

## ممارسة مديري المدارس الإعدادية بمحافظة غزة لمجالات الاستقامة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر معلمهم

### The practice of preparatory school principals in Gaza governorate in the areas of organizational integrity in their schools from the point of view of their teachers

د.سهيل أحمد الهندي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دكتورة في أصول التربية

#### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة مديري المدارس الحكومية لمجالات الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الإعدادية في مديرتي شرق وغرب غزة، وتكونت عينة الدراسة من (417) من معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية الحكومية بمديرتي غرب وشرق غزة، واستخدم الباحث مقياس المحياوي (2022) للاستقامة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمقياس الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين قد بلغ 3.744 بوزن نسبي 74.8%، مما يشير إلى أن مستوى الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس قد كان مرتفعاً وفقاً لمحك الدراسة المعتمد، كما يتبين أن بعد العدالة كان أكبر أبعاد الاستقامة التنظيمية بوزن نسبي 75.9%، في حين أن بعد التفاؤل كان أقل الأبعاد بوزن نسبي 74.3%.

2. توجد فروق في مستوى الاستقامة التنظيمية تعزى للجنس، والفروق كانت لصالح الإناث .

3. توجد فروق في الاستقامة التنظيمية تعزى لسنوات الخدمة، والفروق لصالح سنوات الخدمة الأكثر من 20 سنة.

الكلمات المفتاحية: الاستقامة التنظيمية - مديرو المدارس الحكومية- معلمو المدارس الإعدادية.

## Abstract:

The degree of practice of governmental school principals in areas of organizational integrity from the point of view of preparatory school teachers in the directorates of East and West Gaza. The study aimed to identify the degree of public school principals practicing the areas of organizational integrity from the point of view of preparatory school teachers in the directorates of East and West Gaza.

The sample of the study consisted of (417) male and female teachers of governmental preparatory schools in the West and East Gaza districts.

The researcher used Al-Mahyawi's scale (2022) for organizational integrity

The study reached the following results:

1. The arithmetic mean of the total score of the scale of organizational integrity among school principals from the point of view of teachers was 3.744 with a relative weight of 74.8%, which indicates that the level of organizational integrity of school principals was high according to the approved study criterion.
2. There are differences in the level of organizational integrity due to gender, and the differences were in favor of females.
3. There are differences in the organizational integrity attributed to the years of service and the differences are in favor of years of service of more than 20 years.

**Keywords:** organizational integrity - public school principals - middle school teachers.

## مقدمة

يعد التعليم حجر الأساس الذي يقوم عليه تقدم ورقي أي دولة من الدول، وتتبع أهميته من انعكاس آثاره في أفرادها؛ حيث يرفع من مستوى تفكيرهم وثقافتهم، ويجعلهم أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة ومواجهة أزمات الحياة بحكمة وهدوء.

ومن هذا المنطلق، فإن الخطط المحكمة التي تتبناها الدول من أجل التطور يجب أن تبدأ من منظومة التعليم؛ إذ تمثل المؤسسات التربوية الأداة الحيوية في المجتمع، وهي المفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره؛ ليوكب المجتمع آماله وتطلعاته، كما أن التعليم في المرحلة الإعدادية يمثل قاعدة وأساساً لتهيئة الطلبة للحياة، وتقع على عاتق الإدارة المدرسية مهمة تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال التوظيف الفعال لجهود أعضاء المجتمع المدرسي، وعلى رأسهم المعلم، فهو قلب المدرسة النابض، وموردها، وأصلها، والمحرك الرئيس الذي تستثمره الإدارة لتشغيلها، وتحقيق أهدافها (عياصرة 2006: 13)

ولا يمكن للإدارة المدرسية أن تحقق أهدافها التربوية إلا من خلال مدير متميز، يتمثل أخلاقيات مهنته قولاً وعملاً، وهذا يتطلب أن تتوافر لديه مجموعة من القيم التي يتمثلها في ممارسته لعمله الإداري، وتنفيذ مهامه الوظيفية، هي: قيم العدل والمساواة، والإنصاف والنزاهة والرعاية والاهتمام بالعاملين (الناصرى 2020: 334)، وهو ما يمكن وصفه بالاستقامة التنظيمية.

إذ تصنف الاستقامة التنظيمية ضمن الموضوعات الحديثة نسبياً، والتي ظهرت نتيجة الانهيار الأخلاقي والمالي الناشئ في السنوات الأخيرة على مستوى العالم، وفي مجتمع الأعمال بشكل خاص، والتي تم اكتشافها على المستوى الفردي والتنظيمي لتعزيز الأداء الفردي والجماعي لأفراد المؤسسة (Lilius, cal, 2008)، وعندما يتناول الحديث مفهوم الاستقامة التنظيمية في المدارس، فإنه يمكن التحدث عن مدخل مهم من المداخل الإدارية

التي تدعم أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، والذي يحقق بدوره مستويات عالية من الرضا الوظيفي للعاملين، ويحفزهم على أداء واجباتهم ومسئولياتهم بجودة وتميز، ويجعلهم أكثر ثباتاً في مواجهة ضغوط العمل، والتغلب على المشكلات التي تواجههم (Gukiina et al, 2018, 82).

إن الاستقامة التنظيمية هي بمنزلة إحياء لتقاليد أخلاق الإدارة والسلوك القائم على الفضيلة، الذي يمتد نحو العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، والتي يطلق عليها رأس المال الاجتماعي؛ علاوة على ذلك فإنها تعمل على تحسين حياة أعضاء المؤسسة، وأصحاب المصلحة، وتزيد من الكفاءة التنظيمية، وتشجع العاملين على الاستعداد لتدعيم المؤسسة وقت الأزمات (Nikandroad, 2015, Tachouridi)، وبالتالي عند ضعف مستوى الاستقامة التنظيمية فإن المؤسسات التعليمية تصبح غير قادرة على تطبيق الفعاليات التي تغير طريقها، وتساعد على إعادة المؤسسة إلى مسارها الصحيح، وإذا توافرت الاستقامة التنظيمية؛ فسيكون لها دور مهم ورئيس في تقليل التأثير السلبي في فاعلية الأداء للموارد البشرية.

ولقد توقف الباحث أمام العديد من الجهود السابقة التي تناولت موضوع الاستقامة حيث أشارت بعض الدراسات إلى الاهتمام بالاستقامة التنظيمية في المؤسسات التربوية كدراسة (أبو طيخ، 2019)، والتي قامت بقياس درجة الاستقامة التنظيمية لدى القادة، والتي بلغت بمتوسط حسابي (3.78) بدرجة عالية، وأوصت بضرورة الاهتمام المستمر بموضوع الاستقامة التنظيمية الذي من شأنه إشاعة جو من الألفة والتعاطف بين العاملين بعضهم البعض، ودراسة (أبو شكير، 2018) والتي قامت بقياس درجة الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس بمحافظة كربلاء والتي بلغت بمتوسط حسابي (4.1) درجة عالية، وأوصت بضرورة اهتمام إدارات المدارس اهتماماً أكبر بالاستقامة التنظيمية والعمل على تعزيزها عن طريق

نتيجة لسوء توظيف المهارت ذات العلاقة، كتفويض المهام للعاملين وتقييم أدائهم.

### مشكلة الدراسة و أسئلتها

تعد ممارسة الاستقامة التنظيمية في المدارس مؤشراً على وعي القيادات التربوية بأهمية تكوين جهاز تنظيمي قادر على مواجهة التحديات، حيث أصبحت قيادة المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر أكثر تعقيداً وصعوبة مما كانت عليه في السابق؛ بسبب ما نشهده من سرعة التغيرات والتطور التكنولوجي والمعرفي، والتوسع في حجم عدد المؤسسات، وزيادة عدد العاملين فيها، وتشعب أعمالها وتعدد أهدافها، وانفتاحها على المؤسسات الأخرى، وتغير بنيتها التي تعمل في إطارها. تلك الأسباب فرضت تغييراً في أسلوب إدارة المؤسسات وعملاتها؛ من أجل المحافظة على ديمومتها وفعاليتها، وهذا لا يتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية تمارس الاستقامة التنظيمية، وقادرة على مواجهة التغيرات والتحديات المعاصرة، والتعامل معها بكفاءة واقتدار (المطيري، 2022).

