

مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، الاصدار الخامس، ديسمبر ٢٠٢٠

ISSN (Online): 2636-2899

درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة
وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية لديهن

اعداد

د. مروان وليد المصري - جامعة القدس المفتوحة - غزة - فلسطين

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الاستقامة التنظيمية لديهن من وجهة نظر المربيات، وباستخدام المنهج الوصفي/ الارتباطي، والرجوع للأدبيات السابقة، تم بناء استبانة تكونت من (58) فقرة موزعة على (8) مجالات، هي: اليقظة الذهنية، والأمل، والرّحمة، والتفاؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتعاطف التنظيمي، والنزاهة التنظيمية، والمغفرة التنظيمية، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (252) مربية، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال كانت "متوسطة"، ومستوى الاستقامة التنظيمية لديهن كانت "متوسطة"، كذلك وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة للقيادة الرنانة ومستوى الاستقامة التنظيمية لديهن، وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع خطة متكاملة لنشر ثقافتى القيادة الرنانة والاستقامة التنظيمية في رياض الأطفال، وتنظيم لقاءات توعوية لمديرات رياض الأطفال لزيادة معرفتهن بمدخلى القيادة الرنانة والاستقامة التنظيمية وأثرهما في التطوير التنظيمي.

(الكلمات المفتاحية: القيادة الرنانة، الاستقامة التنظيمية، محافظات غزة، رياض الأطفال)

The Degree of Practicing Resonant Leadership Among Kindergarten Female Principals in Gaza Governorates and Its Relation to Their Level of Organizational Virtuosity

Abstract:

This study aimed at identifying the degree of practicing resonant leadership among kindergarten female principals in Gaza governorates, and its relation to their level of organizational virtuosity, from the female kindergarten teachers point of view, by using the descriptive/ correlation approach and referring to previous literature review, a questionnaire was designed consisted of (58) items distributed on (8) axes: mindfulness, hope, compassion, organizational optimism, organizational trust, organizational compassion, organizational integrity and organizational forgiveness, and after verifying its validity and reliability, the questionnaire has been applied to a stratified random sample of (252) female kindergarten teachers. The study found that the degree of kindergarten female principals' practice of resonant leadership was "intermediate", and that the level of organizational virtuosity is also "intermediate", there was also revealed a positive correlation statistically significant at ($\alpha \leq 0.05$) between the degree of practicing resonant leadership among kindergarten female principals in Gaza governorates and their level of organizational virtuosity. The study recommended the necessity of developing an integrated plan to spread the two cultures of resonant leadership and organizational virtuosity in kindergartens and organizing awareness meetings for kindergarten female principals to increase their knowledge of the two entrances to resonant leadership and organizational virtuosity and their impact on organizational development.

(Keywords: Resonant leadership, Organizational virtuosity, Kindergartens, Gaza governorates)

مقدمة

مقدرة فائقة على التواصل والتفاعل، فإن عمل القيادة قد يصبح أكثر سهولة، نتيجة لامتلاك القائد مهارات التعامل مع الأفراد التي من شأنها دعم العلاقات المهنية الصحيحة (دوناي والشريفي، ٢٠١٢: ٩٣).

ولذلك تُعدُّ القيادة من بين أكثر الموضوعات بحثاً ومناقشة في العلوم التنظيمية (George, 1028: 2000)، والبحث في القيادة مازال مستمراً، ولم تعد النظرة إليها على أنها سمة اجتماعية، فقد فُسرَت أيضاً بأنها قدرة ومهارة معرفية تتضمن قدرة القائد على استخراج ما لدى الآخرين من إمكانيات وخلق مناخ إيجابي يثير الحماس للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز (العناني، ٢٠١٨: ١١).

وقد تأثرت القيادة بالتغير السريع الذي يشهده العصر الحالي، فظهرت أنماط ومداخل قيادية جديدة، ومنها القيادة الرنانة التي تدعو القادة إلى الاعتماد على ذكائهم العاطفي لتحقيق التوافق والتناغم مع أتباعهم (Taner and Aysen, 600: 2013)، وتعد القيادة الرنانة أحد أبرز الأساليب والمداخل القيادية الحديثة، وذلك بالرغم من أن أطرها النظرية قدمها بوس Boss في العام (١٩٨٥) (Zamani and Khorasgani, 12: 2018).

تؤكد الأدبيات التربوية أن مرحلة رياض الأطفال من أهم المراحل التعليمية، لأنها تأتي كمرحلة إعداد وتهيئه وتمهيد لمرحلة التعليم المدرسي، فتساعد على التنشئة السلمية والتنمية الشاملة للأطفال من جميع النواحي الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية، كما تؤكد الأدبيات أن مديرة رياض الأطفال قائدة إدارية تربوية يناط بها مهام حيوية بالغة الأهمية، وطبيعة عملها ذات جوانب متعدّدة وعلى درجة كبيرة من التداخل والتعقيد، وتضم مجموعة من الأدوار المتشابكة والوظائف المترابطة والمهام المتداخلة والمسؤوليات المتعاطمة، وما يزيد الأمر تعقيداً أن نجاح الرياض أو فشلها في تحقيق الأهداف المرسومة يتوقف على الجهود التي تقوم بها المديرية، وقدرتها على استغلال طاقات وقدرات المربيات وحفزهن وتوجيههن التوجيه الذي يحقق الأهداف.

حيث أن الوظيفة الرئيسية للقائد الإداري في أية مؤسسة، وفي أي مستوى داخل هذه المؤسسة، تتمثل في مساعدة العاملين على بناء قدراتهم، بما يسمح لهم الوصول إلى أقصى ما يملكون من إمكانيات؛ لذا تُعدُّ قيادة الأفراد وإدارتهم من المهمات الأكثر تعقيداً، أما إذا كانت لدى القائد

العاطفي والتناغم مع عواطف الأتباع، ويعتمد على قدرة القائد على إدارة عواطفه لبناء علاقات قوية مع أتباعه وتهيئة مناخ متفائل يحثهم على الالتزام بتحقيق الأهداف (Squires; tourangeau; laschinger and doran, 2010: 916).

ويؤكد البعض أن القائد الرنان لديه مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي ويتناغم مع مشاعر أتباعه وعواطفهم (Tiwari and Lenka, 2015: 117)، ويرى آخرون أن تناغم القائد الرنان مع محيطه، يؤدي إلى تزامن أفكاره ومشاعره مع أفكار ومشاعر أتباعه، والقائد الرنان يكون عادةً متعاطف مع أتباعه ومتحمس وملتزم ولديه القدرة على الفهم الكامل للأتباع وفرق العمل، كما يكون لديه القدرة أيضاً على تمكين أتباعه ونقل المعارف والخبرات إليهم (Laschinger; Cummings; Wong and Grau, 2014: 7-8).

والقادة الرنانون يجيدون التواصل مع أتباعهم، الأمر الذي يزيد الانسجام في العمل ويساعد على مشاركة الأفكار والمشاعر بين القائد والأتباع حول ما يجب فعله، والهدف من فعله، والقادة الرنانون يتصفون بالعقلانية والسعي المستمر للتعلّم والتحسين، كما يتميزون بالاستعداد الدائم لتعديل

وقد تم طرح مفهوم القيادة الرنانة بصورته الحالية من قبل جولمان وبواتزيس ومكي (Goleman; Boyatzis and McKee, 2005)، وهو مفهوم مشتق من مفهوم الذكاء العاطفي الذي قدمه جولمان (Goleman نفسه في العام 1995)، وقد أكد الباحثون الثلاث أن مزاج القائد يؤثر بدرجة كبيرة على أتباعه، وأن المهمة الأساسية للقائد تتمثل في إيقاظ مشاعر أتباعه الإيجابية، ويمكن أن يحدث ذلك عندما يتحول القائد إلى قائد رنان يتكيف مع أتباعه ويبني علاقات شفافة معهم، مؤكدين أن من أبرز سمات القائد الرنان هي التفاؤل وإثارة الحماس لدى أتباعه (Peña; Parra, and Beltrán, 2014: 144).

وتُعرّف القيادة الرنانة بأنّها: التأثير في الآخرين من خلال السلوكيات الإيجابية، التي يمكنها غرز مبادئ الثقة والأمل والتفاؤل والرّحمة بين القيادة والأفراد العاملين، ومشاركة القائد لأتباعه في همومهم وعواطفهم، والسعي إلى تحقيق الأهداف، التي يمكنها توفير السعادة والرفاهية للأتباع وجعلها راسخة في أذهانهم، والتي غالباً ما تكون ذات صدى ورنّة في ذاكرتهم وتفكيرهم وعملهم (الحكيم والسكافي والعبيدي، 2016: 211)، وتُعرّف أيضاً بأنّها: سلوك قيادي يتصف بالذكاء

ما يمتلكه من عواطف داخلية رنانة تكون ذات صدى ورنه وتأثير في الأتباع.

حيث تؤكد الأدبيات أن القيادة الرنانة تعتمد على الرنين الذي يتضمن استخدام القائد لعواطفه الداخلية الإيجابية من أجل التأثير في أتباعه وتحفيزهم على إظهار أفضل أداء لديهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (Bawafaa, 2014: 5)، كما تؤكد الأدبيات أن الفرد الذي يمتلك رنين داخلي، يمكنه تكوين رنين خارجي مع الآخرين (Boyatzis and McKee, 2012: 28).

والقادة يمكنهم تكوين الرنين أو الصدى بالاعتماد على ذكائهم العاطفي أو من خلال العمل الجاد، وفي ظل تداعيات العصر الحالي، فإن تكوين علاقات رنانة أو ذات صدى يعتبر أمراً في غاية الصعوبة، ولذلك فإن القادة الذين يتمكنون من تكوين الرنين أو الصدى يضحون بالكثير، حيث أن تعاطف القائد مع أتباعه يمكن أن يؤثر على أدائه لوظائفه الإدراكية والأمر الذي ينعكس سلباً على قراراته، ولذلك فهو يبقى في حاجة للتغلب على السلبيات بالتوازن بين عمليات العقل والجسم والقلب والروح (Taner and Aysen, 2013: 595-596).

إلى جانب ذلك تؤكد الدراسات أن القائد الرنان لا يعتمد في تواصله مع أتباعه على المزاجية

سلوكهم، بالإضافة إلى تعاطفهم الدائم مع أتباعهم، وعادة يتخذون قراراتهم في ضوء المعلومات المتوفرة وبعد تقييم البدائل من جميع النواحي (Taner and Aysen, 2013: 595-596)، وبالإضافة إلى تعاطف القادة الرنانون مع أتباعهم فإنهم أيضاً يهتمون بدعمهم وتحفيزهم (Drake, 2015: 28).

فالقادة الرنانون يتعاطفون مع أتباعهم ويراعون احتياجاتهم وتوقعاتهم، وينشرون المشاعر الإيجابية بينهم، لتحفيزهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف، والقادة الرنانون يستثمرون الطاقة العلائقية لتحفيز المرونة العاطفية للأتباع بما يساعدهم على زيادة حماسهم لتحقيق النتائج المرجوة، والبحث عن أفكار وطرق جديدة لأداء المهام المكلفين بها، كما يشجعون الأتباع على حل المشاكل التي تواجههم، ويشركوهم في اتخاذ القرارات، ويتقنون بقدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية (Tiwari and Lenka, 2015: 118). وبالتالي فالقائد الرنان يتعاطف مع أتباعه ويتناغم معهم ويحفزهم، معتمداً على رؤيته الواضحة، وتفكيره الإيجابي، وذكائه العاطفي، ومهاراته التواصلية الفاعلة، وقدراته في بناء الثقة وتقوية العلاقات، وتلبية المتطلبات، بالإضافة إلى

٣. يحدد المعيار العاطفي لأتباعه؛ من خلال قدرته على تهيئة مناخ عاطفي إيجابي، وتقديم التغذية الراجعة، بالإضافة إلى التفاعل العاطفي مع المواقف، وتشجيع أتباعه على طرح الأفكار والمبادرات والمقترحات لمواجهة المشكلات والأزمات.

٤. القائد الرنان ديمقراطي وذو بصيرة، ويرى الصورة بأبعادها المختلفة، ولديه القدرة على توقع التغيرات.

وتؤكد الأدبيات أن تطبيق القيادة الرنانة في المنظمات المعاصرة من الأمور الإيجابية، التي يمكن أن تجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات والتهديدات المحيطة بها نتيجة التقدم التكنولوجي والعولمة والتقدم المتسارع في نظم المعلومات، بالإضافة إلى جعلها منسجمة ومتناسكة، وتمتاز بالتفاهم بين إدارتها والعاملين فيها، والذي يؤدي إلى أن تكون ذات سمعة طيبة ترن في أذهان المستفيدين منها والمجتمع المحيط بها (الحكيم وآخرون، ٢٠١٦: ٢١٢)، وهناك أربع أنماط أو أساليب للقيادة الرنانة، وهي (Goleman, 2016: 1):

١. البصيرة Visionary: وتعني أن القادة يمتلكون رؤية وصورة واضحتين للمكانة التي يريدون الوصول إليها، ويوضحون لأتباعهم

والأنانية، وإنما يعتمد على الإيجابية وحسن العلاقة معهم، والتركيز على تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم، فالأخلاق والإيجابية هما أساس تعامل القائد الرنان مع أتباعه (Zamani and Khorasgani, 2018: 14)، ومن خلال طريقة تفكيره الإيجابية ورؤيته الواضحة فإن القائد الرنان يلهم أتباعه ويساعدهم في تكوين مشاعر وعواطف إيجابية (Taner and Aysen, 2013: 596)، ويمكن تحديد سلوكيات القائد الرنان وإجراءاته العملية في النقاط الآتية (Peña et al., 2014: 148):

١. نقل المشاعر الإيجابية لأتباعه، وإثارة مشاعرهم الإيجابية من خلال: الوعي والثقة والرّحمة، فيساعد أتباعه في أداء الأعمال المكلفين بها، ويحفزهم، ويعزز الثقة والانسجام الاجتماعي بينهم.

٢. يعرف كيف يتواصل مع أتباعه؛ فهو قائد حازم، يعي طرق الاستماع والاهتمام، وسبل التكيف مع عواطف الأتباع، ولديه من الذكاء ما يساعده في فهم لغة الجسد، وما يساعده في التحليل النفسي الجيد، وقراءة ما بين السطور، وما يعينه في تفسير المواقف بشكل صحيح، بالإضافة إلى قدرته على إدارة الاتصال الجسدي.

هذا النمط أن تحسن الأداء والإنتاجية على المدى البعيد.

٤. الديمقراطي Democratic: يعتمد هذا النمط على قدرة القائد في التعرف إلى واقع أداء أتباعه، ومن ثم تقديم استجابة أو تعاون فعلي، وتوظيف القادة لهذا الأسلوب يتطلب امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي، والتي تشمل: التعاون والعمل الجماعي، والتواصل الفعال، والاستماع الجيد، وإدارة الصراع، والقدرة على التأثير في الأتباع والتعاطف معهم، وفي هذا النمط فإن الرنين يظهر من خلال تقييم مساهمات الأتباع ومدى التزامهم بالمشاركة.

