

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي  
للمعلمين من وجهة نظرهم

**The Degree of practicing Ethical Leadership by School Principals  
in Naour Brigade and its Relation to the Degree of Teachers'  
Organizational Loyalty from their Point of View**

إعداد الطالب

احمد عبد الله الدروبي

إشراف

الدكتور محمد القداح

قدمت هذه الرسالة أستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الادارة والقيادة التربوية

قسم الادارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط


أيار 2016

### التفويض

أنا احمد عبد الله الدروي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً  
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات  
العلمية عند طلبها.

الاسم: احمد عبد الله الدروي




التاريخ: ٢٠١٦ / ٥ / ٢٣

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم

وقد أجازت بتاريخ ٥ / ٢٦ / 2016

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة	الاسم
	رئيساً	الاستاذ الدكتور عبدالجبار توفيق البياتي
	مشرفاً	الدكتور محمد القداح
	ممتحناً خارجياً	الدكتور نذير سيحان ابونعير

## شكر وتقدير

في البدء أحمد الله على نعمه الكثيرة، وعلى أن وفقني في انجاز هذا الجهد عسى أن يكون مباركاً، وبعد فيسرني أن أتوجه بالعرفان والامتنان إلى المشرف على الرسالة الدكتور محمد القداح وعلى ثقته الكبيرة وسعة صدره، اللتين كانتا حافزاً لي في عملي، وكذلك أتوجه بالشكر وكل التقدير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، ولما قدموه من ملاحظات قيمة أثرت الرسالة.

كما أتقدم بالشكر إلى أسرة جامعة الشرق الأوسط برئاستها وأعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها، وإلى الاساتذة الأفاضل الذين تفضلوا بتحكيم استبانة الدراسة وإلى كل من كانت لهم أية مساهمة مهما كانت متواضعة في انجاز رسالتي باقات عطرة من الشكر والتقدير والامتنان والعرفان بالجميل.

والله الموفق

**الباحث: احمد عبدالله الدروبي**

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي،،،،،

إلى والدتي ..... حفظها الله.

إلى والدي العزيز ..... أدامه الله.

إلى رفيقة دربي زوجتي الغالية التي أنارت دعواتها لي مسيرتي ويسرت مواقفها مهمتي.

إلى أبنائي الأحباء

إلى أخواني وأخواتي الأعزاء

إلى كل من ساندني وشجعني في مواصلة دراستي العليا.

الباحث: احمد عبدالله الدروبي

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الرسالة
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	الشكر والتقدير
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>	
2	المقدمه
5	مشكلة الدراسة
7	هدف الدراسة وأسئلتها
8	أهمية الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
10	حدود الدراسة ومحدداتها
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
13	أولاً: الإطار النظري
13	تمهيد
14	مفهوم القيادة
15	مفهوم الأخلاق
18	القيادة الأخلاقية

23	خصائص القائد الأخلاقي
22	الولاء التنظيمي
26	مفهوم الولاء التنظيمي
28	أهمية الولاء التنظيمي
30	أنواع الولاء التنظيمي
31	الحاجة إلى الولاء التنظيمي
32	العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي
34	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
48	منهج الدراسة
49	مجتمع الدراسة
50	أداتي الدراسة
52	صدق وثبات أداتي القياس
53	إجراءات الدراسة
55	المعالجة الإحصائية
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>	
57	أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
62	ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
67	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>	
70	أولاً: مناقشة النتائج
77	ثانياً: التوصيات
<b>المراجع</b>	
78	المراجع العربية
85	المراجع الإنجليزية

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	رقم الملحق
88	أداتي الدراسة بصورتها الأولى	ملحق (1)
99	أداتي الدراسة بصورتها النهائية	ملحق (2)
105	أسماء محكمي الاستبانة	ملحق (3)
106	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط لمديرية التربية والتعليم للواء ناعور .	ملحق (4)
107	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم للواء ناعور الى مديري المدارس ومديراتها .	ملحق (5)



## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	توزع أفراد عينة الدراسة حسب فئات متغيراتها	50
(2)	قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا	53
(3)	مجالات القيادة الاخلاقيه وترتيبها	56
(4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى ل فقرات مجال الصفات الشخصية الأخلاقية مرتبة تنازلياً	57
(5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى ل فقرات مجال العمل بروح الفريق الواحد مرتبة تنازلياً	58
(6)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ولمستوى ل فقرات مجال الصفات الإدارية الأخلاقية مرتبة تنازلياً	60
(7)	العلاقات الإنسانية	62
(8)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة ل فقرات مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً	64
(9)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة ل فقرات مجال الولاء العاطفي مرتبة تنازلياً	65
(10)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة ل فقرات مجال الولاء الاستمراري مرتبة تنازلياً	67
(11)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة ل فقرات مجال الولاء المعياري (الأخلاقي) مرتبة تنازلياً	69
(12)	قيم معامل الارتباط بين مستوى ممارسة مديري المدارس في لواء ناعور للقيادة الأخلاقية وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون	71

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي

للمعلمين من وجهة نظرهم

إعداد الطالب

احمد عبد الله الدروبي

إشراف

الدكتور محمد القداح

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وبين الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، تكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس التابعة لمديرية تربية لواء ناعور والبالغ عددها (53) مدرسة حكومية منها (21) مدرسة ذكور و (32) مدرسة إناث ومختلطة. وتم اختيار عينة عشوائية من معلمي المدارس التابعة لمديرية تربية لواء ناعور تضم (200) معلم يعملون في هذه المدارس. وتمثلت أدوات الدراسة التي استخدمها الباحث في إعداد مقياس لاختبار مستوى القيادة الأخلاقية، كما تم إعداد مقياس لاختبار مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

أظهرت النتائج أن درجة توفر الصفات الشخصية الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة. وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المرتفع، وتبين أن المدير يحاول إنجاز المهام والواجبات المطلوبة منه بأمانة ويكون سعيداً إذا قام بتحفيز المعلمين على العطاء أكثر في العمل. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة العمل بروح الفريق الواحد كانت بدرجة مرتفعة. وجاءت

فقرات هذا المجال في المستوى المرتفع، وتبين أن المدير يعمل على إقناع المعلمين بأن يتجاوزوا مصالحهم الخاصة من أجل الصالح العام للمدرسة. كما تبين أن درجة توفر الصفات الإدارية الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة وأن المدير يكون سعيداً إذ أنجز المعلمون أعمالهم بدقة ويسعى لتحقيق رسالة المدرسة بالتزامه الأخلاقي. كذلك تبين أن درجة ممارسة العلاقات الإنسانية كانت بدرجة مرتفعة، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المرتفع، وتبين أن المدير يراعي تقاليد المجتمع الذي يعيشه في سلوكه ويسعى لتعزيز الجوانب الأخلاقية في سلوك المعلمين. كما أظهرت النتائج أن مستوى الولاء العاطفي للمعلمين من وجهة نظرهم، كانت بدرجة مرتفعة، وأن هناك استعداد لدى المعلمين لبذل قصارى جهدهم كي يساعدوا على نجاح المدرسة التي يعملون فيها. في حين تبين أن مستوى الولاء الاستمراري ومستوى الولاء المعياري (الأخلاقي) للمعلمين من وجهة نظرهم، كانت بدرجة متوسطة.

كذلك تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس في لواء ناعور للقيادة الأخلاقية وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين وكانت العلاقة موجبة. وأوصت الدراسة بقيام مديري المدارس بأخذ دورهم في الاهتمام بالقيادة الأخلاقية وتعزيزها لما لها من أثر في تحسين الولاء التنظيمي للمعلمين. والتأكيد عليهم بأهمية إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تهمهم وتهم عمل المدرسة، وتخصص الوقت الكافي لهم للاستماع إلى آراءهم، وتحفيزهم على العطاء بشكل أفضل في العمل.

**The Degree of practicing Ethical Leadership by School Principals  
in Naour Brigade and its Relation to the Degree of Teachers'  
Organizational Loyalty from their Point of View**

**Prepared by: Ahammad Drubi**

**Supervisor: Prof. Mohammad Alqdah**

**Abstract**

This study aimed to know the moral leadership for school managers in Naour brigade and its relationship to teachers organizational loyalty from their point of view, the study population consisted of all of the Directorate of Educational Brigade Naour schools of ( 53) public schools, including 21 schools males and (32 ) school female and mixed . It was selected from a random sample of the Directorate of Education school teachers Brigade Naour includes 200 teachers working in these schools. The study consisted used by a researcher at the scale preparing to test the level of moral leadership tools , it has also been preparing a measure to test the organizational level of loyalty to the teachers.

The results showed that the degree of availability of personal qualities moral was high degree. It came paragraphs of this area in a high level, showing that the director is trying to accomplish the tasks and duties required of it honestly and be happy if he can stimulate the teachers to give more at work. The results showed that the degree of teamwork was high degree. It came paragraphs of this area in a high level, showing that the director is working to convince teachers to look beyond their own interests for the common good of the school. As it turns out that the degree provides moral and administrative qualities

were high degree and that the Director shall be happy if teachers completed their work accurately and seeks to achieve school message of moral commitment

Also it found that the degree of human relations was the high degree , and came paragraphs of this area in a high level , showing that the director takes into account the traditions of the society in which they experienced in his behavior and seeks to strengthen the ethical aspects of the teacher 's behavior. The results also showed that emotional loyalty to the teachers from their point of view level , the high degree , and that there is willingness on the part of teachers to do their best to help the success of the school in which they work . While showing that loyalty Alastmrrari level and standard level of loyalty ( and moral ) for teachers in their view , it was moderately in.

The study recommended the establishment of school principals to take their turn in the interest of moral leadership and promotion because of their impact in improving organizational loyalty to the teachers. And the emphasis on them the importance of involving teachers in making decisions that affect them and of interest to school work , and allocate enough time for them to listen to their views , and to motivate them to give better at work.

# الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة

لقد تبوأ الأخلاق في الإسلام مكانة رفيعة حيث أنها تعتبر الأساس الذي تستند إليه كل معاملات الإنسان مع خالقه، ومع نفسه، ومع الآخرين، وقد زخر القرآن الكريم بعشرات الآيات في الجوانب المتعلقة بالأخلاق، وجاءت جميعها لتحث على التمسك بالجيد منها، وتتهى في نفس الوقت عن الابتعاد عن الرديء منها، قال تعالى مخاطباً رسوله محمد صلى الله عليه وسلم " **وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ** " (سورة القلم: الآية 4).

وكذلك فقد حفلت السنة النبوية الشريفة بالكثير من الأحاديث التي تؤكد على التمسك بهذه القيم الإنسانية؛ فقال صلى الله عليه وسلم في حديث رواه البخاري " إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق ".

وتعد الأخلاق (Ethics) ركناً مهماً وأساسياً من الأركان التي تقوم عليها المجتمعات الإنسانية، فهي في مفهومها ودورها في البناء الاجتماعي تتجاوز دور الموجه والضابط على الصعيد الشخصي إلى دور الموجه والضابط على الصعيد الاجتماعي العام، وقد تناولت جميع الديانات السماوية مكارم الأخلاق، والتعامل النزيه والشفاف بين

الناس بشكل عام وبين القائد ومروسيه بشكل خاص (أبو جليل ,محمد منصور ,والسكر ,احمد صالح ,والطراونة,خالدعطا، 2013).

وبما أن المؤسسات التربوية من أكثر المؤسسات التي تسود فيها ممارسات قيادية، فإن ذلك يتطلب وجود أفراد يمتلكون مهارات وكفايات قيادية، تُمكنهم من تأدية أدوارهم ومهامهم خير أداء، ويعملون على تلبية الاحتياجات الإدارية والفنية، وبما يتماشى مع الرؤية المتمثلة في إعادة تشكيل النموذج الذي يركز على استراتيجيات القيادة الأخلاقية، القائمة على الالتزام بقواعد سلوك وآداب يتحلى بها المديرين، بحيث تعكس مدى استجابتهم أخلاقياً عند ممارسة واجبات أعمالهم (Beatty & Quinn, 2012).

تشكل القيادة الأخلاقية محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المدارس العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المدارس وكبر حجمها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائمين بالشكل الذي يضمن لها التميز، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات اللازمة لتعزيز الممارسات الأخلاقية التي ينبغي أن تنعكس بشكل أكثر إيجابية في منهجية العمل الإداري، وفي العلاقات التربوية بين مختلف مكونات الوسط التربوي، وتكوّن لدى المديرين اتجاهات إيجابية نحو المهنة، إذ تبصرهم بالتزاماتهم الأخلاقية، وتوعيتهم بأبعاد الرسالة الإدارية والتعليمية التي يحملونها تجاه الفرد والمجتمع (Crow, 2013).

ومن هنا فقد اقتضت الضرورة التركيز على المديرين؛ بتفعيل مبادئ القيادة الأخلاقية مثل العدالة، والمصداقية، والمساءلة، والأمانة، والسرية، والتواضع، والإخلاص



في العمل، بما يضمن تطوير نظم تعليمية وتأهيلية وتدريبية لإكساب المديرين المعارف والمهارات المتعلقة بجوانب سلوكيات القيادة الأخلاقية في التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وتنسيق جهودهم ليقدموا أفضل ما لديهم لبلوغ الأهداف والنتائج المرجوة، ولتحقيق ذلك لابد من التزام المديرين بقواعد القيادة الأخلاقية للحد من الممارسات التي تهدد مستقبل العملية التعليمية، وقد وجد بان للقيادة الاخلاقية علاقة وتأثير واضح لمتغيرات عديدة ومن هذه المتغيرات الولاء التنظيمي.

