



جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

النّمدجة البنائِيّة للعلاقة بين القيادة التّحويليّة والاستقامة التّنظيمية  
والمرونة التّنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات  
الشمالية من فلسطين، من وجهة نظر المديرين والمعلمين

إعداد

إيمان كمال كامل داود

إشراف

أ.د. عبد الناصر عبد الرحيم قدومي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التعلم والتعليم، من كلية الدراسات العليا،  
في جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

2025

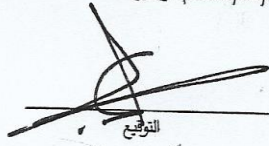
لنموذج البنائية للعلاقة بين القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية لدى مديري  
المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين

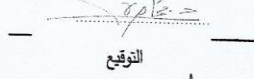
والمعلمين

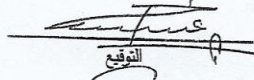
إعداد

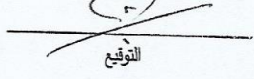
ايمان كمال كامل داود

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2025/02/25م، وأجيزت:

  
التوقيع

  
التوقيع

  
التوقيع

  
التوقيع

أ.د. عبدالناصر القنومي

المشرف الرئيسي

د. كمال مخامرة

المتنن للخارجي

أ.د. عثمان الطو

المتنن الداخلي

د. فايز محاميد

المتنن الداخلي

ب

ب



جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

**النّمدجة البنائيّة للعلاقة بين القيادة التّحويليّة والاستقامة التّنظيمية  
والمرونة التّنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات  
الشمالية من فلسطين، من وجهة نظر المديرين والمعلمين**

إعداد

إيمان كمال كامل داود

إشراف

أ.د. عبد الناصر عبد الرحيم قدومي

بناء على تعليمات منح درجة الدكتوراة الصادرة عن مجلس عمداء جامعة النجاح فقد تمت الموافقة النهائية  
على نشر البحث المستل التالي من الاطروحة

داود، إيمان، وقدومي، عبد الناصر(2025). القيادة التحويلية وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية لدى مديري  
المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين. المجلة الدولية للدراسات التربوية  
والنفسية، 14(3).

## الإهداء

إلى روح والدي رحمه الله

إلى والدتي أمد الله بعمرها

إلى زوجي وأبنائي وبناتي الداعم الأول في دراستي

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل من كان له فضل عليّ

إلى من علمونا الكرامة الأسرى البواسل

إلى الأكرم منا جميعا شهداء فلسطين

## شكر وتقدير

أحمد الله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وأستغفر الله عدد خلقه ورضا نفسه، وزنة عرشه ومداد كلماته، وأسأل الله ان يتقبل مني هذا العمل ويرضى به عني، وأصلي على أشرف الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لكل من قدّم لي خلاصة علمه في مسيرة الدكتوراة اساتذتي الأفاضل جميعاً، وأخص هنا مشرفي على رسالة الدكتوراة أ.د. عبد الناصر قدومي، الذي قدّم لي النصح والإرشاد وحسن المتابعة والتوجيه، وكان لملاحظاته وإرشاده الحكيم الأثر الطيب والعميق لإتمام هذه الرسالة، فجزاه الله عني خير الجزاء. والشكر الموصول إلى أعضاء لجنة المناقشة، ومحكمي أدوات الدراسة ولكل العاملين بوزارة التربية والتعليم، لتقديمهم التسهيلات اللازمة في توزيع الإمتحانات وتنفيذ المقابلات، وكل التقدير لزميلاتي وزملائي الذين تعاونوا معي في الإجابة عن أدوات الدراسة بكل جدية وإخلاص.

## الإقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الرسالة التي عنوانها:

النمذجة البنائية للعلاقة بين القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية لدى  
مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين، من وجهة نظر  
المديرين والمعلمين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما أُشير إليه حيثما ورد، كما أقر  
بأن هذه الرسالة بمجملها، أو أي جزء منها، لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية  
مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالبة: إيمان كمال كامل داود

التوقيع: إيمان كمال داود

التاريخ: ٢٠٢٥/٩/٢٥

## فهرس المحتويات

د	الاهداء	.....
هـ	الشكر	.....
و	الاقرار	.....
ز	فهرس المحتويات	.....
ي	فهرس الجداول	.....
ن	فهرس الاشكال	.....
ف	فهرس الملاحق	.....
ص	الملخص	.....
1	الفصل الاول: المقدمة والإطار النظري	.....
1	المقدمة	.....
8	الإطار النظري والدراسات السابقة	.....
8	القيادة التحويلية	.....
8	مفهوم القيادة التحويلية	.....
10	نشأة القيادة التحويلية	.....
12	أهمية القيادة التحويلية	.....
13	أهداف القيادة التحويلية	.....
14	أبعاد القيادة التحويلية	.....
17	وظائف القيادة التحويلية	.....
18	سمات القائد التحويلي	.....
19	القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية	.....
21	معوّقات تطبيق القيادة التحويلية	.....
22	الاستقامة التنظيمية	.....
22	مفهوم الاستقامة التنظيمية	.....
25	أهمية الاستقامة التنظيمية	.....

27.....	أبعاد الاستقامة التّظيميّة
32.....	المرونة التّظيميّة
32.....	مفهوم المرونة التّظيميّة
33.....	أهميّة المرونة التّظيميّة
34.....	أبعاد المرونة التّظيميّة
37.....	الدراسات السابقة
59.....	مصطلحات الدراسة
60.....	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
63.....	أهداف الدراسة
64.....	أهميّة الدراسة
66.....	حدود الدراسة ومحدّداتها
67.....	الفصل الثاني: منهجية الدراسة
67.....	منهج الدراسة
68.....	مجتمع الدراسة
68.....	عيّنة الدراسة
70.....	أدوات الدراسة
73.....	صدق المحكّمين
74.....	صدق البناء
75.....	الثبات لأدوات الدراسة
77.....	المقابلات
79.....	صدق أداة المقابلات
79.....	ثبات المقابلات
80.....	متغيّرات الدراسة
81.....	إجراءات الدراسة
84.....	المعالجات الإحصائية

86.....	الفصل الثالث: نتائج الدراسة.....
86.....	النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة.....
130.....	الفصل الرابع: مناقشة النتائج.....
130.....	مناقشة النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة.....
147.....	التصوّر المقترح.....
154.....	التوصيات.....
156.....	المصادر والمراجع.....
156.....	المراجع العربيّة.....
168.....	المراجع الأجنبية.....
176.....	الملاحق.....
b .....	Abstract.....

## فهرس الجداول

- جدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (ن = 926).....69
- جدول 2: عدد فقرات استبانة القيادة التحويلية بصورتها الأولية تبعاً لمجالاتها.....71
- جدول 3: عدد فقرات استبانة الاستقامة التنظيمية بصورتها الأولية تبعاً لمجالاتها.....72
- جدول 4: عدد فقرات استبانة المرونة التنظيمية بصورتها الأولية تبعاً لمجالاتها.....73
- جدول 5: صدق البناء لأداة القيادة التحويلية.....196
- جدول 6: صدق البناء لأداة الاستقامة التنظيمية.....198
- جدول 7: صدق البناء لأداة المرونة التنظيمية.....199
- جدول 8: الثبات لأداة القيادة التحويلية.....75
- جدول 9: الثبات لأداة الاستقامة التنظيمية.....76
- جدول 10: الثبات لأداة المرونة التنظيمية.....76
- جدول 11: المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المديرين والمعلمين.....201
- جدول 12: المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين.....203
- جدول 13: المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين.....206
- جدول 14: العلاقة بين القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين (ن = 1109).....96
- جدول 15: دلالة تحليل المسار لأثر القيادة التحويلية كمتغير مستقل (T1)، والاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط (T2)، والمرونة التنظيمية كمتغير تابع (T3) (ن = 1109).....98
- جدول 16: دلالة تحليل المسار القيادة التحويلية كمتغير مستقل (T1)، والاستقامة التنظيمية كمتغير تابع (T2)، والمرونة التنظيمية كمتغير وسيط (T3). (ن = 1109).....99
- جدول 17: دلالة تحليل المسار للاستقامة التنظيمية (T2) كمتغير مستقل، والمرونة التنظيمية (T3) كمتغير تابع، والقيادة التحويلية (T1) كمتغير وسيط (ن = 1109).....208

- جدول 18: دلالة تحليل المسار للاستقامة التنظيمية كمتغير مستقل (T2)، والمرونة التنظيمية كمتغير وسيط (T3)، والقيادة التحويلية كمتغير تابع (T1) (ن=1109).....209
- جدول 19: دلالة تحليل المسار للمرونة التنظيمية كمتغير مستقل (T3)، والاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط (T2)، والقيادة التحويلية كمتغير تابع (T1) (ن=257).....209
- جدول 20: دلالة تحليل المسار لأثر المسار للمرونة التنظيمية كمتغير مستقل (T3)، والقيادة التحويلية كمتغير وسيط (T1)، والاستقامة التنظيمية كمتغير تابع (T2) (ن=1109).....210
- جدول 21: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين بين مديري المدارس والمعلمين (ن=1109).....210
- جدول 22: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين بين المديرين والمعلمين (ن=1109).....211
- جدول 23: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين بين المديرين والمعلمين (ن=1109).....211
- جدول 24: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس (ن=926).....212
- جدول 25: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=926).....212
- جدول 26: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن=926).....213
- جدول 27: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن=926).....214
- جدول 28: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية (ن=926).....215
- جدول 29: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية (ن=926).....216

- جدول 30: نتائج اختبار سيداك (Sidak) للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية للقيادة التحويلية ومجالي الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية (ن = 926).....217
- جدول 31: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس (ن = 926).....217
- جدول 32: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 926).....218
- جدول 33: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 926).....219
- جدول 34: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 926).....220
- جدول 35: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية (ن = 926).....221
- جدول 36: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية (ن = 926).....222
- جدول 37: نتائج اختبار سيداك (Sidak) للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية ومجالاتها الدالة إحصائياً لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية (ن = 926).....223
- جدول 38: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس (ن = 926).....224
- جدول 39: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في المرونة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 926).....224

- جدول 40: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 926).....225
- جدول 41: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 926).....226
- جدول 42: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية (ن = 926).....227
- جدول 43: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية (ن = 926).....228
- جدول 44: نتائج اختبار سيداك (Sidak) للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية (ن = 926).....229
- جدول 45: توزيع نموذج النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للقيادة التحويلية بناء على تحليل البيانات النوعية من العينة النوعية من خلال برنامج MAXQDA-2024.....230
- جدول 46: توزيع نموذج النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للاستقامة التنظيمية بناء على تحليل البيانات النوعية من العينة النوعية من خلال برنامج MAXQDA-2024.....230
- جدول 47: توزيع نموذج النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للمرونة التنظيمية بناء على تحليل البيانات النوعية من العينة النوعية من خلال برنامج MAXQDA-2024.....231

## فهرس الاشكال

- شكل 1: الوصف لمسار النموذج البنائي.....80
- شكل2: نموذج تحليل المسار المقترح الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط (T2) بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل (T1)، والمرونة التنظيمية متغير تابع (T3) وفق نموذج بارون وكيني وBaron & Kenny,1986.....97
- شكل3: نموذج تحليل المسار المقترح للمرونة التنظيمية كمتغير وسيط (T3) بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل (T1)، والاستقامة التنظيمية متغير تابع (T2)، وفق نموذج بارون وكيني (Baron & Kenny,1986).....99
- شكل4: نموذج تحليل المسار المقترح للقيادة التحويلية كمتغير وسيط (T1)، بين الاستقامة التنظيمية كمتغير مستقل (T2)، والمرونة التنظيمية كمتغير تابع (T3) وفق نموذج (Baron & Kenny, 1986).....100
- شكل5: نموذج تحليل المسار المقترح للمرونة التنظيمية كمتغير وسيط (T3) بين الاستقامة التنظيمية كمتغير مستقل (T2)، والقيادة التحويلية كمتغير تابع (T1) وفق نموذج (Baron & Kenny, 1986).....101
- شكل6: نموذج تحليل المسار المقترح للاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط (T2) بين المرونة التنظيمية كمتغير مستقل (T3)، والقيادة التحويلية كمتغير تابع (T1). وفق نموذج (Baron & Kenny, 1986).....102
- شكل7: نموذج تحليل المسار المقترح للقيادة التحويلية كمتغير وسيط (T1) بين المرونة التنظيمية كمتغير مستقل (T3)، والاستقامة التنظيمية كمتغير تابع (T2) وفق نموذج (Baron & Kenny, 1986).....103
- شكل8: متوسط الاستجابة للدرجة الكلية للقيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين.....232
- شكل 9: متوسط الاستجابة للدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين.....232
- شكل 10: متوسط الاستجابة للدرجة الكلية للمرونة التنظيمية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين.....233
- شكل 11: متوسط الاستجابة لمجال (التأثير المثالي) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.....233

- شكل 12: متوسط الاستجابة لمجال (الحافز الالهامي) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.....234
- شكل 13: متوسط الاستجابة للدرجة الكلية للقيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.....234
- شكل 14: متوسط الاستجابة للدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية ومجالاتها (التفاوض التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.....235
- شكل 15: متوسط الاستجابة لمجال (التعاطف التنظيمي) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي....235
- شكل 16: متوسط الاستجابة لمجال (التفاوض التنظيمي) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.....236
- شكل 17: متوسط الاستجابة لمجال (الثقة التنظيمية) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.....236
- شكل 18: متوسط الاستجابة لمجال (النزاهة التنظيمية) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.....237
- شكل 19: متوسط الاستجابة لمجال (التسامح التنظيمي) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.....237
- شكل 20: متوسط الاستجابة للدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.....238
- شكل 21: متوسط الاستجابة لمجال (المرونة الاستراتيجية) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.....238
- شكل 22: متوسط الاستجابة لمجال (المرونة الاستراتيجية) لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.....239
- شكل 23: متوسط الاستجابة لمجال (المرونة الهيكلية أو التكتيكية) لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.....239
- شكل 24: متوسط الاستجابة للدرجة الكلية للمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.....240

- شكل 25: توزيع مخطط النظرية المجذرة على الفئات الفرعية والمواضيع (المجالات) المستنبطة من الفئات والترميزات من برنامج (MAXQDA-2024).....240
- شكل 26: مخطط توزيع الفئات والفئات الفرعية للترميزات على مجال القيادة التحويلية ضمن النظرية المجذرة من برنامج (MAXQDA-2024).....118
- شكل 27: مخطط توزيع الفئات والفئات الفرعية للترميزات على مجال الاستقامة التنظيمية ضمن النظرية المجذرة من برنامج (MAXQDA-2024).....125
- شكل 28: مخطط توزيع الفئات والفئات الفرعية للترميزات على مجال المرونة التنظيمية ضمن النظرية المجذرة من برنامج (MAXQDA-2024).....129

## فهرس الملاحق

- ملحق أ: تسهيل مهمة.....176.....
- ملحق ب: قائمة المحكمين لأدوات الدراسة.....177.....
- ملحق ج: الاستبانة بصورتها الأولىة .....178.....
- ملحق د: الاستبانة بصورتها النهائية.....187.....
- ملحق هـ: أسئلة المقابلة.....195.....
- ملحق و: الجداول .....196.....
- ملحق ز: الأشكال .....232.....
- ملحق ح: شهادة قبول تشر البحث المستل من الأطروحة.....242.....

النَّمذجة البنائية للعلاقة بين القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين، من وجهة نظر المديرين والمعلمين

إعداد

إيمان كمال كامل داود

إشراف

أ.د. عبد الناصر عبد الرحيم قدومي

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، وتقصي العلاقة بين القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية، والتوصل إلى أفضل نموذج بنائي للعلاقة بينها، وتحديد الفروق في درجة القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعاً إلى متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديريّة عند المعلمين، والتوصل إلى تصوّر مقترح في ضوء العلاقة بين المتغيرات قيد الدراسة.

استُخدم في هذه الدراسة المنهج المختلط بشقيه: الكمي والنوعي. ففي الجانب الكمي تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الارتباطي بالاستعانة بمنهجية نمذجة المعادلة البنائية لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية. عيّنت الدراسة اشتملت على عينة من المديرين (183) مديراً ومديرة، وعينة من المعلمين (926) معلماً ومعلمةً، وذلك بما يتعلق بالشق الكمي. وأما بما يتعلق بالشق النوعي، فقد اشتملت على (15) خبراً.

ثلاث أدوات تم استخدامها للشق الكمي؛ وذلك لقياس: القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية، وقد تم التأكد والتحقق من دقتها وجدواها وعلميتها. وأما فيما يتعلق بالشق النوعي، فقد تم توظيف آلية المقابلات شبه المنظمة، باستخدام النظرية المجردة؛ لغرض التوصل للتصور المقترح.

أظهرت النتائج أن درجة التقييم الكلية للقيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين كانت عالية، وأنّ الوزن النسبي للاستجابة عليها كان على ما يلي تواليًا: (79%، 80.4%، 78.8%). وأظهرت النتائج أيضًا وجودَ علاقة دالة إحصائيًا بين القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية، ووجود وساطة جزئية بينها. هذا وقد كان النموذج البنائي (الاستقامة التنظيمية كعامل وسيط بين المرونة التنظيمية والقيادة التحويلية) من أفضل النماذج المستخدمة. بينما أظهرت أنّ نَمَتَ فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية وجميع مجالاتها تعزى لمتغير المديرية ولصالح مديريات الوسط. وعلى ضوء هذه النتائج تمّ التوصل للتصوّر المقترح.

أوصت الدراسة بضرورة انخراط مديري المدارس ضمن سياق تدريبيّ في ضوء التصوّر المقترح في هذه الدراسة، مع ضرورة توفير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس بما يتناسب ونموهم المهنيّ وخبراتهم وامكانياتهم.

**الكلمات المفتاحية:** النمذجة البنائية، القيادة التحويلية، الاستقامة التنظيمية، المرونة التنظيمية، مديري المدارس، فلسطين.

## الفصل الأول

### المقدمة والإطار النظري

يشتمل هذا الفصل على: مقدمة الدراسة، الإطار النظري، الدراسات السابقة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، حدود الدراسة ومحدّاتها، ومصطلحات الدراسة.

#### المقدمة

مع بداية هذا القرن، ونتيجة للتطور المعرفي المتسارع، وثورة الاتصالات والمعلومات، ظهرت أحداث غيرت مناحي عديدة من الحياة الإنسانية، لا سيّما في مجال الأعمال وإدارة المؤسسات، وقد أحدثت هذه التطورات المتتابة والمتسارعة تغييرات في إدارة المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التربوية بشكل خاص. وتعدّ المؤسسات التربوية، وخاصة المدارس، الأساس الذي تنطلق منه القوى البشرية بكل تخصصاتها في بناء الوطن، كما تلعب دورًا كبيرًا في تقدّم الشعوب وتطورها، وهذا يتطلب أن يرافق العملية التربوية نهج تربوي سليم، على أن يقترن بتوفّر إدارة قادرة على التجديد والتطوير والإبداع بطريقة تمكّنها من مواكبة التقدم والتطور المتسارع الذي يميّز هذا العصر.

هذا، وإنّ القيادة من العناصر المهمة لنجاح المؤسسات التربوية، وذلك من حيث توجيه الموارد المتاحة نحو تحقيق الأهداف. وبالتالي، وكنتيجة منطقية، فإن يُكتب النجاح لأي مؤسسة تربوية توفّرت لديها الموارد المادية اللازمة لتحقيق أهدافها في ظلّ قيادة غير قادرة على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها وتحفيزها على النحو المطلوب (الشمري، 2023).

وتعدّ القيادة التربوية الركن الأساس 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 وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم، وتهيئته كافة الإمكانيات اللازمة لهم والظروف الملائمة، وحسن تعامله مع التحديات التي تواجه المؤسسة، الأمر الذي يفرض على هذه القيادات إيجاد طرق حديثة وابداعية من أجل مواجهة هذه التحديات وحلّ المشكلات؛ وذلك بُغية تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة (الأسطل، 2020). فالقائد

الناجح يعكس ويترجم قوته الإدارية والقيادية من خلال قدرته على التأثير في العاملين، ورفع روحهم المعنوية، وعدّهم رأس المال الحقيقي الذي يجب استثماره من خلال خلق بيئة مناسبة لهم، تشعرهم بالرضا، وتسألهم بالأمل والعزيمة، وتزيد دافعيتهم نحو العمل.

وقد أصبحت المنظّمات في عصرنا الحالي تعتمد على المورد البشريّ بشكل أكبر من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها؛ لذلك كان لزامًا عليها أن تبحث في سلوك أفرادها، ومعرفة أسبابه، والتنبؤ به، حيث إنّ ذلك يؤثّر بشكل كبير على أداء الأفراد داخل المؤسسة، ويشجعهم على تبني أهدافها قبل أهدافهم.

وهناك العديد من المواجهات في مجال الإدارة التربوية، تستلزم من المدير، وتحتمّ عليه توفير بيئة تعليمية مناسبة. في وسط هذه المواجهات، يجد المدير نفسه أحيانًا أمام حواجز ومعوقات، تستوجب عليه العمل في غمار هذه الأحداث والحياة المعاصرة، الأمر الذي يتطلب منه أن يديرها بحكمة، وبأساليب غير تقليدية، مستندة على القيم الأخلاقية، وأن يكون لديه من المرونة والحكمة ما يتجاوز بمؤسسته أيّة محنة تمرّ بها (الشمري، 2023).

إنّ التّطوّرات المتلاحقة التي تشهدها المنظّمات التّعليميّة في عصرنا الحاضر، تمثّل بمجموعها تحدّيات للقيادات التربويّة، وذلك في كيفية إدارتها، وفي اختيار الأنماط والسلوكيات القياديّة المناسبة؛ لتحقيق هدف المنظّمة التّعليميّة على أكمل وجه. هذا، ولم يعد النمط القياديّ التّقليديّ المركزيّ (تمركز السلطة بيد المدير) مناسبًا لتحقيق رسالة المدرسة والمؤسسة التربويّة بجعلها قوّة بشريّة محرّكة للتّقدم الاجتماعي والاقتصادي (صلاح، 2023). وهذا يتطلّب البحث عن أنماط قياديّة فاعلة تتناسب وطبيعة العصر، وتحقيق كفاءة عالية في الأداء (الفليتيّة، 2014). فالمؤسسة التربوية بحاجة إلى قيادة فاعلة، قادرة على رسم رؤية هادفة، ووضع الخطط لإدارة التّغيير، وتجنّب الأزمات والتّحدّيات، ومواكبة التّطورات الحديثة (جمعة، 2015)، وخلق بيئات تعليميّة ديناميكيّة، تتصافر فيها جهود جميع العاملين من إداريين ومعلمين لتحسين مستوى تعلّم الطلاب باعتباره الهدف الأساس للمدرسة (Chisu, m, 2018) ممّا يستوجب من هذه المؤسسات تغيير أساليب

إدارتها التقليدية، واعتماد مفاهيم إدارية حديثة أكثر تطورًا، وممارسة أنماط قيادية قادرة على تحقيق أهدافها المرجوة بكفاءة وفعالية (Aslam & Saleem , 2020). ومن بين الأساليب القيادية التي أثبتت فاعليتها وأثرها الإيجابي القيادة التحويلية (Chisum ,2018) فهي قيادة مرتبطة بالتغييرات التي تُفضي إلى تحسين أداء المؤسسة، من خلال تحفيز دوافع العاملين الجوهرية، والموازنة في المهارات المتنوعة والخبرة والمعرفة، وامتلاكها رؤية ملهمة للمستقبل، وحرص قائدها على إنشاء وحدات تواصل مع العاملين. وترتبط القيادة التحويلية بالأداء العالي طويل المدى، وتركز على التفكير الإبداعي، ومشاركة العاملين للحفاظ على تميز عالٍ وتحقيق الأهداف (الغامدي، 2021). وقد أثبتت الدراسات أن هذا النمط له فعالية كبيرة في إعداد البيئة المناسبة لتطوير أداء المعلمين وإبداعهم (البدوي والاسمري، 2024). ويقوم هذا النمط القيادي على معرفة حاجات كل العاملين، والعمل على إشباعها، واستنهاض طاقتهم؛ لتحقيق التغييرات المنشودة، وتحقيق رسالة المدرسة (سميرات و مقابلة ، 2014). فالقائد التحويلي قادر على خلق رؤية ورسالة لمؤسسته وإيصالها بطريقة تستثير المرؤوسين لتبنيها والدفاع عنها، والقائد التحويلي يعزز سلطته القيادية من خلال سلطته الأخلاقية المستمدة من الأخلاق التي يمارسها ويستمدّها من القدوة الحسنة والمبادئ الثابتة، كالعدل والاستقامة والحكمة والصدق (الفلينية، 2014). ويسعى القائد التحويلي إلى الوصول بتابعيه إلى تحقيق إنتاجية عالية، فهو مصدر طاقة لهم، كما يتصف بالمصادقية والاستقامة، ويتمتع بثقة عالية، ويشارك الناس مشاكلهم، وقادر على تقديم الحلول المناسبة. كما أنّ القائد التحويلي محبّ للمخاطر المحسوبة، ولا يستهوي طموحه الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير (الغامدي، 2021). وتُعدّ القيادة التحويلية أداة فعالة في مكافحة الفوضى بأمكان العمل، وتعزيز المناخ الأخلاقي بين العاملين. ويهتم القائد التحويلي بخُلُق مكان العمل من الفوضى وحالات النزاع بين العاملين (Jha, 2014)، من خلال الثقافة والمعتقدات التي يتبناها، ويقوم بتحفيز العاملين للتماهي معها والانخراط فيها وتبنيها.

كما أنّ القيادة التحويلية تستجيب للتغييرات التي تحدث في بيئة العمل، وتراعي التقلبات في حاجات العاملين، وتلبي رغباتهم وطموحاتهم، ممّا يرفع ثقتهم بها، ويعزز ولاءهم وانتماءهم لها، ويشعرهم بالرضا الوظيفي

(عبدالعال، 2016). وهي قيادة تقوم على توفير الوقت والجهد من خلال تحفيز التعاون والعطاء بين أفراد المؤسسة، والمشاركة الفاعلة من قبل طاقم المؤسسة ككل.

لقد أدت التغييرات والتطورات المستمرة والمتسارعة التي يشهدها العصر إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات. ولمجاراة هذه التغييرات كان لزاماً على تلك المؤسسات السعي إلى خلق بيئة عمل ترفد الموظفين بأخلاقيات العمل المبنية على الأخلاق الفضيلة، وتحقيق الاستقامة التنظيمية بينهم (مرزوق، السنديوني، و العماري، 2019).

وتُعَدّ 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 تغييرٍ وتطورٍ معرفيٍّ وتقنيٍّ، وتوسّعٍ على مستوى عدد المنتسبين لها، وتعدّدٍ لأهدافها، وتشعُّبٍ لأعمالها ومسؤولياتها، واختلافٍ في بنيتها (المطيري ز.، 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، وتهتمّ برعاية العاملين فيها، وتواجه التحديات وتتعامل معها بكفاءة وإقتدار (الناصرى و أبراهيم، 2020).

وتمّ تناول مفهوم الاستقامة التنظيمية في العديد من الأبحاث على أنه ترجمة للسلوك المبني على الأخلاق والنزاهة والفضيلة تجمع بينها أسس من العلاقات الاجتماعية المتينة، فالاستقامة التنظيمية تبني جسوراً من الثقة بين القائد والاتباع، وتخلق بيئة فعّالة من الكفاءة التنظيمية، وتجعل من الاتباع أفضل الداعمين للمؤسسة في أوقات الأزمات (Tsachouridi & Nikandrou , 2015) وممارسة الاستقامة التنظيمية في المؤسسة يُشيع جواً من الألفة والتعاطف بين العاملين بعضهم البعض، وتوطد بينهم العلاقات الاجتماعية. فالاستقامة التنظيمية تخلق مشاعر إيجابية، وتعمل على اثاره السلوك الاجتماعي الإيجابي، وتعزز الشعور بالخير والاحترام المتبادل والتعاون والتوازن في الاتصالات بين الأفراد، وتعالج الانحرافات، ممّا 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). وكذلك فالاستقامة التنظيمية تزيد من درجة ارتباطهم بوظائفهم وتمسكهم بها (غالي، أمانة، 2018)، وتحفزهم على الجودة والتميز في أداء مهامهم وواجباتهم ومسؤولياتهم، وتعزز اتجاهاتهم الإيجابية نحو مهنتهم، كما تساهم أيضًا في تحقيق قيم الفخر والاحترام بين العاملين والانتماء للمؤسسة والولاء لها، وتجعلهم أكثر رغبة بتطويرها وتحقيق أهدافها (Watanabe et al., 2017). إضافة لذلك، تُنتج الاستقامة التنظيمية طاقة إيجابية في المؤسسة، وتزيد نشاط وحيوية العاملين؛ فهي تُعدّ القوة الداخلية المحركة التي تدفع العاملين نحو السلوك الجيد، وترفع روحهم المعنوية، وتتيح لهم فرصًا للتنمية الذاتية والاستقلالية والتوجه الذاتي للعمل (AL- Helli et al., 2021)، وتحفز العاملين للعمل معًا وتطوير أنفسهم عن طريق تنمية الشعور بالمسؤولية، وذلك يؤدي إلى إطلاق العنان لطاقتهم الإيجابية. كما تعزز الاستقامة التنظيمية من استيعاب الابتكارات في المؤسسة، مما يرفع مستوى التميز والمنافسة للمؤسسة (Shemik et al., 2015)، وتوفر الاستقامة خدمات الوساطة، وتعزيز المرونة التنظيمية (السيد، 2022).

تحتاج الإدارات المدرسية الى قائد تربوي يتصف بصفات القيادة التحويلية، 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 (الشمري، 2023). ولكي تُحقق القيادة ديمومة مؤسساتها واستمراريتها ومنافستها، لا بدّ أن تُبدي مرونةً في التعامل مع المواقف والمستجدات، وأن يكون لديها القدرة على إعادة النظر في الأفكار والأمور والقرارات للوصول إلى أفضل الحلول عند اتخاذ القرارات. والمرونة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمثل جانبًا من جوانب البعد الأخلاقي للإدارات، فمن خلالها يُظهر الأفراد السلوك الإيجابي عندما يواجهون التحديات والتهديدات (القحطاني، 2021)، وهي ثنائية الأبعاد، فهي القدرة على مواجهة التهديدات من جهة، والتكيف الإيجابي معها من جهة أخرى من خلال

تحويل المحن والتهديدات إلى إيجابيات، كالقدرة على التخطيط الواقعي، والثقة بالذات، وتقدير الذات، والتواصل الفعال (قفيشة، 2019).

وتتمثل المرونة التنظيمية التكيف والاستجابة للمتغيرات المحيطة بالمؤسسة، ويراها (Madhani, 2013) بأنها القدرة التي تمكن المؤسسة من استعادة التوازن، وعدم السقوط والانهيال عندما تواجهها تغيرات بيئية. وهي القدرة على تقديم استجابات متعددة، والاحتفاظ بمخزون من هذه الاستجابات، والقدرة على التحول من استجابة وخيار ما إلى استجابة أخرى، مع تحمّل تكلفة الجاهزية والاستعداد (Kumar, 2013).

تُعزّز المرونة التنظيمية قابلية المنظمة للاستجابة لمختلف الطوارئ، وتحافظ على استمراريته الفعالة عن طريق تبني استراتيجيات تكيفية مع تغيرات بيئة العمل لنقادي الصعوبات المتوقعة (الجدعاني، 2024)، وتُعَدّ المرونة التّظيميّة مؤشراً على مواكبة الخطط الاستراتيجية للمؤسسة للبيئات المحيطة بأبعادها المختلفة، وتزيد من قدرة الإدارات على التأثير والسيطرة على المتغيرات الطارئة؛ كونها ذات تأثير كبير على العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة، وخاصة المتغيرات المتكررة والمتعلقة مباشرة بأنشطتها (زكي، 2019). كما تساعد المرونة التنظيمية على تشجيع وتنمية الإبداع القائم أساساً على التغيير، ممّا يمكّن المؤسسة من تقديم كلّ جديد لمواجهة التحديات المحيطة، وتعزز فرص التنمية المهنية للعاملين دون التأثير بالقيود الزمانية والمكانية التي تحوّل دون حصول كثير منهم على فرص التعلم والتدريب اللازمة للارتقاء بمستويات فاعليتهم وكفاءتهم في العمل (Parsons, 2016).

وللمرونة التنظيمية تأثير إيجابي على العاملين في المؤسسة، حيث تساعدهم على إنجاز أعمالهم ببسر، وتقيهم من الإجهاد والإرهاق الفكري، وتوفر الجهد والوقت، كما تعزّز علاقات العمل، وترفع الروح المعنوية للعاملين، وتشعرهم بدورهم في طرح الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرارات، ممّا يزيد من رضاهم الوظيفي، فيزيد ذلك من قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة (محمد، 2019). إنّ ممارسة القائد للمرونة التنظيمية هو الضمان لاستمرار ارتفاع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة، فالقادة ذوو المرونة عادةً ما يتصفون

بسمات المبدعين، ويسعون لتحفيز العاملين وتعزيزهم للوصول معهم لمستوى عالٍ من الأداء، مما يسهم في تحقيق مصلحة المؤسسة، ويرفع وعي القيادة والعاملين ككل (Parsons, 2016).

ولتطبيق المرونة التنظيمية داخل المؤسسات نحتاج لقائدٍ ذي كفاءة وخبرة بتحليل المواقف، والتحرر من الأفكار النمطية، وإنتاج أكبر عدد من الأفكار والطروحات، وقدرته على الانتقال بين الأفكار بسهولة ويسر، وتوليد أفكار إبداعية، والقدرة على اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب، وتنفيذه بأقل جهد ووقت وبكفاءة عالية، مع الأخذ بعين الاعتبار الرأي الآخر. والقائد الناجح يمارس المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة: الإستراتيجية، التشغيلية، الهيكلية، الموارد والمخرجات؛ ليحقق مصلحة المؤسسة ويحقق أهدافها (Al-Khshali&Badran,2020). وبيّنت العديد من الدراسات أنّ هناك العديد من الأمور التي تضعف من ممارسة القائد للمرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة، ومن هذه الأمور: المعاناة من شعور الافتقار للأمان الوظيفي، والمركزية الإدارية في اتخاذ القرارات، والحدّ من صلاحياته، التي تضعف بالتالي الثقة والتواصل بين أفراد المؤسسة (القحطاني، 2018). ويمكن تعزيز ممارسة المدير للمرونة التنظيمية من خلال التدريب المهني، وتفويض الصلاحيات، والنظر في القوانين والأنظمة، والتوجه نحو اللامركزية، والثقة بقراراته، وإعطائه مساحة وفرصة التجريب والإصابة والخطأ، واعتبار الإخفاقات فرصاً للتعلم وانطلاقة لنجاحات أخرى. هذا، وإنّ عدم تحلّي المؤسسة بالمرونة التنظيمية يكبّد المؤسسة خسائر فادحة، ويخرجها من دائرة المنافسة، وبالتالي توقّف مسيرتها (زكي، 2019).

في ضوء ما سبق تظهر أهمية إجراء الدراسة الحالية؛ وذلك نظرًا لتناولها مواضيع حيوية تسهم في النجاح الإداري لمديري المدارس.

### القيادة التحويليّة

#### مفهوم القيادة التحويليّة

تعددت الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة التحويليّة ووجهات النظر التي حاولت تحديداً معنى وأبعاد القيادة التحويليّة، إلا أنه، وبسبب حداثة الموضوع، وتباين الفلسفات، وتعدد وجهات النظر حول القيادة التحويليّة نتج عن كلّ ذلك تعريفات مختلفة ومتعدّدة. نستعرض بعض التعريفات التي تناولت القيادة التحويليّة وفق التسلسل الزمنيّ، من الأقدم إلى الأحدث، كما ذكرتها الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة:

فقد عرفها بيرنز (Burns,1978:19) على أنها: عمليّة دفع التابعين وتنشيطهم من أجل تحقيق الأهداف من خلال تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة.

ويرى (Bass,1994) بأنها: القيادة التي توسّع وتعمل على تحويل وتجاوز المرؤوسين لاهتماماتهم وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية لصالح أهداف المؤسسة. وهي أسلوب قياديّ يرتبط بالأخلاق، فالأفراد الذين يمتلكون سمات القيادة التحويليّة، يتمتعون بمجموعة قويّة من القيم والمعتقدات، وهم قادرون على تحفيز الأتباع لدعم المصلحة العامة للمؤسسة على نحو أكبر من دعم مصالحهم الشخصية (Kuhnert,1994). وتحفز القيادة التحويليّة المرؤوسين لمضاعفة جهودهم من خلال إلهامهم وتعزيز الرؤى المشتركة والقيم؛ لتحقيق الأهداف المشتركة، وحثّ القائد للمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز، وبتّ الروح المعنويّة (Fairholm,1995). وعرفها (Trofino,2001) أنها: قدرة القائد على الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطور الذاتيّ، والعمل على تنمية وتطوير فريق العمل والمؤسسة ككلّ. وهي قيادة تركز على الأهداف بعيدة المدى، وبناء رؤية واضحة، وحفز المرؤوسين وتشجيعهم على تحقيق رؤية المؤسسة، والعمل على تغيير الأنظمة القائمة، وتعديلها لتناسب هذه الرؤية (العامري،2002). وهي أسلوب قياديّ يرفع المرؤوسين، ويطوّر مهاراتهم وقدراتهم، ويطلق العنان لإبداعهم وابتكاراتهم، ويحفزهم ذاتياً؛

ليصبحوا أفرادًا فاعلين في إنجاز المهام والأعمال المنوطة بهم (Brayant,2003). ويستخدم القائد الصفات الشخصية وعنصر الجاذبية في تلبية الحد الأقصى لطموحات وتطلعات الأفراد من خلالها، ودفعهم نحو الأداء المرتفع، ويسعى من خلالها كُلاً من القائد والمرؤوسين إلى نهوض كلٍ منهما بالآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (العنبي،2006). وتخلق القيادة التحويلية البيئة الحاضنة للتطوير والإبداع، وبناء أنظمة تنظيمية جديدة تتواءم مع متطلبات المستقبل (الرقب،2010). وهي القيادة التي يمنح القائد أتباعه من خلالها الثقة بالنفس لزيادة أدائهم، وتجاوز قدراتهم، وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد، ويقدم لهم الدعم الجلي لاحتياجاتهم العاطفية والاجتماعية (Cheung and Wong,2011). بينما عرفها شقوارة (2013:47) بأنها: عملية مستمرة يسعى من خلالها القائد إلى تغيير قيم التابعين ودوافعهم الحالية، وتوجيهها لخدمة الأهداف والمصالح العامة للمؤسسة من خلال صياغة رؤية مستقبلية تعزز وضع المؤسسة المستقبلي.

بينما يرى أبو عيد (2016:14) بأنها: القيادة القادرة على توفير محفزات غير اعتيادية للعاملين؛ رفعا لروحهم المعنوية، وإثارة لأفكارهم؛ وذلك لإيجاد طرق معالجة جديدة ومبتكرة لحل المشاكل التي تواجههم، وتجاه قيم العمل كذلك، باعتبار أهداف المنظمة مكتملة لأهدافهم. وعرفها الحامد (2018): بأنها قدرة القائد على إثارة الإبداع في التابعين، وطرح أفكار جديدة من خلال حيازته على إعجابهم، فيصبح سلوكه مصدر إلهام لهم . وترى الأسطل (2020) امتلاك القيادة التحويلية رؤية واضحة، يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة بطرق إبداعية جديدة بعيداً عن التكرار والتقليد، وذلك من خلال تأثير القائد التحويلي في التابعين، وتوفير احتياجاتهم وتحفيزهم.

وعرفها الغامدي (2021): بأنها نمط قيادي قائم على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بفاعلية وكفاءة، وتمكين العاملين من المهارات المختلفة؛ ليكونوا قادرين على ضمان استمرارية المؤسسة في المستقبل، وتحقيق الأهداف المنشودة بأقل تكلفة وجهد ووقت.

وعرفها طردة ومخامرة (2022) بأنها: القيادة المؤثرة في الآخرين، تلك القيادة التي تستثير فكرهم، وتزودهم بصلاحيات تعزز ثقتهم بأنفسهم، وتجعل القائد يقرّ بمواهبهم وقدراتهم، ممّا يؤدي إلى زيادة رغبتهم بتحقيق أهداف المؤسسة.

ويراها (Alkhudran , 2023) بأنها: قيادة تتفهم حاجات ودوافع التابعين، وتقوم على الابتكار، وتطوير مستوى التابعين، ومعالجة نقاط ضعفهم، وتدريبهم.

وعرفتها الشمري (2023) بأنها: القيادة التي تركز على احتياجات التابعين، وتحويلها الى دوافع داخلية، تعززهم وتوجّههم نحو تحقيق الأهداف العليا للمؤسسة من خلال الارتقاء بهم واستثمار الفرص المتاحة. وعرفها العبدلي وفضل (2023): بأنها نمط قياديّ حديث يتشارك فيه قائد العملية القيادية مع التابعين ويفسح لهم المجال للمشاركة في التخطيط، واتخاذ القرار، وتقدير الموقف، وحلّ المشكلات بشكل جماعيّ وفعال، ممّا يشعرهم بأنهم أعضاء مهمّين في الفريق، ويعزز انتماءهم للمؤسسة.

ويراها (Al-Barakani,2024) بأنها: نمط قياديّ قائم على العلاقات المتبادلة وفقاً للعمل، وتشجيع القائد لأتباعه للتوحد والاتفاق مع المؤسسة، والحرص على تحقيق أهدافها، بتقديم مكافآت بالاعتماد على دافعية التابعين الحقيقية.

وتُعرّف الباحثة القيادة التحويلية بأنها: نمط قياديّ يسعى للتغيير دائماً، ويعتمد التخطيط بعيد الأمد، كما يرقى بمستويات الأداء في المؤسسة من خلال الاهتمام بفريق العمل ورعايته وإثارة دافعيّتهم وتحفيزهم ومعاملتهم ضمن القيم الأخلاقية؛ وذلك ليطمأن الأفراد مع أهداف المؤسسة، ويتبنّوا توجهاتها، ويشعروا بالولاء والانتماء لها.

### نشأة القيادة التحويلية

بدأ مفهوم القيادة التحويلية مع "جيمس داونتون" في عام 1973م. وفي عام 1978م وسّع عالم التاريخ والسياسة الأمريكيّ "James Burns" المفهوم، فقد قدّم في كتابه "القيادة" شرحاً كاملاً لمفهوم القيادة

التحويلية، وركز فيه على أن النمط القيادي المطلوب هو نمط قيادي قادر على نقل المؤسسات وتحويلها لتصبح مؤسسات منتجة، وأوضح بأن هذا النمط يجمع القائد والاتباع في علاقة متبادلة فعالة قائمة على الفهم المشترك لأمر وأهداف المؤسسة، ويمتلك منظومةً قيميةً تحكم العمل، ومن أهمها: الحرية والعدالة والمساواة، والتي أطلق عليها "Burns" اسمًا ثالثًا للقيَم (حدور، 2017).

وفي عام 1985م، قام "Bernard Bass" بنشر كتاب بعنوان "القيادة والأداء غير المتوقع"، ونقد من خلاله وعدل على أفكار نظرية "Burns"، ثم في عام 1993م عاد "Bass" بالاشتراك مع "Avogio" وقدمًا نموذجًا حديثًا للقيادة التحويلية، واقترحًا فيه أربعة أبعاد للقيادة التحويلية: التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاعتبار الفردي والاستثارة الفكرية. وقد عُرف هذا النموذج بـ: "MLQ"، وهي اختصار لـ: Multifactor "Leadership Questionnaire"، وتعني استبانة القيادة متعددة العوامل (حدور، 2017). وأضاف كلٌّ من "Jantzi و Leithwood" بُعدًا الرؤية الواضحة، وتعزيز الرضا لأهداف المجموعة لتصبح هناك ستة أبعاد للقيادة التحويلية، وذلك حسب دراسة أجريها عام 1996م.

وقد ظلت نظرية القيادة التحويلية محلَّ اهتمامٍ ودراسةٍ واختبارٍ من قبل الباحثين والمهتمين إلى يومنا هذا، وتعدّ القيادة التحويلية اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرةً؛ لقدرتها على تحويل المؤسسات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة (الحراشنة، 2015)، وقدرتها على تنمية القدرات الإبداعية لكوادرها، وتشجيعهم على مواجهة الصعوبات والمشاكل التي تواجههم، وبالتالي يساعدها كلُّ هذا في التأقلم مع التحديات الحديثة. كما وتعدّ القيادة التحويلية أحد أنماط القيادة الحديثة المعاصرة التي تؤثر على القادة والمرؤوسين، من حيث زيادة أدائهم، ومنحهم الثقة بالنفس لتقديم الخدمة الأفضل وباستخدام الموارد بكفاءة، مع توفير الدعم لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية، وتحسين المهارات والسلوكيات الإيجابية (الزهور و عدوان، 2022).

## أهمية القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية أهمية بالغة؛ فهي تؤدي دوراً محورياً في إحداث التغيير من أجل تعزيز الهدف المنشود، وذلك من خلال سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى التابعين، وتمييزهم مهنيًا ووجدانيًا، واستثارة تفكيرهم لحل المشكلات بطرق مختلفة ومبتكرة. وتتضح أهمية القيادة التحويلية من خلال تفويض الصلاحيات والمهام للتابعين للقيام بالمهام الصعبة والحساسة، وإشعارهم بالرضا لممارستهم الأعمال القيادية؛ ليكونوا قادة المستقبل الأكفاء. كما وأن للقيادة التحويلية دوراً كبيراً وبارزاً في بناء العلاقات الإيجابية بين القائد والتابعين، والتابعين أنفسهم. والقيادة التحويلية تساعد القائد التحويلي بالتغلب على الكثير من المشكلات التي تواجهه في الميدان، وتوفير مناخ إيجابي وإبداعي يشجع التابعين ويحفزهم للقيام بأكثر مما هو متوقع، من حيث الجهد والكفاءة، وتمكينهم من الابتكار والإبداع الذي يحقق لهم التميز والمنافسة والتطور للمؤسسة. وتعمل القيادة التحويلية على زيادة الرضا الوظيفي للتابعين والشعور بالثقة تجاه القائد (أبو غيث، 2022)، وترفع مستوى أدائهم، وتغرس قيمة التعلم المستمر في التابعين من خلال تعزيز شعورهم بالاستقلالية والنمو والاستجابة لاحتياجاتهم الذاتية. كما أن القيادة التحويلية تنقل المؤسسة من النمط الهرمي التقليدي في القيادة إلى نموذج جديد يركز على العمل بروح الفريق، وتفويض الصلاحيات وتشارك الأهداف والغايات (الروسان، 2015). وفي المؤسسات التربوية تظهر أهمية القيادة التحويلية في تركيزها على احتياجات المعلمين واهتماماتهم، والحرص على تدريبهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لإخراج ما لديهم من وعي ثقافي وأخلاقي للعمل. وتؤكد القيادة التحويلية على العلاقات الإيجابية بين المدير والمعلمين والعاملين في المدرسة، مما يحفزهم لبذل أقصى جهدهم لتحقيق أهداف ورؤية المدرسة والمصالح المشتركة، ودفعهم للتعاون فيما بينهم وبين مديرهم؛ فسلوك المدير له أثر كبير على سلوك المعلمين ومعنوياتهم وأدائهم التنظيمي، كما تؤكد القيادة التحويلية على إشراك المدير للمعلمين في رسم الخطط ووضع الأهداف وتنفيذها، الأمر الذي ينتج عنه آثار إيجابية من حيث التزامهم بالتغيير في بناء الرؤية المستقبلية، والتوقعات فائقة الأداء، كما تلعب القيادة التحويلية دوراً في إيجاد المناخ الإبداعي لتشجيع المعلمين على القيام بأكثر مما هو متوقع، من حيث الجهد

وزيادة الإنتاجية، وتغيير ممارساتهم (حدور، 2017). وقد بيّن "Leithwood, Jantz and Steinbach" المشار إليهم في (الغامدي، 2021) أنّ القيادة التحويليّة تعمل على مساعدة فريق العمل المدرسيّ على تطوير وتشكيل ثقافة مهنيّة، وتحلّ المشاكل التي يتعرّض لها المعلمون بطرق إيجابية، وتعزز دافعيتهم للعمل (عميرة وعاشور، 2020). وتبرز أهميّة القيادة التحويليّة في الميدان التربويّ من خلال تأكيدها على الالتزام والدافعية والحماس لدى القائد التربويّ، والتطلع إلى المستقبل بتفاؤل وحيويّة، والتأكيد على العمل التربويّ كفريق، والتركيز على القيم لإنجاز الأهداف التربويّة المشتركة (الأسطل، 2020). ويتضح للباحثة أهمية القيادة التحويليّة من خلال تأكيدها على عاملين أساسين، هما: الدافعيّة والالتزام للقائد التربويّ، واللدان بدورهما ينعكسان على العاملين في التزامهم، والعمل بروح الفريق، والتركيز على تحقيق الأهداف المؤسسيّة.

#### أهداف القيادة التحويلية:

حدّد "ليثوود وجانيتز" أهداف القيادة التحويليّة بثلاث نقاط أساسيّة، هي: مساعدة المجتمع التنظيميّ على بناء ثقافة تنظيميّة تعاونيّة ومهنيّة من خلال تحديد هدف مشترك يسعى أفراد المؤسسة للوصول إليه، وتحقيقه باستخدام الأساليب المختلفة التي تؤيّد التغيّرات التي تحدث داخل المؤسسة، ومشاركة القيادة مع أفراد المؤسسة، وذلك بتفويضهم المهام، وتفويض السلطة إلى فريق عمل متكامل قادر على القيام بالمهام وإدارة التغيّرات والتطورات، إضافة إلى سعيه الدؤوب لتحسين الوضع القائم (الغامدي، 2021). ومن أهداف القيادة التحويليّة مساعدة العاملين على حلّ مشكلاتهم، فعندما يشارك القائد بصورة ايجابية وتعاونيّة أعضاء المجتمع المؤسسيّ، يؤدّي ذلك إلى تحليل وتفسير المشكلة من زوايا متعدّدة الرؤى، وتوضيح المعلومات الرئيسيّة المتعلقة بها، والعمل بشكل تعاونيّ على وضع الحلول والبدائل المختلفة، والبعيدة كلّ البعد عن الاعتبارات الشخصية. كما تهدف القيادة التحويليّة لتشجيع نموّ وتطور العاملين من خلال التدريب المستمر للعاملين للوصول بهم إلى أعلى المستويات، والتحفيز، أكان مادياً أو معنوياً. وتكون هذه العملية سهلة، ويتقبلها العاملون عندما ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف المؤسسة، فيشعرون حينها أنهم جزء أصيل منها. (المطيري ز.،

(2022)

## أبعاد القيادة التحويلية:

حدّد "Bass" في دراسته عام 1985م ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية، وهي: الكاريزما، والاعتبار الفردي، والاستتارة الفكرية. وفي عام 1996م قام "Bass" و "Avogio" المشار إليهما في (الغامدي، 2021) بدراسة مشتركة تمّ فيها تقسيم عامل الكاريزما إلى شقين، هما: التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، وبذلك أصبحت أبعاد القيادة التحويلية أربعة أبعاد وفقاً لمقياس "BASS" و "Avogio" المعروف بمقياس "MLQ".

## وقد اعتمدت الباحثة في دراستها هذه الأبعاد الأربعة:

**التأثير المثالي (الكاريزما):** يتجلى التأثير المثالي في القيادة التحويلية في قدرة القائد على أن يكون نموذجاً يُحتذى به، وأن يلهم الآخرين من خلال سلوكاته وأفعاله. على القائد أن يُظهر سلوكيات وأخلاقيات عالية تجعل الآخرين ينظرون إليه كنموذج يحتذى به، وعليه أن يمتلك رؤية واضحة يشاركها مع الفريق بطريقة تلهمهم وتحثهم على تحقيق الأهداف المشتركة، وأن يكسب احترام وثقة الأعضاء من خلال نزاهته وأمانته ومصداقيته، وأن يُظهر استعداداً للتضحية بمصالحه الشخصية من أجل مصلحة الفريق والمؤسسة، وأن يمتلك التأثير الإيجابي على الآخرين، ويوجههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

من خلال هذه السمات يمكن للقائد الكاريزمي أن يحفز أفراد الفريق، ويشجعهم على تحقيق أداءٍ عالٍ وتجاوز التحديات، مما يسهم في تحقيق تحوّل إيجابي ومستدام في المؤسسة (حدور، 2017)

**التحفيز والإلهام:** يهدف هذا العاملان إلى تعزيز الحماس والتفاني لدى الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة بشكل يتجاوز التوقعات التقليدية. ويشير هذا البعد إلى قدرة القائد على إشعال الحماس والتحفيز لدى الأفراد من خلال رؤية مستقبلية مشتركة وفعالة (البدوي والأسمرى، 2024). إنّ سلوك القائد التحويلي بالتحفيز والإلهام يظهر من خلال: تحديد رؤية واضحة ومقنعة للمستقبل، والتعبير عن الأهداف المهمة بأسلوب سلس وطرق بسيطة، مما يجعل الأفراد يشعرون بأنهم جزء من شيء أكبر وأهمّ.

يتواصل القائد بشكل فعّال مع تابعيه من خلال نقل الأفكار والرؤية بأسلوب ملهم ومحفز، ممّا يشجع الأفراد على الالتزام بالأهداف المشتركة، ووضع معايير وتوقعات عالية للأداء، وتحفيز الأفراد على بذل أقصى جهد لتحقيق هذه التوقعات، وتعزيز الروح المعنوية لديهم، ويكون كلّ هذا نابغاً من حرصه على إيجاد جوّ من التفاؤل والثقة، يساعد في تجاوز التحديات والصعوبات (صلاح، 2023). يتجسد ذلك من خلال تشجيع الأفراد على التفكير الابتكاريّ والنقديّ، وحلّ المشكلات بطرق جديدة ومبتكرة، ودعم الأفكار ومختلف الآراء الجديدة التي من شأنها تطوير أداء المؤسسة ككلّ (المطيري، 2025). ويمتلك القائد التحويليّ نظرة دقيقة حول الأوضاع المستقبلية، ويشجع التابعين على التعلم من التجارب السابقة واستثمارها، وتعزيز البيئة التي تشجع على الابتكار والتجريب، دون الخوف من الفشل، وتعزيز ثقافة التعلم المستمرّ والتطوير الشخصيّ والمهنيّ (الغامدي، 2021). من خلال التحفيز والإلهام، يمكن للقادة التحويليّين خلق بيئة عمل ملهمة ومحفزة تساهم في تحقيق أداء عالٍ ومستدام، وتطوير الأفراد والمنظمة بشكل مستمر (الحامدي، 2021)

**الاستشارة الفكرية:** الاستشارة الفكرية في القيادة التحويليّة، هي عملية تشجيع القائد للأفراد على التفكير النقديّ والإبداعيّ، ممّا يدفعهم إلى استكشاف أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات. يسعى القائد التحويليّ إلى تطوير القدرة الفكرية للفريق عبر تحفيز التفكير العميق والإبداعيّ، وتعزيز النمو الشخصيّ والمهنيّ لكلّ فرد (أبو غيث، 2022)

يظهر القادة التحويليّون هذا المحور من خلال حثّ العاملين على التفكير بطريقة غير تقليدية، وتجربة أفكار وأساليب جديدة، وتشجيع الأفراد على التفكير النقديّ، وتحليل الأمور (الأسطل، 2020)، ومحاكمة الافتراضات القائمة، والبحث عن بدائل، وطرح تحديات وأسئلة معقدة تتطلب حلولاً مبتكرة وتفكيراً عميقاً، وخلق بيئة محفزة للتعلم المستمر، حيث يستفيد العاملون من التجارب السابقة، ما يؤدّي إلى تطوير مهاراتهم (الرشيدي، 2018)، وتحفيز النقاشات والحوارات التي تفضي إلى توليد رؤى وأفكار جديدة تُسهم في تقديم حلول أكثر فاعلية للتحديات التي يواجهونها، وإشعار الأفراد بأنهم يُقدّرون ويُحترمون لأرائهم وأفكارهم، ممّا يعزز من رضاهم عن العمل، ويُسهم في تطوير مهاراتهم الفكرية والمهنية، الأمر الذي يزيد من قدرتهم على المساهمة بفعالية

في تحقيق أهداف المنظمة، وخلق بيئة تشجع على الابتكار تؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات وأساليب عمل جديدة، ما يمكن المنظمة من التفوق على المنافسين (أبو غيث، 2022)

باختصار، الاستثارة الفكرية في القيادة التحويلية هي نهج يهدف إلى تطوير قدرة الأفراد على التفكير النقدي والإبداعي، مما يعزز من قدرتهم على تحقيق الأهداف بطرق مبتكرة وفعالة.

**الاعتبارات الفردية (رعاية الأفراد):** الاعتبارات الفردية في القيادة التحويلية تعني اهتمام القائد بكل فرد من أفراد الفريق بشكل شخصي، وذلك من خلال التركيز على احتياجاتهم وآمالهم الشخصية. القائد الذي يمارس الاعتبارات الفردية يعمل على تطوير الأفراد من خلال توجيههم، ودعمهم من خلال تمكينهم مهنيًا وشخصيًا، ما يسهم في تعزيز رضاهم الوظيفي، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم (جمعة، 2022). ويمكن للقائد التحويلي أن يحقق هذا البعد من خلال: تقديم المشورة والإرشاد للأفراد بناءً على احتياجاتهم وتطلعاتهم الفردية، والاستماع باهتمام لآرائهم ومشاكلهم واقتراحاتهم، مما يعزز شعورهم بالاحترام والتقدير، وتوفير فرص التدريب والتطوير لهم بناءً على نقاط قوتهم واحتياجاتهم لتحسين مهاراتهم، وتعزيز مسيرتهم المهنية (Kocyigit,2020)، والاعتراف بإنجازاتهم وتشجيعهم على تحقيق المزيد من النجاحات. كما يقدم القائد الدعم العاطفي والنفسي للأفراد عند الحاجة، مما يعزز من روح الفريق، ويقلل من الضغوطات النفسية (الحامدي، 2021). ينعكس تطبيق هذا البعد على الأفراد بفوائد عديدة، فالأفراد الذين يشعرون بالتقدير والاهتمام يزيد رضاهم عن العمل، ويصبحون أكثر ولاءً للمؤسسة. والتطوير المستمر للأفراد وإتاحة فرص التدريب تساعد الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم (الأسطل، 2020). ويطبق القائد هذا البعد من خلال تعرفه على أعضاء فريقه، فهو يفهم احتياجاتهم وتطلعاتهم، ويقدم ملاحظات بناءة ومشجعة لفريقه، مما يساعدهم على تحسين أدائهم، وهو يخصص وقتًا لمقابلة أعضاء فريقه، ويناقش أمورهم الشخصية والمهنية، ويقدم الموارد اللازمة لتحقيق أهدافهم.

## وظائف القيادة التحويلية:

أورد عيسى (2008:33) ستّ وظائف للقيادة التحويلية:

- إدارة التنافس: تتضمن إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المؤسسة، وتجميع المعلومات، واستخدامها لزيادة الميزة التنافسية.

- إدارة التعقيد: يكون ذلك من خلال التعامل مع تعدّد المتغيرات بغضّ النظر عن درجة التغيّر والغموض واختلاف الأهداف.

- تكيف المنظمة مع التوجه العالمي: يتمّ ذلك بوضع رؤية مستقبلية واضحة، وتحديد رسالة المؤسسة، وتغيير القناعات والقيم والسلوكيات لتناسب مع التوجه العالمي.

- إدارة فرق العمل العالمية: يكون ذلك من خلال إنشاء فرق عمل قادرة على التواصل العالمي مع كافة التخصصات والمستويات الإدارية.

- إدارة المفاجآت: تعني تنمية قدرات القائد للتعامل مع المفاجآت المتكرّرة، واتخاذ القرارات في الأوضاع غير المستقرّة.

- إدارة التعليم والتدريب المستمر: توفير نظام تدريبيّ وتعليميّ مستمر لمواجهة التغيرات التي تتطلب مهارات عالية.

وكما أوردتها دراسة سعيدة ومراد (2018:5)

- إدراك الحاجة للتغيير، والعمل على إقناع المرؤوسين من خلال ما يمتلكه من مهارات وقدرات يحتاجونها في عملية التغيير.

- صياغة رؤية ورسالة المنظمة: تمثل الحالة المأمولة لمستقبل المنظمة.

- اختيار نموذج التغيير المناسب من بين النماذج المتاحة، بحيث يكون ملائمًا للواقع العمليّ

- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يكون ذلك من خلال تكيف الأنماط، والسلوك، والقيم، والمشاعر، والعادات، السائدة بين المرؤوسين بما يتلاءم البرنامج الجديد.

- إدارة الفترة الانتقالية: وهي من أصعب مهام القائد؛ ذلك لأنها تتطلب منه التخلص من القديم والوهم،  
والتعامل مع كل مشكلة؛ بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.

- تنفيذ التغيير ومتابعته: يتم ذلك بوضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية، والإصرار على تنفيذ التغيير.

### سمات القائد التحويلي

للقائد التحويليّ خصائص وسمات عدّة، وهي كما أوردتها عيسى المشار إليها في العبدلي وفضل(2023)  
يمتلك القائد التحويليّ رؤية جذابة وثاقبة، ويتمتع بدرجة كبيرة من الثقة والأخلاق الحميدة التي ترفع مكانته  
في عيون مرؤوسيه. ويتمتع كذلك بحبّ المغامرة المحسوبة والشجاعة، ولا يتردّد في اتخاذ القرارات،  
بالإضافة لامتلاكه الرغبة بالتعلم مدى الحياة والاستفادة من الأخطاء، معتبراً أخطائه فرصاً للتعلم. وهو  
بطبيعته دائم السعي نحو التطوير والتحسين، ويعدّ الفشل فرصةً للإفادة منه في التقييم وتطوير ممارساته.  
القائد التحويليّ شخصٌ متمكّنٌ من مهارات الاتصال والتواصل، ولديه قدرة عالية على الإقناع والتفاوض  
والتأثير في الآخرين، وقادر على زرع الثقة في نفوس مرؤوسيه من خلال التفويض لأفراد فريقه وتمكينهم  
بشكل واسع. كما لدى القائد التحويليّ قدرة عالية على التعامل مع الغموض والتعقيد وحالات عدم التأكد،  
ولديه الرؤية الواضحة لرفع مستوى فريقه من خلال زجّهم في خضمّ التحديات ذات الصلة بالأعمال  
والمهام.