يستنتج أن الأنماط الأربعة للقيادة الرنانة تعكس وجهات نظر مختلفة ومتباينة، وبالتالي طرق وأساليب وسلوكيات مختلفة يمكن أن يوظفها القائد للوصول إلى الهدف المنشود، وأن معيار اختيار النمط أو الأسلوب الذي يعتمد عليه القائد الرنان يمكن أن يتوقف على المناخ التنظيمي، والموقف، وشخصية القائد نفسه ومهاراته، وحالة الأتباع وإمكاناتهم، غير أن الحفاظ على الرنين لتحقيق الأهداف يبقى هو المعيار المشترك بين الأنماط الأربعة، والاختلاف يكمن فقط في آلية توظيف الرنين لتحقيق الأهداف.

تلك الرؤية، ويحفزهم على العمل المشترك للوصول إلى تلك الرؤية دون إخبارهم بكيفية الوصول إليها، فإذا كان للرؤية ارتباط ورنين مع قيم المنظمة وأهدافها ورسالتها فإنها ستبقى، وسوف يعمل الرنين على تحريك الأفراد نحو الرؤية المحددة.

٢. التدريب Coaching: يركز هذا النمط على تطوير القدرات الشخصية للأتباع، من خلال الاهتمام بهم ومساعدتهم على بناء الثقة وتكوين العلاقات فيما بينهم، ويمكن أن يؤدي التدريب إلى إيجاد أتباع متحمسين قادرين على تحقيق نتائج أفضل، وفي هذا النمط فإن الرنين يربط أهداف الأتباع بأهداف المنظمة، ويمكن استخدامه لمساعدة الأتباع على تحسين أدائهم من خلال بناء قدرات طويلة المدى.

٣. التآلف Affiliative: يعتمد هذا النمط على التعاون وبناء العلاقات من خلال التعاطف مع الأتباع، والذي يمثل إحدى مهارات الذكاء العاطفي، وفي هذا النمط يهتم القادة بالتعرف إلى مشاعر الأتباع وتعزيز الروح المعنوية لديهم، وفي هذا النمط يظهر الرنين من خلال ربط الأتباع بعلاقات تعاونية مع بعضهم البعض، ويمكن للعلاقات التعاونية التي يبنونها

٢. الأصالة Authenticity: وفقاً لرأي بيل جورج Bill George فإن الأصالة تعني استبدال الكاريزما والشخصية والصورة والأناقة بالتواضع والاستعداد لتقديم المساعدة.

٣. التعاطف Empathy: وتعني قدرة القائد على التواصل العاطفي مع أتباعه، وهو أمرٌ ذو رنين قوي، وذلك كونه يجعل الأتباع يدركون أن القائد يفهمهم ويهتم برفاهيتهم، ووفقاً لرأي جولمان Goleman، فإن التعاطف يتضمن ثلاث مكونات، وهي:

أ- التعاطف المعرفي: ويقصد به إدراك شعور الآخرين.

ب- التعاطف العاطفي: ويقصد به الشعور بنفس الشعور الذي يشعر به شخص آخر.

ج- قلق التعاطف: ويقصد به مساعدة الآخرين عند الحاجة.

٤. إدارة العلاقات Relationship management: وتعني قدرة القائد على تكوين علاقات طيبة مع الآخرين، وإدارة العلاقات تترك أثراً إيجابياً على الأتباع، وتساعدهم على التطور، كما تساعد القائد في إدارة الصراع، وإدارة التغيير، وتشجع العمل الجماعي وتكوين روابط إيجابية بين الأفراد.

ولذلك فإن مفتاح الحفاظ على الرنين هو تركيز القادة على الممارسات التجديدية (Longhurst, 54: 2014)، إلى جانب ذلك تعتمد القيادة الرنانة على دمج أربع مداخل قيادية مع بعضها البعض، وهي: القيادة المعرفية أو الذكية، والقيادة المتعلمة، والقيادة المترابطة، والقيادة الديمقراطية (Zamani and Khorasgani, 2018: 13).

والقيادة الرنانة تساعد في مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة، كما تساعد في التصرف السليم لاسيما في حالات عدم التأكد، وتساعد أيضاً في التواصل الفعال مع الأتباع وإلهامهم، وبالتالي تناغم الأفكار والمشاعر وتوافقها بين القيادة والأتباع (Taner and Aysen, 595: 2013)، فالقيادة الرنانة لا تعمل على تعزيز العلاقات الإيجابية فقط، وإنما تحسن الإنتاجية وتعزز مشاركة الأتباع، وهناك خمس سمات أو خصائص للقيادة الرنانة، وهي (Clarke, 2015:1):

١. الوعي الذاتي Self-awareness: ويعني أن يتعرف القائد إلى جوانب قوته وجوانب ضعفه، ويحدد رؤيته المتعلقة بدوافع التقدم في العمل، وأن يكون صادقاً، ويتجنب توجيه النقد الحاد أو التناؤل المفرط.

الذهنية تعني إدراك الفرد لنفسه وللعالم من حوله (Boyatzis and McKee, 2005: 9)، ويستنتج أن اليقظة الذهنية تعني الوعي الحسي والإدراك الكامل للذات وللآخرين وللعمل وللبيئة المحيطة.

وتعد اليقظة الذهنية من المفاهيم الحديثة نوعاً ما في الحقل التنظيمي، وجاء الاهتمام بها للدور الذي تؤديه في الحياة التنظيمية، خاصة بعد أن ثبت أن السلوك اليقظ يدفع الشخص إلى الاستجابة للبيئة، وبالتالي المعالجة المعرفية المرنة لأبعادها (نوري، ٢٠١٢: ٢١٣).

واليقظة الذهنية التنظيمية نشاط تحتاج له المنظمات كونها متصلة بالوعي التنظيمي، ولا تتحقق اليقظة التنظيمية دون وعي، ولها أبعاد كبيرة ومؤثرات على المنظمات التعليمية كونها تلعب دوراً مهماً في العمل الإداري (العابدي والصائغ والذبحاوي، ٢٠١٨: ١١١)، وتعد اليقظة الذهنية من المتغيرات المؤثرة في قدرة المنظمات على الابداع والتغيير والتطور (نوري، ٢٠١٢: ٢٠٨)، واليقظة الذهنية التنظيمية تعني قدرة المنظمة على التمييز بين الأحداث المحتملة وخاصة ظهور التهديدات والقابلية لتفصيلات تلك الأحداث، واليقظة

٥. الوعي الاجتماعي Social awareness: بالإضافة إلى تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين، فإن القائد الرنان يدرك آلية عمل منظمته، ويكون لديه القدرة على تلبية احتياجات المستفيدين منها، ويعتمد القائد الرنان في ذلك على التناغم مع شعور الآخرين.

يستنتج أن القيادة الرنانة متعددة الخصائص والسمات، التي تشكل ملامح عامة لمدخل قيادي جديد يشير في مجمله إلى وضع التعاطف والعلاقات الإيجابية بين القائد والأتباع في قلب المكونات التي يتضمنها أي عمل أو نشاط، وقد أشارت دراسة الربيعي (٢٠١٩)؛ ودراسة الحكيم وآخرون (٢٠١٦)؛ ودراسة تانر وايسن (Taner and Aysen, 2013) إلى أن هناك ثلاث أبعاد للقيادة الرنانة، وهي:

١. اليقظة الذهنية (Mindfulness):

تُعرّف اليقظة الذهنية بأنّها: إدراك ووعي كامل للذات والآخرين والعمل والبيئة (Taner and Aysen, 2013: 596) وتُعرّف أيضاً بأنّها: قدرة الفرد على الإدراك التام لما يجري داخل عقله وقلبه وجسده، والاهتمام الكامل بما يحدث حوله من أحداث (Boyatzis and McKee, 2012: 2) بمعنى أن اليقظة

الأفراد متفائلون يحملون بمستقبل أفضل قابل للتحقق (Taner and Aysen, 2013: 596)، ويستنتج أن الأمل يتمثل في إدراك الفرد وتفاؤله بإمكانية تحقيق أهدافه، غير أن الباحث يرى أن الأمل بتمني فقط وبدون إرادة وعمل جاد قد لا يجدي نفعاً ولا يحقق أهدافاً.

وهذا ما يؤكد الباحثون بأن الأمل يتطلب إرادة أو طاقة Agency لمتابعة الأهداف، واستراتيجيات أو مسارات Pathways لتحقيق تلك الأهداف (Snyder; Shorey; Cheavens; Pulvers; Adams and Wiklund, 2002: 820-821)، ويؤكد أيضاً آخرون حيث يرون أن الأمل يتشكل نتيجة لقوة الإرادة وقوة المسارات (Malik, 2013: 2251).

والقيادة الرنانة تهتم بمشاعر الآخرين ومنحهم الأمل، وتشجعهم على بذل الجهد والتعاون من أجل تحقيق الأهداف Boyatzis (4: 2005, and McKee)، ويستنتج أن القيادة الرنانة تحث القادة على تجنب اليأس مهما كانت الخيارات محدودة أو غير مشتملة على بدائل، كما تحثهم على تعزيز مقولة "لا يأس مع الحياة ولا حياة مع اليأس"، والتفاؤل بإمكانية تحقيق الأهداف، وضرورة إظهار

الذهنية التنظيمية تتحقق عندما يستطيع المدراء توليد ثقافة التفكير الرشيد والقدرة على العمل، وبذلك نستطيع القول أن بإمكان المدراء وضع قاعدة لتحقيق ذلك من خلال العمليات الإدارية المتدفقة من الأعلى إلى الأسفل (العابدي وآخرون، ٢٠١٨: ١١١-١١٢).

ويرى الباحث أن اليقظة الذهنية تتطلب من القادة وضع استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف البيئية، وجمع معلومات دورية عن احتياجات المجتمع الداخلي والخارجي للمنظمة، وتفحص حاجات المجتمع وتطلعاته وتوقعاته، والاستجابة للمقترحات والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين وتطوير أساليب العمل، بالإضافة إلى اتخاذ قرارات استباقية تحسباً لظروف مفاجئة أو مشكلات محتملة، ووضع مبادئ توجيهية للعمل لضمان اتباع الطرق الأكثر فعالية لأداء المهام والأنشطة.

٢. الأمل (Hope):

الأمل يعني التفاؤل بإمكانية تحقيق الأهداف المستقبلية (Tiwari and Lenka, 2015: 118)، فالأمل يعني الاعتقاد بأن الأهداف قابلة للتحقق، وأن تحفيز الآخرين وإلهامهم يساعد على تحقيق تلك الأهداف (Boyatzis and McKee, 2005: 9) والأمل يجعل

المبنى في الملاحظة المنظمة، أما الشعور فقد يؤدي إلى التعاطف تجاه الأفراد، وهنا يمكن أن يكون للممارسات التنظيمية والثقافة التنظيمية تأثيراً كبيراً، وبالتالي يأتي دور القيادة الرنانة، انطلاقاً من كون قادة الرنين معروفين بذكائهم العاطفي وسماتهم الشخصية، وتناغمهم مع أتباعهم من خلال التعاطف معهم، ولذلك يمكن القول بأن القيادة الرنانة لها دور محوري في التعاطف والرّحمة التنظيمية، وشخصية القائد لها تأثير غير مباشر على الرّحمة التنظيمية من خلال تأثيرها على السلوك القيادي، الأمر الذي يمهد للخطوة الثالثة وهي الاستجابة التي يكون فيها للثقافة التنظيمية والقيادة أيضاً دوراً محورياً -Taner and Aysen, 2013: 598- (599).

وعليه، يمكن القول بأن القيادة الرنانة تحت القيادة على تهيئة مناخاً تنظيمياً يتسم بالود والتراحم، كما تحثهم على التعاطف مع أتباعهم، ومساعدتهم في السيطرة على الضغوط المهنية، والالتزام بالقيم الإنسانية وأخلاقيات العلاقات المهنية في علاقاتهم مع أتباعهم، وتوزيع الأعباء والواجبات الوظيفية وفقاً لقدراتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم.

الإيجابية والتقاؤل، وتحفيز الأتباع وتشجيعهم على التعاون لتحقيق الأهداف المنشودة.

٣. الرّحمة (Compassion):

الرّحمة تعني الشعور بمعاناة الآخرين وآلامهم، ومحاولة مساعدتهم، والرّحمة تتكون من ثلاث عمليات مترابطة؛ وهي: الملاحظة والشعور والاستجابة، فعدم ملاحظة آلام الآخرين سوف يحول دون التعاطف معهم، غير أن ملاحظة آلام الفرد قد لا تؤدي بالضرورة إلى الشعور بالرّحمة تجاهه، أما الشعور بالموقف المسبب للآلام فقد يؤدي إلى التعاطف والرّحمة، والاستجابة تمثل العمليّة أو الخطوة الأخيرة التي تتضمن محاولة تخفيف آلام الآخرين، وهناك طرق مختلفة للاستجابة؛ فقد تكون تقديم مساعدة أو مشورة أو دعم عاطفي، أو زيارة ومواساة... الخ (Taner and Aysen, 2013: 597) ولذلك تمثل الرّحمة إحدى خصائص القادة الرنانين، الذين يعاملون أتباعهم بتعاطف ورحمة لاسيما عندما يواجهون المشكلات (Boyatzis and McKee, 2005: 9).

والرّحمة التنظيمية تتطلب ملاحظة منظمة وشعور واستجابة، ويمكن أن تساعد النظم التنظيمية والتكنولوجيا وحتى طبيعة تصميم

عن مفهوم الأخلاق (Cameron, 2011: 27-28).

أما الاستقامة التنظيمية فتُعرّف بأنّها: توجه تنظيمي يهدف إلى الاستفادة من السلوكيات الإيجابية أو الفاضلة لتحقيق زيادة واضحة في استقرار المنظمات أثناء التنافس في بيئة تمتاز بجركية مستمرة في عواملها (أبو طيخ، ٢٠١٩: ١٥٢)، وتُعرّف أيضاً بأنّها: سلوك الأفراد أو الأنشطة الجماعية أو السمات الثقافية أو العمليات التي تساعد في نشر الاستقامة وإدامتها في المنظمة (Cameron; Bright and Caza, 2004: 3).

وهناك من يؤكد أن الاستقامة التنظيمية عبارة عن منظومة إدارية متكاملة الأبعاد تصف السلوكيات التنظيمية ونتائجها المتوقعة، التي تتال القبول مجتمعياً ويلتزم الأفراد بتنفيذ مضامينها المتمثلة بالتفاوض والثقة والتعاطف والنزاهة والمغفرة بالشكل الذي يطمح به الأفراد لأنفسهم وغيرهم والرغبة في المعاملة بالمثل فضلاً عن تبني هذه السلوكيات وإدامتها والمشاركة فيها على نطاق واسع سعياً لخلق السعادة والرفاهية للآخرين (الحسناوي وأبو شكير، ٢٠١٩: ٨٩).

