

Transformational Leadership and Its Relationship with Organizational Integrity among Governmental Secondary School Principals in the Northern Governorates of Palestine

Iman K. Dawood^{1*}, Abdelnaser A. Qadumi²

¹ PhD student in the Learning and Teaching Program at An-Najah National University, Palestine.

² Professor, College of Educational Science, An-Najah National University, Palestine.

* Corresponding Author: Iman Dawood (imankdawood@gmail.com)

القيادة التحولية وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين

إيمان كمال داود^{1*}، عبد الناصر عبد الرحيم قدومي²

¹ طالبة دكتوراه في برنامج التعلم والتعليم- جامعة النجاح الوطنية- فلسطين.

² أستاذ دكتور- كلية العلوم التربوية- جامعة النجاح الوطنية- فلسطين.

* الباحث المراسل: إيمان داود (imankdawood@gmail.com)



This file is licensed under a
[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2025/2/17

Revised

مراجعة البحث

2025/1/23

Received

استلام البحث

2025/1/9

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2025.14.3.7>

Abstract:

Objectives: The study aimed to identify the degree of transformational leadership and organizational integrity among principals of governmental secondary schools in the northern governorates of Palestine from the point of view of principals and teachers, and the relationship between transformational leadership and organizational integrity, and the differences between principals and teachers.

Methods: The descriptive analytical correlational approach was used. The sample consisted of (183) principals and (926) male and female teachers from government secondary schools. They were selected in a stratified-random sample.

Results: The results of the study indicated that the degree of transformational leadership and organizational integrity among the principals of government secondary schools in the northern governorates of Palestine in the total sample was high with a relative weight of (79%) for transformational leadership and (80.4%) for organizational integrity, and a positive, statistically significant relationship between transformational leadership and organizational integrity (0.91), and the presence of statistically significant differences in transformational leadership and organizational integrity between principals and teachers in favor of principals.

Conclusions: The study recommended several recommendations, the most important of which are: the necessity for the Ministry of Education and Higher Education to benefit from the results of the current study in selecting school principals, training them, and their professional development.

Keywords: Transformational Leadership; Organizational Integrity; School Principals; Teachers; Palestine.

الملخص:

الأهداف: هدفت الدراسة التعرف إلى درجة القيادة التحولية والاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والعلاقة بين القيادة التحولية والاستقامة التنظيمية، والفروق فيهما بين المديرين والمعلمين.

المنهجية: استخدم المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي نظراً لملاءمته لأهداف الدراسة، وتكونت العينة من (183) مديراً، و(926) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية واختيرت بطريقة طبقية- عشوائية.

النتائج: توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة القيادة التحولية والاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين عند العينة الكلية كانت كبيرة عليهما بوزن نسبي (79%) للقيادة التحولية و(80.4%) للاستقامة التنظيمية، ووجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التحولية والاستقامة التنظيمية وصلت إلى (0.91)، ووجود فروق دالة إحصائياً في القيادة التحولية والاستقامة التنظيمية بين المديرين والمعلمين لصالح المديرين. الخلاصة: أوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: ضرورة استفادة وزارة التربية والتعليم العالي من نتائج الدراسة الحالية في اختيار مديري المدارس وتدريبهم والنمو المهني لديهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحولية؛ الاستقامة التنظيمية؛ مديري المدارس؛ المعلمين؛ فلسطين.

الاستشهاد

Citation

داوود، إيمان، قدومي، عبد الناصر. (2025). القيادة التحولية وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 14 (3)، 465-488.

Dawood, I. K., & Qadumi, A. A. (2025). Transformational Leadership and Its Relationship with Organizational Integrity among Governmental Secondary School Principals in the Northern Governorates of Palestine. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 14(3), 465-488. <https://doi.org/10.31559/EPS2025.14.3.7> [In Arabic]

المقدمة:

تعد القيادة التربوية الركن الأساسي الذي يعتمد عليه نجاح المؤسسة أو فشلها، فالقيادة الناجحة هي التي تستثير العاملين لتقديم أقصى طاقاتهم وقدراتهم، وذلك من خلال قيام القائد بدور مؤثر على العاملين وتعزيزهم لتقديم أفضل ما لديهم، وتهيئته لجميع الامكانيات اللازمة لهم والظروف الملائمة، وحسن تعامله مع التحديات التي تواجه المؤسسة، الأمر الذي فرض على هذه القيادات إيجاد طرق حديثة وابداعية من أجل مواجهة هذه التحديات وحل المشكلات؛ من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة (الاسطل، 2020). فالقائد الناجح يستمد قوته من خلال قدرته على التأثير في العاملين ورفع روحهم المعنوية. واعتبارهم رأس المال الحقيقي الذي يجب استثماره من خلال خلق بيئة مناسبة لهم، تشعرهم بالرضا وتسألهم بالأمل والعزيمة وتزيد دافعيتهم نحو العمل. وقد أصبحت المنظمات في عصرنا الحالي تعتمد على المورد البشري من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها، لذلك كان لزاماً عليها أن تبحث في سلوك أفرادها ومعرفة أسبابه والتنبيه به، حيث أن ذلك يؤثر بشكل كبير على أداء الفرد داخل المؤسسة. ويشجعهم لتبني أهدافها قبل أهدافهم، وهناك العديد من المواجهات في مجال الإدارة التربوية، تستلزم من المدير وتحتم عليه توفير بيئة تعليمية تعليمية مناسبة، وفي وسط هذه المواجهات يجد المدير نفسه أمام حواجز ومعوقات، تستوجب عليه العمل في غمار هذه الأحداث والحياة المعاصرة؛ وعليه أن يديرها بحكمة، وبأساليب غير تقليدية، مستندة على القيم الأخلاقية، ولديه من المرونة والحنكة ما يتجاوز بمؤسسته أي محنة تمر بها (الشّمري، 2023).

إن التطورات المتلاحقة التي تشهدها المنظمات التعليمية في عصرنا الحاضر، تمثل بمجموعها تحديات للقيادات التربوية، في كيفية إدارتها وفي اختيار الأنماط والسلوكيات القيادية المناسبة، لتحقيق هدف المنظمة التعليمية على أكمل وجه، ولم يعد النمط القيادي التقليدي المتمركز حول المدير مناسباً لتحقيق رسالة المدرسة والمؤسسة التربوية بجعلها قوة بشرية محركاً للتقدم الاجتماعي والاقتصادي (صلاح، 2024)، وهذا يتطلب البحث عن أنماط قيادية فاعلة تتناسب وطبيعة العصر ولتحقيق كفاءة عالية في الأداء (الفليتية، 2014)، فالمؤسسة التربوية بحاجة إلى قيادة فاعلة، قادرة على رسم رؤية هادفة، ووضع الخطط لإدارة التغيير، وتجنب الأزمات والتحديات، وتواكب التطورات الحديثة (الطويل، 2006). وتخلق بيئات تعليمية ديناميكية، تتضافر فيها جهود جميع العاملين من إداريين ومعلمين لتحسين تعلم الطلاب باعتباره الهدف الأساسي للمدرسة (Chisum, 2018) ما استوجب من هذه المؤسسات تغيير أساليب إدارتها التقليدية واعتماد مفاهيم إدارية حديثة أكثر تطوراً، وممارسة أنماط قيادية قادرة على تحقيق أهدافها المرجوة بكفاءة وفعالية (Saleem & Aslam, 2020).

ومن بين الأساليب القيادية التي أثبتت فاعليتها وأثرها الإيجابي القيادة التحولية (Chisum, 2018) فهي قيادة مرتبطة بالتغيرات التي تفضي إلى تحسين أداء المؤسسة، من خلال تحفيز دوافع العاملين الجوهرية، وتوازن في المهارات المتنوعة، والخبرة والمعرفة، ولها رؤية ملهمة للمستقبل ويحرص القائد على انشاء وحدات تواصل مع العاملين. وترتبط القيادة التحولية بالأداء العالي طويل المدى، وتركز على التفكير الإبداعي، ومشاركة العاملين للحفاظ على تميز عالي وتحقيق الأهداف (الغامدي، 2021). وقد أثبتت الدراسات أن هذا النمط له فعالية كبيرة في إعداد البيئة المناسبة لتطوير أداء المعلمين وإبداعهم (الغامدي، 2001)، ويقوم هذا النمط القيادي على معرفة حاجات كل العاملين، والعمل على إشباعها، واستنهاض طاقاتهم لتحقيق التغيرات المنشودة، وتحقيق رسالة المدرسة (الغامدي، 2011). فالقائد التحولي قادر على خلق رؤية ورسالة لمؤسسته وإيصالها بطريقة تستثير الرؤوسين لتبنيها والدفاع عنها، والقائد التحولي يعزز سلطته القيادية من خلال سلطته الأخلاقية المستمدة من الأخلاق التي يمارسها ويستمد منها من القدوة الحسنة والمبادئ الثابتة، كالعدل والاستقامة والحكمة والصدق (الفليتية، 2014). ويسعى القائد التحولي إلى الوصول بتابعيه إلى تحقيق إنتاجية عالية فهو مصدر طاقة لهم، كما يتصف بالمصداقية والاستقامة، ويتمتع بثقة عالية، ويشترك الناس مشاكلهم وقادر على تقديم الحلول المناسبة، كما أن القائد التحولي محب للمخاطر المحسوبة، ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير (العمرى، 2004). وتعتبر القيادة التحولية أداة فعالة في مكافحة الفوضى في أماكن العمل، وتعزيز المناخ الأخلاقي بين العاملين، ويهتم القائد التحولي أن يخلو مكان العمل من الفوضى وحالات النزاع بين العاملين (Iha, 2014) من خلال الثقافة والمتعقدات التي يتبناها ويحفز العاملين للتماهي معها والانخراط فيها وتبنيها، كما تستجيب للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل، وتراعي التقلبات في حاجات العاملين وتلبي رغباتهم وطموحاتهم، مما يرفع ثقتهم بها، ويعزز ولائهم وانتماءهم لها، ويشعرهم بالرضا الوظيفي (الديب، 2012)، وهي قيادة تقوم على توفير الوقت والجهد من خلال تحفيز التعاون والعطاء بين أفراد المؤسسة والمشاركة الفاعلة من قبل طاقم المؤسسة ككل. لقد أدت التغيرات والتطورات المستمرة والمتسارعة التي يشهدها العصر إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات، ولمجارات هذه التغيرات كان لزاماً على تلك المؤسسات السعي إلى خلق بيئة عمل تشجع الموظفين بأخلاقيات العمل المبنية على الأخلاق الفضيلة، وتحقيق الاستقامة التنظيمية بينهم (مرزوق وآخرون، 2019)، وتعد ممارسة القيادة المدرسية للاستقامة التنظيمية مؤشراً على وعي تلك القيادة بأهمية تشكيل جهاز تنظيمي قادر على مواجهة التحديات، حيث أصبحت قيادة هذه المؤسسة التعليمية أكثر صعوبة وتعقيداً لما تشهده من تغير وتطور معرفي وتقني، وتوسع هذه المؤسسات وعدد المنتسبين لها، وتعدد أهدافها وتشعب أعمالها ومسؤوليتها، واختلاف بنيتها (المطيري، 2022)، هذا كله فرض تغييراً في أسلوب إدارة هذه المؤسسات يحافظ على ديمومتها واستمراريتها وفعاليتها، وهذا لا يتأتى إلا بوجود قيادة واعية تمارس الاستقامة التنظيمية، وتولي اهتماماً برعاية العاملين فيها، وتواجه التحديات وتتعامل معها بكفاءة واقتدار (الناصر، 2020).

وتم تناول مفهوم الاستقامة التنظيمية في العديد من الأبحاث على أنه ترجمة للسلوك المبني على الأخلاق والزّاهة والفضيلة تجمع بينها أسس من العلاقات الاجتماعية المتينة، فالاستقامة التنظيمية تبني جسوراً من الثقة بين القائد والاتباع وتخلق بيئة فعالة من الكفاءة التنظيمية، وتجعل من الاتباع أفضل الداعمين للمؤسسة في أوقات الأزمات (Nikandrou & Tsachouridi, 2015) وممارسة الاستقامة التنظيمية في المؤسسة يشيع جوّاً من الألفة والتعاطف بين العاملين بعضهم البعض وتوطد بينهم العلاقات الاجتماعية، فالاستقامة التنظيمية تخلق مشاعر ايجابية، وتعمل على إثارة السلوك

الاجتماعي الايجابي، وتعزز الشعور بالخير والاحترام المتبادل والتعاون والتوازن في الاتصالات بين الأفراد، وتعالج الانحرافات مما يعزز رفاهية وصحة العاملين وسعادتهم المهنية وتسهيل التحسين التنظيمي في المؤسسة (AL- Helli, et al., 2021) كما تزيد الاستقامة التنظيمية الرضا الوظيفي بين العاملين؛ فهم من خلالها يشعرون بالرحمة والحب والتسامح. وهذا يقلل من مستوى شعورهم بالاستنزاف (Kooshki & Zeinabadi, 2015)، وتزيد من درجة ارتباطهم بوظائفهم وتمسكهم بها (غالي، أمانة، 2018). وتحفزهم على الجودة والتميز في أداء مهامهم وواجباتهم ومسؤولياتهم، وتزيد اتجاهاتهم الايجابية نحو مهنتهم، كما تساهم الاستقامة في تحقيق قيم الفخر والاحترام بين العاملين والانتماء للمؤسسة والولاء لها وتجعلهم أكثر رغبة لتطويرها وتحقيق أهدافها (Watanabe, et al., 2017) وتنتج الاستقامة التنظيمية طاقة ايجابية في المؤسسة، وتزيد نشاط وحيوية العاملين، فهي تعتبر القوة الداخلية المحركة التي تدفع العاملين نحو السلوك الجيد وترفع روحهم المعنوية وتتيح لهم فرصاً للتنمية الذاتية والاستقلالية والتوجه الذاتي للعمل (AL- Helli, et al., 2021)، وتحفز العاملين للعمل معاً وتطوير أنفسهم عن طريق تنمية الشعور بالمسؤولية وذلك يؤدي إلى إطلاق العنان لطاقتهم الايجابية. كما تعزز الاستقامة التنظيمية من استيعاب الابتكارات في المؤسسة مما يرفع مستوى التميز والمنافسة للمؤسسة (Shemik, et al., 2015:144)، وتوفر الاستقامة خدمات الوساطة، وتعزيز المرونة التنظيمية (السيد، 2022)، وتحتاج الإدارات المدرسية إلى قائد تربوي يتصف بصفات القيادة التحولية، والاستقامة التنظيمية كي يؤثر على العاملين من أجل ضمان انخراطهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة والمرونة، ودفعهم للعمل كفريق منسجم لتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية ومرونة عالية (السلي، 2012).

