

## درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى رؤساء الأقسام بكلية التربية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالكويت وعلاقتها بالقدرة على إتخاذ القرار

دكتوراه/ ابتسام عبد الحميد عباس على  
أستاذ مشارك بقسم التربية البدنية – كلية التربية الأساسية  
الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - الكويت

المقدمة ومشكلة البحث:

تُعد عملية صنع القرارات الإدارية ، واتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة ، وهي مركز العملية الإدارية وأهم عناصرها ، وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية ، وعليه يصح القول : أنّ مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات المتخذة ، وملاءمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات الإدارية.

ويشير **واليمبوا وآخرون Walumbwa, et., al (٢٠٠٨)** أن من أهم النظريات التي تطورت في العقد الماضي هي نظرية القيادة الأصيلة **Authentic Leadership Theory** ، والتي أثبتت نجاحاً باهراً في بيئات العمل المختلفة ، وتقوم هذه النظرية على أساس أن القائد يعرف ، ويتقبل نقاط قوته وضعفه ، ويحافظ على مستوى عالٍ من الاتزان والوعي الذاتي ، والمنظور القيمي الأخلاقي ، والمعالجة المتوازنة لوجهات النظر المختلفة والشفافية في العلاقات ، وتعد هذه النظرية الجذر الأساسي لنظرية القيادة الأخلاقية والتحويلية. (٩١:٣٤)

وقد توسع مفهوم القيادة الأصيلة عبر العديد من الباحثين ، فالقائد الأصيل يتصرف بشكل أخلاقي ، وموضوعي رغم الضغوط التي تؤثر عليه ، ويتصف بالصدق والأمانة ، وجدير بالثقة ويمكن الاعتماد عليه ، وهو نموذج يقترده (٢٥:٢٤٨)، (٦:٢٨)

ويشير **جاردنر وآخرون Gardner, et al. (٢٠٠٥)** أن القادة الأصليون يبنون شبكات من العلاقات التعاونية مع العاملين رغم الاختلاف في وجهات نظرهم ، ويكسبون احترام وثقة العاملين ، ويلهمونهم الأمل. (٣٤٥:١٩)

وظهرت القيادة الأصيلة كتوجه أمثل لحل أزمة القيادة في المؤسسات في ظل الألفية الجديدة، وما يرافقها من متغيرات متسارعة ، وهي القيادة التي تقف خلف جميع الأشكال الإيجابية في المؤسسة ، ونمط قيادي يشكل ويطور القدرات النفسية الإيجابية بما يتضمنه من وعي الفرد بذاته وشفافية العلاقات والتفاعلات مع العاملين (٥:٣١) ، فالقائد الأصيل ليس قائد جيد فحسب، بل تتوفر لديه سمات أخرى ، مثل الرؤية الاستشرافية للمستقبل ، ووعيه بذاته ، وبدوافعه في القيادة ، وهذه الصفات تنبع من داخله ، وتساعد على تشكيل الإحساس بالمعنى. (٣١٧:١٣)

وتشير القيادة الأصيلة إلى " نمط من سلوك القائد يعتمد على القدرات النفسية الإيجابية ، ويوجد سياق أخلاقي قيمى إيجابى ، ويشجع على زيادة الوعي الذاتي ، ووجهة نظر أخلاقية داخلية، ومعالجة متوازنة للمعلومات ، وشفافية العلاقات من جانب قادة العمل مع المرؤوسين ، وتعزيز تنمية الذات الإيجابي. (١٧:٢٣٠) ويذكر **عمر الشيباني (٢٠٠٨)** قد أعتبر علماء الإدارة أن اتخاذ القرارات هو المحل الحقيقي لقدرة القادة الإداريين على القيادة ، ومقدرة الرؤساء والمشرفين على الإدارة والتوجيه ، وهو جوهر العمل الإداري ، ونقطة البداية التي تبدأ منها كافة العمليات ، والنشاطات والإجراءات الإدارية التي تتم في المؤسسة. (٥:٢٠٤) ويضيف **كاندان Candan (٢٠١٢)** أن عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى جهد فكري وإبداعي وقدرة على التفكير العملي الدقيق المترابط ، إضافة إلى قدر عالٍ من الحرية في التصرف والاختيار الجيد بعيداً عن الضغوط بمختلف أنواعها. (١٦:١٣٤)

ويتفق كل من : **نواف كنعان (٢٠٠٢)** ، **مؤيد عبد الحسين (٢٠١٤)** أن القرار الناجح هو القرار الذي يتضمن عدة بدائل بجميع مبرراتها ومزاياها ، ولا يكتفي ببدل واحد . ومن أهم مواصفات القرارات الجيدة أن

يشارك أفراد المنظمة في عملية صنعها سواء كانت على مستوى إعداد الخطة المستقبلية أو في مجال السياسات العامة للمنظمة . وأن يكون هذا القرار له دور مهم وبارز في سيطرة الإنسان على البيئة المحلية ، وتسخيرها لخدمة وتحسين أوضاعه ، إذ أن عملية اتخاذ القرار تدخل في جميع الأنشطة الإنسانية في الحياة اليومية فهي تؤدي إلى صفة الاستمرارية ، والتطور في المجتمعات التي تمارس هذه العملية.(١١:٣١٥)،(٩:٢٦٢)

ويشير **كنعان (٢٠٠٢)** أن اتخاذ القرار يمر بعدة مراحل هي :

- أ- تشخيص المشكلة.
- ب- البحث عن البدائل.
- ت- اختيار البديل الأمثل.

وأن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة القائد على الاختيار من بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار.(١١:٣٢١)

وعرف **مؤيد السالم (٢٠٠٩)** القدرة إتخاذ القرار على أنه " عملية إختيار أنسب أو أفضل البدائل والقرار الإداري هو اختيار تصرف معين يفضله المدير من بين بدائل متاحة بعد تحليله لموقف معين.(٨:٨٩) كما عرفه **بشير العلق (٢٠٠٩)** بأنه " الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر".(٢:١١٥)

وتذكر **نهاد التميمي (٢٠٠٣)** أن الإدارة الجامعية ينبغي أن تكون إدارة جماعية لما تمتلك من مقومات العمل الجماعي المتمثل في مجالس الأقسام والكليات والجامعة ، وتهتم هذه المجالس بالتخطيط ، ورسم السياسات للأجهزة التنظيمية على كل المستويات الجامعية فضلا عن اتخاذ القرارات الإدارية ، لذلك فإن الجامعة تعتبر من أهم المؤسسات التعليمية التي تحتاج إلى إدارة سليمة تعمل على تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها بكفاءة ، كما تحتاج إلى تحسين أدائها ، ولن يتحقق ذلك إلا بتحسين الإدارة الجامعية ، والنظر باستمرار إلى البدائل الإدارية التي يمكن تطبيقها بنجاح وعلى الجامعة أيضا تطوير أساليبها الإدارية لتصبح نموذجا يحتذى به في المؤسسات الأخرى.(١٠:١٦)

ومن خلال إطلاع الباحثة على العديد من الدراسات المرجعية التي تناولت القيادة الأصيلة وعلاقتها بالعديد من المتغيرات كدراسة كل من : **كينج King (٢٠١٦)(٢٢)**، **ليديا وآخرون Laida, et,al (٢٠١٦)(٢٣)**، **محمود عبدالعزيز أحمد (٢٠١٦)(٧)**، **هارديك Hardwick (٢٠١٦)(٢١)**، **رائد حسين الحجار (٢٠١٧)(٣)**، **زوبيار Zubair (٢٠١٨)(٣٥)**، **الفرحاتي السيد محمود و أماتي زكريا صموئيل (٢٠٢٠)(١)**، **سيكلسكي Sechelski (٢٠٢٠)(٣٠)**، **هدير سعيد بحيري (٢٠٢٠)(١٢)** ومما سبق يتضح عدم وجود دراسة علمية واحدة – في حدود علم الباحثة - تناولت التعرف على درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت وعلاقتها بالقدرة على إتخاذ القرار.

