

تاريخ الإرسال (2021-09-15)، تاريخ قبول النشر (2021-10-01)

أ.حافظ رياض العقاد  
أ.د محمد إبراهيم سلمان

اسم الباحث الأول:  
اسم الباحث الثاني (إن وجد):  
اسم الباحث الثالث (إن وجد):

وزارة التربية والتعليم العالي- فلسطين  
جامعة الأقصى غزة- فلسطين

<sup>1</sup> اسم الجامعة والبلد (للاول)  
<sup>2</sup> اسم الجامعة والبلد (للتاني)

## درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد القيادة التبادلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى المعلمين

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

[hafez8888@hotmail.com](mailto:hafez8888@hotmail.com)

الملخص: هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لأبعاد القيادة التبادلية والتمائل التنظيمي لدى المعلمين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (312) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة من كلا الجنسين، يمثلون نسبة (18.8%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية، ومثلت الاستبانة أداة جمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لأبعاد القيادة التبادلية كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، أي بوزن نسبي (72.22%)، كما بينت النتائج أن مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة كان بدرجة مرتفعة جداً، حيث كان بوزن نسبي (85.60%)، كما كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة القيادة التبادلية والتمائل التنظيمي لدى المعلمين، بينما وجدت علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائياً في ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالاستثناء الساكنة، ومستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين. وكانت أهم التوصيات عقد مديري المدارس اجتماعات دورية مع المعلمين؛ من أجل الاتفاق على معايير التعزيز والمكافأة والتقييم مقابل مستوى الجهود المبذولة في العمل، وتوجيه مديري التربية والتعليم والقيادات التربوية بالوزارة للمديرين بانتهاج أسلوبي المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء النشطة؛ لما لهما من إيجابيات وتحفيز دافعية المعلمين للعبء.

**كلمات مفتاحية: (القيادة التبادلية، التماثل التنظيمي، مديري المدارس، محافظات غزة، معلمي المدارس الثانوية).**

**Abstract:** The study aimed at identifying the relation between the degrees of high school principals' practice towards the transactional leadership's dimensions in relation to teachers' organizational identification. This study adopted the descriptive analytical approach whereas study specimen reached (312) secondary teachers in South Gaza Governorates from all sexes. They represented (18.8%) of the study society where they were selected randomly in which the questionnaire was as a tool for collecting data. The study showed that the degree of assessing the study specimen reached (72.22%) high degree concerning high school principals' practice towards the transactional leadership's in Gaza Governorates. In addition, showed that the degree of assessing the study specimen reached (85.60%) very high degree concerning Secondary teachers' practice towards Organizational Identification in Gaza Governorates. It was found a statistically positive correlation between the specimen's assessment towards the high school principals' practice towards the Transactional Leadership's In Gaza Governorates as a whole and the level of teachers' organizational identification for each teacher ; whereas There is statistically negative correlation of high school principals' Practice in Gaza Governorates concerning passive management by exception and the head teachers' organizational identification's levels of assessment of all their teachers .

**Keywords:** Transactional Leadership, Organizational Identification, School Principals, Gaza Governorates, High School Teachers.

## المقدمة:

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية شأنها شأن غيرها من ظواهر المجتمع المختلفة، تنشأ تلقائياً عن طبيعة الاجتماع البشري، وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية، وهي تتناول أيضاً ألواناً من النشاط الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والديني والأخلاقي، نلمسها في مختلف الميادين في الحياة، حيث تمثل القيادة أهمية كبرى في نجاح المؤسسة التربوية. (العجمي، 2010:55).

لذلك يعتبر نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بكيفية إدارة المؤسسة، والأسلوب الذي يمارسه القائد فيها، وصفاته القيادية التي تتمثل في شخصيته، وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل من أجل بناء علاقات إيجابية مع المرؤوسين، وتحفيزهم على العطاء المستمر، من هنا نجد أن أهم التحديات التي تواجه التعليم في الوقت الحاضر، هي إيجاد قيادات تربوية فعالة يتوقف عليها نجاح النظام التربوي. (الصريرة ولهب، 2012:57).

فالقيادة جوهر العملية الإدارية ومحورها في المؤسسة التربوية، بحيث تعد القيادة الكفؤة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة بالنسبة للمؤسسة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان، فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل بها، وتعتبر القيادة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المؤسسات في المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء. (عياصرة والفاضل، 2006:77).

ولقد تعددت الأنماط القيادية، فهناك الأنماط التقليدية مثل: النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط التسيبي (المتساهل)، ثم ظهرت الأنماط القيادية الحديثة مثل: القيادة التفاعلية، القيادة التشاركية، القيادة المتسامية، القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية.

## القيادة التبادلية:

يعتبر بيرنز (Burns, 1978) مقترح هذه النظرية، والتي تقوم على تعريف مجموعة من الحاجات يحدد لها القائد التبادلي مهمات واضحة يكلف بها المرؤوسين لإنجازها بعد أن يتم الاتفاق مع القائد على مكافآت مقابل هذا الإنجاز، فالقيادة التبادلية تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاية أعلى من خلال ربط أداء العمل بمكافآت يتقاضها المرؤوسين، وتهتم بتحسين أداء المرؤوسين ورضاهم من خلال أسلوب المقايضة. (دواني، 2013:117-118).

فالقيادة التبادلية تقوم على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد والمرؤوس، فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المؤسسة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الإيجابية والسلبية، وتعتمد القيادة التبادلية على التعزيز غير المشروط، فالقائد هنا يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين المرؤوسين، وضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده منهم، فهو يؤثر في مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمداً على كفاءة أداء المرؤوسين. (عياصرة وحجازين، 2006:93).

وعند البحث في الأدب التربوي نجد العديد من التعريفات ووجهات النظر المختلفة التي حاولت تحديد معنى وأبعاد القيادة التبادلية، إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف واحد، وذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التبادلية، الأمر الذي نتج عنه تعريفات متعددة. فقد عرفها باس (Bass, 1985) بأنها "نمط قيادي قائم على الفكرة بأن علاقات القائد بالمرؤوس مستندة إلى سلسلة التبادلات أو الصفقات الضمنية، أي أن القيادة التبادلية تستلزم تبادلاً بين القائد والمرؤوس، كحصول المرؤوسين على الأجر والسمعة عندما يتصرفون طبقاً لرغبات قائدهم". كما تعرف القيادة التبادلية بأنها " ذلك النمط الذي يعتمد على تحفيز

المؤوسين عبر إمدادهم بالمكافآت المادية والمعنوية عندما ينجزون أو يتجاوزون ما هو مطلوب منهم، مع توقيع العقاب والمساءلة على من قصر أيضاً" (مرسي، 2014:169). وتعرف أيضاً على أنها نمط قيادي قائم على تبادل المنافع والوعود بين القائد والمؤوسين من جهة، وبين المؤوسين أنفسهم من جهة أخرى، من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المؤسسة (الروسان، 2017:186).

لقد أشارت كثير من الدراسات مثل دراسة باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1993)، ودراسة (الضمور، 2009)، ودراسة (شين، 2014)، ودراسة (واعر، 2015)، ودراسة (أبو سيع، 2016)، ودراسة (الروسان، 2017)، ودراسة (غانم، 2017)، ودراسة (يوسف، 2017)، ودراسة (Samson & Ayodeji, 2019)، إلى أن هناك بعدين أساسيين للقيادة التبادلية هما:

1. **المكافأة المشروطة:** فيها يحدد القادة التبادليون الخطوات المتعلقة بتحقيق الأهداف عن طريق تقديم المكافآت لمؤوسهم عندما يكون هناك مبرر لذلك، وتبادل الوعود والموارد من أجل دعم وترتيب اتفاق مرضي للطرفين بالإضافة إلى التفاوض على الموارد، وتوفير الثناء من أجل تحقيق الأهداف للمؤسسة (شين، 2014:58). حيث إن المكافأة المشروطة توضح ما هو متوقع من المؤوسين، وما سيحصلون عليه عندما يلبون مستويات الأداء المتوقعة منهم، Samson & Ayodeji (2019:79). فبُعد المكافأة المشروطة له آثار إيجابية، فهو يعمل على الاهتمام بالعمل وتحقيق الإنجاز، والسعي الدؤوب من أجل تحقيق مصالح العامل والمؤسسة.

2. **الإدارة بالاستثناء:** وهي القيادة التي تُعنى بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة، والتدخل إذا لم يتم العمل على تحقيق الأداء المطلوب بغرض التصدي لها وحلها، وقد أوضح كل من هاتر وباس (Hater & Bass, 1988) أن هناك نوعان من الإدارة بالاستثناء هما: الإدارة بالإيجابية النشطة، والإدارة بالاستثناء السلبية الساكنة (الضمور، 2009:29). وفيما يلي توضيح لنوعي الإدارة بالاستثناء، وشروط تطبيق الإدارة بالاستثناء ومتطلبات نجاحها في المؤسسات.

أ. **الإدارة بالاستثناء الإيجابية (النشطة):** في هذا البعد يمارس القادة التبادليون دورهم من خلال تركيز انتباههم على الأخطاء والمخالفات والانحرافات التي تخرج عن المعايير، وذلك بمراقبة وتتبع الأخطاء عن قرب وتتبع مصدرها، بالإضافة لاستخدام القواعد لتجنب الأخطاء قبل أن تؤثر على الأداء، أي أن القادة التبادليين يقومون بالإجراءات التصحيحية فور ظهور الأخطاء، أو عند خروج مسار العمل عن المعايير الموضوعية (Watkins, 2008: 24). والقادة في هذا النوع من الإدارة يكونون استباقيين، حيث يراقبون الأنشطة باستمرار، ويتدخلون ليضمنوا أن معايير عمل المؤسسة توافق المعايير المطلوبة، وأن الانحرافات لن تحدث، كذلك فإنهم يأخذون الإجراءات التصحيحية ليحسنوا من الأداء والمعايير التي توافق السياسات الموضوعية (Smothers, 2008: 12). فالإدارة بالاستثناء النشطة تركز على أن القائد يقوم بمراقبة تنفيذ المهام، والتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها، من أجل تصحيحها للحفاظ على مستويات الأداء المطلوبة، Samson & Ayodeji (2019:79). فيلاحظ أن الإدارة بالاستثناء النشطة تعني أن يقوم القائد بتصحيح الانحرافات أولاً بأول قبل أن تزداد وتستغل في العمل.