في حين يرى آخرون أن مفهوم الاستقامة التنظيمية يتضمن مجموعة من السلوكيات

إلى جانب ذلك تعد القيادة الرنانة من القضايا المهمة التي نالت اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، انطلاقاً من كون الأساليب القيادية لها دور فاعل ومهم في توجيه المنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة، وتؤدي صفات القائد دوراً مهماً في التأثير على العاملين وعلى نتائج العمل (الربيعي، ٢٠١٩: ٢١٧)، والقيادة المستقيمة لا تعتبر أن تحقيق الربح أو خدمة المستفيدين هي الغاية النهائية، ولكن تؤمن بأن الاستقامة سمة رئيسة للقيادة تساعد في وضع معيار محدد وثابت لاتخاذ القرار، وتساعد في تحسين أداء المنظمة (Cameron, 2011: 28).

والاستقامة تنسجم مع استيعاب القواعد الأخلاقية التي تحقق الانسجام الاجتماعي (Singh; David and Mikkilineni, 2018: 90)، وتعد الاستقامة أحد أبرز المصطلحات المرتبطة بأخلاقيات العمل، وقد عُرِّفت بأنّها: التحلي بالسمات الإنسانية الفضلى والسلوك الإنساني المشرف والتميز الذي يحقق الطموحات الإنسانية المثلى (Abedi; Eslami and Amrolahi, 2014: 119)، وعُرِّفت أيضاً بأنّها: مجموعة من الفضائل، والفضيلة تمثل مجموعة سمات شخصية تساعد الفرد على التميز الأخلاقي، وبالتالي فإن مفهوم الاستقامة يختلف

5) 2004:، والاستقامة التنظيمية تعد مصدراً للفخر والاعتزاز لدى أفراد المنظمة (Kooshki and Zeinabadi, 2015: 563)، وعند تبني المنظمة للسلوكيات المستقيمة وتعزيزها من خلال الأنظمة والعمليات التنظيمية، فإن المنظمة تحقق مستويات أعلى من النتائج المرجوة (Cameron et al., 2004: 18).

يستنتج أن الاستقامة التنظيمية بمثابة استراتيجية تنموية لمساعدة المنظمات في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف، وقد أشارت العديد من الدراسات مثل: دراسة الحساوي وأبو شكير (٢٠١٩)؛ ودراسة أبو طبيخ (٢٠١٩)؛ ودراسة غالي وأمانة (٢٠١٥)؛ ودراسة عابدي وآخرون (٢٠١٤) Abedi et al.؛ ودراسة كامبيرون وآخرون (٢٠٠٤) Cameron et al. إلى أن هناك خمسة أبعاد للاستقامة التنظيمية، تُعد بمثابة مقياس لمستوى استقامة المنظمات، وهي:

١. التفاؤل التنظيمي (Organizational Optimism)

التفاؤل يعني القدرة على النظر إلى الجانب المشرق من الحياة، والحفاظ على الإيجابية، حتى في مواجهة التحديات، فالتفاؤل يفترض قدراً من الأمل في نهج الفرد تجاه الحياة (Beheshtifar, 2013: 71)، والتفاؤل لا

والفضائل الإيجابية ذات الأثر في الحياة التنظيمية التي يتعمق محتواها في تصرفات وأفعال العاملين اعتماداً على تمسكهم بأبعاد التفاؤل، والثقة، والتعاطف، والنزاهة، والمغفرة في التعامل مع الآخرين، وترجمتها إلى ثقافة مدعمة تنتشر على مستوى أنشطة وأقسام المنظمة (غالي وأمانة، ٢٠١٥: ٢٧٤).

ويمكن إدراج مفهوم الاستقامة التنظيمية على أنها أنشطة تعكس ثقافة المنظمة والتي تعمل على نشر الأخلاق والفضائل الأخلاقية وإدامتها من خلال تغذيتها بعناصر وقيم قائمة على النزاهة والعطف والاحترام وتبادل المسؤولية (الصراف، ٢٠١٩: ٢٩٣)، حيث ترتبط الاستقامة التنظيمية بالتوجه الأخلاقي، والقدرة على التأثير والتحكم بالنفس، والتحسين الاجتماعي الذي يتجاوز المصلحة الذاتية (Cameron et al., 2004: 3)، وتؤكد الدراسات أن الاستقامة التنظيمية تساعد في تحسين مستوى السعادة التنظيمية، كما تساعد في زيادة ارتباط الأفراد بالمنظمة، وتحفزهم على بذل مزيداً من الجهد والتفاني من أجل تحقيق أهدافها (Singh et al., 2018: 97).

والاستقامة التنظيمية تعزز العواطف الإيجابية لدى الأفراد، وتعزز رأس المال الاجتماعي، كما تعزز السلوك الاجتماعي (Cameron et al.,

تحقيق الأهداف (Bhowmik and Sahai, 2018: 49).

والتفاؤل يعكس الإحساس بأهداف المنظمة، والذي يوجه الأعمال حتى في أوقات المحن والشدائد (Watanabe; Uchida; Orsini and Benton, 2017: 630) ويُعرّف التفاؤل التنظيمي بأنه: قدرة نفسية إيجابية فريدة من نوعها تحفز ذاتياً العمليات التي قد يكون لها تأثير في الأفراد، وتعزز الأداء الوظيفي والمواقف المرغوبة في العمل (الحسناوي وأبو شكير، ٢٠١٩: ٨٥).

وتؤكد الدراسات أن للتفاؤل تأثير إيجابي على الصحة النفسية والجسدية للأفراد، الأمر الذي يساعد في الوصول إلى النجاح، وأن التشاؤم يؤدي إلى السلبية، والفشل، والعزلة الاجتماعية، وربما إلى الاكتئاب (Malik, 2013: 2251) والتفاؤل يساعد على رؤية الفرص الجديدة والتعلم من المواقف المختلفة ومواصلة التقدم، ويمكن للقادة المتفائلين تحفيز أتباعهم وإشراكهم في تحديد الأهداف والعمل معاً لتحقيقها (Bhowmik and Sahai, 2018: 39) ويستنتج أن التفاؤل يعني توقع الأفضل، وأن التفاؤل باعثاً للأمل، ومحفزاً

يتطلب الإيمان بتحقيق الأهداف فقط، وإنما أيضاً القدرة على توجيه قدرات الفرد نحو تحقيق الأهداف، ولذلك يمثل التفاؤل قوة إيجابية مؤثرة في المنظمات (Bhowmik and Sahai, 2018: 35) فقد يكون الدافع للعمل بجدية؛ لأن الأفراد المتفائلون عادة يكون لديهم نسبة عالية من الارتياح والرضا الوظيفي، ولديهم مستويات عالية من الطموح؛ ويسعون لتحقيق أهداف محددة، ويتأبرون للتغلب على التحديات والصعوبات (Malik, 2013: 2251).

يضاف إلى ذلك أن السلوك المتفائل يعد أحد أبرز المتطلبات في أي منظمة، انطلاقاً من كون المتفائلون يعرفون جوانب ضعفهم وقوتهم، ويتمتعون بالمرونة والثقة العالية بالنفس، ولديهم القدرة على تقديم المبادرات والمقترحات والتكيف مع التغيرات، كما أن السلوك المتفائل يشجع على التفكير قبل اتخاذ أي قرار أو إجراء، ويساعد في تطوير المهارات الابداعية اللازمة لتحقيق النجاح، والعاملون المتفائلون عادةً يتواصلون بسهولة مع الآخرين في المنظمة، ويوظفون قدراتهم ومهاراتهم في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل

يضر بالمصالح المشتركة (الحسناوي وأبو شكير، ٢٠١٩: ٨٥)، وتُعرّف أيضاً بأنها: المبادئ والقيم الأخلاقية وتوقعات الأفراد أو الجماعات بأن المنظمة التي يعملون فيها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق النتائج المرغوب فيها للأفراد أو الجماعات، وذلك من خلال النظام الإداري والمديرين ونظم المعلومات فيها والعلاقات التنظيمية بين الأفراد (الراشدي وعبد الهادي، ٢٠١٩: ١٢٠)، ويرى الباحث أن الثقة شعور ديناميكي متغير في التنظيم، قد يزيد أو ينقص، الأمر الذي يتطلب قيادة تحافظ على الثقة التنظيمية وتبقي عليها استقرارها في الحد الذي يحقق الأهداف.

٣. التعاطف التنظيمي (Organizational compassion)

التعاطف سمة تنظيمية ذات أثر إيجابي على الأداء المنظمي العام، فالتعاطف في مكان العمل يزيد الرضا الوظيفي للعاملين، ويحسن رفاهيتهم ويعزز أدائهم (Choudhary; Ismail and Hanif, 2017: 114)، ويُعرّف التعاطف التنظيمي بأنه: عمليات مختلفة في المنظمة تعتمد على الملاحظات والمشاعر والأفعال المترابطة، وتخضع لديناميكيات غير خطية، وحلقات ردود

للعمل والإنجاز، ومساعداً على تجاوز العقبات والتحديات، ويرتبط بالنجاح الفردي والتنظيمي.

٢. الثقة التنظيمية (Organizational trust)

الثقة التنظيمية مفهوم مرتبط بالعمل المنظمي، وينطبق على كافة المنظمات القائمة في المجتمع ومنها المؤسسات التعليمية، وهو مفهوم يتضمن مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها الطرف محل الثقة "المدير" حتى يمكن تصديقه والوثوق به من قبل الطرف الوثائق "العاملين بها" والتي تشمل ما يلي (محمود وأحمد وبكري، ٢٠١٨: ١٩٤):

أ- إظهار الاحترام والتقدير للعاملين بالمؤسسة التعليمية لا تعالي عليهم.

ب- العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين معه، والصدق والأمانة في التعامل معهم.

وتُعرّف الثقة التنظيمية بأنها: توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما

٤. النزاهة التنظيمية (Organizational Integrity):

يرى أغلب الباحثين أن النزاهة التنظيمية عملية امتداد للقيم الأخلاقية الإيجابية التي تنعكس على أعمال المنظمة وإظهار المبادئ المقبولة من حيث القيم والأخلاق التي تسهم في قيادة المنظمة ونبذ كل السلوكيات التخريبية التي تسهم في تغذية الفساد الإداري، وذلك عن طريق إيجاد آلية تتضمن الحوار وحل المشاكل وإخراج المنظمة إلى العنن بكونها منظمة قادرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن ووفق المعايير الأخلاقية السائدة (الطائي وعبد الله ورشيد، ٢٠١٧: ٢٨٤).

وتُعرّف النزاهة التنظيمية بأنها: سياق تنظيمي يتميز بالأمانة والجدارة بالثقة والشرف، وترتبط النزاهة التنظيمية بنزاهة وشفافية سياسات وإجراءات وممارسات العمل (أبو طبيخ، ٢٠١٩: ١٥٨)، والمنظمة تبقى نزيهة كلما كانت قادرة على محاربة الفساد من خلال استخدام العديد من العمليات الإدارية التي من شأنها أن تحدد المهام الحرجة وكيفية الإشراف وتدريب الأفراد على الأعمال لتجنب هدر الوقت ومحاربة التكاثر الوظيفي لإيجاد منظمة قادرة على مواجهة مغذيات الفساد الإداري

فعل تؤثر في شكل الاستجابة وتصبح انجازاً جماعياً فعالاً عندما تتطافر الإجراءات الفردية بنشر الاهتمام بالآخرين وله تأثيرات ثانوية مثل رفع مستوى الفاعلية في مواجهة التحديات (الحسناوي وأبو شكير، ٢٠١٩: ٨٥)، ويُعرّف أيضاً بأنه: اهتمام الأفراد ببعضهم البعض، وشيوع مظاهر التعاطف والاهتمام بينهم (Watanabe et al., 2017: 630-631).

وتشير الدراسات إلى أن السمات التنظيمية قد تؤثر في مستوى التعاطف داخل المنظمات، فعادة تميل المنظمات ذات الأعداد الكبيرة من العاملين نحو التعاطف، لاسيما في الأنشطة والعمليات التي تتطلب تفاعلات وعلاقات مترابطة بين العاملين، كما أن حجم المنظمة وطبيعة عملها والثقافة المجتمعية، جميعها عوامل مؤثرة إلى حد كبير في مستوى التعاطف التنظيمي (Choudhary et al., 2017: 120)، ويستنتج أن التعاطف يشير إلى القدرة على إدراك مشاعر الآخرين ومراعاتها، وبالتالي يمكن القول بأن التعاطف مهارة ضرورية للقائد لمساعدته في إدراك مشاعر أتباعه ومراعاتها لتحسين العلاقات، وزيادة الرضا الوظيفي وتعزيز الأداء.

الأخلاقية التي ترتبط بالنزاهة مثل: المسؤولية، والالتزام، والتحكم بالذات وغيرها، وهذه المعايير لا بد أن تتكامل مع رؤية ورسالة وأهداف أي منظمة لبناء استراتيجية واضحة وقادرة على إدارة النزاهة داخل المنظمات وتبني مفهوم القيم الأخلاقية لتكون الجذور الحقيقية التي تغذي آليات وبرامج النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري أو مواجهة هذا المرض الخطير (الطائي وآخرون، ٢٠١٧: ٢٨٣).

٥. المغفرة التنظيمية (Organizational forgiveness):

تشير المغفرة إلى تقليل المشاعر السلبية والرغبات السلوكية العقابية ضد الفرد المخطئ، وإعادة تكوين العلاقة معه، لمساعدته على تغيير سلوكه وأفكاره، من أجل تجنب الوقوع في الخطأ مرة أخرى، والمغفرة تحدث بعد مرور فترة من الوقت وليس في لحظة وقوع الخطأ (Paul, 2009: 13).

وتُعرّف المغفرة التنظيمية بأنها: عملية داخلية تتطلب الشجاعة الفردية التي تحول معنى الحدث الصادم إدراكياً وعاطفياً وروحياً وسلوكياً، فضلاً عن تعزيز قدرة التخلي عن المشاعر السلبية تجاه المخطئ واستعادة العلاقات التعاونية بين الأفراد في مكان العمل

وتكون أنموذجاً في السوق المؤسساتي الذي تنمي إليه (الطائي وعبد الله ورشيد، ٢٠١٧: ٢٨٦)، ويرى الباحث أن النزاهة تتضمن بعد قيمي داخلي، وبعد سلوكي ظاهري يُعرّف بالنزاهة السلوكية.

والنزاهة السلوكية قيمة أخلاقية عليا وسلوكيات إيجابية تهدف إلى المحافظة على المعايير الأساسية الخاصة بالوظيفة المنبثقة عن الثقة والاحترام المتبادلين، مع إشاعة ثقافة اتباع المصادقية في تنفيذ جميع الوعود في إطار منصف وعادل، وللنزاهة السلوكية أهمية كبيرة في تهذيب سلوكيات الأفراد العاملين داخل المنظمات وتحقيق رفايتهم ومراعاة الطلبات والاحتياجات التنظيمية والشخصية والخاصة لهؤلاء الأفراد من جهة والمجتمع من جهة أخرى، لاسيما أنها ترتبط بالأمور العاطفية والروحية والأخلاقية من أجل تعزيز الثقة بالنفس وبالأخرين (العبيدي، ٢٠١٩: ١٤٨).

