



خدماتنا

توفير المراجع

الاستشارات الأكاديمية

الترجمة الأكاديمية

ترشيح عناوين البحث

التحليل الاحصائي

خطة البحث العلمي

التدقيق اللغوي

الاطار النظري

التنسيق والفهرسة

الدراسات السابقة

النشر العلمي



احصل على خصم **10%** على جميع خدماتنا

عند طلب الخدمة من خلال الواتساب



دراسة

للاستشارات والتدريبات والترجمة

☎ 0096655026526 - 00966560972772
✉ info@drasah.net - info@drasah.com
www.drasah.com



درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء
وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات

إعداد

رينيه عرسان عبدالحليم السعدي

المشرف

الأستاذ الدكتور يزيد عيسى الشورطي

أستاذ

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا / الجامعة الهاشمية

الزرقاء - الأردن

2020 / 11 / 25 م

المخلص

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء

وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات

إعداد

رينيه عرسان عبدالحليم السعدي

المشرف

الأستاذ الدكتور يزيد عيسى الشورطي

هدفت الدراسة إلى تقصي درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق في درجة القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى الخبرة العملية، والمؤهل العلمي، والتخصص.

وتكوّن مجتمع الدراسة من معلّات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى البالغ عددهن (686)، تمّ اختيار عينة طبقية عشوائية منه تكوّنت من (476) معلّمة مثّلن (69.4%) من المجتمع الكلي. ولجمع المعلومات، تمّ استخدام استبانتين: الأولى لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، والثانية لقياس مستوى الالتزام التنظيمي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى كانت متوسطة، وأنه لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تلك الدرجة تعزى إلى متغيري الخبرة العملية، والمؤهل العلمي، ولكن كانت هناك فروق تعزى إلى متغير التخصص، ولصالح نوات التخصصات العلمية. وأظهرت النتائج أيضاً أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات كان متوسطاً، وأنه لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ذلك المستوى تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي، والخبرة العملية، ولكن كانت هناك فروق تعزى إلى متغير التخصص، ولصالح نوات التخصصات العلمية، وأنه كانت هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة القيادة الأخلاقية لدى المديرات ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات.

وفي ضوء نتائج الدراسة، قدّمت الباحثة بعض التوصيات لزيادة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ورفع مستوى الالتزام التنظيمي منها إقامة دورات علمية حول القيادة المدرسية الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وتقديم جائزة سنوية لأفضل قائدة مدرسية أخلاقية، وللمعلّمة الأكثر التزاماً تنظيمياً، وجعل مدى ممارسة القيادة الأخلاقية ضمن معايير التفوق في القيادة المدرسية، ووضع الالتزام التنظيمي ضمن أسس تقييم الأداء الوظيفي للمعلّات.

Abstract

The Practice Degree of Ethical Leadership among Female Secondary Schools' Principals in Zarqa Governorate and its Relation to the Level of Female Teachers' Organizational Commitment

By

Reneeh Ersan Abdel Halim Al-Saadi

Supervisor

Prof. Yazid Isa Isa Alshoraty

The study aimed at investigating the degree of ethical leadership practice among the female secondary schools' principals at Zarqa Governorate, and its relation to the level of organizational commitment of female teachers, and to determine whether there were differences in the degree of ethical leadership practice and the level of organizational commitment due to practical experience, academic qualification, and specialization. The study population consisted of (686) high schools female teachers in the first district of Zarqa Directorate of Education, A stratified random sample, consisting of (476) female teachers and representing (69.4%) of the total population, was chosen. Two questionnaires were used to collect the study data: The first one was to measure the degree of ethical leadership practice, and the second one was to measure the level of organizational commitment.

The results of the study showed that the degree of the high schools female principals' practice of ethical leadership in the first district of Zarqa Directorate of Education was medium, and that there were no statistically significant differences in that degree due to the variables of practical experience and academic qualification, but there were significant differences due to the variable of specialization, in favor of the teachers majoring in scientific specializations.

Also, the results revealed that the female teachers' level of organizational commitment was medium, and that there were no statistically significant differences in that level due to the variables of academic qualification and practical experience, but there were significant differences due to the variable of specialization, in favor of the teachers majoring in scientific specializations. Finally, a positive correlation between the degree of high schools female principals' practice of ethical leadership and the level of organizational commitment of teachers was found.

In the light of the results of the study, the researcher made some recommendations such as holding scientific courses on school ethical leadership and organizational commitment to increase the degree of practicing ethical leadership and raise the level of organizational commitment, presenting an annual award for the best ethical school leader and the most organizationally committed teacher, making the extent of ethical leadership practice among the standards of excellence in school leadership, and placing organizational commitment within the bases of evaluating teachers' job performance.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة المناقشة.....
ج	الإهداء
د	الشكر
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول.....
ي	قائمة الملاحق.....
ك	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة، وأهميتها.....
1	المقدمة.....
4	مشكلة الدراسة.....
5	هدف الدراسة، وأسئلتها.....
6	أهمية الدراسة.....
6	مصطلحات الدراسة.....
7	حدود الدراسة، ومحدداتها.....
8	الفصل الثاني: الأدب النظري، والدراسات السابقة.....
8	أولاً: الأدب النظري.....

8	-الأدب النظري المتعلق بالقيادة الأخلاقية
15	-الأدب النظري المتعلق بالالتزام التنظيمي
21	ثانياً: الدراسات السابقة.....
21	-الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية
25	-الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي
29	-التعقيب على الدراسات السابقة.....
31	الفصل الثالث: الطريقة، والإجراءات.....
31	منهجية الدراسة.....
31	مجتمع الدراسة، وعينتها.....
32	أداتا الدراسة.....
32	صدق أدواتي الدراسة.....
33	ثبات أدواتي الدراسة.....
33	الأساليب الإحصائية.....
35	الفصل الرابع: نتائج الدراسة.....
35	أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
37	ثانياً:النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
39	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
42	رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
44	خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

46	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....
46	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
47	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
47	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
48	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
49	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....
50	التوصيات.....
51	قائمة المراجع.....
59	الملاحق.....
71	الملخص باللغة الانجليزية.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.	1
35	معامل ثبات الإتساق الداخلي لأداتي قياس كل من درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي (كرونباخ ألفا).	2
37	المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقية.	3
38	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمات، باختلاف متغيرات (التخصص، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي).	4
39	نتائج تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمات، باختلاف متغيرات (التخصص، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي).	5
41	المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى	6

	الالتزام التنظيمي لدى المعلّمت في مديريّة التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظرهن.	
42	المتوسّطات الحسابيّة مرتبة تنازلياً والانحرافات المعياريّة ودرجة الموافقة لفقرات مجال الالتزام العاطفي.	7
43	المتوسّطات الحسابيّة مرتبة تنازلياً والانحرافات المعياريّة ودرجة الموافقة لفقرات مجال الالتزام الاستمراري.	8
45	المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلّمت من وجهة نظرهم في مديريّة التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى باختلاف متغيرات (التّخصّص، والخبرة العمليّة، والمؤهل العلمي).	9
45	الجدول (10): نتائج تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) لمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلّمت في مديريّة التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظرهن باختلاف متغيرات (التّخصّص، والخبرة العمليّة، والمؤهل العلمي).	10
47	الجدول (11): نتائج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانويّة في مديريّة التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقيّة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلّمت	11

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
61	أداتا الدراسة بصورتها الأولى.....	1
66	قائمة بأسماء المحكمين لأداتي الدراسة.....	2
68	أداتا الدراسة بصورتها النهائية.....	3
71	مقياس القيادة الأخلاقية باللغة الإنجليزية.....	4
72	المراسلات الرسمية.....	5

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة

القيادة والأخلاق حليفتان معززتان لبعضهما البعض، فالقيادة لكي تكون مؤثرة في الآخرين، وملهمة لهم، وداعم للالتزامهم، وحتى تصل إلى غاياتها بسهولة تحتاج إلى التسلح بمنظومة أخلاقية رفيعة، والأخلاق من أجل أن تطبق وتسود تتطلب قيادة تؤمن بها، وتمثلها، وتشجع على ممارستها. فمن أهم عوامل نجاح المؤسسات التربوية أخلاقية قيادتها والتزام المعلمين فيها تنظيمياً. فالمؤسسة التي تطبق القيم الرفيعة والمثل السامية والمبادئ الصحيحة، وتوفر للعاملين فيها الرضا الوظيفي الذي يدعم الالتزام التنظيمي لديهم تحقق أهدافها بيسر.

وهناك أربعة أركان للقيادة الأخلاقية تبدأ كلها بحرف (V) باللغة الإنجليزية هي:

-القيم (Values): وهي الموجهة للسلوك القيادي كالنزاهة، والأصالة والتعاطف، والإبداع، وخدمة الآخرين، والمسؤولية الاجتماعية.

-الرؤية (Vision): بما تشمل من أهداف وآمال وطموحات وأحلام لدى القائد تتعلق به وبمؤسسته.

-الصوت (Voice): أي التعبير عن قيم القائد ورؤيته بوضوح وسهولة وأصالة لتسهيل المهمة للآخرين وإتباعهم له.

-الفضيلة (Virtue): وهي خليط من المبادئ، والحساسية للعلاقات، والالتزام بالصالح العام لدى القائد.

<https://reciprocitylabs.com/covid-19-importance-of-ethical-leadership-during-a-crisis/>

وتقوم القيادة الأخلاقية، كما بين العتيبي (2013)، على مبادئ وقيم منها العدل، والتسامح، والإيثار، والعفو، واحترام العاملين ورعايتهم وتقديرهم وحبهم، وتحمل المسؤولية، والسعي للتفوق، والصدق، والأمانة، والإنصاف، والفضيلة، واحترام الذات، وعدم الإضرار بالآخرين، والإحسان، والإخلاص.

وتكمن أهمية القيادة الأخلاقية في ما يلي:

- جعل الأخلاقيات الشخصية للقائد تتطابق مع أخلاقياته المهنية فلا يحصل بينها تضارب أو تعارض.
- اعتماد الأخلاقيات ضمن معايير تقييم أداء المؤسسة.
- بناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاية والأخلاقيات.
- إشاعة قيم النزاهة والتواضع والفضيلة ومساعدة العاملين في العمل، مما يسهم في إيجاد مناخ أخلاقي في المؤسسة، ويدعم الاستقرار والرضا الوظيفي لدى العاملين، ويرفع مستوى ثقتهم بأنفسهم وبمؤسستهم وبالمجتمع الذي ينتمون إليه، ويؤدي إلى تقليل التوتر والقلق لديهم، ويعزز إنتاجيتهم، ويوفر لهم بيئة عمل تعاونية ملائمة.
- التقليل من حدوث الأخطاء، والنزاعات والخلافات والخروقات والممارسات اللاأخلاقية (الجميئي، 2017).

وللبعد الأخلاقي في القيادة التربوية أهمية خاصة لأن القيادة التربوية أصلاً رسالة أخلاقية يؤديها

مدير المدرسة تجمع بينه وبين مهمته الأخلاقية في المدرسة، وتمثل تطبيقه للقيم والمبادئ والأخلاق

والمثل في عمله، وتعني أن يكون المدير قدوة وأ نموذجاً للمعلمين والطلبة، ويتعامل معهم بخلق حسن، وتكون المصلحة العامة لديه فوق كل اعتبار، ويراعي العدالة التنظيمية، ويعمل على بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية، ويستمتع إلى المعلمين ويحترم آراءهم، ويتسم بالجديّة والإخلاص في العمل، ويعدل في تقويم المعلمين والتلاميذ، ويؤمن بالقيم الأخلاقية ويعززها، ويراعي مشاعر المعلمين، ويحرص على تعزيز العمل الجماعي بينهم، وتكون لديه اتجاهات إنسانية في العمل (العنبي، 2013).

وقد طورت الجمعية الأمريكية لإداريي المدارس مجموعة من السياسات لضبط القواعد الأخلاقية

بشكل عام والتربوية بشكل خاص أوردتها قطيشات (2015) كما يلي:

-إظهار درجة عالية من الصدق والأمانة لزيادة مستوى الثقة بين العاملين.

-الاهتمام بالمصلحة العامة بدلاً من المصلحة الخاصة.

-تشجيع التطور والتقدم والنمو المهني.

-دعم القيادة الإبداعية في أداء الواجبات التي تتطلبها الأعمال.

-عدم الاهتمام بالمكاسب الشخصية في تأدية الواجبات.

