

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة
العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم

The Degree of Practicing Ethical Leadership by Private
Secondary Schools principals in The Capital Amman And Its
Relation To The Organizational Commitment of Teachers' From
Their Point of View.

إعداد

ياسمين "محمد ناصر" محمود الدجاني

إشراف

الكتور أمجد محمود درادكة

قنمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني / 2018

تفويض

أنا الطالبة/ ياسمين محمد ناصر محمود الدجاني أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: ياسمين محمد ناصر محمود الدجاني

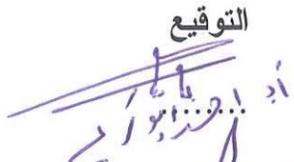
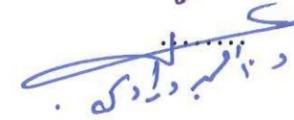
التاريخ: ٣ / ١ / 2018م

التوقيع: ياسمين الدجاني

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة (عمّان) وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم "، للطالبة/ ياسمين محمد ناصر محود الدجاني، في جامعة الشرق الأوسط وأجيزت بتاريخ: 2018/1/3م.

أعضاء لجنة المناقشة

| التوقيع | الاسم | |
|---|-------------------------------|------------------------|
|  | الأستاذ الدكتور أحمد أبو كريم | عضواً ورئيساً |
|  | الأستاذ الدكتور منصور وريكات | عضواً وممتحناً خارجياً |
|  | الدكتور أمجد محمود درادكة | عضواً ومشرفاً |

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع....

إلى رفيق دربي والدي الغالي المهندس محمد ناصر الدجاني حفظه الله...

إلى والدتي الحنونة حفظها الله...

إلى إخواني وأخواتي رعاهم الله...

إلى الدكتور يحيى داوود ... والدكتورة هناء داوود...

إلى من قدم لي يد العون والمساعدة إحسان صدقي، وهالة محمد، ووجدي جبريني...

إلى جميع الزملاء والزميلات العاملين في مدرسة المحور الدولية...

والى كل قيادي تربوي يحمل رسالة تنمية وبناء للإنسان...

أهدي لكم جميعاً هذا العمل المتواضع.

الباحثة

ياسمين محمد ناصر الدجاني

شكر وتقدير

قال تعالى في كتابه الحكيم:

﴿اقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم﴾ [سورة العلق: آية 3-5]
أشكر الله تعالى فهو المنعم والمتفضل قبل كل شيء، أشكره أن حقق لي ما أصبو إليه في
استكمال درجة الماجستير، بل هياً لي من سهل علي الصعاب، والصلاة والسلام على
رسولنا محمد صلى الله عليه وسلم المعلم الأول وعلى آله وصحبه أجمعين.

ثم الشكر والعرفان بالجميل لكل صاحب فضلٍ ولكل من غمرني بتواضعه وعلمه ولكل من
قدم لي التوجيهات والنصائح التي أسهمت في إثراء رسالتي، وعظيم الشكر إلى أستاذي
الدكتور أمجد درادكة، والشكر موصولاً لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم التربوية
في جامعة الشرق الأوسط.

فجزاهم الله كل خير

الباحثة

ياسمين محمد ناصر الدجاني

فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|---------------------------------------|--|
| أ | العنوان |
| ب | التفويض |
| ج | قرار لجنة المناقشة |
| د | الإهداء |
| هـ | شكر وتقدير |
| و | فهرس المحتويات |
| ح | قائمة الجداول |
| ي | قائمة الملاحق |
| ك | الملخص باللغة العربية |
| ل | الملخص باللغة الإنجليزية |
| الفصل الأول | |
| خلفية الدراسة وأهميتها | |
| 1 | مقدمة |
| 3 | مشكلة الدراسة |
| 4 | أهداف الدراسة وأسئلتها |
| 5 | أهمية الدراسة |
| 6 | حدود الدراسة |
| 7 | محددات الدراسة |
| 7 | مصطلحات الدراسة |
| الفصل الثاني | |
| الأدب النظري والدراسات السابقة | |
| 8 | الأدب النظري |
| 21 | الدراسات السابقة |
| 26 | خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسات الحالية منها |
| الفصل الثالث | |
| الطريقة والإجراءات | |
| 28 | منهج الدراسة المستخدم |
| 28 | مجتمع الدراسة |

| | | |
|---------------------------------|-------|--|
| 29 | | عينة الدراسة |
| 30 | | أداتا الدراسة |
| 31 | | صدق أداتي الدراسة |
| 32 | | ثبات أداتي الدراسة |
| 33 | | متغيرات الدراسة |
| 33 | | إجراءات الدراسة |
| 35 | | المعالجة الإحصائية |
| الفصل الرابع | | |
| نتائج الدراسة | | |
| 36 | | النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول |
| 42 | | النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني |
| 47 | | النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث |
| 49 | | النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع |
| 55 | | النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس |
| الفصل الخامس | | |
| مناقشة النتائج والتوصيات | | |
| 62 | | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول |
| 64 | | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني |
| 66 | | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث |
| 66 | | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع |
| 67 | | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس |
| 69 | | التوصيات |
| المراجع | | |
| 70 | | المراجع باللغة العربية |
| 75 | | المراجع باللغة الإنجليزية |

قائمة الجداول

| رقم الفصل-رقم الجدول | المحتوى | الصفحة |
|----------------------|---|--------|
| 1-3 | توزيع مجتمع الدراسة لمعلمي ومعلمات المدارس الخاصة ضمن المديریات التابعة للعاصمة عمان للعام الدراسي 2017-2018 | 29 |
| 2-3 | توزع عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة من مديریات التربية والتعليم في العاصمة عمان | 30 |
| 3-3 | توزع عينة الدراسة حسب متغيراتها | 30 |
| 4-3 | قيم معاملات الثبات وقيم الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة | 32 |
| 5-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً | 36 |
| 6-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة لفقرات مجال الصفات لشخصية الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً | 37 |
| 7-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة لفقرات مجال العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً | 39 |
| 8-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة لفقرات مجال الصفات لإدارية الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً | 40 |
| 9-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً | 42 |
| 10-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات مجال المسؤولية اتجاه المدرسة مرتبة تنازلياً | 43 |
| 11-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان | 45 |

| | | |
|----|---|------|
| | من وجهة نظرهم لفقرات مجال الالتزام الإتجاهي مرتبة تنازلياً | |
| 46 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات مجال الالتزام الإستمراري مرتبة تنازلياً | 12-4 |
| 48 | معامل الارتباط بين درجة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان باستخدام معامل ارتباط بيرسون | 13-4 |
| 49 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة ، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس | 14-4 |
| 50 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة تبعاً لمتغير الخبرة | 15-4 |
| 51 | تحليل التباين الاحادي(ANOVA) لايجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة تبعاً لمتغير الخبرة | 16-4 |
| 53 | اختبار شففيه للمقارنات البعدية لايجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة تبعاً لمتغير الخبرة | 17-4 |
| 54 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة ، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي | 18-4 |
| 55 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم ، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس | 19-4 |
| 57 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة | 20-4 |
| 58 | تحليل التباين الاحادي(ANOVA) لايجاد دلالة الفروق الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة | 21-4 |

| | | |
|----|--|------|
| 59 | اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لإيجاد دلالة الفروق في درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة | 22-4 |
| 61 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي | 23-4 |

قائمة الملحقات

| الصفحة | المحتوى | رقم |
|--------|--|-----|
| 78 | أداتا الدراسة بصورتيهما الأوليتين | 1 |
| 87 | قائمة بأسماء المحكمين | 2 |
| 88 | أداتا الدراسة بصورتيهما النهائيتين | 3 |
| 94 | كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم | 4 |
| 95 | كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية | 5 |

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم

إعداد

ياسمين محمد ناصر الدجاني

إشراف

الدكتور أمجد محمود درادكة

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتم استخدام استبانتان؛ الأولى القيادة الأخلاقية مكونة من (36) فقرة موزعة على (الصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية)، والثانية الالتزام التنظيمي مكونة من (23) فقرة موزعة على (الالتزام الاتجاري، الالتزام الاستمراري، المسؤولية اتجاه المدرسة)، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية المنتظمة وتكونت من (370) معلما ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة الاتي: إن درجتي ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الخبرة العملية لصالح الفئة 10 سنوات فأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، الالتزام التنظيمي، المعلمين، مديري

المدارس

The Degree of Practicing Ethical Leadership by Private Secondary Schools Principals in the Capital and its Relation to the Organizational Commitment of Teachers' from Their point of view.

Prepared by

Yasmeen Mohammad Aldajani

Supervised by:

D. Amjad Mahmoud Daradkah

Abstract

The current study aims to identify the degree of practicing ethical leadership by the principals of private secondary schools in the capital, Amman and its relationship to the organizational commitment of the teachers from their point of view. In order to achieve the goals of this study the descriptive associative approach has been applied on a sample consisted of (370) teachers who work in private high schools. The study used two questionnaires : the first questionnaire of the ethical leadership consists of (36) items distributed on (personal ethical and moral characteristics, ethical- administrative characteristics , human relationships). The second questionnaire of the organizational commitment consisted of (23) items distributed on (directional commitment, continuing commitment, responsibility towards the school).

The validity and reliability of the two studies has been verified and secured .Furthermore, the findings of the study showed that the degrees of practicing ethical leadership and organizational commitment was moderate, and there is a positive relationship statistically significant at the significance level ($\alpha < 0.05$) between the ethical leadership and organizational commitment due to the principal "experience" in favor of 10 years and above , but no statistically significant differences were found due to both principals of experience ,gender and scientific qualification.

Key words: Degree of Practicing Ethical Leadership ,Organizational Commitment, Principals.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

تعد الأخلاق ركناً أساسياً من الأركان التي تقوم عليها المجتمعات الإنسانية، وتؤدي دور الضابط في العلاقات الاجتماعية بين القوى العاملة في المؤسسات كافة والتربوية خاصة، لذلك فقد استوجب على القائد أن يكون مدركاً للمهارات الإدارية والفنية والشخصية التي تمكنه من إتمام واجباته وتلبية احتياجات المرؤوسين على أكمل وجه، تماشياً مع الرؤية المتمثلة في تنمية المؤسسة وتطويرها وإيجاد مجتمع تنظيمي تسوده مكارم الأخلاق.

وفي ظل التزايد المعرفي من حيث عدد المدارس كان لا بد من وجود نمط قيادي يحكم هذا التطور والتزايد والتغير السريع في المجتمع، وعليه يتوجب على القادة أن يمتلكون المهارات اللازمة لتطبيق وتعزيز الممارسات الإيجابية التي تحقق الوصول إلى الهدف والارتقاء بالمؤسسة سواء في مكونات الوسط التربوي أو في منهجية العمل الإداري.

"ومن هنا اقتضت الضرورة التركيز على بناء شخصية أخلاقية للقادة من خلال إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة، وتفعيل مبادئ القيادة الأخلاقية لديهم ومنها: الإخلاص، والأمانة، والصدق، والتواضع، والمساءلة، والعدالة، والالتزام، والوضوح، والسرية في العمل، والموضوعية، وتقييم أداء العاملين بصدق" (الغامدي، 2002).

وتعرف القيادة الأخلاقية: " القيادة التي تعتمد المبادئ الأخلاقية التي توفر الأسس اللازمة لمختلف المفاهيم الحديثة للعمل والأعمال الإدارية والمنظمات" (العميان، 2005).

ويعد الإلتزام التنظيمي من المتغيرات الحديثة التي لاقت اهتماماً كبيراً من الباحثين، فهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمس في تصرفات العامل من حيث انتمائه للمؤسسة وولائه لها وبذل الجهد والوقت لإنجاحها، وهذه الأهمية لها أثر كبير في المؤسسات ونتائجها على مستوى الفرد وجماعة العمل والمؤسسة ذاتها.

ويوجه الإلتزام التنظيمي سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، كما أنه يعكس الخصائص الداخلية للمنظمة ومدى استجابة العاملين للإلتزام التنظيمي وتفاعلهم داخل البيئة المدرسية، وما تحققه هذه العلاقة من رفع مستوى الإنتاجية لدى المعلمين في المدرسة، ويشير بوثر وسميث المشار إليه في العوفي (2005: 33). بأن الإلتزام التنظيمي هو: " توجه يتسم بالفاعلية والإيجابية نحو المنظمة".

إن التزام الأفراد في عملهم يشير إلى تقبلهم لقيم وأهداف المنظمة التي يعملون بها، وتفانيهم ورجبتهم القوية وجهدهم المتواصل في تحقيق أهدافها، وسيظل موضوع الإلتزام التنظيمي مفتاحاً أساسياً مهماً في تحديد توافق العمال مع منظماتهم، فإذا كان هناك التزام نحو المنظمة سيكون هناك استعداداً كافٍ لتكريس كل الجهود والتفاني في إنجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والاستمرار بالعمل، أما انخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي ستتبعه آثار سلبية وكلفة على المنظمة، كالتسيب الوظيفي وانخفاض الرضا الوظيفي وغيرها، لذا أصبح الإلتزام التنظيمي مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية في الأداء والكفاءة في الإنتاجية، ومؤشراً دالاً على نجاح المنظمات.

يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشمل الرغبة القوية في البقاء كعضو فيها، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهود إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد على بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

مشكلة الدراسة:

يعتبر مدير المدرسة هو المسؤول الأول والمشرف على جميع شؤونها التربوية والاجتماعية والادارية والتعليمية، فقد زادت وتشعبت مهماته، فقد أصبح من الضروري أن يرسخ القيم الأخلاقية في نفوس العاملين، وأن يحتكم إلى الشريعة الاسلامية، واجتتاب ما هو مخل بشرف المهنة، ويراعي قواعد الآداب والاحترام في جميع مجالات العمل ومع جميع العاملين، وينشئ الطلبة في بيئة صحية آمنة تضمن أن يكون هذا الجيل وهذه المخرجات تعود بالنفع والفائدة على أنفسهم وعلى مجتمعهم.

تعد القيادة الأخلاقية من الضروريات الأساسية في الإدارة المدرسية، وتتعكس آثارها الايجابية على العملية التربوية وعلى مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، والعلاقات الاجتماعية داخل المدرسة، فالمدرسة هي الجهة المسؤولة عن تحقيق الأهداف وتنمية واعداد الطلبة، وتقع مهمة نجاحها في أداء رسالتها على العنصر البشري (معلمين ومديرين)، ولأن المدير هو القائد عليه أن يتمتع بأخلاقيات المهنة كي يجعل العاملين يسهمون معه في تحقيق الأهداف كونه مصدر ثقة لديهم (درادكه والمطيري، 2017).

أكدت بعض الدراسات السابقة من خلال توصياتها كدراسة الشريف والتتح (2011)، ودراسة العرايضة (2012)، أن ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بمستويات متوسطة، ولها انعكاس ايجابي على سلوك المعلمين، ودراسة براون (2003)، ودراسة الخشالي (2003)، ودراسة العوفي (2005) أن الالتزام التنظيمي للمعلمين مرتبط بالممارسات الأخلاقية للمدراء.

ومن خلال عمل الباحثة كمديرة مدرسة خاصة في مدينة عمان فقد لفت انتباهها أنه يوجد عدد من المؤشرات الدالة على قصور في ممارسة القيادة الأخلاقية رغم أهميتها وانعكاسها الايجابي على سلوكيات المعلمين والتزامهم التنظيمي، وذلك لأن المدراء لا يولونها اهتماماً كبيراً، كما واجهت الباحثة فجوة كبيرة عندما عملت كمعلمة في التربية والتعليم بينها وبين مدير المدرس الذي كان يمارس بعض السلوكيات غير المنصفة وشعرت في كثير من المواقف بالظلم.

مما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي: ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة ممارسة الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة والالتزام التنظيمي وجهة نظر المعلمين في عمان، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما درجة ممارسة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية

لدى مديري المدارس ودرجة الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمين في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمين في درجة ممارستهم الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية في معرفة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ودرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان.