وترى الباحثة أنّ القادة التحويليين يلهمون أتباعهم، ويقدمون فرص التطوير والتدريب، ويؤمنون بقدرة  
أعضاء الفريق، ويشجعونهم على التجريب والاستمرار، ويعطوهم حرية التفكير والحفاظ على شعلة الإبداع  
والابتكار، ويقدمون لهم الدعم في مواجهة الصعاب، ويكافئون ويحفزون الأداء المتميز؛ ما يؤدي الى إيجاد  
وخلق مناخ يتميز بالقبول والودّ.

## القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية

تعدّ القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية من الأنماط الفعالة لتحقيق تحسينات شاملة ومستدامة في الأداء التعليمي. وتركّز على الإلهام والتأثير الإيجابي على أعضاء الفريق، وتشجّع الابتكار والتفكير الإبداعي. ونظرًا لخصوصية أهدافها التربوية والأخلاقية، وطبيعتها الخدمائية، فإنّ المؤسسات التربوية بحاجة الى نمط قيادي يساعد في إطلاق طاقات العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة، فنجاح الإدارة التربوية في تحقيق الأهداف المرجوة مرتبط بالعديد من العوامل، وأهمّها: الصفات التي يتصف بها مدير المدرسة ومهاراته القيادية والإدارية لثمكته من أداء الاعمال بكفاءة (أبو غيث،2022)، من خلال توفير بيئة إيجابية للعمل، ومشاركة المعلمين في عملية صنع القرار؛ بُغية وضع رؤية واضحة ومشتركة لمستقبل المؤسسة. هذه الرؤية تساعد في توجيه جهود الجميع نحو أهداف مشتركة وتحفيزهم للعمل بجدّ لتحقيقها (عميرة وعاشور،2020). كما يعمل القادة التحويليون على تشجيع المعلمين والموظفين وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم، من خلال تواصلهم الفعال والتشجيع لبناء روح الفريق وتعزيز الالتزام، ويهتمون بتطوير قدرات ومهارات المعلمين والموظفين، ويوفرون فرصًا للتدريب والتطوير المهني المستمر، ممّا يساعد في تحسين جودة التعليم.

ويحرص القادة التحويليون على تشجيع المعلمين على الابتكار والإبداع، ويدعمون الأفكار الجديدة والتجارب التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في العملية التعليمية، ويوفرون مستلزمات هذه التجارب والأفكار (البدوي والاسمري،2024). كما يسعى هؤلاء القادة الى بناء ثقافة مدرسية إيجابية تقوم على التعاون والاحترام المتبادل، وهذا يعزز وجود بيئة تعليمية مشجعة ومحفزة للطلاب والمعلمين على حدّ سواء (البطاشي وآخرون،2023). ويهتمّ القادة التحويليون بالاحتياجات الفردية للمعلمين والموظفين من خلال استماعهم لمخاوفهم واحتياجاتهم، وسعيهم لدعمهم بطرق تلبي تلك الاحتياجات (Duyani & Yildiz,2020) كما يستخدم القادة التحويليون التقييم المستمر لقياس النّقدّم وتحليل النتائج، ويعتمدون على البيانات والمعلومات لاتخاذ قرارات مستنيرة وتحقيق تحسينات مستمرة.

بتطبيق هذه المبادئ، يمكن للقادة التحويليين في المؤسسات التربوية أن يُحدثوا تغييرات إيجابية ومستدامة تُسهم في تحسين جودة التعليم ورفع مستوى الأداء الأكاديمي والمهني (سميرات ومقابلة، 2014). ويعمل القائد التحويلي على الانتقال بالمدرسة التي يقودها من النمط التقليدي إلى التحويلي، من خلال إقناع المعلمين بضرورة التغيير والتطوير، ومن خلال التعرف على الفرص المتاحة وتوظيفها، والتغلب على التحديات لتحقيق الأهداف المرجوة، وتعزيز التعاون بين المدير والمعلمين، وتشجيع الأفكار التي تُسهم في إحداث التغيير المطلوب. إلى جانب كل ذلك، فإنه من الضروري تطوير خطط لتحقيق الأهداف التطويرية على المدى القصير للاستفادة منها في التغيير، وإظهار الترابط بين الممارسات الجديدة والأهداف المحققة، والقيام بتطوير الممارسات والأساليب التي تضمن تطوير القيادة والتميز في إنجاز الأعمال. كما، ومن الضروري أن يمتلك القائد مهارات تمكنه من مواجهة التغييرات والتكيف معها، والترحيب بما يتوافق مع مصلحة المدرسة (الأضمر، 2021)

وفي المؤسسات التربوية تنبثق أهمية تطبيق القيادة التحويلية من خلال عدة اعتبارات، منها: حاجة هذه المؤسسات التعليمية إلى قيادة فنية إدارية تستخدم الأساليب الإدارية بكفاءة، مع وجود قيادة إنسانية تكفل إعداد طاقات اجتماعية وفردية لنشر المعرفة في الميدان التربوي الذي يحتاج إلى قيادة ينشر المدير من خلالها خبرته ومعرفته وثقافته، ويسهم في تثبيت المعتقدات والقيم في المؤسسة (عبد العال، 2016).

تُعَدُّ القيادة التحويلية الأسلوب القيادي المناسب الذي يتم من خلاله التحول من إستراتيجيات الرقابة إلى مفاهيم الالتزام وتعزيز الدافعية وبناء علاقة مؤثرة بين القيادة التربوية وبين العاملين في هذه المؤسسات لتحقيق الأهداف المشتركة (Duyani 2020, & Yildiz). وبصفة عامة، تبرز أهمية القيادة التحويلية في الميدان التربوي من خلال تأكيدها على الالتزام والدافعية والحماس لدى القائد التربوي، والتطلع إلى المستقبل بتفاؤل وحيوية، والتأكيد على العمل كفريق، والتركيز على القيم لإنجاز الأهداف التربوية المشتركة (القبلي و العمراني، 2017 )

## معوّقات تطبيق القيادة التحويلية

تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية يواجه مجموعة من المعوّقات التي يمكن أن تحدّ من فعاليتها. من هذه المعوّقات:

- مقاومة التغيير، وهذا الأمر يُعدّ من أبرز التحديات التي تواجه القيادة التحويلية (ابو برهم، 2021). فالبعض يتخوّف من التغييرات، ويشعرون بعدم الأمان تجاه الأساليب الجديدة، كما أنّ نقص التمويل والموارد الضرورية لتطبيق برامج التحوّل يمكن أن يُعرقل جهودَ القيادة التحويلية (العبدلي وفضل، 2023). - الثقافة المؤسسية الراسخة في المؤسسات التربوية يمكن أن تكونَ غير متوافقة مع مبادئ القيادة التحويلية، الأمر الذي يشكّل عائقاً أمام تطبيق القيادة التحويلية وتبنيها (Chisum, 2018)

- نقص التدريب والتطوير، وعدم توفر برامج تدريبية ملائمة لتأهيل القادة للتحوّل قد يكون له تأثير على نجاح المبادرات التحويلية (أبو غيث، 2022)

- البيروقراطية والإجراءات المعقدة في المؤسسات التربوية قد تسبّب بعرقلة عمليات التغيير .  
- غياب الدعم الإداري كذلك، وعدم وجود دعم قويّ من الإدارة العليا، قد يؤديّ التقليل من تأثير القيادة التحويلية (Chisum, 2018)

تلك المعوّقات تحتاج إلى تعامل إستراتيجي لتجاوزها، من خلال تعزيز ثقافة التغيير، وتوفير التدريب المستمرّ، وتوفير الدعم المالي والإداري لتحقيق التحوّل الفعّال في المؤسسات التربوية.

وإنّ نجاح تطبيق القيادة التحويلية يتعلّق بمدى اقتناع الإدارة بفلسفة القيادة التحويلية، فعندما تتبنى الإدارة هذا النوع من القيادة، وتمنح المعلمين السيطرة على الأنشطة التي يقومون بها، وتمنحهم الحرية في اتّخاذ القرارات، وتساعدهم على الإبداع، وتستمع إليهم، وتمنحهم الثقة لإدارة أنشطتهم، وتعاملهم دون تحيّز، فإنّ هذه الأمور بمُجمّلها تحقّق أهدافَ المدرسة، وتضمن استمرارها (أبو برهم، 2021).

## الاستقامة التنظيمية

### مفهوم الاستقامة التنظيمية

تُعدّ الاستقامة التنظيمية من المفاهيم الجوهرية في إدارة المؤسسات الحديثة، حيث تحتلّ مكانة رئيسة في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على القيم الأخلاقية والنزاهة. وقد حظي مفهوم الاستقامة التنظيمية مطلع القرن الحاليّ بعناية الباحثين في حقول المنظمات والسلوك التنظيمي، واتسع التركيز عليه في الدراسات الإدارية والتنظيمية ليصبح متغيراً تنظيمياً مهماً، وركناً أساساً في نجاح المنظمات والمؤسسات؛ وذلك يعود لأهمية الاستقامة التنظيمية التي تنوعت آراء الباحثين في تشخيصها.

ففي عالم الأعمال المتسارع والمتغير، تصبح الاستقامة التنظيمية ضرورة لضمان استدامة المؤسسات ونجاحها على المدى الطويل. ويتطلع المديرون والقادة إلى تحقيق بيئة عمل تحفّز على النزاهة، وتعزز الثقة بين مختلف الأطراف المعنية، سواء كانوا موظفين، أو عملاء، أو شركاء، أو مجتمعاً أوسع.

### مفهوم الاستقامة:

تُعدّ الاستقامة التنظيمية من المفاهيم الجوهرية في إدارة المؤسسات الحديثة، حيث تحتلّ مكانة رئيسة في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على القيم الأخلاقية والنزاهة. وقد حظي مفهوم الاستقامة التنظيمية مطلع القرن الحاليّ بعناية الباحثين في حقول المنظمات والسلوك التنظيمي، واتسع التركيز عليه في الدراسات الإدارية والتنظيمية ليصبح متغيراً تنظيمياً مهماً، وركناً أساساً في نجاح المنظمات والمؤسسات؛ وذلك يعود لأهمية الاستقامة التنظيمية التي تنوعت آراء الباحثين في تشخيصها.

ففي عالم الأعمال المتسارع والمتغير، تصبح الاستقامة التنظيمية ضرورة لضمان استدامة المؤسسات ونجاحها على المدى الطويل. ويتطلع المديرون والقادة إلى تحقيق بيئة عمل تحفّز على النزاهة، وتعزز الثقة بين مختلف الأطراف المعنية، سواء كانوا موظفين، أو عملاء، أو شركاء، أو مجتمعاً أوسع.

تطوّرت الاستقامة التنظيمية على مرّ العقود لتصبح جزءًا لا يتجزأ من إستراتيجيات الإدارة الحديثة والأخلاقيات المؤسسية. في السنوات الأخيرة، ازدادت أهمية الاستقامة التنظيمية في ظل التحديات الجديدة، مثل: العولمة، التكنولوجيا الحديثة، وزيادة الوعي بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية. وتعود جذور الاستقامة الى الكلمة اللاتينية "Virtus"، بمعنى "قوة"، أو تميّز، وقد وصفها أفلاطون وأرسطو بأنها الرغبات والأفعال التي تُنتج الخير على المستوى الشخصي والاجتماعي (Mustafa & Amin, 2023). والاستقامة التنظيمية هي الالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية في جميع أنشطة وعمليات المؤسسة، مع التركيز على الشفافية، النزاهة، المسؤولية، والتعامل العادل والمنصف. تتضمن الاستقامة التنظيمية الالتزام بمعايير السلوك المهني، الامتثال للقوانين واللوائح، واحترام حقوق ومصالح جميع الأطراف ذات الصلة. تهدف إلى خلق بيئة عمل تعزز الثقة والاحترام المتبادل، مما يسهم في تحسين سمعة المؤسسة وزيادة فعاليتها وكفاءتها (Cameron, Bright, & Caza, 2004).

أشار كاميرون (Cameron) رائد بحوث الاستقامة التنظيمية، إلى أنّ الاستقامة يمكن أن تظهر في المؤسسات ومن خلالها، كأنشطة فردية أو أعمال جماعية، وتساعد ثقافة المؤسسة أو عملياتها في تمكين أو تعطيل الأعمال الفاضلة والأخلاقية. وتتأثر المؤسسة بأكملها إيجابياً بالاستقامة الفردية، والتي تُخلق بالتبعية الاستقامة التنظيمية والمؤسسية (Cameron et al., 2004). فالاستقامة تشير إلى حالة من التميز والتفرد في الشخصية الإنسانية أو التنظيمية (Mustafa & Amin, 2023).

وعدها ريبرو وريغو (Ribeiro & Rego) بأنها رفع سلوك أعضاء المؤسسة والارتقاء بهم. كما تشير الاستقامة التنظيمية الى ممارسة الفضائل الأخلاقية، كالنزاهة، والتسامح، والثقة، ورعايتها ودعمها والحرص على نشرها وديمومتها في البيئات التنظيمية على المستويين: الفردي والجماعي (المطيري، 2022). والاستقامة التنظيمية تُظهر التميز في شخصية الأفراد والمؤسسة، وتساعد على تجنب الأخطاء، وتبني الثقة في العاملين، وتعزز الوصول الى مستويات أعلى من المنفعة الفردية والمجتمعية (النجار، 2024). ويمكن أن تتصف بها المنظمات كما الأفراد، وتعدّ مصدرًا للهوية، ومدعاة للفخر للمؤسسة وأفرادها (Abedi et

2014, al. , وهي كذلك: منظومة من السلوكيات والأفعال والفضائل الأخلاقية تؤثر في تصرفات وسلوكيات العاملين اعتمادًا على تمسّكهم بأبعاد التفاوض، النزاهة، التعاطف، الثقة، والتسامح في التعامل مع الآخرين، وتُترجم إلى ثقة تنتشر على مستوى المؤسسة وأنشطتها (السعد، 2020)

والاستقامة التنظيمية قيمة رئيسة، توجبُّ على القائد التحلّي بها في عالم الأعمال المتغيّر والمتسارع، والذي يتطلب منه العدل والحبّ بتعامله مع جميع البشر، ولا يمكن تحقيق أيّ نجاح حقيقيّ بدونها (العتيري وآخرون، 2024). وحدد أبو شكير (60: 2018) الاستقامة التنظيمية بأنها منظومة إدارية متكاملة الأبعاد تصف السلوكيات التنظيمية ونتائجها المتوقعة، التي تنال القبول مجتمعيًا، ويلتزم الأفراد بتنفيذ مضامينها المتمثلة بالتفاوض، الثقة، التعاطف، النزاهة والمغفرة بالشكل الذي يطمح به الأفراد لأنفسهم وغيرهم، والرغبة في المعاملة بالمثل، فضلًا عن تبني هذه السلوكيات وإدامتها والمشاركة فيها على نطاق واسع؛ سعيًا لخلق السعادة والرفاهية للآخرين. وترتقي الاستقامة التنظيمية بطموحات وآمال جميع الأفراد في المؤسسة؛ فهي فضيلة أخلاقية، وتعمّق معرفتهم وتصوراتهم نحو عمل المؤسسة، وتجعلهم أكثر إيجابية وتفاوضًا في تفكيرهم وممارساتهم المهنية، وتمدّهم بالقدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات، وتجعلهم أكثر إصرارًا على حلّ المشكلات المعقدة التي قد تعترض المؤسسة (Magnier-Watanabe, Uchida, Orsini, & Benton, 2020).

والاستقامة التنظيمية تعكس ثقافة المؤسسة والعاملين فيها، وما يبني عليها من قيم ومبادئ ومعايير مهنية يلتزم فيها الجميع، وتكون أساسًا للعلاقات الاجتماعية والمهنية داخل وخارج المؤسسة (أبو كرش، 2023) ويعرفها الهندي (2024) على أنها أنشطة منظمة تعكس ثقافة المنظمة، والتي تعمل على نشر الأخلاق والفضائل الأخلاقية وإدامتها، من خلال تغذيتها بعناصر وقيم قائمة على النزاهة والعطف والاحترام وتبادل المسؤولية.

وترى الباحثة أنّ الاستقامة التنظيمية تعني الالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية في جميع أنشطة وعمليات المؤسسة، مع التركيز على الشفافية، النزاهة، المسؤولية، والتعامل العادل والمنصف. وتتضمن الالتزام بمعايير السلوك المهني، والامتثال للقوانين واللوائح، واحترام حقوق ومصالح جميع الأطراف ذات الصلة. وتهدف إلى خلق بيئة عمل تعزز الثقة والاحترام المتبادل، مما يسهم في تحسين سمعة المؤسسة، وزيادة فعاليتها وكفاءتها. والاستقامة ضرورة لضمان استدامة المؤسسات ونجاحها على المدى الطويل.

### أهمية الاستقامة التنظيمية

تعدّ الاستقامة التنظيمية من الأسس الجوهرية لنجاح واستدامة أية مؤسسة، حيث تتزايد المنافسة، وتتسارع التغيرات، وتصبح القيم الأخلاقية والشفافية والمساءلة أكثر أهمية من أيّ وقت مضى.

إن الالتزام بالاستقامة ليس مجرد مطلب قانوني أو اجتماعي، بل هو ركيزة أساسية تعزز من قدرة المؤسسة على بناء سمعة قوية، وزيادة الثقة بين القادة والعاملين. (النجار، 2024). وتستطيع المؤسسات من خلال تبني الاستقامة التنظيمية، ليس فقط تجنب المخاطر القانونية والمالية، بل أيضاً جذب المواهب والاحتفاظ بها، وتعزيز ثقافة مؤسسية قائمة على التعاون والاحترام المتبادل بذلك، تصبح الاستقامة التنظيمية ليست مجرد خيار، بل ضرورة استراتيجية لضمان النجاح والتميز لأي مؤسسة أو منظمة (العتيري وآخرون، 2024). ويمكننا إدراك وتفسير أهمية الاستقامة التنظيمية في الدراسات التنظيمية إذا ما تعرفنا على الخصائص والسمات التي تميز الاستقامة التنظيمية فالسمة الأولى أنها ذات تأثير انساني؛ فهي تساعد على الارتقاء بالفرد، وتنمية شخصيته الأخلاقية، وتكسبه المرونة، وضبط النفس، والنوايا الحسنة بالآخرين، والنزاهة، والتسامح، كما ترتبط الاستقامة التنظيمية بصلاح الأخلاق وكل ما هو جيد وصحيح ويستحق التقدير، والتحسين الاجتماعي سمة أخرى من سمات الاستقامة التنظيمية أو تحسين الظروف الاجتماعية فالاستقامة تحقق منفعة للأفراد بغض النظر عن المقابل أو المعاملة بالمثل وبالتالي لكي يدرك الافراد

أهمية الاستقامة التنظيمية في مكان العمل، فانهم بحاجة الى إدراك السمات الثلاثة السابقة في السلوكيات والعمليات في المؤسسة (Ziapour, Molavi, & Afsari, 2015)

فالاستقامة التنظيمية فضيلة أخلاقية تسمو بتطلعات وآمال القادة وفريق العمل، وتعمق فهمهم وإدراكهم للعمل المؤسسي، وتعزز التفكير الإيجابي لديهم والممارسة المهنية، فيصبحون قادرين على مواجهة الصعوبات والتحديات، وحل المشكلات المعقدة التي قد تواجه المؤسسة (Magnier-Watanabe et al.,2020). تنتج الاستقامة التنظيمية الطاقة الإيجابية في نفوس العاملين، وترتبط بالنتائج الإيجابية، وتحفز العاملين على العمل الاستثنائي، وتمكن الأفراد من النمو والحيوية باستمرار (الناصري و إبراهيم، 2020)

وتشير الدراسات إلى أنّ المؤسسات التي تُطبق الاستقامة التنظيمية تتفوق في الأداء بشكل ملحوظ على المؤسسات الأخرى، والمنظمات المستقيمة تعزز رفاهية وصحة العاملين، وتسهل التحسين التنظيمي، وتقوم العلاقات بين القائد والعاملين على التفاعلات المستندة إلى الفضائل الأخلاقية، مما يحسن الأوضاع الاجتماعية للعاملين (Al-Helli et al., 2021). وأشار علي (2023) إلى أن الاستقامة التنظيمية تعمل كدافع داخلي يحرك العاملين نحو السلوك الجيد والأخلاقي، مما يرفع الروح المعنوية لديهم، ويزيد من رضاهم الوظيفي، وبالتالي تحفيزهم ودفعهم لتطوير أنفسهم ومهاراتهم، وتنمي شعورهم بالمسؤولية تجاه مؤسستهم. ويرى رسن وكعيد (2021) أن ممارسة الاستقامة التنظيمية من قبل الأفراد والقادة تزيد الشعور بالمسؤولية الاجتماعية، وتفيد في حل ومواجهة صراعات تنظيمية قد تظهر داخل المؤسسة. وأكد "Kooshki" (2015) "Zeinabadi & على أن الاستقامة التنظيمية لها تأثير إيجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين واتجاهاتهم نحو العمل، والرضا الوظيفي والأداء. وهذا يساعد على تطوير مجتمعات تتشارك وتتبادل الممارسات الأخلاقية التي تتعلق بدورها بأداء تنظيمي أفضل (علي ه.، 2023)

إنّ الاستقامة التنظيمية تعزز شعور الأفراد بقيمة العمل الهادف الذي يؤدونه، فيصبح العمل لديهم رسالة أكثر منها وظيفة، وهذا يدفعهم ليكونوا أكثر تأثيرًا والتمارًا نحو مؤسساتهم، الأمر الذي يجعلهم يسعون لإتقان

عملهم بدافع إشباع رغبة ذاتية (إنجاز عمل جيد)، وليس للحصول على مكافأة مالية. كما أنّ هؤلاء الأفراد المُتّسمين بالاستقامة التنظيمية يكونون أكثر تسامحًا مع المضايقات التي يتعرّضون لها في الحياة التنظيمية، وأكثر انخراطًا بأنشطة المؤسسة من أجل تحسين عملها، وبالتالي يصبحون أفرادًا أكثر إبداعًا، وارتباطًا اجتماعيًا (Asad et al.,2017). كما أنّ الاستقامة التنظيمية تزيد الشعور بالمسؤولية المجتمعية لدى المؤسسات، فتدفعها لتبني مشاريع وبرامج صديقة للبيئة، والاستفادة من مصادر الطاقة المتجددة، وبالتالي، فالاستقامة التنظيمية تدعم وتعزز ازدهار المجتمعات وتقدمها (Shimek, Guillén, & Gomis, 2015) وقد أجملت أبو شكير (63: 2018) أهمية الاستقامة التنظيمية بما يلي:

الاستقامة التنظيمية تُنتج طاقة إيجابية في المنظمة، وتزيد من النشاط والحيوية لدى الموظفين، كما تعزز احتمالية الأداء الإيجابي بشكل غير عادي، وتعزز القوة الداخلية التي تدفع الفرد للسلوك الجيد، وتزيد الرضا الوظيفي، وترفع الروح المعنوية للموظفين، وتُعدّ أساسًا مشتركًا لاستيعاب وتقارب القيم بين الموظفين، كما تحفّزهم على العمل معًا، وتساعدهم على تطوير أنفسهم من خلال تنمية الشعور بالمسؤولية والشرف، وذلك يؤدي إلى إطلاق العنان لطاقتهم الإيجابية وإبداعاتهم. وكذلك فإنّ الاستقامة التنظيمية تعزز شعور الموظفين باحترام الذات والاستقلالية، والالتزام، وتؤدي إلى الزيادة في السلوك المؤيد للمجتمع.

### أبعاد الاستقامة التنظيمية

تعددت وجهات نظر الباحثين فيما يتعلق بأبعاد الاستقامة التنظيمية، حيث قدّموا عددًا من النماذج لتوضيح رؤيتهم للاستقامة التنظيمية، وكيفية تحقيقها، ومكوّناتها، والعوامل التي تؤثر بها.

فقد اقترح كامبيرون وآخرون (2004) خمسة أبعاد للاستقامة التنظيمية، وهي:

**التفاعل التنظيمي:** شعور الأفراد بهدف يوجّه ردود أفعالهم وتوقعهم بما يتعلق بنجاح المؤسسة التي ينتمون لها عند مواجهة التحدّيات (أبو شكير، 2018). ويشير التفاعل التنظيمي كذلك إلى إيمان العاملين بأنهم

قادرون على النجاح والمواجهة عندما يعترضهم تحدّ خطير، وإيمانهم برسالة المؤسسة وأهدافها، حتى في الأوقات الحرجة. (عياد، 2024) ويرى (Paolillo et al, 2015) بأنّ التفاوض التنظيمي شرط للتعامل مع ضغوط العمل؛ فالتفاوض من أكثر المحفّزات السلوكية المنتشرة (Frost,2021)، وهناك ارتباط بين التفاوض وانخفاض التوتر والاكنتاب بين الأفراد، كما أنّ له تأثيراً إيجابياً على الرفاه الفردي، كما أنّ هناك علاقة إيجابية بين التفاوض والرضا والسعادة والأداء لدى العاملين. وكذلك فإنّ للتفاوض التنظيمي أثرًا على القدرة الذهنية للفرد، كما يعزز الصحة النفسية، ويساعد في إقامة علاقات اجتماعية.

يستخدم العاملون التفاوض التنظيمي كإستراتيجية تُكَيّف للتعامل مع إجهاد وإرهاق العمل (Jawahar et al, 2019). كذلك يُسهم التفاوض التنظيمي في حماية الفرد من مشاعر الاكنتاب والقلق من خلال توقعاته الإيجابية، كما تتولد لديه نظرة للمستقبل، ممّا يفيد في ابتكار طرق أكثر إيجابية (محمد، 2019)

وترى الباحثة بأنّ التفاوض التنظيمي هو موقف إيجابي يعتنقه الأفراد داخل المؤسسة، حيث يتوقعون نتائج إيجابية، ويؤمنون بقدرتهم على تحقيق أهدافهم رغم التحديات والعقبات. ويعكس التفاوض التنظيمي الشعور بالثقة، والإيمان بالمستقبل، فالعاملون يتقون بقيادتهم وقدرتهم على اتّخاذ القرارات الصحيحة، وتوجيه المؤسسة نحو النجاح، ويتقدون بأنهم يمتلكون المهارات والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، ممّا يعزز من روح المبادرة والإبداع. ويعزز التفاوض التنظيمي من الروح الجماعية والتعاون بين الموظفين، ممّا يُسهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومنتجة، ويرتبط بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بالسعادة والرضا عن عملهم والمؤسسة ككلّ.

**الثقة التنظيمية:** تشير إلى بيئة عامّة يسودها الاحترام المتبادل والأدب واللطف، وشعور إيجابي متبادل بين أفراد المؤسسة: قادة وعاملين بإمكانية الاعتماد على بعضهم البعض (عياد، 2024). وتُعدّ الثقة عاملاً مهمّاً يضمن حرية التعبير، وبناء العلاقات الشخصية. هذا، وإنّ غياب الثقة التنظيمية في المؤسسة يؤدي الى التشدّد في المواقف البشرية، وسوء العلاقات الشخصية، وعدم الكفاءة والفعالية في التنظيم. وعليه، فإنه يمكن

الإشارة إلى الثقة، بأنها تمثل مجموعة من المشاعر والتوقعات والمعتقدات ذات العلاقة بمصداقية وموثوقية الممارسات والسلوكيات التي تتبعها القيادة وفريق العمل (Dafar & Raheemah, 2021). وتشكل الثقة التنظيمية من خلال التفاعلات بين الأفراد أنفسهم، وبين الأفراد وقيادتهم، ويستطيع القائد نشر الثقة التنظيمية وتعزيزها في نفوس أعضاء فريقه من خلال التعامل معهم بشفافية واحترام، والتوزيع العادل للأدوار والمكافآت، وتمثله بالقدوة الحسنة والتصرف بنزاهة، وتقدير مساهمات الموظفين والاعتراف بها، وتعزيز ثقافة الاحترام والتعاون داخل المؤسسة (Al-Helli, Al-Hindawy, & Jaber, 2021)

**التعاطف التنظيمي:** هو قدرة الأفراد داخل المؤسسة على فهم مشاعر واحتياجات وتحديات الآخرين والتفاعل معها بطرق تعزز العلاقات الإيجابية، وتحسن بيئة العمل، ويشير إلى اهتمام الأفراد ببعضهم البعض، من حيث المشاركة الوجدانية، والعناية بشكل متكرر (عياد، 2024). ويمكن للقائد من خلال التعاطف التنظيمي أن يظهر تعاطفه مع أعضاء فريقه عن طريق الإصغاء بعناية لما يقولونه، ومحاولة فهم وجهات نظرهم وتجاربهم، والتعامل مع مشاعرهم بمراعاة واهتمام، وتقديم الدعم المناسب في الوقت المناسب، والقدرة على التعرف على المشاعر المختلفة والاستجابة لها بشكل ملائم، والتعاطف بطريقة تظهر التفهم والمساندة، وتشجيع ثقافة التعاون والمشاركة داخل الفريق، وتوفير بيئة عمل داعمة للصحة النفسية والعاطفية (الحسني، 2022). إن التعاطف التنظيمي يؤدي إلى تحسين رضا العاملين، وزيادة التزامهم وإنتاجيتهم، كما يساهم بتقليل التوتر والصراعات داخل المؤسسة، ويعزز روح الفريق والعمل الجماعي، والشعور بمعاونة الآخرين ومحاولة التخفيف عنهم. كما يحفز فريق العمل لمساعدة بعضهم، خاصة الذين قد يكون أداؤهم متواضعًا وضعيفًا، ويوفر ظروف عمل إيجابية (Al-Helli, Al-Hindawy, & Jaber, 2021)

### النزاهة التنظيمية:

تشير النزاهة التنظيمية إلى مدى التزام المؤسسة وقادتها وموظفيها بالمبادئ الأخلاقية والقيم والممارسات التي تعزز السلوك الصادق والعادل والمسؤول. والنزاهة التنظيمية تعني أن الأفعال والقرارات داخل المنظمة تتماشى

مع القيم المعلنة والمعايير الأخلاقية المتفق عليها (طه، 2021). إن عملية المزج بين القيم والنزاهة قد منحَتْ قوة للمؤسسات التي تنتهج هذه الفلسفة. والنزاهة التنظيمية تولّد شعوراً لدى العاملين بالانتماء للمؤسسة (Mustafa & Amin, 2023). هذا، وإنّ النزاهة التنظيمية مفهوم شامل لجميع أوجه السلوك الإيجابي بكافة معانيه الأخلاقية، يوجّه العاملين نحو الوقاية من الجوانب السلبية، ونبذ ومكافحة أوجه الفساد المختلفة ضمن منظومة من المثل والمعايير الأخلاقية (الحسناوي، 2015). وتُعَدّ النزاهة التنظيمية من القيم المهمة والضرورية لبناء العلاقات الاجتماعية والتنظيمية داخل وخارج المؤسسة (Al-Helli et al., 2021:4)، كما تُعَدّ جزءاً من نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة، إذ تُعبر عن قيم وقواعد المنظمة التي تهدف لتعزيز كفاءتها (Nafei, 2021:29) وتطبيق النزاهة، وإنّ تمثّلها في المؤسسة يُسهم إلى حدّ كبير في نموّها وبقائها وديمومتها (الحسني، 2022)

**التسامح التنظيمي:** يُشير إلى مناخ العمل الذي يسوده التغاضي عن الأخطاء غير المقصودة، واعتبارها فرصة للتعلّم (عياد، 2024). والتسامح كقيمة أخلاقية، يمثّل الخير الأخلاقي، والسمو الروحي، ويقوّي العلاقات الشخصية، ويعزز العلاقات الداعمة بين العاملين، ويحفز التفكير الإيجابي؛ لذا يُعَدّ التسامح من أدوات الثقافة التنظيمية التعاونية (النجار، 2024). بينما يرى غالي وأمانة (2017) التسامح التنظيمي بأنه مغفرة الأخطاء، وقبول الاعتذار، وأنه فرصة للتعرف على مستويات الأداء العالية. والتسامح التنظيمي يُعبر عن الرغبة في التخلّي عن الأحكام السلبية والاستياء تجاه من ارتكبوا أخطاء، مع إظهار الحبّ والتعاطف تجاههم، شرط عدم تكرار هذه الأخطاء مستقبلاً؛ وبالتالي يعمل على الحدّ من الأخطاء، وتنمية العلاقات التعاونية في المؤسسة (Oraibi & Saeed, 2021). إنّ الأشخاص الأكثر تسامحاً يُظهرون علامات صحة بدنية ونفسية أفضل من غيرهم (المطيري، 2022). كما أنّ للتسامح التنظيمي دوراً فاعلاً في حلّ النزاعات بين العاملين في المؤسسة، ويوجد عادةً في المؤسسات التي تعتبر الأخطاء فيها فرصاً يمكن استغلالها والاستفادة منها (Al-Helli et al., 2021) وطريقةً لاستبدال السلبية بالإيجابية، كما يؤدّي التسامح إلى نتائج

جماعية إيجابية: كالشعور بالرضا الوظيفي، ورفع الروح المعنوية (Hur, Yuhyung, Seung, & Hyosun, 2017)

وقد قامت العديد من الدراسات الأجنبية والعربية بتبني مقياس (Cameron et al., 2004)، ومنها دراسة مرزوق وآخرون (2019)، وعلي (2019)، وغالي وأمانة (2018)، وأبو طبيخ (2019)، وستيروم Sturm (et al., 2022)، وصن ويون (Sun & Yoon, 2022)، وعياد (2024).

بينما قدّم (Vallet, 2010) أبعاد الاستقامة التنظيمية، لتشمل: الخير والإحسان، والغرض العميق، والتعاطف، والتفؤل، والابتهاج أو السعادة، والنزاهة. ونلاحظ هنا أنّ ثلاثة أبعاد كانت مشتركة بين دراسة "Vallet" ودراسة "كاميرون". كما ظهرت ثلاثة أبعاد لم تقترحها دراسة "كاميرون"، وقد يعود ذلك لاختلاف المجتمع المستهدف في كلا الدراستين.

بينما حددت دراسات أخرى خمسة أبعاد للاستقامة التنظيمية تمثل المحرك الأساس لتعزيز سلوكيات الاستقامة التنظيمية، وهي كما يلي: (Zamahani et al., 2012) القيادة، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، الهيكل والعمليات، ورعاية المجتمع. وأوضح (Singh و Buitendach 2014) أنّ للاستقامة التنظيمية ستة أبعاد، هي: الحكمة، الشجاعة، الإنسانية، العدالة، الاعتدال، والتّعالى (Singh et al., 2018). أما الباحثة، فقد اعتمدت نموذج "كاميرون"؛ وذلك لنظرته الشاملة للاستقامة التنظيمية، حيث لا يقتصر على البعد الأخلاقي فقط، بل يشمل الجوانب الثقافية والسلوكية والتنظيمية داخل المؤسسة. كما يوضّح نموذج كاميرون العلاقة الوثيقة بين الاستقامة التنظيمية وتحقيق الأداء العالي والاستدامة، مما يجعله أداة عملية لتحسين أداء المؤسسة وليس إطار نظري، كما يمكن تطبيقه بسهولة من خلال معايير واضحة يمكن قياسها وتقييمها؛ مما يساعد المؤسسات على تعزيز النزاهة وتحقيق الشفافية بطرق عملية، ويمكن استخدام النموذج في مختلف المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو مجال عملها، مما يجعله أكثر مرونة من بعض النماذج التي قد تكون مقتصرة على بيانات معينة، كما يعزّز نموذج كاميرون فكرة التوازن بين

القيم الأخلاقية ومتطلبات السوق والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على النزاهة دون الإضرار بالقدرة التنافسية.

## المرونة التنظيمية

### مفهوم المرونة التنظيمية

استخدم مصطلح المرونة في كثير من الدراسات الأكاديمية والأدبيات المتعلقة بالإدارة التطبيقية، إلا أن هذا المصطلح يُعدّ من المصطلحات التي لم يتوصّل الباحثون إلى تعريف ثابت موحد في التخصصات كافة.

المرونة لغة: ذكّرت قواميس اللغة معانيًا متعدّدة لكلمة "المرونة"، ألا أنها كانت متقاربة، وقد ذكر ابن منظور المرونة: من مرّن يمرن مرانة ومرونة: وهو لين في صلابته، ومرنته: أَلنّته وصلبته، ومرن الشيء يمرن مروناً إذا استمرّ، وهو لين في صلابته، ومرنتُ يُد فلان على العمل أي صلبتُ واستمرّت، والمرانة: اللين، والتمرين: التلين (ابن منظور، 2000)

يُعدّ مفهوم المرونة من المفاهيم التي اختلف الباحثون في وضع تعريف موحد له؛ بسبب تداخل هذا المفهوم وتناوله في كثير من التخصصات الأدبية والتربوية والاقتصادية والسياسية وغيرها، فتباينت الآراء حول هذا المفهوم تبعاً لاختلاف التخصصات. فقد عرّفها الصوفي (1998:141) المرونة: هي الخطّ الفاصل بين الثبات المطلق الذي يصل إلى درجة السكون والجمود، والحركة المطلقة التي تخرج بالشيء من حدوده وضوابطه. فالتعريف السابق يصف المرونة بالحركة التي لا تسلب التماسك والثبات الذي لا يمنع الحركة.

المرونة التنظيمية من السمات التي تُميّز المؤسسات ومنظمات الأعمال، وهي من العوامل المؤثرة في تفسير كيفية تسيير وأداء المؤسسات لأعمالها؛ لذا حظيت بتوالي الدراسات والأبحاث النظرية والتطبيقية لتقديم مفاهيم متنوعة لها. إن المرونة التنظيمية تتمثل في قدرة المؤسسة على إجراء التغيير باستمرار، والتخفيف من شدة المخاطر والأزمات التي تتعرض لها المؤسسة (محمد، 2019). وهي قدرة الفرد على طرح بدائل وأفكار متنوعة، وتعديل الأفكار الموجودة، وعدم التمسك بالأفكار النمطية، وتصور إمكانات أخرى بديلة لها،

والقدرة على الانتقال بين الأفكار بسهولة لتوليد حلول مرنة (خليف، 2023). كما أنها تعبر عن قدرة المؤسسة على التكيف واستعادة توازنها كلما تعرضت للتأرجح، وحفظها من السقوط عندما تتعرض لتغيرات في البيئة المحيطة. وتُعرف المرونة التنظيمية بأنها قدرة الفرد على التكيف والانسجام مع ضغوط العمل المحيطة به، وتمكّنه من إنجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف، وترتبط بالثقة والتشجيع والنظرة الإيجابية والدعم المقدم للفرد (الزعاين، 2018). وتعبّر كذلك عن قدرة قائد المؤسسة على تحقيق الأهداف، وتنفيذ الأعمال، وتطبيق القوانين والأنظمة بقدر من الحرية، واعتماد الخيار الأسهل والقابل للتغيير نحو الأفضل دون إحداث تجاوز أو تقصير أو تفريط (محمود، 2016)، وبهذا تتمثل المرونة التنظيمية في مجارة التطورات والتغيرات التي تعترض المؤسسة، وتطوير الفرص واستثمارها في البيئتين: الداخلية والخارجية (الطويل وآخرون، 2023). بينما تُعرفها الطلحايوي (2024) بأنها القدرة على التعامل مع التقلبات، وحالات عدم اليقين، والتغيرات المفاجئة من خلال تغيير الإستراتيجيات بسرعة وسلاسة، والاستجابة لهذه التغيرات، بحيث تُعيد المؤسسة لمسارها الصحيح ولحالة التوازن التي تحفظ لها الاستمرار والديمومة.

وتُعرفها الباحثة، بأنها قدرة المؤسسة على التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات والضغوط في بيئتها الداخلية والخارجية. وتشمل المرونة التنظيمية قدرة المؤسسة على تعديل إستراتيجياتها، وهياكلها، وعملياتها، وثقافتها، وسياساتها؛ وذلك استجابةً للفرص والمخاطر الجديدة المحيطة بالمؤسسة، وهذا يتطلب استجابة سريعة واستباقية لتغيرات السوق، والتكنولوجيا، والبيئة التنافسية، والاحتياجات المتغيرة للعملاء.

### أهمية المرونة التنظيمية

إنّ قدرة المؤسسة على التأقلم بنجاح مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية تُعدّ من أهم ركائز المرونة التنظيمية. تكمن أهمية المرونة التنظيمية في النقاط التالية: الطلحايوي (2024)، البنيان (2022)، أسعيد (2020)، بدوي والقحطاني (2021)

تضمن المرونة التنظيمية الديمومة والاستمرارية للمؤسسات، ومواجهة الصعوبات المتوقعة، مما يضمن قدرتها على المنافسة والبقاء. فالمؤسسات المرنة تكون أفضل استعدادًا لمواجهة الأزمات والمخاطر؛ وذلك لتبنيها خطط طوارئ وإستراتيجيات لتكئفٍ سريعٍ يمكن أن يقلل من تأثير الأزمات، ويعزز قدرة المؤسسة على التعافي بسرعة. إن بيئة العمل المرنة تكون جاذبة للمواهب، حيث يُفضّل العاملون العمل في منظمات تتمتع بقدرة على التكئف والابتكار. كما تُسهم المرونة التنظيمية في تعزيز رضا العاملين، وتحفيزهم على البقاء. والمؤسسات المرنة يمكنها تقليل التكاليف من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية. هذا، وإن المرونة التنظيمية تدعم ثقافة الابتكار القائم بالأساس على التغير، من خلال توفير البيئة التي تسمح بتجريب الأفكار الجديدة وتنفيذها بسرعة، مما يزيد من قدرة المؤسسة على تقديم كل جديد لمواجهة التحديات المحيطة. وكذلك، فالمؤسسات المرنة تستطيع تبني التكنولوجيا الجديدة بسرعة، ما يساعدها على تحسين عملياتها، وتقديم منتجات أو خدمات مبتكرة. وللمرونة دور فاعل في توطيد العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين، الأمر الذي يشجع العاملين في المؤسسة على طرح وجهات نظرهم في مختلف الأمور التي تهم المؤسسة، أو الأمور الخاصة التي تشغلهم، مما يعمل على تطوير جودة العمل في ظل بيئة ومناخ مريح. كما وإن المرونة التنظيمية تعزز أيضًا قابلية المؤسسات للاستجابة لحالات الطوارئ، وتسهم في تحسين العلاقات بين العاملين، وتوزيع المهام وفق المهارات والقدرات الشخصية لكل عامل؛ لذلك فمن الضروري توفير المرونة في عملية اتخاذ القرار، وتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات، وهذا من شأنه أن يقلل من الفاقد البشري في المؤسسة، إذ توجد علاقات عمل إيجابية بين العاملين، وتزرع الثقة بينهم وبين قيادتهم، وتستثمر تقبلهم للتغيير بشكل مناسب من خلال التوزيع العادل للوظائف، وفق القدرات والتخصصات، وتزيد من الرضا الوظيفي، وتعزز الانتماء للمؤسسة، وتسهم في دعم الحوافز المادية والمعنوية لمن يستحقها.

### أبعاد المرونة التنظيمية:

بعد اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات، يبدو أنه لا يوجد اتفاق على نموذج موحد لدى الباحثين والمؤلفين كافة في علم الإدارة حول أبعاد المرونة التنظيمية في المؤسسات. وتطرقت الباحثة هنا إلى الأبعاد

الأكثر تكرارًا بين الباحثين السابقين، والتي ترى أنّ لها تأثيرًا حيويًا ودورًا فاعلاً في تحقيق نجاح واستمرار المؤسسات، وتصديها للأزمات والتغيرات الطارئة، ومواجهة التقلبات والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة. تتمثل الأبعادُ فيما يلي: البدوي والقحطاني (2021)، (Saeed et al (2021)، المتروك وآخرون (2021)، (Cameron et al,(2004)، السلنتي(2018) (Lim, et al., 2011)

### المرونة الإستراتيجية:

المرونة الإستراتيجية تُشير إلى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الكبيرة في بيئتها الخارجية واستغلال الفرص الجديدة بفاعلية، مع الحفاظ على أهدافها الإستراتيجية طويلة الأمد (Saeed et al.,2021). تتضمن المرونة الإستراتيجية القدرة على تعديل الإستراتيجيات الحالية بسرعةٍ استجابةً للتغيرات، وتشمل القدرة على إعادة توجيه الموارد المالية والبشرية بسرعة وفعالية نحو الأولويات الجديدة ( Bokhari et al.,2020). وتتضمن كذلك القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية في البيئة الخارجية، واتخاذ الإجراءات المناسبة بشكل استباقي (الطويل وآخرون،2023)، والقدرة على التعرف على الفرص الجديدة والاستفادة منها بسرعة لتحقيق ميزة تنافسية.

إذن، يمكن القول: بأنّ المرونة الإستراتيجية، هي قدرة المؤسسة على توفير مجموعة مختلفة ومتنوعة من الخيارات الإستراتيجية التي يمكن تنفيذها بسرعة عالية، وسهولة الانتقال بين هذه الإستراتيجيات بسهولة وسلاسة حسب متطلبات ومتغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، بحيث تضمن فاعليتها وبقائها وتحقيقها للميزة التنافسية (عبد المعطي،2022)، والمواجهة المثلى لحالة عدم اليقين والتأكد والمخاطر المصاحبة لها (خليف، 2023).

**المرونة التشغيلية:** تتعلق بقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات اليومية في عملياتها التشغيلية بسرعة وكفاءة، وتركز فيها المؤسسة على عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، من أنظمة ووسائل وبرامج ومعدات؛ بهدف إحراز أكبر قدر من الفاعلية والكفاءة، والتقليل من مستوى المخاطر والتحديات في البيئة المتغيرة والمتقلبة المحيطة بالمؤسسة (بدوي والقحطاني،2021). كما تُشير المرونة التشغيلية إلى سرعة

تعديل وتغيير الجداول الزمنية لأنشطة وفعاليات المؤسسة، وتوفير التغذية الراجعة العكسية على أساس الوقت الحقيقي، مما يحقق رضا الزبائن، وقيمة المؤسسة (Kumar, 2013)

وتشير الباحثة إلى أنّ المرونة التنظيمية تساعد على تقديم حلول وبدائل مبتكرة وغير مسبوق لتسهيل الإجراءات اللازمة لإتمام الأعمال، وتحقيق الأهداف بزمن أقل، وبسهولة وبساطة أكبر، والبعد عن الإجراءات الروتينية التقليدية التي قد تُضيع الوقت، وتعقد الإجراءات في العمل.

**المرونة الهيكلية:** المرونة الهيكلية تتعلق بقدرة المؤسسة على تعديل هيكلها التنظيمي وهيكلها الإدارية وعملياتها التنظيمية؛ لتلبية التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية (الطويل وآخرون، 2023). وتُشير المرونة الهيكلية إلى القدرة التي تتمتع بها القيادة على الاتصال بالهيكل التنظيمي، واتخاذ القرارات ضمن مستويات الهيكل التنظيمي بسرعة وسلاسة، وبما يتوافق مع ما تقتضيه متطلبات التغيير في البيئة الخارجية، بقيادة المؤسسة بحاجة للمرونة الهيكلية داخل المؤسسة، وذلك عندما تواجه تغييرات حقيقة لتسهيل عملياتها الحالية (عمير، 2019)، وقد تشمل إضافة أو استغناءً عن بعض الاختصاصات، وتعديلاً في المستويات التنظيمية للمؤسسة أفقياً أو عمودياً حسب مستجدات العمل، إلى جانب تطوير قدرات المؤسسة التكنولوجية، ومنتجاتها (خليف، 2023). ويُعدّ الهيكل التنظيمي المرناً من أهمّ العناصر الداخلية المؤثرة على قدرة المؤسسة للاستجابة الفاعلة والسريعة للتغيرات المتسارعة والتطورات في البيئة المحيطة (الطويل، جوهر، و مراد، 2023)

بينما تناولت دراسة (Ni et al, 2020) ستّة أبعاد للمرونة التنظيمية: مرونة التنظيم، مرونة الموارد، مرونة القيادة، المرونة الثقافية، المرونة التكنولوجية، والمرونة الإبداعية. أمّا دراسة عبد المعطي (2022) فقد حدّدت الأبعاد التالية للمرونة التنظيمية: مرونة البنية التقنية الفنيّة: (أجهزة الحاسوب، البرامج، شبكة الإنترنت، المنصات التعليمية)، ومرونة الكوادر البشرية، ومرونة السياسات، ومرونة الإدارة.

واعتمدتُ دراسةً زكي (2019) الأبعادَ التاليةً للمرونة التنظيمية: التوافق، التنفيذ، ترتيب الأولويات، الأدوار والمسؤوليات، التفاعل والتآزر، والقدرات القيادية.

### الدراسات السابقة

تمّ استعراضُ الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالمواضيع قيد الدراسة، وفق التسلسل الزمني بدءًا بالأحدث، كما يلي:

#### أ- الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

أجرى البدوي والأسمري (2024) دراسةً للتعرف على دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير، وطبقًا الدراسة على عينة عشوائية من 389 فردًا من القيادات في مكاتب التعليم والإشراف التربوي في منطقة عسير، وتمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد أظهرت النتائج مستوى مرتفعًا جدًا لدور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي، كما أظهرت كذلك مستوى مرتفعًا جدًا لأبعاد القيادة التحويلية: (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الاستشارة الفكرية - الاعتبار الفردي) في تلبية احتياجات العاملين المهنية، كما أظهرت أيضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية وأبعادها لصالح الإناث في أبعاد: (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الاعتبار الفردي)، كما وقد أظهرت كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية وأبعادها في تلبية احتياجات العاملين المهنية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح حملة درجة الدكتوراة، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية وأبعادها في تلبية احتياجات العاملين المهنية تُعزى لمتغيري: الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة. هذا، وقد أوصى الباحثان بضرورة تلبية احتياجات العاملين المهنية من خلال تبني نمط القيادة التحويلي، حيث تبين أنّ له تأثيرًا كبيرًا على تلبية احتياجات العاملين المهنية.

وقدمت الشمري (2023) دراسةً هدفت من خلالها إلى قياس درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية قوامها 375 قائدًا تربويًا، وقد كشفت الدراسة أن درجة ممارسة القادة التربويين للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة، وكذلك لجميع أبعادها: التأثير والجاذبية، الاستثارة الفكرية، التحفيز والالهام، والاعتبارات الفردية، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الجنسية، وسنوات الخبرة. وبناء 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 التحويلية لمديري المدارس على دافعية المعلمين بسلطنة عمان. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وجمع البيانات من خلال استبانة أجاب عنها عينة مكونة من 377 معلمًا ومعلمةً، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية كانت فوق المتوسط بصورة إجمالية، ومستوى فوق المتوسط بشكل عام أيضًا لدافعية المعلمين، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المعلمين تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث، ومتغير المؤهل العلمي، لصالح حملة درجة الماجستير فأعلى، ومتغير سنوات الخبرة، لصالح من خبرتهم أكثر من عشر سنوات، كما وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ودافعية المعلمين.

وسعت دراسة ريس وآخرون (Rais et al, 2022) إلى معرفة أثر القيادة التحويلية 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 التحويلية الأربعة على زيادة الإبداع لدى المعلم، كما أظهرت الأثر الإيجابي لكل من العمل الجماعي، والمشاركة في العمل على إبداع المعلم.

وقامت الأضم (2021) بدراسة هدفتُ التعرفُ إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية غرب غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمتُ الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقتُ أدوات الدراسة على عينة الدراسة، والتي بلغت (263) معلمًا ومعلمةً من معلّمي المرحلة الثانوية في مديرية غرب غزة للعام 2021، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية، ودرجة ممارسة معلّمي المدارس لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كلاهما كان متوسطًا. وأوصت الباحثة: بتنمية مهارات القيادات التحويلية لدى المديرين والمعلمين من خلال إعداد ورش العمل التدريبية، وعقد الندوات.

وفي دراسة أحمد وروشيما (Ahmad ,Rochimah,2021)، والتي هدفتُ إلى تحديد أثر القيادة التحويلية والنزاهة في فاعلية التدريس. وتكوّن مجتمع الدراسة من 177 محاضرًا، وقد اختير عشوائيًا عينة من 123 محاضرًا من جامعة (As Syafi'iyah Islamic) في أندونيسيا، وقد استخدم الباحثان الملاحظات والاستبيانات كأدوات لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أنّ للقيادة التحويلية والنزاهة تأثيرًا مباشرًا وإيجابيًا على فاعلية التدريس، وللقيادة التحويلية تأثيرًا مباشرًا وإيجابيًا على النزاهة.

وهدفَت دراسة عميرة وعاشور (2020) إلى التعرفُ إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إربد. استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي من خلال تطبيق استبانة فاعلية اتخاذ القرار، واستبانة القيادة التحويلية، وتمّ تطبيقها على عينة مكونة من 253 معلمًا ومعلمةً من معلّمي المرحلة الأساسية، و193 معلمًا ومعلمةً من معلّمي المرحلة الثانوية. أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما بيّنت النتائج أنّ 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 إحصائيًا بين ممارسة مديري مدارس تربية قسبة إربد للقيادة التحويلية 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 التحويلية في الإدارة المدرسية.

وفي دراسة دياني ويلدز (Duyani & Yildiz,2020) هدف الباحثان إلى التحقق في تأثير القيادة التحويلية 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 التحويلية، وآخر لقياس الرضا. أظهرت النتائج تأثيراً مهماً وإيجابياً للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي.

كما أجرت عبد العال (2016) دراسة لمعرفة درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت استبانتيين لجمع البيانات الأولى لقياس درجة توافر سمات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة: (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة 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 التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلميهم، ودرجة مرتفعة كذلك لمستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس بمحافظة غزة من وجهة نظرهم. هذا، وقد أوصت الباحثة بنشر ثقافة القيادة التحويلية بين مديري المدارس الثانوية، وتدريبهم عليها، من خلال إعداد وتنفيذ برامج خاصة.

وفي دراسة أجراها كل من سميرات ومقابلة (2014) هدفت لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. استخدم الباحثان المنهج المسحي الارتباطي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (1620) معلماً 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 التحويلية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة متوسطة، وأن مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظرهم كان متوسطاً أيضاً.

كما أجرى ساجناك (2010) Sagnak دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الأخلاقي في المدارس. طبق الباحث الدراسة على عينة من المعلمين، اختيرت بطريقة عشوائية حجمها 764 من 50 مدرسة في "نيجدي" في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات، وكان من النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها جميعاً وتطوير نوع المناخ الأخلاقي علاقة مرتفعة جداً، حيث أظهرت قدرة القيادة التحويلية على تحسين المناخ الأخلاقي في المدرسة وتطويره بشكل إيجابي، مما سيؤدي إلى الحصول على نتائج مرضية لكل من المديرين والمعلمين؛ وذلك لقدرة القيادة التحويلية 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 التحويلية، وقياس درجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم من منظور مدخل القيم المتنافسة وبيان العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري التربية والتعليم ومستوى الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال توزيع استبانتيين: أحدهما للقيادة التحويلية، والأخرى للفاعلية التنظيمية. أسفرت النتائج عن مستوى متوسط لممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية، وأظهرت علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التحويلية ودرجة الفاعلية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم.

## 2. الدراسات المتعلقة بالاستقامة التنظيمية:

أجرى نبروخ (2024) دراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وعلاقتها بكل من الأداء الوظيفي ودافعية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

وقد جمعت الباحثة المنهجين الكمي والنوعي في دراستها، وطبقت الدراسة على عينة قوامها 364 معلمًا ومعلمةً، وتوصلت الدراسة إلى درجة مرتفعة لممارسة الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، ومستوى مرتفع جدًا للأداء الوظيفي للمعلمين، ومستوى مرتفع لدافعية الإنجاز لديهم. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات العينة حول مستوى الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة والمديرية، بينما كان هناك فروق تبعًا لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الماجستير فأعلى. كما دلّت الدراسة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين مستوى الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس ومستوى الأداء الوظيفي ومستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

وقام الهندي (2024) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمجالات الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الإعدادية في مديرتي شرق وغرب غزة، وطبقت الدراسة مقياس المحياوي (2022) على عينة قوامها 417 من المعلمين والمعلمات، وقد أظهرت الدراسة أن مستوى الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس كان مرتفعًا وفقًا لمحك الدراسة المعتمد، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمقياس الاستقامة التنظيمية 3.744 بوزن نسبي 74.8%، كما أظهرت الدراسة أن بُعد العدالة كان أكبر أبعاد الاستقامة التنظيمية، بوزن نسبي 75.9%، في حين أن بُعد التفاوض كان أقل الأبعاد، بوزن نسبي 74.3%، ولا توجد فروق في مستوى الاستقامة التنظيمية تُعزى للجنس، والفروق كانت لصالح الإناث، كما توجد فروق في الاستقامة التنظيمية تُعزى لسنوات الخدمة، والفروق كانت لصالح سنوات الخدمة الأكثر من 20 سنة.

وقام عياد (2024) بدراسة اختبرته الدور الوسيط للفخر التنظيمي في العلاقة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية: التفاوض التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي) والأداء الإبداعي. تم جمع البيانات عن طريق الاستقصاء من خلال عينة، قوامها (357) من أعضاء هيئة التدريس، بجامعة المنصورة، واعتمد الباحث أسلوب نمذجة المعادلة البنائية بطريقة المربعات الصغرى (PLS-SEM).

كشفت الدراسة عن وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية على كلٍ من الفخر التنظيمي والأداء الإبداعي، ووجود تأثير إيجابي معنوي للفخر التنظيمي على الأداء الإبداعي، وأن الفخر التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والأداء الإبداعي. بناءً على تلك النتائج أوصى الباحث بعدة أمور تُعزز إدراك أعضاء هيئة التدريس لأبعاد الاستقامة التنظيمية، وتنمية شعورهم بالفخر التنظيمي، مما يعزز مستوى أدائهم الإبداعي.

وأجرى العتيري وآخرون (2024) دراسةً هدفت إلى تحديد أثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها الخمسة: (التفائل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، المغفرة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة: (الالتزام العاطفي، الالتزام الأخلاقي، الالتزام المستمر) من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه. استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات، طُبِّقَتْ على عينة من (93) فرداً، واختار المنهج الوصفي في الفصل النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) نسخة 25. كشفت الدراسة عن وجود أثر معنوي موجب لأبعاد الاستقامة التنظيمية، وكذلك مدة الخدمة والمستوى التعليمي على الالتزام التنظيمي. هذا، وقد أوصى الباحث بضرورة أن تعمل إدارة المؤسسة على تنمية وتطوير مستوى الاستقامة التنظيمية المتمثلة في التفائل، الثقة، التعاطف، النزاهة، والتسامح بين جميع العاملين في المؤسسة؛ لما لها من تأثير معنوي موجب على مجمل الالتزام التنظيمي.

وقام أبو كرش (2023) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العاملين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين. وأتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي، كما استخدم المنهج النوعي من خلال تحليل موضوعي لبيانات المقابلات شبه المفتوحة، وتم الاعتماد على النظرية المجذرة في التحليل النوعي في تحليل البيانات. وتم اختيار عينة بالطريقة الطبقية العشوائية، 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 لمديرات التربية والتعليم، وكانت أفضل وساطة كلية في المواطنة التنظيمية كعامل تابع للحكومة الإدارية والاستقامة التنظيمية. كما بيّنت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للحكومة الإدارية وجميع مجالاتها، وفي مجال الاستقامة التنظيمية ومجاليها: (التفاوض التنظيمي، والنزاهة التنظيمية)، وفي المواطنة التنظيمية في مجال (الروح الرياضية) لدى المديرين العاملين تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح (مدير دائرة)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للحكومة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية في جميع مجالاتها تُعزى لمتغيري: (الخبرة التربوية، والمؤهل العلمي، ما عدا مجال الروح الرياضية)، وعدم وجود فروق كذلك في المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وقد وضع الباحثُ تصوّرًا تطوريًا مقترحًا قائمًا على المواطنة التنظيمية كمتغير تابع للحكومة الإدارية والاستقامة التنظيمية.

وأجرى المطيري (2022) دراسة للتعرف إلى درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للبنات في محافظة عنيزة بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات، ودراسة أثار كل من الخبرة والتخصص، والتعرف إلى معيقات تطبيق الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات. وقد طبقَ الباحثُ دراسته على عينة مكونة من 130 معلمة من معلمات المرحلة الثانوية، مستخدمًا المنهج الوصفي الارتباطي. أظهرت الدراسة أنّ درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم كانت مرتفعة ولجميع أبعاد الاستقامة التنظيمية، حيث كان ترتيب الأبعاد تنازليًا: الثقة التنظيمية، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي، التفاوض التنظيمي، والتعاطف التنظيمي، كما أظهرت درجةً متوسطةً للمعوقات ككل التي تحول دون ممارسة مديرات المدارس الثانوية في محافظة عنيزة للاستقامة التنظيمية، ودرجةً متوسطةً أيضًا لجميع أبعادها: المعوقات التنظيمية، المعوقات الاجتماعية.

وقام الناصري وبرايم (2020) بدراسةٍ هدفت إلى التعرف إلى درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتمّ تطبيقها على عينة

مكوّنة من (203) معلّم ومعلّمة. توصلت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاءت كبيرة في أبعاد الدراسة ككلّ، كما جاءت كبيرة في جميع الأبعاد، وهي: التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، والتسامح. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عيّنة الدراسة عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) تُعزى لمُتغيّري سنوات الخبرة، والمؤهل العلميّ، لكنّها كشفت عن وجود فروق في متغيّر الجنس ولصالح الذكور.

وقامت السعد (2020) بدراسةٍ هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية وأثر المتغيّرات للقيادة المتسامية، وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفيّ التحليليّ، وتمّ جمعُ البيانات من خلال توزيع استبانة على عيّنة بلغت (300) معلّم ومعلّمة في مدارس مديرية تربية عمان الثانية. وقد أسفرت الدراسة عن وجود درجة متوسطة لممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية والاستقامة التنظيمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تقدير عيّنة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية تُعزى لمتغيّرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عيّنة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية للاستقامة التنظيمية تُعزى لمتغيّر (الخبرة). بينما لم تكشف الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تُعزى لمتغيّرات (الجنس، المؤهل العلمي). هذا، وقد أظهرت الدراسة كذلك وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتسامية والاستقامة التنظيمية. وقد أوصت الدراسة على ضوء نتائجها بضرورة عقد دورات تدريبية في مجال الاستقامة لمديري المدارس، وعقد دورات تدريبية في مجال المهارات التكنولوجية خاصة في التعامل مع مهارات التعلّم عن بُعد.