في ضوء ما سبق تظهر أهمية دراسة العلاقة بين القيادة التحولية والاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وذلك من أجل تحسين وتطوير الأداء الإداري في الإدارة المدرسية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

برزت أهمية الإدارة المدرسية لتعدد الوظائف التي تؤديها داخل المؤسسة التعليمية، والتي لا تصل إلى غايتها إلا عن طريق قيادة مدرسية فاعلة، تستطيع استنهاض طاقات المعلمين لخلق بيئة مدرسية محفزة (جاد الله، 2020). وتعتبر القيادة التحولية من النماذج المؤثرة في مجال التعليم (Crowne, 2019)، وذكر (Pounder) المشار إليه في (Adarkwah & Zeyuan, 2020) بأنها قيادة قابلة للتطبيق في السياق التعليمي، وأضاف صلاح (2023) أن القيادة التحولية تعزز الأداء الكلي للمؤسسة، وتعمل على رفع قدرات المؤسسة التنظيمية على الاستجابة للتطورات والتغيرات التي تشهدها بيئة العمل، وتعزز دوافع المعلمين ومستوى الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي. وتعمل من خلال بناء العلاقات الانسانية القائمة على الاحترام وتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم على تطوير أدائهم بشكل يفوق المتوقع منهم، وتشجعهم على الإبداع والابتكار (العريزة، 2020).

كما تعمل على تحفيز الأفراد على العمل الجماعي، وتعزيز قدرات العاملين ومهاراتهم بشكل مستمر يلبي التغيرات والحالات الطارئة، واتباع سياسة الباب المفتوح من خلال الاستماع لأرائهم ومقترحاتهم المرتبطة بالعمل وتطويره (العتيبي، 2019). وذكر (Duyan & Yildiz, 2020) دور القيادة التحولية في تعزيز الالتزام التنظيمي، وتكوين الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وتعزيز الرضا الوظيفي (Braun, et al., 2013) وتحفيز الدوافع الداخلية والظاهرة لدى العاملين والحرص على إشباعها والاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم، وتحقيق التوافق والتكامل في وجهات النظر (السلي، وآخرون، 2015).

لقد أصبحت قيادة المؤسسات التعليمية أكثر تعقيداً في وقتنا الحاضر لسرعة التغيرات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، وزيادة عدد هذه المؤسسات وكبر أعداد العاملين فيها، وتنوع أعمالها وتعدد أهدافها، وتغير بيئاتها وانفتاحها على المؤسسات والمنظمات الأخرى من أجل المحافظة على استمراريها وديمومتها وفعاليتها، ولا يتحقق هذا إلا في ظل قيادة واعية تمارس الاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية، وتعد ممارسة الاستقامة التنظيمية إحدى الضرورات الأساسية في التعامل مع الآخرين (المطيري، 2022) كما تُعد ممارستها في المؤسسات التعليمية مؤشراً على وعي قياداتها بأهمية تكوين جهاز تنظيمي قادر على مواجهة التحديات والعقبات (الفقعاوي، 2018).

لذا فإن فهم العلاقة بين القيادة التحولية، والاستقامة التنظيمية، في المدارس الفلسطينية يعد ذو قيمة تربوية وإدارية كبيرة. وإذا نظرنا إلى المدارس الفلسطينية المتمثلة في الدراسة الحالية بمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين، فإنه يقع على عاتقهم توجيه ورعاية العمل الإداري بكفاءة، وحسن تطبيق الاستقامة التنظيمية، من هنا وفي ضوء خبرة الباحثان، ونقص الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة العلاقة بين القيادة التحولية والاستقامة التنظيمية، ظهرت مشكلة الدراسة لدى الباحثان ويمكن إيجازها في التساؤلات الآتية:

- ما درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين؟
- ما درجة الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين؟
- ما علاقة القيادة التحولية والاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحولية، والاستقامة لتتنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين بين المديرين والمعلمين؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين.
- التعرف إلى درجة الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين.

- التعرف علاقة القيادة التحولية بالاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين.
- التعرف إلى الفروق في القيادة التحولية، والاستقامة لتنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين بين المديرين والمعلمين.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية القيادة التحولية والاستقامة التنظيمية، والتي تعدّ من المتطلّبات الرئيسية لنجاح مديري المدارس، وذلك من خلال تسليط الضوء على موضوع مهم وحديث بالنسبة للمؤسسات التربوية الفلسطينية خاصة في ظل الاضطرابات وعدم الاستقرار، ولم يتم التطرق لها سابقاً حسب علم الباحثان، مما سيجعلها قاعدة بيانات ومعلومات مهمة للباحثين والدارسين، وستمثل الدراسة الحالية إطاراً نظرياً للدراسات اللاحقة خاصة في موضوع الدراسة، وتلقي الدراسة الحالية الضوء على الجهود السابقة وتقدم إطاراً نظرياً لكل من القيادة التحولية والاستقامة التنظيمية يساهم في إفادة العاملين في مجال الإدارة التربوية والباحثين في المجال.

الأهمية التطبيقية:

يمكن إيجاز الأهمية التطبيقية فيما يلي:

- تلقي الدراسة الحالية الضوء على درجة كل من القيادة التحولية والاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتقدم تغذية راجعة حول جوانب القوة والعمل على تعزيزها، وجوانب الضعف للعمل على علاجها حالياً والوقاية منها مستقبلاً.
- تساهم الدراسة الحالية في تحديد الفروق في كل من القيادة التحولية والاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين بين المديرين والمعلمين.
- تساهم الدراسة الحالية في تحديد العلاقة بين القيادة التحولية والاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، وبالتالي الاستفادة منها في إعداد المديرين وإعداد ورشات العمل وتدريبهم مع الأخذ بعين الاعتبار مثل هذه العلاقة.
- يتوقع مساهمة الدراسة الحالية من خلال أدبها التربوي ونتائجها إفادة الباحثين في إجراء دراسات جديدة ومثابة في مجال الإدارة المدرسية.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية للدراسة:

• القيادة التحولية

عرفها (Burns) وهو أول من طرح تعريفاً واضحاً للقيادة التحولية بأنها: نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ويعمل على إشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق تغيير مقصود (العتيبي، 2006، ص 6). وعرفها Cheung & Wong (2011:657): هي القيادة التي يلمه القائد من خلاله التابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية.

ويمكن تعريفها إجرائياً: بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على أداة قياس القيادة التحولية المستخدمة في هذه الدراسة.

• الاستقامة التنظيمية:

فضيلة أخلاقية ترتقي بآمال وتطلعات وطموحات القادة والعاملين، وتعمق إدراكهم وتصوراتهم نحو العمل المؤسسي، وتجعلهم أكثر ايجابية في تفكيرهم وممارساتهم المهنية، وأكثر قدرة على مواجهة التحديات المعاصرة، وأكثر تصميمًا على حل المشكلات المعقدة التي تواجه المنظمة (Magnier - Watanable et.,2020). فهي كل ما يتعلق بالعدالة والمنافسة النزهة، والتصرفات السليمة لأعضاء المنظمة في بيئة العمل (Cameron & Caza, 2006). ويمكن تعريفها إجرائياً: بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على أداة قياس الاستقامة التنظيمية المستخدمة في الدراسة الحالية.

حدود الدراسة:

التزم الباحثان أثناء إجراء الدراسة بالحدود الآتية:

- الحد البشري: مديري ومعلمي المدارس الحكومية الثانوية في مديريات المحافظات الشمالية من فلسطين وفق التقسيم الإداري المعتمد في فلسطين.
- الحد المكاني: المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين.
- الحد الزمني: إجراء الدراسة في العام المدرسي 2023/2024.
- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على دراسة القيادة التحولية والاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين.
- الحد المفاهيمي: تقتصر على التعريفات الإجرائية في الدراسة.
- الحد الإجرائي: تتحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق وثبات أدوات القياس المستخدمة في الدراسة، وموضوعية ودقة استجابة عينة الدراسة على فقرات أدوات القياس، وحسن درجة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

الدراسات السابقة:

تم استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة للمواضيع قيد الدراسة، وفق التسلسل الزمني بدءًا بالأحدث، كما يلي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحولية

- أجرى البدوي والأسمري (2024) دراسة للتعرف على دور القيادة التحولية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير، وطبق الدراسة على عينة عشوائية من 389 فردًا من القيادات في مكاتب التعليم والإشراف التربوي في منطقة عسير وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وأظهرت النتائج مستوى مرتفع جدًا لدور القيادة التحولية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي، كذلك مستوى مرتفع جدًا لابعاد القيادة التحولية (التأثير المثالي- التحفيز الإلهامي- الاستثارة الفكرية- الاعتبار الفردي) في تلبية احتياجات العاملين المهنية كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحولية وأبعادها لصالح الاناث في أبعاد (التأثير المثالي- التحفيز الإلهامي- الاعتبار الفردي)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحولية وأبعادها في تلبية احتياجات العاملين المهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح حملة درجة الدكتوراة، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحولية وأبعادها في تلبية احتياجات العاملين المهنية تعزى لمتغيري الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة. وأوصى الباحثان بضرورة تلبية احتياجات العاملين المهنية من خلال تبني نمط القيادة التحولي حيث تبين أن له تأثير كبير على تلبية احتياجات العاملين المهنية.
- وقدمت الشمري (2023) دراسة هدفت من خلالها إلى قياس درجة ممارسة القيادة التحولية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية قوامها 375 قائدًا تربويًا، وكشفت الدراسة أن درجة ممارسة القادة التربويين للقيادة التحولية بشكل عام كانت مرتفعة، وكذلك لجميع أبعادها: التأثير والجاذبية، والاستثارة الفكرية، والتحفيز والالهام، والاعتبارات الفردية، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والجنسية، وسنوات الخبرة. وبناءً على نتائج الدراسة أوصت الباحثة بتحفيز القيادات التربوية على إشراك العاملين في صنع القرار واتخاذها، وتقبل النقد البناء، وتوفير الصلاحيات، وتبادل الأدوار القيادية بين العاملين.
- وقام البطاشي وآخرون (2023) بتقديم دراسة هدفت إلى التعرف على أثر ممارسة القيادة التحولية لمديري المدارس على دافعية المعلمين بسلطنة عمان. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وجمع البيانات من خلال استبانة أجاب عنها عينة مكونة من 377 معلمًا ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحولية كانت فوق المتوسط بصورة إجمالية، ومستوى فوق المتوسط بشكل عام أيضًا لدافعية المعلمين، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ومتغير المؤهل العلمي لصالح حملة درجة الماجستير فأعلى، ومتغير سنوات الخبرة لصالح من خبرتهم أكثر من عشر سنوات، كما توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحولية لدى مديري المدارس ودافعية المعلمين.
- وسعت دراسة (Rais, et al., 2022) إلى معرفة أثر القيادة التحولية والعمل الجماعي والمشاركة في العمل على الإبداع لدى معلمي المدارس الصناعية في مدينة (Madiun) وقد استخدم الباحثان المنهج الكمي وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 116 معلمًا وقد أظهرت الأثر الإيجابي لمحاور القيادة التحولية الأربعة على زيادة الإبداع لدى المعلم، كما أظهرت الأثر الإيجابي لكل من العمل الجماعي والمشاركة في العمل على إبداع المعلم.
- دراسة الأضم (2021) هدفت إلى التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية غرب غزة للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أدوات الدراسة على عينة الدراسة والتي بلغت (263) معلمًا ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في مديرية غرب غزة للعام 2021، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحولية، ودرجة ممارسة معلمي المدارس لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كلاهما كان متوسطًا. وأوصت الباحثة: بتنمية مهارات القيادات التحولية لدى المديرين والمعلمين من خلال إعداد ورش العمل التدريبية، وعقد الندوات.
- وفي دراسة (Ahmad & Rochimah, 2021) والتي هدفت إلى تحديد أثر القيادة التحولية والنزاهة في فعالية التدريس. وتكون مجتمع الدراسة من 177 محاضرًا وقد اختير عشوائيًا عينة من 123 محاضرًا في جامعة (As Syafi'iyah Islamic) في أندونيسيا، وقد استخدم الباحثان الملاحظات والاستبيانات كأدوات لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن القيادة التحولية والنزاهة لها تأثير مباشر وإيجابي على فعالية التدريس. وللقيادة التحولية تأثير مباشر وإيجابي على النزاهة.
- وهدفت دراسة عميرة وعاشور (2020) إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إربد، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي من خلال تطبيق استبانة فاعلية اتخاذ القرار واستبانة القيادة التحولية وتم تطبيقها على عينة مكونة من 253 معلمًا ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية، و193 معلمًا ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما بينت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد كانت أيضًا متوسطة من وجهة نظر المعلمين. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة موجبة ودالة إحصائية بين ممارسة مديري مدارس تربية قسبة إربد للقيادة التحولية وفاعلية اتخاذ القرار. وقد أوصى الباحثان بعقد دورات

تدريبية وبرامج تطوير مهني خاصة بالمديرين من قبل وزارة التربية والتعليم والجامعات، لرفع مستوى درجة ممارستهم للقيادة التحولية في الإدارة المدرسية.