الأهمية النظرية للدراسة:

1. توفر أدباً نظرياً وأداة يمكن توظيفها لإجراء دراسات أخرى تتناول متغيرات أخرى غير تلك التي تناولتها الباحثة.
2. قد تسهم هذه الدراسة في زيادة الوعي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بمبادئ وأسس القيادة الأخلاقية وطريقة تطبيقها في المدارس بفاعلية وكفاءة .
3. يؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان ومعلميها من خلال تعرفهم على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لديهم وعلاقتها بدرجة الإلتزام التنظيمي للمعلمين في مدارسهم.
4. يمكن للدراسة الحالية أن تشكل نتائج وتوصيات تصبح مرجعاً علمياً يفيد أصحاب القرار في وضع الخطط والإجراءات التي يمكن أن تساهم في تحسين ورفع مستوى الأداء في المجال التربوي والتعليمي.

الأهمية التطبيقية للدراسة:

1-ستفيد هذه الدراسة التربويين فياتساع مدى المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة الأردنية (عمان)، بأهمية ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والسلوك الناتج عن هذه الممارسات.

2-تحسين أداء مديري المدارس في قطاع الإدارة التربوية.

3-وضع أسس ومعايير فاعلة لاختيار مديري المدارس من قبل وزارة التربية والتعليم.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

1. البشرية: المعلمون والمعلمات في المدارس الثانوية الخاصة.

2. المكانية: محافظة العاصمة الأردنية (عمان).

3. الزمانية: الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2018/2017.

محددات الدراسة

تحدد نتاج هذه الدراسة بدرجة صدق أدوات الدراسة وثباتها كما تتحدد نتائج هذه الدراسة بموضوعية

المستجيبين وأمانتهم العلمية وتعمم نتائج هذه الدراسة على المجتمع الذي أخذت منه هذه العينة و

المجتمعات المماثلة.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الأخلاقية: عرف براون (Brown) المشار إليه في الشريفي والتتح (2011:145) القيادة الأخلاقية

بأنها: "السلوك المناسب الذي يظهره الفرد من خلال نشاطاته وعلاقاته البينشخصية، وتعزيز هذا السلوك لدى الأتباع عن طريق عمليات الاتصال ذي الإتجاهين، والتعزيز واتخاذ القرار".

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: الدرجة التي حصل عليها مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة

العاصمة عمان من خلال استجابة المعلمين على فقرات الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة، والتي احتوت على

ثلاثة مجالات هي: الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية.

الإلتزام التنظيمي: ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، والتي يترتب عليها اتفاق

متبادل يبقى بقاء العلاقة التعاقدية المثمرة (الصرفي، 2005: 18).

وتعرفه الباحثة إجرائياً أنه: شعور المعلمين بالإنتماء والإلتزام وتحمل المسؤولية والرغبة بالعمل في

المدرسة من أجل تحقيق أهدافها، ويقاس من خلال استجابات المعلمين على فقرات الاستبانة الخاصة بهذه

الدراسة، والتي احتوت على ثلاثة مجالات هي: الإلتزام الاتجاهي، الإلتزام الاستمراري، والمسؤولية اتجاه

المدرسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري:

يتناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بالقيادة الأخلاقية من حيث مفهومها، ومصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية، وأبعاد القيادة الأخلاقية، كذلك طريقة تعزيز السلوك الأخلاقي، وخصائص القائد الأخلاقي، ومرتكزات القيادة الأخلاقية وأهمية القيادة للمؤسسات التربوية، والإلتزام التنظيمي: يشتمل على مفهومه، ونتائجه، والمرتكزات التي يقوم عليها، ومراحله وأنواعه وبنائه.

مفهوم القيادة الأخلاقية:

جاء في لسان العرب أن: القيادة هي مصدر الفعل "قاد"، ومنها القائد، وهو الذي يتولى توجيه الناس، وتعني "القوم" وهو نقيض "السوق"، فالقوم من أمام، والسوق من خلف، وإذا كان القرآن الكريم لم يتضمن لفظ القيادة، ولا أي من تصريفاته، إلا أن المعنى الروحي للقيادة قد ورد في قولته تعالى في (سورة النساء، 94): "يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم" صدق الله العظيم. أما في السنة النبوية المطهرة، فقد ورد عن الرسول صلى الله عليه وسلم قوله: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" (ابن منظور، 1414هـ: 546).

وفيما يتعلق بالمعنى الاصطلاحي للقيادة، فقد ظهرت تعريفات كثيرة له، تشير كلها إلى مضمون واحد هو أن هناك فرداً هو القائد وهو الذي يمتلك القدرة على التأثير، وتوجيه جماعة ما (التابعين) ضمن ظروف معينة (الموقف) من أجل تحقيق أهداف معينة.

القيادة الأخلاقية: هي مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي اتجاه المتعلم، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه ووطنه" (عثمان، 2008: 250).

وتعرف "التوضيح العملي للسلوك المثسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، واتخاذ القرار (Ponnu & Tennakoon, 2009: 21)

وعرفها ياغي (2011) هي القاعدة أو القواعد من السلوك التي يلتزم بها القائد الذي يعيش في جماعة، وتنقسم إلى قسمين: منها ما يكون طبيعياً من أصل المزاج، ومنها ما يكون مستفاداً بالعادة والتدريب، وربما كان ببداية الفكر ثم يستمر عليه أولاً فأولاً حتى يصير ملكة وفكراً عند القائد.

وتناول العوا (2008) القيادة الأخلاقية وعرفها أنها تشكل قواعد من السلوك الذي يلتزم به القائد، وهو قوة راسخة في الإدارة تنزع إلى اختيار ما هو خير وصالح إن كان الخلق خيراً، أو اختيار ما هو شر إن كان الخلق ذمياً، وبالآتي فهو شكل من أشكال الوعي القائم على ضبط سلوك الأفراد والعاملين في المنظمة.

وأوضح العمرات (2010) إلى أن القيادة الأخلاقية تحظى بالاهتمام وخاصة في النظام التربوي، لأن هذه القيادة تهتم بالعديد من العوامل التي تؤثر على مستويات نجاح المؤسسات الادارية وخاصة التربوية، كالمساءلة والعدالة والنزاهة وإعطاء كل ذي حق حقه، والتي تحكم على مخرجات النظام التربوي من خلال سلوك الأفراد.

مصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية: هناك عدد من المصادر الأساسية لأخلاق القائد التربوي التي

يعتمد عليها في تكوين مبادئه وقيمه الأخلاقية في عمله التربوي الإداري، ومن هذه المصادر ما يأتي:

المصدر الديني: يعد المصدر الديني من أهم المصادر الأخلاقية التي تنظم معاملات الناس وأعمالهم، لقد أرسى الدين الإسلامي أعظم القواعد الأخلاقية التي تضبط المهن والوظائف المتنوعة، وتستمد أخلاقيات مهنة التعليم من المصدر الديني الإسلامي الذي ينظر إلى مهنة التعليم كونه رسالة وعملاً دينياً قبل أن تكون مهنة.

المصدر الاجتماعي: فأخلاقيات القيادة التربوية تتأثر بعادات وتقاليد وأخلاق المجتمع وأعرافه، لذا فهناك

علاقة قوية بين أخلاقيات القيادة التربوية وبين المجتمع وعاداته وتقاليد (السعود وبطاح، 1996).

المصدر الاقتصادي: ويركز هذا المصدر اهتمامه على الظروف الاقتصادية للقائد التربوي، فالقائد التربوي الذي يعيش في وضع اقتصادي مقبول تتوقع منه أخلاقيات رفيعة والتزام أكيد بقواعد وأسس المهنة، أما إذا كان وضعه الاقتصادي متدنياً لا يمكنه من الوفاء بالتزاماته، فيتوقع منه الانحراف مما يسيء إلى مهنته (الشيخلي، 1999).

المصدر الفلسفي أو الفكري: إن القائد التربوي قد يتأثر بمنظومته الفكرية والفلسفية أكثر من مصادر

الأخلاق، وتكون هي الموجه لسلوكه الأخلاقي.

المصدر الإداري والتنظيمي: ويقصد به البناء التنظيمي الذي يعمل فيه الممارس لمهنة التعليم بكل ما فيها

من قوانين وأنظمة وقيم وتقاليد تحدد سلوك العاملين فيه وتوجه مساره (الغامدي، 2002).

أبعاد القيادة الأخلاقية:

أولاً: توافر السلوك الأخلاقي: يعد توافر السلوك الأخلاقي مكوناً رئيسياً في القيادة (Morgan,1993)

203 أن السلوك الأخلاقي ضروري لنجاح الفرد كقائد في المنظمة، وأن النماذج المتعددة الفاعلية

التنظيمية والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة.

وأكد هاوس (2006: 342) بأن القائد الإداري ينبغي أن يوجه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية:

الاحترام، العدالة والنزاهة، والعدالة، والأمانة والاحترام يتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم

بشراً، وأن يضع القائد قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته، وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات.

أما بالنسبة للصدق، فإن القائد الأخلاقي بحاجة إلى أن يكون صادقاً إذ أن عدم الأمانة شكل من

أشكال الكذب، وعدم الأمانة تجر العديد من النتائج المرفوضة، وأولها خلق عدم الثقة بالقائد.

ثانياً: ممارسات السلوك الأخلاقي: أشار دافت (Daft, 2004: 380) بأن العاملين يتعلموا القيم،

والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوك القائد، ولذلك ينبغي على القائد أن يستخدم الرموز،

والشعارات، والخطابات، وبراغي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع

أكبر من الكلمات.

ثالثاً: تعزيز السلوك الأخلاقي: يمكن للمديرين تعزيز السلوك الأخلاقي كما يرى كريتنر وكينك (Kreitner &

Kinicki, 2007) من خلال الآتي:

- التصرف أخلاقياً : القائد الذي يمكن أن يكون أنموذجاً قوياً للدور هو الذي يكون سلوكه الفعلي ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي.
- مراقبة العاملين ومعاقبة الذين ينتعدون عن السلوك الأخلاقي.
- تطوير مدونات أخلاقيات قيمة.

- توفير التدريب الأخلاقي.

- توفير نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.

ويشير نجم (2011: 45) إلى أن هناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها القائد الأخلاقي عن

غيره، ومنها:

1- الرؤية والالتزام الأخلاقي: إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية إستراتيجية يمتلك القائد الأخلاقي رؤية

استراتيجية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الإستراتيجية فيضفي البعد الأخلاقي إلى خياراته

الإستراتيجية، وتعتبر معياراً ومقياساً مميزاً لما يريد أن يصل إليه سواء في الأهداف أو الوسائل والأساليب.

2- امتلاك القيم الأخلاقية: وهي التي تتسم بأنها ذات بعدين أساسيين يتمثل الأول منهما في كونها قيما

أخلاقية تصلح لأن تكون دليلاً للقرارات والسلوكات في كل الأوقات والظروف، فاحترام الآخرين قيمة

أخلاقية تصلح في كل الظروف، ويتمثل المعيار الثاني في كون القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية

التي تتعرض لها المنظمة في مجال عملها.

3- امتلاك الحس الأخلاقي: يمتلك القائد الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمهام اليومية

ويطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني الخلاق مع أفرادها.

4- وجود مقاييس أخلاقية واضحة: فالقائد ينشئ قواعد أو معايير أخلاقية توضح ما هو الصحيح من الخطأ،

وبموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك.

5- العلاقات الأخلاقية المتميزة: يكون للقائد علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الأطراف سواء في بيئة العمل

الداخلية أو الخارجية وهي تعمل على بناء سمعة طيبة للمنظمة.

مرتكزات القيادة الأخلاقية:

- 1- العلاقات الانسانية بين القائد ومرؤوسيه: وهي العلاقة التي تدفع العاملين لإنجاز العمل بشكل تعاوني وتتمحور العلاقات الانسانية بين القائد ومرؤوسيه حول ما يلي:
 - حصول اندماج بين العاملين والتنظيم الذي يعملون فيه، مما ينعكس على إنجاز العاملين.
 - عدم وجود تعارض بين مصالح العاملين ومصالح التنظيم.
 - أن يتم التعامل مع العاملين في التنظيم بشكل أخلاقي وإنساني يحفظ لهم كرامتهم.
 - الاهتمام بإشباع حاجات العاملين في التنظيم (السلمي، 2008: 85).
- القيادة كوسيلة للإدارة تحفز العاملين وتستخدم مصادر القوة المتاحة للتأثير في الأفراد بقصد تحقيق أهداف التنظيم، وتتعامل القيادة مع تعارض الأهداف بأحد الأساليب الاتية:
 - الالهام:** وتعني انفراد القائد بالقرارات الملزمة للأفراد عند عدم وضوح الأساليب والنتائج المترتبة على القرارات.
 - المشاركة:** وتعني مشاركة الأفراد في صناعة القرارات عند الاختلاف على الأسباب والاتفاق على النتائج.
 - المساومة:** وتتم المساومة عند الاتفاق على الأسباب ولكن الاختلاف على النتائج.
- قرارات كمية بيروقراطية: يتم اللجوء إليها عند عدم وجود اتفاق على الأسباب والنتائج، ويتم دراسة الكلفة والنتائج المترتبة على كل بديل ويتم اختيار البديل الذي يكون قابلاً للتطبيق بأقل كلفة وأفضل نتائج من خلال الأساليب الكمية في اتخاذ القرار (الطراونة، 2010: 137).

أهمية القيادة الأخلاقية للمؤسسات التربوية :

إن التزام القائد التربوي بأخلاقيات المهنة يعد عاملاً مهماً وأساسياً في نجاح المؤسسات التربوية، وتعزيز إنتاجيتها، وتحسين جودة مخرجاتها، حيث أن أخلاقيات القائد تقود إلى بذل الجهد، وتأدية العمل بأمانة وتحمل المسؤولية بغير تردد (السعود وبطاح، 1996).

ويعد مدير المدرسة القائد التربوي المكلف بالقيام بجميع الأعباء الوظيفية في المدرسة، ويساعده في ذلك المعلمون لينتج من خلال ذلك صياغة شخصية علمية قيّمة سليمة تتمتع بالخلق القويم، وترسخ فيها القيم السامية، لذا فإن المدير له الدور الكبير في صلاح المدرسة أو إفسادها، ويؤثر فساد المدير على المدرسة من ناحيتين كما يأتي: (عابدين، 2011).

- ميل المديرين الفاسدين لاختيار من هم على شاكلتهم لملي الوظائف الشاغرة، وتولي المسؤوليات الحساسة، مما يؤثر على القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة.
- تدني احترام المرؤوسين للمدير، ولمركزه القيادي بشكل عام، مما يؤثر على علاقة المدير مع المعلمين وبالتالي على مخرجات العملية التعليمية.

تعريف الالتزام التنظيمي:

ومن أوائل من قدموا تعريفاً للالتزام التنظيمي كان (بوتر وسميث) المشار إليهما في (العوفي، 2005: 33) حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه " توجه يتسم بالفاعلية والإيجابية نحو المنظمة" وهو التعريف الذي أجمع عليه الباحثين في مجال الالتزام التنظيمي، إن تعريف بوتر وسميث من أكثر تعاريف الإلتزام التنظيمي شيوعاً ويعد هذا دليلاً على أن المصطلحين الواردين في هذا (الإلتزام، الولاء) هما مترادفان بمعنى واحد.

أما العجمي (1998: 25) فقد عرّف الإلتزام بأنه " الحالة التي يكون فيها لفرد معروفاً من خلال منظمة معينة وأهدافها ويرغب بالاستمرار فيها"، ويمكن تعريفه بأنه مدى اقتناع العاملين بقيم وأهداف المنظمة إلى درجة التوافق معها والاندماج فيها ويشعر العاملون أنهم جزء لا يتجزأ منها مما يدفعهم إلى بذل الجهود المطلوبة والتطوعية من أجل نجاح المنظمة وتقديمها ورفاهيتها.