وقام مرزوق وآخرون (2019) بدراسةٍ هدفت إلى تقصي أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي، والتي طبّقت على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة كفر الشيخ. تمّ اعتمادُ عيّنة من

362 من العاملين في هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية، وقد تمّ اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية. استخدم 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. وقدّم الباحثون عدة توصيات لإدارة المستشفيات الحكومية التي تُسهم في تحسين مستوى الاستقامة التنظيمية بغرض تحسين درجة الاستغراق الوظيفي للعاملين.

وأجرى الصّراف (2019) دراسةً هدفت إلى دراسة كيفية توظيف نتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية، ومدى تأثير تقييم الأداء على تحقيق الاستقامة التنظيمية. استخدم الباحث النهج التجريبي، ووزع استبانةً، طبّقها في المعهد التقني في محافظة الموصل على عينة مقدارها 30 من أعضاء الكادر التدريسي في المعهد التقني في الموصل، مستخدمًا الأساليب الإحصائية: (التوزيع التكراري، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، معامل الانحدار البسيط، ومعامل التحديد). وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية معنوية بين تقييم الأداء والاستقامة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة إعلام العاملين أنّ المؤسسة مصدرٌ للموثوقية والصدق، ويكون ذلك من خلال إشراك جميع العاملين باتخاذ قرارات تخصّ المهمّات الموكلة إليهم، كما أوصت كذلك بتوفير جوّ من التقاهم والثقة بين إدارة المؤسسة والعاملين فيها.

وقام أسعد وآخرون (Asad et al., 2017) بدراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال المناخ الأخلاقي كمتغيّر وسيط، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (271) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات في باكستان، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ المناخ الأخلاقي يتوسط جزئيًا العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والرضا الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى أنّ المناخ الأخلاقي يدعم العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والرضا الوظيفي ويعمل على زيادته، وأيضًا توصلت النتائج إلى أنّ الاستقامة التنظيمية تؤثر إيجابيًا في الرضا الوظيفي.

### 3. الدراسات المتعلقة بالمرونة التنظيمية:

أجرى الجدعاني (2024) دراسةً هدفت إلى معرفة أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا من وجهة نظر قيادات جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، ومعرفة درجة توفر المرونة التنظيمية بأبعادها: (المرونة الإستراتيجية، والتشغيلية، والهيكلية، والموارد البشرية). وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَتْ على عَيِّنة من (212) فردًا بطريقة عشوائية بسيطة. وقد توصلت إلى أنّ درجة توفر المرونة التنظيمية لدى جامعة الملك عبد العزيز مرتفعة جدًا، وأنّ مستوى أداء الجامعة كان مرتفعًا جدًا أيضًا، وأنّ هناك أثرًا لثلاثة أبعاد من المرونة التنظيمية: (المرونة الهيكلية، الإستراتيجية، الموارد البشرية) على أداء الجامعة. كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول طبيعة العلاقة ما بين المرونة التنظيمية بأبعادها وأداء الجامعة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، والخبرة). وقد أوصت الدراسة بضرورة محافظة الجامعة على مستوى المرونة التنظيمية التي تمتلكها، وتطوير آليات من شأنها زيادة مرونتها التنظيمية.

وقام حامد وآخرون (2023) بدراسة هدفت إلى الكشف عن واقع المرونة التنظيمية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت، وقد استُخدم المنهج الوصفي، وذلك من خلال توزيع استبانة على عَيِّنة من (309) من المعلمين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، وقد كشف البحث عن درجة منخفضة لممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت. وعلى ضوء ذلك، أوصت الدراسة بضرورة وأهمية تدريب المديرين على ممارسة كافة أبعاد المرونة التنظيمية وخاصة المرونة الإستراتيجية.

وقام خليف (2023) بدراسة هدفت إلى التعرف على متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَتْ على عَيِّنة قوامها (212) من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الأحمدية. أوصت الدراسة بمجموعة من المتطلبات لتحقيق المرونة التنظيمية في المدارس الثانوية: نشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية، ضرورة توفير

برامج تدريبية وتأهيلية متخصصة لمديري المدارس في مجال المرونة التنظيمية، تطوير سياسات وإجراءات تنظيمية مرنة تسمح للمدارس بالتكيف مع التغيرات من خلال تفويض السلطة وتعزيز الابتكار والإبداع.

وأجرى البنبان (2022) دراسةً هدفتُ للكشف عن حجم الدراسات العربية، مقارنةً بالدراسات الأجنبية، والتي أُجريتُ في مجال المرونة وفقاً لسنة النشر، في الفترة من (2017-2021)، وكذلك مصادر نشر أبحاث المرونة التنظيمية العربية والإنجليزية، بالإضافة إلى دور النشر الأبرز عربياً وغربياً، والموضوعات التربوية التي تناولتها أبحاثُ المرونة التنظيمية عربياً وغربياً، وأبرز توجّهات تلك الأبحاث، من حيث الموضوعات التي تناولتها، والمنهجية المتبعة. ولتحقيق هذه الأهداف تمّ إجراء مسح لدراسات المرونة التنظيمية في الفترة المحددة، وفق معايير الشمول (البحوث المنشورة في الفترة من 2017 إلى 2021، والبحوث المنشورة كنصّ كامل، والبحوث المنشورة في مجلات أكاديمية متخصصة)، مع اختيار البحوث المكتوبة باللغة الإنجليزية للبحوث الأجنبية. وتمّ استخدام أسلوب التحليل الكميّ لجميع الدراسات التي تمّ الحصولُ عليها من المسح، مع التحليل الكيفي للدراسات في مجال الإدارة التربوية، وقد توصلتُ الدراسة إلى أنّ نسبة البحوث العربية من إجمالي البحوث باللغتين بلغت (31.9%)، وأنّ نسبة البحوث الإنجليزية من إجمالي البحوث باللغتين بلغت (68.1%)، وأنّ حجم البحوث العربية بلغ نصف حجم البحوث المنشورة باللغة الإنجليزية تقريباً، وأنّ أعداد البحوث في عام 2019 كان النصيب الأكبر منها للبحوث باللغة العربية، حيث بلغت (16) بحثاً. أمّا بالنسبة للبحوث الإنجليزية، فقد وُجد أنّ العام 2020 هو الأكثر عدداً في البحوث، حيث بلغت (26) بحثاً، كما أظهر التحليل المقارن للدراسات العربية والإنجليزية في مجال المرونة التنظيمية في مجال الإدارة التربوية تقدّم الدراسات العربية في هذا المجال؛ لذا يمكن اعتبار ذلك دليلاً على التعمق في دراسة هذا المفهوم من جميع جوانبه، وربطه بمتغيرات عديدة؛ لبناء قاعدة معرفية تؤسس لنظريات عربية، يمكن تعميمها على البيئات العربية المختلفة.

وقام الشايح والتويجري (2022) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس في مدينة بريدة لأبعاد المرونة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وأثر متغيرات: المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية على ذلك، وتقديم المقترحات التي تُسهم في تطوير ذلك الواقع.

وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفيّ المسحيّ، وطُبِّقَت الدراسة على عيّنة عشوائية بسيطة قوامها 351 معلّمًا، وتوصّلت إلى مستوى متوسط لممارسة مديري المدارس للمرونة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، كما توصّلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيًا حول واقع المرونة التنظيمية تُعزى لمتغيرات المرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية. وأوصت الدراسة بتشجيع الأفكار الإبداعية والمبادرات التي يقدّمها المعلمون، وبناء الثقة المتبادلة بين أفراد المؤسسة، وتعزيز العمل الجماعيّ.

وأجرى ملهبناني وآخرون (2022) دراسةً هدفت إلى التحقق من دور المرونة التنظيمية بأبعادها: (المرونة الإستراتيجية، الهيكلية، والتشغيلية) في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها: (الاستقطاب، الأداء الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية، التدريب والتطوير الإلكتروني). استخدم الباحثون المنهج الوصفيّ الارتباطيّ، وتمّ استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، حيث طُبِّقَت على عيّنة قوامها 106 من رؤساء أقسام ومسؤولي وحدات إدارية في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية معنوية بين المرونة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. وفي ضوء الدراسة أوصى الباحثون بضرورة اهتمام قيادات الجامعات بالتحقق من المرونة التنظيمية لدى الوحدات التنظيمية، والتي لها تأثير إيجابي في الأداء التنظيمي، بالاستناد إلى ممارسة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

وأجرى Limon et.al (2021)، (دراسةً تناولت الدور الوسيط للمبادرة الشخصية في العلاقة بين القيادة الموزعة والمرونة التنظيمية في المدارس، وقد استخدمت الدراسة تصميم المقطع العرضي. تكوّنت العيّنة من 310 من معلّمين، تمّ تعيينهم من مدن مختلفة، تقع في سبع مناطق جغرافية في تركيا. تمّ جمع البيانات

عبر الإنترنت، من خلال توزيع استبانات للقيادة الموزعة، ومقياس المبادرة الشخصية، مقياس المرونة التنظيمية، وأظهرت النتائج ارتباطات إيجابية بين المتغيرات، وأن القيادة الموزعة تعزز مناخ المبادرة والمرونة التنظيمية في المدارس، وأن القيادة التوزيعية لها تأثير كبير على مرونة المدارس من خلال مناخ المبادرة.

وقام بدوي، والقحطاني (2021) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية، ووضع عدد من الآليات التي تُسهم في تطويرها. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (375) مفردة، وكشفت دراستهما وجود درجة متوسطة لممارسة قائدات مدارس أبها لأبعاد المرونة التنظيمية: (المرونة الإستراتيجية، المرونة التشغيلية، والمرنة التكتيكية). وعدم وجود فروق دالة احصائياً بين استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة: الاستراتيجية، والهيكلية، والتشغيلية تعزى لمتغيرات الوظيفة الحالية والمرحلة التعليمية، كما توصلت الدراسة الى وضع عدد من الآليات التي تسهم في تطوير تلك الممارسات ومنها: تنظيم الدورات التدريبية المتخصصة للتعريف بالمرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة.

وقام السوالقة وحراشة (2020) بدراسة هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى معلمهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وكشفت دراسته عن جملة من النتائج: درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة جاء بدرجة متوسطة، ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة المرونة التنظيمية والروح المعنوية من وجهة نظر معلمهم.

وأجرى السنين (2020) دراسة هدفت لقياس درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الإحساء ومتطلبات تفعيلها، وكذلك الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة

الإحساء، تُعزى لمتغيرات: (القطاع التعليمي، العمل الحالي، سنوات الخبرة، وحجم المدرسة). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، من خلال استبانة لمجالات المرونة التنظيمية التالية: (الأنظمة والتعليمات، القيادة والإدارة، اتخاذ القرارات، الأداء والتقييم)، واستبانة لمتطلبات تفعيل المرونة التنظيمية في المدارس الثانوية. طُبِّقَت الدراسة على جميع وكلاء المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالإحساء، وذلك نظرًا لقلّة عددهم، وعلى عيّنة عشوائية طبقية قوامها (660) معلمًا، وأسفرت الدراسة عن وجود درجة ممارسة عالية للمرونة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العيّنة حول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للمرونة التنظيمية في محافظة الإحساء تُعزى لمتغيرات: (القطاع التعليمي، العمل الحالي، حجم المدرسة، وسنوات الخبرة). أوصت الدراسة بضرورة قيام وزارة التعليم بالتعديل على استمارة الأداء الوظيفي لقادة المدارس من خلال إدراج ما يتعلق بالمرونة، وتعزيز مبادرات قادة المدارس في التغيير من الإجراءات والحلول الروتينية للمشكلات من خلال اعتمادها وتعميمها على المدارس، وعقد ورش عمل مشتركة بين المشرفين وقادة المدارس للوصول إلى فهم مشترك حول المرونة التنظيمية، ونشر ثقافة الحوار بين قادة المدارس والعاملين من خلال مناقشة الأداء الوظيفي وسبل حلّ المشكلات المدرسية.

وقام زكي (2019) بدراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح، هدفت إلى بيان اثر المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة على عيّنة قوامها 162 شخصًا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية: (التوافق، وترتيب الأولويات والأدوار والمسؤوليات، والقدرات القيادية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة).

وقام فقيشة (2019) بدراسة هدفت إلى تقصي درجة التفاعل الأكاديمي، وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، وتحديد ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عيّنة الدراسة على مقياسي المرونة التنظيمية والتفاعل الأكاديمي تُعزى لمتغيرات

الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص والخبرة. استخدم الباحث المنهجين الوصفي الارتباطي والمقارن، وقد أسفرت الدراسة عن وجود درجة مرتفعة للتفاوت الأكاديمي والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية ماركا من وجهة نظر المعلمين، كما كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المفحوصين على مقياس درجة التفاؤل الأكاديمي والمرونة التنظيمية، لصالح الإناث، ولم يكن هناك فروق دالة إحصائية لنفس المقياسين تبعاً لمتغيرات التخصص والخبرة والمؤهل العلمي. كما كشفت عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى درجة التفاؤل الأكاديمي والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية ماركا. وأوصى الباحث بنشر الوعي بأهمية المرونة التنظيمية كإستراتيجية ناجحة للبيئات التنظيمية المعاصرة.

وقام (العارضة، 2018) بدراسة هدفت إلى معرفة مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية في مديرية قباطية للمرونة الادارية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية من وجهة نظر معلمها، في ضوء متغيرات: (المؤهل العلمي، الجنس، وسنوات الخبرة). استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات من خلال استبانات تم توزيعها على عينة طبقية عنقودية قوامها 92 معلماً ومعلمة في مديرية قباطية، إحداهما لقياس مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية للمرونة الإدارية، والأخرى لدرجة امتلاكهم لسمات القيادة الإبداعية. وقد أسفرت الدراسة عن مستوى مرتفع لمدى امتلاك مديري المدارس الثانوية للمرونة الإدارية، ودرجة كبيرة لاملاكهم سمات القيادة الإبداعية.

وقام Li et al.,(2016) بدراسة قدمت نموذجاً نظرياً لدراسة المرونة الإستراتيجية، باعتبارها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الشركات، على أساس البيئة الديناميكية في الصين. قام الباحثون بتطبيق استبانة على 210 من مديري كُبريات الشركات في بكين وشنغهاي. أظهرت نتائج الدراسة أنّ المرونة الإستراتيجية لعبت دور الوسيط الكامل في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الشركات، كذلك تم العثور على الدور المعدل للديناميكية البيئية على العلاقة بين القيادة التحويلية والمرونة الإستراتيجية، بالإضافة لوجود تأثيرات معدلة للعلاقة بين المرونة الإستراتيجية وأداء الشركات.

## التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء مواضيع الدراسة تمّ عرضُ الدراسات السابقة، وفيما يلي عرضٌ للتعليق على الدراسات السابقة تبعاً لهذه المواضيع:

### أ- التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة في مجال القيادة التحويلية، تبين لها ما يلي:

- أشارت بعض الدراسات إلى مستوى ممارسة المدراء للقيادة التحويلية، وقد اختلف مستوى ممارستها من دراسة لأخرى، فقد كانت درجة ممارسة مرتفعةً، كما في دراسة (البدوي والأسمري، 2024)، ودراسة (الشّمري، 2023)، ودراسة (عبد العال، 2016)، بينما أشارت نتائج دراسات أخرى إلى درجة متوسطة لممارسة القيادة التحويلية مثل: دراسة (الأضم، 2021)، ودراسة (عميرة وعاشور، 2020)، ودراسة (سميرات و مقابلة ، 2014)

- تناولت الدراسات السابقة أثر ممارسة القيادة التحويلية على عدّة متغيّرات، 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 فاعلية التدريس، ودراسة (البدوي والأسمري، 2024) التي بحثت في دور ممارسة القيادة التحويلية في تلبية احتياجات المعلمين، ودراسة (البطاشي، 2023) التي بحثت العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية ودافعية المعلمين - بينت بعض الدراسات أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغيّر الجنس، مثل دراسة: (البطاشي، 2023)، (البدوي والأسمري، 2024). كما بينت دراسات أخرى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغيّر الجنس، كدراسة: (الشّمري، 2024)، ودراسة (الأضم، 2021)

- أظهرت بعض الدراسات وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، مثل: دراسة (البدوي، الأسمري، 2024)، لصالح حملة الدكتوراة، ودراسة (البطاشي، 2023)، وكانت لصالح حملة الماجستير فأعلى. بينما دراسات أخرى أظهرت عدم وجود هذه الفروق تبعًا لمتغير المؤهل العلمي، كدراسة: (الشمري، 2024).

- بيّنت بعض الدراسات وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغير الخبرة مثل، دراسة: (البطاشي، 2023)، ولصالح سنوات الخبرة أكثر من عشر سنوات، ودراسة (الأضم، 2021)، وكانت لصالح سنوات الخبرة أقل من خمس سنوات، بينما ثمّت دراسات أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية تُعزى للخبرة كما في دراسة (الشمري، 2024) ودراسة البدوي والأسمري، 2024)

- استخدمت الدراسات السابقة المنهج الكمي، عدا دراسة (Sagnag, 2010)، فقد جمعت بين المنهجين: الكمي والنوعي.

#### ب- التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بالاستقامة التنظيمية:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة في مجال الاستقامة التنظيمية، تبين لها ما يلي:

- أنّ غالبية الدراسات أشارت إلى مستوى الاستقامة التنظيمية، ولكن اختلف مستوى ممارسة الاستقامة التنظيمية من دراسة إلى أخرى. فقد أشارت دراسة كلٍّ من: (الهندي، 2024)، ودراسة (أبو كرش، 2023)، ودراسة (نيروخ، 2024)، ودراسة (الناصرى وابراهيم، 2020) إلى درجة مرتفعة لممارسة 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 كلٌّ من دراسة: (أبو 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). هذا وقد بحثت دراسات أخرى بالعلاقة بين درجة ممارسة الاستقامة التنظيمية وبعض المتغيرات: مستوى الأداء الوظيفي ودافعية الإنجاز (نيروخ، 2024)

- بيّنت بعض الدراسات أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر أفراد العينة تُعزى لمتغير الجنس، فكانت لصالح الإناث، كما في دراسة: (الهندي، 2024)، ولصالح الذكور، كما في دراسة: (الناصرى وإبراهيم، 2020). بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس، كما في دراسة: (السعد، 2020)، ودراسة (نيروخ، 2024)

- بيّنت بعض الدراسات أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر أفراد العينة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما في دراسة: (السعد، 2020)، ودراسة (الهندي، 2024). بينما لا توجد فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما في دراسة: (أبو كرش، 2023)، ودراسة (نيروخ، 2024)، ودراسة (الناصرى وإبراهيم، 2020)، ودراسة (المطيري ز.، 2022)

- بيّنت بعض الدراسات أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر أفراد العينة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، كدراسة: (أبو كرش، 2023)، ودراسة (السعد، 2020)، ودراسة (الناصرى وإبراهيم، 2020). بينما توجد فروق تُعزى 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: (التعاؤل التنظيمي، النزاهة التنظيمية، الثقة التنظيمية، التسامح التنظيمي، والتعاطف التنظيمي)، كما في دراسة كلٍ من: (المطيري، 2022)، (العتيري وآخرون، 2023)، و (عياد، 2023)، و (الناصرى

وإبراهيم، 2020). بينما استنتجت دراسة كلٍّ من (أبو كرش، 2023)، ودراسة (الهندي، 2024) بُعد التسامح التنظيمي.

بعض الدراسات استخدمت النمذجة البنائية كما في دراسة: (عياد، 2024)، حيث عمل الفخر التنظيمي دور العامل الوسيط بين الاستقامة التنظيمية والأداء الإبداعي.

#### ت- التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بالمرونة التنظيمية:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة في مجال المرونة التنظيمية، تبين لها ما يلي:

اعتمدت الدراسات السابقة في معظمها على المنهج الكمي، كدراسة: (ملهباني، 2022)، ودراسة (حامد وآخرون، 2023)، ودراسة (بدوي وقحطاني، 2021)، ودراسة (السوالقة وحراشقة، 2020)، ودراسة (الشايح والتويجري، 2022)، ودراسة (السنين، 2020) ودراسة (الجدعاني، 2024)

- بحثت الدراسات السابقة أثر ممارسة المرونة التنظيمية على بعض المتغيرات: كأثر المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف، دراسة (زكي، 2019)، ودورها في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، دراسة (ملهباني، 2022)، وأثرها على أداء الجامعات خلال جائحة كورونا دراسة، (الجدعاني، 2024). كما بحثت بعض الدراسات العلاقة بين المرونة التنظيمية وبعض المتغيرات، مثل المبادرة الشخصية، والقيادة الموزعة (Limon et al., 2021)، التفاوض التنظيمي (قفيشة، 2019)، القيادة الإبداعية (العارضة، 2018)، القيادة التحويلية (Li, Zhan, & Lu, 2016)

أشارت الدراسات إلى مستوى ممارسة المرونة التنظيمية، ولكن اختلف مستوى ممارسة المرونة التنظيمية من دراسة إلى أخرى. فقد أشارت دراسة كلٍّ من (بدوي والقحطاني، 2021)، ودراسة (السوالقة والحراشقة، 2020) ودراسة (الشايح والتويجري، 2022) إلى درجة متوسطة للمرونة، بينما أظهرت دراسة (قفيشة، 2019) و (العارضة، 2018) و (السنين، 2020) درجة مرتفعة للمرونة التنظيمية. أما دراسة (الحامد

وآخرون، 2024) فقد أظهرت درجة منخفضة لممارسة المرونة التنظيمية، وأما دراسة (الجدعاني، 2024) فأظهرت درجة مرتفعة جدًا للمرونة التنظيمية.

- بيّنت بعض الدراسات أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر أفراد العينة تُعزى لمتغيّر الجنس، وكانت لصالح الإناث، كما في دراسة: (قفيشة، 2019). بينما أظهرت دراسات أخرى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية تُعزى لمتغيّر الجنس، كما في دراسة (الجدعاني، 2024)

- بيّنت بعض الدراسات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر أفراد العينة تُعزى لمتغيّر سنوات الخبرة، كما في دراسة: (قفيشة، 2019)، ودراسة (الشايح والتويجري، 2022)، ودراسة (الجدعاني، 2024)

- بيّنت بعض الدراسات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر أفراد العينة تُعزى لمتغيّر المؤهل العلمي، كدراسة: (بدوي وقحطاني، 2021)، ودراسة (الجدعاني، 2024)

- اعتمدت معظم الدراسات أبعاد المرونة التنظيمية: (المرونة الاستراتيجية، المرونة التشغيلية، المرونة الهيكلية)، كما في دراسة كلٍّ من: (الملهباني، 2022)، و (بدوي والقحطاني، 2021)، و (حامد وآخرون، 2023). بينما أضافت دراسة (الجدعاني، 2024) بُعد مرونة الموارد البشرية للأبعاد السابقة. هذا، وقد اعتمدت (زكي، 2019) الأبعاد التالية للمرونة التنظيمية: (التوافق، ترتيب الأولويات، الأدوار والمسؤوليات، والقدرات القيادية). في حين اعتمدت دراسة (السنين، 2020) الأنظمة والتعليمات، والقيادة والإدارة، واتخاذ القرارات، والأداء والتقييم كأبعاد للمرونة التنظيمية. أما دراسة (خليف، 2023)، فقد اعتمدت الأبعاد التالية للمرونة التنظيمية: (مرونة الأنظمة والتعليمات، مرونة الموارد البشرية، مرونة اتخاذ القرار، مرونة الإدارة والقيادة، ومرونة الأداء والتقييم).

بعض الدراسات استخدمت النمذجة البنائية، كما في دراسة: (Li et al.,2016)، حيث لعبت المرونة التنظيمية دورَ الوسيط الكامل بين القيادة التحويلية وأداء الشركات.

#### ث- التعليق العام على الدراسات السابقة:

- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الاطلاع على أدوات القياس، وتحديد المجالات والفقرات في هذه الدراسات، مما ساعدها في بناء أدوات قياس القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية.

- استفادت الباحثة في المنهجية العلمية، والمعالجات الإحصائية، ومناقشة النتائج والإرشاد في الوصول إلى بعض المراجع.

وامتازت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، فيما يلي:

- جمعت الدراسة الحالية بين الجانبين: الكمي والنوعي، بينما غالبية الدراسات السابقة اقتصرَت على الجانب الكمي.

- تناولت الدراسة الحالية الموضوعات قيد الدراسة: (القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية) مجتمعةً، وهذا لم يتوفّر في الدراسات السابقة.

- ندرة الدراسات التي تناولت دراسة العامل الوسيط باستخدام تحليل المسار (Path- Analysis)، بالتالي امتازت الدراسة الحالية بالجمع بين هذه المتغيرات، ودراسة العلاقة بينها، والتوصّل إلى نموذج بنائي سببي بينها.

- دراسة العلاقات بين المتغيرات قيد الدراسة، والتوصل إلى تصوّر مقترح يمكن الاستفادة منه في تدريب مديري المدارس.

- امتازت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتطبيقها في المحافظات الشمالية من فلسطين، بينما وحسب علم الباحثة، تمّ تطبيق الدراسات السابقة في دول أخرى، كالكويت، ومصر، والجزائر، والمحافظات الجنوبية(غزة) من فلسطين.

## مصطلحات الدراسة

نموذج المعادلة البنائية **Structural Equation Model (SEM)**: الأسلوب الذي يُستخدم لتحديد وتقدير العلاقات السببية الخطية بين المتغيرات، وتتضمن كلاً من المتغيرات المقاسة (المشاهدة) (Observed Variables)، والمتغيرات الكامنة (Laten Variables). (MacCallum & Austin, 2000)

القيادة التحويلية: عرّفها بيرنز (Burns)، وهو أول من طرح تعريفاً واضحاً للقيادة التحويلية، بأنها: نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله الى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ويعمل على إشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق تغيير مقصود (العنبي س.، 2006)

وعرّفها تشان وونج (Cheung & Wong (2011:657): هي القيادة التي يُلهم القائد من خلالها التابعين لتجاوز قدراتهم، وزيادة أدائهم، ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدامٍ فعّالٍ للموارد، مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية.

وتُعرّفها الباحثة إجرائياً: بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على أداة قياس القيادة التحويلية المستخدمة في هذه الدراسة.

الاستقامة التنظيمية: فضيلة أخلاقية ترتقي بآمال وتطلّعات وطموحات القادة والعاملين، وتعمّق إدراكهم وتصوراتهم نحو العمل المؤسسي، وتجعلهم أكثر إيجابية في تفكيرهم وممارساتهم المهنية، وأكثر قدرة على مواجهة التّحديات المعاصرة، وأكثر تصميمًا على حلّ المشكلات المعقّدة التي تواجه المنظمة (Magnier-Watanable et.,2020). فهي كلُّ ما يتعلّق بالعدالة والمنافسة النزيهة، والتصرفات السليمة

لأعضاء المنظمة في بيئة العمل (Cameron, Bright, & Caza, 2006)

وتُعرّفها الباحثة إجرائياً: بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على أداة قياس الاستقامة التّنظيمية المستخدمة في الدراسة الحالية.

المرونة التنظيمية: هي القدرة على طرح استجابات متعددة للبيئة المحيطة بالمنظمة، والقدرة على التحوّل من استجابة لأخرى متحمّلة تكلفة الاستعداد والجاهزية (Philip&Tuladhar,2020)، مع تحديد مستوى قابلية المنظمة للعمل في بيئات غير مؤكدة (Kocyigit, 2020)

وتُعرّفها الباحثة إجرائياً: بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عيّنة الدراسة على أداة قياس المرونة التنظيمية المستخدمة في الدراسة الحالية.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

برزت أهمية الإدارة المدرسية لتعدّد الوظائف التي تؤدّيها داخل المؤسسة التعليمية، والتي لا تصل إلى غايتها إلا عن طريق قيادة مدرسيّة فاعلة، تستطيع استنهاض طاقات المعلمين لخلق بيئة مدرسيّة محفّزة (جاد الله،2020). وتعدّ القيادة التحويليّة من النماذج المؤثّرة في مجال التّعليم (Crowne,2019)، وذكر (Pounder) المشار إليه في (Adarkwah& Zeyuan,2020)، بأنها قيادة قابلة للتطبيق في السياق التّعليمي، وأضاف صلاح (2023) أنّ القيادة التحويليّة تعزز الأداء الكليّ للمؤسسة، وتعمل على رفع قدرات المؤسسة التّظيمية بما يتعلّق بالاستجابة للتّطورات والتغيّرات التي تشهدها بيئة العمل، وتعزّز دوافع المعلمين ومستوى الثّقة التّظيمية والولاء التّظيمي، تعمل من خلال بناء العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام و تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم بهدف تطوير أدائهم بشكل يفوق المتوقع منهم، وتشجعهم على الإبداع والابتكار (العزايّة، 2020)

كما تُهدّف لتحفيز الأفراد على العمل الجماعيّ، وتعزيز قدرات العاملين ومهاراتهم بشكل مستمرّ يلبي التغيّرات والحالات الطارئة، واتباع سياسة الباب المفتوح من خلال الاستماع لآرائهم ومقترحاتهم المرتبطة بالعمل وتطويره (العتيبي،2019). وذكر دايان ويلدز (Duyan &Yildiz,2020)، وتفعيل دور القيادة التحويليّة لتعزيز الالتزام التّظيمي، وتكوين الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة (عباس،2015)، 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 (السيادة، مساعدة، و الزعبي، 2015) لقد أصبحت قيادة المؤسسات التعليمية أكثر تعقيداً في وقتنا الحاضر لسرعة التغيرات، والانفجار المعرفي والتكنولوجي، وزيادة عدد هذه المؤسسات، وأعداد العاملين فيها، وتنوع أعمالها، وتعدد أهدافها، وتغير بيئاتها وانفتاحها على المؤسسات والمنظمات الأخرى؛ من أجل المحافظة على استمراريتها وديمومتها وفعاليتها، ولا يتحقق هذا إلا في ظل قيادة واعية تمارس الاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية، وتعدّ ممارسة الاستقامة التنظيمية إحدى الضرورات الأساسية في التعامل مع الآخرين (المطيري،2022). كما تُعدّ ممارستها في المؤسسات التعليمية مؤشراً على وعي قياداتها بأهمية تكوين جهاز تنظيمي قادر على مواجهة التحديات والعقبات (الفقاوي، 2018)

حتمت الظروف والأحداث وحالات الطوارئ والعولمة في السنوات الأخيرة على المؤسسات التعليمية أن تعمل في بيئات، الثابت فيها التغيير، والثبات فيها أصبح استثناء، مما جعل هذه المؤسسات في حاجة ماسة إلى المرونة التنظيمية لتكون قادرة على تقديم الاستجابة المناسبة، وأصبحت المرونة التنظيمية عنصراً وسبباً رئيساً في وجودها وديمومتها وتقدمها (عبدالمعطي، 2022)

تشهد المؤسسات التربوية في فلسطين عصر التجديد وتعزيز الانتاجية؛ نظراً للتطورات السريعة في كافة القطاعات؛ لذا تقف المؤسسات التربوية الفلسطينية أمام تحديات تفرض عليها تعزيز وتنمية ممارساتها من خلال الأخذ بالسياسات التربوية والإدارية الأكثر تطوراً، والقائمة على المفاهيم الحديثة التي تحقق لهذه المؤسسات الكفاءة والجودة (محمود، 2016)

لذا فإنّ فهم العلاقة بين القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية في المدارس الفلسطينية يُعدّ ذا 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، من حيث تطبيق الاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية، ومحاولة الاستفادة إلى أقصى حدّ ممكن، من خلال العلاقة المشتركة بينها للمساهمة في بناء تصوّر إداري تطويري لمديري هذه المدارس.

من هنا وفي ضوء خبرة الباحثة، ونقص الدراسات السابقة التي تجمّع متغيّرات هذه الدراسة ظهرت مشكلة الدراسة لدى الباحثة، وظهر للباحثة أيضًا عدم وجود دراسات تناولت المفاهيم الثلاثة السابقة، وهي القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية، والعلاقة بينها - حسب علم الباحثة -، وما يترتب على هذه العلاقة من بناء تصوّر لتطوير مديري المدارس. هذه الفجوة المعرفية شكّلت للباحثة مشكلة الدراسة الحالية، والتي تتلخّص في الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

2. ما درجة الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

3. ما درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

4. ما العلاقة بين القيادة التحويلية وكل من الاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين؟ وما أفضل نموذج بنائي للوساطة في ضوء العلاقة بين القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في القيادة التحويلية، والاستقامة، والمرونة لتنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين بين المديرين والمعلمين؟

6. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين تُعزى الى متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والمديرية من وجهة نظر المعلمين؟

7. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين تُعزى الى متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والمديرية من وجهة نظر المعلمين؟

8. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين تُعزى الى متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والمديرية من وجهة نظر المعلمين؟

9. ما التّصور التّطويري المقترح لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين في ضوء العلاقة بين القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية؟

### أهداف الدراسة

سعتُ الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

2- تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

3- تحديد أفضل نموذج بنائي للوساطة في ضوء العلاقة بين القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشماليّة من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

4- تحديد الفروق في القيادة التحويلية، والاستقامة، والمرونة لتنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين بين المديرين والمعلمين.

5- تحديد الفروق لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمديرية في درجة القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة لتنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين.

6- التوصل إلى تصوّر مقترح لتطوير مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين في ضوء دراسة المتغيرات قيد الدراسة.

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات التي تسعى الدراسة لتناولها، وهي القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين والتي تُعدّ من المتطلبات الرئيسية لنجاح مديري المدارس، وتفيد نتائج هذه الدراسة:

1. تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من أهمية المواضيع قيد الدراسة والتي تُمثّل عناصر مهمّة للنجاح وإدارة المؤسسات، والمتمثلة في الاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية، ونمط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين. كما تكتسب الدراسة الحالية هذه أهمية كبيرة كذلك في تحسين الأداء الإداري، وبالتالي تُلقِي الدراسة الحالية الضوء على واقع القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية، ممّا يُسهم في معرفة جوانب القوة، والعمل على تعزيزها وجوانب الضعف والعمل على علاجها.

2. تبرز أهمية الدراسة الحالية في اختيار عيّنة الدراسة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين، وتُعدّ بمثابة ميزة للدراسة؛ حيث يُمثّل هؤلاء شريحة مهمّة تتوسّط العمل بين الإدارة

العليا المتمثلة في مديرية التربية والتعليم، ومعلمي المدارس. كما يمثل المعلمون كذلك حلقة وصلٍ مهمّةٍ بين الإدارة المدرسية والطلبة محور العملية التعليمية.

3. تُعدّ الدراسة الحالية إضافة لأدبيات البحث؛ لأنها من الدراسات الرائدة - في حدود علم الباحثة - التي تدرس العلاقة بين القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين.

4. تُسهم الدراسة في التوصل إلى أنسب نموذج بنائي يوضح العلاقات والتأثيرات المتداخلة والاتجاهات السببية بين متغيرات القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين، يمكن الركون إليه، والاستناد عليه في اختيار وإعداد برامج تدريبية لمديري المدارس، والتعديل في العمل الإداري لديهم، بما يخدم نجاح العمل في مدارس التربية والتعليم.

5. تُسهم الدراسة الحالية في تقديم تصوّر مقترح يمكن الاستفادة منه لتنمية ممارسات القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين، وهذا سينعكس إيجاباً على مديري المدارس والمعلمين والطلبة، وبالتالي نرتقي بمخرجات العملية التعليمية.

6. يُتوقّع من خلال الإطار النظري، والدراسة الميدانية إغناء المكتبة العربية، وإفادة الباحثين في إجراء دراسات مشابهة على متغيرات إدارية أخرى.

ويمكن إيجاز أهمية الدراسة الحالية: بأهميتها النظرية؛ حيث تعمل على تسليط الضوء على موضوع مهمّ وحديث بالنسبة للمؤسسات التربوية الفلسطينية، خاصة في ظلّ الاضطرابات وعدم الاستقرار، وحيث لم يتمّ كذلك التطرّق لها سابقاً، حسب علم الباحثة، الأمر الذي سيجعل منها قاعدة بيانات ومعلومات مهمّة للباحثين والدارسين، كما ستمثّل إطاراً نظرياً للدراسات اللاحقة خاصة في موضوع الدراسة. هذا، وللدراسة هذه أهمية تطبيقية كبيرة بما قدّمته من توصيات ومقترحات، من شأنها تطوير مستوى الأداء في المؤسسات التربوية

الفلسطينية، والتي من الممكن أن تزيد من فرص نجاح وتميز مديري المدارس في قيادة عمليات التعلم والتعليم داخل مدارسهم.

## حدود الدراسة

التزمّت الباحثة أثناء تنفيذ الدراسة بالحدود الآتية:

- الحدّ البشريّ: مديرو ومعلّمو المدارس الحكومية الثانوية في مديريات المحافظات الشمالية من فلسطين وفق التقسيم الإداريّ المعتمد في فلسطين.

- الحدّ المكانيّ: المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين.

- الحدّ الزمنيّ: تمّ إجراء الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2024/2023.

- الحدّ الموضوعيّ: اقتصرّت الدراسة على دراسة القيادة التحويليّة، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكوميّة في المحافظات الشمالية من فلسطين.

الحدّ المفاهيميّ: اقتصرّت على التعريفات الإجرائية للقيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية في الدراسة.

الحدّ الإجرائيّ: تحدّدت نتائج الدراسة بدرجة صدق وثبات أثر أدوات القياس المستخدمة في الدراسة، وموضوعية ودقة استجابة عيّنة الدراسة على فقرات أدوات القياس، وحسن درجة تمثيل العيّنة لمجتمع الدراسة.

## الفصل الثاني

### منهجية الدراسة

تتناول الباحثة في الفصل الحالي المنهج المستخدم في الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينها المستهدفة من المديرين والمعلمين والخبراء، وأدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات وخصائصها العلمية ومؤشرات صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة وإجراءاتها، والمعالجات الإحصائية، وخطة التحليل، والإجراءات الأخلاقية.

#### منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج المختلط الكمي والكيفي أو النوعي؛ حيث يوفر للباحث المزيد من البصيرة التي يمكن اكتسابها من الجمع بين البحث الكمي والنوعي أكثر من أي شكل بمفرده، حيث يوفر استخدامهما معاً فهماً موسعاً، وتكوين صورة أشمل حول مشكلة البحث، ومصدر مهم للمعلومات، وللتنوع في وجهات النظر (Creswell,2013). وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي وأشكاله الارتباطية والتحليلية للبيانات الكمية المتعلقة بأدوات قياس القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية، كما استخدمت الباحثة المنهج الكيفي النوعي الذي يدرس الظواهر في سياقها الطبيعي من خلال المقابلات شبه المفتوحة مع عينة من الخبراء، وتعتمد على استخدام المقابلات المعمقة وشبه المنظمة ذات الأسئلة المفتوحة، حيث تناسب هذه الأداة دراسة المشكلة في سياقها الواقعي، وستحصل الباحثة على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول موضوع البحث مع عدم التخلي عن غرضه (Yin,2009)، وتُسفر عن معلومات أكثر دقة من استخدام الاستبانات؛ لأنّ المشترك سيتحدّث مباشرة، ويشرح ويفسر آراءه، وستكون المقابلة بمثابة تفرغٍ نفسيٍّ للمشاركة ليدلي بكلّ ما يريد حول مشكلة البحث، كذلك سيشعر المشترك بأنّه مساهم في البحث من خلال توضيحه لأسبابها. وعملت الباحثة كذلك على جمع البيانات وتحليل المقابلات باستخدام التحليل الثيماتي، واعتماد النظرية المجردة؛ للوصول إلى تصوّر مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في فلسطين؛ وذلك لملائمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة وأهدافها.

## مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين، والبالغ عددهم وفق إحصائيات مركز البحث والتطوير التربويّ في وزارة التربية والتعليم في فلسطين (1041) مديرًا ومديرةً، واشتمل المجتمع أيضًا على جميع معلّمي ومعلمات المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية، والبالغ عددهم وفق إحصائيات مركز البحث والتطوير التربويّ في وزارة التربية والتعليم في فلسطين (13224) معلّمًا ومعلّمةً، مورّعين على (18) مديرية تربية وتعليم خلال العام الدراسي (2023-2024). ولجّل عيّنة مجتمع الدراسة أكثر شمولاً وتمثيلاً وإحاطةً، فقد تمّ تقسيمها إلى مديريات الجنوب، والوسط، والشمال من المحافظات الشمالية من فلسطين.

## عيّنة الدراسة

تكوّنت عيّنة الدراسة من (183) مديرًا ومديرةً للمدارس الحكومية الثانوية، تمّ اختيارهم بالطريقة الطبقية - العشوائية من مجتمع المديرين، حيث تُمثّل العيّنة (18%) من مجتمعها. وفيما يتعلق بالمعلّمين، فقد تكوّنت العيّنة من (926) معلّمًا ومعلّمةً في المدارس الثانوية، تمّ اختيارهم بالطريقة الطبقية - العشوائية من مجتمع المعلّمين، حيث تُمثّل العيّنة تقريبًا (7%) من مجتمعها. الجدول رقم (1) يبيّن توزيع أفراد عيّنة الدراسة من المعلّمين والمعلّمات تبعًا لمتغيّرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والمديرية.

## جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (ن = 926)

المتغيرات الديموغرافية	مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	234	25.3
	أنثى	692	74.7
	<b>المجموع</b>	<b>926</b>	<b>%100</b>
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	670	72.4
	أعلى من بكالوريوس	256	27.6
	<b>المجموع</b>	<b>926</b>	<b>%100</b>
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	164	17.7
	من 5 - 10 سنوات	172	18.6
	أكثر من 10 سنوات	590	63.7
<b>المجموع</b>	<b>926</b>	<b>%100</b>	
المديرية	الشمال	714	77.1
	الوسط	132	14.3
	الجنوب	80	8.6
<b>المجموع</b>	<b>926</b>	<b>%100</b>	

### عينة الخبراء:

تم الاستعانة بعينة من الخبراء، وهي عينة مساندة للاستفادة من الخبرات الميدانية، ولبناء تصوّر مقترح لتطوير مديري المدارس الثانوية. وكانت العينة قصدية من ذوي الخبرة في التربية والتعليم من محافظات فلسطين الشمالية المختلفة، وحسب رغبتهم واستعدادهم للمشاركة، فالعينة القصدية تُفيد في تحديد واختيار حالات غنية بالمعلومات، ويسهل التواصل معها (Palinkas et al., 2013). هذا، وقد تمّ مقابلة (15) خبيراً، وذلك بواقع: مديرين ومديرتين، ومعلمين ومعلمتين، ومشرفين تربويين ومشرفتين تربويتين، وثلاثة رؤساء أقسام، وجميعهم لا تقلّ خبرتهم في مجال التربية والتعليم عن 20 سنة.

## أدوات الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة وطبيعتها وأسئلتها، ومن خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة، ولجمع البيانات تمّ استخدام أربع أدوات للدراسة، حيث تقيس الأداة الأولى القيادة التحويلية، وتقيس الأداة الثانية الاستقامة التنظيمية. أمّا الأداة الثالثة، فتقيس المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وقد تمّ إعداد فقرات هذه الأدوات بطريقة تسمح باستجابة المديرين والمعلمين على نفس الأدوات. بينما الأداة الرابعة، فتتعلّق بالمقابلات، وقد تمّ إعداد الأدوات وفق مرحلتين هما:

### المرحلة الأولى: بناء أدوات الدراسة ووصفها:

أولاً: أداة قياس القيادة التحويلية:

من خلال اطلاع الباحثة على الأدب التربويّ، ومراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع القيادة التحويلية، مثل: دراسة البدوي والأسمري(2024)، والشّمري(2023)، والبطاشي(2023)، وريز وآخرون ( Rais et al.(2022)، والأضم(2021)، وأحمد وروشيما(Ahmad,& Rochimah(2021)وعمايرة وعاشور(2020)، و ديانني ويلدز (Duyani & Yildiz(2020)، وعبد العال(2016)، وسميرات ومقابلة(2014)، و ساجناك(2010)Sagnak، والفقيه(2006) قامت بوضع إطار عامّ للمجالات والفقرات لكلّ مجال بقصد عرضها على مُحكّمين متخصصين لفحص مدى مناسبتها لقياس القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين، حيث تكوّنت في صورتها الأولية من جزأين: الأول، وقد اشتمل على المعلومات الأولية عن المستجيب، أمّا الجزء الثاني، فقد اشتمل على (43) فقرة موزّعة على أربعة مجالات، وهي: (التأثير المثاليّ والكاريزما، الحافز الإلهاميّ، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية). وقد بُنيت هذه الفقرات حسب مقياس ليكرت الخماسيّ، يبدأ بالدرجة كبيرة جداً، وتُعطى (5) درجات، ثمّ بدرجة كبيرة وتُعطى (4) درجات، ثمّ بدرجة متوسطة وتُعطى(3) درجات، ثمّ بدرجة قليلة وتُعطى (2) درجة، ثمّ بدرجة قليلة جداً وتُعطى(1) درجة.

وتكوّنت استبانة القيادة التحويلية في صورتها الأولية من: (43) فقرة، كما يُبين الجدول (2).

## جدول 2

عدد فقرات استبانة القيادة التحويلية في صورتها الأولية تبعا لمجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	التأثير المثالي والكاريزما	10
2	الحافز الالهامي	8
3	الاستشارة الفكرية	14
4	الاعتبارات الفردية	11

ثانياً: أداة الاستقامة التنظيمية:

من خلال اطلاع الباحثة على دراسة كلٍ من: الهندي(2024)، نبروخ(2024)، عياد(2023)، والعتيري وآخرون(2023)، وأبو كرش(2023)، ومطيري(2022)، والناصرى وابراهيم(2020)، والسعد(2020)، ومرزوق وآخرون(2019)، والصّراف(2019)، و(Asad et al.(2017) قامت بوضع إطار عامّ للمجالات والفقرات لكلّ مجال؛ وذلك لعرضها على مُحكّمين متخصّصين؛ لمعرفة مدى مناسبتها لقياس الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس. وقد تكوّنت الأداة في صورتها الأولية من جزأين: الأول، اشتمل على المعلومات الأولية عن المستجيب على الاستبانة، والثاني اشتمل على (36) فقرة موزعة على خمسة مجالات، هي: (التفاوض التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، والتسامح التنظيمي). وقد بُنيّت هذه الفقرات حسب مقياس ليكرت الخماسي، يبدأ بالدرجة كبيرة جداً، وتُعطى (5) درجات، ثمّ بدرجة كبيرة وتُعطى (4) درجات، ثمّ بدرجة متوسطة وتُعطى (3) درجات، ثمّ بدرجة قليلة وتُعطى (2) درجة، ثمّ بدرجة قليلة جداً وتُعطى (1) درجة. الجدول رقم (3) يُبين ذلك.

### جدول 3

عدد فقرات استبانة الاستقامة التنظيمية في صورتها الأولية تبعا لمجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	التفاؤل التنظيمي	8
2	الثقة التنظيمية	8
3	التعاطف التنظيمي	7
4	النزاهة التنظيمية	8
5	التسامح التنظيمي	5

ثالثا: أداة المرونة التنظيمية:

من خلال اطلاع الباحثة على دراسة كلٍ من: الجدعاني(2024)، وخليف(2023)، والبنيان(2022)، والشايع والتويجري(2022)، وملهمباني(2022)، و Limon et al.(2022)، بدوي وقحطاني(2021)، والسوالقة (2020)، والسنين(2020)، وزكي(2019)، وقفيشة(2019)، والعارضة(2018) و Li et al.(2016)، قامت بوضع إطار عامّ للمجالات والفقرات لكلّ مجال، وذلك لعرضها على مُحكِّمين متخصصين؛ لمعرفة مدى مناسبتها لقياس المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس. وقد تكوّنت الأداة في صورتها الأولى من جزأين: الأول، اشتمل على المعلومات الأولى عن المستجيب على الاستبانة، والثاني اشتمل على (33) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، هي: (المرونة الإستراتيجية، المرونة التشغيلية، والمرونة الهيكلية). وقد بُنيَتْ هذه الفقرات حسب مقياس ليكرت الخماسي، يبدأ بالدرجة كبيرة جدا، وتُعطى (5) درجات، ثم بدرجة كبيرة وتُعطى (4) درجات، ثم بدرجة متوسطة وتُعطى (3) درجات، ثم بدرجة قليلة وتُعطى (2) درجة، ثم بدرجة قليلة جدا وتُعطى (1) درجة. والجدول رقم (4) يُبيّن ذلك.

#### جدول 4:

عدد فقرات استبانة المرونة التنظيمية في صورتها الاولى تبعا لمجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	المرونة الاستراتيجية	12
2	المرونة التشغيلية	12
3	والمرونة الهيكلية	9

#### صدق المحكمين:

تم عرض أدوات الدراسة الثلاث على مجموعة من المُحكِّمين المتخصِّصين ملحق (ج)؛ للتحقق من صدقها، حيث طُلب من المُحكِّمين إبداء آرائهم في فقرات الأدوات الثلاث: من حيث صياغتها، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، وذلك بالموافقة على الفقرة أو تعديلها، أو حذفها لعدم مناسبتها. وقد أفاد المُحكِّمون بضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات، وحذف فقرات أخرى، وتمَّ اعتمادُ الفقرات التي أُجمِع عليها (70%) فأعلى من المُحكِّمين.

وبعد التحكيم، تكوَّنت أداة القيادة التحويلية من (42) فقرةً موزَّعةً على أربعة مجالات، وتكوَّنت أداة الاستقامة التنظيمية من (35) فقرةً موزَّعةً على خمسة مجالات، وتكوَّنت أداة المرونة التنظيمية من (31) فقرةً موزَّعةً على ثلاثة مجالات. هذا، وقد أصبحت الأدوات الثلاث بعد صدق المُحكِّمين، كما في الملحق (د).

#### المرحلة الثانية: الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

#### الصدق:

للتأكد من معاملات الصدق لأدوات الدراسة الثلاث بصورتها النهائية في المرحلة الثانية، وبعد اعتماد صدق المُحكِّمين، تمَّ التحقق من صدق البناء (Construct Validity)، حيث قامت الباحثة بإجراء تجربة استطلاعية على عينة قوامها (33) معلماً ومعلمةً، تمَّ إقصاؤهم من عينة الدراسة الأصلية؛ وذلك بهدف التأكد من صدق البناء لأدوات الدراسة الثلاث (القيادة التحويلية، الاستقامة التنظيمية، المرونة التنظيمية).

ولتحقيق ذلك، تم استخدام تحليل الانحدار بالأسلوب المتدرج (Stepwise Linear Regression)؛ لتحديد نسبة إسهام الفقرات في المجال الذي تنتمي إليه في كل أداة من أدوات الدراسة الثلاث، على أساس افتراضي: أن جميع الفقرات تُسهم في تفسير (100%) من مجالها، ويتم استبعاد الفقرات التي يقل إسهامها فيه عن (1%)، وفيما يلي العرض لنتائج صدق البناء لكل أداة من الأدوات الثلاثة:

#### 1- صدق البناء لأداة القيادة التحويلية:

تشير نتائج الجدول رقم (5) ملحق (ز) أن عدد فقرات أداة القيادة التحويلية كانت (42) فقرة بعد التحكيم، وبعد إجراء صدق البناء أصبح عدد فقراتها (27) فقرة، تمثل الشكل النهائي للأداة، كما في الملحق رقم (هـ)، 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 الفقرات (32، 33، 39، 42) من مجال الاعتبارات الفردية، وبالتالي فإن المجموع الكلي للفقرات المحذوفة (15) فقرة من أصل (42) فقرة.

#### 2- صدق البناء لأداة الاستقامة التنظيمية:

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

### 3- صدق البناء لأداة المرونة التنظيمية:

تشير نتائج الجدول رقم (7) ملحق (ز) إلى أن عدد فقرات أداة المرونة التنظيمية كانت (31) فقرة بعد التحكيم، وبعد إجراء صدق البناء أصبح عدد فقراتها (22) فقرة، تمثل الشكل النهائي للأداة، كما في الملحق رقم (هـ)، حيث تم حذف الفقرات (4، 9، 10) من مجال المرونة الإستراتيجية، وحُذفت الفقرات (11، 14، 20) من مجال المرونة التشغيلية، وتم حذف الفقرات (25، 30، 31) من مجال المرونة الهيكلية أو التكتيكية، وبالتالي فإنّ المجموع الكليّ للفقرات المحذوفة (9) فقرات من أصل (31) فقرة.

#### ثانياً: الثبات:

للتأكد من معامل الثبات لأدوات الدراسة الثلاث: (القيادة التحويلية، الاستقامة التنظيمية، المرونة التنظيمية)، تم استخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) عند نفس العينة الاستطلاعية، نتائج الجداول رقم (8، 9، 10) تُظهر ذلك.

#### الثبات لأداة القيادة التحويلية:

#### جدول (8)

معاملات الثبات لأداة القيادة التحويلية.

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

تشير نتائج الجدول رقم (8) إلى أن قيمة معامل الثبات لأداة القيادة التحويلية كانت (0.97)، وأنَّ قيمَ معامل الثبات للمجالات تراوحت ما بين (0.91 - 0.95)، ويعني ذلك أنَّ أداة الدراسة ثابتة وتُحقِّق أغراض الدراسة.

#### 1- الثبات لأداة الاستقامة التنظيمية:

#### جدول (9)

معاملات الثبات لأداة الاستقامة التنظيمية.

المجالات	عدد الفقرات	قيمة كرنباخ الفا
التفاؤل 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 الجدول رقم (9) إلى أنَّ قيمة معامل الثبات لأداة الاستقامة التنظيمية كانت (0.95)، وأنَّ قيمَ معامل الثبات للمجالات تراوحت ما بين (0.89 - 0.93)، ويعني ذلك أنَّ أداة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات، وتُحقِّق أغراض الدراسة.

#### 2- الثبات لأداة المرونة التنظيمية:

#### جدول (10)

معاملات الثبات لأداة المرونة التنظيمية.

المجالات	عدد الفقرات	قيمة كرنباخ الفا
المرونة الاستراتيجية	7	0.91
المرونة التشغيلية	9	0.93
المرونة الهيكلية أو التكتيكية	6	0.91
الأداة ككل	22	0.95

تشير نتائج الجدول رقم (10) إلى أنّ قيمة معامل الثبات لأداة المرونة التنظيمية كانت (0.95)، وكانت قيم معامل الثبات للمجالات: (المرونة الإستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الهيكلية أو التكتيكية) على التوالي: (0.91، 0.93، 0.91)، ويعني ذلك أنّ أداة الدراسة ثابتة، وتُحقّق أغراض الدراسة.

## المقابلات

تمّ اختيارُ المقابلات شبه المنزّمة ذات الأسئلة المفتوحة كأداة للدراسة، والمقابلة هي تفاعل لفظي بين شخصين، حيث يُحاول الباحث القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات من المبحوث، والتي تدور حول آرائه ومعتقداته، فهناك بيانات ومعلومات لا يمكن الحصول عليها إلا بمقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه، فالباحث يدرك ضرورة رؤية وسماع كلمات الأشخاص موضوع البحث (Castillo-Montoya, 2016). والمقابلات المفتوحة تمتاز بكثافة بياناتها، وتكون ذات فائدة كبيرة في تشخيص ومعالجة المشكلات الإنسانية. من المآخذ عليها صعوبة تصنيف إجاباتها، وأنها قد تتأثر بالحالة النفسية لكلٍ من الباحث والمبحوث (Rubin & Rubin, 2012).

وتُعَدّ المقابلة من الأدوات المهمّة لجمع البيانات والمعلومات في البحوث العلمية؛ لذا يجب أن يتحلّى من يقوم بها بالمصداقية والدقة والثقة؛ فهو من يقوم بتوثيق تصريحات وإفادات ما يُدلي به المُستجيبين، ويتتبع حركاتهم، ويرصد مشاعرهم، وهو المسؤول عن مصداقية البيانات وموضوعيتها بعيداً عن التّحيز. هذا، وقد أجرّت الباحثة عشر مقابلات مع عينة من الخبراء في التربية والتعليم، بحيث لا تقلّ خبرة أيّ منهم عن عشر سنوات، وتوّعت في اختيارها للعينة، من حيث المسمّى الوظيفي، والمديرية التي يعمل بها، حيث قابلت معلّمين ومديري مدارس ومشرفين وخبراء تعليم ذكوراً وإناثاً من محافظات طولكرم، ونابلس، ورام الله، وجنين، وقلقيلية. وقد استعانتُ واستفادتُ الباحثة من الدراسات السابقة والأدب التربويّ لتطوير أسئلة المقابلات، كما بنّتها بناءً على أفضل نموذج للعلاقة بين القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية الذي توصلتُ له الدراسة الحالية. وللحصول على الغرض المرجو من هذه المقابلات قامتُ الباحثة بتحديد الهدف من المقابلة وموضوعها، ثمّ قامتُ ببناء بروتوكول المقابلة وأسئلتها، وتمّ عرضها على أهل العلم والاختصاص،

حيث أعطوا التعديلات والتوجيهات اللازمة للباحثة لتُعيد بناءها وصياغتها؛ لتكون أسئلة المقابلة ذات طابع يتميز بالوضوح والدقة. (Cresswe, 2013), وعملت الباحثة على تنفيذ مقابلة تجريبية لتستطلع وتختبر كفاءة المقابلة، وبناءً على تفرغها تمّ تعديل بعض الأسئلة، لتصبح أسئلة المقابلة في صورتها النهائية كما يلي:

س1: يسعى مدير المدراس الثانوية إلى الارتقاء بمستوى رؤوسهم من أجل الإنجاز والتطوير للأفراد والمؤسسة على حدّ سواء، ويكون ذلك من خلال امتلاكهم مهارات القيادة التحويلية بجميع أبعادها: (التأثير المثالي والكاريزما، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية).

إلى أيّ درجة يمتلك مدير المدراس الحكومية الثانوية أبعاد القيادة التحويلية؟ وما درجة تأثيرها في الاستقامة التنظيمية؟

س2: إلى أيّ درجة تعتقد أنّ الاستقامة التنظيمية بأبعادها: (التفاوض التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، والتسامح التنظيمي) متوفرة لدى مديري المدراس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين؟ وإلى أيّ درجة تؤثر في المرونة التنظيمية لدى مديري المدراس الحكومية الثانوية؟

س3: ما الآليات التي من الممكن أن تعزز المرونة التنظيمية لدى مديري المدراس الحكومية الثانوية في فلسطين؟

س4: ما الذي يمكن أن تقترحه لزيادة التعاون بين مديري المدارس والمعلمين لتعزيز الاستقامة التنظيمية؟

س5: ما أبرز المعوقات التي تؤثر سلباً في الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدراس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين؟

س6: برأيك ما أبرز الآليات والمقترحات التي تراها ضرورية لتحقيق الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدراس الحكومية الثانوية في فلسطين؟

س7: برأيك إلى أي مدى يمتلك مديرو المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين القدرة والصلاحيات القانونية والإدارية اللازمة لتعزيز الاستقامة التنظيمية في مدارسهم؟ ما المؤشرات؟ وما الأسباب؟

وقد قامت الباحثة بعرض الأسئلة الخاصة بالمقابلات على مجموعة من الخبراء التربويين؛ لمراجعتها لغةً ومضموناً، والتعديل عليها بما يتناسب مع الهدف منها؛ وذلك للتحقق من صدقها. كما قامت الباحثة بالتحقق من صدق نتائج المقابلات من خلال الرجوع لمختصّ تربويّ، وهو الدكتور المشرف على الرسالة؛ ليؤكد صحة ما تمّ تحليله وتفسيره، وقد تمّ إجراء التعديلات اللازمة وفق ملاحظاته.

#### صدق المقابلة:

قامت الباحثة بعرض أسئلة المقابلة على المحكمين (ملحق ج) للتأكد من الصدق المنطقي والصدق الظاهري لأسئلة المقابلة، وذلك بهدف التأكد من مناسبة الأسئلة لما أعدت من أجله، وسلامة صياغتها.

#### ثبات المقابلة:

لتحديد ثبات المقابلة، تمّ تطبيقها على عيّنة استطلاعية مكوّنة من (4) خبراء من خارج عيّنة المقابلة الأصلية، وطلب منهم إرسال إجاباتهم مكتوبة؛ للتأكد من مدى الاتفاق والثبات في الإجابات، وتمّ تحليل النتائج للتأكد من اتساق نتائج التحليل والثبات من خلال قياس درجة التوافق، والاختلاف في تحليل استجابات المشاركين حول الأسئلة المطروحة، وتمّ احتساب نسبة الاتفاق بين النتائج من خلال معادلة Cooper، حيث يتمّ تطبيقها من خلال حساب ثبات الملاحظين لتحديد بنود التحكيم التي يتمّ تنفيذها بشرط أن يُسجل كلٌّ منهم ملاحظاته مستقلاً عن الآخر، وتمّ تحديد عدد مرّات الاتفاق بين الملاحظين باستخدام المعادلة الآتية: نسبة الاتفاق / (عدد مرّات الاتفاق + عدد مرّات عدم الاتفاق)  $\times 100$ ، وعندما تكون القيمة أعلى من 0.90 تكون مرتفعة جداً وتفي بأغراض الدراسة (ريمان و ابراهيم، 2021).

الثبات: نسبة الاتفاق / (عدد مرّات الاتفاق + عدد مرّات عدم الاتفاق)  $\times 100$ .

وقد بلغت نسب الاتفاق (0.94)، وتُعدّ مقبولة لأغراض الدراسة.