-الحفاظ على المعلومات ذات العلاقة بالنشاط الوظيفي.

ويعد الالتزام التنظيمي كالقيادة الأخلاقية عنصراً مهماً لنجاح المؤسسات وينعكس بشكل إيجابي

على أداء الأفراد وإنتاجيتهم، ويسهم في تحليل السلوك الإداري وفهمه وتعديله. والالتزام التنظيمي هو

اقتناع الأفراد التام بالمؤسسات التي يعملون فيها، وقبولهم لأهدافها وقيمها، ورغبتهم في بذل أكبر

الجهود لصالحها، وعدم محاولة ترك العمل فيها حتى لو توافرت لهم ظروف عمل أفضل في مؤسسات

أخرى (الغريباوي، 2014؛ بني عيسى وأبازيد، 2014). أي أنه كما تراه الباحثة قرب العاملين من مؤسساتهم، والتصاقهم وارتباطهم بها، وحرصهم على خدمتها، وتبني أهدافها، والتضحية من أجلها.

وهناك الكثير من الطرق لتنمية الالتزام التنظيمي ومنها:

1. الإثراء الوظيفي: فالإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله، ويعطيه المزيد من حرية التصرف، والاستقلال، والمشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، مما يقوى الالتزام التنظيمي لديه.
2. إيجاد توافق بين مصلحة المؤسسة ومصالح العاملين: فيجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه المؤسسة من منافع يعود عليهم أيضاً لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوى التزامهم تجاهها. وتحاول بعض المؤسسات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وبرامجها.
3. استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة. فكلما كانت قيم الموظفين متوافقة مع قيمها وأهدافها، قوى لديهم الالتزام التنظيمي (وخاصة الالتزام العاطفي) (العامري ، 1436هـ، 5/27)

وهناك عوامل تؤثر في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي منها ما يلي:

- العوامل الشخصية: وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل: شخصيته وقدرته على تحمل المسؤولية، أو وتوقعاته للوظيفة، أو ورتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة.
- العوامل التنظيمية: وتتعلق بالخبرة العملية ونطاق العمل كالتحدي، والتغذية الراجعة، والاستقلالية، والاشراف المباشر، وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهدافه ، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- العوامل غير التنظيمية: وهي عوامل تقوم على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمؤسسة. فكلما قلت تلك الفرص لديه زاد مستوى التزامه التنظيمي(ذيب ، والسعود، 2014).

مشكلة الدراسة

من خلال عمل الباحثة كمعلمة، أدركت ما لاحظته أبومنى (2018) من وجود انخفاض في مستوى الالتزام التنظيمي لدى بعض المعلمات في عدد من المدارس الأردنية كان من مظاهره ضعف

تقتهم بمديريهم، وتدني مستوى انتمائهم لمدارسهم. وهو ما أكدته نتائج دراستي كل من مسلم(2016)، وعلي (2015) التي بيّنت عدم تحلي عيناتها من المعلمين في الأردن بمستوى التزام تنظيمي مرتفع. وتساءلت الباحثة عما إذا كان ذلك مرتبطاً بأنماط القيادة المطبّقة في مدارسهم، وبمدى قربها من القيم والمبادئ الأخلاقية.

هدف الدراسة وأسسها

هدفت الدراسة إلى تقصي درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمات؟

2- هل تختلف درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمات، باختلاف متغيرات الخبرة العملية، والتخصص، والمؤهل العلمي؟

3- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهن؟

4- هل يختلف مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى باختلاف متغيرات الخبرة العملية، والتخصص، والمؤهل العلمي؟

5- هل هناك علاقة بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها قد تسد بعض النقص الموجود في الدراسات الأردنية المتعلقة بموضوعها، وتفيد صانعي السياسة التعليمية في الأردن في اتخاذ إجراءات تقويمية في ضوء نتائجها، وتساعد طلاب الدراسات العليا في الإدارة من خلال تزويدهم بإطار نظري ودراسات سابقة مفيدة متعلقة بالقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وتشجع الباحثين على تقصي علاقة القيادة الأخلاقية بمتغيرات أخرى غير الالتزام التنظيمي.

مصطلحات الدراسة

هناك مصطلحان رئيسيان في الدراسة هما:

- القيادة الأخلاقية: هي نظام إداري تطبقه مديرة المدرسة قائم على قواعد عليا ومبادئ سامية ومثل نبيلة ومعايير موضوعية لما ينبغي ممارسته وتجنبه في العمل (العنبي، 2013). وهي تعرف إجرائياً بأنها الدرجة التي تحصل عليها المعلمات اللواتي تكونت منهنّ العينة في استجاباتهنّ على مقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية المستخدم في الدراسة.
- الالتزام التنظيمي: هو حالة تتضمن رغبة المعلمة في الاستمرار في عملها ومدرستها، ودعم أهدافها ومصالحها (Brown, 1996). ويعرف إجرائياً بأنه الدرجة التي تحصل عليها المعلمات اللواتي

تكوّنت منهن العيّنة في استجاباتهنّ على مقياس مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة: (المعياري، والعاطفي، والاستمراري).

حدود الدراسة ومحدداتها

تمثّلت حدود الدراسة في ما يلي:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على السعي لتحديد درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلّمات.

- الحد البشري: طبقت الدراسة على عيّنة من معلّمات المدارس الثانوية الحكومية.

- الحد المكاني: أجريت الدراسة في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى.

- الحد الزمني: طبقت استباننا الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول 2021/2020 م .

وتمثّلت محددات الدراسة بمستوى صدق أدواتها، وثباتها، ومدى تمثيل عيّنتها لمجتمعها،

وموضوعية إجابات أفراد تلك العيّنة وجديتها.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بمتغيري الدراسة المتمثلين في القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، كما تضمن عرضاً للدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بالمتغيرين.

أولاً: الأدب النظري

غطى هذا الجزء من الفصل الأدب النظري المتعلق بالقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي .

أ) الأدب النظري المتعلق بالقيادة الأخلاقية .

تعريف القيادة الأخلاقية ومكوناتها

إن بناء القيادة على أسس أخلاقية كالاستقامة والصدق والنزاهة والشفافية والإخلاص والموضوعية والتجرد أصبح من متطلبات نجاح المؤسسات، وتسهيل مهمة تحقيقها لأهدافها.

والقيادة الأخلاقية، كما بين العنبي (2013)، هي الأفعال المناسبة التي يظهرها القائد في نشاطاته وعلاقاته، وسعيه لتعزيزها لدى العاملين معه عن طريق عمليات الاتصال والدعم وصنع القرار. وهي كما أشار راضي، وحسن (2011)، المبادئ والقيم التي تحكم ممارسات القائد فيما يتعلق بما هو صحيح أو خاطئ في العمل. أي أنها إظهار القائد لسلوكات قيادية ملائمة وملتزمة بالمعايير المقبولة اجتماعياً وإدارياً للتصرفات والعلاقات، وإكسابه ذلك للاتباع والمرؤوسين (الجعيثي، 2017). وتشمل القيادة الأخلاقية توضيح المعلومات، وتقديم الدعم اللازم للعاملين، والتأثير فيهم ليعملوا الشيء الصحيح، والتركيز عليهم كمحور أساس في أنشطة القيادة في بيئات العمل، وتمثيل الأنموذج لهم، وممارسة

التفكير، والتّحلي بالأمانة، والولاء، والخير، والعدالة، وقوة الشّخصية، والتّواضع، والصّبر، والنّزاهة، والفضيلة، والاهتمام بالعلاقات الإنسانيّة، وتمثّل الصّدق في العمل المهني، واحترام الأنظمة والقوانين المعمول بها في بيئة العمل، وتفعيل السياسات والإجراءات بطرق مشروعة، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشّخصيّة، والسّعي نحو التّطوير المهني للذات، والمسؤوليّة والمساءلة، والتّكيف مع الجماعة، والقُدوة الحسنة، والعدل، وإحقاق الحق، والتنافس الحر، ودعم الإبداع في أداء الواجبات التي تتطلبها الأعمال، والاهتمام بالحفاظ على المعلومات ذات العلاقة بالنشاط الوظيفي (بني صخر، 2017)، وتمكين العاملين من النّمو والتّطور وإنكفاء روح التّفاؤل والتّحدي لديهم (عابدين، وشعيبات، وحليبة، 2012)، ومساعدتهم على مواجهة الصراعات وإحداث التغييرات الإيجابية بالتعاون معهم وبناء على القيم العليا، وإيجاد بيئة لهم يسودها الاستقرار والدّعم والرّعاية (الرتمي، 2016)، والسّعي لتحقيق أهدافهم وتطلعاتهم ورفاهيتهم (القرني، والزايدي، 2016) وتلبية حاجاتهم (الجعيثي، 2017)، وتنسيق جهودهم، وتفويض الصّلاحيّات والسّلطات لهم، ومحاورتهم بالحكمة (العرايضة، 2012).

وهناك أربعة مكونات للقيادة الأخلاقيّة الفعّالة هي:

- الهدف: فالقائد الأخلاقي يتقصّى، ويفكّر، ويتصرّف، واضعاً نصب عينيه أهداف مؤسسته.
- المعرفة: حيث يبني تقصي القائد الأخلاقي وتفكيره وتصرفاته على معارف سليمة يشرك فيها العاملون معه.
- السّلطة: فلدى القائد الأخلاقيّ السّلطة لطرح الأسئلة، وصنع القرارات، والعمل، ولكّنه في نفس الوقت يعترف للعاملين والمتأثرين بسلوكاته بسّلطة المساهمة في تحقيق الأهداف.

- الثقة: فالقائد الأخلاقي ملهم للثقة، ومستفيد منها في مؤسسته(بني صخر، 2017).

إن القيادة الأخلاقية تتكوّن من ممارسات قائد واضح الهدف، وقوي المعرفة، ومفوض للسلطات، وزارع للثقة.

خصائص القيادة الأخلاقية وأهميتها

ذكر الخريشا (2018) عدداً من الخصائص التي تتميز بها القيادة الأخلاقية الفعّالة ومنها:

1. فهم الثقافة الأخلاقية التنظيمية التي تؤكد على المضي قدماً في السير نحو تحقيق الأهداف الوظيفية من خلال زيادة مستوى الوعي الأخلاقي لدى العاملين في أداء الأعمال بكفاية وفاعلية.
2. إدراك أهمية المعايير الأخلاقية التي توازن بين ما تتطلبه المؤسسة وما يحتاجه العاملون من خلال وجود مجموعة من المعايير الأخلاقية التي تحكم إنجاز العمل.
3. ترويج أخلاقيات القيادة العليا من خلال الأمانة والصدق والثقاني في إنجاز العمل وعبر الدعم الذي تقدّمه تلك القيادة للإنجاز المقرون بالتمسك بالمعايير الأخلاقية.

وتكمن أهمية القيادة الأخلاقية في أنها تُعدّ مرتكزاً أساسياً ومرجعاً مهماً في تحقيق العدالة والمساواة والأمانة في المؤسسات، وتسهم في تحسين نوعية الأداء، وتدعم التّميز في العمل، وتقوّي تحمل المسؤولية، وتعزز مستوى التفاعل الإيجابي بين الرؤساء والمرؤوسين، وتفجّر طاقات العمل المثمر لدى العاملين بسبب شيوع ثقافة الصدق والتعاون والاحترام والنزاهة والنّصيحة والأمانة والتّضحية في أماكن العمل، وتدعم الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتوفّر بيئة تعاونية وجماعية وتفاعلية مناسبة للعمل، وترفع مستوى الإنتاجية الإيجابية في العمل، وتزيد ثقة الموظف بنفسه

وبالمؤسسة وقائدها، وتسهم في نجاح المؤسسة، فهناك مؤسسات كبرى تمّ عزو فشلها وانهيارها إلى غياب القيادة الأخلاقية فيها (بني صخر، 2017).

وهكذا يمكن للباحثة القول بأن منافع القيادة الأخلاقية تعود على القائد والعاملين والمؤسسة، وأن سرّ نجاح الكثير من المؤسسات يكمن في قيادتها الأخلاقية.

مصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية

تشير الأخلاق إلى مجموعة القيم المشروعة التي يتحلّى بها الشخص، والتي لها تأثير واضح على سلوكه العام والخاص، وهي في العادة تكون المحققة للخير، والمانعة للشر، والمناصرة للحق، والمناهضة للباطل، والداعمة للعدل والإحسان، والزّافعة للظلم والطّغيان (عابدين، وشعبيات، وحلبية، 2012).