وحيث أسفرت نتائج دراسة ( Abedi et 2014 ) عن وجود علاقة إيجابية بين الاستقامة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للموظفين، وقد كشفت دراسة أبو شكير (2018) أن مستوى الاستقامة التنظيمية مرتفع، ويواجه العاملون في المؤسسات التعليمية مشكلات كثيرة تجعل التقدم والرقى في المدرسة يسير ببطء، وأشارت دراسة الناصري (2020) لوجود ضعف في مستوى الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، ووقد جاءت بوزن نسبي (2.5) بدرجة متوسطة.

ودراسة العابدي (2017) التي بينت أن هناك ضعفاً في مستوى الاستقامة التنظيمية لدى القادة، وأن درجة استقامة القادة بلغت (3.21) بدرجة متوسطة، ودراسة ( 2014 A dedi ) التي أظهرت نتائجها أن الاستقامة التنظيمية من القضايا المهمة تقريباً في الأدب التنظيمي.

التركيز على تطبيق أبعاد الاستقامة التنظيمية ميدانياً؛ مما يسهم في تحسين وتعزيز مستوى أخلاقيات العمل.

أما دراسة الناصري (2019)، والتي قامت بقياس درجة الاستقامة التنظيمية لدى مديري التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة (سلطنة عمان) والتي بلغت بمتوسط حسابي (251) درجة متوسطة، وقد أوصت وزارة التربية والتعليم بضرورة أن تكون الاستقامة التنظيمية محوراً مهماً في جميع برامج تنمية العاملين من المديرين، والهيئة التدريسية، كما أوصت بضرورة إعطاء مديري المدارس الصلاحيات الكافية التي تمكنهم من تأصيل منظومة أخلاقيات المهنة، والاستقامة التنظيمية بشكل خاص؛ مما يمكنهم من بناء مناخ قائم على الثقة بينهم وبين العاملين في مدارسهم.

ويرى (Singh & Buitendach, 2014, p9) أن الاستقامة التنظيمية ترتبط بالنتائج الإيجابية، وليست مجرد غياب النتائج السلبية، وتنتج الطاقة الإيجابية لدى أفراد المنظمة، وكذلك تحفز على زيادة احتمال الأداء الاستثنائي، وتسعى إلى تضخيم تأثير إدامة طبيعة الاستقامة في النفس البشرية.

ومن خلال اطلاع الباحث على نتائج بعض الدراسات السابقة، كدراسة الناصري (2020)، التي توصلت إلى أن درجة توفر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى المديرين عينة الدراسة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.51)، ودراسة (Zeinabadi, 2015, Kooshki & ) التي أشارت إلى أن الاستقامة التنظيمية تقوم بدور إيجابي في تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ودراسة (Cameron & Bright 2004)، التي أشارت لوجود علاقة ارتباطية بين الاستقامة التنظيمية وتحسين الأداء التنظيمي لدى العاملين، وكذلك من خلال عمل الباحث في المجال التعليمي وخبرته الميدانية فلقد لمس بشكل مباشر تذبذباً ملحوظاً في موضوع الاستقامة التنظيمية، وبطريقة تعامل مديري المدارس مع العاملين، وقد يتبعه قصور في أداء العاملين

2. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط ممارسة مديري المدارس الحكومية لمجالات الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الإعدادية في مديرتي شرق وغرب غزة تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، سنوات الخدمة).

3. تقديم بعض التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير ممارسة مديري المدارس الإعدادية بمحافظة غزة لمجالات الاستقامة التنظيمية في مدارسهم.

### فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط ممارسة مديري المدارس الحكومية لمجالات الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الإعدادية في مديرتي شرق وغرب غزة تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط ممارسة مديري المدارس الحكومية لمجالات الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الإعدادية في مديرتي شرق وغرب غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

### أهمية الدراسة:

نبتت أهمية الدراسة مما يلي:

### أولاً: الأهمية النظرية:

1. قد تقدم الدراسة تغذية راجعة للمهتمين من أصحاب القرار عن درجة ممارسة الاستقامة التنظيمية.

2. قد تسهم هذه الدراسة في الاهتمام بموضوع الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس.

3. تعد نتائج الدراسة إثراء للأدب التربوي.

4. من المأمول أن تعطي نتائج الدراسة صورة واضحة عن تطبيق الاستقامة التنظيمية للمسؤولين من واضعي السياسات ومتخذي القرارات التعليمية؛ لمعرفة

كما لاحظ الباحث من خلال طبيعة عمله في مجال التعليم وجود العديد من المشكلات، ومنها ضعف الاستقامة التنظيمية لدى بعض مديري المدارس، وقد يسبب هذا الضعف آثاراً سلبية في العملية التعليمية في شتى المجالات؛ حيث تعيش المؤسسات التعليمية في المحافظات الجنوبية لفلسطين ضغوطاً حقيقية متنوعة المصادر والأسباب، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت موضوع الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس في البيئة الفلسطينية بشكل مباشر، وعلى المدارس الإعدادية في مديرتي شرق وغرب غزة بشكل خاص، ولم يجد الباحث -على حد علمه- أي دراسة سابقة درست المتغير في ميدان الإدارة التربوية.

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة بهدف التعرف على ممارسة مديري المدارس الحكومية لمجالات الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الإعدادية في مديرتي شرق وغرب غزة، لذا فإن الدراسة ستجيب عن الأسئلة التالية:

1. ما ممارسة مديري المدارس الحكومية لمجالات الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الإعدادية في مديرتي شرق وغرب غزة؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط ممارسة مديري المدارس الحكومية لمجالات الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الإعدادية في مديرتي شرق وغرب غزة تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، سنوات الخدمة)؟

3. ما التوصيات و المقترحات الإجرائية لتطوير ممارسة مديري المدارس الإعدادية بمحافظة غزة لمجالات الاستقامة التنظيمية في مدارسهم؟

### أهداف الدراسة

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن ممارسة مديري المدارس الحكومية لمجالات الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الإعدادية في مديرتي شرق وغرب غزة.

## مصطلحات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المصطلحات التالية:

### 1. الممارسة: Practice.

ذكر أنيس وآخرون (1400هـ، 863) أن الممارسة هي من مادة مارس الشيء مراساً وممارسةً: أي عالجه وزاوله.

### 2. الاستقامة التنظيمية: Organizational Integrity

تعرف بأنها: مدخل تنظيمي يركز على أخلاقيات المهنة والسلوك الإنساني الحميد، ويجعل العاملين أكثر إبداعاً والتزاماً وأكثر حرصاً على تحقيق الجودة والتميز في أداء الأعمال وأكثر قدرة على مواجهة المشكلات والتحديات (Kooshki& Zeinabadi,2016, 8).

ويعرف الباحث الاستقامة التنظيمية بأنها: السلوكيات التي يتبعها قادة المدارس الإعدادية الحكومية بغزة، والتي تندرج تحت منظومة إدارية متكاملة، تُجيد هذه السمات القيم الأخلاقية والسلوك الإنساني، وتُظهر التزام المدرسة تجاهها، بهدف الوصول إلى التميز المؤسسي.

## دراسات سابقة

و تعرضها الدراسة على النحو التالي:

أولاً: دراسات تناولت الاستقامة التنظيمية:

و من هذه الدراسات ما يلي:

قدم (Nartgun& Dilekci,2016) دراسة بهدف التعرف على علاقة الاستقامة التنظيمية بأنماط القيادة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية للمعلمين في المدارس الابتدائية والثانوية التركية وأنماط القيادة التي يمارسها مديرو المدارس التركية، وهي: القيادة الثقافية، والتعليمية، والأخلاقية، والتعليمية، والتحويلية، كما كشفت عن عدم وجود فروق تُعزى لمُتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، أما دراسة الناصري(2021) فهدف إلى التعرف على درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (203) من المعلمين

جوانب القوة وتعزيزها، ومعرفة مواطن الضعف وتحسينها.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. قد تساعد نتائج الدراسة في توجيه القائمين بالمؤسسات التعليمية بالمدارس الحكومية إلى تفعيل تطبيق الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس؛ للحد من المشكلات الإدارية.