كما لاحظت الباحثة من خلال عملها ، وإحتكاكها المباشر برؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت وجود العديد من المشكلات مثل إنخفاض مستوى العمل الجماعي في إدارة القسم ، وقلة الثقة التنظيمية ، بالإضافة إلى قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في قيادة القسم ، وضعف الروح المعنوية.

وفي ضوء الاعتراف المتزايد بالحاجة الماسة لقيادة أصيلة تدرك قيمة الأداء المؤسسي ، وتوجد سياقاً تنظيمياً إيجابياً يسهم في تعزيز جودة حياة الأفراد في العمل ، وتطوير قدراتهم النفسية الإيجابية (٢٤:٢٤٥) ، ونظراً لحدوث تدهور واضح في جودة النسيج الأخلاقي الشامل للقيادة المعاصرة يلزم وجود نوع جديد من القيادة يضع القيم ، والأصالة في صميمها (٢٠:٣١٧) ، ومع إعادة التركيز على النهج الإيجابي تجاه الموارد البشرية برزت القيادة الأصيلة كأسلوب قيادة إيجابي لمعالجة هذه القضايا.

لذا جاءت هذه الدراسة الميدانية لتلقي الضوء على درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت وعلاقتها بالقدرة على إتخاذ القرار في هذا القطاع الذي يندر فيه مثل هذه الدراسات العلمية.

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على ما يلي:

- ١- درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية.
- ٢- مستوى القدرة على إتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية.
- ٣- العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأصيلة ومستوى القدرة على إتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية.

تساؤلات البحث:

- ١- ما درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية؟
- ٢- ما مستوى القدرة على إتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية؟
- ٣- هل هناك علاقة بين درجة ممارسة القيادة الأصيلة ومستوى القدرة على إتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية؟

مصطلحات البحث :

### القيادة الأصيلة Authentic Leadership:

هي "نمط في القيادة ينصب فيه جهد القائد على خدمة الآخرين بفاعلية" ، وقد تم تصميم نموذج لخصائص القيادة الأصيلة تتمحور في أربعة محاور هي : (الوعي الذاتي ، وشفافية العلاقات ، والمنظور الأخلاقي الداخلي ، والمعالجة المتوازنة) :

### الوعي الذاتي Self-Awareness :

هو " رؤية القائد لذاته من الداخل ، بما تتضمنه من نقاط قوته ، ونقاط ضعفه ، وقيمه ، ووجهة نظر الآخرين في قدراته القيادية ، وكيفية تأثيرها في بيئة العمل.(٤:٢٨)

### شفافية العلاقات Relational Transparency:

أن خاصية شفافية العلاقات متضمنة في باقي خصائص القيادة الأصيلة ، فالقادة يجب أن يكونوا شفافين في التعبير عن مشاعرهم ، وهذه العملية تساعد القائد على بناء الثقة والمودة والعمل الجماعي، وبتطبيق الشفافية فلا وجود لأي تفاعلات مشبوهة مع الآخرين.(٥١١:٢٧)

### المنظور الأخلاقي الداخلي Internalized Moral Perspective :

أن المنظور الأخلاقي الداخلي يحدد سلوك القائد وفقاً لمعايير أخلاقية وقيم ومعتقدات ، وبالتالي يقل تأثير العوامل الخارجية على سلوك القائد الأصيل ، فهو قادر على فصل منظوره الأخلاقي عن الضغوطات الخارجية.(٩٠:٣٤)

### المعالجة المتوازنة Internalized Moral Perspective :

هي "قدرة القائد على التحليل الموضوعي لكل المعلومات ذات العلاقة قبل صناعة القرارات".(٤٣٠:١٨)

### القرار الإداري Administrative decisin:

هو "سلوك ذو طابع اجتماعي ويمثل الحل أو البديل المناسب الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول لحل مشكلة ، ويعد هذا البديل الأكثر كفاءة وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة". (٦:١٠٤)

### اتخاذ القرار : Make decisin :

هو "أسلوب معرفي لمعالجة المشكلات والمواقف عن طريق توفير المعلومات الكافية ، ومن ثم إختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة في سبيل تحقيق الهدف". (٤:١٩٣)

الدراسات المرجعية:

١- دراسة **كينج King (٢٠١٦)** (٢٢) أستهدفت التعرف على مهارات القيادة الأصيلة لدى المشرفين من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مديري المدارس ، ودرجة الرضا الوظيفي للمديرين، في منطقة شمال **الينوى Northern Illinois** ، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحي على عينة عددها (٩١) مشرفاً ، وعدد (١٠٧) مدرء ، ومن أدوات البحث : إستبيان مهارات القيادة الأصيلة ، ومن أهم النتائج : درجة ممارسة المشرفين للقيادة الأصيلة كانت منخفضة.

٢- دراسة **لديا وآخرون Laida, et.,al (٢٠١٦)** (٢٣) أستهدفت التعرف على العلاقة بين القيادة الأصيلة والثقة في القائد، وأستخدم الباحثون المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحي على عينة قوامها (١٠٢) من المدرء للموارد البشرية في أسبانيا ، ومن أدوات البحث : إستبيان القيادة الأصيلة ، ومن أهم النتائج : درجة ممارسة المشرفين للقيادة الأصيلة كانت كبيرة ، كما توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الأصيلة والثقة في القائد.

٣- دراسة **محمود عبدالعزيز أحمد (٢٠١٦)** (٧) أستهدفت التعرف على العلاقة بين القيادة الأصيلة وأخلاقيات العمل بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والرى بشرق الدقهلية ، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحي على عينة عددها (٢٧١) عاملاً ، ومن أدوات البحث : إستبيان القيادة الأصيلة – إستبيان أخلاقيات العمل ، ومن أهم النتائج : وجود ارتباط دال إحصائياً بين القيادة الأصيلة وأخلاقيات العمل.

٤- دراسة **هارديك Hardwick (٢٠١٦)** (٢١) أستهدفت التعرف على العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية ، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحي على عينة قوامها (١٦٨) من قطاعات إنتاجية وخدمية ، ومن أدوات البحث : إستبيان القيادة الأصيلة ، ومن أهم النتائج : توجد علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية.

٥- دراسة **راند حسين الحجار (٢٠١٧)** (٣) أستهدفت التعرف على درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات ، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحي على عينة قوامها (٩٠) مديراً وعدد (٤٧٤) معلم معلمة ، ومن أدوات البحث : استبانة القيادة الأصيلة ، ومن أهم النتائج : أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأصيلة كانت متوسطة ، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات المعلمين والمديرين للقيادة الأصيلة ولصالح المديرين.

٦- دراسة **زوبيار Zubair (٢٠١٨)** (٣٥) أستهدفت التعرف على العلاقة بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسى ، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحي على عينة قوامها (٥٠) من المدرء وعدد (١٩٠) عاملاً ، ومن أدوات البحث : مقياس القيادة الأصيلة ، ومن أهم النتائج : درجة ممارسة المدرء للقيادة الأصيلة كانت متوسطة ، كما توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسى.

٧- دراسة **الفرحاتى السيد محمود و أماني زكريا صموئيل (٢٠٢٠)** (١) أستهدفت التعرف على علاقة ممارسات القيادة الأصيلة برأس المال النفسى والجهد الانفعالي في التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية ، وأستخدم الباحثان المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحي على عينة قوامها (٣٢٢) معلم ومعلمة ، ومن أدوات البحث : مقياس القيادة الأصيلة ، ومن أهم النتائج : أن درجة ممارسة المعلمين للقيادة الأصيلة كانت متوسطة، كما توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الأصيلة والجهد الانفعالي في التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية.

٨- دراسة سيكلسكى **Sechelski** (٢٠٢٠) (٣٠) أستهدفت التعرف على العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوكيات المسؤولين الإداريين ، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحي على عينة قوامها (٨٠) من المدراء وعدد (٢٨٠) عاملاً ، ومن أدوات البحث : مقياس القيادة الأصلية ، ومن أهم النتائج : درجة ممارسة المشرفين للقيادة الأصلية كانت كبيرة ، كما توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الأصلية وسلوكيات المسؤولين الإداريين.