وهناك عدد من المصادر الأساسية لأخلاق للقائد أبرزها ما يلي:

-المصدر الديني: وهو يعد من أهمّ المصادر الأخلاقية التي تنظم معاملات الناس وأعمالهم. فمثلاً أرسى الإسلام قواعد أخلاقية تضبط المهن والوظائف المتنوعة.

-المصدر الاجتماعي: فأخلاقيات القادة تتأثر بعادات المجتمع وتقاليد وأخلاقه وأعرافه.

-المصدر الاقتصادي: فكثيراً ما تتأثر أخلاقيات القائد بوضعه المادي وظرفه الاقتصادي.

-المصدر الفكري: فالقائد يتأثر بمنظومته الفكرية الموجهة لسلوكه وأخلاقه.

-المصدر الإداري التنظيمي: فما يؤثر على أخلاق القائد الإدارة التنظيمية بكل ما فيها من قوانين وأنظمة وقيم وتقاليد تحدد سلوك العاملين وتوجه مسارهم .

-تشريعات الخدمة المدنية، وأنظمة العمل والعمال، والأدب المتعلق بالمهنة، والقوانين والمعارف المهنية المختلفة (الدجاني، 2018؛ عابدين، وشعبيات، وحلبية، 2010).

مبادئ القيادة الأخلاقية

ذكر الشاعر (2017)، والقرني، والزبيدي (2016)، والعتيبي (2013) وعابدين، وشعبيات، وحلبية (2012) بأن من مبادئ القيادة الأخلاقية الأمانة والصدق والإخلاص في العمل القيادي، والاهتمام بمبادئ العلاقات الإنسانية عند الأفراد العاملين في المؤسسة، واحترام القوانين والأنظمة القائمة في المؤسسة، والعمل على تطوير القوانين التربوية بكافة الوسائل المشروعة، والبعد عن استغلال المنصب لكسب مصلحة شخصية، والمحافظة على المستوى المهني للقائد والسعي لتطويره، والالتزام بكافة الاتفاقيات والعقود في المؤسسة، والشعور بالمسؤولية والمساءلة الإدارية، وضمان عدم الاستخدام السيئ للسلطة، والتوافق بين القائد والعاملين، والالتزام الانفعالي للقائد الذي يعزز تآلف المرؤوسين والتفاهم حول المدير، وتوخي العدل والعمل بروحه، وإثارة التنافس البناء والشريف الباعث على التفاعل الذي يسهم في إيجاد التعاون والتوافق بين العاملين، وإشاعة المحبة والألفة بينهم وإقناعهم بأنهم يتلقون نفس المعاملة دون تفرقة أو تمييز، وفهم مشكلاتهم والعمل على حلها.

وذكرت الجعيثي (2017) مبادئ إدارية أخلاقية اسلامية منها الوضوح في التعليمات، واختيار الأصلح، والمشاركة في المسؤوليات، والقدوة الحسنة، والعلاقات الإنسانية، والعدل والمساواة والمساءلة، والشورى، والحياء، والتقوى، والتعفف، والاستقامة، والإخلاص، والمراقبة، والأمانة والتعاون، والمساواة والعدل،

والاعتدال، والوفاء، والصبر والحلم، والقدوة، والتضحية، والتواصي بالحق والصبر، واحترام الذات، وعدم الإضرار بالآخرين، والإحسان.

نظريات القيادة الأخلاقية

أورد بني صخر (2017) عددًا من نظريات القيادة التي تتضمن بعدًا أخلاقيًا، ومنها ما يلي:

-القيادة التحويلية التي تسعى للتحويل الايجابي للقادة وأتباعهم من خلال رفع مستوى السلوك الإنساني والطموح الأخلاقي لدى الطرفين.

-القيادة الخادمة التي تؤكد على خدمة القائد للعاملين معه، وتكريس نفسه ووقته وجهده لتنميتهم وتلبية حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

-القيادة الأصيلة التي جوهرها هو أن يظهر القائد كما هو على حقيقته بصدق، ودون تزوير أو تزيف.

-النظرية النفعية التي يهتم فيها القائد بحماية مصالح العاملين معه، وتعظيم مكاسبهم، وتحقيق المنافع لهم.

-النظرية التحررية التي تركز على ضمان القائد لحرية موظفيه.

-نظرية (ايمانويل كانت) الأخلاقية التي ينصب الاهتمام الأكبر للقائد فيها على عمل ما هو صحيح، بغض النظر عن النتائج.

القيادة الأخلاقية المدرسية

إنّ الأخلاق ضرورة ملحة لقائد المدرسة فهي دستوره في عمله، ومرجعه لاتخاذ القرارات وتوجيه

العمليات التربوية لتحقيق التزام جميع أفراد المدرسة بالأخلاقيات المهنية، وتحقيق عوائد إيجابية

للمدرسة والمدرسين والطلاب (العتيبي، 2013).

والقيادة الأخلاقية المدرسية هي فن إيجاد جماعات مدرسية منظمة ومتعاونة اجتماعياً وتربطها مصالح

مشتركة لتحقيق الأهداف التعليمية (العرايضة، 2012). ومن مهام قائد المدرسة الأخلاقي مراقبة

العاملين، ومعاينة الذي يبتعد منهم عن القيم الأخلاقية، وتطوير مدونات أخلاقية عليا، وتوفير تدريب

أخلاقي، وتطبيق نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي (الرتمي، 2016)، ومساعدة المعلمين على

القيام بجميع الأعباء الوظيفية في المدرسة، والسعي لصياغة شخصية طلابية علمية قوية سليمة

تتمتع بالخلق القويم، وتترسخ فيها القيم السامية (الدجاني، 2018).

ويؤدّي التزام مدير المدرسة بالأخلاق إلى انخفاض الممارسات الخاطئة، وتوفير فرص متكافئة أمام

المعلمين، وإسناد الأعمال للمعلمين بعدالة، وتوجيه الموارد لما هو أكثر نفعاً، وزيادة ثقة الطلاب

بأنفسهم ومدارسهم ومجتمعهم، وخفض مستوى القلق والتوتر والصراع داخل المدرسة (الجبتي،

2017)، وإيجاد مناخ تنظيمي مدرسي يسوده التعاون والرغبة في الإنتاج (الشاعر، 2017)، وإرضاء

المعلمين وأولياء الأمور والطلاب من خلال توفير الأمن والمساواة لهم (عابدين، وشعيبات،

حلبية، 2012)، والاهتمام بالمعلمين من خلال دعم الاتصال وبناء علاقات إنسانية قوية معهم، وتوخي

العدالة في توزيع المهام عليهم، والبحث عن الطرق التي تساعد في تنميتهم، وإفساح المجال لهم

لممارسة حرية الفكر والرأي (العرايضة، 2012)، وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم تتسم بروح الفريق، والفاعلية، والإنتاجية العالية، وتعزيز نوعية وإيجابية التربية والتعليم (عابدين، وشعبيات، حلبية، 2012).

ب- الأدب النظري المتعلق بالالتزام التنظيمي

شمل هذا الجزء معنى الالتزام التنظيمي، وأهميته، ومكوناته، ومراحل، ومعزلاته، ووجوده لدى المعلمّات.

معنى الالتزام التنظيمي ومكوناته وأهميته

الالتزام التنظيمي هو اتجاه الفرد الإيجابي نحو مؤسسته الذي يتمثل في الاهتمام بها، والحرص عليها وعلى استمرار نجاحها وبقائها (محمود، وآخرون، 2016)، والتقييم العالي والإخلاص لها، والعزم على العمل لوصولها إلى أهدافها، والارتباط والافتخار والاعتزاز بها (عاشوري، 2015)، والسعي إلى تحقيق مصالحها (حنونة، 2006)، والدفاع عنها، والمشاركة في نشاطاتها (بني عيسى، وأبازيد، 2014)، والانجذاب نحوها (مرزوق، 2010)، والتطابق معها (الغامدي، 1430هـ/2008م) والاندماج بها (محمود، وآخرون، 2016) والافتناع بقيمتها، وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت له ظروف عمل أفضل في مكان آخر (الغريباوي، 2014)، والانتماء والولاء والإخلاص لها (الرتمي، 2016). وهكذا يتبين أنّ الالتزام التنظيمي يمثل إخلاص الموظف لمؤسسته، وتفانيه في خدمتها، وتضحيتها من أجل تحقيق أهدافها، وعزمه على البقاء فيها، وتمسكه بقيمتها.

وهناك ثلاثة مكونات للالتزام التنظيمي هي:

- الالتزام الوجداني: وهو الإحساس العاطفي تجاه المؤسسة، والرغبة الايجابية بالعمل بطريقة جادة لخدمتها .

- الالتزام المعياري: و يقصد به الإحساس الايجابي للموظف تجاه البقاء في المؤسسة وأن ذلك البقاء مسألة أخلاقية وصحيحة.

-الالتزام المستمر: أي عدم مقدرة العاملين الاستغناء عن مؤسستهم بسبب ما يحققونه من قيمة استثمارية في حال استمرارهم بالعمل فيها مقابل ما سيفقدونه عند التحاقهم بمؤسسات عمل أخرى (بني عيسى، وأبا زيد، 2014).

وللالتزام التنظيمي أهمية كبيرة للموظف وللمؤسسة، فهو يسهم في تخفيض التكاليف، ودعم الإبداع والابتكار، وإيجاد الدافعية للعمل، وشحن الطاقات وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين أداء المؤسسة وإنتاجيتها، ورفع مستوى الرضا والاستقرار والأمن الوظيفي للموظفين، وتخفيض مستوى غيابهم ودورانهم، وزيادة مستوى انتمائهم وإخلاصهم لمؤسساتهم، وتعزيز الترابط والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وترقية كفاية المؤسسات (أبومنى، 2018).

مراحل الالتزام التنظيمي

هناك تصنيفات كثيرة لمراحل تشكيل الالتزام التنظيمي يمكن ذكر ما يلي منها:

-التصنيف الأول: ويتم وفقه تقسيم مراحل الالتزام التنظيمي إلى:

1. مرحلة التجربة: التي تمتد لمدة عام واحد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله، ويكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، وينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المؤسسة، والسعي للتوفيق بين اتجاهاته وأهدافها، ومحاولة إثبات ذاته، والتأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها.

2. مرحلة العمل والإنجاز: التي تتراوح مدتها بين العامين والأربعة أعوام، ويحاول الفرد فيها تأكيد إنجازها. وأهم ما يميزها هو الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، وتبلور وضوح الولاء للعمل والمؤسسة لديه.

3. مرحلة الثقة بالتنظيم: التي تبدأ تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمؤسسة، وفيها يزداد ولاؤه لها، وتقوى علاقته بها، وينتقل فيها إلى مرحلة النضج (مسلم، 2016).

-التصنيف الثاني: ويتم وفقاً له تقسيم مراحل الالتزام التنظيمي إلى:

1. مرحلة ما قبل الدخول للعمل: وهي تمثل فترة خبرات العمل السابقة للوظيفة، حيث يكون العامل فيها تصورات مسبقة عن طبيعة المؤسسة والعاملين فيه، وعن دوره المتوقع.

2. مرحلة البدء في العمل: وهي تمثل خبرات العمل المتعلقة ببداية العمل والمتمثلة بالأشهر الأولى منه، حيث تؤدي تلك الخبرات دوراً كبيراً في تطوير الاتجاهات المتعلقة بالعمل، وزيادة الولاء والمهنية.

3. مرحلة الترسخ: هي وتمثل خبرات العمل اللاحقة لفترة التثبيت حيث يدعم ولاء الأفراد من خلال الاستثمارات والانغماس الاجتماعيهم (العايشي، 2019).

-التصنيف الثالث: ويمر الالتزام التنظيمي وفقاً له بمراحل هي:

1. الإذعان: حيث يكون التزام الفرد في البداية إذعانياً ومبنيًا على الفوائد والمزايا التي يحصل عليها من المؤسسة، وبالتالي فهو يقبل بسلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه منه.
2. التّطابق والتّماتل بين الفرد والمؤسسة: حيث يتقبل الفرد سلطة الآخرين رغبةً منه في الاستمرار بالعمل في المؤسسة لأنها تشبع حاجاته للانتماء، وبالتالي فهو يفخر بها.
3. التّبني: وفيها يعتبر الفرد أهداف وقيم المؤسسة أهدافاً وقيماً له، ويكون التّزامه بها نتيجة لتطابق الأهداف والقيم بينهما (العوفي، 2005).