2. قد تساعد هذه الدراسة مديري المدارس الحكومية في التعرف على أهمية ممارسة الاستقامة التنظيمية في ضوء متطلبات القرن العشرين.

3. قد تغيد الدراسة في الوقوف على مستوى الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية، وتقديم التوصيات والمقترحات الإجرائية التي تعزز الممارسة الفعالة لها بناءً على نتائج الدراسة.

4. قد تعمل الدراسة على فتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات متنوعة حول الاستقامة التنظيمية، في ظل التغيير المعرفي والإداري.

## حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالحدود التالي:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على الاستقامة التنظيمية وأبعادها (بعد العدالة- بعد التعاطف- بعد الثقة- بعد التفاؤل) لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الإعدادية في مديرتي شرق وغرب غزة.

2. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من معلمي المدارس الإعدادية في مديرتي شرق وغرب غزة.

3. الحدود المكانية: المدارس الإعدادية الحكومية بمحافظة غزة.

4. الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية - في الفصل الدراسي الثاني من العام 2023م.

المجال العملي للبحث، وشملت عينة البحث (47) من المدرسين وعددهم (77) من أعضاء هيئة التدريس الخارجيين، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وخلص البحث إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وتأثيرها بين أبعاد الفضيلة التنظيمية والجاذبية التنظيمية.

هدفت دراسة المحياوي (2022) إلى التعرف على أثر ممارسة المهارات القيادية في الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتشكلت أداة الدراسة من استبانة (المهارات القيادية، والاستقامة التنظيمية)، وتشكل مجتمع الدراسة من معلمي المدارس في تعليم ينبع بالمملكة العربية السعودية، ومن نتائج الدراسة أن ممارسة قادة المدارس في تعليم ينبع للمهارات القيادية جاءت بوزن نسبي قدره 75.2% أي بدرجة كبيرة، وتبين أن درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس كان بوزن نسبي قدره 76% أي جاءت بدرجة كبيرة، كما جاءت دراسة السيد (2022) لمعرفة الدور الذي تؤديه القوة التنظيمية بأبعادها الأربعة: (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة المكافأة، قوة المرجعية) في استقامة القيادة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (139) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القوة التنظيمية وجميع أبعاد استقامة القيادة.

ثانياً: دراسات تناولت مجالات الاستقامة التنظيمية:

ومن هذه الدراسات ما يلي:

قدم (karakose,2014) دراسة هدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في تركيا، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من 386 معلماً ومعلمة في المدارس، وقد توصلت

والمعلمات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت كبيرة في أبعاد الدراسة ككل، كما جاءت كبيرة في جميع الأبعاد وهي: التفاؤل، والثقة، والتعاطف، والنزاهة، والتسامح، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس وصالح الذكور، في حين هدفت دراسة البليهد (2021) إلى معرفة مستوى استقامة القيادات المدرسية المدركة ومحاورها بالمدارس الحكومية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ عددها (549) معلمة من مدارس التعليم العام الحكومية السعودية، ومن أبرز نتائج الدراسة: أن مستوى استقامة القيادة المدرسية المدركة ومحاورها في المدارس السعودية مرتفعة بشدة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمات عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى استقامة القيادات المدرسية المدركة ومحاورها تبعاً لاختلاف المرحلة الدراسية لصالح فئة المعلمات العاملات في المدارس الثانوية، وجاءت دراسة المطيري (2022) للتعرف على درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للبنات في محافظة عنيزة بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات، واعتمد البحث على المنهج الوصفي بنمطه الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على عينة تكونت من (130) معلمة للمرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية بمحافظة عنيزة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات - متحققة بدرجة كبيرة، أما دراسة أحمد (2022) فهدف إلى معرفة دور أبعاد الفضيلة التنظيمية (النزاهة والتفاؤل والثقة والتسامح) في تعزيز الجاذبية التنظيمية، وتم اختيار المعاهد الخاصة في محافظة دهوك لأداء

بشكل معتدل، كما أضاف جراد (2022) دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية لواء القويسمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي بجانبه التحليلي، كما تم تطوير استبانتين لجمع البيانات، طبقت على عينة بلغت (339) معلما ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في مديرية تربية لواء القويسمة متوسطة، وكشفت أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في مديرية تربية لواء القويسمة تعزى للمتغيرات (جنس المدرسة، المؤهل العلمي)، كما توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة، أما دراسة الرواشدة (2022) فقد هدفت إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك. وتكونت عينة الدراسة من (340) مفردة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن تصورات المبحوثين لمتغير التمكين الإداري بأبعاده قد جاءت متوسطة، كما أن تصورات المبحوثين نحو متغير الثقة التنظيمية بأبعادها جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري بجميع أبعاده والثقافة (أم الثقة؟) التنظيمية بجميع أبعادها، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في تقديرات معلمي المدارس لمستوى الثقة التنظيمية ومستوى التمكين الإداري يُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

في حين جاءت دراسة المرزوقي (2022) بهدف التعرف على واقع العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس والولاء الوظيفي للمعلمين في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم

الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للمعلمين، وأضاف مصطفى (2018) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى التفاؤل والتشاؤم لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة طابجة، وإيجاد الاختلاف بين المديرين في التفاؤل والتشاؤم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، الذي اعتمد فيه على المسح الاجتماعي من خلال استمارتي استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير من الجنسين، وكانت أهم النتائج أن تفاوت المديرين في مستوى عال، وتشاؤمهم في مستوى منخفض، وفقا لمتغيرات (الجنس، والحالة الزوجية، والشهادة، والتخصص، وسنوات الخدمة الإدارية).

جاءت دراسة (Kars & Inandi, 2018) بهدف الكشف عن العلاقة بين سلوكيات مديري المدارس والثقة التنظيمية للمعلمين، وعلى أي مستوى تنتبأ سلوكيات القيادة بالثقة التنظيمية للمعلمين، واتبعت الدراسة منهج المسح الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (722) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود علاقة مهمة وإيجابية بين سلوكيات القيادة الديمقراطية وجميع أبعاد الثقة التنظيمية، في حين أن سلوكيات القيادة الاستبدادية لها علاقة مهمة وسلبية مع جميع أبعاد الثقة التنظيمية، كما أن القيادة الديمقراطية هي أهم مؤشر على الثقة الرئيسية، وقدم ( Boyaci et al., 2018) دراسة هدفت إلى تحديد ما إذا كانت الثقة التنظيمية تؤدي دوراً في تأثير قيادة مديري المدارس في الرضا الوظيفي للمعلمين، وأجريت الدراسة وفقاً للمنهج السببي الواقعي، تم تحليل بيانات من (2561) مدرساً يعملون في روسيا، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة تؤثر بشكل غير مباشر في الرضا الوظيفي من خلال الثقة التنظيمية، كما أن مديري المدارس يظهرون مستويات كافية من القيادة والمعلمين يتقون بمنظمتهم ولديهم الرضا الوظيفي، وتؤثر القيادة في الثقة التنظيمية على مستوى عال جداً، كما أن الثقة التنظيمية تؤثر في الرضا الوظيفي



وتكونت عينة الدراسة من (235) مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء مقياس العدالة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية والنجاح الإداري جيد لدى مديري المدارس الابتدائية وتوجد علاقة طردية موجبة ارتباطية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

**1- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**  
من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة، وجد أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناولها لمتغير الاستقامة التنظيمية، إلا أن الباحث لم يعثر على أي دراسة تناولت هذا المتغير على مديري المدارس الإعدادية، وعلى عينة من المعلمين، وإن المتتبع للدراسات الإدارية المحلية يلاحظ نقصاً واضحاً في دراسة متغيرات الدراسة الحالية وندرة وغياب مثل هذه الدراسة محلياً، وجاءت الدراسة الحالية لسد هذا النقص، بهدف التعرف على ممارسة الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس، واستخدمت كل من الدراسة الحالية، والدراسات السابقة المنهج الوصفي طريقاً لها للإجابة عن فروض الدراسة.

