

## أثر ممارسة المهارات القيادية في الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع

### The effect of practicing leadership skills on the organizational integrity of school leaders in the education of Yanbu Governorate

أ / محمد بن حامد شديد الحياوى<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ماجستير قيادة تربوية - قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة طيبة - المملكة العربية السعودية

#### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة المهارات القيادية في الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة (المهارات القيادية، والاستقامة التنظيمية)، ومجتمع الدراسة من معلمي المدارس في تعليم ينبع بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي: 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، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى توافر أبعاد المهارات القيادية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع، واتضح أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع، ووجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، بين جميع المهارات القيادية ودرجاتها الكلية وبين الاستقامة التنظيمية بمجالاتها ودرجاتها الكلية، كما أوصت الدراسة بضرورة التركيز على توافر المهارات القيادية، والاهتمام بتنميتها لدى قادة المدارس والمعلمين.

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية - الاستقامة التنظيمية - قادة المدارس.

## Abstract:

The aim of the study is to identify the impact of leadership skills practice on organizational integrity among school leaders in the education of Yanbu Governorate. The study reached a set of results, namely: that the practice of school leaders in Yanbu's education for leadership skills came with a relative weight of 75.2%, i.e. to a large degree, and it was found that the degree of availability of dimensions of organizational integrity among school leaders was a relative weight of 76%, i.e. it came to a large degree. And that there are no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the average estimates of the study sample for the level of availability of leadership skills dimensions for school leaders in the education of Yanbu Governorate due to the variable years of service, and it was also clear that there are no statistically significant differences at the level of significance. ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the averages of the study sample's estimates of the level of availability of dimensions of organizational integrity among school leaders in the education of Yanbu Governorate due to the variable years of service, and the existence of a positive and significant relationship Statistical tool at the level of 0.01 between all leadership skills and their total degree and organizational integrity in their fields and total degree. The study also recommended the need to focus on the availability of leadership skills, and attention to their development among school leaders and teachers.

**Keywords:** Leadership skills, organizational integrity, impact.

**مقدمة:**

التي تدعم أخلاقيات مهنة القيادة المدرسية، وهي فضيلة أخلاقية ترتقي بآمال القادة العاملين وتطلعاتهم وطموحاتهم، ويجعلهم أكثر إيجابية في تفكيرهم وممارساتهم المهنية، وأكثر قدرة على مواجهة التحديات المعاصرة، وأكثر تصميمًا على حل المشكلات (Malik&Naeem,2016)، وتعد الاستقامة التنظيمية أحد مظاهر الصحة التنظيمية في المؤسسة "التي تركز على نشر السلوك الإنساني وتأسيس الممارسات والاتجاهات السامية في المؤسسة، وتحقيق انتماء وولاء الفرد والجماعة لها، وزيادة التزامهم التنظيمي نحو تحقيق أهدافها (Ravaji,2016,p497)، ويمكن القول إن قائد المدرسة بحاجة لتطبيق مدخل الاستقامة التنظيمية، للقضاء على التفكير السلبي لدى العاملين وانخفاض مستوى الطموح لأداء الأعمال والمهام، وعليه يمكن أن تسهم المهارات القيادية في تحقيق أبعاد الاستقامة التنظيمية، وهذا ما دفع الباحث إلى أن يعد الدراسة ساعياً إلى التعرف على ممارسة المهارات القيادية وصولاً لدراسة أثرها في الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع.

**مشكلة الدراسة وأسئلتها**

يعد العنصر البشري عاملاً مهماً في تطوير المؤسسات التربوية التعليمية، ولما كانت المدرسة جزءاً أصيلاً في المجتمع تمارس أدوارها وتحقق الرقي والتقدم للمجتمع، فإن تطوير قادة المدارس يمثل ضرورة حتمية لدى المهتمين والمختصين، فقيادات المدارس هم المحرك الأساسي الذي تتمحور حوله مختلف الأنشطة والبرامج التعليمية، وهم القادرون على تحقيق الاستقامة التنظيمية، من خلال السمات والخصائص التي يمثلونها في مؤسساتهم (Zeng, 2018).

واهتمت المملكة العربية السعودية بالمؤسسات التربوية بتحقيق معايير النزاهة والعدالة والثقة فيها وهذا ما أكد في برنامج التحول الوطني 2030، وعلى الرغم من ذلك فإنه قد وُجد قصور في تطبيق مفاهيم الاستقامة التنظيمية، وفي ضوء ما سبق وعلى الرغم من الجهد المبذول لوزارة التعليم والجهات المعنية في تنمية الكادر

تعد القيادة المدرسية من الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة في علوم الإدارة والقيادة التربوية نظراً لأهميتها الكبيرة في تحديد احتياجات العصر الحالي ومراقبة متغيراته لتحقيق الانسجام في برامج المدرسة وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي فإن قائد المدرسة يجب أن يمثل نموذجاً يحتذى به في تطبيق مجموعة من المبادئ والقيم في ممارساته التي تجسد أخلاقيات العمل.

وقد اهتمت المملكة العربية السعودية بالمهارات القيادية والاعتناء بها، فالقيادة المدرسية هي التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية (عياصرة، 2006)، وفي ضوء التغيرات المستمرة في العالم وتحديث أهداف النظام التعليمي فإن المهارات القيادية يزداد البحث عنها، وإعادة النظر في تحديدها، فبعض الدراسات أضافت المهارات الذاتية والفنية والتصورية مثل دراسة أبو صالح وأبو مخ (2017)، وهناك من حددها في (المهارات الفنية والمهارات الفكرية والمهارات الإنسانية) مثل دراسة الغامدي (2017) ونظراً لخصوصية الدراسة الحالية ستحدد المهارات القيادية بشيء من التفصيل مثل: مهارات التخطيط ومهارات الاتصال ومهارات العلاقات ومهارات صناعة القرار وحل المشكلات.

نظراً لاهتمام الباحثين والمتخصصين بالمهارات القيادية فهناك العديد من الدراسات التي تطرقت للمهارات القيادية، وتنميتها لدى قادة المدارس، فقد جاءت دراسة الزهراني (2019) لتبحث في المهارات القيادية لدى القيادة المدرسية في منطقة الباحة، واستهدفت دراسة صالح وأبو مخ (2017) البحث في ممارسة القيادة المدرسية للمهارات القيادية في ضوء مدخلي المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية، ورمت دراسة طيب والوشمي (2016) إلى ممارسة المهارات القيادية لدى القيادة المدرسية المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة، حيث يعد مدخل الاستقامة التنظيمية من المداخل الإدارية

درجة ممارسة قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع للمهارات القيادية؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى المدرسة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع؟

5. هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لممارسة قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع للمهارات القيادية وبين مستوى توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين؟

**أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة الحالية ما يلي:

1. التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف على مستوى توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المعلمين.
3. الكشف عما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى المدرسة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع للمهارات القيادية.
4. الكشف عما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى المدرسة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع.

البشري في الميدان التربوي، فإن التحديات المجتمعية كبيرة والمتغيرات والتطورات العالمية والإقليمية متسارعة، ونظرًا للشغف الشديد للمملكة العربية السعودية في تحقيق التميز المستدام- في ضوء رؤية المملكة (2030)- فإن المهارات القيادية المتوافرة لدى قادة المدارس بحاجة إلى التنمية والتطوير باستمرار، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة، مثل دراسة صالح وأبو مخ (2017) ودراسة الزهراني (2019) حيث أكدت بعض المهارات القيادية الواجب توافرها لدى قادة المدارس. وأكدت دراسة طيب والوشمي (2016) ضرورة تركيز أصحاب القرار وواضعي السياسات التربوية بالمهارات القيادية، كما جاءت دراسة الشهري (2015) التي أكدت ضرورة الاهتمام بالمهارات القيادية، وأن لها دورًا في تحقيق المستوى المطلوب من الإنجاز، وعلى خلفية ما سبق تأتي هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر ممارسة المهارات القيادية في الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المعلمين.