٩- دراسة **هدير سعيد بحيري** (٢٠٢٠) (١٢) أستهدفت التعرف على أثر القيادة الأصلية على رأس المال النفسي للعاملين بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية ، وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحي على عينة قوامها (٢٤٨) عاملاً ، ومن أدوات البحث : إستبيان القيادة الأصلية ، ومن أهم النتائج : القيادة الأصلية لها تأثير إيجابي على رأس المال النفسي للعاملين بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

أستخدمت الباحثة المنهج الوصفي متبعة أسلوب المسح حيث يعد المنهج المناسب لطبيعة هذا البحث.

مجتمع وعينة البحث :

قامت الباحثة باختيار عينة البحث الأساسية بالطريقة العمدية من رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية – الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، وبلغ قوامها (١٥) رئيساً ، بنسبة مئوية قدرها (٧٥.٠٠%) ، كما تم إختيار عينة البحث الأساسية بالطريقة العشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية وقوامها (١٠٠) عضو هيئة تدريس بنسبة مئوية قدرها (٢٠.٧١%) ، كما تم إختيار عينة للدراسة الإستطلاعية بلغ قوامها (٢٥) فرداً (٥ رؤساء أقسام – ٢٠ عضو هيئة تدريس) لتقنين مقياس القيادة الأصلية والقدرة على إتخاذ القرار قيد البحث.

أدوات جمع البيانات :

لجمع البيانات الخاصة بالبحث أستخدمت الباحثة المقاييس التالية:

١- مقياس القيادة الأصلية : ملحق (١)

قام راند حسين الحجار (٢٠١٧) (٣) بإعداد مقياس القيادة الأصلية من خلال دمج إستبيان واليمبوا وآخرون **Walumbwa, et., al** (٢٠٠٨) ، وإستبيان مورين **Maureen** (٢٠١٠) ، وبعد دمج الاستبانيتين تكون المقياس بصورته النهائية من عدد (٦) أبعاد ، وعدد (٢٩) عبارة ، وتدرج الاستجابة على عباراته وفق مقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جداً (٥) درجات ، وكبيرة (٤) درجات ، ومتوسطة (٣) درجات ، وضعيفة درجات ، وضعيفة جداً درجة واحدة) ، وبذلك تكون الدرجة العظمى لمقياس القيادة الأصلية (١٤٥) درجة.

المعاملات العلمية لمقياس القيادة الأصلية :

أولاً : معامل الصدق:

أ- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس قامت الباحثة بعرض المقياس على عدد (٥) محكمين من أساتذة الإدارة العامة والإدارة الرياضية (ملحق ٢) ، وتم تعديل بعض العبارات لتناسب أفراد عينة البحث ، وقد تم الإتفاق على أن المقياس يتصف بالصدق بنسبة (٨٠%).

ب- صدق الإتساق الداخلي:

أستخدمت الباحثة صدق الإتساق الداخلي للتحقق من معامل صدق مقياس القيادة الأصلية، حيث تم تطبيق المقياس على عينة قوامها (٢٥) فرداً من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية ، وتم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي تمثله ، وكذلك حساب معامل الارتباط بين المجموع الكلي لكل بعد والمجموع الكلي للمقياس، وجدولى (١)، (٢) يوضحان ذلك.

جدول (١)  
معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات مقياس القيادة  
الأصيلة والدرجة الكلية للبعد الذي تمثله

ن = ٢٥

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع		البعد الخامس		البعد السادس	
العبارة	قيمة "ر"	العبارة	قيمة "ر"	العبارة	قيمة "ر"	العبارة	قيمة "ر"	العبارة	قيمة "ر"	العبارة	قيمة "ر"
١	٠.٤١٢	١	٠.٤٥٣	١	٠.٤٦٦	١	٠.٤٧٠	١	٠.٤٦٩	١	٠.٤٥٠
٢	٠.٤٣٩	٢	٠.٤٧٧	٢	٠.٤٤١	٢	٠.٤٥٩	٢	٠.٤٣٨	٢	٠.٤٩٢
٣	٠.٤٧١	٣	٠.٤٣٩	٣	٠.٤٥٩	٣	٠.٤٣٣	٣	٠.٤٧٩	٣	٠.٤٧٥
٤	٠.٤٩٢	٤	٠.٤٥٢	٤	٠.٤٧١	٤	٠.٤٨٥	٤	٠.٤٤٢	٤	٠.٤٤٤
٥	٠.٤٢٨	٥	٠.٤٨٠	٥	٠.٤٩٢	٥	٠.٤٤٩	٥	٠.٤٦٨	-	-

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٩٦

يتضح من جدول (١) وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ بين درجة كل عبارة من عبارات مقياس القيادة الأصيلة والدرجة الكلية للبعد الذي تمثله ، مما يشير إلى أن المقياس يقيس السمة التي وضع من أجلها.

جدول (٢)

معامل الارتباط بين المجموع الكلي لكل بعد من أبعاد  
مقياس القيادة الأصيلة والدرجة الكلية له ن = ٢٥

م	أبعاد المقياس	معامل الارتباط
١	الوعي الذاتي	* ٠.٤٨١
٢	المعالجة المتوازنة	* ٠.٤٢٩
٣	المنظور الأخلاقي الداخلي	* ٠.٤٩٥
٤	شفافية العلاقات	* ٠.٤٥٥
٥	الحب	* ٠.٤٢٧
٦	الإنضباط الذاتي	* ٠.٤٩٢

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٩٦ \* دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٢) وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ بين المجموع الكلي لكل بعد من أبعاد مقياس القيادة الأصيلة والدرجة الكلية له ، مما يشير إلى تمتع المقياس بدرجة مناسبة من الصدق. ثانياً: معامل الثبات:

لإيجاد معامل الثبات لمقياس القيادة الأصيلة قيد البحث، تم استخدام طريقة التجزئة النصفية حيث تم تجزئة المقياس إلى نصفين متكافئين ، وتم إيجاد مجموع درجات المفحوصون لكل نصف من المقياس أفراد العينة الإستطلاعية وقوامها (٢٥) فرداً من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية ، وتم حساب معامل الارتباط بينهما، وتم استخدام معادلة جتمان ، و جدول (٣) يوضح ذلك:

جدول (٣)

معامل الثبات لمقياس القيادة الأصيلة قيد البحث

ن = ٢٥

المقياس	عدد العبارات	التجزئة النصفية	
		معامل جتمان	قيمة "ر"
القيادة الأصيلة	٢٩	٠.٧٩٠	* ٠.٦٨٠

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٩٦ \* دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٣) أن قيمة معامل الثبات لمقياس القيادة الأصيلة كان جيداً حيث بلغ معامل جتمان للدرجة الكلية للمقياس (٠.٧٩٠) مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

٢- مقياس القدرة على إتخاذ القرار: ملحق (٤)

**الهدف من المقياس :**

التعرف على مستوى القدرة على إتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

**الصورة المبدئية للمقياس:**

١- تم الإطلاع على العديد من الدراسات المرجعية (١)،(٣)،(٧)،(١٢) ومقاييس القدرة على إتخاذ القرار المرتبطة بموضوع البحث ، وإستطلاع آراء بعض الأساتذة المتخصصين فى مجال علم الإدارة العامة والإدارة الرياضية (ملحق ٢) ، وذلك لتحديد عبارات المقياس فى صورتها الأولية ملحق (٣).  
وقد راعت الباحثة فى صياغة العبارات المبدئية للمقياس الشروط التالية:

- أن تعبر عن الهدف المراد قياسه.

- أن تشير العبارة لمعنى واحد.

- الشمولية والإختصار.

٢- تم عرض تلك العبارات على مجموعة من الأساتذة المتخصصين فى مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية (ملحق ٢) وذلك لإبداء الرأى فى مدى مناسبة تلك العبارات لما وضعت من أجله ، أو إضافة أو حذف أى عبارة يرونها لا تحقق الهدف ، وقد تم إختيار العبارات التى حصلت على نسبة إتفاق ٨٠% فأكثر من مجموع الآراء للخبراء ، وتوصلت الباحثة إلى إتفاق الخبراء على عدد (٢٥) عبارة لمقياس القدرة على إتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

- تم إجراء دراسة إستطلاعية فى الفترة من ٢٠٢١/١/٤ وحتى ٢٠٢١/١/١٤ للتعرف على مناسبة عبارات المقياس للتطبيق على أفراد عينة البحث ، وذلك عن طريق تطبيقه على عينة عشوائية قوامها (٢٥) فرداً من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية ، وأستهدفت الدراسة الإستطلاعية التعرف على ما يلى :

- مدى مناسبة صياغة وعدد عبارات المقياس لمستوى أفراد عينة البحث.

