

## القيادة الأصيلة لدى مُديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان\*

هنية بنت سالم بن ناصر الدرعية  
وزارة الأوقاف والشؤون الدينية  
bsn33532@gmail.com

### الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة مُديري مدارس التعليم الأساسي لأبعاد القيادة الأصيلة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات، والمعلومات، وطبقت على (286) معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مُديري المدارس لأبعاد القيادة الأصيلة جاءت عالية، وبينت النتائج وجود فروق لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الماجستير فأعلى.

كما توصلت النتائج إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي جاء عالياً، وأوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لمستوى ولائهم التنظيمي بالمدارس تُعزي لمتغير المؤهل العلمي، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً

\*(بحث مستل من رسالة ماجستير)

بين جميع أبعاد القيادة الأصيلة لمُدبري المدارس وأبعاد مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بزيادة اهتمام الإدارات العليا المسؤولة عن برامج التدريب والتنمية المهنية، وأن تكون القيادة الأصيلة لمُدبري المدارس والولاء التنظيمي للمعلمين من ضمن الموضوعات الرئيسة لها.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأصيلة، الولاء التنظيمي، مدارس التعليم الأساسي، محافظة الداخلية، سلطنة عمان.

## **The Authentic Leadership of Basic Education Schools Principals and its Relationship to the Organizational Loyalty of Teachers in Al-Dakhiliyah Governorate in Sultanate of Oman**

### **Abstract**

The current study aimed at identifying the degree of Principals' practice of the dimensions of authentic leadership in basic education schools and its relationship to the organizational loyalty of teachers in Al-Dakhiliyah Governorate in Sultanate of Oman. The study used the Descriptive Correlational Approach, and a questionnaire was used to collect data and information. The questionnaire was administered to (286) male and female teachers, selected randomly.

The study found many results, the most important of which are: the degree of school principals' practice of the dimensions of authentic leadership was high. Moreover, the results showed that there were differences in the educational qualification variable and in favor of master's degree or higher.

The results also revealed that the level of organizational loyalty among teachers at basic education schools was high. The results indicated that there were no statistically significant differences in the responses of the study sample in terms of the level of their organizational loyalty in schools that can be attributed to the educational qualification variable. However, the results of the study revealed that there is a positive correlation and a statistically significant relationship between all dimensions of the authentic leadership of school principals and the dimensions of the level of organizational loyalty of teachers.

In the light of the results of the study, the researcher recommended paying more attention to the higher administration ranks responsible for training

and professional development programs and that these programs take into account the authentic leadership of school principals and organizational loyalty of teachers.

Keywords: authentic leadership, organizational loyalty, school principals, basic education Dakhiliyah Governorate, Sultanate of Oman.

## مقدمة

يُعتبر مدير المدرسة هو المحرك الأساسي للعملية التعليمية في المدارس لما يقوم به من مهام ومسؤوليات متنوعة في كافة مجالات العمل المدرسي، حيث يقوم بالتخطيط المدرسي، والإشراف على العاملين ومتابعة أدائهم وتوجيههم ورفع معنوياتهم وحثهم على التعاون، كما يتولى أيضاً متابعة الطلبة وتوفير احتياجاتهم، والإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية والأنشطة التعليمية، كما يقوم بتدعيم العلاقة الطيبة بين أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، ولكي يقوم مدير المدارس بهذه المهام والمسؤوليات بكفاءة عالية، فيجب عليهم مواكبة التطورات المعاصرة واتباع أنماطاً قيادية حديثة، ومن هذه الأنماط ( القيادة الأصيلة).

ويُعتبر نمط القيادة الأصيلة من الأنماط القيادية الحديثة الذي يركز 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 بدون مبالغة أو تجاهل أو تحيز لأحد الأطراف، والشفافية والوضوح والثقة في العلاقة بين القائد والذين يعملون معه. (Sidania & Roweb, 2018) والقائد الأصيل لا بد أن تتوفر لديه عديد من السمات والخصائص تتضمن ممارسة الدور القيادي بدافع قيمه ومعتقداته الشخصية وليس بدافع الوصول إلى منصب أعلى أو تحقيق عائد شخصي، وتتسم تصرفاته بأنها نابعة من ذاته، كما أن تصرفاته وأقواله وأفعاله تتوافق مع قيمه ومعتقداته، ويعتمد في أسلوب قيادته على وجهة نظره الشخصية، ويحظى بالقبول من الأفراد؛ لأنه تتوفر لديه سمات عالية من التكامل والشفافية. (البردان، 2017)

**وتشتمل القيادة الأصيلة على أربعة أبعاد: الأول الوعي الذاتي وهو رؤية**

القائد لذاته ومعرفة نقاط القوة والضعف لديه ومعرفة وجهة نظر الآخرين تجاهه، والثاني شفافية العلاقات بين القائد والعاملين والتعبير عن مشاعرهم بصدق لكسب الثقة والمودة، والثالث المنظور الأخلاقي، فالقادة يجب أن يكون لديهم قيم أخلاقية ومعنوية عالية وعدم التأثر بالعوامل الخارجية، والرابع المعالجة المتوازنة، فلا بد للقائد قبل صناعة القرار أن يقوم بتحليل المعلومات لمعرفة الجانب الإيجابي والسلبى للموضوع وحل المشكلات بموضوعية وبدون تحيز. (De Luna, 2021) والقيادة الأصيلة هي التي يرتقي فيها مدير المدرسة والمعلمين ببعضهم البعض إلى أعلى مستوى من الدافعية والنجاح، ورفع قيمة المدرسة وإحداث تغيير كبير في اتجاهات المعلمين واحترامهم وثقتهم وانتمائهم للمدرسة (Wang, 2011)، كما أن ممارسة مدير المدرسة لنمط القيادة الأصيلة، يؤثر على الولاء التنظيمي للمعلمين، ومدى التزامهم بالمشاركة في العمل بجد وإخلاص ودعمهم وارتباطهم للمؤسسة خارج توقعات الوظيفة، والمكافأة والدعم والتأييد للمدرسة بغض النظر عن الظروف والتغيرات التي تحصل في المشاعر لنجاح وتحقيق أهداف العملية التعليمية (الحجار، 2017).

كما ذكر الجهني (2020) أن القيادة الأصيلة تمثل محورا مهما في الولاء التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية، فالقيادة الأصلية تؤثر في الآخرين فتهتم بالمعلمين وتعنتي بهم وتمكنهم من تحقيق ذاتهم وتجعلهم يعملون بحب وإخلاص ومثابرة في تنفيذ المهام المطلوبة وتحقيق النتائج المرغوبة، وتشجيعهم على العمل التعاوني والمشاركة في صنع القرار، وتعزز نموهم في سياق أخلاقي للارتقاء بالمدرسة، كما تعمل على توجيه المعلمين وتنمية أفكارهم ورفع مستوى الإبداع والابتكار لديهم، وتعزز ثقة المرؤوسين وتحفيزهم على المشاركة الفعلية للعاملين في الإنجاز المؤسسي، وتحسن من أدائهم في المدرسة، وتعمل على إيجاد بيئة تنافسية في المدرسة قائم على الشفافية.

ويتميز الولاء التنظيمي بعدة خصائص تتمثل في أنه حالة غير ملموسة لكنه

يعرف من خلال الشعور بمستوى الارتباط بين الموظف والمنظمة، وكذلك من خلال سلوك العاملين ومدى ولائهم للمؤسسة، ويساهم في قبول أهداف المنظمة وبذل الجهد لتحقيقها، ويتأثر بالعوامل التنظيمية والصفات الشخصية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل، وهو ناتج عن تفاعل العديد من النظم والعوامل. (أبو سنية والبياتي، 2014)، وذكر حاروش (2016) وجود عوامل تساعد في تنمية الولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية تتمثل في وجود السياسات التي تساعد على تحقيق التوازن وإشباع حاجات العاملين، ووضوح أهداف المنظمة ومشاركة العاملين والتعاون لتحقيق الأهداف، وتحسين البيئة الداخلية للمؤسسة وتوفير الحوافز لرفع الروح المعنوية للعاملين.

وحدد أبو علبة (2015) ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي، الأول الإيمان بالعمل، المتمثل في احترام ثقافة المدرسة والافتتاع بأهدافها وقيمها، والدفاع عن سمعتها، والبعد الثاني الاستعداد للعمل ويتضمن تبادل الخبرات مع الزملاء، والمشاركة في حل المشكلات، والالتزام بالمواعيد، والثالث الاعتزاز بالعمل المتمثل في الفخر بالعمل في المدرسة، وتدعيم العلاقات الإنسانية بين الزملاء، وتفضيل العمل في المدرسة عن أي مكان آخر.

وفي سلطنة عمان حدد دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبه المعتمدة لها الصادر عن وزارة التربية والتعليم (2015) مجموعة متنوعة من الواجبات الوظيفية لمُدبري المدارس تدعم القيادة الأصيلة لديهم تتمثل في التزامهم بأخلاقيات المهنة والقوانين وقرارات العمل، من ضمنها: العمل على غرس القيم والأخلاق الحميدة والعمل على تطوير معارفه المهنية وتعزيز الولاء الوطني الوظيفي، عقد اجتماعات دورية مع أعضاء هيئة التدريس لتطوير العمل المدرسي والعمل بروح الفريق، المشاركة في التخطيط لبرامج الإنماء المهني وإعداد البحوث الميدانية، تنمية ثقافة الابتكار لدى العاملين في المدرسة.