### أسئلة الدراسة: وفي ضوء ما سبق تطرح الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر ممارسة المهارات القيادية في الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى ممارسة قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع للمهارات القيادية (المهارات الذاتية - المهارات الإنسانية - المهارات الفكرية - المهارات الفنية) من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية (العدالة - التعاطف - الثقة - التفاؤل) لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى المدرسة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة

المهارات الفكرية - المهارات الفنية) اختيرت أبعاد الاستقامة التنظيمية في (العدالة - التعاطف - الثقة - التفاؤل).

- الحدود البشرية: طُبقت أدوات الدراسة على المعلمين في تعليم محافظة ينبع والبالغ عددهم (2280) معلماً خلال العام الجامعي(1442/1443هـ).

- الحدود المكانية: طُبقت أدوات الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة ينبع.

**مصطلحات الدراسة: تحددت مصطلحات الدراسة فيما يلي:**

1. **المهارات القيادية:** يعرف الزهراني (2019)، (62) المهارات القيادية بأنها: "قدرة القائد التربوي على القيام بالمهام الفنية والإدارية والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التعليمية بشكل يتصف بالدقة والمرونة في سبيل توفير الوقت والجهد، وتحدد هذه المهارات بالتخطيط المستقبلي والتطوير والإبداع والتأثير والإلهام واتخاذ القرارات".

**ويرى الباحث أن المهارات القيادية هي:** سلوكيات أدائية شاملة لمجالات العمل المدرسي يمارسها القائد الإداري للمدرسة، بحيث يكون قادراً من خلالها على إحداث التأثير في الآخرين وتحقيق أهداف مدرسته بكفاءة وفاعلية.

2. **الاستقامة التنظيمية:** وهي مدخل تنظيمي يرتكز 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:** سلوكيات قادة المدارس التي تشكل مع بعضها البعض منظومة إدارية متكاملة الأبعاد، تعبر

5. توضيح علاقة الارتباط بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لممارسة قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع للمهارات القيادية وبين مستوى توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين.

**حدود الدراسة:** تم تطبيق أدوات الدراسة على المعلمين في تعليم محافظة ينبع والبالغ عددهم (2280) معلماً خلال العام الجامعي(1442/1443هـ).

**أهمية الدراسة:** نبعت أهمية الدراسة مما يلي:

1. من المأمول أن تلقي الدراسة الحالية الضوء على موضوع (المهارات القيادية والاستقامة التنظيمية) في وقت يحتاج المجتمع السعودي فيه إلى قادة مؤهلين يمتلكون مهارات قيادية تمكنهم من إحداث التغيير المرغوب في إدارة المؤسسات التعليمية، والوصول إلى الاستقامة التنظيمية لاقتحام دوائر التنافسية المحلية والعالمية.

2. تأتي الدراسة الحالية متوافقة مع رؤية المملكة 2030 التي تنادي بتطوير القيادات التربوية واستثمارهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية.

3. قد تُفيد الدراسة الحالية القيادات الإدارية في المدارس باختلاف مراحلها لتنمية المهارات القيادية وانعكاسها على تحقيق الاستقامة التنظيمية.

4. قد تساعد الدراسة واضعي السياسات ومنتخذي القرارات على تفعيل المهارات القيادية للوصول إلى الاستقامة التنظيمية.

**حدود الدراسة:**

تحددت الدراسة بالحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** "واقترنت على التعرف على أثر ممارسة المهارات القيادية في الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع، حيث تحددت المهارات القيادية في (المهارات الذاتية - المهارات الإنسانية -

ودراسة (أحمد، 2018) ودراسة (الحجاج، 2018)، ودراسة (عبد العزيز، 2019) لذلك اعتمدت الدراسة الحالية الأبعاد الأربعة السابقة أبعاداً للمهارات القيادية.

### الاستقامة التنظيمية

يعد مدخل الاستقامة التنظيمية من المداخل الإدارية التي تدعم أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، فهي من الموضوعات الحديثة، التي تمثل الأداء الفردي والكفاءة التنظيمية (Lilius ,et.al. 2008). وتعد الاستقامة التنظيمية من مظاهر الصحة التنظيمية المؤسسية التي تركز على تأصيل العادات والممارسات والاتجاهات السامية في المؤسسة، وتحقيق انتماء وولاء الفرد والجماعة لها، وزيادة التزامهم التنظيمي نحو تحقيق أهدافها. ( Ravaji 2016).

### مفهوم الاستقامة التنظيمية

يرى (Barclay et. al, 2012, 331) 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, 2015, 289) أن الاستقامة التنظيمية عبارة عن توجه تنظيمي يهدف إلى الاستفادة من السلوكيات الإيجابية أو نبيلة الغرض التي تعمل على تحقيق زيادة واضحة في استقرار المنظمات في أثناء التنافس في بيئة تمتاز بحركية مستمرة في عواملها.

### أهمية الاستقامة التنظيمية:

تسهم الاستقامة التنظيمية في جعل المنظمة أكثر نجاحاً إذا ما كانت تتمتع بمستوى عال من الاستقامة فقد ذكر (Ravaji, 2016, 496) أن الاستقامة التنظيمية تشعر الفرد العامل بقيمته وأهميته وإشعاره بدوره الفعال في المنظمة وتأثيره في أدائها مما يظهر ذلك في سلوكيات الأفراد العاملين التي تتجه نحو الإيجابية في السلوك نتيجة شعوره بمشاعر معززة لسلوكه من قبل منظمته وأعضائها، أما فيما يخص أهميتها للمنظمة فإنها تعزز من السمعة المنظمة وترفع من درجة مصداقيتها وتنمية الشعور

عن أخلاقيات العمل والسلوك الإنساني وتلقى قبول منتسبي المدارس كافة، وتسعى لتحقيق الثقافة التنظيمية المناسبة لتحقيق التميز المستدام.

### الإطار النظري: المبحث الأول: المهارات القيادية

وتوضحه الدراسة علي النحو التالي:

**مفهوم المهارات القيادية:** تعد المهارات القيادية من المهارات الأساسية التي تعتمد عليها الأنشطة والأهداف التي تسعى إليها الدولة في مختلف المجالات النوعية (حمادات، 2006)، وتعددت واختلفت تعريفات القيادة نتيجة لتباين المداخل الفكرية، فيعرفها (السكري، 2000، ص500) بأنها: "القدرة على الاتصال بالآخرين والعمل معهم لتحقيق أهداف اجتماعية محددة"، كما عرفها (عبد ربه، 2013، ص81) بأنها: "مجموعة من القدرات التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي والتي تمكنه من ممارسة دوره بطريقة تضمن أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف"، أما (الشاعر، 2016، ص46) فعرفها بأنها: "مجموعة السمات والقدرات المعرفية والشخصية والفنية ذات الكفاءة والفاعلية التي يمتلكها القائد من أجل القيام بأعمالهم بسهولة ودقة وسرعة لتحقيق الأهداف المطلوبة"، ويرى الباحث أن المهارات القيادية هي: سلوكيات أدائية شاملة لمجالات العمل المدرسي يمارسها القائد الإداري للمدرسة، بحيث يكون قادراً من خلالها على إحداث التأثير في الآخرين وتحقيق أهداف مدرسته بكفاءة وفاعلية.