- معامل الصدق والثبات للمقياس.

طريقة تصحيح المقياس :

تتم الإجابة على عبارات المقياس فى ضوء ميزان تقدير خماسى كما يلى :

- موافق بشدة ويقدر لها (٥) درجات.

- موافق ويقدر لها (٤) درجات.

- متردد ويقدر لها (٣) درجات.

- معارض ويقدر لها درجتان.

- معارض بشدة ويقدر درجة واحدة.

ويبلغ الحد الأقصى لدرجات المقياس (١٢٥) درجة ، والحد الأدنى (٢٥) درجة.

المعاملات العلمية للمقياس :

أولاً : معامل صدق المقياس :

لحساب معامل صدق مقياس القدرة على إتخاذ القرار أستخدمت الباحثة صدق الإتساق الداخلى للمقياس حيث قامت بتطبيقه على عدد (٢٥) فرداً من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية ، وقد تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس ، وجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)  
معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات مقياس  
القدرة على إتخاذ القرار والدرجة الكلية للمقياس  
ن = ٢٥

العبارة	قيمة "ر"	العبارة	قيمة "ر"	العبارة	قيمة "ر"	العبارة	قيمة "ر"	العبارة	قيمة "ر"
١	٠.٤٢٩	٦	٠.٤٥٠	١١	٠.٤٢٢	١٦	٠.٤٦٦	٢١	٠.٤٣٥
٢	٠.٤٥١	٧	٠.٤٣٣	١٢	٠.٤١٩	١٧	٠.٤٤٨	٢٢	٠.٤٢٥
٣	٠.٤٤٨	٨	٠.٤٦١	١٣	٠.٤٤٥	١٨	٠.٤٣٩	٢٣	٠.٤٥٢
٤	٠.٤٦١	٩	٠.٤٥٥	١٤	٠.٤٢٨	١٩	٠.٤٧٠	٢٤	٠.٤٣٩
٥	٠.٤٤٧	١٠	٠.٤٢٨	١٥	٠.٤٥٦	٢٠	٠.٤٤٩	٢٥	٠.٤٤١

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٩٦

يتضح من جدول (٤) وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ بين درجة كل عبارة من عبارات مقياس القدرة على إتخاذ القرار والدرجة الكلية للمقياس الذي تمثله ، مما يشير إلي صدق المقياس فيما يقيس. ثانياً: معامل الثبات للمقياس :

تم إيجاد معامل الثبات للمقياس بإستخدام طريقة التطبيق وإعادة التطبيق علي عينة قوامها (٢٥) قيادياً من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية ، وتم إعادة التطبيق بعد (١٠) أيام من التطبيق الأول ، وذلك في الفترة من ٢٠٢١/١/٤ وحتى ٢٠٢١/١/١٤ ، وقد تم إيجاد معامل الارتباط بين نتائج التطبيقين الأول والثاني ، وجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥)  
معامل الثبات لمقياس القدرة على إتخاذ القرار  
ن=٢٥

المقياس	وحدة القياس	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة "ر"
		ع	م	ع	م	
القدرة على إتخاذ القرار	الدرجة	٨٩.٥٠	٤.١١	٩٠.٤٠	٥.١٧	٠.٥٠٣*

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي ٠.٠٥ = ٠.٣٩٦ \* دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٥) أن معامل الارتباط بين نتائج التطبيقين الأول والثاني لمقياس القدرة على إتخاذ القرار بلغ قدره (٠.٥٠٣) وهو دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ مما يشير إلى ثبات المقياس. الدراسة الأساسية :

قامت الباحثة بتطبيق مقياس القيادة الأصيلة ، ومقياس القدرة على إتخاذ القرار على عينة من رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية – الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت في الفترة من ٢٠٢١/١/١٧ وحتى ٢٠٢١/٢/٢١ ، والبالغ عددهم (١١٥) عضواً ، بواقع (١٥) رئيس قسم – وعدد (١٠٠) عضو هيئة تدريس، وبعد الإنتهاء من الإجابة على عبارات المقياسين في وجود الباحثة تم تجميع الإستمارات لتصحيحها وفقاً لإستجابات أفراد عينة البحث الأساسية، وذلك تمهيداً للمعالجة الإحصائية للبيانات المستخرجة من هذه الإستمارات.

الأساليب الإحصائية قيد البحث :

تم معالجة البيانات إحصائياً بإستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- المتوسط الحسابي.
- الإنحراف المعياري.



- معامل الارتباط البسيط.

- النسب المئوية.

عرض ومناقشة النتائج:

أولاً : عرض النتائج :

المحك المعتمد لتحليل نتائج مقياس القيادة الأصيلة:

المتوسط الحسابي للاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي يساوي (٣) لذلك اعتمدت الباحثة على هذا المتوسط الافتراضي للإجابة على تساؤلات الدراسة ، وللحكم على متوسطات الاستجابة على الأبعاد والعبارات ، والتي تتراوح بين المتوسط (٣-٥) فقد تم اعتماد المحك الموضح في جدول (٦):

#### جدول (٦)

#### المحك المعتمد لتحليل نتائج مقياس القيادة الأصيلة

التقدير	الوزن النسبي للاستجابات	متوسط الاستجابات
كبيرة جداً	أكبر من ٩٢% - ١٠٠%	أكبر من ٤.٦٠ - ٥
كبيرة	أكبر من ٨٤% - ٩٢%	أكبر من ٤.٢٠ - ٤.٦٠
متوسطة	أكبر من ٧٦% - ٨٤%	أكبر من ٣.٨٠ - ٤.٢٠
ضعيفة	أكبر من ٦٨% - ٧٦%	أكبر من ٣.٤٠ - ٣.٨٠
ضعيفة جداً	٦٠% - ٦٨%	٣.٤٠ - ٣.٠٠

أولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على : ما درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية؟

#### جدول (٧)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات البعد الأول (الوعي الذاتي)

ن=١١٥

رقم العبارة	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب وفقاً للنسب المئوية	التقدير
٣	يعدل من قراراته لتتلاءم مع أولويات القسم وغاياته.	٤.٨٠	٠.١٩	٩٦.٠٠%	الأول	كبيرة جداً
١	يفهم كيف يمكن أن تؤثر مواقفه على الآخرين.	٤.٣٠	٠.٦٨	٨٦.٠٠%	الثاني	كبيرة
٥	يصارح نفسه بكيفية تقييم الآخرين لإمكاناته.	٤.٣٠	٠.٦٦	٨٦.٠٠%	الثاني مكرر	كبيرة
٢	يحصل على تغذية راجعة لتحسين التواصل مع الآخرين.	٤.٠٠	٠.٩٧	٨٠.٠٠%	الرابع	متوسطة
٤	يختار الوقت المناسب لتعديل موقفه من القضايا الهامة.	٣.٨٠	١.٠٣	٧٦.٠٠%	الخامس	ضعيفة
	إجمالي البعد الأول	٤.٢٤	٠.٧١	٨٤.٨٠%	-	كبيرة

يتضح من جدول (٧) أن قيم متوسطات عبارات البعد الأول "الوعي الذاتي" من أبعاد القيادة الأصيلة أنها تتراوح ما بين (٣.٨٠ - ٤.٨٠) أي ما نسبته بين (٧٦.٠٠% - ٩٦.٠٠%) وفق مقياس ليكرت الخماسي المستخدم قيد البحث ، كما بلغت قيمة المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٤.٢٤) بنسبة (٨٤.٨٠%) وهذا يشير إلى أن درجة "الوعي الذاتي" من وجهة نظر أفراد عينة البحث الأساسية كانت درجة كبيرة.

