

دور القُوَّة التنظيمية في تعزيز استقامة القيادة: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة

د. علاء الدين خليل السيد*

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الذي تلعبه القوة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة المكافأة، قوة المرجعية) في استقامة القيادة بأبعادها الستة (الشجاعة، الزهد، العدالة، الحكمة، الإنسانية، المصادقية) وذلك في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (139) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القوة التنظيمية وجميع أبعاد استقامة القيادة. بالإضافة إلى وجود تأثير دال إحصائياً لمتغير القوة التنظيمية في استقامة القيادة. وكانت أبعاد القوة التنظيمية مرتبة حسب قوة التأثير ابتداء من الأعلى كالتالي: قوة المرجعية، ثم القوة الرسمية، وأخيراً قوة الخبرة، في حين لم يكن لقوة المكافأة تأثير دال إحصائياً. وأوصت الدراسة بالاهتمام بتطوير سياسات وإجراءات داعمة للقوة التنظيمية لدى العاملين في الوظائف الإشرافية سيما في القوة الرسمية وقوة المكافأة، وتنمية الأبعاد السلوكية التي تمتد لتعزيز لقوة الخبرة وقوة المرجعية.

الكلمات المفتاحية: القوة التنظيمية، استقامة القيادة، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

د. علاء الدين السيد-أستاذ إدارة الموارد البشرية المساعد - جامعة الأقصى - فلسطين

alaedina@hotmail.com

The Role of Organizational Power in Enhancing the Virtues of Leadership: An Applied Study on the Ministry of Education and Higher Education in the Gaza Strip

Abstract:

The study aimed to determine the role of organizational power dimensions (formal, expert, reward, and referent power) in the dimensions of the virtues of leadership that are (courage, temperance, justice, prudence, humanity, and truthfulness) in the Palestinian Ministry of Education and Higher Education. The study followed the descriptive analytical method, where the questionnaire was distributed to a simple random sample of 139 employees at the middle and executive levels. The study found a statistical significant relationship between all dimensions of organizational power and all dimensions of the virtues of leadership. In addition to the existence of a statistically significant effect of the organizational power variable on the virtues of leadership. The dimensions of organizational power were arranged in terms of the greatest influence as follows, referent power, then formal power, and finally expert power, while the reward power had no significant statistical effect. The study recommended to concern on developing supportive policies and procedures for the organizational power of supervisors, especially in formal power and reward power, and developing behavioral dimensions that extend to reinforce the expert power and referent power.

Keywords: Organizational Power – The Virtues of Leadership – The Palestinian Ministry of Education and Higher Education.

المقدمة:

الإنسانية والمصادقية يجعل لذلك أثراً إيجابياً على المنظمة بكامل مكوناتها، ويحتاج قوة لتعزيزها وبرهنتها داخل المنظمة. لذا، فالقوة التنظيمية هي إحدى العوامل الإيجابية التي تتجلى في وجود قيادة حكيمة قوية متزنة، تستطيع أن تصنع الأمل وتحقق الهدف. وبالتالي، فإن هذه الدراسة تسعى للكشف عن مدى امتلاك القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة للقوة التنظيمية اللازمة للقيام بأدوارهم الوظيفية ومدى انعكاس ذلك على سمات الاستقامة القيادية لديهم، أي أن هذه الدراسة جاءت للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: هل كان للقوة التنظيمية التي يمتلكها الرؤساء في العمل دور في تعزيز استقامة القيادة من وجهات نظر مرؤوسيههم؟

1.1 مشكلة الدراسة:

تتفاوت الأنماط القيادية فيما يتعلق بتأثيرها في الأفراد والمنظمة ككل. ولعل ذلك يُفسر حسب الحالة والموقف الذي يواجهه القائد. ولقد بات جلياً أن القيادة تعكس تأثير سلوك القائد في الأتباع لتوجيههم نحو تحقيق الأهداف. ولكن، كيف يكون ذلك التأثير؟ بعبارة أخرى، هل يستجيب الأفراد خوفاً من سطوة القائد، أم يتنافسون في أداء أدوارهم تأسياً بقادتهم؟ أي قوة تلك التي تحدد سلوك القائد وصفاته وسماته. وفي هذا السياق، يشير *Rego et al. (2012)* إلى أن القائد يمكن أن ينشئ ويستخدم علاقات القوة بطرق فاضلة أو فاسدة، يمكن أن تصب في خدمة الأهداف الإيجابية أو السلبية.

تأسيساً على ما سبق، يلاحظ أن هنالك مبرراً قوياً في الكشف عن مدى استقامة القيادة بوصفها مخرجاً يمكن أن يترجم مدى امتلاكهم قوة توجه نحو غايات إيجابية في المنظمة. ولعل اختيار وزارة التربية والتعليم العالي لهذه الغاية يبرر كونها بحاجة لأن تبقى المؤسسة القوية بدورها

يسعى قادة المنظمات لتمييز مؤسساتهم وإبراز نجاحها، ليس فقط من خلال تحقيق أهدافها وإنما بصناعة قادة أقوياء قادرين على التوظيف الإيجابي للقوة التنظيمية. لذلك، فإن القوة التنظيمية تعكس حالة من القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، كما تُعبّر عن القرار الرشيد، وأيضاً استخدام القانون والأنظمة بما يحقق أهداف المنظمة. وما بين القوة والتعسف، يبقى دور القائد هو الأبرز في قيادة المؤسسة بين تعزيز الموظفين أو إخضاعهم لتنفيذ مهامهم، وما لذلك من انعكاسات إيجابية وسلبية على المنظمة.

لذلك، فالقائد الحقيقي هو الذي يحرص على تحقيق أهداف نبيلة مقارنة بالقائد المزيف، الذي قد يستخدم سلطته أو قوته بالإضافة إلى توجيه جهود الآخرين لتحقيق غايات لا تصب في مصلحة المنظمة. ولعل وزارة التربية والتعليم بترامي مديرياتها التعليمية وامتدادها -بين منطقتين منفصلتين جغرافياً قصرأ هما الضفة الغربية وقطاع غزة- لا بد لها أن تلعب دوراً في الحفاظ على وحدتها التي تعكس مدى قوتها.

لقد استطاعت هذه الوزارة أن تقدم نموذجاً وحدوياً فريداً، رغم كل تحديات الاحتلال وقسوة الانقسام تمكنت من المحافظة على قواسم مشتركة، وبرهنت ذلك في امتحانات ثانوية عامة موحدة، وامتحانات الشامل، والتنسيق للجهات المانحة وبناء المدارس وغيرها من الأنشطة التي عادت بالنفع على المواطنين، ولعل ذلك يشير إلى سمات قيادية تعبر عن مسؤولية عالية وتشير إلى استقامة دورها.

إن تحلي القيادة بخصائص الاستقامة التي جمعت بين الشجاعة والزهة والعدالة والحكمة بالإضافة إلى

4. ما تأثير القوة التنظيمية بأبعادها الأربعة في استقامة القيادة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة؟

2.1 أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في عدة مجالات أبرزها توضيح العلاقة بين القوة التنظيمية واستقامة القيادة. سيما وأن تلك العلاقة تتزايد أهميتها عند تناول وزارة كبيرة في امتدادها وتأثيرها في المجتمع كوزارة التربية والتعليم العالي. كما أنّ هذه الدراسة تدرس تأثير القوة التنظيمية في استقامة القيادة، وبذلك تحدد إلى أي مدى يمكن أن تفسر القوة التنظيمية صفات استقامة القيادة. وهي بذلك تغطي فجوة بحثية نظراً لندرة الدراسات التي تناولت القوة التنظيمية من ناحية، وكذلك تلك التي ربطت بين المتغيرين. من جهة أخرى، فإن الدراسة الحالية تُعد هامة سيما وأنها تطبق في وزارة كبيرة وذات فروع ومكاتب عديدة وتعمل في بيئة غير مستقرة، ومما لا جدال فيه؛ أنه عندما يتزايد الاضطراب يتعاطم دور القائد، وبلا شك تحتاج المؤسسة للتماسك وهذا يتحقق من خلال بناء القوة التنظيمية.

3.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن مستويات أبعاد القوة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.
2. فحص مدى شيوع صفات استقامة القيادة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.
3. اختبار العلاقة بين أبعاد القوة التنظيمية واستقامة القيادة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.
4. اختبار تأثير القوة التنظيمية في سلوك استقامة القيادة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

4.1 فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة، وسعياً للإجابة عن تساؤلهما الرئيس، تضع هذه الدراسة الفرضيات الآتية:

الفعال في المجتمع، الذي يعلي شأن التعليم، ولكون هذه الوزارة تحتاج إلى قذوات يبسطوا قوتهم لتحقيق أهدافها النبيلة. فوزارة التربية والتعليم واجهة جاذبة لإعداد أجيال مؤهلة، وبوابة تربوية للمجتمع، وبالتالي فهي تسعى في تنافس إلى تحقيق أهدافها.

وتُعد الصفات والسمات القيادية التي تعكس استقامة القيادة عناصر هامة في تحديد سلوك القيادة ونمطها، فقد جاء أيضاً لسد فجوة بحثية استجابة لدراسة Karakas and Sarigollu (2013) التي دعت إلى ضرورة تقديم تصور أكثر شمول للقيادة، بخلاف المفهوم التقليدي القائم على القوة والمصلحة الذاتية وتعظيم الربح فقط، وطالبت دراستهما في إجراء مزيد من البحوث حول كيفية قيام القادة بإنشاء منظمات تتسم بالفاصلة والرحمة من خلال استقامة قاداتها.

وعليه، فإن هذه الدراسة تسعى إلى اختبار العلاقة الارتباطية بين القوة التنظيمية واستقامة القيادة وتحديد مدى تأثير القوة التنظيمية في استقامة القيادة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما درجة تصور المبحوثين للقوة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة المكافأة، قوة المرجعية) في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة؟
2. ما مستوى إدراك المبحوثين لاستقامة القيادة بأبعادها الستة (الشجاعة، الزهد، العدالة، الحكمة، الإنسانية والمصادقية) في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة؟
3. ما العلاقة بين أبعاد متغيري (القوة التنظيمية واستقامة القيادة) في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة؟

الشجاعة والزهة والعدالة والحكمة، والإنسانية والمصادقية.

- وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة: مؤسسة حكومية تقدم خدمات التعليم العام من خلال اشراف مباشر على سبع مديريات للتعليم في محافظات قطاع غزة، كما تمارس دوراً إشرافياً على المراكز التعليمية، ومؤسسات التعليم العالي، وتعد الجهة المخولة قانوناً في رسم سياسات التعليم على المستوى الاستراتيجي.

0.2 الإطار النظري:

1.2 القوة التنظيمية:

تتفاوت المنظمات في تأثيرها داخل المجتمع. بعض تلك المنظمات تؤثر بسلطة القانون، كالمؤسسات الحكومية، والبعض الآخر بقوة المال والاقتصاد كالشركات، وغيرها بالاستناد إلى الجمهور كالتقانات والتجمعات. ولعل تباين هذا التأثير يعكس قوة تلك المنظمات في التأثير ومدى استخدامها للقوة المتاحة لتحقيق أهدافها.