وتتبقى أهمية دراسة المتغيرات ذات العلاقة ببيئة العمل مثل الولاء التنظيمي والنتائج المترتبة عليها والتي من الصعب تجنبها، وبالتالي تلمس مصادرها. ولذلك يترتب على متخذي القرار الإحاطة بمنابعها وجوانبها وما تمثله من مؤشرات غير إيجابية على مستوى الولاء التنظيمي الذي يقوم على فكرة أساسية وهي درجة الارتباط بين المعلم والمدرسة وهو يمثل حالة بينهما، يقبل الفرد وفقاً لها قيم المدرسة وأهدافها، ويتبناها ويفتخر بها، ويعمل بهمة من أجل تحقيقها، كما يفضل الاستمرار بالعمل فيها على الانتقال لغيرها (عطاري، عارف وكاظم، علي والجمالي، فوزية واللوتي، طاهر والكندي، ناصر والحجري، سالم، 2006).

والمؤسسات التربوية معنية بشكل كبير بكسب درجة كبيرة من ولاء المعلمين وعليها أن تسعى جاهدة للحفاظ عليه وأن تبذل جهوداً لتعزيز هذا الولاء التنظيمي لديهم، على اعتبار أن عملية بث الولاء في نفوس المعلمين يتطلب توافر مهارات وقابليات بالإمكان اكتسابها وتعلمها وهي مهارات بمقدور المديرين في المدارس تعزيزها وتطويرها

والسعي لتميتها باستمرار حتى تصبح من القضايا الطبيعية التي يمارسها المديرون بشكل تلقائي.

وقد اهتم الإداريون بالولاء التنظيمي لما له من أهمية في الحفاظ على سلامة المؤسسات التربوية واستمراريتها وبقائها، من خلال الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين بها، خاصة في الأوقات التي لا تستطيع هذه المؤسسات تقديم الحوافز والدعم لموظفيها لدفعهم للعمل وتحقيق الإنجاز على اعتبار أن الولاء التنظيمي نوع من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وأنه يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين المعلم ومدرسته، ومدى انتمائه لها وإخلاصه في عمله.

لذا فإن هناك متغيرات تؤثر في الولاء التنظيمي، وترتبط به. ومما لا شك فيه أن تلك المتغيرات ترتبط بطبيعة المدرسة، وطبيعة العاملين وتركيباتهم فيها. كما أنه من الضروري، وبسبب تباين المتغيرات التي ترتبط بالولاء التنظيمي، ومنها القيادة الأخلاقية. وقد حاولت هذه الدراسة أن تدرس علاقة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

### مشكلة الدراسة

تشهد المجتمعات حالياً ومنها المملكة الأردنية الهاشمية، تزايداً واضحاً في الأدوار التي تقوم بها الحكومات من أجل تحقيق رفاهية شعوبها، وتقديم العون والمساعدة لهم من خلال المؤسسات التعليمية (المدارس). ومن هذا المنطلق فقد سعت الدولة إلى إنشاء العديد منها للقيام بهذا الدور المناط بها (الرشيد والصالح، 2005).

إن من أهم عوامل نجاح المعلم في العمل، هو الولاء التنظيمي للمهنة، إذ يعد الولاء التنظيمي للمعلمين من كلا مؤشرات نجاح المدرسة كمؤسسة تربية، لكونه يمثل أعظم درجة من درجات الانتماء التنظيمي باعتبار أن الولاء التنظيمي عملية يحدث فيها التوافق والتطابق بين الأهداف التي يتبناها المعلم وأهداف المدرسة.

والحقيقة البارزة التي يتوجب على مديري المدارس إدراكها هي الصعوبة البالغة في إجبار المعلم على إظهار الولاء التنظيمي للمدرسة، طالما أنهم يدركون أن تهيئة الأجواء المناسبة في البيئة المدرسية التي يعمل بها المعلم كفيلة بكسب درجة عالية من الولاء للمدرسة.

ونظراً لأن الولاء التنظيمي للمعلمين في هذه المدارس ودافعيتهم وإبداعهم يتطلب وجود قيادة أخلاقية في المدرسة تكون ذات تأثير على المعلمين، وأن يتمتع القائد يتمتع بصفات تميزه عن غيره وأن يكون لديه القدرة على تحقيق أهداف المدرسة، ذلك أن القيادة الأخلاقية تعتبر عاملاً مهماً في التأثير على سلوك المعلمين، ليسهموا في تحقيق أهدافها. ولكون مفهوم القيادة الأخلاقية يركز على ضرورة أن يهتم مديرو المدارس بحاجات المعلمين وأن يتعاطفوا معهم وأن يقدموا لهم الرعاية والعناية من أجل بلوغ الأهداف المرسومة، فإن ذلك ينعكس على الولاء التنظيمي، وتحقيق الإبداع وتعزيزهما باستمرار، وهذا يقع ضمن المسؤوليات الحيوية لأي إدارة بشكل عام ولإدارة المدرسية بشكل خاص.

وقد أوصى العديد من الدراسات ومنها دراسة افوليو ( Avolio & Yammarino, 2002) بضرورة تبني القيادة الأخلاقية كأحد الأنماط القيادية الأكثر تأثيراً في المؤسسات التربوية والأكثر فاعلية في المؤسسات التربوية والأكاديمية.

كما لاحظ الباحث من واقع خبرته العملية أن القيادة الأخلاقية التي يمارسها مديرو المدارس في لواء ناعور ترتبط بعلاقة قوية بالولاء التنظيمي للمعلمين ولها تأثير في سلوكهم، ولذا فقد تولد لديه الإحساس بوجود مشكلة تتعلق بصورة مباشرة بطبيعة الأسباب التي تحول دون ممارسة مديري المدارس لدورهم القيادي في حث وتشجيع المعلمين على أداء المهام التعليمية والتربوية. وقد تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

**ما العلاقة بين القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وبين الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ؟**

### **هدف الدراسة وأسئلتها**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وبين الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديري المدارس في لواء ناعور للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين ؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ؟

**السؤال الثالث:** هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين درجة ممارسة مديري المدارس في لواء ناعور للقيادة الأخلاقية وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين؟

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في قطاع خدمي هام ألا وهو قطاع التعليم في الأردن، والذي يلعب دوراً هاماً في رفد الاقتصاد الأردني من خلال مساهمته البارزة في مجال تحسين مستوى التعليم الذي تعتبر متطلباً أساسياً لجميع أفراد المجتمع دون استثناء.

وتبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال معالجتها لأحد الموضوعات الإدارية المهمة، والتي تحاول سد النقص في الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي لمديري المدارس، ومدى ممارسة المديرين لهذه المفاهيم في مدارسهم أثناء ممارساتهم الإدارية مع المعلمين، فهي تتناول العلاقة بين القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والولاء التنظيمي الذي يتأثر بها كل من يعمل في المؤسسة التربوية، لكي تؤدي عملها بشكل جيد وصولاً للأداء وسببياً لتطوير المدرسة وتحسين أدائها، ويمكن تحديد تلك الأهمية على النحو الآتي :

1-يؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس في لواء ناعور ومعلميها من خلال تعريفهم مستوى القيادة الأخلاقية لديهم ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في مدارسهم.

2- يتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة الإدارة المسؤولة وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم في الأردن من خلال تعرفهم العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي للمعلمين، ومن ثم اتخاذ القرار المناسب في هذا المجال لتعزيز هذا الولاء في تلك المؤسسات .

3- يتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة المعلمون في جميع المدارس. ويمكن أيضا لمراكز التدريب والتطوير أن تستفيد من نتائج الدراسة في صياغة البرامج التدريبية في القيادة الأخلاقية للمديرين.

4- تقدم هذه الدراسة أدباً نظرياً وأداة يمكن توظيفه لإجراء دراسات أخرى تتناول متغيرات أخرى غير تلك التي تناولتها الدراسة .

### مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة عدد من المصطلحات التي يمكن تكوينها على النحو الآتي :

**القيادة:** "هي مجموعة من المفاهيم المتكاملة المتناغمة والمهارات الفنية والإنسانية والإدراكية التي لا بد من توافرها، إضافة إلى عوامل أخرى متداخلة تتصل بالبعد البنيوي للفرد المتعلق بشخصيته وقيمه واتجاهاته ودوافعه التي تسهم في مجملها في بناء شخصية القائد" (الشماع، 2009).

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

وتعرف إجرائياً بأنها القيادة التي يمارسها مديرو مدارس لواء ناعور مع المعلمين اعتماداً على المبادئ الأخلاقية، بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في استبانة القيادة الأخلاقية التي اعدّها الباحث لهذا الغرض.

**الولاء التنظيمي:** هو ذلك الاعتقاد الراسخ والقوي والقبول الذي يظهره المعلم للأهداف التي تضعها المدرسة، مقرونة برغبة كبيرة للعطاء بأفضل أسلوب وطريقة ممكنة لتحقيق أهداف المدرسة مصحوبة برغبة أكيدة للاستمرار في عضوية المدرسة، ويتصف المعلمون الذين لديهم ولاء تنظيمي لمدارسهم بقبول أهدافها وقيمها وإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المدرسة، ووجود ميل للاستمرار في العمل والاستقرار الوظيفي، وتقويم المدرسة باستمرار بشكل إيجابي (حمادات، 2006).

ويعرف إجرائياً بأنه اعتقاد المعلمين الراسخ والقوي وقبولهم للأهداف وإيمانهم بالقيم التي تضعها مدارس لواء ناعور، وتقاس بعدد من الفقرات باستبانة الولاء التنظيمي المعتمدة في هذه الدراسة.

### حدود الدراسة ومحدداتها

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

**1- الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في

لواء ناعور.

**2- الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على معلمي المدارس في لواء ناعور.

3- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام  
2015/2016.

أما محددات الدراسة فتحدد نتائجها بدلالات صدق أدواتها وثباتها وتكيفها مع  
البيئة الاردنية، كما أن تعميم نتائجها ودقة وموضوعية استجابة افراد العينة على  
الاستبانتيين لا يتم إلا على المجتمع الذي ستسحب العينة منه والمجتمعات المماثلة.



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرض للأدب النظري والدراسات

أولاً: الإطار النظري

#### تمهيد

تُعد الأخلاق ضرورة ومتطلباً أساسياً لتنظيم المجتمع واستقراره، والمدرسة كمؤسسة ذات دور تعليمي وتربوي مسئولة عن نشر الأخلاق ليس فقط في ممارساتها، وإنما أيضاً في سياساتها وفي كل ما تدعو إليه، كما أنها مسئولة عن الالتزام الخلقي في الأداء، ومسئولة أيضاً عن تنمية الالتزام الخلقي بين الطلاب.

ومن المفيد للغاية أن يكون للمدرسة مجموعة المعايير الأخلاقية التي تلتزم بها وتلتزم بها العاملين بها في ميثاق مكتوب يتضمن تلك المعايير ويكون مرجعاً ومرشداً لهم جميعاً وأساساً لتقييم سلوكهم أو مساءلتهم.

والسلوك الأخلاقي يضم قواعد وممارسات يكون الإلتزام بها طوعياً وهو ضبط لسلوك الإنسان في كافة مجالات الحياة، وتمثل الممارسة الإيجابية أو السلبية من قبل العاملين من خلال القيم والمعتقدات التي يميز بها بين الفضيلة والرذيلة، والحق والباطل، والعدل والظلم.

ويتسع مفهوم السلوك الأخلاقي ليشمل معرفة ما هو الصحيح وما هو الخاطئ في بيئة العمل، ومن ثم أداء الشيء الصحيح إستناداً إلى مبادئ أخلاقية مع مراعاة الموقف أو الظرف، "والأخلاق علم للسلوك الذي يعبر عن القواعد الأساسية التي تحكم حياة الإنسان لتندمج مع المعتقدات الأخلاقية لتقود إلى ثوابت تتفاعل مع القيم الأخلاقية " (الحرصي، 2011).

ولما كانت المدرسة معنية أساساً ببناء الإنسان وتحسين ظروفه، فهي منظمة أخلاقية في المقام الأول، تُعنى بالبناء العلمي والخلفي، وبالتالي أن تحرص على تنمية بيئة أخلاقية في المدرسة وإلا عجزت عن النهوض برسالتها، فتحقيق رسالة المدرسة مرتبط بالتزام إدارتها بالأخلاق، ومن غير المقبول أن تنجح المدرسة في تخريج الطلبة في حين أن سلوكياتها وسلوكيات العاملين فيها غير منسجمة مع الأخلاق، لذلك فمن الضروري التعرف على مواصفات القيادة الأخلاقية في المدرسة ومن هذه المواصفات الوعي الخلفي وتحمل المديرين لمسئولياتهم الأخلاقية.

### مفهوم القيادة

تشكل القيادة محوراً مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المدارس، وفي ظل تنامي المدارس وكبر حجمها، أصبح لزاماً مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير في تلك المدارس.