ب. **الإدارة بالاستثناء السلبية (الساكنة):** هي نقيض الإدارة بالاستثناء النشطة، حيث يتدخل فيها القادة بعد تحقيق الأداء غير المقبول، أي حدوث الانحراف عن المعايير الموضوعية، فهم ينتظرون حتى تجذب الأخطاء انتباههم، فالأعمال التصحيحية أو

العقاب يمكن أن يستخدم كاستجابة للأداء غير المقبول أي بعد حدوث الانحراف عن المعيار (شين، 2014:58). لذلك فإن الإدارة بالاستثناء الساكنة تعني عدم تدخل القائد إلا بعد حدوث الأخطاء أو الانحراف عن المعايير الموضوعية في العمل، أي تدخل القائد يكون بعد انتهاء المهام، وظهور النتائج النهائية واكتشاف أنها غير مطابقة للمعايير، وقد أصبحت المشكلات حرجة.

### القيادة التبادلية في المجال التربوي:

تستخدم القيادة التبادلية على نطاق واسع في المؤسسات التعليمية وفقاً (Avolio & Walumbwa & Weber, 2009:427). فيرى (هوي وميسكل وترتر) أن القادة التبادليين يحفزون المرؤوسين من خلال تبادل المكافآت مقابل الخدمات المقدمة، فعلى سبيل المثال يزود مدير المدرسة المعلمين بالتعليمات الجديدة، أو يزيد وقت التخطيط للمعلمين، من أجل تنفيذ مهام معينة، وذلك عندما يقوم المرؤوسين بعملهم في مؤسسات مثل المدارس. (Hoy & Miskel & Tarter, 2013:449).

فالقيادة التبادلية تعمل على تدعيم الثقة بين المدير والمعلمين؛ لتحقيق النتائج المتوقعة منهم، كما تعمل على تشجيعهم على بذل الجهد لتحقيق النتائج المرغوبة، فالمدير التبادلي يتفاوض مع المعلمين لمبادلة جهودهم وإنجازاتهم بالحوافز والمكافآت في ضوء ما يحققونه من إنجازات، وهذا يؤدي دور أساسي في رفع إنجاز المعلمين في المدرسة، وتعود بالنفع على المعلمين، وعلى المدرسة، وأولياء الأمور، مما يزيد من قدرة المعلمين على العطاء والإنجاز، ويحقق الفائدة التربوية المرغوبة للمدرسة والمعلمين على حد سواء (يوسف، 2017:6). لذلك تعتبر القيادة التبادلية هي القيادة المناسبة لبيئة المؤسسات التعليمية؛ لأنها تقوم على مفهوم تبادل المنافع بين المدير والمعلمين، وذلك للحصول على المكافآت عند إنجاز الأعمال، والعقاب مقابل عدم إنجاز تلك الأعمال، ويكون على المدير القيام بتوضيح اللوائح والتعليمات ومن ثم توجيه المعلمين وإصدار الأوامر، وإعطاء الملاحظات نحو سير العمل، وتمكينهم مما يمنحهم مزيداً من الحرية في تطبيق العمل إذا استمر تحقيق الأداء المطلوب بشكل جيد.

### التمائل التنظيمي:

تعد عملية التماثل التنظيمي ضرورة ملحة لما تشهده البيئة التنظيمية من ظواهر ومتغيرات واضطرابات متشعبة ومتسارعة، محلية وعالمية، لذا وجب على المؤسسات التي تسعى للنجاح والتقدم إحداث حالة من التوافق والانسجام بين العامل ومؤسسته، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية (سيد، 2018:25). ويعرف التماثل التنظيمي على أنه وجود خصائص مشتركة بين أفراد المؤسسة وشعورهم بالتضامن معها، ودعمها باستمرار، والتشابه من حيث المصالح والأهداف معها، وشعور الأفراد بالانتماء والولاء لها والدفاع عن سياساتها وأهدافها (Moksness, 2014:4). بينما يعرف على أنه تماهي الفرد مع المؤسسة التي يعمل بها بصورة تامة وتأثر استجاباته بها، حيث يعرف الفرد نفسه بنفس سمات وخصائص مؤسسته (Cetin & Kinik, 2016:330). وعرف عجابي (2018:30) التماثل التنظيمي بأنه شعور وإحساس العامل بوجود روابط جذب نفسية واجتماعية أو علاقة قوية بينه وبين المؤسسة التي يعمل فيها، والموالاتة لها ودعمها مع إدراكه لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المؤسسة. كما عرف العاني والصراف (2019:481) التماثل التنظيمي بأنه شعور إيجابي يتولد لدى الفرد العامل اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها، والارتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها، والحرص على البقاء فيها، فهو حالة من تقارب بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد العامل، بما يحقق الكفاءة والفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة. من خلال عرض المفاهيم السابقة للتماثل التنظيمي، يتضح أن التماثل التنظيمي هو عبارة عن سلوك اجتماعي وفردية، يكتسب العامل فيه من المؤسسة معتقدات

يعرف بها نفسه، تتجسد في هويته وسلوكه الفردي، كما أنه الشعور الإيجابي الذي يمتلكه الفرد تجاه مؤسسته بما يحقق حالة الانسجام التام بين أهدافه وأهداف مؤسسته.

### أهمية التماثل التنظيمي في المؤسسات التربوية:

تسعى المؤسسات بشكل عام لتعزيز شعور موظفيها بالتماثل التنظيمي؛ لأنهم يعتقدون أن التماثل التنظيمي يؤثر على أداء العاملين، فكلما زاد اقتناع العاملين بأن احتياجاتهم سوف يتم تلبيتها من خلال الانضمام إلى المؤسسة، زاد ولائهم للمؤسسة بشكل أكبر، فالتماثل التنظيمي هو أساس لفهم علاقة التبادل بين الفرد والمؤسسة، فعندما يصبح العاملون أكثر تماثلاً مع مؤسساتهم، يزداد مستوى تفكيرهم وتصرفاتهم لصالح المؤسسة، والسبب في ذلك أن العاملين الذين يعرفون أنفسهم مع المؤسسة، يعتقدون أن سلوكياتهم المفيدة للمؤسسة ستكون مفيدة لهم أيضاً، حيث يؤمن العاملون بقيم وأهداف المؤسسة ويقبلونها ويؤدونها عن طيب خاطر، فالعامل المرتبط بمؤسسة يرى نفسه كعضو يحافظ على مؤسسته، وعندما يتماثل العاملون مع مؤسساتهم فإنهم يصفون أنفسهم بخصائص وسمات المؤسسة التي ينتمون لها (Yildiz, 2018:279). وتأتي أهمية التماثل التنظيمي في المؤسسة التربوية، أنه يحقق مصلحة هذه المؤسسة، ومنها المدرسة الثانوية، حيث يرمي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ومصالح العاملين فيها، ويعمل على تنمية الولاء والانتماء والإخلاص والتعاون لدى الفرد، مما يؤدي إلى تنمية الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية (زهرة، 2019:290).

فالتماثل التنظيمي من شأنه تسهيل التواصل داخل المدرسة، وتشجيع الحوار وتبادل وجهات النظر، والحث على المبادرة وتعزيز مبدأ عمل المسؤولية، ومن هنا فإن التعاون داخل المدرسة يتطلب مناخاً تسوده الثقة، إن ميل مدير المدرسة لمشاركة المعلمين له بالمسؤولية تعتمد على الثقة والتعاون بين المعلمين، وهما عمليتان متبادلتان، فالتعاون يتطلب الجهد والوقت والمشاركة في المسؤوليات، كما أن الأدوار التي ينبغي على مدير المدرسة القيام بها، لا تُحقق إلا من خلال وجود ثقة بينه وبين المعلمين، فالمدير قائد تربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، ويحثهم على المشاركة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (المواضية، 2018:138). من خلال عرضنا لأهمية التماثل نستنتج أن أهمية التماثل التنظيمي تصب في مصلحة المؤسسة التربوية، من حيث تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وكذلك مصلحة العاملين من خلال إشباع بعض حاجاتهم ومطالبهم وأهدافهم.

### أبعاد التماثل التنظيمي:

يلاحظ من خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة للتماثل التنظيمي، ومن خلال تناول الباحثين لأبعاد التماثل التنظيمي، أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الولاء التنظيمي، والعضوية، والتشابه التنظيمي، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

- **الولاء التنظيمي:** هو الحالة التي تصف شعور الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، ومدى توافق أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المؤسسة، واستعداده لتقديم طاقته وجهده ووقته من أجل مصلحة المؤسسة (الحنيطي، 2018:22). وأوضحت (بالحمو، 2019:8) بأن الولاء التنظيمي هو مستوى التوافق والارتباط بين العامل وعمله بمقابل بذل أعلى جهد لصالح المؤسسة. فالولاء التنظيمي هو انتماء الفرد لمؤسسته التي يعمل بها واستعداده لتحقيق أهدافها والدفاع عنها وتوفير الدعم اللازم لها، وإيجاد حالة انسجام بين أهدافه وأهداف مؤسسته.

- **العضوية التنظيمية أو الانتماء:** يرى (Cheney & Tonplking, 1987) أن بُعد العضوية يمثل درجة فهم وإدراك الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمؤسسة التي يعمل بها، وانتمائه إليها وسموه فوق عضويته بالمؤسسة، ومدى ارتباط الفرد بمصير المؤسسة التي ينتمي إليها، ويبنى على ثلاثة افتراضات مهمة وهي:
    - أن الانتماء تعهد.
    - أن الانتماء ينطوي على المحافظة على الهوية التنظيمية.
    - أن الفرد المنتمي لا بد أن تكون له أفعال سلوكية قابلة للملاحظة. (أحمد، 2016:279).
    - وقد أوضحت عوني (2019:7) العضوية بأنها درجة مفهوم الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمؤسسة التي يعمل فيها، والإحساس بالانتماء والشعور البالغ بالالتصاق والجانبية النفسية، وتعريف الذات من خلال العضوية للمؤسسة.
    - لذلك أن الانتماء التنظيمي هو مدى الإخلاص الذي يبديه الفرد تجاه عمله في المؤسسة التي يعمل بها، وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المؤسسة، وبذله جهداً كبيراً لتحقيق تلك الأهداف.
  - **التشابه التنظيمي:** وهو القبول والتماهي مع المعتقدات والقيم الأكثر تشابهاً مع الأفراد (Dutton, Dukerich & Harquail, 2015:245). ويقع التشابه على مدرج يتراوح بين تخلي الفرد عن هويته الشخصية، وقبول خصائص معينة في الثقافة التنظيمية لأسباب وظيفية، وفي المقابل عندما يكون هناك انسجام بين ما يرى الأفراد أنه مميز ومركزي ومستمر بالنسبة للمؤسسة مع مفهومهم لذاتهم فإنهم يدمجون من خلال خصائصهم التنظيمية التي يرون أنفسهم فيها مع مفهومهم الذاتي مع أنفسهم، حيث يدرك الأفراد أن هناك تداخلاً بين خصائص المؤسسة وخصائصهم الشخصية، ويصبحون ملتصقين شخصياً مع مؤسساتهم ويرون هويتهم من خلالها (يحيى، 2017:29). ويرى (عبد الله وآخرون، 2019:227) إن بُعد التشابه ضروري لنجاح عملية التماثل التنظيمي، إذ يستدل على نجاح عملية التماثل بين الفرد والمؤسسة من خلال وجود درجة كبيرة من التشابه بين القيم والأهداف والرغبات ومصالح كلا الطرفين.
- مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