والإلتزام التنظيمي هو "انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف المنظمة وقيمها، بصرف النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة" (joo & shim, 2010: 17).

وعرّف (يوسف، 1999: 44) الإلتزام التنظيمي أنه القوة النسبية لتعريف الشخص بنفسه على أنه موظف في المنظمة التي يعمل بها، واندفاعه نحو تحقيق أهدافها.

نتائج الإلتزام التنظيمي:

تتضمن نتائج الإلتزام التنظيمي على جميع المستويات نتائج سلبية وأخرى ايجابية:

على مستوى الفرد: حيث أكدت النتائج الايجابية على أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الايجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر الإلتزام، الأمان، التصور الذاتي الايجابي، القوة، وجود أهداف لحياة الفرد، كما تؤدي زيادة الإلتزام إلى زيادة المكافآت أكثر من زيادة الأفراد غير الملتزمين، حيث يشجعهم ذلك على بذل الجهد.

فبالرغم من الايجابيات إلا أن هناك بعض السلبيات وتكمن في:

أ. قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي

ب. زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالفرد يلتزم اتجاه منظمة معينة وانه يبذل الوقت والجهد بها، مما يؤثر على الإلتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد (الفريجات، 2009).

على مستوى الجماعة: حيث تتمثل النتائج الايجابية للإلتزام جماعات العمل فيما يلي:

- كلما زادت درجة الإلتزام عند مجموعة العمل كانت على استعداد لبذل جهد أكبر وبالاتي زيادة فاعلية مجموعة العمل.

- كلما زادت درجة الإلتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهم.

في حين أن النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل في:

- انخفاض القدرة على الخلق والإبداع والتكيف من خلال استقرار العمالة

- انخفاض معدل دوران العمل وبالاتي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة وفي هذا الصدد أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشراً سلبياً على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاماً المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة بصورة أفضل (أبوعلبة، 2015: 34).

- التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل أقل انفتاحاً على الآراء والقيم الجديدة.

- زيادة فرصة الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى (الوزان، 2006: 48).

على مستوى المنظمات: حيث تتمثل النتائج الايجابية للإلتزام المنظمة فيما يلي:

- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال زيادة الجهد المبذول، انخفاض نسبة الغياب والتأخير، انخفاض معدل الدوران.

- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر إلتزاماً يعطون صورة ايجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

- العقد النفسي هو اعتقاد شخصي بوجود علاقة متبادلة بين الفرد وطرف اخر كمؤسسة أو كصاحب العمل،

فالعقد النفسي عند روسو هو عقد مبني على وعود أو توقعات ذاتية ويشترط تقبل محتواها وظروفها منكل

الأطراف المرتبطة بالعقد، وهنا يشترط أهمية الثقة في النوايا ولمكانيات كل الأطراف (مزياني، 2003: 33).

أما النتائج السلبية للإلتزام التنظيمي على المنظمة فتتمثل فيما يلي:

- انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف، إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة منافسة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار (الوزان، 2006: 51).

هناك فرق بين ثلاث مرتكزات رئيسية يقوم عليها الإلتزام التنظيمي:

أولاً: الإحساس بالإنتماء، ويتضح ذلك في تعبير الفرد عن الفخر بمؤسسته وقناعاته الذاتية بأهدافها وقيمها. ثانياً: المشاركة والمساهمة الفاعلة، من قبل الفرد التي تتبع من رضاه نفسياً بأهمية أنشطتها ودوره الذي يقوم به.

ثالثاً: الولاء الذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة بالإستمرار والعمل بالمؤسسة رغم كل الظروف ومضاعفة (الغامدي، 2010: 55).

مراحل الإلتزام التنظيمي:

مرحلة التجربة: وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، ويكون خلالها الفرد خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال هذه الفترة اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته، ويقول بوكنان أن الفرد في هذه المرحلة يواجه عدداً من المواقف التي تكون في مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة (جلاب، 2001).

مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل.

مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى النضج (العوفي، 2005).

أنواع الالتزام التنظيمي:

- الالتزام المستمر: ويشير إلى رغبة العاملين للبقاء في العمل بالمنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل سيكون مكلفاً فكلما طالت خدمة العامل في المنظمة يصبح ترك العمل سببا في فقدان الكثير مما استثمره في حياته الوظيفية.
- الالتزام العاطفي: وهو قوة رغبة العاملين في الاستمرار في العمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمتها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.
- الالتزام المعياري: الانتماء المعياري على أنه إحساس العاملين الأدبي بالبقاء (Hackett, 1992). ويشير الالتزام التنظيمي إلى نقاط مهمة منها:
- مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء لها (Sandmann&Vandenberg 1995).
- درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن صالحها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها (ابو العلا، 2009: 78).

بناء الالتزام التنظيمي:

لقد حدد (Meshane & Glinow, 2007: 78) الإستعانة ببعض النقاط لبناء الالتزام التنظيمي وهي كالاتي:

- العدالة والدعم: فالالتزام الشعوري في المنظمات يملاه الزام العاملين بالقيم الإنسانية.
- القيم المشتركة: وسوف يكون الالتزام الشعوري عالياً إذا اعتقد العاملين بمشاركة قيمهم مع قيم المنظمة والذي سيولد ارتياح لديهم بالبقاء في المنظمة.
- الثقة: تعني وضع الايمان بشخص آخر أو بالمجموعة عن طريق العاملون الذين لديهم إلتزام عالٍ في المنظمة والذي يولد الثقة بقيادتهم.
- الشمولية التنظيمية: يزداد الالتزام الشعوري عند معرفة العامل بماضي وحاضر ومستقبل المؤسسة، وبالتالي اتجاه الولاء سوف يزداد.
- مستلزمات العاملين: لزيادة الالتزام الشعوري ينبغي تقوية العلاقات الإجتماعية داخل المنظمة، وعندها يشعر العامل على أنه جزء من المنظمة عندما يشارك في صنع القرار.

أهمية الالتزام التنظيمي: تعود هذه الأهمية لعدة أسباب منها:

1- إنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكونوا الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.

2- إن مجاله قد جذب كلاً من المديرين وعلماء السلوك الانساني، نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً به

من قبل المنظمات (نعساني، 2001).

3- إنه يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لا سيما في الأوقات التي

لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لتحفز هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات

عالية من الأداء.

4- يعتبر التزام الأفراد اتجاه المنظمات مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين

في أماكن عملهم.

5- يعتبر التزام الأفراد اتجاه منظماتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة (عبدالباقي، 2005: 78).

ثانياً: الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، قامت الباحثة بترتيبها من الأقدم إلى الأحدث، وتم تصنيفها إلى محورين رئيسيين هما:

1. الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الأخلاقية:

قامت براون وإيربي ولنجلنج (Brown, Irby & Lingling, 2008) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى القيادة الأخلاقية، والعدالة الاجتماعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (514) معلماً ومعلمة من معلمي المراحل المتوسطة والثانوية الذين تم اختيارهم عشوائياً من مجموع المدارس الأمريكية في ولاية فرجينيا، وتم استخدام استبانة، أشارت النتائج إلى أن ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية وقيادة العدالة الاجتماعية يعزز من تميز الطلبة الأكاديمي، وتحقيق المساواة بين الطلبة. وأجرى ناصر دراسة (2009) هدفت التعرف الأسس الفكرية للقيادة الأخلاقية، كأحد الاتجاهات القيادية الحديثة، والكشف عن الواقع الراهن لممارسات القيادة المدرسية لدى مديري التعليم الأساسي بسلطنة عمان، تكونت عينة الدراسة من (447) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (60) فقرة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري التعليم الأساسي بسلطنة عمان كان عالياً.

وقام الشريفى والنتح (2011) بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة، وتم استخدام أداتين لجمع البيانات، الأولى لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، والثانية لقياس درجة تمكين المعلمين، وكان من نتائج الدراسة أن

درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية متوسطة، وكان هناك علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، وبين التمكين الإداري.

وهدفنا دراسة العرايضة (2012) إلى الكشف عن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (351) معلماً ومعلمة، تم تطوير استبانة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية والسلوك التنظيمي كان متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية.

وجاءت دراسة بيج بي (Big bee, 2012) التعرف إلى كيفية توجيه مديري التعليم الخاص للمعضلات الأخلاقية، وتكونت العينة من (1000) معلماً ومعلمة يعملون في التعليم الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية في ولاية تكساس، تم تطوير استبانة، وتبين من نتائج الدراسة أن تعليق المديرين والمعلمين والمعلمات بأنه لم يتم تدريبهم بالشكل الكافي والجيد للتعامل مع المشاكل والمعضلات الأخلاقية، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن مبادئ المهنة الأخلاقية هي التي تتحكم في عملية صناعة القرار على مستوى الأفراد ومستوى الجماعات الديناميكية.

وأجرت الخضيرات (2012) دراسة هدفنا التعرف إلى مستوى القيادة الإيمانية التي تركز على القيم الأخلاقية الجوهرية لدى القيادات المدرسية وعلاقته بدرجة الإلتزام التنظيمي، وتكونت العينة من (150) مديراً ومديرة و(350) معلم ومعلمة في محافظة الزرقاء، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وأشارت النتائج إلى أن العالم في الوقت الحالي بحاجة إلى قيادة مستندة إلى قاعدة متينة وصلبة من العلوم

والمعارف والمفاهيم المتعلقة بالأخلاق، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الايمانية وكل مجال من مجالاتها والالتزام التنظيمي.

وقامت أبو علبة(2015) بدراسة للتعرف إلى درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مستعينة باستبانتيين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتكونت عينة الدراسة من(336) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، ومن أهم نتائج الدراسة التي جاءت أن درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظة غزة كانت عالية.

قام درادكه والمطيري (2017) بدراسة هدفت للتعرف على ممارسات مديرات المدارس الإبتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية، تكونت عينة الدراسة من (432) معلمة، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وتم استخدام الاستبانة، وأشارت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الإبتدائية في مدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات عالية جداً، وأيضاً لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المدارس الإبتدائية تعزى لمتغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

دراسات ذات الصلة بالالتزام التنظيمي:

أجرى المعيوف دراسة (2000) هدفت إلى قياس درجة الالتزام التنظيمي لدى موظفي القطاع العام، وتحديد مدى وجود اختلافات إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين تبعاً للمتغيرات الشخصية

العمر، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، ومدة الخدمة، والمرتبة الوظيفية، طبقت على عينة 2715 موظفاً وبواقع 15 موظف من كل جهاز، وخلصت النتائج إلى وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالقطاع العام السعودي، ووجود علاقة طردية بين مستوى الالتزام ومتغير السن للفرد.

وقام الخشالي بدراسة (2003) بدراسة هدفت التعرف إلى مستويات الالتزام التنظيمي لهيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، والتعرف على طبيعة الأنماط القيادية المستخدمة من قبل رؤساء الأقسام في هذه الجامعات وأبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، الأخلاقي)، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة (316) عضو تدريس، وقد استخدمت الإستبانة، وخلصت الدراسة للنتائج الآتية، وجود مستوى متوسط في متوسط الالتزام بشكل عام لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، علماً بأن مستوى الالتزام العاطفي والأخلاقي كان أعلى من مستوى الالتزام المستمر لديهم، وأيضاً لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام والخصائص الشخصية مثل الدرجة العلمية، العمر، الحالة الاجتماعية، الراتب الشهري، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية أو الجنس.

وهدف دراسة براون Brown (2003) إلى اختبار العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وعلاقة العاملين بالرؤساء من خلال مدى إدراكهم لطبيعة التصرفات الخاصة بالمسؤولين المباشرين على مهام العمل، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (361) موظف إداري وفني يعملون في مؤسسات حكومية بولاية فرجينيا الأمريكية، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى إدراك العاملين لتصرفات رؤسائهم المباشرين على المهام من خلال (حل المشكلات الانية، الاعتراف بالانجاز، المشاركة في اتخاذ القرارات).

وأجرى العوفي بدراسة (2005) هدفت التعرف إلى القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي، إضافة إلى الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية وإلى كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وإلى أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، ولتحقيق هذه الأهداف وزعت الاستبانة على (209) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك موافقة على وجود التزام تنظيمي، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

وأجرى الحربي (2006) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي، طبقت على عينة (330) فرداً، وتم استخدام الاستبانة كأداة مناسبة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية تؤثر بشكل معنوي على الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن السن كأحد المتغيرات الشخصية له ارتباط معنوي وموجب مع الإلتزام الاتجاهي، كما أنه لا يوجد فروق معنوية للمستوى التعليمي الجامعي وما قبل الجامعي على الأنواع المختلفة للإلتزام التنظيمي.

وأجرى حنون (2006) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدمت الاستبانة لمنهجية الدراسة، وكانت عينة الدراسة (340) موظفاً وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وجاءت دراسة الشنطي (2016) التي هدفت إلى تعرف مستوى الالتزام التنظيمي والكشف عن النمط القيادي السائد بالوزارات الفلسطينية، ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة

كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة، وتكونت عينة الدراسة (356) موظفاً، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد خلصت الدراسة إلى أن اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة.

التعقيب على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:

هدفت كلاً من دراسة وإيربي ولنجنج (Brown Irby & Lingling, 2008) إلى أهمية ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس وأشارت النتائج إلى أن ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية وقيادة العدالة الاجتماعية يعزز من تميز الطلبة الأكاديمي، واتفقت دراسة ناصر (2009) مع دراسة أبو علبة (2015) فقد كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراستان أن واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري التعليم الأساسي جاء عالياً، وهنا اختلفنا مع دراسة العرايضة (2012) التي كانت من أهم النتائج التي توصل إليها أن واقع ممارسة القيادة الأخلاقية جاء متوسطاً، أما دراسة الخضيرات (2012) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الايمانية وكل مجال من مجالاتها والالتزام التنظيمي.

وتناولت بعض الدراسات موضوع الالتزام التنظيمي مثل دراسة الخشالي (2003)، جاءت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط في الالتزام التنظيمي بشكل عام لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، وهذا يتفق مع الدراسة الحالية، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة براون Brown (2003) التي كان من أهم نتائجها وجود علاقة ايجابية بين مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى إدراك العاملين لتصرفات رؤسائهم المباشرين على المهام، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة العوفي (2005) التي كانت من نتائجها عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي، كما

واختلفت الدراسة الحالية مع داسة حنونة (2006) التي جاء من نتائجها وجود مستويعالٍ من الالتزام التنظيمي والدراسة الحالية كان مستوى الالتزام متوسطاً .

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الحربي (2006) فقد جاء من نتائجها لا يوجد فروق معنوية للمستوى التعليمي الجامعي وما قبل الجامعي على الأنواع المختلفة للالتزام التنظيمي.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف العام وهو درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة التي ستصممها الباحثة، واختلفت عن الدراسات في عينة الدراسة والحدود الزمنية، وما يميز الدراسة الحالية أنها تهدف للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة ممارسة الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

ينتاول هذه الفصل عرضاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وأفراد عينتها والطريقة التي تم اختيار العينة بها والأداة المستخدمة في جمع البيانات وكيفية ايجاد صدقها وثباتها وكذلك اجراءات الدراسة ومتغيراتها والمعالجة الاحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة ولتحقيق أغراض هذه الدراسة استخدمت الباحثة استبانة للكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات بالمدارس الثانوية الخاصة للعام الدراسي (2017-2018) إذ بلغ عددهم (10500) في محافظة العاصمة عمان، وتم اختيار عينة طبقية منتظمة شملت معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة وفق الاحصائية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2017-2018). (وزارة التربية والتعليم، المملكة الأردنية الهاشمية، 2017) والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة لمعلمي ومعلمات المدارس الخاصة ضمن المديریات التابعة للعاصمة عمان للعام الدراسي

2018-2017

| العدد الكلي | عدد المعلمين - إناث | عدد المعلمين - ذكور | الواء |
|-------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| 1868 | 1394 | 474 | لواء قصبه عمان |
| 4946 | 3815 | 1131 | لواء الجامعة |
| 1182 | 860 | 322 | لواء القويسمة |
| 105 | 80 | 25 | لواء سحاب |
| 885 | 726 | 159 | لواء ماركا |
| 377 | 302 | 75 | لواء ناعور |
| 1137 | 928 | 209 | لواء وادي السير |
| 10500 | 8105 | 2395 | إجمالي محافظة العاصمة |

عينة الدراسة

تم اختيار أربع مديريات للتربية والتعليم بالطريقة العنقودية العشوائية في العاصمة عمان من مجموع

سبع مديريات بالطريقة الطبقيّة المنتظمة وهي: مديرية تربية عمان الثانية/ لواء الجامعة، مديرية لواء

القويسمة، مديرية لواء ناعور، مديرية وادي السير كما هو مبين بالجدول (2) وقد بلغ عدد أفراد العينة

(370) من (معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة).