- في دراسة (Duyani & Yildiz, 2020) هدف الباحثان إلى التحقيق في تأثير القيادة التحولية في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وتكونت عينة الدراسة من 208 من العاملين في ست جامعات تركية، وتم استخدام الإحصاء الوصفي وتحليلات الارتباط والانحدار وتم جمع البيانات من خلال استبيان لقياس القيادة التحولية وآخر لقياس الرضا، وأظهرت النتائج تأثير مهم وإيجابي للقيادة التحولية على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي.
- كما أجرت عبد العال (2016) دراسة لمعرفة درجة توافر سمات القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلمهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الباحثة استبيانين لجمع البيانات الأولى لقياس درجة توافر سمات القيادة التحولية بأبعادها الأربعة: التأثير المثالي، والحافز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام بالمشاعر الفردية. والثانية لقياس مستوى الانتماء لدى المعلمين. وقد تكون مجتمع الدراسة من (1538) معلماً ومعلمة بمحافظة غزة، وبلغت عينة الدراسة (400) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت الدراسة درجة عالية لتوافر سمات القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم. كذلك درجة مرتفعة لمستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس بمحافظة غزة من وجهة نظرهم. وقد أوصت الباحثة بنشر ثقافة القيادة التحولية بين مديري المدارس الثانوية، وتدريبهم عليها، من خلال إعداد وتنفيذ برامج خاصة.
- وفي دراسة أجراها كل من سميريات ومقابله (2014) هدفت لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحولية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، واستخدم الباحثان المنهج المسحي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (1620) معلم ومعلمة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بنسبة 20% من مجتمع الدراسة، حيث بلغت 324 معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحولية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة متوسطة، وأن مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظرهم كان متوسطاً أيضاً، وأظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة.
- كما أجرى (Sagnak, 2010) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحولية والمناخ الأخلاقي في المدارس. طبق الباحث الدراسة على عينة من المعلمين اختبرت بطريقة عشوائية حجمها 764 في 50 مدرسة في نيوجدي في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات، وكان من النتائج التبع توصلت لها الدراسة: أن العلاقة بين القيادة التحولية بأبعادها جميعاً وتطوير نوع المناخ الأخلاقي علاقة مرتفعة جداً، حيث أظهرت قدرة القيادة التحولية على تحسين المناخ الأخلاقي في المدرسة وتطويره بشكل إيجابي مما سيؤدي إلى الحصول على نتائج مرضية لكل من المدراء والمعلمين وذلك لقدرة القيادة التحولية على تطوير أخلاقيات الأفراد وإظهار أفضل ما لديهم من صفات وسمات.
- أما الفقيه (2006) فقد أجرى دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية للقيادة التحولية، وقياس درجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم من منظور مدخل القيم المتنافسة وبيان العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة التحولية من قبل مديري التربية والتعليم ومستوى الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيانين أحدهما للقيادة التحولية والأخرى للفعالية التنظيمية، وأسفرت النتائج عن مستوى متوسط لممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحولية، وأظهرت علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التحولية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالاستقامة التنظيمية

- دراسة نبروخ (2024) والتي هدفت إلى التعرف إلى واقع الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بكل من الأداء الوظيفي ودافعية الانجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وقد جمعت الباحثة المنهج الكمي والنوعي في دراستها، وطبقت الدراسة على عينة قوامها 364 معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى درجة مرتفعة لممارسة الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، ومستوى مرتفع جداً للأداء الوظيفي للمعلمين، ومستوى مرتفع لدافعية الإنجاز لديهم. كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات العينة حول مستوى الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة والمديرية، بينما كان هناك فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير فأعلى. كما دلت الدراسة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين مستوى الاستقامة التنظيمية لدى مدراء المدارس ومستوى الأداء الوظيفي زمستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين.
- دراسة الهندي (2024) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمجالات الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الإعدادية في مديريتي شرق وغرب غزة، وطبقت الدراسة على عينة قوامها 417 من المعلمين والمعلمات، وقد أظهرت الدراسة أن مستوى الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس كان مرتفعاً وفقاً لمحك الدراسة المعتمد، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمقياس الاستقامة التنظيمية 3.744 بوزن نسبي 74.8%، كما أظهرت الدراسة أن بعد العدالة كان أكبر أبعاد الاستقامة التنظيمية بوزن نسبي 75.9%، في حين أن بعد التفاؤل كان أقل الأبعاد بوزن نسبي 74.3%، ولا توجد فروق في مستوى الاستقامة التنظيمية تعزى للجنس، والفروق كانت لصالح الإناث. كما توجد فرق في الاستقامة التنظيمية تعزى لسنوات الخدمة، والفروق كانت لصالح سنوات الخدمة الأكثر من 20 سنة.

- دراسة عياد (2023) وقد اختبرت هذه الدراسة الدور الوسيط للفخر التنظيمي في العلاقة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية: التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمي، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي) والأداء الإبداعي. وتم جمع البيانات عن طريق الاستقصاء من خلال عينة (357) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، واعتمد الباحث أسلوب نموذج المعادلة البنائية بطريقة المربعات الصغرى (PLS-SEM) وكشفت الدراسة عن وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية على كل من الفخر التنظيمي والأداء الإبداعي، ووجود تأثير إيجابي معنوي للفخر التنظيمي على الأداء الإبداعي، وأن الفخر التنظيمي يتوسط جزئيًا العلاقة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والأداء الإبداعي، وبناءً على تلك النتائج أوصى الباحث بعدة أمور تعزز إدراك أعضاء هيئة التدريس لأبعاد الاستقامة التنظيمية، وتنمية شعورهم بالفخر التنظيمي، مما يعزز مستوى أدائهم الإبداعي.
- دراسة العتيري وآخرون (2023) هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها الخمس (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، المغفرة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (الالتزام العاطفي، الالتزام الأخلاقي، الالتزام المستمر)، من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه واستخدم الباحث استبانة لجمع البيانات وطبقت على عينة من (93) فردًا، واستخدم المنهج الوصفي في الفصل النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) نسخة 25. وكشفت الدراسة عن وجود أثر معنوي موجب لأبعاد الاستقامة التنظيمية، وكذلك مدة الخدمة والمستوى التعليمي على الالتزام التنظيمي. وأوصى الباحث بضرورة أن تعمل إدارة المؤسسة على تنمية وتطوير مستوى الاستقامة التنظيمية المتمثلة في التفاؤل، والثقة، والتعاطف، والنزاهة، والتسامح بين جميع العاملين في المؤسسة لما لها من تأثير معنوي موجب على مجمل الالتزام التنظيمي.
- دراسة ابوكركش (2023) والتي هدفت إلى التعرف إلى واقع الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العاملين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي من خلال تطبيق استبانة للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، كما استخدم المنهج النوعي من خلال تحليل موضوعي لبيانات المقابلات شبه المفتوحة للإداريين من الوكلاء المساعدين والمديرين العاملين ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام ومديري التربية والتعليم والمشرفين التربويين. وتم الاعتماد على النظرية المجردة في التحليل النوعي في تحليل البيانات. وتم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بالطريقة الطبقة العشوائية، وقد بلغ عددها (330) فردًا، ومثلت ما نسبته (37%) من مجتمع الدراسة. وقد كشفت الدراسة عن وجود درجة كلية كبيرة لواقع الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العاملين لمديريات التربية والتعليم. كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العاملين لمديريات التربية والتعليم، وكانت أفضل وساطة كلية في المواطنة التنظيمية كعامل تابع للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية. كما بينت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للحوكمة الإدارية وجميع مجالاتها، وفي مجال الاستقامة التنظيمية ومجالها (التفاؤل التنظيمي، والنزاهة التنظيمية)، وفي المواطنة التنظيمية في مجال (الروح الرياضية) لدى المديرين العاملين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى لمتغير المسعى الوظيفي، بين (مدير دائرة) و (رئيس قسم، ومشرف تربوي) لصالح (مدير دائرة). وعدم وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية في جميع مجالاتها تعزى لمتغير الخبرة التربوية، والمؤهل العلمي، ما عدا مجال الروح الرياضية في المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المسعى الوظيفي لدى المديرين العاملين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين. وقد وضع الباحث تصور تطوري مقترح قائم على المواطنة التنظيمية كمتغير تابع للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية. كما أوصى بإمكانية استفادة وزارة التربية والتعليم من التصور المقترح، وزيادة الاهتمام بالحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية لتعزيز المواطنة التنظيمية.
- دراسة المطيري (2022) هدفت إلى التعرف على درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للبنات في محافظة عنيزة بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات، ودراسة أثر كل من الخبرة والتخصص، والتعرف على معيقات تطبيق الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، وقد طبق الباحث دراسته على عينة مكونة من 130 معلمة من معلمات المرحلة الثانوية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي. وأظهرت الدراسة أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم كانت مرتفعة ولجميع أبعاد الاستقامة التنظيمية حيث كان ترتيب الأبعاد تنازليًا: الثقة التنظيمية، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي، التفاؤل التنظيمي، والتعاطف التنظيمي، كما أظهرت درجة متوسطة للمعوقات ككل التي تحول دون ممارسة مديرات المدارس الثانوية في محافظة عنيزة للاستقامة التنظيمية، ودرجة متوسطة أيضًا لجميع أبعادها: المعوقات التنظيمية، المعوقات الاجتماعية.
- دراسة الناصري و إبراهيم (2020) هدفت إلى التعرف إلى درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (203) معلم ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت كبيرة في أبعاد الدراسة ككل، كما جاءت كبيرة في جميع الأبعاد وهي: التفاؤل، والثقة، والتعاطف، والنزاهة، والتسامح. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى $(0,05 \geq \alpha)$ تعزى إلى متغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الذكور.

- وقامت السعد (2020) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية وأثر المتغيرات للقيادة المتسامية، وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وتم جمع البيانات من خلال توزيع استبانة على عينة بلغت (300) معلم ومعلمة في مدارس مديرية تربية عمان الثانية. وأسفرت الدراسة عن وجود درجة متوسطة لممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية والاستقامة التنظيمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تقدير عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية للاستقامة التنظيمية تعزى لمتغير (الخبرة). بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتسامية والاستقامة التنظيمية. وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية في مجال الاستقامة لمديري المدارس، وعقد دورات تدريبية في مجال المهارات التكنولوجية خاصة في التعامل مع مهارات التعلم عن بعد.
- دراسة مرزوق وآخرون (2019) والتي هدفت إلى تقصي أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي والتي طبقت على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة كفر الشيخ، تم اعتماد عينة من 362 من العاملين في هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية التطبيقية. واستخدم الباحثون قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، كما أكدت الدراسة وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي. وقدم الباحثون عدة توصيات لإدارة المستشفيات الحكومية التي تسهم في تحسين مستوى الاستقامة التنظيمية بغرض تحسين درجة الاستغراق الوظيفي للعاملين.
- دراسة الصّراف (2019) هدفت إلى دراسة كيفية توظيف نتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية، ومدى تأثير تقييم الأداء على تحقيق الاستقامة التنظيمية. واستخدم الباحث المنهج التجريبي ووزع استبيان وطبقها في المعهد التقني في محافظة الموصل. على عينة مقدارها 30 من أعضاء الكادر التدريس في المعهد التقني في الموصل، وقد استخدم الأساليب الإحصائية: التوزيع التكراري والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار البسيط ومعامل التحديد وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية معنوية بين تقييم الأداء والاستقامة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة إعلام العاملين أن المؤسسة هي مصدر للموثوقية والصدق ويكون ذلك من خلال إشراك جميع العاملين باتخاذ قرارات تخص المهمات الموكلة بهم، كذلك أوصت الدراسة بتوفير جو من التفاهم والثقة بين إدارة المؤسسة والعاملين فيها.
- وقام أسعد وآخرون (2017) بدراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (271) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات في باكستان، وأظهرت نتائج الدراسة أن المناخ الأخلاقي يتوسط جزئيًا العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والرضا الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى أن المناخ الأخلاقي يدعم العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والرضا الوظيفي ويعمل على زيادته، وأيضًا توصلت النتائج إلى أن الاستقامة التنظيمية تؤثر إيجابيًا في الرضا الوظيفي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الباحثان للدراسات السابقة تبين ما يلي:

الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية:

- أشارت بعض الدراسات إلى مستوى ممارسة المدراء للقيادة التحويلية، وقد اختلف مستوى ممارستها من دراسة لأخرى، فقد كانت درجة ممارسة مرتفعة كما في دراسة (البدوي والاسمري، 2024)، ودراسة (الشّمري، 2023)، ودراسة (عبد العال، 2016)، بينما أشارت نتائج دراسات أخرى إلى درجة متوسطة لممارسة القيادة التحويلية مثل: دراسة (الاضم، 2021)، ودراسة (عميرة وعاشور، 2020)، ودراسة (سميرات ومقابلة، 2014).
- تناولت الدراسات السابقة أثر ممارسة القيادة التحويلية على عدة متغيرات مثل دراسة (Duyani & Yildiz, 2020) التي تناولت أثر ممارسة القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين، ودراسة عبد العال (2016) التي تناولت أثر ممارسة القيادة التحويلية على الانتماء المهني للعاملين، ودراسة (Ahmad & Rochimah, 2021) التي بحثت في أثر ممارسة القيادة التحويلية على فعالية التدريس، ودراسة البدوي والاسمري (2024) التي بحثت في دور ممارسة القيادة التحويلية في تلبية احتياجات المعلمين، ودراسة (البطاشي وآخرون، 2023) التي بحثت العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية ودافعية المعلمين.
- بيّنت بعض الدراسات أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية تبعًا لمتغير الجنس مثل دراسة (البطاشي وآخرون، 2023)، (والبدوي والاسمري، 2024) بينما بيّنت دراسات أخرى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس كدراسة (الشّمري، 2024)، ودراسة (الاضم، 2021).
- أظهرت بعض الدراسات وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي مثل دراسة (البدوي، الاسمري، 2024) لصالح حملة الدكتوراة، (البطاشي وآخرون، 2023) وكانت لصالح حملة الماجستير فاعلى. بينما دراسات أخرى أظهرت عدم وجود هذه الفروق تبعًا لمتغير المؤهل العلمي مثل دراسة (الشّمري، 2024).