### تصنيف المهارات القيادية:

يمكن تصنيف المهارات القيادية إلى عدة أبعاد اتفقت بعض الدراسات على بعضها واختلفت على البعض الآخر، حيث كانت (المهارات الإنسانية، والمهارات الذاتية، والمهارات الفكرية، والمهارات الفنية) هي الأكثر تكراراً في مجموعة الدراسات التي اطلع عليها الباحث وكان من هذه الدراسات التي اتفقت على أغلب الأبعاد السابقة، دراسة (القيسي ومحمود، 2015) ودراسة (شتيوي، 2017)

3. التسامح: ينعكس مفهوم التسامح من خلال أسلوب العفو والغفران للأفراد العاملين وعند توفر نوع من السلوكيات السلبية أو الإخفاق في الأداء، إذ إنه لا يمكن ضمان الاستقامة التنظيمية في المنظمات إذ لم تكن المنظمة متسامحة مع عاملها.
4. النزاهة: وتعني قدرة المنظمة على التعامل مع الأفراد العاملين بشفافية ومن خلال مواءمتها مع الأهداف المعانة والقيم المشتركة والتمتع بالخصائص التي تبني الثقة والمصادقية.
5. التفاؤل: سمة شخصية وتنظيمية، تشير إلى الاعتقاد بالنجاح بغض النظر عن التحديات الآنية، ويمكن أن يستند التفاؤل إلى التجارب الماضية، مع مراعاة نظريات التوقع في التحفيز.

#### الدراسات السابقة:

وتعرضها الدراسة علي النحو التالي:

#### أولاً: دراسات ذات علاقة بالمهارات القيادية:

**وطرح الغامدي (2017م)** دراسته التي هدفت إلى التعرف على درجة توافر المهارات القيادية لقادة المدارس للحد من تأثيرات المجتمع المحلي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة مدارس التعليم العام والأهلي (الابتدائي، المتوسطة، والثانوية) بمحافظة الخرج والدلم، وتكونت العينة من (116) قائدًا مدرسيًا، ومن أهم نتائج الدراسة، أن درجة توافر المهارات القيادية (عالية)، وأن درجة توافر المعوقات التي تحد من فاعلية قادة مدارس التعليم العام للحد من تأثيرات المجتمع المحلي (متوسطة).

**وطرحت دراسة عون (2018م)** التي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير، واستخدم الباحث المنهج المسحي، كما استُخدمت الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها المتمثل في مديري المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية ومساعدتهم، ومن أهم نتائج

بالانتماء والثقة بها، وتمكنهم من استخدام مهاراتهم بشكل أفضل من أجل الوفاء بالأهداف التنظيمية، ويشير ( Kooshki & Zeinabadi, 2016) أن الاستقامة التنظيمية لها دور في تعزيز الصحة المنظمة، وتمنع التطرف في الأفعال والأقوال والمشاعر والسلوك كما أنها تؤدي إلى ارتفاع أداء الأفراد والمنظمات على حد سواء، مع ارتفاع نسبة سلوك المواطنة الصالحة المنظمة للفرد العامل.

ويرى الباحث أن الاستقامة التنظيمية تنشد توافر بيئة عمل قائمة على القيم والأخلاقيات المهنية، مثل قيم الصدق والمحبة والتعاون، والحوار البناء والإخلاص في العمل التي تساهم مع غيرها في تحقيق علاقات متماسكة متميزة، وتساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

**أبعاد الاستقامة التنظيمية:**

اتفق معظم الباحثين الذين أوضحوا مجموعة من الأبعاد الخاصة بالاستقامة التنظيمية (التعاطف - الثقة - المغفرة - النزاهة - والتفاؤل) 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)

1. التعاطف: ويقصد به مساعدة الأفراد العاملين ضعيفي الأداء، وتقديم ظروف إيجابية لهم في العمل، وكذلك الذين يعانون من بعض السلوكيات غير المستقرة سواء أكانت نفسية أم اجتماعية، وينعكس هذا التعاطف التنظيمي على الأفراد العاملين الذين يهتمون بعضهم البعض.
2. الثقة: ويعني الولاء التنظيمي وهو قابل للزيادة والنقصان تبعاً للتفاعلات بين الإدارة والعاملين، ويظهر لنا هنا نظرية التبادل الاجتماعي التي تفسر الثقة فهي مجموعة من المشاعر التي تضمن العمل دائماً في مجال حسن النية، مع التأكيد على الصدق.

عشوائية من المعلمين قوامها (121) معلماً، من أهم النتائج أن توفر المهارات القيادية لدى طلاب المدارس بمحافظة رنية جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك توافقاً في تقديرات قادة المدارس والمعلمين تجاه ذلك، وموافقة العينة الكلية من قادة المدارس والمعلمين بدرجة كبيرة على متطلبات تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس بمحافظة رنية، وأن هناك توافقاً في تقديرات قادة المدارس والمعلمين تجاه ذلك، وتمثلت أكبر متطلبات تنمية المهارات القيادية.

**وجاءت دراسة أحمد (2019م) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين واقع الانهماك لدى طلاب كلية التربية جامعة المنوفية وواقع ممارستهم للمهارات القيادية من وجهة نظرهم، واشتملت عينة الدراسة على عينة عشوائية من طلاب الكلية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وقامت بتطوير أداتين لجمع البيانات، ومن أهم النتائج انخفاض واقع ممارسة العينة للمهارات القيادية، ووجود فروق دالة إحصائية في واقع الانهماك الطلابي وواقع ممارسة المهارات القيادية لدى عينة الدراسة، وهي تعزى إلى متغير التخصص ومتغير المرحلة الدراسية، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية عند مستوى الدلالة 0.01 بين الانهماك الطلابي والمهارات القيادية.**

**ثانياً: دراسات ذات علاقة بالاستقامة التنظيمية:  
و توضحها الدراسة علي النحو التالي :**

**دراسة نورجان ودلي (Nartgun & Dilekci, 2016)** هدفت إلى التعرف على الاستقامة التنظيمية وعلاقتها بأنماط القيادة لدى مديري المدارس التركية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج 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، والتنبؤية، والتعليمية، والتحويلية، كما كشفت

الدراسة أن مديري المناطق التعليمية يمارسون المهارات القيادية بدرجة عالية، وأن مديري المناطق التعليمية يمارسون مهارة التغيير بدرجة متوسطة، وأن مديري المناطق التعليمية يمارسون مهارة القيادة والتغيير بدرجة عالية.

**وطرح معوض (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية، وتحديد درجة الارتباط بين ممارسة المهارات القيادية ومستوى الإنجاز الأكاديمي للطلاب، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة للبحث وطبقت على عينة تكونت من (429) طالبة من كلية التربية بجامعة القصيم، من أهم النتائج وجود فروق دالة إحصائية في مهارتي (إدارة الصراع وإدارة فريق العمل)، ووجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة المهارات القيادية للطلاب.**

**وقدم البقمي (2019م) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة المشرفين التربويين للمهارات القيادية ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في صورته الارتباطية، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج كان من أهمها أن ممارسة المشرفين للمهارات القيادية جاءت بدرجة كبيرة، ولم تكشف النتائج عن فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، التخصص، الخبرة، السكن الدائم) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمحور المهارات القيادية، ووجود علاقة ارتباطية دالة بين المهارات القيادية للمشرفين التربويين والالتزام التنظيمي للمعلمين، وكانت هذه العلاقة موجبة.**

**وهدف دراسة السبيعي (2019م) إلى التعرف على درجة توفر المهارات القيادية لدى طلاب المدارس بمحافظة رنية من وجهة نظر قادة المدارس والمعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطُبقت استبانة على جميع قادة مدارس التعليم العام، واختيرت عينة طبقية**



الخبرة، والمؤهل العلمي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الذكور.