جدول(2)

توزيع عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة من مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان.

| المديرية | عدد معلمين - ذكور | عدد معلمات - اناث | العدد الكلي |
|-----------------|-------------------|-------------------|-------------|
| لواء الجامعة | 1131 | 3815 | 4946 |
| لواء القويسمة | 322 | 860 | 118 |
| لواء وادي السير | 209 | 928 | 1137 |
| لواء ناعور | 75 | 302 | 377 |
| المجموع | | | 6578 |

جدول(3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة |
|---------------|-------------------------------|-------|--------|
| الجنس | ذكور | 103 | %27.8 |
| | إناث | 267 | %72.2 |
| الخبرة | أقل من 5سنوات | 58 | %15.7 |
| | أقل من 5سنوات - 10سنوات فأكثر | 157 | %42.4 |
| | 10 سنوات فأكثر | 155 | %41.9 |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس فأقل | 255 | %68.9 |
| | دراسات عليا | 115 | %31.1 |

أداتا الدراسة

بناء على هدف الدراسة فقد قامت الباحثة بإعداد استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وذلك بالرجوع للأدب النظري المتعلق بالقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي ومجموعة من

الدراسات السابقة ذات الصلة التي تم الاستفادة منها لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية دراسة الشريفي والتنج (2011)، والعرايضة (2012)، والدراسات التي تم الاستفادة منها لممارسة الالتزام التنظيمي دراسة العوفي (2005)، والحري (2006)، وفي ما يلي وصف لأداتا الدراسة:

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (59) فقرة موزعة على ستة مجالات (ملحق رقم 3)

وعلى النحو الآتي:

❖ مجالات القيادة الأخلاقية:

- مجال الصفات الشخصية والصفات الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الانسانية.

❖ مجالات الالتزام التنظيمي:

- مجال الالتزام الإيجابي والالتزام الاستمراري، والمسؤولية اتجاه المدرسة.

وقد أعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزن متدرج وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي، وكانت أبدال الإجابة هي (مرتفعة جدا، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا) وقد أعطي البديل (مرتفعة جدا) خمس درجات، والبديل (مرتفعة) أربع درجات، والبديل (متوسطة) ثلاث درجات، والبديل (منخفضة) درجتين، والبديل (منخفضة جدا) درجة واحدة.

صدق أداتا الدراسة

للتحقق من صدق أداتا الدراسة تم ايجاد الصدق الظاهري، إذ تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين (10) محكماً (ملحق رقم 2)، من ذوي الاختصاص والخبرة في العلوم التربوية في عدد من الجامعات الاردنية، وذلك للحكم على مدى انتماء الفقرات التي تم تحديدها، ومدى صلاحية الفقرات، وهل هي بحاجة إلى تعديل والتعديل المقترح (الملحق رقم 1) يبين الاستبانة قبل التعديل، وتم اختيار

الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة 80% فأكثر من المحكمين و(الملحق رقم 3) يوضح الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات أدوات الدراسة

قامت الباحثة بحساب الثبات للأداتين بطريقتين، وعلى النحو الآتي:

الطريقة الأولى: طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، إذ تم تطبيق الاستبانة على (20) من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة من خارج عينة الدراسة، وإعادة تطبيقها عليهم بعد مضي أسبوعين وبعد ذلك تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون Person بين نتائج التطبيقين والجدول (3) يوضح ذلك.

الطريقة الثانية: حسبت معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) Cronbach إن جميع المعاملات مقبولة لأغراض الدراسة، حيث تراوحت في مجال الصفات الشخصية الأخلاقية إلى (0.80)، في مجال الصفات الإدارية الأخلاقية (0.80)، وفي مجال العلاقات الإنسانية (0.84)، وبلغت النسبة الكلية (0.85)، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

قيم معاملات الثبات وقيم الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

| الرقم | المجال | كرونباخ ألفا | معامل بيرسون |
|-------|---------------------------------|--------------|--------------|
| 1 | الصفات الشخصية الأخلاقية | 0.80 | 0.76 |
| 2 | الصفات الإدارية الأخلاقية | 0.80 | 0.73 |
| 3 | العلاقات الإنسانية | 0.84 | 0.79 |
| | الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية | | 0.82 |

| | | | |
|------|------|---------------------------------|---|
| 0.82 | 0.87 | الالتزام الاتجاهي | 1 |
| 0.81 | 0.81 | الالتزام الإستمراري | 2 |
| 0.79 | 0.86 | المسؤولية اتجاه المدرسة | 3 |
| 0.88 | | الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي | |

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة:

- متغير الجنس ويشمل (ذكر، أنثى)
- متغير الخبرة العملية ويشمل (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات-أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)

- المؤهل العلمي: (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا)

المتغيرات التابعة:

- درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، ودرجة الالتزام التنظيمي.

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

- تطوير أدوات الدراسة
- تحديد مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع العاملين في المدارس الثانوية الخاصة بالعاصمة عمان، واختيار عينة الدراسة.
- ايجاد صدق الأدوات وثباتهما.

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى مديرية التربية والتعليم لإجراء هذه الدراسة والملحق رقم (4) يبين ذلك.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم موجه إلى المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان، والتي سيتم تطبيق الدراسة فيها، والملحق رقم (5) يبين ذلك.
- تطبيق الاستبانة على العينة التي تم تحديدها، إذ تم توزيع (450) استبانة، حصل الباحث على (400) وتم استبعاد (30) كونها غير مكتملة فأصبح المجموع (370).
- تحليل البيانات إحصائياً.
- عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها في الفصل الخامس.
- تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على ما سيتم التوصل إليه من نتائج.

$$1.33 \quad \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

وبذلك تكون درجة ممارسة القيادة الأخلاقية على النحو الآتي:

المستوى المنخفض: من (1.00 – 2.33)

المستوى المتوسط: من (2.34 – 3.67)

المستوى المرتفع: من (3.68 – 5.00)

- وتم تطبيق المعادلة نفسها لتحديد درجة الالتزام التنظيمي.

المعالجة الإحصائية

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في التحليل الإحصائي
للإجابة عن أسئلة الدراسة كما يلي:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.
2. للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي.
3. للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام تحليل التباين الأحادي المتغيرات (One way anova) فيما يتعلق بمتغير الخبرة العملية، واختبار شيفيه Sheffe للمقارنات البعدية، وتم استخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين فيما يتعلق بمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان ، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

| الرقم | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|---------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 1 | الصفات الشخصية الأخلاقية | 3.40 | 0.76 | 1 | متوسطة |
| 3 | العلاقات الإنسانية | 3.25 | 0.59 | 2 | متوسطة |
| 2 | الصفات الإدارية الأخلاقية | 3.10 | 0.73 | 3 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية | 3.24 | 0.52 | | متوسطة |

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.24) وانحراف معياري (0.52)،

وجاءت المجالات جميعها في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.40- (3.10)، وجاء في الرتبة الأولى " مجال الصفات الشخصية الأخلاقية "، بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الثانية " مجال العلاقات الإنسانية " بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.59) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الأخيرة " مجال الصفات الإدارية الأخلاقية " بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة متوسطة. أما فيما يتعلق بفقرات كل مجال فجاءت على النحو الآتي:

1- مجال الصفات الشخصية الأخلاقية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (6) ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة لفقرات مجال الصفات الشخصية الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 7 | يخصص الوقت الكافي للاستماع لآراء المعلمين. | 3.68 | 1.24 | 1 | مرتفعة |
| 1 | يطبق المدير العدالة على جميع المعلمين. | 3.53 | 1.13 | 2 | متوسطة |
| 8 | يحترم شخصية كل معلم . | 3.52 | 1.32 | 3 | متوسطة |
| 6 | يحفظ على أسرار المعلمين. | 3.50 | 1.34 | 4 | متوسطة |
| 2 | يطبق المنظومة الأخلاقية الشخصية في تعامله مع المعلمين. | 3.47 | 1.19 | 5 | متوسطة |
| 5 | يمد يد العون للمعلمين. | 3.47 | 1.42 | 5 | متوسطة |

| | | | | | |
|--------|----|------|------|--|----|
| متوسطة | 7 | 1.14 | 3.40 | يتحرى الصدق في تعامله مع المعلمين. | 3 |
| متوسطة | 8 | 1.28 | 3.35 | يفي بوعوده للمعلمين. | 9 |
| متوسطة | 9 | 1.32 | 3.21 | يراعي الظروف الإنسانية عند المعلمين. | 4 |
| متوسطة | 10 | 1.41 | 3.19 | يتقبل نقد الآخرين برحابة صدر. | 11 |
| متوسطة | 11 | 1.38 | 3.08 | يتواضع في تعامله مع المعلمين. | 10 |
| متوسطة | | 0.76 | 3.40 | الدرجة الكلية للصفات الشخصية الأخلاقية | |

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة لفقرات مجال الصفات الشخصية الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.40) وانحراف معياري (0.76)، وجاءت الفقرات جميعها في الدرجة المتوسطة باستثناء فقرة واحدة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.68 - 3.08)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنص على "يخصص الوقت الكافي للاستماع لآراء المعلمين"، بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.24) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (1) التي تنص على "يطبق المدير العدالة على جميع المعلمين"، بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (11) التي تنص على "يتقبل نقد الآخرين برحابة صدر" بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.41)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على "يتواضع في تعامله مع المعلمين" بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.38) وبدرجة متوسطة.

2- مجال العلاقات الإنسانية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (7) ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة لفقرات مجال العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 33 | يحرص أن يكون أسوة حسنة للمعلمين. | 3.39 | 1.43 | 1 | متوسطة |
| 27 | يتمتع بثقة عالية من المعلمين. | 3.36 | 1.30 | 2 | متوسطة |
| 32 | يعطي انطباعاً إيجابياً للمسؤولين عن العاملين معه. | 3.36 | 1.42 | 2 | متوسطة |
| 35 | يبذل جهداً كبيراً لتحسين أوضاع المعلمين. | 3.35 | 1.42 | 4 | متوسطة |
| 36 | يهتم بالحاجات الإنسانية لدى المعلمين. | 3.33 | 1.43 | 5 | متوسطة |
| 34 | ينسب النجاح الذي تحققه المدرسة إلى العاملين معه كافة. | 3.27 | 1.47 | 6 | متوسطة |
| 28 | يتصف بالمرونة في تعامله مع الآخرين. | 3.23 | 1.30 | 7 | متوسطة |
| 26 | يشارك المعلمين مناسباتهم الاجتماعية خارج المدرسة وداخلها. | 3.19 | 1.24 | 8 | متوسطة |
| 31 | يحب للمعلمين مثلما يحب لنفسه. | 3.13 | 1.39 | 9 | متوسطة |
| 29 | يتصف بالنزاهة في تعامله اليومي مع الآخرين. | 3.12 | 1.48 | 10 | متوسطة |
| 30 | يتصف بالهدوء في تعامله مع الآخرين. | 2.99 | 1.35 | 11 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية للعلاقات الإنسانية | 3.25 | 0.59 | | متوسطة |

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة لفقرات مجال العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.25) وانحراف معياري (0.59)، وجاءت الفقرات جميعها في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.99 - 3.39)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (33) التي تنص على "يحرص أن يكون أسوة حسنة للمعلمين"، بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.43) وبدرجة

متوسطة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرتان (27) التي تنص على " يتمتع بثقة عالية من المعلمين" و(32) التي تنص على "يعطي انطباعاً إيجابياً للمسؤولين عن العاملين معه"، بمتوسط حسابي (3.36) وانحرافين معياريين (1.30) و (1.42) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (29) التي تنص على " يتصف بالنزاهة في تعامله اليومي مع الآخرين" بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.48)، وبدرجة متوسطة ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (30) التي تنص على " يتصف بالهدوء في تعامله مع الآخرين" بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (1.35) وبدرجة متوسطة.

3- مجال الصفات الإدارية الأخلاقية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة لفقرات مجال الصفات الإدارية الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 18 | يوضح مهمات كل معلم. | 3.31 | 1.29 | 1 | متوسطة |
| 12 | يركز على قيم القيادة وأخلاقياتها في عمله. | 3.25 | 1.26 | 2 | متوسطة |
| 19 | يوضح أولويات العمل للمعلمين بشكل واضح. | 3.22 | 1.30 | 3 | متوسطة |
| 17 | يتحمل مسؤولية قراراته. | 3.16 | 1.35 | 4 | متوسطة |
| 23 | يحاسب المقصرين بعد التأكد من تقصيرهم. | 3.13 | 1.43 | 5 | متوسطة |
| 16 | يسعى لتحقيق رسالة المدرسة من خلال التزامه بالمبادئ الأخلاقية. | 3.10 | 1.30 | 6 | متوسطة |
| 14 | يسهل أمور سير العمل للمعلمين. | 3.09 | 1.31 | 7 | متوسطة |

| | | | | | |
|--------|----|------|------|--|----|
| متوسطة | 7 | 1.35 | 3.09 | يحدد مسؤولية كل معلم بشكل مباشر. | 20 |
| متوسطة | 9 | 1.26 | 3.07 | يشعر المعلمين بالاستقرار الوظيفي. | 15 |
| متوسطة | 10 | 1.48 | 3.01 | يحفز المعلمين على أداء العمل بدقة وإتقان . | 13 |
| متوسطة | 10 | 1.35 | 3.01 | يستخدم الأسلوب الديمقراطي في إدارة شؤون المدرسة. | 24 |
| متوسطة | 12 | 1.30 | 2.98 | يلتزم الموضوعية عند تقويمه للآخرين. | 21 |
| متوسطة | 12 | 1.35 | 2.98 | يتفقد المعلمين ويطمئن عليهم أثناء ساعات العمل. | 22 |
| متوسطة | 14 | 1.28 | 2.94 | يحافظ على أسرار العمل الإداري. | 25 |
| متوسطة | | 0.73 | 3.10 | الدرجة الكلية للصفات الإدارية الأخلاقية | |

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة لفقرات مجال الصفات الإدارية الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.10) وانحراف معياري (0.73)، وجاءت الفقرات جميعها في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.94 - 3.31)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (18) التي تنص على " يوضح مهمات كل معلم"، بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.29) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (12) التي تنص على " يركز على قيم القيادة وأخلاقياتها في عمله"، بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.26) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (22) التي تنص على " يتفقد المعلمين ويطمئن عليهم أثناء ساعات العمل " بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.35)، وبدرجة متوسطة ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (25) التي تنص على " يحافظ على أسرار العمل الإداري " بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (1.28) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة

العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي

لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم بشكل عام

ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (9) ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

| الرقم | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الالتزام |
|-------|---------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 3 | المسؤولية اتجاه المدرسة | 3.46 | 0.70 | 1 | متوسطة |
| 1 | الالتزام الإتجاهي | 3.29 | 0.82 | 2 | متوسطة |
| 2 | الالتزام الإستمراري | 3.01 | 0.81 | 3 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي | 3.27 | 0.58 | | متوسطة |