وللتعرف إلى مفهوم القوة التنظيمية، ترى دراسة عبد الستار (2014) أنّ مصطلح القوة التنظيمية يمكن أن ينطبق على جميع الموظفين أفراد كانوا أو مجموعات، وأنّ استخدام تلك القوة يكون وفقاً لأهمية الموقف الذي يتطلب فيه تحقيق الهدف المطلوب، وترى أنّ هذا المفهوم هو في حد ذاته مفهوم اجتماعي مرتبط بالعلاقة بين الأفراد، التي تنشأ عن علاقة الفرد بالآخرين وقدرته على التأثير فيهم. وفي هذا السياق، تؤكد دراسة عثمان (2017: 45) على أنّ القوة التنظيمية تعكس قدرة المدير في التأثير في الموظفين بحكم موقعه الوظيفي. في حين عرفها الزبيدي (2017) بأنها قدرات الفرد سواء كانت ظاهرة أو ضمنية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القوة التنظيمية واستقامة القيادة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.
2. تؤثر القوة التنظيمية تأثيراً معنوياً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استقامة القيادة في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

5.1 حدود الدراسة:

تجسدت حدود الدراسة الحالية فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة من الناحية الموضوعية تأثير أبعاد القوة التنظيمية وهي: (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة المكافأة، قوة المرجعية) على أبعاد استقامة القيادة وهي: (الشجاعة، الزهة، العدالة، الحكمة، الإنسانية والمصادقية)، كما درست ارتباط هذه الأبعاد ببعضها البعض.
- **الحدود الزمنية:** غطت هذه الدراسة الفترة الزمنية للعام 2021، واستغرق جمع البيانات مدة شهر تقريباً.
- **الحدود المكانية:** اعتمدت الدراسة في مصادر البيانات الأولية على الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، حيث تم جمع البيانات منهم بواسطة الاستبانة الإلكترونية.

6.1 التعريفات الإجرائية:

- **القوة التنظيمية:** مدى تأثير الموظف وتحديداً الذي يحظى بمكانة إشرافية في سلوك الموظفين الآخرين وذلك وفقاً لخصائص أو سمات شخصية يتمتع بها، ومكونات تنظيمية يحظى بها وفقاً لموقعه الوظيفي.
- **استقامة القيادة:** سلوك إيجابي يظهره القائد داخل المنظمة عند تأثيره في الآخرين نحو تحقيق الهدف، ويكون مقترناً بقيم نبيلة واضحة للآخرين من مثل:

• **قوة الخبرة Expert Power:** تُستمد هذه القوة من تميز الفرد في مجالات معرفية ومهارية مختلفة، وعلاقته الواسعة مع عناصر ذات نفوذ في المجتمع، مما يزيد من فرص نجاحه في التعامل مع الحالات الحرجة ووفق الظروف المختلفة. وتبقى هذه القوة رهن ما يُظهره الفرد، فمثلاً عندما يُظهر الفرد أنه خبير فإنَّ عليه أن يبذل جُهداً كبيراً ووقتاً طويلاً ليثبت ما لديه من خبرة.

• **قوة المكافأة Reward Power:** تعكس هذه القوة قدرة الفرد على التأثير في الآخرين من خلال ما يقدمه لهم من مزايا مادية أو معنوية ترتبط بسلوك مرغوب بالنسبة له وذلك بهدف تكراره، وبالتالي فإنَّ المكافأة تعكس في قوتها مدى التزام المرؤوس بأوامر الرئيس وتوجيهاته، التي يبينها الرئيس على توقع المرؤوس في الحصول على المكافأة. وقد تتخذ أشكال مختلفة منها ما يكون معنوياً كالمدح والثناء والاجازة والتسامح، ومنها ما يكون مادياً كالمنح المالية وغيرها من المكافآت المالية.

• **قوة المرجعية Referent Power:** ترتبط هذه القوة بشخصية القائد وقدرته على التأثير في الآخرين ليكون محل اعجابهم، ويمثل قدوة حسنة بالنسبة لهم، فينال احترام الآخرين واعجابهم بناءً على ما يقدمه من أعمال مميزة (الطحيح، 2009). وتبرز هذه القوة عندما يهتم القائد بالمرؤوسين أكثر، ويتعلق بحاجاتهم، ويتفهم مشاعرهم، ويعاملهم بالحسنى، ويدافع عن حقوقهم.

3.2 استقامة القيادة:

الاستقامة مفهوم يشير إلى حالة إيجابية لسلوك أو تصرف تابع من الأفراد، وهي بلا شك وفقاً لذلك تعكس وصفاً لنهج قويم. وتُعرف بأنها الالتزام بالمبادئ الحكيمة التي يعرف المرء أنها صحيحة، مع التركيز على مقاومة

والتي من خلالها يمكنه التأثير في سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين مستخدماً بذلك أساليب مختلفة كالسلطة أو الإقناع، أو الإكراه، أو المكافأة.

وهناك دراسات تناولت القوة التنظيمية كمتغير مستقل حيث تبين أنها تؤثر في الميزة التنافسية كما اتضح ذلك في دراسة (Hassoun and Ali (2018) والتي وجدت أن القوة التنظيمية ذات تأثير في الهوية التنظيمية (عبد الستار، 2014). أما دراسة الزبيدي (2017) فقد أشارت إلى تأثير القوة التنظيمية في تحقيق التوافق المهني. كما لعبت القوة التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري (عثمان، 2017). من جهة أخرى، وجدت دراسة Lunenburg (2012) أن القائد يمكن أن يؤثر من خلال قوته التي تتخذ أشكالاً عدة، وينعكس ذلك إيجاباً على متغيرات تنظيمية متعددة، إلا أن القوة القصرية ترتبط عكسياً مع الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي وغيرها من المتغيرات التنظيمية.

2.2 أبعاد القوة التنظيمية:

تفاوتت الدراسات في تحديدها لأبعاد القوة التنظيمية، فبينما ذكرت دراسة (Hassoun and Ali (2018) أربعة أنواع للقوة التنظيمية وهي: الشرعية، والمكافأة، والخبرة، وقوة المعلومات، فقد أشارت دراسة الزبيدي (2017) إلى أربعة أبعاد أخرى وهي القوة الرسمية وقوة الخبرة، وقوة المكافأة وقوة المرجعية، وهذه الأبعاد هي الأقرب إلى الدراسة الحالية، وفيما يلي تعريف بها:

• **القوة الرسمية Formal Power:** تعني حق القائد أو المسؤول في اتخاذ قرار دون اشتراط موافقة السلطة العليا، ويسري ذلك على إصدار التعليمات للمرؤوسين لأداء مهامهم، كما يشمل تنفيذ الأوامر بوصفها حق مشروع أو قانوني واجب التنفيذ، وتوجيه الأفراد والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف المرسومة.

والزهد، والعدالة، والعقلانية، والإنسانية. وأضاف عليها (Wang & Hackett, 2015) بعداً سادساً وهو المصدقية، وتتناول الدراسة الحالية متغير استقامة القيادة بأبعاده الستة على النحو التالي:

- **الشجاعة Courage**: سمة شخصية تمكن القائد من أن يعمل دون خوف من عواقب ما يعتقد أنه صحيح. ويتجلى ذلك في أمثلة أبرزها رفض القائد لتوجيهات غير أخلاقية من أي جهة ذات نفوذ، وكذلك تحدي الوضع الراهن.
- **الزهد Temperance**: سمة شخصية تساعد القائد على التحكم في ردود أفعاله العاطفية، وكذلك في ضبط رغباته وإرضاء ذاته، ولعل الأمثلة على ذلك عدة أبرزها قيام القائد بنشر الموارد المالية والمادية والبشرية بمسؤولية عالية، وممارسة السلطة على المرؤوسين برباطة جأش وعناية وحساسية.
- **العدالة Justice**: سمة شخصية تحفز القائد على احترام وحماية حقوق الآخرين في أن يُعاملوا معاملة عادلة، وذلك وفقاً لأسس ومعايير موحدة وموضوعية، كأن يتم تخصيص الموارد ذات القيمة على أساس الجدارة مثلاً، أو يتم توزيع المكافآت بما يتفق مع تعزيز تكافؤ الفرص أمام الأفراد.
- **الحكمة Prudence**: سمة شخصية تمكن القادة من الاختيار الصحيح وإصدار الحكم الصحيح على قضية ما وذلك بغرض تحقيق الأهداف الصحيحة. ومثال ذلك ممارسة التفكير السليم في اتخاذ القرار بشأن مسارات العمل المثلى، وكذلك تقييم المتطلبات لكل قضية تواجه القائد حسب الحاجة وبكفاءة وفعالية.
- **الإنسانية Humanity**: سمة شخصية تتبع من حب القائد ورعايته واحترامه للآخرين وتفهيمهم، وذلك

إغراء الضغوط الاجتماعية أو العاطفية للتنازل عنها (Bischak & Woiceshyn, 2015). ورغم حداثة تناول هذا المفهوم نسبياً إلا أن مضمونه اللفظي والدلالي يعكس نهجاً يصف السلوك الإداري داخل المنظمات وبين الأفراد، والذي يُعزز تبعاً لتأثير عوامل عدة ويمكن أن تكون القيادة أحد تلك العوامل.

إن السلوك القويم للقائد ينعكس على الأفراد ويعكس حالة إيجابية. وتُعرف استقامة القيادة تبعاً لذلك بأنها سلوك ودور قيادي قادر على التفريق بين الصواب والخطأ، ويتخذ الخطوات اللازمة لتحقيق العدالة والأمانة، وتمكين الأفراد تجاه الأهداف الصحيحة ذات القيمة العالية لأنفسهم ولمنظمتهم، ومساعدتهم نحو تحقيقها (الشحمانى والخاقاني، 2018).

ولقد حظي مفهوم استقامة القيادة باهتمام الدراسات السابقة، فهناك عدة دراسات تناولته كمتغير مستقل، حيث كان ذو تأثير إيجابي في الصمت التنظيمي كما في دراسة العابدي (2017)، وأثرت استقامة القيادة على الصراع التنظيمي السلبي كما في دراسة الشحمانى والخاقاني (2018)، أما دراسة (Nangoli, et al, 2020) فوجدتها متغيراً مؤثراً على الالتزام التنظيمي. في حين لعب متغير استقامة القيادة دوراً وسيطاً في دراسات أخرى كما في دراسة وليد وآخرون (2018) ودراسة علي وقيزة (2019). وأشارت دراسة (Cameron et al. 2004) إلى أن استقامة القيادة ذات تأثير إيجابي على الأداء.

4.2 أبعاد استقامة القيادة:

تفاوتت الدراسات السابقة في تناولها لمفهوم استقامة القيادة، فدراسة (Cameron et al., 2004) قدمتها على أنها خمسة أبعاد وهي: التفاؤل، والتسامح، والثقة، والرحمة والنزاهة. في حين أن دراسة الشحمانى والخاقاني (2018) قدمتها على أنها مكونة من خمسة أبعاد وهي: الشجاعة،

خصائص الفرد أو القائد، والتي يتجلى تأثيرها في احترام كبار الموظفين بالمنظمة من قبل الآخرين والالتزام بتوجيهاتهم. والثالث: من خلال علاقة الأفراد داخل المنظمة. وتُجسد هذه النظرية العلاقة التي تتناولها الدراسة الحالية، حيث أنَّ القائد هو القائد القدوة المؤثرة، وبالتالي يُمكن أن يؤثر في تحقيق القوة التنظيمية وفقاً للخصائص التي يتحلى بها.