وكانت أعلى استجابة أفراد عينة البحث الأساسية على العبارة رقم (٣) وقد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٤.٨٠) ، ونسبة مئوية قدرها (٩٦.٠٠%) ، وتنص العبارة على: "يعدل من قراراته لتتلاءم مع أولويات القسم وغاياته".

وترجع الباحثة هذه النتائج إلى أن القيادة الأصيلة تحتاج إلى درجة كبيرة من الوعي الذاتي لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب حيث أن القيادة الأصيلة يقولون ما يتفق مع ما يعتقدون فيه ، وتتواءم مع حديثهم وكلماتهم ومعتقداتهم ، كونهم يعملون وفقاً لقيمهم ومعتقداتهم ، وليس لإرضاء الآخرين ، أو العاملين أو حتى المستفيدين ، أو اكتساب شعبية أو لديهم دافع لتحقيق بعض المصالح السياسية الضيقة ، ويمكن وصفهم بأن لديهم مستويات مرتفعة من النزاهة ، والشفافية لأن حديثهم وأفعالهم يتفق مع معتقداتهم وقيمهم ، ولذا جاءت العبارة " يعدل من قراراته لتتلاءم مع أولويات القسم وأهدافه " في المرتبة الأولى لكي تعبر عن الوعي الذاتي الكبير لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من: **ليديا وآخرون Laida, et.,al (٢٠١٦) (٢٣)**، **سيكلسكي Sechelski (٢٠٢٠) (٣٠)** على تمتع القيادة الأصيلة بدرجة كبيرة من الوعي الذاتي.

ويضيف **سوان وآخرون Swann, et.,al (٢٠٠٣)** أن القيادة الأصيلة يقدمون مستوى مرتفع من الحلول الذاتية مما يشير إلى وضوح معتقداتهم حول ذاتهم ، واتساقها مع ما لديهم بالفعل من قدرات ، ومقومات داخلية لها القدرة على إنتاج حلول متنوعة ومبدعة . فارتفاع وضوح مفهوم الذات ينطوي على وجود قيم وقناعات ، وإحساس مستقر بمعرفة الذات.(٣٣:٣٧١)

#### جدول (٨)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع

#### عبارات البعد الثاني (المعالجة المتوازنة)

ن=١١٥

رقم العبارة	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الترتيب وفقاً للنسب المئوية	التقدير
٣	يجمع البيانات ويحلها قبل اتخاذ القرار.	٤.٧٠	٠.٢٩	٩٤.٠٠%	الأول	كبيرة جداً
٤	يعمل بشكل تعاوني، ويتيح الفرصة للمختلفين في الآراء للتعبير عن آرائهم بحرية.	٤.٥٠	٠.٤٧	٩٠.٠٠%	الثاني	كبيرة
٢	يستمع بعناية إلى وجهات النظر المختلفة قبل الوصول إلى النتائج.	٤.٤٠	٠.٥٢	٨٨.٠٠%	الثالث	كبيرة
٥	يتصف بثبات مواقفه ما دامت تدعم غاية القسم والكلية.	٤.٠٠	٠.٤٩	٨٨.٠٠%	الثالث مكرر	درجة كبيرة
١	يستطلع الآراء التي تتحدى مواقفه الراسخة.	٣.٢٠	١.١٥	٦٤.٠٠%	الخامس	ضعيفة جداً
	إجمالي البعد الثاني	٤.١٦	٠.٥٨	٨٣.٢٠%	-	متوسطة

يتضح من جدول (٨) أن قيم متوسطات عبارات البعد الثاني " المعالجة المتوازنة " من أبعاد القيادة الأصيلة أنها تراوحت ما بين (٣.٢٠ - ٤.٧٠) أي ما نسبته بين (٦٤.٠٠% - ٩٤.٠٠%) وفق مقياس ليكرت الخماسي المستخدم قيد البحث ، كما بلغت قيمة المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٤.١٦) بنسبة (٨٣.٢٠%) ، وهذا يشير إلى أن درجة " المعالجة المتوازنة " من وجهة نظر أفراد عينة البحث الأساسية كانت درجة متوسطة.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام العلمية كثيراً ما يبنون قراراتهم على آراء مجلس القسم فلا يستطيع أخذ الكثير من القرارات دون الرجوع إلى أعضاء هيئة التدريس بالقسم، ولذا جاءت قدرته على المعالجة المتوازنة بدرجة متوسطة بنسبة (٨٣.٢٠%) من حيث التحليل للمشكلة وإتخاذ القرار ، ولذا جاءت العبارة " يجمع البيانات ويحلها قبل اتخاذ القرار " في المرتبة الأولى ، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار

إليه أفوليو وآخرون (Avolio,et.al ٢٠٠٩) أنه من الضروري إقتناع القائد بوجهات نظر المختلفين معه بإنصاف وحكمة ، وهي تعد أساس النزاهة الشخصية ، وتؤثر بشكل كبير على اتخاذ القرارات والأفعال ، وتشير الرؤية المتوازنة إلى أن القادة يحلون البيانات ذات الصلة بموضوعية قبل التوصل إلى قرار ، والتماس الآراء التي تتحدى افتراضاتهم الراسخة.(١٤:٤٢٤)

## جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات  
البعد الثالث (المنظور الأخلاقي الداخلي)

ن=١١٥

رقم العبارة	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الترتيب وفقاً للنسب المئوية	التقدير
٢	يُظهر الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف.	٤.٥٠	٠.٤٦	%٩٠.٠٠	الأول	كبيرة
٣	تتطابق أفعاله مع أقواله ، ويُشكل نموذجاً يُحتذى به.	٤.٣٠	٠.٦٩	%٨٦.٠٠	الثاني	كبيرة
١	يتخذ قرارات صعبة بناءً على معايير أخلاقية رفيعة.	٤.٣٠	٠.٦٥	%٨٦.٠٠	الثاني مكرر	كبيرة
٥	يعتبر الاهتمام بالأعضاء أولوية ومسؤولية أخلاقية بالدرجة الأولى.	٤.٣٠	٠.٦٧	%٨٦.٠٠	الثاني مكرر	كبيرة
٤	يطلب من الأعضاء أن يتمسكوا بالمواقف التي تدعم قيمه الأساسية.	٣.٥٠	١.٠٢	%٧٠.٠٠	الخامس	ضعيفة
	إجمالي البعد الثالث	٤.١٨	٠.٧١	%٨٣.٦٠	-	متوسطة

يتضح من جدول (٩) أن قيم متوسطات عبارات البعد الثالث " المنظور الأخلاقي الداخلي " من أبعاد القيادة الأصلية أنها تراوحت ما بين (٣.٥٠ - ٤.٥٠) أي ما نسبته بين (٧٠.٠٠% - ٩٠.٠٠%) وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم قيد البحث ، كما بلغت قيمة المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٤.١٨) بنسبة (٨٣.٦٠%) ، وهذا يشير إلى أن درجة " المنظور الأخلاقي الداخلي " من وجهة نظر أفراد عينة البحث الأساسية كانت درجة متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه أفوليو وجراندر (Avolio & Gardner ٢٠٠٥) أن المنظور الأخلاقي الداخلي هي أسس أخلاقية يتمسك بها القائد في علاقاته وقراراته ، بحيث أن جميع ما يتخذه من قرارات ، وتعاملات تنطلق من منطلق أخلاقي إيجابي من داخل القائد مهما كانت الضغوط الخارجية عليه ، وهو العملية التي من خلالها يوائم ذوى القيادة الأصلية قيمهم مع أفعالهم ، بشكل يجعل دوافع الفرد وقيمته شفافة تماماً لمن يتعامل معهم أو يقودهم .(١٣:٣٥٤)

كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من : كينج King (٢٠١٦) (٢٢) ، محمود عبدالعزيز أحمد (٢٠١٦) (٧) ، هاردويك Hardwick (٢٠١٦) (٢١) ، راند حسين الحجار (٢٠١٧) (٣) ، زوبيار Zubair (٢٠١٨) (٣٥) ، الفرحاتي السيد محمود و أماني زكريا صموئيل (٢٠٢٠) (١) على أن المنظور الأخلاقي الداخلي جاء بدرجة متوسطة.