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة

بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.27)

وانحراف معياري (0.58)، وجاءت المجالات جميعها في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات

الحسابية بين (3.46 - 3.01)، وجاء في الرتبة الأولى " مجال المسؤولية اتجاه المدرسة "، بمتوسط

حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الثانية " مجال الالتزام

الإتجاهي " بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة

الآخيرة " مجال الالتزام الإستمراري " بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة

متوسطة. أما فيما يتعلق بفقرات كل مجال فجاءت على النحو الآتي:

1. مجال المسؤولية اتجاه المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (10) ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات مجال المسؤولية اتجاه المدرسة مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الالتزام |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 17 | أهتم بالحصول على المعلومات ذات الفائدة للمدرسة. | 3.62 | 1.37 | 1 | متوسطة |
| 20 | أقوم بأداء الجزء الأكبر من مهماته الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة المدير. | 3.52 | 1.32 | 2 | متوسطة |
| 16 | أشعر أن من واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المدرسة. | 3.51 | 1.37 | 3 | متوسطة |
| 18 | أحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمدرسة. | 3.47 | 1.32 | 4 | متوسطة |
| 23 | أعمل على نجاح المدرسة. | 3.46 | 1.16 | 5 | متوسطة |
| 19 | أحث نفسي والآخرين بالمحافظة على الممتلكات الخاصة بالمدرسة | 3.30 | 1.33 | 6 | متوسطة |
| 22 | أحافظ على أوقات العمل والإنجاز لتحقيق الأهداف . | 3.16 | 1.22 | 7 | متوسطة |
| 21 | أحافظ على سمعة ومستقبل المدرسة لدى التي أعمل بها. | 3.10 | 1.38 | 8 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية للمسؤولية اتجاه المدرسة | 3.46 | 0.70 | | متوسطة |

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة

بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات مجال المسؤولية اتجاه المدرسة كانت متوسطة، إذ

بلغ المتوسط الحسابي (3.46) وانحراف معياري (0.70)، وجاءت الفقرات جميعها في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.62 - 3.10)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (17) التي تنص على "أهتم بالحصول على المعلومات ذات الفائدة للمدرسة"، بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.37) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (20) التي تنص على "أقوم بأداء الجزء الأكبر من مهماته الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة المدير"، بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.32) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (22) التي تنص على "أحافظ على أوقات العمل والإنجاز لتحقيق الأهداف" بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.22)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (21) التي تنص على "أحافظ على سمعة ومستقبل المدرسة لدى التي أعمل بها" بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (1.38) وبدرجة متوسطة.

2. مجال الالتزام الإيجابي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (11) ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات مجالات الالتزام الإتجاهي مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الالتزام |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 1 | أستمع بالحديث عن عملي مع زملائي خارج المدرسة. | 3.41 | 1.37 | 1 | متوسطة |
| 2 | أشعر بالفخر كوني أحد الأفراد العاملين في المدرسة. | 3.34 | 1.47 | 2 | متوسطة |
| 6 | أعتبر مشاكل عملي هي مشاكلي الخاصة. | 3.31 | 1.52 | 3 | متوسطة |
| 4 | أعتقد أنني ملتزم بدرجة عالية نحو عملي. | 3.29 | 1.44 | 4 | متوسطة |
| 3 | ارتبط بعملي بدوافع ذاتية. | 3.25 | 1.40 | 5 | متوسطة |
| 5 | أشعر بالانتماء لمدرستي كما أنها بيتي الذي أحرص عليه. | 3.21 | 1.47 | 6 | متوسطة |
| 7 | ثقفتي كبيرة بأغلب المعلمين في المدرسة. | 3.16 | 1.43 | 7 | متوسطة |
| 8 | تستحق مدرستي الولاء من قبل المعلمين فيها. | 2.87 | 1.58 | 8 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية للالتزام الإتجاهي | 3.29 | 0.82 | | متوسطة |

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات مجال الالتزام الإتجاهي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.29) وانحراف معياري (0.82)، وجاءت الفقرات جميعها في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.41 - 2.87)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "أستمع بالحديث عن عملي مع زملائي خارج المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.37) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (2) التي تنص على "أشعر بالفخر كوني أحد الأفراد العاملين في المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.47) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على "ثقفتي كبيرة بأغلب المعلمين في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.43)، وبدرجة متوسطة

، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (8) التي تنص على " تستحق مدرستي الولاء من قبل المعلمين فيها " بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.58) وبدرجة متوسطة.

3. مجال الالتزام الإستمراري

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم ل فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (12) ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم ل فقرات مجال الالتزام الإستمراري مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الالتزام |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 15 | أعزز في استمرار العلاقات التي قامت بيني وبين زملائي في العمل. | 3.35 | 1.34 | 1 | متوسطة |
| 14 | وجودي على رأس عملي حالياً يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي. | 3.30 | 1.36 | 2 | متوسطة |
| 12 | أشارك في اللجان التي تقدم خدمة لصالح للمدرسة. | 3.05 | 1.51 | 3 | متوسطة |
| 9 | يمكن الحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء لهذه المدرسة. | 3.00 | 1.53 | 4 | متوسطة |
| 13 | سأقبل أي وظيفة أو مهمة أكلف بها مقابل استمراري في المدرسة. | 2.96 | 1.47 | 5 | متوسطة |
| 11 | أطلع للحصول على ترقية وظيفية في مدرستي. | 2.94 | 1.64 | 6 | متوسطة |
| 10 | أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت فرص بديلة لي. | 2.85 | 1.49 | 7 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية للالتزام الإستمراري | 3.01 | 0.81 | | متوسطة |

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم ل فقرات مجال الالتزام الإستمراري كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.01) وانحراف معياري (0.81)، وجاءت الفقرات جميعها في الدرجة المتوسطة،

إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.35 - 2.85)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (15) التي تنص على "أعتر في استمرار العلاقات التي قامت بيني وبين زملائي في العمل"، بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.34) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (14) التي تنص على "وجودي على رأس عملي حالياً يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي"، بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.36) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (11) التي تنص على "أطلع للحصول على ترقية وظيفية في مدرستي" بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (1.64)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على "أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت فرص بديلة لي" بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (1.49) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة الإلتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين درجة القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (13) يبين هذه النتائج.

الجدول (13)

معامل الارتباط بين درجة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان باستخدام معاملات ارتباط بيرسون

| الالتزام التنظيمي | المسؤولية اتجاه المدرسة | الالتزام الإستمراري | الالتزام الإيجابي | | المجال |
|-------------------|-------------------------|---------------------|-------------------|----------------|--------------------|
| 0.689** | 0.420** | 0.336** | 0.487** | معامل الارتباط | الصفات الشخصية |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | مستوى الدلالة | الأخلاقية |
| 0.712** | 0.445** | 0.342** | 0.460** | معامل الارتباط | الصفات الإدارية |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | مستوى الدلالة | الأخلاقية |
| 0.502** | 0.340** | 0.287** | 0.264** | معامل الارتباط | العلاقات الإنسانية |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | مستوى الدلالة | |
| 0.868** | 0.546** | 0.435** | 0.559** | معامل الارتباط | القيادة الأخلاقية |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | مستوى الدلالة | |

** الارتباط دال احصائياً عند مستوى (0.01)

يظهر من الجدول (13) وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط (0.868) وبمستوى دلالة (0.000)، وكذلك وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين جميع مجالات القيادة الأخلاقية ومجالات الإلتزام التنظيمي.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمين في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة تعزى

إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الاتي:

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (14) ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة ، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

| المجال | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|---------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| الصفات الشخصية الأخلاقية | ذكر | 103 | 3.44 | 0.81 | 0.663 | 0.508 |
| | انثى | 267 | 3.38 | 0.75 | | |
| الصفات الإدارية الأخلاقية | ذكر | 103 | 3.05 | 0.75 | -0.735 | 0.463 |
| | انثى | 267 | 3.11 | 0.73 | | |
| العلاقات الإنسانية | ذكر | 103 | 3.15 | 0.69 | -1.943 | 0.056 |
| | انثى | 267 | 3.28 | 0.54 | | |
| القيادة الأخلاقية | ذكر | 103 | 3.20 | 0.59 | -0.769 | 0.442 |
| | انثى | 267 | 3.25 | 0.50 | | |

تشير النتائج في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة ، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (-0.769) وبمستوى دلالة (0.442) وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في جميع مجالات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة ، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة إذ بلغت بين (-1.943 - 0.663) وبمستوى دلالة بين ($0.508-0.056$).

2- متغير الخبرة العملية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة، تبعا لمتغير الخبرة ، ويظهر الجدول (15) ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة تبعا لمتغير الخبرة

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الخبرة | المجال |
|-------------------|-----------------|-------|--------------------------|---------------------------|
| 0.83 | 3.31 | 58 | أقل من 5 سنوات | الصفات الشخصية الأخلاقية |
| 0.77 | 3.40 | 157 | من 5 سنوات-10 سنوات فأقل | |
| 0.74 | 3.44 | 155 | 10سنوات فأكثر | |
| 0.76 | 3.40 | 370 | المجموع | |
| 0.68 | 2.90 | 58 | أقل من 5 سنوات | الصفات الإدارية الأخلاقية |
| 0.73 | 3.11 | 157 | من 5سنوات-10 سنوات فأقل | |
| 0.74 | 3.16 | 155 | 10سنوات فأكثر | |
| 0.73 | 3.10 | 370 | المجموع | |
| 0.63 | 3.03 | 58 | أقل من 5 سنوات | العلاقات الإنسانية |
| 0.58 | 3.28 | 157 | من 5 سنوات-10 سنوات فأقل | |
| 0.57 | 3.29 | 155 | 10سنوات فأكثر | |
| 0.59 | 3.25 | 370 | المجموع | |
| 0.57 | 3.06 | 58 | أقل من 5 سنوات | القيادة الأخلاقية |

| | | | |
|------|------|-----|--------------------------|
| 0.51 | 3.25 | 157 | من 5 سنوات-10 سنوات فأقل |
| 0.50 | 3.28 | 155 | 10سنوات فأكثر |
| 0.52 | 3.24 | 370 | المجموع |

يلاحظ من الجدول(15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة تبعا لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة 10سنوات فأكثر علمتوسط حسابي (3.28) وهو أعلى متوسط حسابي، يليه المتوسط الحسابي لفئة 5 سنوات-أقل من 10 سنوات إذ بلغ(3.25)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة أقل من 5 سنوات إذ بلغ (3.06)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) تم تطبيق تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (16):

الجدول (16)

تحليل التباين الاحادي(ANOVA)لايجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة تبعا لمتغير الخبرة

| مستوى الدلالة | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | المجال |
|---------------|--------|----------------|--------------|----------------|----------------|---------------------------|
| 0.551 | 0.597 | 0.349 | 2 | .698 | بين المجموعات | الصفات الشخصية الأخلاقية |
| | | 0.585 | 367 | 214.679 | داخل المجموعات | |
| | | | 369 | 215.377 | الكلي | |
| 0.067 | 2.726 | 1.443 | 2 | 2.886 | بين المجموعات | الصفات الإدارية الأخلاقية |
| | | 0.529 | 367 | 194.227 | داخل المجموعات | |
| | | | 369 | 197.112 | الكلي | |
| 0.009* | 4.732 | 1.607 | 2 | 3.215 | بين المجموعات | العلاقات الإنسانية |
| | | 0.34 | 367 | 124.676 | داخل المجموعات | |

| | | | | | | |
|--------|-------|-------|-----|---------|----------------|-------------------|
| | | | 369 | 127.891 | الكلية | |
| 0.021* | 3.916 | 1.053 | 2 | 2.106 | بين المجموعات | القيادة الأخلاقية |
| | | 0.269 | 367 | 98.704 | داخل المجموعات | |
| | | | 369 | 100.810 | الكلية | |

• الفرق دال احصائيا

تشير النتائج في الجدول (16) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدرجة ممارسة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة تبعاً لمتغير الخبرة على الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (3.916)، وبمستوى دلالة (0.021)، وكذلك وجود فروق في مجال العلاقات الإنسانية استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (4.732)، وبمستوى دلالة (0.009)، في حين لا توجد فروق في مجال الصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات الإدارية الأخلاقية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت بين (2.726- 0.597)، وبمستوى دلالة (0.067-0.551). ومن أجل معرفة عائدة الفروق في الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية، ومجال العلاقات الإنسانية، فقد تم تطبيق اختبار شيفيه لمعرفة عائدة الفروق، والجدول (17) يبين النتائج.

الجدول (17)

اختبار شفهي للمقارنات البعدية لايجاد دلالة الفرق في درجة ممارسة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة تبعا لمتغير الخبرة العملية

| المجال | الخبرة | المتوسط | 10سنوات فأكثر | من 5 سنوات-10 سنوات فأقل | أقل من 5 سنوات |
|---------------------------------|--------------------------|---------|---------------|--------------------------|----------------|
| | | | 3.29 | 3.28 | 3.03 |
| مجالات العلاقات الإنسانية | 10سنوات فأكثر | 3.29 | - | 0.01 | *0.26 |
| | من 5 سنوات-10 سنوات فأقل | 3.28 | | - | *0.25 |
| | أقل من 5 سنوات | 3.03 | | | - |
| الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية | الخبرة | المتوسط | 10سنوات فأكثر | من 5سنوات-10 سنوات فأقل | أقل من 5 سنوات |
| | | | 3.28 | 3.25 | 3.06 |
| | 10سنوات فأكثر | 3.28 | - | 0.03 | *0.22 |
| | من 5 سنوات-10 سنوات فأقل | 3.25 | | - | *0.19 |
| | أقل من 5 سنوات | 3.06 | | | - |

الفرق دال احصائياً

يلاحظ من الجدول (17) ان الفرق في درجة ممارسة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس

الثانوية الخاصة تبعا لمتغير الخبرة ، كان لصالح فنتي (10 سنوات فأكثر، 5 سنوات-أقل من 10

سنوات) عند مقارنتهما مع فئة أقل من 5 سنوات.

3-متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (18) ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة ، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

| المجال | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|---------------------------|----------------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| الصفات الشخصية الأخلاقية | بكالوريوس فأقل | 255 | 3.40 | 0.76 | -.164 | .870 |
| | دراسات عليا | 115 | 3.41 | 0.78 | | |
| الصفات الإدارية الأخلاقية | بكالوريوس فأقل | 255 | 3.09 | 0.73 | -.383 | .702 |
| | دراسات عليا | 115 | 3.12 | 0.74 | | |
| العلاقات الإنسانية | بكالوريوس فأقل | 255 | 3.27 | 0.59 | .966 | .335 |
| | دراسات عليا | 115 | 3.20 | 0.59 | | |
| القيادة الأخلاقية | بكالوريوس فأقل | 255 | 3.24 | 0.53 | .050 | .960 |
| | دراسات عليا | 115 | 3.23 | 0.51 | | |

تشير النتائج في الجدول (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة

ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً

إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.050) وبمستوى دلالة (0.960) وكذلك عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في جميع مجالات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة إذ بلغت بين (-0.164-0.966) وبمستوى دلالة بين (0.870-0.335).

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمين في درجة ممارستهم الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الاتي:

1-متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (19) ذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم ، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

| المجال | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|-------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| الالتزام الإتجاهي | ذكر | 103 | 3.24 | 0.86 | -0.635 | 0.526 |
| | انثى | 267 | 3.30 | 0.81 | | |
| الالتزام الإستمراري | ذكر | 103 | 3.02 | 0.90 | 0.127 | 0.899 |
| | انثى | 267 | 3.01 | 0.78 | | |
| المسؤولية اتجاه المدرسة | ذكر | 103 | 3.44 | 0.78 | -0.429 | 0.668 |
| | انثى | 267 | 3.47 | 0.67 | | |

| | | | | | | |
|-------|--------|------|------|-----|------|-------------------|
| 0.363 | -0.910 | 0.66 | 3.22 | 103 | ذكر | الالتزام التنظيمي |
| | | 0.55 | 3.28 | 267 | انثى | |

تشير النتائج في الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (-0.910) وبمستوى دلالة (0.363) وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في جميع مجالات الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة إذ بلغت بين (0.127 - 0.635) وبمستوى دلالة بين (0.526-0.668).