**وقدم غالي(2020) دراسة** هدفت إلى التعرف على دور الاستقامة التنظيمية بصفتها متغيراً معدلاً للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية، إذ جرى قياس متغير الاستقامة التنظيمية استناداً إلى مقياس Cameron2003، وقد اختير معمل أسمنت كربلاء ميداناً للبحث من خلال استمارة استبانة شملت (113) عامة من الإداريين والفنيين، ومن أهم النتائج أن متغير الاستقامة التنظيمية يعدل أو يعزز العلاقة التأثيرية بين أساليب الدعم التنظيمي المدرك التي تعتمد الإدارة الفعلية وسلوك المواطنة التنظيمية الذي يسلكه العاملون على مستوى البيئة الداخلية في المعمل.

#### التعليق على الدراسات السابقة

**أوجه التشابه والاختلاف في الدراسة الحالية كالاتي:**

**أهداف الدراسة:** تشابهت الدراسة الحالية من حيث دراسة الكشف عن توافر المهارات القيادية لدى قادة المدارس مع دراسة الغامدي (2017) في كون أغلب الدراسات على المناطق التعليمية وطلبة الجامعات والمشرفين التربويين، كما اتفقت مع عدة دراسات في الكشف عن أبعاد الاستقامة التنظيمية لقادة المدارس كدراسة غالي(2020) والناصري(2020)، ودراسة نورجان ودليكسي (2016)، و(Dilekci & Nartgun)، كما اختلفت مع عدة دراسات مثل دراسة جبر(2018) التي كانت على دوائر العقارات.

**منهج الدراسة:** تشابهت الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي المسحي مع غالبية الدراسات السابقة مثل دراسة دراسة نورجان ودليكسي (2016)، ودراسة (Dilekci)، ودراسة غالي(2020)، ودراسة الناصري(2020) ودراسة الغامدي(2017) ودراسة القداح(2016) ودراسة عون(2018) ودراسة جبر(2018).

**عينة الدراسة:** تشابهت الدراسة الحالية في العينة من حيث تطبيقها على المعلمين في المدارس كدراسة البقي (2019) ودراسة الناصري، (2020)، واختلفت الدراسة

عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي.

**وطرح جبر(2018) دراسة** التي هدفت إلى التعرف على درجة تأثير أبعاد استقامة القيادة بوصفها متغيراً تفسيريًا وهذه الأبعاد متمثلة في (الشجاعة، والزهدي، والعدالة، والعقلانية، والإنسانية) في الصراع التنظيمي باعتباره متغيراً مستجيباً، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستدلالي من خلال آراء عينة من العاملين في دائرة عقارات الدولة في محافظة النجف، والبالغ عددها (79) شخصاً، ومن أهم النتائج أن هناك علاقة تأثير معنوية لاستقامة القيادة في الصراع التنظيمي.

**وقدم جوكينا وآخرون(Gukiina et.al, 2019)** دراسة هدفت إلى التعرف على الاستقامة

التنظيمية في مؤسسات الدولة في أوغندا، ولتحقيق ذلك تم الاستعانة بالمنهج المسحي والاعتماد على الاستبانة أداة للدراسة، ومن أهم النتائج افتقار العاملين في بعض المؤسسات بدولة أوغندا للاستقامة التنظيمية في كثير من الجوانب، وتتمثل في: (التفاؤل، والثقة، والتعاطف، والتسامح، والحكمة، والشجاعة، والعدالة، والقناعة، والسمو، والرفعة، والالتزام، والاستجابة).

**وطرح الناصري(2020) دراسة** التي هدفت إلى

التعرف على درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات حيث طبقت على عينة مكونة من (203) من المعلمين والمعلمات، من أهم النتائج أن درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس جاءت كبيرة في أبعاد الدراسة ككل، كما جاءت كبيرة في جميع الأبعاد وهي: (التفاؤل، والثقة، والتعاطف، والنزاهة، والتسامح). كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيري سنوات

3. بناء أداة الدراسة، واتباع المنهجية العلمية السليمة في خطوات إعداد وإجراءات بناء أداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، وتحديد أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة.

4. ربط نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.

#### منهج الدراسة:

بعد تحديد مشكلة الدراسة اطلع الباحث على الدراسات السابقة حيث تبين أن المنهج الوصفي (المسحي)، هو المنهج المناسب لطبيعة مثل هذه الدراسة.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس (الابتدائية - المتوسطة - الثانوية) بمحافظة ينبع، والبالغ عددهم (228) معلمًا، واختيرت بطريقة عشوائية حيث بلغت نسبتها 10% من مجتمع الدراسة الكلي البالغ عددهم (2280) حسب آخر إحصائية لتعليم محافظة ينبع.

وقام الباحث باستخدام مقياس خماسي لتصحيح فقرات الاستبانة.

الحالية مع دراسة القداح (2016) التي طبقت على طلبة الجامعات، وطبقت دراسة السبيعي (2019) على طلبة المدارس، كما طبقت دراسة الغامدي (2017) على قادة المدارس.

أداة الدراسة: تشابهت الدراسة الحالية في استخدامها للاستبانة مع أغلب الدراسات كدراسة القداح (2019)، ودراسة السبيعي (2019) والبقمي (2019) ودراسة الغامدي (2017)، ودراسة معوض (2019).

ولكن لم ير الباحث أي دراسة تتعلق بدراسة المهارات القيادية وربطها بالاستقامة التنظيمية أو بأحد أبعادها، لهذا جاءت الدراسة الحالية لسد الفجوة في الدراسات السابقة.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. وضع تصوّر عام للدراسة والتحديد الدقيق

لمشكلة الدراسة الحالية وأهدافها.

2. التأطير النظري للمهارات القيادية والاستقامة التنظيمية.

أدوات الدراسة: استخدم الباحث استبانة لدراسة "المهارات القيادية والاستقامة التنظيمية"،

#### جدول رقم (1) يوضح مقياس الإجابات

كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدًا
5	4	3	2	1

للإستبانة 0.964، أي أن الإستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

وطريقة التجزئة النصفية وجد أن قيمة معامل الارتباط المعدل (Spearman Brown) 0.819 مرتفعة ودالة إحصائياً، وهذا يدل على أن الإستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

المعالجات الإحصائية: استخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، والأساليب الإحصائية التالية: النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن الحسابي النسبي، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط سبيرمان.

صدق أداة الدراسة:

وتم التحقق من صدق الأداة من خلال:

#### صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة، وتبين أنها تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن الإستبانة بفقراتها تتمتع بمعامل صدق عال.