إن القيادة هي علم وفن شأنها في ذلك شأن الإدارة، إلا أن القيادة تتميز عن الإدارة بأنها تتضمن عنصر المبادأة وإحداث تغييرات جديدة قد يقوم بها القائد لتحقيق

أهداف مؤسسته، فالقيادة نشاط ديناميكي يؤثر في الجهاز الإداري إذ ينقله من حالة الركود إلى الحالة الديناميكية المتحركة.

وتؤكد المفاهيم الحديثة على نقطة جوهرية لعملية القيادة هي التصور والرؤية المستقبلية، وقد أشير إلى مفهوم القيادة بأنه القدرة على توضيح الرؤى الإستراتيجية للمنظمة، والقدرة على حث الآخرين للإيمان بهذه الرؤى وفهمها. كما عرفت القيادة "بأنها نوع من العلاقات تتميز بالقوة يدركها ويميزها أفراد المجموعة، إذ يسوغ أحد الأفراد للمجموعة نموذج سلوكه ويقبلون به كسلوك ونشاط للمجموعة" (Hill, 2011, p:15).

وعلى صعيد المدرسة فإنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في المعلمين لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء الأعمال لتحقيق الغايات والأهداف التي تنشدها المدرسة.

ويرى الباحث أن القيادة التربوية هي العملية أو النشاط الذي يمارسه المدير للتأثير في المعلمين وجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف المدرسة ويرغبون في تحقيقها، وهي تتمثل بالقدرة المتطورة لفرد يستطيع حفز آخرين لتغيير سلوكهم أو لتغيير عاداتهم واتجاهاتهم.

## مفهوم الأخلاق

يحمل مفهوم الأخلاق في عالم الأعمال معاني ومضامين كثيرة، تدور معظمها حول قواعد السلوك الإنساني، من حيث ما هو مقبول وغير مقبول لدى الآخرين، ويتفق المختصون والباحثون في تعريف الأخلاقيات من حيث المضمون والجوهر، وإن اختلفوا من حيث الشكل والأسلوب، على أن أخلاقيات الأعمال تمثل المسائل الأخلاقية حول ماذا

يجب أن يكون، وما لا يجب أن يكون لإنجاز أنواع مختلفة من الأعمال، " وتعني كلمة الأخلاق ( Ethics ) التوافق مع معايير أو قيم سلوك أو أدب يختص في الغالب بالمهنة. وتعرف أيضا على أنها معايير للتصرف والسلوك التي نتوقع أن يتبعها الناس، وتتعلق الأخلاق الشخصية بأفعال الفرد اليومية" (George & Kaler, 2013, P: 250).

والأخلاق في اللغة هي جمع خُلُق ، والخُلُق على معنيين الأول منهما السجية والفطرة والطبع، وهو ما جُبل عليه الإنسان ولا يزول منه، والمعنى الثاني هو المروءة، وهي إتباع محاسن العادات، واجتناب مساوئها، وما ينفر عنه من المباحات، ويؤذن بخسة النفس ودناءة الهمة، فالسلوك الإنساني محكوم بالقيم الأخلاقية التي تقوم على المسؤولية أمام الله عز وجل، مما يلزم مراعاة القيم الإنسانية المرتبطة بهذا السلوك كالقناعة والصدق والأمانة والوفاء والعدل (قنطجي، 2014).

أما الإمام الغزالي في الإحياء فقد عرف الأخلاق بقوله : " فالخلق عبارة عن هيئة في النفس راسخة، عنها تصدر الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية، فإن كانت الهيئة بحيث تصدر عنها الأفعال الجميلة المحمودة عقلاً وشرعاً سميت تلك الهيئة خُلُقاً حسناً، وإن كان الصادر عنها الأفعال القبيحة سميت الهيئة التي هي المصدر خُلُقاً سيئاً" (حمزة، 2010).

وجاء في قاموس لونغمان (Longman) بأن الأخلاقيات ( Ethics ) تتضمن ما يلي:

1-دراسة طبيعة المبادئ الأدبية والأحكام وأساسها.

2-مجموعة من المبادئ الأدبية والقيم.

3-مبادئ السلوك أو الأدب التي تحكم الفرد أو الجماعة.

4-استقامة أدب التصرفات والأحكام وأخلاقياتها.

ويعبر عنها في الشرع بأنها: "عبارة عن المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني، التي يحددها الوحي لتنظيم حياة الإنسان وتحديد علاقته بغيره على نحو يحقق الغاية من وجوده في هذا العالم على أكمل وجه، إذ أن الأخلاق هي نظام من العمل من أجل الحياة الخيرة وطريقة التعامل الإنساني مع الغير، من حيث ما ينبغي أن يكون عليه هذا السلوك كسلوك إنساني خير تجاه الآخرين، وذلك بناء على ما وضع له خالقه من أهداف في هذه الحياة" (الحري،2013).

أما في الإدارة فيقول عالم الإدارة تايلور: (الملقب بأبي الإدارة) " إن الأخلاق مجموعة من القواعد والمعايير التي عندما تصبح ثابتة، وتحكم سلوك أفراد المجتمع تشكل جزءاً من ثقافة المجتمع، وتتجسد في عاداته وتقاليده وقوانينه، فهي تنعكس على الاتجاهات الاجتماعية وتدعم الوازع الأخلاقي فيه، فالمعايير الأخلاقية لها وظيفة خاصة في الحياة العملية: فهي تستخدم كدليل للأفعال ويستخدمها الفرد ليحكم على أخلاقه وسلوكه، وهي المبادئ التي تقرر ما يدركه الفرد أو المجموعة من أسباب أخلاقية للقيام بعمل معين دون آخر" (دواني، 2010).

ويعرف Nirmal Singh المشار اليه بسينج الأخلاق (بأنها: " الدراسة التي تتعلق بالقضايا والممارسات الأخلاقية، فهي تهتم بما هو صحيح في مقابل ما هو خاطئ وما

هو جيد في مقابل ما هو سيء، والمنطقة الرمادية بين المناطق المحتملة البيضاء والسوداء" (Singh, 2011).

ويرى الباحث أن الأخلاق عبارة عن مجموعة من الضوابط والقيم المحددة التي تحكم الفرد والمجتمع وترشد سلوكه وتضبط تصرفاته، وهي صفة من الصفات المستقرة في النفس البشرية وذات الآثار المباشرة في السلوك المحمود أو المذموم، وهي مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته، ويحتكم إليها في تقييم سلوكه، وتوصف بالحسن أو بالقبح.

### القيادة الأخلاقية

تزايد في السنوات الأخيرة الدعوة إلى الأخلاق والقيم الإنسانية كأساس من مكونات القيادة وأصبحت ضرورية في رؤية (Vision) المؤسسة ورسالة (Mission) لها يوضح فيهما الأهداف القيمة والمهنية للمنظمة. كما ازداد الاهتمام بثقافة المؤسسة حيث تركز هذه القيادة على أخلاق القائد وقيمه، إذ تعزز مفاهيم القوة والسلطة للقائد والعاملين، ذلك في الوقت الذي تزايد اهتمام المجتمعات بالجوانب الأخلاقية في سلوك الأفراد والمؤسسات. وتعدُّ القيادة الأخلاقية واحدة من أهم عناصر السلوك الإنساني، فهي تمثل أحد الركائز المساعدة على تنمية الإبداع لدى الموظفين، إذ توفر البيئة المناسبة للإبداع والذي بدوره يعمل على تقدم المنظمة وازدهارها. لذلك لم تكن نجاحات المنظمات وليدة الصدفة، ولكنها تعزى إلى تلك العوامل التي تحركها عقول قيادات بارعة في إدارة منظماتها أو مجتمعاتها نحو تحقيق الأهداف الخاصة والعامة. "فتطوير المنظمات يتطلب وجود قادة

يمتلكون مهارات وكفايات قيادية وأخلاقية، تُمكنهم من تأدية أدوارهم ومهامهم خير أداء، ويعملون على تلبية الاحتياجات الإدارية والفنية للعاملين في المنظمة، والمتعاملين معها من أبناء المجتمع المحلي" (Beatty, 2012).

فالقيادة الأخلاقية 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 مبدؤه الفكر ثم يستمر عليه أولاً فثانياً حتى يصير ملكة وفكراً عند القائد" (ياغي، 2011).

وهناك من ينظر إلى القيادة الأخلاقية بأنها علم يتناول حكم التقدير، من حيث معالجته تمييز الخير والشر أثناء ممارسة القائد لمهام القيادة، ويمكن التمييز بين ثلاثة مفاهيم مختلفة للقيادة الأخلاقية، هي: "جملة الأوامر المقبولة في أمر معين، وجماعة معينة، والجهد الرامي إلى التقيد بهذه الأوامر والحض على إتباعها، والعلم الواقعي هو الذي يتناول سلوك المرؤوسين ويستهدف مباشرة دراسة التصرفات التي تتناول الأفعال الموصوفة بأنها جيدة أو سيئة، فالقيادة الأخلاقية تشكل قواعد من السلوك الذي يلتزم به القائد، وهو قوة راسخة في الإرادة تنزع إلى اختيار ما هو خير وصلاح إن كان الخلق خيراً، أو اختيار ما هو شر إن كان الخلق ذمياً، وبالتالي فهو شكل من أشكال الوعي القائم على ضبط سلوك الأفراد والعاملين في المنظمة" (العوا، 2008).

وهناك من يرى أن القيادة الأخلاقية علم معياري للسلوك، يتمثل في التصرفات التي يحكم عليها الناس بالصواب والخطأ، والتي تعود عليها الناس وألفوها، وأصبحت عادة



متوارثة، وبذلك فإن القيادة الأخلاقية توصف بغلبة ميل من الميول التي يسلكها القائد أثناء ممارسة مهام القيادة على غيره وباستمرار، فالخلق صفة نفسية أو داخلية داعية إلى أفعالها من غير فكر ولا روية، وهي راسخة تصدر عنها الأفعال دون قصد وتكلف، وهي إما جبلة في نفس صاحبها، وإما ناشئة من الغرائز كمن يولد وخلقه الكرم، وإما مستفادة من التدريب والإرادة في عمل مادي، أي أنها شبه العادة أو مكتسبة مما يحيط المرء. فالخلق صفة مستقرة لا عارضة وهذه الصفة المستقرة لها آثار سلوكية، فالسلوك ليس هو الخلق، بل هو أثره وشكله الظاهر. وسلوك القائد الأخلاقي يعبر عن الصفات المقبولة التي يتمتع بها في سلوكاته وقيم التعامل مع الآخرين والمكون من:

1-الصدق في قول الحقيقة.

2-المسؤولية في جميع الأحوال عن جميع الأفعال الصحيحة والخاطئة.

3-الإنصاف في القول والوعد والعدالة بالتعامل مع الآخرين.

4-الاحترام والتعامل مع الآخرين بصورة تعكس التسامح والحلم والصبر.

5-الانفتاح على المستوى الفردي وعلى مستوى فرق العمل.

6-المواطنة والإمتثال للأعراف الوطنية التي يتم بموجبها ممارسة الأعمال ( Singh, 2011, P:396).

وتعتمد القيادة الأخلاقية على بث روح المسؤولية في المرؤوسين، وذلك عن طريق عملية صنع القرارات وبما تسمح به الأنظمة والتعليمات، وهذه المشاركة من شأنها أن تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم للمنظمة التي يعملون فيها والتزامهم

بمسؤولياتهم، وتوكيد ذواتهم كأفراد. وعملاً بالقيادة الأخلاقية، فإن القائد يتيح للمرؤوسين فرصة إبداء آرائهم وما يقترحونه من حلول للمشكلة، ثم يتخذ القرار على ضوء ذلك (Beatty, 2012, p:102).

وتعتمد القيادة الأخلاقية على المرتكزات الآتية:

**1- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه:** وهي العلاقة التي تدفع العاملين لإنجاز العمل بشكل تعاوني وتتمحور العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه حول ما يلي: (السلمي، 2008)

- حصول اندماج بين العاملين والتنظيم الذي يعملون فيه، مما ينعكس على فعالية 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.

**2- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:** لقد ظهرت اتجاهات مختلفة حول طبيعة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات فهل نشرك جميع العاملين أم أصحاب الخبرة والكفاءة؟ وهل يتم إشراكهم في اتخاذ جميع القرارات أم اقتصار مشاركتهم على نوعية قرارات معينة؟ وهذه الاتجاهات هي: (كنعان، 2012)

- الاتجاه التقليدي: يقوم هذا الاتجاه على أساس تصنيف القرارات إلى قرارات إستراتيجية يقتصر اتخاذها على قيادة المنظمة في المستويات العليا وقرارات روتينية تعتمد في المستويات الأخرى.

- الاتجاه الحديث: يقوم هذا الاتجاه على مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، بإشراك كل من له علاقة بالقرار سواء من خارج المنظمة أو داخلها، لإحداث مشاركة فعالة في اتخاذ القرار.

- تفويض السلطة: يرتبط تفويض السلطة بثلاثة مرتكزات أساسية هي واجبات ومسؤوليات الموظف والسلطة المخولة للموظفين من أجل القيام بهذه الواجبات، فالتفويض هو أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه بواجبات معينة للقيام بها مقترنة بتحويلهم بعضاً من سلطاته الكافية لإنجاز هذه الواجبات، ويكون من فوض له هذه الواجبات مسؤولاً أمام القائد عن تحقيق هذه الواجبات.