2-متغير الخبرة العملية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير الخبرة ، ويظهر الجدول (20) ذلك.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعا لمتغير الخبرة

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الخبرة | المجال |
|-------------------|-----------------|-------|---------------------------|-------------------------|
| 0.83 | 3.10 | 58 | أقل من 5 سنوات | الالتزام الإيجابي |
| 0.83 | 3.29 | 157 | 5سنوات-أقل من 10 سنوات | |
| 0.80 | 3.35 | 155 | 10سنوات فأكثر | |
| 0.82 | 3.29 | 370 | المجموع | |
| 0.88 | 2.78 | 58 | أقل من 5 سنوات | الالتزام الإستمراري |
| 0.81 | 2.94 | 157 | من 5 سنوات -10 سنوات فأقل | |
| 0.75 | 3.17 | 155 | 10سنوات فأكثر | |
| 0.81 | 3.01 | 370 | المجموع | |
| 0.71 | 3.31 | 58 | أقل من 5 سنوات | المسؤولية اتجاه المدرسة |
| 0.68 | 3.51 | 157 | من 5 سنوات -10 سنوات فأقل | |
| 0.72 | 3.47 | 155 | 10سنوات فأكثر | |
| 0.70 | 3.46 | 370 | المجموع | |
| 0.76 | 3.02 | 58 | أقل من 5 سنوات | الالتزام التنظيمي |
| 0.56 | 3.29 | 157 | من 5 سنوات -10 سنوات فأقل | |
| 0.50 | 3.34 | 155 | 10سنوات فأكثر | |
| 0.58 | 3.27 | 370 | المجموع | |

يلاحظ من الجدول (20) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة 10 سنوات فأكثر علمتوسط حسابي (3.34) وهو أعلى متوسط حسابي، يليه المتوسط الحسابي لفئة 5 سنوات-أقل من 10 سنوات إذ بلغ (3.29)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة أقل من 5 سنوات إذ بلغ (3.02)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (21):

الجدول (21)

تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لايجاد دلالة الفروق الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| الالتزام الإيجابي | بين المجموعات | 2.667 | 2 | 1.334 | 1.982 | 0.139 |
| | داخل المجموعات | 246.965 | 367 | 0.673 | | |
| | الكلية | 249.632 | 369 | | | |
| الالتزام الإستمراري | بين المجموعات | 7.748 | 2 | 3.874 | 6.07 | *0.003 |
| | داخل المجموعات | 234.209 | 367 | 0.638 | | |
| | الكلية | 241.957 | 369 | | | |
| المسؤولية اتجاه المدرسة | بين المجموعات | 1.701 | 2 | 0.851 | 1.732 | 0.178 |
| | داخل المجموعات | 180.269 | 367 | 0.491 | | |
| | الكلية | 181.970 | 369 | | | |
| الالتزام التنظيمي | بين المجموعات | 4.549 | 2 | 2.274 | 6.958 | *0.001 |
| | داخل المجموعات | 119.962 | 367 | 0.327 | | |
| | الكلية | 124.511 | 369 | | | |

• الفرق دال احصائيا

تشير النتائج في الجدول (21) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة على الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (6.958)، وبمستوى دلالة (0.001)، وكذلك وجود فروق في مجال الالتزام الإستمراضي استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (6.07)، وبمستوى دلالة (0.003)، في حين لا توجد فروق في مجال: الالتزام الإتجاهي، والمسؤولية اتجاه المدرسة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت بين (1.982 - 1.732)، وبمستوى دلالة (0.139-0.178). ومن أجل معرفة عائدية الفروق في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي، ومجال الالتزام الإستمراضي، فقد تم تطبيق اختبار شيفيه لمعرفة عائدية الفروق، والجدول (22) يبين النتائج.

الجدول (22)

اختبار شفيه للمقارنات البعدية لإيجاد دلالة الفروق في درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة

| المجال | الخبرة | المتوسط | 10سنوات فأكثر | من 5سنوات-10 سنوات فأقل | أقل من 5 سنوات |
|---------------------------------|-------------------------|---------|---------------|-------------------------|----------------|
| | | | 3.17 | 2.94 | 2.78 |
| الالتزام الإستمراضي | 10سنوات فأكثر | 3.17 | - | *0.23 | *0.39 |
| | من 5سنوات-10 سنوات فأقل | 2.94 | | - | 0.16 |
| | أقل من 5 سنوات | 2.78 | | | - |
| الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي | الخبرة | المتوسط | 10سنوات فأكثر | من 5سنوات-10 سنوات فأقل | أقل من 5 سنوات |
| | | | 3.34 | 3.29 | 3.02 |

| | | | | |
|-------|------|---|------|-------------------------|
| *0.32 | 0.05 | - | 3.34 | 10سنوات فأكثر |
| *0.27 | - | | 3.29 | من 5سنوات-10 سنوات فأقل |
| - | | | 3.02 | أقل من 5 سنوات |

• الفرق دال احصائياً

يلاحظ من الجدول (22) ان الفرق في درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة ، كان لصالح فئتي (10سنوات فأكثر، 5 سنوات-أقل من 10 سنوات) عند مقارنتهما مع فئة أقل من 5 سنوات في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي، لصالح فئة (10 سنوات فأكثر) عند مقارنتها مع فئة أقل من 5 سنوات في مجال الالتزام الإستمراري .

3-متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (23) ذلك.

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم ، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

| المجال | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|-------------------------|----------------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| الالتزام الإتجاهي | بكالوريوس فأقل | 255 | 3.30 | 0.81 | 0.538 | 0.591 |
| | دراسات عليا | 115 | 3.25 | 0.85 | | |
| الالتزام الإستمراري | بكالوريوس فأقل | 255 | 3.03 | 0.81 | 0.727 | 0.468 |
| | دراسات عليا | 115 | 2.97 | 0.82 | | |
| المسؤولية اتجاه المدرسة | بكالوريوس فأقل | 255 | 3.43 | 0.72 | -1.418 | 0.157 |
| | دراسات عليا | 115 | 3.54 | 0.67 | | |
| الالتزام التنظيمي | بكالوريوس فأقل | 255 | 3.28 | 0.56 | 0.535 | 0.593 |
| | دراسات عليا | 115 | 3.24 | 0.63 | | |

تشير النتائج في الجدول (23) إليعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة

الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة

نظرهم، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.535) وبمستوى

دلالة (0.593) وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في جميع

مجالات الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان

من وجهة نظرهم، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة إذ بلغت بين

(-1.418 - 0.538) وبمستوى دلالة بين (0.591-0.157).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتي تم عرضها في الفصل السابق، وسيتم مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة كالآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية

لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين؟

أشارت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة ويمكن تبرير ذلك بسبب قلة وعي مديري المدارس لمفهوم القيادة الأخلاقية وكيفية ممارستها في بيئة العمل، وتخوفهم من ممارسة هذا النوع من القيادة، كذلك يعزى السبب إلى قلة الدورات التأهيلية والورش التدريبية التي يخضع لها مديري المدارس قبل الخدمة والدورات الإنعاشية أثناء الخدمة، ويمكن أن يكون السبب أيضاً عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وكذلك تقصير وزارة التربية والتعليم في إعداد كادر المدراء، ويمكن السبب أن يكون في وجود الوساطة والمحسوبية في التعيين، وكذلك أرجح السبب إلى الحرفية في النظام والتعليمات والتطبيق أرض الواقع، مثل التركيز على المؤهل العلمي للتعين وإهمال شخصية المدير، واحتلت الصفات الشخصية الأخلاقية المرتبة الأولى وذلك لأنها صفات أساسية يجب توافرها في القائد التربوي، هذا وقد جاءت فقرة " يخصص الوقت الكافي للاستماع لآراء المعلمين" في المرتبة الأولى وتعزو الباحثة السبب في ذلك كون القائد الذي يخصص الوقت الكافي للاستماع لآراء ومقترحات المعلمين هو مثال للقائد الأخلاقي، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت فقرة "يتواضع في تعامله مع المعلمين" وقد يعزى السبب في ذلك كون بعض المعلمين

المتواجدين في المؤسسة التربوية يتخذون من تواضع القائد سبب في خرق الحواجز والتعدي على بعض القوانين التي من شأنها تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، وفي المرتبة الثانية جاءت العلاقات الانسانية وتعزو الباحثة ذلك لأن هناك علاقة واضحة ومتينة في هذا المجال بين القائد والمعلم، كما تعزو الباحثة السبب بأنه عند توافر العلاقات الانسانية الايجابية بين القائد والمعلم يسود جو العمل نوعاً من المحبة والألفة والاستقرار الوظيفي، وجاءت فقرة "يحرص أن يكون أسوة حسنة للمعلمين" في أعلى مرتبة وقد يعزى السبب في ذلك كون القائد هو القدوة الحسنة والمثل الأعلى الذي يحتذى به بالنسبة للمعلمين، وفقرة "يتصف بالهدوء في تعامله مع الاخرين" جاءت أقل نسبة ومن المحتمل أن يكون السبب في ذلك التفسير المغلوط لشخصية القائد الممتزن الذي يسيطر على انفعالاته ويتصف بالهدوء أنه ضعف شخصية في القائد.

أما الصفات الإدارية الأخلاقية جاءت في المرتبة الثالثة كونها تشمل مهام إدارية وتطبيق للوائح والتعليمات، وجاءت فقرة "يوضح مهمات كل معلم" في المرتبة الأولى ويمكن أن يكون السبب هو شعور المعلم بالارتياح عند علمه المسبق بما هو مطلوب منه وموكل إليه، أما فقرة "يحافظ على أسرار العمل الإداري" جاءت في المرتبة الأخيرة كون العمل الإداري يحتاج لنوع من السرية والتكتم ولا يهتم المعلم الأمور السرية الإدارية مقارنة بما يهتمه من تعامل انساني وتلبية احتياجاته وبهذا تكون اتفقت هذه الدراسة مع دراسة Big bee (2012).

وقد اتفقت الدراسة مع دراسة الشريف والنتح (2011)، حيث كانت درجة ممارسة القيادة الأخلاقية متوسطة، ودراسة العرايضة (2012). وقد اختلفت مع دراسة ناصر (2009) حيث كانت درجة ممارسة القيادة الأخلاقية مرتفعة، ودراسة أبو علبة (2015)، ودراسة درادكه والمطيري (2017) حيث جاءت النتائج مرتفعة جداً.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه ما درجة الالتزام التنظيمي لدى

معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة جاءت متوسطة، ويعزى ذلك كون مدرء المدارس الثانوية الخاصة يمارسون القيادة الأخلاقية، فهناك علاقة طردية بين ممارسة القيادة الأخلاقية وبين درجة الالتزام التنظيمي حيث أن ممارسة هذا النوع من القيادة يوفر الراحة النفسية للمعلمين والمعلمات ويزيد من ولائهم وانتمائهم للبيئة الداخلية مما يزيد من درجة التزامهم التنظيمي، ومن المحتمل أن يكون السبب في درجة الالتزام التنظيمي هي الاثار الناتجة عن ممارسة القيادة الأخلاقية وما يترتب عليها من غرس للقيم والأخلاق والمبادئ الايجابية وردع المعلمين والمعلمات عن التصرفات غير الأخلاقية أو سلبية أو تصرفات منافية لما جاءت به مبادئ القيادة الأخلاقية، واحتلت المرتبة الأولى مجال المسؤولية اتجاه المدرسة وتعزو الباحثة ذلك بأنه يوجد تأثير طبيعي وعلاقة صحية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وبين الشعور العالي بالمسؤولية والانتماء لهذا المكان لأنه تم زرع قيم أخلاقية داخل نفوس المعلمين، وقد احتلت فقرة "أهتم بالحصول على المعلومات ذات الفائدة للمدرسة" وتعزو الباحثة السبب أن المعلم الذي نما لديه الشعور بالمسؤولية والانتماء لمدرسته أصبح من الطبيعي أن تكون أولى أولوياته الحصول على أي معلومة من شأنها تطوير المدرسة والنهوض بها، أما فقرة "أحافظ على سمعة ومستقبل المدرسة التي أعمل بها" جاءت في أقل درجة ويمكن أن يكون السبب وراء ذلك كون المعلم يترجم انتماؤه وحرصه على عمله من خلال المخرجات التي يقوم بها والتي من البديهي أن ترفع من سمعة ومستقبل المدرسة دون الترويج لسمعة المدرسة، فالمعلم المنتمي لمدرسته لا يحتاج لكلام نظري في الحفاظ على سمعة المدرسة، وجاء بالمرتبة الثانية الالتزام الاتجاهي وتعزو الباحثة ذلك كون المعلم تشكلت

لديه اتجاهات ومشاعر ايجابية نحو المدرسة فأصبح الهدف العام لنجاح المدرسة هو هدفه الشخصي، واحتلت فقرة "أستمتع بالحديث عن عملي مع زملائي خارج المدرسة" أعلى مرتبة وتعزو الباحثة السبب في ذلك كون انتماء المعلم وحبه وحرصه على مدرسته يدفعه للحديث عن كل ما من شأنه النهوض بالمدرسة حتى وإن كان ذلك خارج أوقات العمل الرسمي، أما فقرة "تستحق مدرستي الولاء من قبل المعلمين فيها" جاءت في المرتبة الأخيرة ويمكن أن يعزى السبب في ذلك كون شدة ولاء المعلم لمدرسته يشعره بالغضب اتجاه بعض المعلمين او اهتمام اتجاه المدرسة، وجاء الالتزام الاستمراري بالمرتبة الثالثة وتعزو الباحثة السبب وراء ذلك إلى أن المعلم على يقين تام وأمور من المسلمات بقاؤه في مدرسته وحصوله على مكاسبه الشخصية وتحقيق طموحاته وآماله في هذا المكان، وجاءت في المرتبة الأولى فقرة "أعتر في استمرار العلاقات التي قامت بيني وبين زملائي في العمل" وتعزو الباحثة ذلك أن العلاقات هذه قامت على أساس المحبة والألفة والقيم الأخلاقية الرفعة التي كانت عنصر مشترك بين هؤلاء المعلمين، وأن أساس هذه العلاقات قد بني على المحبة التي ليس من ورائها أي مصلحة شخصية أو مادية، أما فقرة "أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت فرصة بديلة لي" جاءت أقل درجة ويحتمل أن يكون السبب في ذلك أن هذه النقطة هي الترجمة الحقيقية للالتزام الاستمراري ولأن فكرة الانتقال من مكان عمله لأي سبب كان حتى ولو كانت فرصة بديلة هي فكرة مرفوضة وغير مطروحة، وبذلك تكون الدراسة اتفقت مع براون (2003).

وقد اتفقت الدراسة مع دراسة الخشالي (2004)، ودراسة الشنطي (2016) حيث كانت نتائج دراسته تؤكد على أن درجة الالتزام الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، وقد اختلفت الدراسة مع المعيوف (2000)، وحنونة (2006) حيث جاءت بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الثالث والذي نصه هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة الإلتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان؟

أشارت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال إلى أنه توجد علاقة ايجابية بين درجة ممارسة القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، ويعزى ذلك كون القيادة الأخلاقية تعزز القيم الأخلاقية والمبادئ من عدالة وصدق ومساواة واخلاص وأمانة وحفاظ على المصلحة العامة والبعد عن الأنانية ووضوح القوانين من واجبات ومهام والمعاملة بالحسنى، مما يؤثر بشكل ايجابي في سلوك وأداء المعلمين والمعلمات، وقد نبرر هذه النتيجة كون القائد الأخلاقي هو قدوة، فيشعر المعلمون والمعلمات بأنهم يقلدون سياسة القائد القدوة، وبذلك يصبح هناك رقابة ذاتية وضوابط وقواعد لدى المعلمين والمعلمات، ويمكن أن يكون السبب بأن القيادة الأخلاقية هي جزء لا تجزء من بيئة العمل وبالآتي تصبح بمثابة دستور ويطبق، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة العريضة (2012) ودراسة الخضيرات (2012).