**2- أهم ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

إنها تناولت فئة معلمي المدارس الإعدادية بمديرتي شرق وغرب غزة، حيث إنه لم تجر أي دراسة سابقة تناولت هذه الفئة بشكل مستقل، وتتميز الدراسة الحالية كونها وصفية حيث تسعى إلى التعرف على مستوى الاستقامة التنظيمية لدى المدارس الإعدادية في مديرتي شرق وغرب غزة، إذ يمكن أن تساعد الباحثين الفلسطينيين في إجراء دراسات لاحقة في مجال الاختصاص، ولم تجمع الدراسات السابقة بين متغيري الدراسة الحالية مجتمعة \_ في حدود علم الباحث \_ وهذا يؤكد أن الدراسة الحالية من الدراسات الباكورة في الميدان محلياً.

**3- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:** استقادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في: تحديد مشكلة الدراسة، وصياغة أسئلتها، وأهدافها، وإعداد أدواتها، وتفسير نتائجها.

تطبيقها على عينة مكونة من (360) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان جاء عالياً بصورة إجمالية، كما جاء عالياً أيضاً في جميع المحاور، أما دراسة عبد العال(2022) فقد هدفت إلى محاولة التوصل إلى أبرز المقترحات لتحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي للعدالة التنظيمية، وتم استخدام المنهج الوصفي، ولتحقيق بعض أهداف الدراسة تم تصميم استبانة طبقت على عينة (470) من مديري ومعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية، وانتهت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات لتحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي العدالة التنظيمية، أبرزها: منح المعلمين حقوقهم في الإجازات، وتفويض جزء من صلاحياته لمساعديه، وتطبيق أساليب الثواب والعقاب بالعدل، وتوزيع الحوافز على المعلمين بالعدل والمساواة، كما هدفت دراسة العموش (2023) إلى التعرف على درجة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم، واستخدم المنهج الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (363) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء في الرتبة الأولى مجال استكشاف الفرص، تلاه في الرتبة الثانية مجال استغلال الفرص، كما أظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية جاءت أيضاً بدرجة كلية متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق تعزى لأثر الجنس على درجة البراعة التنظيمية، ومستوى الثقة التنظيمية لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيري سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، وأخيراً جاءت دراسة حلوب (2023) بهدف التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالنجاح الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية، وقد اختيرت عينة البحث بالأسلوب الطبقي العشوائي من المدارس الابتدائية التابعة للمديرية العامة لتربية كربلاء،

## الإطار النظري: الاستقامة التنظيمية

يعد مدخل الاستقامة التنظيمية من المداخل الإدارية التي تدعم أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، فهي من الموضوعات الحديثة نسبياً التي ظهرت نتيجة الانهيار الأخلاقي والمالي الناشئ في السنوات الأخيرة في جميع أنحاء العالم.

كما تعد الاستقامة التنظيمية من مظاهر الصحة التنظيمية المؤسسية التي تركز على إيجاد ونشر وتشجيع وحماية وإثراء السلوك الإنساني، وتأسيس العادات والممارسات والاتجاهات السامية في المؤسسة، وتحقيق انتماء وولاء الفرد والجماعة لها، وزيادة التزامهم التنظيمي نحو تحقيق أهدافها، والقيام بالأعمال الصحيحة وبالطرائق الصحيحة في الوقت المناسب ومن قبل أفراد لديهم الخبرات والكفاءات والمهارات المتميزة ( Ravaji.497.2016 ).

إن الاستقامة التنظيمية سمات وخصائص وثقافة وعمليات يمارسها ويتمثلها القادة والعاملون في مؤسساتهم، وتتميز إحساس الفخر بالعمل في المؤسسة، واحترام وتقدير الآخرين، فضلاً عن تحقيقها الهوية والتماثل التنظيمي للعاملين، وتعود إلى تحقيق النجاح وتطوير أساليب ونظم العمل في المؤسسة، ومن ثم تتحقق أهدافها وغايتها بجودة وتميز (81- Zeng, 2018).

### مفهوم الاستقامة التنظيمية

الاستقامة مصطلح لاتيني يعني "التفوق" وهي من الفضائل، وتعبّر عن القواعد ذات الطابع الأخلاقي لتحفز وتوجه السلوك نحو نهاية النظام الأخلاقي على مستوى المنظمة؛ لتسهم بعد ذلك في دعم الأنشطة الفاضلة من عادات ورغبات وإجراءات تتضمن تصرف الأفراد والجماعات بصورة باستمرار المنظمة بتعزيز العلاقات الفاضلة بين أعضائها، بل وتحفزها أيضاً على جميع المستويات لتسهم بعد ذلك في النجاح في تحقيق الأهداف (Lopes, 2 :2015 Araujo & ).

ويرى ( al., 331:2012 Barclay et ) أن الاستقامة التنظيمية تعد مفهوماً حديثاً يهدف إلى تحقيق مقاصد

المنظمة عبر تحفيز الاستقامة الإدارية والأخلاقية داخل المنظمة، وذلك لما له من دور إيجابي في مجالات كثيرة كالابتكار ودوران العمل، والجودة والتوازن والازدهار التنظيمي، ويرى (Gar, 269:2015) أن الاستقامة التنظيمية عبارة عن توجه تنظيمي يهدف إلى الاستفادة من السلوكيات الإيجابية أو الفاضلة.

أما (Ravaji 2016, 496) فعرفها بأنها خلق وترويج وحماية ورعاية السلوكيات والعادات والممارسات والاتجاهات السامية، مثل: الإنسانية والصدق والغفران والثقة والولاء في سلوكيات الفرد والجماعة داخل المستويات المنظمة، وأضاف (Kooshki&Zeinabadi.2016.p8).

ويعرف الباحث الاستقامة التنظيمية 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.

### أهمية الاستقامة التنظيمية:

تناقش الأبحاث الحديثة أداء الاستقامة التنظيمية ودورها في الظهور بمجالات متعددة: كالإبداعي دوران العمل، الجودة، الربحية، فمفهوم الاستقامة التنظيمية مفهوم مشتق من الأداء الإيجابي لمنظمات الأعمال إذ إنها تعني قدرة المنظمة على حل العديد من المشكلات الرئيسية التي قد تواجهها في بيئتها المنظمة. (Kooshki, Zeinabadi,2016,8)

كما أن الاستقامة التنظيمية تسهم في إدراج العديد من الصفات الإيجابية، وتصبح المنظمة أكثر نجاحاً إذا ما كانت تتمتع بمستوى عالٍ من الاستقامة متمثلة بالعافية التنظيمية، والتسامح، والصدق، والرفاه الأخلاقي، إذ إنها تحسن الثقافة التنظيمية (الصراف، 2019، ص294).

2- الثقة: وهو مصطلح مرادف لمصطلحات الولاء التنظيمي أو الموثوقية المنظمة، والثقة ديناميكية، لأنها قابلة للزيادة والنقصان تبعاً للظروف الجارية والتفاعلات بين الإدارة والأفراد العاملين، إضافة إلى أسلوب التقييمات من قبل الأفراد العاملين وأصحاب العمل.

3- التسامح: ينعكس مفهوم التسامح من خلال أسلوب العفو والغفران للأفراد العاملين، وعند توفر نوع من السلوكيات السلبية أو الإخفاق في الأداء.

4- النزاهة وقدرة المنظمة في التعامل مع الأفراد العاملين بشفافية ومن خلال مواءمتها مع الأهداف المعلنة والقيم المشتركة والتمتع بالخصائص التي تبني الثقة والمصادقية.

5- التناؤل: سمة شخصية وتنظيمية تشير إلى الاعتقاد بالنجاح بغض النظر عن التحديات الآتية، إذ غالباً ما يكون التقدير أو الحكم من جهة المنظمة بأنها متفائلة أو لا على أساس وجهات نظر أصحاب العمل أو اتجاه الأفراد العاملين.

#### المحور الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

##### وتعرضها الدراسة على النحو التالي:

أولاً: منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، وذلك لمناسبته لأهداف الدراسة، وفروضها، وهو "المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها" (الأغا والأستاذ، 2012: 83).