ويشير (Rego *et al.*, 2012) إلى أنَّ الفضائل التي تعكس استقامة القائد قد تدعم علاقات القوة للقادة وتساعدهم على استخدام السلطة بشكل أكثر فعالية، وأنَّ سلطة القائد في بسط القوة لا تقتصر على الأفراد الاستثنائيين، وإنما في استقامة القائد فيما يفعله. وأشار (Cameron and Caza 2002) إلى أنَّ استقامة القيادة تحمل قيم عدة أبرزها التسامح، والذي يُعد ذو تأثير كبير جداً نابع من القوة التنظيمية سيما عندما لا يتوقع الأتباع أن يقوم به القائد. ولقد أكدت بعض الدراسات مثل دراسة أصغردوسة وحسين (2009) على وجود علاقة قوية بين القوة التنظيمية السائدة في المنظمة وسلوك القائد سواء تجاه العمل أو تجاه الأتباع، وهذا ما أكدته أيضاً دراسة (Singh 2009) حيث ذكرت أنَّ القوة التنظيمية تُستمد أيضاً من سمات شخصية وتؤثر في الخصائص الشخصية المختلفة وكذلك في السلوك.

من جهة أخرى، اشارت عدة دراسات إلى أهمية القوة التنظيمية في تعزيز السلوك الإنساني. فالقوة مثلاً تمنح الأفراد قدرة على ضبط ومراقبة أنفسهم وكذلك فهم البيئة التي يعملون بها، وتُعد هذه العملية أساسية للاحتياجات الإنسانية (Yang, *et al.*, 2015)، وأشارت الدراسة نفسها إلى أنَّ الضعفاء يُنظر إليهم على أنَّهم أقل إنسانية من قبل الأقباء، كما أنَّ تجريد الذات من إنسانيتها هي نتيجة للشعور بالضعف، وليس تغيير المزاج أو النظرة

من خلال مظاهر عدة منها؛ تبادل المشاعر والاستفادة من التجارب السابقة مع الآخرين سيما وقت الحاجة، بالإضافة إلى مساعدة المحتاجين الأقل حظاً طواعيةً.

• **المصداقية Truthfulness:** سمة شخصية تنعكس في قول الحقيقة للقادة والوفاء بالوعود، وتتجلى في مظاهر عدة منها نقل المعلومات الصادقة وتحري الصدق بصفة مستمرة، وإظهار انفتاح وتقبل لتبادل المعلومات عند معالجة مخاوف المرؤوسين.

4.2 العلاقة بين القوة التنظيمية واستقامة القيادة

ربما أن الدراسات التي تناولت بين القوة التنظيمية واستقامة القيادة لازالت تتسم بالندرة. لذلك، فقد عمد الباحث إلى تأصيل العلاقة استناداً إلى النظريات بالإضافة إلى الدراسات السابقة. حيث وجد أن Fiedler (1967) قد أشار في النظرية الموقفية للقيادة إلى أن القائد يمكنه أن يحقق فاعلية المنظمة معتمداً على درجة القوة التي يتمتع بها، لكنه لم يعط توصيفاً لتلك القوة. فالقائد يتمتع بقوة وبالطبع يمكن أن تنتشر تلك القوة في المنظمة. ويبقى التساؤل، هل لتلك القوة أشكال. في هذا السياق، أشار (Machiavelli 1992) إلى أنَّ هنالك عدة أنواع للقوة، ويمكن أن تنشأ من كون الشخص فاضلاً مستقيماً أو غير ذلك.

ووضَّح (Weber 1947) في نظرية المنظمة الاجتماعية والاقتصادية؛ العلاقة التي يمكن أن تربط بين سلوك القائد والقوة، حيث جسَّد مفهوم القوة في المنظمة، وأشار إلى ثلاثة أنواع؛ الأول: من خلال السلطة التي تمنحها شرعية الموقع الوظيفي، والتسلسل الهرمي. والثاني: من خلال السلطة الكاريزمية التي هي جزء من

تشرف على سبع مديريات للتربية والتعليم موزعة على محافظات قطاع غزة الخمس (وزارة التربية والتعليم العالي، 2021).

0.3 الدراسات السابقة:

1.3 القوة التنظيمية Organizational Power: ركزت دراسة (Alsayah 2021) على تحديد الأسباب التي تدفع رواد الأعمال لاستخدام قوتهم للتأثير في المنظمة، ومدى استخدام أنظمة التأثير كوظيفة لبناء الاستراتيجية، وقد طبقت الدراسة على 90 شركة أردنية كبيرة مستهدفة 204 من المديرين فيها، وبرهنت الدراسة على أن القوة التنظيمية لدى مديري الشركات تعود إلى هيمنة أنظمة الرقابة الشخصية، والبيروقراطية، والمركزية والرسمية. بينما تناولت دراسة (Ramos et al. 2019) سلوك الشبكات التنظيمية المستندة إلى مصادر القوة في المنظمة، وقد طبقت على 1190 عاملاً في إحدى الشركات في الاكوادور، وتوصلت إلى أن الشبكات التنظيمية يمكن استخدامها كمحدد في سياق وصف شبكات القوة في المنظمة. من جهة أخرى، تناولت دراسة (Hassoun and Ali 2018) أوعية أنواع للقوة التنظيمية (الشرعية، المكافأة، الخبرة، وقوة المعلومات) حيث درست أثرها في تعزيز الميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة التي طبقت على المديرين في إحدى الجامعات إلى وجود ارتباط قوي بين القوة التنظيمية والميزة التنافسية. أما دراسة صباح (2018) فدرست أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي وطبقت على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث وجدت الدراسة أن الجامعات تنسم بقوة تنظيمية عالية، وأنها - أي القوة التنظيمية - تؤثر بكامل أبعادها في تعزيز التطوير التنظيمي. أما (Alapo 2018) من جهة أخرى، فقد أجرى دراسة تحليلية على القوة التنظيمية والقيادة، وتناول التجارب الحية لعينة من المبحوثين من

السلبية للذات. وتبين أن القادة الذين لا يتحلون بالتواضع هم أولئك الذين يتجنبوا التوجيه، وبالتالي فإن القوة التي يمتلكونها خارج سلطتهم الرسمية قليلة جداً (Chan, 2017). كما يؤكد الصراع على الحقائق الواقعية مدى اسهام القوة في التأثير في قيم الصدق (Wheeler, 2000). ولعل إدراك الحاجات الإنسانية، والتخلي بالشجاعة بالإضافة إلى قيم الصدق وكذلك التواضع وغيرها من المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة تعكس بوضوح سلوك استقامة القائد.

4.3 وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة

هي الجهة الرسمية المسؤولة عن قطاع التربية والتعليم في السلطة الوطنية الفلسطينية، وتأسست سنة 1994م (وزارة التربية والتعليم، 2021) في إطار تشكيل مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية بموجب اتفاقية أوسلو. حيث احتضنت قطاعي التعليم العام والتعليم العالي، ثم انفصل قطاع التعليم العالي عن التعليم العام، ثم أعيد دمجها، ومجدداً تم فصل الوزارتين في الضفة الغربية بحيث يشكل قطاع التعليم العالي وزارة منفصلة عرفت بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، في حين يناط الاشراف على التعليم العام بوزارة التربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم، 2021)، في حين بقيت الوزارة محتضنة كلا القطاعين في قطاع غزة (وزارة التربية والتعليم العالي، 2021). وتعد أحد الوزارات التي حافظت على توازن وطني إلى حد كبير بعد الانقسام الفلسطيني الذي شهدته السلطة الفلسطينية في العام 2007، حيث لازال هنالك عدة أعمال مشتركة تتم بالتنسيق ما بين مقري الوزارة في قطاع غزة والضفة الغربية، كعقد الامتحان الشامل، والتنسيق لامتحانات الثانوية العامة، والتصديق على الشهادات العلمية. ويتكون الهيكل التنظيمي للوزارة في قطاع غزة من (20) إدارة عامة بالإضافة إلى ثلاث وحدات إدارية أخرى، وهي

2.3 استقامة القيادة The Virtues of Leadership:

حظي مفهوم استقامة القيادة باهتمام ملحوظ تحديداً عند الباحثين المعاصرين، فقد سعت دراسة Nangoli (et al., 2020) للتحقق من مدى تأثير استقامة القيادة المُدركة على التغيُّر في الالتزام التنظيمي. حيث استندت الدراسة إلى افتراض أنَّ المكافآت غير المالية تُخفف من حِدَة التحديات الاقتصادية ذات الندرة. وقد اتبعت الدراسة النهج التفسيري في تناول العلاقة بين متغيرات الدراسة من منظور اجتماعي نفسي. وتوصلت إلى أنَّ استقامة القيادة المدركة تُؤثر على تبيان الالتزام بين موظفي المؤسسة. أما دراسة (Adewale, 2020) فقدت نموذج للقيادة الفاضلة في افريقيا حيث كانت استقامة القيادة أحد أبرز أبعادها. واتبعت اسلوباً وصفيّاً من خلال مقابلات شبه منظمة طُبقت على شركة أفريقية أصلية مُستعدة اخلاق الفضيلة من المجتمع الأفريقي. وقد وجدت الدراسة أنَّ استقامة القيادة هي مكوّن هام لتعزيز المكوّن الأخلاقي في المجتمع الأفريقي.

وفي دراسة أخرى لعب متغير استقامة القيادة دوراً وسيطاً في العلاقة بين نُفخ الصافرة والصمت التنظيمي كما في دراسة علي وقيزة (2019) التي تم تطبيقها على 89 موظف يعملون بالمركب المنجمي. حيث لعب متغير استقامة القيادة دوراً وسيطاً ولطّف العلاقة بين نُفخ الصافرة والصمت التنظيمي. وتوسط العلاقة أيضاً في دراسة وليد وآخرون (2018) بين نُفخ الصافرة والصمت التنظيمي، أي أنَّ نُفخ الصافرة سيزيد بوجود قيادة تتسم بالاستقامة. وفي اتجاه آخر، درس الشحمانى والخاقاني (2018) أبعاد استقامة القيادة كمتغير تفسيري، وبحثاً تأثيرها على الصراع التنظيمي. حيث استهدفت الدراسة (79) مفردة من العاملين في دائرة عقارات الدولة. وتوصلت الدراسة إلى

ذوي الخصائص المشتركة، وقدم وصفاً لسياسات القوة التنظيمية وكيف ينظر المبحوثين إليها، وكيف يستخدمونها في مناصبهم القيادية المختلفة. وفي دراسة مؤمني وبوسهمين (2018) تم دراسة أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي وتوصلت الدراسة التي طبقت على جامعة طاهري محمد بشار إلى وجود أثر دال إحصائياً للقوة التنظيمية بأبعادها مجتمعة ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي.