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصه هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمين في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس وقد يكون السبب أن القائد الأخلاقي يحتمل أن يكون ذكر أو أنثى فهذه قيم فطرية ومكتسبة تختزن داخل الفرد وتترجم سلوكه من خلال المواقف اليومية.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الخشالي (2003) حيث أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس، كما أظهرت النتائج أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير الخبرة لفئة 10 سنوات فأكثر، ويمكن أن يعزى ذلك الخبرة المكتسبة على مر السنين والمواقف الحياتية والتجارب العملية التي تصقل شخصية المدير، فالخبرة هي عامل أساس في نجاح ممارسة القيادة الاخلاقية لأن الخبرة تجارب وممارسة وتطبيق وتعلم وتعليم.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة ناصر (2009) والمعيوف (2000)، كما اختلفت مع الخشالي (2003).

وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وقد يبرر ذلك إلى أن المدير الذي يتحلى بالصفات القيادية الأخلاقية والتي اكتسبها من خلال المواقف اليومية أو كانت فطرية، نشأت وتطورت خلال مراحل حياته لم ترتبط بالمؤهل العلمي أو الدرجة العلمية التي حصل عليها، وهنا أكد بأن الخبرة هي نقطة ارتكاز وفاعلة أكثر من المؤهل العلمي الذي هو مكمل أو هو شرط تعيين، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة ناصر (2009) ودراسة الخشالي (2003)، كما اختلفت الدراسة مع المعيوف (2000).

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس والذي نصه هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمين في درجة ممارستهم الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

أشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس في درجة ممارسة الالتزام التنظيمي ويمكن أن يعزى السبب في ذلك إلى أن المعلم الذي يتحلى بالالتزام التنظيمي وما ينتج عنه من

ولاء وانتماء للبيئة الداخلية هو من صنع ادارته التي تمارس القيادة الأخلاقية بغض النظر عن الجنس، وأن القيم والأخلاق وطريقة تطبيقها لا علاقة لها بالجنس. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الخشالي (2003)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة لفئة 10 سنوات فأكثر ويمكن أن يكون السبب في ذلك لاكتسابهم مهارات ومعلومات وخبرات خلال فترة وجودهم في ميدان العمل، بالإضافة إلى خضوعهم لدورات تدريب وتأهيل تعزز التزامهم التنظيمي، ويمكن أن يكون السبب بأن المعلم وبعد فترة من عمله وازدياد تعامله مع قائده الأخلاقي يصبح أكثر قناعة به وبممارساته في العمل، مما ينعكس ايجابيا على اداء المعلم ويزيد من التزامه التنظيمي. واتفقت الدراسة مع دراسة ناصر (2009) والعيوف (2000)، واختلفت مع الخشالي (2003).

أشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وقد يعود ذلك إلى أن المعلم الذي يتحلى بالالتزام التنظيمي ويعرف عنه بانتمائه وولائه للمدرسة يقوم بعمله على أكمل وجه وبتيقان بعيداً عن درجة المؤهل العلمي، ويمكن أن يكون السبب بأن التطبيق من القائد بالأخلاق فالمتلقي يعمل بالأخلاق بصرف النظر عن المؤهل العلمي. وهذا ما اتفقت معه دراسة ناصر (2009) والخشالي (2003)، واختلفت مع المعيوف (2000).

التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة توصي الباحثة بما يأتي:

- أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس كانت متوسطة، لذا يوصى بالتركيز على الإستفادة المثلى من القيادة الأخلاقية ودعم ممارستها.
- الإستمرار بعقد الدورات وتنظيم البرامج المهنية والإدارية وإقامة ورش عمل لتطبيق القيادة الأخلاقية لزيادة الإلتزام التنظيمي عند المعلمين .
- وضع منظومة قيمة ومبادئ أخلاقية للقيادة التربوية الأخلاقية تلائم مديري المدارس، وتتناسب مع معطيات الدين والتراث والمجتمع الأردني.
- تعزيز أسس ومبادئ وممارسات القيادة الأخلاقية في إدارة المدارس في العاصمة عمان.
- إجراء المزيد من الدراسات حول مفهوم القيادة الأخلاقية تتناول متغيرات غير التي تم تناولها في الدراسة الحالية، وعلى مجتمعات أخرى غير التي تم تطبيق الدراسة عليها مثل القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

المراجع العربية:

القرآن الكريم.

ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد (1414هـ). لسان العرب. ط3، بيروت: دار صادر للنشر.
 أبو العلا، محمود صلاح الدين (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء، دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو علبه، نور (2015). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.

جلاب، إحسان دهش (2001). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الحري، مقبل ضيف الله مقبل (1426هـ). أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على شركات الأدوية بمدينة جدة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة المملكة العربية السعودية.

حنونة، سامي حماد (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.

الخشالي، شاكر جاد الله (2003). أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، 6 (1)، 33-42.

الخصيرات، أمينة (2012). *مستوى القيادة الإيمانية لدى القيادات المدرسية وعلاقته بدرجة الالتزام التنظيمي*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

درادكه، أمجد والمطيري، هدى (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الأردنية للعلوم التربوية*. 13 (2)، 223-237.

السعود، راتب وبطاح، أحمد (1996). مدى إلتزام مديري المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم. *مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية*، 3 (2)، 23-40.

السلمي، علي (2008). *العلوم السلوكية في التطبيق الإداري*. جمهورية مصر العربية، القاهرة: دار المعارف.

الشرفي، عباس عبد مهدي والتتح، منال محمود (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 20 (3)، 122-140.

الشنطي، محمود عبد الرحمن (2016). **العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

الشيخلي، عبد القادر (1999). "أخلاقيات الأستاذ الجامعي". ندوة تحديث الإدارة الجامعية، اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع منظمة اليونسكو وجامعة اليرموك، جامعة اليرموك، اربد 18 - 20 اذار.

الصرفي، محمد (2005). **السلوك التنظيمي**. القاهرة: مؤسسة مرس للنشر.
الطراونة، تحسين (2010). **السلوك التنظيمي**. الإسكندرية: حورس للنشر والتوزيع.
العنبي، أحمد تركي (2013). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

عابدين، محمد عبدالقادر (2011). **الإدارة المدرسية الحديثة**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
عبد الباقي، صلاح الدين (2005). **مبادئ السلوك التنظيمي**. الاسكندرية: الدار الجامعية.
العجمي، راشد شبيب (1998). **تحليل العلاقة بين الالتزام التنظيمي واحساس العاملين بالعدالة التنظيمية**. *المجلة الإدارية*، 14 (72)، 23-25.

عثمان، أسامة زين العابدين (2008). "المتطلبات الأخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة: دراسة تحليلية". **المؤتمر العلمي العربي الثالث، التعليم وقضايا المجتمع المعاصر**، 20-21 ابريل.

العرايضة، رائدة هاني (2012). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في

عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة

ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

العمرات، محمد (2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر

المعلمين فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. 6 (4) 349-359.

العميان، محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3، عمان: دار وائل

للنشر والتوزيع.

العوا، عادل (2008). أسس الأخلاق الاقتصادية. دمشق: المطبعة الجديدة للنشر والتوزيع.

العوفي، محمد بن غالب (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على

هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا،

أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الغامدي، سعيد بن محمد ال عاتق (2010). النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي. (رسالة

ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى.

الغامدي، عبدالجواد وحمدان، نور الدين (2005). تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية.

الرياض: مكتبة الرشد.

الغامدي، حمدان أحمد (2002). ميثاق مقترح لأخلاقيات مهنة التعليم في دول الخليج العربي.

مكتب التربية العربي لدول الخليج.

الفريجات، خضير كاظم حمود (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.

المعيوف، صلاح بن معاذ (2000). أثر المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. 107(28)، 18-23.

مزياني، محمد (2003). العقد النفسي نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات. وهران: دار الغرب. ناصر، رضية بنت سلمان (2009). واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي الصفوف (5-10) بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

نجم، نجم عبود (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

نعساني، عبد المحسن (2001). أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

هاوس، بيترج. نورث (٢٠٠٦). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق. ترجمة: محمد بن معاذ المعيوف، الرياض: معهد الإدارة العامة.

الوزان، محمد احمد (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية، البحرين.

ياغي، محمد عبد الفتاح (2011). الأخلاقيات في الإدارة. عمان: مكتبة اليقظة للنشر والطباعة.
 يوسف، درويش عبد الرحمن (1999). العلاقة بين دافعية العمل والأداء التنظيمي والخصائص
 الفردية. مجلة الإدارة العامة. 39 (3) 118-121.

المراجع الإنجليزية:

- Big bee, A. J.(2012). **Personal values, professional codes of ethics and ethical dilemmas in special education leadership**. (unpublished Dissertation),George Mason University, USA.
- Brown, Barbara B. (2003). **Employees organizational commitment, And their perception of supervisors relations-oriented and task- oriented leadership behavior**, USA:Virginia polytechnic institute.
- Brown, G, Irby, B & lingling, Y. (2008). Principals' ethical and social justice leadership in servicing English language learners: teacher perceptions. **National Forum of Educational Administration & Supervision Journal**. 25 (3) 4-27 .
- Daft, R. (2004). **Organization Theory and Design, south – western Thomson**, 8th ed, ohio, VSA.

Hackett, R.D. Bycio, p. Hausdorf, p.(1992). **Further Assesment Of Three.**

Component model of organizational commitment. Academy of management: best papers proceeding.

Joo B. and Shim, J. (2010) . Psychological empowerment and organizational commitment: **the moderating effect of organizational learningculture.**

Human Resource DevelopmentInternational, 13 (4) , 425- 441

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). **Organizational Behavior.** (7th Edition).

Boston, MA: McGraw –Hill Irwin.

Meshane,s& Glinow,M(organizational behavior essinationals) McGraw – hill/Irwin,7th,N.Y, USA,2007.

Morgan, Ronald B, (1993). Self – Andco – Werker perceptions of Ethics and

Their Relationships to Leadership and Salary, **Academy of Management Journal**, 36, 200 – 214.

Ponnu, Cyril H. & Tennakoon, Girinda (2009). The Association Between

Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas.**Electronic Journal of Business Ethics and organization studies**, 14(1), 21–32.

Sandmann, L.R. & Vandenberg, L. (1995). A framework for 21st century leadership. **Journal of Extension [On-line]**, 33(6). Available at <http://www.joe.org/joe/1995december/al.html>.

الملحقات

الملحق رقم (1)

الاستبانة بصورتها الأولى



بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة التعليم العالي

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

تحكيم استبانة

سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل: وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير عن "القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم"؛ إذ تهدف الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة والالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة العاصمة عمان، كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كما يأتي: (أوافق بشدة، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية مهمة وخبرة في هذا المجال، ولأهمية رأيكم السديد في تحقيق أهداف هذه الدراسة، نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، وإبداء رأيكم حول عباراتها من حيث انتمائها للمحور أو عدم انتمائها، ومدى مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات.

الباحثة

ياسمين "محمد ناصر" محمود الدجاني

الرجاء كتابة البيانات الآتية:

| | |
|--|-------------------|
| | الاسم |
| | الرتبة الأكاديمية |
| | جهة العمل |
| | التخصص |

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك:

الجنس: ذكر أنثى

المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات 5 سنوات-أقل من 10 سنوات 10 سنوات

فأكثر

1. القيادة الأخلاقية:

| التعديل المقترح | دقة الصياغة اللغوية وسلامتها | | مدى انتماء الفقرة لممارسة المدير للقيادة الأخلاقية | | الفقرات | م |
|---|------------------------------|--------|--|-------|---|---|
| | غير مناسبة | مناسبة | غير منتمة | منتمة | | |
| المجال الأول: الصفات الشخصية الأخلاقية | | | | | | |
| | | | | | 1. يطبق العدالة على جميع المعلمين. | |
| | | | | | 2. يطبق ويطور المنظومة الأخلاقية الشخصية في تعامله مع المعلمين. | |
| | | | | | 3. يتحرى الصدق في تعامله مع المعلمين. | |
| | | | | | 4. ينجز المهام المطلوبة منه بصدق وإخلاص. | |
| | | | | | 5. يبادر بالمشاركة في المناسبات الاجتماعية الخاصة بالمعلمين. | |
| | | | | | 6. يراعي الظروف الإنسانية والطارئة عند المعلمين. | |
| | | | | | 7. يمد يد العون والمساعدة للمعلمين. | |
| | | | | | 8. يحفظ أسرار المعلمين. | |
| | | | | | 9. يخصص الوقت الكافي للاستماع لآراء المعلمين. | |
| | | | | | 10. يحترم شخصية كل معلم ويتعامل بطريقة لائقة معه. | |
| | | | | | 11. يفي بوعوده ويلتزم في تنفيذها. | |
| | | | | | 12. يتواضع في تعامله مع المعلمين. | |
| | | | | | 13. يتقبل نقد الآخرين برحابة صدر. | |

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

| م | الفقرات | مدى انتماء الفقرة لممارسة المدير للقيادة الأخلاقية | | دقة الصياغة اللغوية وسلامتها | | التعديل المقترح |
|---|---|--|---------------|---------------------------------|---------------|--------------------|
| | | منتمية | غير منتمية | مناسبة | غير مناسبة | |
| المجال الثاني: الصفات الإدارية الأخلاقية | | | | | | |
| 1. | يركز على قيم القيادة وأخلاقياتها في عمله. | | | | | |
| 2. | يقوم بتقديم الحوافز والامتيازات للمعلم الذي أدى عمله بإتقان. | | | | | |
| 3. | يحفز المعلمين على اداء العمل بدقة ومهارة وإتقان. | | | | | |
| 4. | يشعر بأهمية دوره القيادي. | | | | | |
| 5. | يسهل أمور سير العمل للمعلمين. | | | | | |
| 6. | يشعر المعلمين بالاستقرار الوظيفي وأهمية دورهم في المدرسة. | | | | | |
| 7. | يسعى لتحقيق رسالة المدرسة من خلال التزامه بالمبادئ الأخلاقية. | | | | | |
| 8. | لا ينتقد عمل المعلم إذا لم يكن موجب للانتقاد. | | | | | |
| 9. | يتحمل مسؤولية قراراته وتصرفاته. | | | | | |
| 10. | يوضح مهام كل معلم والعمل المطلوب إنجازه. | | | | | |
| 11. | يوضح أولويات العمل للمعلمين بشكل واضح. | | | | | |
| 12. | يحدد مسؤولية كل معلم بكل مباشر. | | | | | |
| 13. | يلتزم الموضوعية عند تقويمه للآخرين. | | | | | |
| 14. | يتفقد المعلمين ويطمئن عليهم أثناء ساعات العمل. | | | | | |
| 15. | يتحلى بالصبر في إنجاز المهمات. | | | | | |
| 16. | لا يتردد في محاسبة المقصرين بعد التأكد من تقصيرهم. | | | | | |
| 17. | يستخدم الأسلوب الديمقراطي في إدارة شؤون المدرسة. | | | | | |
| 18. | باب مكتبه مفتوح للمراجعين من داخل المدرسة | | | | | |

| التعديل المقترح | دقة الصياغة اللغوية وسلامتها | | مدى انتماء الفقرة لممارسة المدير للقيادة الأخلاقية | | الفقرات | م |
|-----------------|------------------------------|--------|--|--------|--------------------------------|-----|
| | غير مناسبة | مناسبة | غير منتمية | منتمية | | |
| | | | | | وخارجها. | |
| | | | | | يحافظ على أسرار العمل الإداري. | 19. |