جدول (١٠)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع  
عبارات البعد الرابع (شفافية العلاقات)

ن=١١٥

رقم العبارة	العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الترتيب وفقاً للنسب المئوية	التقدير
١	يتحدث بوضوح ودقة عما يعنيه.	٤.٧٠	٠.٢٥	%٩٤.٠٠	الأول	كبيرة جداً
٥	يجعل الأعضاء يتقنون به لتحقيق ما ألتزم به.	٤.٤٠	٠.٥٨	%٨٨.٠٠	الثاني	كبيرة
٢	يشجع الجميع على التعبير عن أفكارهم.	٤.٤٠	٠.٥٥	%٨٨.٠٠	الثاني مكرر	كبيرة
٤	يخبر الآخرين عن الحقائق بصراحة دون نفاق.	٤.٠٠	٠.٩٣	%٨٠.٠٠	الرابع	كبيرة
٣	يعترف بالأخطاء عند حدوثها بدون تردد.	٣.٨٠	١.١٦	%٧٦.٠٠	الخامس	متوسطة
	إجمالي البعد الرابع	٤.٢٦	٠.٦٩	%٨٥.٢٠	-	كبيرة

يتضح من جدول (١٠) أن قيم متوسطات عبارات البعد الرابع " شفافية العلاقات " من أبعاد القيادة الأصلية أنها تراوحت ما بين (٣.٨٠ - ٤.٧٠) أي ما نسبته بين (%٧٦.٠٠ - %٩٤.٠٠) وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم قيد البحث ، كما بلغت قيمة المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٤.٢٦) بنسبة (%٨٥.٢٠) ، وهذا يشير إلى أن درجة " شفافية العلاقات " من وجهة نظر أفراد عينة البحث الأساسية كانت درجة كبيرة. وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى ان من أهم خصال القيادة الأصلية هي شفافية العلاقات حتى ينتهي له قيادة المؤسسة أو القسم بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف العمل ، ومن ثم تحقيق الإنتاجية المطلوبة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه شامير وإيلام **Shamir & Eilam** (٢٠٠٨) أن القيادة الأصلية تتعلق بشفافية عملية اتخاذ القرارات ، والرجوع إلى ما لدى الفرد من قدرة معنوية وكفاءة ، وتتول أخلاقي للقضايا ، وهذا ما يجعل العاملين والمستفيدين يدخلون في حسابات هؤلاء القادة ، مما يوفر إحساساً بالمعنى الجمعي ، والذي يعزز الاحتواء والدمج ، والتضامنية بدلاً من الاغتراب.(٣٢:٣٩٩) ، كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من: **Laida, et.,al** (٢٠١٦)(٢٣)، **Sechelski** (٢٠٢٠)(٣٠)، على تمتع القيادة الأصلية بدرجة كبيرة من شفافية العلاقات.

جدول (١١)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع  
عبارات البعد الخامس (الحب)

ن=١١٥

رقم العبارة	العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الترتيب وفقاً للنسب المئوية	التقدير
٢	يعبر عن اهتمامه بنشاطات الأعضاء وطموحاتهم وحياتهم الشخصية.	٤.٨٠	٠.١٩	%٩٦.٠٠	الأول	كبيرة جداً
٤	يتبنى الإجراءات التي تدعم رفاهية الأعضاء وأسرهم.	٤.٧٠	٠.٢٧	%٩٤.٠٠	الثاني	كبيرة جداً
٣	يهتم بخلق بيئة ممتعة وودية ومبهجة للأعضاء.	٤.٥٠	٠.٤٤	%٩٠.٠٠	الثالث	كبيرة
١	يتعاطف مع حاجات الأعضاء واهتماماتهم.	٤.٠٠	٠.٩١	%٨٠.٠٠	الرابع	متوسطة
٥	يمتاز بالرحمة وقت الأزمات والمشكلات التي يعود سببها من الأعضاء.	٤.٠٠	٠.٩٥	%٨٠.٠٠	الرابع مكرر	متوسطة
	إجمالي البعد الخامس	٤.٤٠	٠.٥٥	%٨٨.٠٠	-	كبيرة

يتضح من جدول (١١) أن قيم متوسطات عبارات البعد الخامس " الحب " من أبعاد القيادة الأصلية أنها تراوحت ما بين (٤.٠٠ - ٤.٨٠) أي ما نسبته بين (%٨٠.٠٠ - %٩٦.٠٠) وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم قيد البحث ، كما بلغت قيمة المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٤.٤٠) بنسبة (%٨٨.٠٠) ، وهذا يشير إلى أن درجة " الحب " من وجهة نظر أفراد عينة البحث الأساسية كانت درجة كبيرة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه جراند وآخرون **Gardner, et.,al** (٢٠٠٥)(١٩) أن القائد الأصلية يتأثر بالمعايير والقيم المجتمعية ، وبكونه أب ولهم أقران ، ويتأثروا بنوع معين من التنشئة الاجتماعية

، والتعليم ، وغير ذلك من التأثيرات ، وبالتالي فإن محتوى قيمهم وقناعاتهم ليس من المرجح أن تكون أصيلة تماماً . ومع ذلك فإنهم ليسوا متلقين سلبيين للمدخلات الاجتماعية . حيث نجدهم يتمثلون هذه القيم والقناعات لتصبح في نسيجهم الشخصي من خلال تجاربهم المعاشة ، وخبراتهم الانفعالية ، وعملياتهم النشطة في تأمل هذه الخبرات .

### جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات البعد السادس (الإنضباط الذاتي)

ن=١١٥

رقم العبارة	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الترتيب وفقاً للنسب المئوية	التقدير
١	يتسم بالتواضع والعمل يبدأ بيد مع الأعضاء لتحقيق النجاح.	٤.٦٠	٠.٣٧	٩٢.٠٠%	الأول	كبيرة
٣	يتحمل المسؤولية عن قراراته في مواقف النجاح والفشل.	٤.٥٠	٠.٤٦	٩٠.٠٠%	الثاني	كبيرة
٢	يتميز بالقوة والمثابرة للتغلب على العوائق والتحديات في العمل.	٤.٠٠	٠.٩٣	٨٠.٠٠%	الثالث	متوسطة
٤	يتميز بالشجاعة للدفاع عن أهداف القسم، ومساندة الأعضاء حتى ولو كان مختلفاً معهم.	٣.٨٠	٠.٩٩	٧٦.٠٠%	الرابع	ضعيفة
	إجمالي البعد السادس	٤.٢٣	٠.٦٩	٨٤.٥٠%	-	كبيرة

يتضح من جدول (١٢) أن قيم متوسطات عبارات البعد السادس " الإنضباط الذاتي " من أبعاد القيادة الأصلية أنها تراوحت ما بين (٣.٨٠ - ٤.٦٠) أي ما نسبته بين (٧٦.٠٠% - ٩٢.٠٠%) وفق مقياس ليكرت الخماسي المستخدم قيد البحث ، كما بلغت قيمة المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٤.٢٣) بنسبة (٨٤.٥٠%) ، وهذا يشير إلى أن درجة " الإنضباط الذاتي " من وجهة نظر أفراد عينة البحث الأساسية كانت درجة كبيرة .