- بينت بعض الدراسات وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحولية تعزى لمتغير الخبرة مثل دراسة (البطاشي، 2023) ولصالح سنوات الخبرة أكثر من عشر سنوات، ودراسة (الاضم، 2021) وكانت لصالح سنوات الخبرة أقل من خمس سنوات، بينما هناك دراسات أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحولية تعزى للخبرة كما في دراسة (الشّمري، 2024) ودراسة (البدوي والاسمري، 2024).
- استخدمت الدراسات السابقة المنهج الكمي، عدا دراسة (Sagnag 2010) فقد جمعت بين المنهجين الكمي والنوعي.
- التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بالاستقامة التنظيمية:
- إن غالبية الدراسات أشارت إلى مستوى الاستقامة التنظيمية ولكن اختلف مستوى ممارسة الاستقامة التنظيمية من دراسة إلى أخرى. فقد أشارت دراسة كل من: (الهندي، 2024)، ودراسة (ابو كرش، 2023)، ودراسة (نيروخ، 2024)، ودراسة (الناصرى وابراهيم، 2020) إلى درجة مرتفعة للممارسة الاستقامة التنظيمية. بينما أسفرت دراسة (السعد، 2020) عن مستوى متوسط لدرجة ممارسة الاستقامة التنظيمية.
- اعتمدت الدراسات السابقة في معظمها على المنهج الكمي كدراسة (الهندي، 2024)، و(المطيري، 2022)، و(مرزوق وآخرون، 2019)، بينما جمع كل من دراسة (ابو كرش، 2023)، ودراسة (نيروخ، 2024) فقد جمعت بين المنهجين الكمي والنوعي.
- بحثت الدراسات السابقة أثر ممارسة الاستقامة التنظيمية على بعض المتغيرات: كالاتزام الوظيفي (العتيري وآخرون، 2023)، الاستغراق الوظيفي (مرزوق وآخرون، 2019)، الفخر التنظيمي والأداء الإبداعي (عياد، 2023). وبحثت أخرى بالعلاقة بين درجة ممارسة الاستقامة التنظيمية وبعض المتغيرات: مستوى الأداء الوظيفي ودافعية الانجاز (نيروخ، 2024).
- بينت بعض الدراسات أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس فكانت لصالح الإناث كما في دراسة (الهندي، 2024)، ولصالح الذكور كما في دراسة (الناصرى وابراهيم، 2020)، بينما لم تكن هناك فروقا دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس كما في دراسة (السعد، 2020) ودراسة (نيروخ، 2024).
- بينت بعض الدراسات أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة: دراسة (السعد، 2020)، ودراسة (الهندي، 2024)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة: دراسة (ابو كرش، 2023)، ودراسة (نيروخ، 2024)، و(الناصرى وابراهيم، 2020)، و(المطيري، 2022).
- بينت بعض الدراسات أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي كدراسة (ابو كرش، 2023)، ودراسة (السعد، 2020)، و(الناصرى وابراهيم، 2020)، بينما توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي كما في دراسة (نيروخ، 2024) وكانت لصالح حملة الماجستير فأعلى.
- اعتمدت معظم الدراسات مقياس (Cameron et al., 2004) في تحديد أبعاد الاستقامة التنظيمية: التفاؤل التنظيمي، النزاهة التنظيمية، الثقة التنظيمية، التسامح التنظيمي، والتعاطف التنظيمي كما في دراسة كل من: (المطيري، 2022)، (العتيري وآخرون، 2023)، و(عياد، 2023)، و(الناصرى وابراهيم، 2020). بينما استثنيت دراسة كل من (ابو كرش، 2023)، ودراسة (الهندي، 2024) بعد التسامح التنظيمي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي نظراً لملاءمته لأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين والبالغ عددهم (1041) مديراً ومديرة، وأشتمل المجتمع أيضاً على جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية والبالغ عددهم (13224) معلماً ومعلمة، موزعين على (18) مديرية تربية وتعليم، ولحسن تمثيل العينة لمجتمع الدراسة تم تقسيمها إلى مديريات الجنوب، والوسط، والشمال من المحافظات الشمالية من فلسطين. وذلك وفقاً لإحصائيات مركز البحث والتطوير التربوي في وزارة التربية والتعليم في فلسطين خلال العام الدراسي (2023-2024). وتكونت عينة الدراسة من (183) مديراً ومديرة للمدارس الحكومية الثانوية تم اختيارهم بالطريقة الطبقية- العشوائية من مجتمع المدراء، حيث تمثل العينة (18%) من مجتمعها. وفيما يتعلق بالمعلمين، تكونت العينة من (926) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية تم اختيارهم بالطريقة الطبقية- العشوائية من مجتمع المعلمين، وتمثل العينة تقريباً (7%) من مجتمعها.

أداتا الدراسة:

لجمع البيانات استخدمت أداتين الأولى لقياس القيادة التحولية والأخرى لقياس الاستقامة التنظيمية عند مديري المدارس الثانوية، وفيما يلي توضيح لهما:

أولاً: أداة قياس القيادة التحولية

من خلال اطلاع الباحثان على الأدب التربوي ومراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع القيادة التحولية مثل دراسة (البدوي والاسمري، 2024)، (الشّمري، 2023)، (البطاشي وآخرون، 2023)، (Rais et al., 2022)، (الاضم، 2021)، (Masduki, 2021)، (عميرة وعاشور، 2020)، (Duyani, 2020)، (Yildiz, 2020)، (عبد العال، 2016)، (سميرات ومقابلة، 2014)، (Sagnak, 2010)، (الفقيه، 2006) تم وضع إطار عام للمجالات والفقرات لكل مجال بقصد عرضها على محكمين متخصصين لفحص مدى مناسبتها لقياس القيادة التحولية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين، حيث تكوّنت في صورتها الأولية من جزأين: الأول وقد اشتمل على المعلومات الأولية عن المستجيب، أما الجزء الثاني فقد اشتمل على (43) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: التأثير المثالي والكاريزما، والحافز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية. وقد بنيت هذه الفقرات حسب مقياس ليكرت الخماسي، يبدأ بالدرجة موافق بشدة وتعطى (5) درجات، ثم موافق وتعطى (4) درجات، ومحاييد وتعطى (3) درجات، ثم غير موافق وتعطى (2) درجة، وغير موافق بشدة وتعطى (1) درجة واحدة.

وتكونت استبانة القيادة التحولية في صورتها الأولية من (43) فقرة موزعة على النحو الآتي:

- التأثير المثالي والكاريزما: 10 فقرات.
- الحافز الإلهامي: 8 فقرات.
- الاستثارة الفكرية: 14 فقرة.
- الاعتبارات الفردية: 11 فقرة.

صدق الأداة:

استخدم الباحثان في الخطوة الأولى صدق المحكمين من خلال عرض الأداة على مجموعة من الخبراء والمتخصصين من حملة مؤهل الدكتوراة في المجال التربوي وعددهم (11) محكّمًا، وذلك من أجل الإدلاء برأيهم حول وضوح الفقرات وجودة صياغتها ومطابقتها للمجال والموضوع التي تدرسه، حيث لم يتم إجراء أي تعديل على عدد فقرات وتم الاكتفاء بإجراء بعض التعديلات اللغوية البسيطة، وأشار المحكمون أن الأداة تقيس ما وضعت لأجله. وبعد التحكيم في الخطوة الثانية تم استخدام صدق البناء (Construct Validity)، حيث أجريت تجربة استطلاعية على عينة قوامها (33) مديرًا ومعلمًا ومعلمة وذلك بواقع (13) مديرًا و (20) معلمًا ومعلمة، تم اقصاؤهم من عينة الدراسة الأصلية، وذلك بهدف التأكد من صدق البناء للقيادة التحولية. ولتحقيق ذلك تم استخدام تحليل الانحدار بالأسلوب المتدرج (Stepwise Linear Regression) لتحديد نسبة مساهمة الفقرات في المجال التي تنتهي إليه، على أساس افتراضي أن جميع الفقرات تساهم في تفسير (100%) من مجالها ويتم استبعاد الفقرات التي يقل مساهمتها فيه عن (1%)، وجدول (1) يبين ذلك.

جدول (1): صدق البناء لأداة القيادة التحولية

الرقم	الرقم في الأداة بعد التحكيم	الفقرات	نسبة مساهمة الفقرة في الدرجة الكلية لمجالها %
1	7	تحفيز المعلمين لإنجاز العمل.	86.1
2	8	تشجيع المعلمين على المطالبة بالحقوق.	6.1
3	5	تمثيل القدوة الملهمة للمعلمين للاقتداء بها	2.4
4	6	اتخاذ قرارات مدرسية جريئة مدروسة.	1.8
5	3	غرس مفهوم الانتماء للعمل في نفوس المعلمين.	1.5
6	9	تبني فهم مشترك لأهداف المدرسة.	1.1
7	1	تقديم رؤية واضحة للمستقبل.	*
8	4	تنمية الاتجاهات الايجابية لدى المعلمين.	*
9	2	تجاوز المصالح الشخصية من أجل المصلحة العامة.	*
النسبة الكلية (مجال التأثير المثالي) %99			
10	11	تحفيز المعلمين على تحقيق إنجازات تفوق التوقعات.	88.6
11	17	تقديم رؤية مقنعة للمستقبل.	4.7
12	15	حث المعلمين للعمل بروح الفريق.	2.7
13	14	تطوير أداء المعلمين للعمل بمهنية.	1.8
14	10	إثارة روح التحدي لدى المعلمين.	1.1
15	12	توضيح الرؤية المستقبلية للمدرسة.	*
16	16	التحدث بتفاؤل عن المستقبل.	*
17	13	التأكيد على أهمية وجود حس جماعي برسالة المدرسة.	*
النسبة الكلية (مجال الحافز الإلهامي) %98.8			
18	28	إتاحة الفرصة للمعلمين لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم.	75.5
19	22	تقبل آراء المعلمين؛ وذلك لتقويم عمله.	6.4
20	20	تشجيع المعلمين على البحث المستمر عن أنشطة جديدة.	5.3
21	27	وضع أهداف تتسم بالتحدي؛ ليتولى المعلمون القيام بها.	3.1
22	31	التعبير عن الرضا عندما يلي الآخرون التوقعات.	2.6
23	25	الاستماع باهتمام إلى أفكار المرؤوسين.	2.1

24	19	اعتماد أسلوب النقد البناء.	1.7
25	23	الثقة بقدرات المعلمين بالمدرسة.	1.5
26	30	إيجاد مناخ مدرسيّ تربيويّ يتّصف بالثقة المتبادلة داخل المجتمع المدرسيّ.	1
27	26	توقع تأدية المعلمين أعمالهم بإتقان.	*
28	18	حثّ المعلمين على الإبداع.	*
29	21	الاهتمام بتطوير مهارات المعلمين الجدد.	*
30	29	مشاركة المعلمين في رسم أهداف المدرسة.	*
31	24	تكوين إجماع للرأي حول أهداف المدرسة وتطلعاتها.	*
النسبة الكلية (مجال الاستثارة الفكرية) 99.2%			
32	37	تعزز ثقة المعلمين بأنفسهم.	85.1
33	36	معاملة جميع المعلمين بعدل وإنصاف.	3.9
34	40	الاهتمام بتلبية حاجات معلّمي مدرسته.	3.1
35	35	مساعدة المعلمين على معالجة النقاط التي تتطلب تطويراً.	2.6
36	41	التعزيز الإيجابي للمعلمين.	2.1
37	34	مساعدة المعلمين على استثمار نقاط القوة لديهم.	1.3
38	38	إعطاء مساحة كافية لكل معلم للقيام بعمله.	1
39	32	تفهم الفروق الفردية للمعلمين.	*
40	39	الاستماع باهتمام لآراء المعلمين.	*
41	42	مساعدة الآخرين على تطوير قدراتهم.	*
42	33	معاملة المعلمين بكل احترام وتقدير.	*
النسبة الكلية (مجال الاعتبارات الفردية) 99.1%			

*فقرة محذوفة نقل مساهمتها في مجالها عن 1%.

تشير نتائج جدول (1) أن عدد فقرات أداة القيادة التحولية كانت (42) فقرة بعد التحكيم، وبعد إجراء صدق البناء أصبح عدد فقراتها (27) فقرة تمثل الشكل النهائي للأداة، حيث تم حذف الفقرات (1، 4، 2) من مجال التأثير المثالي، وحذفت الفقرات (12، 13، 16) من مجال الحافز الإلهامي، وحذفت الفقرات (18، 21، 24، 26، 29) من مجال الاستثارة الفكرية، وتم حذف الفقرتين (32، 33، 39، 42) من مجال الاعتبارات الفردية، وبالتالي فإن المجموع الكلي للفقرات المحذوفة (15) فقرة من أصل (42) فقرة.

ثبات الأداة:

وللتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لنفس العينة الاستطلاعية، ونتائج جدول (2) تبين ذلك.

جدول (2): معاملات الثبات لأداة القيادة التحولية

المجالات	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ الفا
التأثير المثالي	6	0.93
الحافز الإلهامي	5	0.91
الاستثارة الفكرية	9	0.93
الاعتبارات الفردية	7	0.95
الأداة ككل	27	0.97

تشير نتائج جدول (2) أن قيمة معامل الثبات لأداة القيادة التحولية كانت (0.97)، وأن قيم معامل الثبات للمجالات تراوحت ما بين (0.91-0.95)، ويعني ذلك أن أداة الدراسة ثابتة وتحقق أغراض الدراسة.

ثانياً: أداة قياس الاستقامة التنظيمية

من خلال اطلاع الباحثان على الدراسات السابقة مثل دراسات كل من: (الهندي، 2024)، (نبروخ، 2024)، (عيّاد، 2023)، (العتيري وآخرون، 2023)، (أبو كرش، 2023)، (مطيري، 2022)، (الناصرى وإبراهيم، 2020)، (السعد، 2020)، (مرزوق وآخرون، 2019)، (الصّراف، 2019)، (Asad et al., 2017) تم وضع إطار عام للمجالات والفقرات لكل مجال، وذلك لعرضها على محكمين متخصصين؛ لمعرفة مدى مناسبتها لقياس الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس. وقد تكونت الأداة في صورتها الأولية من جزأين: الأول ويشمل المعلومات الأولية عن المستجيب على الاستبانة، والثاني اشتمل على (36) فقرة موزعة على خمس مجالات هي: التفاؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتعاطف التنظيمي، والنزاهة التنظيمية، والتسامح التنظيمي. وقد بنيت هذه الفقرات حسب مقياس ليكرت الخماسي، يبدأ بالدرجة موافق بشدة وتعطى (5) درجات، ثم موافق وتعطى (4) درجات، ومحايد وتعطى (3) درجات، ثم غير موافق وتعطى (2) درجة، وغير موافق بشدة وتعطى (1) درجة واحدة. ووزعت على المجالات كما يلي:

- التفاؤل التنظيمي: 8 فقرات.
- الثقة التنظيمية: 8 فقرات.
- التعاطف التنظيمي: 7 فقرات.

- النزاهة التنظيمية: 8 فقرات.
- التسامح التنظيمي: 5 فقرات.