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

| التعديل المقترح | دقة الصياغة اللغوية وسلامتها | | مدى انتماء الفقرة لممارسة المدير للقيادة الأخلاقية | | الفقرات | م |
|--|------------------------------|--------|--|--------|--|---|
| | غير مناسبة | مناسبة | غير منتمية | منتمية | | |
| المجال الثالث: العلاقات الإنسانية | | | | | | |
| | | | | | 1. يشارك المعلمين مناسباتهم الاجتماعية خارج المدرسة وداخلها. | |
| | | | | | 2. يتمتع بثقة عالية مع المعلمين. | |
| | | | | | 3. يتصف بالمرونة في تعامله مع الآخرين. | |
| | | | | | 4. يتصف بالنزاهة في تعامله اليومي مع الآخرين. | |
| | | | | | 5. يتصف بالهدوء فلا ينفعل أثناء تعامله مع الآخرين. | |
| | | | | | 6. يحب للمعلمين مثلما يحب لنفسه. | |
| | | | | | 7. يعطي انطبعا إيجابيا للمسؤولين عن العاملين معه. | |
| | | | | | 8. يحرص أن يكون أسوة حسنة للمعلمين. | |
| | | | | | 9. ينسب النجاح الذي تحققه المدرسة إلى العاملين | |

| التعديل المقترح | دقة الصياغة اللغوية وسلامتها | | مدى انتماء الفقرة لممارسة المدير للقيادة الأخلاقية | | الفقرات | م |
|-----------------|------------------------------|--------|--|-------|--|-----|
| | غير مناسبة | مناسبة | غير منتمة | منتمة | | |
| | | | | | معه كافة. | |
| | | | | | يعتمد على المبادئ الأخلاقية والقيم الإنسانية في تعامله مع الآخرين. | 10. |
| | | | | | يبذل جهدا كبيرا لتحسين أوضاع المعلمين وتحقيق طموحاتهم. | 11. |
| | | | | | يهتم بالحاجات الإنسانية لدى المعلمين. | 12. |

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

2. الالتزام التنظيمي:

| التعديل المقترح | دقة الصياغة اللغوية وسلامتها | | مدى انتماء الفقرة للالتزام التنظيمي للمعلمين | | الفقرات | م |
|--|------------------------------|--------|--|-------|---|----|
| | غير مناسبة | مناسبة | غير منتمة | منتمة | | |
| المجال الأول: الالتزام الإيجابي | | | | | | |
| | | | | | أستمع بالحديث عن عملي مع أصدائي خارج المدرسة. | 1. |
| | | | | | أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد الأفراد العاملين في المدرسة. | 2. |
| | | | | | ارتبط بعملي بدوافع ذاتية. | 3. |
| | | | | | لا أتنازل عن عملي لصالح مدرسة أخرى. | 4. |
| | | | | | أعتبر نفسي على درجة عالية من الالتزاماتجاه عملي. | 5. |

| التعديل المقترح | دقة الصياغة اللغوية وسلامتها | | مدى انتماء الفقرة للالتزام التنظيمي للمعلمين | | الفقرات | م |
|-----------------|------------------------------|--------|--|--------|---|----|
| | غير مناسبة | مناسبة | غير منتمية | منتمية | | |
| | | | | | أشعر بالانتماء لمدرستي كما وأنها بيتي الذي أحرص عليه. | 6. |
| | | | | | أعتبر مشاكل عملي هي مشاكلنا الخاصة. | 7. |
| | | | | | ثقتي بأغلب المعلمين في المدرسة كبيرة. | 8. |
| | | | | | تستحق مدرستي الولاء والإخلاص من قبل المعلمين فيها. | 9. |

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

| التعديل المقترح | دقة الصياغة اللغوية وسلامتها | | مدى انتماء الفقرة للالتزام التنظيمي للمعلمين | | الفقرات | م |
|---|------------------------------|--------|--|--------|---|----|
| | غير مناسبة | مناسبة | غير منتمية | منتمية | | |
| المجال الثاني: الالتزام الإستمراري | | | | | | |
| | | | | | يمكن الحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء لهذه المدرسة. | 1. |
| | | | | | أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت فرص بديلة لي. | 2. |
| | | | | | أطلع للحصول على ترقية وظيفية في مدرستي. | 3. |
| | | | | | أسعى إلى المشاركة في أحد اللجان التي تقدم خدمة لصالح للمدرسة. | 4. |
| | | | | | سأقبل أي وظيفة أو مهمة أكلف بها مقابل | 5. |

| التعديل المقترح | دقة الصياغة اللغوية وسلامتها | | مدى انتماء الفقرة للإلتزام التنظيمي للمعلمين | | الفقرات | م |
|-----------------|------------------------------|--------|--|-------|---|---|
| | غير مناسبة | مناسبة | غير منتمة | منتمة | | |
| | | | | | استمراري في المدرسة. | |
| | | | | | 6. وجودي على رأس عملي حاليا يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي. | |
| | | | | | 7. أعتز في استمرار العلاقات التي قامت بيني وبين زملائي في العمل. | |

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

| التعديل المقترح | دقة الصياغة اللغوية وسلامتها | | مدى انتماء الفقرة للإلتزام التنظيمي للمعلمين | | الفقرات | م |
|---|------------------------------|--------|--|-------|---|---|
| | غير مناسبة | مناسبة | غير منتمة | منتمة | | |
| المجال الثالث: المسؤولية اتجاه المدرسة | | | | | | |
| | | | | | 1. أشعر أنه من واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المدرسة. | |
| | | | | | 2. من واجب كل معلم في المدرسة الاهتمام بالحصول على المعلومات ذات الفائدة للمدرسة. | |
| | | | | | 3. من واجب كل معلم أن يحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمدرسة. | |

| التعديل المقترح | دقة الصياغة اللغوية وسلامتها | | مدى انتماء الفقرة للالتزام التنظيمي للمعلمين | | الفقرات | م |
|-----------------|------------------------------|--------|--|--------|--|----|
| | غير مناسبة | مناسبة | غير منتمية | منتمية | | |
| | | | | | يجب أن يقوم كل فرد بالحفاظ على الممتلكات الخاصة بالمدرسة وكأنها ممتلكاته. | 4. |
| | | | | | يقوم كل معلم بأداء الجزء الأكبر من مهامه الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من قبل مديره. | 5. |
| | | | | | من واجبي كمعلم أن أحافظ على سمعة المدرسة لدى المجتمع. | 6. |
| | | | | | أهم أولوياتي في المدرسة هي المحافظة على العمل وإنجازه. | 7. |
| | | | | | أشعر بالواجب اتجاه نجاح المدرسة واستمرارها. | 8. |

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم (2)

قائمة أسماء المحكمين

| الرقم | اللقب العلمي والإسم | التخصص | الجامعة |
|-------|---------------------|------------------------|-------------------------|
| 1 | أ.دابتسام مهدي | التكنولوجيا في التربية | جامعة الشرق الأوسط |
| 2 | أ.دأحمد أبو كريم | الإدارة التربوية | جامعة الشرق الأوسط |
| 3 | أ.دعباس الشريفي | الإدارة التربوية | جامعة الشرق الأوسط |
| 4 | أ.دعبدالحافظ سلامة | الإدارة التربوية | جامعة الشرق الأوسط |
| 5 | د.أحمد ملحم | الإدارة التربوية | جامعة البحرين |
| 6 | د.حسام داود | الإدارة التربوية | جامعة مؤتة |
| 7 | د.خالد المجالي | مناهج وطرق تدريس | جامعة مؤتة |
| 8 | د.سمير الريماوي | تربية خاصة | جامعة البلقاء التطبيقية |
| 9 | د.محمد السكران | الإدارة التربوية | جامعة عمان الأهلية |
| 10 | د.محمد بني مفرج | الإدارة التربوية | جامعة الشرق الأوسط |

الملحق رقم (3)



بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التعليم العالي
جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج

حضرة الزميل/ة المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير عن "القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم"؛ إذ تهدف الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة والالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة العاصمة عمان، وإلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة مكونة من (59) فقرة موزعة على جزئين: الأول؛ القيادة الأخلاقية، ومكون من ثلاثة مجالات (الصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية)، والثاني؛ الإلتزام التنظيمي، ومكون من ثلاثة مجالات (الإلتزام الإيجابي، والإلتزام الإستمراري، والمسؤولية اتجاه المدرسة) وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كالآتي: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

شاكرين لكم حسن تعاونكم، آمليين أن تمنحوني من وقتكم الثمين جزءاً في ملئ فقرات الاستبانة، وكلي ثقة بأن تتم الإجابة بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول جميع الفقرات الواردة فيها، لأهمية لدراسة ونتائجها تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة

ياسمين "محمد ناصر" محمود الدجاني

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك:

- الجنس: ذكر أنثى
- المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل دراسات عليا
- عدد سنوات الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات 5 سنوات-أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

3. القيادة الأخلاقية:

| م | الفقرات | درجة الممارسة | | | | |
|---|---|---------------|--------|--------|--------|-------------|
| | | مرتفعة جداً | مرتفعة | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً |
| المجال الأول: الصفات الشخصية الأخلاقية | | | | | | |
| 1. | يطبق المدير العدالة على جميع المعلمين. | | | | | |
| 2. | يطبق المنظومة الأخلاقية الشخصية في تعامله مع المعلمين. | | | | | |
| 3. | يتحرى الصدق في تعامله مع المعلمين. | | | | | |
| 4. | يراعي الظروف الإنسانية عند المعلمين. | | | | | |
| 5. | يمد يد العون للمعلمين. | | | | | |
| 6. | يحفظ على أسرار المعلمين. | | | | | |
| 7. | يخصص الوقت الكافي للاستماع لآراء المعلمين. | | | | | |
| 8. | يحترم شخصية كل معلم . | | | | | |
| 9. | يفي بوعوده للمعلمين. | | | | | |
| 10. | يتواضع في تعامله مع المعلمين. | | | | | |
| 11. | يتقبل نقد الآخرين برحابة صدر. | | | | | |
| المجال الثاني: الصفات الإدارية الأخلاقية | | | | | | |
| 12. | يركز على قيم القيادة وأخلاقياتها في عمله. | | | | | |
| 13. | يحفز المعلمين على أداء العمل بدقة وإتقان . | | | | | |
| 14. | يسهل أمور سير العمل للمعلمين. | | | | | |
| 15. | يشعر المعلمين بالاستقرار الوظيفي. | | | | | |
| 16. | يسعى لتحقيق رسالة المدرسة من خلال التزامه بالمبادئ الأخلاقية. | | | | | |
| 17. | يتحمل مسؤولية قراراته. | | | | | |
| 18. | يوضح مهمات كل معلم. | | | | | |
| 19. | يوضح أولويات العمل للمعلمين بشكل واضح. | | | | | |
| 20. | يحدد مسؤولية كل معلم بشكل مباشر. | | | | | |
| 21. | يلتزم الموضوعية عند تقويمه للآخرين. | | | | | |
| 22. | ينفقد المعلمين ويطمئن عليهم أثناء ساعات العمل. | | | | | |

| درجة الممارسة | | | | | الفقرات | م |
|--|--------|--------|--------|-------------|---|----|
| مرتفعة جداً | مرتفعة | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً | | |
| | | | | | يحاسب المقصرين بعد التأكد من تقصيرهم. | 23 |
| | | | | | يستخدم الأسلوب الديمقراطي في إدارة شؤون المدرسة. | 24 |
| | | | | | يحافظ على أسرار العمل الإداري. | 25 |
| المجال الثالث: العلاقات الإنسانية | | | | | | |
| | | | | | يشارك المعلمين مناسباتهم الاجتماعية خارج المدرسة. | 26 |
| | | | | | يتمتع بثقة عالية من المعلمين. | 27 |
| | | | | | يتصف بالمرونة في تعامله مع الآخرين. | 28 |
| | | | | | يتصف بالنزاهة في تعامله اليومي مع الآخرين. | 29 |
| | | | | | يتصف بالهدوء في تعامله مع الآخرين. | 30 |
| | | | | | يحب للمعلمين مثلما يحب لنفسه. | 31 |
| | | | | | يعطي انطباعاً إيجابياً للمسؤولين عن العاملين معه. | 32 |
| | | | | | يحرص أن يكون أسوة حسنة للمعلمين. | 33 |
| | | | | | ينسب النجاح الذي تحققه المدرسة إلى العاملين معه كافة. | 34 |
| | | | | | يبذل جهداً كبيراً لتحسين أوضاع المعلمين. | 35 |
| | | | | | يهتم بالحاجات الإنسانية لدى المعلمين. | 36 |

2- الالتزام التنظيمي:

| درجة الممارسة | | | | | الفقرات | م |
|--|--------|--------|--------|-------------|--|----|
| مرتفعة جداً | مرتفعة | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً | | |
| المجال الأول: الالتزام الإيجابي | | | | | | |
| | | | | | أستمتع بالحديث عن عملي مع زملائي خارج المدرسة. | 10 |
| | | | | | أشعر بالفخر كوني أحد الأفراد العاملين في | 11 |

| م | الفقرات | درجة الممارسة | | | |
|---|---|---------------|--------|--------|-------------|
| | | مرتفعة جداً | مرتفعة | متوسطة | منخفضة جداً |
| | المدرسة. | | | | |
| 12. | ارتبط بعلمي بدوافع ذاتية. | | | | |
| 13. | أعتقد أنني ملتزم بدرجة عالية نحو عملي. | | | | |
| 14. | أشعر بالانتماء لمدرستي كما أنها بيتي الذي أحرص عليه. | | | | |
| 15. | أعتبر مشاكل عملي هي مشاكلنا الخاصة. | | | | |
| 16. | تفتي كبيرة بأغلب المعلمين في المدرسة. | | | | |
| 17. | تستحق مدرستي الولاء من قبل المعلمين فيها. | | | | |
| المجال الثاني: الالتزام الاستمراري | | | | | |
| 18. | يمكن الحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء لهذه المدرسة. | | | | |
| 19. | أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت فرص بديلة لي. | | | | |
| 20. | أتطلع للحصول على ترقية وظيفية في مدرستي. | | | | |
| 21. | أشارك في اللجان التي تقدم خدمة لصالح للمدرسة. | | | | |
| 22. | سأقبل أي وظيفة أو مهمة أكلف بها مقابل استمراري في المدرسة. | | | | |
| 23. | جودي على رأس عملي حالياً يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي. | | | | |
| 24. | أعتز في استمرار العلاقات التي قامت بيني وبين زملائي في العمل. | | | | |
| المجال الثالث: المسؤولية اتجاه المدرسة | | | | | |
| 25. | أشعر أن من واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المدرسة. | | | | |
| 26. | أهتم بالحصول على المعلومات ذات الفائدة للمدرسة. | | | | |
| 27. | أحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمدرسة. | | | | |
| 28. | أحث نفسي والآخرين بالمحافظة على الممتلكات | | | | |

| درجة الممارسة | | | | | الفقرات | م |
|---------------|--------|--------|--------|-------------|---|---|
| منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | مرتفعة جداً | | |
| | | | | | الخاصة بالمدرسة | |
| | | | | | 29. أقوم بأداء الجزء الأكبر من مهماته الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة المدير. | |
| | | | | | 30. أحافظ على سمعة ومستقبل المدرسة لدى التي أعمل بها. | |
| | | | | | 31. أحافظ على أوقات العمل والإنجاز لتحقيق الأهداف . | |
| | | | | | 32. أعمل على نجاح المدرسة. | |

الملحق رقم (4)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

القسم الأكاديمي
Academic Office

الرقم: در/خ/23/65

التاريخ: 2017/9/17

معالي وزير التربية والتعليم الأكرم

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة ياسمين "محمد ناصر" الدجاني بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر نظرهم" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة وقيادة تربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز للمدارس الخاصة بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة سيبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

رئيس الجامعة
أ.د. محمد محمود الصيلة
2017-9-17

٢٦ أيلول ٢٠١٧
أ.د. نعت ليربوري