## مشكلة الدراسة:

أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى وجود بعض جوانب القصور في ممارسات مُديري المدارس بسلطنة عمان والمرتبطة بأسلوب القيادة الأصلية والتي يمكن أن تؤثر سلباً على سلوكيات وممارسات المعلمين نحو ولائهم التنظيمي، حيث توصلت نتائج دراسة الجرايدة والمسقري (2018) قصور في أداء مُديري المدارس في محافظة الداخلية بسلطنة عمان في تحديد الصعوبات التي تواجههم في المهمة التي يقدمونها، ووضع خطط لإنماء المعلمين مهنياً والمشاركة في تنفيذها. وبينت نتائج دراسة الحسني (2012) قصور دور مُديري المدارس بسلطنة عمان في مراعاة حقوق المعلمين عند اتخاذ القرارات، وقلة منح المعلمين الفرصة لمناقشة القرارات الخاصة بمهنتهم، ومعاملتهم باهتمام واحترام عند اتخاذ هذه القرارات، وخلصت نتائج دراسة آل الشيخ (2016) إلى أن درجة ممارسة مُديري المدارس لسلوك الاعتذار في محافظة الداخلية بسلطنة عمان جاءت متوسطة، كما جاءت متوسطة في أبعاد الندم، وتحمل مسؤولية الخطأ، والتعهد بعدم التكرار، والاعتراف بالخطأ. وأوضحت نتائج دراسة الجرايدة والسلماني (2018) وجود قصور في دور مُديري المدارس في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان في السماح للمعلمين بالمشاركة في صنع القرارات المدرسية، ومنحهم حق الاعتراض على القرارات التي يتخذونها.

وأظهرت نتائج دراسة الشبلي (2014) وجود تحديات تواجه المعلمين في محافظة شمال الباطنة تؤثر سلباً على ولائهم التنظيمي تتمثل في كثرة غيابات بعضهم، وضعف مشاركتهم في صياغة الخطط المدرسية، وأسفرت نتائج دراسة البوسعيدي (2018) عن تضجر المعلمين من حصص الاحتياط، وقلة رغبتهم في تحمل مسؤوليات إضافية غير التدريس، وقلة المشاركة في فعاليات المدرسة المنفذة خارج الدوام الرسمي، وعزوف بعض المعلمين عن الإشراف على الأنشطة عند توزيعها في بداية العام.



وتأسيساً لما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:  
ما درجة ممارسة مُدبري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة  
عمان لأبعاد القيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمين؟  
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في  
تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة ممارسة مُدبري مدارس التعليم  
الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان لأبعاد القيادة الأصيلة تُعزى لمتغير  
المؤهل العلمي؟  
ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة  
الداخلية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟  
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات  
عينة الدراسة من المعلمين لمستوى ولائهم التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي  
بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان تُعزى لمتغير المؤهل العلمي؟  
هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مُدبري  
مدارس التعليم الأساسي لأبعاد القيادة الأصيلة ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين  
بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان؟

## أهداف الدراسة:

### هدفت هذه الدراسة إلى:

التعرف على درجة ممارسة مُدبري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية  
في سلطنة عمان لأبعاد القيادة الأصيلة.  
تحديد إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  
( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة ممارسة مُدبري مدارس  
التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان لأبعاد القيادة الأصيلة تُعزى  
لمتغير المؤهل العلمي.

تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان.

تحديد إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى ولائهم التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مُدبري مدارس التعليم الأساسي لأبعاد القيادة الأصيلة ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان.

### **أهمية الدراسة:**

تمثلت أهمية الدراسة في الآتي:

### **أولاً: الأهمية النظرية:**

يمكن أن تفتح هذه الدراسة الباب أمام كثير من الباحثين لدراسات جديدة ترتبط بمتغيرات الدراسة الحالية ولا سيما متغير القيادة الأصيلة. تعتبر هذه الدراسة إثراءً للمكتبة العربية حيث ربطت بين متغيرين مختلفين لم يتم الربط بينهما من قبل - حسب علم الباحثة - هما القيادة الأصيلة لمُدبري المدارس والولاء التنظيمي للمعلمين.

### **ثانياً: الأهمية التطبيقية:**

يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تعريف الإدارة المدرسية والمعلمين في المدارس بسلطنة عمان بنمط القيادة الأصيلة وأبعادها وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين وأسبابه والعوامل المؤثرة فيه حتى يتمكنوا من التغلب على أي مشكلات أو تحديات تواجه القيادة الأصيلة وتقود المعلمين إلى الولاء التنظيمي.

يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة في تعريف المسؤولين عن قيادة العملية التعليمية في سلطنة عمان بما فيه الجوانب التي تحتاج إلى توفير المتطلبات البشرية والمادية لتدعيم أسلوب القيادة الأصيلة لدى مُدبري المدارس، وكذلك التقليل من أي أسباب يمكن أن تؤدي إلى تدني الولاء التنظيمي للمعلمين.

### حدود الدراسة:

#### تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على القيادة الأصيلة لمُدبري المدارس بما تتضمنه من أبعاد (الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة)، بالإضافة إلى الولاء التنظيمي للمعلمين بما يتضمنه من أبعاد: (الإيمان بالعمل، والاستعداد للعمل، والاعتزاز بالعمل).

**الحدود البشرية:** اقتصرت على المعلمين والمعلمات.

**الحدود المكانية:** اقتصرت على جميع مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي الحكومية بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان.

**الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية في العام الدراسي 2020-2021 م.

### مصطلحات الدراسة:

#### تناولت الدراسة المصطلحات الآتية:

#### القيادة الأصيلة:

تُعرف القيادة الأصيلة بأنها «نمط من السلوك القيادي الذي يعتمد ويعزز كل القدرات النفسية الإيجابية للتابعين والمناخ الأخلاقي الإيجابي في المنظمة من أجل تعزيز الوعي الذاتي الأكبر والمنظور الأخلاقي الداخلي والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية في العلاقة بين القادة من جانب والذين يعملون معهم من

أتباعهم وبالتالي تعزيز الذات الإيجابي“ (Sidania & Roweb, 2018, p. 624) وبناءً على ما سبق تُعرّف الباحثة القيادة الأصيلة إجرائياً على أنها الأسلوب القيادي الذي يمارسه مديرو مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان لرفع مستوى الوعي الذاتي وتحسين القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي للمعلمين، والشفافية في التعامل، وتعزيز القيم الأخلاقية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، ويعبر عنها في هذه الدراسة بالدرجة التي حصلت عليها فقرات الأداة في هذا المجال.

### الولاء التنظيمي:

يعرف الولاء التنظيمي بأنه «الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل بها، وهو نتاج الإخلاص لهذه المنظمة ولأهدافها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد الذي يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها من المؤسسات» (البارودي، 2015، ص.77).

وبناءً على ما سبق تُعرّف الباحثة الولاء التنظيمي إجرائياً بأنه إخلاص معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان وشعورهم الإيجابي تجاه مدارسهم، ومدى ارتباطهم بها وجهودهم المتواصلة وتفانيهم في العمل، ويعبر عنه في هذه الدراسة بالمستوى الذي حصلت عليه فقرات الأداة في هذا المجال.

### الإطار النظري

#### القيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية:

اختلف الباحثون حول تحديد نشأة القيادة الأصيلة، فحددها البعض بنفس الفترة المصاحبة لظهور مصطلح الأصالة وهذا ما ذهب إليه (De Luna, 2021)، حيث برزت القيادة الأصيلة كمكون رئيسي في أواخر 1970، وحددت النظرية أنها

«البناء الجذري في نظرية القيادة» التي حاولت تكامل الأفكار والصفات الأخلاقية.

(Smith et. al., 2009)

وتعتبر نظرية القيادة الأصيلة من أهم النظريات الحديثة التي تم توثيقها في الآونة الأخيرة بعد الانهيارات والأخلاق السيئة في العمل، وأصبحت المؤسسات بحاجة إلى نمط للقيادة أكثر إيجابية وبمعايير مرتفعة من النزاهة وتعزيز الثقة والاطمئنان في المنظمات، فبدأ الاهتمام بالقيادة الأصيلة وتطويرها على أساس مبادئ علم النفس الإيجابي. (Luthans et. al., 2003)

وبناءً على ما سبق يتضح أن نمط القيادة الأصيلة هو النمط المناسب وخاصة في ظل التحديات المعاصرة الناتجة من التطور السريع في مجالات العمل، حيث يركز هذا النمط على الإيجابية في التعامل مع المرؤوسين، وعلى توفير مناخ إيجابي وتسخير بيئة تساعد على التعاون والثقة والشفافية والتفؤل وتعزز المناخ الأخلاقي.

وهناك الكثير من المصطلحات للقيادة الأصيلة نتيجة لاختلاف تعريفات الباحثين ولا يوجد تعريف موحد من قبل الباحثين، ونستعرض أهم هذه التعريفات: وعرفها بوب (Pope 2018, p. 6) أنها ” أسلوب قيادي يؤكد على التواصل الصريح، ويحدد أهداف أخلاقية عالية ومعالجة متوازنة للمعلومات واستعداد للتقييم الذاتي» ويعرفها كل من ساجنك وكروز (Sagnak & Kuruoz 2017) بأنها «سلوك القائد الذي ينبع من إدراكه لقيمه وقيم الآخرين ووجهات نظرهم الأخلاقية، ويظهر فيه القائد الأصيل شخصية أخلاقية واثقة ومتفائلة ومرنة وذات أخلاق عالية». (p. 11)

كما عرفها بافلوفس (Pavlovic 2015) ”أنها نمط سلوكي يعتمد على مناخ أخلاقي، وقدرات نفسية إيجابية قائمة على فهم القائد لذاته، واكتشافها لتعزيز الوعي الذاتي لديه، والذي يزيد من مستوى التواصل التوافقي بينه وبين موظفيه».