## متغيرات الدراسة

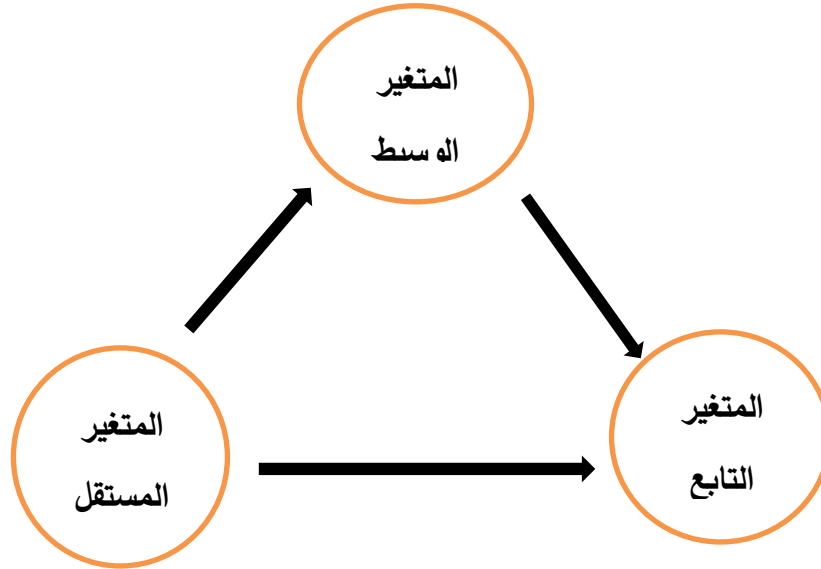
اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

### أ- المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير الوسيط:

تحديد كلٍ من القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية، كمتغيرات مستقلة وتابعة ووسيلة ضمن ستة نماذج رئيسية، وذلك للوصول إلى أفضل نموذج، وإدراجه في نتائج الدراسة الحالية، وفق نموذج بارون وكيني (Baron & Kenny, 1986)، والشكل رقم (1).

### شكل (1)

الوصف لمسار النموذج البنائي المقترح.



ب- المتغيرات الديموغرافية (Demographic Variables) للمعلمين، وهي:

- الجنس، وله مستويان، هُما: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي، وله مستويان، وهي: (بكالوريوس فأقل، أعلى من بكالوريوس).
- سنوات الخبرة، ولها ثلاث فئات، هي: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

- المديرية، ولها ثلاثة مستويات، هي: الشمال (طولكرم، نابلس، جنوب نابلس، سلفيت، قلقيلية، جنين، طوباس، قباطية)، الوسط (رام الله والبيرة، بيرزيت، أريحا، القدس، ضواحي القدس)، الجنوب (بيت لحم، الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطّا).

### 3- المتغيرات التابعة (Dependent Variables):

تمثلت المتغيرات التابعة بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة من مديري ومعلمي المدارس الحكومية الثانوية على فقرات ومجالات أدوات الدراسة المتعلقة بالقيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية.

#### إجراءات الدراسة

#### قامت الباحثة بإجراء الدراسة باتباع الخطوات الآتية:

- تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وعينتها.
- الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بمواضيع القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية لدى المعلمين والمدراء، ومراجعة الأدب التربوي، وعلى ضوءها تمّ تصميم أدوات الدراسة، وتحديد أسئلتها.
- بناء أدوات الدراسة: استبانات القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية، والتأكد من شروطها العلمية من صدق وثبات قبل توزيعها على عينة الدراسة، ووضع الأسئلة النوعية للمقابلات، والتأكد من صدقها، وذلك بعرضها على مجموعة من الخبراء، والتحقق من موثوقيتها، من خلال الاستعانة بالأدب التربوي والدراسات السابقة، كذلك خبرة الباحثة كعملة لعشر سنوات، ومديرة لأكثر من تسع عشرة سنة.
- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها المستهدفة التي تتمثل بالمديرين، والمعلمين، والخبراء.

- الحصول على كتاب تسهيل مهمّة من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية موجّهًا إلى الجهات ذات الصلة في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، كما في الملحق رقم (أ).
- الحصول على كتاب تسهيل مهمّة من
- الحصول على كتاب تسهيل مهمّة من مركز البحث والتطوير في وزارة التربية والتعليم العالي.
- تصميم أدوات الدراسة الثلاث إلكترونيًا، وإرسالها إلى عيّنة الدراسة، من خلال إرسال مركز البحث والتطوير في وزارة التربية والتعليم لرابط النموذج الإلكتروني للاستبانات إلى مُنَسِّقي البحث التربويّ في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، والذين قاموا بدورهم بتعميمه على مديري المدارس الثانوية ومعلّميها، حيث كان عدد استجابات المديرين الصالحة للمعالجة الإحصائية (183) تُمثّل عيّنة المديرين، وكان عدد استجابات المعلّمين (926) تُمثّل عيّنة المعلّمين.
- بعد جمع البيانات، تمّ ترميزها وإدخالها إلى البرنامج الإحصائيّ (SPSS) و (AMOS for SPSS) لمعالجتها إحصائيًا.
- تحدّثت الباحثة مع المشاركين قبل موعد إجراء المقابلة لإطلاعهم على الهدف من الدراسة، كذلك لمعرفة طبيعة الأسئلة، وحتى يكون لديهم تهيئة واستعداد للمقابلة. بناءً على رغبتهم، تمّ تحديدُ الموعد المناسب لهم لإجراء المقابلة، والتي كانت وجاهيّة أو من خلال برنامج الزووم؛ وذلك بسبب الأوضاع الأمنية في المحافظات.
- تمّ تسجيل المقابلات صوتيًّا؛ وذلك ليتسنى للباحثة تفريغ المعلومات فيها بدقّة، مع تدوين بعض الملاحظات والمشاهدات أثناء المقابلة. وقامت الباحثة بتفريغ المقابلات كتابيّة في سجلّ وورد "word" خاصّ على الحاسوب مباشرة بعد التسجيل، وكما وردت تمامًا من المشاركين، وبنفس اللغة التي تحدّثوها ونفس العبارات، ثمّ إطلاع المشترك عليها؛ ليعطي رأيه بالقبول أو الرفض أو التعديل أو الإضافة.
- وللحفاظ على سرّيّة البيانات وتجنّبًا لذكر أسماء المشاركين، قامت الباحثة بإعطاء رمزٍ لكليّ مشترك؛ تجنّبًا لذكر الأسماء، وكان عددهم خمسة عشر مشاركًا، وهم:

مدير مدرسة(1)، ومدير مدرسة(2)، لدى كلٍ منهما خبرة في التعليم أكثر من 20 سنة. مديرة مدرسة(3)، ومديرة مدرسة(4)، ولدى كلٍ منهما خبرة في التعليم لا تقلّ عن 20 سنة. مشرفة تربويّة(5)، لديها خبرة تزيد عن 22 سنة. مشرفة تربوية(6)، لديه خبرة تزيد عن 20 سنة. مشرفة تربوية(7)، ومشرفة تربوية(8)، لدى كلٍ منهما خبرة أكثر من 25 سنة. معلّم لغة عربية(9)، لديه خبرة تزيد عن 20 سنة. معلّم لغة إنجليزية(10)، بخبرة تزيد عن 26 سنة. معلّمة فيزياء(11)، بخبرة تزيد عن 18 سنة. معلّمة رياضيات(12)، بخبرة تزيد عن 24 سنة. رئيس قسم(13)، ورئيس قسم(14)، ورئيس قسم(15)، لدى كلٍ منهم خبرة أكثر من 20 سنة.

- شجّعت الباحثة المستجيبين على التعبير عن آرائهم، والاستيضاح منهم لتوضيح أيّ لبس أو عدم فهم مقصد حديثهم؛ للوصول لفهم عميق لمضامينها واستخلاص الأفكار. وقد أعطت الباحثة الوقت الكافي للمستجيب للإدلاء بأفكاره، حيث تراوحت كلُّ مقابلة من (30-35) دقيقة.

- انتقلت الباحثة للبدء بالتحليل الأولي للمقابلات باستخدام البرنامج (MAXQDA-2022)، وتقسيمها إلى رموز (Codes)، ثمّ تجميع الرموز إلى فئات (Categories)، ثمّ تجميعها بفئات فرعية (Sub-Categories)، ومن ثمّ إلى مواضيع (Themes)؛ للوصول إلى تشكيل النظرية (Theory)، وتوضيحها بمخطّط، يُمثّل زبدة النظرية المجدّرة في البحث النوعي.

- تمّ التوصل إلى نتائج الدراسة ومناقشتها، وفي ضوءها تمّ التوصل إلى الخلاصة والتوصيات والتصور التطويري المقترح.

#### الإجراءات الأخلاقية:

حرصت الباحثة على تحقيق المبادئ الأخلاقية في البحث العلمي، حيث حرصت على أخذ الموافقة المسبقة من مركز البحث والتطوير التربوي؛ لتوزيع أدوات الدراسة على عيّنة البحث، كما حرصت على الدقة والأمانة في رصد البيانات الكمية والنوعية، كما قامت كذلك بتسجيل البيانات النوعية تمامًا كما سمعتها من المستجيبين دون زيادة أو نقصان، ومن ثمّ إعادتها لأصحابها؛ للتأكد من دقة ما سجّله الباحثة، وإعادة قراءته عدّة مرّات

قبل الشروع بعملية الترميز. وكذلك، فقد حرصتُ على الموضوعية خلال المقابلات، فلم تتدخل في إجابات المستجيبين، كما حافظت على سرية البيانات التي أدلوا بها.

## المعالجات الإحصائية

للإجابة عن تساؤلات الدراسة والوصول إلى النتائج، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وبرنامج (Analysis of Moment Structures (AMOS for SPSS) من خلال إجراء المعالجات الآتية:

- المتوسطات الحسابية، والاوزان النسبية؛ لتحديد درجة كلٍّ من: (القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية) لدى المديرين والمعلمين والعينة ككل.

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لتحديد العلاقة بين القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية.

- تحليل المسار (Path Analysis)؛ للوصول إلى أفضل نموذج بنائي للعلاقة بين القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- test)؛ لتحديد الفروق في القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمُتغيري: (الجنس، المؤهل العلمي).

- تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)؛ لمعرفة الفروق في القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية تبعاً لمتغيرات: (سنوات الخبرة، المديرية).

- اختبار سيداك (Sidak)؛ للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية (عند الحاجة لذلك).

- تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب المتدرج (Stepwise Linear Regression)؛ للتأكد من صدق البناء لأدوات الدراسة الثلاث: (القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية).

- استخدام برنامج التحليل النوعي (MAXQDA-2024) (Maximum Qualitative Data Analysis)؛ لمعالجة البيانات النوعية للمقابلات.
- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)؛ للتأكد من معاملات الثبات لأدوات الدراسة الثلاث: (القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية).
- ولتفسير نتائج التساؤلات الأول والثاني والثالث، وتحديد درجة كلٍ من القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية، تم استخراج المدى بين أعلى استجابة وأقل استجابة على الفقرات (5-1=4)، ومن ثم تقسيم المدى على عدد المستويات لتحديد طول الفئة (4/5=0.80)، ويُضاف إليها (1) كأقل استجابة، فيصبح توزيع الدرجات كالتالي: (أبو كرش، 2023)، (صفر وآغا، 2019).
- (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.

## الفصل الثالث

### نتائج الدراسة

تطرقت الباحثة في هذه الفصل إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن تساؤلاتها، وفيما يلي البيان لذلك:

تطرقت الباحثة في هذه الفصل إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن تساؤلاتها، وفيما يلي البيان لذلك:

**نتائج التساؤل الأول:** ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في

المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي، والوزن النسبي لكل فقرة، ولكل مجال، وللدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية لدى كل من المعلمين والمديرين وللعينة ككل، ونتائج الجدول رقم (11) تُبين ذلك. ولتفسير النتائج، تم استخدام الأوزان النسبية للمتوسطات الحسابية الآتية:

- (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.

يتضح من نتائج الجدول رقم (11) ملحق (ز)، أن درجة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين كانت كما يلي:

- **مجال التأثير المثالي:** أنّ 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**، فكانت 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**، فقد 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:** أنّ 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**، فكانت 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**، فقد 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 الاستشارة الفكرية:** أنّ 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**، فكانت 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**، فقد 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: أنّ الدرجة الكلية لهذا المجال لدى المديرين كانت كبيرة جداً، وبوزن 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، فكانت 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، فقد 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: أنّ الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية 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%)، وتليه مجال (التأثير المثالي)، بوزن نسبي (86.6%)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (الاستثارة الفكرية)، بوزن نسبي (85.2%).

- المعلمون: أنّ الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية 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%)، ويليه مجال (التأثير المثالي)، بوزن نسبي (78%)، بينما كانت أقل استجابة على مجالَي: (الاستثارة الفكرية، الحافز الإلهامي)، بوزن نسبي، متشابه لهما (76.6%).

- **العينة ككل:** أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية 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%)، ويليه مجال (التأثير المثالي)، بوزن نسبي (79.4%)، بينما كانت أقل استجابة على مجالَي: (الاستثارة الفكرية، الحافز الإلهامي)، بوزن نسبي، متشابه لهما (78%).

**نتائج التساؤل الثاني:** ما درجة الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن التساؤل، تم حساب المتوسط الحسابي، والوزن النسبي لكل فقره، ولكل مجال، وللدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية لدى كل من مديري المدارس والمعلمين وللعينة ككل، ونتائج الجدول رقم (12) ملحق (و) تُبين ذلك.

- **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، فكانت 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، فقد 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، فكانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة، وبوزن نسبي (80.4%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (6-11)، وتراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (78.8% - 82%). وفيما يتعلق بالعينة ككل، فقد 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، فكانت 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، فقد 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، فكانت 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، فقد 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، فكانت 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، فقد 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:

- **المديرون:** أنّ 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%)، ويليه مجال (النزاهة التنظيمية) بدرجة كبيرة جداً، وبوزن نسبي (88.6%)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (التسامح العاطفي) بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي (84%).

- **المعلمون:** أنّ 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 مجالَي: (الثقة التنظيمية، والتعاطف التنظيمي) بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي متشابه لهما (80.2%)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (التفاوض التنظيمي) بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي (78.2%).

- **العينة ككل:** أنّ 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%)، ويليه 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%).

**نتائج التساؤل الثالث:** ما درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن التساؤل، تم حساب المتوسط الحسابي، والوزن النسبي لكل فقرة، ولكل مجال، وللدرجة الكلية للمرونة التنظيمية لدى كل من مديري المدارس والمعلمين وللعينة ككل، ونتائج الجدول رقم (13) ملحق (و) تُبين ذلك.

**يتضح من نتائج الجدول رقم (13) ما يلي:**

- **مجال المرونة الإستراتيجية:** أن الدرجة الكلية لهذا المجال لدى المديرين كانت كبيرة جداً، بوزن نسبي (84.4%)، وكانت الدرجة كبيرة جداً على الفقرات (1، 2، 4، 5، 6)، وكانت الأوزان النسبية للاستجابة عليها أكبر من (84%)، وكانت الدرجة كبيرة على الفقرتين: (3، 7)، حيث كان الوزن النسبي للاستجابة عليهما على التوالي (82.8%، 84%). أما للمعلمين، فكانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة، وبوزن نسبي (76.2%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (1-7)، وتراوح الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (74.8% - 77.6%). وفيما يتعلق بالعينة ككل، فقد كانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة، وبوزن نسبي (77.6%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (1-7)، وتراوح الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (76.4% - 78.8%).

- **مجال المرونة التشغيلية:** أن الدرجة الكلية لهذا المجال لدى المديرين كانت كبيرة جداً، بوزن نسبي (86%)، وكانت الدرجة كبيرة جداً على الفقرات (8-11، 13-16)، حيث كانت الأوزان النسبية للاستجابة عليها أكبر من (84%)، وكانت الدرجة كبيرة على الفقرة (12)، حيث كان الوزن النسبي للاستجابة عليها (79.4%). أما للمعلمين، فكانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة، وبوزن نسبي (78.6%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (8-16)، وتراوح الأوزان النسبية للاستجابة

عليها ما بين (75.8% - 81.6%). وفيما يتعلق **بالعينة ككل**، فقد كانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة، وبوزن نسبي (79.8%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (8 - 16)، وتراوح الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (76.4% - 83%).

- **مجال المرونة الهيكلية أو التكتيكية:** أنّ الدرجة الكلية لهذا المجال لدى المديرين كانت كبيرة جداً، بوزن نسبي (85.6%)، وكانت الدرجة كبيرة جداً على الفقرات (17، 19، 20، 22)، حيث كانت الأوزان النسبية للاستجابة عليها أكبر من (84%)، وكانت الدرجة كبيرة على الفقرتين: (18، 21)، حيث كان الوزن النسبي للاستجابة عليهما على التوالي (83.4%، 83.8%). أما للمعلمين، فكانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة، وبوزن نسبي (77.6%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (17 - 22)، وتراوح الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (76.6%، 79.2%). وفيما يتعلق **بالعينة ككل**، فقد كانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة، وبوزن نسبي (78.8%)، وكانت لدرجة كبيرة على جميع الفقرات (17 - 22)، وتراوح الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (77.6% - 80.8%).

#### - خلاصة نتائج التساؤل الثالث:

- **المديرون:** أنّ الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين كانت كبيرة جداً، وبوزن نسبي (85.4%)، وكانت أعلى استجابة بدرجة كبيرة جداً على مجال (المرونة التشغيلية)، بوزن نسبي (86%)، ويليه مجال (المرونة الهيكلية أو التكتيكية) بدرجة كبيرة جداً، وبوزن نسبي (85.6%)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (المرونة الإستراتيجية) بدرجة كبيرة جداً، وبوزن نسبي (84.4%).

- **المعلمون:** أنّ الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، وبوزن نسبي (77.4%)، وكانت أعلى استجابة بدرجة كبيرة على مجال (المرونة التشغيلية)، بوزن نسبي (78.6%)، ويليه مجال (المرونة

الهيكليّة أو التكتيكية) بدرجة كبيرة، وبوزن نسبيّ (77.6%)، بينما كانت أقلّ استجابةً على مجال (المرونة الإستراتيجية) بدرجة كبيرة، وبوزن نسبيّ (76.2%).

- **العينة ككلّ:** أنّ الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلّمين كانت كبيرة، وبوزن نسبيّ (78.8%)، وكانت أعلى استجابةً بدرجة كبيرة على مجال (المرونة التشغيلية)، بوزن نسبيّ (79.8%)، ويّليه مجال (المرونة الهيكليّة أو التكتيكية) بدرجة كبيرة، وبوزن نسبيّ (78.8%)، بينما كانت أقلّ استجابةً على مجال (المرونة الإستراتيجية)، بدرجة كبيرة، وبوزن نسبيّ (77.6%).

**نتائج التساؤل الرابع:** ما العلاقة بين القيادة التحويليّة، والاستقامة التّظيمية، والمرونة التّظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين؟ وما أفضل نموذج بنائيّ للوساطة يُمكن التوصل إليه في ضوء هذه العلاقة؟

**يتّضح من نتائج الجدول رقم (13) ما يلي:**

- **مجال المرونة الإستراتيجية:** أنّ الدرجة الكلية لهذا المجال لدى المديرين كانت كبيرة جدّاً، بوزن نسبيّ (84.4%)، وكانت الدرجة كبيرة جدّاً على الفقرات (1، 2، 4، 5، 6)، وكانت الأوزان النسبية للاستجابة عليها أكبر من (84%)، وكانت الدرجة كبيرة على الفقرتين: (3، 7)، حيث كان الوزن النسبيّ للاستجابة عليهما على التوالي (82.8%، 84%). أمّا للمعلمين، فكانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة، وبوزن نسبيّ (76.2%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (1-7)، وتراوحّت الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (74.8% - 77.6%). وفيما يتعلق **بالعينة ككلّ**، فقد كانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة، وبوزن نسبيّ (77.6%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (1-7)، وتراوحّت الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (76.4% - 78.8%).

- **مجال المرونة التشغيلية:** أنّ الدرجة الكلية لهذا المجال لدى المديرين كانت كبيرة جدّاً، بوزن نسبيّ (86%)، وكانت الدرجة كبيرة جدّاً على الفقرات (8-11، 13-16)، حيث كانت الأوزان النسبية

للاستجابة عليها أكبر من (84%)، وكانت الدرجة كبيرة على الفقرة (12)، حيث كان الوزن النسبي للاستجابة عليها (79.4%). أما للمعلمين، فكانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة، ووزن نسبي (78.6%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (8 - 16)، وتراوح الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (75.8% - 81.6%). وفيما يتعلق بالعينة ككل، فقد كانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة، ووزن نسبي (79.8%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (8 - 16)، وتراوح الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (76.4% - 83%).

- **مجال المرونة الهيكلية أو التكتيكية:** أن الدرجة الكلية لهذا المجال لدى المديرين كانت كبيرة جداً، ووزن نسبي (85.6%)، وكانت الدرجة كبيرة جداً على الفقرات (17، 19، 20، 22)، حيث كانت الأوزان النسبية للاستجابة عليها أكبر من (84%)، وكانت الدرجة كبيرة على الفقرتين: (18، 21)، حيث كان الوزن النسبي للاستجابة عليهما على التوالي (83.4%، 83.8%). أما للمعلمين، فكانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة، ووزن نسبي (77.6%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (17 - 22)، وتراوح الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (76.6%، 79.2%). وفيما يتعلق بالعينة ككل، فقد كانت الدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة، ووزن نسبي (78.8%)، وكانت لدرجة كبيرة على جميع الفقرات (17 - 22)، وتراوح الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (77.6% - 80.8%).

#### - خلاصة نتائج التساؤل الثالث:

- **المديرون:** أن الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين كانت كبيرة جداً، ووزن نسبي (85.4%)، وكانت أعلى استجابة بدرجة كبيرة جداً على مجال (المرونة التشغيلية)، ووزن نسبي (86%)، وتليه مجال (المرونة الهيكلية أو التكتيكية) بدرجة كبيرة جداً، ووزن نسبي (85.6%)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (المرونة الإستراتيجية) بدرجة كبيرة جداً، ووزن نسبي (84.4%).

- **المعلّمون:** أنّ الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلّمين كانت كبيرة، وبوزن نسبيّ (77.4%)، وكانت أعلى استجابة بدرجة كبيرة على مجال (المرونة التشغيلية)، بوزن نسبيّ (78.6%)، ويّليه مجال (المرونة الهيكلية أو التكتيكية) بدرجة كبيرة، وبوزن نسبيّ (77.6%)، بينما كانت أقلّ استجابة على مجال (المرونة الإستراتيجية) بدرجة كبيرة، وبوزن نسبيّ (76.2%).

- **العينة ككل:** أنّ الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلّمين كانت كبيرة، وبوزن نسبيّ (78.8%)، وكانت أعلى استجابة بدرجة كبيرة على مجال (المرونة التشغيلية)، بوزن نسبيّ (79.8%)، ويّليه مجال (المرونة الهيكلية أو التكتيكية) بدرجة كبيرة، وبوزن نسبيّ (78.8%)، بينما كانت أقلّ استجابة على مجال (المرونة الإستراتيجية)، بدرجة كبيرة، وبوزن نسبيّ (77.6%).

**نتائج التساؤل الرابع:** ما العلاقة بين القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين؟ وما أفضل نموذج بنائيّ للوساطة يمكن التوصل إليه في ضوء هذه العلاقة؟

للإجابة عن الشقّ الأول من التساؤل، تمّ استخدام معامل الارتباط بيرسون ( Pearson Correlation Coefficient)، ونتائج الجدول رقم (14) تُبيّن ذلك.

#### جدول (14)

العلاقة بين القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين (ن=1109)

المتغيرات	القيادة التحويلية	الاستقامة التنظيمية	المرونة التنظيمية
القيادة التحويلية	-	**0.91	**0.85
الاستقامة التنظيمية		-	**0.90
المرونة التنظيمية			-

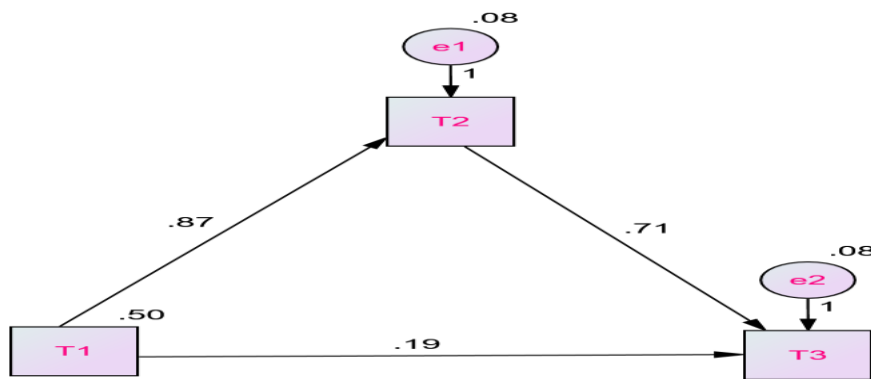
\*\*علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.01$ ).

يَتَّضِح من نتائج الجدول رقم (14) أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ) بين القيادة التحويلية وكلٍّ من الاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين للعيّنة ككلّ، حيث كانت قيم معامل الارتباط على التوالي (0.91، 0.85)، وتوجد أيضًا علاقة طردية دالة إحصائيًا بين الاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.90).

وللإجابة عن الشق الثاني من التساؤل بهدف معرفة أفضل نموذج بنائي للوساطة يمكن الوصول إليه في ضوء العلاقة بين المتغيرات تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis)، وفيما يلي عرض لهذه النماذج:  
**1- النموذج الأول:** القيادة التحويلية متغير مستقل (T1)، والاستقامة التنظيمية متغير وسيط (T2)، والمرونة التنظيمية كمتغير تابع (T3)، وذلك كما في الشكل رقم (2).

## شكل (2)

نموذج تحليل المسار المقترح الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط (T2) بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل (T1)، والمرونة التنظيمية كمتغير تابع (T3) وفق نموذج بارون وكيني (Baron & Kenny, 1986).



يَتَّضِح من الشكل رقم (2) أنّ قيم حجم الأثر (معامل التحديد) بين القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية (0.87)، وبين الاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية (0.71)، وبين القيادة التحويلية والمرونة التنظيمية

(0.19)، والجدول رقم (15) ملحق (ز) يُبين دلالة تحليل المسار لأثر القيادة التحويلية كمتغير مستقل (T1)، والاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط (T2)، والمرونة التنظيمية كمتغير تابع (T3).

### جدول (15)

دلالة تحليل المسار لأثر القيادة التحويلية كمتغير مستقل (T1)، والاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط (T2)، والمرونة التنظيمية كمتغير تابع (T3) (ن=1109).

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة ت (C.R)	الخطأ المعياري (S.E)	معاملات المسار المعيارية (Estimate)	اتجاه المسار Path ) (Direction
يصلح	*0.000	71.03	0.01	0.87	T1 ---> T2
جزئية	*0.000	24.11	0.03	0.71	T2 ---> T3
لا يصلح	*0.000	6.80	0.03	0.19	T1 ---> T3

\* مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

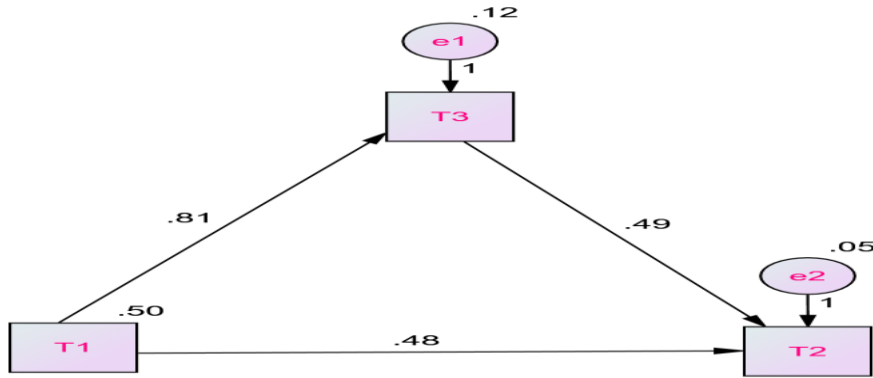
يتضح من الجدول رقم (15) أن القيادة التحويلية تؤثر في الاستقامة التنظيمية، والاستقامة التنظيمية تؤثر في المرونة التنظيمية، والقيادة التحويلية تؤثر في المرونة التنظيمية، حيث كانت قيم (C.R) للمسارات الثلاثة أكبر من (1.964)، ودالة إحصائياً، وبهذا تكون الوساطة جزئية؛ لأن تأثير المتغير المستقل (T1) بقي دالاً إحصائياً في تأثيره بالمتغير التابع (T3).

2- النموذج الثاني: القيادة التحويلية كمتغير مستقل (T1)، والاستقامة التنظيمية كمتغير تابع (T2)،

والمرونة التنظيمية كمتغير وسيط (T3)، وذلك كما في الشكل رقم (3).

### شكل (3)

نموذج تحليل المسار المقترح للمرونة التنظيمية كمتغير وسيط (T3) بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل (T1)، والاستقامة التنظيمية متغير تابع (T2)، وفق نموذج بارون وكيني (Baron & Kenny, 1986)



يتضح من الشكل رقم (3) أن قيم حجم الأثر (معامل التحديد) بين القيادة التحويلية والمرونة التنظيمية (0.81)، وبين المرونة التنظيمية والاستقامة التنظيمية (0.49)، وبين القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية (0.48)، والجدول رقم (16) يبين دلالة تحليل المسار لأثر القيادة التحويلية كمتغير مستقل (T1)، والاستقامة التنظيمية كمتغير تابع (T2)، والمرونة التنظيمية كمتغير وسيط (T3).

### جدول (16)

دلالة تحليل المسار القيادة التحويلية كمتغير مستقل (T1)، والاستقامة التنظيمية كمتغير تابع (T2)، والمرونة التنظيمية كمتغير وسيط (T3). (ن=1109).

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة ت (C.R)	الخطأ المعياري (S.E)	معاملات المسار المعيارية (Estimate)	اتجاه المسار (Path Direction)
يصلح	*0.000	54.64	0.02	0.81	T1 ----> T3
(جزئية)	*0.000	24.11	0.02	0.49	T1 ----> T2
لا يصلح	*0.000	25.04	0.02	0.48	T3 ----> T2

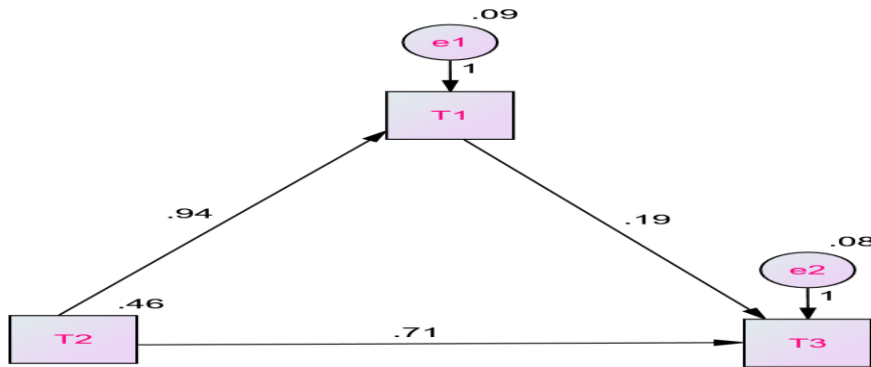
\* مستوى الدلالة (0.05 ≥ α).

يُتضح من الجدول رقم (16) أن القيادة التحويلية تؤثر في المرونة التنظيمية، والمرونة التنظيمية تؤثر في الاستقامة التنظيمية، والقيادة التحويلية تؤثر في الاستقامة التنظيمية، حيث كانت قيم (C.R) للمسارات الثلاثة أكبر من (1.964)، ودالة إحصائياً، وبهذا تكون الوساطة جزئية، لأن تأثير المتغير المستقل (T1) بقي دالاً إحصائياً في تأثيره بالمتغير التابع (T2).

3- النموذج الثالث: الاستقامة التنظيمية كمتغير مستقل (T2)، والقيادة التحويلية كمتغير وسيط (T1)، والمرونة التنظيمية كمتغير تابع (T3). ويُبين ذلك الشكل رقم (4).

#### شكل (4)

نموذج تحليل المسار المقترح للقيادة التحويلية كمتغير وسيط (T1)، بين الاستقامة التنظيمية كمتغير مستقل (T2)، والمرونة التنظيمية كمتغير تابع (T3) وفق نموذج (Baron & Kenny, 1986)



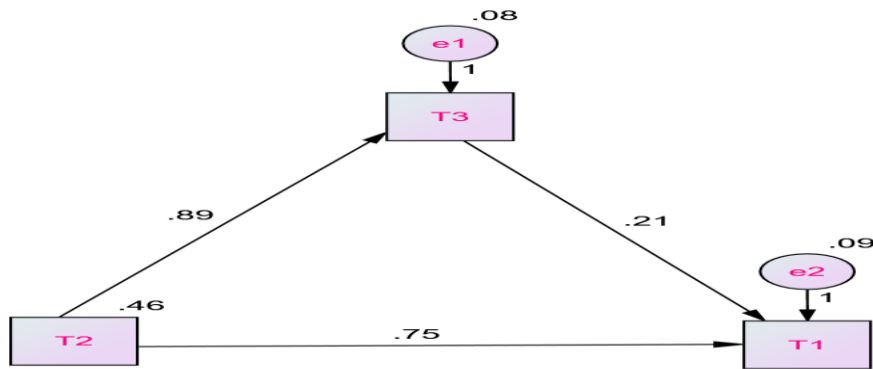
يُتضح من الشكل رقم (4) أن قيم حجم الأثر (معامل التحديد) بين الاستقامة التنظيمية والقيادة التحويلية (0.94)، وبين القيادة التحويلية والمرونة التنظيمية (0.19)، وبين الاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية (0.71)، والجدول رقم (17) ملحق (ز) يُبين دلالة تحليل المسار للاستقامة التنظيمية (T2) كمتغير مستقل، والمرونة التنظيمية (T3) كمتغير تابع، والقيادة التحويلية (T1) كمتغير وسيط.

يَتَّضِح من الجدول رقم (17) أن الاستقامة التنظيمية تؤثر في القيادة التحويلية، والقيادة التحويلية تؤثر في المرونة التنظيمية، والاستقامة التنظيمية تؤثر في المرونة التنظيمية، حيث كانت قيم (C.R) للمسارات الثلاثة أكبر من (1.964)، ودالة إحصائياً، وبهذا تكون الوساطة جزئية؛ لأن تأثير المتغير المستقل (T1) بقي دالاً إحصائياً في تأثيره بالمتغير التابع (T3).

4- النموذج الرابع: الاستقامة التنظيمية كمتغير مستقل (T2)، والمرونة التنظيمية كمتغير وسيط (T3)، والقيادة التحويلية كمتغير تابع (T1)، ويبيّن ذلك الشكل رقم (5).

### شكل (5)

نموذج تحليل المسار المقترح للمرونة التنظيمية كمتغير وسيط (T3) بين الاستقامة التنظيمية كمتغير مستقل (T2)، والقيادة التحويلية كمتغير تابع (T1) وفق نموذج (Baron & Kenny, 1986)



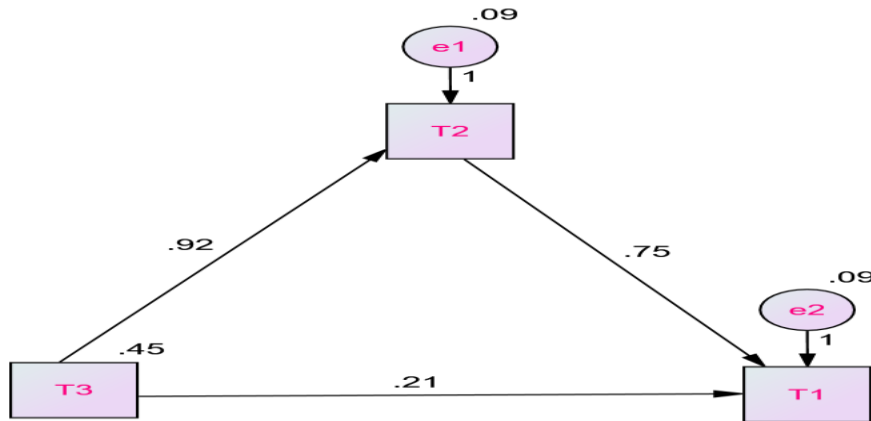
يَتَّضِح من الشكل رقم (5) أن قيم حجم الأثر (معامل التحديد) بين الاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية (0.89)، وبين المرونة التنظيمية والقيادة التحويلية (0.21) وبين الاستقامة التنظيمية والقيادة التحويلية (0.75)، والجدول رقم (18) ملحق (ز) يبيّن دلالة تحليل المسار للاستقامة التنظيمية (T2) كمتغير مستقل، والمرونة التنظيمية (T3) كمتغير وسيط، والقيادة التحويلية (T1) كمتغير تابع.

يَتَّضِح من الجدول رقم (18) ملحق (و) أنّ قيمة (C.R) لتأثير المتغيّر الوسيط في المتغيّر التابع، والمتغيّر المستقلّ في المتغيّر الوسيط، والمتغيّر المستقلّ في المتغيّر التابع كانت أكبر من (1.964) ودالة إحصائيّاً، ونظراً لبقاء تأثير المتغيّر المستقلّ في المتغيّر التابع دالّاً إحصائيّاً تكون الوساطة جزئية.

5- النموذج الخامس: المرونة التنظيمية كمتغيّر مستقلّ (T3)، والاستقامة التنظيمية كمتغيّر وسيط (T2)، والقيادة التحويلية كمتغيّر تابع (T1). ويبيّن ذلك الشكل رقم (6).

### شكل (6)

نموذج تحليل المسار المقترح للاستقامة التنظيمية كمتغيّر وسيط (T2) بين المرونة التنظيمية كمتغيّر مستقلّ (T3)، والقيادة التحويلية كمتغيّر تابع (T1). وفق نموذج (Baron & Kenny, 1986).



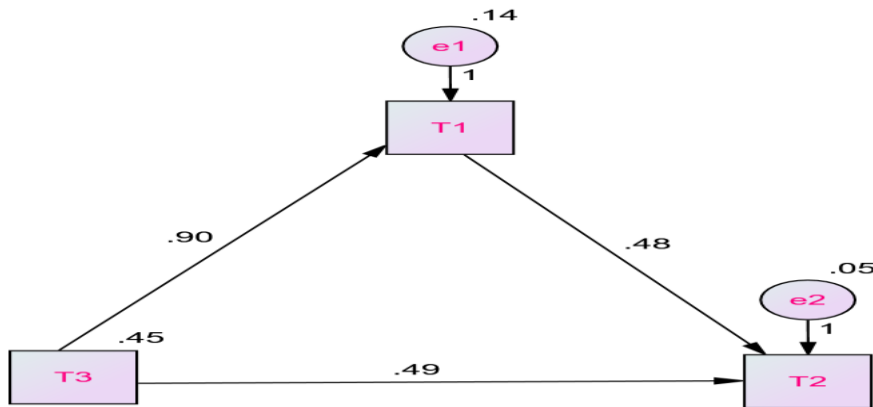
يَتَّضِح من الشكل رقم (6) أنّ قيم حجم الأثر (معامل التحديد) بين المرونة التنظيمية والاستقامة التنظيمية (0.92)، وبين الاستقامة التنظيمية والقيادة التحويلية (0.75)، وبين المرونة التنظيمية والقيادة التحويلية (0.21)، والجدول رقم (19) ملحق (ز) يُبيّن دلالة تحليل المسار المرونة التنظيمية كمتغيّر مستقلّ (T3)، والاستقامة التنظيمية كمتغيّر وسيط (T2)، والقيادة التحويلية كمتغيّر تابع (T1).

يَتَّضِح من الجدول رقم (19) أن قيمة (C.R) لتأثير المتغير الوسيط في المتغير التابع، والمتغير المستقل في المتغير الوسيط، والمتغير المستقل في المتغير التابع كانت أكبر من (1.964) ودالة إحصائياً، ونظراً لبقاء تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع دالاً إحصائياً تكون الوساطة جزئية.

6- النموذج السادس: المرونة التنظيمية كمتغير مستقل (T3)، والقيادة التحويلية كمتغير وسيط (T1)، والاستقامة التنظيمية كمتغير تابع (T2)، وبين ذلك الشكل رقم (7).

### شكل (7)

نموذج تحليل المسار المقترح للقيادة التحويلية كمتغير وسيط (T1) بين المرونة التنظيمية كمتغير مستقل (T3)، والاستقامة التنظيمية كمتغير تابع (T2) وفق نموذج (Baron & Kenny, 1986).



يتضح من الشكل رقم (7) أن قيم حجم الأثر (معامل التحديد) بين المرونة التنظيمية والقيادة التحويلية (0.90)، وبين القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية (0.48)، وبين المرونة التنظيمية والاستقامة التنظيمية (0.49)، والجدول رقم (20) ملحق (ز) يبين دلالة تحليل المسار للمرونة التنظيمية كمتغير مستقل (T3)، والقيادة التحويلية كمتغير وسيط (T1)، والاستقامة التنظيمية كمتغير تابع (T2).

يتضح من الجدول رقم (20) أن قيمة (C.R) لتأثير المتغير الوسيط في المتغير التابع، والمتغير المستقل في المتغير الوسيط، والمتغير المستقل في المتغير التابع كانت أكبر من (1.964) ودالة احصائية، ونظرا لبقاء تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع دال احصائيا تكون الوساطة جزئية.

**الخلاصة:** من خلال عرض النماذج الستة تبين ما يأتي:

- وجود علاقة ايجابية دالة إحصائية بين القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين.

- كانت جميع الوساطات جزئية، وكان أفضل نموذج الخامس (الاستقامة التنظيمية كعامل وسيط بين المرونة التنظيمية والقيادة التحويلية) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين، والسبب ان أعلى تأثير للمتغير الوسيط في التابع (0.75) مقارنة بالنماذج الاخرى.

#### **نتائج التساؤل الخامس:**

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة لتنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين بين مديري المدارس والمعلمين؟

للإجابة عن التساؤل، تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين: (Independent Samples T-Test)، ونتائج الجداول رقم (21، 22، 23) ملحق (ز) تُظهر ذلك.

#### **أ- القيادة التحويلية:**

يُتضح من نتائج الجدول رقم (21) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الدرجة الكلية للقيادة التحويلية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين بين جهات نظر مديري المدارس والمعلمين، ولصالح مديري المدارس، والشكل رقم (8) ملحق (ز) يُبين ذلك.

## ب- الاستقامة التنظيمية:

يَتَّضح من نتائج الجدول رقم (22) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) 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 رقم (9) ملحق (ز) يُظهر ذلك.

## ج- المرونة التنظيمية:

يَتَّضح من نتائج الجدول رقم (23) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين بين وجهات نظر مديري المدارس والمعلمين، ولصالح مديري المدارس، والشكل رقم (10) ملحق (ز) يُظهر ذلك.

**نتائج التساؤل السادس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية؟

للإجابة عن التساؤل، تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين: (Independent Samples T-Test)؛ لتحديد ومعرفة الفروق في القيادة التحويلية وفقاً لمتغيري: (الجنس، والمؤهل العلمي)، ونتائج الجدولين رقم (24، 25) ملحق (و) تُظهر ذلك. أما لتحديد الفروق في القيادة التحويلية تبعاً لمتغيري: (سنوات الخبرة، ومكان المديرية)، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، كما هو مبين في الجداول رقم (26-30) ملحق (ز)، وفيما يلي العرض للنتائج وفق تسلسل المتغيرات وهي:

#### 1- متغير الجنس:

يتضح من نتائج الجدول رقم (24) ملحق (و) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الدرجة الكلية للقيادة التحويلية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس.

#### 2- متغير المؤهل العلمي:

يتضح من نتائج الجدول رقم (25) ملحق (و) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الدرجة الكلية للقيادة التحويلية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

#### 3- متغير سنوات الخبرة:

يتضح من نتائج الجدول رقم (27) ملحق (و) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الدرجة الكلية للقيادة التحويلية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

#### 4- متغير المديرية:

يتضح من نتائج الجدول رقم (29) ملحق (و) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الدرجة الكلية للقيادة التحويلية ومجالها (التأثير المثالي، الحافز الالهامي) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في مجالي (الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) تبعاً لمتغير المديرية. ولتحديد مصدر الفروق تم استخدام اختبار سيداك (Sidak) للمقارنات البعدية، والجدول رقم (30) ملحق (و) يظهر ذلك.

يتضح من نتائج الجدول رقم (30) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الدرجة الكلية للقيادة التحويلية ومجالها (التأثير المثالي، الحافز الالهامي) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية بين (الوسط) و (الشمال، الجنوب) ولصالح مديريات (الوسط)، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين مديريات الشمال والجنوب، والأشكال البيانية (11، 12، 13) ملحق (و) تبين ذلك.

**نتائج التساؤل السابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية؟

للإجابة عن التساؤل، تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين: (Independent Samples T-Test)؛ لتحديد ومعرفة الفروق في الاستقامة التنظيمية وفقاً لمتغيري: (الجنس، والمؤهل العلمي)، ونتائج الجدولين رقم (31، 32) ملحق (و) تُظهر ذلك. أما لتحديد الفروق في الاستقامة التنظيمية تبعاً لمتغيري: (سنوات الخبرة، ومكان المديرية)، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، كما هو مبين في الجداول رقم (33-37) ملحق (و)، وفيما يلي العرض للنتائج وفق تسلسل المتغيرات وهي:

**1- متغير الجنس:**

يتضح من نتائج الجدول رقم (31) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية ومجالاتها (التفاوض التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس ولصالح (الإناث)، ولا توجد فروق دالة إحصائية في مجال (النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي)، والشكل رقم (14) ملحق (ز) يبين ذلك.

## 2- متغير المؤهل العلمي:

يتضح من نتائج الجدول رقم (32) ملحق (و) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية ومجالاتها (التقاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً في مجال (التعاطف التنظيمي) ولصالح بكالوريوس فأقل، والشكل رقم (15) ملحق (ز) يبين ذلك.

## 3- متغير سنوات الخبرة:

يتضح من نتائج الجدول رقم (34) ملحق (و) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

## 4- متغير المديرية:

يتضح من نتائج الجدول رقم (36) ملحق (و) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية وجميع مجالاتها ماعدا مجال (التعاطف التنظيمي) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية. ولتحديد مصدر الفروق تم استخدام اختبار سيداك (Sidak) للمقارنات البعدية، والجدول رقم (37) ملحق (ز) يظهر ذلك.

يتضح من نتائج الجدول رقم (37) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية بين (الوسط) و(الشمال) ولصالح مديريات (الوسط)، وبين (الوسط) و(الجنوب) ولصالح مديريات (الوسط) في مجالات (التقاؤل التنظيمي،

الثقة التنظيمية، النزاهة التنظيمية)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين مديريات الشمال والجنوب، والأشكال رقم (16- 20) ملحق (ز) تبين ذلك.

**نتائج التساؤل الثامن:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية؟

للإجابة عن التساؤل، تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين: (Independent Samples T-Test)؛ لتحديد ومعرفة الفروق في المرونة التنظيمية وفقاً لمتغيري: (الجنس، والمؤهل العلمي)، ونتائج الجدولين رقم (35، 36) ملحق (ز) تُظهر ذلك. أما لتحديد الفروق في المرونة تبعاً لمتغيري: (سنوات الخبرة، ومكان المديرية)، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، كما هو مبين في الجداول رقم (37- 41) ملحق (و)، وفيما يلي العرض للنتائج وفق تسلسل المتغيرات وهي:

#### 1- متغير الجنس:

يتضح من نتائج الجدول رقم (38) ملحق (و) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس.

#### 2- متغير المؤهل العلمي:

يتضح من نتائج الجدول رقم (39) ملحق (و) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

### 3- متغير سنوات الخبرة:

يتضح من نتائج الجدول رقم (41) ملحق (و) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

### 4- متغير المديرية:

يتضح من نتائج الجدول رقم (43) ملحق (و) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية. ولتحديد مصدر الفروق تم استخدام اختبار سيداك (Sidak) للمقارنات البعدية، والجدول رقم (44) ملحق (و) يظهر ذلك. ويتضح من نتائج الجدول رقم (44) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية بين (الوسط) و(الشمال، الجنوب) ولصالح مديرات (الوسط)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين مديريات الشمال والجنوب، والأشكال رقم (21- 24) ملحق (ز) تبين ذلك.

### نتائج التساؤل التاسع وينص على:

ما التصور التطويري المقترح لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين في ضوء العلاقة بين القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية؟

للإجابة عن هذا التساؤل، والوصول إلى تصوّر مقترح لتطوير أداء مديري المدارس في ضوء متغيرات الدراسة الحالية، قامت الباحثة بتحليل البيانات النوعية التي حصلت عليها من المقابلات التي أجرتها مع عينة الخبراء من: مديري مدارس، ومعلمين ذوي خبرة، ومشرفين تربويين، وعاملين في التربية والتعليم من

حملة الدكتوراة. حيث طرحت الباحثة خلال المقابلة سبعة أسئلة، والملحق (و) يُبين أسئلة المقابلة بعد التحكيم، تتعلق بالقيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية، بعدما حُكمت من قبل مُحكمين، وتمّ تعديلها حسب مقترحاتهم وتوجيهاتهم. عملت الباحثة على تفريغ جميع المقابلات في ملف إلكتروني واحد، وتمّ استخدام برنامج (MAXQDA-2024)؛ لتحليل البيانات النوعية، وبأشرت بعملية الترميز الأولية، حيث قامت بالترميز اللا مفتوح للعبارة والفقرات والجمل إلى عبارات لها معنى وعلاقة بموضوع الدراسة. بعد ذلك، انتقلت لعملية الترميز المقيد (Invivo)؛ أي اعتماد العبارة كما هي، ولها علاقة مباشرة بالترميز، ومهمة. ثم وبعد الانتهاء من ترميز جميع المقابلات، قامت الباحثة بمراجعتها أكثر من مرة، والتعديل إن لزم الأمر. وتعاملت الباحثة مع إجابات المقابلات جميعاً بشكل مفتوح بعدم تخصيص إجابة سؤال محدد ضمن محور أو مجال من التصور المقترح. ويُبين الشكل (25) ملحق (ز) توزيع مخطط النظرية المجذرة على الفئات الفرعية والمواضيع (المجالات)، المستنبطة من الفئات والرميزات، الناتجة بناءً على تحليل البيانات من خلال برنامج (MAXQDA-2024).

#### أولاً: التحليل النوعي المتعلق بالقيادة التحويلية:

يُبين الجدول (45) ملحق (و) مخطط توزيع الترميزات والفئات، والفئات الفرعية على المواضيع (المجالات الأربعة) الناتجة عن تحليل البيانات النوعية للنمذجة البنائية ضمن النظرية المجذرة للقيادة التحويلية. يُبين الجدول (45) ملحق (و) توزيع ترميز البيانات النوعية الناتجة عن المقابلات، وتقسيمها إلى فئات، وإلى فئات فرعية ومواضيع (مجالات)، ثم الوصول إلى نموذج النظرية المجذرة للقيادة التحويلية. وقد بينت إجابات عينة الخبراء تنوعاً في المضمون فيما يخص القيادة التحويلية، أي أنّ هناك بيانات تُناسب أكثر من مجال في نفس إجابة كل سؤال. وقد تمّ تجميع الرموز (Codes) إلى فئات (Categories) بعد الانتهاء من الترميز ومراجعته أكثر من مرة، وتمّ تصنيف الفئات ضمن فئات فرعية (Sub- Categories)، والفئات الفرعية إلى مواضيع (Themes)، وشكلت المواضيع النظرية المجذرة، وعُمل مخطط لها، وتبين بعد انتهاء عملية التحليل، ومن ثمّ التجميع وجود (165) رمزٍ أوليٍّ مفتوح، تمّ تقسيمها إلى (44) فئة، فُسمت إلى (18)

فئة فرعية، صُنِفَتْ ضمن (4) مواضيع (مجالات)، والتي بدورها شكَّلت مخطط النظرية المجذرة للقيادة التحويلية. بمعنى، أنه تمَّ بناء النظرية المجذرة من الخاصِّ إلى العامِّ من الرموز، وبشكل تصاعديٍّ وصولاً للنظرية المجذرة.

وفيما يلي تستعرض الباحثة تحليل البيانات النوعية حسب المواضيع للقيادة التحويلية، والتي برزت من خلال مخطط النظرية المجذرة، وتمَّ ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها بناءً على عدد الترميزات المجمعة لكلِّ موضوع (مجال):

أولاً: الاعتبارات الفردية:

بلغ عدد الترميزات الكليِّ لهذا الموضوع (المجال) (52) ترميزاً، تمَّ فرزها إلى (13) فئة ترميزية، والتي قُسمت إلى (5) فئات فرعية. مسميات هذه الفئات الفرعية، كما يلي:

1- تلبية الاحتياجات: حيث حصلت هذه الفئة الفرعية على (14) رمزاً، وكان ترتيبها الأول حسب الأهمية بأكثر عدد ترميزات، فيما يتعلق بمجال الاعتبارات الفردية. وفي هذا السياق أشار المدير (1): "يعني أنا إذا بدِّي معلميني يقوموا بواجباتهم، أنا كمان عليّ مسؤوليات تجاههم كثيرة، أرفع معنوياتهم، أساندهم، من حقهم مثلاً أوفر لهم الأشياء اللي يحتاجوها، مثلاً عنا بالمدارس دراسة بيزا، ولازم ندرّب الطلاب على الإجابة على الحاسوب وعلى اختبارات محوسبة، إذن لازم يكون بخطتي إني بدّي أوفر أجهزة حواسيب، كمان أنا بشجّع التدريب العملي بالمختبر مثلاً، إذن لازم أوفر لمعلم العلوم كل الأدوات اللي يحتاجها"

2- العدل والانصاف في المعاملة: حيث حصلت هذه الفئة الفرعية على (12) رمزاً، وكانت في الترتيب الثاني حسب الأهمية. وفي هذا السياق أشار المعلم (9): "كثير أمور لازم تكون موجودة بمدير المدرسة، صدقه، وأمانته، وأن يعامل جميع المعلمين بنفس الميزان، مش خيار وفقوس، واللي بمشي على معلم، لازم يمشي على الكل، حتى على مدير المدرسة نفسه".

3- التعزيز الإيجابي: وحصلت هذه الفئة الفرعية على (10) رمزاً، وكانت في الترتيب الثالث حسب الأهمية. وهنا علقت المشرفة (5) ضمن إجابتها على كيفية تعزيز الاستقامة التنظيمية "مهم جداً الاهتمام بتعزيز المعلمين، سواء مادياً أو معنوياً، ليس فقط الطالب من يحتاج التعزيز حتى يستمر في تفوقه، كمان المعلم أو المعلمة، كثير بشوفهم سعيدين ومبسوطين لما أنا أثني على عمله وتدريبه، وهذا بحقه للعمل، وبصير يلبي أي شيء بتطلبه منه؛ لأنه واثق أنك بتقدر شغله".

4- تفهم الفروق الفردية: وحصلت هذه الفئة الفرعية على (9) رمزاً، وكانت في الترتيب الرابع حسب الأهمية. وهنا علق المعلم (10): "القائد التحويلي محفز، متعاون، له رؤية واضحة، ومن خلالها يخطط بوضوح للمدرسة، ويستطيع بتعامله ووضوحه أن يقود المعلمين نحو تحقيق أهداف المدرسة، كما يراعي وينتبه المدير للفروق بين المعلمين، وبناء عليها يعطي الصلاحيات والمهام، مثلاً هذا معه دروة إسعافات وعنده إمام بهاي الأمور يعطيه اللجنة الصحية".

5- الاستماع النشط: وحصلت هذه الفئة الفرعية على (7) رمزاً، وكانت في المرتبة الأخيرة لمجال الاعتبارات الفردية، حيث أدلى المشرف (7): "المسؤول لما يعطيك الاهتمام والتقدير، أكيد أنت راح تتماشى مع خطته اللي بسير فيها، وتتخرط معه بالعمل، وتتعاون معه، كمان المسؤول عنك لما أنت تتحدث معه يكون معك بكل كيانه، يظهر لك الاهتمام بما تقول، وأن ما تقوله له قيمه، ما بنشغل عنك، وكأنه لا أحد يتكلم معه، أنت لما تشوفه مهتم باقتراحاتك، وطروحاتك، هذا الشيء بشجعك دائما تكون فعال ونشط".

#### ثانياً: التأثير المثالي والكاريزما:

بلغ عدد الترميزات لهذا المجال (46) ترميزاً، تم فرزها إلى (12) فئة ترميزية، و (5) فئات فرعية، وتكونت رموز الفئات الفرعية من المسميات التالية:

1- الإنتماء للعمل: تكونت هذه الفئة الفرعية من (13) رمزاً، وكانت في المرتبة الأولى حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال التأثير المثالي والكاريزما، وفي هذا السياق أشارت المعلمة (11): "يعني أنا

بحياتي تعاملت بمديرات كثير، لكن من الناس اللي تركوا أثر بنفسى المديرية (س) عنجد هاي بحكي عنها مديرة وقائدة وأم وأخت ومسؤولة، كانت مثال في الخلق الحسن، في الصدق في الأمانة، حريصة جدًا على طلابها وطلاباتها، متفانية جدًا في عملها، عندها انتماء ما شفته عند غيرها، مستعدة تشتغل بالمدرسة، ولصالح المدرسة لساعات طويلة، ويتكون مبسوطه".

2- القدوة الحسنة: وتكونت هذه الفئة الفرعية من (11) رمزًا، وجاءت بالمرتبة الثانية في مجال التأثير المثالي، وقد أشارت المديرية (3): "القائدة التحويلية لازم تكون قادرة على التأثير في معلماتها والعاملات في المدرسة حتى تسير أمور المدرسة بطريقة سلسة، وتحقق أهدافها، وأنا بشوف إنه أهم شيء ممكن تقوم فيه المديرية إنها تكون قدوة لمعلماتها، هي لما بتكون مثال يُحتذى لمعلماتها راح ترتاح من مشاكل كثيرة. أعطيك مثال صغير: أنا لما يشوفوني معلماتي أحضر للمدرسة باكراً بلا حظ همي كمان يحرصن يكنن بكير بالمدرسة، وأنا إذا بدّه يكون التأخير عادة عندي أكيد همي راح كمان يتأخروا. المديرية دائماً تحت المجهر، معلماتها وطلاباتها مراقباتها بكل جزئية، وهمي بقلدوا أعمالها".

3- القدرة على الإقناع: واحتلت هذه الفئة الفرعية المرتبة الثالثة بواقع (9) رمزًا، وقد أشار رئيس قسم (13): "والله فيه مديري مدارس شاطرين بتسويق خططهم وبرامجهم للمعلمين، وحتى لمجتمعهم المحلي، أنا في إحدى زيارتي لإحدى المدارس، وصلنا وكان المدير عقد اجتماعًا للمعلمين بخصوص برنامج معين سيتم تطبيقه في المدرسة، ومع حرصنا على عدم خريشة جدول أعماله انتظرنا حتى ينهي، وهو طلب منا نحضر الاجتماع، ومن ذوقه قال: إنه ممكن ننثري اللقاء، يعني أنا مسحور بقدرته على تسويق البرنامج وإقناعهم. مدح المعلمين إنهم قادرين يبدعوا، وشو راح يحقق لطلابهم، وكل ما يتساءلوا المعلمين عن صعوبة أو معيق، ما بعرف كيف يسهل الأمور، وأشرك الكل، وبين للكل إنه مهم بالبرنامج حتى معلم الفن، وقديش همي صاروا متحمسين للبرنامج".

4- القدرة على اتخاذ القرار: وتكونت هذه الفئة الفرعية من (7) رمزًا، وجاءت بالمرتبة الرابعة في مجال الكاريزما، وقد أشارت المشرفة (6) في سياق حديثها عن درجة ممارسة القيادة التحويلية: "مدير المدرسة

يمرّ بكثير من المواقف، والتحديات، يعني نحن نعيش يوميًا ظروف طارئة، ولازم يكون المدير قادر إنه يتخذ قرار، خاصة أحيانًا ما بقدر يتواصل مع الإدارة العليا له، مثلاً عنّا بالمدينة بلحظة بقولوا الجيش دخل، وممكن يكون قريب من موقع المدرسة، هون المدير لازم وبسرعة يتصرّف: هل يا ترى يروّج الطلاب، أم بيقهيم؟ وأي قرار يتخذوا هو يتحمل المسؤولية؛ على شان هيك هو بحرص يحلل الموقف، ويتواصل مع من يستطيع المساعدة في اتخاذ القرار. ومع إنه سلطة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات غالبًا محدودة بسبب المركزية الإدارية، فهو غالبًا ينفذ قرارات التربية، لكنّ ببعض المواقف لازم يكون قادر على اتخاذ القرار الصّحّ، ولازم يكون عنده مرونة في التعامل مع المستجدات”.

5- تحفيز العاملين: وتكوّنُ هذه الفئة الفرعية على الترتيب الأخير في مجال التأثير المثاليّ والكاريزما، حيث حصلت على (6) رمزًا، وقد أدلى المدير (2) في هذا السياق: "هناك علاقة كبيرة بين القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية، وتنمية الفضيلة بالمدارس..، ومن الأمور التي يقوم بها المدير ومهمّة جدًّا تحفيز المعلمين، وتشجيعهم على التفاعل مع كلّ فعاليات المدرسة، وأنشطتها وتبني رؤيتها وأهدافها، وبالتالي هذا ينميّ التفاؤل، والثقة لدى المعلم، وهايّ كلّها من الأمور المهمّة في الاستقامة التنظيمية”.

ثالثًا: الاستشارة الفكرية: بلغ عدد الترميزات على هذا المجال (36) ترميزًا، تمّ فرزها إلى (10) فئات ترميزية، ومن ثمّ إلى (5) فئات فرعية، وكانت مسمياتها كالتالي، مرتبّة تنازليًا حسب أهميتها، وعدد ترميزاتها:

1- الثقة بقدرات العاملين: وتكوّنُ هذه الفئة الفرعية من (10) رمزًا، وحازتْ على المرتبة الأولى حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلّق بمجال الاستشارة الفكرية. وفي هذا السياق أشارت المعلمة (12): “عندما تطلب المديره منّا عمل شيء، كثير يكون شيء محفّز لنا أن يكون هناك ثقة من قبل المديره بما سنقوم به، ويكون عندها إيمان بقدراتنا، واستطاعتنا أن نقوم بأعمالنا على أكمل وجه، هذا الشعور الذي تعطيك إيّاه المديره، يكون سبب لاستقامتنا؛ لأننا سنحرص دائمًا أن نكون على قدر الثقة التي تعطينا إيّاها المديره، كمان بزيد من قدرتنا على حلّ المشكلات التي تواجهنا، وهايّ كمان اسمها مرونة، هذا كله بفعل الثقة التي نحرص أن نكون قدها”.