أما دراسة عثمان (2017) فقد تناولت الدور الوسيط للقوة التنظيمية في أثر تفويض السلطة على الابداع الإداري. وقد استهدفت الدراسة المصارف السودانية حيث جرى توزيع الاستبانة على 120 من مدراء المصارف. وتوصلت الدراسة إلى أنَّ هناك علاقة جزئية بين القوة التنظيمية والابداع الوظيفي، في حين تبيّن أنَّ القوة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الإداري.

ودرس الزبيدي (2017) دور القوة التنظيمية في التوافق المهني لدى مدراء كليات جامعة القادسية. واستهدفت الدراسة عينة من (52) مفردة حيث توصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين القوة التنظيمية والتوافق المهني. أما دراسة عبد الستار (2014) فتناولت العلاقة بين القوة التنظيمية والهوية التنظيمية مستهدفةً عينة من 20 مدير ومديرة مدرسة جرى توزيع الاستبانة عليهم في المرحلة الإعدادية. وتوصلت الدراسة إلى أنَّ الهوية التنظيمية ترتبط بقوة مع القوة التنظيمية. وقد وُجدت القوة التنظيمية متغيراً مؤثراً في متغيرات عدة، فقد كانت مؤثرة في؛ الإبداع الإداري (السنوار، 2018)، والتطوير التنظيمي (صباح، 2018)، والسلوك القيادي (أصغردوسة وحسين، 2009)، والابداع الوظيفي (أبو زيد، 2010)، والالتزام التنظيمي (مؤمني وبوسهمين، 2018).

أخرى باستقامة القيادة، وهذا قد يكون مؤشراً لوجود تأثير للقوة التنظيمية في استقامة القيادة أو أنه أمرًا ممكنًا.

كما أسهمت الدراسات السابقة في تعريف متغيرات هذه الدراسة، وفي بناء الاستبانة، وكذلك في تأسيس العلاقة النظرية بين المتغيرين. وأضافت الدراسة الحالية إلى سابقتها ربط المتغيرين معاً، في محاولة لدراسة الارتباط بينهما، والكشف عن مدى تأثير القوة التنظيمية في استقامة القيادة.

0.4 منهجية الدراسة:

1.4 منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وذلك لأنه المنهج الذي يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة، ويُناسب جمع البيانات الأولية وتحليلها ومناقشتها، وتقديم التوصيات المناسبة. كما أنه المنهج الأنسب كما جاء في الدراسات السابقة المشابهة حيث يسمح باختبار الفرضيات والاجابة عن تساؤلات الدراسة.

2.4 مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، وعددهم (371) موظفاً وذلك وفقاً لقواعد البيانات وسجلات الوزارة حتى عام 2020م، وقد تم استبعاد العاملين في الوظائف الإشرافية العليا، وهي وظائف مدير عام، وكيل وزارة مساعد، وكيل وزارة، وعددهم (27) موظفاً، كما تم استبعاد المعلمين المنتدبين، وكذلك العاملين في الوظائف الحرفية وفنيي الصيانة، والسائقين والحراس وموظفي الخدمات، وعليه فقد أصبح المجتمع المستهدف مكوناً من (260) مفردة. وكانت العينة الأنسب مكونة من 155 مفردة وفقاً لجداول العينات (Sekaran, 2003). تم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية تم تقديمها للوزارة والتي أبدت تعاوناً كبيراً، وقد وضعت الاستبانة الإلكترونية على صفحات الموظفين الشخصية وفق آلية

أن استقامة القيادة تؤثر تأثيراً دالاً إحصائياً على الصراع التنظيمي، حيث تبيّن أن القيادة المستقيمة تستطيع مواجهة الصراعات التنظيمية السلبية.

من جهة أخرى، برز متغير استقامة القيادة كمتغير مستقل في عدة دراسات، فمثلاً في دراسة العابدي (2017) حيث تم تناول استقامة القيادة كمتغير مستقل، وكان مؤثراً على كل من المرح في مكان العمل وعلى التألق التنظيمي، وذلك في دراسة استهدفت (325) مفردة من الكادر التدريسي بجامعة الكوفة، وتبيّن أيضاً أن القيادة المستقيمة كانت سبباً في تحقيق التألق التنظيمي. أما دراسة (Palanski et al. (2014 فقد اختبرت العلاقة بين سلوك نزاهة القائد وسلوك الشجاعة وكلاهما سمتين للقائد المستقيم، حيث تم إجراء دراستين، الأولى تجريبية طبقت عبر الانترنت، وتوصلت إلى أن المظاهر السلوكية لنزاهة القائد والمحن الموقفية كلاهما يؤثر على المظاهر السلوكية لشجاعة القائد. أما الدراسة الثانية فتوصلت إلى أن مظاهر السلوك الشجاع للقائد تتوسط كلياً العلاقة بين سلوكيات نزاهة القائد وأداء القائد.

استخلاصاً من الدراسات السابقة، يتضح أن هنالك ندرة حقيقية في الدراسات التي ربطت بين مفهومي القوة التنظيمية واستقامة القيادة. في حين تناولت الدراسات السابقة تأثير استقامة القيادة في عدة متغيرات أبرزها الالتزام التنظيمي، وكان لاستقامة القيادة دور في الحد من الصراع التنظيمي والصمت التنظيمي وفي تحقيق المرح في بيئة العمل وكذلك في تعزيز التألق التنظيمي. كما تبيّن أن القوة التنظيمية مرتبطة مع متغيرات تنظيمية عدة منها التطوير التنظيمي والالتزام التنظيمي والتوافق المهني والهوية التنظيمية. ويشير ذلك إلى تصنيف القوة التنظيمية كمتغير تنظيمي وارتباطه بعدة متغيرات تأثرت من جهة

يعكس اهتمام وحرص الموظفين على تطوير مستوياتهم العلمية، ويُعد ذلك نقطة قوة للوزارة التي تحتضن 31.7% من حملة الماجستير و5% من موظفيها يحملون درجة الدكتوراه. وقد تركزت عينة الدراسة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية، وقد عكست المسميات الوظيفية هيكلًا تنظيمياً هرمي الشكل، حيث تبيّن أنّ هنالك 33.1% من المبحوثين يعملون في وظائف تخصصية، وبنسبة مقاربة يعملون بوظيفة رئيس قسم، في حين كانت وظائف المديرين أقل نسبياً حيث بلغوا 25.2% من عينة الدراسة. وأخيراً، تبيّن أنّ غالب عينة الدراسة من سكان محافظة غزة، بنسبة 53.2% يليها محافظة الوسطى 20.1% ثم شمال غزة بنسبة 12.9% وتُعد هذه المحافظات متقاربة جغرافياً، مقارنة بالمحافظات الأخرى مثل خانينوس 10.8% ورفح 2.9%. وربما يعكس ذلك اهتمام الوزارة بمنح الفرص أمام جميع الموظفين من مختلف المحافظات. والجدول (1) الآتي يوضّح البيانات الوصفية لعينة الدراسة:

الجدول (1): البيانات الوصفية لعينة الدراسة

المتغير	النسبة المئوية	التكرار	الفئة
المؤهل العلمي	6.5%	9	دبلوم فأقل
	56.8%	79	بكالوريوس
	31.7%	44	ماجستير
	5.0%	7	دكتوراة
المجموع	100%	139	
المسمى الوظيفي	9.4%	13	رئيس شعبة
	31.7%	44	رئيس قسم
	25.2%	35	مدير
	0.7%	1	مساعد مدير
	33.1%	46	أخرى

تسمح باختيار عشوائي للموظفين. وتم استيراد البيانات عندما بلغ عدد الاستجابات 155 استجابة، وعند التحليل، تم استبعاد 16 استبانة منها لعدم اكتمال البيانات، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل 139 استبانة.

3.4 توصيف عينة الدراسة:

تبين أنّ ثلث عينة الدراسة تقريباً هم من الإناث، وهذا يعكس اهتمام كبير لدى الوزارة في توظيف العنصر النسائي مقارنة بالمؤسسات الأخرى المناظرة. كما كان واضحاً أنّ الفئة الأكبر من عينة الدراسة هي فئة شابة، تعكس سمات قطاع غزة الذي يُعد مجتمعاً فتياً، حيث كانت نسبة من هم دون 40 سنة 56.9%. وتبيّن أنّ 88.5% من عينة الدراسة متزوجون.

كما تبيّن أنّ غالب عينة الدراسة هم أصحاب خبرة ممتدة، حيث أنّ 54.7% منهم تزيد سنوات الخبرة لديهم عن 14 سنة. من ناحية ثانية، تعكس بيانات المؤهل العلمي اهتماماً ملحوظاً بالمستوى التعليمي، حيث تبيّن أنّ فئة قليلة لا تتعدى 6.5% هم ممن يحملون مؤهل دبلوم فقط، وهذا

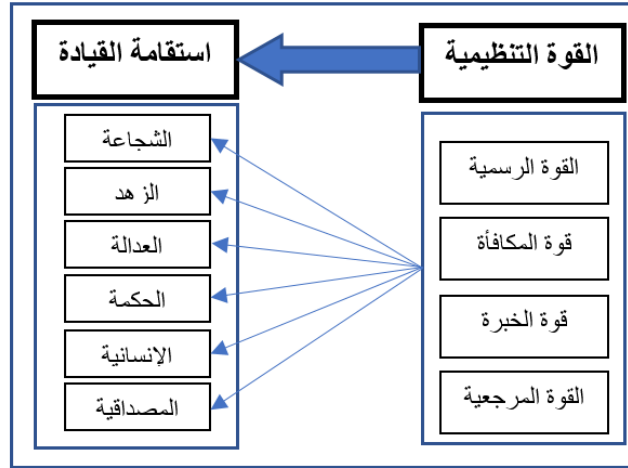
المتغير	النسبة المئوية	التكرار	الفئة
الجنس	64.0%	89	ذكر
	36.0%	36	أنثى
المجموع	100%	139	
الفئة العمرية	5.8%	8	30 سنة فأقل
	51.1%	71	31-40 سنة
	24.5%	34	41-50 سنة
	18.7%	26	51 سنة فأكثر
المجموع	100%	139	
الحالة الاجتماعية	10.1%	14	أعزب
	88.5%	123	متزوج

المجموع	139	100 %	أرمل/مطلق	2	1.4 %
شمال غزة	18	12.9 %	المجموع	139	100 %
غزة	74	53.2 %	3 سنوات فأقل	-	-
الوسطى	28	20.1 %	4-8 سنوات	8	5.8 %
خانيونس	15	10.8 %	9-13 سنة	55	39.6 %
رفح	4	2.9 %	14 سنة فأكثر	76	54.7 %
المجموع	139	100 %	المجموع	139	100 %

تم تطوير الإطار المفاهيمي للدراسة استناداً إلى نظرية القيادة الموقفية كما تقدم الإشارة إليه، أما بالنسبة لأبعاد متغيرات الدراسة فقد تم تحديدها بالرجوع إلى الدراسات السابقة، حيث تم تحديد ابعاد استقامة القيادة استناداً إلى دراسة (Cameron, *et al.*,

المصدر: إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.
4.4 أنموذج الدراسة:

(2004) أما متغير القوة التنظيمية فيالرجوع إلى دراسة الزبيدي، (2017)، كما في الشكل رقم (1) الآتي:



الشكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث مستوحى من: (الزبيدي، 2017) و (Cameron, *et al.*, 2004).