(p. 319)

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أن القيادة الأصيلة نمط قيادي يدرك القائد من خلاله فهم ذاته ومعرفة نقاط القوة والضعف لديه، ويركز على القيم الأخلاقية والشفافية في العلاقات وتحليل المعلومات قبل اتخاذ القرار وبناء مناخ إيجابي في المنظمة.

ويرى كيم (2014) (Kim) أن القيادة الأصيلة لها أهمية فهي تعتبر من أهم الأنماط القيادية الإيجابية المعاصرة، كما أن القائد الأصيل يعتبر نموذجا مهما لدى التابعين فيقتدون به وبأفعاله، وكذلك من أهميتها أنها تبني علاقات إيجابية بين القائد والتابعين مبنية على الشفافية والأخلاق الرفيعة. بالإضافة إلى أنها تساعد على الالتزام والاندماج في العمل، كما تعمل على المعالجة المتوازنة عند اتخاذ القرارات.

وعطفا لما سبق فإن القيادة الأصيلة تؤثر إيجابيا على العاملين ليكونوا أصيلين مثل قائدهم، وتكوين علاقة إيجابية بينهم مبنية على الاحترام والتفاهم المتبادل والصدق والشفافية والصراحة فيؤدي ذلك إلى تحفيز الموظفين وتوجيههم لبذل أقصى جهود في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، وإثارة دوافعهم نحو الإنجاز والرضا الوظيفي.

وللقيادة الأصيلة في المؤسسات التعليمية مجموعة من الأبعاد: بُعد الوعي الذاتي: ويتمثل البعد الأول في رؤية شخصية للقائد وفهمه لنفسه ومواهبه ونقاط قوته وضعفه إحساسه بالهدف وإدراكه لمشاعره ومدى تأثيرها على الآخرين. (Puni & Hilton, 2020) ، وركز سعيد (Saeed, 2019, p.50) على إدراك القائد وانتباهه لمشاعره وعواطفه ورغباته ومدرك لقواه وعيوبه ومعتقداته وأهدافه، ولديه القدرة على تحسين مستواه وزيادة كفاءة أتباعه. أما البعد الثاني شفافية العلاقات: حيث ذكر حسين وداوود (2021) أن شفافية العلاقات تعني الصدق والانفتاح والشفافية مع الآخرين وملاحظة التابعين الجانب الإيجابي للقائد وإدراكهم لمبادئهم، فينعكس على أداء التابعين فيكونوا أكثر إبداعا ومشاركة وابتكارا في

المنظمة، ويرى البردان (2017) أنها تركز على الكشف عن أفكار القائد دوافعه ومشاعره الحقيقية الإيجابية أو السلبية، وتكوين علاقات إيجابية مع المرؤوسين، والإفصاح عن المعلومات وتبادلها مع الموظفين.

**والبعد الثالث المنظور الأخلاقي:** وعرفه الحارثي (2020) بأنه «الأسس الأخلاقية الإيجابية التي يتمسك بها القائد في علاقاته وقراراته، بحيث تكون قراراته وتعاملاته نابعة من منطلق أخلاقي، مهما كانت الضغوط الخارجية التي يواجهها» (ص. 724)، ويرى أندرسون (Anderson, 2018) أنه الشكل الداخلي والمتكامل للقائد الذي يتصف بالصدق والجدارة بالثقة والموثوقية. أما البعد الرابع المعالجة المتوازنة: فيرى ديفيدسون (Davidson, 2017) أنها قدرة القائد على أخذ كل شيء بعين الاعتبار قبل اتخاذ أي قرار، ويضع في اعتباره جميع الأطراف على الرغم من الاختلاف في بعض الجوانب.

وذكر واليمبو وآخرون (Walumbwa, et al., 2008) أن القائد الأصيل يتسم بالآتي: بالصدق والواقعية مع الذات والآخرين في جميع المواقف والأحداث، ويتمتع بالتنظيم والتدقيق الذاتي، وهذا يعكس ضبط السلوك والتحكم فيه بشكل هادف والتوصل إلى قرار أخلاقي، ومشاركة المعلومات والأفكار بشكل علني وظاهر مع الآخرين، والتطابق بين الأقوال والأفعال، والنزاهة، والحيادية، والتصرف بأخلاق وقيم على الرغم من الضغوط الداخلية والخارجية التي تقع عليه، ويتقبل آراء الآخرين ويحترمها ويقدرها دون تحيز، ويشجعهم على التمسك بها في مواقفهم الراسخة والثابتة.

وأولت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان اهتماما كبيرا بأساليب القيادة الحديثة لتحسين أداء مُديري المدارس في السلطنة، ونوهت بضرورة التزام مُديري المدارس بالقيادة الأصيلة، وسعت إلى تحسين جودة النظام التعليمي، ورفع كفاءة أداء عمل الإدارة المدرسية؛ للارتقاء بها وتحقيق الرقي والجودة في العمل، حيث يَعدُّ المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين وفروعه في المحافظات، بداية

العام الدراسي خطة الإنماء المهني، تحتوى على مجموعة من الدورات التدريبية والبرامج التأهيلية الموجهة إلى الكوادر الإدارية، ومن أمثلة تلك البرنامج: برنامج القيادة المدرسية، الذي يستهدف مُديري المدارس ومساعدتهم. (وزارة التربية والتعليم، 2018).

### **الولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية:**

عرّفه العتيبي والعنزي (2021) أنه «قيمة يحركها شعور بالحب والاقتران الفعال بين العاملين في المؤسسات التعليمية وبين تلك المؤسسات، بحيث يتمثل هؤلاء العاملون بقيم وأهداف المؤسسات التي تساعدهم على تحقيق الأهداف». (ص. 67)

وعرّفه فونج وآخرون (Vuong et.al 2021) "التصرف الناتج عن أداء الموظفين لأعمالهم في المنظمة بما يتماشى مع الخطط والأهداف التي تم تحديدها، والذي يؤدي بدوره إلى بناء الثقة ما بين المنظمة وموظفيها». (p. 204) كما يُعرّف على أنه «مجموعة من المشاعر التي يبديها الموظف تجاه المؤسسة التي يعمل بها والتمثلة في الالتزام بمبادئها وقيمها والإخلاص والتفاني في إنجاز المهام الموكلة إليه لتحقيق أهداف المؤسسة والرغبة والاستمرار في البقاء فيها» (فاطمة وشهرزاد، 2020، ص. 13).

ويعتبر الولاء التنظيمي عنصراً مهماً في الربط بين المنظمة والعاملين، خاصة في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز المادية لدفع العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز وتحقيق الأهداف. ويرى حديد (2019) أن الولاء التنظيمي له أهمية كبيرة لدى المؤسسات؛ نظراً لكونه مرتبطاً بالموارد البشري، حيث تسعى لتحفيزه من أجل زيادة درجة ولائه بأهدافها وقيمها، ويساعد الولاء التنظيمي على منح العاملين الاستقرار النفسي وهذا يساعد على تحقيق مستوى عالٍ من الأداء والإنجاز. وذكرت حنون (2009) أن الولاء التنظيمي يدفع المعلم لبذل أقصى جهد لصالح مدرسته والرغبة في البقاء فيها، وتقبل قيمها



والعمل لتحقيق أهدافها، ويزيد التفاعل الاجتماعي داخل المدرسة، ويجعلها تتسم بالحيوية والنشاط.

وذكر عرقاوي وآخرون (Arqawi,et.al., 2018) أن للولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد هي: الولاء العاطفي: يتأثر هذا الجانب من الولاء بالدرجة التي يشعر بها الموظف أن البيئة التنظيمية التي يعمل بها الأفراد تسمح لهم في عملية صنع القرار. والولاء الأخلاقي: هو الشعور الناتج عند الأفراد في المنظمة بالالتزام والبقاء مع المنظمة، ويزيد تعزيز هذا الشعور عن طريق دعم المنظمة للأفراد العاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل في المنظمة بشكل إيجابي. والولاء المستمر: ويكون هذا الولاء مرتبطاً بتقييم الفرد للتكاليف المتعلقة بمغادرة هذا الفرد عمله وتركه للمنظمة وما سوف يلحق بها من زيادة في التكاليف الناتجة عن ترك العمل.

وحرصت وزارة التربية والتعليم على الرقي بمستوى تأهيل وتدريب الوظائف الإدارية والتدريسية والارتقاء بكفاءة المعلم وجودة إعداده وتأهيله وتنمية وتجويد مستوى أدائه مهنيًا، وإثرائهم ببرامج تدريبية وكفايات، ومهارات تتفق مع سياسات العمل التربوي، وتتماشى مع متطلبات مهنة التعليم في هذا العصر التكنولوجي، وضمن مبدأ توفير تعليم عالي الجودة للجميع؛ ولذا تم إنشاء المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين بتوصية من مجلس الوزراء الموقر في عام 2014، حيث يتكون من 56 غرفة تدريبية وفق أحدث وسائل التدريب الحديثة، ومكتبة، وغرفة حاسوب، وغرفة تدريس مصغر، ومختبر علوم، وقاعة اجتماعات متعددة الأغراض، وغيرها من المرافق المهمة التي ضمها مبنى المركز، كذلك حرصت على الاهتمام بالتأهيل المهني والدورات التدريبية التي نظمتها ولا تزال تنظمها، وتهتم الوزارة أيضا بعقد الندوات التي تثري معارف المعلم وتنمي مهارته. (وزارة التربية والتعليم، 2018).

## الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين، الأول دراسات تتعلق بالقيادة الأصيلة، والثاني دراسات تتعلق بالولاء التنظيمي، كما تم ترتيب الدراسات المتعلقة بكل محور تنازلياً.

### أولاً: دراسات تتعلق بالقيادة الأصيلة:

قامت دي لونا (De Luna 2021) بدراسة هدفت إلى التعرف على ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي والقيادة الأصيلة وعلاقتها بدمج الشراكات المجتمعية في مدارس منطقة منتوسوري العامة Montessori Public Schools District في الولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وطبقت على (238) من أولياء الأمور، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة مديري مدارس منطقة منتوسوري العامة في الولايات المتحدة الأمريكية للقيادة الأصيلة جاءت بدرجة عالية، كما جاءت بدرجة عالية أيضاً في مجالات الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة.

كما قامت زينس (Zins 2020) بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي في المدارس العامة بولاية مونتانا Montana في الولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة، حيث طبقت على (112) مديراً ومديرة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة مديري المدارس للقيادة الأصيلة في المدارس العامة جاء بدرجة عالية، كما جاءت بدرجة عالية أيضاً في جميع مجالات القيادة الأصيلة.

وأجرى بريساس (Presas2020) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين تصورات المعلمين لممارسة مديري المدارس للقيادة الأصيلة ونظم الرقابة الصارمة عليهم في المدارس العامة بالمنطقة التعليمية في ريو جراند Rio Grande

بالولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة، حيث طبقت على (219) معلماً ومعلمة، وكشفت نتائج الدراسة أن ممارسة مُدبري المدارس للقيادة الأصيلة في المدارس العامة بالمنطقة التعليمية في ريو جراند بالولايات المتحدة الأمريكية جاءت بدرجة عالية، كما جاءت بدرجة عالية أيضاً في جميع مجالات القيادة الأصيلة.

كما أجرى سيبولفيدا (Sepulveda 2020) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير ممارسة مُدبري المدارس للقيادة الأصيلة على أخلاقيات المعلمين والصحة المدرسية وإنجازات الطلبة في المدارس الابتدائية في ولاية أوهايو Ohio الأمريكية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة، حيث طبقت على (147) معلماً ومعلمة، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مُدبري المدارس للقيادة الأصيلة في المدارس الابتدائية في ولاية أوهايو الأمريكية جاءت عالية.

كما قامت الحربية (2020) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق قائدات مدارس التعليم العام الحكومي بمكة المكرمة للقيادة الأصيلة وعلاقتها بالتجديد المدرسي في ضوء رؤية (2030)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة، حيث طبقت على (375) من الوكيلات والمساعدات الإداريات والمعلمات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لتطبيق أبعاد القيادة الأصيلة جاء بدرجة عالية وجاء بُعد المنظور الأخلاقي في المرتبة الأولى، ويلية بُعد شفافية العلاقات، ثم بُعد الوعي الذاتي في المرتبة الثالثة، وأخيراً جاء بُعد المعالجة المتوازنة.

وقدم سريفاستافا وذار (Srivastava and Dhar 2019) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك الدور الإضافي في المدارس الابتدائية بمدينة أوتار براديش Uttar Pradesh في الهند، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وطبقت على (578) معلماً ومعلمة، و(193) مديراً ومديرة، وأبرزت نتائج الدراسة أن درجة

ممارسة مُديري المدارس الابتدائية بمدينة أتور براديش في الهند لأبعاد القيادة الأصلية جاءت منخفضة، كما جاءت أيضاً منخفضة في جميع الأبعاد وهي: الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة، كما أبرزت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وأجرى الجهني (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام لسلوك القيادة الأصلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية للمعلمين في محافظة ينبع بالمملكة العربية السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة حيث طبقت على (306) معلمين، وكشفت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام لسلوك القيادة الأصلية جاءت متوسطة، كما جاءت متوسطة في جميع الأبعاد وهي الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة.

وأجرى الحجار (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مُديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأصلية وعلاقتها ببعض المتغيرات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وطُبِّقت على عينة مكونة من (90) مديراً ومديرة، و(474) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المُديرين للقيادة الأصلية كانت متوسطة، وبدرجة ضعيفة في بُعدي الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة، أما بُعد المنظور الأخلاقي جاء بدرجة كبيرة، في حين جاء بُعد شفافية العلاقات بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

### ثانياً: دراسات تتعلق بالولاء التنظيمي:

أجرى عزام وهارسونو (Chua and Harsono 2021) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الالتزام التنظيمي والولاء الوظيفي لدى العاملين في المدارس الإسلامية

Islamic Schools في جاوا الوسطى بأندونيسيا Central Java, Indonesia، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة حيث طبقت على (261) موظفاً وموظفة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستويات عالية من الولاء الوظيفي لدى العاملين في المدارس الإسلامية في جاوا الوسطى بأندونيسيا، كما جاء أيضاً بمستويات عالية في مجالي الولاء السلوكي والولاء الاتجاهي، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن الولاء الوظيفي للعاملين بالمدارس ساهم في زيادة الثقة التنظيمية بينهم، وكذلك رضاهم عن العمل.

قدم القطشان (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق مُدبري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلميهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة، وطبقت على (321) معلماً ومعلمة. وأبرزت نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين جاء كبيراً، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين تُعزى لمتغيرات المؤهل العلمي.

وقام الدهام (2019) بدراسة هدفت إلى التعرف على القيم القيادية لدى مُدبري المدارس الثانوية في لواء الموقر وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة على (122) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي جاء مرتفعاً، كما تبين أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الولاء التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وأجرى آل منصور (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة، حيث طبقت على (487) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى

الولاء التنظيمي لدى المعلمين جاء كبيراً.

كما أجرى كسومواوتي (Kusumawati 2019) دراسة هدفت إلى استكشاف التزام المعلمين بولائهم الوظيفي كمستفيدين في مدارس كوبيراسي سيجاترا برساما في باندونج Koperasi Sejahtera Bersama in Bandung بأندونيسيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة، حيث طبقت على (95) معلماً ومعلمة، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى التزام المعلمين بولائهم الوظيفي كمستفيدين في مدارس كوبيراسي سيجاترا برساما في باندونج بأندونيسيا جاء عالياً.

وقام هدايتي وآخرين (Hidayati et.al 2019) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير الولاء الوظيفي والالتزام التنظيمي للأداء وضغوط العمل لدى المعلمين بأندونيسيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وطبقت على (500) معلم ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الولاء الوظيفي للمعلمين ساهم في تطوير أداء المدارس، وأثر بشكل إيجابي على زيادة التزام المعلمين بأداء واجباتهم الوظيفية، وأن الالتزام التنظيمي للمعلمين لعب دور المتغير الوسيط بين الولاء الوظيفي للمعلمين وأدائهم المهني.

### التعليق على الدراسات السابقة:

#### أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي، كدراسة كسومواوتي (Kusumawati 2019)، ودراسة (Hidayati et.al 2019)، ودراسة آل منصور (2019)، الدهام (2019)، ودراسة القطشان (2020)، ودراسة عزام وهارسونو (Chua and Harsono 2021)، ودراسة الحجار (2017)، ودراسة الجهني (2019).

تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات، كدراسة القطشان (2020)، ودراسة عزام وهارسونو (Chua and Harsono 2021)، ودراسة الحجار (2017)، ودراسة الجهني (2019)،

ودراسة (Hidayati et.al 2019)، ودراسة آل منصور (2019)، الدهام (2019). تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في اختيار المعلمين كعينة للدراسة، كدراسة كسوماواتي (2019) (Kusumawati)، ودراسة Hidayati et.al (2019)، ودراسة آل منصور (2019)، الدهام (2019)، ودراسة القطشان (2020)، ودراسة بريساس (Presas 2020). توصلت نتائج من الدراسات السابقة أن درجة أبعاد القيادة الأصيلة لمُدبري المدارس جاءت مرتفعة مثل دراسة الحربية (2020)، كذلك بينت بعض الدراسات أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين جاءت بدرجة مرتفعة مثل دراسة القطشان (2020) ودراسة الدهام (2019)، ودراسة آل منصور (2019).

### **أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

إعادة صياغة وترتيب حيث نقول: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث:

**موضوع الدراسة:** حيث جمعت الدراسة الحالية بين متغيرين هما القيادة الأصيلة لمُدبري المدارس والولاء التنظيمي للمعلمين، حيث لم تجمع بينها جميع الدراسات السابقة.

**عينة الدراسة:** اختلفت مع دراسة الحربية (2020)، حيث كانت عينة الدراسة الوكيلات والإداريات والمعلمات، ودراسة الحجار (2017) ودراسة زينس (Zins 2020) حيث كانت العينة مُدبري المدارس والمعلمين، ودراسة الجرايدة والسقري (2018) حيث كانت العينة مُدبري المدارس ومساعدتهم والمعلمين ودراسة عزام وهارسونو (Chua & Harsono, 2021)، حيث كانت عينة الدراسة مُدبري الموظفين والموظفات ودراسة دي لونا (De Luna 2021) حيث كانت عينة الدراسة أولياء الأمور. بينما اقتصرَت الدراسة الحالية على المعلمين والمعلمات فقط.