2- المناخ المدرسي الإيجابي: تكوّنت هذه الفئة الفرعية من (9) رمزًا، وجاءت بالمرتبة الثانية في مجال الاستشارة الفكرية، وذكرت المدير (4) في سياق ردها عن درجة ممارستها للقيادة التحويلية: "تمت القيادة التحويلية من الأنماط المهمة، وخاصة في عصرنا عصر المتغيرات السريعة. القائد التحويلي كمان هو محفّز لمعلميه، وحتى يثمر هذا التحفيز، لازم يكون فيه حاضنة ومناخ وبيئة مدرسية مشجّعة للتفكير والمبادرات المميزة، يعني أنا كمديرة تحويليّة لازم أهَيِّ الظروف المناسبة والمناخ المحفّز".

3- تفويض الصّلاحيات: حازت هذه الفئة الفرعية على (7) رمزًا، وجاءت بالمرتبة الثالثة لمجال الاستشارة الفكرية، وفي هذا السياق أدلى المشرف (8): "مدير المدرسة الذي يريد أن ينجز أعماله بأقل وقت وجهد بإمكانه أن يفوض الصلاحيات، ويزيد من عدد المشاركين له في التخطيط والتنفيذ، ممكّن بعض المديرين يعتبروا هذا الشيء إنه تعدّي على صلاحياتهم، لكن بالعكس هذا الشيء يزيد من انتماء العاملين في المدرسة لما هو يُشركهم ويعطيهم ويكلفهم بمهام".

4- تشجيع الابتكار: تكوّنت هذه الفئة الفرعية من (6) رموز، وكانت في المرتبة الرابعة لمجال الاستشارة الفكرية، وقد أشار رئيس قسم (14): "عندما ينظر المدير بتقدير وإعجاب لما يقوم به معلّمه، هذا يشجعهم على الإقدام لتجريب طرائق تدريس جديدة، أو المبادرة بتقديم أفكار ومبادرات جديدة. مدير المدرسة التحويلي لازم يشجع معلميه على ابتكار وإبداع طرائق جديدة، سواء بالتدريس، أو التقييم، أو حتى التعامل مع طلابه. لما هو يكرم معلّمًا مثلًا فاز بمسابقة، هذا يكون دافعًا لهذا المعلّم ولغيره ليشاركوا بهذا مسابقات، وابدعوا بأشياء جديدة".

5- النّقد البناء: وتكوّنت هذه الفئة الفرعية من (4) رموز، وجاءت في المرتبة الأخيرة من مجال الاستشارة الفكرية، وفي هذا السياق أشار المدير (1): "عندما يحرص المدير أن يكون عمله ومدرسته بالمقدمة، ويكون عنده استقامة تنظيمية، يجب أن يتحلّى بسعة الصدر، ويتقبل النقد لأعماله، هو لازم يطلب نقد لخطّته، وهو كمان عليه أن يقدّم النّقد البناء والهادف لتحسين العمل وبدون تجريح، ويكون نقد وتغذية راجعة صادقة للمعلم. والمدير الذي يتقبّل النقد البناء سيكون لديه مرونة في تغيير الخطط وسير العمل".

رابعاً: الحافز الإلهامي: بلغ عدد ترميزات هذا المجال (31) ترميزاً، تم فرزها إلى (9) فئات، قُسمت إلى (3) فئات فرعية، ورُتبّت تنازلياً حسب الأهمية، وعدد الترميزات كما يلي:

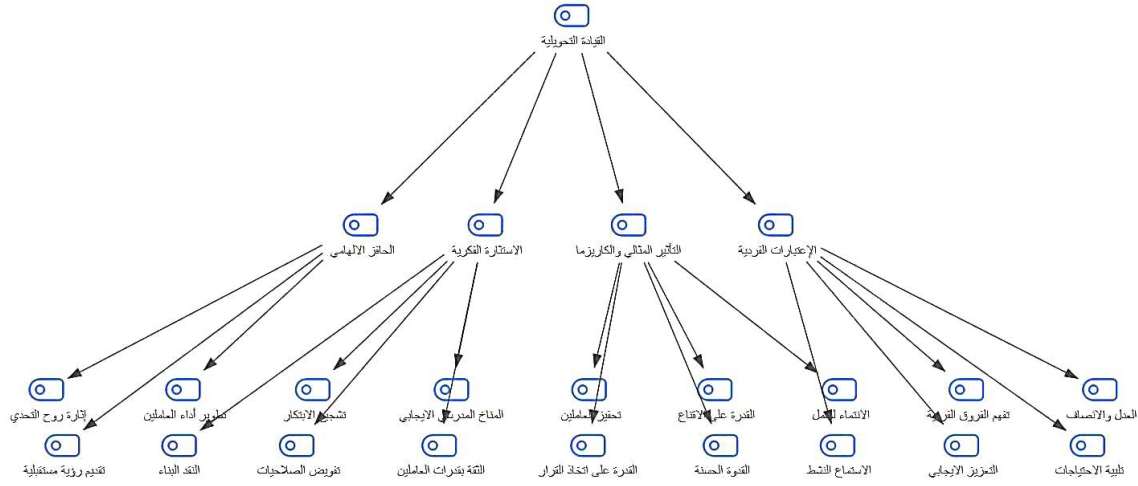
1- تطوير أداء العاملين: جاءت هذه الفئة الفرعية بالمرتبة الأولى في مجال الحافز الإلهامي، وبعدها ترميزات (12)، وأشارت في هذا السياق المعلمة (12): "مديرتنا مثلاً: كانت حريصة أيام كورونا أنها توفر لنا تدريب على برامج تنفيذ في التعلم عن بعد، يعني لِسّا التربية ما كانت عاملة دورات لنا، لكن المديرية اجتهدت إنها تكون حلقة وصل بين أي معلّمة حتى لو من خارج المدرسة عندها خبرة بشيء تفيدنا، وكانت أول شيء عن طريق إرسال فيديوهات على الماسنجر، بعد هيك صار الوضع أحسن. مثال آخر: حتى أحياناً تضطر المديرية لإعطاء لجنة معينة لمعلّمة ما بسبب أنت عارفة النصاب والتخصصات. أنا مرّة أخذت المكتبة، وما بعرف كيف أشغل تماماً فيها، فمديرة المدرسة نسّقت لي زيارة لقيمة مكتبة في مدرسة مجاورة وبعدها، رفعت اسمي للتربية لترشيحي بدورة، هذا الشيء يريح المعلم، ويتقبل العمل".

2- تقديم رؤية مستقبلية: تكوّنت هذه الفئة الفرعية من (10) رموز، وجاءت بالمرتبة الثانية لمجال الحافز الإلهامي، وفي هذا السياق أشار رئيس قسم (14): "القائد التحويلي يجب أن يكون لديه نظرة ثاقبة للمستقبل، ويكون له رؤية لمستقبل مدرسته، وإلى أين تتجه، وماذا يريد أن يحقق، ولديه فكرة عن أي معيقات قد تواجهه، وما البدائل التي يمكن أن يلجأ إليها. لما يكون فيه رؤية وهدف واضح للمدير، هذا الشيء يحفز المعلمين للعمل؛ لأنهم ببساطة عارفين وين رايجين، وإلى أين سيصلوا".

3- إثارة روح التحدي: تكوّنت هذه الفئة الفرعية من (9) رموز، وجاءت بالمرتبة الأخيرة لمجال الحافز الإلهامي، وفي هذا السياق أوضحت المشرفة (5): "القائد التحويلي حتى يثير دافعية المعلمين، لازم يكون عنده تجديد، ويرفع سقف الطموحات، ويثير التحدي عند معلميه، ويتعد عن الروتين الذي يؤدي للملل وفقدان الشغف". ويبين الشكل (26) مخطّط توزيع الفئات والفئات الفرعية للترميزات على مجال القيادة التحويلية ضمن النظرية المجذرة من برنامج (MAXQDA-2024).

## شكل (26)

مخطط توزيع الفئات والفئات الفرعية للترميزات على مجال القيادة التحويلية ضمن النظرية المجذرة من برنامج (MAXQDA-2024).



### ثانياً: التحليل النوعي المتعلق بالاستقامة التنظيمية

يُبين الجدول (46) ملحق (و) مخطط توزيع الترميزات والفئات، والفئات الفرعية على المواضيع (المجالات الأربعة) الناتجة عن تحليل البيانات النوعية للنموذج البنائية ضمن النظرية المجذرة للاستقامة التنظيمية.

يُبين الجدول (46) ملحق (و) توزيع ترميز البيانات النوعية الناتجة من مقابلات العينة النوعية، وتقسيمها إلى فئات، وفئات فرعية ومجالات، وصولاً إلى مخطط نموذج النظرية المجذرة للاستقامة التنظيمية، كما يُبين أنّ إجابات أفراد العينة النوعية فيما يخص الاستقامة التنظيمية بيّنت تنوعاً في المضمون. وبعد انتهاء الباحثة من الترميز الأولي المفتوح، ومراجعتها عدة مرّات، تمّ تجميع الرموز إلى فئات، ثمّ تجميع الفئات إلى فئات فرعية، والفئات الفرعية تمّ تجميعها في مواضيع، ومجموع المواضيع إلى النظرية المجذرة وعمل مخطط لها، وبين التحليل والتجميع حسب مخطط النظرية المجذرة وجود (178) رمزاً أولياً مفتوحاً، تمّ تصنيفها ضمن (43) فئة، وهذه تمّ فرزها في (18) فئة فرعية، و (4) مواضيع أو مجالات، وبشكل تصاعديّ، ومن الخاص إلى العام، تمّ تشكيل مخطط النظرية المجذرة للاستقامة التنظيمية.

واستعرضت الباحثة تحليل البيانات النوعية حسب المواضيع (المجالات) للاستقامة التنظيمية، التي برزت بناءً على مخطّط النظرية المجذّرة، وبترتيب تنازليّ حسب الأهمية، استنادًا إلى عدد الترميزات المجمّعة لكل مجال كما يلي:

#### أولاً: التفاؤل التنظيمي:

حصل هذا المجال على (50) رمزاً، تمّ فرزها إلى (12) فئة ترميزية، و (5) فئات فرعية بالمسميات التالية:

1- الثّقة بتحقيق الإنجازات: تكوّنت هذه الفئة الفرعية من (13) رمزاً، وجاءت بالمرتبة الأولى لمجال التفاؤل التنظيمي، وفي هذا السياق أشار رئيس قسم (14) خلال رده على مقترحات لتعزيز الاستقامة التنظيمية: "أعتقد أنّ هناك أمور عديدة يمكن أن يتعاون بها المعلم والمدير لتحقيق الاستقامة وتعزيزها، ثقة كلّ منهما بالآخر، المعاملة الحسنة، إشاعة جوّ من التفاؤل. يستطيع المدير أن يدفع معلّمه لتحقيق إنجازات كبيرة ونجاحات عظيمة إذا هو كان متفائل بهذا الشيء وعنده إيمان أنهم قادرون يحققوا، هناك مديرو مدارس بنحكي معه عن مشروع أو مبادرة بدنا يطبقها بمدرسته، فهو سلفاً بخبرك لا هذا الشيء مستحيل يربط بالمدرسة، طيّب تفاءلوا بالخير تجدوه".

2- الفريق المتعاون: تكوّنت هذه الفئة الفرعية من (12) رمزاً، وكانت في المرتبة الثانية لمجال التفاؤل التنظيمي، وفي هذا السياق أشار المدير (1): "كثير بكون الشيء مريح للمدير والمعلّمين على حد سواء وجود فريق متعاون، يسعد كلّ منهما الآخر، بدون حزازات. أنت كمدير راح تعمل وتتابع بكلّ أريحية، خدمت بمدارس مختلفة، وفيها هيئات تدريسية مختلفة، الإنجاز، والراحة، وعدم الشعور بضغط العمل عندما يكون لديك فريق متعاون. هذا أيضاً من الأمور التي تساعد المدير على الاستقامة وتحقيق الفضيلة التنظيمية".

3- بيئة عمل محفّزة: حصلت هذه الفئة الفرعية على (10) رموز، وجاءت في المرتبة الثالثة لمجال التفاؤل التنظيمي، وقد أشارت المعلمة (11) لذلك حيث قالت: "من المهم جداً قيام مدير المدرسة كونه المسؤول

الأول عنها بتوفير بيئة مدرسية جاذبة للمعلم كما هي للطالب، من حيث البيئة المادية بتوفر المرافق، والمساحات، والنظافة، وأمور أخرى، وبنفس الأهمية البيئة التي تحفز المعلم، وتستثيره لأن يكون جزءاً فاعلاً في كل أنشطتها، ولا ننسى البيئة المعنوية والدعم، والراحة النفسية. نحن نقضي فيها أوقات أكثر من بيوتنا، فلنزم تكون مريحة، وهذا كله ينعكس على أداءنا وتفاعلنا”.

4- السعادة المهنية: تكوّنت من (8) رموز، وكان ترتيبها الرابع حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال التفاوض التنظيمي، وفي هذا السياق أشارت المديرية (3): “على مديري المدارس الانتباه للجوانب الإنسانية في عملهم، وإشراك جميع المعلمين، ومشاركتهم ظروفهم، سواء المفرحة أو الحزينة، وإعطاء كل موظف حقه. كل هائي الأمور بتعمل على تحقيق الاستقامة التنظيمية، وتشجيع الأمل والسعادة في نفوس المعلمين. المدير يكون سعيد لما ما يسمع التذمر الدائم من معلميه، بالعكس يكون سعيداً عندما يراهم يعملون بكل حب وإخلاص ومرح وسعادة بينهم، هذه الأمور تعزز من البناء التنظيمي للمدرسة”.

5- مواجهة التحديات: تكوّنت من (7) رموز، وجاءت في المرتبة الأخيرة حسب الأهمية، وعدد الترميزات فيما يتعلق بمجال التفاوض التنظيمي، وفي هذا السياق أشار المشرف التربوي (8): “من الأمور المهمة، وعلى مدير المدرسة أن يعمل بها هي أن تكون لديه قدرة على مواجهة أيّ تحديات أو عقبات ممكن تواجه مؤسسته، وقدرته على التصدي لأيّ مشكلة، وطبعاً هو ممكن يشرك الفريق كله، هائي بتزيد ثقة المعلمين فيه، ويتعزز من التفاوض لديهم، وبتعطيهم دائماً أمل إنهم ممكن يتغلبوا على أيّ مشكلة أو ظرف”.

ثانياً: النزاهة التنظيمية: حصل هذا المجال على (48) رمزاً، تم فرزها إلى (13) فئة ترميزية، و (5) فئات فرعية بالمسميات التالية:

1- وضوح معايير الأداء: تكوّنت هذه الفئة الفرعية من (13) رمزاً، وكانت في المرتبة الأولى حسب الأهمية، وعدد الترميزات في مجال النزاهة التنظيمية، وصرح في هذا السياق رئيس قسم (15) في معرض رده عن الآليات والإجراءات لتحقيق الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس حيث قال: “يقع على عاتق مدير

المدرسة تقييم الأداء للمعلم وجميع الموظفين في مدرسته، والمدير الذي لديه استقامة تنظيمية ونزاهة في عمله يكون من بداية العام قد أوضح وذكر للجميع المعايير والأسس التي يقيم عليها المعلم، وخاصة المعلمين الجدد، ويطلعهم على مؤشرات الأداء حسب ما ترد من الوزارة. فالمعلم يعرف أي الأمور التي سيقم عليها، وهذا كله يزيد من ثقة المعلمين بمديرهم، الأمر الذي يُشعرهم بالعدل".

2- عزو الفضل لأهله: تكوّنت هذه الفئة الفرعية من (11) رمزًا، وكانت في المرتبة الثانية حسب الأهمية، وعدد الترميزات في مجال النزاهة التنظيمية، وصرح في هذا السياق المعلم (9) في ردّه على معوقات تحقيق الاستقامة لدى مديري المدارس، بالقول: "جميل أن يُقرّ مدير المدرسة بفضل المعلم في نجاح أمر معين، ويعيد الفضل لأهله لتحقيق العدالة، وأن يعلن المدير أنّ السبب في هذا الأمر أو المبادرة أو الإنجاز كان للمعلم "فلان" باسمه، هذا يعزز الشعور بالأمانة والنزاهة، وبنفس الوقت يُفرح المعلم، إذ يشعر عندها المعلم أنّ تعبه لم يذهب سدى، وأنّ هناك من يقدره، ولا ينسب الأعمال والنجاحات للكلّ وبشكل عام، خاصّة إذا كانت هناك فئة غير متعاونة، حتى ما يزعلها".

3- الشفافية: حصلت هذه الفئة الترميزية على (10) رموز، وكانت في المرتبة الثالثة حسب الأهمية، وعدد الترميزات ضمن مجال النزاهة التنظيمية، وفي هذا السياق أشار رئيس قسم (13): "من الأمور التي تعزز الاستقامة التنظيمية لدى مدير المدرسة، ولها أثر كبير في نفوس المعلمين هو الشفافية والوضوح. المدير يعلن عن كلّ ما يريده من التربية من تعليمات، و.. و، المدير واضح ولا يُخفي عن المعلم كيف يقيم، وكيف يُسائل، يُعلن التقارير الدورية عن المدرسة للمعلمين، هو واضح في مدرسته يُطلع المعلمين على ما يخصّ التحصيل والأداء، وفرص التدريب، وحتى الجوائز والمسابقات؛ هذا يعزز الشعور بالثقة بالمدير، ويحفز المعلمين للمشاركة، ويكونوا على اطلاع بما يجري في المدرسة".

4- الصدق والأمانة: تكوّنت هذه الفئة الفرعية من (8) رموز، وجاءت بالمرتبة الرابعة حسب الأهمية، وعدد الترميزات في مجال النزاهة التنظيمية، وقد أشار المدير (2) بهذا الخصوص: "يتطلب من مدير المدرسة لتحقيق الاستقامة، أن يكون صادقًا في تعامله مع المعلمين، لا يكذب، ولا يضلّ، وكذلك أن يكون أمينًا

عليهم وعلى طلبته، وأن يكتم ما يستسرّه عليه معلميه، أميناً في متابعة شؤونهم الإدارية، وترقياتهم، وجميع أمورهم. بنظري، الصدق أهمّ صفة يجب توفّرها بمدير المدرسة”.

5- التقييم المبنيّ على المعايير: تكوّنت من (6) رموز، وجاءت بالمرتبة الأخيرة حسب الأهمية، وعدد الترميزات في مجال النزاهة التنظيمية، وفي هذا السياق أشار المشرف (6): “كثيراً ما تردنا كتب تظلم من المعلّمين على تقييم الأداء السنويّ نهاية العام، وتشكل مديرية التربية لجائناً من أجل ذلك، نجد أن المشاكل تحصل عندما يقيم مدير المدرسة المعلّم بشكل عشوائيّ وكليّ. على المدير أن يحتفظ بسجل لمتابعة أداء المعلّم على مدار العام، وهناك أسس، من 20 بنداً تقريباً يقيم المعلم حسبها، وعليه أن يُطلع المعلّم على هذه المعايير والأسس من بداية العام. والمدير التحويليّ والصادق يُنحّي أيّة خلافات شخصية وعائلية عند التقييم؛ لإحقاق الحقّ، واعطاء كلّ ذي حقّ حقه”.

**ثالثاً: التعاطف والتسامح:** حصل هذا المجال على (42) رمزاً، تمّ فرزها إلى (10) فئات ترميزية، و (4) فئات فرعية بالمسميات التالية، وعُرضت تنازلياً حسب أهميتها، وعدد الترميزات:

1- مراعاة ظروف المعلّمين: تكوّنت من (13) رمزاً، وجاءت بالمرتبة الأولى حسب الأهمية، وعدد الترميزات في مجال التعاطف والتسامح، وفي هذا السياق أشارت المعلمة (10): “واحنا بنقدّر اللي براعي ظروفنا، خاصة بهائيّ الأوضاع اللي بنمر فيها، كمان كثير مهمّ نكون عارفين شو مطلوب منا نعمله، ويكون واضح، وأحياناً بنحتاج أشياء كثير لازم يوفرها لنا المدير، سواء بما يتعلق بعملنا أو حتى أحياناً بنحتاج منه يتواصل مع التربية بخصوص أمور بتخصنا: إجازات، مراجعة بالرواتب ... إلخ. بدّي أحكيك عن موقف صار مع مديرتنا، وكثير حسينا إنها إنسانة رائعة، تقاعدت عنّا معلمة، ورفعت أوراقها، لكنّ بعد فترة سمحوا بالتمديد، فمدّدت لظروفها الصعبة، وصار خربشة بنزول الراتب، أوّل شهر لم ينزل لها راتب، وهي كاينة مخبرة المدير، وثاني شهر كمان ما نزل راتبها، غير إنها رفعت كتب للتربية، اقترحت علينا نعملها جمعية، ونجمع لها لو نسبة من راتبها، وهي بتسدهن لما ينزل الراتب، فكانت لفتة كثير حلوة منها”

2- مشاركة المعلمين مناسباتهم: تكوّنت من (11) رمزًا، وجاءت بالمرتبة الثانية حسب الأهمية، وعدد الترميزات في مجال التعاطف التنظيمي، وفي هذا السياق أشارت المدير (4): "على المدير أن يتحلّى بالإنسانية، ويجعل من فريق العمل معه في المدرسة أسرة واحدة متحابّة متعاونة، تتقاسم همومها، وتتشارك أفراحها، بغضّ النظر عن الخلافات التي تحصل معنا بالمدرسة، والمصادمات نتيجة اختلاف الآراء، إلا أنني أحرص على مشاركة معلمي مناسباتهم الاجتماعية، يكون مثلاً عندنا موسم بالصيف لزيارة المعلمات، والتهنئة بنجاح التوجيهي، وكلّ المناسبات، سواء سعيدة أو حزينة، هذه الزيارات والمشاركات تمحو كلّ المشاحنات التي بيننا، وكأنّ شيئاً لم يكن، وتغرز قرب المعلمات منّي، واستجابتهم لي".

3- اعتبار الأخطاء فرصاً للتعلّم: تكوّنت من (10) رموز، وجاءت بالمرتبة الثالثة حسب الأهمية، وعدد الترميزات في مجال التعاطف والتسامح، وفي هذا السياق أشار المشرف التربوي (7): "من الأمور التي يمكن أن تعيق تحقيق الاستقامة التنظيمية لدى المديرين أن يعتبر المدير تقصير المعلم ببند ما أخطأ لا تُغتفر، ويظلّ على طول يذكره فيها، وكأنها جريمة لا تُنسى. على العكس لما المدير يحتضن المعلم المخطيء، وخاصة للمرة الأولى، ويبين له أنّ الأمور يمكن أن تُعالج، ويعطيه الفرصة لذلك، سيكون قادرًا على تصحيح خطئه بنفسه، وعندها تكون بمثابة فرصة تتعلّم منها الكثير؛ كي لا يكرّر الخطأ، كما يعزز من ثقة المعلم بالمدير، ولا يتحرّج إن صادفه موقف ما أن يطلب المساعدة من المدير".

4- موازنة المهمّات مع القدرات: تكوّنت من (8) رموز، وجاءت بالمرتبة الرابعة والأخيرة حسب الأهمية، وعدد الترميزات في مجال التعاطف والتسامح، وفي هذا السياق أشار رئيس قسم (14): "القائد التحويلي، يدرس ويحلل جميع الموارد البشرية لديه، ويعرف إمكانات وقدرات كلّ فرد لديه في المدرسة، وبناءً على هذا يكلف "فلانًا" بكذا، و "علانًا" بكذا، كلّ حسب قدرته واستطاعته، إذ لديه بالفريق من يمتلك الذكاء العاطفي، أو الاجتماعي، أو "فلان" لديه حضور وتأثير في الطلاب. إذن، عليه أن يضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وعندنا مثلّ يقول: "اعطي الخبز لخبازه".

رابعاً: الثقة التنظيمية: حصل هذا المجال على (38) رمزاً، تم فرزها الى (9) فئات ترميزية، و (4) فئات فرعية بالمسميات التالية، مرتبة تنازلياً حسب أهميتها، وعدد ترميزاتها:

1- دعم الثقة بين المعلمين: تكوّنت من (12) رمزاً، وجاءت بالمرتبة الأولى حسب الأهمية، وعدد الترميزات في مجال الثقة التنظيمية، وفي هذا السياق أشارت المديرية (4): "عندما يقوم مدير المدرسة باستشارة معلميه في بعض القضايا التربوية، وإعطائهم الحرية ومساحة لإنجاز مهامهم، هذا يبني الثقة بين المعلمين وبينهم وبين الإدارة. عندما تعطي الحرية للمعلمين، وكمثال بسيط: تقسيم المواد الدراسية بينهم، ولا تُملي عليهم تقسيماً معيناً، كذلك اشارتهم وحثهم للبحث معاً كفريق، مثلاً: علوم عامة؛ لتحديد آليات وأنشطة معينة للجانبهم، هم سيشعرون بالثقة، وترتفع روحهم المعنوية للعمل".

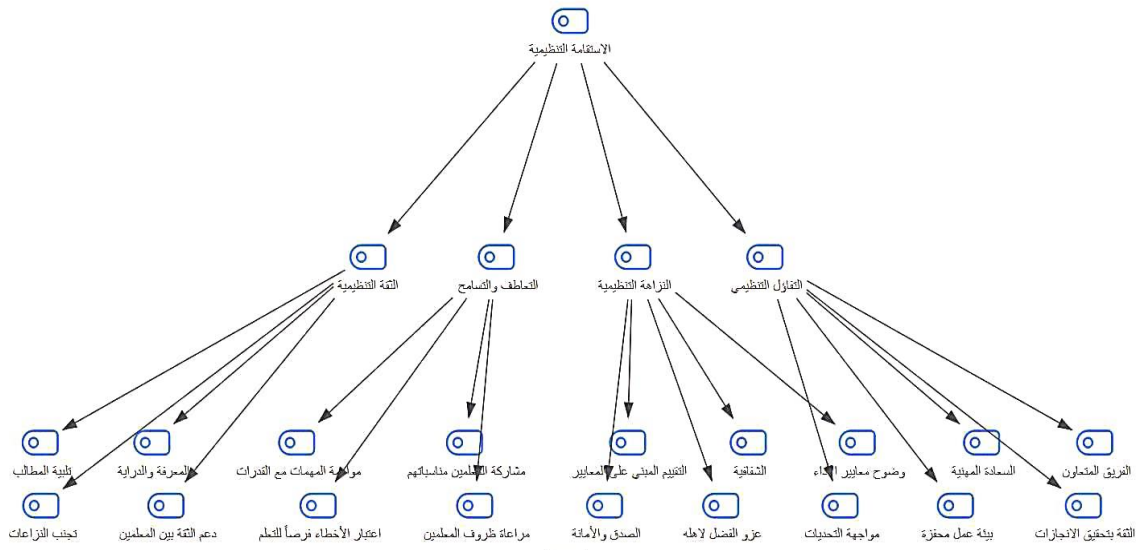
2- المعرفة والدراية: تكوّنت من (10) رموز، وجاءت بالمرتبة الثانية حسب الأهمية، وعدد الترميزات في مجال الثقة التنظيمية، وفي هذا السياق أشار رئيس القسم (15): "المدير الذي يكون على علم ودراية بالقوانين واللوائح، ومتطلبات العمل، والمسميات الوظيفية، ويعرف ما الأهداف التي يسعى لتحقيقها وكيف يقوم بذلك، وما يحتاج، ويعرف كيف يخطط ولديه آلية واضحة للتنفيذ، ومنهجية في التقييم والتقييم، ويحتاط بخطة بديلة، كلّ هذه الأمور تزيد من ثقة العاملين به، ويكونون على ثقة بأنهم بقيادته سيحققون رسالة المدرسة، وسيكونون بأمان".

3- تجنب النزاعات: تكوّنت من (9) رموز، وجاءت بالمرتبة الثالثة حسب الأهمية، وعدد الترميزات في مجال الثقة التنظيمية، وفي هذا السياق أشار المعلم (9): "أهمية التحلي بالروح الرياضية، وتشجيع المعلمين على ذلك، واللباقة في التعامل مع المعلمين، ومحاولة امتصاص الانفعالات السلبية، وعدم نقل الكلام بين المعلمين، وتجنب المدرسة الفئوية والحزبية، والتصرف بحكمة وعدل، وحسن الاستماع للمعلمين، كلّ هذه الأمور تعمل على نزع فتيل أيّ نزاع أو مشاحنة بين المعلمين، ما يساعد على أن يوفّر جواً أسرياً للمعلمين في المدرسة، ويوفّر بيئة عمل محببة".

4- تلبية المطالب: تكوّنت من (7) رموز، وجاءت بالمرتبة الرابعة والأخيرة حسب الأهمية، وعدد الترميزات في مجال الثقة التنظيمية، وفي هذا السياق أشار المدير (1): "لكي يبذل المعلمون ما بوسعهم ليحققوا إنجازات، لا بدّ من أن يقوم مدير المدرسة بتلبية احتياجاتهم، وتوفير المستلزمات التي تساعدهم، وتمكّنهم من العمل، كذلك متابعة أمورهم الإدارية مع التربية، والمساعدة في حلّ أية مشاكل تواجههم".

### شكل (27)

مخطط توزيع الفئات والفئات الفرعية للترميزات على مجال الاستقامة التنظيمية ضمن النظرية المجردة من برنامج (MAXQDA-2024).



### ثالثاً: التحليل النوعي المتعلق بالمرونة التنظيمية

يُبين الجدول (47) ملحق (و) مخطط توزيع الترميزات والفئات، والفئات الفرعية على المواضيع (المجالات الثلاثة) الناتجة عن تحليل البيانات النوعية للنموذج البنائية ضمن النظرية المجردة للمرونة التنظيمية. يُبين الجدول (47) ملحق (و) توزيع ترميز البيانات النوعية الناتجة من مقابلات العينة النوعية، وتقسيمها إلى فئات، وفئات فرعية ومجالات، وصولاً إلى مخطط نموذج النظرية المجردة للاستقامة التنظيمية، كما يُبين أنّ إجابات أفراد العينة النوعية فيما يخص الاستقامة التنظيمية تبيّن تنوعاً في المضمون. وبعد انتهاء الباحثة من الترميز الأولي المفتوح، ومراجعته عدة مرّات، تمّ تجميع الرموز إلى فئات، ثمّ تجميع الفئات إلى فئات

فرعية، والفئات الفرعية تمّ تجميعها في مواضيع، ومجموع المواضيع إلى النظرية المجذّرة، وعمل مخطّط لها، وبيّن التحليل والتجميع حسب مخطّط النظرية المجذّرة وجود (127) رمزاً أولياً مفتوحاً، تمّ تصنيفها ضمن (30) فئة، وهذه تمّ فرزها في (11) فئة فرعية، و(3) مواضيع أو مجالات، وبشكل تصاعديّ، ومن الخاص إلى العامّ، تمّ تشكيل مخطّط النظرية المجذّرة للاستقامة التنظيمية.

واستعرضت الباحثة تحليل البيانات النوعية حسب المواضيع (المجالات) للاستقامة التنظيمية، التي برزت بناءً على مخطّط النظرية المجذّرة، وبترتيب تنازليّ حسب الأهمية، استناداً إلى عدد الترميزات المجمّعة لكل مجال، كما يلي:

أولاً: المرونة التشغيلية:

حصل هذا المجال على (49) رمزاً، تمّ فرزها إلى (12) فئة ترميزية، و (4) فئات فرعية، بالمسميات التالية:

1- توظيف التكنولوجيا: تكوّنت هذه الفئة الفرعية من (15) رمزاً، وجاءت بالمرتبة الأولى حسب الأهمية، وعدد الترميزات في مجال المرونة التشغيلية، وفي هذا أشار المدير (2) في سياق إجابته عن آليات تعزيز وتحقيق المرونة لدى مديري المدارس: "في أزمة كورونا، وحالات الإغلاق التي مرّت بها العديد من محافظات الوطن، كان الملجأ، والوسيلة التي نستمرّ من خلالها بتقديم الخدمة للطلبة والاستمرار بالتعليم هي من خلال التكنولوجيا، والتكنولوجيا وتوظيفها واستخدامها تُعطي مرونة للمدير والمعلّم وحتى الطالب".

2- الالتزام بالوقت: حازت هذه الفئة الفرعية على (13) رمزاً، وجاءت بالمرتبة الثانية حسب الأهمية، وعدد الترميزات في مجال المرونة التشغيلية، وفي هذا السياق أشارت المديرية (3): "المدير الناجح عليه أن يتمّ أعماله أولاً بأول، ويلتزم بالوقت الذي حدّده لنفسه لإنجاز أعمال محدّدة، وعدم مراكمة وتأجيل الأعمال؛ لأنّ ذلك سيُربك خطته، وعليه بترتيب الأولويات حسب أهميتها، فذلك يُعطي مرونة أكثر في العمل".

3- الممارسات الأخلاقية: تكوّنت هذه الفئة الفرعية من (12) رمزاً، وجاءت بالمرتبة الثالثة حسب الأهمية، وعدد الترميزات في مجال المرونة التشغيلية، وفي هذا السياق أشار المعلم (10): "يحرص مديرو المدارس

على تطبيق الممارسات الأخلاقية في عملهم وتعاملهم مع المعلمين، كصفات العمل بروح الفريق، والعلاقات الإنسانية الطيبة التي تعود بالإيجاب، وتؤثر بشكل كبير على الإنجاز داخل المدرسة".

4- التوازن بين الإمكانيات والأهداف: تكوّنت هذه الفئة الفرعية من (9) رموز، وجاءت بالمرتبة الثالثة حسب الأهمية، وعدد الترميزات في مجال المرونة التشغيلية، وفي هذا السياق أشارت المشرفة (5): "يحرص مدير المدرسة أن يضع أهدافًا لمدرسته يكون قادرًا على تنفيذها، أي أن يوائم بين الأهداف والإمكانيات المتاحة لديه".

ثانيا: المرونة الإستراتيجية:

حصل هذا المجال على (44) رمزًا، تمّ فرزها إلى (10) فئات ترميزية، و (3) فئات فرعية، بالمسميات التالية:

1- مبدأ المشاركة: تكوّنت هذه الفئة الفرعية من (16) رمزًا، وجاءت بالمرتبة الأولى حسب الأهمية، وعدد الترميزات ضمن مجال المرونة الإستراتيجية، وفي هذا السياق أشار المشرف (8): "أهمية إشراك المعلمين بالتخطيط والتنفيذ، وحتى التقييم، ضرورة مشاركتهم في الأعمال المدرسية، واللقاءات والاجتماعات، وإدارة اللجان المدرسية، وإدارة الازمات، كلّ ذلك يعزز المعلمين، ويعطيهم ثقة بقدراتهم، ويوفّر للمدير بدائل متنوّعة، ممّا يتيح قدرًا كبيرًا من المرونة لمدير المدرسة، والعمل بأريحية".

2- الكشف عن الكفاءات: حصلت هذه الفئة الفرعية من (15) رمزًا، وجاءت بالمرتبة الثانية حسب الأهمية، وعدد الترميزات ضمن مجال المرونة الإستراتيجية، وفي هذا السياق أشارت المعلمة (12): "لتحقيق المرونة لدى مدير المدرسة لا بدّ أن يكون المدير على دراية ومعرفة بقدرات الفريق لديه؛ ليتمكّن من تكليف كلّ شخص بالمهمة التي تناسب قدراته، وأن يُعطي المجال للمعلمين ليصرحوا عن كفاياتهم وخبراتهم".

3- التقييم الدوريّ المستمرّ: تكوّنت هذه الفئة الفرعية من (13) رمزاً، وجاءت بالمرتبة الأخيرة حسب الأهمية، وعدد الترميزات ضمن مجال المرونة الإستراتيجية، وفي هذا السياق أشار رئيس القسم (14): "هناك مديرو المدارس قادرون على وضع الخطط، وينفذون هذه الخطط، لكن يغفلون عن أهمية التقييم، والتقييم لهذه الخطط. لا بدّ أن يكون هناك متابعة حثيثة، وتقييم دوريّ ومستمرّ؛ لأنّ التقييم الدوريّ يبيّن المنعطفات، ويمكن مدير المدرسة بناءً عليه من التعديل على خطته".

ثالثاً: المرونة الهيكلية: حصل هذا المجال على (34) رمزاً، تمّ فرزها إلى (8) فئات ترميزية، و (4) فئات فرعية، بالمسميات التالية، مرتبةً تنازلياً حسب أهميتها وعدد ترميزاتها:

1- التّأقلم مع التّغيرات: تكوّنت هذه الفئة الفرعية من (12) رمزاً، وجاءت بالمرتبة الأولى حسب الأهمية، وعدد الترميزات ضمن مجال المرونة الإستراتيجية، وفي هذا السياق أشار رئيس القسم (15): "التغيرات السريعة التي طرأت على مناحي الحياة كافة وفي جميع أرجاء العالم من أوبئة وأمراض، وما يحدث في فلسطين، كلّها تحديات فرضت معادلات جديدة، وأعباء كثيرة على مدير المدرسة، وعليه أن يتحلّى بالقدرة على التعايش مع هذه الأوضاع والمستجدّات، والبحث عن حلول؛ للتغلب عليها، وتجاوز هذه الإشكالات".

2- تدريب فريق العمل: تكوّنت هذه الفئة الفرعية من (9) رموز، وجاءت بالمرتبة الثانية حسب الأهمية، وعدد الترميزات ضمن مجال المرونة الإستراتيجية، وفي هذا السياق أشارت المديرية (4): "من الآليات التي يتخذها مدير المدرسة ليحقّق درجة مرونة عالية في مدرسته هو حرصه على تدريب المعلمين على كلّ ما هو جديد، من برمجيات، وتكنولوجيا، وطرائق تدريس، والتواصل عن بعد، وغيرها من الأمور التي يمكن أن تسهّل العمل، وتساعده على مواكبة تحديات العمل".

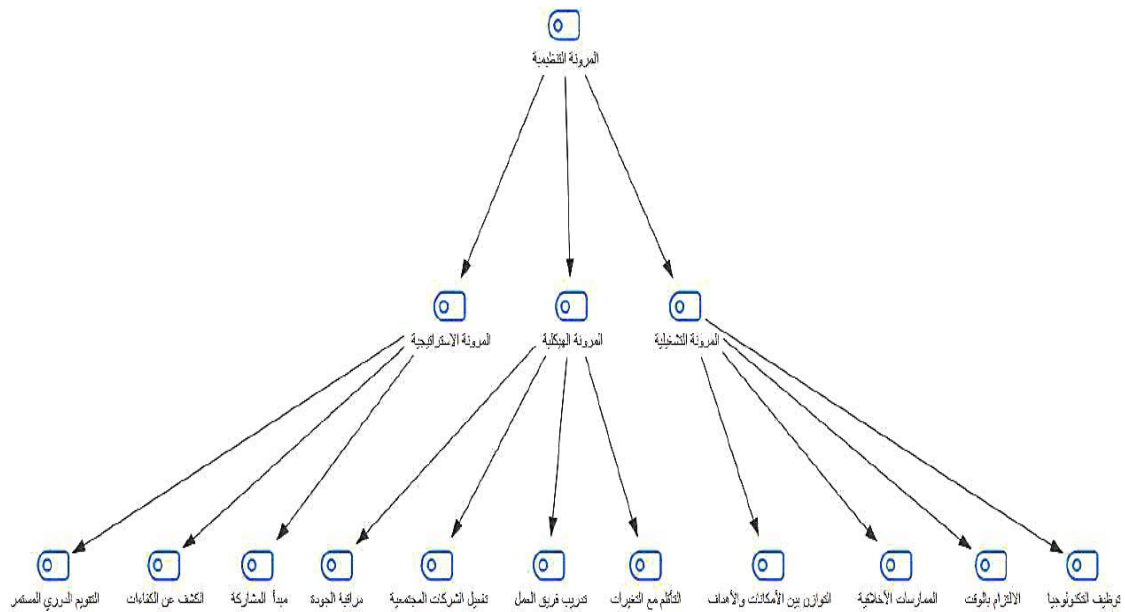
3- تفعيل الشراكات المجتمعية: تكوّنت هذه الفئة الفرعية من (7) رموز، وجاءت بالمرتبة الثالثة حسب الأهمية، وعدد الترميزات ضمن مجال المرونة الإستراتيجية، وفي هذا السياق أشار المدير (1): "لجاناً للمجتمع المحليّ، وخاصة بالبلدة لتوفير مدرّب على بعض تقنيات وبرمجيات التعلّم عن بعد، كذلك مدرّب

من الهلال الأحمر؛ لتقديم دورة إسعافات أولية، وكذلك توفير بعض احتياجات المدرسة من خلال الشركات المجتمعية، فهي خيار يعزز المرونة".

4- مراقبة الجودة: تكوّنت هذه الفئة الفرعية من (6) رموز، وجاءت بالمرتبة الرابعة حسب الأهمية، وعدد الترميزات ضمن مجال المرونة الإستراتيجية، وفي هذا السياق أشار المشرف (7): "من الأمور التي على المدير أن يحرص عليها: مراقبة جودة العمل في مؤسسته، متابعة التحصيل، طرق التدريس، أهية مناسبة أم لا؟ هل يُشرك المعلّم جميع الطلاب؟ كيف يبني اختباره؟ كل ما يخص المدرسة". يُبين الشكل (28) مخطّط توزيع الفئات والفئات الفرعية للترميزات على مجال المرونة التنظيمية ضمن النظرية المجذرة من برنامج (MAXQDA-2024).

### شكل (28)

مخطّط توزيع الفئات والفئات الفرعية للترميزات على مجال المرونة التنظيمية ضمن النظرية المجذرة من برنامج (MAXQDA-2024).



## الفصل الرابع

### مناقشة النتائج والتصور المقترح والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة، وتقديم التصور المقترح، والتوصيات، وفيما يلي عرض لذلك:

#### أولاً: مناقشة النتائج

##### مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول:

بيّنت نتائج الدراسة أنّ درجة القيادة التحويليّة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين كانت بدرجة كبيرة للعيّنة الكلية، وكان في الترتيب الأول مجال الاعتبارات الفردية، والثاني مجال التأثير المثالي والكاريزما، والثالث بالتساوي بُعديّ: الاستثارة الفكرية، والحافز الإلهامي. تُعزى نتيجة مجال الاعتبارات الفردية باستحقاق الرتبة الأولى لما يُبديه المدير عند ممارسته لهذا المجال من معاملة جميع المعلمين بعدل وإنصاف، وتعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم، والاهتمام بتلبية حاجاتهم، وإعطاء كلّ معلّم مساحة كافية للقيام بعمله حسب قدراته، وهذا يعزّز ثقة المعلمين بإدارتهم، فينجمون معها في تحقيق أهدافها. بينما تُعزى نتيجة مجال الاستثارة الفكرية والحافز الإلهامي باستحقاق الرتبة الأخيرة للأوضاع الاقتصادية التي يعيشها المعلم، وعدم انتظام الرواتب، كذلك عدم ربط الأداء المتميّز للمعلمين بمكافآت مادية، وكذلك لكثرة المستجدات التي دخلت الميدان التربوي، والتي تتطلب امتلاك مهارات جديدة وعديدة مع المستجدات في وقت قصير. وبالنظر إلى نتيجة كلّ مجال من مجالات مقياس القيادة التحويليّة، يظهر للباحثة أنّ مجال الاعتبارات الفردية جاء بدرجة كبيرة، وكانت الدرجة كبيرة في هذا المجال على الفقرة (21)، التي تنصّ على (تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم)، ويُعزى ذلك لوجود حرص من مديري المدارس على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم لما له من أثر كبير على دافعيتهم، ومستوى إنجازهم، وتقديرهم لذواتهم، كذلك يشعر المعلمون بالتقدير عندما يُشعرهم مديرهم بالثقة، وأنّ أعمالهم محلّ إعجاب وتقدير، ممّا يجعلهم يقبلون المشاركة في أنشطة المدرسة وخطتها. وجاءت نتيجة

المجال الثاني (التأثير المثالي والكاريزما) بدرجة كبيرة أيضًا، وكانت الدرجة كبيرة في هذا المجال على الفقرة (4)، والتي تنصّ على (غرس مفهوم الانتماء للعمل في نفوس المعلمين، وتُعزى هذه النتيجة إلى وعي وإدراك المدير بأهمية غرس الانتماء في نفوس المعلمين؛ لأنه إذا ما حقّق المعلمون الانتماء للمدرسة؛ فإنهم سيسعون لتفضيل غايات وأهداف المدرسة على أهدافهم، وسيعملون بجدّ ومثابرة من أجل إعلاء رؤية المدرسة وتحقيق أهدافها، وهذا أيضًا يضمن ولاءهم للمؤسسة، ما يجعلهم يَسْعَوْنَ لتحلُّ الصعوبات، والبحث عن حلول لأية تحديات قد تواجه المؤسسة التي ينتمون إليها. وكانت أيضًا درجة الفقرة (19) كبيرة من مجال الاستشارة الفكرية والتي نصّها: (الثقة بقدرات المعلمين بالمدرسة)، ودرجة كبيرة للفقرة (9)، والتي نصّها: (حثّ المعلمين للعمل بروح الفريق) من مجال الحافز الإلهامي، ويمكن عزو ذلك إلى أنّ ثقة المدير بقدرات المعلمين تساعده بتفويض الصلاحيات، وتمنحه الإحساس بأنهم قادرين على المساهمة بتحقيق إنجازات كبيرة في مدارسهم، وهذا أيضًا يُشعر المعلمين بالرضا للثقة التي يولّونها لها مديرهم. كذلك يحرص مدير المدرسة على توجيه المعلمين للعمل كفريق، والتعاون فيما بينهم لجاريّ مستجدّات العصر الحديث، ومنها: العمل كفريق متكامل، فقد أصبح العمل ضمن فريقٍ من مهارات القرن الحادي والعشرين، فكلُّ معلّم يكمل الآخر بالمعارف أو المهارات أو التقنيات، ممّا يحقّق تكاملًا لصالح نموّ المؤسسة و منافستها وديمومتها.

وتأتي نتيجة الدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية مرتفعةً، متّقةً بذلك مع دراسة البدوي والأسمري (2024) والتي توصلت إلى أنّ درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات مكاتب التعليم والإشراف في "عسير" جاءت مرتفعةً. وبيّنت الدراسة أنّ هناك دورًا إيجابيًا للقيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين في هذه المكاتب. كما انققت نتائج الدراسة مع دراسة طردة ومخامرة (2022) والتي أظهرت درجةً مرتفعةً لممارسة مديري المدارس الثانوية في الخليل للقيادة التحويلية، وأنّ للقيادة التحويلية أثرًا إيجابيًا على تمكين المعلمين. كذلك، دراسة عبد العال (2016) والتي بيّنت درجةً مرتفعةً لممارسة مديري المدارس الثانوية في غزة، وأنّ لها أثرًا إيجابيًا على الانتماء المهني للمعلمين. بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية فيما يتعلّق بدرجة امتلاك مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية مع دراسة الأضم (2021) التي أظهرت درجةً متوسطةً لممارسة مديري

المدارس الثانوية للقيادة التحويلية في غزة، من وجهة نظر معلّميهم. كما اختلفت مع دراسة البطاشي وآخرين (2023)، فقد كانت درجة ممارسة القيادة التحويلية في مدارس سلطنة عمان فوق المتوسط، وأظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية للقيادة التحويلية لمديري المدارس مع الرضا الوظيفي للمعلمين. وكذلك اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة سميرات ومقابلة (2014)، فقد بيّنت درجةً متوسطةً لممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية، وأظهرت أثرًا إيجابيًا للقيادة التحويلية على دافعية المعلمين للعمل.

وتعزى نتيجة درجة القيادة التحويلية في الدرجة الكلية للعينة ككل، أنها جاءت بدرجة كبيرة، إلى أنّ مديري المدارس لديهم حرص على أن يكونوا مؤثرين في معلّميهم وملمّمين لهم، وأن يكونوا قدوة حسنة لهم، وأن يعملوا كذلك على حتّ المعلمين لتبني أهداف ورؤية المدرسة. من جانبها، تحرص وزارة التربية والتعليم على إلحاق المديرين، 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، وتعرفهم باحتياجات الفريق التي من شأنها أن تُعزّز من أدائه، بالإضافة للمقابلات التي تعقدها وزارة التربية والتعليم؛ لاختيار أنسب المرشّحين لوظيفة مدير مدرسة، وذلك بناء على سماتهم الشخصية التي تظهر في المقابلة. كما أنّ نسبةً جيدةً من مديري المدارس يحملون شهادات دراسات عليا، مما يزيد من معارفهم وكفائتهم، وكفاءتهم المعرفية، والتي تؤثر في ممارساتهم في العمل، إضافةً إلى أنّ المتابعة الحثيثة لمديري المدارس من قبل التربية والتعليم، وتقديم التغذية الراجعة باستمرار تزيد من قدرتهم على قيادة مدارسهم.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني: ما درجة الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلّمين؟

أظهرت النتائج أنّ درجة الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين كانت كبيرة للعينة الكلية، وكانت أعلى استجابة على مجال التعاطف التنظيمي، بدرجة كبيرة، يليه مجال الثقة التنظيمية، بدرجة كبيرة أيضًا، ثمّ مجال النزاهة التنظيمية، ومجال التفاؤل التنظيمي، وأخيرًا مجال التسامح التنظيمي،

وجميعها كانت بدرجة كبيرة. وتُعزّي الباحثةُ نتيجةَ مجال التعاطف التنظيميِّ باستحقاق المرتبة الأولى إلى كُون المعلمين يلاحظون ويلمسون تعامل المدير معهم، ويقَدِّرون له مراعاته ظروفهم المختلفة وتعاطفه معهم، ومشاركتهُم جميع مناسبتهم، وبالتالي يلمسون دفء المشاعر التي تربطهم به. والمعلّمون بطبيعتهم، يفضلون المديرَ الذي يوزّع عليهم المهامَ وفق ما يناسب قدراتهم وإمكاناتهم. كما تُعزّي الباحثةُ نتيجةَ مجال التسامح التنظيمي باستحقاق المرتبة الأخيرة إلى أنّ المعلمين يرون أن مدير المدرسة يطلب منهم مبرراتٍ مقنعةً عند وقوعهم بالخطأ، وهم بهذا يعتقدون بأنّ المدير لا يتسامح مع أخطائهم، وأنه لا يتعامل مع أخطائهم بأنها فرصٌ للتعلّم. في موازاة ذلك، قد يعتقد بعضُ مديري المدارس بأنّ تسامحهم مع أخطاء المعلمين قد يؤدي إلى تكرار الخطأ من قبل معلّمٍ آخر؛ وبذلك قد تنفّلت الأمور عن سيطرتهم. وبالنظر إلى نتيجة كلّ مجال من مجالات مقياس الاستقامة التنظيمية، يظهر للباحثة أنّ الترتيب الأول وبدرجة مرتفعة كان للتعاطف التنظيميِّ، وحازت الفقرة (16) على أعلى تقدير، ونصّها: مراعاة ظروف المعلمين التي يمرّون بها. تفسير ذلك أنّ المعلمين يُقدِّرون من يراعي ظروفهم المادية والنفسية والصحية، وبالطبع، فالمدبرون الذين يعيشون ذات الظروف التي يعيشها المعلّمون، يحرصون على مراعاة ظروف المعلمين بسبب الأوضاع الصعبة التي تمرّ بها فلسطين من صعوبةِ مواصلات، وعدم انتظام الرواتب، وحالة الحرب، وما خلفته من مشاعر حزنٍ، وفقدٍ للشهداء، وضغوطٍ نفسيةٍ على المعلمين والطلبة على حدّ سواء، فهم يرون أنهم عندما يراعون ظروف المعلمين جميعها، همّ بذلك يتضامنون مع مجتمعهم بأطيافه المختلفة، وبالتالي يكونون سبباً في تعزيز معلّمهم للامتثال لتوجيهات المدير ومشاركته أهداف المدرسة وفعاليتها. أمّا الترتيب الثاني، فكان للنقطة التنظيمية، بدرجة كبيرة لجميع فقراته، وكانت الفقرة الأعلى: (التعامل باحترام مع المعلمين). تفسير ذلك يرتبط مع الدرجة الكبيرة التي حصل عليها مديرو المدارس لممارستهم القيادة التحويلية، إذ إنّ من صفات القائد التحويليِّ معاملةً معلّميه باحترام وتقدير، والتعامل معهم بكياسة وذوق رفيع؛ لما يعلّمه من أهمية لذلك الأمر. فعندما يعامل المديرُ معلّميه بلطف واحترام، فسبقابلونه بالمثل، وسيمتثلون لأوامره وتعليماته، ولو من باب

المجاملة. ومن صفات القائد التحويلي كذلك أن يقدّم نفسه قدوةً حسنةً، ومثلاً يُحتذى به في التعامل مع فريقه المدرسي، فيدفعهم للمشاركة في التخطيط والتنفيذ لخطط المدرسة، والمحافظة عليها.

وأما في مجال النزاهة التنظيمية، فقد حصلت الفقرتين: (19، 21) على أعلى وزن نسبي، وبدرجة كبيرة لكليهما، وتنصّان على التوالي: التحلي بالنزاهة والصدق والأمانة، وتوافق أقوال مدير المدرسة مع أفعاله. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى حرص مدير المدرسة على أن يكون مثلاً للنزاهة والصدق مع فريقه كي يعزز ثقتهم به، وحرصه أيضًا أن يقول ما لا يفعل؛ حفاظاً على مصداقيته، وثقة العاملين به، وبذلك سيكون محط إعجاب وإلهام معلميه لكسبه ثقتهم، وبالتالي سيحرصون على تقليده ومحاكاة أعماله وأفعاله. كما أنّ هذه الصفة التي يتمتع بها المدير، من شأنها أن تُعزز رضا المعلمين، وسعادتهم المهنية، فيشعرون بالتالي بأنهم بأيديهم أمينة، لن تظلمهم، بل ستعطي كل ذي حقّه.

أما في مجال التفاؤل التنظيمي، فقد حصلت الفقرة (1) على درجة كبيرة، وأعلى وزن نسبي لهذا المجال، ونصّها: التفاؤل بتحقيق إنجازات تعليمية. وتعزّي الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ مدير المدرسة يحرص على بثّ روح التفاؤل في نفوس فريقه، وأنه لا مستحيل مع الإرادة، ومن خلال فريق عمل متكامل، وبذلك يعمل على رفع ثقتهم بقدراتهم، ويرفع من سقف التوقعات التي يمكن تحقيقها. كما أنّ التفاؤل بتحقيق إنجازات تعليمية يُثير دافعية الفريق المدرسي للبحث عن حلول لأية مشاكل وتحديات قد تواجه العمل، ويبثّ فيهم القدرة على طرح البدائل وفحصها والوصول للأنسب منها؛ لمواجهة أية حالات طارئة قد تعترض مؤسستهم، ما من شأنه أن يحفزهم للعمل كفريق متكامل. يحرص المديرون كذلك على بثّ التفاؤل في نفوس معلمهم؛ إذ ذلك يزيد من صحتهم النفسية، والثقة بالمستقبل.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة نبروخ (2024) التي أظهرت مستوى مرتفعاً لممارسة مديري المدارس الحكومية في الخليل الاستقامة التنظيمية، والتي أظهرت كذلك وجود علاقة ارتباطية إيجابية مع كلٍّ من الأداء الوظيفي للمعلمين، ودافعية إنجازهم. كذلك اتفقت مع دراسة مطيري (2022)، وقد أظهرت أيضًا درجة مرتفعةً لممارسة الاستقامة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عنيزة، ودرجةً

كبيرةً لجميع مجالات الاستقامة التنظيمية. كما وقد اتفقت مع دراسة الناصري وإبراهيم (2020) التي أظهرت درجةً مرتفعةً لممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان، ودرجةً مرتفعةً أيضًا لجميع مجالاتها، ولكنْ اختلفت معها في ترتيب مجالات الاستقامة التنظيمية. وكذلك، فقد اتفقت أيضًا مع دراسة أبو كرش (2023)، وأظهرت كذلك درجةً مرتفعةً لممارسة المديرين العمّين في مديريات التربية الاستقامة التنظيمية، ودرجةً مرتفعةً لجميع مجالاتها، والتوافق على التعاطف التنظيمي بالمرتبة الأولى، وبيّنت وجودَ علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية، والمواطنة التنظيمية، والحوكمة الإدارية. هذا، وقد اتفقت مع دراسة كوشكي وزينبادي (2015) Kooshki & Zeinbadi التي بحثت في العلاقة بين الاستقامة وسلوك المواطنة التنظيمية، وبيّنت أنّ الاستقامة التنظيمية ترتبط بشكل كبير بتحقيق المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، واختلفت مع دراسة السعد (2020) التي أظهرت درجةً متوسطةً للاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس تربية عمّان الثانية. أمّا دراسة البليهد (2021)، فقد أظهرت درجةً ممارسةً مرتفعةً جدًا للاستقامة التنظيمية لدى القيادات المدرسية الحكومية السعودية.

وتعزّي الباحثة امتلاك مديري المدارس الحكومية الثانوية درجةً مرتفعةً للاستقامة التنظيمية إلى الجهود الكبيرة التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في إعداد وتدريب المديرين، من خلال برامج مهنية خاصة بهم. ويدورهم، يحرص مديرو المدارس على تمسّكهم الكبير بأخلاقيات مهنتهم، والمحافظة على ظهورهم بصورة إيجابية تتسم بالقيم الأخلاقية في المجتمع المدرسي، ما من شأنه أن يعكس على مكانتهم في المجتمع المحلي. علاوةً على ذلك، فإنّ الاستقامة من الأخلاق الحميدة التي حرص الإسلام على تمثّلها في الفرد.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث:** ما درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين؟

أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين كانت كبيرة للعينة الكلية، ولجميع أبعادها. كان في الترتيب الأول، مجال المرونة التشغيلية، والثاني مجال المرونة الهيكلية أو التكتيكية، بينما حلّ مجال المرونة الإستراتيجية في الترتيب الأخير. تعزّي الباحثة استحقاق مجال

المرونة التشغيلية المرتبة الأولى، وبدرجة مرتفعة إلى حرص مديري المدارس على زيادة قدرة مؤسساتهم على استيعاب المتغيرات، والتكيف معها في بيئة متطورة، مع الاستمرار بتحقيق أهدافها، والبقاء على قيد الحياة، ومواصلة طموحها بالازدهار، وذلك من خلال السماح للعاملين بالمؤسسة بالمشاركة والاستماع إلى آرائهم، والذي يتجسد بحرص المديرين على تزويد المعلمين بالمهارات اللازمة لإنجاز أعمالهم، وتحديد مستويات الأداء المطلوب منهم إنجازه بوضوح. كما يحرص مديرو المدارس على إنجاز أعمال المدرسة بالوقت المحدد، حتى لو تطلب ذلك الاستعانة بمصادر خارجية، وحرصهم كذلك على استخدام وسائل الاتصال الرقمية؛ لتوصيل التعاميم لكافة العاملين بسهولة، خاصة في ظل ما يواجهه العاملون في مجال التربية من إغلاق المدن وصعوبة التنقل، والظرف الأمني الذي يُحتم إغلاق المدارس لعدة أيام أو أكثر. في ظل هذه الظروف الصعبة يسعى مديرو المدارس إلى تدريب معلمهم للتركيز على الأولويات عند تنفيذ خططهم، مع التأكيد على الممارسات الأخلاقية للمعلمين، وبناء الثقة بين الأفراد والمجموعات داخل المدرسة، والتي من شأنها أن تُيسر العمل، وتؤدي إلى تكامل الأدوار من أجل مصلحة المؤسسة التعليمية. تغزي الباحثة استحقاق مجال المرونة الإستراتيجية المرتبة الأخيرة إلى كون المرونة الإستراتيجية قدرة دينامية للمؤسسة، تُمكنها من اتخاذ إجراءات، أو الاستجابة بسرعة، في الوقت المناسب، وبالطريقة الملائمة للظروف الحرجة التي تحدث في البيئة، وتطوير الموارد الإستراتيجية بأسلوب فاعل، وبما يضمن تحسين كفاءة وقدرة المنظمة على التكيف بشكل مستمر مع التغيير. هذا، ونتيجةً للتغيرات الكبيرة والسريعة، والتحديات الصعبة التي تواجه المدارس؛ بسبب صعوبة الظرف الأمني، وتداعيات الحرب على غزة، أصبح مديرو المدارس غير قادرين على مواجهة التغيرات السريعة والقرارات المفاجئة التي تحصل، والتي قد تؤثر على تخطيطهم لمستقبل المؤسسة، وعلى اعتمادهم منهجاً محدداً كمعيار لقياس أداء المعلمين، وأصبحوا في ظل المتغيرات السريعة أصبحوا غير قادرين على اعتماد معايير محددة لاختيار فريق العمل.

كذلك يظهر للباحثة أن نتيجة المجال الأول "المرونة التشغيلية" جاء بدرجة كبيرة، وكانت الدرجة بدرجة كبيرة، والترتيب الأول للفقرة (16)، وتنص: على التأكيد على الممارسات الأخلاقية للمعلمين؛ والسبب في

ذلك قد يعود إلى حرص مديري المدارس على تعزيز الممارسات الأخلاقية للمعلمين، كما يحرص المعلمون من جانبهم على إظهار تمسكهم الكبير بأخلاقيات مهنتهم، والمحافظة على الظهور بصورة إيجابية تتسم بالقيم الأخلاقية في المجتمع المدرسي، والذي ينعكس بدوره على مكانتهم في المجتمع المحلي، وأمام طلبتهم، بالإضافة إلى أن الاستقامة من الأخلاق الحميدة التي حرص الإسلام على تمثّلها في الفرد. وجاءت نتيجة مجال المرونة الهيكلية بالترتيب الثاني، وكانت الدرجة كبيرة، والترتيب الأول في هذا المجال كان للفقرة (17)، والتي تنصّ: على الإصغاء إلى ملاحظات المعلمين أثناء تنفيذ العمل؛ وذلك بسبب حرص مديري المدارس على إشراك المعلمين في تنفيذ خططهم؛ لأخذ التغذية الراجعة من عدة أطراف؛ إذ ذاك يُسهم في تطوير العمل، وتعديل الإجراءات، بما يتناسب مع المستجدّات. كما يحرص مديرو المدارس على الإصغاء للمعلمين لتعزيز انتمائهم للمدرسة؛ إذ بمشاركتهم في التنفيذ، والقرارات يشعرون بامتلاكهم للمؤسسة، كما يشعرون بقيمة عملهم وآرائهم، وأنهم محلّ ثقة لدى مديريهم، باعتبارهم مشاركين في اتخاذ القرارات، وبالتالي تحمّل مسؤولياتهم تجاهها.