ثانياً: مجتمع الدراسة: يقصد به تجمع الأشخاص، أو الأشياء، أو الموضوعات، التي تتعلق بها الظاهرة، أو المتغير موضوع الدراسة (السر والحجار، 2006: 17)، وشمل المجتمع الأصلي للدراسة الحالية جميع معلمي المدارس الإعدادية بمديرتي غرب وشرق غزة، والبالغ عددهم (2071)، وذلك في الفصل الدراسي الثاني للعام 2023، وذلك حسب إحصائية الكتاب الإحصائي للتعليم لعام 2021-2022م.

ويمكن تلخيص فوائد الاستقامة التنظيمية: (Zamahani,etal,2013,648-649).

بقدرتها على توفير قوة داخلية للسلوك العالي بأداء جيد، من بينها الحكمة والإنسانية، والعقلانية، والعمل في تحديد كل ما هو جيد، حيث تساعد على تقارب القيم بين الأفراد العاملين، فهي تعمل كطاقة معيارية لتشكيل المواقف والسلوك بين الأفراد العاملين، كما تسهم في رفع مستوى الجودة في القرارات ومعالجة المعلومات والنواتج.

وتعمل كقوة تحفز الأفراد العاملين على العمل معا ضمن نطاق مهمات مترابطة، بالإضافة إلى تطوير أنفسهم، وتلهمهم لدمج الرؤية التقاربية من خلال الشعور وتحمل المسؤولية، مما يجعل التفكير الأخلاقي وصنع القرار الأخلاقي أسهل، مما يساعد على إصدار أحكام أخلاقية سليمة، مع درجة من الاهتمام للتعقيدات الظرفية، كما تحقق المنافع بمستوى أعلى بكثير من خلال الاهتمام بولاء العملاء والاحتفاظ بهم بسبب جودة الخدمة المعطاة لهم، فيزيد من رضا الأفراد العاملين وأخلاقهم في عملهم، كما أنها تولد طاقة إيجابية في الأنظمة، وتزيد من نمو النظام وحيويته لدى الأفراد، وتعزز حالة الأداء الإيجابي بشكل غير عادٍ.

##### أبعاد الاستقامة التنظيمية:

قد أجمع معظم الباحثين الذين أوضحوا مجموعة من الأبعاد الخاصة بالاستقامة التنظيمية (التعاطف والثقة والمغفرة والنزاهة والتناؤل) بحسب الدراسات التي أجريت، إلا أنهم اختلفوا قليلاً في تفسيرها وطريقة عرضها، وسوف نتطرق لبعض تقسيمات الباحثين لأبعاد الاستقامة التنظيمية كما يلي: (Hamrahi,etal 2015,4774) (Ravaji.2016.498) (الصراف، 2019، ص296)

1- التعاطف: ويقصد به مساعدة الأفراد العاملين ضعيفي الأداء، وتقديم ظروف إيجابية لهم للعمل، وكذلك الذين يعانون من بعض السلوكيات غير المستقرة سواء أكانت نفسية أو اجتماعية.

ثالثاً: عينة الدراسة: يقصد بعينة الدراسة: هي أي مجموعة جزئية من المجتمع الذي له خصائص مشتركة، (أبو علام، 2007: 162)، وعينة الدراسة الحالية بلغت (417) معلماً ومعلمةً بمدارس الإعدادية الحكومية بمديرتي غرب وشرق غزة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وذلك بواقع 20.13% تقريباً من أفراد المجتمع الأصلي للدراسة. خصائص وصفات عينة الدراسة

#### جدول (1) تصنيف متغيرات الدراسة وفقاً للجنس، سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
41.7	174	ذكر
58.3	243	أنثى
100.0	417	الإجمالي
النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخدمة
43.4	181	أقل من 10 سنوات
41.7	174	من 10 إلى أقل من 20
14.9	62	من 20 فأكثر
100.0	417	الإجمالي

ويتبين من الجدول (1) أن نسبة المعلمين الذكور بعينة الدراسة كانت 41.7% مقابل 58.3%، من عينة الإناث وهم الأكثر عدداً، بينما كانت أغلب عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات بنسبة 43.4% من عينة الدراسة.

رابعاً- أداة الدراسة: تم استخدام مقياس الاستقامة التنظيمية إعداد (المحياوي 2022) وصف المقياس: يتكون المقياس في صورته الأولية من (15) فقرة، وينقسم إلى أربعة أبعاد، وهي: بعد العدالة، ويتكون من (4) فقرات، وبعد التعاطف، ويتكون من (4) فقرات، وبعد الثقة، ويتكون من (3) فقرات، وبعد التفاؤل ويتكون من (4) فقرات.

صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك على جميع أفراد العينة الاستطلاعية البالغ قوامها 40 معلماً ومعلمة، والجدول التالي توضح النتائج.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	.970 (**)	1
0.000	.967 (**)	2
0.000	.972 (**)	3
0.000	.971 (**)	4
0.000	.558 (**)	5

\*ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.05

\*\* ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول (2) أن معامل الارتباط لجميع فقرات البعد الذي تنتمي إليه، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي البعد كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 مع لجميع فقرات بعد العدالة.

### جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التعاطف مع الدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.889 (**)	0.000
2	.582 (**)	0.000
3	.448 (**)	0.004
4	.883 (**)	0.000

\*\* ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01 \*ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.05

يتبين من الجدول (3) أن معامل الارتباط لجميع فقرات البعد الذي ينتمي إليه، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي البعد كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 مع لجميع فقرات بعد التعاطف.

### جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات بعد الثقة مع الدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.849 (**)	0.000
2	.356 (*)	0.024
3	.849 (**)	0.000

\*\* ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01 \*ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.05

# ارتباط غير معنوي عند مستوى دلالة 0.05

يتبين من الجدول (4) أن معامل الارتباط لجميع فقرات البعد الذي ينتمي إليه، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي البعد كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 مع لجميع فقرات بعد الثقة.

### جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التفاؤل مع الدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.595 (**)	0.000
2	.727 (**)	0.000
3	.896 (**)	0.000
4	.892 (**)	0.000

\*\* ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01 \*ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.05 # ارتباط غير معنوي عند مستوى دلالة 0.05

يتبين من الجدول (5) أن معامل الارتباط لجميع فقرات البعد كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 مع البعد الذي ينتمي إليه، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي لجميع فقرات بعد التفاؤل.

ثبات مقياس الاستقامة التنظيمية

- تم حساب معامل الثبات للمقياس، وذلك من خلال طريقة التجزئة النصفية.

- تم إيجاد معامل الارتباط بين معدل درجات الأسئلة الفردية، ومعدل درجات الأسئلة الزوجية لكل بعد وللدرجة الكلية للمقياس، وقد تم تصحيح معامل

الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون الفرديـة، والجدول (6) يوضح معامل الثبات قبل التصحيح للأبعاد الزوجية، ومعامل جتمان للأبعاد التعديل وبعده.

#### جدول (6) نتائج معامل الثبات مقياس الاستقامة التنظيمية وفقا لطريقة التجزئة النصفية

الأبعاد	عدد الفقرات	الثبات قبل التعديل	الثبات بعد التعديل
العدالة	4	0.885	0.939
التعاطف	4	0.673	0.779
الثقة	3	0.692	0.802
التفاؤل	4	0.785	0.877
الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية	15	0.930	0.963

أولاً: محك الدراسة المعتمد:  
لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في استبانة ليكرت الخماسية من خلال حساب المدى بين درجات الاستبانة (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في الاستبانة للحصول على طول الفئة (0.8=5/4)، لتحديد فئات المستويات الخمسة، والجدول (7) يوضح فئات المحك المعتمد في الدراسة.

#### جدول (7) يوضح فئات المحك المعتمد في الدراسة

مدى الوزن النسبي	من 20% إلى 36%	أكثر من 36% إلى 52%	أكثر من 52% إلى 68%	أكثر من 68% إلى 84%	أكثر من 84%
مدى المتوسط الحسابي	1-1.8	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5
التصنيف	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

وللإجابة عن ذلك السؤال قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المقياس بالإضافة للدرجة الكلية وللأبعاد، وجاءت النتائج على النحو التالي:  
التحليل وفقا للدرجة الكلية وللأبعاد لمقياس الاستقامة التنظيمية:

يتبين من جدول (6) أن قيمة معامل الثبات لمقياس الثقة التنظيمية وفقا لطريقة التجزئة النصفية بلغ 0.963، وهي تعتبر قيمة مرتفعة تدل على قوة المقياس وثباته ومن ثم صلاحيته للتطبيق على أفراد العينة.