-التّصنيف الرابع: وحسب هذا التّصنيف، تقسم مراحل الالتزام التّظيمي إلى:

- 1.مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة: ففي الغالب يقع اختيار الفرد على المؤسسة التي يتوقع أنها تحقق رغباته وتطلعاته.
- 2.مرحلة الالتزام التّظيمي: وفيها يحرص الفرد على بذل جهد كبير من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، والنهوض بها (الغامدي، 1430هـ/2008م).

-التّصنيف الخامس: ويتمّ تقسيم مراحل الالتزام التّظيمي حسب هذا التّصنيف إلى ما يلي:

- 1.مرحلة الطّاعة: وتعني قبول الفرد للإذعان للآخرين وسماحه بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي. أي أنه فيها يتمّ رضوخه للأوامر والتّعليمات دون تفكير أو مناقشة.
- 2.مرحلة الاندماج مع الذات: وتعني قبول الفرد لتأثير الآخرين من أجل تحقيق الرّضا الدائم له في العمل، وتحقيق انسجامه مع الذات، والوصول إلى شعوره بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمؤسسة.

3.مرحلة الهوية: وهي مرحلة اكتشاف الفرد بأن المؤسسة جزء منه، وهو جزء منها، وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية (فلمبان ،1429هـ/2007م).

معززات الالتزام التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي ترفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين منها ما يلي:

-ثقافة الفرد التي تعزز جوانب هامة من شخصية الفرد واتجاهاته إزاء الإخلاص في العمل والأمانة والانتماء والالتزام.

-وضوح الأهداف: فكلما كانت أهداف العمل واضحة، كان فهم الأفراد لما هو مطلوب منهم أفضل وأكثر شمولاً.

-العلاقة الجيدة مع الرؤساء التي تولد عنصر الثقة لدى الفرد مما يعزز من نظرتها لإيجابية المؤسسة، ويدعم فرص استمراره في العمل فيها .

-السمات الإيجابية للوظيفة التي تزيد من إحساس الفرد بالمسؤولية، وتعزز شعوره بالانتماء للمؤسسة.

- تشجيع المؤسسة للالتزام: من خلال إعطاء الموظف حقوقه، وتحفيزه، وتوفير مناخ الإبداع له.

-جذب الموارد البشرية ذات الكفاية العالية من خلال العدالة في استقطابها، والابتعاد عن المحسوبية في اختيارها، وتنميتها من خلال التدريب لرفع مستوى كفايتها، وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي

لها لضمان بقائها واستمرارها في العمل (شما، وشرمان،2019؛ المعمريّة، 2014).

الالتزام التنظيمي لدى المعلمين

يتمثل الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في توحدهم مع المدارس التي يعملون فيها، وحرصهم على تحقيق أهدافها، وارتباطهم النفسي القويّ بها، وتبنيهم لاتجاهاتها وقيمها، واستعدادهم التام لبذل الجهد لمصلحتها، ورغبتهم القويّة والأكيدة في الاستمرار في العمل فيها، وإحساسهم بالانتماء لها، وشعورهم بملكيتها وبأنهم جزء منها ويساهمون مساهمة فعّالة في صنع القرارات المؤثرة في تطويرها، وتأكيدهم من أنّ العمل الذي يقومون به يتحدى قدراتهم ومهاراتهم التي تسهم في تحسين العمل وخاصة عند تفويض المسؤولين لهم، وثقتهم في إدارتهم وفيما تقوم به من أجلهم، ولصالحهم (مسلم، 2016). أي أنا للالتزام التنظيمي لدى المعلمين هو ارتباطهم بمدارسهم، والتّضحية من أجلها، والاعتزاز بالانتماء لها، والسعي لتحقيق أهدافها، والوفاء لها، وعدم تركها. كما يعني أيضاً تمسكهم بمهنتهم، واعتباره ملهاً كرسالة سامية وشرف كبير، وتصميمهم على البقاء فيها. وهو تحويل المعلمين لرغباتهم وميولهم ومعتقداتهم تجاه مدارسهم إلى سلوك إيجابي يدفعها إلى التّقدّم والبقاء.

ثانياً: الدراسات السابقة

قدم هذا الجزء من الدراسة عرضاً للدراسات التي تناولت موضوعي القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

أ) الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية

ركزت دراسة كراكوز (Karaköse,2007) على فحص مدى تطبيق مديري المدارس لسلوكات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر عينة من معلمي المدارس الثانوية الرسمية في إحدى المدن التركية. وتم جمع المعلومات من خلال استبانة. وكشفت النتائج بأن من المبادئ الأخلاقية التي يطبقها مديرو تلك المدارس بشكل ملائم: العدل، والإنصاف، والتشجيع، والتفهم، والصبر، والتواضع في التواصل. وتقصت دراسة راضي، وحسن (2011) العلاقة بين أبعاد سلوك القيادة الأخلاقي الثلاث (توافر السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) والالتزام التنظيمي لدى عينة من مدرسي كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية العراقية. وقد تمّ جمع المعلومات من خلال استبانة وزعت على عينة من (34) تدريسيّاً. وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين سلوك القيادة الأخلاقي والالتزام التنظيمي.

وتناولت دراسة عابدين، وشعيبات، وحلبية (2012) تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر عينة عشوائية من معلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس الفلسطينية بلغت (339) معلماً ومعلمة. وتمّ جمع المعلومات من خلال استبانة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت مرتفعة.

وكان هدف دراسة العرايضة (2012) كشف العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان في الأردن للقيادة الأخلاقية، وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عينة طبقية عشوائية مكونة من (351) معلماً ومعلمة. ولجمع البيانات، تم استخدام استبانتين. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة مديري تلك المدارس ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

واهتمت دراسة العتيبي (2013) بتحديد العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وقيمهم التنظيمية من وجهة نظر عينة طبقية عشوائية تكونت من (256) من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في دولة الكويت. وتم جمع المعلومات من خلال استبانتين. وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وقيمهم التنظيمية. وهدفت دراسة قطيشات (2015) إلى بناء أنموذج مقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعة الأردنية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية. وقد تم تطوير وتطبيق استبانة لجمع المعلومات. وتكونت عينة الدراسة العشوائية من (407) من الموظفين الإداريين الأكاديميين. وأظهرت نتائج الدراسة أن التقدير الكلي لدرجة ملاءمة الأنموذج المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعة الأردنية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية كان مرتفعاً.

وسعت دراسة القرني والزايدي (2016) إلى تحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك السعودية ومستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر عينة تكونت من (111) عضو هيئة تدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام

الباحثان بإعداد استبانتيين لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي.

وهدفت دراسة بني صخر (2017) إلى تقصي درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية لديهم في الجامعات الأردنية من وجهة نظر عينة طبقية عشوائية تكونت من (246) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام استبانتيين. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية للقيادة الأخلاقية ومستوى النزاهة التنظيمية لديهم. وتقصت دراسة درادكة، ومطيري (2017) العلاقة بين مستوى ممارسة مديرات المدرسة الابتدائية في مدينة الطائف السعودية للقيادة الأخلاقية ومستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر عينة عشوائية تكونت من (432) معلمة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين مستوى ممارسة المديرات للقيادة الأخلاقية ومستوى الثقة التنظيمية.

وكان هدف دراسة الجعيثي (2017) تقصي درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة غوث اللاجئين الدولية في محافظات قطاع غزة الفلسطيني للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. وتكونت عينة الدراسة العشوائية البسيطة من (450) معلماً و معلمة. واستخدمت الباحثة استبانتيين لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود ارتباط موجب بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة الشاعر (2017) إلى تحديد العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية وتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات في قطاع غزة الفلسطيني. واستخدم الباحث استبانة لجمع البيانات. وتكونت

عينة الدراسة الطبقيّة العشوائية من (327) موظفًا. وكشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري.

وركزت دراسة بايوكجوز (Buyukgoze,2017) على تقييم سلوكيات القيادة الأخلاقية للمدارس في السياق التركي. وجمعت المعلومات من خلال استبانة. وأظهرت النتائج بأن السلوكيات القيادية لدى مديري المدارس العليا أكثر أخلاقية من السلوكيات القيادية لزملائهم مديري المدارس الأخرى.

وكان هدف دراسة إيراني لوأوزبيلين (Eraniil& Ozbilen,2017) تحديد العلاقات بين سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس وممارسات المناخ المدرسي الايجابية. وتكونت عينة الدراسة من 383 معلمًا ومعلمةً يعملون في مدارس حكومية تركية. ولجمع المعلومات، تم استخدام استبانتين. وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس وممارسات المناخ المدرسي الايجابية.

وركزت دراسة الدجاني (2018) على تحديد علاقة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان في الأردن بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام استبانتين. وتم اختيار عينة الدراسة التي تكونت من (370) معلمًا ومعلمةً بالطريقة الطبقيّة المنتظمة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

واهتمت دراسة العنزي، وعبد العزيز (2018) بكشف العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي من وجهة نظر عينة تكونت من (457) من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الكويتية. وتمّ جمع

بيانات الدراسة من خلال استباننتين. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.

ب) الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي .

هدفت دراسة حنونة(2006) إلى تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات في قطاع غزة الفلسطيني. وتكونت عينة الدراسة الطبقة العشوائية من(340) موظفاً وموظفةً. وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عال من الالتزام الوظيفي لدى العاملين في تلك الجامعات.

وركزت دراسة فلمبان (1429هـ/2007م) على تقصي العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الباحثة استباننتين لجمع المعلومات. وتكونت عينة الدراسة من (103) مشرفاً تربوياً، و(175) مشرفة تربوية. وكان من أهم النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وسعت دراسة الخشروم (2011) إلى تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب السورية، وأثر متغير مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، وأثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي. ولجمع المعلومات، تمّ استخدام استبيان طبق على عينة تكونت من (86) من العاملين في تلك المعاهد التقنية. وتوصل الباحث إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين كان مرتفعاً، وأن الرضا الوظيفي كمتغير وسيط أثر بشكل معنوي في علاقة مناخ الخدمة بالالتزام التنظيمي.

وركزت دراسة نادري أناري (Naderi Anari,2012) على كشف العلاقة بين الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والذكاء العاطفي لدى عينة تكونت من 84 معلّمًا ومعلّمةً من مدارس كيرمان الثانوية في إيران. وتمّ جمع المعلومات من خلال ثلاث استبانات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين كل من الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والذكاء العاطفي.

وكان هدف دراسة المعمرية (2014) هو تقدير ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلّمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة مسقط العمانية. ولتحقيق هدف الدراسة، تمّ استخدام استبانة طبقت على عينة تكونت من (106) معلّمًا ومعلّمةً. وكان من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط سلبية وعكسية بين صراع الدور والالتزام التنظيمي، ووجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين ظروف العمل والالتزام التنظيمي.

وتقصت دراسة مسلم (2016) درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مدينة عمان في الأردن، وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلّمين. وتكونت عينة الدراسة الطبقيّة العشوائية من (235) معلّمًا ومعلّمةً. وتمّ استخدام استبانتين الأولى لقياس درجة المرونة التنظيمية، والثانية لقياس مستوى الالتزام التنظيمي. وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

وقامت بهارتي (Bharti,2016) بإجراء دراسة هدفت إلى كشف مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة عشوائية من (120) من معلمي المدارس الثانوية الهندية. وتمّ جمع البيانات من خلال إستبانة. وكشفت النتائج أن معلّمي المدارس الخاصة كانت لديهم درجة أعلى من الالتزام التنظيمي، مقارنة بزملائهم معلّمي المدارس الحكومية.

وأجرى شفيق، ورنّا (Shafiq & Rana,2016) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي لدى عينة تكوّنت من (494) من أساتذة الجامعات الباكستانية. وتمّ استخدام مقياسين لجمع البيانات. وبينت النتائج وجود علاقة بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي.

واهتم أكوّتو، وأليدا (Akoto&Allida,2017) بالعلاقة بين المناخ المدرسي والالتزام التنظيمي. وتكوّنت عينة الدراسة من (136) معلّمًا ومعلّمةً من معلّمي المدارس الثانويّة في كينيا. وتمّ استخدام مقياسين لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين المناخ المدرسي والالتزام التنظيمي.