يمارس القادة التربويون أنماطاً قيادية متنوعة في المؤسسة، منها نمط القيادة التبادلية الذي يعد من الاتجاهات الحديثة في القيادة، والتي تسهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، لأنه يقوم على العلاقة التبادلية بين القائد والعاملين في المؤسسة، حيث يقوم القائد بتوفير المواد اللازمة لإنجاز المهام والأعمال من خلال تقديم المكافآت الإيجابية والسلبية، معتمداً على كفاءة أداء العاملين في المؤسسة، حيث أن القيادة التبادلية التي يمارسها مديرو المدارس بدرجات مختلفة تعمل على التأثير في سلوك العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ومع كثرة الأعباء الكبيرة الملقاة على عاتق مدير المدرسة الثانوية بقطاع غزة، وازدياد أعداد الطلبة في المدارس الثانوية بسبب انتقال كثير من طلبة المدارس الخاصة إليها، نتيجة الأزمات الاقتصادية التي تعصف بقطاع غزة، والتي أدت لانخفاض مستوى الدخل، ولكي تتمكن الإدارة المدرسية من مواكبة التطور الحاصل و تستطيع تحقيق أهدافها التربوية، يستلزم أن يكون هناك إدارة مدرسية واعية يقودها إداري ناجح يسهم في تحقيق الأهداف التربوية من خلال المدرسة التي يديرها، لذلك كان لا بد من وجود قائد تربوي يعمل على تعزيز قيم وأهداف مشتركة مع العاملين في المؤسسة، بحيث تنعكس إيجابياً على فعالية العملية التربوية برمتها، وعلى أشكال السلوك التنظيمي لدى المعلمين، وفي مقدمتها مستوى التماثل التنظيمي لديهم،

وبسبب ندرة الدراسات السابقة التي تناولت ربط أبعاد القيادة التبادلية والتماثل التنظيمي تظهر الحاجة إلى هذه الدراسة، وبذلك

### تحدد مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد القيادة التبادلية من وجهة نظر معلمها.
2. ما مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد القيادة التبادلية، ومتوسط تقديراتهم لمستوى التماثل التنظيمي لدى معلمها؟

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. الوقوف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد القيادة التبادلية من وجهة نظر معلمها.
2. تحديد مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة.
3. التحقق من وجود علاقة ارتباطية دالة بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد القيادة التبادلية، ومتوسط تقديراتهم لمستوى التماثل التنظيمي لدى معلمها.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

1. تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، وهو موضوع أبعاد القيادة التبادلية وعلاقته بالتماثل التنظيمي، حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة.
2. تسهم في تطوير برامج تساعد مديري المدارس على ممارسة القيادة التبادلية في مدارسهم.
3. تتبع أهمية الدراسة الحالية من خلال ما سيتمخض عنها من نتائج وتوصيات قد تفيد الفئات التالية:
  - أ. المسؤولين وصانعي القرار في وزارة التربية والتعليم، وذلك بنقل صورة ميدانية حول مستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين، وعلاقته بالقيادة التبادلية لدى مديري المدارس.
  - ب. مديري المدارس، من خلال اطلاعهم على الفائدة المترتبة على ممارسة القيادة التبادلية، كونها تمثل فائدة عملية لتحسين سير العملية التعليمية، وتجابو المعلمين معهم.
  - ت. طلبة الدراسات العليا، حيث يمثل المديرون عدداً لا بأس به منهم، ويعتبرون خبراء تربويين مستقبلين، الأمر الذي ينمي نخيرتهم العلمية بما يثري العملية التربوية والتعليمية.

### حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

1. الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد القيادة التبادلية وفق المجالات الآتية (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة)، وعلاقتها بالتماثل التنظيمي وفق المجالات الآتية (الولاء التنظيمي، العضوية، التشابه).
2. الحد المؤسسي: يقتصر على المدارس الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

3. **الحد البشري:** ويشمل المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة.

4. **الحد المكاني:** محافظتي خان يونس ورفح.

5. **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني للعام (2019-2020م).

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

**القيادة التبادلية:** بأنها ذلك النمط القيادي الذي يعزز فيه القائد سلطته على المرؤوسين على أساس تبادل المنافع، بما يضمن امتثالهم له عن طريق المكافآت والعقوبات (Odumeru & Ifeanyi, 2013:358).

**وتُعرف إجرائياً:** بأنه نمط حديث من أنماط القيادة يمارسه مدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة مع المعلمين والقائم على أساس تبادل المنافع بين المدير والمعلمين، ويعبر عنها من خلال: (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء (النشطة)، الإدارة بالاستثناء (الساكنة)، وتقاس القيادة التبادلية بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المبحوثون على استبانة القيادة التبادلية المعتمدة في هذه الدراسة.

**التمائل التنظيمي:** بأنه عملية يتم من خلالها تماثل القيم والأهداف المشتركة بين الفرد والمؤسسة (Reade, 2001:408).

**ويُعرف إجرائياً:** بأنه شعور معلم المدرسة الثانوية بمحافظة غزة بوجود روابط جذب نفسية واجتماعية تربطه بعمله في المدرسة التي يعمل فيها، يعبر عنها من خلال: (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية)، ويقاس بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب على استبانة التماثل التنظيمي المعتمدة في هذه الدراسة.

#### الطريقة والإجراءات:

##### منهج الدراسة:

نهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة، والذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها مباشرة (الأغا، 2000: 43).

##### مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة بجميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة من كلا الجنسين للعام الدراسي 2019-2020م، والبالغ تعدادهم (1663) معلماً ومعلمة.

##### عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من (312) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة من كلا الجنسين، يمثلون نسبة (18.8%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية حسب متغير الجنس، من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

#### جدول(1): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	147	47.1
	أنثى	165	52.9

79.5	248	بكالوريوس	المؤهل العلمي
20.5	64	ماجستير فما فوق	
10.6	33	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
21.5	67	5 – 10 سنوات	
67.9	212	أكثر من 10 سنوات	
62.8	196	علوم إنسانية	التخصص
37.2	116	علوم طبيعية	
100.0	312	المجموع	

#### أداة الدراسة:

يكثر استخدام الاستبانة في البحوث التربوية ولاسيما الوصفية منها؛ حيث تسعى الاستبانة إلى الحصول على معلومات وحقائق محددة عن المشكلة المعنية (الأغا، 2000:132).

بعد اطلاع الباحث على الأطر النظرية والدراسات السابقة، قام بإعداد استبانة القيادة التبادلية، وقد استفاد الباحث من كل الدراسات السابقة في بناء الاستبانة، وتكونت الاستبانة من (23) فقرة موزعة على (3) أبعاد، وتم اعتماد استبانة التماثل التنظيمي التي طورتها (الزعيبي، 2013) والتي بلغ عدد فقراتها (20) فقرة، ثم تم التعديل والإضافة عليها بما يتناسب مع طبيعة ومتطلبات الدراسة الحالية، حيث تكونت الاستبانة من (26) فقرة موزعة على (3) أبعاد، وقد تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي، وذلك على النحو الآتي: (5 كبيرة جداً، 4 كبيرة، 3 متوسطة، 2 قليلة، 1 قليلة جداً).

#### صدق أداة الدراسة:

يُقصد بصدق الأداة أن تقيس ما وضعت من أجل قياسه، وتحقق الأهداف التي وضعت لها قبل إعدادها (اللقاني والجمل، 1999:15).

#### صدق المحكمين:

قام الباحث بعرض الصورة الأولية للاستبانة على عدد من المحكمين والمختصين في أصول التربية والإدارة التربوية من الجامعات والوزارات الفلسطينية، وذلك بهدف معرفة ملاحظاتهم حول تحقيق أبعاد الاستبانة وفقراتها لأهداف الدراسة، ومدى انتماء الفقرات لأبعادها، وسلامتها من حيث الصياغة اللغوية، وبعد استعادة الاستبانة قام الباحث بتفريغ مجموعة الملاحظات التي أبدتها المحكمون، وفي ضوءها قام الباحث بإعادة صياغة بعض الفقرات التي لم يتم الإجماع على ملاءمتها للدراسة، حيث وصلت أداة الدراسة إلى صورتها النهائية.

#### أولاً: صدق استبانة القيادة التبادلية:

تم اختيار عينة عشوائية استطلاعية قوامها (30) من معلمي المدارس الثانوية الحكومية من كلا الجنسين من مجتمع الدراسة الأصلي، وتم تطبيق الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية على العينة الاستطلاعية بهدف التحقق من صلاحية الأداة للتطبيق على أفراد العينة الكلية، وذلك من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة، وقد تم استثناء العينة الاستطلاعية من التطبيق على العينة الكلية.

### صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لبعدها، مع بيان مستوى الدلالة أسفل الجدول:

جدول رقم (2): يبين معامل ارتباط درجات فقرات الأبعاد مع الدرجة الكلية للبعد

م	معامل الارتباط ®	م	معامل الارتباط ®	م	معامل الارتباط ®
	المكافأة المشروطة		الإدارة بالاستثناء النشطة		الإدارة بالاستثناء الساكنة
1	.851**	1	.883**	1	.468**
2	.892**	2	.877**	2	.832**
3	.862**	3	.909**	3	.820**
4	.824**	4	.908**	4	.904**
5	.840**	5	.927**	5	.859**
6	.829**	6	.905**	6	
7	.826**	7	.889**	7	
8	.661**	8	.793**	8	
9	.797**	9		9	
10	.858**	10		10	

\*\* دالة عند 0.01

\* دالة عند 0.05

قيمة ر الجدولية (د.ح = 30-2) عند مستوى دلالة 0.05 = 3.61، وعند مستوى دلالة 0.01 = 4.63.

يتضح من الجدول السابقة أن جميع معاملات الارتباطات لدرجات فقرات كل بُعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يتضح أن فقرات استبانة (القيادة التبادلية) تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

### الصدق البنائي:

لحساب الصدق البنائي، قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد استبانة (القيادة التبادلية) والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (3): معامل ارتباط درجات أبعاد استبانة "القيادة التبادلية" مع الدرجة الكلية للاستبانة

الأبعاد	معامل الارتباط ®
البعد الأول: المكافأة المشروطة (الدعم)	.888**
البعد الثاني: الإدارة بالاستثناء (النشطة)	.910**
البعد الثالث: الإدارة بالاستثناء (الساكنة)	.721**

\*\* دالة عند 0.01

\* دالة عند 0.05

قيمة ر الجدولية (د.ح = 2-30) عند مستوى دلالة  $0.05 = 0.361$ ، وعند مستوى دلالة  $0.01 = 0.463$ .