#### نتائج الدراسة

و توضحه الدراسة كما يلي:

تم الاستعانة بفئات محك الدراسة وذلك لتحديد مستوى المتغيرات الدراسة.  
1- نتائج السؤال الأول والذي ينص على: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمجالات الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الإعدادية في مديرتي شرق وغرب غزة؟

## جدول (8) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري للدرجة الكلية ولأبعاد مقياس الاستقامة التنظيمية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	العدالة	7993.	0.641	75.9	1
2	التعاطف	7123.	0.690	74.4	3
3	الثقة	7673.	0.643	75.3	2
4	التفاوض	7183.	0.671	74.3	4
	الاستقامة التنظيمية	3.744	0.629	874.	

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أهمية توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس، والاهتمام العام بتميتها من خلال النظريات القيادية الحديثة، كذلك الاهتمام الخاص من قبل وزارة التربية والتعليم بتدعيمها والتحفيز على امتلاكها، بالإضافة إلى حرص مديري المدارس الشديد على التمسك بأخلاقيات المهنة، وعلى الحفاظ على صورتهم الإيجابية في المجتمع المدرسي، والذي ينعكس بدوره على مكانتهم في المجتمع المحلي، وحرصهم أيضاً على تمثل الميثاق الأخلاقي لمهنة التعليم في المدارس بمديرية غرب وشرق غزة، بالإضافة إلى أن الاستقامة التنظيمية هي مقوم رئيس للشخصية الفلسطينية التي ينبغي أن يلتزم بها مديرو المدارس. وتوضح الدراسة أهم النتائج الخاصة بأبعاد الاستقامة التنظيمية على النحو التالي:

يتبين من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمقياس الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين قد بلغ 3.744 بوزن نسبي (74.8%)، مما يشير إلى أن مستوى الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس قد كان مرتفعاً وفقاً لمحك الدراسة المعتمد، كما يتبين أن بعد العدالة كان أكبر أبعاد الاستقامة التنظيمية بوزن نسبي 75.9%، في حين أن بعد التفاوض كان أقل الأبعاد بوزن نسبي 74.3%.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة كل من دراسة المطيري (2022) حيث توصلت إلى أن درجة ممارسة أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات متحققة بدرجة كبيرة، ودراسة المحياوي (2022) حيث بينت أن درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة الناصري (2021) حيث توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت كبيرة في أبعاد الدراسة ككل، ودراسة البلهد (2021) حيث بينت أن مستوى استقامة القيادة المدرسية المدركة ومحاورها في المدارس السعودية مرتفعة بشدة، ودراسة الجمل (2022) حيث بينت أن مستوى ممارسة الاستقامة التنظيمية بوزن نسبي 82.47% وهو مستوى مرتفع.

## 1. بعد العدالة:

### جدول (9) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد العدالة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يتعامل قائد المدرسة بصدق مع العاملين كافة	3.935	0.802	78.7	1
2	يوصف العمل المدرسي بالشرف والاستقامة	3.772	0.814	75.4	2
3	تنسق أقواله مع أفعاله	3.741	0.838	74.8	4
4	يوزع المهام المدرسية بإنصاف ونزاهة بين المعلمين	3.748	0.824	75.0	3

وربما يعود السبب في ارتفاع درجة تطبيق العدالة إلى إدراك المديرين والمديرات لأهمية تطبيقها في الإدارة المدرسية، وخاصة أنهم يتعاملون مع شريحة واسعة من المعلمين والطلبة، وكل منهم يعرف حقوقه وواجباته، فتطبيق المدير للعدالة التنظيمية يحميه من المشكلات الإدارية التي تحدث في حال حدوث بعض الخلل في هذا الجانب، إضافةً إلى أن تطبيقه للعدالة يحمي مؤسسته من الصراع التنظيمي الذي قد يعرقل سير العملية التربوية، ويؤثر في جودة الأداء الإداري لمدير المدرسة.

يتبين من الجدول (9) أن الفقرة (1) والتي تنص على: "يتعامل قائد المدرسة بصدق مع العاملين كافة" كانت أكبر فقرات بعد العدالة بوزن نسبي 78.7%، في حين أن الفقرة (3) والتي تنص على: "تنسق أقواله مع أفعاله" كانت أقل فقرات بعد العدالة بوزن نسبي 74.8%.

ويعزو الباحث أن جميع فقرات العدالة جاءت مرتفعة، وربما يعود إلى الكفاءة الإدارية والمهنية العالية التي يتمتع بها المديرين والمديرات في مدارسهم، وإدراكهم لمفاهيم العدالة وضرورتها لضمان نجاحهم في العمل الإداري، وفي قيادة المدرسة نحو تحقيق أهدافها التربوية، حيث لا يتم تعيين مدير المدرسة إلا ضمن ضوابط وشروط تحقق الكفاءة المهنية والإدارية اللازمة لعمله كمدير.

## 2. بعد التعاطف:

### جدول (10) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد التعاطف

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يشارك قائد المدرسة الآخرين مشاعرهم في أفراحهم وأحزانهم	3.801	0.809	76.0	1
2	يهتم بتلبية احتياجات المعلمين في نطاق عملهم.	3.688	0.898	73.8	4
3	يقدم سبل الدعم والرعاية للمعلمين في جوانب حياتهم.	3.691	0.879	73.8	3
4	يراعي الظروف التي يمر بها المعلمين والتي يمكن أن تؤثر سلباً في أدائهم.	3.705	0.929	74.1	2

76%، في حين أن الفقرة رقم (2) والتي تنص على: "يهتم بتلبية احتياجات المعلمين في نطاق عملهم" كانت أقل فقرات بعد التعاطف بوزن نسبي 37.8%.

يتبين من الجدول (10) أن الفقرة (1) والتي تنص على: "يشارك قائد المدرسة الآخرين مشاعرهم في أفراحهم وأحزانهم" كانت أكبر فقرات بعد التعاطف بوزن نسبي



بالمشاعر الإيجابية تجاه زملاء العمل والمدرسة ككل، وبالتالي اهتمام الموظفين بعضهم ببعض، والشعور بمعاناة الآخرين والعمل على تخفيف تلك المعاناة عنهم من خلال التفاعل بينهم؛ ما يؤدي إلى تعزيز مشاعر الترابط.

ويعزو الباحث حصول فقرات بعد التعاطف على مستوى مرتفع إلى أن مدير المدرسة هو قائد تربوي وإنساني، وأن تطبيق هذا المبدأ سوف يسهم في تعزيز سلوكيات العمل مع المعلمين، وأن التعاطف يُسهل التعافي السريع لمديري المدارس، ويُعزّز مستويات الالتزام من المعاناة، وتهتم

### 3. بعد الثقة

#### جدول (11) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد الثقة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	توجد ثقة لدى المعلمين بقائد المدرسة وأعماله	3.823	0.786	76.5	1
2	يتعامل قائد المدرسة بكياسة واحترام للمدرسة	3.748	0.815	75.0	2
3	توجد ثقة متبادلة بين المعلمين والإدارة المدرسية	3.731	0.846	74.6	3

كما تعزى هذه النتيجة إلى أن العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين وهي العلاقة المتكاملة، بل إنها قد تتضمن عدم وجود المشكلات والعلاقات غير المهنية، وهذا ما يجعل المعلم يشعر بالطمأنينة حين مناقشته لقضاياها مع مدير المدرسة من جهة، ومن جهة أخرى فإن مدير المدرسة سيتعامل بطريقة مهنية نوعًا ما مع أخطاء المعلمين وتجاوزاتهم إن حدثت، وبالتالي فإن مثل هذه المعاملة ستقوي مستوى الثقة لدى مُعلمي المدارس، وقد يكون أغلب مديري المدارس مهتمين بتوظيف مهارات المعلمين بمهنية، مما قد يُساعد على تنمية الثقة التنظيمية لمعلمي المدارس، وقد يكون لديهم مراعاة لمشاعر وأحاسيس المعلمين مما قد يؤثر إيجابيا في مستوى الثقة لديهم.