ويرى الباحث أن القيادة الأخلاقية حالة ذهنية وليست مجموعة من القواعد، وهي مبادئ تتعلق بخصائص القائد مثل الصدق والأمانة والنزاهة، والاعتمادية والمسؤولية وجوانب أخرى في السلوك القويم مقابل السلوك الخاطيء. كما تعد الاستقامة والقيم الأخلاقية منتجاً للمعايير الأخلاقية والسلوكية لدى القائد، وكيف يمكن توصيلها والالتزام بها في الممارسة الفعلية لمهامه القيادية، وتشمل تصرفات القائد في وضع الحوافز والإغراءات التي تدفع الأفراد إلى ارتكاب تصرفات مستقيمة، قانونية أو أخلاقية.

## خصائص القائد الأخلاقي

لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون نتيجة لحدوث تدني في مستوى أخلاقهم الشخصية، إذ أن كل فرد مسئول عن سلوكه، ولكن القائد تقع عليه مسئولية إضافية وهي مسئوليته عن سلوك مرؤوسيه.

ويشير نجم (2011) 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 إستراتيجية 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 قيمة أخلاقية تصلح لأن تكون دليلاً للقرارات والسلوكيات 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 ببناء سمعة طيبة للمنظمة.

### الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي من الموضوعات التي لاقَت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي، وقد أخذت دراسة الولاء التنظيمي أبعاداً كثيرة ومختلفة في المجال التربوي. وقد تعدت دراسة الولاء التنظيمي مجرد دراسة وفحص الطرق المختلفة لقياس الولاء إلى دراسة النتائج السلوكية للصور والأشكال المختلفة للولاء التنظيمي.

ويرجع الولاء التنظيمي للمعلمين إلى قبولهم وظيفتهم كما هي، وقيامهم باستثمار كل سبل الرضا المتاحة لهم من خلالها، ويرتبط الولاء التنظيمي بأكثر من مصدر، فالمعلم قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه في العمل، أو جودة عمله، أو تعلم مهارات جديدة، أو العمل كجزء من فريق العمل، وكذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء. ويكمن الشعور بالولاء التنظيمي للمعلمين كل يوم عن طريق التقريب داخل عناصر الولاء المتاحة، وهذا الأمر ينطبق حتى على من ينتظرون الوقت المناسب للانتقال إلى مجال عمل آخر، فالسر يكمن في أن تستمتع بعملك الحالي، على الرغم من أنك تستعد لعمل أفضل، وكثير من المعلمين يحققون قدراً معقولاً من الشعور بالولاء

التنظيمي من خلال أداء أعمال تقليدية، فهم يحسنون استغلال وقت العمل، بغض النظر عن طبيعة المهام التي يؤدونها (أبو الفضل، 2013).

وهنا يظهر تحقيق الولاء التنظيمي في المدرسة وأهمية التحفيز على الشعور بالفرح والسعادة والارتياح أثناء أداء الأعمال، وإن القيادة المدرسية الناجحة هي تلك التي تعرف كيف تستثمر كفاءة وفعالية معلمها؛ حيث عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للمعلمين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمدرسة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للمعلمين التي تنعكس إيجابياً على أدائهم، ويمكن القول إن المدرسة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء المعلمين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمدرسة.

كما يعد الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية حاجة من الحاجات الهامة التي تشعر المعلم بالروابط المشتركة بينه وبين المعلمين في المدرسة، وتقوية شعوره بالولاء إليها وتوجيهه توجيهاً يجعله يفتخر بالولاء إليها ويتفانى في حبها ويضحى من أجلها، كما أن مشاركة المعلم في بناء مدرسته تشعره بجمال العمل وبقيمة المعلم فيها، وينمي لديه مفهوم الحقوق والواجبات، وأنه لا حق بلا واجب وتقديم الواجبات قبل الحصول على الحق، ويشتمل الولاء التنظيمي أيضاً على قيم مهمة تتمثل في قيمة محبة المعلم للمدرسة وحرصه عليها وتفاعله مع جميع العاملين فيها (سالم، 2012).

ويشير (العمرى، 2004) إلى أن الولاء التنظيمي يعد مدخلاً من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة، لأن تلك المنظمات تسعى إلى تحقيق أكبر قدر من

انتماء وولاء الأفراد إليها، من خلال العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف المعلم والمدرسة على حد سواء، لأن المعلم الذي يؤمن بأهمية أهداف المدرسة غالباً ما يتولد لديه إحساس إيجابي وانتماء إليها.

ويرى الباحث أن الولاء التنظيمي للمعلمين هو ذلك الإحساس لدى المعلم الذي يوضح مدى قوة اندماجه وارتباطه مع المدرسة التي يعمل فيها، فلا بد أن يكون المعلم متبنياً لأهداف المدرسة التي يعمل فيها، وأن يساهم ويشارك في تحقيق هذه الأهداف وذلك بكل جد وإخلاص ووفاء لمدرسته التي يعمل فيها، وحتى يُظهر المعلم مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه مدرسته التي يعمل فيها لا بد أن تكون لديه المواصفات التالية:

- 1- الاعتقاد القوي بقيم مدرسته وأهدافها مع قبولها.
- 2- الاستعداد لتقديم الجهد وبذله لمصلحة مدرسته.
- 3- الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل تلك المدرسة.

### مفهوم الولاء التنظيمي

لقد تناول المهتمون بموضوع الولاء من خلال البحوث والكتب المتخصصة من خلال إيراد تعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي ومدلولاته، فالولاء التنظيمي هو ظاهرة تنشأ نتيجة لعلاقات التبادل بين المعلم والمدرسة وتستمر باستمرار هذه العلاقة، وهو بمفهومه البسيط يعني الارتباط والتوافق والانسجام، وعندما يفتقد الولاء لذلك، فهذا يعني أن فيه خللاً ومع هذا الخلل تسقط صفة الولاء، فالولاء هو شعور بالترابط وشعور بالتكامل مع المحيط الذي يعيش فيه المعلم والولاء أساس الاستقرار، وباختصار إن الولاء التنظيمي هو

شعور المعلم بالارتباط بالمدرسة وميله إلى تمثيل أهدافها والفخر بحقيقة انه جزء منها (الحياصات، 2005).

والولاء في اللغة الإنجليزية يقابله المصطلح (Loyalty)، وهو يشير إلى الإخلاص لفكرة ما أو جماعة أو وطن والوفاء له (نجار، 2013).

وقد ورد في معجم المصطلحات التربوية أن مصطلح الولاء (loyalty) في اللغة الإنجليزية وهو يشير إلى الشحنة الوجدانية العقلية الكامنة في داخل الفرد تظهر في المواقف ذات العلاقة بالأوطان وعلى مختلف المستويات، ويمكن الاستدلال على الولاء من خلال مجموعة من الظواهر التي تعبر عن الموقف الذي يحمله الأفراد نحو المواقف والأحداث التي يمر بها (اللقاني والجمل، 2013).

ويشير (العتيبي، 2005)، إلى أن الولاء التنظيمي يتمثل في رد الفعل لدى المعلم تجاه خصائص المدرسة التي ينتمي إليها، ويعبر عن إحساسه بارتباطه بأهداف وقيم المدرسة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المدرسة وليس من أجل مصالحه العامة.

ويرى (عسكر وعباس، 2010) أن الولاء التنظيمي هو حاصل تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي:

1- التوافق: وتعني درجة تبني المعلم لأهداف وقيم المدرسة التي يعمل فيها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه.



2- الانهماك (الاستغراق): وتعني أن يكون المعلم منهماكاً ومنغمساً بصورة متكاملة في كافة نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المدرسة التي يعمل فيها.

3- الإخلاص والوفاء: وتعني الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمدرسة التي يعمل فيها المعلم بحيث يحس بأن المدرسة جزء من ذاته وكيونته.

ويرى الباحث انه وبالرغم من تعدد التعريفات التي تطرقت إلى الولاء التنظيمي إلا أن هناك إجماعاً بين الدارسين والباحثين على الولاء التنظيمي هو نوع من الاتجاهات التي تتشكل لدى المعلم نحو المدرسة التي يعمل بها، وأنه يقوم على الفكرة الأساسية التي تستند على وجود ارتباط بين المعلم والمدرسة، فالمعلم يظهر مستوى مرتفعاً من الولاء التنظيمي تجاه المدرسة عندما تتوفر لديه عدة مقومات منها:

1-القبول بأهداف المدرسة والإيمان بالقيم الأساسية بها.

2-أن يكون لدى المعلم استعداداً لبذل مزيد من الجهود من اجل تحقيق أهداف المدرسة، نتيجة الشعور بالانسجام والتوافق بين أهداف المعلم وأهداف المدرسة.

3-وجود رغبة قوية لدى المعلم للبقاء في المدرسة ومستوى عال من الانخراط فيها.

4-الميل لتقييم المدرسة تقيماً إيجابياً.

### أهمية الولاء التنظيمي

لقد حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام كبير منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا، ويعزى هذا الاهتمام إلى إن للولاء التنظيمي تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وله انعكاسات على الموظف والمنظمة على حد سواء.

ويعد الولاء التنظيمي في غاية الأهمية لمعظم المدارس التي بدأت بتوجيه عناية فائقة لهذا الموضوع، خاصة أن بعض الباحثين ذكروا أن زيادة تكاليف المدارس وتحملها أعباء مالية تستدعي منها تعزيز مبدأ الولاء، كما أصبح له أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز، وهو يرتبط بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً هاماً في توجيه المعلمين داخل المدرسة الوجهة الصحيحة، أو ليقفل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط (يوسف، 2006).

ويعود السبب في الاهتمام بالولاء التنظيمي إلى كونه يسهم في تحديد فعالية وكفاءة المدرسة، فكلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعاً كان مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً، كذلك كان مستوى الغياب منخفضاً وكان معدل دوران العمل أقل. إضافة إلى ذلك فإن أثر الولاء التنظيمي في حياة المعلمين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل في المدرسة، فقد اتضح أن المعلم الذي لديه درجة ولاء مرتفعة يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي.

ويرى (هيجان، 2011) إلى أن أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في النقاط التالية:

1- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المعلمين والمدرسة فيها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المدارس أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء المعلمين إلى العمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

2- أنه يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في مدارسهم أو تركهم العمل في مدارس أخرى.

3- أنه يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المدرسة.

4- أنه يعتبر من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المدارس كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المدرسة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المدارس لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها.

5- أن ولاء الأفراد وانتماءهم إلى مدارسهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المدارس في أداء واجباتها.

### أنواع الولاء التنظيمي

يعبر الولاء التنظيمي عن استثمار متبادل بين المعلم والمدرسة باستمرار العلاقة التعاقدية، ويترتب عليه أن يسلك المعلم سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المدرسة، ورغبة المعلم في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح المدرسة تلقائياً كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية. ويمكن تقسيم الولاء إلى الأنواع التالية: (المغربي، 2003)

1- **الولاء النفسي (الشعوري):** وهو شعور المعلم بعظم الانتساب إلى مدرسته، حيث يسري هذا الشعور في داخل المعلم شعوراً قوياً متدفقاً، فهو إحساس بالفخر والاعتزاز بالولاء إلى المدرسة التي ينتسب إليها المعلم، كما إنه إحساس نفسي بارتباطات زمانية ومكانية وبالإخوة الصادقة تجاه الزملاء فيفرح لأفراحهم ويتألم لأحزانهم، وبهذه المعاني النفسية يصبح الولاء إلى المدرسة محركاً قوياً للعمل الجاد والدؤوب.

2- **الولاء الفكري التصوري:** لا يكفي أن يكون الولاء للمدرسة مجرد مشاعر وعواطف في قلب المعلم، بل عليه أن يبني بنيانا قويا جميلا في فكره وتصورات، حول أسمى القيم التنظيمية الحميدة والخلاقة المستمدة من العقيدة.

3- **الولاء السلوكي العملي:** ويتمثل الولاء السلوكي في إقامة العبادات والشعائر لله تعالى، فتلك غاية الخلق، وتلك صلة المخلوق بخالقه، ويتجسد هذا الولاء أيضا في الأخلاق والمعاملات.

### الحاجة إلى الولاء التنظيمي

إن الحاجة إلى الولاء أمر متجذر في النفس البشرية ويعتبر إحدى الغرائز، وهي إحدى الحاجات الأساسية التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، فنجد الحاجة إلى الولاء الأسري أو الولاء إلى جماعة معينة أو الولاء الوطني والقومي، وهذا عادة ما تنميه قوة تلك الجهة التي يحتاجها الإنسان، ففي العقود السابقة كان الولاء إلى العشيرة قويا جداً وذلك للحاجة الماسة إلى العصبية التي توفر الحماية، وكلما كانت الجهة التي ينتمي إليها الشخص قوية وتوفر له الأمن، كلما كان ولاء الشخص وانتماؤه إليها قويا. فالإنسان الذي يشعر بالقهر وعدم وجود واجهة تحميه يبقى خائفا وضعيفا ومتربداً حاله حال الدول الصغيرة التي هي من وجهة النظر الإستراتيجية في حاجة ماسة إلى دولة حليفة لحمايتها ودعمها (الحياصات، 2005).