وقد ارتبط مفهوم النزاهة التنظيمية بالقيم الأخلاقية وعدت هذه القيم المرآة العاكسة للنزاهة التنظيمية، وعملية المزج بين القيم والنزاهة أعطت قوة للمنظمات التي تنتهج هذه الفلسفة وخصوصاً عند الاعتماد على المعايير

هذا النوع من التعليم بمنحها التراخيص اللازمة لرياض الأطفال وفق مواصفات محددة، إضافة إلى توفير بعض الشروط المتعلقة بالكادر البشري الذي يدير التعليم قبل المدرسي ونوعية المناهج والبرامج المقررة (وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠١٧: ٢٧).

وقد تم إنشاء قسم خاص لرياض الأطفال على مستوى الوزارة لمتابعة أنشطتها، وتم تعيين مشرفة في كل مديرية، يتم تأهيلهن وتدريبهن بشكل مستمر للمتابعة على مستوى مديريات التربية (وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠٠٧: ١٤٤)، كما حددت الوزارة سن الالتحاق برياض الأطفال ما بين ثلاث سنوات وثمانية أشهر كحد أدنى ولغاية سن خمس سنوات وثمانية أشهر كحد أعلى، وبعد هذا السن يلتحق الأطفال بالتعليم الأساسي في الصف الأول الأساسي، أما الأطفال الذين هم في سن أقل من سن الالتحاق بالرياض فيلتحقون بدور الحضانات (وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠٠٨: ٢٧).

وتشترط أنظمة وزارة التربية والتعليم العالي على مديرة روضة الأطفال أو من يشرف على إدارة الروضة أن يحمل مؤهلاً علمياً لا يقل عن دبلوم متوسط، ولا يمكن أن يتم تعيين أي مربية دون حصولها على الثانوية العامة كحد أدنى، وتتم

(الحسناوي وأبو شكير، ٢٠١٩: ٨٥)، وتُعرّف بأنّها: غفران الأخطاء الناتجة عن محاولات الأداء، والاعتراف بها واعتبارها فرصاً للتعلّم (Watanabe et al., 2017: 630).

وتتمثل المغفرة طريقة لمتلقي السلوك المؤذي للتعامل مع الأبعاد العلائقية والعاطفية للأخطاء أو الانتهاكات المعيارية من خلال تبني المشاعر والأفكار والأفعال المحايدة أو الإيجابية، والحد من التأثير السلبي والإجراءات العقابية (Paul, 2009: 81)، ويرى الباحث أن المغفرة قيمة إنسانية، ومفهوم أخلاقي اجتماعي، ومهارة مهمة للقائد تدلّ على الرفق وسعة الأفق، كما يمكن اعتبارها واجباً أخلاقياً تجاه الأتباع، بالإضافة إلى تأثيرها الإيجابي في البيئة التنظيمية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

يتكون الهيكل التنظيمي للتعليم الفلسطيني من خمسة مستويات يأتي في مقدمتها التعليم ما قبل المدرسي "رياض الأطفال"، ويستمر هذا التعليم لمدة سنتين، ويلتحق به الأطفال في عمر (٣-٥) سنوات، وتقوم مؤسسات ومنظمات محلية ووطنية ودولية بتقديم الخدمات التعليمية لهذا القطاع (وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠١٠: ٢٠)، وتشرف وزارة التربية والتعليم العالي بشكل غير مباشر على

رياض الأطفال بتوفير خدمة الإرشاد فيها، وتطوير وتجريب إطار منهاج رياض الأطفال الفلسطيني، وزيادة معدلات الالتحاق الإجمالية للأطفال في رياض الأطفال "البستان والتمهيدي" (وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠١٧: ١٢٨).

يضاف إلى ذلك أن وزارة التربية والتعليم العالي أصدرت عبر هيئة تطوير مهنة التعليم في العام (2017) إصداراً حمل عنوان: "المعايير المهنية لمعلمات رياض الأطفال"، وتضمن ستة معايير مهنية تعكس جزءاً من التوجهات التطويرية للوزارة في هذا القطاع.

في ضوء ما سبق، وبالرغم من قيام وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتطبيق إصلاحات جوهرية وإجراء تحسينات وتطويرات منهجية في رياض الأطفال، إلا أن الدراسات والتقارير الرسمية تشير إلى وجود العديد من المشكلات والتحديات ونواحي القصور في البيئة التنظيمية والأداء العام لرياض الأطفال في فلسطين بعامة وفي محافظات غزة خاصة، ومنها:

١. لا زال (٤٥%) من الأطفال من الجنسين غير ملتحقين برياض الأطفال، ولإزال الاستثمار الحكومي في رياض الأطفال محدود بالرغم من إدراج الوزارة للتعليم ما قبل المدرسي ضمن التعليم العام (الناجي، ٢٠١٦: ١١٧).

متابعة رياض الأطفال ورفع كفاءة العاملين فيها من خلال دورة مركزية تعقدها الوزارة سنوياً للمشرفات والمديرات والمربيات، وتقوم كل مشرفة بعقد دورات للمديرات والمربيات في منطقتها بالإضافة إلى الزيارات الميدانية للرياض، كما تنفذ سنوياً برنامج تبادل الخبرات بين مشرفات رياض الأطفال، حيث تضع كل مشرفة خبراتها المهنية في خدمة بقية المشرفات، وتقوم المشرفات بتنفيذ دورات تدريبية لمديرات ومربيات رياض الأطفال في أماكن تواجدهن (وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠٠٧: ١٥١-١٥٢)، وقد باشرت وزارة التربية والتعليم العالي بسياسة فتح صفوف رياض أطفال في المدارس الحكومية منذ بداية إعداد الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤ / ٢٠١٩ (الناجي، ٢٠١٦: ٦٤).

ومن ضمن برامج الخطة القطاعية للتعليم (٢٠١٧-٢٠٢٢) زيادة نسبة المؤهلات من المربيات والمديرات والمشرفات في رياض الأطفال الخاصة والحكومية وفق معايير استراتيجية تدريب المعلمين والمعلمات، وتطوير كفاءة المربيات والمديرات والمشرفات بالتدريب المستمر في كل من رياض الأطفال الحكومية والخاصة، والاستمرار في فتح مراكز تدريب لمربيات ومشرفات رياض الأطفال في المديريات، والزام

٥. غالبية المربيات في رياض الأطفال الخاصة غير متخصصات في التربية وتربية الطفل، يضاف إلى ذلك ضعف التدريب على نهج التعليم من خلال اللعب، وضعف البنية التحتية لرياض الأطفال بما يلائم الأطفال المعاقين (وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠١٧: ٦١).

وبناءً على ذلك تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود جملة من المشكلات والتحديات التي تواجه رياض الأطفال في محافظات غزة وتستوجب الدراسة والبحث وصولاً إلى مقترحات وتصورات لمواجهة تلك المشكلات والتحديات وتحسين مستوى الأداء العام للرياض، وقد تكوّن لدى الباحث إحساس قوي بأهمية طرق مداخل جديدة في القيادة التربوية والسلوك التنظيمي، كمدخلي القيادة الرنانة والاستقامة التنظيمية، للمساهمة في الوصول إلى تلك المقترحات والتصورات،

لاسيما أن دراسة الربيعي (٢٠١٩) توصلت إلى أن للقيادة الرنانة دور كبير في تحقيق النجاح المنظمي، كما توصلت دراسة تيواري ولينكا Tiwari and Lenka (٢٠١٥) إلى أن للقيادة الرنانة دور كبير في تحسين مستوى المشاركة وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، وأظهرت

٢. التعليم في رياض الأطفال لا زال لا يعتبر تعليماً إلزامياً وفق المرجعيات القانونية في التعليم الفلسطيني، يضاف إلى ذلك البطء في اتخاذ القرار الخاص ببناء هيكلية وحدة إدارية مؤهلة وكافية لإدارة ملف رياض الأطفال، والبطء في اتخاذ قرار خاص بوجود الإشراف الفني على رياض الأطفال (وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠١٧: ٦٠-٦١).

٣. الدرجة الكلية لممارسة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها في الإشراف على رياض الأطفال بمحافظات غزة متوسطة (مدوخ، ٢٠١٥: ٦٤)، ودرجة تقييم برامج رياض الأطفال بمحافظات غزة في ضوء حقوق الأطفال المشروعة متوسطة (عساف، ٢٠١٤: ٣٤٩).

٤. غالبية رياض الأطفال تتبع للقطاع الخاص، مما يعني بأن الالتحاق بها غير مجاني، الأمر الذي يؤدي إلى عدم تمكن الأسر من اشراك أطفالهم نتيجة لضعف الأوضاع الاقتصادية، وخاصة في ظل نسبة البطالة العالية وتراكم أعداد الخريجين والخريجات بدون عمل، وازدياد الغلاء المعيشي والفقر من جهة أخرى (الناجي، ٢٠١٦: ٦٤).

١. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة من وجهة نظر المربيات.
٢. التعرف إلى مستوى الاستقامة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة من وجهة نظر المربيات.
٣. الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة للقيادة الرنانة ومستوى الاستقامة التنظيمية لديهن.

أهمية الدراسة

- تكتسب الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال ما يأتي:
١. حداثة موضوعي الدراسة، وطبيعة المتغيرين المبحوثين وأهمية تلمس معطياتهما في مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة غزة، والذي يأتي متزامناً مع بعض الجهود المبذولة من جانب وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لتطوير مؤسسات رياض الأطفال.
 ٢. تجمع بين موضوعين مختلفين، وتواكب التوجهات التربوية المعاصرة التي تدعو إلى الاهتمام بتحسين الواقع التنظيمي في

- دراسة باوفا Bawafaa (٢٠١٤) أن للقيادة الرنانة دور فعال في إيجاد بيئات تمكينية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، وبينت دراسة كوشكي وزينابادي Kooshki and Zeinabadi (٢٠١٥) أن للاستقامة التنظيمية دور مهم وإيجابي في تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأشارت دراسة كاميرون وآخرون Cameron et al. (٢٠٠٤) إلى أهمية الاستقامة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي، وعليه سعت الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:
١. ما درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة من وجهة نظر المربيات؟
 ٢. ما مستوى الاستقامة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة من وجهة نظر المربيات؟
 ٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة للقيادة الرنانة ومستوى الاستقامة التنظيمية لديهن؟
- أهداف الدراسة
- هدفت الدراسة إلى:

برامج الدورة المركزية التي تنظمها الوزارة سنوياً للمشرفات والمديرات والمربيات.

حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** أبعاد القيادة الرنانة، وهي: (اليقظة الذهنية، والأمل، والرّحمة)، وأبعاد الاستقامة التنظيمية، وهي: (التفؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، والمغفرة التنظيمية).

- **الحدود البشرية:** عينة عشوائية من مربيات رياض الأطفال بمحافظة غزة الفلسطينية.

- **الحدود المكانية:** محافظات غزة الخمس، وهي: شمال غزة، وغزة، والوسطى، وخان يونس، ورفح.

- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2020/2019م.

- بينما تتمثل محدّات نتائج الدراسة في خصائص أداة الدراسة السيكمترية، وصدق وموضوعية استجابة المربيات اللاتي شاركن في الدراسة الميدانية.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

مؤسسات رياض الأطفال لمواكبة المتطلبات والتحدّيات الحالية والمستقبلية.

٣. تربط بين متغيرين مهمين في مجالي القيادة والسلوك التنظيمي وهما القيادة الرنانة، والسعادة التنظيمية، وبالتالي يمكن أن تشكل نقطة انطلاق لمنحى بحثي يركز على الدراسات المستقبلية المتعلقة بتطوير الأداء القيادي وتحسين مستوى الاستقامة التنظيمية في رياض الأطفال كاستجابة منطقية للتحديات العصرية.

٤. إلقاء الضوء على أهمية الفئة المستهدفة من الدراسة والمتمثلة في مديرات رياض الأطفال ودورهن المحوري في تحقيق أهداف الرياض، وبالتالي قد تساعد نتائجها في تطوير برامج وورش عمل خاصة بتطوير أداء مديرات الرياض بمحافظة غزة.

٥. قد تساعد نتائجها في استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تساعد في تطوير الأداء القيادي وتحسين الواقع التنظيمي في رياض الأطفال بمحافظة غزة.

٦. قد تُفيد المسؤولين بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وتوجه اهتمامهم لمدخلي القيادة الرنانة والاستقامة التنظيمية ودمجها ضمن

احتياجات الأطفال في الفئة العمرية (٤-٥) سنوات، وتتضمن مرحلتين، مرحلة البستان ويكون الأطفال فيها عادةً في سن الرابعة، ومرحلة التمهيدي ويكون الأطفال فيها في سن الخامسة، وهي ضمن مراحل النظام التعليمي الفلسطيني الرسمي، غير أن أغلبها يديره الأفراد والمؤسسات المحلية والأهلية والدولية والجمعيات الخيرية، وتقدم خدماتها للأطفال مقابل رسوم مالية نظير هذه الخدمة، وتشرف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية إشرافاً غير مباشر على رياض الأطفال عن طريق منح التراخيص اللازمة وفق مواصفات محددة.

محافظة غزة: محافظات فلسطين الجنوبية التي يحدها من الشمال والشرق خط الهدنة عام (1948)، ومن الغرب البحر الأبيض المتوسط، ومن الجنوب جمهورية مصر العربية، وتضم خمس محافظات هي: شمال غزة، وغزة، والوسطى، وخان يونس، ورفح.

درجة الممارسة: الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في ضوء استجابتهم على فقرات أداة الدراسة وفق سلم تقدير خماسي، وتحدد درجة التوافر وتقاس لكل مجال أو فقرة إحصائياً بمدى ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي.

الدراسات السابقة:

تتضمن الدراسة عدة مصطلحات، ولأغراض هذه الدراسة، يقصد بها إجرائياً ما يأتي:
القيادة الرنانة: سلوك قيادي يعتمد على التأثير في سلوك المربيات وتشجيعهن ومساعدتهن وتوجيه جهودهن نحوه هدف مشترك، من خلال الاعتماد على اليقظة الذهنية والسلوكيات الإيجابية والعواطف الرنانة ذات الصدى والتأثير الذي يحقق التناغم ويعزز الثقة ويحسن العلاقات، ويمنح الأمل والتفاؤل، ويهيئ مناخاً تنظيمياً يتسم بالود والتراحم.

الاستقامة التنظيمية: سمة تنظيمية تعني التحلي بالصفات الإنسانية النبيلة، والقيم الأخلاقية المثلى، والسلوكيات والممارسات الفضلى المرتبطة بالتفاؤل، والثقة، والتعاطف، والنزاهة، والمغفرة، لتحسين العلاقات، وزيادة الرضا، وتحفيز الأداء من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وتقاس الاستقامة التنظيمية بالدرجة التي تحصل عليها المستجيبة على مقياس الاستقامة التنظيمية المستخدم في هذه الدراسة.

رياض الأطفال: مؤسسات تربوية وتعليمية مرخصة من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لتقديم برامج التعليم ما قبل المدرسي، وتقديم الرعاية المنظمة والهادفة والمحددة المعالم للأطفال قبل سن دخول المدرسة، ومدة التعليم فيها سنتين ويلبي

الاستقامة التنظيمية "مرتفع"، ومستوى الاستنزاف الشعوري "معتدل"، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين الاستقامة التنظيمية والاستنزاف الشعوري، ووجود دوراً فاعلاً للاستقامة التنظيمية في الحد من الاستنزاف الشعوري للعاملين في المدارس.