يتبين من الجدول (11) أن الفقرة (1) والتي تنص على: "توجد ثقة لدى المعلمين بقائد المدرسة وأعماله" كانت أكبر فقرات بعد الثقة بوزن نسبي 76.5%، في حين أن الفقرة (3) والتي تنص على: "توجد ثقة متبادلة بين المعلمين والإدارة المدرسية" كانت أقل فقرات بعد الثقة بوزن نسبي 74.6%.

ويعزو الباحث أن جميع فقرات الثقة جاءت مرتفعة إلى أن المديرين والمديرات في المدارس لهم دراية كبيرة بأهمية استخدام الأنماط الإدارية الإيجابية، والتي تعمل على زيادة الثقة المتبادلة بين أطراف العملية التعليمية داخل المدرسة، كما أن المديرين لديهم الإدراك المرتفع بأهمية ضرورة إشراك المجتمع المحلي ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية.

كما يعزو الباحث النتيجة إلى طبيعة العلاقة التي تربط معلمي المدارس في الإدارة، حيث إن مثل هذه العلاقات الجيدة ستؤدي إلى تعزيز مستوى الثقة بين الطرفين.

#### 4- بعد التفاوض:

#### جدول (12) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد التفاوض

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يوجد قدر مناسب من تفاؤل قائد المدرسة بتحقيق إنجازات تعليمية	3.722	0.835	74.4	2
2	يحرص على النجاح حتى لو واجهته مشكلات أو تحديات كبيرة	3.705	0.892	74.1	4
3	يهتم بتحقيق السعادة المهنية للمعلمين بالمدرسة	3.727	0.827	74.5	1
4	يربط بشكل فعال بين أدائه المهني وأهداف وغايات العمل	3.719	0.855	74.4	3

نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمجالات الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الإعدادية في مديرتي شرق وغرب غزة تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، سنوات الخدمة)؟"

ولإجابة عن ذلك السؤال تم استخدام التباين الأحادي (ANOVA) للمتغيرات المستقلة ذات ثلاث مجموعات، واختبار t-test للمتغيرات المستقلة المقسمة لمجموعتين؛ للتعرف على الفروق في أكثر من المتغير التابع مع متغير مستقل، وجاءت النتائج على النحو التالي:

يتبين من الجدول (12) أن الفقرة (3) والتي تنص على: "يهتم بتحقيق السعادة المهنية للمعلمين بالمدرسة" كانت أكبر فقرات بعد التفاوض بوزن نسبي 74.5%، في حين أن الفقرة (2) والتي تنص على: "يحرص على النجاح حتى لو واجهته مشكلات أو تحديات كبيرة" كانت أقل فقرات بعد التفاوض بوزن نسبي 74.1.5%.

ويعزو الباحث حصول فقرات التفاؤل على مستوى عالٍ لأنه يُعد سمة من السمات الشخصية للمديرين والعاملين في المدرسة، وسمة تنظيمية للمدرسة ككل، لما له من أثر كبير في العملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة، وهو أيضا إيمان مديري المدارس باحتمالية الحصول على نتائج مرغوبة وإيجابية؛ فالمديرون المتفائلون يتمتعون بمجموعة من المشاعر الإيجابية نسبياً، وهم يسعون جاهدين لتحقيق أهدافهم حتى عندما يواجهون التحديات أو الصعوبات، ويمكن القول إن مجال التفاؤل تكافح من خلاله المدارس الإعدادية، وغيرها من المؤسسات التعليمية لمواجهة التغيرات البيئية؛ لتظل قادرة على المنافسة.

## 1.الجنس:

جدول (13) نتائج اختبار t للتعرف على الفروق في الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهه نظر المعلمين تعزى للجنس .

البعـد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
العدالة	ذكر	174	3.550	0.507	-5.207	0.000
	أنثى	243	3.872	0.693		
التعاطف	ذكر	174	3.443	0.582	-5.992	0.000
	أنثى	243	3.838	0.715		
الثقة	ذكر	174	3.525	0.545	-4.831	0.000
	أنثى	243	3.825	0.679		
التفـاؤل	ذكر	174	3.456	0.566	-6.167	0.000
	أنثى	243	3.850	0.693		
الاستقامة التنظيمية	ذكر	174	3.493	0.495	-5.849	0.000
	أنثى	243	3.844	0.673		

قيمة t الجدولية عند درجات حرية 415 عند مستوى دلالة  $0.05=1.96$

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الإناث قد يكنّ أكثر التزاماً بالاستقامة التنظيمية من الذكور؛ نظراً لأنهن لا يتقبل منهن أي نوع من التقصير أو الإهمال أو السلوك غير المهني، بالإضافة إلى أن مديرات المدارس من الإناث قد يكنّ أكثر اتباعاً للأساليب الديمقراطية في الإدارة، وأكثر حرصاً على بناء علاقات إنسانية فعالة مع العاملين، وأكثر مراعاة لظروف وحاجات المعلمين المتنوعة.

يتبين من الجدول (13) أن مستوى الدلالة للاستقامة التنظيمية وأبعادها كان أقل من 0.05؛ مما يشير لوجود فروق في مستوى الاستقامة التنظيمية وأبعادها تعزى للجنس، حيث الفروق كانت لصالح الإناث. اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الناصري (2021) حيث كشفت عن وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة نورجان ودليكسي (Nartgun& Dilekci,2016) حيث كشفت عن عدم وجود فروق تُعزى لمتغير الجنس، ودراسة الجمل (2022) حيث بينت أنه لا توجد فروق في الاستقامة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

## 2.سنوات الخدمة:

جدول (14) نتائج التباين الأحادي في اتجاهات للتعرف على الفروق في الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تعزى لسنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	Sig. مستوى الدلالة
العدالة	بين المجموعات	1.460	2	0.730	1.782	0.170
	داخل المجموعات	169.587	414	0.410		
	الإجمالي	171.046	416			
التعاطف	بين المجموعات	2.915	2	1.457	3.090	0.047
	داخل المجموعات	195.266	414	0.472		
	الإجمالي	198.180	416			
الثقة	بين المجموعات	1.907	2	0.954	2.321	0.099
	داخل المجموعات	170.121	414	0.411		
	الإجمالي	172.029	416			
التفاؤل	بين المجموعات	1.319	2	0.659	1.467	0.232
	داخل المجموعات	186.033	414	0.449		
	الإجمالي	187.351	416			
الاستقامة التنظيمية	بين المجموعات	1.702	2	0.851	2.164	0.116
	داخل المجموعات	162.853	414	0.393		
	الإجمالي	164.556	416			

يتبين من الجدول (14) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية للـاستقامة التنظيمية ولجميع أبعاده كانت أكبر من 0.05، باستثناء بعد المرونة كان أقل من 0.05، مما يشير لعدم وجود فروق في الاستقامة التنظيمية وأبعادها تعزى لسنوات الخدمة، باستثناء بعد التعاطف حيث توجد فروق تعزى لسنوات الخدمة، ولتعرف على مصدر الفروق تم استخدام اختبار فشر LSD، والنتائج موضحة بالجدول (15).