أمّا المجال الأخير، وبدرجة مرتفعة، فقد كان لمجال المرونة الإستراتيجية، وبدرجة كبيرة، والترتيب الأول في هذا المجال كان للفقرة (1)، والتي نصّها: التحليل المستمر لعناصر القوة لتحقيق التنافسيّة الفاعلة للمدرسة، ويعود ذلك لحرص مديري المدارس على متابعة كلّ ما يستجدّ في مدارسهم، ومحاولة التعديل والتطوير بما يتناسب ويتلاءم مع هذه التغيّرات. كذلك يتمّ تدريب مديري المدارس أثناء إعداد خططهم السنوية للقيام بالتحليل البيئي للمدرسة (SWOT)، والذي يتضمّن رصد نقاط القوة والضعف، والفرص، والتهديدات التي يمكن أن تواجه المدرسة، وكذلك متابعة التربية والتعليم، من خلال قسم الميدان بمتابعة تنفيذ الخطط السنوية للمدرسة، وكيفية تعامل مدير المدرسة مع أيّة معيقات قد تواجه تنفيذها، ومدى قدرته على تغيير الاتجاهات، وتعديل المسار لخطته، بما يضمن استمرار تطوّر المدرسة وتنفيذ فعاليتها، وتحقيق أهدافها. تتّفق نتيجة الدرجة الكلية للعيّنة الكلية للدراسة الحالية، وهي: "أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية جاءت بدرجة كبيرة"، مع دراسة فقيشة (2019) التي توصلت إلى درجة ممارسة كبيرة للمرونة التنظيمية، وإلى وجود

علاقة دالة إحصائياً بين التفاؤل الأكاديمي، والمرونة التنظيمية. ودراسة العارضة (2018) التي بيّنت درجة كبيرة لممارسة مديري المدارس للمرونة التنظيمية في مديرية قباطية، وبحثت بعلاقتها بالقيادة الإبداعية من وجهة نظر معلّميها، وذلك نتيجة حساسية المشكلات التي تعيشها إدارات المدارس الثانوية؛ لذا تهتم وزارة التربية بتنمية السلوك الإبداعي، وتنمية المرونة التنظيمية لديها. كما اتّقت مع دراسة السنين (2020) التي أسفرت عن وجود درجة ممارسة عالية للمرونة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة الإحساء، وبحثت متطلبات تفعيل المرونة التنظيمية لديهم، وأوصت بضرورة قيام وزارة التعليم بالتعديل على استمارة الأداء الوظيفي لقادة المدارس من خلال إدراج ما يتعلّق بالمرونة التنظيمية؛ وذلك لزيادة قدرتهم على التغيير من الإجراءات والحلول الروتينية التقليدية للمشكلات، خاصة في البيئات غير المستقرة. بينما توصلت دراسة الجدعاني (2024) إلى درجة كبيرة جداً للمرونة التنظيمية في الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الشايح والتويجري (2020) التي بيّنت مستوى متوسط لممارسة مديري المدارس للمرونة التنظيمية. كذلك اختلفت مع دراسة السوالقة والحراشنة (2020) التي أظهرت درجة متوسطة للمرونة التنظيمية، وأسفرت عن علاقة طردية إيجابية بين المرونة التنظيمية، والروح المعنوية للمعلّمين. وكذلك تعارضت مع دراسة بدوي وقحطاني (2021) التي أظهرت أيضاً درجة متوسطة للمرونة التنظيمية لدى قائدات المدارس في أبها الحضريّة. كما، وقد اختلفت مع دراسة حامد وآخرون (2023) التي أظهرت درجة منخفضة للمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس في الكويت. هذا، وتُعزى الدرجة الكبيرة لنتيجة المرونة التنظيمية في الدرجة الكلية للعيّنة الكلية إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم في إعداد مديري المدارس؛ ليكونوا قادرين على مواجهة التحدّيات والمستجدات التي تواجه المؤسسات التربوية في ظلّ عالم متقلّب، وبيئات غير مستقرة، كذلك حرصها على بيان أهمية المرونة التنظيمية في المدارس، وتدريب المديرين؛ ليكونوا قادرين على ممارستها، وكذلك يعود لحاجة المديرين أنفسهم لاستمرار عملهم في بيئات تعليمية متقلّبة، الثابت فيها التغيير، فهم يشعرون أنهم بحاجة لامتلاك مهارات المرونة التنظيمية وأبعادها المختلفة؛ حتى يكونوا قادرين على إدارة مؤسساتهم، والاستمرار بتقديم الخدمة للطلبة والمعلّمين على حدّ سواء، والنهوض بواقع مدارسهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع: ما العلاقة بين القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين؟ وما أفضل نموذج بنائي يمكن التوصل اليه في ضوء هذه العلاقة؟

بيّنت النتائج المتعلقة بالشق الأول من التساؤل الذي تناول العلاقة بين القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، ما يلي:

- وجود علاقة دالة إحصائياً بين المرونة التنظيمية، والقيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، وأظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية تؤثر في القيادة التحويلية، وتؤثر القيادة التحويلية أيضاً في المرونة التنظيمية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة فاليرو وآخرون (Valero et al., 2015) التي بيّنت أن نمط القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً، ودالاً إحصائياً في المرونة التنظيمية، ودراسة جمعة (2022) التي بيّنت أن هناك أثراً إيجابياً دالاً إحصائياً للقيادة التحويلية على المرونة التنظيمية، وأن للمرونة التنظيمية تأثيراً على إدارة الأزمات، وتوسّطت العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات. كما توافقت مع دراسة Yu & Xiang (2025) التي أظهرت أيضاً أن للقيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً كبيراً على المرونة التنظيمية.

- توجد علاقة بين الاستقامة التنظيمية، والقيادة التحويلية، حيث تؤثر الاستقامة التنظيمية في القيادة التحويلية، وتؤثر القيادة التحويلية بدورها في الاستقامة التنظيمية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة سيد والسيد (2024) التي أشارت إلى وجود علاقة بين القيادة الكاريزمية، والتي يعدها البعض قيادةً تحويليةً، والاستقامة التنظيمية. كذلك أشارت دراسة سليمان والساعد (2022) إلى وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في الثقة التنظيمية، والتي هي إحدى مجالات الاستقامة التنظيمية.

- توجد علاقة بين الاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية، حيث تؤثر الاستقامة التنظيمية في المرونة التنظيمية، وتؤثر المرونة التنظيمية بدورها في الاستقامة التنظيمية، وتنعكس هذه النتيجة تعني وجود قواسم مشتركة بينهما.

وفيما يتعلق بمناقشة الشقّ الثاني من التساؤل الذي تناولَ أفضل نموذجٍ بنايّي يمكن التوصل إليه في ضوء هذه العلاقة ..

فمن خلال عرض النتائج واختبار النماذج البنائية، تبين أنّ أفضل نموذج بنايّي، هو النموذج الخامس (الاستقامة التنظيمية كعامل وسيط بين المرونة التنظيمية، والقيادة التحويليّة). تُعزى ربّما هذه النتيجة إلى أهمية أثر الاستقامة التنظيمية في كلّ من المرونة التنظيمية، والقيادة التحويليّة، حيث تساعد ممارسة مديري المدارس للاستقامة التنظيمية بأن يكونوا مؤثّرين، وقُدوةً لفريقهم، ومؤثّرين فيهم، كما أنّ تحلّي القيادات المدرسية بأبعاد ومجالات الاستقامة التنظيمية، من: (تفاؤل تنظيمي، نزاهة تنظيمية، ثقة، وتعاطف) كلها ستؤثّر في المرونة التنظيمية، بالإضافة إلى تحلّي المدير بصفات القائد التحويليّ.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس:** هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين بين مديري المدارس والمعلمين؟

كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الدرجة الكلية للقيادة التحويليّة، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية بين استجابات مديري المدارس على أدوات القياس الثلاث واستجابات المعلمين، لصالح مديري المدارس. يعود ذلك ربّما إلى أنّ استجابات المعلمين اقتصرّت وتأثّرت بما يروّنه من مديري مدارس، بالرغم من وجود صفات وجوانب من شخصيّة المدير قد لا تُظهر لهم، أو قد يراها المعلمون من زاويتهم، كذلك يعود إلى أنّه من الصعب على الأفراد (مديري المدارس) أن يعترفوا بقصور جوانب شخصيتهم وأدائهم؛ فهم يروّون من وجهة نظرهم أنهم يمتلكون سمات القائد التحويليّ، ويمارسون الاستقامة التنظيمية، ويطبّقون المرونة التنظيمية في عملهم. وعلى هذا، فأراء المستجيبين من مديري المدارس بأنفسهم تكون مرتفعةً، إذا ما قورنتُ بوجهات نظر الآخرين بهم. واتّقتُ نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الجرايدة والمسقرى (2018)، حيث كان هناك فروق دالّة إحصائيًا بين درجة القيادة التحويليّة لدى مديري المدارس، وبين مديري المدارس والمعلمين، وكانت لصالح مديري المدارس، كما اتّقتُ مع دراسة أبو كرش (2023)،

حيث أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً في درجة الاستقامة التنظيمية تُعزى لمتغير الوظيفة الحالية، وكانت لصالح مدير دائرة . بينما اختلفت مع دراسة شقوارة (2012)، حيث لم تكن هناك فروق في مقياس القيادة التحويلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية، ما عدا بُعد الحافز الإلهامي، وكان لصالح الهيئة التدريسية. كما اختلفت أيضاً مع دراسة الجدعاني (2024) التي كشفت عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة المرونة التنظيمية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وكذلك اختلفت مع دراسة بدوي والقحطاني (2021)، حيث لم يكن هناك فروق ذات دلالة بدرجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى قائدات المدارس تُعزى لمتغير الوظيفة: (مديرة، مشرفة، معلمة).

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:** هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية؟

بيّن نتائج التحليل ما يلي:

- لا توجد فروق دالة إحصائياً في الدرجة الكلية للقيادة التحويلية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس. تعزى الباحثة ذلك إلى أنّ المعلمين والمعلمات يخضعون لنفس التدريب والدورات من قبل وزارة التربية والتعليم، كما أنه لم يعد هناك فروق كبيرة بين تنشئة المعلمين والمعلمات منذ الصغر، فما هو متاح للمعلمين، متاح أيضاً للمعلمات، بالإضافة إلى أنهم يخضعون لنفس المعايير والشروط عند تقدّمهم لإشغال وظيفة معلّم. اتّقت هذه الدراسة مع دراسة الشمري (2023) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة القيادة التحويلية تُعزى لمتغير الجنس، بينما اختلفت مع دراسة البدوي والأسمري (2024) التي أظهرت فروقاً دالة إحصائياً، لصالح الإناث، كما اختلفت كذلك مع دراسة طردة ومخامرة (2022)، وكانت الفروق لصالح الذكور.

- لا توجد فروق دالة إحصائياً في الدرجة الكلية للقيادة التحويلية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. تعزى الباحثة ذلك إلى أنّ وزارة التربية والتعليم تحرص

على توظيف المعلمين ممن يحملون مؤهلاً تربوياً، كما تحرص على إلحاق المعلمين، بغض النظر عن المؤهلات التي يحملونها، في دورات تدريبية متخصصة تقلل فارق المؤهل العلمي بينهم، بينما يستفيد منها حملة المؤهلات الأقل، فتعكس هذه الدورات على أدائهم ومعارفهم ومعالجتهم للأمور. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الشمري (2023)، حيث لا توجد فروق تُعزى للمؤهل العلمي. بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة البدوي والأسمري (2024)، حيث بيّنت أنّ هناك فروقاً دالة إحصائية في درجة القيادة التحويلية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت لصالح حملة الدكتوراة. وكذلك اختلفت مع دراسة الجرايدة والمسقرى (2018)، وكانت الفروق لصالح بكالوريوس فأقل.

- لا توجد فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للقيادة التحويلية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. تعزى الباحثة ذلك إلى أنّ المعلمين حديثي التعيين يكونون أكثر حماسةً، ولديهم الدافعية للتعلم، والانخراط بفاعلية في الدورات التدريبية التي تُلحقهم بها الوزارة. أمّا مديرو المدارس، فيظهرون اهتماماً واضحاً بالمعلمين الجدد، من حيث الاهتمام بترشيحهم لدورات تدريبية، ومتابعة حديثة، والوقوف على أهم احتياجاتهم، كذلك تسهيل تبادل زياراتهم مع زملائهم في نفس المدرسة، أو مدارس مجاورة. وأمّا المعلمون من ذوي الخبرة، فيشعرون بأنهم خبراء في مدارسهم، الأمر الذي يشجعهم على أن يكون هناك تواصل وتعاون بين المعلمين الجدد وذوي الخبرة؛ لتبادل الخبرات والمعارف، ما يقلل الفوارق بينهم. اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الشمري (2023) التي بيّنت أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة القيادة التحويلية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما اتفقت مع دراسة البدوي والأسمري (2024). بينما اختلفت مع دراسة البطاشي وآخرون (2023)، حيث كانت هناك فروق في درجة القيادة التحويلية لدى مدير المدارس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت لصالح عشر سنوات، فأعلى.

- توجد فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للقيادة التحويلية ومجاليها: التأثير المثالي، والحافز الإلهامي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المديرية، وكانت لصالح مديريات الوسط: (رام

الله، بيرزيت، أريحا، القدس، ضواحي القدس). بينما لا توجد فروق في مجالَي: الاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية. تعزى الباحثة ذلك لقرب تلك المديریات من وزارة التربية والتعليم، وبالتالي تحظى برعاية من الوزارة، وتكون لدى قياداتها فرص أكبر للتدريب، وتحظى باهتمام المسؤولين أكثر من غيرها من المديریات. إضافةً إلى أنّ وزارة التربية والتعليم تولي اهتمامًا كبيرًا، ورعاية خاصةً لمدارس القدس وضواحيها، وذلك في ظلّ الهجمة الشرسة عليها من قبل الاحتلال، وتخصّصها بالدعم، وتمنحها أولويةً في جميع المجالات، من: تدريب مديرين ومعلمين، تعزيز البنية التحتية، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لها.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل السابع:** هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية؟

- توجد فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية ومجالاتها (التقاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي) لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تعزى الى متغير الجنس ولصالح الإناث، ولا توجد فروق دالة احصائية في مجالي النزاهة التنظيمية، والتسامح التنظيمي تعزى لمتغير الجنس. تعزى الباحثة ذلك إلى أنّ الإناث قد يكنّ أكثر التزامًا بالاستقامة التنظيمية من الذكور؛ نظرًا لأنهنّ لا يُتقبَل منهنّ أي نوع من التقصير، أو الإهمال، أو السلوك غير المهنيّ، بالإضافة لى أنّ مديرات المدارس قد يكنّ أكثر اتّباعًا للأساليب الديمقراطية، وأكثر حرصًا على بناء علاقات إنسانية فعّالة مع المعلمات، وأكثر مراعاة لظروف وحاجات المعلمّات، وأكثر حرصًا على تنفيذ واتّباع التعليمات وعدم مخالفتها، وأشدّ حرصًا على أنّ تكون سمعتهنّ المهنية طيبة. اتّفقت الدراسة الحاليّة مع دراسة الهندي (2024)، حيث كانت الفروق أيضًا لصالح الإناث، واتّفقت مع دراسة الناصري وإبراهيم (2020) بوجود فروق تُعزى لمتغير الجنس، لكنّ كانت لصالح الذكور. بينما اختلفت الدراسة الحاليّة مع دراسة السعد (2020)، حيث لم تُظهر فروقًا في درجة ممارسة مديري المدارس للاستقامة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية ومجالاتها: (التفأول التنظيمي، الثقة التنظيمية، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي) لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي. تعزى الباحثة ذلك إلى أنّ جميع المعلمين يلتحقون بنفس الدورات التدريبية والتأهيلية، بغض النظر عن مؤهلاتهم، وتتنطبق عليهم نفس التعليمات الإدارية، مع توفّر وصف وظيفي يُنظّم عمل الجميع. اتّقت الدراسة الحاليّة مع دراسة أبو كرش (2023)، ودراسة السعد (2020). بينما اختلفت مع دراسة نبروخ (2024) التي أظهرت وجود فروق في درجة الاستقامة التنظيمية لدى مدير المدارس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت لصالح حملة درجة الماجستير، فأعلى.

- لا توجد فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة. تعزى الباحثة ذلك إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بتأهيل المعلمين الجدد منذ العام الأول لتعيينهم، وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لعملهم، عدا عن كون المعلم الجديد يمتلك من الحماسة والدافعية والرغبة في إثبات الذات، ما يمكنه من التميّز في عمله، والاستفادة والاهتمام بتفاصيل المدرسة وصيرورة العمل فيها. اتّقت الدراسة الحاليّة مع دراسة نبروخ (2024)، ودراسة العتيري وآخرون (2023). بينما اختلفت مع دراسة الهندي (2024)، حيث بيّنت أنّ هناك فروقاً دالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح أكثر من عشرين سنة.

- توجد فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية وجميع مجالاتها، ما عدا مجال التعاطف التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير المديرية، وكان لصالح مديريات الوسط. تعزى الباحثة ذلك بقرب تلك المديرية من وزارة التربية والتعليم، وبالتالي سهولة التواصل بها ومتابعتها وزيارتها، الأمر يجعل هذه المديرية تحرص على أن تُبدي استقامةً تنظيميةً، ونزاهةً، وتعاطفًا مع موظفيها؛ من أجل إعلاء شأن مدارسها، وبلورة صورة مشرقة وطيبة لها. كما يحظى مديروها ومعلّموها بالتدريب والمشاركة بالأنشطة. اختلفت الدراسة الحاليّة مع دراسة نبروخ (2024)، حيث بيّنت أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير المديرية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثامن: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في المرونة التنظيمية لدى

مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى

لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية؟

بيّنت نتائج التحليل ما يلي:

- لا توجد فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس

من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس. تعزى الباحثة ذلك إلى حرص مديري المدارس ذكورا وإناتاً،

خاصة في السنوات الأخيرة التي شهدت أزمة كورونا، وما تشهده الأراضي الفلسطينية من وضع أمني

صعب، وصعوبة التنقل بين المحافظات، واضطرار بعض الموظفين والمديرين للتغيب عن مدارسهم،

والتواصل مع طلبتهم عبر المنصات الإلكترونية، كلّها أمور حتمت على مديري المدارس ممارسة المرونة

التنظيمية، وأن يكون لديهم مرونة إستراتيجية وهيكلية، وتشغيلية؛ حتى يضمنوا استمرار تقديم مؤسساتهم

الخدمة، واستمرار تواصلهم مع طلبتهم وكادرهم التعليمي والإداري. كذلك ساعدت الدورات التدريبية وبعض

الإستراتيجيات، التي تبنّتها الوزارة ليكون مديرو المدارس أكثر مرونة، ومكّنّتهم من التغلب على الصعوبات

التي يواجهونها، فأصبحوا أكثر قدرة على التفكير ببدائل، من شأنها أن تُيسر العمل، وتدير شؤون مدارسهم،

وهذا ما لمسّه المعلمون والمعلمات، وشعروا به، واستفادوا منه في تيسير أعمالهم. اتّفتت الدراسة الحاليّة

مع دراسة الجدعاني (2024)، بينما اختلفت مع دراسة قفيشة (2029)، حيث بيّنت أنّ هناك فروقاً في

درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس، وكانت لصالح

الإناث. ودراسة السوالقة وحراشنة (2020)، حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

- لا توجد فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس

من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. تعزى الباحثة ذلك إلى أنّ جميع المعلمين، وخاصة

بداية خدمتهم يخضعون لنفس المادة التدريبية ونفس الدورات التأهيليّة، بغض النظر عن المؤهل العلمي

الذي يحملونه، وبالتالي قد تتوافق نظرتهم وآراؤهم حول الأمور المختلفة. اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة بدوي وقحطاني (2021)، ومع دراسة الجدعاني (2024).

- لا توجد فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. تُعزى الباحثة ذلك إلى أنه ما زالت وزارة التربية والتعليم تمارس المركزية في إدارتها؛ وبالتالي نجد أنّ مديري المدارس مقيّدون بمجموعة من التعليمات والقرارات من قبل الإدارة العليا حرفياً، وذلك ينعكس على القرارات التي يتخذونها في إدارتهم لمدارسهم، واتّجاه معلّمهم كافة دون استثناء. لذلك نجد أنّ جميع المعلمين ينظرون إلى مديريهم بأنهم يمارسون المرونة التنظيمية بنظرة متوافقة، بغض النظر عن سنوات خبرتهم. اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة بدوي وقحطاني (2021)، بينما اختلفت مع دراسة السنين (2020) التي أظهرت فروقاً في درجة ممارسة مديري المدارس للمرونة التنظيمية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت لصالح خمس سنوات، فأقل.

- توجد فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المديرية، ولصالح مديريات الوسط: (رام الله، بيرزيت، القدس، ضواحي القدس).

### مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل التاسع

ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء دراسة المتغيرات قيد الدراسة؟

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة، وما ساهمت به الدراسة الحالية في جانبها الكمي، والنوعي المتمثل بالمقابلات، توصلت الباحثة إلى التصور المقترح، الذي اشتمل على المكونات الرئيسة في بناء التصورات، وفق ما أشارت إليه دراسات كل من: أبو كرش (2023)، والأنصاري (2015)، وجعدي (2022)، و أبو الريش (2023)، والرقيشي والحبيسية (2022)، وعلي والربيعي (2022)، وذلك من

حيث منطلقات التصوّر، وأهدافه، والأسس القائم عليها، وآليات تنفيذه، والمعوقات، والجهات المسؤولة عن التنفيذ، ومن خلال ما ساهمت به نتائج العلاقات بين متغيّرات الدراسة الحاليّة، والتوصّل إلى أفضل نموذج بنائيّ، والمتمثّل بالاستقامة التنظيمية كعامل وسيط بين المرونة التنظيمية، والقيادة التحويليّة، وساهمت أيضًا نتائج البيانات النوعية في بناء محتوى هذا التصوّر.

يبين الشكل (29) ملحق (ح) تسلسل التصوّر المقترح لنموذج داود لتطوير مديري المدارس الثانوية في فلسطين.

تتطلع الأنظمة التعليمية والتربوية خلال السنوات والعقود القادمة إلى إحداث تطوّر إيجابيّ في مستوى أداء مديري المدارس بشكل عامّ، والمدارس الثانوية بشكل خاصّ حول مواجهة التغيّرات السريعة التي تعصف بالمؤسسات، والعالم ككلّ، من: أوبئة، حروب، ثورة تكنولوجيّة هائلة، وتغيّرات كبيرة طالت جميع مناحي الحياة، بحيث يكون هناك تحديث وتطوير في المهارات التي يمتلكها مديرو المدارس وتجويدها، من خلال البرامج التدريبية والتأهيلية. وفي ضوء الإطار النظريّ والدراسات التي تناولت القيادة التحويليّة، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية، بالإضافة إلى ما توصّلت إليه، وأسفرت عنه هذه الدراسة، تمّ وضع التصوّر الحاليّ ليسترشّد به القائمون على العملية التربوية في وزارة التربية والتعليم بشكل عامّ، ومديريات التربية والتعليم على وجه الخصوص؛ للارتقاء والنهوض بأداء مديري المدارس في خضمّ عالم متسارع، الثابت فيه التغيير.

ثانياً: التصوّر المقترح

أولاً: اسم التصوّر:

تصوّر مقترح للتطوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين في ضوء القيادة التحويليّة، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية.

## ثانياً: مبررات التصوّر:

أمام ما يشهده العالم منذ نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي من تغيّرات بيئية جغرافية، وتحديات طبيعية، وصراعات سياسية وعسكرية، وثورة علمية تكنولوجية، كلُّ ذلك كان له بالغ الأثر في سلوك قادة المؤسسات، والمؤسسات التربوية، وفي طريقة تعاملهم مع البيئة الداخلية والخارجية لمؤسساتهم. وأصبح الأخذ بالتوجّهات، والأساليب الإدارية الحديثة حارساً للعملية الإدارية التعليمية، كما أصبح ضرورة ملحة لتنمية أداء مديري المدارس كقادة تحويليين يقع على عاتقهم التعامل مع التغيّرات التي تواجه مدارسهم في مجتمع متقلّب، بما يتمتّعون به من استقامة تنظيمية، وبما يبدونه من مرونة تمكّنهم من تجاوز المحن والتحديات، وبما يملكونه من إلمام بالمعارف، وإتقان للمهارات، وامتلاك للكفايات، وتخلّ بالعديد من السمات، كالاستقامة والمرونة. يمكن إجمال هذه المبررات بما يلي:

- كثرة الأزمات المتتالية في قطاع التعليم في فلسطين، ومنها: الأزمات الطبيعية، والمالية، والحرب على غزة، وكذلك التّحديات الإدارية.

- متغيّرات الدراسة من الأساليب الإدارية الحديثة التي ينبغي أن تتكاتف جميع الجهود للارتقاء بمستوى ممارستها من قبل مديري المدارس؛ وذلك للارتباط الوثيق بينها وبين تميّز مخرجات المؤسسات التربوية، وإدارة التّحديات ومستجدّات العالم.

- اتفاق عينة الدراسة على أهمية المواضيع قيد الدراسة: القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية في تطوير قدرات مديري المدارس على أداء مهامهم، والنهوض بمدارسهم، واستمرارها، وتحقيق التنافسية.

- ممارسة المرونة التنظيمية، والاستقامة التنظيمية لها تأثير في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية، الأمر الذي يؤدّي إلى تطوير أدائهم الإداري، وبالتالي تميّز مدارسهم.

- ممارسة المرونة التنظيمية، والاستقامة التنظيمية تعزز قدرة مديري المدارس على اتخاذ القرارات المناسبة، مما يوفر الوقت والجهد، ويضاعف الإنجازات، ويقلل من التكلفة.

- تستهدف القيادة التحويلية صناعة الأفراد القادرين على بناء حضارة تفيد البشرية، بما يملكون من تراكيب معرفية، ومهارات عملية، وسمات شخصية، أخذوا في الاعتبار الماضي بتجاربه وخبراته، ويرصدون الحاضر بكل توجهاته، ويتنبأون بالمستقبل بكل آماله ومتغيراته.

- لممارسة مديري المدارس القيادة التحويلية، وتحليلهم بالاستقامة التنظيمية، وتطبيقهم المرونة التنظيمية دور كبير في خلق مناخ تنظيمي، يحقق للمعلمين والعاملين في المدرسة الرضا الوظيفي، والسعادة المهنية، ويعزز العمل بروح الفريق، ويحقق العدالة بين المعلمين، وبالتالي يؤدي ثماره نهضة في مجالات الميدان التربوي بكامله. ولهذا كله، كانت الحاجة لتقديم تصور مقترح للتطوير الإداري لمديري المدارس في ضوء متغيرات الدراسة.

#### ثالثاً: أسس التصور:

يقوم التصور المقترح على أسس دينية وعلمية وأخلاقية وتربوية وإدارية ونفسية تُعزز من ممارسة القيادة التحويلية، والمرونة التنظيمية، والتحلي بالاستقامة التنظيمية. تمّ تحديد هذه الأسس بناء على مجموعة عناصر مرتبطة بالتصور المقترح، ومستندة إلى التحليل الكمي للبيانات، ونتيجة عن التحليل النوعي للمقابلات، ونعرضها كما يلي:

- الأساس الديني: حث الإسلام على مكارم الأخلاق، من: عدل، نزاهة، إنصاف، تعاون، أمانة واستقامة، وقد وردت في مُحكم التنزيل آيات قرآنية عديدة أشارت إلى ذلك، حيث قال سبحانه وتعالى:

﴿ فَلِذَلِكَ فَادْعُ <sup>ط</sup>وَأَسْتَقِمَّ <sup>ط</sup>كَمَا أُمِرْتَ <sup>ط</sup>وَلَا تَتَّبِعْ <sup>ط</sup>أَهْوَاءَهُمْ <sup>ط</sup>وَقُلْ <sup>ط</sup>ءَامَنْتُ <sup>ط</sup>بِمَا أَنْزَلَ <sup>ط</sup>اللَّهُ <sup>ط</sup>مِنَ <sup>ط</sup>كِتَابٍ <sup>ط</sup>وَأُمِرْتُ <sup>ط</sup>لِأَعْدِلَ <sup>ط</sup>بَيْنَكُمْ <sup>ط</sup>اللَّهُ <sup>ط</sup>رَبُّنَا <sup>ط</sup>وَرَبُّكُمْ <sup>ط</sup>لَنَا <sup>ط</sup>أَعْمَلْنَا <sup>ط</sup>وَأَعْمَلْتُمْ <sup>ط</sup>لَا <sup>ط</sup>حُجَّةَ <sup>ط</sup>بَيْنَنَا <sup>ط</sup>وَبَيْنَكُمْ <sup>ط</sup>اللَّهُ <sup>ط</sup>يَجْمَعُ <sup>ط</sup>بَيْنَنَا <sup>ط</sup>وَالِيَهُ <sup>ط</sup>الْمَصِيرُ ﴿١٥﴾ [الشورى:15]

والآيات تدعو للاستقامة، وأن يكونَ التعاملُ مع الناس على أساس العدل والانصاف وعدم التحيز لطرف على حساب آخر، فذلك أحرى أن يحقّق نسيجاً مجتمعياً متماسكاً تسوده الألفة وعدم الشعور بالظلم.

- الأساس العلمي: الاستفادة من مجالات مقاييس القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية، كذلك اعتماد نتائج التحليل النوعي لنتائج مقابلات عينة الخبراء، التي نتج عنها (470) رمزاً، و (117) فئة، و (47) فئة ترميزية، و (11) موضوعاً (مجالاً)، وصولاً لوضع نظرية الدراسة، وهي النمذجة البنائية الإدارية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين. كما أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية القيادة التحويلية، وضرورة اعتمادها كنمط قيادي فاعل يواكب التغيرات، ويواجه التحديات، كذلك أوصت دراسات أخرى بضرورة تمثّل مديري المدارس بالاستقامة التنظيمية، لما لها من فوائد وانعكاسات على تحقيق العدالة، والتفؤّل، والنزاهة، وإشاعة الثقة في نفوس الأفراد، كما حثمت التقلبات التي تمرّ بها المؤسسات التربوية، وحالات عدم الاستقرار على مديري المدارس بتطبيق المرونة بجميع أبعادها.

- الأساس الأخلاقي: يُعدّ مدير المدرسة العنوان الأبرز للمدرسة، والأسوة التي يُحتذى بها، والقوة التي يُقلدها المعلمون والطلبة وذووهم. لذا لا بد أن يتحلّى مدير المدرسة بالأخلاق الرفيعة، والمعاملة السامية، والتصرف الراقى في كلّ أقواله وأفعاله؛ لما لكلّ ذلك من أثر طيّب في نفوس أفراد المجتمع المدرسي. وبالتالي، فإنّ الأساس الأخلاقي يُعدّ من صفات القائد التحويلي.

- الأساس التربوي: من الأسس المهمة التي ارتكز عليها هذا التصوّر؛ من أجل تنمية المعارف والمهارات، وتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى مديري المدارس والعاملين معهم، فينعكس هذا التطوّر والنمو المهني، على ممارساتهم مع معلّميهم بتحسين إستراتيجياتهم التدريسية وتعديلها حسب المواقف والظروف، وطرائق التعزيز والتقويم، والتعامل مع الطلبة، وتلمّس احتياجاتهم، ورصد نقاط قوتهم وإخفاقهم، كما ينعكس على الطلبة بزيادة تحصيلهم، وتنمية ميولهم واتجاهاتهم نحو التعلّم.

- الأساس الإداري: إنّ ممارسة مديري المدارس نمط القيادة التحويلية، وتمسّكهم بالاستقامة التنظيمية، واستخدامهم المرونة التنظيمية، تُعدّ جميعها أساليب إدارية حديثة، تنعكس على نحو إيجابي على أعمال

المدير وممارساته الإدارية، الأمر الذي ينعكس على قدرته في التأثير على العاملين معه، وحثهم على تبني أهداف المدرسة، وتحفيزهم للانخراط في أنشطة وفعاليات المدرسة وخططها، من خلال تفويضه الصلاحيات، ومنح الثقة للعاملين، وحسن إدارته للأزمات والتحديات، وقدرته على تعديل خطته تبعاً لتغير الظروف، والإمكانات، بما يضمن استمرار العمل.

- الأساس النفسي: يوفّر القائد التحويلي مناخاً حيويًا، وبيئةً مدرسيةً محفزةً للعمل، ويوفّر فيها احتياجات المعلمين والطلبة على حدّ سواء، ممّا يسهّل عليهم تنفيذ المهامّ الموكلة لهم، كما يشجع جوّاً من الطمأنينة في نفوس العاملين من خلال مراعاته لفروقهم الفردية، وتكليفهم بمهامّ حسب قدراتهم وميولهم، وتطبيقه لأبعاد الاستقامة التنظيمية، والتعاطف والتسامح، وحرصه على العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي، والمرونة التي يبديها في تعامله مع الفريق، أو من خلال المرونة في تنفيذ القوانين، والأخذ بروحها، ما يجعل أفراداً فريقه يشعرون بالرضا الوظيفي، بأنّهم في نفوسهم السعادة المهنية، ودافعاً إياهم للتفاني من أجل مصلحة المدرسة.

#### رابعاً: أهمية التصوّر:

تتبع أهمية التصوّر المقترح للتطوير الإداري لمديري المدارس الثانوية من الحاجة الملحة والدائمة لتنمية أداء ومهارات مديري المدارس الثانوية، وتحويلها من النمطية إلى التجديد والتغيير؛ من أجل تمكينهم من القيام بواجباتهم على أفضل وجه، وتقديم الخدمات التربوية والتعليمية للطلبة، وبناء مجتمع سليم. كما، وإنّ لهذا التصوّر دوراً كبيراً في تطوير المهارات الإدارية لمدير المدرسة التي من شأنها أن تساعد في تلبية حاجات الواقع التعليمي، والتطلعات المستقبلية؛ للوصول للتميز والمنافسة والاستمرارية. يُعدّ هذا التصوّر أداة لازمة لإحداث التنمية من خلال التوضيح الذي يقدمه بالنسبة لحالة المدير، والتعرّف إلى مدى الحاجة إلى تنميته وتطويره؛ فهو الركيزة الأساسية والمؤثرة في المدرسة والمنظومة التربوية التعليمية ككل. كما يسلط التصوّر الضوء كذلك على أهمّ العناصر المؤثرة في تعزيز ممارسة مدير المدرسة للقيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية.

#### خامسا: أهداف التصور:

- يهدف التصور المقترح إلى وضع نموذج لتنمية أدوار مدير المدرسة الثانوية في ضوء أبعاد كلٍّ من القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية، من خلال تعزيز ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، وتعزيز تطبيق الاستقامة التنظيمية، وتطبيق المرونة التنظيمية.
- إيجاد مناخ تربويّ تعليمي حيويّ يسوده التغيير في ممارسات مدير المدرسة، وتوسيع تفويض الصلاحيات، بما يضمن المشاركة الفاعلة بين المدير والمعلمين بالمدرسة، ومساعدة مدير المدرسة في إنجاز مهامه، والتي تُسهم بدورها في الارتقاء بعمله الإداري.
- تنويه الإدارات العليا لضرورة تعديل الأسس والمعايير التي يقوم عليها اختيار مديري المدارس، بحيث يكون هناك وزنٌ لممارستهم القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، وتحليهم بالاستقامة التنظيمية، وإظهارهم المرونة في أعمالهم.

#### سادسا: متطلبات التصور المقترح:

لا بد من توفير المتطلبات التالية لضمان تطبيق التصور المقترح:

- متطلبات بشرية: هذا يتطلب وجود إدارات عليا في وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية التابعة لها، ومديري مدارس ومعلمين كذلك على قناعة كبيرة بأهمية التغيير والتطوير في ضوء هذا المقترح، وبيان الفوائد الكبيرة والقيمة الإنتاجية المراد تحقيقها من تطبيقه، وتوفير الكوادر المؤهلة لتدريب مديري المدارس على مهارات القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية.
- متطلبات مادية: تتمثل في توفير الحوافز والمكافآت المالية والمعنوية، ورصد المال الكافي لتدريب مديري المدارس وتطوير أدائهم، بما يتلاءم مع متطلبات العصر، سواء عالمية أو مجتمعية، وتزويد المدارس بأحدث التقنيات والوسائل التكنولوجية؛ لتسهيل عمليات الاتصال والتواصل بجميع الأطراف ذات العلاقة، والإعلان عن نظام حوافز للأداء المتميز للقيادات التربوية، والشخصية الإدارية التي تُمارس القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية بدرجات عالية.

- متطلّبات تشريعية: تتمثّل في تقديم المسؤولين وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية الدعم والتأييد؛ لتنفيذ هذا التصرُّو وتحقيق أهدافه، وسنّ أو تعديل بعض الأنظمة واللوائح والتشريعات، بما يضمن تعزيز القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية، وبما يوفر أيضًا معايير وأسسًا لشغور وظيفة مدير مدرسة ثانوية، وتشكيل هيكل تنظيمي تتوزع فيه المسؤوليات، بحيث يعرف كلُّ فرد حقوقه والواجبات المنوطة به؛ كي يسود البنية التنظيمية التناغم والتسلسل.

#### سابعًا: آليات تنفيذ التصرُّو:

- الترويج لأهمية تطبيق التصرُّو، وترسيخ ثقافة تطبيق القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية، ممّا يزيد من فعاليتهم ومشاركتهم في تطبيق التصرُّو.

- الاستفادة من خبرات الخبراء في بناء الخطط المتعلقة بالتصرُّو المقترح، يشمل ذلك الأهداف والإجراءات والوسائل، والموازنات اللازمة، والمسؤول عن التنفيذ، والمتابع للخطّة، ومؤشرات النجاح، وآليات التقويم والتغذية الراجعة.

- توفير المدربين الأكفاء القادرين على إكساب مديري المدارس المهارات اللازمة التي تمكّنهم من ممارسة القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية.

- توفير المكان والآليات المناسبة للتدريب، ووضع آلية لمتابعة أثر التدريب على مديري المدارس، ومدى تطبيقهم للمهارات التي اكتسبوها.

#### ثامنًا: معوقات تطبيق التصرُّو وآليات التغلب عليها:

- مقاومة بعض مديري المدارس للتغيير؛ لميلهم للتمسك بالنمط القيادي الذي ينتهجونه، وخوفهم من فقد السيطرة على مكونات تنظيمهم المدرسي. يمكن التغلب على هذا من خلال نشر الوعي بأهمية تفعيل نهج القيادة التحويلية، وإعطاء أمثلة حيّة لمديري مدارس يطبقون في عملهم أبعاد القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية.

- ضعف الموارد المالية اللازمة لإجراء وتنفيذ خطط التدريب والتطوير لمديري المدارس. للتغلب على هذا، يمكن أن تقوم وزارة التربية والتعليم بتوفير مدربين من الجامعات المحلية ضمن برامج الشراكة المجتمعية.
- ضعف نظام الحوافز للعاملين في سلك التربية والتعليم، وعدم ربطه بمكافآت مادية، ما يؤدي إلى إجهام مديري المدارس عن المشاركة بالبرامج التدريبية، الأمر الذي يستدعي من وزارة التربية والتعليم تفعيل نظام الحوافز، وتكريم مديري المدارس الذين يمارسون القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية، ويحققون مستويات أداء مرتفعة.
- تخوف بعض مديري المدارس من ممارسة تفويض الصلاحيات والسلطات؛ خشية أن تخرج الأمور عن سيطرتهم، بالإضافة إلى قلة ثقتهم بفريق عملهم، والتقليل من إمكاناتهم. التغلب على هذا، يكون بتوعية مديري المدارس بأهمية التفويض في تقليل الوقت والجهد، وعقد دروات تدريبية خاصة بالتفويض.
- ضعف تطبيق المرونة التنظيمية؛ بسبب مركزية القرارات وتسلسلها من الأعلى للأسفل، وعدم منح صلاحيات كافية لمدير المدرسة، مما يضعف ممارسته للاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية. التغلب على هذا، يكون من خلال التوجه نحو اللامركزية، وتوسيع صلاحيات مديري المدارس.
- محدودية استخدام التقنيات الحديثة، إما بسبب عدم توافرها، أو لضعف مهاراتهم اللازمة للتعامل معها. التغلب على هذا، يكمن في عقد شراكات مع المؤسسات المجتمعية؛ لتوفير وتبني بعض احتياجات المدارس من هذه التقنيات، واعتماد تبادل الخبرات بين الزملاء في المدرسة الواحدة، أو بين المدارس للتدريب عليها.

### ثالثاً: التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها، أوصت الباحثة بما يلي:

- تعميم وزارة التربية والتعليم العالي للتصور المقترح الذي تم التوصل إليه على مديريات التربية والتعليم ومديري المدارس من أجل الاستفادة منه في تحسين وتطوير عملهم الإداري.

- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس في المرونة التنظيمية، والمرونة الإستراتيجية حول كيفية التخطيط، وترتيب الأولويات، وتفعيل وسائل الاتصال الإلكترونية؛ وذلك بسبب حصول المرونة الإستراتيجية على المرتبة الأخيرة في مقياس المرونة التنظيمية.
- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس في مجالَي القيادة التحويلية: الحافز الإلهامي، والاستثارة الفكرية؛ وذلك بسبب حصولهما على الدرجة الأخيرة في مقياس القيادة التحويلية؛ ولما لهما من دور كبير في تشجيع الابتكار والإبداع، والتدريب على النقد البناء، وبناء رؤية للمستقبل.
- تدريب مديري المدارس على مهارات التسامح التنظيمي، وكيفية التعامل مع أخطاء المعلمين، واعتبارها فرصاً للتعلّم، وتوفير فرص لتحسين أداء المعلمين؛ وذلك بسبب حصول التسامح التنظيمي على الدرجة الأقل في مقياس الاستقامة التنظيمية.
- اعطاء صلاحيات أكبر لمديري المدارس؛ لتتسنى لهم ممارسة المرونة التنظيمية على نطاق أوسع.
- تعديل مؤشرات تقييم الأداء لمديري المدارس لتشمل بنوداً ومعايير ترتبط بممارستهم القيادة التحويلية، والاستقامة التنظيمية، والمرونة التنظيمية.
- اعتماد نظام مكافآت لأنماط القيادة الناجحة المتّصفة بالاستقامة، والقادرة على إدارة شؤون مؤسستها بمرونة عالية.
- إجراء دراسات بحثية في مجال المرونة التنظيمية، وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية.
- الاهتمام بالمعايير الأخلاقية المهنية المرتبطة بالاستقامة التنظيمية، من: نزاهة، ثقة، تعاطف، تسامح، وتقاؤل؛ للوصول لقيادة أخلاقية.
- استفادة وزارة التربية والتعليم في فلسطين من التصوّر المقترح للدراسة.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

- ابن منظور، محمد. (2000). لسان العرب. دار صادر.
- أبو الريش، مصطفى. (2023). تصور مقترح لتطوير الاداء الاداري لمديري مدارس التعليم الاعدادي بمصر على ضوء الرشاقة التنظيمية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، 1(112).
- 477-515.
- أبو برهم، محمد. (2021). أثر العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أبو شكير، زهراء. (2018). الدور المعدل للاستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري، بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات التربوية في منظمات التعليم التربوي. رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة كربلاء، بغداد، العراق.
- أبو طيخ، ليث. (2019). اختبار العلاقة بين سلوك القيادة الجمالي الاستقامة التنظيمية: دراسة تطبيقية في العتبة العلوية المقدسة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، 13(25). 143-176.
- أبو غيث، اية. (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن.
- أبو كرش، نصر. (2023). النمذجة البنائية للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وبناء تصور تطويري مقترح. (اطروحة دكتوراة غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الامريكية.

الأسطل، فداء. (2020). التماثل التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم في محافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.

الأضم، مروة. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 1(3). 1024-993.

الأنصاري، محمد. (2015). تصور مقترح لتنمية أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء أبعاد القيادة التحويلية، المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، (3). 422-361. تم الاسترداد من

[https://molag.journals.ekb.eg/article\\_161248.html](https://molag.journals.ekb.eg/article_161248.html)

البدوي، امل، والاسمري، نوره. (2024). دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والاشراف التربوي بمنطقة عسير، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الازهر، 43(201). 80-39.

البدوي، امل، والقحطاني، نوف. (2021). واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره. مجلة التربية: كلية التربية، جامعة الازهر، 40(189). 349-300.

البطاشي، ماجد، حمزة، اسماعيل، عثمان، عزام، وإبراهيم، محمد. (2023). أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين بسلطنة عمان. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والاداب، مصر، 7(34). 508-481.

البليهد، نورة. (2021). استقامة القيادات المدرسية المدركة من المعلمات بمدارس التعليم العام الحكومية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(4). 488-463.

البنيان، أحلام. (2022). مراجعة منهجية لدراسات المرونة التنظيمية في الإدارة التربوية الموثقة في المكتبة الرقمية السعودية في الفترة من (2017 - 2021). التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث

التربوية والنفسية والاجتماعية)، 41(195). 397-361.

جادلله، صدام. (2020). دور الادارة المدرسية الفاعلة في زياد تحصيل الطلبة في المدارس الحكومية في

محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(31). 24-42.

الجدعاني، بتهاج. (2024). أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا:

دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، 7(68).

140-169.

الجرايدة، محمد، والمسقري، عادل. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب

الباطنة في سلطنة عمان وعلاقتها بالولاء الوظيفي للمعلمين، مركز رفاة للدراسات والابحاث، 3(4).

396-415.

جعدي، مي. (2022). النموذج البنائي للعرقلة بين الحكمة الادارية والتمكين الاداري والابداع الاداري لدى

مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس،

فلسطين.

جمعة، صباح. (2015). تأثير المرونة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية

وإدارة الأزمات دراسة ميدانية على الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد، 19. مجلة

الدراسات التجارية والإدارية، 3(2). 1-32.

جمعة، صباح. (2022). تأثير المرونة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية

وإدارة الأزمات دراسة ميدانية على الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد، 19. مجلة

الدراسات التجارية والإدارية، 3(2). 1-32.

الحامد، عمر، الحرون، منى، ورضوان، وائل. (2024). تحقيق المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس

المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية

والنفسية، كلية التربية، جامعة مدينة السادات. 480-509.

الحامدي، سالم. (2021). دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-9) بمحافظة شمال الباطنة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية،

5(22). 489-534. doi:10.21608/jasep.2021.181146

حدور، نجوى. (2017). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بضغط العمل: دراسة ميدانية على مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.

حسناوي، حسين. (2015). الدور التفاعلي للنزاهة التنظيمية في تعزيز تأثير القيادة الاصيلية في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية: دراسة استكشافية تحليلية للآراء عينة من القادة والتابعين في المشاريع الاستثمارية والخدمية التابعة للعتبة الحسينية المقدسة، اطروحة دكتوراة فلسفة في ادارة .

الحسني، محمد. (2022). دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة. 417-440.

الحنبل، بن رجب. (2001). جامع العلوم والحكم، في شرح خمسين حديثا في جوامع الكلم. تحقيق: شعيب الارناؤوط، إبراهيم باجس، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط7.

خليف، رفعة. (2023). متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، (24). 939-966.

الديب، سامر. (2012). مدى ممارسة القيادات الادارية الاكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تميتها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الازهر، غزة.

رسن، سالم، وكعيد، أحمد. (2021). دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، دراسة استطلاعية لآراء الأطباء في مستشفى الصدر العام في ميسان، مجلة الريادة للمال

والاعمال، العراق، 2(3).

الرشيدي، علي. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الاقسام بالجامعات الحكومية والاهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات.

الرقب، أحمد. (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية، قسم إدارة الاعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الرقيشي، أحمد، والحبسية، رضيه. (2022). تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الاساسي في إدارة الازمات بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية،

doi:https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.4.2 .730-708 .(4)11

الروسان، سلامة. (2019). القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري مدارس المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 6(12). 166-181.

ريمان، محمد، وإبراهيم، عبير. (2021). فاعلية برنامج تعليمي في تصميم الحلي باستخدام برامج الحاسب الآلي. مجلة التصميم الدولية، 11(2). 111-123. تم الاسترداد من

<http://search.mandumah.com/Record/1165565>

الزعانين، باسل. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الاعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمرونة الإدارية وعلاقتها بتميز أداء معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

زكي، محمد. (2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة، مصر.

الزهور، رائد، وعدوان، سامي. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الصلابة النفسية لدى معلمهم. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 30(2).

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، عمان، الأردن.

السلمي، سعود. (2012). القيادة الابداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة في جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

السلنتي، لمياء، دكروري، منى، ومحمد، سلوى. (2018). أثر المرونة التنظيمية على الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9(3). 80-112.

سليمان، رضاب، والساعد، رشاد. (2022). أثر القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في شركة زين للاتصالات المتقلة في مجلة رماح للبحوث والدراسات، 71(1).

سميرات، سمر، ومقابلة، عاطف. (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين، مجلة دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 41.

السنين، بندر. (2020). درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الإحساء ومتطلبات تفعيلها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك فيصل، الإحساء، المملكة العربية السعودية.

السوالقة، رغدة، وحراشة، علاء. (2020). درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى معلمهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

السيادة، نوال، مساعدة، رائد، والزعبي، زعبي. (2015). القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة. المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، 11(1). 23-57.

تم الاسترداد من <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، والسيد، فاطمة الزهراء. (2024). العلاقة بين القيادة الكاريزمية والاستقامة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفي جامعة المنصورة. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 3(9). 583-622.

الشايح، علي، والتويجري، عبدالعزيز. (2022). المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين. مجلة دراسات وبحوث تربوية، مركز العطاء للاستشارات التربوية، 2(6). 114-146.

شقوارة، سناء. (2012). درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الاوسط من وجهة نظر اعضاء الهيئتين التدريسية والادارية فيها. مجلة تطوير الاداء الجامعي، 2(1). 3-41.

الشمري، هيا. (2023). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قطر، الدوحة، قطر. .

الصراف، سجي. (2019). توظيف نتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية ومدى تأثير تقييم الاداء على تحقيق الاستقامة التنظيمية: دراسة ميدانية في المعهد التقني بالموصل. مجلة

الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الموصل، 25(114). 286-309.

صلاح، ماهر. (2023). النمط القيادي وعلاقته برفع مستوى الاداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية. المجلة العربية للنشر العلمي، 5(51). 206-224.

الصوفي، حمدان. (1998). مفهوم الاصاله والمعاصرة وتطبيقاته في التربية الاسلامية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

ضيف، سعيد، وعلة، مراد. (2018). تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 11(2). 1-20. تم الاسترداد من

<https://asjp.cerist.dz/en/article/72420>

طرده، فادي، ومخامرة، كمال. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم. المجلة العربية للنشر العلمي، 45(4). 788-818.

الطلحاوي، صبحية. (2024). المرونة التنظيمية كمفهوم جديد لضمان استمرارية المنظمات المعاصرة. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، (23). 99-119.

طه، منى. (2021). دور الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة البوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، مصر، 43(4). 502-572.

الطويل، منار، جوهر، علي، ومراد، حسام. (2023). تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط وسبل التغلب عليها. مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، 38(87). 39-74.

الطويل، هاني. (2006). الإدارة التعليمية: مفاهيم وافاق. ط2. دار وائل، عمان، الأردن.

العارضة، الآء. (2018). المرونة الادارية وعلاقتها بالقيادة الابداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس، فلسطين.

العامري، احمد. (2002). لسلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الادارية، 9(1). 19-39.

عبدالعال، خولة. (2016). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عبدالمعطي، رضا. (2022). دور المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات (COVID-19) في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على عينة من المعاهد التجارية العليا المصرية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 46(2). 21-50.

العبدلي، سليمان، وفضل، محمود. (2023). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الداء المدرسي في محافظة العارضة. مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية، 28(28).

العتيبي، سعد. (2006). دور القيادة التحويلية في قيادة التغيير. ورقة عمل للملتقى الاداري الثالث: إدارة التغيير متطلبات التطوير في العمل الاداري، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، جدة، المملكة العربية السعودية.

العتيبي، شادية. (2019). القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفين التربويين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، فلسطين، 3(1). 1-23.

العتيبي، محمد، أسامة، قدور، وسليم، نودي. (2024). أثر الاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة الوادي، الجزائر.

العزايزة، شهد. (2020). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الابداعي للمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.

علي، عبدالقادر، والربيعي، محمد. (2022). تصور مقترح لتطوير الاداء القيادي لمديري المدارس بفلسطين في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية، 2(6). 241-279.

علي، هالة. (2023). الاستقامة التنظيمية كإستراتيجية لتحقيق جودة التميز المؤسسى فى المؤسسات التخطيطية. دراسات فى الخدمة الاجتماعية، 64(4). 772-733.

عمايرة، رضا، وعاشور، محمد. (2020). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس فى مديرية قسبة اربد بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(3). 409-386.

العمري، مشهور. (2004). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عمير، عراك. (2019). دور المرونة فى الإزدهار التنظيمي: بحث ميداني فى عينة من شركات الاتصالات الخلية العراقية. مجلة الاقتصاد وعلوم الادارة، 114(25). 151-130.

عياد، خالد. (2024). الدور الوسيط للفخر التنظيمي فى العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والأداء الابداعي لاعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، 5(1). 1003-965.

عيسى، سناء. (2008). دور القيادة التحويلية فى تطوير مديري المدارس الثانوية فى محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

غالي، حسين، وأمانة، أحمد. (2018). الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية آراء عينة من العاملين فى معمل اسمنت كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الادارية، 11(46). 307-267.

الغامدي، جمعان. (2011). ممارسة مديري التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الغامدي، سعيد. (2002). القيادة التحويلية فى الجامعات السعودية مدى ممارستها وإمتلاك خصائصها، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الغامدي، سعيد. (2021). استراتيجيات القيادة التحويلية. دار كنوز المعرفة للنشر، جدة، المملكة العربية السعودية.

القعوي، دعاء. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

القيهي، محمد. (2006). القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، ( أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية.

القليبي، بدرية. (2014). القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

القبلي، ساهرة، والعمراني، فراج. (2017). القيادة التحويلية في الميدان التربوي. دار امان للنشر، تبوك، المملكة العربية السعودية، ط 1.

القحطاني، نوف. (2018). دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية لمعلمات العلوم الادارية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، جامعة عين شمس، مجلة البحث العلمي في التربية، 13(19). 299-319.

قفيشة، رندة. (2019). درجة التفاؤل الاكاديمي وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، عمان، الاردن.

كريسويل، جون. (2019). تصميم البحوث الكمية النوعية المزجية. ترجمة أ.د. عبد المحسن عايش القحطاني. دار المسيلة للنشر والتوزيع، ط2، الكويت، دولة الكويت.

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 . 137-167.

المتروك، عبدالله. (2021). المرونة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء بالمدارس الثانوية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية بجامعة دمياط، 36(78). 1-23.

محمد، سارة. (2019). المرونة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الاداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، (48). 295-342.

محمود، إيمان. (2016). العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، عمان، الاردن.

مرزوق، عبدالعزيز، السنديوني، 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، (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). 227-280.

المطيري، وليد. (2025). تأثير القيادة التحويلية على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات عنيزة الاهلية. المجلة العربية للنشر العلمي، 75(8). 109-134.

ملهمباني، سعدون، رهنج، محمد، ومحمد، جلال. (2022). دور المرونة التنظيمية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الاقسام ومسؤولي الوحدات في عدد من الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، (4)10. 1090-1108.

الناصري، ناصر، وأبراهيم، 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، (122). 356-331.

النجار، سامر. (2024). الدور الوسيط للفخر التنظيمي في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والسمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بهيئتي مينائي دمياط وبور سعيد بجمهورية مصر العربي، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، 7(1).

نيروخ، شهد. (2024). الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس وعلاقتها بكل من الاداء الوظيفي ودافعية الانجاز. (اطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

الهندي، سهيل. (2024). ممارسة مديري المدارس الاعدادية بمحافظة غزة لمجالات الاستقامة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر معلمهم. مجلة بحوث التعليم والابتكار، ادارة تطوير التعليم، جامعة عين شمس، 4(12).

#### المراجع الأجنبية:

Abedi, S., Hoseyn, E., & Nahid, A. (2014). " the role of organizational virtuousness on the organizational commitment of employees (case study: islamic azad university)" interdisciplinary journal of contemporary research in business titute of Interdisciplinary Business Research , 5(10). 118-130.

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. doi:https://doi.org/10.18562/ijee.056

Ahmad, M., & Rochimah, H. (2021). Improving teaching effectiveness through transformational leadership and integrity. International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE).

- Ahmed, I., Rehman, W., Ali, F., Ali, G., & Anwar, F. (2018). "Predicting employee performance through organizational virtuousness: Mediation by affective well-being and work engagement", *Journal of Management Development*, 37(6). 493-502.
- Al-Barakani, Y. (2024). The impact of transformational leadership on the effectiveness of decision making: an applied study on General Hospital. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(1S). 64-88. doi:<https://doi.org/10.26389/AJSRP.K270923>
- Al-Helli, S., Al-Hindawy, Z., & Jaber, A. (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.
- Al-Khashali, S., & Badran, A. (2020). The impact of organizational resilience in enhancing entrepreneurial orientation: A Field Study on Jordanian Information Technology Companies. *The Jordanian Journal of Business Administration*. Jordan, the Jordanian Foundation.
- Alkhudran, A. (2023). The role of transformational leadership in promoting social responsibility (An applied study on the Directorate of Health Affairs in Aseer). *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 7(10S). 18-36. doi:<https://doi.org/10.26389/AJSRP.K040923>
- 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.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6). 1173-1182.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- 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. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>

- Bryant, S. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge, *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4). 32-44.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cameron, K. (2003). Organizational virtuousness and performance. In Cameron, K.S., Dutton, J.E., & Quinn, R.E. (Eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler. 48-65.
- Cameron, K., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance" *American Behavioral Scientist*, 47(6). 1-24.
- Cameron, K., Bright, D., & Caza, A. (2006). The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations " *Journal of Business Ethics*, 64. 249-269.
- Cheung, M., & Wong, C. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7). 656-672.
- Chisum, G. (2018). Transformational leadership: The impact on school culture and student's achievement. Capstone research project. Doctorate thesis. Wingate University.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. 3rd ed.
- Crowne, K. (2019). "Investigating antecedents of transformational leadership in students". *Journal of International Education in Business*, 12(1). 80-94. doi:doi:10.1108/JIEB-07-2018-002
- Dafar, A., & Raheemah, S. (2021). *International Journal of Transformations in Business management*.
- Duyan, M., & Yildiz, S. (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.

- Fairholm, G. (1995). Values leadership: a values philosophy model, *international journal of Value-based management*, 8(1). 65-77.
- Frost, S. (2021). *Optimism at Work: Measuring and Validating Scales to Measure Workplace Optimism* (Doctoral dissertation, Antioch University).
- Hur, W., Yuhung, S., Seung, R., & Hyosun, K. (2017). Organizational virtuousness perceptions and task facing: the mediating roles of organizational identification and work engagement, *Career Development International*, 22(4).
- Jawahar, I., Stone, T., & Kluemper, D. (2019). When and why leaders trust followers: LMX as a mediator and empowerment as a moderator of the trustworthiness-trust relationship. *Career Development International*, 24(7). 702-716.
- Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment. *S Asian Jnl Of Global Bus Res*, 1(3). 18-53.
- Kocyigit, Y. (2020). the Role of organizational Flexibility in organizational Aility: A Research on SMES, *Business Management and strategy*, 11(1). 110-123.
- 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.
- Kuhnert, K. (1994). *Transforming leadership: Developing people through delegation. Improving Organizational effectiveness through transformational leadership/Sage*.
- Kumar, M. (2013). A Study on Quality of Work Life Among the Employees at Metro Engineering Private Limited, *International Journal of Management*, 4(1). 1-5.
- Li, W., Zhan, J., & Lu, Y. (2016). A study of transformational leadership, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of environmental dynamism. *Journal of Global Business Insights*, 1(2). 73-84.
- Lim, B., Ling, F., Ibbs, C., Asce, M., Raphael, B., & Ofori, G. (2011). Empirical Analysis of the Empirical Analysis of the Determination of Organizational Flexibility in the Construction Business. *Journal of Construction Engineering and Management*. 225-237.

- Limon, I., Dilekçi, U., & Demirer, S. (2021). The mediating role of initiative climate on the relationship between distributed leadership and organizational resilience in schools. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 1(8). 128-144. doi:<https://doi.org/10.33200/ijcer.829411>
- MacCallum, R., & Austin, J. (2000). Applications of structural equation modeling in psychological research. *Annual review of psychology*, 51(1). 201-226.
- Madhani, P. (2013). Organizational Flexibility: Real Option Approach. *SCMS Journal of Indian Management*. 43-54.
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. (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. doi:<https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2019-0210>
- Malik. (2013). " Efficacy, Hope, Optimism and Resilience at Workplace Positive Organizational Behavior" , *International Journal of Scientific and Research Publications*. 3(10). 1-4.
- McNulty, & Fincham. (2012). "Beyond Positive Psychology? Toward a Contextual View of Psychological Processes and Well-Being " , *American Psychological Association*. 67(2). 1-4.
- Meyer, M. (2018). The evolution and challenges of the concept of organizational virtuousness in positive organizational scholarship. *Journal of Business Ethics*, 153(1). 245-264.
- Mustafa, K., & Amin, H. (2023). The role of organizational virtuousness in achieving organizational prosperity An exploratory study of the opinions of a sample Academic Staff at the University of Zakho. *Humanities Journal of University of Zakho*, 11(1). 57-78. doi:<https://doi.org/10.26436/hjuoz.2023.11.1.1010>
- Nafei, W. (2021). The Role of Spiritual Leadership on Organizational Virtuousness A Study on Menoufia University Hospitals in Egypt.
- Ni, G., Xu, H., Cui, Q., Qiao, Y., Zhang, Z., Li, H., & Hickey, P. (2021). Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Sustainability*, 13(1). 176.