ثبات الإستبانة تم حساب الثبات للإستبانة بطريقتين: معامل ألفا - كرونباخ حيث وُجد أن قيمة ألفا كرونباخ

## نتائج الدراسة وتفسيرها

### المحك المعتمد في الدراسة:

جدول رقم (2) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20% - 36%	صغيرة جدًا
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	صغيرة
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68% - 84%	كبيرة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84% - 100%	كبيرة جدًا

### المتغيرات الديمغرافية:

جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة %
أقل من (5) سنوات.	50	20.1%
من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات	76	30.6%
من 10 سنوات فأكثر	122	49.1%
المجموع	248	100%

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة %
بكالوريوس	134	54%
ماجستير	96	38.7%
دكتوراه	18	7.2%
المجموع	248	100%

## النتائج المتعلقة بالأسئلة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة  
الذاتية- المهارات الإنسانية- المهارات الفكرية- المهارات  
قادة المدارس في تعليم ينبع للمهارات القيادية (المهارات  
الفنية) من وجهة نظر المعلمين؟

جدول رقم (5) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المهارات	المحور
1	78.10%	0.7425	3.9053	المهارات الإنسانية	1
4	73.87%	0.768	3.693	المهارات الفكرية	2
2	74.79%	0.831	3.739	المهارات الذاتية	3
3	74.18%	0.798	3.709	المهارات الفنية	4
	75.2%			المتوسط العام	

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بالمملكة بالقيادة والمهارات القيادية لدى قادة المدارس، والعمل على تطويرها.

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5) أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة المهارات القيادية جاءت بدرجة كبيرة بنسبة 75.2%، ويتضح أن امتلاك قادة المدارس للمهارات القيادية جاء بأوزان مرتفعة تراوحت ما بين 73.8%، و78.1%.

## المحور الأول: المهارات الإنسانية

جدول رقم (6) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة
1	83%	0.636	4.150	يقدر قائد المدرسة مشاعر المعلمين ويعتمد على مبدأ الاحترام والتقدير أساساً في الاتصال والتواصل بينهم.	1
2	79.25%	0.743	3.963	يعالج أخطاء المعلمين بطريقة تليق بمشاعرهم دون تجريح.	2
4	77.63%	0.628	3.881	يشجع على نشر ثقافة محببة للعمل بين المعلمين.	3
6	73.75%	0.848	3.688	يتفهم الظروف الاجتماعية والشخصية للمعلمين ويعمل على مراعاتها.	4
3	78.88%	0.787	3.944	يحفز المعلمين في المواقف المختلفة لتعزيز ثقتهم بأنفسهم.	5
5	76.13%	0.813	3.806	يوزع المهام والمسؤوليات على المعلمين تبعاً لقدراتهم وظروفهم.	6
	78.10%	0.7425	3.9053	المتوسط العام	

أهمية الاحترام والتقدير في التعاملات بصورة عامة، وبين العاملين والقائد بصورة خاصة، حيث يسهم في تقبل المرؤوسين للأوامر، وتنفيذها بشكل ملائم.

تبين من النتائج الموضحة في جدول (6) أن الوزن النسبي لجميع الفقرات كان مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت النسب ما بين 73.7% و83%، ويعزو الباحث ذلك إلى:

## المحور الثاني: المهارات الفكرية

جدول رقم (7) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب
11	يشرك المعلمين في ممارسة المهام القيادية وصنع واتخاذ القرارات.	3.906	0.642	78.13%	1
21	يتمتع قائد المدرسة بمرونة في التفكير تجاه القضايا والمشكلات الطارئة.	3.631	0.821	72.63%	7
13	يشجع المعلمين على طرح المبادرات التي تسهم في تطوير العمل.	3.544	0.846	70.88%	8
14	يطرح بدائل متعددة لاتخاذ القرار تجاه القضايا المختلفة.	3.681	0.704	73.63%	4
15	يراعي أن تكون الأوامر الملقاة على المرؤوسين واضحة وميسرة.	3.669	0.689	73.38%	5
16	يوجه المرؤوسين نحو استثمار الوقت وإدارته بدقة في العمل اليومي.	3.850	0.746	77.00%	2
17	يتنبأ بالصعوبات والعقبات المحتمل حدوثها داخل المدرسة.	3.781	0.733	75.63%	3
18	يعالج القضايا والمشكلات الإدارية داخل المدرسة بهمة واقتدار.	3.669	0.895	73.38%	6
19	يتتبع المراحل والخطوات العلمية والعملية لصنع القرار واتخاذها.	3.513	0.839	70.25%	9
	المتوسط العام	3.693	0.768	73.87%	

والتعليم بالمملكة بالأنماط القيادية الحديثة ومنها القيادة التشاركية والقيادة التوزيعية، وحث قادة المدارس على التفويض، والمردود الإيجابي من خلال شعور المعلمين أنهم شركاء في القرار.

تبين من النتائج الموضحة في جدول (7) أن الوزن النسبي الكلي لدرجة ممارسة المهارات الفكرية جاءت بدرجة كبيرة 73.87%، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام وزارة التربية

## المحور الثالث: المهارات الذاتية

جدول رقم (8) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة
4	%74.75	0.813	3.738	يراعي مبدأ العدالة والموضوعية عند توزيع المهام على المعلمين.	24
8	%70.13	0.932	3.506	يملك مهارة إدارة الاجتماعات واللقاءات بكفاءة وفاعلية عالية.	25
7	%72.38	0.846	3.619	يركز على جميع الجوانب عند متابعة أعمال المعلمين.	26
3	%75.38	0.729	3.769	يقدر إنجازات المعلمين ويسهم في تحفيزها.	27
6	%72.88	0.772	3.644	يعترف بأخطاء العمل ويحاول إصلاحها والتعلم منها مع فريق العمل.	28
5	%74.25	0.857	3.713	يتابع المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة ويراعيها	29
1	%81.6	0.96	4.08	يوجه المعلمين نحو الجدية والانضباط كصفات ملازمة لتحقيق التميز.	30
2	%77.00	0.746	3.850	يملك مهارات الحوار في التعامل مع المعلمين.	31
	%74.79	0.831	3.739	المتوسط العام	

من أهم مميزات الموظف المثالي والتميز، وامتلاك قائد المدرسة لمهارة تعزيزها، وتعتبر مهارة أساسية.

تبين من النتائج الموضحة في جدول (8) أن الوزن النسبي الكلي لممارسة المهارات الذاتية جاء بدرجة كبيرة %74.79، ويعزو الباحث ذلك إلى: أن الجدية والانضباط

## المحور الرابع: المهارات الفنية

جدول رقم (9) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
32	يملك مدير المدرسة القدرة على صياغة رؤية ورسالة للمدرسة.	3.95	0.82	79.0%	1
33	يملك القدرة على العمل تحت الضغط المهني.	3.713	0.864	74.25%	6
34	يبحث عن الأفكار الجديدة باستمرار ويحاول تطبيقها في المدرسة.	3.694	0.777	73.8%	7
35	يتبنى الأساليب المبتكرة الحديثة في تحقيق التميز في مجالات العمل المدرسي.	3.450	0.875	69.00%	8
36	يستثمر الاجتماعات في تطوير وتحسين مجالات العمل ومعالجة الأخطاء.	3.769	0.729	75.38%	3 مكرر
37	يدعم استخدام التقنيات الرقمية في تيسير الأعمال وتطويرها.	3.769	0.729	75.38%	3 مكرر
38	يشمل جميع مجالات العمل المدرسي في عملية المتابعة والتقييم.	3.419	0.921	68.38%	9
39	يدعم مشاركة المعلمين في المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية ويحثهم على ذلك.	3.769	0.729	75.38%	3 مكرر
40	يشرك المجتمع المحلي في تطوير الأعمال المدرسية.	3.850	0.746	77.00%	2
	المتوسط العام	3.709	0.798	74.18%	

المدرسة الناجح لا بد أن يمتلك رؤية مستقبلية وقدرة على استشراف المستقبل وأن يتمتع ببقطة استراتيجية، تمكنه من صياغة رؤية للمدرسة ورسالتها، والسعي نحو تحقيقها وتسخير جميع الإمكانيات لإنجازها.