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات درجات ارتباطات أبعاد استبانة " القيادة التبادلية "، والدرجة الكلية لها دالة إحصائية عند مستوى ( $0.01$ )، وبذلك يتضح أن أبعاد الاستبانة الثلاثة تتسم بدرجة عالية من الصدق البنائي، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

#### ثبات استبانة لقيادة التبادلية:

يعني الثبات أنه إذا طبق مقياس على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل فرد في هذا المقياس ثم أعيد إجراء نفس المقياس على نفس هذه المجموعة ورصدت أيضاً درجات كل فرد، فإن الترتيب النسبي للأفراد في المرة الأولى يكون قريباً لترتيبهم النسبي في المرة الثانية (أبو ناهية، 2000:179)، وقد قام الباحث بحساب ثبات الأداة بالطريقتين التاليتين:

#### أولاً-طريقة التجزئة النصفية: Split-half method

تم حساب ثبات استبانة "القيادة التبادلية"؛ باستخدام قانون التجزئة النصفية، وذلك من خلال إيجاد معامل الارتباط لبيرسون بين مجموع درجات الفقرات الفردية ومجموع درجات الفقرات الزوجية؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين النصفين بمعادلة بيرسون، وقد تم تعديل طول الأداة باستخدام معادلة سييرمان براون للأبعاد زوجية عدد الفقرات (النصفين متساويين)، ومعادلة جتمان للأبعاد فردية عدد الفقرات، والجدول التالي يبين قيم الثبات (الارتباطات) قبل وبعد التعديل:

جدول رقم (4) يبين معامل الثبات لاستبانة " القيادة التبادلية " وفقاً لطريقة التجزئة النصفية

الأبعاد	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل *	معامل الثبات
البعد الأول: المكافأة المشروطة (الدعم)	10	.883	.938
البعد الثاني: الإدارة بالاستثناء (النشطة)	8	.898	.946
البعد الثالث: الإدارة بالاستثناء (الساكنة)	* 5	.735	.847
الدرجة الكلية للاستبانة	* 23	.803	.889

\* تم استخدام معادلة جتمان

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات جميعها جيدة، وكانت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية للاستبانة ( $0.889$ )، وهي قيمة مرتفعة أيضاً، وذلك يدل على الوثوق بهذه الاستبانة في التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد القيادة التبادلية من وجهة نظر معلمها.

#### ثانياً: باستخدام معامل كرونباخ الفا (Gronbach Alpha)

قام الباحث بتقدير ثبات استبانة "القيادة التبادلية" في صورتها النهائية، بحساب معامل كرونباخ ألفا للأبعاد الثلاثة المكونة للاستبانة وللدرجة الكلية لها، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5): يبين قيم معاملات ثبات استبانة "القيادة التبادلية" بطريقة كرونباخ ألفا

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
البعد الأول: المكافأة المشروطة (الدعم)	10	.946
البعد الثاني: الإدارة بالاستثناء (النشطة)	8	.960
البعد الثالث: الإدارة بالاستثناء (الساكنة)	5	.843
الدرجة الكلية للاستبانة	23	.880

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ألفا مرتفعة، وكانت قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة (.880) وهي قيمة مرتفعة أيضاً، والتي تطمئن الباحث للوثوق بالاستبانة لتطبيقها على العينة الكلية، مما سبق يتضح أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يؤهلها للتطبيق على العينة الكلية للدراسة.

ثانياً: صدق استبانة التماثل التنظيمي:

بعد اطلاع الباحث على الأطر النظرية والدراسات السابقة، تم اعتماد استبانة التماثل التنظيمي التي طورتها (الزعبي، 2013) والتي بلغ عدد فقراتها (20) فقرة، ثم تم التعديل والإضافة عليها بما يتناسب مع طبيعة ومتطلبات الدراسة الحالية، حيث تكونت الاستبانة من (26) فقرة موزعة على (3) أبعاد.

صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لبعدها، مع بيان مستوى الدلالة أسفل

الجدول:

جدول رقم (6): يبين معامل ارتباط درجات فقرات الأبعاد مع الدرجة الكلية للبعد

م	معامل الارتباط ®	م	معامل الارتباط ®	م	معامل الارتباط ®
	الولاء التنظيمي		العضوية / الانتماء		التشابه
1	.817**	1	.933**	1	.749**
2	.788**	2	.774**	2	.740**
3	.771**	3	.950**	3	.910**
4	.841**	4	.855**	4	.876**
5	.773**	5	.906**	5	.905**
6	.766**	6	.910**	6	.866**
7	.714**	7	.959**	7	.924**
8	.854**	8	.756**	8	.881**

	.753**	9
	.733**	10

\*\* دالة عند 0.01

\* دالة عند 0.05

قيمة ر الجدولية (د.ح = 2-30) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.361، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.463.

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباطات لدرجات فقرات كل بُعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وبذلك يتضح أن فقرات استبانة (التمائل التنظيمي) تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

#### الصدق البنائي:

لحساب الصدق البنائي، قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد استبانة (التمائل التنظيمي) والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (7): معامل ارتباط درجات أبعاد استبانة " التماثل التنظيمي " مع الدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط ®	الأبعاد
.924**	البعد الأول: الولاء
.966**	البعد الثاني: العضوية/الانتماء
.952**	البعد الثالث: التشابه

\*\* دالة عند 0.01

\* دالة عند 0.05

قيمة ر الجدولية (د.ح = 2-30) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.361، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.463.

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات درجات ارتباطات أبعاد استبانة " التماثل التنظيمي "، والدرجة الكلية لها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وبذلك يتضح أن أبعاد الاستبانة الثلاثة تتسم بدرجة عالية من الصدق البنائي، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

#### ثبات استبانة لتمائل التنظيمي:

قام الباحث بحساب ثبات الأداة بالطريقتين التاليتين:

#### أولاً-طريقة التجزئة النصفية: Split-half method

تم حساب ثبات استبانة "التمائل التنظيمي" باستخدام قانون التجزئة النصفية، وذلك من خلال إيجاد معامل الارتباط لبيرسون بين مجموع درجات الفقرات الفردية ومجموع درجات الفقرات الزوجية، حيث تم حساب معامل الارتباط بين النصفين بمعادلة بيرسون، وقد تم تعديل طول الأداة باستخدام معادلة سييرمان براون للأبعاد زوجية عدد الفقرات (النصفين متساويين)، والجدول التالي يبين قيم الثبات (الارتباطات) قبل وبعد التعديل:

جدول رقم (8): يبين معامل الثبات لاستبانة "التمائل التنظيمي" وفقاً لطريقة التجزئة النصفية

معامل الثبات	الارتباط قبل التعديل ®	عدد الفقرات	الأبعاد
.846	.734	10	البعد الأول: الولاء
.935	.878	8	البعد الثاني: العضوية/الانتماء
.950	.906	8	البعد الثالث: التشابه
.959	.921	26	الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات جميعها جيدة، وكانت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية للاستبانة (.959)، وهي قيمة مرتفعة أيضاً، وذلك يدل على الوثوق بهذه الاستبانة في التعرف على مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

#### ثانياً: باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Gronbach Alpha)

قام الباحث بتقدير ثبات استبانة "التمائل التنظيمي" في صورتها النهائية بحساب معامل كرونباخ ألفا للأبعاد الثلاثة المكونة للاستبانة وللدرجة الكلية لها، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (9): يبين قيم معاملات ثبات استبانة "التمائل التنظيمي" بطريقة كرونباخ ألفا

قيمة ألفا	عدد الفقرات	الأبعاد
.925	10	البعد الأول: الولاء
.958	8	البعد الثاني: العضوية/الانتماء
.948	8	البعد الثالث: التشابه
.976	26	الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ألفا مرتفعة، وكانت قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة (.976) وهي قيمة مرتفعة أيضاً، والتي تطمئن الباحث للوثوق بالاستبانة لتطبيقها على العينة الكلية، مما سبق يتضح أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ مما يؤهلها للتطبيق على العينة الكلية للدراسة.

#### المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد تمت معالجة البيانات باستخدام الحاسوب حسب برنامج SPSS (برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية) بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وذلك بالطرق الإحصائية التالية:

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، واختبار (T) لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي، ومعامل الارتباط بيرسون وكل من معادلة سبيرمان براون، وجتمان لحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، ومعادلة كرونباخ ألفا. وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات والفقرات، تم اعتماد المعيار الآتي لاحتماب طول الفئة = (الحد

الأعلى - الحد الأدنى) / عدد بدائل الأداة أو مستويات الممارسة؛ أي  $(5-1=4) / 5 = 0.8$ . وحددت قيم المتوسطات الحسابية في الجدول التالي:

جدول رقم (10): المحك المعتمد في الدراسة

الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية	درجة التقدير
أقل من 36%	أقل من 1.80	منخفضة جداً
36% إلى 51.9%	1.80 إلى 2.59	منخفضة
52% إلى 67.9%	2.60 إلى 3.39	متوسطة
68% إلى 83.9%	3.40 إلى 4.19	مرتفعة
أكثر من 84%	أكثر من 4.20	مرتفعة جداً

نتائج الدراسة وعرضها وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد القيادة التبادلية من وجهة نظر معلمها؟

وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة "القيادة التبادلية" بأبعادها ودرجتها الكلية، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لأبعاد استبانة "القيادة التبادلية" ودرجتها الكلية

م	الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	البعد الأول: المكافأة المشروطة (الدعم)	10	3.749	.716	74.98	1	مرتفعة
2	البعد الثاني: الإدارة بالاستثناء (النشطة)	8	3.718	.727	74.36	2	مرتفعة
3	البعد الثالث: الإدارة بالاستثناء (الساكنة)	5	3.164	.705	63.28	3	متوسطة
	الدرجة الكلية للاستبانة	23	3.611	.542	72.22	-	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد القيادة التبادلية من وجهة نظر معلمها؛ حصلت على وزن نسبي (72.22%) أي بدرجة مرتفعة، حيث أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.164-3.749)، حيث جاء البعد الأول "المكافأة المشروطة (الدعم)"، في المرتبة الأولى، حيث حصل على وزن نسبي (74.98%) وبدرجة مرتفعة، وتلاه في المرتبة الثانية بُعد الإدارة بالاستثناء النشطة حيث حصل على وزن نسبي (74.36%) وبدرجة مرتفعة، بينما جاء بُعد الإدارة بالاستثناء الساكنة في المرتبة الأخيرة، حيث حصل على وزن نسبي (63.28%) وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس الثانوية للأثار الإيجابية المترتبة على ممارستهم للقيادة التبادلية، حيث تؤدي إلى حرص المعلمين على تقديم مستوى أداء مرتفع؛ لتحقيق تبادل المنافع بينهم ومديريهم،

بما يعود عليهم بالتعزيز والتشجيع من قبل مديريهم، والحصول على تقييم مرتفع يمكنهم من التقدم لمراكز وظيفية متقدمة، وفي المقابل تجنب المعلمين العقاب في حال عدم إنجاز العمل.

لقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بُعد على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

#### البعد الأول "المكافأة المشروطة (الدعم)":

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا البعد كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات بُعد "المكافأة المشروطة (الدعم)"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	ينفذ المدير سياسة المكافأة المشروطة في مدرسته باستمرار .	3.208	1.019	64.16	متوسطة	9
2.	يناقش المدير معايير المكافأة المشروطة مع معلميه باستمرار .	3.153	.996	63.06	متوسطة	10
3.	يشرك المدير معلميه في اتخاذ القرارات المؤثرة على سير العمل بشكل إيجابي .	3.634	.949	72.68	مرتفعة	8
4.	يحفز المدير المعلمين على المبادرات التي تحسن العمل .	3.916	.931	78.32	مرتفعة	5
5.	يثني المدير على أداء معلميه عند توظيفهم لأساليب جديدة ومبتكرة .	4.048	.893	80.96	مرتفعة	2
6.	يكافئ المدير المعلمين عند قيامهم بأعمال متميزة .	3.669	.967	73.38	مرتفعة	7
7.	يظهر المدير رضاه عند تحقيق المعلمين للأهداف المطلوبة منهم .	3.977	.883	79.54	مرتفعة	4
8.	يتحدث المدير بجدية عما يجب على المعلمين إنجازه لتحقيق الأهداف .	4.076	.790	81.52	مرتفعة	1
9.	يحث المدير المعلمين على الالتزام بروح الفريق لتحقيق المهام المطلوبة .	4.041	.853	80.82	مرتفعة	3
10.	يثني المدير على المعلمين الذين قاموا بتصحيح أخطائهم .	3.762	.918	75.24	مرتفعة	6
	التقدير العام لبُعد "المكافأة المشروطة (الدعم)"	3.749	.716	74.49	مرتفعة	

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير بُعد "المكافأة المشروطة (الدعم)" من استبانة "القيادة التبادلية"، تراوحت بين (63.06%-81.52%) وبدرجة ما بين متوسطة ومرتفعة، حيث كانت مرتفعة للفقرات (3-10)، وكانت متوسطة للفقرتين (1و2). وكانت أعلى فقرة رقم (8) والتي نصت على: "يتحدث المدير بجدية عما يجب على المعلمين إنجازه لتحقيق الأهداف"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.52%) بدرجة مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس الثانوية على

تحقيق الأهداف التعليمية، حيث وُجدت المدرسة -بما تشتمله من إدارة وعاملين ومعلمين- لتحقيق الأهداف التي خطها لها المجتمع ممثلاً بوزارة التربية والتعليم، وعلى رأس هذه الأهداف إعداد المواطن الصالح النافع لنفسه ولمجتمعه وللشريحة جمعاء، وهذا الهدف مناط تحقيقه بالمعلمين بالدرجة الأولى؛ كونهم وكُلوا بهذه المهمة وأعدوا لذلك، وتم توظيفهم في العمل التعليمي لتحقيق هذا الهدف السامي. وكانت أدنى فقرة رقم (2) والتي نصت على: "يناقش المدير معايير المكافأة المشروطة مع معلميه باستمرار"، احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي قدره (63.06%) بدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن التفاوض على طبيعة المكافأة المشروطة يعترتها بعض التحديات، كأن يرفع المعلمون من سقف المكافأة التي يرتضونها، فلا يستطيع أن يلبها أو يحققها المدير، كما قد يدفع التفاوض المدير إلى رفع سقف التوقعات بالنسبة لأداء المهام الموكلة للمعلمين فيحجمون أو يفشلون في تنفيذها.

**البعد الثاني "الإدارة بالاستثناء (النشطة)":**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب ل فقرات هذا البعد كما يوضحها الجدول التالي:

**جدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات بُعد "الإدارة بالاستثناء (النشطة)"**

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	يمتلك المدير الثقة بقدرته على تحقيق الأهداف الموضوعية	3.900	.856	78.00	مرتفعة	1
2.	يحرص المدير على تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة عن أدائهم في العمل.	3.734	.872	74.68	مرتفعة	5
3.	يقوم المدير بتصحيح أية انحرافات تؤثر على العمل المدرسي	3.778	.851	75.56	مرتفعة	2
4.	يسخر المدير كافة الإمكانيات لمعلميه كي يحققوا الأهداف المرجوة.	3.599	.983	71.98	مرتفعة	7
5.	يهتم المدير بمتابعة جميع الأخطاء المؤثرة على سير العمل	3.737	.834	74.74	مرتفعة	4
6.	يعطي المدير وقتاً كافياً في إرشاد وتوجيه معلميه لتحقيق الأهداف	3.653	.886	73.06	مرتفعة	6
7.	يعيد المدير النظر في المسؤوليات الموكلة للمعلمين للتأكد من أنها مناسبة مع مهاراته.	3.576	.889	71.52	مرتفعة	8
8.	يحدد المدير بدقة المعلم المسؤول عن تحقيق أهداف الأداء	3.769	.899	75.38	مرتفعة	3

مرتفعة	74.36	.727	3.718	التقدير العام لُبعد "الإدارة بالاستثناء (النشطة)"
--------	-------	------	-------	---

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير بُعد "الإدارة بالاستثناء (النشطة)" تراوحت بين (71.52%-78.00%) وبدرجة

مرتفعة، وكانت أعلى فقرة في بُعد "الإدارة بالاستثناء (النشطة)"

رقم (1) والتي نصت على: "يمتلك المدير الثقة بقدرته على تحقيق الأهداف الموضوعية"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (78.00%) بدرجة مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين يعون أن إظهار ثقتهم بقدرتهم على تحقيق الأهداف الموضوعية ينعكس إيجاباً على دافعية معلمهم نحو تحقيق هذه الأهداف؛ كونهم يمثلون القادة التربويين الذين يمثلون مصدر إلهام للعاملين معهم، ويمثلون لهم القدوة، ويزرعون فيهم الثقة بقدرتهم على تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال العمل الجاد والدؤوب والتخطيط الواعي، أما أن يسيطر الإحباط على المدير ويفشل في تحقيق الأهداف الموضوعية فإن ذلك يمثل مسوغ لكافة المعلمين بعدم الجدية في العمل لفقدانهم الدافعية له، وتسلسل الإحباط إلى نفوسهم. وكانت أدنى فقرة رقم (7) والتي نصت على: "يعيد المدير النظر في المسؤوليات الموكلة للمعلمين؛ للتأكد من أنها مناسبة مع مهاراته"، احتلت المرتبة الثامنة والأخيرة بوزن نسبي قدره (71.52%) بدرجة مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية يديرون مرحلة تعليمية تتسم بالحساسية، ويكون لدى الطلبة وأولياء أمورهم توتر كلما اقتربت امتحانات الثانوية العامة، لما يترتب على نتائجها من تحديد مستقبل الطلبة، لذا كان مديرو المدارس حريصين على تحقيق أفضل مستوى، والعبور بطلبتهم نحو الأمان، وبالتالي فإن هناك محطات تقييمية لها دلالات يستفيد منها المديرين في إعادة النظر في المسؤوليات الموكلة للمعلمين، ومثال ذلك: نتائج الطلبة التي يحصلون عليها في الامتحانات التجريبية، حيث يعدها المديرين أحد المؤشرات الدالة على مستوى تحصيل طلبتهم، وبالتالي الحكم على أداء المعلمين ومن ثم أخذ القرار في استمرارية إسناد مستويات وصفوف معينة لمعلمين أم تغيير ذلك في العام المقبل.

**البعد الثالث "الإدارة بالاستثناء (الساكنة)":**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب ل فقرات هذا البعد كما يوضحها الجدول

التالي:

**جدول رقم (14) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ل فقرات بُعد "الإدارة بالاستثناء (الساكنة)"**

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	يتدخل المدير فقط في المشكلات التي يتوقع إعاقتها للعمل	3.317	.913	66.34	متوسطة	2
2.	يتسم المدير بقلة الدافعية في إجابته عن أي أسئلة وأمر ملحة قد تعيق العمل المدرسي.	2.762	1.040	55.24	متوسطة	5
3.	يركز المدير اهتمامه فقط على معالجة أي أخطاء حرجة قد تعيق تحقيق الأهداف.	3.041	.911	60.82	متوسطة	4
4.	يؤمن المدير بأنه لا حاجة لأي إجراء طالما أن الأمور تسير بشكل جيد.	3.317	1.010	66.34	متوسطة	3

5.	يتجنب المدير التغيير طالما الأمور تسير بشكل طبيعي	3.381	1.038	67.62	متوسطة	1
	التقدير العام لُبعد "الإدارة بالاستثناء (الساكنة)"	3.164	.705	63.28	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير بُعد "الإدارة بالاستثناء (الساكنة)" تراوحت بين (55.24%-67.62%) وبدرجة متوسطة، وكانت أعلى فقرة في بُعد "الإدارة بالاستثناء (الساكنة)"

رقم (5) والتي نصت على: "يتجنب المدير التغيير طالما الأمور تسير بشكل طبيعي"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (67.62%) بدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى خشية العديد من مديري المدارس الثانوية من أي تغيير قد يطرأ ويؤثر على العملية التعليمية في مدارسهم وإدارتهم لها، فهم معنيون بالحفاظ على العملية التعليمية دون حدوث أي نوع من المعارضة لإدارتهم من أحد عناصر المجتمع المدرسي أو خارجه، فالتغيير قد يجلب آثار إيجابية أو سلبية، وقد تكون آثاره إيجابية ولكن له أعراض جانبية، وبالتالي فإن أغلب المديرين يحبذون السلامة والبعد عن أي تغيير، خوفاً من التداعيات الناجمة عنه أو المصاحبة له. وكانت أدنى فقرة رقم (2) والتي نصت على: "يتسم المدير بقلة الدافعية في إجابته عن أي أسئلة وأمر ملح قد تعيق العمل المدرسي"، احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي قدره (55.24%) بدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الكثير من المعلمين يرون أن المديرين معنيون بتقديم الإجابة عن تساؤلات المعلمين، خاصة التي تتعلق بعوامل تؤدي إلى إعاقة العمل، ولكن قد تكون هذه الإجابة معتمدة على نشرات وتعليمات تصدرها وزارة التربية والتعليم، فيفسر صبره وإحجامه عن الإجابة الفورية لها من قبل المعلمين بقلة امتلاكهم للدافعية في الإجابة عنها، وقد يعود ذلك إلى التروي في تقديمها من قبل المديرين، أو لاختيارهم آليات حكيمة لمعالجة هذه العوائق دون أي تداعيات سلبية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها:** ما مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة "التمائل التنظيمي" بأبعادها ودرجاتها الكلية، والجدول التالي يبين ذلك:

**جدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لأبعاد استبانة "التمائل التنظيمي" ودرجاتها الكلية**

م	الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	البعد الأول: الولاء	10	4.390	.669	87.80	1	مرتفعة جداً
2	البعد الثاني: العضوية/الانتماء	8	4.292	.707	85.84	2	مرتفعة جداً
3	البعد الثالث: التشابه	8	4.132	.680	82.64	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية للاستبانة	26	4.280	.645	85.60	-	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لمستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة، حصلت على وزن نسبي (85.60%) أي بدرجة مرتفعة جداً، وتعزى هذه النتيجة إلى التأثيرات الإيجابية للتمائل التنظيمي لديهم، وانعكاساته على المناخ التنظيمي في المدرسة، وبين مكوناتها خاصة بين المعلمين والإدارة المدرسية، وبين

المعلمين بعضهم البعض الأمر الذي من شأنه تسهيل التواصل داخلها، وتشجيع الحوار وتبادل وجهات النظر، وسيادة أجواء من التعاون والثقة المتبادلة، والتي تؤدي إلى العمل الجماعي وما يحققه من إنجاز وتقديم.

بالإضافة إلى ما تقدم، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بُعد على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

#### البعد الأول "الولاء التنظيمي":

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا البعد كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم(16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد "الولاء التنظيمي"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	أشعر بولائي وانتمائي المستمر لمدرستي.	4.496	.717	89.92	مرتفعة جداً	4
2.	أفتخر أن أكون أحد العاملين بمدرستي.	4.435	.783	88.70	مرتفعة جداً	5
3.	أحب التحدث عن نجاحات مدرستي.	4.310	.876	86.20	مرتفعة جداً	8
4.	أرغب بالبقاء في مدرستي.	4.262	.989	85.24	مرتفعة جداً	9
5.	أدافع عن مدرستي أمام الآخرين لصورتها المثالية في نظري	4.375	.839	87.50	مرتفعة جداً	6
6.	أتضايق عندما ينتقد الآخرون مدرستي بطريقة غير موضوعية	4.365	.868	87.30	مرتفعة جداً	7
7.	أرى أن إنجازات مدرستي مصدر فخر واعتزاز لي.	4.512	.760	90.24	مرتفعة جداً	2
8.	أهتم بمستقبل مدرستي.	4.500	.789	90.00	مرتفعة جداً	3
9.	أعمل بكل جد لتحقيق أهداف مدرستي.	4.512	.739	90.24	مرتفعة جداً	1
10.	أشعر بخسارة مرتفعة لو تم نقلي من العمل بمدرستي.	4.134	1.079	82.68	مرتفعة	10
	التقدير العام لبُعد "الولاء التنظيمي"	4.390	.669	87.80	مرتفعة جداً	

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير بُعد "الولاء" من استبانة "التمائل التنظيمي"، تراوحت بين (82.68%-90.24%) وبدرجة ما بين مرتفعة ومرتفعة جداً، وكانت أعلى فقرة في بُعد "الولاء التنظيمي" رقم (9) والتي نصت على: "أعمل بكل جد لتحقيق أهداف مدرستي"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (90.24%) بدرجة مرتفعة جداً. وتعزى هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس الثانوية يتماهون وجدانياً مع مهنتهم التي التحقوا بالجامعة من أجل التأهل لممارستها، مختارين تخصصاتهم عن طواعية وميل لها، فعندما يجدون فرصة الالتحاق بالعمل والمهنة التي تتواءم وهذه التخصصات، وتوفر لهم الأمان الاقتصادي ولو بحدوده

الدنيا، في زمن كثرت فيه البطالة وتكسد الخريجين دون وظائف أو عمل، فإن ذلك سيحفز المعلمين على بذل الجهد في أدائهم؛ ليصلوا في المحصلة إلى تحقيق أهداف المدرسة التي هي أهدافهم وأهداف مهنتهم في ذات الوقت. وكانت أدنى فقرة رقم (10) والتي نصت على: "أشعر بخسارة مرتفعة لو تم نقلي من العمل بمدرستي"، احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي قدره (82.68%) بدرجة مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلم يتمثل وجدانياً مع زملاء العمل، ويشعر بأنه جزء منهم وهم جزء منه، وكذلك ينمو شعوره بالارتباط مع طلبته، ولكن يبقى المعلم جندياً في سلك التعليم يقدم خدماته حتى لو نقل إلى مدرسة أخرى، ويتغلب على مشاعره تلك، خاصة فيما لو كان النقل قائم على أساس مصلحة العمل وما فيه مصلحة الطلبة، ولا يُلحق به أذى مباشر أو غير مباشر.

#### البعد الثاني "العضوية/الانتماء":

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب ل فقرات هذا البعد كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ل فقرات بُعد "العضوية/الانتماء"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1	أشعر بسعادة مرتفعة كوني أعمل بمدرستي.	4.413	.881	88.26	مرتفعة جداً	3
2	أستطيع وصف مدرستي بأنها أسرة واحدة.	4.096	.957	81.92	مرتفعة	8
3	أشعر أن مدرستي التي أعمل بها مكتملة لشخصيتي الاجتماعية	4.176	.880	83.52	مرتفعة	5
4	أحرص أن أكون عضواً فعالاً داخل مدرستي بشكل دائم	4.467	.725	89.34	مرتفعة جداً	2
5	أشعر أن انتمائي للمدرسة لن ينتهي حتى بعد تقاعدي منها.	4.141	.934	82.82	مرتفعة	7
6	أرغب في العمل بمدرستي بغض النظر عن حجم الراتب الذي أتقاضاه.	4.160	.952	83.20	مرتفعة	6
7	أعتر بقولي للآخرين: أنا معلم بهذه المدرسة.	4.333	.888	86.66	مرتفعة جداً	4

8	تهمني سمعة مدرستي التي أعمل بها.	4.548	.711	90.96	مرتفعة جداً	1
	التقدير العام لُبُعد "العضوية/الانتماء"	4.292	.707	85.84	مرتفعة جداً	

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير بُعد "العضوية/الانتماء" تراوحت بين (81.92%-90.96%) وبدرجة ما بين مرتفعة ومرتفعة جداً، وكانت أعلى فقرة في بُعد "العضوية/الانتماء" رقم (8) والتي نصت على: "تهمني سمعة مدرستي التي أعمل بها"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (90.96%) بدرجة مرتفعة جداً، وتعزى هذه النتيجة إلى وجود حالة من التماثل بين العاملين في المدرسة تسهم في تقوية الرباط الوجداني بين المعلمين ومدرستهم، التي أصبحت جزء من كينونتهم، فنجاح المدرسة في تأدية مهامها هو نجاح لهم، وفشل المدرسة -لا قدر الله- هو فشل لهم، وبالتالي فإنهم يحرصون على ما من شأنه الحفاظ على السمعة الطيبة لمدارسهم. وكانت أدنى فقرة رقم (2) والتي نصت على: "أستطيع وصف مدرستي بأنها أسرة واحدة"، احتلت المرتبة الثامنة والأخيرة بوزن نسبي قدره (81.92%) بدرجة مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الذي يحول بين المعلمين ووصفهم بأنهم في المدرسة أسرة واحدة، هو وجود نوع من الحساسية الناتجة عن الانقسام السياسي، الذي أثر على طبيعة العلاقات بينهم، ووجود نوع من الانكفاء في العلاقات الاجتماعية والمشاعر المشتركة بين أصحاب الطيف السياسي الواحد.

**البعد الثالث "التشابه التنظيمي":**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا البعد كما يوضحها الجدول التالي:

**جدول رقم(18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات بُعد "التشابه التنظيمي"**

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1	أسعى جاهداً لتحقيق أهداف مدرستي ورسالتها السامية	4.442	.678	88.84	مرتفعة جداً	1
2	أرى أن قيمي وقيم مدرستي متماثلة إلى حد كبير.	4.253	.758	85.06	مرتفعة جداً	2
3	أشعر بوجود روابط اجتماعية متينة مع زملائي في المدرسة	4.153	.925	83.06	مرتفعة	3
4	أنظر إلى مشكلات مدرستي على أنها جزء أصيل من مشكلاتي الشخصية.	3.964	.886	79.28	مرتفعة	8
5	أشعر بأن العمل في مدرستي يشبع حاجاتي الاجتماعية والنفسية في شخصيتي.	4.054	.874	81.08	مرتفعة	5
6	أمتلك الكثير من القواسم المشتركة مع زملائي الذين يعملون في مدرستي.	4.035	.811	80.70	مرتفعة	6

7	تمثلي صورة مدرستي في المجتمع.	4.150	.829	83.00	مرتفعة	4
8	أنظر لمدرستي بالمكان الذي أستطيع فيه التعبير عن طموحاتي	4.006	.903	80.12	مرتفعة	7
	التقدير العام لبُعد "التشابه التنظيمي"	4.132	.680	82.64	مرتفعة	

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير بُعد "التشابه التنظيمي" تراوحت بين (79.28%-88.84%) وبدرجة ما بين مرتفعة ومرتفعة جداً، وكانت أعلى فقرة في بُعد "التشابه التنظيمي" رقم (1) والتي نصت على: "أسعى جاهداً لتحقيق أهداف مدرستي ورسالتها السامية"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (88.84%) بدرجة مرتفعة جداً، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين هم رجال تربية ورسول إنسانية وأخلاق، قبل أن يكونوا مهنيين، وبالتالي كانت الكثير من المقررات التي أهلتهم لهذا العمل هي مقررات تربوية، تقوم على الأخلاق النبيلة والغايات السامية، وهنا تتكامل رسالة المدرسة السامية من تربية النشء وإعداده ليكونوا مواطنين صالحين نافعين لمجتمعهم، مع طبيعة هذا الإعداد والتأطير لتلك الغايات السامية في نفوسهم، وافتخارهم بأن يكونوا مؤتمنين على أداء هذه الرسالة. وكانت أدنى فقرة (4) والتي نصت على: "أنظر إلى مشكلات مدرستي على أنها جزء أصيل من مشكلاتي الشخصية"، احتلت المرتبة الثامنة والأخيرة بوزن نسبي قدره (79.28%) بدرجة مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المسؤولية عن مشكلات المدرسة تقع مسؤولية حلها على عاتق الجميع خاصة عند تكاتف المعلمين مع الإدارة المدرسية، وتعاون أولياء الأمور والفعاليات المؤثرة في المجتمع المحلي، وقد تمتد إلى جهود الإدارة التعليمية ووزارة التربية والتعليم، وفي بعض مستويات المسؤولية عند المعالجة قد يجد المعلم نفسه خارج هذه المسؤولية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيرها:** هل توجد وجود علاقة ارتباطية دالة بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لممارسة

مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد القيادة التبادلية ومتوسط تقديراتهم لمستوى التماثل التنظيمي لدى معلميهما؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد

القيادة التبادلية ومتوسط تقديراتهم لمستوى التماثل التنظيمي لدى معلميهما، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

**جدول رقم (19):** معاملات الارتباط بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لأبعاد القيادة التبادلية ودرجاتها الكلية، ودرجات تقديرهم لأبعاد التماثل التنظيمي ودرجاته الكلية

استبانة التماثل التنظيمي				متغيرات الدراسة	استبانة القيادة التبادلية
الدرجة الكلية التماثل التنظيمي	التشابه	العضوية/ الانتماء	الولاء		
.440**	.440**	.439**	.373**	البعد الأول: المكافأة المشروطة (الدعم)	
.471**	.443**	.455**	.434**	البعد الثاني: الإدارة بالاستثناء (النشطة)	
-.118*	-.123*	-.133*	-.104*	البعد الثالث: الإدارة بالاستثناء (الساكنة)	

.438**	.424**	.426**	.393**	الدرجة الكلية للقيادة التبادلية	
--------	--------	--------	--------	---------------------------------	--

\*\* دالة عند 0.01

\* دالة عند 0.05

قيمة ر الجدولية (د.ح)=310 عند مستوى دلالة 0.05 = 0.098، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.128

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة القيادة التبادلية ككل ومتوسط تقديراتهم لمستوى التماثل التنظيمي بأبعاده ودرجته الكلية ككل لدى معلميه. وهذا يعني أنه كلما زادت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة القيادة التبادلية، كلما زاد مستوى التماثل التنظيمي لدى معلميه، وتعزى هذه النتيجة إلى أن القيادة التبادلية مثلها مثل أي نوع من القيادة تعمل على عملية التأثير في المعلمين من خلال سلسلة من السلوكيات أو الأفعال التي يتخذها القائد لتأثيره على الآخرين ودفعهم لإنجاز الأهداف.

- توجد علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة أبعاد الإدارة بالاستثناء (الساكنة) ومتوسط تقديراتهم لمستوى التماثل التنظيمي بأبعاده ودرجته الكلية لدى معلميه. وهذا يعني أنه كلما زادت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالاستثناء (الساكنة)، كلما انخفض مستوى التماثل التنظيمي لدى معلميه، وتعزى هذه النتيجة إلى أن فقرات الإدارة بالاستثناء (الساكنة)، هي فقرات ذات اتجاه سلبي، حيث يعتمد هذا النوع من الإدارة على تدخل المديرين بعد تحقيق الأداء غير المقبول من قبل المعلمين، هنا يحمل التدخل جانب عقابي أكثر مما هو تغذية راجعة، لأن انتظار وقوع المعلم في الخطأ يجعله في وضع محرج أمام طلبته وزملائه وإدارة المدرسة، وبالتالي تكون فرص حدوث التماثل التنظيمي من قبل المعلمين فرص معدومة، بل قد تؤدي إلى وجود حالة من النفور لديهم، والرغبة في الانتقال من المدرسة إلى مدرسة أخرى.

التوصيات:

1- عقد مديري المدارس اجتماعات دورية مع المعلمين؛ من أجل الاتفاق على معايير التعزيز والمكافأة والتقييم مقابل مستوى الجهود المبذولة في العمل.

2- توجيه مديري التربية والتعليم والقيادات التربوية بالوزارة للمديرين بانتهاج أسلوب المكافأة المشروطة (الدعم)، والإدارة بالاستثناء/النشطة؛ لما لهما من إيجابيات وتحفيز دافعية المعلمين للعطاء.

3- تنظيم مديريات التربية والتعليم ورش عمل تبحث في السلبات الناجمة عن الإدارة بالاستثناء/الساكنة، وتحذير المديرين من انتهاجها.

4- إعداد نشرات تربوية من إعداد لجنة تربوية في الوزارة، توجه مديري المدارس لإشراك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بسير العمل التربوي في مدارسهم.

5- تشكيل لجان مالية وإدارية تنظر في حقوق المعلمين المهذورة والمتراكمة؛ بهدف الحفاظ عليها وتليبيتها، الأمر الذي يزيد من مستوى الولاء والانتماء لديهم للمؤسسة التعليمية.

6- عقد مديري المدارس لاجتماعات ودية مع المعلمين؛ للتقرب منهم وتبني مطالبهم ورفعها للجهات المسؤولة، ومتابعة تجاوز هذه الجهات معها؛ ليزداد مستوى التماثل بين المعلمين ومديريهم.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، شهناز (2016). الاستغراق الوظيفي للعاملين وتأثيره في بلورة التماثل التنظيمي، *مجلة العلوم التربوية*، 22(91)، 274-298.
- الأغا، إحسان (2000). *البحث العلمي عناصره مناهجه أدواته*، غزة: مطبعة الأمل التجاري.
- بالحمو، ماريا (2019). نموذج مقترح حول العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستغراق الوظيفي، *رسالة ماجستير*، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- الحنيطي، محمد (2018). درجة توافر قيم المواطنة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة (عمان) وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، *رسالة ماجستير*، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الدهشان، ابتسام (2018). القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية بالعاصمة عمان وعلاقتها بتوافر القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، *رسالة ماجستير*، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- دواني، كمال (2013). *القيادة التربوية*، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الروسان، عصمت (2017). القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 6(12)، 183-198.
- زهرة، نورا (2019). درجة توافر التماثل التنظيمي لدى مربيات رياض الأطفال من وجهة نظرهن دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية، *مجلة جامعة تشرين*، 41(6)، 281-301.
- أبو سبع، إبراهيم (2016). دور القيادة التبادلية في زيادة الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في قطاع الشركات الصناعية الاسماعيلية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 15، 792-815.
- سيد، حنان (2018). التماثل الوظيفي وعلاقته بالرضا التنظيمي، *رسالة ماجستير*، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، الجزائر.
- الشواورة، طه (2016). أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 24(1)، 120-141.
- شين، فيروز (2014). تأثير الانماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة: دراسة حالة في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، *أطروحة دكتوراه*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- الصرايرة، ماجدة ولهلوب، ناريمان (2012). *مهارات القيادة التربوية الحديثة*، ط1، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- الضمور، ابتسام (2009). أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في اكساب العاملين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن، *أطروحة دكتوراه*، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

- العاني، آلاء والصراف، سجي(2019). قياس مستوى التماثل التنظيمي للأفراد العاملين في جامعة الموصل: دراسة ميدانية، *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، 11(24)، 477-492.
- عبد الله، علي ومحمد، روث وعمر، محمد (2019). دور أنماط القيادة الأوتوقراطية في تعزيز مستوى التماثل التنظيمي/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية تربية زاخو، *مجلة جامعة دهوك*، 22(1)، 218-242.
- عجايبي، مبروك(2018). التعلم التنظيمي وعلاقته بالتماثل الوظيفي لدى العامل "دارسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة"، *رسالة ماجستير*، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، الجزائر.
- العجمي، محمد (2010). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد (2010). *إدارة وتخطيط المدرسة الابتدائية*، ط1، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- عدوان، محمد (2016). العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالولاء التنظيمي لديهم، *رسالة ماجستير* كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عوني، تونس(2019). التماثل التنظيمي وعلاقته بالصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بمدينة المسيلة، *رسالة ماجستير*، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- عياصرة، علي (2006). *القيادة والدافعية في الإدارة التربوية*، ط1، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- عياصرة، علي وحجازين، هشام (2006). *القرارات الإدارية في الإدارة التربوية*، ط1، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- عياصرة، علي والفاضل، محمد (2006). *الاتصال في المؤسسات التربوية*، ط1، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- غانم، إسماعيل (2017). دور القيادة التبادلية في تحسين مستوى جودة الخدمات في وزارة التربية والتعليم العالي، *رسالة ماجستير*، برنامج الدراسات العليا المشترك، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- قهيري، فاطنة(2018). أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسط العدالة التنظيمية، *أطروحة دكتوراه*، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
- القهوي، ابتسام (2020). الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين والمساعدين، *رسالة ماجستير*، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الكيلاني، أنمار والزعبي، فادي (2017). درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن، *المجلة التربوية الأردنية*، 3(3)، 1-17.
- اللقاني، أحمد والجمل، علي (1999). *معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس*، ط1، القاهرة: عالم الكتب.
- أبو مازن، تهاني (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء، *رسالة ماجستير*، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن.
- مرسي، مرفت (2014). أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 10(2)، 165-198.

