارات القيادة الإدارية بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء مدخل القيادة الأصيلة والاستفادة الأصيلة من خبرة استراليا، *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، جامعة قناة السويس، ع 50، 119 – 194.

هلال، شعبان أحمد (2022). القيادة الجديرة بالثقة: مدخل لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري، *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية، 32(5)، 1 – 43.

English References:

- Alvarez, P., Alonso, M., Mora, M., and León, J. (2019). Authentic leadership and its relationships with work engagement and organizational citizenship behaviors in military units: the role of identification as a mediating variable. *Military Psychology*. 31(2), 412-424.
- Avolio, B. & Gardner, W(2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of positive forms of Leadership, *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bryan, Venise (2022). Perceptions of preceptors' authentic leadership and final year nursing students' self-efficacy, job satisfaction, and job performance, *Journal of Professional Nursing*, Issue 41, 81 – 87.
- Ebrahim, A. B. (2017). **Authentic leadership, trust and work engagement amongst health care workers** (Master's thesis, Triangle Campus of the North-West University, South Africa).
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic, leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of business ethics*, 107(3), 349-361.
- Huque, S.(2011). Accountability and governance: strengthening extra-bureaucratic mechanisms in Bangladesh, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(1), 59-74.
- Iqbal, S., Farid, T., Khan, M. K., Zhang, Q., Khattak, A., & Ma, J. (2020). Bridging the gap between authentic leadership and employees communal relationships through trust. *International journal environmental research and public health*, 17(1), 250.
- Javed, B., Rawwas, M., Khandai, S., Shahid, K., & Tayyeb, H. (2018). Ethical Leadership, Trust in Leader and Creativity: The Mediated Mechanism and

- an Interacting Effect. **Journal of Management and Organization**, 24, 388-405.
- Jaworski, M., Panczyk, M., Cieslak, I., Zarzeka, A., & Gotlib, J. (2018). **Authentic leadership skills and public health student participation in extracurricular activities (ECAS)**. In EDULEARN18 Proceedings (pp. 4917-4924). IATED.
- Jonson, C., 2009, The Effect of the New Media on Youth Users Social Awareness, **paper presented at the meeting of social changing and improving the Cultural Relation**, NY.
- Khalil, A., & Siddiqui, A. (2020). Authentic leadership and work engagement: The mediatory role of employees' trust and occupational self-efficacy. **International Journal of Organizational Leadership** 8(3), 17-42.
- Khan, S., Muhammad, B., Afridi, G. W., & Sarwar, I. (2017). Effect of authentic leadership on job satisfaction and employee engagement. **City University Research Journal**, 7(1), 151-166.
- Kulophas, D., & Hallinger, P. (2021). Leading when the mouth and heart are in unison: a case study of authentic school leadership in Thailand. **International Journal of Leadership in Education**, 24(2), 145-156.
- Luenendock, M. (2020). *7 Things You Should Do To Demonstrate A Strong Work Ethic To Your Employer*. Retrieved from *Cleverism*: <https://www.cleverism.com/7-things-demonstrate-strong-work-ethic/>.
- Luenendonk, M. (2020). **Authentic Leadership Guide**: Definitions, Qualities, Pros & Cons, Examples.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). **Authentic leadership development**. In K. S. Cameron, S. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Peus, C., et al(2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences and Mediating Mechanisms“, **Journal of Business Ethics**, (107)1(: 331-348.
- Phuong, T., & Takahashi, K. (2021). The Impact of Authentic Leadership on Employee Creativity in Vietnam: A Mediating Effect of Psychological Contract and Moderating Effects of Subcultures. **Asia Pacific Business Review**, 27, 77-100.
- Pinelli, N. R., Sease, J. M., Nola, K., Kyle, J. A., Heldenbrand, S. D., Penzak, S. R., & Ginsburg, D. B. (2018). The importance of authentic leadership to

- all generations represented within academic pharmacy. **American journal of pharmaceutical education**, 82(6),pp163-170.
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2019). How Authentic Leadership Promotes Individual Creativity: The Mediating Role of Affective Commitment. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 27, 189-202.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. **Leadership & Organization Development Journal**, 23(34), 145-157.
- Wang ,H,K (2011)." University Staff Performance Evaluation systems, Organizational Learning, and Organizational Identification in Taiwan". ?. **Social Behavior and Personality**, Vol.39,1,pp.43- 54.
- Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J., & Hoegl, M. (2018). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. **The Leadership Quarterly**, 29 (2), 309-321.
- Zhang, Hongpeng., Li, Xueying., Li, Yannan (2023). The Impact of Authentic Leadership on Employee Innovation Behavior and Work Engagement in Specialized, Fined, Peculiar and Innovative SMEs, **Open Journal of Business and Management**, 11, 238 – 259.
- Zins, E. A. (2020). **The Relationship Between Public School Principals' Authentic Leadership and Implicit Theory of Intelligence.**