### **أوجه إفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:**

تمثلت أوجه إفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الجوانب الآتية:

توثيق مشكلة الدراسة الحالية من نتائج دراسات سابقة متنوعة.  
 تحديد الاستبانة كأداة للدراسة الحالية ومعرفة كيفية بنائها.  
 تحديد الأساليب الإحصائية التي سوف يتم استخدامها في هذه الدراسة.  
 التعرف على كيفية استخلاص النتائج ووضع توصيات ومقترحات الدراسة.

## الطريقة والإجراءات

### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي حيث إنه ملائم لطبيعة الدراسة فهو “يهتم بوصف ما هو كائن وتفسيره، وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع والأحداث والمُتغيرات، وتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة، والتعرف على المُعتقدات والاتجاهات عند كل من الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور». (مازن، 2012، ص. 260).

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة الداخلية للعام الدراسي (2021/2020) والبالغ عددهم (1767) معلماً ومعلمة، وذلك وفقاً لكتاب الإحصاء السنوي لوزارة التربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم، 2021).

### عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية لأفراد مجتمع الدراسة بلغت (320) معلماً ومعلمة، ووصلت حصيلة جمع الاستبانات (286) إستبانة، وجميعها صالح للتحليل الإحصائي، وبلغ عدد الاستبانات غير المسترجعة (34)، وشكلت العينة نسبة (16.18%) من مجتمع الدراسة ويوضح جدول (1) العينة حسب متغير الدراسة.

جدول (1) العينة حسب متغيرات الدراسة

الاجمالي	النسبة	العدد	المستوى	المتغير
286	92%	263	بكالوريوس فأقل	المؤهل
	8%	23	ماجستير فأعلى	



## أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأصيلة مثل دراسات الحجار (2017)، والجهنبي (2019)، وكذلك الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي مثل دراسات القشطان (2020).

### وتكونت أداة الدراسة في صورتها الأول من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول:

تضمن البيانات الأساسية عن عينة الدراسة، من حيث المؤهل العلمي. الجزء الثاني: المجال الأول: القيادة الأصيلة لدى مُديري المدارس، وتكون من أربعة أبعاد هي: (الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة)، وبلغ عدد الفقرات (26) فقرة. الجزء الثالث: المجال الثاني: الولاء التنظيمي للمعلمين، وتكون من ثلاثة أبعاد هي: (الإيمان بالعمل، والاستعداد للعمل، والاعتزاز بالعمل)، وبلغ عدد الفقرات (18) فقرة.

## صدق الأداة:

### وتم حساب صدق الأداة على النحو الآتي:

#### [1] الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم توزيع أداة الدراسة على مجموعة من المختصين في مجال الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم (14) محكماً، وذلك في جامعات نزوى، والسلطان قابوس، والشرقية، وظفار، وصحار، ووزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بمصر)، وقد عادت الاستبانات محكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملاءمتها لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم.

وتم إجراء التعديلات الآتية في ضوء ملاحظات المحكمين، فالمجال الأول: القيادة الأصيلة لدى مُديري المدارس، عدلت الفقرات (1، 2، 6)، وفي المجال الثاني: الولاء التنظيمي للمعلمين، عدلت الفقرات (6، 7، 10). وتكونت أداة

الدراسة في صورتها النهائية من الآتي: الجزء الأول: وتضمن البيانات الأساسية عن عينة الدراسة، من حيث المؤهل العلمي. والجزء الثاني: المجال الأول: القيادة الأصيلة لدى مُديري المدارس، وتكون من أربعة أبعاد هي: (الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة)، وبلغ عدد الفقرات (26) فقرة. والجزء الثالث: المجال الثاني: الولاء التنظيمي للمعلمين، وتكون من ثلاثة أبعاد هي: (الإيمان بالعمل، والاستعداد للعمل، والاعتزاز بالعمل)، وبلغ عدد الفقرات (18) فقرة.

### [2] الصدق الداخلي (صدق البناء):

حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل بُعد من أبعاد مجالات أداة الدراسة والمجموع الكلي لكل مجال، وذلك من خلال تطبيق الأداة على عينة مكونة من 40 معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وهذا ما يوضحه جدول (2) جدول (2) معامل ارتباط بيرسون بين كل بُعد من أبعاد مجالات أداة الدراسة والمجموع الكلي لكل مجال

م	أبعاد القيادة الأصيلة	معامل ارتباط بيرسون	أبعاد الولاء التنظيمي	معامل ارتباط بيرسون
1	الوعي الذاتي	0.88**	الإيمان بالعمل	0.79**
2	المنظور الأخلاقي	0.89**	الاستعداد للعمل	0.90**
3	شفافية العلاقات	0.96**	الاعتزاز بالعمل	0.85**
4	المعالجة المتوازنة	0.69**		

\*\*داله عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول (2) وجود ارتباط دال إحصائياً بين كل بُعد من أبعاد مجالات أداة الدراسة والمجموع الكلي لكل مجال حيث تراوح معامل ارتباط بيرسون بين (0.69) و(0.96) وهذا يدل على تمتع المجالين بصدق البناء.

### ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم تطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة الأصلية مكونة من (40) معلماً ومعلمة، حيث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ويوضح جدول (3) ثبات مقياسي أداة الدراسة بمعامل ألفا كرونباخ، وكذلك للمجموع الكلي.

جدول (3) قياس ثبات مجالي الدراسة بمعامل الفاكرونباخ

م	أبعاد مقياس القيادة الأصيلة	معامل الفاكرونباخ	أبعاد مقياس الولاء التنظيمي	معامل الفاكرونباخ
1	الوعي الذاتي	0.881	الإيمان بالعمل	0.807
2	المنظور الأخلاقي	0.908	الاستعداد للعمل	0.938
3	شفافية العلاقات	0.910	الاعتزاز بالعمل	0.856
4	المعالجة المتوازنة	0.932		
	الكلي	0.955	الكلي	0.910

يتضح من خلال الجدول (3) أن مجالي الدراسة يتصفان بثبات مرتفع في المجموع الكلي، وعلى مستوى كل محور، وهذا يجعلهما صالحين للتطبيق.

### إجراءات تطبيق الأداة:

بعد إعداد أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، تم التوجه إلى قسم التربية والدراسات الإنسانية للحصول على مهمة تسهيل باحث، وبعد الحصول على مهمة تسهيل الباحث تم التقدم للمكتب الفني بوزارة التربية والتعليم برسالة إلكترونية عبر الموقع الإلكتروني للحصول على الموافقة لتطبيق أداة الدراسة، وجاء الرد بالموافقة، وتم إشعار ومخاطبة مُدبري التربية والتعليم بمحافظة الداخلية لتسهيل مهمة التطبيق للباحث وإعطائه صلاحية التطبيق، بعد التأكد من صدق أداة الدراسة، وثباتها ثم تحويلها إلى إستبانه إلكترونية باستخدام برنامج جوجل درايف، وإرسال رابط الاستبانه لمُدبري المدارس؛ لإرسالها للمعلمين وتعبئتها إلكترونياً.

## المعالجة الإحصائية:

تم إدخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الإحصائي (SPSS) وتم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك من أجل الإجابة على السؤالين الأول والثالث.

اختبارات T-Test لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في متغير المؤهل العلمي، وذلك من أجل الإجابة على السؤالين الثاني والرابع. معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة الارتباطية بين القيادة الأصيلة والولاء التنظيمي، وذلك من أجل الإجابة على السؤال الخامس. معيار الحكم على النتائج:

تم تحديد طول الخلايا وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، وتم حساب المدى (3-2=1) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (2÷3=0.66)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الثلاثي

درجة الممارسة	المتوسط الحسابي
عالية	3.00 - 2.34
متوسطة	2.33 - 1.67
منخفضة	1.66 - 1.00

## نتائج الدراسة

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على الآتي: ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان لأبعاد القيادة الأصيلة؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد القيادة الأصيلة مرتبة ترتيباً تنازلياً، وجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الأصيلة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	1	المنظور الأخلاقي	2.76	.38	عالية
4	2	المعالجة المتوازنة	2.63	.45	عالية
3	3	شفافية العلاقات	2.61	.46	عالية
1	4	الوعي الذاتي	2.57	.44	عالية
	المجموع الكلي		2.64	.40	عالية

أظهر جدول (5) أن درجة ممارسة مُدبري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان لأبعاد القيادة الأصيلة جاءت عالية بصورة إجمالية، كما جاءت عالية أيضاً في كل بُعد على حدة، وبلغ المتوسط العام للأبعاد (2.64) بانحراف معياري قدره (0.40) كما تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (2.57-2.76)، والانحرافات المعيارية بين (0.38-0.46)، وجاء في المرتبة الأولى بُعد المنظور الأخلاقي بدرجة ممارسة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (2.76)، وانحراف معياري قدره (0.38)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد المعالجة المتوازنة بدرجة ممارسة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (2.63)، وانحراف معياري قدره (0.45)، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد شفافية العلاقات بدرجة ممارسة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (2.61)، وانحراف معياري قدره (0.46)، أما بُعد الوعي الذاتي فجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة ولكنها بدرجة ممارسة عالية أيضاً،

وبمتوسط حسابي بلغ (2.57)، وانحراف معياري قدره (0.44). وقد تُعزى هذه النتيجة الإيجابية لإدراك مُديري المدارس بأهمية ممارسة القيادة الأصلية بمدارسهم؛ وذلك لأن القيادة الأصلية مرتبطة بالمصادقية مع النفس والآخرين، كما أن هذا النوع من القيادة مرتبط بالجانب الأخلاقي حيث يستخدم القائد الأصل دور النمذجة لإبراز معايير أخلاقية عالية للعاملين في المدرسة حتى تتقارب معتقدات وقيم الأتباع تدريجياً معه، كما أن القائد الأصل أكثر تأثيراً من غيره فهو يقود بما هو مقتنع به وما يمليه عليه ضميره، والموظفون بفطرتهم يثقون أكثر بالشخص الصادق والصريح.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحربية (2020) والتي أظهرت أن تطبيق القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام الحكومي بمكة المكرمة للقيادة الأصلية جاء بدرجة عالية، ودراسة دي لونا (De Luna, 2021) والتي توصلت إلى أن ممارسة مُديري مدارس منطقة منتوسوري العامة في الولايات المتحدة الأمريكية للقيادة الأصلية كانت بدرجة عالية.