- Ni, G., Xu, H., Cui, Q., Qiao, Y., Zhang, Z., Li, H., & Hickey, P. (2021). Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Sustainability*, 13(1). 176.
- Nikandrou, I., & Tsachouridi, I. (2015). Towards a better understanding of the “buffering effects” of organizational virtuousness’ perceptions on employee outcomes. *Management Decision*, 53(8). 1823-1824.
- Oraibi, S., & Saeed, H. (2021). Organizational Socialization and Its Influence on Organizational Virtuousness by Intermediating Spiritual Capital. *International Journal of Research In Social Sciences & Humanities*.
- Palinkas, L., Horwitz, S., Green, C., Wisdom, J., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5). 533-544.
- Paolillo, A., Platania, S., Magnano, F., & Ramaci, T. (2015). " Organizational Justice, Optimism And Commitment To Change" *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191. 1697-1701.
- Parsons, G. (2016). The Impact of the Office of Superintendent of Schoolson the Personal Lives of Superintendents. Graduate program in educational researchcalgary, alberta.
- Philips, F., & Tula, D. (2020). Measuring organizational Flexibility: An Exploration and Genera (Model, Technological for casting and social change, North-Holland.
- 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. doi: <https://doi.org/10.47750/pegegog.12.01.24>
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2). 215-235.
- Rubin, H., & Rubin, S. (2012). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. Sage publication, Inc.

- Saeed, M., Jiao, Y., Zahid, M., Tabassum, H., & Nauman, S. (2021). Organizational flexibility and project portfolio performance: the roles of innovation, absorptive capacity and environmental dynamism. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3). 600-624.
- 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., & Rao, C. (2020). Principal leadership styles and teacher job performance: Viewpoint of middle management. *Sustainability*, 12(8). 3390.
- Shimek, M., Guillén, & Gomis. (2015). "Approaching virtuousness through organizational ethical quality: toward a moral corporate social responsibility ", *Business Ethics: A European Review*, 24(2). 144-155.
- Singh, Y., & Joey, B. (2014). " Psychological Capital, Subjective Wellbeing, Organisational Virtuousness and Organisational Citizenship Behaviour amongst Teachers " *Asian Congress of Applied Psychology – Singapore*. 1-34.
- Sturm, R., Jolly, P., & Williams, S. (2022). "It's matter of organizational pride: How perceptions of organizational virtuousness and competence affect employee behaviors", *Journal of Business and Psychology*, 37(5). 1079-1097.
- Sun, H., & Yoon, H. (2022). Linking organizational virtuousness, engagement, and organizational citizenship behavior: The moderating role of individual and organizational factors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46(5). 879-904.
- Trofino, A. (2001). Transformational leadership: Moving total quality management to world-class organizations. *International nursing review*. 47. 42-232.
- Ugwu, F. (2012). "Are good morals often reciprocated? Perceptions of organizational virtuousness and optimism as predictors of work engagement." *work* 1.3 . 188-198.
- Valero, J., Jung, K., & Andrew, S. (2015). Does transformational leadership build resilient public and nonprofit organizations?. *Disaster Prevention and Management*, 24(1). 4-20.

- Vallett, C. (2010). " Exploring the Relationship Between Organizational Virtuousness and Culture in Continuing Higher Education" *The Journal of Continuing Higher Education*, 58. 130-142.
- Watanabe, M., 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.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yu, J., & Xiang, K. (2025). Transformational Leadership, Organizational Resilience, and Team Innovation Performance: A Model for Testing Moderation and Mediation Effects. *Behavioral Sciences*, 15(1). 10. doi: <https://doi.org/10.3390/bs15010010>
- Zamahani, M., Ali, A., Mohammad, A., & Hamideh, S. (2012). "Moving towards virtuousness in organization: An analysis of factors affecting virtuous organizations." *Management Science Letters* 2.8. 2889-2902.
- Ziapour, A., Molavi, S., & Afsari, D. (2015). " A Study of the Relationship between Organizational Virtuousness and Employee Engagement " *International Research Journal of Applied and Basic Sciences* , 9(8). 1442-1447.

## الملاحق

### ملحق (أ)

### تسهيل مهمة

<p>State of Palestine Ministry of Education &amp; Higher Education National Centre for Examination, Measurement and Educational Evaluation.</p>		<p>دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم العالي المركز الوطني للاختبارات والقياس والتقويم التربوي</p>
		الرقم: و ت / ١٤ / ١٦١ التاريخ: ١٨ / ٥ / 2024م
<p><b>لمن يهمه الأمر</b> <b>* تسهيل مهمة بحثية *</b> نهديكم أطيب تحية، ونرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث/ة: "إيمان كمال كامل داود" من جامعة النجاح الوطنية للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان: "النموذج البنائى للعلاقة بين القيادة التحويلية، والاستقامة والمرونة التنظيميتين لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين، وذلك من وجهة نظر المديرين والمعلمين". ملاحظات:</p>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• تتضمن الدراسة توزيع رابط استبيان محوسب على عينة من مديري/ات ومعلمي/ات المدارس الحكومية في جميع مديريات التربية والتعليم.</li><li>• الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.</li><li>• يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.</li></ul> ملاحظة: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة. مع الاحترام،		
<p>م. جهاد دريدي</p> 		
<p>/ رئيس المركز الوطني للاختبارات والقياس والتقويم التربوي</p>		
<p>نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم. عطوفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم. السيد مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي المحترم. السادة المديرين العامون لمديريات التربية والتعليم المحترمون. أ. د عبد الناصر القنومي/المحترم/المشرف على الدراسة. بريد الكتروني <a href="mailto:aqadumi@najah.edu">aqadumi@najah.edu</a></p>		
		
<p>د. مطران س</p> 		
<p>Ramallah Tel (02-2969348) Fax (02-2969399)</p>		

ملحق(ب)

قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة بيرزيت	أ. د.خولة الشخشير	1
جامعة النجاح الوطنية	أ.د. غسان الحلو	2
جامعة الشرق الأوسط	أ.د محمد الحيلة	3
جامعة القدس المفتوحة	أ.د. محمد شاهين	4
جامعة القدس	د. إيناس ناصر	5
جامعة خضوري	د. جعفر أبو صاع	6
جامعة النجاح الوطنية	د. حسن تيم	7
وزارة التربية والتعليم	د. صوفيا ريموي	8
جامعة اليرموك	د. عبد الله الخطايبية	9
جامعة القدس المفتوحة	د. كفاح حسن	10
مدرسة بنات باقة الحطب الثانوية	د. مي جعيدي	11

## ملحق (ج)

### الاستبانة بصورتها الاولى



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

دكتوراة التعلم والتعليم

حضرات مديري/ مديرات / ومعلمي/ معلمات المدارس الحكومية الثانوية المحترمين والمحترمات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

تقوم الباحثة بالإعداد لأطروحة دكتوراة في التعلم والتعليم عنوانها: النمذجة البنائية للعلاقة بين القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة، أمل من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات أدوات القياس في الدراسة، المكونة من قسمين، الأول: المتغيرات الديمغرافية، والثاني: أدوات قياس الاستبانة، بشكل جدي وموضوعي لتحقيق غرض الدراسة، علماً أن البيانات المقدمة لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

مصطلحات الدراسة:

النمذجة البنائية: الأسلوب الذي يستخدم لتحديد وتقدير العلاقات السببية الخطية بين المتغيرات وتقديرها، وتتضمن كلا من المتغيرات المقاسة (المشاهدة)، والمتغيرات الكامنة.

القيادة التحويلية: نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ويعمل على إشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم، ويلهمهم لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم ويمنحهم الثقة بالنفس بهدف تحقيق تغيير مقصود مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية.

الاستقامة التنظيمية: فضيلة أخلاقية ترتقي بآمال وتطلعات وطموحات القادة والعاملين، وتعمق إدراكهم وتصوراتهم نحو العمل المؤسسي، وتجعلهم أكثر إيجابية في تفكيرهم وممارساتهم المهنية، وأكثر قدرة على

مواجهة التحديات المعاصرة، وأكثر تصميماً على حل المشكلات المعقدة التي تواجه المنظمة، فهي كل ما يتعلق بالعدالة والمنافسة النزيهة، والتصرفات السليمة لأعضاء المنظمة في بيئة العمل.

**المرونة التنظيمية:** هي القدرة على الإحساس والتكيف واستيعاب المتغيرات والمفاجآت والاضطرابات وطرح استجابات متعددة للبيئة المحيطة بالمؤسسة، والقدرة على التحول من استجابة لأخرى متحملة لكلفة الاستعداد والجاهزية، مع تحديد مستوى قابلية المؤسسة للعمل في بيئات غير مؤكدة.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: إيمان كمال داود

**القسم الاول: المتغيرات الديموغرافية:**

**المسمى الوظيفي:**

مدير/ة  معلم/ة

**الجنس:**

ذكر  أنثى

**المؤهل العلمي:**

بكالوريوس فأقل  أعلى من بكالوريوس

**سنوات الخبرة:**

أقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

**المديرية:**

الشمال (طولكرم، نابلس، جنوب نابلس، سلفيت، قلقيلية، جنين، طوباس، قباطية)

الوسط (رام الله، بيرزيت، أريحا، القدس، ضواحي القدس)

الجنوب (بيت لحم، الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا)

## القسم الثاني: أدوات القياس.

فيما يلي ثلاث أدوات لقياس القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والمطلوب إبداء الرأي حول درجة توفرها لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات المذكورة.

### أدوات القياس:

#### أولاً: أداة قياس القيادة التحويلية.

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
بعد التأثير المثالي والكاريزما: التأثير في الأشياء وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف. فالقادة يحظون بثقة واحترام كبيرين من قبل أتباعهم، فهم قدوتهم الحسنة التي تمتلك رؤية واضحة تعمق لديهم الإحساس بالرسالة العليا للمؤسسة إلى حد التدوت بها. ويظهر المدير هذا البعد من خلال قيامه ب:						
1	تقديم رؤية واضحة للمستقبل.					
2	تجاوز المصالح الشخصية من أجل المصلحة العامة.					
3	غرس مفهوم الانتماء للعمل في نفوس المعلمين.					
4	تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين.					
5	تمثيل القدوة التي يقتدي بها المعلمون.					
6	اتخاذ قرارات مدرسية جريئة مدروسة.					
7	تحفيز المعلمين لإنجاز العمل.					
8	تشجيع المعلمين من أجل المطالبة بالحقوق.					
9	تبني فهم مشترك لأهداف ورسالة المدرسة.					
بعد الحافز الإلهامي: يكون القائد رمزا للمرؤوسين الذين يحرصون على محاكاة خطواته لأنه يقدم لهم رؤية مستقبلية واعدة ويثير فيهم روح التفاؤل والتحدى والعمل بمبدأ الفريق الواحد ويعزز لديهم الثقة بالنفس والثبات على الرأي واستمرار النجاح وذلك من خلال:						
10	إثارة روح التحدى لدى المعلمين.					

					11	تحفيز المعلمين على تحقيق إنجازات تفوق التوقعات.
					12	توضيح الرؤية المستقبلية للمدرسة.
					13	التأكيد على أهمية وجود حس جماعي برسالة المدرسة.
					14	تطوير أداء المعلمين للعمل بمهنية.
					15	حث المعلمين للعمل بروح الفريق.
					16	التحدث بتفاؤل عن المستقبل.
					17	تقديم رؤية مقنعة للمستقبل.
بعد الاستشارة الفكرية: قدرة القائد على حفز المرؤوسين للتصدي للمشكلات والصعوبات بطرق وأفكار غير نمطية او تقليدية، وعدم التمسك بالماضي وحلوله والأخذ بالمبادرة القائمة على الإبداع والابتكار باعتماد أساليب تفكير متجددة تتناول المشكلات بطرق جديدة ومن زوايا مختلفة وذلك من خلال:						
					18	استشارة المعلمين على الابداع والابتكار.
					19	اعتماد أسلوب النقد البناء.
					20	تشجيع المعلمين على البحث المستمر عن أنشطة جديدة.
					21	الاهتمام بتطوير مهارات المعلمين الجدد.
					22	تقبل آراء المعلمين لتقويم عمله.
					23	الثقة بقدرات المعلمين بالمدرسة
					24	بناء إجماع الرأي حول أهداف المدرسة وتطلعاتها.
					25	الاستماع باهتمام إلى أفكار المرؤوسين ومقترحاتهم.
					26	توقع تأدية المعلمين لأعمالهم بإتقان.
					27	وضع أهداف تتسم بالتحدي ليتولى المعلمون القيام بها.
					28	إتاحة الفرصة للمعلمين لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم.
					29	مشاركة المعلمين في رسم أهداف المدرسة.
					30	بناء مناخ مدرسي تربوي يتصف بالثقة المتبادلة داخل المجتمع المدرسي.

					31	التعبير عن الرضا عندما يلبي الآخرون التوقعات.
بعد الإعتبرات الفردية: حرص القائد على مراعاة رغبات واحتياجات المرؤوسين وتوفير المناخ المساند للإنصاف الى تلك الحاجات، ويأخذ بالاعتبار الفروق الفردية والفروق في القدرات ويعمل على تناسب المهام الموكلة إليهم وفق ذلك. فالقائد يعمل كمدرّب ومستشار في محاولة لمساعدة المرؤوسين على تحقيق ذواتهم ويكون ذلك من خلال قيام المدير بـ:						
					32	تفهم الفروق الفردية للعاملين.
					33	معاملة المعلمين بكل احترام وتقدير.
					34	مساعدة المعلمين على استثمار نقاط القوة لديهم.
					35	مساعدة المعلمين على معالجة النقاط التي بحاجة إلى تطوير.
					36	معاملة جميع المعلمين بعدل وإنصاف.
					37	تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم.
					38	إعطاء مساحة كافية لكل معلم للقيام بعمله.
					39	الاستماع باهتمام لأراء المعلمين واحترام قناعاتهم.
					40	الاهتمام بإشباع حاجات المعلمين في المدرسة.
					41	التعزيز الإيجابي للمعلمين وشعورهم بالتقدير.
					42	مساعدة الآخرين لتطوير قدراتهم.

ثانيا: أداة قياس الاستقامة التنظيمية.

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
بعد التفاؤل التنظيمي: الشعور بهدف عميق يوجه ردود الفعل، وتوقع موظفي المؤسسة نجاحها واداءها عند مواجهة التحديات. ويمتلك المدير هذا البعد من خلال:						
1	امتلاك رؤية إيجابية واضحة في المدرسة.					
2	خلق بيئة عمل جاذبة تشعر المعلمين بالإيجابية.					
3	التعبير عن الثقة بتحقيق الأهداف المدرسية.					

					4	التفاؤل والإيجابية بتحقيق إنجازات تعليمية.
					5	الاهتمام بتحقيق السعادة المهنية للمعلمين بالمدرسة.
					6	الربط بشكل فعال بين الأداء المهني وغايات العمل.
					7	تجنب مواقف تؤدي إلى العدائية بين المعلمين.
					8	مواجهة التحديات لتحقيق النجاح المستمر.
<p><b>بعد الثقة التنظيمية: إيمان الفرد والقائد بأهداف وقرارات وسياسات المؤسسة والثقة المتبادلة بين بعضهم بعض من حيث النية والسلوك. ويظهر المدير ذلك من خلال:</b></p>						
					9	تكيف استراتيجيات العمل مع الأحداث والظروف بما يعزز ثقة المعلمين بمديرهم.
					10	المعرفة والدراية بالأهداف العامة للمدرسة.
					11	الثقة في قدرات العاملين على تحقيق الأهداف المدرسية.
					12	التعامل باحترام مع المعلمين.
					13	الثقة المتبادلة بين المعلمين والإدارة المدرسية.
					14	خدمة المعلمين من خلال القوانين والأنظمة.
					15	حل نقاط الخلاف بين المعلمين.
<p><b>بعد التعاطف التنظيمي: اهتمام الموظفين بعضهم ببعض وتعزيز مشاعر الترابط فيما بينهم، وينمي المدير ذلك من خلال:</b></p>						
					16	توزيع المهام حسب إمكانية المعلم وقدرته.
					17	مشاركة المعلمين مشاعرهم في جميع المناسبات.
					18	مراعاة ظروف المعلمين التي يمرون بها.
					19	تشجيع المعلمين على التعاون فيما بينهم.
					20	تلبية احتياجات المعلمين في نطاق عملهم.
					21	الشعور بدفء العلاقات الإنسانية مع المعلمين.
<p><b>بعد النزاهة التنظيمية: الشعور واسع النطاق بسلوكيات الصدق والنزاهة في المؤسسة، والالتزام في العمل وفقا لمجموعة من المبادئ والقيم والأخلاق. ويظهر المدير هذا البعد من خلال:</b></p>						
					22	التوضيح باستمرار معايير الأداء الوظيفي للعاملين.
					23	عزو الأفكار التي تطرح في العمل إلى أصحابها.

					المواءمة بين الأهداف ومقاييس الأداء في بطاقات الإنجاز الشخصية للعاملين.	24
					التحلي بالنزاهة والصدق والأمانة.	25
					توافق أقوال مدير المدرسة مع أفعاله.	26
					توزيع المهام المدرسية بإنصاف بين المعلمين.	27
					الشفافية في نشر المعلومات وتوثيقها رسمياً.	28
					تقييم المعلمين بعيداً عن التحيز الشخصي.	29
بعد التسامح التنظيمي: مغفرة الأخطاء، وقبول الاعتذار بصدق والنظر إليها على أنها فرصة للتعرف على المستويات العالية من الأداء. ويظهر المدير ذلك من خلال:						
					توفير فرص مستمرة لتحسين أداء العاملين.	30
					طالب تبرير مقنع من العاملين عند الوقوع في الخطأ.	31
					التسامح مع أخطاء المعلمين التي لا تؤثر في جودة الأداء	32
					منح المعلمين فرصة لتصحيح أخطائهم.	33
					معالجة أخطائهم وأخطاء العاملين واعتبارها فرصة للتعلم.	34

### ثالثاً: أداة قياس المرونة التنظيمية:

الفقرة	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
بعد المرونة الاستراتيجية: قدرة دينامية للمؤسسة، تمكنها من اتخاذ إجراءات أو الاستجابة بسرعة للظروف الحرجة التي تحدث في البيئة في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة. تطوير الموارد الاستراتيجية بأسلوب فاعل وبما يضمن تحسين كفاءة وقدرة المنظمة على التكيف بشكل مستمر للتغيير والتي تتضح من خلال:						
1	إشراك المعلمين في التخطيط وتحديد التوجهات المستقبلية للمدرسة					
2	اعتماد معايير محددة لاختيار فريق العمل.					
3	اعتماد منهج محدد كمعيار لقياس أداء المعلمين.					

					4	مناقشة الخطط المستقبلية مع المعلمين وتحديد الآثار المترتبة.
					5	التحليل المستمر لعناصر القوة لتحقيق التنافسية الفاعلة للمدرسة.
					6	التقويم الدوري المستمر لرؤية المدرسة وأهدافها.
					7	دعم المعلمين لتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتوفير مقومات نجاحها.
					8	الكشف عن الكفاءات البشرية واستثمارها.
					9	تشجيع المعلمين للاهتمام بالأنشطة المدرسية.
					10	المرونة في وضع الخطط المستقبلية المتعلقة بالمدرسة .
<p>بعد المرونة التشغيلية: قدرة المؤسسة على استيعاب التغييرات والتكيف في بيئة متطورة، والاستمرار في تحقيق أهدافها، والبقاء على قيد الحياة والازدهار. من خلال السماح للعاملين بالمؤسسة بالمشاركة والاستماع الى ارائهم.</p>						
					11	استثمار المواهب والقدرات المتوفرة في المدرسة.
					12	إنجاز أعمال المدرسة بالأوقات المحددة.
					13	توليد الثقة بين الأفراد والفرق داخل المدرسة.
					14	تهيئة الظروف المناسبة لتحقيق الفاعلية لدى المعلمين .
					15	التركيز على الأولويات عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمدرسة.
					16	تحقيق توازن بين أهداف وقدرات وإمكانات المدرسة.
					17	استخدام وسائل الاتصال الرقمية لتوصيل التعاميم لكافة المعلمين بسهولة.
					18	تحديد مستويات الأداء المطلوب إنجازه من قبل المعلمين بوضوح.
					19	التأكيد على الممارسات الأخلاقية للمعلمين.
					20	منح المعلمين المزيد من الصلاحيات لأداء مهامهم بفاعلية.

					21	تزويد المعلمين بالمعارف والمهارات لإنجاز أعمالهم بسهولة.
					22	الاستعانة بمصادر خارجية لأداء بعض الأنشطة التربوية.
بعد المرونة الهيكلية او التكتيكية: وهي قدرة المؤسسة على تطوير عملياتها وهيكلها التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات العمل والتغير في البيئة الخارجية بجانب قدراتها التكنولوجية. وسهولة تحولها من أسلوب لآخر.						
					23	تدريب العاملين على حسن اختيار البدائل لإنجاز أعمالهم.
					24	تدريب المعلمين على التأقلم مع التغيرات العالمية.
					25	التوازن بين تحقيق الأهداف و رضا المعلمين.
					26	تطوير رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها في ظل المستجدات.
					27	تقدير جهود المعلمين ومشاركتهم الفاعلة في تطوير أساليب العمل .
					28	الإصغاء إلى ملاحظات المعلمين أثناء تنفيذ العمل.
					29	تفعيل دور الشراكات المجتمعية في تطوير رؤية المدرسة وأهدافها
					30	منح الحرية للمعلمين للابتكار والتجديد في أساليب العمل.
					31	المراقبة المستمرة لجودة المهام المنفذة من قبل العاملين.

“شاكراً لكم حسن تعاونكم

## ملحق (د)

### الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

دكتوراة التعلم والتعليم

حضرة الكادر التربوي المحترم، من: مديري/ مديرات.. معلمي/ ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

تقوم الباحثة بالإعداد لأطروحة دكتوراة في التعلم والتعليم، عنوانها: "النمذجة البنائية للعلاقة بين القيادة التحويلية، والاستقامة والمرونة التنظيميتين لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين، وذلك من وجهة نظر المديرين والمعلمين".

ولتحقيق أهداف الدراسة، فإنني آمل من حضرتكم التكرم بالإجابة على نحو جدي وموضوعي عن فقرات أدوات قياس الدراسة المكونة من قسمين، الأول: المتغيرات الديموغرافية، والثاني: أدوات قياس الاستبانة؛ وذلك لتحقيق غرض الدراسة، علماً أن البيانات المقدمة، إنما هي لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

### مصطلحات الدراسة

**النمذجة البنائية:** الأسلوب الذي يستخدم لتحديد وتقدير العلاقات السببية الخطية بين المتغيرات وتقديرها، وتتضمن كلا من المتغيرات المقاسة (المشاهدة)، والمتغيرات الكامنة.

**القيادة التحويلية:** نمط من القيادة، يسعى القائد من خلاله إلى استقرار الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ما يساعده على إشباع وتلبية حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم، وإلهامهم لتجاوز وتخطي مستوى قدراتهم، وزيادة أدائهم، ومنحهم الثقة بالنفس؛ وذلك بغية تحقيق وإحداث تغيير مقصود، مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية.

**الاستقامة التنظيمية:** فضيلة أخلاقية ترتقي بآمال وتطلعات وطموحات القادة والعاملين، وتعمق إدراكهم وتصوراتهم نحو العمل المؤسسي، وتجعلهم أكثر إيجابية بتفكيرهم وممارساتهم المهنية، وأكثر قدرة على

مواجهة التحديات المعاصرة، وأكثر تصميماً على حل المشكلات المعقدة التي تواجه المنظمة. فهي - أي الاستقامة التنظيمية-، كلما يتعلق بالعدالة والمنافسة النزيهة، والتصرفات السليمة لأعضاء المنظمة في بيئة العمل.

**المرونة التنظيمية:** القدرة على الإحساس والتكيف واستيعاب المتغيرات والمفاجآت والاضطرابات، وطرح استجابات متعددة للبيئة المحيطة بالمؤسسة، والقدرة على التحول من استجابة لأخرى متحملة كلفة الاستعداد والجاهزية، مع تحديد مستوى قابلية المؤسسة للعمل في بيئات غير مؤكدة.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: إيمان كمال داود

**القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية:**

**المسمى الوظيفي:**

مديرة  معلمة

**الجنس:**

ذكر  أنثى

**المؤهل العلمي:**

بكالوريوس فأقل  أعلى من بكالوريوس

**سنوات الخبرة:**

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

**المديرية:**

الشمال (طولكرم، نابلس، جنوب نابلس، سلفيت، قلقيلية، جنين، طوباس، قباطية)

الوسط (رام الله، بيرزيت، أريحا، القدس، ضواحي القدس )

الجنوب (بيت لحم، الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا)

القسم الثاني: أدوات القياس.

فيما يلي ثلاث أدوات لقياس مستوى/ درجة القيادة التحويلية والاستقامة والمرونة التنظيميتين لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين، وذلك من وجهة نظر المديرين والمعلمين. المطلوب: إبداء الرأي حول درجة توفر أدوات القياس تلك لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات المذكورة.

أدوات القياس:

أولاً: أداة قياس مستوى/ درجة القيادة التحويلية.

الرقم	الفقرة	درجة مرتفعة جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة متدنية	درجة متدنية جداً
بعد التأثير المثالي "الكاريزما": مدى تأثير المدير في مرؤوسيه بصفته قائداً، وقدرته على توجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم؛ للوصول إلى الأهداف. فالقادة يحظون بثقة واحترام أتباعهم؛ باعتبارهم القدوة الحسنة التي تمتلك رؤية واضحة تعمق لديهم الإحساس بالرسالة العليا للمؤسسة إلى حد التذوت بها. يظهر المدير هذا البعد من خلال قيامه بما يلي:						
1	تحفيز المعلمين لإنجاز العمل.					
2	تشجيع المعلمين على المطالبة بالحقوق.					
3	تمثيل القدوة الملهمة للمعلمين للاقتداء بها.					
4	اتخاذ قرارات مدرسية جريئة مدروسة.					
5	غرس مفهوم الانتماء للعمل في نفوس المعلمين.					
6	تبني فهم مشترك لأهداف المدرسة.					
بعد الحافز الإلهامي: يمثل المدير رمزا للمرؤوسين الذين يحرصون على محاكاة خطواته العملية وأساليبه المهنية؛ كونه يقدم لهم رؤية مستقبلية واعدة، ويثير فيهم روح التفاؤل والتحدي والعمل بمبدأ الفريق الواحد، ويعزز لديهم الثقة بالنفس والثبات على الرأي ومواصلة النجاح، وذلك من خلال ما يلي:						
7	تحفيز المعلمين على تحقيق إنجازات تفوق التوقعات.					
8	تقديم رؤية مقنعة للمستقبل.					
9	حث المعلمين للعمل بروح الفريق.					

					10	تطوير أداء المعلمين للعمل بمهنية.
					11	إثارة روح التحدي لدى المعلمين.
<p><b>بعد الاستشارة الفكرية:</b> قدرة المدير القائد على حفز المرؤوسين للتصدي للمشكلات والصعوبات بطرق وأفكار غير نمطية أو تقليدية، وعدم التمسك والتشبث بالماضي وحلوله، مع ضرورة الأخذ بالمبادرة القائمة على الإبداع والابتكار، وذلك باعتماد أساليب تفكير خلاقه ومتجددة تتناول المشكلات بطرق وآليات جديدة، ومن زوايا ورؤى مختلفة، وذلك من خلال ما يلي:</p>						
					12	إتاحة الفرصة للمعلمين لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم.
					13	تقبل آراء المعلمين؛ وذلك لتقويم عمله.
					14	تشجيع المعلمين على البحث المستمر عن أنشطة جديدة.
					15	وضع أهداف تتسم بالتحدي؛ ليتولى المعلمون القيام بها.
					16	التعبير عن الرضا عندما يلبي الآخرون التوقعات.
					17	الاستماع باهتمام إلى أفكار المرؤوسين.
					18	اعتماد أسلوب النقد البناء.
					19	الثقة بقدرات المعلمين بالمدرسة.
					20	إيجاد مناخ مدرسي تربوي يتصف بالثقة المتبادلة داخل المجتمع المدرسي.
<p><b>بعد الاعتبارات الفردية:</b> حرص المدير بصفته القيادية على مراعاة رغبات واحتياجات مرؤوسيه، وتوفير المناخ المعزز للإنصات لتلك الرغبات والاحتياجات، والأخذ بالاعتبار الفروق الفردية والفروق في القدرات، والعمل على ملاءمة المهام الموكلة إليهم وفق ذلك. فالدبير القائد يسعى بحرصٍ لمساعدة مرؤوسيه على تحقيق ذواتهم كمدرّب لهم ومستشار. ويتم ذلك من خلال قيامه بما يلي:</p>						
					21	تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم.
					22	معاملة جميع المعلمين بعدل وإنصاف.
					23	الاهتمام بتلبية حاجات معلمي مدرسته.
					24	مساعدة المعلمين على معالجة النقاط التي تتطلب تطويرا.
					25	التعزيز الإيجابي للمعلمين.

					26	مساعدة المعلمين على استثمار نقاط القوة لديهم.
					27	إعطاء مساحة كافية لكل معلم للقيام بعمله.

ثانياً: أداة قياس مستوى/ درجة الاستقامة التنظيمية.

الرقم	الفقرة	درجة مرتفعة جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة متدنية	درجة متدنية جداً
<b>بعد التفاؤل التنظيمي:</b> الشعور بهدف عميق يوجه ردود الفعل، وتوقع موظفي المؤسسة نجاحها واستمرار أدائها عند مواجهة التحديات. ويمتلك المدير هذا البعد من خلال ما يلي:						
1	التفاؤل بتحقيق إنجازات تعليمية.					
2	خلق بيئة عمل جاذبة تشعر المعلمين بالإيجابية.					
3	التعبير عن الثقة بتحقيق الأهداف المدرسية.					
4	مواجهة التحديات لتحقيق النجاح المستمر.					
5	تجنب مواقف تؤدي إلى العدائية بين المعلمين.					
<b>بعد الثقة التنظيمية:</b> إيمان كل من الرئيس والمرؤوس بأهداف وقرارات وسياسات المؤسسة، والثقة المتبادلة بينهم، من حيث: النية والسلوك. يظهر المدير ذلك من خلال ما يلي:						
6	الثقة في قدرات العاملين على تحقيق الأهداف المدرسية.					
7	التعامل باحترام مع المعلمين.					
8	حل نقاط الخلاف بين المعلمين.					
9	خدمة المعلمين من خلال القوانين والأنظمة.					
10	تكيف استراتيجيات العمل مع الأحداث بما يعزز ثقة المعلمين بمديرهم.					
11	الإلمام بالأهداف العامة للمدرسة.					
<b>بعد التعاطف التنظيمي:</b> اهتمام الموظفين بعضهم ببعض، وتعزيز مشاعر الترابط فيما بينهم. ينمي المدير ذلك من خلال ما يلي:						

					تشجيع المعلمين على التعاون فيما بينهم.	12
					الشعور بدفء العلاقات الإنسانية مع المعلمين.	13
					توزيع المهام حسب إمكانية المعلم وقدرته.	14
					مشاركة المعلمين مشاعرهم في جميع المناسبات.	15
					مراعاة ظروف المعلمين التي يمرون بها.	16
<p><b>بعد النزاهة التنظيمية:</b> الشعور واسع النطاق بسلوكيات الصدق والنزاهة في المؤسسة، والالتزام بالعمل وفقاً لمجموعة من المبادئ والقيم والأخلاق. يظهر المدير هذا البعد من خلال ما يلي:</p>						
					توزيع المهام المدرسية بإنصاف بين المعلمين.	17
					توضيح معايير الأداء الوظيفي للعاملين باستمرار.	18
					التحلي بالنزاهة والصدق والأمانة.	19
					عزو الأفكار التي تطرح في العمل إلى أصحابها.	20
					توافق أقوال مدير المدرسة مع أفعاله.	21
					المواءمة بين الأهداف ومقاييس الأداء في بطاقات الإنجاز الشخصية للعاملين.	22
<p><b>بعد التسامح التنظيمي:</b> مغفرة الأخطاء، وقبول الاعتذار بصدق والنظر إليها على أنها فرصة للتعرف على المستويات العالية من الأداء. ويظهر المدير ذلك من خلال:</p>						
					معالجة أخطاء العاملين، وعدها فرصة للتعلم.	23
					التسامح مع أخطاء المعلمين التي لا تؤثر في جودة الأداء.	24
					طلب تبرير مقنع من العاملين عند وقوعهم في الخطأ.	25
					توفير فرص مستمرة لتحسين أداء العاملين.	26

ثالثاً: أداة قياس مستوى/ درجة المرونة التنظيمية.

الرقم	الفقرة	درجة مرتفعة جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة متدنية	درجة متدنية جداً
<p><b>بعد المرونة الاستراتيجية:</b> قدرة دينامية للمؤسسة، تمكنها من اتخاذ إجراءات، أو الاستجابة بسرعة، في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة للظروف الحرجة التي تحدث في البيئة، وتطوير الموارد الاستراتيجية بأسلوب فاعل، وبما يضمن تحسين كفاءة وقدرة المنظمة على التكيف بشكل مستمر للتغيير والتي تتضح من خلال ما يلي:</p>						
1	التحليل المستمر لعناصر القوة؛ لتحقيق التنافسية الفاعلة للمدرسة.					
2	التقويم الدوري لأهداف المدرسة.					
3	اعتماد منهج محدد كمعيار لقياس أداء المعلمين.					
4	الكشف عن الكفاءات البشرية لاستثمارها.					
5	إشراك المعلمين في تخطيط التوجهات المستقبلية للمدرسة.					
6	دعم المعلمين لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.					
7	اعتماد معايير محددة لاختيار فريق العمل.					
<p><b>بعد المرونة التشغيلية:</b> قدرة المؤسسة على استيعاب المتغيرات والتكيف معها في بيئة متطورة، مع الاستمرار بتحقيق أهدافها، والبقاء على قيد الحياة، ومواصلة طموحها بالازدهار، وذلك من خلال السماح للعاملين بالمؤسسة بالمشاركة والاستماع إلى آرائهم، والذي يتجسد ويتمثل من خلال ما يلي:</p>						
8	تزويد المعلمين بالمهارات اللازمة لإنجاز أعمالهم بسهولة.					
9	تحقيق توازن بين أهداف وإمكانات المدرسة.					
10	تحديد مستويات الأداء المطلوب إنجازه من قبل المعلمين بوضوح.					
11	إنجاز أعمال المدرسة بالأوقات المحددة.					
12	الاستعانة بمصادر خارجية لأداء بعض الأنشطة التربوية.					
13	استخدام وسائل الاتصال الرقمية لتوصيل التعاميم لكافة المعلمين بسهولة.					
14	بناء الثقة بين الأفراد والمجموعات داخل المدرسة.					

					15	التركيز على الأولويات عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة.
					16	التأكيد على الممارسات الأخلاقية للمعلمين.
بعد المرونة الهيكلية أو التكتيكية: قدرة المؤسسة على تطوير عملياتها وهياكلها التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات العمل، والتغير في البيئة الخارجية بجانب قدراتها التكنولوجية. وسهولة تحولها من أسلوب لآخر.						
					17	الإصغاء إلى ملاحظات المعلمين أثناء تنفيذ العمل.
					18	تدريب المعلمين على التأقلم مع التغيرات العالمية.
					19	تدريب العاملين على حسن اختيار البدائل لإنجاز أعمالهم.
					20	تقدير جهود المعلمين في تطوير أساليب العمل.
					21	تفعيل دور الشراكات المجتمعية في تطوير رؤية المدرسة.
					22	تطوير أهداف المدرسة في ظل المستجدات.

“شاكراً لكم حسن تعاونكم”

## ملحق (هـ)

### اسئلة المقابلة

س1: يسعى مديرو المدارس الثانوية إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيههم من أجل الإنجاز والتطوير للأفراد والمؤسسة على حد سواء، ويكون ذلك من خلال امتلاكهم لمهارات القيادة التحويلية بجميع أبعادها: التأثير المثالي والكاريزما، والحافز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية. إلى أي درجة يمتلك مديرو المدارس الحكومية الثانوية لأبعاد القيادة التحويلية؟ وما درجة تأثيرها في الاستقامة التنظيمية؟

س2: إلى أي درجة تعتقد أن الاستقامة التنظيمية بأبعادها: التفاؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتعاطف التنظيمي، والنزاهة التنظيمية، والتسامح التنظيمي متوفرة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين؟ وإلى أي درجة تؤثر في المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية؟

س3: ما الآليات التي من الممكن ان تعزز المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين؟

س4: ما الذي يمكن أن تقترحه لزيادة التعاون بين مديري المدارس والمعلمين لتعزيز الاستقامة التنظيمية؟

س5: ما أبرز المعوقات التي تؤثر سلبا في الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين؟

س6: برأيك ما أبرز الآليات والمقترحات التي تراها ضرورية لتحقيق الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين؟

س7: برأيك إلى أي مدى يمتلك مديرو المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين القدرة و الصلاحيات القانونية والادارية اللازمة لتعزيز الاستقامة التنظيمية في مدارسهم؟ ما المؤشرات؟ وما الأسباب؟

ملحق (و)

الجدول

جدول (5)

صدق البناء لأداة القيادة التحويلية.

نسبة مساهمة الفقرة في الدرجة الكلية لمجالها %	الفقرات	الرقم في الأداة	الرقم بعد التحكيم
86.1	تحفيز المعلمين لإنجاز العمل.	7	1
6.1	تشجيع المعلمين على المطالبة بالحقوق.	8	2
2.4	تمثيل القدوة الملهمة للمعلمين للاقتداء بها	5	3
1.8	اتخاذ قرارات مدرسية جريئة مدروسة.	6	4
1.5	غرس مفهوم الانتماء للعمل في نفوس المعلمين.	3	5
1.1	تبني فهم مشترك لأهداف المدرسة.	9	6
*	تقديم رؤية واضحة للمستقبل.	1	7
*	تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين.	4	8
*	تجاوز المصالح الشخصية من أجل المصلحة العامة.	2	9
<b>99%</b>	<b>النسبة الكلية (مجال التأثير المثالي)</b>		
88.6	تحفيز المعلمين على تحقيق إنجازات تفوق التوقعات.	11	10
4.7	تقديم رؤية مقنعة للمستقبل.	17	11
2.7	حث المعلمين للعمل بروح الفريق.	15	12
1.8	تطوير أداء المعلمين للعمل بمهنية.	14	13
1.1	إثارة روح التحدي لدى المعلمين.	10	14
*	توضيح الرؤية المستقبلية للمدرسة.	12	15
*	التحدث بتفاؤل عن المستقبل.	16	16
*	التأكيد على أهمية وجود حس جماعي برسالة المدرسة.	13	17
<b>98.8%</b>	<b>النسبة الكلية (مجال الحافز الالهامي)</b>		
75.5	إتاحة الفرصة للمعلمين لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم.	28	18
6.4	تقبل آراء المعلمين؛ وذلك لتقويم عمله.	22	19

5.3	تشجيع المعلمين على البحث المستمر عن أنشطة جديدة.	20	20
3.1	وضع أهداف تتسم بالتحدي؛ ليتولى المعلمون القيام بها.	27	21
2.6	التعبير عن الرضا عندما يلبي الآخرون التوقعات.	31	22
2.1	الاستماع باهتمام إلى أفكار المرؤوسين.	25	23
1.7	اعتماد أسلوب النقد البناء.	19	24
1.5	الثقة بقدرات المعلمين بالمدرسة.	23	25
1	إيجاد مناخ مدرسي تربوي يتصف بالثقة المتبادلة داخل المجتمع المدرسي.	30	26
*	توقع تأدية المعلمين أعمالهم بإتقان.	26	27
*	حث المعلمين على الإبداع.	18	28
*	الاهتمام بتطوير مهارات المعلمين الجدد.	21	29
*	مشاركة المعلمين في رسم أهداف المدرسة.	29	30
*	تكوين إجماع للرأي حول أهداف المدرسة وتطلعاتها.	24	31
<b>%99.2</b>	<b>النسبة الكلية (مجال الاستشارة الفكرية)</b>		
85.1	تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم.	37	32
3.9	معاملة جميع المعلمين بعدل وإنصاف.	36	33
3.1	الاهتمام بتلبية حاجات معلمي مدرسته.	40	34
2.6	مساعدة المعلمين على معالجة النقاط التي تتطلب تطويرا.	35	35
2.1	التعزيز الإيجابي للمعلمين.	41	36
1.3	مساعدة المعلمين على استثمار نقاط القوة لديهم.	34	37
1	إعطاء مساحة كافية لكل معلم للقيام بعمله.	38	38
*	تفهم الفروق الفردية للعاملين.	32	39
*	الاستماع باهتمام لآراء المعلمين.	39	40
*	مساعدة الآخرين على تطوير قدراتهم.	42	41
*	معاملة المعلمين بكل احترام وتقدير.	33	42
<b>%99.1</b>	<b>النسبة الكلية (مجال الاعتبارات الفردية)</b>		

\*فقرة محذوفة تقل مساهمتها في مجالها عن 1 %.

جدول (6)

صدق البناء لأداة الاستقامة التنظيمية.

نسبة مساهمة الفقرة في الدرجة الكلية لمجالها %	الرقم في الأداة بعد التحكيم	الرقم
83.1	4	1
10.7	2	2
2.6	3	3
1.5	8	4
1	7	5
*	1	6
*	5	7
*	6	8
<b>98.9%</b>		<b>النسبة الكلية (مجال التفاؤل التنظيمي)</b>
84.2	11	9
7.3	12	10
3.2	15	11
2.4	14	12
1.3	9	13
		بمديرهم
1	10	14
*	13	15
<b>99.4%</b>		<b>النسبة الكلية (مجال الثقة التنظيمية)</b>
84.4	19	16
9.3	21	17
2.9	16	18
1.7	17	19
1	18	20
*	20	21
<b>99.3%</b>		<b>النسبة الكلية (مجال التعاطف التنظيمي)</b>

86.1	توزيع المهام المدرسية بإنصاف بين المعلمين.	27	22
4.6	توضيح معايير الأداء الوظيفي للعاملين باستمرار.	22	23
3.1	التحلي بالنزاهة والصدق والأمانة.	25	24
2.5	عزو الأفكار التي تطرح في العمل إلى أصحابها.	23	25
1.7	توافق أقوال مدير المدرسة مع أفعاله.	26	26
1.1	المواءمة بين الأهداف ومقاييس الأداء في بطاقات الإنجاز الشخصية للعاملين.	24	27
*	تقييم المعلمين بعيدا عن التحيز الشخصي.	29	28
*	الشفافية بنشر المعلومات.	28	29
<b>%99.1</b>	<b>النسبة الكلية (مجال النزاهة التنظيمية)</b>		
94.2	معالجة أخطاء العاملين، وعدها فرصة للتعلم.	34	30
2.4	التسامح مع أخطاء المعلمين التي لا تؤثر في جودة الأداء.	32	31
1.7	طلب تبرير مقنع من العاملين عند وقوعهم في الخطأ.	31	32
1.1	توفير فرص مستمرة لتحسين أداء العاملين.	30	33
*	منح المعلمين فرصة لتصحيح أخطائهم.	33	34
<b>%99.4</b>	<b>النسبة الكلية (مجال التسامح التنظيمي)</b>		

\*فقرة محذوفة تقل مساهمتها في مجالها عن 1 %.

## جدول (7)

صدق البناء لأداة المرونة التنظيمية.

نسبة مساهمة الفقرة في الدرجة الكلية لمجالها %	الرقم في الأداة بعد الرقم التحكيم	الفقرات
83.5	5	1 التحليل المستمر لعناصر القوة؛ لتحقيق التنافسية الفاعلة للمدرسة.
5.1	6	2 التقويم الدوري لأهداف المدرسة.
3.4	3	3 اعتماد منهج محدد كمعيار لقياس أداء المعلمين.
2.7	8	4 الكشف عن الكفاءات البشرية لاستثمارها.
2.2	1	5 إشراك المعلمين في تخطيط التوجهات المستقبلية للمدرسة.
1.5	7	6 دعم المعلمين لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
1.1	2	7 اعتماد معايير محددة لاختيار فريق العمل.

*	تشجيع المعلمين على الاهتمام بالأنشطة المدرسية.	9	8
*	المرونة في وضع الخطط المستقبلية المتعلقة بالمدرسة.	10	9
*	تحديد الآثار المترتبة على الخطط الموضوعية مع المعلمين.	4	10
<b>النسبة الكلية (مجال المرونة الاستراتيجية)</b>		<b>99.5%</b>	
80.7	تزويد المعلمين بالمهارات اللازمة لإنجاز أعمالهم بسهولة.	21	11
4.7	تحقيق توازن بين أهداف وإمكانات المدرسة.	16	12
3.6	تحديد مستويات الأداء المطلوب إنجازه من قبل المعلمين بوضوح.	18	13
2.8	إنجاز أعمال المدرسة بالأوقات المحددة.	12	14
2.3	الاستعانة بمصادر خارجية لأداء بعض الأنشطة التربوية.	22	15
1.7	استخدام وسائل الاتصال الرقمية لتوصيل التعاميم لكافة المعلمين بسهولة.	17	16
1.3	بناء الثقة بين الأفراد والمجموعات داخل المدرسة.	13	17
1.1	التركيز على الأولويات عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	15	18
1	التأكيد على الممارسات الأخلاقية للمعلمين.	19	19
*	منح المعلمين المزيد من الصلاحيات لأداء مهامهم بفاعلية.	20	20
*	استثمار القدرات المتوفرة في المدرسة.	11	21
*	تهيئة الظروف المناسبة لتحقيق الفاعلية لدى المعلمين.	14	22
<b>النسبة الكلية (مجال المرونة التشغيلية)</b>		<b>99.2%</b>	
86.1	الإصغاء إلى ملاحظات المعلمين أثناء تنفيذ العمل.	28	23
6	تدريب المعلمين على التأقلم مع التغيرات العالمية.	24	24
2.7	تدريب العاملين على حسن اختيار البدائل لإنجاز أعمالهم.	23	25
1.9	تقدير جهود المعلمين في تطوير أساليب العمل.	27	26
1.4	تفعيل دور الشراكات المجتمعية في تطوير رؤية المدرسة.	29	27
1	تطوير أهداف المدرسة في ظل المستجدات	26	28
*	منح الحرية للمعلمين للابتكار في أساليب العمل.	30	29
*	المراقبة المستمرة لجودة المهام المنفذة من قبل العاملين.	31	30
*	التوازن بين تحقيق الأهداف ورضا المعلمين.	25	31
<b>النسبة الكلية (مجال المرونة الهيكلية أو التكتيكية)</b>		<b>99.1%</b>	

\*فقرة محذوفة تقل مساهمتها في مجالها عن 1 %.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لممارسة القيادة التحويلية 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	النسبي %
1	تحفيز المعلمين لإنجاز 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
7	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

79	3.95	77.6	3.88	86.8	4.34	10	تطوير أداء المعلمين للعمل بمهنية.
76.6	3.83	75.2	3.76	84.4	4.22	11	إثارة روح التحدي لدى المعلمين.
<b>78</b>	<b>3.90</b>	<b>76.6</b>	<b>3.83</b>	<b>85.8</b>	<b>4.29</b>		<b>الدرجة الكلية لمجال الحافز الإلهامي</b>
77.2	3.86	75.8	3.79	83.8	4.19	12	إتاحة الفرصة للمعلمين لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم.
77.8	3.89	76	3.80	87.6	4.38	13	تقبل آراء المعلمين؛ وذلك لتقويم عمله.
78.2	3.91	77	3.85	84.8	4.24	14	تشجيع المعلمين على البحث المستمر عن أنشطة جديدة.
75.2	3.76	74.2	3.71	80.2	4.01	15	وضع أهداف تتسم بالتحدي؛ ليتولى المعلمون القيام بها.
79.4	3.97	78.2	3.91	86.4	4.32	16	التعبير عن الرضا عندما يلبي الآخرون التوقعات.
79.2	3.96	77.4	3.87	88.4	4.42	17	الاستماع باهتمام إلى أفكار المرؤوسين.
76	3.80	74.8	3.74	82.6	4.13	18	اعتماد أسلوب النقد البناء.
79.8	3.99	78.8	3.94	85.2	4.26	19	الثقة بقدرات المعلمين بالمدرسة.
79.6	3.98	78	3.90	87.4	4.37	20	إيجاد مناخ مدرسي تربوي يتصف بالثقة المتبادلة داخل المجتمع المدرسي.
<b>78</b>	<b>3.90</b>	<b>76.6</b>	<b>3.83</b>	<b>85.2</b>	<b>4.26</b>		<b>الدرجة الكلية لمجال الاستثارة الفكرية</b>
81.2	4.06	79.4	3.97	89.6	4.48	21	تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم.

79.8	3.99	76.6	3.88	90.8	4.54	22	معاملة جميع المعلمين بعدل وإنصاف.
80.8	4.04	79.2	3.96	88.8	4.44	23	الاهتمام بتلبية حاجات معلمي مدرسته.
79.2	3.96	77.8	3.89	86.6	4.33	24	مساعدة المعلمين على معالجة النقاط التي تتطلب تطويرا.
80.4	4.02	78.6	3.93	89	4.45	25	التعزيز الإيجابي للمعلمين.
80	4	78.4	3.92	88	4.40	26	مساعدة المعلمين على استثمار نقاط القوة لديهم.
80.4	4.02	79	3.95	87.6	4.38	27	إعطاء مساحة كافية لكل معلم للقيام بعمله.
80.2	4.01	78.6	3.93	88.6	4.43		الدرجة الكلية لمجال الاعتبارات الفردية
79	3.95	77.4	3.87	86.6	4.33		الدرجة الكلية للقيادة التحويلية

\*أقصى استجابة (5) درجات.

## جدول (12)

المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والدرجة 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 النسبي %	المتوسط الحسابي	المتوسط النسبي %	المتوسط الحسابي	المتوسط النسبي %	المتوسط الحسابي
1	التفاؤل بتحقيق إنجازات تعليمية.	84.4	4.22	79.8	3.99	80.6	4.03
2	خلق بيئة عمل جاذبة تشعر المعلمين بالإيجابية.	86.8	4.34	77.2	3.86	78.8	3.94

79.6	3.98	78.4	3.92	85.6	4.28	التعبير عن الثقة بتحقيق الأهداف المدرسية.	3
78.6	3.93	77.2	3.86	85.6	4.28	مواجهة التحديات لتحقيق النجاح المستمر.	4
80	4	78.4	3.92	88.4	4.42	تجنب مواقف تؤدي إلى العدائية بين المعلمين.	5
<b>79.6</b>	<b>3.98</b>	<b>78.2</b>	<b>3.91</b>	<b>86.2</b>	<b>4.31</b>	<b>الدرجة الكلية لمجال التفاؤل التنظيمي</b>	
81.2	4.06	80.4	4.02	85	4.25	الثقة في قدرات العاملين على تحقيق الأهداف المدرسية.	6
83.4	4.17	81.8	4.09	91.4	4.57	التعامل باحترام مع المعلمين.	7
81	4.05	79.4	3.97	89.4	4.47	حل نقاط الخلاف بين المعلمين.	8
81	4.05	79.8	3.99	86.8	4.34	خدمة المعلمين من خلال القوانين والأنظمة.	9
80	4	78.8	3.94	86	4.30	تكيف استراتيجيات العمل مع الأحداث بما يعزز ثقة المعلمين بمديرهم.	10
83.2	4.16	82	4.10	89.4	4.47	الإلمام بالأهداف العامة للمدرسة.	11
<b>81.6</b>	<b>4.08</b>	<b>80.4</b>	<b>4.02</b>	<b>88</b>	<b>4.40</b>	<b>الدرجة الكلية لمجال الثقة التنظيمية</b>	
83	4.15	81.4	4.07	89.8	4.54	تشجيع المعلمين على التعاون فيما بينهم.	12
81.4	4.07	80	4	88.6	4.43	الشعور بدفء العلاقات الإنسانية مع المعلمين.	13
80.4	4.02	78.8	3.94	88.6	4.43	توزيع المهام حسب إمكانية المعلم وقدرته.	14
83	4.15	81.6	4.08	90.2	4.51	مشاركة المعلمين مشاعرهم في جميع المناسبات.	15

81.6	4.08	80	4	90	4.50	16	مراعاة ظروف المعلمين التي يملون بها.
<b>81.8</b>	<b>4.09</b>	<b>80.4</b>	<b>4.02</b>	<b>89.6</b>	<b>4.48</b>		<b>الدرجة الكلية لمجال التعاطف التنظيمي</b>
80.6	4.03	78.8	3.94	90.2	4.51	17	توزيع المهام المدرسية بإنصاف بين المعلمين.
79	3.95	77.4	3.87	87.4	4.37	18	توضيح معايير الأداء الوظيفي للعاملين باستمرار.
82.2	4.11	80.6	4.03	90.8	4.54	19	التحلي بالنزاهة والصدق والأمانة.
80.4	4.02	79.2	3.96	86.6	4.33	20	عزو الأفكار التي تطرح في العمل إلى أصحابها.
82.2	4.11	80.4	4.02	91	4.55	21	توافق أقوال مدير المدرسة مع أفعاله.
79.4	3.97	78.2	3.91	85.6	4.28	22	المواءمة بين الأهداف ومقاييس الأداء في بطاقات الإنجاز الشخصية للعاملين.
<b>80.6</b>	<b>4.03</b>	<b>79</b>	<b>3.95</b>	<b>88.6</b>	<b>4.43</b>		<b>الدرجة الكلية لمجال النزاهة التنظيمية</b>
80	4	79	3.95	85.4	4.27	23	معالجة أخطاء العاملين، وعددها فرصة للتعلم.
78.4	3.91	77.2	3.86	83.4	4.17	24	التسامح مع أخطاء المعلمين التي لا تؤثر في جودة الأداء.
77.2	3.86	76.2	3.81	81.6	4.08	25	طلب تبرير مقنع من العاملين عند وقوعهم في الخطأ.
78	3.95	77.6	3.88	85.4	4.27	26	توفير فرص مستمرة لتحسين أداء العاملين.
<b>78.6</b>	<b>3.93</b>	<b>77.4</b>	<b>3.87</b>	<b>84</b>	<b>4.20</b>		<b>الدرجة الكلية لمجال التسامح التنظيمي</b>
<b>80.4</b>	<b>4.02</b>	<b>79</b>	<b>3.95</b>	<b>87.2</b>	<b>4.36</b>		<b>الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية</b>

\* أقصى استجابة (5) درجات.

### جدول (13)

المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والدرجة للمرونة 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 الوزن	النسبي % الحسابي	المتوسط الوزن	النسبي % الحسابي	المتوسط الوزن	النسبي % الحسابي
1	التحليل المستمر لعناصر القوة؛ لتحقيق التنافسية الفاعلة للمدرسة.	4.25	85	3.88	77.6	3.94	78.8
2	التقويم الدوري لأهداف المدرسة.	4.21	84.2	3.86	77.2	3.91	78.2
3	اعتماد منهج محدد كمعيار لقياس أداء المعلمين	4.14	82.8	3.78	75.6	3.84	76.8
4	الكشف عن الكفاءات البشرية لاستثمارها.	4.22	84.4	3.78	75.6	3.86	77.2
5	إشراك المعلمين في تخطيط التوجهات المستقبلية للمدرسة.	4.26	85.2	3.74	74.8	3.82	76.4
6	دعم المعلمين لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	4.28	85.6	3.84	76.8	3.91	78.2
7	اعتماد معايير محددة لاختيار فريق العمل	4.20	84	3.80	76	3.87	77.4
	الدرجة الكلية لمجال المرونة الاستراتيجية	4.22	84.4	3.81	76.2	3.88	77.6
8	تزويد المعلمين بالمهارات اللازمة لإنجاز أعمالهم بسهولة.	4.24	84.8	3.91	78.2	3.97	78.4
9	تحقيق توازن بين أهداف وإمكانات المدرسة.	4.27	85.4	3.87	77.4	3.94	78.8

78.8	3.94	76.4	3.87	85.2	4.26	10	تحديد مستويات الأداء المطلوب إنجازه من قبل المعلمين بوضوح.
80.08	4.04	79.6	3.98	86	4.30	11	إنجاز أعمال المدرسة بالأوقات المحددة.
76.4	3.82	75.8	3.79	79.4	3.97	12	الاستعانة بمصادر خارجية لأداء بعض الأنشطة التربوية.
81.4	4.07	80	4	87.6	4.38	13	استخدام وسائل الاتصال الرقمية لتوصيل التعاميم لكافة المعلمين بسهولة.
80.2	4.01	78.8	3.94	87.4	4.37	14	بناء الثقة بين الأفراد والمجموعات داخل المدرسة.
80.6	4.03	79.2	3.96	87.8	4.39	15	التركيز على الأولويات عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة.
83	4.15	81.6	4.08	89.8	4.49	16	التأكيد على الممارسات الأخلاقية للمعلمين.
<b>79.8</b>	<b>3.99</b>	<b>78.6</b>	<b>3.93</b>	<b>86</b>	<b>4.30</b>		<b>الدرجة الكلية لمجال المرونة التشغيلية</b>
80.8	4.04	79.2	3.96	88.6	4.43	17	الإصغاء إلى ملاحظات المعلمين أثناء تنفيذ العمل.
77.6	3.88	76.6	3.83	83.4	4.17	18	تدريب المعلمين على التأقلم مع التغيرات العالمية.
77.8	3.89	76.4	3.82	84.2	4.21	19	تدريب العاملين على حسن اختيار البدائل لإنجاز أعمالهم.
79.2	3.96	77.6	3.88	87.6	4.38	20	تقدير جهود المعلمين في تطوير أساليب العمل.

78	3.90	76.8	3.84	83.8	4.19	21	تفعيل دور الشراكات المجتمعية في تطوير رؤية المدرسة.
79.8	3.99	78.6	3.93	85.6	4.28	22	تطوير أهداف المدرسة في ظل المستجدات
78.8	3.94	77.6	3.88	85.6	4.28		الدرجة الكلية لمجال المرونة الهيكلية أو التكتيكية
78.8	3.94	77.4	3.87	85.4	4.27		الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية

\* اقصى استجابة (5) درجات.

### جدول (17)

دلالة تحليل المسار للاستقامة التنظيمية (T2) كمتغير مستقل، والمرونة التنظيمية (T3) كمتغير تابع، والقيادة التحويلية (T1) كمتغير وسيط (ن=1109).

اتجاه المسار (Path Direction)	معاملات المعيارية (Estimate)	المسار الخطأ المعيارى (S.E)	قيمة ت (C.R)	مستوى الدلالة	النتيجة
T2 ----> T1	0.94	0.01	71.03	*0.000	يصلح
T2 ----> T3	0.19	0.03	6.80	*0.000	(جزئية)
T1 ----> T3	0.71	0.03	24.11	*0.000	لا يصلح

\* مستوى الدلالة (0.05 ≥ α).

جدول (18)

دلالة تحليل المسار للاستقامة التنظيمية كمتغير مستقل (T2)، والمرونة التنظيمية كمتغير وسيط (T3)، والقيادة التحويلية كمتغير تابع (T1) (ن=1109).

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة ت (C.R)	الخطأ المعياري (S.E)	معاملات المسار المعيارية (Estimate)	اتجاه المسار (Path ) (Direction)
يصلح	*0.000	69.87	0.01	0.89	T2 ----> T3
(جزئية)	*0.000	6.80	0.03	0.21	T3 ----> T1
لا يصلح	*0.000	25.04	0.03	0.75	T2 ----> T1

\* مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

جدول (19)

دلالة تحليل المسار للمرونة التنظيمية كمتغير مستقل (T3)، والاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط (T2)، والقيادة التحويلية كمتغير تابع (T1) (ن=257).

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة ت (C.R)	الخطأ المعياري (S.E)	معاملات المسار المعيارية (Estimate)	اتجاه المسار (Path Direction)
يصلح	*0.000	69.873	0.01	0.92	T3 ----> T2
(جزئية)	*0.000	25.042	0.03	0.75	T2 ----> T1
لا يصلح	*0.000	6.799	0.03	0.21	T3 ----> T1

\* مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

## جدول (20)

دلالة تحليل المسار لأثر المسار للمرونة التنظيمية كمتغير مستقل (T3)، والقيادة التحويلية كمتغير وسيط (T1)، والاستقامة التنظيمية كمتغير تابع (T2) (ن=1109).