تتطلب الحاجة إلى الولاء التنظيمي طمأنينة وأمناً واستقراراً، ولذا نجد بأن الدافع من وراء بناء العلاقات بين المعلمين هو إثبات حسن الولاء والابتعاد عن الاعتزال

والتخلص من الشعور بالضعف فالإنسان يشعر بالأمن وحوله جماعة تدافع عنه وعن حقوقه.

يتولد من الولاء إلى المدرسة شعور قوي لدى المعلم ويسهل عليه الانخراط في أعمالها ونشاطاتها، كما أن العمل المشترك والعمل الجماعي داخل المدرسة يبني شعوراً بالتقارب الحميم بين المعلمين، ومما يزيد هذا التماسك بين المعلمين والشعور بالولاء لديهم كون المدرسة تتيح المجال للعديد من الأنشطة مثل: التعرف على خطط المدرسة المستقبلية ومشاكلها، والتعاون بين المعلمين في المدرسة في أداء الواجبات وتنفيذ التعليمات، والحديث عن تاريخ المدرسة وعطاء المعلمين المتميزين ونجاحاتهم، إضافة إلى الافتخار بالمنتسبين إلى المدرسة وتقديمهم بصورة إيجابية (غوشة، زكي راتب، 2014).

### العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي

يُعد الولاء التنظيمي للعاملين من المواضيع المهمة التي تلقى الاهتمام من منظمات الأعمال، إذ أن للولاء التنظيمي نتائج وتبعات هامة تؤثر في إنتاجية العاملين، وأدائهم كما أنها تؤثر في استقرار العاملين واستقرار المنظمة، فكلما كان ولاء العاملين للمنظمة مرتفعاً كان هناك الأداء أفضل ومستوى الرضا الوظيفي مرتفع، ويتأثر الولاء التنظيمي بالعديد من المؤثرات التي تؤثر في الولاء بشكل مباشر أو غير مباشر، ومن هذه المؤثرات أسلوب القيادة، فعندما تعتمد المنظمة أسلوب القيادة الأخلاقية التي تركز على المبادئ الأخلاقية، فإنه يؤثر إيجاباً على درجة الولاء لدى العاملين، وذلك بوجود المؤثرات الأخرى التي تؤثر في ذلك مثل الأجور والمزايا والحوافز وغيرها، وحيث أن أسلوب القيادة يجعل من العنصر

البشري الركيزة الأساسية ورأس المال الحقيقي للمنظمة، إذ إن زيادة درجة الولاء التنظيمي يعتبر من المهام الرئيسية لقيادة المنظمات، ونتيجة أساسية للأسلوب القيادي المتبع فيها (السقاف وأبو سن، 2015).

وتعتمد القيادة الأخلاقية على المشاركة في اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم مما يشعر العاملين بالمسؤولية ويعمل على تشجيعهم على تحمل المسؤولية، وتبعث روح التعاون وتضمن النفاذ الجماعة حول القائد فيتمسكون بولائهم لهذا القائد وللمنظمة التي يعملون بها. مع أن القائد الأخلاقي يشارك في صنع القرار وحل المشكلات الموظفين، إلا أنه يحتفظ في نهاية المطاف لنفسه في القرار النهائي ويتحمل مسؤولياته، كما أن البيئة المحيطة بالقائد تبتث الروح المعنوية العالية لدى تابعيه الذين هم أكثر حماساً لتوليد وتوفير ما يساعد في الوصول إلى حلول مبتكرة، وذلك النمط القيادي ينتج جواً من التعاون وروح الفريق. كما " أن القيادة الأخلاقية تتطلب الفردية القوية، وليس من المستحسن للقادة أو المديرين الذين يشعرون بأنهم مهددون وذلك بسبب المرونة والالتزام الذي يتطلبه، ومع ذلك يمكن للقائد الأخلاقي خلق بيئة عمل ديناميكية مليئة بالدافعية لدى الموظفين الذين يتوقون إلى النجاح نتيجة الولاء التنظيمي " (غنيم، 2012).

ويرى الباحث أن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة؛ حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، فإذا كان الولاء الكلي مرتفعاً، فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المدرسة عندما تقوم برفع أجور معلمها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، فالولاء للمدرسة يسهم في الالتزام في العمل ويعمل

على رفع الروح المعنوية للمعلمين وتحقيق الرضا الوظيفي الذي يسهم في تشجيعهم على البقاء فيها.

## ثانياً: الدراسات السابقة

### 1- الدراسات ذات الصلة بالقيادة الأخلاقية

أجرت (الخضيرات، 2012) دراسة للتعرف على مستوى القيادة الإيمانية التي تركز على القيم الأخلاقية الجوهرية لدى القيادات المدرسية وعلاقته بدرجة الالتزام التنظيمي، وتكونت العينة من (150) مديراً ومديرة و (350) معلم ومعلمة في محافظة الزرقاء. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن العالم في الوقت الحالي بحاجة إلى قيادة مستندة إلى قاعدة متينة وصلبة من العلوم والمعارف والمفاهيم المتعلقة بالأخلاق وبحاجة إلى منظومة من القيم والاتجاهات التي تشكل الأبعاد البنائية للإنسان المؤمن. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الإيمانية وكل مجال من مجالاتها والالتزام التنظيمي وأثبتت النتائج أيضاً وجود أثر للقيادة الإيمانية في متغيرات مختارة مثل الرضا الوظيفي والتمكين الوظيفي والروح المعنوية.

وكشفت دراسة قودينيا (2008) Goodenough التي هدفت إلى بيان المقدرة على الفهم الأفضل للقيادة الأخلاقية وتطابقها مع القيم المدركة لدى الموظفين وانحرافات السلوك لديهم وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من مستوى كل منها الفرد والجماعة، وتبين من نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية فيما بين القيادة الأخلاقية والتطابق في القيم والانحرافات السلوكية، وتبين أن هناك علاقة وثيقة الصلة بين مفهوم

ثقافة المنظمة أو مناخ المنظمة وبين مستويات التحليل التنظيمية السائدة فيها، وهذا ما يساعد في الفهم الأفضل لما يحدث في المنظمات عندما تضطر مجموعات الثقافات الفرعية للعمل مع بعضها .

أجرى الشناوي (2009) دراسة وصفية تحليلية اعتماداً على تجميع المعلومات من الدراسات السابقة وتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، وتجميع البيانات اللازمة من خلال الدراسة الميدانية، شملت عينة الدراسة جميع طلبة الفرقة الرابعة بكلية التربية بالإسماعيلية في مصر وعددهم (459) طالباً وطالبة، وقد طبقت الاستبانات بصورة جماعية على الطلبة. وتوصلت الدراسة إلى أن كافة سمات القيادة الأخلاقية لأستاذ الجامعة قد حصلت على نسبة مرتفعة وذلك من وجهة نظر الطلبة الذين يمثلون عينة الدراسة. وأن كل سمات القيادة الأخلاقية لأستاذ الجامعة قد حصلت على نسبة مرتفعة وذلك من وجهة نظر الطلبة الذين يمثلون عينة الدراسة الذين اتفقوا على أن هذه الممارسات تمثل السمات الأخلاقية المأمولة في أستاذ الجامعة. ولم تتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية لنوع الطلاب أو التخصص على مستوى الأبعاد والدرجة الكلية. في حين على مستوى الواقع اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى تقديرات الطلاب للواقع والمأمول في جميع الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية ولصالح سمات القيادة الأخلاقية في أستاذ الجامعة. وأوصت الدراسة بالتأكيد على تنمية السمات الأخلاقية في أستاذ الجامعة والتأكيد على أهمية وجود مقررات لتدريس وتنمية السمات الأخلاقية في برامج الإعداد لمعاوني أعضاء هيئة التدريس.



وهدفت دراسة بورز (2009) Bowers إلى بيان العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ومستويات الكفاءة الجماعية في المدارس من وجه نظر المعلمين. وتكونت العينة من (209) مربين واستخدمت الملاحظة كأداة لقياس مستوى القيادة في جامعة الغرب الأوسط في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين ممارسة عينة الدراسة من المعلمين لسلوك القيادة الأخلاقية وبين الكفاءة الجماعية للمعلمين، كما بينت نتائج الدراسة وجود العديد من العوامل المؤثرة في الكفاءة الجماعية للمعلمين وكان في مقدمتها خصائص المعلمين وطبيعة المدرسة فيما إذا كانت عامة أم خاصة. كما توصلت الدراسة إلى أن من مقومات أي مهنة هو وجود دستور أو ميثاق أخلاقي مهني، وإذا كانت الأخلاق المهنية ضرورية لكل فرد يعمل في مهنة ما، فإنها أكثر تأكيداً وضرورة لمن يعمل في مهنة التعليم وذلك بسبب مكانتها وأثرها في المجتمع.

كما أجرت الهدبان دراسة (2009) بهدف التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى بالمدونة الأخلاقية للمهنة من وجه نظرهم ومن وجه نظر معلمهم، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى (القصبة) وعددهم (203) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط درجة التزام مديري المدارس الأساسية لمديريات تربية عمان الكبرى بأخلاقيات المهنة قد جاءت بدرجة التزام المرتفعة لجميع المجالات والمتغيرات التي اعتمدها الدراسة وذلك من وجه نظر المديرين والمعلمين. كما أشارت النتائج إلى أن أهمية البعد الأخلاقي

للإداري تشكل محورا أساسيا يجب العناية به عند استقطاب إداريي المستقبل وتربيتهم، وأن أخلاقيات الفرد لا تتحقق بمجرد قراءته لمجموعة قواعد أخلاقية، إنما تتم من خلال القيام ببلورة بعد الفرد الأخلاقي عبر طرق وأساليب تربوية سليمة يتم زرعها فيه، وتتمى عدة مفاهيم وقيم واتجاهات ايجابية نحو الالتزام بالسلوك الأخلاقي.

وهدفنا دراسة كاتشر (2010) Kaucher فقد سعت الى لتعرف للعلاقة ما بين القيادة الفعالة وصنع القرار الأخلاقي، وتكونت العينة من (168) عضو هيئة تدريس يعملون في ثلاث جامعات وكلياتها في جنوب ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية ومتبادلة فيما بين القيادة الفعالة وبين صنع القرار الأخلاقي، وكانت صفات الصدق والأمانة والاستماع والجدارة والكفاية والأهلية والإبداع في مقدمة السمات للقيادة الفعالة. كما أكدت نتائج هذه الدراسة على أن الصدق والأمانة والاستقامة هي من أهم السمات من حيث درجة توافرها لدى القائد من وجه نظر العاملين، وأن أولئك الذين يصنفون على أنهم متجهون نحو الاطمئنان والثقة والأمن قد حصلوا على نقاطا أكثر في مقياس القيادة الأخلاقية من الذين يصنفون بالتجنب والقلق. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن محصلة التفاعل ما بين الجنس والتصنيف حسب التوجه لارتباط يؤثر في متوسط النقاط التي يحققها أفراد العينة على مقياس القيادة الأخلاقية.

كما هدفت دراسة ليجولت (2010) Legault للوصول إلى فهم أفضل للعملية التطويرية من اجل قائد أخلاقي، وتكونت العينة من (14) قائداً تربوياً في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك سبعة موضوعات تصف القائد الذي يتمتع بالأخلاق، وتشمل الإدراك الذاتي والنظرة الشمولية الواسعة والقيام بالعمل بالفطرة والتعهد بمواصلة التطوير والجوهر الروحي والديني والبحث عن البيئة التي تتلاءم والقيم والخبرة الأخلاقية الصادرة من القلب. وتبين أن هناك نوعاً من التباين والاختلاف بين سلوك العديد من مديري المدارس وبين دورهم التربوي المأمول، مما انعكس سلباً على العملية التربوية والإدارية في المدارس المبحوثة.

وأجرى (الشريفي والتتح، 2011) دراسة بهدف معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، واتبعت المنهج المسحي الارتباطي واستخدمت الاستبانة، أما العينة فتكونت من (200) معلم ومعلمة في إمارة الشارقة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين متوسطة بشكل عام، وأن هناك قناعة لدى المديرين أنفسهم بعملية التمكين وأهميتها في أداء المهام المطلوبة، كذلك تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية.

ويهدف كشف التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان بينت دراسة فينق (2011) Feng التي أجريت على عينة مكونة من (573) قائد مدرسة في تايوان، فقد

بينت النتائج أن العدالة هي من أبرز التوجهات الأخلاقية وهي الأكثر تكراراً عند هؤلاء القادة، كما بينت النتائج أن الاختلاف والتباين في التوجهات الأخلاقية لقادة تلك المدارس في تايوان تعتمد على الجنس والعمر والموقع الوظيفي والخبرة والتدريب وهي تؤثر على أخلاقيات الإدارة التربوية.

وهدفت دراسة عريضة (2012) للتعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية، وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجه نظر المعلمين، وتكونت العينة من (351) معلم ومعلمة. وتبين من نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من وجه نظر المعلمين كان متوسطاً، وأن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لسلوك المواطنة التنظيمية من وجه نظر المعلمين كان متوسطاً أيضاً. كما أشارت النتائج أن هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة بيق بي (2012) Big bee إلى التعرف على كيفية توجيه مديري التعليم الخاص للمعضلات الأخلاقية. وتكونت العينة من (1000) معلم ومعلمة يعملون في التعليم الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية. 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 المبادئ المهنية

الأخلاقية هي التي تتحكم في عملية صناعة القرار على مستوى الأفراد ومستوى الجماعات الديناميكية.