تبين من النتائج الموضحة في جدول (9) أن الوزن النسبي الكلي لتحليل مدى ممارسة المهارات الفنية جاء بدرجة كبيرة 74.18%، ويعزو الباحث ذلك إلى أن قائد

نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: ما مستوى الثقة - التفاؤل لدى قادة المدارس في تعليم ينبع من توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية (العدالة - التعاطف - وجهة نظر المعلمين؟

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على مجالات الاستقامة التنظيمية.

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستبانة
1	78.74%	0.922	3.934	العدالة
3	76.67%	0.965	3.835	التعاطف
2	77.43%	0.98	3.86	الثقة
4	75.05%	0.945	3.75	التفاؤل
	76.97%	0.953	3.84	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق رقم (10) أن أبعاد الاستقامة التنظيمية متوفرة بصورة كبيرة لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع حيث جاءت الأوزان النسبية مرتفعة بدرجة تراوحت ما بين (75.05%) و (78.74%)، ويعزو الباحث ذلك إلى: أهمية توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس والاهتمام العام بتنميتها من خلال النظريات القيادية الحديثة، كذلك الاهتمام الخاص من قبل وزارة التربية والتعليم بتدعيمها والتحفيز على امتلاكها.

جدول رقم (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال العدالة

م	فقرات مجال العدالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	يتعامل قائد المدرسة بصدق مع العاملين كافة.	3.86	0.91	77.3%	4
2	يوصف العمل المدرسي بالشرف والاستقامة.	4.00	0.94	80.0%	2
3	تنسق أقواله مع أفعاله.	3.96	0.89	79.2%	3
4	يوزع المهام المدرسية بإنصاف ونزاهة بين المعلمين.	3.84	0.93	76.9%	5
5	يوجد معايير لتقييم المعلمين تراعي الشرف والاستقامة.	4.01	0.94	80.3%	1
	المجموع	3.934	0.922	78.74%	

يتضح من الجدول السابق (11) أن مظاهر مجال العدالة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بين (73.1% - 80.3%)، والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال العدالة جاءت بدرجة كبيرة 78.74%، ويعزو الباحث ذلك إلى: وجود أسس ومعايير للتقييم منشورة ويطلع عليها المعلمين باستمرار، حيث قامت وزارة التربية والتعليم بطباعة نشرات وكتيبات لتوضيحها، ويقوم قادة المدارس بشكل سنوي ودوري بإطلاع المعلمين عليها بوضوح.



**جدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال التعاطف**

م	فقرات مجال التعاطف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب ب
7	يشارك قائد المدرسة الآخرين مشاعرهم في أفراحهم وأحزانهم.	3.87	0.95	77.4%	1
8	يهتم بتلبية احتياجات المعلمين في نطاق عملهم.	3.86	0.91	77.3%	2
9	يقدم سبل الدعم والرعاية للمعلمين في جوانب حياتهم.	3.84	0.97	76.7%	3
10	يراعي الظروف التي يمر بها المعلمين والتي يمكن أن تؤثر سلباً في أدائهم.	3.77	1.03	75.3%	4
	المجموع	3.835	0.965	76.67%	

الوجداني في العمل الإداري، فالنظرة الحديثة للقيادة لم تعد مقتصرة على إعطاء الأوامر والمحاسبة على التنفيذ، بل تعدت مشاركتهم في مشاعرهم، وأفراحهم وأحزانهم ومحاولة التقرب منهم.

يتضح من الجدول السابق (12) أن الوزن النسبي الكلي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال التعاطف 76.67%، ويعزو الباحث ذلك إلى: أهمية التعاطف

**جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الثقة**

م	فقرات مجال الثقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
11	يوجد ثقة لدى المعلمين بقائد المدرسة وأعماله.	3.93	1.04	78.7%	1
12	يتعامل قائد المدرسة بكيافة واحترام للمدرسة.	3.85	0.94	77.1%	2
13	يوجد ثقة متبادلة بين المعلمين والإدارة المدرسية	3.82	0.96	76.5%	3
	المجموع	3.86	0.98	77.43%	

قائد المدرسة بها، وبالمؤهلات التعليمية الحاصل عليها والدورات التدريبية أيضاً، بحيث يصبح لدى المعلمين ثقة بقدرات القائد وبقدراته، وملازمتهم له في المدرسة وإطلاعهم على إدارته زادت من ثقتهم به.

يتضح من الجدول السابق (13) أن الوزن النسبي الكلي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الثقة 77.43%، ويعزو الباحث ذلك إلى: وعي المعلمين بالمراحل التي مر

جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال التفاؤل

م	فقرات مجال التفاؤل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
20	يوجد قدر مناسب من تفاؤل قائد المدرسة بتحقيق إنجازات تعليمية	3.85	0.97	77.0%	1
19	يحرص على النجاح حتى لو واجهته مشكلات أو تحديات كبيرة	3.75	0.96	75.0%	2
22	يهتم بتحقيق السعادة المهنية للمعلمين بالمدرسة	3.70	0.91	74.1%	3
23	يربط بشكل فعال بين أدائه المهني وأهداف وغايات العمل	3.70	0.94	74.1%	4
	المجموع	3.75	0.945	75.05%	

**الإجابة عن السؤال الثالث:** وهو: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير سنوات الخدمة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع للمهارات القيادية؟

يتضح من الجدول السابق (14) أن الوزن النسبي الكلي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال التفاؤل 75.05%، ويعزو الباحث ذلك إلى: أهمية التفاؤل في العمل الإداري، حيث يعمل على بث روح الأمل في الإنجاز، فالقائد المتفائل يحفز مرؤوسيه على العمل وتحقيق النتائج المرغوبة.

جدول (15) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة المدارس للمهارات القيادية التي تعزى لسنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	102.93	2	51.46	1.339	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	19951.00	519	38.44		
	المجموع	20053.93	521			
المهارات الفكرية	بين المجموعات	32.92	2	16.46	0.816	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	10463.37	519	20.16		
	المجموع	10496.29	521			
المهارات الذاتية	بين المجموعات	25.68	2	12.84	0.498	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	13393.55	519	25.81		
	المجموع	13419.23	521			
المهارات الفنية	بين المجموعات	329.92	2	164.96	2.495	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	34314.65	519	66.12		
	المجموع	34644.57	521			
الدرجة الكلية لمجالات المهارات القيادية	بين المجموعات	1584.42	2	792.21	0.980	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	419560.93	519	808.40		
	المجموع	421145.34	521			

التراكمية، وورشات العمل، والمؤهلات العلمية أصبح لها دور كبير في إكساب المهارات القيادية لقادة المدارس. **نتائج السؤال الرابع:** الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع؟

قيمة (ف) الجدولية عند (د.ح=2، 519) عند مستوى دلالة  $0.05 = 3.00$ ، وعند مستوى دلالة  $0.01 = 4.61$ ، يتبين من الجدول السابق (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات المهارات القيادية والدرجة الكلية لها تبعاً لمتغير سنوات الخدمة لأفراد العينة. **ويعزو الباحث ذلك إلى أن** اكتساب المهارات القيادية لم يعد مرهوناً بعدد سنوات العمل والخبرة، فالدورات التدريبية

**جدول (16) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لمجالات الاستقامة التنظيمية التي تعزى لسنوات الخدمة**

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
العدالة	بين المجموعات	87.92	2	43.962	2.053	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	11111.47	519	21.409		
	المجموع	11199.40	521			
التعاطف	بين المجموعات	20.72	2	10.358	0.943	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5699.28	519	10.981		
	المجموع	5720.00	521			
الثقة	بين المجموعات	22.09	2	11.044	0.568	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	10099.21	519	19.459		
	المجموع	10121.30	521			
التفأول	بين المجموعات	72.11	2	36.054	1.231	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	15206.07	519	29.299		
	المجموع	15278.18	521			
الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية	بين المجموعات	1643.79	2	821.893	1.298	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	328681.94	519	633.299		
	المجموع	330325.72	521			

القيادة في المدرسة، فهي موجودة في كل إنسان مستقيم ومثالي، ولا بد أن يتصف بها كل معلم قبل أن يصبح قائداً مدرسياً مع اختلاف بسيط في طبيعتها.