صدق الأداة:

تم اتباع نفس الإجراءات في أداة قياس القيادة التحولية، وفيما يتعلق باستخدام صدق البناء (Construct Validity)، باستخدام تحليل الانحدار بالأسلوب المتدرج (Stepwise Linear Regression) لتحديد نسبة مساهمة الفقرات في المجال التي تنتهي إليه، على أساس افتراضي أن جميع الفقرات تساهم في تفسير (100%) من مجالها ويتم استبعاد الفقرات التي يقل مساهمتها فيه عن (1%)، وجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3): صدق البناء لأداة الاستقامة التنظيمية

الرقم	الرقم في الأداة	الفقرات	نسبة مساهمة الفقرة في الدرجة الكلية لمجالها %
1	4	التفاؤل بتحقيق إنجازات تعليمية.	83.1
2	2	خلق بيئة عمل جاذبة تشعر المعلمين بالاجابية.	10.7
3	3	التعبير عن الثقة بتحقيق الأهداف المدرسية.	2.6
4	8	مواجهة التحديات لتحقيق النجاح المستمر.	1.5
5	7	تجنب مواقف تؤدي إلى العدائية بين المعلمين.	1
6	1	امتلاك رؤية ايجابية واضحة في المدرسة.	*
7	5	الاهتمام بتحقيق السعادة المهنية للمعلمين بالمدرسة.	*
8	6	الربط بشكل فعال بين الأداء المهني وغايات العمل.	*
النسبة الكلية (مجال التفاؤل التنظيمي) %98.9			
9	11	الثقة في قدرات العاملين على تحقيق الأهداف المدرسية.	84.2
10	12	التعامل باحترام مع المعلمين.	7.3
11	15	حل نقاط الخلاف بين المعلمين.	3.2
12	14	خدمة المعلمين من خلال القوانين والأنظمة.	2.4
13	9	تكييف استراتيجيات العمل مع الأحداث بما يعزز ثقة المعلمين بمديرهم.	1.3
14	10	الإلمام بالأهداف العامة للمدرسة.	1
15	13	تعزيز الثقة المتبادلة بين المعلمين والإدارة المدرسية.	*
النسبة الكلية (مجال الثقة التنظيمية) %99.4			
16	19	تشجيع المعلمين على التعاون فيما بينهم.	84.4
17	21	الشعور بدفء العلاقات الإنسانية مع المعلمين.	9.3
18	16	توزيع المهام حسب إمكانية المعلم وقدرته.	2.9
19	17	مشاركة المعلمين مشاعرهم في جميع المناسبات.	1.7
20	18	مراعاة ظروف المعلمين التي يمرون بها.	1
21	20	تلبية احتياجات المعلمين في نطاق عملهم.	*
النسبة الكلية (مجال التعاطف التنظيمي) %99.3			
22	27	توزيع المهام المدرسية بإنصاف بين المعلمين.	86.1
23	22	توضيح معايير الأداء الوظيفي للعاملين باستمرار.	4.6
24	25	التحلي بالنزاهة والصدق والأمانة.	3.1
25	23	عزّو الأفكار التي تطرح في العمل إلى أصحابها.	2.5
26	26	توافق أقوال مدير المدرسة مع أفعاله.	1.7
27	24	المواءمة بين الأهداف ومقاييس الأداء في بطاقات الإنجاز الشخصية للعاملين.	1.1
28	29	تقييم المعلمين بعيداً عن التحيز الشخصي.	*
29	28	الشفافية بنشر المعلومات.	*
النسبة الكلية (مجال النزاهة التنظيمية) %99.1			
30	34	معالجة أخطاء العاملين، وعندها فرصة للتعلم.	94.2
31	32	التسامح مع أخطاء المعلمين التي لا تؤثر في جودة الأداء.	2.4
32	31	طلب تبرير مقنع من العاملين عند وقوعهم في الخطأ.	1.7
33	30	توفير فرص مستمرة لتحسين أداء العاملين.	1.1
34	33	منح المعلمين فرصة لتصحيح أخطائهم.	*
النسبة الكلية (مجال التسامح التنظيمي) %99.4			

*فقرة محذوفة تقل مساهمتها في مجالها عن 1%.

تشير نتائج جدول (3) أن عدد فقرات أداة الاستقامة التنظيمية كانت (34) فقرة بعد التحكيم، وبعد إجراء صدق البناء أصبح عدد فقراتها (26) فقرة تمثل الشكل النهائي للأداة، حيث تم حذف الفقرات (1، 5، 6) من مجال التفاؤل التنظيمي، وحذفت الفقرة (13) من مجال الثقة التنظيمية، وحذفت الفقرة (20) من مجال التعاطف التنظيمي، وتم حذف الفقرتين (28، 29) من مجال النزاهة التنظيمية، وتم حذف الفقرة (33) من مجال التسامح التنظيمي، وبالتالي فإن المجموع الكلي للفقرات المحذوفة (8) فقرات.

ثبات الأداة:

وللتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لنفس العينة الاستطلاعية، ونتائج جدول (4) تبين ذلك.

جدول (4): معاملات الثبات لأداة الاستقامة التنظيمية

المجالات	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
التفأول التنظيمي	5	0.93
الثقة التنظيمية	6	0.93
التعاطف التنظيمي	5	0.91
النزاهة التنظيمية	6	0.89
التسامح التنظيمي	4	0.92
الأداة ككل	26	0.95

تشير نتائج جدول (4) أن قيمة معامل الثبات لأداة الاستقامة التنظيمية كانت (0.95)، وأن قيم معامل الثبات للمجالات تراوحت ما بين (0.89-0.93)، ويعني ذلك أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات وتحقق أغراض الدراسة.

إجراءات الدراسة:

أجريت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- تحقق الباحثان من الصدق والثبات لأداتي القياس، وذلك من خلال إجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (33) مديراً ومعلمًا ومعلمة، ولم يتم تضمينهم في عينة الدراسة الأصلية، وتم استخدام صدق البناء إضافة إلى استخراج معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا.
- تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينتها، والمتمثلة في الدراسة الحالية من مديري ومعلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين.
- توزيع أداتي الدراسة على أفراد عينة الدراسة.
- جمع البيانات وإدخالها في الحاسوب، ومعالجتها إحصائيًا باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- عرض النتائج ومناقشتها والتوصل إلى التوصيات.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- المتغيرات المستقلة: (Independent Variables).
 - المسعى الوظيفي: وله مستويان هما: (مدير، معلم).
 - المتغيرات التابعة: (Dependent Variables).
- تمثلت المتغيرات التابعة بدرجة استجابة عينة الدراسة على فقرات ومجالات أداة قياس القيادة التحولية، وأداة قياس الاستقامة التنظيمية المستخدمتان في الدراسة الحالية.

المعالجات الإحصائية:

- بعد جمع البيانات وترميزها عولجت بالطرق الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS، والأساليب الإحصائية الآتية:
- المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لها لتحديد درجة القيادة التحولية ودرجة الاستقامة التنظيمية.
 - اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- test) لتحديد الفروق في القيادة التحولية والاستقامة التنظيمية بين مديري المدارس والمعلمين. تبعًا إلى متغيري (الجنس، المؤهل العلمي).
 - معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين القيادة التحولية والاستقامة التنظيمية.
 - الانحدار المتدرج (Stepwise Linear Regression) لصدق البناء لأداتي الدراسة.
 - وتفسير النتائج للتساؤلين الأول والثاني، تم استخدام تصنيف الدرجات وفق المتوسطات الحسابية لسلم ليكرت الخماسي كما يلي:
 - (1.80) فأقل ويقابله الوزن النسبي (36%) فأقل درجة قليلة جدًا.
 - (أكبر من 1.80-2.60) ويقابله الوزن النسبي (أكبر من 36%-52%) درجة قليلة.
 - (أكبر من 2.60-3.40) ويقابله الوزن النسبي (أكبر من 52%-68%) درجة متوسطة.
 - (أكبر من 3.40-4.20) ويقابله الوزن النسبي (أكبر من 68%-84%) درجة كبيرة.
 - أكبر من (4.20) وبوزن نسبي أكبر من (84%) درجة كبيرة جدًا.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي نصه: ما درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين؟

للإجابة عن التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة ولكل مجال وللدرجة الكلية لممارسة القيادة التحولية لدى كل من المعلمين والمدرء وللعيينة ككل، ونتائج جدول (5) تبين ذلك.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية الدرجة لممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين

الرقم	الفقرات	المديرين (ن=183)		المعلمين (ن=926)		العيينة ككل (ن=1109)	
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %
1	تحفيز المعلمين لإجراز العمل.	4.40	88	4.04	80.8	4.10	81
2	تشجيع المعلمين على المطالبة بالحقوق.	4.10	82	3.68	73.6	3.75	75
3	تمثيل القدوة الملهمة للمعلمين للاقتداء بها	4.36	87.2	3.85	77	3.93	78.6
4	اتخاذ قرارات مدرسية جريئة مدروسة.	4.32	86.4	3.79	75.8	3.88	77.6
5	غرس مفهوم الانتماء للعمل في نفوس المعلمين.	4.49	89.8	4.02	80.4	4.10	82
6	تبني فهم مشترك لأهداف المدرسة.	4.39	87.8	4	80	4.07	81.4
الدرجة الكلية لمجال التأثير المثالي		4.34	86.8	3.90	78	3.97	79.4
7	تحفيز المعلمين على تحقيق إنجازات تفوق التوقعات.	4.21	84.2	3.78	75.6	3.85	77
8	تقديم رؤية مقنعة للمستقبل.	4.15	83	3.69	73.8	3.77	75.4
9	حث المعلمين للعمل بروح الفريق.	4.54	90.8	4.02	80.4	4.11	82.4
10	تطوير أداء المعلمين للعمل بمهنية.	4.34	86.8	3.88	77.6	3.95	79
11	إثارة روح التحدي لدى المعلمين.	4.22	84.4	3.76	75.2	3.83	76.6
الدرجة الكلية لمجال الحافز الإلهامي		4.29	85.8	3.83	76.6	3.90	78
12	إتاحة الفرصة للمعلمين لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم.	4.19	83.8	3.79	75.8	3.86	77.2
13	تقبل آراء المعلمين؛ وذلك لتقويم عمله.	4.38	87.6	3.80	76	3.89	77.8
14	تشجيع المعلمين على البحث المستمر عن أنشطة جديدة.	4.24	84.8	3.85	77	3.91	78.2
15	وضع أهداف تتسم بالتحدي؛ ليتولى المعلمون القيام بها.	4.01	80.2	3.71	74.2	3.76	75.2
16	التعبير عن الرضا عندما يلي الآخرون التوقعات.	4.32	86.4	3.91	78.2	3.97	79.4
17	الاستماع باهتمام إلى أفكار المرؤوسين.	4.42	88.4	3.87	77.4	3.96	79.2
18	اعتماد أسلوب النقد البناء.	4.13	82.6	3.74	74.8	3.80	76
19	الثقة بقدرات المعلمين بالمدرسة.	4.26	85.2	3.94	78.8	3.99	79.8
20	إيجاد مناخ مدرسيّ تربيويّ يتصف بالثقة المتبادلة داخل المجتمع المدرسيّ.	4.37	87.4	3.90	78	3.98	79.6
الدرجة الكلية لمجال الاستثارة الفكرية		4.26	85.2	3.83	76.6	3.90	78
21	تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم.	4.48	89.6	3.97	79.4	4.06	81.2
22	معاملة جميع المعلمين بعدل وإنصاف.	4.54	90.8	3.88	76.6	3.99	79.8
23	الاهتمام بتلبية حاجات معلّمي مدرسته.	4.44	88.8	3.96	79.2	4.04	80.8
24	مساعدة المعلمين على معالجة النقاط التي تتطلب تطويرا.	4.33	86.6	3.89	77.8	3.96	79.2
25	التعزيز الإيجابي للمعلمين.	4.45	89	3.93	78.6	4.02	80.4
26	مساعدة المعلمين على استثمار نقاط القوة لديهم.	4.40	88	3.92	78.4	4	80
27	إعطاء مساحة كافية لكل معلم للقيام بعمله.	4.38	87.6	3.95	79	4.02	80.4
الدرجة الكلية لمجال الاعتبارات الفردية		4.43	88.6	3.93	78.6	4.01	80.2
الدرجة الكلية للقيادة التحولية		4.33	86.6	3.87	77.4	3.95	79

*أقصى استجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج جدول (5)، أن درجة القيادة التحولية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين كانت كما يلي:

- مجال التأثير المثالي: أن الدرجة الكلية لهذا المجال لدى المديرين كانت كبيرة جداً بوزن نسبي (86.8%)، وكانت الدرجة كبيرة جداً على الفقرات (1)، (3-6) وتراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (86.4% - 89.8%)، وكانت الدرجة كبيرة على الفقرة (2) وبوزن نسبي للاستجابة عليها (82%).

أما للمعلمين، كانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة وبوزن نسبي (78%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (1-6) وتراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (73.6% - 80.8%). وفيما يتعلق بالعينة ككل، كانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة وبوزن نسبي (79.4%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (1-6) وتراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (75% - 82%).

- **مجال الحافز الإلهامي:** أن الدرجة الكلية لهذا المجال لدى المديرين كانت كبيرة جداً بوزن نسبي (85.8%)، وكانت الدرجة كبيرة جداً على الفقرات (7، 9، 10، 11) وتراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (84.2% - 90.8%)، وكانت الدرجة كبيرة على الفقرة (8) وبوزن نسبي للاستجابة عليها (83%). أما للمعلمين، كانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة وبوزن نسبي (76.6%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (7-11) وتراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (73.8% - 80.4%). وفيما يتعلق بالعينة ككل، كانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة وبوزن نسبي (78%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (7-11) وتراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (75.4% - 82.4%).
- **مجال الاستثارة الفكرية:** أن الدرجة الكلية لهذا المجال لدى المديرين كانت كبيرة جداً بوزن نسبي (85.2%)، وكانت الدرجة كبيرة جداً على جميع الفقرات (21-27) وتراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (86.6% - 90.8%). أما للمعلمين، كانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة وبوزن نسبي (78.6%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (12-20) وتراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (74.2% - 78.8%). وفيما يتعلق بالعينة ككل، كانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة وبوزن نسبي (78%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (12-20) وتراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (75.2% - 79.8%).
- **مجال الاعتبارات الفردية:** أن الدرجة الكلية لهذا المجال لدى المديرين كانت كبيرة جداً بوزن نسبي (88.6%)، وكانت الدرجة كبيرة جداً على الفقرات (13، 14، 16، 17، 19، 20) وتراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (84.8% - 88.4%). وكانت الدرجة كبيرة على الفقرات (12، 15، 18)، حيث كانت الأوزان النسبية للاستجابة عليها على التوالي (83.8%، 80.2%، 82.6%). أما للمعلمين، كانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة وبوزن نسبي (76.6%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (21-27) وتراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (76.6% - 79.4%). وفيما يتعلق بالعينة ككل، كانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة وبوزن نسبي (80.2%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (21-27) وتراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (79.2% - 81.2%).