## 2- الدراسات ذات الصلة بالولاء التنظيمي

أجرت غنام (2005) دراسة للكشف عن علاقة السمات الشخصية بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية بنابلس، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة بلغ عدد أفرادها (183) معلمة في مديريات تربية محافظة نابلس، وتم تطوير استبانتين لقياس السمات الشخصية، والولاء التنظيمي، وكان من نتائج الدراسة أن درجة السمات الشخصية والولاء التنظيمي حققت درجة كبيرة، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات مكان العمل، ومكان السكن، ومجال التدريس، والحالة الاجتماعية، ومعدل دخل الأسرة، وسنوات الخبرة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى المعلمات.

وأجرت العالونة (2006) دراسة لمعرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى المعلمين وتم تطبيق الدراسة على عينة من معلمي المدارس الخاصة بمدينة نابلس بفلسطين كان قوامها (126) معلماً، وتم تطبيق أداتين على عينة الدراسة، حاولت الأولى الكشف عن الرضا الوظيفي وكان عدد فقراتها (54)، والثانية للكشف عن الولاء التنظيمي وكان عدد فقراتها (17) فقرة، وقد كشفت نتائج الدراسة عن أن مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين كان مرتفعاً، كما كشفت النتائج عن عدم

وجود فروق إحصائية في كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والعمر، أما بالنسبة لمتغير الجنس فقد أظهرت النتائج وجود فروق إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وأخيراً فقد دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

وهدفت دراسة عطاري وآخرون (2006) إلى الكشف عن الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وعلاقتها ببعض المتغيرات لدى عينة تكونت من (1292) معلماً من المدارس الحكومية، و(523) إدارياً من الهيئة الإدارية في تلك المدارس، وتمثلت أدوات الدراسة في استبيانته مكونة من (32) فقرة موزعة على أربعة محاور هي: محور الولاء نحو المدرسة، والولاء نحو المهنة، والولاء نحو العمل، والولاء نحو الزملاء. أما الأداة الثانية فهي مقابلة مفتوحة للإداريين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي مرتفع، وجاء في المرتبة الأولى الولاء نحو المدرسة وفي المرتبة الثانية الولاء نحو العمل، وأخيراً الولاء للمهنة. أما من حيث المتغيرات فبينت النتائج تأثر إجابات العينة على استبانة الولاء التنظيمي بالنوع لصالح الإناث، وتأثرها بالمستوى التعليمي لصالح حملة الدبلوم فما دون، وعدد سنوات الخدمة، فكلما ازدادت عدد سنوات الخبرة ازداد الولاء، كما وجدت فروق دالة إحصائياً بين المعلمين والإداريين لصالح الإداريين. أما من حيث التخصص فقد وجدت فروق دالة إحصائياً تعزى للتخصص لصالح تخصص التربية الإسلامية واللغة العربية والأنشطة: (المهارات، والرياضة المدرسية، والفنون التشكيلية، والموسيقى).

وهدفت دراسة أوزيقان (2011) Ozgan، إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وإدارة الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي لدى مديري المدارس في تركيا، وتكونت عينة الدراسة من (212) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم عشوائياً من ثماني مدارس ثانوية في مدينة غازينتيب جنوب تركيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أربعة مقاييس هي: مقياس العدالة التنظيمية، ومقياس الثقة التنظيمية، ومقياس إدارة الصراع التنظيمي، ومقياس المناخ التنظيمي، وقد كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وإدارة الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي.

وأجرت اللوزي (2012) دراسة بهدف تعرف مستويات الذكاء الانفعالي لدى المديرين وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين بمحافظة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (40) مديراً و(280) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداتين، كانت الأولى لقياس الذكاء الانفعالي، والثانية لقياس الولاء التنظيمي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى مستوى متوسط لكل من الذكاء الانفعالي للمديرين، والولاء التنظيمي للمعلمين، ووجود فروق إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لصالح الإناث، لصالح الخبرة (11 سنة فأكثر)، ولصالح مؤهل الماجستير والدكتوراه.

أجرى غازيمايزاد ومحمد خاني (2013) Ghasemizad and Mohammad، دراسة وصفية ارتباطية للوقوف على العلاقة بين الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين والإداريين في المدارس الابتدائية في مقاطعة فارس في إيران.

أُختيرت عينتها بالطريقة العنقودية العشوائية، وتكونت من (262) معلماً وإدارياً من المدارس الابتدائية في إيران، وتم استخدام مقياس الدعم التنظيمي ومقياس الولاء التنظيمي ومقياس جودة الحياة الوظيفية، وقد كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والدعم التنظيمي والولاء التنظيمي، كما كشف نتائج تحليل الإنحدار المتعدد أن جودة الحياة الوظيفية فقط والدعم التنظيمي يمكن أن تكون توقعاتها مهمة في إنتاجية المدراء والمعلمين.

وأجرى نير (2013) Nayir دراسة بهدف استقصاء مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس الابتدائية ومديراتها في تركيا، وفقاً لمتغيرات الجنس والفرع الدراسي، والحالة الاجتماعية، والخبرة، والمستوى التعليمي، وحجم المدرسة، ومنطقة المدرسة، وقد تم تطبيقها على عينة مكونة من (678) مديراً ومديرة من (23) مدينة في تركيا، وجمعت بيانات الدراسة من خلال مقياس الولاء التنظيمي الذي طور بواسطة بالاي (2000)، وقد أظهرت نتائج الدراسة تنوعاً في منظورات مديري ومديرات المدارس الابتدائية بالاعتماد على الجنس ونوع المدرسة وحجم المدرسة. كما أظهرت النتائج أن هناك اختلافاً في تصورات مديري المدارس حول متغيرات الحالة الاجتماعية، ونوع المدرسة، والخبرة والمستوى التعليمي، وحجم المدرسة، ومنطقة المدرسة.

هدفت دراسة أبو سنييه والبياتي، (2014)، إلى الكشف عن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (200) معلماً



ومعلمة، واستخدمت استبانتان تم تطويرهما بعد التأكد من صدقهما وثباتهما، وأفادت النتائج أن مستوى إدارة مديري المدارس الثانوية الحكومية للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وأن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم كان متوسطاً، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولصالح رتبة معلم خبير، ولصالح عمان الثانية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الخبرة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم تبعاً لجميع المتغيرات.

وهدف دراسة الخالدي وسلامة، (2014) إلى التعرف على العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية بمجموع (648) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية ومعلماتها في مديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة المفرق. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطوير أداتين هما: استبانة تطبيق العدالة التنظيمية لدى المديرين وتكونت من (29) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وهي: مجال عدالة التوزيع، ومجال عدالة الإجراءات، ومجال عدالة التعاملات، واستبانة الولاء التنظيمي، وتكونت من (25) فقرة تقيس الدرجة الكلية للولاء

التنظيمي لدى المعلمين. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق، من وجهة نظر المعلمين، كانت مرتفعة، حيث جاء مجال: "عدالة التوزيع" بالمرتبة الأولى"، بينما جاء مجال "عدالة الإجراءات" بالمرتبة الأخيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي والمديرية في جميع المجالات، وإن درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة المفرق، من وجهة نظرهم، جاءت مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي والمديرية، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق والولاء التنظيمي لدى معلميه.

وأجرى الكتاني (2015) Al – Kahtani دراسة بهدف قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والتعرف إلى العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري) والعوامل المتصلة بالعمل وتشمل (المستوى الوظيفي، والمسمى، والراتب، والتصنيف)، ومعرفة أثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والجنسية، والمؤهل العلمي) في الولاء التنظيمي لديهم، وأظهرت نتائج الدراسة أن العمر والجنس والمستوى الوظيفي، والراتب السنوي، والتصنيف المؤسسي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالولاء المستمر، والولاء العاطفي، والولاء المعياري، في حين كان المؤهل

العلمي مرتبطاً فقط بالولاء المستمر، وأن العمر والجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي ومسماه كان لها تأثير مهم في الولاء المستمر.

### 3- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

لا شك أن الباحث قد استفاد من خلال الإطلاع على هذه الدراسات، في جوانب أضافت أبعاداً مهمة في إجراء هذه الدراسة، وفي وضع تصور عام للدراسة والتحديد الدقيق لمشكلة الدراسة وأهدافها وتطوير مقياسي الدراسة، وقد تطرق مباشرة إلى دراسة المفاهيم الخاصة القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي، وإبراز علاقة هذين المتغيرين معا على اعتبار أن كثيراً من الدراسات لم تتعرض إليهما معاً، ورصد أهم الجوانب المنهجية، كما أسهمت على المستوى الإجرائي في تحديد نوع المواد المدروسة، وصياغة التساؤلات التي تعرض لها في الدراسة.

وباستعراض الدراسات السابقة ونتائجها وبخاصة التي بحثت في القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم لم يعثر الباحث على دراسة بحثت في الربط بين المتغيرين. ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة التي تعد - حسب علم الباحث - الأولى من نوعها وحسب متغيراتها، التي طبقت على المدارس في لواء ناعور. وتعد الدراسة الحالية من الدراسات التي تحاول التركيز بشكل خاص، على وضع صيغة من الوصف التحليلي للمضامين المقدمة عن القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي، ودورها في إمكانية غرس مفاهيم حول المضامين التي تناولتها حول هذه الدراسات.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج البحث المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها واداتي الدراسة وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما ، فضلاً عن إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات ، وكما يأتي :-

#### منهج الدراسة

من أجل تحقيق أغراض الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تمّ استخدام منهج البحث الوصفي الارتباطي الذي يعد المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الدراسات، والمتغير المستقل في هذه الدراسة هو القيادة الأخلاقية، والمتغير التابع هو الولاء التنظيمي.

## مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس التابعة لمديرية تربية لواء ناعور والبالغ عددهم (1820) معلماً ومعلمه موزعين على (53) مدرسة حكومية منها (21) مدرسة ذكور و (32) مدرسة إناث ومختلطة.

## عينة الدراسة

تم اختيار عينة من معلمي المدارس التابعة لمديرية تربية لواء ناعور والبالغ عددهم ( 1820 ) معلم ومعلمةً، حسب إحصائية وزارة التربية للعام الدراسي (2015/2016). واختار الباحث عينة الدراسة بالأسلوب العشوائي من مجتمع الدراسة تضم ( 200 ) معلم ومعلمه بنسبة 9.1% يعملون في هذه المدارس. ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات متغيراتها.

## الجدول (1)

## توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات متغيراتها

النسبة المئوية%	العدد	الفئات	
47.0	94	ذكر	الجنس
53.0	106	أنثى	
<b>100.0%</b>	<b>200</b>	<b>الكلي</b>	
6.0	12	اقل من بكالوريوس	المؤهل العلمي
83.5	167	بكالوريوس	
10.5	21	ماجستير فأكثر	
<b>100.0%</b>	<b>200</b>	<b>الكلي</b>	
21.0	42	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
34.5	69	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
44.5	89	10 سنوات فأكثر	
<b>100.0%</b>	<b>200</b>	<b>الكلي</b>	

يتبين من خلال الجدول السابق رقم (1) ما يلي:

**1-النوع الاجتماعي:** إن نسبة الذكور بلغت 47.0 % من إجمالي عينة الدراسة، في حين

بلغت نسبة الإناث 53.0% من عينة الدراسة من إجمالي حجم العينة من المعلمين في

المدارس التابعة لمديرية تربية لواء ناعور .

**2-المؤهل العلمي:** شكل حملة البكالوريوس من أفراد عينة الدراسة ما نسبته (83.5%) وهي

النسبة الأكبر بين مستويات التحصيل العلمي الأخرى، وقد تلاها في المرتبة الثانية نسبة

الحاصلين على شهادة ماجستير فأكثر بنسبة (10.0%)، كما شكل حملة اقل من بكالوريوس

ما نسبته (6.0%) من إجمالي حجم العينة من المعلمين في المدارس التابعة لمديرية تربية لواء ناعور.

**3- سنوات الخبرة:** أن الفئة التكرارية (10 سنوات فأكثر) كانت الأعلى بين الفئات الثلاث المعتمدة في تصنيف هذا المتغير وبنسبة بلغت (44.5%) من إجمالي حجم العينة، تلاها بعد ذلك وبما نسبته (34.5%) ممن يتمتعون بخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، وأن ما نسبته (21.0%) يمتلكون خبرات (أقل من 5 سنوات) من إجمالي حجم العينة من المعلمين في المدارس التابعة لمديرية تربية لواء ناعور.

### أداتا الدراسة

تتمثل أداتا الدراسة التي استخدمها الباحث في إعداد مقياس لاختبار مستوى القيادة الأخلاقية، كما تم إعداد مقياس لاختبار مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين. وتم الاعتماد على خمسة أبدال للإجابة عن فقرات الإستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتم إعطاء البديل (عالية جداً) خمس درجات والبديل (عالية) أربع درجات، والبديل (متوسطة) ثلاث درجات، والبديل (قليلة) درجتين والبديل (نادرة) درجة واحدة.

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة ولتحديد درجة الموافقة، فقد حدد الباحث

ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناء على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

وبذلك تكون المستويات كالتالي:  $1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$



مستوى منخفض من 1- أقل من 2.33

مستوى متوسط من 2.33 - 3.67

مستوى مرتفع من 3.67 إلى 5.