5.4 أداة الدراسة:

في (30 عبارة) موزعة على ستة أبعاد، وتم تخصيص خمس عبارات لكل منها. تمت مراجعة الدراسات السابقة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة، وتعديل ما يلزم من عبارات بما يتناسب مع الفئة المستهدفة. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للتعبير عن أوزان العبارات، وكانت الأوزان موافق بشدة، موافق، إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة، وقد أعطيت أوزان في التحليل من خمس درجات إلى درجة واحدة على الترتيب.

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، والتي جرى تطويرها بالرجوع إلى الإطار النظري، والنماذج السابقة التي تناولتها الدراسات السابقة، حيث تم الاسترشاد بعدة دراسات وبعد ذلك انتقاء العبارات الأكثر تعبيراً عن الواقع الفلسطيني وأكثر ملاءمة لوزارة التربية والتعليم العالي، وبما يتناسب مع خصائص عينة الدراسة. وتكونت أداة الدراسة من ثلاثة أقسام، الأول: يختص بالبيانات الديموغرافية للمبحوثين، أما الثاني: فيتعلق بالمتغير المستقل وهو (القوة التنظيمية) حيث تم تطوير الاستبانة المعبرة عنه بالرجوع إلى دراسة الزبيدي (2017). حيث جاءت في (21) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد وتم تخصيص خمس عبارات لكل بُعد باستثناء قوة المرجعية فقد ضم ست عبارات. أما القسم الثالث: فيتعلق بالمتغير التابع (استقامة القيادة) من خلال الرجوع إلى بعض الدراسات العربية مثل دراسة علي وقيزة (2019) بالإضافة إلى أخرى أجنبية مثل (Riggio et al., 2010; Wang & Hackett, 2015). وجاء هذا القسم

6.4 صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال إرسالها إلى 9 محكمين من المختصين في حقل الدراسة من أساتذة جامعات متخصصين، وكذلك خبراء إداريين في وزارة التربية والتعليم العالي، وقد تم الاسترشاد بالملاحظات التي قدموها، ومناقشتها بطريقة علمية منطقية. أما بالنسبة لثبات أداة الدراسة فتم التحقق منه من خلال معامل كرونباخ ألفا والذي أعطى نتائج مرتفعة كما يظهرها الجدول (2) الآتي:

الجدول (2): معامل كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

المتغير	المحور	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
استقامة القيادة	الشجاعة	5	0.904
	الزهد	5	0.844
	العدالة	5	0.898
	الحكمة	5	0.873
	الإنسانية	5	0.850
القوة التنظيمية	المصداقية	5	0.821
	القوة الرسمية	5	0.833
	قوة الخبرة	5	0.898

0.908	5	قوة المكافأة
0.903	6	قوة المرجعية

(أكبر من 3.67 – 5.00) للأوزان النسبية التي تزيد عن (73.4%) وتقديرها مرتفع

المصدر: إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

0.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج والتوصيات المقترحة:

1.5 مناقشة النتائج الوصفية لأبعاد الدراسة:

لمناقشة هذه النتائج، فقد تم طرح تساولين رئيسيين:

الإجابة عن التساؤل الأول: نص التساؤل الأول على: ما درجة تصور المبحوثين للقوة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة المكافأة، قوة المرجعية) في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير القوة التنظيمية، حيث يُبين الجدول (3) الآتي، تصور المبحوثين للقوة التي يحظى بها رؤسائهم المباشرون في العمل، والتي جاءت بوزن متوسط. وقد كان ترتيب أبعاد القوة التنظيمية متراوحاً ما بين (3.26) إلى (3.59). وقد جاء في المرتبة الأولى قوة الخبرة بمتوسط (3.59)، مما يشير إلى أن القوة السائدة وفقاً للمبحوثين هي القوة التي تعتمد على تجارب الرؤساء السابقة ومعارفهم المتولدة عنها. فالخبرة هي محرك التأثير الأول على الموظفين، سيما وأن ذلك التأثير ينبع من اسهام الرئيس المباشر في بناء علاقات جيدة مع موظفيه كنتاج لتلك الخبرة، وتقديم النصح والإرشاد لهم سيما عند الحاجة.

تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا ما بين 0.821 و0.904 لأبعاد (استقامة القيادة)، في حين تراوح لأبعاد متغير (القوة التنظيمية) بين 0.833 و0.908 وتعتبر تلك القيم عن معامل ثبات مرتفع.

7.4 المحك المعتمد في الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على محك ذو ثلاثة مستويات، تم احتسابه من خلال تحديد طول الفئة وذلك لتحديد المستوى لكل متوسط من متوسطات الاستجابة سواء للعبارات أو للمحاور، على النحو الآتي:

مدى التطبيق = (الدرجة القصوى - الدرجة الدنيا) ÷ 3 مستويات

مدى التطبيق = (5 - 1) ÷ 3 = 1.33

وبالتالي يكون الوصف المُرادف للمتوسط الحسابي حسب كل فئة على النحو التالي:

(1.00 - 2.33) ويعبر عن الأوزان النسبية التي تقل عن (46.6%) وتقديرها منخفض

(أكبر من 2.33 - 3.67) للأوزان النسبية التي تزيد عن (46.6%) وحتى (73.4%) وتقديرها متوسط

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القوة التنظيمية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
القوة التنظيمية	3.49	0.563	-	متوسط
• القوة الرسمية	3.49	0.600	3	متوسط
• قوة الخبرة	3.59	0.687	1	متوسط
• قوة المكافأة	3.26	0.767	4	متوسط
• قوة المرجعية	3.54	0.665	2	متوسط

المصدر: إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

أيضاً لإيقاف الموظفين عند حدهم إذا ما نشب صراع أو خلاف بينهم.

أما بُعد قوة المكافأة فقد جاء في الترتيب الرابع والأخير وبمتوسط (3.26)، ويعكس هذا البعد قوة الرئيس المباشر في منح المكافآت، وربما أنّ هذا الدور في القطاع الحكومي يبقى إلى حد ما مقيد بالأنظمة واللوائح التي تجعل تلك المكافآت في حدود ضيقة. أما مظاهر تلك القوة فتتجلى في كون الرئيس المباشر يربط بين ترقية الموظفين ومستوى أدائهم لمهامهم، بل يجعل منح المكافآت مرتبطاً بأداء الفريق كخطوة لتشجيع العمل الجماعي، وبالطبع يكون ذلك عندما يُحوّل الرئيس المباشر بتكريم الموظفين بصفة دورية بما يمكنه من تحقيق انسجام بين توقعات الموظفين بخصوص مكافآتهم وما يقوم هو - كرئيس مباشر - بتقديره لهم فعلياً، ويكون أكثر حرصاً في منح المكافآت بما يتناسب مع الكفاءة.

وعليه يتضح للباحث أنّ القوة التنظيمية الممارسة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كانت بمستوى متوسط. واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات التي حظيت فيها القوة التنظيمية بمستويات مرتفعة كما في دراسة (الأشرفي والدليمي، 2019)، ودراسة (السنوار، 2018)، ودراسة (صباح، 2018) ودراسة (الزبيدي،

وجاء في الترتيب الثاني بُعد قوة المرجعية (3.54)، وتعكس قوة المرجعية مدى كسب الرئيس المباشر لاحترام وتقدير المرؤوسين والآخرين في داخل الوزارة، وهذا يتجلى في رغبتهم في إقامة علاقات شخصية معه، لما له من علاقات جيدة ممتدة، ويستطيع أن يتخذ القرار المناسب ويدافع عن مصالح الأفراد. كما تعكس هذه القوة أيضاً منح المرؤوسين الاهتمام والوقت الكافي للتعرف إلى حاجاتهم ومشكلاتهم وعلاجها فيستجيب الأفراد ويُقبلون عليه بصفته مرجعاً لهم. وفي الترتيب الثالث جاء بُعد القوة الرسمية، بمتوسط (3.49)، ويصف هذا البُعد مستوى إدراك المرؤوسين لاستخدام رئيسهم للقوة الرسمية التي حظى بها بموجب موقع وظيفته، التي يحظى بها بموجب القانون، وبالتالي تظهر في مدى إلزامه لمرؤوسيه في اتباع القرارات الإدارية بناء على موقعه الوظيفي، بالإضافة إلى اعتماد صلاحياته الرسمية في توزيع المهام والأدوار الوظيفية وكذلك في المراقبة على مختلف أعمال الموظفين مروراً بتطبيق القوانين والأنظمة بطريقة شاملة ومهنية، ويمتد ذلك

الإجابة عن التساؤل الثاني: ينص التساؤل الثاني للدراسة على: ما مستوى إدراك المبحوثين لاستقامة القيادة بأبعادها الستة (الشجاعة، الزهد، العدالة، الحكمة، الإنسانية، المصداقية) في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة؟ ولإجابة عن هذا التساؤل فقد تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل بُعد من أبعاد استقامة القيادة وذلك على النحو التالي:

(2017)، وقد يعود سبب الاختلاف إلى التباين في مجتمع الدراسة، سيما وأن الدراسة الحالية طبقت على مؤسسة حكومية كبيرة، في حين طبقت الدراسات التي اختلفت معها على مؤسسات صغيرة نسبياً. في حين اتفقت هذه النتيجة مع دراسات أخرى ذكرت أن القوة التنظيمية كانت بمستويات متوسطة مثل دراسة (أصغر دوسة وحسين، 2009) ودراسة (مؤمني وبوسهمين، 2018).

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير استقامة القيادة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
استقامة القيادة	3.42	0.628	-	متوسط
• الشجاعة	3.29	0.759	5	متوسط
• الزهد	3.23	0.729	6	متوسط
• العدالة	3.45	0.740	4	متوسط
• الحكمة	3.51	0.713	2	متوسط
• الإنسانية	3.60	0.662	1	متوسط
• المصداقية	3.47	0.703	3	متوسط

القضايا لمواجهتها تماماً كما يشاركونهم أفرانهم، بالإضافة إلى سعيه إلى تلبية احتياجات مرؤوسيه. أما في الترتيب الثاني فقد جاء بُعد الحكمة (3.51)، وتعكس الحكمة حالة من الرشد لدى الرئيس المباشر، فهو يستجيب دون هدر لمتطلبات العمل ويستخدم موارده الضرورية برشد، كما يحرص على جمع معلومات دقيقة من مصادر مختلفة عند اتخاذ القرار، وقبل أن يتخذ قرار مرضياً لجميع الأطراف ينظر للمشكلة من زوايا مختلفة، ويفعل ما يتوجب عليه القيام به، ويُبَسِّط القضايا المعقدة قبل أن يحكم عليها. وفي الترتيب الثالث جاء بُعد المصداقية، بمتوسط (3.47)، ويصف هذا البُعد مستوى إدراك المرؤوسين

المصدر: إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

يُبين الجدول السابق، مستوى إدراك موظفي وزارة التربية والتعليم العالي لاستقامة القيادة، حيث جاء تقدير ذلك متوسطاً. وقد كان ترتيب أبعاد استقامة القيادة متراوحاً ما بين (3.23) إلى (3.60). حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد الإنسانية بمتوسط (3.60)، مما يشير إلى أن صفة الإنسانية تسود لدى الرؤساء وفق تقدير مرؤوسيه. وتعكس هذه السمة تفهم الرئيس المباشر وتقبله لأعداء المرؤوسين عندما يواجهوا مشكلات شخصية، بل قد تدل على أن الرئيس المباشر يقوم بمشاركة المرؤوسين في تلك

سمات استقامة القيادة، في حين سجلت الدراسات الأخرى - وهي الأقل تكراراً - مستويات مرتفعة لشبوع تلك السمات كدراسة الشحمانى والخاقاني (2018).