وهدفّت دراسة المخاريز، والسعودي (2017) إلى كشف العلاقة بين إدارة الصراع والالتزام التنظيمي في مدارس محافظة المفرق الأردنيّة. ولجمع المعلومات، تمّ استخدام استباننتين وتطبيقهما على عينة من (40) مدير مدرسة، و(120) معلّمًا. وكشفت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين استراتيجيات إدارة الصراعات والالتزام التنظيمي.

وتمحورت دراسة القصير، وعليمات (2017) حول الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنيّة من وجهة نظر عينة تكوّنت من (368) من أعضاء هيئة التدريس. وتمّ جمع المعلومات من خلال استباننتين. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنيّة.

وكان هدف دراسة كوركما ومينج (Korkma&Menge,2018) هو تقصي أثر الروحانية في العمل على الالتزام التنظيمي لدى عينة من المعلمين في غازي عنتاب في تركيا. وتمّ جمع المعلومات من

خلال استبانتيين. وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين مستوى كل من الروحانية في العمل والالتزام التنظيمي.

وتقصت دراسة تاديسي (Tadesse,2019) الالتزام التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الرسمية في ماليزيا. وتم جمع المعلومات من خلال استبانة ثلاثية المجالات. وتكونت عينة الدراسة العشوائية من (230) معلماً ومعلمةً اختيروا من (15) مدرسة رسمية. وأظهرت النتائج أن المعلمين كان لديهم درجة منخفضة من الالتزام المعياري والالتزام العاطفي، ودرجة مرتفعة من الالتزام الاستمراري.

واهتمت دراسة باتوغال، ودارين (Batugal& Darin,2019) بتحديد أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الكاثوليكية في الفلبين. وتم جمع المعلومات من خلال استبانة. وتكونت عينة الدراسة العشوائية من (129) عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة كان مرتفعاً، وأن ثقافة العشيرة أو الجماعة كان لها تأثير ايجابي كبير على الالتزام التنظيمي.

وسعت دراسة لورك (Lorch,2019) إلى تحديد العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع في ولاية أركانسا الأمريكية. وغطت الدراسة 22 من تلك الكليات. وتم جمع المعلومات من خلال استبانة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، وتأثر درجة الالتزام التنظيمي بالعوامل التالية: العرق، والنوع، والمواد التي تدرس، ونسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس.

وهدفّت دراسة شما، والشّرمان (2019) الى كشف مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في الداخل الفلسطيني وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تمّ تطوير استبانة ذات محورين هما: العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وتمّ تطبيق الاستبانة على عينة من المعلمين تكوّنت من (354) معلّمًا ومعلّمةً. وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية.

التّعليق على الدّراسات السّابقة

بعد عرض عدد من الدّراسات السّابقة العربيّة والأجنبيّة المتعلّقة بالقيادة الأخلاقيّة والالتزام التنظيمي، عقبّت عليها الباحثة كما يلي:

- استفادت الباحثة من الدّراسات السّابقة في إعداد مقدّمة دراستها، وأدبها النّظري، وتطوير أداتها، وصياغة مشكلتها، وهدفها، وأسئلتها، ومناقشة نتائجها، واختيار المنهج المناسب لها، والاطلاع على المراجع المثريّة لها.

- لم تعالج الدّراسات السّابقة المتعلّقة بالقيادة الأخلاقيّة علاقتها بالالتزام التنظيمي، كما هو حال الدّراسة الحاليّة، بل عالجت علاقتها بكل من: القيم التّظيميّة (العتيبي، 2013)، والمواطنة التّظيميّة (العرايضة، 2012؛ الجعيثي، 2017)، والصّمّت التّظيمي (القرني، والزايدي، 2016)، والنّزاهة التّظيميّة (بني صخر، 2017)، والثّقة التّظيميّة (درادكة، ومطيري، 2017)، والرّضا الوظيفي (العنزي، وعبد العزيز، 2018)، والإبداع الإداري (الشاعر، 2017)، والمناخ المدرسي.

(Eraniil& Ozbilen,2017).

-لم تتعامل الدّراسات السّابقة المتعلّقة بالالتزام التّظيمي مع علاقته بالقيادة الأخلاقيّة، كما هو حال الدّراسة الحاليّة، بل تعاملت مع علاقته بكل من الرّضا الوظيفي(فلمبان ،1429هـ/2007)، ومناخ الخدمة (الخشروم ،2011)، والدّكاء العاطفي (Naderi Anari,2012)، وضغوط العمل (المعمريّة ،2014)، والمرونة التّظيميّة (مسلم ،2016)، والمناخ المدرسي(Akoto&Allida,2017)، وإدارة الصّراع (المخاريز والسعودي،2017)، والعدالة التّظيميّة (القصير، وعليمات ،؛ شما، والشّرمان ،2019)، والروحانيّة في العمل (Korkma&Menge,2018)، والنّقاة التّظيميّة (Batugal& Darin,2019).

-كانت هناك دراستان تناولتا نفس موضوع الدّراسة الحاليّة، ولكنّ هذه الدّراسة اختلفت عنهما من عدة زوايا. فقد ركزت دراسة الدجاني (2018) على تحديد علاقة ممارسة القيادة الأخلاقيّة لدى مديري المدارس الثّانويّة الخاصّة، وليس الحكوميّة، وفي محافظة عمان، وليس في الزرقاء بالالتزام التّظيمي لدى المعلّمين، وأجريت دراسة راضي، وحسن(2011) خارج الأردن، وتقصّت العلاقة بين القيادة الأخلاقيّة والالتزام التّظيمي لدى عيّنة من مدرسي إحدى جامعات العراق.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل وصفاً للطرق والإجراءات التي اتبعت في الرسالة بما فيها منهجيتها، ومجتمعها، وعينتها، وأداتها وخطوات التأكد من صدقها وثباتها، والإجراءات التطبيقية والأساليب الإحصائية التي استخدمته في معالجة بياناتها.

منهجية الدراسة

تم تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم تحليلها وتفسيرها، لأنه الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للعام الدراسي 2021/2020 والبالغ عددهن (686). وتكونت عينة الدراسة التي اختيرت بالطريقة الطبقيّة العشوائية من (476) معلّمة، ممثّلة نسبة (69.4%) من مجتمع الدراسة. ويوضّح الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
التخصص	علمي	137	28.8%
	إنساني	339	71.2%
الخبرة العملية	أقل من 10 سنوات	258	54.2%
	10 سنوات فأكثر	218	21.8%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	351	73.7%
	دراسات عليا	125	26.3%
	العدد الكلي	476	100%

أداتا الدّراسة

لقياس درجة القيادة الأخلاقيّة، تمّ تطبيق مقياس براون وتريفيون وهاريسون (Brown, Trevion & Harrison, 2005) الموجود في ملحق (4)، بعد تكيف الباحثة له ليلائم هدف الدّراسة، وهو المقياس الّذي استخدمه بني صخر (2017) في دراسته. كما تمّ تطبيق مقياس ألين وميير (Allen & Meyer, 1990) لتحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلّّمت. وهو المقياس الّذي استخدمته مسلم (2016). وفي الملحق رقم (1) تمّ إيراد المقياسين بصورتيهما الأولى والنّهائيّة. وقد تمّ فيهما تطبيق مقياس ليكرت الخماسي كما يلي: "غير موافق أبداً" (1)، و"غير موافق" (2)، و"محايد" (3)، و"موافق" (4)، و"موافق تماماً" (5). وقسمت درجات الموافقة على الفقرات وفق التدرّج التالي: أ- منخفضة: (1-2.33)، ب- متوسطة: (2.34-3.67)، ج- عالية: (3.68 فما فوق).

صدق أداتي الدّراسة

للتأكد من صدق الأداة الأولى التي تقيس درجة ممارسة القيادة الأخلاقيّة لدى مديرات المدارس الثانويّة في مديرية التّربية والتّعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، وصدق الأداة الثّانية التي تقيس مستوى الالتزام التّظيمي لدى المعلّّمت، قامت الباحثة بتوزيعهما على ثلاثة عشر محكّماً من أعضاء هيئة التّدريس المتخصّصين في العلوم التّربويّة في الجامعة الهاشميّة، والجامعة الأردنيّة وجامعة الزرقاء الخاصة، تمّ إيراد أسمائهم في الملحق رقم (2). وفي ضوء ملاحظاتهم، تمّ فقط إعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء عدد من التّعديلات والتّصحّحات اللغويّة والطّباعيّة.

ثبات أدواتي الدراسة

للتحقق من ثبات أدواتي الدراسة، تمّ استخدام معامل كرونباخ ألفا كما يبين الجدول (2).

الجدول (2) : معامل ثبات الإتساق الداخلي لأداتي قياس كلّ من درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى

الالتزام التنظيمي (كرونباخ ألفا)

الرقم	المقياس/المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	مقياس درجة ممارسة القيادة الاخلاقية	10	0.92
2	الالتزام العاطفي	5	0.73
3	الالتزام الاستمراري	5	0.54
4	الالتزام المعياري	6	0.57
5	مقياس مستوى الالتزام التنظيمي ككل	16	0.80

اتّضح من الجدول (2) أنّ معامل الثّبات لاستبانة قياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بلغ

(0,92)، في حين بلغ ذلك المعامل لاستبانة قياس مستوى الالتزام التنظيمي (0,80)، وهما

معاملان مقبولان ومناسبان، ويدلان على قدرتي الاستبانتيين على تحقيق هدف الدراسة.

الأساليب الإحصائية

اعتمادًا على برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) في عملية تحليل بيانات الدراسة، تمّ استخدام

الأساليب الإحصائية التالية:

-لإجابة عن السؤالين الأوّل والثالث، تمّ استخدام الإحصاء الوصفي لإظهار حكم عينة الدراسة

على فقرات أدواتي الدراسة. ولتحديد أهمية تلك الفقرات، تمّ استخراج المتوسطات الحسابية،

والإنحرافات المعيارية لبيان مدى تشتت الإجابات عن قيم وسطها الحسابي.

-وللإجابة عن السؤالين الثاني والرابع، تمّ استخدام اختبار (Three Way ANOVA) لإيجاد أثر متغيرات الخبرة العمليّة، والتّخصص، والمؤهل العلمي في درجات أفراد العيّنة على مقياسي درجة ممارسة القيادة الأخلاقيّة لدى مديرات المدارس الثانويّة في مديريّة التّربية والتّعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلّّات.

-وللإجابة عن السؤال الخامس، تمّ استخدام معامل الإرتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقيّة لدى مديرات المدارس الثانويّة في مديريّة التّربية والتّعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلّّات.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات

المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى وعلاقتها بمستوى الالتزام

التنظيمي لدى المعلمات من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة بالترتيب.

-النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية

والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة

مديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقية، من

وجهة نظر المعلمات، كما هو مبين في الجدول (3):

الجدول (3): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية

في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	3	تلتزم مديرة المدرسة في حياتها الشخصية بمنظومة أخلاقية.	3.93	0.92	مرتفعة
2	7	تناقش مديرة المدرسة أخلاقيات العمل وقيمها مع المعلمات.	3.86	0.94	مرتفعة
3	9	معيار مديرة المدرسة للنجاح ليس النتائج فقط، بل أيضاً كيفية تحقيقها.	3.80	1.00	مرتفعة

مرتفعة	0.98	3.77	عندما تصنع مديرة المدرسة القرارات، تأخذ بالاعتبار الشيء الصحيح الذي يجب عمله.	10	4
مرتفعة	1.04	3.75	تُصغي مديرة المدرسة لآراء المعلمات واقتراحاتهن.	1	5
مرتفعة	0.98	3.71	تعاقب مديرة المدرسة العاملات معها اللواتي ينتهكن المعايير الأخلاقية.	2	6
متوسطة	1.08	3.59	تعد مديرة المدرسة نموذجًا في عمل الأشياء بطريقة صحيحة أخلاقيًا.	8	7
متوسطة	1.07	3.43	تتخذ مديرة المدرسة قرارات عادلة ومتوازنة.	5	8
متوسطة	1.13	3.41	يمكن الوثوق بمديرة المدرسة .	6	9
متوسطة	1.11	3.36	تولي مدير المدرسة أولوية لمصالح المعلمات .	4	10
متوسطة	0.75	3.66	الكلي		

بين الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مديرية مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات بلغ (3.65)، وانحراف معياري (0.75)، ودرجة موافقة متوسطة. كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المقياس بين (3.36-3.93). وجاءت الفقرة (3): (تلتزم مديرة المدرسة في حياتها الشخصية بمنظومة أخلاقية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93)، وانحراف معياري (0.92)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرة (7): (تناقش مديرة المدرسة أخلاقيات العمل وقيمه مع المعلمات) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (0.94)، ودرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (6): (يمكن الوثوق بمديرة المدرسة) في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (1.13)، ودرجة موافقة متوسطة، كما جاءت الفقرة: (4): (تولي مديرة المدرسة أولوية لمصالح المعلمات) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (1.11)، ودرجة موافقة متوسطة.

-النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تختلف درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مديرية

التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمات، باختلاف

متغيرات الخبرة العملية، والتخصص، والمؤهل العلمي؟

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق تتعلق بمتغيرات الدراسة (التخصص، والخبرة العملية،

والمؤهل العلمي)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمقياس ككل، وفقاً لتلك

المتغيرات، كما هو مبين في الجدول(4):

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مديرية

التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمات، باختلاف متغيرات (التخصص،

والخبرة العملية، والمؤهل العلمي)

الانحراف	المتوسط	العدد	المستوى	المتغير
0.69	3.81	137	علمي	التخصص
0.76	3.60	339	إنساني	
0.74	3.65	258	أقل من 10 سنوات	الخبرة
0.76	3.67	218	10 سنوات فأكثر	العملية
0.75	3.66	351	بكالوريوس	المؤهل
0.74	3.65	125	دراسات عليا	العلمي
0.75	3.66	476	الكلّي	

أشار الجدول (4) إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات

المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر

المعلمات، باختلاف متغيرات (التخصص، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي).

وللتحقق من دلالة تلك الفروق الظاهرية، تم إجراء تحليل التباين الثلاثي لاستجاباتهم، كما

هو مبين في الجدول (5):

الجدول (5): نتائج تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمات، باختلاف متغيرات (التخصص، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخصص	4.09	1	4.09	7.40	*0.01
الخبرة العملية	0.08	1	0.08	0.15	0.70
المؤهل العلمي	0.02	1	0.02	0.03	0.86
الخطأ	261.08	472	0.55		
المجموع	265.26	475			

أشارت نتائج الجدول (5) إلى ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغيري (الخبرة العملية، والمؤهل العلمي)، استناداً إلى قيمتي (ف) المحسوبتين والبالغتين (0.15، و 0.03) على التوالي، وبمستوي دلالة كانا (0.70، و 0.86) على التوالي.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمات، تبعاً لمتغير التخصص، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة والبالغة (7.40)، وبمستوى دلالة هو (0.01)، ولصالح المعلمات ذوات التخصصات العلمية.

-النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمّات في مديرية التربية

والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهنّ؟

للإجابة عن السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لمستوى الالتزام

التنظيمي لدى المعلمّات في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهنّ، لكلّ

مجال بمفرده وللمجالات ككل، كما هو مبين في الجدول(6):

الجدول (6): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعياريّة لمجالات مستوى الالتزام التنظيمي لدى

المعلمّات في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظرهنّ

رقم	المجال	ترتيب المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	الالتزام العاطفي	1	3.65	0.74	متوسطة
2	الالتزام الاستمراري	2	3.23	0.62	متوسطة
3	الالتزام المعياري	3	3.14	0.64	متوسطة
	الكلّي		3.33	0.54	متوسطة

اتّضح من الجدول (6) أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمّات في مديرية التربية والتعليم

لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهنّ، كان بشكل عام متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي

لاستجاباتهنّ (3.33)، وانحراف معياري (0.54). وجاء مجال الالتزام العاطفي في المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.74) ودرجة موافقة متوسطة، كما حل ثانياً مجال

الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي (3.23)، وانحراف معياري (0.62) ودرجة موافقة متوسطة،

وأخيراً جاء مجال الالتزام المعياري بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.64) ودرجة

موافقة متوسطة.

وأما فيما يتعلق بالمجالات منفردة، فقد كانت كما يلي:

-المجال الأول (الالتزام العاطفي):

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المجال، كما يتضح في الجدول (7):

الجدول (7): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات مجال الالتزام العاطفي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	3	أشعر بأني عضو مهم في المدرسة.	4.11	0.90	مرتفعة
2	4	أشعر بأني مرتبطة نفسياً بالمدرسة.	3.92	1.01	مرتفعة
3	2	أشعر دائماً بأن مشكلات المدرسة هي مشكلاتي الخاصة.	3.55	1.09	متوسطة
4	1	أستمتع بالحديث عن المدرسة مع صديقاتي خارج نطاق العمل.	3.41	1.24	متوسطة
5	5	أشعر بأني لا أستطيع العمل في مدارس أخرى مماثلة.	3.23	1.20	متوسطة
		الكلّي	3.65	0.74	متوسطة

اتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال الالتزام العاطفي ككل بلغ (3.63)، وانحراف معياري (0.755)، ودرجة موافقة متوسطة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (3.23-4.11). حيث جاءت الفقرة (3): (أشعر بأني عضو مهم في المدرسة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11)، وانحراف معياري (0.90)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرة (4): (أشعر بأني مرتبطة نفسياً بالمدرسة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.92)، وانحراف معياري (1.01)، ودرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة: (1): (أستمتع

بالحديث عن المدرسة مع صديقاتي خارج نطاق العمل) في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (1.24)، ودرجة موافقة متوسطة، كما جاءت الفقرة (5): (أشعر بأني لا أستطيع العمل في مدارس أخرى مماثلة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.23)، وانحراف معياري (1.20)، ودرجة موافقة متوسطة.

-المجال الثاني (الالتزام الاستمراري):

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المجال، كما يتضح في الجدول (8):

الجدول (8): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات مجال الالتزام الاستمراري

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	ليس من السهل علي ترك العمل في المدرسة الحالية.	3.76	1.19	متوسطة
2	2	اتخاذي لقرار ترك العمل في مدرستي يسبب لي مشكلات في حياتي.	3.42	1.23	متوسطة
3	3	أعمل في المدرسة مضطرة.	3.26	1.33	متوسطة
4	4	أشعر بأن الوظيفة المتاحة لي حالياً لا تتوافر في مدارس أخرى.	2.95	1.16	متوسطة
5	5	أشعر بعدم توافر وظائف شاغرة في مدارس أخرى في حال تركي للعمل الحالي.	2.78	1.21	متوسطة
		الكلّي	3.23	0.62	متوسطة

اتضح من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال الالتزام الاستمراري ككل بلغ (3.23) وبانحراف معياري (0.62)، وبدرجة موافقة متوسطة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (2.78-3.76). حيث جاءت الفقرة (1): (ليس من السهل علي ترك العمل في

المدرسة الحالية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (1.19)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرة: (2): (اتخاذ قرار ترك العمل في مدرستي بسبب لي مشكلات في حياتي) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.42)، وانحراف معياري (1.23)، ودرجة موافقة متوسطة، كما جاءت الفقرة (4): (أشعر بأن الوظيفة المتاحة لي حالياً لا تتوافر في مدارس أخرى) في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.95)، وانحراف معياري (1.16)، ودرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة: (5): (أشعر بعدم توافر وظائف شاغرة في مدارس أخرى في حال تركي للعمل الحالي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.78)، وانحراف معياري (1.21)، ودرجة موافقة متوسطة.

-النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات، من وجهة نظرهن، في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى باختلاف متغيرات (التخصص، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي)؟

ولمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق في المتوسطات الحسابية لمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات من وجهة نظرهن في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى باختلاف متغيرات (التخصص، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي)، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمقياس ككلّ، وفقاً لتلك المتغيرات، كما هو مبين في الجدول (9):

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات من وجهة نظرهم في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى باختلاف متغيرات (التخصص، والخبرة العملية، والمؤهل

(العلمي)

الانحراف	المتوسط	العدد	المستوى	المتغير
0.54	3.41	137	علمي	التخصص
0.54	3.29	339	إنساني	
0.56	3.31	258	أقل من 10 سنوات	الخبرة
0.53	3.35	218	10 سنوات فأكثر	العملية
0.54	3.32	351	بكالوريوس	المؤهل
0.55	3.34	125	دراسات عليا	العلمي
3.33	476		الكلّي	

بين الجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مستوى الالتزام

التنظيمي لدى المعلمات في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهن، باختلاف متغيرات (التخصص، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي).

وللتحقق من دلالة تلك الفروق الظاهرية، تم إجراء تحليل التباين الثلاثي لاستجاباتهم، كما

هو مبين في الجدول (10):

الجدول (10): نتائج تحليل التباين الثلاثي (*Three Way ANOVA*) لمستوى الالتزام التنظيمي لدى

المعلمات في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظرهن باختلاف متغيرات (التخصص،

والخبرة العملية، والمؤهل العلمي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخصص	1.42	1	1.42	4.79	*0.03
الخبرة العملية	0.19	1	0.19	0.63	0.43

0.88	0.02	0.01	1	0.01	المؤهل العلمي
		0.30	472	139.46	الخطأ
			475	141.07	المجموع

أشارت نتائج الجدول (10) إلى ما يلي:

-عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلّمت في مديريّة التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهن، باختلاف متغيري (الخبرة العمليّة، والمؤهل العلمي)، استنادًا إلى قيمتي (ف) المحسوبتين والبالغتين (0.63، و0.02) على التوالي، وبمستويي دلالة هما (0.43 و، 0.88) على التوالي.

-وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلّمت في مديريّة التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظرهن، وفقًا لمتغير التخصّص، استنادًا إلى قيمة (ف) المحسوبة والبالغة (4.79)، وبمستوى دلالة (0.03)، ولصالح المعلّمت ذوات التخصّصات العلميّة.

-النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مديريّة التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلّمت؟

للإجابة عن السؤال، تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون، كما هو موضح في الجدول (11):

الجدول (11): نتائج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلّمت

مستوى القيادة الاخلاقية		
الدالة الاحصائية	معامل الارتباط	
*0.00	0.474	الالتزام العاطفي
*0.00	0.414	الالتزام الاستمراري
*0.00	0.393	الالتزام المعياري
*0.00	0.522	الالتزام التنظيمي

أظهر الجدول (9) أنّ معاملات الارتباط بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلّمت كانت دالة إحصائية، حيث تراوحت قيمها بين (0.393 - 0.522)، مما دل على وجود علاقة ايجابية دالة احصائيا بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلّمت .

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات، وتقديم توصيات مقترحة بناء على تلك النتائج.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة

-مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة لزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمات ؟

بينت نتائج السؤال أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمات، كانت متوسطة. وقد يعود عدم ارتفاع تلك الدرجة إلى الأسباب المحتملة التالية:

-قلة وعي بعض مديرات المدارس بأهمية ممارسة القيادة الأخلاقية، وعدم ربطهن القيادة التربوية بالأخلاق الإسلامية.

-ضعف دور وزارة التربية والتعليم في المساءلة الأخلاقية للقيادات التربوية، وقلة جهودها في توعية مديرات المدارس بماهية القيادة المدرسية الأخلاقية، وأهميتها، وإيجابياتها، وسبل تطبيقها.

-تأثر بعض مديرات المدارس بالطابع المادي للحياة المعاصرة الذي يؤكد على المصالح والمكاسب والمنافع، ويهمش القيم والمبادئ والأخلاق.

-اقتناع بعض مديرات المدارس بأن عليهن تطبيق المنظومة الأخلاقية في حياتهن الشخصية فقط، وليس في عملهن. ويدل على ذلك أن النتائج أظهرت أن الفقرة (3): (تلتزم مديرة المدرسة في

حياتها الشخصية بمنظومة أخلاقية) نالت المرتبة الأولى عند أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وبانحراف معياري (0.92)، وبدرجة موافقة مرتفعة.

-مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تختلف درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمات، باختلاف متغيرات الخبرة العملية، والتخصص، والمؤهل العلمي؟

أظهرت نتائج السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 = \alpha$) في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغيري (الخبرة العملية، والمؤهل العلمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 = \alpha$) في تلك المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير التخصص، ولصالح المعلمات ذوات التخصصات العلمية. وقد يعزى ذلك إلى أن إدراك المعلمات لدرجة ممارسة مديرات مدارسهن للقيادة الأخلاقية لا يتأثر بمتغيري (الخبرة العملية، والمؤهل العلمي)، فمهما اختلفت سنوات عملهن، وتباينت مؤهلاتهن فإن حكمهن على مدى الأخلاقية المهنية لمديراتهن يبقى ثابتاً. ولكن من جهة أخرى، فإن حكم المعلمات ذوات التخصصات العلمية على درجة ممارسة مديراتهن للقيادة الأخلاقية كان أكثر ايجابية من حكم زميلاتهن المتخصصات في الإنسانيات. وقد يعود ذلك أن التخصصات العلمية أكثر تركيزاً من الإنسانيات على الموضوعية والحياد والتجرد.

-مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهن؟

اتضح من نتائج السؤال أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلّمت في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، من وجهة نظرهنّ، كان متوسطاً. وقد يعزى ذلك إلى أنّه ربما تكون المعلّمت قد واجهن مشكلات بينت نتائج بعض الأبحاث العلميّة مساهمتها في إضعاف مستوى التزام المعلّمين التنظيمي منها ما يلي:

-عدم وضوح الأهداف المدرسية.

-ضعف العلاقة مع المديرين، مما يضعف الثقة بينهما.

-صعوبة مهنة التعليم، وكثرة متطلباتها ومهامها وأعبائها.

-قلة الدعم التنظيمي المادي والمعنوي.

-عدم تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي (شما، وشرمان، 2019؛ المعمريّة، 2014).

-مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يختلف مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلّمت في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى باختلاف متغيرات الخبرة العمليّة، والتخصص، والمؤهل العلمي؟

أشارت نتائج السؤال إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلّمت في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى باختلاف متغيري (الخبرة العمليّة، والمؤهل العلمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في ذلك المستوى وفقاً لمتغير التخصص، ولصالح المعلّمت ذوات التخصصات العمليّة. وقد يعزى ذلك إلى أن إدراك المعلّمت لمستوى الالتزام التنظيمي لديهن لا يتأثر بمتغيري (الخبرة العمليّة، والمؤهل العلمي)، فمهما اختلفت سنوات عملهن وتباينت مؤهلاتهن فان حكمهن على مدى التزامهن التنظيمي لا يتغير. ولكن من جهة أخرى، فإن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلّمت ذوات

التخصصات العلميّة كان أعلى من مستوى الالتزام التنظيمي لدى زميلاتهن المتخصصات في الإنسانيات. وقد يعود ذلك إلى أنهنّ بسبب تخصصاتهن ربما يكن قد تلقين دعمًا أكثر، وتشجيعًا أكبر، وتعزيزًا أعمق، واهتمامًا أشد من الإدارات المدرسيّة، مما جعل التزامهن التنظيمي أقوى.

-مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانويّة في مديريّة التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقيّة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلّّات؟

بينت نتائج السؤال وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانويّة في مديريّة التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقيّة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلّّات. وهذا يعني أن ممارسة مديرات المدارس القيادة الأخلاقيّة تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلّّات، وأن التزام المعلّّات تنظيميًا يعزز فرص ممارسة مديرات المدارس للقيادة الأخلاقيّة. فكلما زادت درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة الأخلاقيّة في عملهنّ والمتمثّلة في إظهارهنّ لدرجة عالية من الصدق والأمانة، واهتمامهنّ بالمصلحة العامة، وعدم استغلالهنّ لمناصبهنّ، وتضحيتهنّ بالمكاسب الشخصيّة، وتطبيقهنّ لقواعد عليا ومبادئ سامية ومثل نبيلة ومعايير موضوعية كالاستقامة والصدق والنزاهة والشفافية والإخلاص والموضوعية والتجرد والأمانة في عملهنّ المهني، واحترامهنّ للأنظمة والقوانين المعمول بها، وتفعيلهنّ للسياسات والإجراءات السليمة والمشروعة، وابتعادهنّ عن المحسوبية والفساد والشبهات في وظائفهنّ ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلّّات والمتمثّل في وجود الاتجاه الايجابي لديهنّ نحو مدارسهنّ، والحرص عليها وعلى الاستمرار في العمل فيها، والسعي إلى نجاحها وبقائها، ودعم وصولها إلى أهدافها، والإخلاص والانتماء والولاء لها، والارتباط والافتخار والاعتزاز والاندماج بها، والسعي إلى

خدمة مصالحها، والدفاع عنها، والمشاركة في نشاطاتها، والانجذاب نحوها، والتطابق والتوافق معها.

- ثانيًا: توصيات الدراسة :

في ضوء نتائج الدراسة، أوصت الباحثة بما يلي:

أولاً: لرفع درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مديريّة التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الأخلاقية التي أظهرت نتائج الدراسة أنها كانت متوسطة، ولزيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلّمت الذي أظهرت نتائج الدراسة أنه كان متوسطاً أيضاً، أوصت الباحثة بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم في الأردن بما يلي:

-إقامة دورات علمية لمديرات المدارس حول ماهية القيادة المدرسية الأخلاقية، وأهميتها،

وايجابياتها، وسبل تطبيقها، وعقد دورات علمية للمعلّمت تتعلق بالالتزام التنظيمي، وايجابياته، وطبيعته، ومبادئه، وكيفية تحقيقه.

-تقديم جائزة سنوية لأفضل قائد مدرسي أخلاقي، ولأحسن معلّمة من حيث الالتزام التنظيمي.

- جعل مدى ممارسة القيادة الأخلاقية ضمن معايير التفوق في القيادة المدرسية، ووضع الالتزام التنظيمي ضمن أسس تقييم الأداء الوظيفي للمعلّمت.

ثانياً: ولكشف العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومتغيرات أخرى مختلفة عن متغير الالتزام التنظيمي الذي تناولته الدراسة، أوصت الباحثة بإجراء دراسات حول العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكلّ من الذكاء الأخلاقي، والتغير القيمي، والمسؤولية الاجتماعية، والاعتزاز الوظيفي.

المراجع

أ. مراجع العربيّة:

- أبو منى، إلهام يوسف محمد، درجة فاعلية إدارة الذات لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير، (2018)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، المملكة الأردنية الهاشمية.
- بني صخر، محمد خالد عودة الحماد، درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية لديهم في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير، (2017)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، المملكة الأردنية الهاشمية.
- بني عيسى، أحمد محمد، وأبازيد، رياض أحمد (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء المعلمين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات، 41(2)، ص362-375.
- الجعيثني، ختام قاسم مصطفى، درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، رسالة ماجستير، (2017)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حنونة، سامي إبراهيم حماد، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستي، (2006)، جامعة العلوم الإسلامية، غزة، فلسطين.
- خريشا، سعود (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى قيمهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن، دراسات، 45(4)، ص270-286.

- الخشروم، محمد مصطفى(2011). تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، 27(3)، ص169-199.
- الدجاني، ياسمين محمود ناصر، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، (2018)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- درادكة، أمجد، ومطيري، هدى(2017)، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13(2)، ص 223-237.
- ذيب، محمد رشدي أحمد، والسعود، راتب(2014).درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الاردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم.دراسات، العلوم التربوية، 41(ملحق 1)، ص494-512.
- راضي، جواد محسن وحسن، عبدالله كاظم (2011).العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الالتزام التنظيمي دراسة اختيارية في كلية الإدارة والاقتصاد، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7(21)، ص103-120.
- الرتمي، سماح(2016). "أثر السلوك الأخلاقي للقيادة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة مؤسسة رغوة الجنوب- تقرت-"، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر.

-الشاعر، عماد سعيد محمد، ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، (2017)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- شما، فتحي محسن، والشрман، منيرة محمود(2019). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(1)، ص 695-729.

- عابدين، محمد عبدالقادر وشعبيات، محمد عوض وحلبية، بنان محمد (2012).درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدّرها معلّمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 2(28)، ص 327-363.

-عاشوري، ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير، (2015)، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.

-العامري، محمد بن علي شيبان(1436هـ، 5/27).سلوك الالتزام التنظيمي.تم الاستخراج من

موقع <https://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1549&SecID=40>

- العتيبي، أحمد بركة مبارك، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية و علاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير، (2013)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

- العرايضة، رائدة هاني محمود، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في

عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة

ماجستير، (2012)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

-علي، ناهد علي، دور القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية

في محافظة جرش، من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، (2015)، جامعة جرش، جرش، المملكة

الأردنية الهاشمية.

-العوفي، محمد بن غالب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير،

(2005)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

-العايشي، سالم (2019). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في

المنظمات الرياضية"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

-العنزي، تهناني صالح، وعبد العزيز، صفوت حسن (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا

الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. مجلة العلوم الإنسانية و

الاجتماعية (44)، ص 49-70.

- الغامدي، سعيد بن محمد آل عاتق، النمط القيادي لمدير المدرسة و أثره على الالتزام

التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة

الإدارية، رسالة ماجستير، (1430هـ/2008م)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية

السعودية.

- الغرابوي، محمد حسن محمود، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني". رسالة ماجستير، (2014)، الجامعة العلوم الإسلامية، المدينة، قطاع غزة، فلسطين.
- فلمبان، إيناس فؤاد نواوي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، (1429هـ/2007م)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- القرني، عبدالله عالي والزايدي، أحمد بن محمد (2016). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، 35(170)، ص 649-694.
- القصير، عثمان محمد، وعليمات، صالح ناصر (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية، دراسات، 44 (2)، إرد، المملكة الأردنية الهاشمية.
- محمود، آدم محمد حسين و بابكر، أزري منصور أحمد وابوقايدة، بهيسة حسن محمد وسليمان، تسنيم بابكر أحمد وعبدالله، مشكاة غازي النعيم، التسويق الداخلي وأثره على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصناعية السودانية، رسالة ماجستير، (2016)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- المخاريز، لافي صالح عقيل، والسعودي، موسى (2017). إدارة الصراعات والالتزام التنظيمي للمعلمين وتحديد إستراتيجية ذلك لاستخدامها في التعليم، دراسات، 44 (2)، ص 273-282.

- مرزوق، عبد العزيز علي(2014). دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ،مجلة الدراسات والبحوث التجارية.

- قطيشات، دلال خالد محمد، أنموذج مقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية، أطروحة دكتوراه، (2015)، الجامعة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

-مسلم، عزيزة علي محمود، درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان، وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين". رسالة ماجستير، (2016)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، المملكة الأردنية الهاشمية.

-المعمارية، موزة بنت حمود بن علي، ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط،رسالة ماجستير، (2014)، جامعة نزوة، سلطنة عمان.

- Akoto, M&Allida,D.(2017). Relationship of School Climate and Organizational Commitment of Secondary School Teachers in West Kenya Union Conference, *Baraton Interdisciplinary Research Journal* ,7(Special Issue), 1-9.
- Batugal, M. L. C.& Darin J. C. T.(2019).Influence of Organizational Culture on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Case of Catholic Higher Education .
- Bharti (2016).Extent Of Perceived Organizational Commitment .B.K, Among Private And Government High School Teachers, International 4816 .-*Journal of Human Resource &Industrial Research*, 3(6) ,2349
- Brown, R.B.(1996).Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behavior*. 49(3):230-251.
- Buyukgoze,H.,(2017).Assessing School Principals' Ethical LeadershipBehaviours: A Cross-Sectional Study Among Turkish Teachers . *MIER Journal of Educational Trends and Practice*7(1)
- Eranil,A. K. &Özbilen, F, M. (2017). Relationship between School Principals' Ethical Leadership Behaviours and Positive Climate Practices. *Journal of Education and Learning*,.6(4).
- Karaköse, T.(2007). High School Teachers' Perceptions Regarding Principals' Ethical Leadership in Turkey. *Asia Pacific Education Review*, 8(3), 464-477.
- Korkmaz, T., &Menge, S. (2018). The impact of workplace spirituality on organizational commitment at schools: the moderating effect of gender. *European Journal of Educational Management*, 1(1), 9-16.

- Lorch, Chris Aaron (2019). *"Identifying Predictors of Organizational Commitment Among Community College Faculty Members in Arkansas"*. Theses and Dissertations. 3156.
- NaderiAnari, N. (2012). Teachers' Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, *Journal of Workplace Learning*, 24(4) pp. 256-269.
- Shafiq, M. &Rana, A. R. (2016). Relationship of Emotional Intelligence to Organizational Commitment of College Teachers in Pakistan. *Eurasian Journal of Educational Research*, 62, (2),1-14.
- Tadesse, E. F.(2019.) Teachers' Organizational Commitment at Secondary School in Addis Ababa, Ethiopia,*International Journal of Education and Research*. (4), pp. 53-68.

الملاحق

ملحق (1)

أداتا الدّراسة بصورتها الأولىّة

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور المحترم/الأستاذ الدكتورة المحترمة

الاسم:.....