### صدق وثبات أداتي القياس

تم التأكد من صدق أداتي القياس وثباتهما بالطرق التالية:

#### 1-الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من تصميم المقياس، تم عرضهما على مجموعة من المحكمين المختصين من الأساتذة والمدرسين في الجامعة الاردنية وجامعة البلقاء التطبيقية و جامعة الشرق الاوسط، وذلك بهدف الكشف عن وضوح العبارات ووضوح الصياغة اللغوية لبنود المقياس وبأنها كافية لبيان علاقة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس بالولاء التنظيمي للمعلمين والكشف عن تناسب البنود مع الأهداف. والملحق (1) يبين الأداة بصورتها الأولية.

بعدها قام الباحث بالأخذ بملاحظات الأساتذة والمدرسين المحكمين، وإضافاتهم والتعديلات التي تتعلق بصياغة كل فقرة وبما يتناسب والمقياس الأصلي والبيئة الأردنية معاً، وقد عدت موافقة المحكمين على صدق المضمون لكل فقرة من فقرات المقياس وبنسبة (80%) مؤشراً على صدق الفقرة، واستقرت استبانة القيادة الأخلاقية بصورتها النهائية على (28) فقرة من غير إضافة أو حذف لأية فقرة، في حين استقرت استبانة

الولاء التنظيمي بصورتها النهائية على (24) فقرة بحذف فقرتين. والملحق (2) يبين الأداة بصورتها النهائية.

## 2- ثبات أدوات الدراسة:

تم إيجاد معامل الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach - Alpha) والجدول (2) يبين قيم معاملات الارتباط والاتساق الداخلي للاستبانتين.

### جدول (2)

قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

معامل ثبات الاستبانة الداخلية	الاستبانة	الرقم
97.8%	استبانة القيادة الأخلاقية	1
95.5%	استبانة الولاء التنظيمي	2

### إجراءات الدراسة

قام الباحث بالاجراءات الاتية :

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الاوسط موجه الى وزارة التربية والتعليم الاردنية لتسهيل مهمة الباحث في تطبيق اداتي الدراسة على افراد العينة .
- الحصول على كتاب موافقة من مديرية تربية لواء ناعور لتسهيل مهمة الباحث في تطبيق الاستبانتين .

- توزيع استبانة القيادة الاخلاقية واستبانة الولاء التنظيمي على افراد العينة الدراسة بعد مقابلة اغلب مديري المدارس المشمولة لشرح الهدف من الدراسة , وقد ارفقت مع الاداتين تعليمات الاجابة , وقام الباحث بمقابلة العديد من افراد العينة للإجابة عن اية استفسارات يطرحونها .
  - جمع الاستبانات من قبل الباحث بعد الانتهاء من تعبئتها , وكانت نسبة (الاسترجاع 100% ) اذا تم توزيع (200) استبانة وتم استرجاعها كاملة .
  - استغرقت فترة تطبيق الدراسة (21) يوما خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2015/2016.
  - تم جمع الاستبانات وتدقيقها والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الاحصائي , ومن ثم ادخالها في ذاكرة الحاسوب , وقد استخدمت حزمة التحليل الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج .
  - تم تحديد مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور للقيادة الاخلاقية ومستوى ممارسة المعلمين للولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين باعتماد المعادلة الاتية :
- $$\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل} =$$
- عدد المستويات
- تم عرض النتائج ومناقشتها ووضع التوصيات المناسبة في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج .

## المعالجة الإحصائية

تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- المتوسطات الحسابية mean والانحرافات المعيارية Standard deviation والرتبة والمستوى للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.
- 2- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيري الدراسة للإجابة عن السؤال الثالث واستخدام الاختبارات التالية للتحقق من مستوى دلالتها .
- 3- تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) وذلك لاستخراج معامل ثبات الاداتين .

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة وفقاً

لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

**أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديري المدارس في لواء

ناعور للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء ناعور للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين في

مجالات الدراسة وفقراتها ، والجدول رقم (3)، (4)، (5)، (6) (7) ، تبين ذلك.

#### الجدول رقم (3)

مجالات القيادة الأخلاقية وترتيبها

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الصفات الشخصية	4.07	0.802	مرتفعة
4	2	العمل بروح الفريق	3.90	0.852	مرتفعة
2	3	الصفات الادارية	4.00	0.778	مرتفعة
3	4	العلاقات الإنسانية	4.00	0.801	مرتفعة

### المجال الأول: الصفات الشخصية الأخلاقية

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والدرجة لفقرات هذا المجال، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول (4).

#### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال الصفات الشخصية الأخلاقية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	1	يهتم المدير بتطوير منظومة أخلاقية ذاتية	4.15	.853	مرتفع
2	2	يكون المدير سعيداً إذا قام بتحفيز المعلمين على العطاء أكثر في العمل	4.24	.864	مرتفع
5	3	يسعى المدير إلى تطوير منظومة أخلاقية شخصية في التعامل مع معلمي المدرسة	4.10	.954	مرتفع
8	4	يخصص المدير الوقت الكافي للمعلمين للإنصات إلى آرائهم	3.83	1.127	مرتفع
6	5	يحاول المدير انجاز المهام المطلوبة منه بشكل موضوعي	4.1	.967	مرتفع
4	6	يتحرى المدير الصدق في التعامل مع المعلمين	4.14	.902	مرتفع
1	7	يحاول المدير انجاز المهام والواجبات المطلوبة منه بأمانة	4.27	.824	مرتفع
7	8	يعامل المدير كافة المعلمين بعدالة	3.85	1.094	مرتفع
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.08</b>	<b>.802</b>	<b>مرتفع</b>

يبين الجدول ( 4 ) أن المتوسط الحسابي لمجال الصفات الشخصية الأخلاقية ككل بلغ ( 4.076 )، وبانحراف معياري بلغ ( 0.802 )، وبمستوى مرتفع. وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين ( 3.825 - 4.265 )، حيث جاءت الفقرة رقم ( 7 ) والتي تنص على "يحاول المدير انجاز المهام والواجبات المطلوبة منه بأمانة " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.265)، وبانحراف معياري بلغ ( 0.824 )، وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم ( 4 ) ونصها " يخصص المدير الوقت الكافي للمعلمين للإحصاءات إلى آرائهم " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.825 )، وبانحراف معياري بلغ ( 1.127 )، وبدرجة مرتفعة أيضاً.

#### المجال الثاني: العمل بروح الفريق الواحد

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات هذا المجال، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول (5).

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال العمل بروح الفريق الواحد مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	9	يعمل المدير على فتح الآفاق أمام المعلمين للعمل كفريق واحد	3.9	1.005	مرتفع
1	10	يعمل المدير على إقناع المعلمين بأن يتجاوزوا مصالحهم الخاصة من أجل الصالح العام للمدرسة	4.2	.927	مرتفع
5	11	يحرص المدير على الاهتمام بما	3.8	1.069	مرتفع



الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		يتطلع إليه المعلمون في حياتهم			
3	12	لديه قناعة بأهمية قيام علاقات متبادلة بين المعلمين وزملائهم	4.01	.956	مرتفع
6	13	يشعر المدير المعلمون بأنهم يعيشون في أجواء أسرية مريحة	3.71	1.082	مرتفع
2	14	يهتم المدير بتنمية البيئة الأخلاقية في المدرسة	4.10	.808	مرتفع
7	15	يتيح المدير للمعلمين الفرصة للمشاركة صناعة القرارات	3.65	1.143	متوسط
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.9</b>	<b>.852</b>	<b>مرتفع</b>

يبين الجدول ( 5 ) أن المتوسط الحسابي لمجال العمل بروح الفريق الواحد ككل بلغ (3.902)، وانحراف معياري بلغ (.852)، وبمستوى مرتفع. وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.645 - 4.175)، حيث جاءت الفقرة رقم ( 10 ) والتي تنص على " يعمل المدير على إقناع المعلمين بأن يتجاوزوا مصالحهم الخاصة من أجل الصالح العام للمدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.175)، وانحراف معياري بلغ (.927)، مستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة رقم ( 15 ) ونصها " يتيح المدير للمعلمين الفرصة للمشاركة في صناعة القرارات " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.645)، وانحراف معياري بلغ (1.143)، مستوى متوسط.

### المجال الثالث: الصفات الإدارية الأخلاقية

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والمستوى لفقرات هذا المجال، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول (6).

#### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال الصفات  
الإدارية الأخلاقية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	18	يكون المدير سعيداً إذا أنجز المعلمون أعمالهم بدقة	4.4	.759	مرتفع
2	22	يسعى لتحقيق رسالة المدرسة بالتزامه الأخلاقي	4.1	.828	مرتفع
3	21	يعتمد المدير المبادئ الأخلاقية التي توفر الأسس اللازمة للعمل بالمدرسة	4.0	.924	مرتفع
4	17	يكون المدير سعيداً إذا ما حصل زملائه على امتيازات يستحقونها	4.1	.984	مرتفع
5	20	جزءاً كبيراً من مهمة المدير هي تسهيل أمور العمل للمعلمين	4.0	.902	مرتفع
6	16	يركز المدير على قيم القيادة الديمقراطية في التعامل مع المعلمين	3.8	1.07	مرتفع
7	19	يحرص المدير على منح المكافآت (المادية والمعنوية للمعلمين)	3.8	1.22	مرتفع
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.000</b>	<b>.778</b>	<b>مرتفع</b>

يبين الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لمجال الصفات الإدارية الأخلاقية ككل بلغ

(4.000)، وانحراف معياري بلغ (0.778)، ومستوى مرتفع. وتراوحت المتوسطات الحسابية

للفقرات ما بين (3.750 - 4.370)، حيث جاءت الفقرة رقم (18) والتي تنص على

" يكون المدير سعيداً إذا أنجز المعلمون أعمالهم بدقة " في المرتبة الأولى وبمتوسط

حسابي بلغ (4.370)، وبانحراف معياري بلغ (0.759)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة رقم (19) ونصها " يحرص المدير على منح المكافآت (المادية والمعنوية للمعلمين) " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.750)، وبانحراف معياري بلغ (1.219)، ومستوى مرتفع.

#### المجال الرابع: العلاقات الإنسانية

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات هذا المجال، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول (7).

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	24	يراعي المدير تقاليد المجتمع الذي يعيشه في سلوكه	4.22	.83	مرتفع
2	25	يعزز المدير الجوانب الأخلاقية في سلوك المعلمين	4.14	.84	مرتفع
3	23	يعتمد المدير على المبادئ الأخلاقية في التعامل مع الآخرين	4.0	.87	مرتفع
4	27	يحرص على إقامة علاقات اجتماعية حميمة في المدرسة	3.86	.99	مرتفع
5	26	يبذل المدير جهداً كبيراً لتحسين أوضاع المعلمين	3.75	1.06	مرتفع
6	28	يهتم بتلبية الحاجات الشخصية لدى المعلمين	3.71	1.11	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.96	.801	مرتفع

يبين الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لمجال العلاقات الإنسانية ككل بلغ (3.960)، وانحراف معياري بلغ (0.801)، ومستوى مرتفع . وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.710 - 4.215)، حيث جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على " يراعي المدير تقاليد المجتمع الذي يعيشه في سلوكه " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.215)، وانحراف معياري بلغ (0.8320)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة رقم (28) ونصها " يهتم بتلبية الحاجات الشخصية لدى المعلمين " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.710)، وانحراف معياري بلغ (1.109) ومستوى مرتفع ايضاً.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، والجدول (8)، (9)، (10)، (11)، تبين ذلك.

#### الجدول رقم (8)

جدول يتضمن مجالات الولاء التنظيمي

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الولاء العاطفي	3.98	0.78	مرتفع
2	2	الولاء الاستمراري	3.42	0.96	متوسط
3	3	الولاء المعياري	3.58	0.881	متوسط

## المجال الأول: الولاء العاطفي

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والدرجة لفقرات هذا المجال، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول (9).

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال الولاء العاطفي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	أنا مستعد لبذل قصارى جهدي كي أساعد على نجاح المدرسة التي أعمل فيها	4.35	.746	مرتفع
2	2	يندر أن أتغيب عن دوام المدرسة	4.15	.964	مرتفع
3	3	أهتم بمستقبل مدرستي	4.14	.895	مرتفع
4	4	أتحدث بإعتزاز لأصدقائي عن المدرسة التي اعمل فيها	4.08	.935	مرتفع
5	5	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في مدرستي	3.4	.97	مرتفع
6	6	أجد أن كثيراً من القيم التي أوّمن بها تتطابق مع قيم المدرسة التي أعمل فيها	3.09	.93	مرتفع
7	7	أشعر برغبة العودة إلى المدرسة أثناء العطلة	3.3	1.32	متوسط
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.975</b>	<b>.776</b>	<b>مرتفع</b>

4يبين الجدول ( 9 ) أن المتوسط الحسابي للمجال ككل بلغ (3.975)، وبانحراف

معيارى بلغ (.776)، ومستوى مرتفع . وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.345

- 3.300 )، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " أنا مستعد لبذل قصارى جهدي

كي أساعد على نجاح المدرسة التي أعمل فيها " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.345)، وبانحراف معياري بلغ (0.748)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها " أشعر برغبة العودة إلى المدرسة أثناء العطلة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.300)، وبانحراف معياري بلغ (1.315)، ومستوى متوسط .