**نتائج السؤال الخامس ونصه:** هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لممارسة قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع للمهارات القيادية وبين مستوى توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين؟

قيمة (ف) الجدولية عند (د.ح=2، 519) عند مستوى دلالة  $0.05 = 3.00$ ، وعند مستوى دلالة  $0.01 = 4.61$ ، يتبين من الجدول السابق (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مجالات الاستقامة التنظيمية والدرجة الكلية لها لدى قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، **ويعزو الباحث ذلك إلى أن** مجالات الاستقامة التنظيمية وإن كانت مكتسبة مع الوقت فإنها لا تكون وليدة مع تولي القائد المدرسي مهمة

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل المهارات القيادية بأبعادها ودرجاتها الكلية، والتالي يبين ذلك:

جدول (17) يبين معامل الارتباط بين المهارات القيادية والاستقامة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين

المهارات القيادية					الاستقامة التنظيمية
الدرجة الكلية للمهارات القيادية	المهارات الفنية	المهارات الذاتية	المهارات الفكرية	المهارات الإنسانية	
**0.833	**0.809	**0.734	**0.691	**0.706	العدالة
**0.842	**0.817	**0.746	**0.702	**0.733	التعاطف
**0.870	**0.741	**0.831	**0.971	**0.743	الثقة
**0.813	**0.775	**0.705	**0.703	**0.674	التفاؤل
**0.921	**0.877	**0.816	**0.814	**0.783	الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية

المرتبة الأولى بوزن نسبي 78.1% وجاء محور المهارات الذاتية في المرتبة الثانية بوزن نسبي 74.79% وجاء محور المهارات الفنية في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 74.18% وجاء محور المهارات الفكرية في المرتبة الرابعة والأخيرة بوزن نسبي 73.87%.

وقد اتفقت مع نتائج دراسة (القذاح، 2016) التي جاءت نتائجها لتؤكد وجود مستوى مرتفع للمهارات القيادية، وقد حلت المهارات الإنسانية بالمرتبة الأولى، كما اتفقت مع نتائج دراسة (الغامدي، 2017) التي كان من أهم نتائجها أن درجة توافر المهارات القيادية لقادة مدارس التعليم العام للحد من تأثيرات المجتمع المحلي (عالية)، حيث جاءت المهارات الإنسانية بالمرتبة الأولى، وكذلك اتفقت مع دراسة (عون، 2018) التي أسفرت نتائجها عن أن مديري المناطق التعليمية يمارسون المهارات القيادية بدرجة عالية.

2. وتبين أن درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس كان بوزن نسبي قدره 76% أي جاءت

\*  $0.05 \geq$  \*\*  $0.01 \geq$  ، قيمة (ر) الجدولية عند (د.ح= 520) عند مستوى دلالة  $0.05 = 0.088$ ، وعند مستوى دلالة  $0.01 = 0.115$ ، يبين الجدول السابق (17) وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، بين جميع المهارات القيادية ودرجاتها الكلية وبين الاستقامة التنظيمية بمجالاتها ودرجاتها الكلية، مما يشير إلى أن ارتفاع درجة ممارسة قادة المدارس للمهارات القيادية يرتبط بدرجة مرتفعة بمجالات الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المهارات القيادية ما هي إلا أحد مظاهر الاستقامة التنظيمية، فإذا امتلك قادة المدارس مجالات الاستقامة التنظيمية ومفاهيمها وتمكنوا من تطبيقها في عملهم، فقد يصلون إلى توافر مهارات قيادية تلائم أهمية العمل وتحقيق أهدافه.

#### نتائج الدراسة:

1. أظهرت النتائج أن ممارسة قادة المدارس في تعليم ينبع للمهارات القيادية جاءت بوزن نسبي قدره 75.2% أي بدرجة كبيرة، فجاء محور المهارات الإنسانية في

أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الذكور.

5. أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، بين جميع المهارات القيادية ودرجتها الكلية وبين الاستقامة التنظيمية بمجالاتها ودرجتها الكلية، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Dilekci & Nartgun, 2016) التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية وأنماط القيادة التي يمارسها مديرو المدارس، ومع نتائج (دراسة البقمي، 2019).

### توصيات الدراسة:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- ضرورة الاهتمام بتوافر المهارات القيادية بصورة أكبر، والاهتمام بتنميتها لدى قادة المدارس والمعلمين، والتركيز على الاستقامة التنظيمية بأبعادها المختلفة من أجل استخلاص أفضل النتائج في العملية التعليمية.
- تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وأولياء الأمور من خلال الدعوات المنكرة لزيارة المدرسة وتقديم مساعداتهم اللازمة للمدرسة، مما يسهل على قادة المدرسة تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها.
- ضرورة إشراك المعلمين بشكل أكبر في المواقف الإدارية المختلفة خاصة في صياغة الرؤية المشتركة للمدرسة، وتحديد أهدافها مما ينمي لديهم المسؤولية تجاه ما يحدث في المدرسة ويخلق جواً من الألفة والروح المعنوية العالية في العمل.
- التوسع في الدورات التدريبية المقدمة لقادة المدارس التي تساعدهم على اكتساب مفاهيم الاستقامة التنظيمية وممارستها في عملهم كما تنمي وعي قادة المدارس بالحاجة إلى تبني فكر إداري معاصر والتركيز

بدرجة كبيرة، حيث جاءت "العدالة" في أعلى المراتب بوزن نسبي (78.74%)، ثم "الثقة" بوزن نسبي (77.43%)، يليها "التعاطف" بوزن نسبي (76.67%)، وأخيراً "التعاون" بوزن نسبي (75.05%).

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلٍ من (نورجان ودليكسي 2016)، ودراسة (الناصر، 2020) التي توصلت لنتائج كان أهمها أن درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم جاءت كبيرة . وقد اختلفت مع دراسة (Gukiina, 2019) التي توصلت لنتيجة افتقار العاملين في بعض المؤسسات بدولة أوغندا لأبعاد الاستقامة التنظيمية، ويعزو الباحث ذلك إلى الوضع الاقتصادي الصعب والحالة المعيشية الصعبة هناك بالإضافة إلى التنافس والحروب المستمرة مما انعكس سلباً على توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى العاملين.

3. كما أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى توافر أبعاد المهارات القيادية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (البقمي، 2019) حيث لم تكشف نتائج الدراسة عن فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، التخصص، سنوات الخدمة).