أما دراسة الربيعي (٢٠١٩) فقد هدفت التعرف إلى دور القيادة الرنانة في تحقيق النجاح المنظمي بالمديرة العامة للتربية بالرصافة الثانية في بغداد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٥٠) مديراً ومسئولاً، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت إلى أن دور القيادة الرنانة في تحقيق النجاح المنظمي كبير، ووجود علاقة ارتباط طردية وقوية جداً بين القيادة الرنانة والنجاح المنظمي، ووجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الرنانة بأبعادها في النجاح التنظيمي.

في حين هدفت دراسة الصراف (٢٠١٩) التعرف إلى سبل توظيف نتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية في المعهد التقني بالموصل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة القصدية من (٣٠) عضو هيئة تدريس، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء والاستقامة

اهتم العديد من الباحثين بمدخلي القيادة الرنانة والاستقامة التنظيمية ودورهما في التطوير وتحسين الأداء التنظيمي، ورافق ذلك الاهتمام جهد بحثي موازٍ، وتعرض الدراسة فيما يلي بعضاً من الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بمدخلي القيادة الرنانة والاستقامة التنظيمية، وسيتم عرضها وفق ترتيبها الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

أجرى أبو طبيخ (٢٠١٩) دراسة هدفت التعرف إلى دور سلوك القيادة الجمالي في تحقيق الاستقامة التنظيمية في العتبة العلوية المقدسة في مدينة النجف العراقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (١٣٣) موظفاً، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة معنوية بين سلوك القيادة الجمالي والاستقامة التنظيمية، ووجود تأثير إيجابي ومعنوي لسلوك القيادة الجمالي في الاستقامة التنظيمية.

كما أجرى الحساوي وأبو شكير (٢٠١٩) دراسة هدفت التعرف إلى طبيعة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والاستنزاف الشعوري للعاملين في بعض المدارس الأهلية في محافظة كربلاء العراقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٢١٠) فرداً، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى

ليست بالمستوى المطلوب، كما أظهرت الدراسة وجود ارتباط معنوي موجب بين الأثنوجرافيا التنظيمية والقيادة الرنانة، ووجود تأثير معنوي موجب للأثنوجرافيا التنظيمية في القيادة الرنانة.

وسعت دراسة تيواري ولينكا Tiwari and Lenka (٢٠١٥) التعرف إلى دور القيادة الرنانة في تحسين مستوى مشاركة الموظفين في المنظمات الهندية التي تواجه أزمات اقتصادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (١٢٦) مديراً بقطاع تكنولوجيا المعلومات في دلهي ومنطقة العاصمة الوطنية، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة الرنانة له دور كبير في تحسين مستوى مشاركة الموظفين وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

أما دراسة غالي وأمانة (٢٠١٥) فقد هدفت التعرف إلى دور الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطن التنظيمية في معمل اسمنت كربلاء العراقي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (١١٣) إداري وفني، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن متغير الاستقامة التنظيمية يعدل أو يعزز العلاقة التأثيرية بين أساليب الدعم التنظيمي المدرك التي تعتمد

التنظيمية، وأن لتقييم الأداء تأثيراً ذو دلالة معنوية على الاستقامة التنظيمية.

وهدف دراسة زماني وخراساني Zamani and Khorasgani (٢٠١٨) التعرف إلى العلاقة بين إدراك القيادة الرنانة وسلوك المواطن التنظيمية بين أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة آزاد أصفهان الإسلامية الإيرانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (١٨٩) عضو هيئة تدريس، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين القيادة الرنانة وسلوك المواطن التنظيمية، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية بأبعادها وسلوك المواطن التنظيمية.

كما هدفت دراسة الحكيم وآخرون (٢٠١٦) التعرف إلى مستوى انتشار الأثنوجرافيا التنظيمية والقيادة الرنانة في جامعة الكوفة العراقية، وطبيعة العلاقة بين الأثنوجرافيا التنظيمية والقيادة الرنانة في الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٣٧٨) موظفاً، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأثنوجرافيا التنظيمية والقيادة الرنانة لا يعدان منتشران في الجامعة، حيث أن متوسط انتشارهما بلغت (٢.٨٥)، و(٢.٩٥) على التوالي، وهي نسبة

القيادة الرنانة لها دور فعال في إيجاد بيئات تمكينية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، وأن الاهتمام بالتمكين الهيكلي والتركيز على تطوير مهارات القيادة الرنانة لدى قادة الممرضات في منظمات الرعاية الصحية يؤدي إلى إيجاد بيئات عمل صحية تعزز الرضا الوظيفي لدى الممرضات.

وهدفت دراسة بينيا وآخرون Peña et al. (٢٠١٤) التعرف إلى درجة اهتمام الموظفين الأسباب بالقيادة الرنانة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٤٠) طالباً في سنة التخرج بكلية إدارة الأعمال ولديهم خبرة مهنية تتوافق مع مجال دراستهم، وقد تم تقسيمهم إلى أربع مجموعات تركيز "بؤرية"، لمناقشة مزايا وعيوب القيادة الرنانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مزايا متعددة للقيادة الرنانة، ومنها: أن القائد يكون متفائلاً ومتحمساً وينقل تفاؤله وحماسة لأتباعه، وهو ما يعتبر بمثابة دعم مركزي، بالإضافة إلى قدرة القائد على إدارة عواطفه وتحفيز أتباعه، وتكوين عواطف إيجابية لديهم من خلال: الوعي والأمل والرحمة، كما أنها تزيد الثقة والانسجام بين القائد والأتباع، وتحسن التواصل وتعزز العلاقات الشخصية والاجتماعية، وتزيد كفاءة الأفراد وفرق العمل، وتهيئ بيئة تنظيمية

الإدارة فعلياً وسلوك المواطنة التنظيمية الذي يسلكه العاملين على مستوى البيئة الداخلية في المعمل.

ورمت دراسة كوشكي وزينابادي Kooshki and Zeinabadi (٢٠١٥) التعرف إلى العلاقة بين الاستقامة التنظيمية للمدارس والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مدينة كارج الإيرانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة العنقودية من (٤٠٣) معلماً، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الاستقامة التنظيمية في المدارس كان عالياً، وأن للاستقامة التنظيمية دور مهم وإيجابي في تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وأن الاستقامة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر ومن خلال الرضا الوظيفي أيضاً كمتغير وسيط على الالتزام التنظيمي للمعلمين.

في حين هدفت دراسة باوفا Bawafaa (٢٠١٤) التعرف إلى أثر القيادة الرنانة للمديرين والتمكين الهيكلي على الرضا الوظيفي للممرضات من وجهة نظرهن، وذلك في تسع مقاطعات كندية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة الطبقية من (١٢١٦) ممرضة، طُبِّقَت عليهن استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن

علاقة ارتباطية بين القيادة الرنانة والتمكين والرضا الوظيفي للممرضات.

وهدف دراسة تانر وايسن Taner and Aysen (٢٠١٣) التعرف إلى مفهومي القيادة الرنانة والرّحمة التنظيمية، والعلاقة بينهما، وأثرهما على المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مفهومي القيادة الرنانة والرّحمة التنظيمية ضروريان لتحسين أداء المنظمات وتحقيق الأهداف.

وسعت دراسة كاميرون وآخرون Cameron et al. (٢٠٠٤) التعرف إلى العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والأداء التنظيمي في المنظمات العاملة في الغرب الأوسط للولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٨٠٤) موظفاً وموظفة يتبعون (١٨) منظمة، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الاستقامة التنظيمية وتحسين الأداء التنظيمي.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، يتضح أن بعض الدراسات السابقة أكدت على أهمية القيادة الرنانة ودورها

جيدة، وأن أبرز المآخذ على القيادة الرنانة تعرض القائد للضغط والانشغال بمشاكل الأتباع، وأن القائد لا يمكن أن يكون متفائلاً في جميع الأوقات، ولا يمكن أن يكرس جهده بشكل مستمر لتحفيز الأتباع.

أما دراسة عابدي وآخرون Abedi et al. (٢٠١٤) فقد هدفت التعرف إلى العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة آزاد أصفهان الإسلامية الإيرانية من وجهة نظر العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (١٥٨) موظفاً، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

في حين هدفت دراسة لاشينجر وآخرون Laschinger et al. (٢٠١٤) التعرف إلى العلاقة بين القيادة الرنانة والتمكين والرضا الوظيفي في المؤسسات الصحية الكندية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (١٢٤١) ممرضة، طُبِّقَتْ عليهن استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الرنانة كانت متوسطة، ودرجة التمكين في مكان العمل متوسطة أيضاً، ووجود

وتتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث المنهج والأداة مثل: دراسة زماني وخراساني Zamani and Khorasgani (٢٠١٨)؛ ودراسة كوشكي وزينابادي Kooshki and Zeinabadi (٢٠١٥)، وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انفرادها بتقصي درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الاستقامة التنظيمية لديهن من وجهة نظر المربيات، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، على الرغم من اختلافها عنها، في بناء فكرة الدراسة، وتدعيم إطارها النظري، وتحديد منهجها، واستفادت من تحليلاتها ونتائجها.

منهجية الدراسة

يتضمن هذا الجزء خطوات منهجية تتمثل في تحديد منهج الدراسة، واختيار العينة، وإعداد أداة الدراسة وتقنياتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وذلك على النحو الآتي:

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، لملاءمة هذا المنهج لأهداف الدراسة وما تنطوي عليه من رصد للواقع وللعلاقة بين المتغيرات ووصفها وصفاً كمياً.

مجتمع الدراسة وعينتها

المحوري في تحسين أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، مثل: دراسة تانر وايسن Taner and Aysen (٢٠١٣)، وبعض الدراسات السابقة أكدت على أهمية الاستقامة التنظيمية ودورها في التطوير وتحسين الأداء التنظيمي، مثل: دراسة كاميرون وآخرون Cameron et al. (٢٠٠٤).

إلى جانب ذلك يتضح أن الدراسات السابقة تشابهت في المنهج المستخدم، فجميعها اعتمدت على المنهج الوصفي، مثل: دراسة لاشينجر وآخرون Laschinger et al. (٢٠١٤)؛ ودراسة باوفا Bawafaa (٢٠١٤)، كما يتضح أيضاً أن الدراسات السابقة تباينت في حجم ونوع العينة، فبعضها اعتمد على استطلاع آراء معلّمي المدارس مثل: دراسة كوشكي وزينابادي Kooshki and Zeinabadi (٢٠١٥)، وجزء منها اعتمد على استطلاع آراء أعضاء الهيئات التدريسية بالجامعات مثل: دراسة الصراف Zamani (٢٠١٩)؛ ودراسة زماني وخراساني Zamani and Khorasgani (٢٠١٨)، وبعضها اعتمد على استطلاع آراء المديرين مثل: دراسة الربيعي (٢٠١٩)، وقليل اعتمد على استطلاع آراء طلبة الجامعات مثل: دراسة بينيا وآخرون Peña et al. (٢٠١٤).

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين ما يأتي:

- فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي للمديرة التي تعمل معها المربية: وجد أن (٨٦.٩%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من المربيات مؤهل مديراتهن بكالوريوس فأقل، في حين أن (١٣.١%) من إجمالي أفراد العينة تحمل مديراتهن مؤهلات عليا.

- وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخدمة للمديرة (كمديرة) التي تعمل معها المربية: وجد أن (41.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خدمة مديراتهن أقل من 5 سنوات، ووجد أن (27.8%) من إجمالي أفراد العينة سنوات خدمة مديراتهن من ٥-١٠ سنوات، في حين وجد أن (30.9%) من إجمالي أفراد العينة سنوات خدمة مديراتهن أكثر من 10 سنوات.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة كأداة لدراسته، مستفيداً من بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية مثل: دراسة الربيعي (٢٠١٩)؛ ودراسة الحسنوي وأبو شكير (٢٠١٩)؛ ودراسة تيوارى ولينكا Tiwari and Lenka (٢٠١٥)؛ ودراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مربيات رياض الأطفال بمحافظة غزة والبالغ عددهم (2775) مربية، موزعين على (٦٧٢) روضة وذلك وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي للعام 2019/2018م، وقد تم اختيار عينة عشوائية منهم بنسبة (١٠%)، بلغت (278) مربية، طبقت عليهم الاستبانة، وتم استرداد (256) منها، وبعد فحصها قبل المعالجة الإحصائية، تبين أن الصالح منها (252) استبانة، والجدول (1) يوضح توزيع العينة حسب متغيرات الدراسة:

الجدول (1): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة
المؤهل العلمي للمديرة التي تعمل معها المربية	من مؤهل مديرتها بكالوريوس فأقل	219	86.9%
	من مؤهل مديرتها دراسات عليا	33	13.1%
سنوات الخدمة للمديرة (كمديرة) التي تعمل معها المربية	من سنوات خدمة 5مديرتها أقل من سنوات	104	41.3%
	من سنوات خدمة مديرتها من ٥-١٠ سنوات	70	27.8%
	من سنوات خدمة 10مديرتها أكثر من سنوات	78	30.9%

(0.96)، (0.87)، (0.85)، (0.96)، على التوالي، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كذلك تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقد بلغت معاملات الارتباط في المجال الأول (0.97-0.72)، والمجال الثاني (0.89-0.94)، وفي الثالث (0.98-0.43)، وفي الرابع (0.98-0.69)، وفي الخامس (0.97-0.66)، وفي المجال السادس (0.95-0.73)، وفي المجال السابع (0.91-0.48)، وفي المجال الثامن (0.99-0.72)، وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

٢. ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين، وهما: طريقة التجزئة النصفية، وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.82)، وللثاني (0.99)، وللثالث (0.87)، وللرابع (0.92)، وللخامس (0.98)، وللسادس (0.84)، وللسابع (0.73)، وللثامن (0.94)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.95)، كما تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.94)، وللثاني (0.99)،

باوفا Bawafaa (٢٠١٤)؛ ودراسة كاميرون وآخرون Cameron et al. (٢٠٠٤)، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (62) فقرة موزعة على (8) مجالات، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً)، وتم التأكد من الخصائص السيكمترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

١. صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين، وهما: صدق المحكمين (الصدق الظاهري): حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال أصول التربية بالجامعات الفلسطينية، وعددهم (11) محكماً، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (58) فقرة موزعة على (8) مجالات، وبعد ذلك تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال قياس معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (30) مربية، من خارج العينة الأصلية، وكانت معاملات الارتباط على النحو الآتي: (0.96)، (0.91)، (0.87)، (0.98)،