خلاصة نتائج التساؤل الأول:

- **المديرين:** أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين كانت كبيرة جداً وبوزن نسبي (86.6%)، وكانت درجة الاستجابة كبيرة جداً على جميع المجالات، حيث كانت أعلى استجابة على مجال (الاعتبارات الفردية) بوزن نسبي (88.6%)، ويليها مجال (التأثير المثالي) بوزن نسبي (86.6%)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (الاستثارة الفكرية) بوزن نسبي (85.2%).
 - **المعلمين:** أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة وبوزن نسبي (77.4%)، وكانت درجة الاستجابة كبيرة على جميع المجالات، حيث كانت أعلى استجابة على مجال (الاعتبارات الفردية) بوزن نسبي (78.6%)، ويليها مجال (التأثير المثالي) بوزن نسبي (78%)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (الاستثارة الفكرية)، الحافز الإلهامي بوزن نسبي متشابه لهما (76.6%).
 - **العينة ككل:** أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين كانت كبيرة وبوزن نسبي (79%)، وكانت درجة الاستجابة كبيرة على جميع المجالات، حيث كانت أعلى استجابة على مجال (الاعتبارات الفردية) بوزن نسبي (80.2%)، ويليها مجال (التأثير المثالي) بوزن نسبي (79.4%)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (الاستثارة الفكرية)، الحافز الإلهامي بوزن نسبي متشابه لهما (78%).
- في ضوء عرض نتائج جدول (5) تبين أن درجة القيادة التحولية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين كانت بدرجة كبيرة للعينة الكلية، وكان في الترتيب الأول مجال الاعتبارات الفردية، والترتيب الثاني لمجال التأثير المثالي والكاريزما، وفي الترتيب الثالث بالتساوي بعدي الاستثارة الفكرية، والحافز الإلهامي. وتفسر نتيجة مجال الاعتبارات الفردية في الرتبة الأولى، وذلك بسبب ما يبديه المدير عند ممارسته لهذا المجال من معاملة جميع المعلمين بعدل وإنصاف، وتعزيز ثقة المعلمين بانفسهم، والاهتمام بتلبية حاجاتهم، وإعطاء كل معلم مساحة كافية للقيام بعمله حسب قدراته، وهذا يعزز ثقة المعلمين بآرائهم وينسجمون معها في تحقيق أهدافها. وتفسر مجال (التأثير المثالي) الحافز الإلهامي بالرتبة الأخيرة للاوضاع الاقتصادية التي يعيشها المعلم وعدم انتظام الرواتب، كذلك عدم ربط الأداء المتميز للمعلمين بمكافآت مادية، كذلك لكثرة المستجدات التي دخلت الميدان التربوي والتي تتطلب امتلاك مهارات جديدة وعديدة مع المستجدات في وقت قصير. وبالنظر إلى نتيجة كل مجال من مجالات مقياس القيادة التحولية، يظهر الباحثان أن مجال الاعتبارات الفردية جاء بدرجة كبيرة، وكانت الدرجة كبيرة في هذا المجال على الفقرة (21) التي تنص على (تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم) ويعزى ذلك لوجود حرص من مديري المدارس على تعزيز ثقة المعلمين بانفسهم لما له من أثر كبير على دافعيتهم، ومستوى إنجازهم وتقديرهم لذواتهم، كذلك يشعر المعلمون بالتقدير عندما يشعرهم مديريهم بالثقة، وأن أعمالهم محل إعجاب وتقدير، مما يجعلهم يقبلون للمشاركة في أنشطة المدرسة وخطتها. وجاءت نتيجة المجال الثاني (التأثير المثالي والكاريزما) بدرجة كبيرة أيضاً وكانت الدرجة كبيرة في هذا المجال على الفقرة (4) والتي تنص على (غرس مفهوم الانتماء للعمل في نفوس المعلمين، وتعزيز هذه النتيجة إلى وعي وإدراك المدير بأهمية غرس الانتماء في نفوس المعلمين، لأنه إذا ما حقق المعلمون

الانتماء للمدرسة فانهم سيسعون لتفضيل غايات وأهداف المدرسة على أهدافهم، وسيعملون بجدّ ومثابرة من أجل إعلاء رؤية المدرسة وتحقيق أهدافها، وهذا أيضًا يضمن ولائهم للمؤسسة، ويسعون لتحمل الصعوبات، ويبحثون عن حلول لاي تحديات قد تواجه المؤسسة التي ينتمون إليها. وكانت أيضًا درجة الفقرة (19) كبيرة من مجال الاستثارة الفكرية والتي نصها (الثقة بقدرات المعلمين بالمدرسة)، ودرجة كبيرة للفقرة (9) والتي نصها (حث المعلمين للعمل بروح الفريق) من مجال الحافز الإلهامي ويمكن عزو ذلك أن ثقة المدير بقدرات المعلمين تساعد بتفويض الصلاحيات وأنهم قادرون على المساهمة بتحقيق إنجازات كبيرة في مدارسهم، وهذا أيضًا يشعر المعلمين بالرضا للثقة التي يولّهم إياها المدير، كذلك يحرص مدير المدرسة توجيه المعلمين للعمل كفريق والتعاون فيما بينهم ليجاري مستجدات العصر الحديث، ومنها العمل كفريق متكامل فقد أصبح العمل ضمن فريق من مهارات القرن الحادي والعشرين، فكل معلم يكمل الآخر بالمعارف أو المهارات أو التقنيات مما يحقق تكامل لصالح نمو المؤسسة ومنافستها وديمومتها. وتتفق نتيجة الدرجة الكلية لمقياس القيادة التحولية درجة مرتفعة مع دراسة البدوي والاسمري (2024) التي توصّلت إلى أن درجة ممارسة القيادة التحولية لدى قيادات مكاتب التعليم والإشراف في عسير جاءت مرتفعة، وبينت الدراسة أن هناك دور إيجابي للقيادة التحولية في تلبية احتياجات العاملين في هذه المكاتب. كما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة طردة ومخامرة (2022) والتي أظهرت درجة مرتفعة لممارسة مديري المدارس الثانوية في الخليل للقيادة التحولية، وأن للقيادة التحولية أثر إيجابي على تمكين المعلمين. ودراسة عبد العال (2016) والتي بينت درجة مرتفعة لممارسة مديري المدارس الثانوية في غزة، وأن لها اثر إيجابي على الانتماء المهني للمعلمين. بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية فيما يتعلق بدرجة امتلاك مديرو المدارس لأبعاد القيادة التحولية مع دراسة الاضم (2021) التي أظهرت درجة متوسطة لممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحولية في غزة من وجهة نظر معلمهم. كما اختلفت مع دراسة البطاشي وآخرون (2023) فقد كانت درجة ممارسة القيادة التحولية في مدارس سلطنة عمان فوق المتوسط، وأظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية للقيادة التحولية لمديري المدارس مع الرضا الوظيفي للمعلمين. كذلك اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة سميرات ومقابلة (2014) فقد بينت درجة متوسطة لممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحولية، وأظهرت أثر إيجابي للقيادة التحولية على دافعية المعلمين للعمل.

وتعزى نتيجة درجة القيادة التحولية في الدرجة الكلية للعينة ككل أنها جاءت بدرجة كبيرة، إلى أن مديري المدارس لديهم حرص على أن يكونوا مؤثرين في معلمهم ومعلمين، وأن يكونوا قدوة حسنة لهم، كما يعملوا على حث المعلمين لتبني أهداف ورؤية المدرسة. كما أن وزارة التربية والتعليم تحرص على الحاق المدراء وخاصة الجدد منهم بدورات مهنية متخصصة كدبلوم القيادة التربوية، كما أنها تشترط في تعيينهم في الإدارة المدرسية أن تزيد سنوات خبرتهم في التعليم عن ثماني سنوات، مما يجعل لديهم معرفة وخبرة في كيفية التعامل مع الفريق المدرسي، وما هي احتياجات الفريق التي تعزز من أدائه، بالإضافة للمقابلات التي تعقدتها وزارة التربية والتعليم لاختيار انسب المرشحين لوظيفة مدير مدرسة، بناء على سماتهم الشخصية التي تظهر في المقابلة، كما أن نسبة جيدة من مديري المدارس يحملون شهادات دراسات عليا، مما يزيد من معارفهم وكفاياتهم، وكفاءتهم المعرفية والتي تؤثر في ممارساتهم في العمل، كما أن المتابعة الحثيثة لمديري المدارس من قبل التربية والتعليم وتقديم التغذية الراجعة باستمرار تزيد من قدرتهم على قيادة مدارسهم.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي نصه: ما درجة الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين؟

للإجابة عن التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة ولكل مجال وللدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية لدى كل من مديري المدارس والمعلمين وللعينة ككل، ونتائج جدول (6) تبين ذلك.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لدرجة للاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر

المديرين والمعلمين						
الرقم	الفقرات	المديرين (ن=183)		المعلمين (ن=926)		العينة ككل (ن=1109)
		المتوسط الحسابي	النسبي %	المتوسط الحسابي	النسبي %	المتوسط الحسابي
1	التفاؤل بتحقيق إنجازات تعليمية.	4.22	84.4	3.99	79.8	4.03
2	خلق بيئة عمل جاذبة تشعر المعلمين بالاجابية.	4.34	86.8	3.86	77.2	3.94
3	التعبير عن الثقة بتحقيق الأهداف المدرسية.	4.28	85.6	3.92	78.4	3.98
4	مواجهة التحديات لتحقيق النجاح المستمر.	4.28	85.6	3.86	77.2	3.93
5	تجنب مواقف تؤدي إلى العدائية بين المعلمين.	4.42	88.4	3.92	78.4	4
الدرجة الكلية لمجال التفاؤل التنظيمي						
6	الثقة في قدرات العاملين على تحقيق الأهداف المدرسية.	4.25	85	4.02	80.4	4.06
7	التعامل باحترام مع المعلمين.	4.57	91.4	4.09	81.8	4.17
8	حل نقاط الخلاف بين المعلمين.	4.47	89.4	3.97	79.4	4.05
9	خدمة المعلمين من خلال القوانين والأنظمة.	4.34	86.8	3.99	79.8	4.05
10	تكييف استراتيجيات العمل مع الأحداث بما يعزز ثقة المعلمين بمديرهم.	4.30	86	3.94	78.8	4
11	الإلمام بالأهداف العامة للمدرسة.	4.47	89.4	4.10	82	4.16
الدرجة الكلية لمجال الثقة التنظيمية						
12	تشجيع المعلمين على التعاون فيما بينهم.	4.54	89.8	4.07	81.4	4.15
13	الشعور بدفء العلاقات الإنسانية مع المعلمين.	4.43	88.6	4	80	4.07
14	توزيع المهام حسب إمكانية المعلم وقدرته.	4.43	88.6	3.94	78.8	4.02
15	مشاركة المعلمين مشاعرهم في جميع المناسبات.	4.51	90.2	4.08	81.6	4.15
16	مراعاة ظروف المعلمين التي يمرون بها.	4.50	90	4	80	4.08
الدرجة الكلية لمجال التعاطف التنظيمي						
17	توزيع المهام المدرسية بإنصاف بين المعلمين.	4.51	90.2	3.94	78.8	4.03
18	توضيح معايير الأداء الوظيفي للعاملين باستمرار.	4.37	87.4	3.87	77.4	3.95
19	التحلي بالزاهة والصدق والأمانة.	4.54	90.8	4.03	80.6	4.11
20	عزؤ الأفكار التي تطرح في العمل إلى أصحابها.	4.33	86.6	3.96	79.2	4.02
21	توافق أقوال مدير المدرسة مع أفعاله.	4.55	91	4.02	80.4	4.11
22	المواءمة بين الأهداف ومقاييس الأداء في بطاقات الإنجاز الشخصية للعاملين.	4.28	85.6	3.91	78.2	3.97
الدرجة الكلية لمجال الزاهة التنظيمية						
23	معالجة أخطاء العاملين، وعدها فرصة للتعليم.	4.27	85.4	3.95	79	4
24	التسامح مع أخطاء المعلمين التي لا تؤثر في جودة الأداء.	4.17	83.4	3.86	77.2	3.91
25	طلب تبرير مقنع من العاملين عند وقوعهم في الخطأ.	4.08	81.6	3.81	76.2	3.86
26	توفير فرص مستمرة لتحسين أداء العاملين.	4.27	85.4	3.88	77.6	3.95
الدرجة الكلية لمجال التسامح التنظيمي						
الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية						
78.6	3.93	77.4	3.87	84	4.20	78.6
80.4	4.02	79	3.95	87.2	4.36	80.4

*أقصى استجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج جدول (6) ما يلي:

- **مجال التفاؤل التنظيمي:** أن الدرجة الكلية لهذا المجال لدى المديرين كانت كبيرة جداً بوزن نسبي (86.2%)، وكانت الدرجة كبيرة جداً على جميع الفقرات (1-5) وكانت الأوزان النسبية للاستجابة عليها أكبر من (84%). أما للمعلمين، كانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة وبوزن نسبي (78.2%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (1-5) وتراوح الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (77.2%-79.8%). وفيما يتعلق بالعينة ككل، كانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة وبوزن نسبي (79.6%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (1-5) وتراوح الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (78.6%-80.6%).
- **مجال الثقة التنظيمية:** أن الدرجة الكلية لهذا المجال لدى المديرين كانت كبيرة جداً بوزن نسبي (88%)، وكانت الدرجة كبيرة جداً على جميع الفقرات (6-11) وكانت الأوزان النسبية للاستجابة عليها أكبر من (84%). أما للمعلمين، كانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة وبوزن نسبي (80.4%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (6-11) وتراوح الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (78.8%-82%). وفيما يتعلق بالعينة ككل، كانت

الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة وبوزن نسبي (81.6%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (6-11) وتراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (80%-83.4%).