وفي هذا الصدد يشير ماذديوتس وسلاونسك Mazutis & Slawinski (٢٠٠٨) أن ذوى القيادة الأصلية يمتلكون قدرات تنظيم ذاتي يقولون ما يقصدونه بالضبط ، ويعنون ما يقولونه، ويمكنهم التحكم في غضبهم ، ومواجهة الصراعات بين قيمهم الشخصية ، ومسئولياتهم التنظيمية، ويتصرفون وفقاً لحولهم الداخلية ، ومعايير النماذج الأصلية التي خبروها ، وأدركوها طيلة حياتهم المهنية ، والتي كان لها تأثير مهم في تحقيق أهداف المؤسسة التي يقودونها.(٤٤٤:٢٦)

ثانياً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على : "ما مستوى القدرة على إتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية ؟

المحك المعتمد لتحليل نتائج مقياس القدرة على إتخاذ القرار:

وفيما يلي جدول (١٣) يوضح المحك المعتمد لتحليل نتائج مقياس القدرة على إتخاذ القرار:

### جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية وفق تدرج ليكرت الخماسي

البيان	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
المتوسط الحسابي	أقل من ١.٨٠	من ١.٨ إلى ٢.٥٩	٢.٦ إلى ٣.٣٩	٣.٤٠ إلى ٤.١٩	٤.٢٠ فأكثر
الأوزان النسبية	أقل من ٣٦%	٣٦% إلى ٥١.٩%	٥٢% إلى ٦٧.٩%	٦٨% إلى ٨٣.٩%	أعلى من ٨٤%

جدول (١٤)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع  
عبارات مقياس القدرة على إتخاذ القرار

ن=١١٥

رقم العبارة	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب وفقاً للنسب المئوية	التقدير
٣	أصدر قراراتي بحيث تتماشى مع أهداف القسم والكلية.	٤.٦٠	٠.٣٩	%٩٢.٠٠	الأول	مرتفع جداً
١	أخذ قراراتي في القسم بكل دقة.	٤.٦٠	٠.٣٦	%٩٢.٠٠	الأول مكرر	مرتفع جداً
٨	أستشير أعضاء هيئة التدريس عند اتخاذ القرارات مما يساعد في تسهيل قبولهم لهذه القرارات.	٤.٦٠	٠.٣٨	%٩٢.٠٠	الأول مكرر	مرتفع جداً
١٠	أخذ قراراتي بشكل موضوعي وعلمي بعيداً عن الاعتبارات الشخصية والمصلحة الخاصة لمتخذ القرار.	٤.٥٠	٠.٤٧	%٩٠.٠٠	الرابع	مرتفع جداً
١٣	أتابع النتائج المترتبة على القرارات التي أتخذها.	٤.٥٠	٠.٤٥	%٩٠.٠٠	الرابع مكرر	مرتفع جداً
١٥	أجمع المعلومات من مصادر متعددة لكي أتخذ القرار.	٤.٥٠	٠.٤٩	%٩٠.٠٠	الرابع مكرر	مرتفع جداً
٢٠	لا أتحيز عند إتخاذ قراراتي.	٤.٢٠	٠.٦٨	%٨٤.٠٠	السابع	مرتفع جداً
١٩	أستفيد من تجربتي في القرارات السابقة عند إتخاذ القرار الحالي.	٤.٢٠	٠.٧٧	%٨٤.٠٠	السابع مكرر	مرتفع جداً
١٤	يهتمني إتخاذ القرار القابل للتنفيذ.	٤.٢٠	٠.٧٩	%٨٤.٠٠	السابع مكرر	مرتفع جداً
٧	أخذ قراراتي مراعي كفاءات أعضاء هيئة التدريس وقدراتهم اللازمة لتنفيذ القرارات.	٤.٠٠	٠.٩٥	%٨٠.٠٠	العاشر	مرتفع
٤	أقوم بجمع كافة المعلومات والبيانات الضرورية لاتخاذ قرار فعال.	٤.٠٠	٠.٩٧	%٨٠.٠٠	العاشر مكرر	مرتفع
٦	عادة تلقى القرارات التي أتخذها قبولاً من قبل أعضاء هيئة التدريس المعنيين.	٤.٠٠	٠.٩٣	%٨٠.٠٠	العاشر مكرر	مرتفع
١٢	أختار الوقت المناسب لاتخاذ القرار.	٤.٠٠	٠.٩٦	%٨٠.٠٠	العاشر مكرر	مرتفع
٢	أخذ قراراتي في الوقت المناسب لحدوث المشكلة.	٣.٩٠	١.٠٢	%٧٨.٠٠	الرابع عشر	مرتفع
١١	لدي من الخبرة ما يمكنني من اتخاذ القرارات الصائبة.	٣.٩٠	١.٠٠	%٧٨.٠٠	الرابع عشر م	مرتفع
١٧	أتحمل مسئولية قراراتي في إدارة القسم.	٣.٧٠	١.١٥	%٧٤.٠٠	السادس عشر	مرتفع
٢٢	أستطيع ضبط مشاعري السلبية عند إتخاذ قراراتي.	٣.٧٠	١.١٢	%٧٤.٠٠	السادس عشر م	مرتفع
٢٥	أحدد بشكل دقيق من يشاركني في إتخاذ القرار.	٣.٦٠	١.١٩	%٧٢.٠٠	الثامن عشر	مرتفع
٢٣	أترجع عند إتخاذ قراري عند أول عقبة تواجهني.	٣.٤٠	١.٢٤	%٦٨.٠٠	التاسع عشر	مرتفع
٥	امتلك القدرة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة.	٣.٤٠	١.٣١	%٦٨.٠٠	التاسع عشر م	مرتفع
٩	أجد صعوبة في تحديد المشكلة بدقة وتقييمها للوصول إلى حلها باتخاذ القرار الإداري المناسب.	٣.٣٠	١.٣٥	%٦٦.٠٠	الحادي والعشرون	متوسط
١٦	لدي مرونة في التفكير تمكني من تعديل قراراتي.	٣.٠٠	١.٤٦	%٦٠.٠٠	الثاني والعشرون	متوسط
١٨	لا تتأثر قراراتي بالحالة النفسية والمزاجية لي	٣.٠٠	١.٤٤	%٦٠.٠٠	الثاني والعشرون م	متوسط
٢١	تؤثر آراء الآخرين أحياناً في إتخاذ قراراتي.	٢.٥٠	١.٦١	%٥٠.٠٠	الرابع والعشرون	منخفض
٢٤	أتردد أحياناً في إتخاذ قرارات مهمة خوفاً من الفشل.	٢.٥٠	١.٥٧	%٥٠.٠٠	الرابع والعشرون م	منخفض
	إجمالي المقياس	٣.٨٣	٠.٩٦	%٧٦.٦٠	-	مرتفع

يتضح من جدول (١٤) أن قيم متوسطات عبارات مقياس القدرة على إتخاذ القرار أنها تراوحت ما بين (٢.٥٠ - ٤.٦٠) أي ما نسبته بين (٥٠.٠٠% - ٩٢.٠٠%) وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم قيد البحث ، كما بلغت قيمة المتوسط العام لعبارات هذا المقياس (٣.٨٣) بنسبة (٧٦.٦٠%) ، وهذا يشير إلى أن درجة " القدرة على إتخاذ القرار " من وجهة نظر أفراد عينة البحث الأساسية كانت درجة كبيرة.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن أصحاب القيادة الأصيلة بما يمتلكونه من وعي ذاتي وشفافية في العلاقات ، وعلاقات إجتماعية مبنية على الحب تكون لديهم القدرة على إتخاذ القرار بشكل كبير.

ثالثاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على : هل هناك علاقة بين درجة ممارسة القيادة الأصيلة ومستوى القدرة على إتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية ؟

## جدول (١٥)

معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس القيادة الأصيلة

ومقياس القدرة على إتخاذ القرار

ن=١١٥

المقياس	القيادة الأصيلة	الوعي الذاتي	المعالجة المتوازنة	المنظور الأخلاقي الداخلي	شفافية العلاقات	الحب	الإنضباط الذاتي
القدرة على إتخاذ القرار	*٠.٢٤٧	*٠.٢٩٩	*٠.٢٥١	*٠.٢٩٣	*٠.٢٨٥	*٠.٢٩٧	

\* دال عند مستوى ٠.٠٥

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.١٥٥

يتضح من جدول (١٥) وجود ارتباط دال موجب إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين أبعاد مقياس القيادة الأصيلة ومقياس القدرة على إتخاذ القرار.