الجدول (2) المحك المعتمد لتحليل النتائج

درجة التقدير	الوزن النسبي للاستجابات	متوسط الاستجابات
ضعيفة جداً	من ٢٠٪ - ٣٦٪	١ - ٠.٠٠ من
ضعيفة	أكثر من ٣٦٪ - ٥٢٪	أكثر من ١.٨٠ - ٢.٦٠
متوسطة	أكثر من ٥٢٪ - ٦٨٪	أكثر من ٢.٦٠ - ٣.٤٠
كبيرة	أكثر من ٦٨٪ - ٨٤٪	أكثر من ٣.٤٠ - ٤.٢٠
كبيرة جداً	أكثر من ٨٤٪ - ١٠٠٪	أكثر من ٤.٢٠ - ٥.٠٠

نتائج الدراسة ومناقشتها

١. النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول الذي ينص

على: ما درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظات غزة من وجهة نظر المربيات؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول (٣):

وللثالث (0.84)، وللرابع (0.96)، وللخامس (0.94)، وللسادس (0.79)، وللسابع (0.76)، وللثامن (0.95)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.98)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

الأساليب الإحصائية المستخدمة (المعالجات الإحصائية)

استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق أهدافها، وهي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ومعامل الارتباط بيرسون، وطريقة التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ، وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات والفقرات، فقد تم اعتماد المحك الموضح في الجدول (2) محتسباً طول الفئة على النحو الآتي: طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) ÷ عدد بدائل الأداة أو مستويات الممارسة، أي أن $(4=1-5) \div 5 = 0.8$.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الرنانة لدى المديرات مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
١	اليقظة الذهنية	2.77	0.42	55.4	متوسطة	3
٢	الأمّل	2.97	0.45	59.4	متوسطة	2
٣	الرّحمة	3.13	0.32	62.6	متوسطة	1
	الدرجة الكلية	2.95	0.38	59	متوسطة	

يتضح من الجدول (3) أن درجة التقدير الكلية لممارسة القيادة الرنانة لدى المديرات من وجهة نظر المربيات في المجالات جميعها بلغت (2.95)، وبوزن نسبي (59%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متوسطة، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن هناك إدراك نسبي لدى المديرات لمضمون القيادة الرنانة نتيجة للدورات التدريبية المركزية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم العالي سنوياً، للمشرفات والمديرات والمربيات، والدورات التدريبية الفرعية التي تعقدها كل مشرفة للمديرات والمربيات في منطقتها، يضاف إلى ذلك تمسك المديرات بالقيم العربية والإسلامية النبيلة، والتي تتقاطع مع خصائص القيادة الرنانة، والتي تحث على السلوكيات الإيجابية

والأمّل والود والتراحم والتعاطف، بالإضافة إلى الوعي الحسي والإدراك الكامل للذات وللآخرين، مما أوجد حالة متوسطة في تقدير القيادة الرنانة، ومما يؤكد التفسيرات السابقة حصول مجال الرّحمة على المرتبة الأولى، والرّحمة من الأخلاق الإسلامية الحميدة، التي حثّ الدين الإسلامي على الالتزام بها وبمبادئها، وفيما يتعلق بحصول مجال الأمّل على الترتيب الثاني؛ فالأمّل شعور عاطفي يتضمن التفاؤل، وهذا يعني أن لدى المديرات وعي نسبي، لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب، بأن القائد المتفائل يكون باعثاً للأمل، ومحفزاً للعمل والإنجاز، وفيما يتعلق بحصول اليقظة الذهنية على الترتيب الثالث، فبالرغم من أن اليقظة الذهنية تعد من المفاهيم الحديثة نوعاً ما في الحقل التنظيمي، إلا أن هناك وعي نسبي لدى المديرات بأهميتها ودورها المحوري في العمل الإداري، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الحكيم وآخرون (٢٠١٦)، ودراسة لاشينجر وآخرون (٢٠١٤) Laschinger et al.، وفيما يلي عرض ومناقشة درجة تقدير المربيات لممارسة القيادة الرنانة لدى المديرات داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، حيث تم استخراج

المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت مجالاتها، كما هو موضح في الجداول (٤)، (٥)، (٦):
 المربيات على فقرات المجال الأول (اليقظة الذهنية):
 المجال الأول: اليقظة الذهنية:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة اليقظة الذهنية لدى المديرات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
١	تضع استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف البيئية	2.71	0.50	54.2	متوسطة	3
٢	تحلل بيئة عملها الخارجية لاكتشاف ما بها من فرص وتهديدات	2.70	0.50	٥٤	متوسطة	4
٣	تتفحص حاجات المجتمع وتطلعاته وتوقعاته ذات العلاقة بعمل الروضة	2.34	0.53	46.8	ضعيفة	7
٤	تستجيب للمقترحات والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين وتطوير أساليب العمل المتبعة	2.69	0.48	53.8	متوسطة	5
٥	تتخذ قرارات استباقية تحسباً لظروف مفاجئة أو مشكلات محتملة	2.72	0.52	54.4	متوسطة	2
٦	تضع مبادئ توجيهية للعمل لضمان اتباع الطرق الأكثر فعالية لأداء المهام والأنشطة	2.68	0.49	٥٣.٦	متوسطة	6
٧	يقظة لحماية الأطفال من الأخطار وعلاج بوادر السلوك غير السوي لديهم	3.50	0.50	٧٠	كبيرة	1
	التقدير العام للمجال	2.77	0.42	55.4	متوسطة	

لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى حرص المديرات على سلامة الأطفال وتنشئتهم التنشئة السليمة من ناحية، وأن مديرات الرياض يعتبرن أن حماية الأطفال وتعديل سلوكهم وتوفير المواصفات والشروط الصحية والأمنه داخل الرياض من المهام المسئولات عنها مسئولية مباشرة أمام أولياء الأمور وأمام الجهاز الإداري في مديرية التربية

يتضح من الجدول (4) أن المستوى العام لتقدير المربيات لدرجة اليقظة الذهنية لدى المديرات بلغ (2.77)، وبوزن نسبي (55.4%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يقظة لحماية الأطفال من الأخطار وعلاج بوادر السلوك غير السوي لديهم)، وبدرجة تقدير كبيرة

وتزاحم الأعمال الموكلة إليهن، وبالتالي لا يجدن متسعاً من الوقت لتفحص وإدراك التوقعات والتطلعات والاحتياجات الفعلية للمجتمع.

المجال الثاني: الأمل:

يوضح الجدول (5) النتائج المتعلقة باستجابات المربيات على فقرات المجال الثاني (الأمل):

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لدرجة الأمل لدى المديرات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
١	تتجنب اليأس مهما كانت الخيارات المتاحة محدودة أو غير مشتملة على بدائل	3.52	0.50	70.4	كبيرة	2
٢	تظهر ايجابية وتقاؤل تجاه ذاتها وتجاه الآخرين	3.53	0.49	70.6	كبيرة	1
٣	تعزز مقولة "لا يأس مع الحياة ولا حياة مع اليأس"	2.71	0.50	54.2	متوسطة	4
٤	الخلقي نموه ورعاية الطفل فطرة تحفز المربيات على صيانة والجسمي والعقلي	2.68	0.48	53.6	متوسطة	6
٥	تتأثر من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة	2.72	0.51	54.4	متوسطة	3
٦	تحفز المربيات على تحقيق الأهداف المنشودة	2.69	0.47	53.8	متوسطة	5
	التقدير العام للمجال	2.97	0.45	59.4	متوسطة	

تقدير كبيرة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزَى ذلك إلى أنه بالرغم مما يحيط بمديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة من ظروف مأساوية تتعلق بطبيعة عملهن وتؤثر سلباً عليهن من الناحية النفسية، ومن أبرز هذه العوامل الجوانب الاقتصادية، وتدني رواتبهن الناتج عن تراجع الوضع

يتضح من الجدول (5) أن المستوى العام لتقدير المربيات لدرجة الأمل لدى المديرات بلغ (2.97)، وبوزن نسبي (59.4%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تظهر ايجابية وتقاؤل تجاه ذاتها وتجاه الآخرين)، وبدرجة

مشرفات تربويات مقيّمات، وموجهات نفسيات تربويات، وأن المربية جوهر العملية التعليمية، وعمودها الفقري، الأمر الذي يتطلب تحفيز المربيات لممارسة دورهن المأمول في تحقيق جوانب التربية الشاملة والمتكاملة للأطفال.

المجال الثالث: الرّحمة:

يوضح الجدول (6) النتائج المتعلقة باستجابات

المربيات على فقرات المجال الثالث (الرّحمة):

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لدرجة الرّحمة لدى المديرات مرتبة تنازلياً

الاقتصادي الفلسطيني بشكل عام، غير أن هناك إدراكاً لديهن بأن التفاؤل سمة مفضلة للقائد، وخصلة جذابة، وقوة إيجابية مؤثرة في العمل التنظيمي، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تحفز المربيات على صيانة فطرة الطفل ورعاية نموه الخلقى والعقلي والجسمي)، وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن هناك وعي نسبي لدى المديرات بأنهن

الترتيب	درجة التقدير	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	كبيرة	70.6	0.51	3.53	تلتزم بالقيم الإنسانية وأخلاقيات العلاقات المهنية في علاقاتها مع المربيات	١
6	متوسطة	53.6	0.48	2.68	توزع الأعباء والواجبات الوظيفية على المربيات وفقاً لقدراتهن ومؤهلاتهن وخبرتهن	٢
7	متوسطة	53.4	0.48	2.67	غير من وتهذيبهم وتهتم بسعادتهم الأطفال بحاجات تقي إرهاب ولا تدليل	٣
2	كبيرة	70.2	0.51	3.51	تهيئ مناخاً تنظيمياً يتسم بالود والتراحم	٤
5	متوسطة	٥٩.٨	0.08	2.99	تساهم في حل المشكلات التي تواجه المربيات	٥
3	كبيرة	٧٠	0.51	3.50	تحفز المربيات على التعامل بلطف ولين مع الأطفال	٦
4	متوسطة	٦٠	0.46	3.00	تساعد المربيات في السيطرة على الضغوط المهنية	٧
	متوسطة	62.6	0.32	3.13	التقدير العام للمجال	

على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تلتزم بالقيم الإنسانية وأخلاقيات العلاقات المهنية في علاقاتها

يتضح من الجدول (6) أن المستوى العام لتقدير المربيات لدرجة الرّحمة لدى المديرات بلغ (3.13)، وبوزن نسبي (62.6%)، ويدل ذلك

الإشرافي باعتبارهن مشرفات تربويات مقيّمات، يضاف إلى ذلك حرص المديرات على إيجاد بيئة تربوية تكون محببة للطفل، وجاذبة له، وقادرة على استيعاب طفولته وحاجاتها من ناحية، وتساعد في تحقيق التنشئة السلمية والتنمية الشاملة للأطفال من جميع النواحي الجسمية والعقلية والانفعالية من ناحية أخرى.

٢. النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني الذي ينص على: ما مستوى الاستقامة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظات غزة من وجهة نظر المربيات؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول (٧):

الجدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الاستقامة التنظيمية لدى المديرات مرتبة تنازلياً

الترتيب	درجة التقدير	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
3	متوسطة	64.6	0.41	3.23	التعاؤل التنظيمي	١
4	متوسطة	64.4	0.21	3.22	الثقة التنظيمية	٢
1	متوسطة	67.6	0.37	3.38	التعاطف التنظيمي	٣
2	متوسطة	65.8	0.45	3.29	النزاهة التنظيمي	٤
5	متوسطة	59	0.15	2.95	المغفرة التنظيمية	٥
	متوسطة	64.2	0.30	3.21	الدرجة الكلية	

مع المربيات)، وبدرجة تقدير كبيرة لهذه الفقرة، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن القيم الإنسانية والأخلاقية تحتل مكانة بارزة في حياة الأفراد في المجتمع الفلسطيني بشكل عام، يضاف إلى ذلك وعي المديرات بأن الالتزام المهني يفرض على العاملين في مهنة التعليم التمسك بالقيم وأخلاقياتها، وأن التربية عملية أخلاقية تستند إلى القيم، والأخلاق بمثابة ضابط أو معيار للسلوك، ولذلك فإن الالتزام بالقيم الإنسانية وأخلاقيات العلاقات المهنية يحمي المديرية من أي انزلاق أو انحراف، وينعكس إيجاباً على سلوك المربيات، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تقي بحاجات الأطفال وتهتم بسعادتهم وتهذيبهم من غير تدليل ولا إرهاب)، وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن هناك إدراك نسبي لدى المديرات بمتطلبات دورهن

يتضح من الجدول (٧) أن درجة التقدير الكلية لمستوى الاستقامة التنظيمية لدى المديرات من وجهة نظر المربين في المجالات جميعها بلغت (3.21)، وبوزن نسبي (64.2%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متوسطة، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك المديرات النسبي لأهمية الاستقامة التنظيمية وارتباطها بالعديد من المتغيرات التنظيمية، وذلك نتيجة للقاءات والندوات والدورات التدريبية التي التحقن بها، يضاف إلى ذلك تمسك المديرات بالصفات الإنسانية النبيلة، والقيم الأخلاقية المثلى، والسلوكيات والممارسات الفضلى، والتي تتقاطع مع الاستقامة التنظيمية، والتي تحث على التفاؤل، والثقة، والتعاطف، والنزاهة، والمغفرة، لتحسين العلاقات، وزيادة الرضا، وتحفيز الأداء من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، مما أوجد حالة متوسطة في تقدير الاستقامة التنظيمية، ومما يؤكد التفسيرات السابقة حصول مجال التفاؤل التنظيمي على المرتبة الأولى، الأمر الذي يعكس الوعي الفكري لدى المديرات بأهمية التفاؤل كسمة تنظيمية تعزز الأداء الوظيفي وترتبط بالنجاح

الفردية والتنظيمية، كما يؤكد التفسيرات السابقة كذلك حصول المغفرة التنظيمية على الترتيب الأخير، وبنفس درجة التقدير المتوسطة، وهذا يعني أن لدى المديرات وعي نسبي بأن المغفرة التنظيمية قيمة إنسانية تؤثر إيجاباً في البيئة التنظيمية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة غالي وأمانة (٢٠١٥)، وتختلف مع نتائج دراسة الحساوي وأبو شكير (٢٠١٩)، ودراسة كوشكي وزينابادي Kooshki and Zeinabadi (٢٠١٥)، وفيما يلي عرض ومناقشة درجة تقدير المربين لمستوى الاستقامة التنظيمية لدى المديرات داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت مجالاتها، كما هو موضح في الجداول (٨)، (٩)، (١٠)، (١١)، (١٢):

المجال الأول: التفاؤل التنظيمي:

يوضح الجدول (8) النتائج المتعلقة باستجابات المربين على فقرات المجال الأول (التفاؤل التنظيمي):

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لمستوى التفاؤل التنظيمي لدى المديرات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
١	تنظر بعين التفاؤل إلى إمكانية تحقق الأهداف الموضوعية	3.51	0.51	70.2	كبيرة	3
٢	تقاؤها بالنجاح يسهم في زيادة قدرة الرياض على مواجهة التحديات	2.98	0.12	٥٩.٦	متوسطة	5
٣	تقاؤها بالنجاح يزود المربيات بطاقة إيجابية تعزز جهودهن	2.66	0.47	53.2	متوسطة	8
٤	تنظر إلى نصف الكأس الممتلئ وليس إلى النصف الفارغ	2.68	0.46	53.6	متوسطة	6
٥	تحفز المربيات على العمل وتتجنب كلمة مستحيل	2.67	0.46	53.4	متوسطة	7
٦	تعزز مقولة "تقاءلوا بالخير تجدوه"	3.50	0.54	70	كبيرة	4
٧	تتحمس للعمل ولديها رغبة في الإنجاز	3.52	0.51	٧٠.٤	كبيرة	2
٨	تحسن الظن بقدرة المربيات على تحقيق الأهداف الموضوعية	4.35	0.76	٨٧	كبيرة جداً	1
	التقدير العام للمجال	3.23	0.41	64.6	متوسطة	

مزيداً من الجهد لتحقيق الأهداف، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تقاؤها بالنجاح يزود المربيات بطاقة إيجابية تعزز جهودهن)، وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن هناك إدراك نسبي لدى المديرات بأن التفاؤل من أبرز المتغيرات التي تؤثر في الأداء التنظيمي، وأن تفاؤل القائد بالنجاح ينير مصابيح التفاؤل بالنجاح لأتباعه، الأمر الذي يعزز جهودهم المبذولة في سبيل تحقيق ذلك النجاح.