- **مجال التعاطف التنظيمي:** أن الدرجة الكلية لهذا المجال لدى المديرين كانت كبيرة جداً بوزن نسبي (89.6%)، وكانت الدرجة كبيرة جداً على جميع الفقرات (12-16) وكانت الأوزان النسبية للاستجابة عليها أكبر من (84%). أما للمعلمين، كانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة وبوزن نسبي (80.4%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (12-16) وتراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (78.8%-81.6%). وفيما يتعلق بالعينة ككل، كانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة وبوزن نسبي (81.8%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (12-16) وتراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (80.4%-83%).
- **مجال النزاهة التنظيمية:** أن الدرجة الكلية لهذا المجال لدى المديرين كانت كبيرة جداً بوزن نسبي (88.6%)، وكانت الدرجة كبيرة جداً على جميع الفقرات (17-22) وكانت الأوزان النسبية للاستجابة عليها أكبر من (84%). أما للمعلمين، كانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة وبوزن نسبي (79%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (17-22) وتراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (77.4%-80.6%). وفيما يتعلق بالعينة ككل، كانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة وبوزن نسبي (80.6%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (17-22) وتراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (79%-82.2%).
- **مجال التسامح التنظيمي:** أن الدرجة الكلية لهذا المجال لدى المديرين كانت كبيرة بوزن نسبي (84%)، وكانت الدرجة كبيرة جداً على الفقرتين (23، 26) وكانت الأوزان النسبية للاستجابة عليهما متشابهة (85.4%). وكانت الدرجة كبيرة على الفقرتين (24، 25)، وكان الوزن النسبي للاستجابة عليهما على التوالي (83.4%، 81.6%). أما للمعلمين، كانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة وبوزن نسبي (77.4%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (23-26) وتراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (76.2%-79%). وفيما يتعلق بالعينة ككل، كانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة وبوزن نسبي (78.6%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (23-26) وتراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (77.2%-80%).

خلاصة نتائج التساؤل الثاني:

- **المديرين:** أن الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين كانت كبيرة جداً وبوزن نسبي (87.2%)، وكانت أعلى استجابة على مجال (التعاطف التنظيمي) بدرجة كبيرة جداً وبوزن نسبي (89.6%)، ويليها مجال (النزاهة التنظيمية) بدرجة كبيرة جداً وبوزن نسبي (88.6%)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (التسامح العاطفي) بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (84%).
 - **المعلمين:** أن الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة وبوزن نسبي (79%)، وكانت أعلى استجابة على مجالي (الثقة التنظيمية، والتعاطف التنظيمي) بدرجة كبيرة وبوزن نسبي متشابهة لهما (80.2%)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (التفاوت التنظيمي) بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (78.2%).
 - **العينة ككل:** أن الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين كانت كبيرة وبوزن نسبي (80.4%)، وكانت أعلى استجابة على مجال (التعاطف التنظيمي) بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (81.8%)، ويليها مجال (الثقة التنظيمية) بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (81.6%)، يليه مجال النزاهة التنظيمية بوزن نسبي (80.6%)، ثم مجال التفاؤل التنظيمي بوزن نسبي (79.6%)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (التسامح التنظيمي) بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (78.6%).
- في ضوء نتائج جدول (6) تبين أن درجة الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين كانت كبيرة للعينة الكلية، وكانت أعلى استجابة على مجال التعاطف التنظيمي بدرجة كبيرة، يليه مجال الثقة التنظيمية بدرجة كبيرة أيضاً، ثم مجال النزاهة التنظيمية، ومجال التفاؤل التنظيمي، وأخيراً مجال التسامح التنظيمي وجميعها كانت بدرجة كبيرة. وتفسر الباحثة نتيجة مجال التعاطف التنظيمي في المرتبة الأولى كون المعلمين يلاحظون ويلمسون تعامل المدير معهم، وقدرون له مراعاته لظروفهم المختلفة وتعاطفه معهم، ويشاركهم جميع مناسبتهم، فهم يلمسون دفة المشاعر معه، ويفضلون المدير الذي يوزع عليهم المهمات حسب قدراتهم وامكاناتهم. كما تفسر مجال التسامح التنظيمي في المرتبة الأخيرة لأنهم يرون أن مدير المدرسة يطلب منهم مبررات مقنعة عند وقوعهم بالخطأ، وهم يعتقدون أن المدير لا يتسامح مع أخطائهم، وهم يعتقدون أن المدير لا يتعامل مع أخطائهم بأنها فرص للتعليم. وقد يعتقد مديري المدارس أن تسامحهم مع أخطاء المعلمين قد تؤدي إلى تكرار الخطأ من قبل معلم آخر، وبذلك قد تنفلت الأمور عن سيطرتهم. وبالنظر إلى نتيجة كل مجال من مجالات مقياس الاستقامة التنظيمية يظهر للباحثة أن الترتيب الأول وبدجة مرتفعة كان للتعاطف التنظيمي، وحازت الفقرة (16) على أعلى تقدير ونصّها مراعاة ظروف المعلمين التي يمرون بها، وتفسير ذلك أن المعلمين يشعرون ويقدرّون من يراعي ظروفهم المادية والنفسية والصحية، كذلك يحرص المديرون على مراعاة ظروف المعلمين بسبب الأوضاع الصعبة التي تمر بها فلسطين من صعوبة مواصلات وعدم انتظام الرواتب، وحالة الحرب وما خلفته من مشاعر حزن وفقد للشهداء، وضغوط نفسية على المعلمين والطلبة على حد سواء، فهم يرون أنهم عندما يراعوا ظروف المعلمين جميعها هم بذلك يتضامنون مع مجتمعهم بأطيافه المختلفة، وبالتالي يكونون سبباً في تعزيز معلمهم للامثال لتوجيهات المدير ومشاركته أهداف المدرسة وفعاليتها. وجاءت نتيجة المجال الثاني الثقة التنظيمية بدرجة كبيرة لجميع فقراته، وكانت الفقرة الأعلى (التعامل باحترام مع المعلمين) وتفسير ذلك يرتبط مع الدرجة الكبيرة التي حصل عليها مديري المدارس لممارستهم للقيادة التحولية فمن صفات القائد التحولي معاملة معلميه باحترام وتقدير، والتعامل معهم بكياسة وذوق رفيع؛ لما يعلمه من أهمية لذلك الأمر، فعندما يعامل المدير معلميه بلطف واحترام سيقلّبون بالمثل، وسيتمثلون

لأوامره وتعليماته ولو من باب المجاملة، كذلك يحرص القائد التحويلي أن يقدم نفسه قدوة حسنة، ومثالاً يحتذى به في التعامل مع فريقه المدرسي، فيدفعهم للمشاركة في التخطيط والتنفيذ لخطط المدرسة، والمحافظة عليها. وأما في مجال النزاهة التنظيمية فقد حصلت الفئتين (19، 21) أعلى وزن نسبي وبدرجة كبيرة لكليهما، وتنصان على التوالي: التحليّ بالنزاهة والصدق والأمانة، وتوافق أقوال مدير المدرسة مع أفعاله. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى حرص مدير المدرسة أن يكون مثالاً بالنزاهة والصدق مع فريقه كي يعزز ثقتهم به، ويحرصون ألا يقولون ما لا يفعلون أيضاً كي يحافظ على مصداقيته، وثقة العاملين به، وهو بذلك إذ يحقق الثقة به سيكون محط إعجاب وإلهام لمعلميه، وسيحرصون على تقليده ومحاكاة أعماله وأفعاله. كذلك سيعزز رضاهم، وسعادتهم المهنية، فهم يشعرون أنهم بأيدي أمينة لن تظلمهم وستعطي كل ذي حقه. أما في مجال التفاؤل التنظيمي فقد حصلت الفقرة (1) على درجة كبيرة وأعلى وزن نسبي لهذا المجال ونصّها التفاؤل بتحقيق انجازات تعليمية، وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن مدير المدرسة يحرص على بث روح التفاؤل في نفوس فريقه، وأن لا مستحيل مع الإرادة ومن خلال فريق عمل متكامل، وهو بذلك يحرص على رفع ثقتهم بقدراتهم، ويرفع من سقف التوقعات التي يمكن تحقيقها. كما أن التفاؤل بتحقيق انجازات تعليمية تثير دافعية الفريق المدرسي للبحث عن حلول لأي مشاكل وتحديات قد تواجه العمل، وتبث فيهم القدرة على طرح البدائل وفحصها والوصول للأنسب منها لمواجهة أي حالات طارئة قد تعترض مؤسستهم، فذلك يعززهم للعمل كفريق متكامل، كما يحرص المديرون لبث التفاؤل في نفوس معلمهم لأنه يزيد من صحتهم النفسية، والثقة بالمستقبل. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة نيروخ (2024) والتي أظهرت مستوى مرتفع لممارسة مديري المدارس الحكومية في الخليل للاستقامة التنظيمية، والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية مع كل من الأداء الوظيفي للمعلمين ودافعية انجازهم. كذلك اتفقت مع دراسة مطيري (2022) وقد أظهرت أيضاً درجة مرتفعة لممارسة الاستقامة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عنيزة، ودرجة كبيرة لجميع مجالات الاستقامة التنظيمية. ودراسة الناصري وبرايم (2020) والتي أظهرت درجة مرتفعة لممارسة مدرّاء المدارس الأساسية في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان، ومرتفعة أيضاً لجميع مجالاتها ولكن اختلفت معها في ترتيب مجالات الاستقامة التنظيمية. ودراسة أبو كرش (2023) وأيضاً أظهرت درجة مرتفعة لممارسة المديرين العاملين في مديريات التربية للاستقامة التنظيمية ودرجة مرتفعة لجميع مجالاتها وتوافق على التعاطف التنظيمي بالمرتبة الأولى، وبنيت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية والحوكمة الإدارية. ودراسة Kooshki & Zeinbadi (2015) والتي بحثت في العلاقة بين الاستقامة وسلوك المواطنة التنظيمية، وبنيت أن الاستقامة التنظيمية ترتبط بشكل كبير في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس. واختلفت مع دراسة السعد (2020) والتي أظهرت درجة متوسطة للاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس تربية عمان الثانية، أما دراسة البلهد (2021) فقد أظهرت درجة ممارسة مرتفعة جداً للاستقامة التنظيمية لدى القيادات المدرسية الحكومية السعودية.

ويفسر الباحثان امتلاك مديري المدارس الحكومية الثانوية لدرجة مرتفعة للاستقامة التنظيمية إلى الجهود الكبيرة التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في إعداد وتدريب المدرّاء من خلال برامج مهنية خاصة بهم، كذلك يحرص مديري المدارس تمسكهم الكبير بأخلاقيات مهنتهم، والمحافظة على أن يظهروا بصورة إيجابية تتحلّى بالقيم الأخلاقية في المجتمع المدرسي والذي ينعكس بدوره على مكانتهم في المجتمع المحلي، بالإضافة إلى أن الاستقامة من الأخلاق الحميدة التي حرص الاسلام على تمثيلها في الفرد.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث والذي نصه: ما علاقة القيادة التحولية بالاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين؟

للإجابة عن التساؤل تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، ونتائج جدول (7) تبين ذلك.

جدول (7): العلاقة بين القيادة التحولية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة

نظر المديرين والمعلمين (ن=1109)

المتغيرات	القيادة التحولية	الاستقامة التنظيمية
القيادة التحولية	-	**0.91

**علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتضح من نتائج جدول (7) أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين القيادة التحولية والاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

ومثل هذه النتيجة تعني أن كل منهما يؤثر بالأخر، حيث تؤثر الاستقامة التنظيمية في القيادة التحولية، وتؤثر القيادة التحولية في الاستقامة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سيد والسيد (2024) التي أشارت أنه يوجد علاقة بين القيادة الكاريزمية والتي يعتبرها البعض قيادة تحويلية والاستقامة التنظيمية، كذلك أشارت دراسة سليمان والساعد (2022) إلى وجود أثر إيجابي للقيادة التحولية على الثقة التنظيمية والتي هي أحد مجالات الاستقامة التنظيمية.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحولية، والاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين بين المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن التساؤل تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)، ونتائج الجدولين (8 و 9) تظهر ذلك.

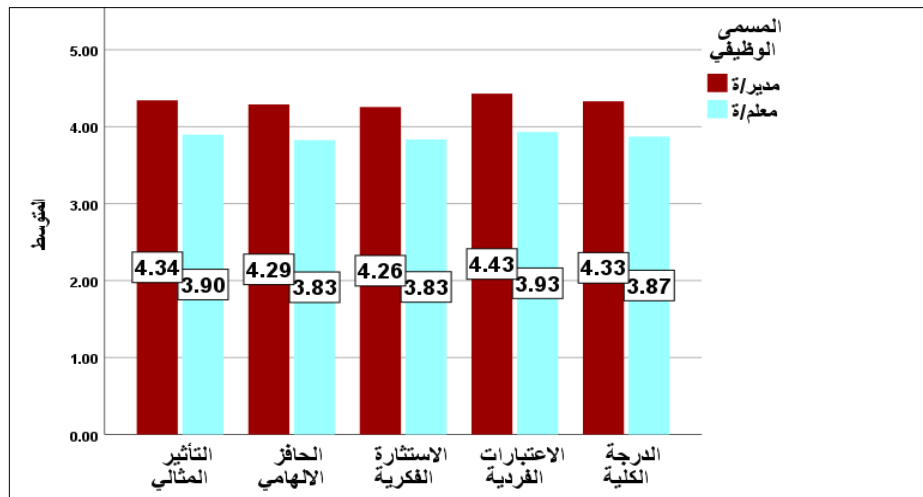
• القيادة التحولية

جدول (8): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين بين مديري المدارس والمعلمين (ن=1109)

مجال القيادة التحولية	متغير المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	مدير/ة	183	4.34	0.43	7.43	*0.000
	معلم/ة	926	3.90	0.79		
الحافز الإلهامي	مدير/ة	183	4.29	0.45	7.93	*0.000
	معلم/ة	926	3.83	0.76		
الاستشارة الفكرية	مدير/ة	183	4.26	0.44	7.02	*0.000
	معلم/ة	926	3.83	0.79		
الاعتبارات الفردية	مدير/ة	183	4.43	0.47	8.14	*0.000
	معلم/ة	926	3.93	0.80		
الدرجة الكلية للقيادة التحولية	مدير/ة	183	4.33	0.39	8.25	*0.000
	معلم/ة	926	3.87	0.73		

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من نتائج جدول (8) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للقيادة التحولية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين بين وجهات نظر مديري المدارس والمعلمين ولصالح مديري المدارس، والشكل (1) يبين ذلك.