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة ت (C.R)	الخطأ المعياري (S.E)	معاملات	
				المسار المعياري (Estimate)	اتجاه المسار (Path Direction)
يصلح	*0.000	54.64	0.02	0.90	T3 ----> T1
(جزئية)	*0.000	25.04	0.02	0.48	T3 ----> T2
لا يصلح	*0.000	24.10	0.02	0.49	T1 ----> T2

\* مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

## جدول (21)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين بين مديري المدارس والمعلمين (ن=1109).

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

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

## جدول (22)

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

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

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

## جدول (23)

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

متغير	المسمى	المتوسط	الانحراف	قيمة	مستوى	مجموعات المرونة التنظيمية
الوظيفة	العدد	الحسابي	المعياري	(ت)	الدلالة	
مدير/ة	183	4.22	0.46	7.31	*0.000	المرونة الاستراتيجية
معلم/ة	926	3.81	0.73			
مدير/ة	183	4.30	0.45	6.78	*0.000	المرونة التشغيلية
معلم/ة	926	3.93	0.69			
مدير/ة	183	4.28	0.46	6.98	*0.000	المرونة الهيكلية أو التكتيكية
معلم/ة	926	3.88	0.75			
مدير/ة	183	4.27	0.42	7.40	*0.000	الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية
معلم/ة	926	3.87	0.69			

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

## جدول (24)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس (ن = 926).

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير الجنس	مجالات القيادة التحويلية
0.126	1.53-	0.77	3.83	234	ذكر	التأثير المثالي
		0.80	3.92	692	أنثى	
0.257	1.13-	0.77	3.78	234	ذكر	الحافز الالهامي
		0.76	3.84	692	أنثى	
0.219	1.23-	0.79	3.78	234	ذكر	الاستشارة الفكرية
		0.79	3.85	692	أنثى	
0.208	1.26-	0.85	3.87	234	ذكر	الاعتبارات الفردية
		0.79	3.95	692	أنثى	
0.165	1.39-	0.74	3.81	234	ذكر	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية
		0.73	3.89	692	أنثى	

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

## جدول (25)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 926).

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير المؤهل العلمي	مجالات القيادة التحويلية
0.093	1.68	0.76	3.92	670	بكالوريوس فأقل	التأثير المثالي
		0.85	3.83	256	أعلى من بكالوريوس	
0.083	1.74	0.73	3.85	670	بكالوريوس فأقل	الحافز الالهامي
		0.85	3.76	256	أعلى من بكالوريوس	
0.164	1.39	0.77	3.86	670	بكالوريوس فأقل	الاستشارة الفكرية
		0.83	3.78	256	أعلى من بكالوريوس	
0.171	1.37	0.79	3.95	670	بكالوريوس فأقل	الاعتبارات الفردية
		0.84	3.87	256	أعلى من بكالوريوس	
0.096	1.66	0.71	3.90	670	بكالوريوس فأقل	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية
		0.78	3.81	256	أعلى من بكالوريوس	

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

جدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 926).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	متغير سنوات		
		العدد	الخبرة	مجالات القيادة التحويلية
0.77	3.88	164	أقل من 5 سنوات	التأثير المثالي
0.79	3.97	172	من 5- 10 سنوات	
0.79	3.88	590	أكثر من 10 سنوات	
0.69	3.92	164	أقل من 5 سنوات	الحافز الالهامي
0.75	3.83	172	من 5- 10 سنوات	
0.79	3.80	590	أكثر من 10 سنوات	
0.67	3.91	164	أقل من 5 سنوات	الاستثارة الفكرية
0.77	3.92	172	من 5- 10 سنوات	
0.82	3.79	590	أكثر من 10 سنوات	
0.72	3.99	164	أقل من 5 سنوات	الاعتبارات الفردية
0.80	3.97	172	من 5- 10 سنوات	
0.83	3.90	590	أكثر من 10 سنوات	
0.64	3.93	164	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية
0.72	3.92	172	من 5- 10 سنوات	
0.75	3.84	590	أكثر من 10 سنوات	

\*أقصى استجابة (5) درجات.

جدول (27)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 926).

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	القيادة	مجالات التحويلية
0.461	0.77	0.48 0.63	2 923 925	0.97 577.23 578.20	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التأثير المثالي	
0.199	1.62	0.94 0.58	2 923 925	1.89 539.21 541.10	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الحافز الالهامي	
0.056	2.88	1.79 0.62	2 923 925	3.58 571.33 574.91	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الاستثارة الفكرية	
0.349	1.06	0.68 0.65	2 923 925	1.37 597.48 598.84	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الاعتبارات الفردية	
0.271	1.31	0.70 0.53	2 923 925	1.40 491.69 493.08	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	

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

جدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية (ن = 926).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *	العدد	متغير المديرية	مجالات القيادة التحويلية
0.82	3.86	714	الشمال	التأثير المثالي
0.71	4.11	132	الوسط	
0.60	3.91	80	الجنوب	
0.79	3.80	714	الشمال	الحافز الالهامي
0.64	4.01	132	الوسط	
0.65	3.79	80	الجنوب	
0.82	3.81	714	الشمال	الاستشارة الفكرية
0.68	3.98	132	الوسط	
0.64	3.82	80	الجنوب	
0.82	3.92	714	الشمال	الاعتبارات الفردية
0.73	4.06	132	الوسط	
0.72	3.81	80	الجنوب	
0.76	3.85	714	الشمال	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية
0.62	4.04	132	الوسط	
0.59	3.83	80	الجنوب	

\*أقصى استجابة (5) درجات.

جدول (29)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية (ن = 926).

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	القيادة مجالات التحويلية
*0.003	5.87	3.63 0.62	2 923 925	7.26 570.94 578.20	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التأثير المثالي
*0.011	4.56	2.65 0.58	2 923 925	5.30 535.80 541.10	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الحافز الالهامي
0.060	2.82	1.74 0.62	2 923 925	3.49 571.42 574.91	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الاستثارة الفكرية
0.076	2.58	1.66 0.65	2 923 925	3.33 595.52 598.84	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الاعتبارات الفردية
*0.016	4.19	2.22 0.53	2 923 925	4.43 488.65 493.08	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية

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

### جدول (30)

نتائج اختبار سيداك (Sidak) للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية للقيادة التحويلية ومجالي الاستشارة الفكرية والاعتبارات الفردية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية (ن = 926).

مجال القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي		المديرية
	الجنوب	الوسط	
التأثير المثالي	0.05-	*0.25-	-
	*0.20	-	-
	-	-	-
الحافز الالهامي	0.01	*0.21-	-
	*0.22	-	-
	-	-	-
الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	0.02	*0.19-	-
	*0.21	-	-
	-	-	-

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

### جدول (31)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس (ن = 926).

مجال الاستقامة التنظيمية	متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
			الجنس	المتوسط			
التفاؤل التنظيمي	ذكر	234	3.79	0.76	0.76	2.71-	*0.007
	أنثى	692	3.95	0.75			
الثقة التنظيمية	ذكر	234	3.90	0.77	0.77	2.78-	*0.006
	أنثى	692	4.06	0.74			
التعاطف التنظيمي	ذكر	234	3.92	0.77	0.77	2.14-	*0.032
	أنثى	692	4.05	0.77			
النزاهة التنظيمية	ذكر	234	3.90	0.75	0.75	1.24-	0.212
	أنثى	692	3.97	0.76			
التسامح التنظيمي	ذكر	234	3.84	0.75	0.75	0.73-	0.467
	أنثى	692	3.89	0.75			
الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية	ذكر	234	3.87	0.71	0.71	2.07-	*0.039
	أنثى	692	3.98	0.70			

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

## جدول (32)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 926).

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير المؤهل العلمي	مجالات الاستقامة التنظيمية
0.251	1.15	0.74	3.93	670	بكالوريوس فأقل	التفاوت التنظيمي
		0.80	3.86	256	أعلى من بكالوريوس	
0.098	1.66	0.72	4.04	670	بكالوريوس فأقل	الثقة التنظيمية
		0.82	3.95	256	أعلى من بكالوريوس	
*0.008	2.66	0.76	4.06	670	بكالوريوس فأقل	التعاطف التنظيمي
		0.80	3.91	256	أعلى من بكالوريوس	
0.226	1.21	0.74	3.97	670	بكالوريوس فأقل	النزاهة التنظيمية
		0.80	3.90	256	أعلى من بكالوريوس	
0.407	0.83	0.71	3.89	670	بكالوريوس فأقل	التسامح التنظيمي
		0.83	3.84	256	أعلى من بكالوريوس	
0.106	1.62	0.68	3.98	670	بكالوريوس فأقل	الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية
		0.76	3.89	256	أعلى من بكالوريوس	

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

جدول (33)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 926).

مجال التنظيمية	الاستقامة متغير سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
التفاوت التنظيمي	أقل من 5 سنوات	164	3.95	0.71
	من 5-10 سنوات	172	3.96	0.74
	أكثر من 10 سنوات	590	3.88	0.77
الثقة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	164	4.01	0.65
	من 5-10 سنوات	172	4.03	0.74
	أكثر من 10 سنوات	590	4.02	0.78
التعاطف التنظيمي	أقل من 5 سنوات	164	3.99	0.70
	من 5-10 سنوات	172	4.05	0.78
	أكثر من 10 سنوات	590	4.01	0.79
النزاهة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	164	3.99	0.71
	من 5-10 سنوات	172	3.95	0.76
	أكثر من 10 سنوات	590	3.94	0.78
التسامح التنظيمي	أقل من 5 سنوات	164	3.85	0.75
	من 5-10 سنوات	172	3.89	0.72
	أكثر من 10 سنوات	590	3.88	0.76
الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	164	3.96	0.63
	من 5-10 سنوات	172	3.98	0.70
	أكثر من 10 سنوات	590	3.95	0.72

\*أقصى استجابة (5) درجات.

جدول (34)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 926).

مجالات الاستقامة التنظيمية	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التفاوت التنظيمي	بين المجموعات	1.05	2	0.53	0.93	0.397
	داخل المجموعات	525.23	923	0.57		
	المجموع	526.29	925			
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	0.04	2	0.02	0.04	0.962
	داخل المجموعات	520.34	923	0.56		
	المجموع	520.39	925			
التعاطف التنظيمي	بين المجموعات	0.30	2	0.15	0.25	0.781
	داخل المجموعات	550.98	923	0.60		
	المجموع	551.27	925			
النزاهة التنظيمية	بين المجموعات	0.30	2	0.15	0.26	0.772
	داخل المجموعات	534.07	923	0.58		
	المجموع	534.37	925			
التسامح التنظيمي	بين المجموعات	0.15	2	0.08	0.14	0.874
	داخل المجموعات	515.57	923	0.56		
	المجموع	515.72	925			
الدرجة للاستقامة التنظيمية	بين المجموعات	0.12	2	0.06	0.12	0.889
	داخل المجموعات	457.36	923	0.50		
	المجموع	457.48	925			

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

جدول (35)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير المديرية (ن = 926).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *	العدد	مديرية متغير	مجالات التنظيمية
0.78	3.87	714	الشمال	التفاؤل التنظيمي
0.67	4.13	132	الوسط	
0.60	3.94	80	الجنوب	
0.79	3.99	714	الشمال	الثقة التنظيمية
0.60	4.19	132	الوسط	
0.61	4	80	الجنوب	
0.80	3.99	714	الشمال	التعاطف التنظيمي
0.68	4.15	132	الوسط	
0.62	4.02	80	الجنوب	
0.78	3.93	714	الشمال	النزاهة التنظيمية
0.64	4.12	132	الوسط	
0.74	3.91	80	الجنوب	
0.77	3.85	714	الشمال	التسامح التنظيمي
0.66	4.03	132	الوسط	
0.65	3.88	80	الجنوب	
0.73	3.92	714	الشمال	الدرجة الكلية للاستقامة
0.60	4.12	132	الوسط	التنظيمية
0.57	3.95	80	الجنوب	

\*أقصى استجابة (5) درجات.

### جدول (36)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية (ن = 926).

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	مجالات الاستقامة التنظيمية
*0.001	6.80	3.82 0.56	2 923 925	7.64 518.64 526.29	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التفاوت التنظيمي
*0.021	3.88	2.17 0.56	2 923 925	4.34 516.04 520.39	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الثقة التنظيمية
0.090	2.42	1.44 0.59	2 923 925	2.87 548.40 551.27	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التعاطف التنظيمي
*0.024	3.77	2.16 0.57	2 923 925	4.33 530.04 534.37	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	النزاهة التنظيمية
*0.039	3.25	1.80 0.56	2 923 925	3.61 512.11 515.72	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التسامح التنظيمي
*0.012	4.46	2.19 0.49	2 923 925	4.38 453.10 457.48	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية

\*فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

جدول (37)

نتائج اختبار سيداك (Sidak) للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية ومجالاتها الدالة إحصائياً لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية (ن=926).

مجلات الاستقامة التنظيمية	المتوسط الحسابي	المديرية	
		الجنوب	الوسط
التفاوت التنظيمي	3.87	-	*0.26-
	4.13	-	*0.19
	3.94	-	-
الثقة التنظيمية	3.99	-	*0.20-
	4.19	-	*0.19
	4	-	-
النزاهة التنظيمية	3.93	-	*0.19-
	4.12	-	*0.21
	3.91	-	-
التسامح التنظيمي	3.85	-	*0.18-
	4.03	-	0.15
	3.88	-	-
الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية	3.92	-	*0.20-
	4.12	-	0.17
	3.95	-	-

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

### جدول (38)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس (ن = 926).

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير الجنس	مجالات المرونة التنظيمية
0.112	1.59-	0.72	3.75	234	ذكر	المرونة الاستراتيجية
		0.74	3.83	692	أنثى	
0.528	0.63-	0.69	3.91	234	ذكر	المرونة التشغيلية
		0.68	3.94	692	أنثى	
0.315	1.01-	0.70	3.83	234	ذكر	المرونة الهيكلية أو التكتيكية
		0.76	3.89	692	أنثى	
0.255	1.14-	0.67	3.83	234	ذكر	الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية
		0.70	3.89	692	أنثى	

\*فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

### جدول (39)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في المرونة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 926).

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير المؤهل العلمي	مجالات المرونة التنظيمية
0.236	1.19	0.71	3.83	670	بكالوريوس فأقل	المرونة الاستراتيجية
		0.79	3.77	256	أعلى من بكالوريوس	
0.092	1.69	0.68	3.96	670	بكالوريوس فأقل	المرونة التشغيلية
		0.72	3.87	256	أعلى من بكالوريوس	
0.134	1.50	0.75	3.90	670	بكالوريوس فأقل	المرونة الهيكلية أو التكتيكية
		0.74	3.82	256	أعلى من بكالوريوس	
0.127	1.53	0.68	3.90	670	بكالوريوس فأقل	الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية
		0.71	3.82	256	أعلى من بكالوريوس	

\*فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

جدول (40)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 926).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	العدد	متغير سنوات الخبرة	مجالات المرونة التنظيمية
0.68	3.84	164	أقل من 5 سنوات	المرونة الاستراتيجية
0.77	3.83	172	من 5 - 10 سنوات	
0.74	3.80	590	أكثر من 10 سنوات	
0.61	3.98	164	أقل من 5 سنوات	المرونة التشغيلية
0.67	3.96	172	من 5 - 10 سنوات	
0.72	3.91	590	أكثر من 10 سنوات	
0.62	3.91	164	أقل من 5 سنوات	المرونة الهيكلية أو التكتيكية
0.77	3.89	172	من 5 - 10 سنوات	
0.77	3.86	590	أكثر من 10 سنوات	
0.59	3.91	164	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية
0.71	3.90	172	من 5 - 10 سنوات	
0.71	3.86	590	أكثر من 10 سنوات	

\*أقصى استجابة (5) درجات.

جدول (41)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 926).

مجالات المرونة التنظيمية	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المرونة الاستراتيجية	بين المجموعات	0.29	2	0.15	0.27	0.765
	داخل المجموعات	495.48	923	0.54		
	المجموع	495.77	925			
المرونة التشغيلية	بين المجموعات	0.70	2	0.35	0.73	0.485
	داخل المجموعات	442.47	923	0.48		
	المجموع	443.16	925			
المرونة الهيكلية أو التكتيكية	بين المجموعات	0.29	2	0.15	0.26	0.770
	داخل المجموعات	516.37	923	0.56		
	المجموع	516.66	925			
الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية	بين المجموعات	0.40	2	0.20	0.43	0.654
	داخل المجموعات	438.71	923	0.48		
	المجموع	439.12	925			

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

جدول (42)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية (ن = 926).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	العدد	مديريات متغيرة	مجالات التنظيمية
0.76	3.78	714	الشمال	المرونة الاستراتيجية
0.62	4.02	132	الوسط	
0.58	3.78	80	الجنوب	
0.71	3.90	714	الشمال	المرونة التشغيلية
0.60	4.15	132	الوسط	
0.63	3.89	80	الجنوب	
0.77	3.86	714	الشمال	المرونة الهيكلية أو
0.63	4.05	132	الوسط	التكتيكية
0.68	3.70	80	الجنوب	
0.71	3.85	714	الشمال	الدرجة الكلية للمرونة
0.58	4.07	132	الوسط	النفسية
0.59	3.79	80	الجنوب	

\*أقصى استجابة (5) درجات.

جدول (43)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية (ن=926).

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	مجالات المرونة التنظيمية
*0.002	6.53	3.46	2	6.92	بين المجموعات	المرونة
		0.53	923	488.85	داخل المجموعات	الاستراتيجية
			925	495.77	المجموع	
*0.001	7.32	3.46	2	6.92	بين المجموعات	المرونة التشغيلية
		0.47	923	436.24	داخل المجموعات	
			925	443.16	المجموع	
*0.003	5.86	3.24	2	6.47	بين المجموعات	المرونة الهيكلية
		0.55	923	510.19	داخل المجموعات	أو التكتيكية
			925	516.66	المجموع	
*0.001	6.74	3.16	2	6.32	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.47	923	432.79	داخل المجموعات	للمرونة التنظيمية
			925	439.12	المجموع	

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

جدول (44)

نتائج اختبار سيداك (Sidak) للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية (ن = 926).

مجال الاستقامة	المتوسط	المديرية		التنظيمية
		الجنوب	الوسط	
المرونة الاستراتيجية	3.78	0.000	*0.24-	-
	4.02	*0.24	-	-
	3.78	-	-	-
المرونة التشغيلية	3.90	0.01	*0.25-	-
	4.15	*0.26-	-	-
	3.89	-	-	-
المرونة الهيكلية أو التكتيكية	3.86	0.16	*0.19-	-
	4.05	*0.35	-	-
	3.70	-	-	-
الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية	3.85	0.06	*0.22-	-
	4.07	*0.28	-	-
	3.79	-	-	-

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

جدول 45:

توزيع نموذج النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للقيادة التحويلية بناء على تحليل البيانات النوعية من العينة النوعية من خلال برنامج MAXQDA-2024

الرقم	عدد	عدد الفئات	عدد	الفئات	المواضيع (مجالات)	النظرية
	الترميزات	Categories	الفرعية-Sub	Themes	المجذرة	المجذرة
	Codes		Categories			Grounded Theory
1	46	12	5	التأثير المثالي	نموذج النظرية	المجذرة
				والكاريزما		
2	31	9	3	الحافز الالهامي	النمذجة	
3	36	10	5	الاستشارة الفكرية	البنائية للقيادة	
4	52	13	5	الإعتبارات الفردية	التحويلية	
المجموع	165	44	18	4		

جدول 46:

توزيع نموذج النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للاستقامة التنظيمية بناء على تحليل البيانات النوعية من العينة النوعية من خلال برنامج MAXQDA-2024

الرقم	عدد	عدد الفئات	عدد	الفئات	المواضيع (مجالات)	النظرية
	الترميزات	Categories	الفرعية-Sub	Themes	المجذرة	المجذرة
	Codes		Categories			Grounded Theory
1	46	12	5	التفاؤل التنظيمي	نموذج	
2	31	9	4	الثقة التنظيمية	النظرية	
3	36	12	5	النزاهة التنظيمية	المجذرة	
4	52	10	4	التعاطف والتسامح	النمذجة	
المجموع	178	43	18	4	البنائية	
					للاستقامة	
					التنظيمية	

جدول 47:

توزيع نموذج النظرية المجذرة للنمذجة البنائية للمرونة التنظيمية بناء على تحليل البيانات النوعية من العينة النوعية من خلال برنامج MAXQDA-2024

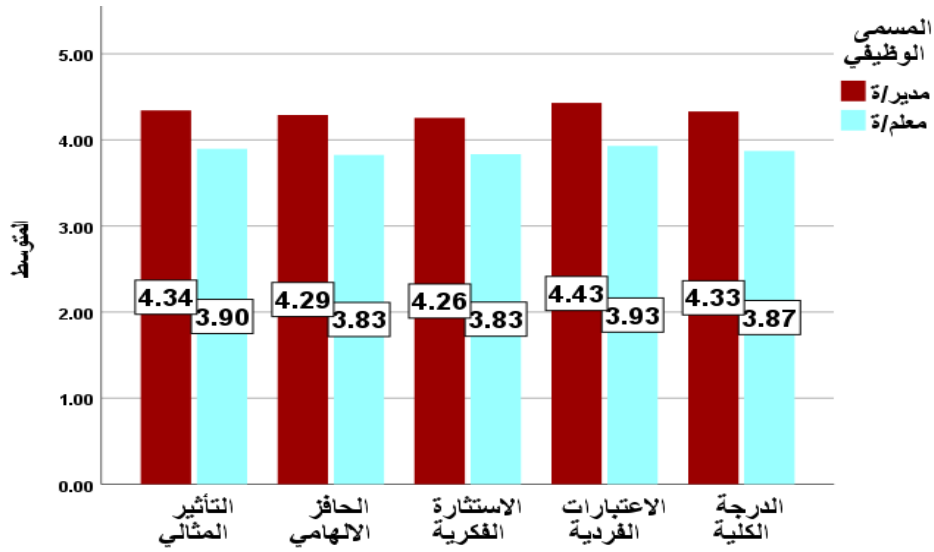
الرقم	عدد	عدد الفئات	عدد	الفئات	المواضيع (مجالات)	النظرية
الترميزات	Codes	Categories	الفرعية- Categories	Themes	المجذرة	المجذرة
المجموع	127	30	11	3	المرونة الاستراتيجية	النظرية المجذرة للمرونة التنظيمية
1	44	10	3	المرونة الاستراتيجية	نموذج	المجذرة
2	49	12	4	المرونة التشغيلية	النظرية	المجذرة
3	34	8	4	المرونة الهيكلية	النمذجة	المجذرة
المجموع	127	30	11	3	المرونة	المجذرة

## ملحق (ز)

### الإشكال

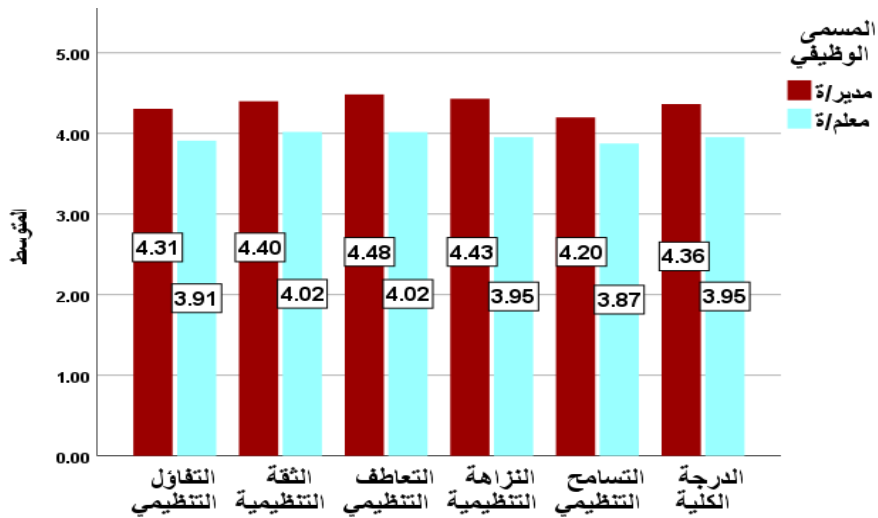
شكل (8)

متوسط الاستجابة للدرجة الكلية للقيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين.



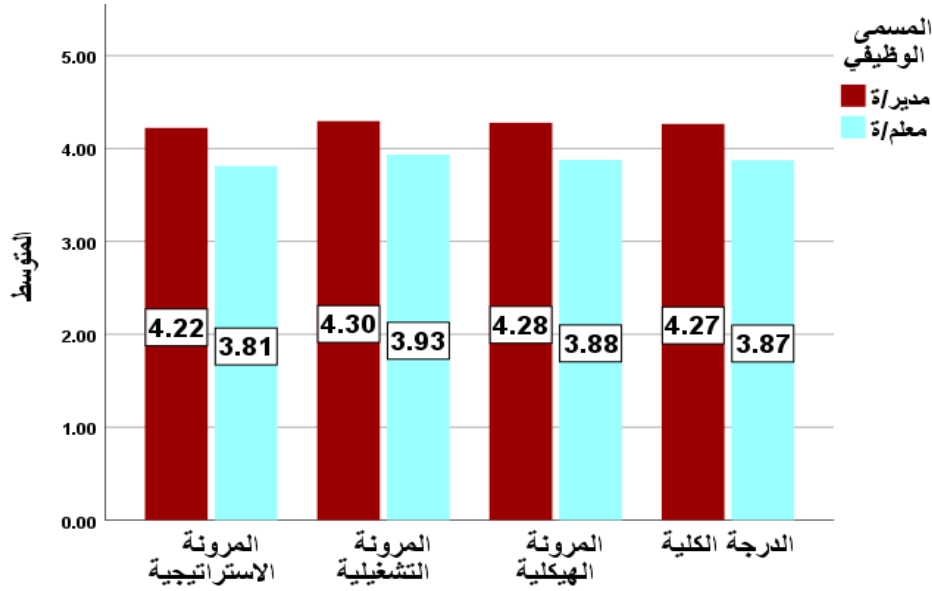
شكل (9)

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



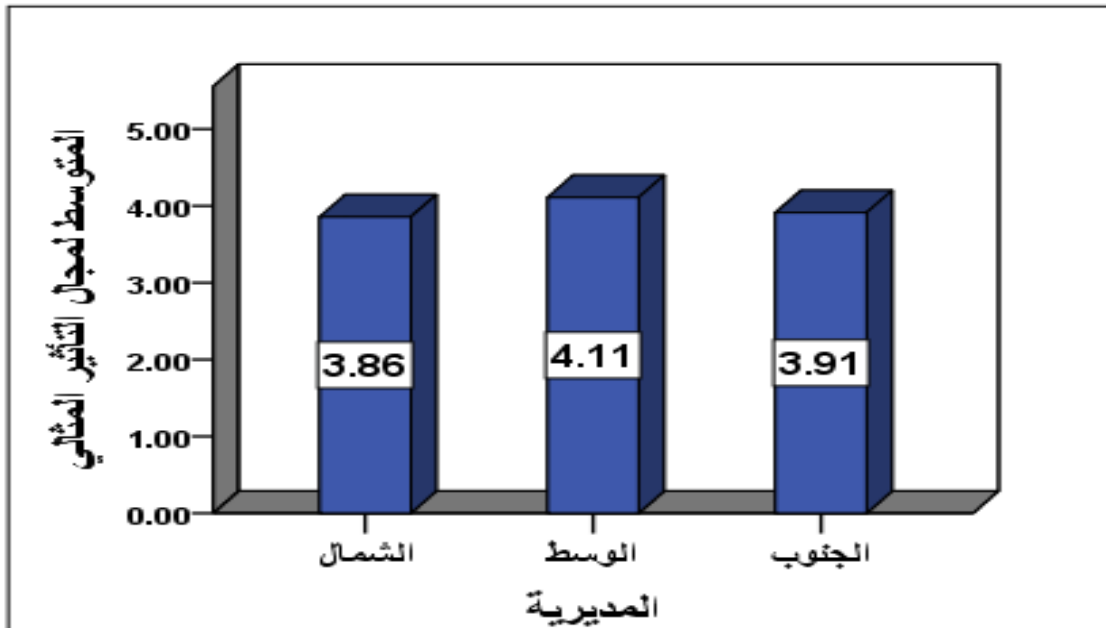
شكل (10)

متوسط الاستجابة للدرجة الكلية للمرونة التنظيمية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين.



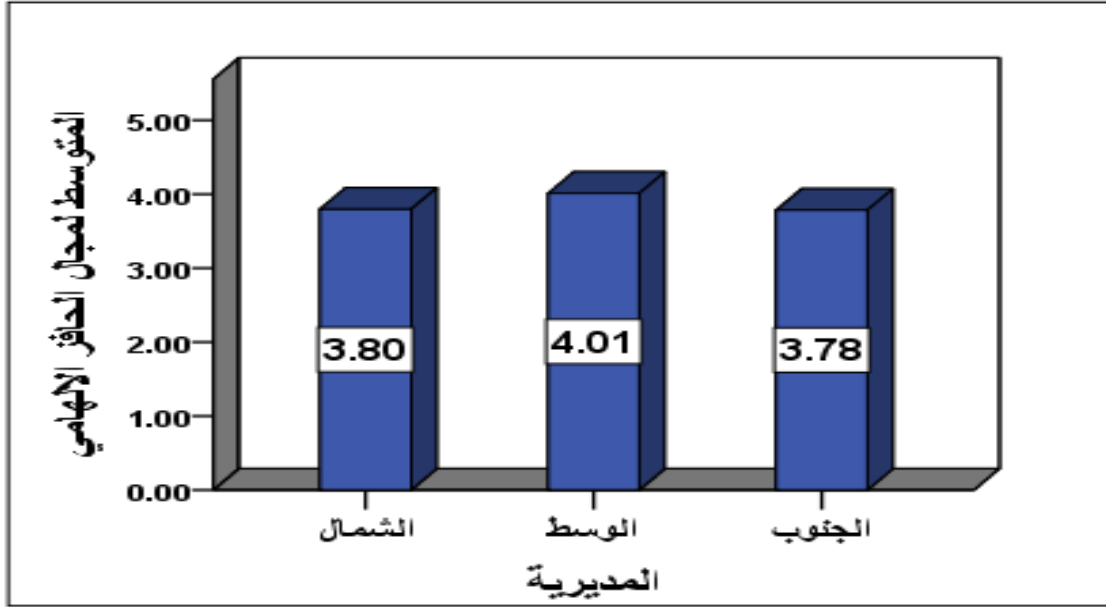
شكل (11)

متوسط الاستجابة لمجال (التأثير المثالي) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير المديرية.



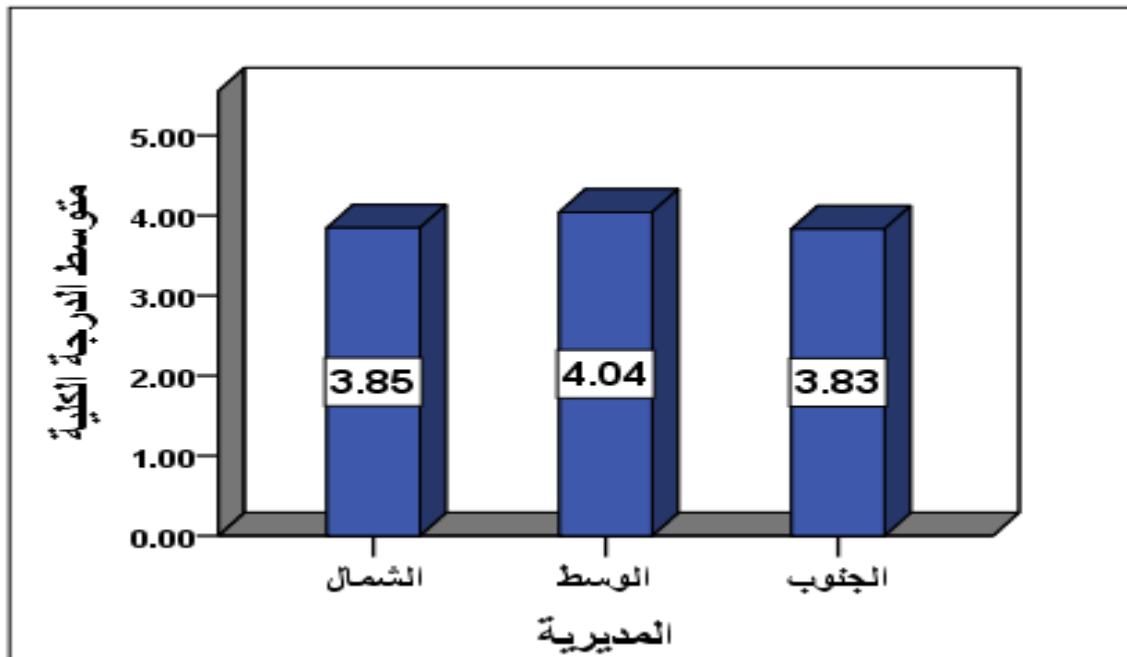
شكل (12)

متوسط الاستجابة لمجال (الحافز الالهامي) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.



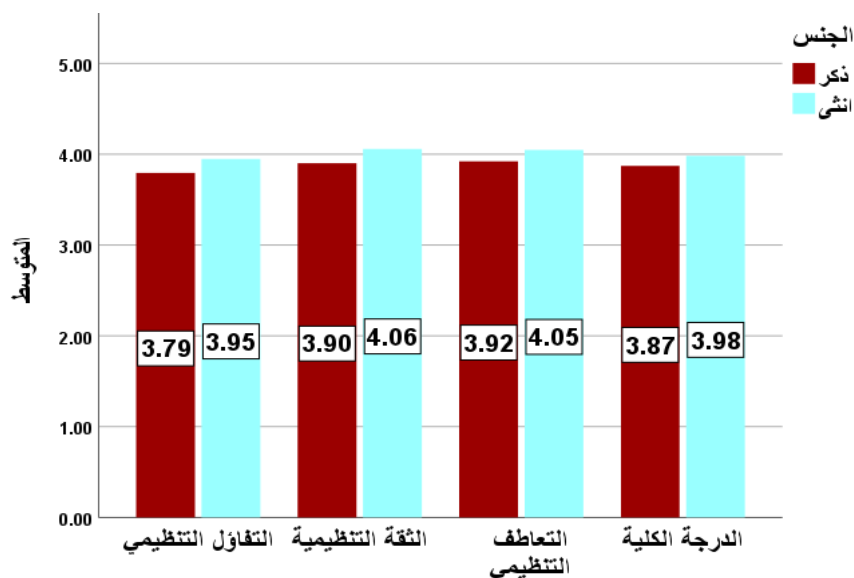
شكل (13)

متوسط الاستجابة للدرجة الكلية للقيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.



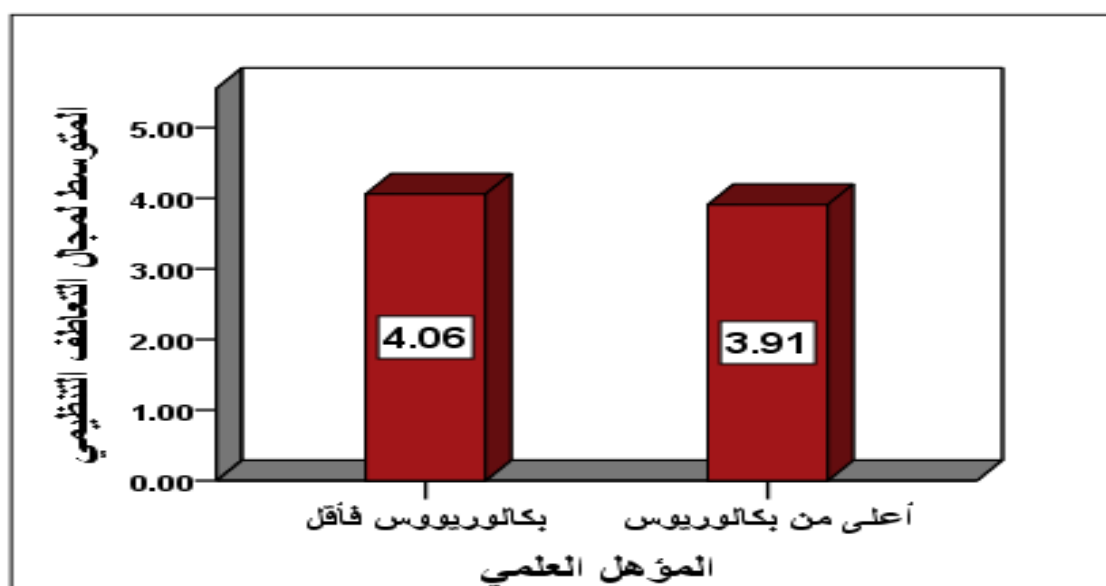
شكل (14)

متوسط الاستجابة للدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية ومجالاتها (التعاون التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.



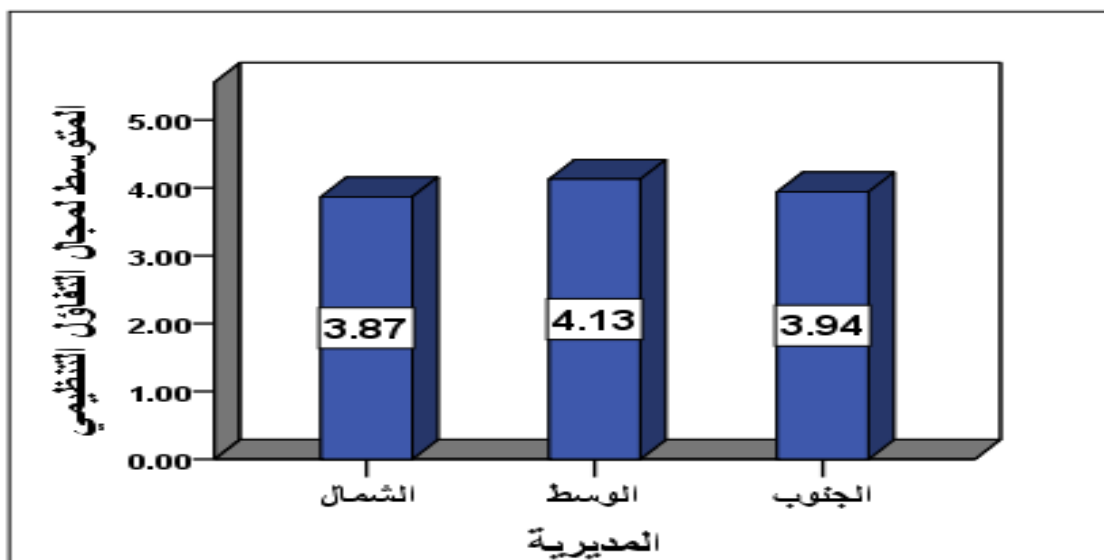
شكل (15)

متوسط الاستجابة لمجال (التعاطف التنظيمي) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.



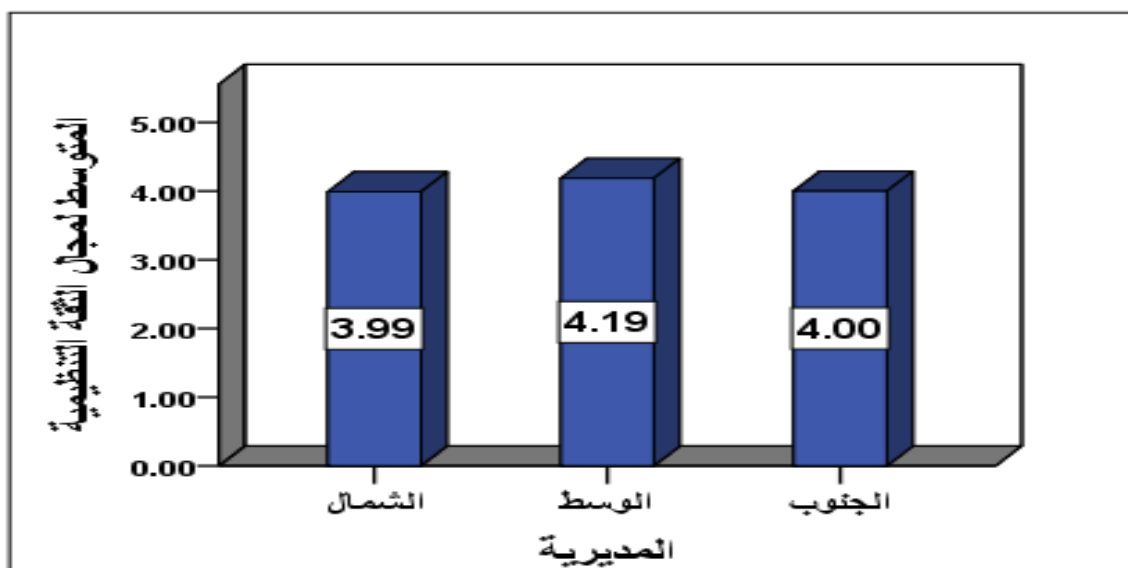
شكل (16)

متوسط الاستجابة لمجال (التفاوض التنظيمي) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.



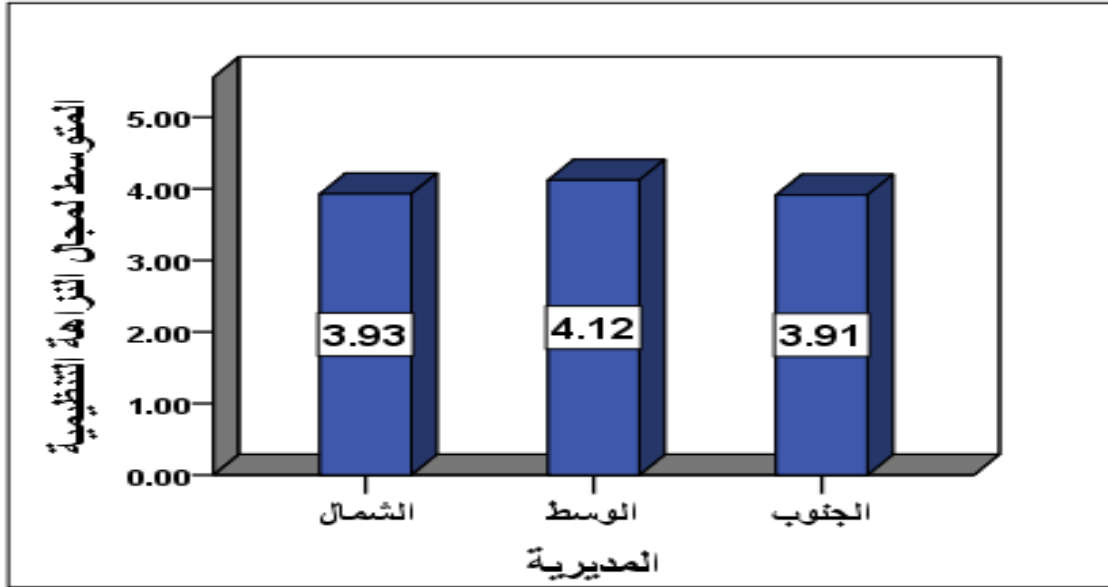
شكل (17)

متوسط الاستجابة لمجال (الثقة التنظيمية) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.



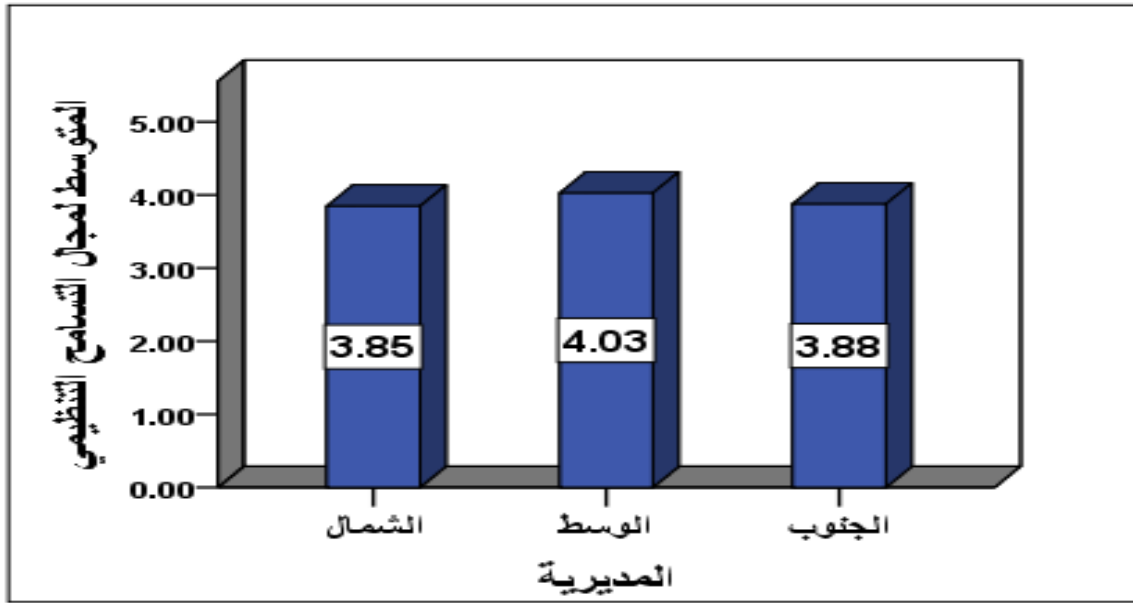
شكل (18)

متوسط الاستجابة لمجال (النزاهة التنظيمية) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.



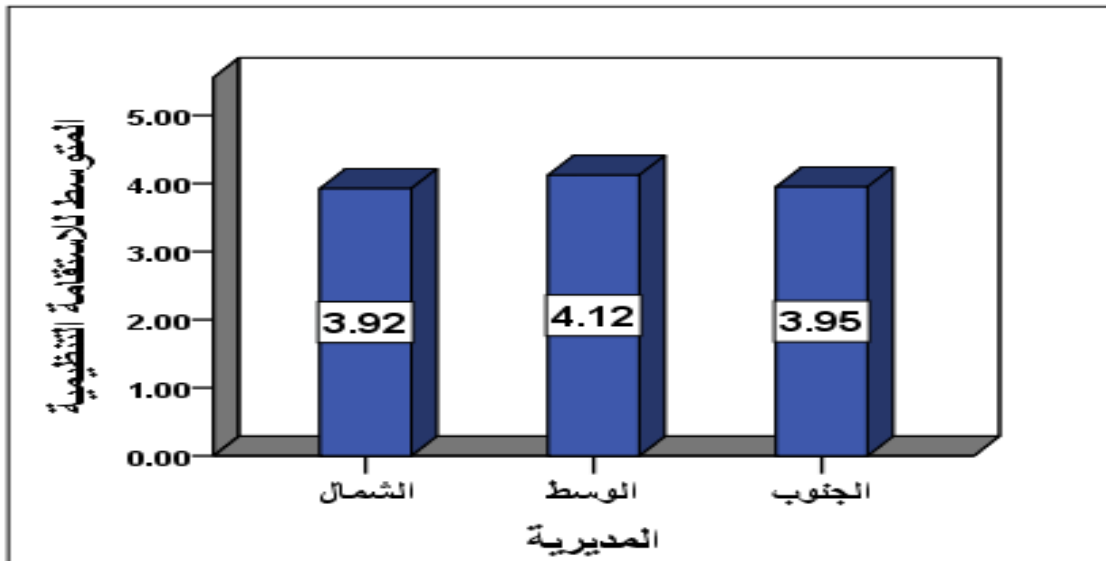
شكل (19)

متوسط الاستجابة لمجال (التسامح التنظيمي) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.



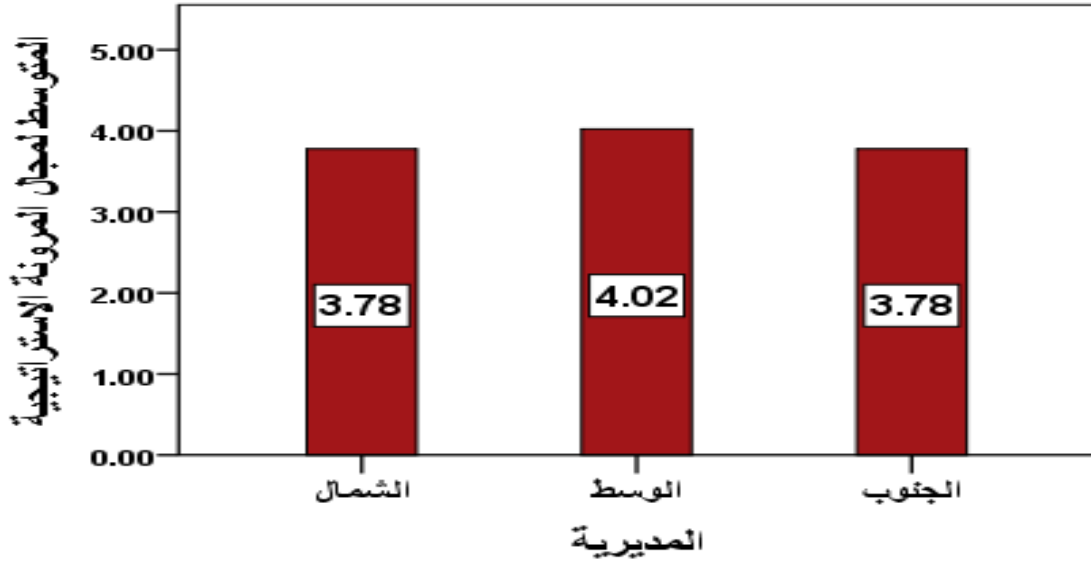
شكل (20)

متوسط الاستجابة للدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.



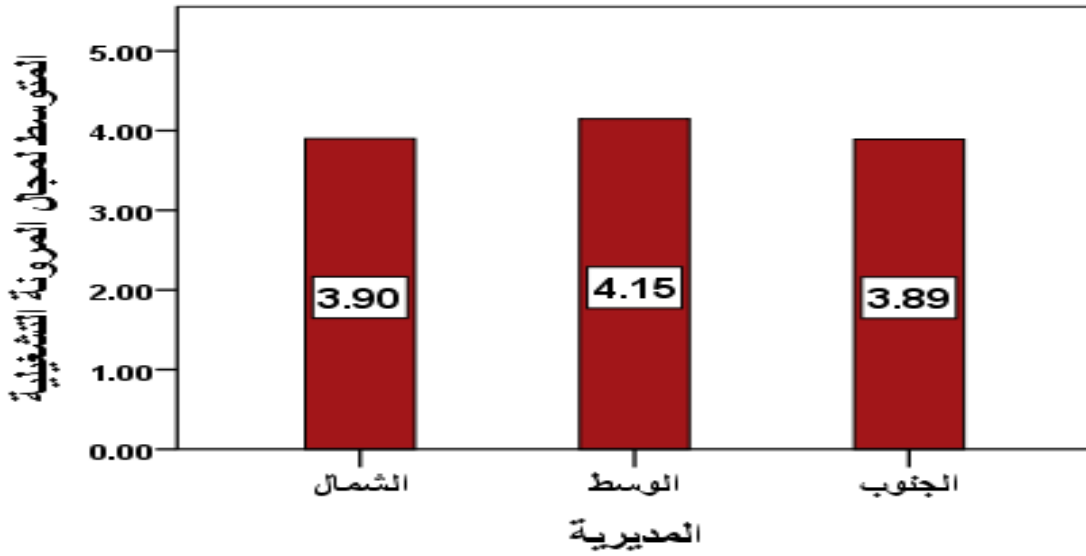
شكل (21)

متوسط الاستجابة لمجال (المرونة الاستراتيجية) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.



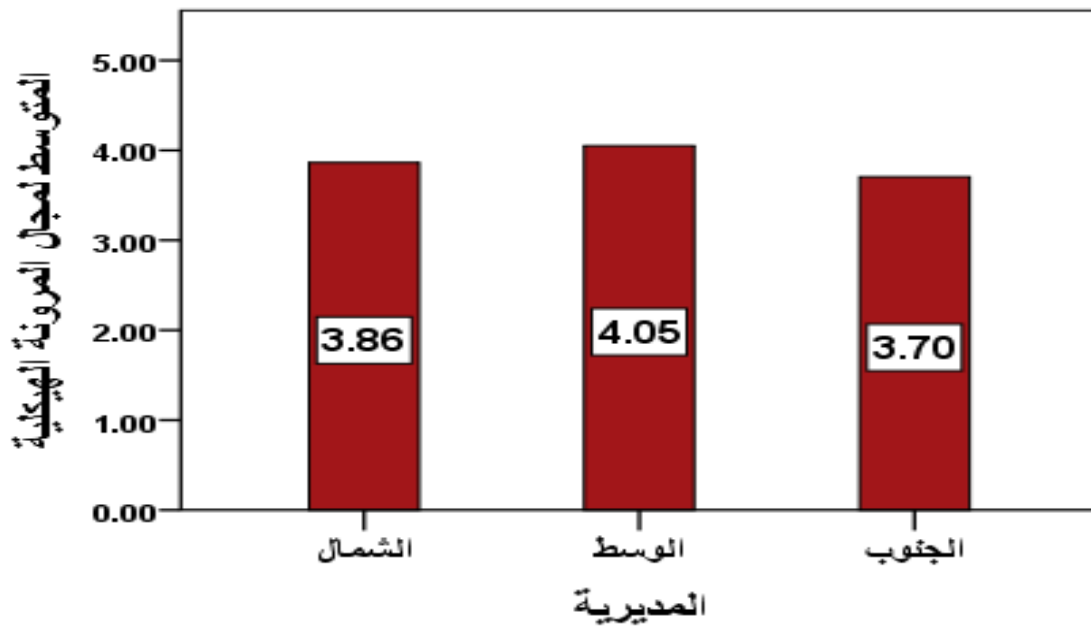
شكل (22)

متوسط الاستجابة لمجال (المرونة التشغيلية) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.



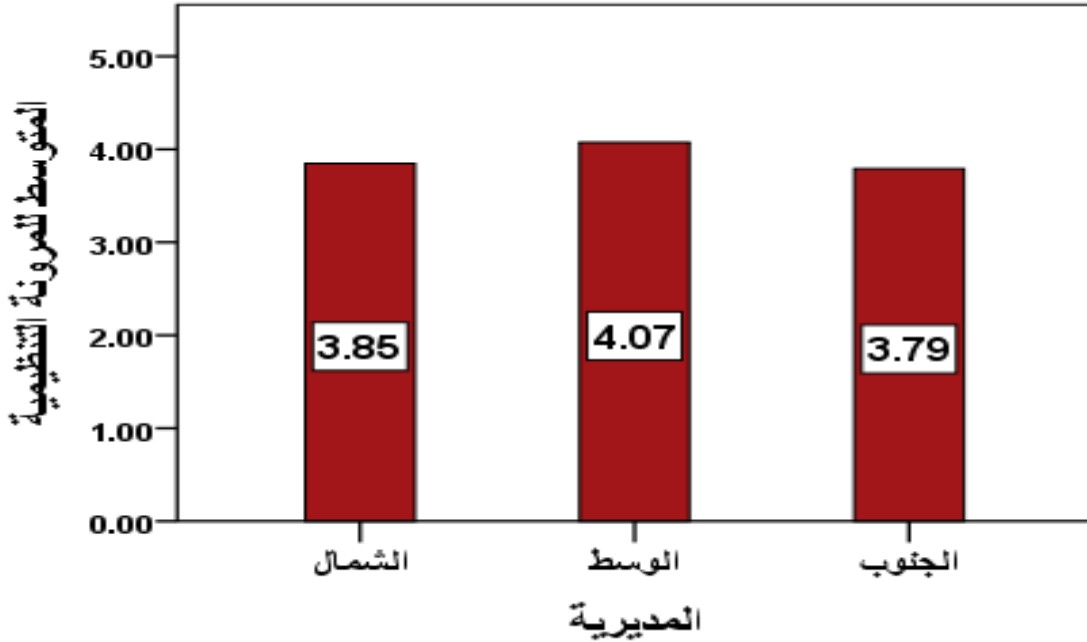
شكل (23)

متوسط الاستجابة لمجال (المرونة الهيكلية أو التكتيكية) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.



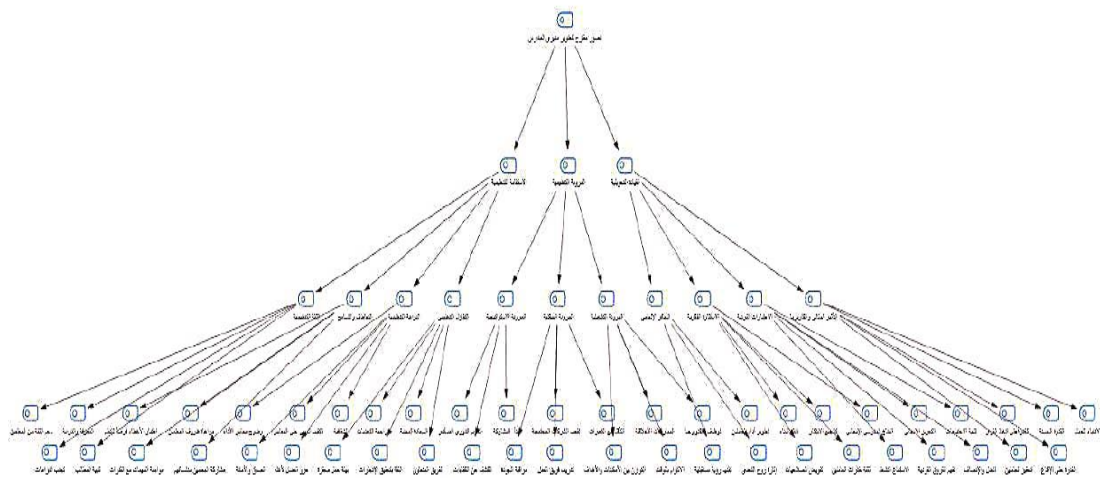
شكل (24)

متوسط الاستجابة للدرجة الكلية للمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.



شكل 25

توزيع مخطط النظرية المجذرة على الفئات الفرعية والمواضيع (المجالات) المستنبطة من الفئات والترميزات من برنامج (MAXQDA-2024)



ملحق (ح): شهادة قبول نشر البحث المستل من الأطروحة

عنوان البحث: القيادة التحويلية وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين

 <p>REFAAD For Studies &amp; Research</p>	<p>المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية International Journal of Educational and Psychological Studies ISSN 2520-4149 (Online) ISSN 2520-4130 (Print)</p>	
<p>الموضوع: خطاب رقم: 421/3/1 التاريخ: 2025/2/17</p>		
<p><u>قبول نشر</u></p>		
<p>بالإشارة إلى البحث المقدم من: الأستاذة إيمان كمال كامل داود/ جامعة النجاح الوطنية- فلسطين الأستاذ الدكتور عبدالناصر عبدالرحيم قدومي/ جامعة النجاح الوطنية- فلسطين والمعنون بـ:</p>		
<p>القيادة التحويلية وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين</p>		
<p>يسرنا إبلاغكم بأن هيئة تحرير (المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية)، وبعد تحكيم البحث حسب الأصول العلمية والاطلاع على قرار لجنة التحكيم، فقد أصدرت قرارها بإجازة البحث للنشر في المجلة، وسيتم نشره في (المجلد الرابع عشر - العدد الثالث، حزيران- 2025) إن شاء الله</p>		
<p>وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير</p>		
<p>المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية</p>		
<p>رئيس التحرير</p>		
<p>الدكتور حسن العمري</p>		
 		



**An-Najah National University  
Faculty of Graduate Studies**

**A STRUCTURAL MODEL OF THE RELATIONSHIP  
BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP,  
ORGANIZATIONAL INTEGRITY, AND  
ORGANIZATIONAL RESILIENCE AMONG PRINCIPALS  
OF GOVERNMENTAL SECONDARY SCHOOLS IN THE  
NORTHERN GOVERNORATES OF PALESTINE:  
PERSPECTIVES OF PRINCIPALS AND TEACHERS**

**By  
Iman K. K. Dawood**

**Supervisor  
Prof. Abdelnaser A.Qadumi**

**This Dissertation is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of  
Ph.D Science of Learning and Teaching Program, Faculty of Graduate studies, An-Najah  
National University, Nablus - Palestine.**

**2025**

**A STRUCTURAL MODEL OF THE RELATIONSHIP BETWEEN  
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL  
INTEGRITY, AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE AMONG  
PRINCIPALS OF GOVERNMENTAL SECONDARY SCHOOLS IN  
THE NORTHERN GOVERNORATES OF PALESTINE:  
PERSPECTIVES OF PRINCIPALS AND TEACHERS**

**By**  
**Iman K. K. Dawood**  
**Supervisor**  
**Prof. Abdelnaser A.Qadumi**

**Abstract**

The study aimed to identify the degree of transformational leadership, organizational integrity and organizational resilience among secondary government school principals in Palestine, and to investigate the relationship between transformational leadership, organizational integrity and organizational resilience, and to reach the best structural model for the relationship between them, and to determine the differences in the degree of transformational leadership, organizational integrity and organizational resilience among secondary government school principals in Palestine according to the variables of gender, academic qualification, years of experience, and the directorate of teachers, and to reach a proposed perception in light of the relationship between the variables .

The mixed approach was used in its quantitative and qualitative aspects. In the quantitative aspect, the descriptive analytical approach was used, and the correlational approach was used with the help of the structural equation modeling methodology to study the relationship between transformational leadership, organizational integrity and organizational resilience. The study sample consisted of a sample of (183) male and female principals, and a sample of (926) male and female teachers for the quantitative aspect, and (15) experts for the qualitative aspect. Three quantitative instruments were used to measure: transformational leadership, organizational integrity and organizational resilience, and their validity and reliability were confirmed. As for the qualitative aspect, semi-structured interviews were used using grounded theory; for the purpose of reaching the proposed concept.

The results indicated that the total degree of transformational leadership, organizational integrity and organizational resilience among secondary government school principals in

Palestine was high, and the relative weight of the response to them was respectively: (79%, 80.4%, 78.8%). There is a statistically significant relationship between transformational leadership, organizational integrity and organizational resilience, and there is partial mediation, and the best structural model was (organizational integrity as a mediating factor between organizational resilience and transformational leadership). The results also showed that there are no statistically significant differences in the total degree of transformational leadership and all its domains according to the gender variable, academic qualification, and years of experience. There are statistically significant differences in the total degree of transformational leadership and its areas: ideal influence and inspirational motivation according to the directorate variable between the center and (north and south) in favor of the central directorates (Ramallah, Birzeit, Jerusalem, Jerusalem suburbs). There are statistically significant differences in the total degree of organizational integrity and its domains (organizational optimism, organizational trust, organizational empathy) according to the gender variable in favor of females, while there are no statistically significant differences in the domains (organizational integrity, organizational tolerance) attributed to the gender variable. There are no statistically significant differences in the total score of organizational integrity and its domains (organizational optimism, organizational trust, organizational integrity, organizational tolerance), while there are statistically significant differences in the domain of organizational empathy in favor of bachelor's degree or less, and there are no statistically significant differences in the total score of organizational integrity and all its domains due to the variable of years of experience. There are statistically significant differences in the total score of organizational integrity and all its domains except organizational empathy due to the variable of directorate and in favor of central directorates. There are no statistically significant differences in the total score of organizational resilience and all its domains due to the variables: gender, educational qualification, and years of experience. While there are statistically significant differences in the total score of organizational compassion and all its domains attributed to the variable of directorate and in favor of central directorates. The proposed concept was reached.

The study recommended the necessity of engaging school principals in training in light of the proposed perception in this study, and the necessity of taking into account and providing the training needs of school principals in a manner that is consistent with their professional growth, experience and capabilities, and the necessity of paying attention to

selecting qualified school principals who meet certain conditions such as academic qualification and experience, and amending the evaluation bases for school principals to include the degree of their practice of organizational resilience, organizational integrity and transformational leadership.

**Keywords:** Structural Modeling, Transformational Leadership, Organizational Integrity, Organizational Resilience, School Principals, Palestine.