2.5 مناقشة النتائج المبينة على فرضيات الدراسة:

تأتي مناقشة هذه النتائج من خلال الإجابة عن التساؤلين الثالث والرابع، حيث ينص التساؤل الثالث على: ما العلاقة (درجة الارتباط) بين متغيري القوة التنظيمية بأبعادها الأربعة واستقامة القيادة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تم وضع الفرضية التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القوة التنظيمية واستقامة القيادة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

وقد تم استخدام معامل الارتباط بين أبعاد الدراسة، حيث أشارت جميع النتائج إلى وجود ارتباط دال إحصائياً بين جميع أبعاد القوة التنظيمية مع أبعاد استقامة القيادة. وكانت جميع النتائج دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) كما هو موضح في الجدول (5).

وقد تبين أن معامل ارتباط القوة التنظيمية مجتمعة مع استقامة القيادة قد بلغ (0.803) وهو معامل طردي قوي وهو أعلى معامل ارتباط تم تسجيله بين متغيرين أو بعدين من أبعاد الدراسة. أما معاملات ارتباط أبعاد القوة التنظيمية مع أبعاد استقامة القيادة فكانت على النحو التالي:

لصدق رئيسهم المباشر، فهو يُنسب الفضل لأهله، ولا ينتهج طرقاً غير مشروعة لتحقيق مكاسب ذاتية، بل ويُظهر الاهتمام الصادق عند رعايته لمرؤوسيه، ويُعالج المواقف بمصادقية آخذاً بالاعتبار عواقب أفعاله، كما يُوظف إحساسه الداخلي عندما يُقدم على إنجاز المهام. أما بُعد العدالة فقد جاء في الترتيب الرابع بمتوسط (3.45)، ويعكس هذا بُعد عدالة الرئيس المباشر في تخصيص الموارد ذات القيمة العالية وتوزيعها بعدالة، واحترام مصالح العاملين وحقوقهم الفردية عند تحديد مسؤولياتهم، وتسري العدالة أيضاً في حل المشكلات، والمعاملة المنصفة وكذلك اتخاذ قرارات جوهرية كالترقية على أساس الجدارة.

وفي الترتيب الخامس جاء بُعد الشجاعة بمتوسط (3.29)، ويعكس هذا بُعد نجاح الرئيس المباشر وفق رأي مرؤوسيه في اتخاذ أفضل القرارات الأخلاقية، وتطبيق المعايير الأخلاقية حتى مع أصدقائه منهم، وكذلك مبادرته الكبيرة، والدفاع عن معتقداته بنجاح، وحرصه على عدم ظلم الآخرين حتى وإن تطلب الأمر مخاطرة بوظيفته. وفي المرتبة الأخيرة بُعد الزهد (3.23)، ويعكس هذا بُعد سمات عدة، كأن يُبدي الرئيس المباشر مصالح المنظمة على مصلحته الشخصية، ولا يُقدّم رغبته الذاتية على حساب الآخرين، بالإضافة إلى عدم الانجرار للأعمال الجزئية واهتمامه بعمله بطريقة متوازنة دون مبالغة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة وليد وآخرون (2018) ودراسة العابدي (2017) اللتين سجلتا مستوى متوسطاً لممارسة

الجدول (5): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	القوة الرسمية	قوة الخبرة	قوة المكافأة	قوة المرجعية	القوة التنظيمية
استقامة القيادة	0.599**	0.696**	0.591**	0.763**	0.803**
الشجاعة	0.476**	0.581**	0.442**	0.613**	0.640**
الزهد	0.521**	0.507**	0.539**	0.562**	0.644**
العدالة	0.515**	0.597**	0.555**	0.688**	0.713**
الحكمة	0.564**	0.659**	0.543**	0.801**	0.781**
الإنسانية	0.559**	0.712**	0.494**	0.656**	0.731**
المصادقية	0.518**	0.610**	0.532**	0.694**	0.716**

** دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

المصدر: إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

كانت قوة المرجعية هي الأكثر ارتباطاً بإجمالي متغيرات استقامة القيادة حيث بلغ معامل الارتباط (0.763)، وكانت جميع معاملات الارتباط لهذا البُعد مع أبعاد استقامة القيادة مرتفعة نسبياً حيث تراوحت تلك المعاملات بين (0.801) و(0.562) حيث كان المعامل الأعلى بين القوة التنظيمية وصفة الحكمة، يليه المصادقية، ثم العدالة، ثم الإنسانية، يليها الشجاعة، وأخيراً الزهد.

ويمكن تفسير ارتفاع معامل الارتباط بين بُعد قوة المرجعية وجميع سمات استقامة القيادة بالدور الذي يلعبه القائد سواء من حيث النمط القيادي أو شخصية القائد، أو حتى تأثيره في الآخرين، فهو قوة ومرجع، وعنصر الجذب بالنسبة للاتباع، وبالتالي فإن ذلك سيظهر جلياً في ممارسته لصفات عدة تُشير إلى صفات الاستقامة التي ذكرت آنفاً. وتُشير النتائج أيضاً إلى أنَّ مُتغير الخبرة كان التالي في قوة الارتباط مع جميع أبعاد استقامة القيادة، حيث تبيّن أنَّ جميع معاملات الارتباط كانت تزيد عن (0.500) مما يعني أنَّ الارتباط يميل إلى القوة وفي الاتجاه الطردي.

وتبيّن أنَّ المعاملات الأكثر ارتباطاً كانت بين قوة الخبرة وصفة الإنسانية، يليها الحكمة، ثم المصادقية، يليها العدالة، يعقبها الشجاعة وأخيراً الزهد. ويمكن تفسير ارتفاع الارتباط بين قوة الخبرة وجميع سمات استقامة القيادة بأن القائد ذو الخبرة الممتدة والتجارب السابقة، يكون أعلم بكيفية التعامل مع السلوك الإنساني، ويتفهم احتياجات الآخرين، ويؤثر فيهم بناءً على ما اكتسبه من مهارات ومعارف على مدار خبرته السابقة، وبالتالي فإن سمات القائد وحدها لا تُعد عنصراً محفزاً في التأثير في الأفراد وإنما يلزمها أيضاً خبرة في فهم هؤلاء الأفراد وفي معرفة كيفية التعامل معهم ومعالجة مشكلاتهم.

ولعل هذا ما يفسر ذلك أن مصدر القوة يعودان إلى شخصية القائد ونمطه القيادي بصفته مرجعاً من ناحية، وخبرته وتجاربه السابقة من ناحية أخرى، وقد وجدت دراسة أصغر دوسة وحسين (2009) أنَّ القوة التنظيمية تؤثر في السلوك القيادي، ولعل ذلك يفسر ارتفاع معامل الارتباط. وتشير دراسة (Lunenburg 2012) إلى أنَّ مصادر القوة الشخصية لها تأثير أكبر من مصادر القوة التنظيمية. ولعل ذلك يُفسر ارتفاع معاملي ارتباط قوة المرجعية وقوة الخبرة، وبالتالي هما انعكاس لمصادر القوة الشخصية.

المكافآت وفق أنظمة معدة مسبقاً وذلك استناداً إلى نظرية الكافآت (1947) Weber التي أشارت إلى تأثير مصدر القوة الرسمية في السلوك، ولعل هذا ما يفسر أيضاً انخفاض معامل الارتباط نسبياً مقارنة بقوة الخبرة وقوة المرجعية اللتان يتزايد اعتمادهما على سلوك القائد. وعليه، تُقبل الفرضية الأولى بأن "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القوة التنظيمية واستقامة القيادة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة". فالإجابة عن التساؤل الثالث تكون بوجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد القوة التنظيمية وجميع أبعاد استقامة القيادة.

أما التساؤل الرابع فينص على: ما درجة تأثير القوة التنظيمية بأبعادها الأربعة في استقامة القيادة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة؟ وللإجابة عن هذا التساؤل، فقد تم تحديد الفرضية التالية: "تؤثر القوة التنظيمية تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استقامة القيادة في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة".

لاختبار الفرضية والإجابة عن التساؤل الرابع، فقد تم احتساب معاملات الانحدار الخطي بين جميع أبعاد القوة التنظيمية (المتغير المستقل) وكل بُعد من أبعاد المتغير التابع (استقامة القيادة) بالإضافة إلى إجمالي متغير استقامة القيادة، وكانت نتائج اختبار الانحدار الخطي كما في الجدول (6) التالي:

من جهة أخرى، تبيّن أنّ القوة الرسمية ترتبط بمعدلات تراوحت ما بين (0.476) مع صفة الشجاعة و(0.564) مع صفة الحكمة، وقد جاء ضمن هذا المدى ارتباط بين القوة الرسمية وصفة العدالة (0.515) يليه ارتفاعاً مع صفة المصادقية (0.518)، ثم صفة الزهد (0.521)، وأخيراً صفة الإنسانية (0.559).

أما قوة المكافأة، فكانت الأقل ارتباطاً بإجمالي أبعاد استقامة القيادة حيث بلغ معامل الارتباط (0.591) رغم ذلك فهو يُعد متوسطاً يميل إلى الارتفاع. كما تبيّن أنّ أدنى معاملي ارتباط بين أي من أبعاد متغيري الدراسة قد سجلها بين قوة المكافأة والإنسانية (0.494) وبين قوة المكافأة وصفة الشجاعة (0.442). أما المعاملات الأخرى بين قوة المكافأة وأبعاد استقامة القيادة التي زادت قيمتها عن (0.5) فكانت على الترتيب بين قوة المكافأة وكل من صفة المصادقية (0.532)، والزهد (0.539)، ثم الحكمة (0.543)، يليها الزهد (0.539)، والأعلى ارتباطاً بين قوة المكافأة وأبعاد استقامة القيادة كانت مع صفة العدالة حيث بلغ معامل الارتباط (0.555).