المجال الثاني: الثقة التنظيمية:

يتضح من الجدول (8) أن التقدير العام لمستوى التفاؤل التنظيمية لدى المديرات من وجهة نظر المربيات بلغ (3.23)، وبوزن نسبي (64.6%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تحسن الظن بقدرة المربيات على تحقيق الأهداف الموضوعية)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وعي المديرات بأن حسن الظن من الأخلاق النبيلة، التي تساعد القائد على تدعيم روابط الألفة والمحبة مع الأتباع؛ الأمر الذي يحفزهم على بذل

يوضح الجدول (9) النتائج المتعلقة باستجابات المربيات على فقرات المجال الثاني (الثقة)

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية لدى المديرات مرتبة تنازلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
١	إنجاز المهام والأنشطة في الأوقات تبذل قصارى جهدها المحددة	2.98	0.12	59.6	متوسطة	6
٢	تملك معرفة علمية متخصصة في مجال رعاية الأطفال وطرق التعامل معهم	2.69	0.49	53.8	متوسطة	7
٣	تعزز ثقة المربيات بأنفسهن و ببعضهن البعض	3.52	0.50	70.4	كبيرة	2
٤	تثق بنفسها وبقدراتها وتفي بوعودها والتزاماتها	4.36	0.72	87.2	كبيرة جداً	1
٥	تقدم حلول ابتكارية للمشكلات التي تواجه الرياض	3.01	0.10	٦٠.٢	متوسطة	4
٦	تملك القدرة على تنظيم الأفكار وإيصالها إلى الآخرين	3.02	0.13	٦٠.٤	متوسطة	3
٧	تحب للمربيات ما تحب لنفسها	3.00	0.08	60	متوسطة	5
	التقدير العام للمجال	3.23	0.21	64.6	متوسطة	

والالتزامات من صفات القائد الإداري الحصيف، ومن المبادئ المهمة للقيادة الفعالة التي تسعى لزيادة الثقة التنظيمية، ووعي المديرات بأن الثقة بالنفس ضرورية للقوة المعنوية التي تؤثر في الأتباع وتحفزهم على تنفيذ المهام، يضاف إلى ذلك تمسك المديرات بالقيم والأخلاق والخصال العربية والإسلامية الأصيلة، والوفاء بالوعود والالتزامات من أبرز تلك القيم والأخلاق والخصال، كما يتضح أن أدنى مستوى هو

يتضح من الجدول (9) أن التقدير العام لمستوى الثقة التنظيمية لدى المديرات من وجهة نظر المربيات بلغ (3.23)، وبوزن نسبي (64.6%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تثق بنفسها وبقدراتها وتفي بوعودها والتزاماتها)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وعي المديرات بأن الثقة بالنفس وبالقدرات والوفاء بالوعود

التعامل معهم بغية الاسترشاد بها، والسير في ظلها، وضمن إطارها العامة لتوجيه جهود المربيات نحو تحقيق الأهداف المنشودة لتلك المرحلة التعليمية.

المجال الثالث: التعاطف التنظيمي: يوضح الجدول (10) النتائج المتعلقة باستجابات المربيات على فقرات المجال الثالث (التعاطف التنظيمي):

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لمستوى التعاطف التنظيمي لدى المديرات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
١	تراعي الظروف الأسرية والاجتماعية للمربيات وتتعاطف معها	4.35	0.74	87	كبيرة جداً	1
٢	تراعي مشاعر المربيات وتتعاطف مع حاجتهن ومتطلباتهن	3.50	0.53	70	كبيرة	3
٣	تتعاطف مع الأطفال الأيتام وذوي الاحتياجات الخاصة	3.51	0.51	70.2	كبيرة	2
٤	تشجع الأطفال المنعزلين على اللعب مع زملائهم	3.49	0.51	69.8	كبيرة	4
٥	تصحح الأخطاء اللغوية للأطفال دون السماح بالسخرية منهم	2.74	0.52	٥٤.٨	متوسطة	7
٦	تشجع المربيات على التعاطف مع الأطفال	3.03	0.30	60.6	متوسطة	5
٧	تساهم في حل مشكلات الأطفال	3.02	0.21	60.4	متوسطة	6
	التقدير العام للمجال	3.38	0.37	67.6	متوسطة	

وتتعاطف معها)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزَى ذلك إلى وعي المديرات بأن مسؤولية القائد الإداري تفرض عليه أن يراعي الظروف الأسرية والاجتماعية لأتباعه وأن يتعاطف معهم ويقدم لهم العون والمساعدة قدر المستطاع لإيجاد مناخ تنظيمي صحي للأداء،

يتضح من الجدول (10) أن التقدير العام لمستوى التعاطف التنظيمية لدى المديرات من وجهة نظر المربيات بلغ (3.38)، وبوزن نسبي (67.6%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تراعي الظروف الأسرية والاجتماعية للمربيات

فإنهن يسعين للقيام بدورهن التربوي، ولا يهملن دورهن المحوري في التربية والتنشئة السليمة للأطفال.

المجال الرابع: النزاهة التنظيمية:

يوضح الجدول (11) النتائج المتعلقة باستجابات المربيات على فقرات المجال الرابع (التعاطف التنظيمية):

يضاف إلى ذلك أن المديرات يعشن في بيئة عربية تدعو إلى الإحساس بالآخرين والتعاطف معهم، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تصحح الأخطاء اللغوية للأطفال دون السماح بالسخرية منهم)، وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أنه بالرغم من تعدد المسؤوليات الملقاة على عاتق مديرات الرياض، وطبيعة عملهن بالغة التشابك والتعقيد،

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لمستوى النزاهة التنظيمية لدى المديرات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
١	تُظهر الصدق والنزاهة في التعامل مع المواقف جميعها	4.31	0.76	86.2	كبيرة جداً	1
٢	تعطي معلومات واضحة ودقيقة دون اللجوء لسياسة إخفاء المعلومات	3.46	0.54	69.2	كبيرة	4
٣	تطبق سياسات إدارية واضحة	3.45	0.55	69	كبيرة	5
٤	تطبق القوانين والأنظمة على الجميع دون تمييز	2.70	0.49	54	متوسطة	8
٥	تلتزم بقيم النزاهة والشفافية الإدارية	3.48	0.53	٦٩.٦	كبيرة	3
٦	توزع الأعباء والواجبات الوظيفية على المربيات وفقاً لقدراتهن ومؤهلاتهن وخبراتهم	3.49	0.53	٦٩.٨	كبيرة	2
٧	توزع المكافآت والحوافز على المربيات وفقاً لمعايير موضوعية	2.73	0.50	54.6	متوسطة	٦
٨	تقيم أداء المربيات بمهنية بعيداً عن العلاقات الشخصية	2.72	0.52	54.4	متوسطة	7
	التقدير العام للمجال	3.29	0.45	65.8	متوسطة	

كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تُظهر الصدق والنزاهة في التعامل مع المواقف جميعها)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تمسك

يتضح من الجدول (11) أن التقدير العام لمستوى النزاهة التنظيمية لدى المديرات من وجهة نظر المربيات بلغ (3.29)، وبوزن نسبي (65.8%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير

أن يُعزَى ذلك إلى وعي المديرات بمفهوم العدالة الإجرائية كأساس للالتزام المربيات.

المجال الخامس: المغفرة التنظيمية:

يوضح الجدول (12) النتائج المتعلقة باستجابات المربيات على فقرات المجال الخامس (المغفرة التنظيمية)

المديرات بالقيم والأخلاق العربية الأصيلة، كالصدق والنزاهة، والوعي بدورهما المحوري في التأثير على أداء المربيات وأعمال الرياض، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تطبق القوانين والأنظمة على الجميع دون تمييز)، وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لمستوى المغفرة التنظيمية لدى المديرات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
١	تسامح عند وقوع الأخطاء الناتجة عن محاولة الأداء	2.29	0.52	45.8	ضعيفة	8
٢	تلتزم الأعداء وتتجنب اتخاذ إجراءات عقابية بحق المربية المخنثة في الأداء	2.97	0.24	59.4	متوسطة	6
٣	تشجع المربيات على التعلم والاستفادة من الخطأ	3.02	0.21	60.4	متوسطة	5
٤	تعزز مبدأ "العفو عند المقدرة"	3.03	0.20	60.6	متوسطة	4
٥	توجه المربيات لاتخاذ الفعل التصحيحي عند ظهور خطأ أو انحراف عن المعايير	3.05	0.22	61	متوسطة	3
٦	تحتفظ بالمعلومات في مستودعات الذاكرة للإفادة منها في مساعدة المربيات على تجنب تكرار الخطأ	3.06	0.23	61.2	متوسطة	2
٧	تساعد في إزالة مشاعر المربيات السلبية تجاه المربية المخنثة في الأداء	2.70	0.49	54	متوسطة	7
٨	تستفيد من تجارب الآخرين لتلافي الوقوع في المشكلات	3.53	0.51	70.6	كبيرة	1
	التقدير العام للمجال	2.95	0.15	59	متوسطة	

الفقرة (تستفيد من تجارب الآخرين لتلافي الوقوع في المشكلات)، وبدرجة تقدير كبيرة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزَى ذلك إلى أن هناك وعياً فكرياً ناضجاً لدى المديرات بأهمية الاستفادة من تجارب الآخرين في التعامل مع المشكلات بدلاً من

يتضح من الجدول (12) أن التقدير العام لمستوى المغفرة التنظيمية لدى المديرات من وجهة نظر المربيات بلغ (2.95)، وبوزن نسبي (59%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في

٣. النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال بمحافظات غزة للقيادة الرنانة ومستوى الاستقامة التنظيمية لديهن؟

للإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب معامل ارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما في الجدول (13).

عيشها، وما قد يترتب على ذلك من وقت وجهد وتكلفة، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تسامح عند وقوع الأخطاء الناتجة عن محاولة الأداء)، وبدرجة تقدير ضعيفة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى اعتقاد المديرات بأن مهام المربيات وواجباتهن واضحة ومحددة وفق ما ورد في إصدار هيئة تطوير مهنة التعليم في العام (2017) الذي حمل عنوان "المعايير المهنية لمعلمات رياض الأطفال"، وبالتالي فإن الأمر لا يتطلب محاولات التجربة والخطأ.

الجدول (13): نتائج اختبار العلاقة الارتباطية بين القيادة الرنانة والاستقامة التنظيمية

الدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية	مجالات الاستقامة التنظيمية					قيمة معامل الارتباط بيرسون / مستوى الدلالة	المتغير التابع / المتغير المستقل	
	المغفرة التنظيمية	النزاهة التنظيمية	التعاطف التنظيمي	الثقة التنظيمية	التفاؤل التنظيمي		اليقظة الذهنية	المتغير المستقل
0.77**	0.73**	0.75**	0.64**	0.73**	0.79**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	اليقظة الذهنية	مجالات القيادة الرنانة
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
0.89**	0.73**	0.87**	0.79**	0.86**	0.91**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الأمل	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
0.97**	0.70**	0.95**	0.91**	0.95**	0.98**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الترجمة	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
0.90**	0.74**	0.87**	0.79**	0.87**	0.91**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الدرجة الكلية للقيادة الرنانة	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		

قيمة معامل الارتباط بيرسون الكلية بين المتغيرين (0.90)، ووجود إشارة (***) تؤكد دلالة هذه العلاقة، وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية ذات

يتضح من الجدول (13) وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة الرنانة والاستقامة التنظيمية، حيث بلغت

خلاصة نتائج الدراسة

من خلال تطبيق الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- درجة التقدير الكلية لممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة من وجهة نظر المربيات في المجالات جميعها بلغت (2.95)، وبوزن نسبي (59%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متوسطة، وقد حصل مجال الرّحمة على الترتيب الأولى بمتوسط حسابي (3.13)، وبوزن نسبي (62.6%)، ودرجة تقدير متوسطة، يليه مجال الأمل في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.97)، وبوزن نسبي (59.4%)، ودرجة تقدير متوسطة، ثم مجال اليقظة الذهنية في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.77)، وبوزن نسبي (55.4%)، ودرجة تقدير متوسطة.

- درجة التقدير الكلية لمستوى الاستقامة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة من وجهة نظر المربيات في المجالات جميعها بلغت (3.21)، وبوزن نسبي (64.2%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متوسطة، وقد حصل مجال التعاطف التنظيمي على الترتيب الأولى

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة للقيادة الرنانة ومستوى الاستقامة التنظيمية لديهن، وعليه فكلما زادت درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى المديرات زاد مستوى الاستقامة التنظيمية لديهن، ومن هنا يمكن القول بأن القيادة الرنانة عاملاً أساسياً في تحقيق الاستقامة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن القيادة الرنانة بما تتضمنه من أبعاد ذات علاقة بالتأثير في سلوك المربيات وتشجيعهن ومساعدتهن وتوجيه جهودهن نحو هدف مشترك، من خلال الاعتماد على اليقظة الذهنية والسلوكيات الإيجابية والعواطف الرنانة ذات الصدى والتأثير الذي يحقق التناغم ويعزز الثقة ويحسن العلاقات، ويمنح الأمل والتفاؤل، ويهيئ مناخاً تنظيمياً يتسم بالود والتراحم، جميعها عوامل تساعد المديرات في تحسين مستوى الاستقامة التنظيمية لديهن، وذلك من خلال زيادة قدرتهن على التحلي بالصفات الإنسانية النبيلة، والقيم الأخلاقية المثلى، والسلوكيات والممارسات الفضلى المرتبطة بالتفاؤل، والثقة، والتعاطف، والنزاهة، والمغفرة، لتحسين العلاقات، وزيادة الرضا، وتحفيز الأداء من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

تساعدهن في تفحص حاجات المجتمع وتطلعاته وتوقعاته ذات العلاقة بعمل الروضة.

٢. تنظيم لقاءات توعية لمديرات رياض الأطفال حول أهمية التسامح مع المربيات عند وقوعهن في الأخطاء الناتجة عن محاولات الأداء.