جدول (15) نتائج الاختبار البعدي فشر LSD للكشف عن مصدر الفروق في التعاطف وفقاً لسنوات الخدمة

البيان	متوسط الفروق	مستوى الدلالة
التعاطف	أقل من 10 سنوات	0.883
	أكثر من 20 سنوات	0.018
	أقل من 10 سنوات	0.883
	أكثر من 20 سنوات	0.025
	أقل من 10 سنوات	0.018
	أكثر من 20 سنوات	0.025

- يتبين من الجدول (15) أن مصدر الفروق في المرونة كان بين سنوات الخدمة الأكثر من 20 سنة من جهة وبين سنوات الخدمة الأقل من 10 سنوات، وبين 10-20 سنة من جهة أخرى لصالح سنوات الخدمة الأكثر من 20 سنة. اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من دراسة المطيري (2022) حيث بينت أنه لا توجد فروق في استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة ترجع لاختلاف سنوات الخبرة، ودراسة المحياوي (2022) حيث أظهرت أنه لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة الناصري (2021) حيث كشفت النتائج عن عدم وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيري سنوات الخبرة، ودراسة البلهد (2021) حيث بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمات عينة الدراسة حول إدراك مستوى استقامة القيادات المدرسية المدركة ومحاورها باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة بالمدرسة، ودراسة الجمل (2022) حيث أظهرت أنه لا توجد فروق في الاستقامة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- يعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن عينة الدراسة من المعلمين الأكثر خبرة قد يكون لديهم ثقافة تنظيمية أكثر، وأكثر إدراكاً للوائح والتشريعات والقوانين والقرارات الوزارية. نتائج السؤال الثالث والذي ينص على: "ما التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير ممارسة مديري المدارس الحكومية لأبعاد الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الإعدادية في مديرتي شرق وغرب غزة؟"
- في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، تم صياغة التوصيات والمقترحات الإجرائية التالية لتطوير ممارسة مديري المدارس الحكومية لأبعاد الاستقامة التنظيمية، وتمثل في:

- إعداد برامج تدريبية لتنمية المعارف النظرية حول مفاهيم مجالات الاستقامة التنظيمية.
- توزيع نشرات دورية تشمل نماذج عربية وأجنبية من الرسائل لمؤسسات تربوية ومجتمعية وتحليلها من خلال اللقاءات والمناقشات.
- إجراء استطلاع للرأي حول الدور الذي يقوم به مدير المدرسة في مواجهة المتغيرات والتحديات في البيئة الداخلية والخارجية وما يحتاجه المعلمون، وماذا يتوقعون للوصول إلى اتفاق جماعي لوضع رؤية وتصور لمجابهة تلك التحديات؟
- الاستفادة من تجارب المدارس الرائدة عالمياً في مجال الاستقامة التنظيمية، مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف وواقع المجتمع الفلسطيني، ومراعاة تطبيق ما يناسب من العادات والقيم وفلسفة المجتمع وثقافته.
- إجراء عملية المراجعة والتقييم المستمر للأداء من قبل المسؤولين لتصميم الانحرافات في أداء المديرين، وتقديم التغذية الراجعة لهم باستمرار.
- تعزيز القيم الأخلاقية للقائد المدرسي، وذلك من خلال التزام القائد المدرسي بتطبيق أنماط السلوك الأخلاقي الذي يؤثر في أنماط سلوك العاملين معه، وبالتالي التأثير في أدائهم العملي داخل المدرسة.

### التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة يقدم الباحث التوصيات الآتية:
- إقامة الدورات التدريبية لتدريب مديري المدارس كيفية اتساق أقواله مع أفعاله.
- تدريب مديري المدارس على كيفية توزيع المهام المدرسية بإنصاف ونزاهة بين المعلمين.
- تدريب مديري المدارس على كيفية الاهتمام بتلبية احتياجات المعلمين في نطاق عملهم.
- تدريب مديري المدارس على كيفية تقديم سبل الدعم والرعاية للمعلمين في جوانب حياتهم.
- تدريب مديري المدارس على كيفية إيجاد ثقة متبادلة بين المعلمين والإدارة المدرسية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. أبو شكير، زهراء جمال.(2018). الدور المعدل للاستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري، (رسالة ماجستير)، جامعة كربلاء، بغداد.
2. أبو طيـبـخ، أيـث شاكـر محسن. (2019). اختـبار العلاقة بين سلوك القيادة الجمالي والاستقامة التنظيمية: دراسة تطبيقية في العتبة العلوية المقدسة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، مج13، ع25، 143 - 176.
3. أحمد، علي. (2022). الفضيلة التنظيمية ودورها في تعزيز الجاذبية التنظيمية: بحث ميداني لآراء عينة من التدريسيين الزائرين بالمعاهد في محافظة دهوك، المجلة الأكاديمية لجامعة نـوروز، 11 (1)، 112-129.
4. البليهد، نورة بنت محمد. (2021). استقامة القيادات المدرسية المدركة من المعلمات بمدارس التعليم العام الحكومية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج29، ع4، 463 - 488.
5. جراد، مجاهد خالد. (2022). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج30، ع4، 620 - 650.
6. الجمل، شادي (2022) الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، (رسالة ماجستير)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
7. حلوب، علاء صافي. (2023). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالنجاح الإداري، مجلة الدراسات المستدامة، مج5، ملحق، 106 - 134.
8. الرواشدة، سحر رشيد سلامة، والطعاني، حسن أحمد المصطفى. (2022). التمكين الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج6، ع11، 30 - 55.
9. السر، خالد، والحجار، رائد. (2006). أساسيات الإحصاء وتطبيقاته التربوية، ط1، جامعة الأقصى غزة، مكتبة الطالب الجامعي.
10. السيد، علاء الدين. (2022). دور القوّة التنظيمية في تعزيز استقامة القيادة: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، مجلة العلوم الإنسانية، 26(03)، 453-480.
11. العابدي، علي. (2017). المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القادة والتألق التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23(197)، 153-173.
12. عبد العال، ياسر عبد العزيز. (2022). العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي: الواقع - المأمول، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مج19، ع1، 231 - 244.
13. العموش، وفاء عايد. (2023). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميهـم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج31، ع1، 253 - 274.
14. عياصرة، عبد الرحمن (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
15. المحياوي، محمد بن حامد شديد. (2022). أثر ممارسة المهارات القيادية في الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع، مجلة بحوث التعليم والابتكار، 2(4)، 1-26.

16. المرزوقي، أحمد بن سعيد بن عبدالله، والدباء، عبد المجيد محمد عبد الوهاب. (2022). واقع العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس والولاء الوظيفي للمعلمين في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع28، 1 - 17.
17. مصطفى، صابر بكر، وصالح، ماهرة بان حسين. (2018). التفاوض والتشاور لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة حلبجة، مجلة كلية التربية، ع6، 195 - 216.
18. المطيري، زكية بنت ذياب بن شباب. (2022). الاستقامة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع27، 227 - 280.
19. الناصري، ناصر بن سيف بن سعيد، وإبراهيم، حسام الدين السيد محمد. (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، ع122، 331 - 356.
20. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2007). نشرة رقم م.ت.ع/1، تاريخ الاطلاع: 2020/10/25م، الموقع: [/https://www.mohe.ps](https://www.mohe.ps)

- satisfaction for high school teachers in turkey. Pakistan journal of statistics, 30(6)1243-1250(2015.)
6. Kars, M & Inandi, Y. (2018). Relationship between School Principals' Leadership Behaviors and Teachers' Organizational Trust. Eurasian Journal of Educational Research, 74 (1), 145-164.
  7. 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
  8. Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 29(2), 193-218.
  9. Nartgun, Senay ; Dilekci, Umit. (2016). Teacher Views on Administrators' Leadership Styles and Level of Organizational Virtuousness , Anthropologist, 24 (1), 363-372.
  10. Nikandrou, Irene; Tsachouridi, Irene. (2015). Towards a better understanding of the buffering

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abedi, S. H., Eslami, H., & Amrolahi, N. (2014). The role of organizational virtuousness on the organizational commitment of employees (Case study: Islamic Azad university). Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 5(10), 118-130.
2. Boyaci, A., Karacabey, M & Bozkus, K. (2018). The Role of Organizational Trust in the Effect of Leadership of School Administrators on Job Satisfaction of Teachers. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim, 24 (3), 437-482.
3. Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. American behavioral scientist, 47(6), 766-790.
4. Gukiina, Joshua; Ntayi, Joseph; Balunywa, Waswa; Ahiauzu Augustine. (2018). Institutional Identification and Organizational Citizenship Behaviors of Uganda Hotel Staff: The Mediation Role of Organizational Virtuousness, Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies, 6(2), 77-101
5. Karakose, T. The Empirical of organizational justice & job



effects of organizational virtuousness' perceptions on employee outcomes, *Management Decision*, 53(8), 1823 – 1842.

11. Singh , Yajna & Joey, Buitendach. (2014). Psychological Capital, Subjective Wellbeing, Organisational Virtuousness and Organisational Citizenship Behaviour amongst Teachers. *Asian Congress of Applied Psychology – Singapore*.