وتفسيراً لمعاملات الارتباط بين مصدر القوة (قوة المكافأة والقوة الرسمية) واستقامة القيادة، فقد تبيّن أنّ القوة الرسمية وبفارق يسير أقوى ارتباطاً بإجمالي أبعاد استقامة القيادة مقارنة بقوة المكافأة. واستناداً إلى الدراسات السابقة فإن هذين المصدرين للقوة منبعهما المنظمة وليس سلوك القائد فقط، فالمنظمة هي التي تمنح القائد القوة الرسمية بواقع وظيفته، وهي التي تسمح أساساً بتخصيص وصرف

الجدول (6): معامل الانحدار الخطي لمتغيرات الدراسة

المتغير	الشجاعة	الزهد	العدالة	الحكمة	الإنسانية	المصداقية	استقامة القيادة
الثابت	B	0.251	0.313	0.216	0.031	0.369	0.289
	Sig	0.438	0.317	0.454	0.892	0.176	0.163
القوة الرسمية	B	0.172	0.315	0.181	0.176	0.170	0.200
	Sig	0.103	0.002	0.055	0.020	0.057	0.003
قوة الخبرة	B	0.271	0.010	0.097	0.124	0.140	0.177
	Sig	0.022	0.933	0.355	0.142	0.158	0.020
قوة المكافأة	B	0.013	0.248	0.146	0.010	0.083	0.071
	Sig	0.887	0.005	0.071	0.876	0.276	0.220
قوة المرجعية	B	0.426	0.294	0.504	0.675	0.489	0.444
	Sig	0.000	0.007	0.000	0.000	0.000	0.000
R2		0.430	0.422	0.525	0.672	0.528	0.659
قيمة F المحسوبة		25.307	24.443	36.953	68.593	37.513	64.776
مستوى دلالة F		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

** دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

أولاً: تأثير أبعاد القوة التنظيمية في صفة الشجاعة: أظهرت النتائج أن هنالك تأثير لقوة المرجعية وبدرجة أقل لقوة الخبرة، في حين لم يسجل تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من القوة الرسمية وقوة المكافأة. وقد فسرا هذين المتغيرين معاً 43% من صفة الشجاعة، فيما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القادة يمكنهم المخاطرة واتخاذ القرارات الجريئة بعد أن يخوضوا تجارب مختلفة، وبالتالي فإن امتلاكهم لقوة الخبرة سيجعلهم أكثر شجاعة في اتخاذ القرار ومواجهة التحديات. كما أن القائد القدوة، الذي يستطيع التأثير في الأتباع، ويُعد ملاذاً آمناً لهم؛ بالتأكيد سيكون جريئاً في مواجهة التحديات، وبالتالي سينعكس ذلك على سمة الشجاعة لديه. وقد أشارت بعض الدراسات مثل دراسة Lunenburg (2012) إلى أن القوة التنظيمية وتحديداً قوة الخبرة وقوة

أظهرت نتائج الانحدار الخطي أن هنالك ارتباط طردي بين أبعاد القوة وهي: القوة الرسمية، وقوة الخبرة، وقوة المرجعية وبين إجمالي متغير استقامة القيادة، أي أن تلك الأبعاد الثلاثة تؤثر في استقامة القيادة، وتفسر ما نسبته 65.9% من الظاهرة. في حين لم يكن هنالك تأثير دال إحصائياً لقوة المكافأة في إجمالي متغير استقامة القيادة. أما المتغيرات الثلاثة فكانت من حيث قوة التأثير ابتداءً بالأكثر؛ قوة المرجعية، يليها القوة الرسمية، وأخيراً قوة الخبرة. وفيما يلي استعراض لنتائج الارتباط لكل بُعد من أبعاد استقامة القيادة:

أظهرت النتائج أنَّ قوة المرجعية وحدها قد أثرت بدرجة كبيرة في صفة العدالة فقط، وقد فسّرت ما نسبته 52.5%، ويُعد هذا الارتباط طردي قوي، وهو ثاني أقوى ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (القوة التنظيمية) وأبعاد المتغير التابع (استقامة القيادة). في حين لم يكن لأبعاد القوة التنظيمية الأخرى تأثير دال إحصائياً. ويمكن تفسير ارتباط قوة المرجعية وحدها بصفة العدالة من عدة أوجه، أولها أنَّ تحقيق العدالة يحتاج بالطبع إلى قوة، فقوة القانون أو القوة الرسمية من ناحية، وقوة من يستطيع تطبيق القانون من أخرى، وهذان الشكلان يتجسدان في قوة المرجعية التي تُظهر القائد القدوة، الذي يأخذ على عاتقه نشر العدل وتحقيقه في المنظمة. من جهة أخرى، فإن القائد لا يزال قوياً ما دام عادلاً، فالعدالة سمة تتسم بالقوة، وبالتالي لا بد لمعطي العدالة أن يستمد قوته من مصادر مشروعة ذاتية وتنظيمية حتى يحقق العدالة. وأكدت دراسة (Mutch, 2011) على أنَّ القوة تؤثر في تحقيق العدالة في المؤسسات غير الهادفة للربح. وعلى نحو مماثل، كان هذا التأثير إيجابياً في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، في حين أنَّ بعض الدراسات مثل دراسة (Blader & Chen, 2012) قد أكدت على أنَّ القوة تؤثر في العدالة بغض النظر عن طبيعة هذا التأثير الذي قد يكون إيجابياً في إقامة العدل، وقد يكون سلبياً في تحقيق عكس ذلك.

رابعاً: تأثير أبعاد القوة التنظيمية في صفة الحكمة:

تُشير النتائج في الجدول (6) السابق إلى أنَّ قوة المرجعية كانت الأكثر تأثيراً -على الإطلاق- في صفة الحكمة، حيث كان معامل الانحدار هو الأعلى بين جميع متغيرات الدراسة، يليه القوة الرسمية، وقد فسرا هذين البعدين معاً ما نسبته 67.2% من الظاهرة، في حين لم يكن لبُعدي قوة الخبرة وقوة المكافأة تأثير دال إحصائياً. ويمكن تفسير تأثير القوة التنظيمية في صفة الحكمة بأن القائد القوي

المرجعية هما معاً أكثر تأثيراً في سلوك الأفراد في المنظمات.

ثانياً: تأثير أبعاد القوة التنظيمية في صفة الزهد:

أظهرت النتائج أنَّ القوة الرسمية ذات تأثير دال إحصائياً في صفة الزهد، وكان ذلك التأثير الأكبر في هذا البعد، يليه تأثير قوة المرجعية، وأخيراً قوة المكافأة، بينما لم يكن لقوة الخبرة تأثير دال إحصائياً. وتُعد صفة الزهد من الصفات المكتسبة، والتي تؤثر فيها عوامل مختلفة، وبلا شك فإن امتلاك القائد لقوة من مصادر مختلفة ستجعله قادراً على امتلاك معلومات أكبر، وسيكون أكثر قدرة على تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي سيقوم بتوزيع الموارد بعدالة، ولعل ذلك يتضح من خلال دور وزارة التربية والتعليم العالي التي ينتم فيها العمل بالتكامل، وتحظى بتكاتف للجهود في تحقيق غاياتها، سيما وأنَّ العديد من مشروعاتها الضخمة تتم بتعاون وإشراف مشترك، وتشتترط اشراك عدد كبير من الوحدات المتخصصة، وفق شروط المانحين، وبالتالي فإن توزيع الموارد بعدالة، وتوجيهها بالكامل تجاه الوزارة يكون ناتجاً ليس فقط عن المصادر الشخصية للقوة بل أيضاً المصادر الشرعية الرسمية، فكانت القوة الرسمية ذات التأثير الأكبر هنا، وهذا ما يُفسر أيضاً وجود تأثير لقوة المكافأة أيضاً وكلاهما من مصادر القوة المرتبطة بالعمل، بالإضافة إلى قوة المرجعية التي تعكس سمات القائد وتجاريه التراكمية. واتفقت هذا النتائج ضمناً بعض الدراسات مثل دراسة (Singh, 2009) التي أشارت إلى أنَّ القوة التنظيمية تؤثر في سلوك وصفات الأفراد، وكذلك دراسة (Lunenburg, 2012) التي توصلت أيضاً إلى تأثير القوة التنظيمية في سلوك العاملين.

ثالثاً: تأثير أبعاد القوة التنظيمية في صفة العدالة:

(2000) التي أشارت إلى تأثير القوة التنظيمية في صدق القائد في المنظمة. ولعل تبرير ذلك هو أن القائد الذي يمتلك قدرًا من القوة بغض النظر عن مصدرها يكون أكثر ثقة بما يقوم به، وبالتالي فهو ليس مضطراً لأن يخفي شيئاً عن المرؤوسين مما يُسمح بالبلوغ به. كما أنَّ الصدق صفة نبيلة، وقيمة عالية، ولا يميل إلى ضدها (الكذب) إلا الضعفاء، وبالتالي فإن تحلي القائد بالصدق، ووجود ارتباط دال إحصائياً بين القوة التنظيمية والمصادقية يؤكد على أن تلك السمة تتولد من أشخاصاً أقوياء.

يُستخلص من مناقشة النتائج السابقة أن أبعاد المتغير المستقل التي كان لها تأثير في أبعاد المتغير التابع على الترتيب تبدأ بقوة المرجعية التي كان لها تأثير في جميع أبعاد استقامة القيادة، يليها القوة الرسمية التي كان لها تأثير في ثلاث أبعاد من أصل ستة وهي (الزهد، الحكمة، الإنسانية)، في حين أثرت قوة الخبرة في بعدين فقط هما (الشجاعة، الإنسانية)، وقوة المكافأة في بُعد واحد هو (الزهد)، ولم يكن لها تأثير في إجمالي متغير استقامة القيادة.

وعليه، تُقبل الفرضية الثانية والتي تنص على: "تؤثر القوة التنظيمية تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استقامة القيادة في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة". وتكون الإجابة عن التساؤل الرابع بوجود تأثير إيجابي للقوة التنظيمية في استقامة القيادة في وزارة التربية والتعليم العالي وفقاً لما يتصوره العاملون تجاه رؤسائهم المباشرين.

3.5 التوصيات المقترحة:

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها، فإن هذه الدراسة تقدم التوصيات الآتية:

1. أظهرت النتائج أنَّ مستوى القوة التنظيمية التي يتمتع بها القادة كانت في مستويات متوسطة في وزارة التربية

الذي اكتسب قوته من مصادر مختلفة ترتبط بعمله وترتبط بخبرته أيضاً يكون أقدر على اتخاذ القرار بحكمة، ويكون قادراً على معالجة قضايا العمل بروية وبرأي حكيم. والحكمة إحدى السمات الشخصية التي تتأثر بالقوة التنظيمية، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أنَّ القوة التنظيمية تؤثر في سلوك الأفراد (Lunenburg, 2012; Singh, 2009) وصفاتهم (Singh, 2009).

خامساً: تأثير أبعاد القوة التنظيمية في صفة الإنسانية:
تشير النتائج الموضحة في جدول (6) إلى أنَّ أبعاد القوة التنظيمية باستثناء قوة المكافأة كان لها تأثير دال إحصائياً في صفة الإنسانية، وقد كان ترتيبهم من حيث التأثير الأقوى؛ قوة الخبرة، يليها قوة المرجعية، وأخيراً القوة الرسمية. وقد أشارت دراسة Omisore and Nweke (2014) إلى أنَّ القوة في المنظمات تؤثر في الإنسانية ويمكن لهذا التأثير أن يكون إيجابي أو سلبي وفقاً للقائد. ويمكن تفسير ذلك بأن القائد القوي (الذي لديه عدة مصادر للقوة) يستطيع أن يتلمس احتياجات الأفراد، وأن يعفو ويصفح عندما يستطيع، وطالما أن مصدر قوته نبيل فبالطبع سيصرفها في وجهها النبيل، وبالتالي سيكون أكثر تقديراً لاحتياجات الأفراد، وتقبلاً وتقهماً لقضاياهم الإنسانية.