ومن جهة أخرى فقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الجهني (2019) والتي كشفت أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة ينبع بالمملكة العربية السعودية لسلوك القيادة الأصلية جاءت متوسطة، ودراسة الحجار (2017) والتي أثبتت أن درجة ممارسة مُديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأصلية كانت متوسطة.

وجاء في المرتبة الأولى بُعد المنظور الأخلاقي بدرجة ممارسة عالية، وقد يُعزى ذلك نظراً لما يمثله هذا البُعد من أهمية، وخاصة أن طبيعة عمل مدير المدرسة يحتم عليه أن يكون القائد القدوة في مدرسته باعتباره في أعلى الهرم الوظيفي بمدرسته، كما قد يعلل ذلك إلى شعور المدير بالأمانة الملقاة على عاتقه وأن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها مرتبط بصورة مباشرة بمدى الالتزام الأخلاقي، وأن الواجب الأخلاقي والوظيفي للمدير يحتم عليه مد يد العون للطلبة والأخذ

بيدهم في سبيل تحقيق الغاية من العملية التعليمية التعلمية. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الحربية (2020)، والحجار (2017)، ودي لونا (De Luna, 2021)، وبريساس (Presas, 2020)، وزينس (Zins, 2020)، وسيبولفيدا (Sepulveda, 2020)، والتي كشفت أن درجة ممارسة مُديري المدارس للقيادة الأصيلة بالنسبة لُبُعد المنظور الأخلاقي جاءت عالية، ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجهني (2019)، والتي كشفت أن درجة ممارسة مُديري المدارس للقيادة الأصيلة بالنسبة لُبُعد المنظور الأخلاقي جاءت متوسطة.

وجاء في المرتبة الثانية بُعد المعالجة المتوازنة بدرجة ممارسة عالية، وقد يُعزى ذلك نظرا لما يمثله هذا البُعد من أهمية في تناول الجوانب الإدارية والفنية في المدرسة بتوازن وعدم إفراط أو مبالغة أو انفعال، فالقائد الذي يعالج الأمور بتوازن سوف يتصف بالثبات في المواقف التي تدعم مصلحة وأهداف المدرسة رغم التحديات التي تواجهه. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الحربية (2020)، دي لونا (De Luna, 2021)، وزنس (Zins, 2020)، بريساس (Presas, 2020)، وسيبولفيدا (Sepulveda, 2020) والتي كشفت أن درجة ممارسة مُديري المدارس للقيادة الأصيلة بالنسبة لُبُعد المعالجة المتوازنة جاءت عالية، ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجهني (2019) والتي كشفت أن درجة ممارسة مُديري المدارس للقيادة الأصيلة بالنسبة لُبُعد المعالجة المتوازنة جاءت متوسطة.

وجاء في المرتبة الثالثة بُعد شفافية العلاقات بدرجة ممارسة عالية، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك المُديرين بأن القائد الذي يقيم علاقاته مع الآخرين بشفافية سوف يُشعر العاملين في المدرسة بمدى اهتمامه بوجهة نظرهم والأدوار التي يمارسونها في المدرسة، وهذا يعزز من ولائهم وانتمائهم ويرفع من مستوى ثقتهم بقدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم العملية، كما أن ذلك سوف يساعد على تمكين المدرسة من تفعيل الموارد البشرية والاستفادة من إمكانات وخبرات العاملين فيها بأقصى درجة ممكنة، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الحربية (2020)، ودي لونا

(De Luna, 2021)، وزنس (Zins, 2020)، والتي كشفت أن درجة ممارسة مُديري المدارس للقيادة الأصيلة بالنسبة لُبعد شفافية العلاقات جاءت عالية، ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجهني (2019) والتي أوضحت أن درجة ممارسة مُديري المدارس للقيادة الأصيلة بالنسبة لُبعد شفافية العلاقات جاءت متوسطة. وجاء في المرتبة الرابعة لُبعد الوعي الذاتي ورغم حصوله على هذه على الرتبة إلا أن درجة الممارسة كانت عالية، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك مُديري المدارس بأن وعي المدير بذاته سوف يمكنه من التحكم بانفعالاته فلا يخلط بين أموره الشخصية والمهنية، ويبني قراراته لتتلاءم مع أهداف المدرسة وسوف يدرك كيفية تقييم الآخرين لقدراته ومهاراته، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من زينس (Zins, 2020)، وبريساس (Presas, 2020)، وسيبولفيدا (Sepulveda, 2020) والتي كشفت أن درجة ممارسة مُديري المدارس للقيادة الأصيلة بالنسبة لُبعد الوعي الذاتي جاءت عالية، ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الجهني (2019)، والحجار (2017) والتي كشفت أن درجة ممارسة مُديري المدارس للقيادة الأصيلة بالنسبة لُبعد الوعي الذاتي جاءت متوسطة.

**ثانياً:** عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على الآتي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة ممارسة مُديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان لأبعاد القيادة الأصيلة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

### متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس- ماجستير فأعلى)، وتم إجراء اختبارات (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (6).

جدول (6) نتائج اختبارات (T-test) للكشف عن أثر المؤهل العلمي على



وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمين

الأبعاد	المؤهل	العدد**	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
الوعي الذاتي	بكالوريوس فأقل	23	2.37	.40	44	0.928	0.36	غير داله
	ماجستير فأعلى	23	2.49	.45				
المنظور الأخلاقي	بكالوريوس فأقل	23	2.62	.37	44	1.691	0.09	غير داله
	ماجستير فأعلى	23	2.78	.28				
شفافية العلاقات	بكالوريوس	23	2.38	.48	44	2.417	0.02*	لصالح حملة الماجستير فأعلى
	ماجستير فأعلى	23	2.67	.31				
المعالجة المتوازنة	بكالوريوس فأقل	23	2.47	.44	44	1.295	0.20	غير داله
	ماجستير فأعلى	23	2.63	.37				

\* داله عند مستوى (0.05)

\*\* نظرا لتباين عدد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المؤهل تم اخذ عينة عشوائية متساوية

يتضح من جدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لدرجة ممارسة مُدبري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان للقيادة الأصيلة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل- ماجستير فأعلى) في أبعاد الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي والمعالجة المتوازنة، بينما وُجدت هذه الفروق في بُعد شفافية العلاقات وكانت الفروق لصالح الماجستير فأعلى، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه يوجد تأثير للمؤهل العلمي في استجاباتهم. وقد يُعزى وجود فروق دالة إحصائية في هذا البُعد نتيجة لتعرض أصحاب المؤهل الأعلى إلى خبرات أكثر

ومعارف متنوعة أثناء دراستهم مما مكّنهم من معالجة الموضوعات بطريقة علمية ومنهجية شفافة بعيداً عن الاجتهاد أو التخمين الذاتي.

واختلفت مع نتائج دراسة سريفاستافا وذار (Srivastava & Dhar, 2019) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: والذي نص على الآتي: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الولاء التنظيمي مرتبة ترتيباً تنازلياً، وجدول (7) يوضح ذلك:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول أبعاد الولاء التنظيمي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الإيمان بالعمل	2.83	.31	عالٍ
2	2	الاستعداد للعمل	2.75	.33	عالٍ
3	3	الاعتزاز بالعمل	2.70	.39	عالٍ
		المجموع الكلي	2.76	.31	عالٍ

يظهر جدول (7) أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان جاء عالياً بصورة إجمالية، كما جاء عالياً أيضاً في كل بُعد على حدة، وبلغ المتوسط العام للأبعاد (2.76) بانحراف معياري قدره

(0.31)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (2.70-2.83)، والانحرافات المعيارية بين (0.31-0.39)، وجاء في المرتبة الأولى بُعد الإيمان بالعمل بمستوى عالٍ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.83)، وانحراف معياري قدره (0.31)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد الاستعداد للعمل بمستوى عالٍ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.75)، وانحراف معياري قدره (0.33)، أما بُعد الاعتزاز بالعمل فجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بمستوى عالٍ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.70)، وانحراف معياري قدره (0.39).