الجامعة.....التّخصص.....

الرّتبة العلميّة.....

السّلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

فتقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة القيادة الأخلاقيّة لدى مديرات المدارس الثانويّة في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى الالتزام التّنظيمي لدى المعلّمات " لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربويّة في الجامعة الهاشمية.

ولتحقيق هدف الدراسة، سيتم استخدام استباننتين عالميتين مطبقتين دوليًّا: الأولى لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، والثانية لقياس مستوى الالتزام التنظيمي.

ونظرًا لما عرف عنكم من معرفة ودراية وخبرة وكياسة، أضع بين أيديكم الاستباننتين المرفقتين، راجيًّا التفضل بتحكيما لتحديد مدى تحليهما بالصدق عبر إبداء رأيكم في فقراتهما، للحكم على درجة ملاءمتها لأغراض الدراسة، والحكم على ما إذا كانت صالحة، أو بحاجة لتعديل وتصحيح وحذف وإضافة.

شاكرة لكم على حسن تعاونكم

معلومات أساسية:

1. التّخصص: أ. علمي () ب. إنساني ()
2. الخبرة العمليّة: أ. أقل من 10 سنوات () ب. 10سنوات فأكثر ()
3. المؤهل العلمي: أ-بكالوريوس () ب-دراسات عليا ()

أولاً: (استبانة قياس درجة القيادة الأخلاقية لدى المديرات)

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
1	تصغي مديرة المدرسة لآراء واقتراحات المعلمات واقتراحاتهم.						
2	تضبط مديرة المدرسة العاملات معها اللواتي ينتهكن المعايير الأخلاقية.						
3	تتعامل مديرة المدرسة في حياتها الشخصية بمنظومة أخلاقية.						
4	تولي مديرة المدرسة أهمية لمصالح المعلمات .						
5	تتخذ مديرة المدرسة قرارات عادلة ومتوازنة.						
6	يمكن الوثوق بمديرة المدرسة .						
7	تناقش مديرة المدرسة أخلاقيات وقيم العمل مع المعلمات.						
8	تمثل مديرة المدرسة النموذج في كيفية عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية.						
9	تُحدد مديرة المدرسة النجاح ليس بالنتائج فقط، بل أيضًا بكيفية تحقيقها.						
10	عندما تصنع مديرة المدرسة القرارات، فإنها تسأل: ما هو الشيء الصحيح الذي يجب عمله؟						

ثانياً: (استبانة قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات)

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة		الانتماء للمجال		الفقرات	الرقم
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
						أ. الالتزام العاطفي	
						أستمتع بالحديث مع صديقاتي عن المدرسة خارج نطاق العمل.	1
						أشعر بشكل دائم بأن مشكلات المدرسة هي مشكلاتي الخاصة.	2
						أشعر بأنني عضو فاعل في المدرسة.	3
						أشعر بأن ارتباطي بالمدرسة ارتباط نفسي.	4
						أشعر بأنني لا أستطيع العمل في مدارس أخرى مماثلة.	5
ب. الالتزام الاستمراري							

						6	ليس من السهل ترك العمل في المدرسة الحالية حتى لو توافرت لدي الرغبة بذلك.
						7	اتخاذ قرار بترك العمل في المدرسة يسبب لي مشكلات في حياتي.
						8	عملي في المدرسة يعكس مدى اضطراري للعمل بنفس القدر الذي يعكس رغبتني الحالية في العمل.
						9	أشعر بأن الوظيفة المتاحة لي حاليًا لا تتوافر في المدارس الأخرى.
						10	أشعر بعدم توافر وظائف شاغرة في مدارس أخرى في حال تركي للعمل الحالي.
ج. الالتزام المعياري							
						11	ليس من الضروري أن تظهر المعلمة ولاءها دائمًا للمدرسة.

						يبدو لي بأن الانتقال للعمل من مدرسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي.	12
						إن التزامي مع المدرسة نتيجة لاعتقادي بأن الولاء أمر مهم، وشعوري بأنه التزام أخلاقي.	13
						أشعر بأنه ليس من الصواب ترك عملي الحالي حتى لو حصلت على عروض عمل أفضل.	14
						أعتقد بأن الولاء المستمر للمدرسة ضرورة أخلاقية.	15
						أعتقد بأن الاستمرار بوظيفة واحدة مدى الحياة أفضل.	16

ملحق (2)

أسماء المحكمين لاستبانه الدراسة وفقاً لمراكزهم الوظيفية حسب بيانات العام

الدراسي (2021/2020)

الرقم	الاسم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	الجامعة
1	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	الإدارة التربوية	أستاذ	الجامعة الأردنية
2	الأستاذ الدكتور محمد أمين القضاة	أصول التربية	أستاذ	الجامعة الأردنية
3	الأستاذ الدكتور محمد سليمان جوارنة	مناهج و أساليب التدريس	أستاذ	الجامعة الهاشمية
4	الأستاذ الدكتور هاني عبدالرحمن الطويل	الإدارة التربوية	أستاذ "شرف"	الجامعة الأردنية
5	الأستاذ الدكتور محمود خالد الجرادات	إدارة تربوية	أستاذ	الجامعة الهاشمية
6	الأستاذ الدكتور عبدالسلام يوسف الجعافرة	مناهج وأساليب تدريس	أستاذ	جامعة الزرقاء الخاصة
7	الدكتور جلال الضمرة	إرشاد تربويّ	أستاذ مشارك	الجامعة الهاشمية
8	الدكتور صالح أحمد عبابنه	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	الجامعة الأردنية
9	الدكتور محمد نور بني ارشيد	أصول التربية	أستاذ مشارك	جامعة الزرقاء الخاصة
10	الدكتور أحمد داود	مناهج وأساليب	أستاذ مساعد	جامعة الزرقاء

الخاصة		تدريس		
الجامعة الهاشمية	أستاذ مساعد	أصول التربية	الدكتور زهير حسين الزعبي	11
الجامعة الهاشمية	أستاذ مساعد	أصول التربية	الدكتور عمر تيسير بطاينة	12
جامعة الزرقاء الخاصة	أستاذ مساعد	مناهج وأساليب تدريس	الدكتور محمود مروح	13

ملحق (3)

أداتا الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

المعلمة المحترمة

تحية طيبة وبعد،

فتقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية في

محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في الإدارة التربوية من الجامعة الهاشمية.

وتتضمن الدراسة استبانتيين: الأولى تتعلق بالقيادة الأخلاقية لدى مديرة مدرستكم الموقرة. وتتكون من (10) فقرات،

وتتعلق الثانية بقياس مستوى الالتزام التنظيمي لديكم، وتتكون من (16) فقرة. لذا أرجو التكرم بالإجابة عن فقرات

الاستبانتيين بتمعن وموضوعية، واختيار درجة الموافقة التي ترونها مناسبة بوضع إشارة (x) على يسار كل فقرة من

الفقرات داخل العمود المناسب، علمًا بأن الاستبانتيين مخصصتان لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

معلومات أساسية:

1. التخصص: أ. علمي () ب. إنساني ()
2. الخبرة العملية: أ. أقل من 10 سنوات () ب. 10 سنوات فأكثر ()
3. المؤهل العلمي: أ- بكالوريوس () ب- دراسات عليا ()

أولاً: استبانته قياس درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة الأخلاقية :

الرقم	الفقــــــــــــــــرات	درجة الموافقة				
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
1	تصغي مديرة المدرسة لآراء المعلمات واقتراحاتهن.					
2	تعاقب مديرة المدرسة العاملات معها اللواتي ينتهكن المعايير الأخلاقية.					
3	تلتزم مديرة المدرسة في حياتها الشخصية بمنظومة أخلاقية.					
4	تولي مديرة المدرسة أولوية لمصالح المعلماتن .					
5	تتخذ مديرة المدرسة قرارات عادلة ومتوازنة.					
6	يمكن الوثوق بمديرة المدرسة .					
7	تناقش مديرة المدرسة أخلاقيات العمل وقيمهم مع المعلمات.					
8	تعد مديرة المدرسة نموذجاً في عمل الأشياء بطريقة صحيحة أخلاقياً.					
9	معيار مديرة المدرسة للنجاح ليس النتائج فقط، بل أيضاً كيفية تحقيقها.					
10	عندما تصنع مديرة المدرسة القرارات، تأخذ بالاعتبار الشيء الصحيح الذي يجب عمله.					

ثانياً: استبانته قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات :

درجة الموافقة					الفقرات	الرقم
غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
					أ. الالتزام العاطفي	
					1	أستمتع بالحديث عن المدرسة مع صديقاتي خارج نطاق العمل.
					2	أشعر دائماً بأن مشكلات المدرسة هي مشكلاتي الخاصة.
					3	أشعر بأني عضو مهم في المدرسة.
					4	أشعر بأنم يرتبطة نفسياً بالمدرسة.
					5	أشعر بأني لا أستطيع العمل في مدارس أخرى مماثلة.
					ب. الالتزام الاستمراري	
					6	ليس من السهل علي ترك العمل في المدرسة الحالية.
					7	اتخاذ لقرار ترك العمل في مدرستي يسبب لي مشكلات في حياتي.
					8	أعمل في المدرسة مضطرة.
					9	أشعر بأن الوظيفة المتاحة لي حالياً لا تتوافر في مدارس أخرى.
					10	أشعر بعدم توافر وظائف شاغرة في مدارس أخرى في حال تركي للعمل الحالي.
					ج. الالتزام المعياري	
					11	ليس من الضروري أن تظهر المعلمة ولاءها دائماً للمدرسة.
					12	يبدو لي بأن الانتقال للعمل من مدرسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي.
					13	إن التزام المعلمة بالمدرسة ناتج عن اعتقادي الأخلاقي بأن الولاء التنظيمي أمر مهم.
					14	أشعر بأنه ليس من الصواب ترك عملي الحالي حتى لو حصلت على عروض عمل أفضل.
					15	أعتقد بأن الولاء المستمر للمدرسة ضرورة أخلاقية.
					16	أعتقد بأن الاستمرار بوظيفة واحدة مدى الحياة أفضل.

ملحق رقم (4)

الصيغة الأصلية لمقياس القيادة الأخلاقية باللغة الإنجليزية :

Ethical Leadership Scale

Background

The scale is described in this article : Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597805000397] (Brown, Treviño & Harrison, OBHDP, 2005)

The survey items were designed to tap the full domain of ethical leadership that could apply to both formal and informal leaders (as long as the leader is recognized by the perceiver or respondent), and to leaders at all organizational levels. But, we focus this research on direct supervisors, the immediate authority argues who set expectations, model behavior, and manage employees' daily performance.

The Scale

Each item was followed by a 5-point Likert-type response format (1D Strongly Disagree to 5 D Strongly Agree). -

Items:

- Listens to what employees have to say
- Disciplines employees who violate ethical standards
- Conducts his/her personal life in an ethical manner
- Has the best interests of employees in mind
- Makes fair and balanced decisions
- Can be trusted
- Discusses business ethics or values with employees
- Sets an example of how to do things the right way in terms of ethics
- Defines success not just by results but also the way that they are obtained
- When making decisions, asks "what is the right thing to do?"

Personal note

I don't particularly like this scale very much, as I can spot some major weaknesses. Read their paper But, it is relatively well accepted. So, just use with care.

المصدر: (Brown, Trevion and Harrison, OBHDP, 2005)

ملحق (5)

المراسلات الرسمية

مجلس التعليم
بمحافظة الزرقاء
الرقم: 23/7/1
التاريخ: 6/9/2020

وزارة التربية والتعليم *
مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الاولى

مديري و مديرات المدارس الثانوية الحكومية

الموضوع: تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اشارة الى كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم 29551/10/3 تاريخ 2020/8/30
تقوم الطالبة / رينيه عرسان عبد الحليم السعدي بإجراء دراسة عنوانها " درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري
المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين " استكمالاً لمتطلبات
الحصول على درجة الماجستير في تخصص الادارة التربوية من الجامعة الهاشمية ويحتاج ذلك الى تطبيق أدوات
الدراسة على عينة من معلمي/معلمات مدرستك .

أرجو تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها ، على ان يتم مطابقة الادوات المرفقة مع
الادوات المطبقة .

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم
مدير الشؤون الإدارية
الدكتور أحمد محمد بني أحمد

نسخة/مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة/رق التدریب والإشراف التربوي
نسخة/الديوان

د.ز 2020/9/6