- المصري، مروان (2020). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 16(1)، 65-82.
- المواضية، رضا (2018). أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيات في مديريات تربية الزرقاء، *مجلة العلوم التربوية*، 45(4)، 137-155.
- أبو ناهية، صلاح الدين (2000). *الطرق الإحصائية في البحث والتدريس*، ط2، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- النجار، خالد (2019). مدى ممارسة الأنماط القيادية الحديثة ودورها في تحقيق معايير الحكم الرشيد "دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، *رسالة ماجستير*، الدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- هديب، الاء (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في عمان، *رسالة ماجستير*، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن.
- واعر، وسيلة (2015). دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، *أطروحة دكتوراه*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، الجزائر.
- يحيى، عمار (2017). التماثل التنظيمي: مقارنة نظرية، *مجلة أبحاث نفسية وتربوية*، 4(10)، 25-37.
- يوسف، أغادير (2017). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز، *رسالة ماجستير*، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

#### المراجع العربية الإنجليزية

- Ahmed, S. (2016). Functional immersion of workers and its impact on organizational symmetry crystallization, *Journal of Educational Sciences*, 22(91), 274-298. (In Arabic)
- Al-Agha, I. (2000). *Scientific research: Elements, methodologies, and tools*. Gaza: Amal Al-Tijari Press. (In Arabic)
- Balhamou, M. (2019). A proposed model on the relationship between organizational symmetry and functional immersion. Master's thesis, Faculty of Economic Sciences, Business Sciences, and Facilitation Sciences, Kasdi Merbah University, Ouargla, Algeria. (In Arabic)
- Al-Haneeti, M. (2018). The degree of availability of citizenship values among heads of academic departments in Jordanian universities in Amman governorate and its relationship to organizational loyalty of faculty members from their perspective. Master's thesis, Faculty of Educational Sciences, Middle East University, Amman, Jordan. (In Arabic)
- Al-Dhishan, I. (2018). Multifactorial leadership among primary school principals in Amman and its relationship to the availability of organizational values in their schools from teachers' perspective. Master's thesis, Faculty of Educational Sciences, Middle East University, Amman, Jordan. (In Arabic)
- Dwani, K. (2013). *Educational leadership (1st ed.)*. Amman: Dar Al-Maseera for Publishing and Distribution. (In Arabic)

- Al-Rosan, E. (2017). Transformational and transactional leadership among public school principals and their relationship to teachers' organizational citizenship behavior. *International Journal of Educational Research*, 6(12), 183-198. (In Arabic)
- Zahra, N. (2019). The degree of availability of organizational symmetry among kindergarten teachers from their perspective: A field study in Latakia City. *Tishreen University Journal*, 41(6), 281-301. (In Arabic)
- Abu Saba, I. (2016). The role of transactional leadership in enhancing organizational commitment: A field study in the Ismailia industrial sector. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 15, 792-815. (In Arabic)
- Sayed, H. (2018). Job satisfaction and its relationship to organizational satisfaction. Master's thesis, Faculty of Humanities and Social Sciences, Mohammed Boudiaf University, M'Sila, Algeria. (In Arabic)
- Al-Shawawreh, T. (2016). The impact of organizational symmetry on work motivation among teachers in the Ministry of Education in the Karak Directorate of Education. *Islamic University Journal of Economic and Administrative Studies*, 24(1), 120-141. (In Arabic)
- Shin, F. (2014). The impact of leadership styles on skills development within the organization: A case study in the General Cable Company, Skikda branch. PhD thesis, Faculty of Economic and Commercial Sciences and Facilitation Sciences, Mohamed Khider University, Algeria. (In Arabic)
- Al-Saraireh, M., & Wahhab, N. (2012). *Modern educational leadership skills* (1st ed.). Amman: Dar Al-Khalij for Publishing and Distribution. (In Arabic)
- Al-Damour, I. (2009). The impact of transactional and transformational leadership styles on imparting critical thinking skills to employees in Jordanian hospitals. PhD thesis, Higher Institute of Administrative and Financial Studies, Amman Arab University, Amman, Jordan. (In Arabic)
- A. Al-Ani, Alaa and S. Al-Sarraf (2019). Measurement of Organizational Symmetry Level for Employees Working at the University of Mosul: A Field Study, *Al-Anbar Journal of Economic and Administrative Sciences*, 11(24), 477-492. (In Arabic)
- A. Abdullah, Ali; R. Mohammed, and M. Omar (2019). The Role of Autocratic Leadership Styles in Enhancing Organizational Symmetry Level: An Opinion Survey Study of Employees in the Directorate of Education in Zakho, *Duhok University Journal*, 22(1), 218-242. (In Arabic)
- M. Ajab (2018). Scientific Knowledge and its Impact on the Professional Performance in the Field of "Environmental Management of Air Pollution and Gas Emissions in Algeria: A Case Study of the Ministry of Environment", Master's Thesis, College of Humanities and Social Sciences, Mohamed Boudiaf University, M'sila, Algeria.
- M. Al-Ajami (2010). *Modern Trends in Administrative Leadership and Human Development*, 2nd edition, Amman: Dar Al-Maseera for Publishing and Distribution.
- M. Al-Ajami (2010). *Elementary School Management and Planning*, 1st edition, Amman: Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution.

- M. Adwan (2016). Organizational Justice among Secondary School Principals in Gaza from the Teachers' Perspective and Its Relationship with their Organizational Loyalty, Master's Thesis, Faculty of Education, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- M. Aouni (2019). Organizational Symmetry and its Relationship with Organizational Conflict among Workers in the Public Works Directorate in M'sila, Master's Thesis, College of Humanities and Social Sciences, Mohamed Boudiaf University, M'sila, Algeria.
- A. Ayasra (2006). Leadership and Motivation in Educational Administration, 1st edition, Amman: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
- A. Ayasra and H. Hajjazin (2006). Administrative Decisions in Educational Administration, 1st edition, Amman: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
- A. Ayasra and M. Al-Fadl (2006). Communication in Educational Institutions, 1st edition, Amman: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
- I. Ghanem (2017). The Role of Transformational Leadership in Improving the Quality of Services in the Ministry of Education and Higher Education, Master's Thesis, Joint Higher Studies Program, Academy of Management and Politics, Gaza, Palestine.
- F. Qahiri (2018). The Impact of Modern Leadership Styles on Quality of Work Life through the Mediation of Organizational Justice, Ph.D. Dissertation, Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences, and Facilitation Sciences, Ziane Achour University, Djelfa, Algeria.
- E. Al-Qhiwi (2020). Organizational Belongingness among Teachers in Government Schools in Amman Capital and Its Relationship with Their Job Performance from the Perspective of Principals and Assistants, Master's Thesis, College of Educational Sciences, Middle East University, Amman, Jordan.
- A. Kilani and F. Al-Zu'bi (2017). The Degree of Exceptional Management Practice among Elementary School Principals in Jordan, Jordanian Educational Journal, 3(3), 1-17. (In Arabic)
- Al-Laqqani, A. and Al-Jaml, A. (1999). Glossary of Educational Terms Known in Curricula and Teaching Methods, 1st ed., Cairo: Al-Alam Al-Kutub. (In Arabic)
- Abu Mazen, T. (2018). The Degree of Practice of Secondary School Principals in Participatory Leadership and its Relationship to Organizational Similarity Among Teachers in Al-Zarqa Governorate, Master's Thesis, Graduate School, Al-Hashemite University, Amman, Jordan. (In Arabic)
- Morsi, M. (2014). The Impact of Shared Leadership on Job Insecurity and Psychological Withdrawal from Work, Jordanian Journal of Business Administration, 10(2), 165-198. (In Arabic)
- Al-Masri, M. (2020). The Degree of Practice of Shared Leadership Among Secondary School Principals in Gaza Governorates and its Relationship to Their Organizational Agility Level, Jordanian Journal of Educational Sciences, 16(1), 65-82. (In Arabic)
- Al-Mawadiah, R. (2018). The Impact of Organizational Similarity on Work Motivation among Kindergarten Directors from the Perspective of Teachers in Zarqa Directorate of Education, Journal of Educational Sciences, 45(4), 137-155. (In Arabic)

- Abu Nahia, S. (2000). *Statistical Methods in Research and Teaching*, 2nd ed., Cairo: Anglo-Egyptian Library. (In Arabic)
- Al-Najjar, K. (2019). *The Extent of Practice of Modern Leadership Styles and their Role in Achieving the Criteria of Good Governance: A Field Study on Non-Governmental Organizations in the Gaza Strip*, Master's Thesis, Graduate Studies, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine. (In Arabic)
- Hadeeb, A. (2018). *The Degree of Practice of Secondary School Principals in Shared Leadership and its Relationship to Organizational Loyalty Among Teachers in Amman*, Master's Thesis, Graduate School, Al-Hashemite University, Amman, Jordan. (In Arabic)
- Wa'ar, W. (2015). *The Role of Leadership Styles in Developing Administrative Creativity: A Case Study of Sidal Complex*, Ph.D. Dissertation, Faculty of Economic and Commercial Sciences and Facilitation Sciences, Mohammed Khider University, Algeria. (In Arabic)
- Yahya, A. (2017). *Organizational Similarity: A Theoretical Approach*, *Journal of Psychological and Educational Research*, 4(10), 25-37. (In Arabic)
- Youssef, A. (2017). *The Degree of Practice of Shared Leadership Among Governmental Secondary School Principals in North West Bank Governorates from the Perspectives of Teachers and its Relationship to Achievement Motivation*, Master's Thesis, Graduate School, An-Najah National University, Palestine. (In Arabic)

#### المراجع الأجنبية:

- Albert, Stuart & Ashforth, Blake & Dutton, Jane (2000). *Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges*, **Academy of Management Review**, 25(1), 13-17.
- Avci, Ahmet (2016). *Effect of Leadership Styles of School Principals on Organizational Citizenship Behaviors*, **Educational Research and Reviews**, 11(11), 1008-1024.
- Avolio, Bruce & Walumbwa, Fred & Weber, Todd (2009). *Leadership: Current theories, research, and future directions*, **Management Department Faculty Publications**, 37,421-449.
- Cetin, Munevver & Kinik, Sehkar(2016). *The Reflections of Organizational Identification Built Upon Social Identity Theory on the Perception of Alienation in Higher Education*, **The 2016 WEI International Academic Conference Proceedings**, 328- 344.
- Dutton, Jane & Dukerich, Janet & Harquail, Celia (2015). *Organizational Images and Member Identification*, **Administrative Science Quarterly**, 39 (2), 239-263.
- Hoy, Wayne & Miskel, Cecil & Tarter, John (2013). **Educational Administration**, New York: The McGraw-Hill Companies.

- Lan, Tian (2019). Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members, **Sustainability**, 11(12), 1–13.
- Moksness, Lars (2014). Verbal Measure, or Graphic Measure, or Both? Psychometric Study of Organizational Identification, **Master's degree**, Department of psychology, UiT Norway's Arctic University, Norway.
- Odumeru, James & Ifeanyi, George (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, **International Review of Management and Business Research**, 2(2), 355–361.
- Reade, Carol (2001). Dual Identification in Multinational Corporations: Local Managers and Their psychological Attachment to The Subsidiary Versus the Global Organization, **The International Journal of Human Resource Management**, 12(3), 405–424.
- Samson, Abiodun & Ayodeji, Ilesanmi (2019). The relationship between transactional leadership, transformational leadership and performance of SMEs in Nigeria, **Noble International Journal of Business and Management Research**, 3(4),73-85.
- Sirin, Yeliz (2016). Organizational Justice, Organizational Trust and Organizational Identification Perceptions of Physical Education Teacher, **International Journal of Business and Social Science**, 7(2), 126–133.
- Smothers, Albert (2008). Perceived Leadership Style of a Mayor and Its Impact on Organizational Commitment of Municipal Employees. **Ph.D. thesis**. Capella University, United State.
- Watkins, Daryl (2008). The Common Factors between Coaching Cultures and Transformational Leadership, Transactional Leadership, and High–performance Organizational Cultures. **Ph.D. Thesis**, University of Phoenix, Arizonan, United States.
- Yıldız, Kaya (2018). The effects of organizational prestige on organizational identification: A case study in primary schools, **European Journal of Education Studies**, 4(7),275 –293.