وتعزى الباحثة هذه العلاقة الوثيقة بين أبعاد مقياس القيادة الأصيلة ومقياس القدرة على إتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية ، إلى أنه إذا وجدت القيادة الأصيلة الحكيمة كان ذلك مؤشراً حقيقياً للقدرة على إتخاذ القرار.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه كل من : ريجو وآخرون, Rego, et.al (٢٠١٢) (٢٩) ، بينتو ريبيراو Bento & Ribeiro (٢٠١٣) (١٥) أن القيادة الأصيلة تتصف بصفات عديدة إيجابية منها الثقة بالنفس والقدرة على بذل الجهد، والعدل ، والانفعالات الايجابية، والالتزام الأخلاقي ، وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، والقدرة على إتخاذ القرار لما يتصفون به من الوعي الذاتي والحب والشفافية ، والإنضباط الذاتي. الإستخلاصات :

- ١- مستوى درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت بلغت نسبته (٨٥.٠٠%) بدرجة كبيرة.
- ٢- أختلف ترتيب أبعاد القيادة الأصيلة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت كما يلي :
  - الحب بنسبة (٨٨.٠٠%) بدرجة كبيرة.
  - شفافية العلاقات بنسبة (٨٥.٢٠%) بدرجة كبيرة.
  - الوعي الذاتي بنسبة (٨٤.٨٠%) بدرجة كبيرة.
  - الإنضباط الذاتي بنسبة (٨٤.٥٠%) بدرجة كبيرة.
  - المنظور الأخلاقي الداخلي بنسبة (٨٣.٦٠%) بدرجة متوسطة.
  - المعالجة المتوازنة بنسبة (٨٣.٢٠%) بدرجة متوسطة.
- ٣- مستوى درجة القدرة على إتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت بلغت نسبته (٧٦.٦٠%) بدرجة مرتفعة.

٤- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين أبعاد القيادة الأصيلة والقدرة على إتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

التوصيات :

#### في ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بما يلي:

- ١- إعادة النظر في معايير اختيار رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت وتدريبهم ، بحيث تتم الاستفادة من خصائص القيادة الأصيلة.
- ٢- التعديل في القوانين الإدارية بحيث تتاح الفرص لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة الفعالة في إختيار رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.
- ٣- إستخدام مقياس القيادة الأصيلة ومقياس القدرة على إتخاذ القرار لتقويم أداء رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.
- ٤- عقد دورات تدريبية لتأهيل رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية على ممارسات القيادة الأصيلة والقدرة على إتخاذ القرار.
- ٥- إشراك أعضاء هيئة التدريس داخل القسم في عملية صنع القرارات ، وإطلاعهم على ما تم من مستجدات لأن ذلك يقلل من درجة معارضتهم له وسرعة تقبلها دون أية عقبات مستقبلية.
- ٦- إجراء دراسات مستقبلية تتناول نفس متغيرات الدراسة الحالية على أن تكون شاملة لكافة المستويات الإدارية بما فيها الإدارة العليا للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.



## قائمة المراجع

## أولاً : المراجع العربية:

- ١- الفرحاتي السيد محمود ، : علاقة ممارسات القيادة الأصيلة برأس المال النفسي والجهد الانفعالي في التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية "، المجلة المصرية للدراسات النفسية ، العدد (١٠٨)، المجلد الثلاثون، جامعة عين شمس. (٢٠٢٠)
- ٢- بشير عباس العلق : الإدارة - وظائف - مبادئ - تطبيقات ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع ، بنغازي ، ليبيا. (٢٠٠٩)
- ٣- رائد حسين الحجار : درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات " ، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد الحادي والعشرون ، العدد الثاني. (٢٠١٧)
- ٤- عبد السلام القصبى : أسس إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ ، الرياض. (٢٠٠٦)
- ٥- عمر التومي الشيباني : دراسات في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي ، دار الكتب الوطنية ، بنغازي ، ليبيا. (٢٠٠٨)
- ٦- محمد الصيرفي : القرار الإداري ونظم دعمه ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية. (٢٠٠٧)
- ٧- محمود عبد العزيز أحمد : القيادة الأصيلة وأخلاقيات العمل بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والرى بشرق الدقهلية "، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، جامعة المنصورة. (٢٠١٦)
- ٨- مؤيد سعيد السالم : نظرية المنظمة مداخل وعمليات ، مطبعة شفيق ، بغداد ، العراق. (٢٠٠٩)
- ٩- مؤيد عبد الحسين : نظريات اتخاذ القرار ، مدخل كمي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن. (٢٠١٤)
- ١٠- نهاد كريم التميمي : المهمات المستقبلية للإدارة الجامعية في العراق في ضوء أهداف التعليم الجامعي المقترحة" ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية ، العراق. (٢٠٠٣)
- ١١- نواف كنعان : القيادة الإدارية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن. (٢٠٠٢)
- ١٢- هدير سعيد بحيري : أثر القيادة الأصيلة على رأس المال النفسي للعاملين بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية" ، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، جامعة بنها. (٢٠٢٠)

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 13- Avolio, B., & Gardner, W., : Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership, Leadership Quarterly, 16(3), p., 315-338(2005):
- 14- Avolio, B. , Walumbwa, F., & Weber, T. , : - Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. Annual Review of Psychology,60,421-449(2009):
- 15- Bento & Ribeiro : Authentic Leadership in School Organizations, European Scientific Journal, 9(31),P., 121–130. (2013):
- 16- Candan , J., : Fundamentals Of Modern Management, Vikas PUBLISHING House , Put , LTD , Delhi. (2012)

- 17- Clapp-Smith R., Vogelgesang, G., & Avey, J., : Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, (15), 227–240. (2009):
- 18- Darvish, H., & Rezaei, F., : The Impact of Authentic Leadership on Job Satisfaction and Team Commitment, *Management & Marketing*, 6(3), pp 421-436. (2011):
- 19- Gardner, W., et al., : Can You See The Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development, *The Leadership Quarterly*, 16(3), pp 343-372. (2005):
- 20- George, B., : Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. San Francisco: Jossey-Bass. (2003):
- 21- Hardwick, Alyssa C. : Authentic leadership and organizational citizenship behaviors: The moderating and mediating effect of communication frequency, M.S. in Psychology- Industrial/Organizational, San Jose State University, Michigan, U.S.A(2016):
- 22- King Jeffrey : Authentic Public School Senior Leadership, Principal Job Satisfaction and the Differences between Senior Leaders' Self-Assessment and Principals' Evaluation of Their Leaders Authentic Leadership, Ed.D. in Leadership in Educational Administration, Aurora University, Illinois, USA (2016):
- 23- Laida, et.,al : The Impact of Authentic Leadership on School Effectiveness: A case Study of the Characteristics of Educational Leaders in Turnaround Schools, Ph.D in Educational Studies, Claremont Graduate University, California, USA. (2016):
- 24- Luthans, F., & Avolio, B. , : Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler(2003):

- 25- May, D., et., al., : Development The Moral Component of Authentic Leadership, Organizational Dynamics, 32(3), pp 247-260. (2003)
- 26- Mazutis & Slawinski : Leading Organizational Learning through Authentic Dialogue”, Management Learning, 39(4) , 437-456. (2008).
- 27- Peterson, S., et al., : The Relationship Between Authentic Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Role of Follower Positivity in Extreme Context. The Leadership Quarterly, 23(1), pp 502-516(2012):
- 28- Pless, N., & Maak, T., : Responsible Leadership: Pathways to The Future, Journal of Business Ethics, 98(1), pp 3-13. (2011):
- 29- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. , : Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity, Journal of Business Research, 65,P., 429-445. (2012):
- 30- Sechelski, Amber Nichols : Select women Academic Advisors “ Experiences with Emotional labor in forming relationships with under graduate students.Ed D, Sam Houston State University, ProQuest Dissertations Publishing(2020)
- 31- Seligman, M., : Learned optimism: How to change your mind and your life, New York, Pocket Books. (2006):
- 32- Shamir, B., & Eilam, G. : What" s your story ? A life-stories approach to authentic leadership development. Leadership Quarterly, 16,P., 395–417. (2008):
- 33- Swann, J., Rentfrow, P., & Quinn, J. , : Self-verification:The search for coherence. In M. R. Leary, & J. P. Tangney (Eds.), Handbook of self and identity, (pp. 367–383). New York7 Guildford Press(2003):
- 34- Walumbwa, et., al., (2008): : Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, Journal of Management, 34(1), pp 89-126
- 35- Zubair, A.,(2018) : : Perceived authentic leadership, Psychological capital and creative work behavior in bunk employees, Pakistan Journal of Psychological Research, 32(1)., P., 35-53.