4. اتضح أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الناصر، 2020) التي توصلت لنتائج كان من أهمها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات

- على عقد الدورات التدريبية، لزيادة معرفة المديرين بكتابة الأبحاث الإجرائية والدراسات التربوية.
- السعي الجاد لتعريف قادة المدارس بكل ما هو جديد في علم الإدارة المدرسية من خلال إطلاعهم على الأبحاث التربوية الجديدة والكتب الحديثة واستخدام التقنيات الحديثة في علم الإدارة.
- توفير المزيد من التسهيلات المكانية والمادية والتقنية والفنية التي تساعد على تيسير تحقيق أهداف الاستقامة التنظيمية.
- وضع حوافز مادية ومعنوية لقادة المدارس المبدعين.
- زيادة الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس، وإلغاء القوانين واللوائح القديمة التي تتعارض مع عمل قائد المدرسة في إحداث التغيير.

#### ثالثاً: مقترحات الدراسة:

- إجراء مثل هذه الدراسة على الجامعات، ومقارنة النتائج مع نتائج هذه الدراسة.
- إجراء مثل هذه الدراسة وقياسها من وجهة نظر قادة المدارس أنفسهم.

## المراجع:

### المراجع العربية

1. أبو مخ، محمود محمد زكي، صالح، على محمد جبران.(2017). "درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية" المجلة الدولية للبحوث التربوية- جامعة الإمارات،1(41).ص 163-200.
2. أحمد، أمل (2018). الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: المجلة التربوية كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، م (56)، ص(33 - 126).
3. أحمد، إيمان إبراهيم الدسوقي.(2019). "العلاقة بين الانهماك الطلابي والمهارات القيادية لدى طلاب كلية التربية بجامعة المنوفية- مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية - كلية التربية، 34(2). ص 104 - 157.
4. أشتيوي، محمد (2017). المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية. جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
5. البقمي، عبد الله سعد محمد، وعمير بن سفر عمير الغامدي.(2019). "المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين في محافظة تربة وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط - كلية التربية، 35(5). ص 274 - 316.
6. جبر، زياد كاظم جبر، وضرغام محمد شاطي.(2018). "أبعاد استقامة القيادة وتأثيرها في الصراع التنظيمي. مجلة دراسات محاسبية ومالية،13(44). ص 228-244.
7. الحجاجبة، باسم (2018). مدى توافر المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين. رسالة ماجستير. جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين.
8. حمادات، محمد. (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد"، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
9. الزهراني، أحمد معيض علي.2019. "مدى تحقيق ممارسات قادة المدارس الثانوية بمحافظة جدة لمتطلبات التنمية المهنية المرتكزة على المدرسة". مجلة القراءة والمعرفة: جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة ع209 (2019): ص 15 - 52.
10. السبيعي، بدر محمد زيار.(2019). متطلبات تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس بمحافظة رنية من وجهة نظر القادة والمعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط - كلية التربية، 35(6). ص 305 - 342.
11. السكري، أحمد شفيق. (2000). قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
12. الشاعر، حسين سليم سالم (2016): الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
13. الشهري، محمد منصور. (2015م). "درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
14. طيب، عزيزة بنت عبد الله، و أسماء ناصر إبراهيم الوشمي. (2016). ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة. العلوم التربوية: جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، 24(2). ص 87 - 143.
15. عبد العزيز، عبد الفتاح (2019). الجدارات المهنية اللازمة للمراجعين الخارجيين المعتمدين لمدارس

- طالبات جامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030". مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود - كلية التربية، 31(3)، ص 421 - 449.
23. الناصري، ناصر بن سيف بن سعيد، و إبراهيم، حسام الدين السيد. (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، ع122، ص 331 - 356.
- التعليم العام على ضوء بعض التجارب العالمية، مجلة كلية التربية. مصر، 19 (4)، ص 347 - 486.
16. عبد ربه، رائد محمد. (2013). مبادئ إدارة الأعمال، عمان، الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.
17. عون، وفاء بنت محمد وهبو، حصة فهد آل مشعان، وفاطمة بنت أحمد جاسر الجاسر. مهارات القيادة والتغيير لمدرء المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية". مجلة كلية التربية: جامعة بنها - كلية التربية، 29(113)، ص 115 - 136.
18. العياصرة، معن محمود أحمد، وكمال سليم دواني. (2006) "الأنماط القيادية للمشرفين التربويين وعلاقتها بالاحترق النفسى لدى المعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن" رسالة دكتوراه. جامعة عمان العربية.
19. غالي، حسين حريجة، وأمانة، أحمد عبد الله. (2020). " الاستقامة التنظيمية كدور معدل في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية ". المجلة العراقية للعلوم الإدارية- جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد، 11(26)، ص 276 - 307.
20. الغامدي، محمد بن علي، والقحطاني، مبارك فهيد. (2017). "المهارات القيادية لقادة مدارس التعليم العام للحد من تأثيرات المجتمع المحلي بالمملكة العربية السعودية: دراسة حالة على محافظتي الخرج والدلم". مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، 176(2)، ص 172 - 238.
21. القيسي، فاضل ومحمود، زيد (2015). المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي: بحث تطبيقي في وزارة التخطيط العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. العراق، 21 (86)، ص 196 - 226.
22. معوض، فاطمة بنت عبد المنعم محمد. (2019). "المهارات القيادية الداعمة للإنجاز الأكاديمي لدي



- Entrepreneurship International  
Review (2016 No.1-2)P: 7-21.
6. 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, 29, 193-218.
7. Malik, Sania; Naeem, Ramsha.(2016). Organizational Virtuousness,- Marjan Ravaji, The Effect of Organizational Virtuousness And Psychological Capital Role On Employees' Creativity In Tehran Water And Wastewater Company, International Journal of Scientific Management And Development Issn:2345-3974 December 2016, Vol.4, No.12 Pp:496-506.
8. Nartgun, Senay ; Dilekci, Umit.(2016). Teacher Views on Administrators' Leadership Styles and Level of Organizational Virtuousness , Anthropologist,24 (1), 363-372
9. Ravaji,Marjan. (2016). The Effect of Organizational Virtuousness and Psychological Capital Role on Employees' Creativity In Tehran Water and Wastewater Company, International Journal of Scientific Management and Development, 4(12), 496-506.
- المراجع الأجنبية
1. Barclay & Karen S. Markel & Jennifer E. Yugo, (2012), Virtue theory and organizations: considering persons with disabilities'.
  2. Betty Rambur, Carol Vallett, Judith Ann Cohen and Jill Tarule, (2010), THE MORAL CASCADE: DISTRESS, EUSTRESS, AND THE VIRTUOUS ORGANIZATION, Journal of Organizational Moral Psychology, Volume 1, NO. 1, 41-54.
  3. Gar -Danit Ein, (2015), 'Committing under the shadow of tomorrow: Selfcontrol and commitment to future virtuous behaviors", Journal of Consumer Psychology 25, 2 (2015) 268 - 285.
  4. Gukiina, Joshua . Mr.; Ntayi, Joseph M.; Balunywa, Waswa; Ahiauzu, Augustine. (2019). Organizational Virtuousness: The Customers' Perspective, African Social Science Review, 10 (1), 106-163
  5. Kooshki , Hassanreza Zeinabadi, The Role of Organizational Virtuousness In Organizational Citizenship Behavior Of Teachers: The Test Of Direct And Indirect Effect Through Job Satisfaction Mediating, Original Research Paper, Faculty of Business Economics And

- 10.Zeng Xian.(2018). Development of Framework Linking Organizational Virtuousness and Pro-Social Rule Breaking: From the Perspective of Social Information Processing, Open Journal of Social Sciences, (6), 80-89.