وقد تُعزى هذه النتيجة الإيجابية إلى إدراك أفراد عينة الدراسة من المعلمين بأن مهنة المعلم تعتبر من أسمى وأنبل المهن وهي جديرة بالتقدير، وقد تحدّث عنها الرسل والأنبياء ورجال الدين على مر العصور والأجيال، وقد شكّل ذلك إيماننا قويا لدى المعلمين بأهمية هذه الوظيفة وقيمها، وأهدافها، وعزّز من رغبتهم في بذل أقصى جهد من أجلها.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات القشطان (2020) والتي أظهرت أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين بمحافظة غزة جاء بدرجة كبيرة، ودراسة الدهام (2019) والتي بينت أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية في لواء جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة آل منصور (2019) والتي اثبتت أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين المدارس الثانوية بمحافظة القطيف جاء بدرجة كبيرة، ودراسة عزام وهارسونو (Chua & Harsono, 2021) والتي أشارت إلى وجود مستويات عالية من الولاء الوظيفي لدى العاملين في المدارس الإسلامية في جاوا الوسطى بأندونيسيا، ودراسة كسوماواتي (Kusumawati, 2019) والتي توصلت إلى أن مستوى التزام المعلمين بولائهم الوظيفي كمستفيدين في مدارس كوبيراسي سيجاترا برساما في باندونج بأندونيسيا جاء عالياً.

وجاء في الرتبة الأولى بُعد الإيمان بالعمل بمستوى عالٍ، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك المعلمين بأن مهنة المعلم تعتبر من أسمى المهن وهي جديرة بالتقدير، وقد

شكل ذلك إيماناً قوياً لدى المعلمين بأهمية هذه الوظيفة وقيمها وأهدافها، والشعور بالمسؤولية والرسالة المقدسة التي يحملونها، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات آل منصور (2019).

وجاء في الرتبة الثانية بعد الاستعداد للعمل بمستوى عالٍ، وقد يُعزى ذلك لشعور المعلمين بالانتماء والولاء لعملمهم، وهذا يعزز من إتقانهم لمهام عملهم وأدائهم لرسالتهم بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات آل منصور (2019).

وجاء في الرتبة الثالثة بعد الاعتراز بالعمل بمستوى عالٍ، وقد يُعزى ذلك لأن المعلمين فخورون بمهنتهم ومدركون لقداستها، وربما يكون بسبب توفر العديد من المزايا والمحفزات التي تعزز الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدرسة كالععمل في بيئة مريحة وصحية، وشعورهم بالاستقرار الوظيفي في عملهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات آل منصور (2019).

**رابعاً:** عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نص على الآتي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان تُعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

### متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس- ماجستير فأعلى)، وتم إجراء اختبارات (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (8).

جدول (8) نتائج اختبارات (T-test) للكشف عن أثر المؤهل العلمي على

### وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمين

الأبعاد	المؤهل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
الإيمان بالعمل	بكالوريوس	2.75	.36	44	0.552	0.58	غير داله
	ماجستير فأعلى	2.81	.38				
الاستعداد للعمل	بكالوريوس	2.65	.37	44	1.283	0.21	غير داله
	ماجستير فأعلى	2.79	.37				
الاعتزاز بالعمل	بكالوريوس	2.46	.54	44	0.992	0.33	غير داله
	ماجستير فأعلى	2.60	.43				

\*\* نظرا لتباين عدد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي تم أخذ عينة عشوائية متساوية

يتضح من جدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل- ماجستير فأعلى) في جميع الأبعاد، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للمؤهل العلمي في استجاباتهم. وقد يُعزى ذلك إلى أنّ جميع المعلمين على تنوع مؤهلاتهم العلمية يخضعون لبرامج الإنماء المهني وبرامج التنمية المهنية المستمرة، وربما لأنّ الولاء التنظيمي للمعلم يتأثر بعوامل أخرى أهم غير المؤهل الدراسي مثل طبيعية البيئة المدرسية وأساليب تعامل مُدبري المدارس مع المعلمين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة القشطان (2020) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين بمحافظة غزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة عثمان (2018) والتي كشفت عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية للولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الخرطوم تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**خامسا:** عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: والذي نص على الآتي: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مُديري مدارس التعليم الأساسي لأبعاد القيادة الأصيلة ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، كما تم استخدام المعيار التالي لتفسير قوة معامل الارتباط كما ورد عند (دويدين، 2018). تم استخدام مقياس معامل ارتباط بيرسون وجدول (9) يوضح ذلك

جدول (9) تفسير مدى قوة معامل الارتباط

مدى قوة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط
ضعيفة جدا	0.00- أقل من 0.30
ضعيفة	0.30- أقل من 0.50
متوسطة	0.50- أقل من 0.70
قوية	0.70 – أقل من 0.90
قوية جدا	0.9- إلى 1

وقد أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون بين درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد القيادة الأصيلة لمُديري المدارس، وأبعاد الولاء التنظيمي للمعلمين وجدول (10) يوضح ذلك:

جدول (10) معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مُديري مدارس التعليم الأساسي لأبعاد القيادة الأصيلة ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان

٥- القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان \*

الأبعاد	الإيمان بالعمل	الاستعداد للعمل	الاعتزاز بالعمل	المجموع الكلي (مستوى الولاء التنظيمي)
الوعي الذاتي (معامل بيرسون) قوة العلاقة	**0.44 ضعيفة	**0.46 ضعيفة	**0.53 متوسطة	**0.54 متوسطة
المنظور الأخلاقي (معامل بيرسون) قوة العلاقة	**0.47 ضعيفة	**0.80 قوية	**0.62 متوسطة	**0.87 قوية
شفافية العلاقات (معامل بيرسون) قوة العلاقة	**0.44 ضعيفة	**0.44 ضعيفة	**0.48 ضعيفة	**0.51 متوسطة
المعالجة المتوازنة (معامل بيرسون) قوة العلاقة	**0.46 ضعيفة	**0.48 ضعيفة	**0.48 ضعيفة	**0.53 متوسطة
المجموع الكلي (القيادة الأصيلة) قوة العلاقة	**0.49 ضعيفة	**0.50 متوسطة	**0.53 متوسطة	**0.57 متوسطة

\*\* داله عند مستوى (0.01)

يتضح من جدول (10) وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد القيادة الأصيلة لمديري المدارس وأبعاد مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان، وتراوح قوة العلاقة الارتباطية بين الضعيفة والمتوسطة والقوية، حيث تراوح معامل ارتباط بيرسون بين (0.44) و (0.87)، كذلك يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك

علاقة ارتباطية متوسطة وموجبة بين المجموع الكلي لأبعاد القيادة الأصلية والمجموع الكلي لأبعاد مستوى الولاء التنظيمي، وقد يعني ذلك أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة مُديري المدارس للقيادة الأصلية أدى ذلك إلى ارتفاع في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين بحسب رأي عينة الدراسة.

وهذا يعني أن ممارسة المُديرين للقيادة الأصلية يعزز ويرفع مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين نتيجة لما تمده القيادة الأصلية من القدرات النفسية الإيجابية والسياق التنظيمي الذي يرفع مستوى التنظيم الذاتي والمنظور الأخلاقي والمعالجة المتوازنة والشفافية في التعامل لدى مدير المدرسة، كما أن المدير الذي يمارس أو يطبق أبعاد القيادة الأصلية يؤمن بأهمية القيم والمبادئ المبنية على النزاهة والشفافية والصدق والموضوعية وتحمل المسؤولية ويكون بمقدوره إحداث التأثير الإيجابي في سلوك المعلمين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المدرسة.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة سريفاستافا وذار (Srivastava & Dhar, 2019) والتي أسفرت عن وجود تأثير إيجابي للقيادة الأصلية لمُديري المدارس الابتدائية بمدينة أوتار براديش في الهند على سلوك الدور الإضافي للمعلمين.

كما تُشير النتائج إلى أنّ مستوى العلاقة الارتباطية بين بُعدي المنظور الأخلاقي والاستعداد للعمل وكذلك المجموع الكلي لمستوى الولاء التنظيمي كانت بدرجة قوية مقارنة بالأبعاد الأخرى، والتي تراوحت بين الدرجة الضعيفة والمتوسطة، وهذه النتيجة تؤكد على أهمية وتأثير بُعد المنظور الأخلاقي بدرجة أكبر من المحاور الأخرى التي تتضمنها القيادة الأصلية رغم أنها جميعاً كانت دالة وفي الاتجاه الإيجابي، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة الذي يتميز بأخلاقه العالية سوف يصنع قراراته بناءً على أخلاقه الرفيعة وقيمه الأصلية، ويتصف بالصدق والنزاهة في تعامله مع جميع المواقف، وسوف تتطابق أقواله مع أفعاله، ويزداد اهتمامه بالمعلمين والطلاب ويعتبرهم مسؤولاً أخلاقياً بالدرجة الأولى،



وقد أكد هذه النتيجة ما أشارت إليه دراسة سيولفيدا (Sepulveda, 2020) والتي بيّنت وجود تأثير إيجابي لممارسة مُديري المدارس للقيادة الأصيلة على أخلاقيات المعلمين من خلال توفير مناخ مدرسي صحي بِنَاء يدعم العلاقات الإنسانية بين المعلمين، واتباع قيم العدالة والمساواة والشفافية في التعامل معهم، والعمل على احترامهم وتقديرهم في كافة المواقف والأحداث المدرسية، كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الحربية (2020) والتي أظهرت أن تطبيق القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام الحكومي بمكة المكرمة للقيادة الأصيلة جاء بدرجة عالية وجاء محور المنظور الأخلاقي في المرتبة الأولى.

### توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها توصي الدراسة بالآتي:  
اهتمام السلطات التعليمية المسؤولة عن برامج التدريب والتنمية المهنية سواء على مستوى وزارة التربية والتعليم ممثلة في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، أو المديرية التعليمية التابعة لها، بأن تكون القيادة الأصيلة محوراً رئيساً في هذه البرامج.

منح مُديري المدارس الصلاحيات والسلطات اللازمة التي تمكنهم من تأصيل منظومة القيادة الأصيلة مما يمكنهم من بناء مناخ من الثقة بينهم وبين العاملين في مدارسهم.

حرص مُديري المدارس على بناء مناخ تنظيمي فعّال ومنفتح على جميع العاملين بمدارسهم، مما يمكنهم من تدعيم العلاقات الإنسانية بينهم ودعم ولائهم التنظيمي.

العمل على تعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي وخاصة مدارس الذكور، ووضع الحلول المناسبة التي قد تؤثر سلباً على مستوى الولاء التنظيمي لديهم.

تخصيص وزارة التربية والتعليم مكافآت مالية للمعلمين المُبدعين والمُبتكرين

في المدارس لدعم ولائهم التنظيمي.

إتاحة إدارات المدارس الفرص المتنوعة للمعلمين لرئاسة اللجان المدرسية، والمشاركة بفعالية في المجالس وفرق العمل، ومنحهم الصلاحيات اللازمة لأداء عملهم بكفاءة وفعالية في كافة أشكال العمل الجماعي.

### أولاً: المراجع العربية:

أبو سنينة، عوينه، البياتي، عبد الجبار. (2014). مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة جرش-الأردن 10(1)، 101-119.

أبو علبة، نور محمد أحمد. (2015). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير، جامعة الأزهر]، غزة، قاعدة بيانات دار المنظومة.

آل الشيخ، عزيزة بنت سعيد بن محمد. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس لسلوك الاعتذار في محافظة الداخلية بسلطنة عمان. [رسالة ماجستير، جامعة نزوى]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

آل منصور، على. (2019). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. مجلة البحث العلمي في التربية، (20)، 379-436.

البارودي، منال أحمد. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

البردان، محمد فوزي. (2017). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاصيلية والارتباط بالعمل: دراسة ميدانية. [رسالة دكتوراه، جامعة مدينة السادات]، مصر، قاعدة بيانات دار المنظومة.

البوسعيدي، إبراهيم بن أحمد بن سالم. (2018). الصعوبات التي يرى مديرو

- المدارس ومديراتها في سلطنة عمان أنهم يواجهونها من قبل الهيئة التدريسية. مجلة العلوم التربوية النفسية- المركز القومي للبحوث - غزة ، (21)2، 43-27.
- الجرائدة، محمد سليمان مفضي؛ السلماي، صالح بن سليمان بن صالح (2018). درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في محافظة جنوب الباطنة وعلاقتها بالاحتقان التنظيمي للمعلمين بسلطنة عمان. عالم التربية. المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية- (61)5، 133-92 .
- الجرائدة، محمد سليمان؛ المسقري، عادل بن مرهون بن عيسى. (2018). درجة ممارسة مُديري المدارس للقيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء الوظيفي للمعلمين. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 4(3)، 415-396.
- الجهني، أحمد بن منصور. (2019). سلوك القيادة الاصيلة لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع وعلاقتها بالصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية جامعة المنصورة- مصر، 108(1)، 69-3.
- الجهني، سعود فهد دخيل الله. (2020). القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع وعلاقتها بالعدالة الإجرائية المدركة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، (112)، 772-474.
- الحارثي، عبد الله بن سعد عواض. (2020). القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، (112)، 743-717.
- حاروش، نورالدين. (2016). إدارة الموارد البشرية. دار الأمة للنشر والتوزيع.
- الحجار، رائد حسين. (2017). درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية: جامعة الأقصى، 21(2)، 234-207.
- حديد، مختار مسعود، وهريش، جهيد بو طالب. (2019). أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة

الصناعية في ولاية جيجل. مجلة نماء لاقتصاد والتجارة، (1)3، 148-131.  
الحريرية، حياة بنت محمد سعد(2020) واقع تطبيق قائدات مدارس التعليم العام  
الحكومي بمدينة مكة المكرمة للقيادة الأصيلة وأثرها على التجديد المدرسي لتحقيق  
رؤية 2030. المجلة التربوية، جامعة أم القرى-المملكة العربية السعودية، (79)،  
2504-2448.

الحسني، خالد بن علي بن سيف. (2012). الالتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس  
التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بسلطنة عمان وعلاقته بالعدالة التنظيمية. [ر  
رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس]، قاعدة بيانات دار المنظومة.  
حسين، كورفرهاد علي وداود، رهنج محمد نوري. (2021). القيادة الأصيلة  
وانعكاساتها على التنمر في العمل. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة زاخو، (3)،  
535-520.

حنونة، سامي. (2006). قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجامعات  
الفلسطينية في قطاع غزة. [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية]، غزة، قاعدة  
بيانات دار المنظومة.

الدهام، غسان عوض. (2019). القيم القيادية لدى مديري المدارس الثانوية  
في لواء الموقر وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. مجلة دراسات  
لجامعة عمار ثلجي الأغواط- الجزائر، (78)، 37-14.

الشبلي، عبد الله بن علي بن سالم. (2014). تحديات العمل التربوي بتعليمية  
شمال الباطنة في سلطنة عمان: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية جامعة بنها-  
مصر، 25(99)، 134-47.

العتيبي، عبد الله عمر والعنزي، مطلق عشوي. (2021). إدارة التغيير  
وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت. مجلة كلية  
التربية، جامعة الاسكندرية- مصر، 31(1)، 81-63.

عثمان، علياء علاء الدين محمد. (2018). الكفايات الإدارية لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، ولاية الخرطوم أنموذجاً. [رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا]. قاعدة بيانات دار المنظومة. الفارس، سليمان. (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27(1)، 69-91.

فاطمة، بوتور وشهرزاد، حسيب. (2020). دور الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية، [رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل]. الجزائر، عدة بيانات دار المنظومة.

القطشان، أميمة عبد العزيز عبد السلام. (2020). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمهم، [رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى]، غزة. قاعدة بيانات دار المنظومة.

مازن، حسام محمد. (2012). أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس. دار الفجر للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (2015). دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (2018). خطة الإنماء المهني لعام 2018، المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، مسقط.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

Anderson, L. (2018). The Influence of Authentic Leadership on Fourth-Year Nursing Students' Experience of Workplace Bullying and Withdrawal Intentions (Doctoral dissertation, The University of Western Ontario).

Arqawi, S. M., Al-Hila, A. A., Abu Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J., (2018). Beyond the interactive and procedural

justice of the heads from departments and their relationship to organizational loyalty from the point of view of the faculty staff. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 2(10), 18-.

Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227.240-

De Luna, J. (2021). Investigating the Relationship Between the Educational Leaders' Emotional Intelligence, Authentic Leadership, and the Community Stakeholders' Engagement. Our Lady of the Lake University.

Hidayati T., Lestari D., Maria S., Zainurossalamia S. (2019). Effect of Employee Loyalty and Commitment on Organizational Performance with Considering Role of Work Stress, *Polish Journal of Management Studies*, 20(20),256-266.

Kim, H. K. (2014). The effect of authentic leadership on employees' attitudes, behaviors, and performances in a Korean context. Oklahoma State University.

Kusumawati, E. (2019). Commitment to the Teacher's Loyalty as a Customer, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, (400),4851-.

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership

development. Positive organizational scholarship, 241, 258.

Pavlovic, N. (2015) Authentic leadership in educational institutions. International Journal for Quality Research ,9(2) 309322-.

Pope, T. Y. (2018). Effects of the authentic leadership style on job satisfaction in subordinate employees (Doctoral dissertation, Walden University).

Presas, A. G. (2020). A Study of Teachers' Locus of Control and Teachers' Perceptions of Their Principals' Authentic Leadership. Our Lady of the Lake University.

Puni, A., & Hilton, S. K. (2020). Dimensions of authentic leadership and patient care quality. Leadership in Health Services.

Saeed, S. (2019). Exploring Authentic Leadership in Relation To Organizational Development Of Public And Private Sector Universities, Submitted To The Abdul Wali Khan University Mardan In The Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Phd In Education.

Sagnak, M., Kuruoz, M. (2017). Authentic Leadership and Altruism: The Mediating Role of Meaningfulness. Universal Journal of Educational Research, 5 (3), 447452-.

Sepulveda Jr, S. (2020). A pilot study on how school principal's authentic leadership affects teacher morale, school health, and student achievement. Alvernia University.

Srivastava, A. P., Dhar, R. L. (2019). Authentic Leadership and Extra Role Behavior: A School Based Integrated Model. *Curr Psychol*, (38), 684–697.

Vuong, B., Tung, D., Tushar, H., Quan, T., & Giao, H. (2021). Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty. *Management Science Letters*, 11(1), 203.212-

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89.126-

Wang H, K (2011). University Staff Performance Evaluation systems, Organizational Learning, and Organizational Identification in Taiwan. *Social Behavior and Personality*, 39(1), 43- 54.

Zins, E. A. (2020). The Relationship Between Public School Principals' Authentic Leadership and Implicit Theory of Intelligence (Doctoral dissertation, University of Montana).