٣. تنظيم ندوات إرشادية لمديرات رياض الأطفال حول أهمية التفاؤل للقائد وأثره المحوري في تعزيز الأداء التنظيمي.

٤. تنظيم دورات تدريبية مركزية لزيادة الحصيلة المعرفية لمديرات رياض الأطفال في مجال رعاية الأطفال وطرق التعامل معهم.

٥. تنظيم ورش عمل مركزية لمناقشة آليات مساعدة مديرات رياض الأطفال في تحفيز المربيات لصيانة فطرة الطفل ورعاية نموه الخلقى والعقلي والجسمي، وتحقيق الأهداف المنشودة.

٦. تنظيم دورات تدريبية لتمكين المديرات من وضع مبادئ توجيهية للعمل لضمان اتباع الطرق الأكثر فعالية لأداء المهام والأنشطة.

٧. تنظيم ندوات إرشادية لمديرات الرياض حول التوزيع العادل للأعباء والواجبات الوظيفية على المربيات.

بمتوسط حسابي (3.38)، وبوزن نسبي (67.6%)، ودرجة تقدير متوسطة، يليه مجال النزاهة التنظيمية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.29)، وبوزن نسبي (65.8%)، ودرجة تقدير متوسطة، ثم مجال التفاؤل التنظيمي في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.23)، وبوزن نسبي (64.6%)، ودرجة تقدير متوسطة، ثم مجال الثقة التنظيمية في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.22)، وبوزن نسبي (64.4%)، ودرجة تقدير متوسطة، وأخيراً مجال المغفرة التنظيمية في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (2.95)، وبوزن نسبي (59%)، ودرجة تقدير متوسطة.

■ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال بمحافظات غزة للقيادة الرنانة ومستوى الاستقامة التنظيمية لديهن.

توصيات الدراسة

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، يوصي الباحث بما يأتي:

١. تنظيم دورات تدريبية لتمكين مديرات رياض الأطفال وتزويدهن بالمعارف والمهارات التي

٨. وضع خطة متكاملة في كل رياض أطفال للاستفادة من آراء المربيات ومقترحاتهن ومبادراتهن التطويرية المتعلقة بتحسين وتطوير أساليب العمل المتبعة.
٩. تنظيم لقاءات توعوية لمديرات رياض الأطفال لزيادة معرفتهن بمدخلي القيادة الرنانة والاستقامة التنظيمية وأثرهما في التطوير التنظيمي.
١٠. وضع خطة متكاملة لنشر ثقافتى القيادة الرنانة والاستقامة التنظيمية في رياض الأطفال.
١١. دمج مدخلي القيادة الرنانة والاستقامة التنظيمية ضمن مواضيع وبرامج الدورة المركزية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم العالي سنوياً للمشرفات والمديرات والمربيات.
- المراجع**
أولاً: المراجع العربية:
١. أبو طبيخ، ليث شاكر (٢٠١٩): اختبار العلاقة بين سلوك القيادة الجمالي والاستقامة التنظيمية: دراسة تطبيقية في العتبة العلوية المقدسة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، مجلد ٢، عدد ٢٥، سنة ١٣، جامعة الكوفة، العراق، ص ١٤٥-١٧٦.
٢. الحسناوي، حسين حريجة وأبو شكير، زهراء جمال (٢٠١٩): توظيف الاستقامة التنظيمية في الحد من الاستنزاف الشعوري للعاملين: بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات التربوية في منظمات التعليم التربوي في محافظة كربلاء المقدسة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد ١٥، عدد ٦٠، جامعة كربلاء، العراق، ص ٨١-١١٤.
٣. الحكيم، ليث علي والسكافي، ليث زهير والعبيدي، عصام عليوي (٢٠١٦): الأنتوجرافيا التنظيمية وانعكاسها في القيادة الرنانة: دراسة حالة في جامعة الكوفة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ٢٢، إصدار ٩٤، جامعة بغداد، العراق، ص ٢٠٤-٢٢٨.
٤. دواني، كمال والشريفي، عباس (٢٠١٢): مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمّان لعمليّة صنع القرار التحويلي وعلاقته بمستوى دافعيتهم للعمل، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ٨، عدد ٢، جامعة اليرموك، الأردن، ص ٩٣-١٠٣.
٥. الراجحي، محمد علي (٢٠١٤): الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر

- و دورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري: دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف الأشرف، مجلة جامعة التنمية البشرية، مجلد ٣، عدد ٢، جامعة التنمية البشرية، العراق، ص ٢٧٢-٣١١.
١٠. العابدي، علي رزاق والصائغ، محمد جبار والذبحاوي، جاسم محمد (٢٠١٨): تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الأداء الريادي: دراسة استطلاعية لآراء التدريسين في معهد الكوفة والنجف جامعة الفرات الأوسط التقنية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ١٥، عدد ١، جامعة الكوفة، العراق، ص ١٠٦-١٢٦.
١١. العابدي، علي رزاق (٢٠١٧): المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد ٩٧، مجلد ٢٣، جامعة بغداد، العراق، ص ١٥٣-١٧٣.
١٢. العبيدي، عصام عليوي (٢٠١٩): النزاهة السلوكية وانعكاسها في القيادة المتواضعة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة كلية الإمام الكاظم أقسام بابل، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٣٩، عدد ٣، المنظمة العربية للعاملين فيها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
٦. الراشدي، عادل عبد الله وعبد الهادي، خالد زيدان (٢٠١٩): مكونات نظم المعلومات الإدارية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد في البنك المركزي العراقي بغداد، تنمية الرافدين، مجلد ٣٨، عدد ١٢١، جامعة الموصل، العراق، ص ١١٣-١٣١.
٧. الربيعي، لؤي راضي (٢٠١٩): دور القيادة الرنانة في تحقيق النجاح المنظمي: دراسة تطبيقية لآراء المديرين العاملين في المديرية العامة للتربية بالرصافة الثانية، مجلة دراسات تربوية، عدد ٤٥، مجلد ١٢، وزارة التربية، بغداد، ص ٢١٤-٢٤١.
٨. الصراف، سجي نذير (٢٠١٩): توظيف نتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية: دراسة ميدانية في المعهد التقني بالموصل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ٢٥، عدد ١١٤، جامعة بغداد، العراق، ص ٢٨٦-٣٠٩.
٩. الطائي، يوسف حجيم وعبد الله، هرون فريدون ورشيد، وريا نجم (٢٠١٧): القيادة الأخلاقية

- للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ص ١٤٥-١٦٢.
١٣. عساف، محمود عبد المجيد (٢٠١٤): تقويم برامج رياض الأطفال بمحافظات غزة في ضوء حقوقهم المشروعة من وجهة نظر مدراءها، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية**، عدد ٥، مجلد ٢، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ص ٣٤٩-٣٨٠.
١٤. العناني، حنان عبد الحميد (٢٠١٨): الذكاء القيادي لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة عمان، **مجلة شؤون اجتماعية**، جمعية الاجتماعيين في الشارقة، عدد ١٣٩، مجلد ٣٥، الإمارات العربية المتحدة، ص ٩-٣٧.
١٥. غالي، حسين حرجة وأمانة، أحمد عبد الله (٢٠١٥): الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في معمل اسمنت كربلاء، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، مجلد ١١، عدد ٤٦، جامعة كربلاء، العراق، ص ٢٦٧-٣٠٧.
١٦. محمود، محمد جابر وأحمد، ننسي فؤاد وبكري، منال محمد (٢٠١٨): الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، **مجلة العلوم التربوية**، عدد ٣٧، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية بقنا، مصر، ص ١٩٠-٢٠٤.
١٧. مدوخ، ولاء نمر (٢٠١٥): تصور مقترح لتطوير دور وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في الإشراف على رياض الأطفال في ضوء بعض التجارب المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٨. الناجي، بسمة (٢٠١٦): **النوع الاجتماعي والتعليم العام: السياق، السياسات والاستراتيجيات، التحديات والتوصيات**، وزارة التربية والتعليم العالي بالتعاون مع وزارة شؤون المرأة، رام الله.
١٩. نوري، أسماء طه (٢٠١٢): أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الابداع التنظيمي: دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، مجلد ١٨، عدد ٦٨، جامعة بغداد، العراق، ص ٢٠٦-٢٣٦.
٢٠. وزارة التربية والتعليم العالي (٢٠١٨): **الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة ٢٠١٨**، /٢٠١٨، غزة.
٢١. (٢٠١٧): **الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم ٢٠١٧-٢٠٢٢**، النسخة المطبوعة للاستراتيجية القطاعية الثالثة للتعليم، رام الله.

- Journal of Social Issues and Humanities**, Vol.1, No. 6, Iran, P.69-72.
4. Bhowmik, Devika and Sahai, Anjali (2018): Optimism Promotes Organizational Commitment, **The International Journal of Indian Psychology**, Vol. 6, No. 3, RED MAC Networks. INC, Iran, P.35-50.
 5. Boyatzis, Richard and McKee, Annie (2005): **Resonant Leadership**, Massachusetts, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
 6. _____ (2012): **Mindfulness: An Essential Element of Resonant Leadership**, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
 7. Cameron, Kim (2011): Responsible Leadership as Virtuous Leadership, **Journal of Business Ethics**, Vol. 98, No. 1, Springer, Berlin, P.25–35.
 8. Cameron, Kim; Bright, David and Caza, Arran (2004): Exploring the Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance, **American Behavioral Scientist**, Vol. 47, No. 6, SAGE Publications, USA, P.1-24.
 9. Choudhary, Sadaf; Ismail, Aisha and Hanif, Rahila (2017): Individual Compassion Leading to Employees' Performance: An Empirical Study from Pakistan, **Journal of Management and**
٢٢. (٢٠١٠): الاستراتيجية القطاعية وعبر القطاعية للتعليم ٢٠١١-٢٠١٣، المسودة الأولية، رام الله.
٢٣. (٢٠٠٨): الخطة الخمسية التطويرية الاستراتيجية ٢٠٠٨-٢٠١٢، نحو نوعية التعليم من أجل التطوير، رام الله.
٢٤. (٢٠٠٧): وثيقة تشخيص الواقع التربوي، رام الله.
- ثانياً: المراجع الأجنبية (English)
:(References)
1. Abedi, Sedighe; Eslami, Hoseyn and Amrolahi, Nahid (2014): The role of organizational virtuousness on the organizational commitment of employees: case study: Islamic Azad University, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol. 5, No.10, Institute of Interdisciplinary Business Research, Fort Hays State University, USA, P.118-130.
 2. Bawafaa, Eunice (2014): The Influence of Resonant Leadership and Structural Empowerment on the Job Satisfaction of Registered Nurses, Unpublished Master's Thesis, Graduate Program in Nursing, The University of Western Ontario, Canada.
 3. Beheshtifar, Malikeh (2013): Organizational optimism: A Considerable issue to success,

- Reducing Workplace Incivility, **Nursing Economic**, Vol. 32, No. 1, CNE SERIES Heather K. Spence Laschinger Carol A. Wong, Canada, P.5-16.
16. Longhurst, Terri (2014): Emotional Leadership: A Phenomenological Examination of Emotions for Leadership Academy Alumni, Unpublished Ph.D. Thesis, Colorado State University Fort Collins, Colorado.
17. Malik, Akshay (2013): Efficacy, Hope, Optimism and Resilience at Workplace –Positive Organizational Behavior, **International Journal of Scientific and Research Publications**, Vol. 3, No. 10, New Delhi, India, P.2250-3153.
18. Paul, Gregory (2009): Forgiveness at Work: Exploring the Relationship Between Justice Ideologies and Forgiveness in the Workplace, Unpublished Ph.D. Thesis, Texas A&M University, USA.
19. Peña, Acuña; Parra, Meroño and Beltrán, Bueno (2014): Resonant Leadership: An analysis through discussion groups, **History and Social Communication**, Vol. 19, Special Number, Complutense University of Madrid, Spain, P.143-151.
20. Singh, Sharda; David, Rajasekhar and Mikkilineni, Sitamma (2018): Organizational Virtuousness and Work Engagement: Mediating Role of Happiness in India, **Research (JMR)**, Vol. 4, No.1, University of Management & Technology, Pakistan, P.114-148.
10. Clarke, Sandy (2015): **5 Traits Of Resonant Leadership**, LEADERONOMICS.COM, <https://leaderonomics.com/leadership/5-traits-resonant-leadership>.
11. Drake, Daniel (2015): Nurse Leader Behavior and Patient Safety, Unpublished Ph.D. Thesis, the College of Nursing East Carolina University, USA.
12. George, Jennifer (2000): Emotions and leadership: The role of emotional intelligence, **Human Relations**, Vol. 53, No. 8, The Tavistock Institute, SAGE Publications, USA, P.1027–1055.
13. Goleman, Daniel (2016): **Master the Four Styles of Resonant Leadership**, <https://www.linkedin.com/pulse/master-four-styles-resonant-leadership-daniel-goleman>
14. Kooshki, Sara and Zeinabadi, Hassanreza (2015): An Investigation Into the Role of Organizational Virtuousness in the Job Attitudes of Teachers, **Journal UMP Social Sciences and Technology Management**, Vol. 3, No. 1, University Malaysia Pahang, Malaysia, P.563-570.
15. Laschinger, Heather; Cummings, Greta; Wong, Carol and Grau, Ashley (2014): Resonant Leadership and Workplace Empowerment: The Value of Positive Organizational Cultures in

- International Conference on Trends in Economics, Humanities and Management (ICTEHM'15)**, March 27-28, Singapore, P.117-121.
25. Watanabe, Remy; Uchida, Toru; Orsini, Philippe and Benton, Caroline (2017): Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter?, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 25, No. 4, Emerald Publishing Limited, United Kingdom, P.628-646.
26. Zamani, Amaneh and Khorasgani, Narges (2018): Relationship Between Resonant Leadership Perception and Organizational Citizenship Behavior among Isfahan Azad University Staffs, **International Journal of Management, Innovation and Entrepreneurial Research**, Vol. 4, No 1, Recent Research in Management Innovations, Published by GIAP Journals, India, P. 12-15.
- Advances in Developing Human Resources, Vol. 20, No. 1, SAGE Publications, USA, P.88-102.
21. Snyder, C. R.; Shorey, Hal; Cheavens, Jennifer; Pulvers, Kimberley; Adams, Virgil and Wiklund, Cynthia (2002): Hope and academic success in college, **Journal of Educational Psychology**, Vol. 94, No. 4, American Psychological Association, Washington, P.820-826.
22. Squires, Mae; Tourangeau Ann; laschinger, spence and doran, diane (2010): The link between leadership and safety outcomes in hospitals, **Journal of Nursing Management**, Vol. 18, No. 8, John Wiley & Sons Ltd., USD, P.914–925.
23. Taner, Bahar and Aysen, Berna (2013): The Role of Resonant Leadership in Organizations, **European Scientific Journal**, No. 1, European Scientific Institute, France, P.594-601.
24. Tiwari, Binita and Lenka, Usha (2015): Role of Resonant Leaders in Engaging Employees of Firms Facing Economic Crisis,