سادساً: تأثير أبعاد القوة التنظيمية في صفة المصادقية:
أظهرت النتائج أنَّ قوة المرجعية وحدها فقط التي أثرت تأثيراً دالاً إحصائياً في صفة المصادقية، في حين لم يكن لبقية الأبعاد الأخرى تأثير دال إحصائياً. من جهة أخرى، تجدر الإشارة إلى أنَّ بُعد قوة المرجعية هو البُعد الوحيد الذي له تأثير في جميع أبعاد استقامة القيادة الستة، حيث تفرد بتأثيره القوي نسبياً في كل من صفتي العدالة والمصادقية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Wheeler,

لتعزيز عمل الوزارة ويتأثر إيجاباً بالقوة التنظيمية، فإنَّ هناك ضرورة لتعزيز استقامة القيادة من خلال:

أ. تدريب المديرين على اتخاذ القرارات الأخلاقية سيما في المواقف الصعبة.

ب. تنمية مهارات المديرين في فن الحوار والإقناع، لما لذلك من دور في تعزيز شجاعتهم في مواجهة المرؤوسين وإقناعهم بقضايا العمل.

ج. توجيه المديرين نحو العمل الجماعي بما يسمح بتعظيم قيمة المنظمة ومصالحتها على حساب البُعد الشخصي.

د. تعزيز العدالة في الوزارة من خلال تحديد المسؤوليات بشكل واضح، وسن الأنظمة والقوانين التي تسمح بمعالجة المشكلات بعدالة وموضوعية.

هـ. التأكيد على أهمية اتباع أسس موضوعية ومعلنة في عمليات الترقية، بما يحقق الجدارة في الاختيار والانصاف للأفراد.

و. إتاحة المعلومات الدقيقة من مصادر مختلفة لتسهيل عملية اتخاذ القرار، وتدريب المديرين على كيفية استخدام تلك المعلومات في بناء القرار الرشيد.

ز. التأكيد على قيادة الوزارة بالعمل على تبسيط إجراءات العمل قدر الإمكان، وتقادي التعقيد في تنفيذ المهام لما لذلك من أهمية في تسهيل دور المديرين.

ح. تأسيس مدونة للسلوك الأخلاقي وتعريف الموظفين بها بما يُسهم في تعزيز قيم المصداقية والإنسانية.

والتعليم العالي في قطاع غزة، لذا فإن قيادة الوزارة بحاجة إلى تعزيز القوة التنظيمية لدى المشرفين فيها من خلال تعزيز القوة الرسمية وقوة المكافأة، وتنمية الأبعاد السلوكية التي تمتد لقوة الخبرة وقوة المرجعية، وذلك من خلال:

أ. تعزيز علاقة المديرين بمرؤوسيهـم وحثهم على مشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية وتوطيد العلاقات الشخصية.

ب. تنمية قيم الاحترام والتقدير داخل الوزارة لما لها من دور في توليد قوة المرجعية للمديرين والتي تخولهم لجذب الموظفين لديهم.

ج. تمكين المديرين من خلال تنمية قوة المكافأة لديهم، بمنحهم صلاحيات خاصة بترقية ومكافأة مرؤوسيهـم.

د. ربط مكافأة الموظفين بالأداء سيما الأداء الإبداعي.

هـ. تعزيز القوة الرسمية بتدريب المديرين على إدارة الصراع، واستكمال ما تحتاجه الوزارة من أنظمة وتشريعات تعزز دور المديرين فيها.

و. تعزيز صلاحيات المديرين الرسمية في توزيع الموظفين بما يحقق التمكين لهم، وتدريبهم على اشراك موظفيهم في صناعة واتخاذ القرار.

ز. تدوير المديرين في وظائف مختلفة لإكسابهم خبرات جديدة، تسهم في تنمية قوة الخبرة لديهم، وكذلك اشراكهم في اللجان ومجموعات العمل وفي أعمال تتسم بالتحدي.

2. تبين أن مستوى استقامة القيادة كما يراها المرؤوسون كانت بمستوى متوسط، وحيث أنَّ هذا المتغير مهم

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو زيد، خالد، 2010: أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
- الاشرافي، رياض والدليمي، ذاكر، 2019: القوة التنظيمية لدى مدربي فرق أندية الدوري العراقي الممتاز لكرة قدم الصالات من وجهة نظر اللاعبين، مجلة الراقدن للعلوم الرياضية، مج22، ع 70، 14-35.
- أصغردوسة، طالب وحسين، سوسن، 2009: القوة التنظيمية للقادة الإداريين وأثرها في السلوك القيادي بحث ميداني في وزارة المهجرين والمهاجرين، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 75، 110-139.
- الزبيدي، سحر، 2017: القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب في كليات جامعة القادسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 14، ع 3، 310-341.
- السنوار، عبير، 2018: علاقة القوة التنظيمية بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية على مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر: فلسطين.
- الشحمان، زياد؛ والخاصاني، ضرغام، 2018: أبعاد استقامة القيادة وتأثيرها في الصراع التنظيمي: بحث تطبيقي في دائرة عقارات الدولة في محافظة النجف الأشرف، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مج 13، ع 44، 228-244.
- صباح، ماجدة، 2018: أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر: فلسطين.
- الطحيح، سالم، 2009: السلوك التنظيمي، الكويت، شركة كتاب للنشر والتوزيع.
- العابدي، علي، 2017: المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 23، ع 97، 153-173.
- عبد الستار، ماجدة، 2014: القوة التنظيمية وعلاقتها بالهوية التنظيمية لدى مدراء المدارس الإعدادية في مديرية الكرخ الأولى، مجلة كلية التربية الرياضية - جامعة بغداد، مج 26، ع 1، 103 - 113.
- عثمان، عثمان، 2017: الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- علي، خالد وقيزة، عمر، 2019: استقامة القيادة كمتغير وسيط بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث- المركز الديمقراطي العربي، ع 4، 52 - 73.
- مؤمني، سارة؛ وبوسهمين، أحمد، 2018: أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة: دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، مج 4، ع 2، 164-181.
- وزارة التربية والتعليم العالي. 2021: الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، متاح من الرابط www.mohe.ps تاريخ الدخول: 2021/12/02.
- وزارة التربية والتعليم. 2021: الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم في رام الله، متاح من الرابط www.moehe.gov.ps تاريخ الدخول: 2021/12/03.

لفوسفات بجبل العنق - تبسة، الملتقى الوطني حول:
الفساد وتأثيره على التنمية الاقتصادية. 2018/4/24:
الجزائر، 1-12.

• وليد، بشيشي؛ مجلخ، سليم؛ وعلي، خالد، 2018:
استقامة القيادة ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي كنوع
من الفساد الإداري: دراسة تطبيقية بالمركب المنجمي

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Cameron, K., & Caza, A. 2002: Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. Journal of Leadership & Organizational Studies, 9(1), 33-48.
- Cameron, K.; Bright, D. & Caza, A. 2004: Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance, American Behavioral Scientist, 47(6), 766-790.
- Chan, T, Y. 2017: Virtues in Organizations: An Examination of Humility and Compassion in Leadership and Entrepreneurship, (PhD Thesis), University of Colorado at Boulder.
- Fiedler, F. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Hassoun, I. M. and Ali, N. M. 2018: Organizational Strength and its Role in Enhancing Competitive Advantage, 2(2), 115-137.
- Karakas, F. and Sarigollu, E. 2013: The Role of Leadership in Creating Virtuous and Compassionate Organizations: Narratives of Benevolent Leadership in an Anatolian Tiger, Journal of Business
- Adewale, A, 2020: A Model of Virtuous Leadership in Africa: Case Study of a Nigerian Firm, Journal of Business Ethics No. (161):749-762.
- Alapo, R. 2018: Organizational Power Politics and Leadership Experiences on the View and Use of Power in Organizations, Management Studies, 6(1) 30-36.
- Alsayah, A. 2021: Organizational Influence Systems as a Function for Strategy Building: An Applied Study in Jordanian Economic Sectors, Problems and Perspectives in Management, 19(2), 232-242.
- Bischak, D. P., & Woiceshyn, J. 2015: Leadership Virtues Exposed Ethical Leadership Lessons from Leading in Rock Climbing. Journal of Leadership & Organizational Studies, 23(3), 1-33.
- Blader, S.L., & Chen, Y. (2012). Differentiating the Effects of Status and Power: A Justice Perspective. Journal of personality and social psychology, 102(5), 994-1014.

- Palanski, M. E.; Cullen, K. L.; Gentry, W. A. and Nichols, C. M. 2014: Virtuous Leadership: Exploring the Effects of Leader Courage and Behavioral Integrity on Leader Performance and Image, *Journal of Business Ethics*, 132(2), 297–310.
- Ramos, V.; Franco-Crespo, A.; Gonzaaez-Peerez, L.; Guerra, Y.; Ramos-Galarza, C.; Pazmino, P. and Tejera, E. 2019: Analysis of Organizational Power Networks through a Holistic Approach using Consensus Strategies, *Heliyon* 5 (2019) e01172, 1–23.
- Rego, A., Cunha, M.P., & Clegg, S.R. (2012). *The Virtues of Leadership: Contemporary Challenges for Global Managers*, Published to Oxford Scholarship Online.
- Riggio, R. E.; Zhu, W.; Reina, C. and Maroosis, J. A. 2010: Virtue-Based Measurement of Ethical Leadership: The Leadership Virtues Questionnaire, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 235–250.
- Sekaran, U. (2003) *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 4th Edition, John Wiley & Sons, New York.
- Ethics, 113(4), 663 – 678. DOI: 10.1007/s10551-013-1691-5.
- Lunenburg, Fred C. 2012: Power and Leadership: An Influence Process, *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1–9.
- Machiavelli, N. 1992: *The Prince*. New York: Dover Publications.
- Mutch, N. E. 2011: *Does Power Imbalance Matter in Corporate-Nonprofit Partnerships?* (PhD Thesis), University of Otago. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10523/1839> Permanent link to OUR Archive version: <http://hdl.handle.net/10523/1839>
- Nangoli, S.; Muhumuza, B.; Tweyongyere, M.; Nkurunziza, G.; Namono, R.; Ngoma, M. and Nalweyiso, G. 2020: Perceived Leadership Integrity and Organisational Commitment, *Journal of Management Development*, 39(6), 823–834.
- Omisore, B. O. and Nweke, A. N. 2014: The Influence of Power and Politics in Organizations Part 1, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(7), 164–183.

- Singh, A. 2009: Organizational Power in Perspective, Leadership and Management in Engineering, 9(4), 165–176.
- Wang, G. and Hackett, R. D. 2015: Conceptualization and Measurement of Virtuous Leadership: Doing Well by Doing Good, Journal of Business Ethics, Vol. 137, 321–345.
- Weber, M.; Henderson, A. M. and Parsons, T. 1947: The Theory of Social and Economic Organization, New York, Oxford University Press.
- Wheeler, S. C. 2000: Deconstruction as Analytic Philosophy, Stanford University Press: California.
- Yang, W.; Jin, S.; He, S.; Fan, Q. and Zhu, Y. 2015: The Impact of Power on Humanity: Self–Dehumanization in Powerlessness, PLoS One. 10(5), 1–19.