الشكل (1): متوسط الاستجابة للدرجة الكلية للقيادة التحولية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين

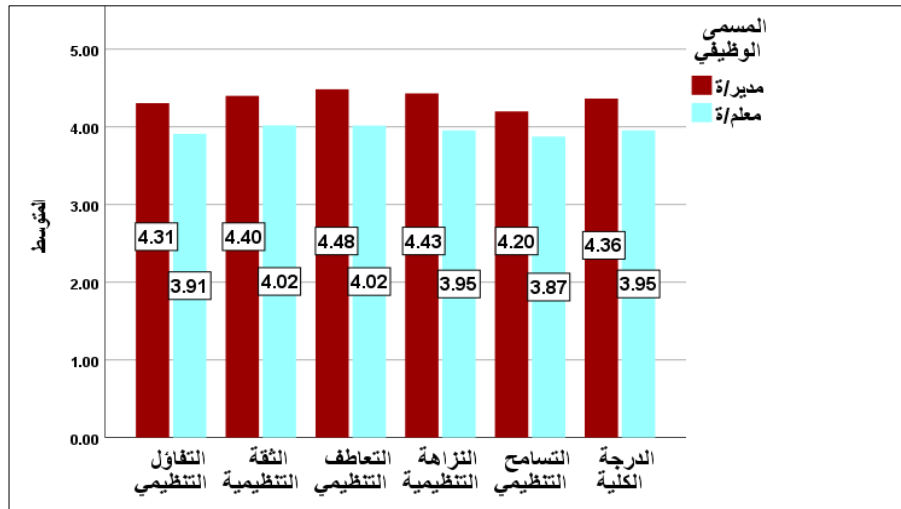
• الاستقامة التنظيمية

جدول (9): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين بين المديرين والمعلمين (ن=1109)

مجال الاستقامة التنظيمية	متغير المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التفاوت التنظيمي	مدير/ة	183	4.31	0.46	6.84	*0.000
	معلم/ة	926	3.91	0.75		
الثقة التنظيمية	مدير/ة	183	4.40	0.46	6.62	*0.000
	معلم/ة	926	4.02	0.75		
التعاطف التنظيمي	مدير/ة	183	4.48	0.48	7.89	*0.000
	معلم/ة	926	4.02	0.77		
النزاهة التنظيمية	مدير/ة	183	4.43	0.45	8.20	*0.000
	معلم/ة	926	3.95	0.76		
التسامح التنظيمي	مدير/ة	183	4.20	0.48	5.65	*0.000
	معلم/ة	926	3.87	0.75		
الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية	مدير/ة	183	4.36	0.41	7.62	*0.000
	معلم/ة	926	3.95	0.70		

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من نتائج جدول (9) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين بين وجهات نظر مديري المدارس والمعلمين ولصالح مديري المدارس، والشكل (2) يظهر ذلك.



الشكل (2): متوسط الاستجابة للدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

من خلال عرض نتائج الجدولين (8 و 9) والشكلين (1 و 2) كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية للقيادة التحولية، والاستقامة التنظيمية، بين استجابات مديري المدارس واستجابات المعلمين، ولصالح مديري المدارس، وربما يعود ذلك إلى أن استجابات المعلمين اقتصرت وتأثرت بما يرونه من مديري مدارس، بالرغم من وجود صفات وجوانب من شخصية المدير قد لا تظهر لهم، أو قد يراها المعلمون من زواياهم، كذلك يعود إلى أنه من الصعب على الأفراد (مديري المدارس) أن يعترفوا بقصور جوانب شخصيتهم وأدائهم، فهم يرون من وجهة نظرهم أنهم يمتلكون سمات القائد التحولي، ويمارسون الاستقامة التنظيمية في عملهم. فأراء المستجيبين من مديري المدارس بأنفسهم تكون مرتفعة إذا ما قورنت بوجهات نظر الآخرين بهم. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الجرايدة والمسقري (2018) حيث كان هناك فروق دالة إحصائية بين درجة القيادة التحولية لدى مديري المدارس بين مديري المدارس والمعلمين وكانت لصالح مديري المدارس، كما اتفقت مع دراسة أبو كرش (2023) حيث أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في درجة الاستقامة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية وكانت لصالح مدير دائرة. واختلفت مع دراسة شقوارة (2012) حيث لم تكن هناك فروق في مقياس القيادة التحولية من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية ما عدا بعد الحافز الإلهامي وكان لصالح الهيئة التدريسية. ويعتقد الباحثان أن السبب في اختلاف نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة قد يعود إلى الاختلاف في أدوات القياس، وخصائص العينات، وظروف التطبيق.

التوصيات:

- في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها أوصى الباحثان بالتوصيات الآتية:
- ضرورة استفادة وزارة التربية والتعليم العالي من نتائج الدراسة الحالية في اختيار مديري المدارس وتدريبهم والنمو المهني لديهم.
- ضرورة الاستفادة من العلاقة القوية بين القيادة التحولية والاستقامة التنظيمية في تطوير نموذج بنائي بين مجالسهما لاستفادة منه في إعداد مديري المدارس.
- إجراء دراسة مشابهة على مديري المدارس الحكومية والخاصة لمرحلة التعليم الأساسي.
- إجراء دراسات حول العلاقة بين القيادة التحولية والاستقامة التنظيمية ومتغيرات إدارية أخرى لدى مديري المدارس مثل العدالة التنظيمية، والحكمة الإدارية، والإبداع الإداري، والثقافة التنظيمية، والمواطنة التنظيمية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو كرش، نصر. (2023). النمذجة البنائية للحكومة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العاملين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وبناء تصوّر تطويري مقترح. (اطروحة دكتوراة غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.
- الأسطل، فداء. (2020). التماثل التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة التحولية والدافعية نحو العمل لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم في محافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة الاقصى، فلسطين.

- الأضم، مروة. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة غرب غزة للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، مركز ابن العربي للثقافة والنشر، 1(3)، 993 – 1024.
- البدوي، أمل، الاسمري، نورة. (2024). دور القيادة التحولية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير، *مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر*، 43(201)، 39-80.
- البدوي، أمل، والقحطاني، نوف علي (2021). واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره. *مجلة التربية: كلية التربية، جامعة الأزهر*، 40 (189)، 300-349.
- البطاشي، ماجد، حمزة، اسماعيل، عثمان، عزام، ابراهيم، محمد (2023). أثر ممارسة القيادة التحولية لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين بسلطنة عمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والاداب، مصر*، 7(34)، 481-508.
- البليهد، نورة. (2021). استقامة القيادات المدرسية المدركة من المعلمات بمدارس التعليم العام الحكومية السعودية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 29(4)، 463-488.
- جاد الله، صدام. (2020) دور الإدارة المدرسية الفاعلة في زياد تحصيل الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين، *مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 31، 24-42*.
- الجرايدة، محمد، المسقري، عادل. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحولية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان وعلاقتها بالولاء الوظيفي للمعلمين، *مركز رفاد للدراسات والأبحاث*، 3(4)، 396-415.
- الديب، سامر. (2012). *مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحولية وصعوباتها وسبل تنميتها*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.
- السعد، رانيا. (2020). درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة آل البيت، الأردن.
- السلي، سعود (2012). *القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة في جدة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- سليمان، رضاب، الساعد، رشاد. (2022). أثر القيادة التحولية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، 71(1).
- سميرت، سمر، ومقابلة، عاطف. (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحولية وعلاقتها بدافعية المعلمين، *مجلة دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد 41*.
- السَّيَّادة، نوال، مساعدة، رائد، الزعبي، زعي. (2015). القيادة التحولية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 11 (1)، 23-57. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-520945>
- السيد، علاء الدين. (2022). دور القوة التنظيمية في تعزيز استقامة القيادة: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، *ملحة العلوم الانسانية*، 26(3)، 453-480.
- سيد، علي، السيد، فاطمة الزهراء. (2024). العلاقة بين القيادة الكاريزمية والاستقامة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفي جامعة المنصورة، *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 3(9)، 583-622.
- شقوارة، سناء. (2012). درجة ممارسة القيادة التحولية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، 2(1)، 3-41.
- الشمري، هيا. (2023). درجة ممارسة القيادة التحولية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قطر، قطر.
- الصَّراف، سجي. (2019). توظيف نتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية ومدى تأثير تقييم الأداء على تحقيق الاستقامة التنظيمية: دراسة ميدانية في المعهد التقني بالموصل، *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الموصل*، 25(114)، 286-309.
- صالح، ماهر. (2023). النمط القيادي وعلاقته برفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية، *المجلة العربية للنشر العلمي*، 5(51)، 206-224.
- طرده، فادي، مخامرة، كمال. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحولية وعلاقتها بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم. *المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 45*، 788-818.
- الطويل، هاني. (2006). *الإدارة التعليمية: مفاهيم وافاق*. ط2. دار وائل.
- عبد العال، خولة. (2016). درجة توافر سمات القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلمهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العتيبي، سعد. (2006). دور القيادة التحولية في قيادة التغيير. ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير متطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، جدة.

- العتيبي، شادية. (2019). القيادة التحولية لدى رؤساء أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمدرسين التربويين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المركز القومي للبحوث غزة، فلسطين، 3(1)، 23-1.
- العتيري، محمد، أسامة، قدور، سليم، دودي. (2024). أثر الاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة الوادي، الجزائر.
- العزايزة، شهد. (2020). القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
- عمارة، رضا، و عاشور، محمد. (2020). درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة اربد بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28(3)، 409-386.
- العمرى، مشهور. (2004). العلاقة بين خصائص القيادة التحولية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- عياد، خالد. (2024). الدور الوسيط للفخر التنظيمي في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والأداء الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، جامعة دمياط، 5(1)، 1003-3، 965 [/https://cfdjournals.ekb.eg](https://cfdjournals.ekb.eg)
- غالي، حسين، أمانة، أحمد. (2018). الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطن التنظيمية آراء عينة من العاملين في معمل اسمنت كربلاء، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 11(46)، 307-267.
- الغامدي، جمعان (2011). ممارسة مديري التعليم العام للقيادة التحولية بمحافظة المخوة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الغامدي، سعيد (2002). القيادة التحولية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الغامدي، سعيد. (2021). استراتيجيات القيادة التحولية. دار كنوز المعرفة للنشر، المملكة العربية السعودية.
- الفقعاوي، دعاء. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- الفقيه، محمد. (2006). القيادة التحولية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية.
- الفليتية، ب. (2014). القيادة التحولية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- المالكي، حنان. (2012). فاعلية برنامج ارشادي جمعي قائم على استراتيجيات المرونة النفسية لزيادة المرونة لدى طالبات جامعة أم القرى، *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 31، 167-137.
- مرزوق، عبد العزيز؛ السديوني، منى؛ والعماري، بشرى. (2019). أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، جامعة كفر الشيخ، مصر، ع 6، 185 – 222.
- المطيري، زكية. (2022). الاستقامة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية* 6 (27)، 280-227. [CrossRef]
- الناصر، ناصر؛ وإبراهيم، حسام الدين. (2020). درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، ع 122، 331 – 356.
- نبروخ، شهد. (2024). الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس وعلاقتها بكل من الأداء الوظيفي ودافعية الانجاز. (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.
- الهندي، سهيل. (2024). ممارسة مديري المدارس الاعدادية بمحافظة غزة لمجالات الاستقامة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر معلمهم. *مجلة بحوث التعليم والابتكار*، إدارة تطوير التعليم، جامعة عين شمس، 4(12)، الجزء 12.

ثانيًا: المراجع الأجنبي

- Adarkwah, M., & Zeyuan, Y. (2020). The paradoxical relationship between principals' transformational leadership styles and teachers' Motivation. *International Journal of Educational Excellence*, 6(2), 15–46. [CrossRef]
- Ahmad, Masduki & Rochimah, Heni. (2021). Improving teaching effectiveness through transformational leadership and integrity. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*. [CrossRef]
- Al-Helli, S. M. H. A., Al-Hindawy, Z. A. U. A., & Jaber, A. S. (2021). Effect the organizational virtuousness on strategic supremacy: An analytical research study at Etihad Food Industries Company Ltd. *Journal of Statistics and Management*

Systems, 1-7. [CrossRef]

- Asad, H., Naseem, R., & Faiz, R. (2017). Mediating effect of ethical climate between organizational virtuousness and job satisfaction. *Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 35-48.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283. [CrossRef]
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American behavioural scientist*, 47(6), 766-790. [CrossRef]
- Cheung, M. F., & Wong, C. S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656-672. [CrossRef]
- Chisum, G. (2018). *Transformational leadership: The impact on school culture and student's achievement*. Capstone research project. Doctorate thesis. Wingate University.
- Crowne, K. A. (2019). Investigating antecedents of transformational leadership in students. *Journal of International Education in Business*, 12(1), 80-94. [CrossRef]
- Duyan, M., & Yildiz, S. M. (2020). The effect of transformational leadership on job satisfaction: An investigation on academic staffs at faculties of sports sciences in Turkey. *European Journal of Education Studies*, 7(2), 364-373. [CrossRef]
- Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment. *S Asian Jnl of Global Bus Res*, 1(3), 18-53.
- Kooshki, S. & Zeinabadi, H. (2015). An investigation into the role of organizational virtuousness in the job attitudes of teachers. *Journal UMP Social Sciences and Technology Management* 3, (1), 563-570.
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. F. (2020). Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance: Comparing employees in France and Japan. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(2), 115-138. [CrossRef]
- Nikandrou, I., & Tsachouridi, I. (2015). Towards a better understanding of the "buffering effects" of organizational virtuousness' perceptions on employee outcomes. *Management Decision*, 53(8), 1823-1842. [CrossRef]
- Rais, S., Rubini, B., & Herfina. (2022). Increasing teacher creativity through strengthening transformational leadership, teamwork, and work engagement. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 12(1), 232-241. [CrossRef]
- Sagnak, M. (2010). The relationship between transformational school leadership and ethical climate, Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 10(2), 1135.
- Saleem, A., Aslam, S., Yin, H. B., & Rao, C. (2020). Principal leadership styles and teacher job performance: Viewpoint of middle management. *Sustainability*, 12(8), 3390. [CrossRef]
- Shimek, Michael, Guillén, & Gomis, (2015). Approaching virtuousness through organizational ethical quality: toward a moral corporate social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, 24 (2), 144-155. [CrossRef]
- Watanabe, M., R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. (2017). Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter?. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 628-646. [CrossRef]