### المجال الثاني: الولاء الاستمراري

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات هذا المجال، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول (10).

### الجدول ( 10 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال الولاء الاستمراري مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	11	هناك استقرار نسبي في المدرسة يشجعني على البقاء فيها	3.85	1.0	مرتفع
2	14	أشعر بأن المدرسة التي أعمل فيها تمثل جزءاً من حياتي	3.7	1.12	مرتفع
3	8	أشعر بضرورة الاستمرار في المدرسة	3.62	1.17	متوسط
4	10	لا أرغب بترك المدرسة لأنني لا أحب التغيير	3.46	1.3	متوسط
5	15	أشعر بأنني أحقق مكاسب وظيفية على المدى البعيد عند بقائي في المدرسة	3.4	1.22	متوسط
6	12	أشعر بخوف من ترك المدرسة بسبب المستقبل المجهول الذي ينتظرني	3.11	1.4	متوسط
7	9	مقدرتي المحدودة في العمل تجبرني على البقاء في المدرسة	3.14	1.33	متوسط
8	13	أرفض ترك عملي إذا حصلت على وظيفة براتب أكثر	3.1	1.46	متوسط
		الدرجة الكلية	3.419	.961	متوسط

يبين الجدول ( 10 ) أن المتوسط الحسابي لمجال الولاء الاستمراري ككل بلغ (3.419)، وبانحراف معياري بلغ (0.961)، ومستوى متوسط. وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.095 - 3.845)، حيث جاءت الفقرة رقم ( 11 ) والتي تنص على " هناك استقرار نسبي في المدرسة يشجعني على البقاء فيها " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.845)، وبانحراف معياري بلغ (1.008)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة رقم ( 13 ) ونصها " أرفض ترك عملي إذا حصلت على وظيفة براتب أكثر " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.095 )، وبانحراف معياري بلغ ( 1.455 )، ومستوى متوسط.

### المجال الثالث: الولاء المعياري (الأخلاقي)

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والدرجة لفقرات هذا المجال، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول (11).

#### الجدول ( 11 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال الولاء المعياري (الأخلاقي) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	19	أحب المدرسة التي اعلم بها.	3.9	1.2	مرتفع
2	23	أتبادل الزيارات في المناسبات مع زملائي المعلمين	3.9	1.12	مرتفع
3	20	أشعر بالاعتزاز في مهنتي كمعلم لأنني أجد التقدير التام من جانب إدارة المدرسة على جهودي	3.8	1.14	مرتفع
4	21	أقدم مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية	3.8	1.0	مرتفع
5	16	لا أفكر بترك العمل لأنني أشعر بالتزام أخلاقي تجاه المدرسة التي اعلم بها	3.7	1.16	مرتفع
6	24	أشعر بان العلاقات الاجتماعية بين المعلمين في المدرسة قوية.	3.7	1.14	مرتفع
6	22	أشعر بالأمان الوظيفي في المدرسة التي أعلم فيها	3.7	1.09	مرتفع
8	17	أشعر بأن أهلي وأقربائي سوف ينتقدونني لو تركت المدرسة	3.0	1.4	متوسط
9	18	أحرص على الاستمرار في المدرسة بسبب نظرة المجتمع للشخص الذي يقوم بتغيير عمله باستمرار	2.9	1.4	متوسط
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.58</b>	<b>.881</b>	<b>متوسط</b>



يبين الجدول (11) أن المتوسط الحسابي لمجال الولاء المعياري (الأخلاقي) ككل بلغ (3.58)، وبانحراف معياري بلغ (0.881)، ومستوى مرتفع. وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (2.850 - 3.910)، حيث جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "أحب المدرسة التي اعمل بها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وبانحراف معياري بلغ (1.126)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة رقم (18) ونصها "أحرص على الاستمرار في المدرسة بسبب نظرة المجتمع للشخص الذي يقوم بتغيير عمله باستمرار" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.85)، وبانحراف معياري بلغ (1.388)، ومستوى متوسط.

**ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:** هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس في لواء ناعور للقيادة الأخلاقية وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين مستوى ممارسة مديري المدارس في لواء ناعور للقيادة الأخلاقية وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (12) يبين هذه النتائج.

### الجدول (12)

قيم معامل الارتباط بين مستوى ممارسة مديري المدارس في لواء ناعور للقيادة الأخلاقية وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الولاء التنظيمي	القيادة الأخلاقية		
.670**	1	معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation	القيادة الأخلاقية
.000		مستوى الدلالة (2-tailed) Sig.	
200	200	N المجتمع	
	.670**	معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation	الولاء التنظيمي
.000		مستوى الدلالة (2-tailed) Sig.	
200	200	N المجتمع	

يظهر من الجدول (12) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq$

(0.05) بين درجة ممارسة مديري المدارس في لواء ناعور للقيادة الأخلاقية وبين مستوى

الولاء التنظيمي للمعلمين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.670) وبمستوى دلالة (0.000)،

وكانت العلاقة موجبة.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تمخضت عنها الدراسة حول القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وفي ضوء ذلك قدمت الدراسة عددا من التوصيات ذات العلاقة .

#### أولاً: مناقشة النتائج

**1- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديري المدارس في لواء ناعور للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟ أظهرت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء ناعور للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين عينة الدراسة، ما يلي:

#### المجال الأول: الصفات الشخصية الأخلاقية

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن درجة توافر الصفات الشخصية الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين عينة الدراسة، كانت بدرجة مرتفعة. وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المرتفع، وتبين أن المدير يحاول إنجاز المهام والواجبات المطلوبة منه بأمانة ويكون سعيداً إذا قام بتحفيز المعلمين على العطاء أكثر في العمل، وتبين أيضاً أن المدير يهتم بتطوير منظومة أخلاقية ذاتية ويتحرى الصدق في التعامل مع المعلمين. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن هؤلاء المديرين لديهم قناعة أكيدة بأهمية وضرورة ممارسة القيادة الأخلاقية في مدارسهم لإرتباطها بشكل مباشر بالأخلاقيات. **وتتفق**

هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشناوي (2009) التي توصلت إلى أن كافة سمات القيادة الأخلاقية لأستاذ الجامعة قد حصلت على نسبة مرتفعة وذلك من وجهة نظر الطلبة الذين يمثلون عينة الدراسة. وأن كل سمات القيادة الأخلاقية لأستاذ الجامعة قد حصلت على نسبة مرتفعة وذلك من وجهة نظر الطلبة الذين يمثلون عينة الدراسة الذين اتفقوا على أن هذه الممارسات تمثل السمات الأخلاقية المأمولة في أستاذ الجامعة. كذلك تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة غنام (2005) التي كشفت عن أن درجة السمات الشخصية لدى معلمات المرحلة الأساسية في محافظة نابلس حققت درجة كبيرة.

#### المجال الثاني: العمل بروح الفريق الواحد

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء ناعور للعمل بروح الفريق الواحد من وجهة نظر المعلمين عينة الدراسة، كانت بدرجة مرتفعة. وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المرتفع، وتبين أن المدير يعمل على إقناع المعلمين بأن يتجاوزوا مصالحهم الخاصة من أجل الصالح العام للمدرسة ويهتم أيضا بتنمية البيئة الأخلاقية في المدرسة وتتوفر لديه قناعة بأهمية قيام علاقات متبادلة بين المعلمين وزملائهم. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن هؤلاء المديرين يولون أهمية بالغة في توجيه سلوك المعلمين، وجعلهم يقبلون على ممارسة النشاطات والعمل كفريق واحد داخل المدرسة وخارجها، كما تتجلى أهميتها في توليد دافع لإنجاز الأهداف وتحقيق المهمات.

### المجال الثالث: الصفات الإدارية الأخلاقية

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن درجة توفر الصفات الإدارية الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين عينة الدراسة، كانت بدرجة مرتفعة. كما تبين أن المدير يكون سعيداً إذا أنجز المعلمون أعمالهم بدقة ويسعى لتحقيق رسالة المدرسة بالتزامه الأخلاقي وهو يعتمد المبادئ الأخلاقية التي توفر الأسس اللازمة للعمل بالمدرسة. ويفسر الباحث هذه النتيجة أن للصفات الإدارية الأخلاقية دوراً هاماً في التأثير على سلوكيات المعلمين في أي مدرسة، حيث يوفر بناء وبلورة السلوك الأخلاقي المستقل من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يتحلون بها والسلوكيات التي يظهرون بها في المدرسة، ومن هنا يمكن القول أن نجاح المدرسة يعتمد على مدى قدرتها في إيجاد مناخ تنظيمي تسوده قيم القيادة الديمقراطية والثقة والاستقرار في التعامل بين المعلمين ، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المرتفع، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الهدبان (2009) التي توصلت إلى أن متوسط درجة إلتزام مديري المدارس الأساسية لمديريات تربية عمان الكبرى بأخلاقيات المهنة وصفاتها قد جاءت بدرجة مرتفعة لجميع المجالات والمتغيرات التي اعتمدها الدراسة وذلك من وجه نظر المديرين والمعلمين.

### المجال الرابع: العلاقات الإنسانية

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء ناعور للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين عينة الدراسة، كانت بدرجة مرتفعة. وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المرتفع، وتبين أن المدير يراعي تقاليد المجتمع الذي يعيشه في سلوكه ويسعى لتعزيز الجوانب الأخلاقية في سلوك المعلمين ويعتمد أيضاً على

المبادئ الأخلاقية في التعامل مع الآخرين ويحرص على إقامة علاقات اجتماعية حميمة في المدرسة. ويفسر الباحث هذه النتيجة أن العلاقات الإنسانية تشكل تفاعلاً بين الجهود الإنسانية والمدخلات المادية المختلفة من أجل بلوغ الأهداف التربوية المرسومة سلفاً. كما تعد أحد العوامل الرئيسة المميزة لبيئة العمل، وتعكس العلاقات التنظيمية التي تسود بين الإدارة والمعلمين من جهة، وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى، وتأثير تلك العلاقات في سير الفعاليات والنشاطات التي تقوم بها المدرسة .

**ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم؟** أظهرت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين عينة الدراسة ما يلي:

#### **المجال الأول: الولاء العاطفي**

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن مستوى الولاء العاطفي للمعلمين من وجهة نظرهم، كانت بدرجة مرتفعة. وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المرتفع باستثناء فقرة واحدة جاءت بالمستوى المتوسط هي الفقرة رقم (7)، كما تبين أن هناك استعداداً لدى المعلمين لبذل قصارى جهدهم كي يساعدوا على نجاح المدرسة التي يعملون فيها، وتبين انه يندر أن تغيبوا عن دوام المدرسة ويهتمون بمستقبل مدرستهم ويتحدثون بإعتزاز لأصدقائهم عن المدرسة التي يعملون فيها. ويفسر الباحث هذه النتيجة أن هؤلاء المعلمين يشعرون بالمسؤولية تجاه مدرستهم التي يعملون فيها، إذ أنهم على كامل الاستعداد لبذل كل ما في وسعهم من مجهود كي يساهمون في نجاحها، وهذا من شأنه أن يعزز من انتمائهم التنظيمي إلى المدارس التي يعملون بها، وتتفق مع نتيجة دراسة العالونة (2006) التي كشفت عن أن

مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين كان مرتفعاً. كما تتفق مع نتيجة دراسة عطاري وآخرون (2006) التي أظهرت أن مستوى الولاء التنظيمي مرتفع. ولكنها تختلف مع نتيجة دراسة أبو سنييه والبياتي، (2014)، التي أفادت نتائجها أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم كان متوسطاً.

### المجال الثاني: الولاء الاستمراري

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن مستوى الولاء الاستمراري للمعلمين من وجهة نظرهم، كانت بدرجة متوسطة. وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المرتفع والمتوسط، وتبين أن هناك استقراراً نسبياً في المدرسة يشجع المعلمين على البقاء فيها وتبين أنهم يشعرون بأن المدرسة التي يعملون فيها تمثل جزءاً من حياتهم وأنه من الضروري استمرارهم في المدرسة. ويرى الباحث أن ذلك يدل على أن المعلمين يستمرون في العمل في المدرسة رغم امتلاكهم بدائل أخرى، ولشعوره بالرضا والراحة في العمل في المدرسة، وهذا من شأنه أن يزيد من درجة شعورهم بانتمائهم التنظيمي.

### المجال الثالث: الولاء المعياري (الأخلاقي)

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن مستوى الولاء المعياري (الأخلاقي) للمعلمين من وجهة نظرهم، كان بدرجة متوسطة. وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المرتفع والمتوسط، وتبين أن هؤلاء المعلمين يحبون المدرسة التي يعملون بها، كما تبين أنهم يتبادلون الزيارات في المناسبات مع زملائهم المعلمين ويشعرون بالاعتزاز في مهنتهم كمعلمين لأنهم يجدون التقدير التام من جانب إدارة المدرسة على جهودهم لذلك يقدمون مصلحة المدرسة على مصلحتهم الشخصية. ويرى الباحث أن هذا يدل على أن المعلمين لا يفكرون



في التخلي عن عملهم بالمدرسة لأنهم ملتزمون أدبيا تجاه المدرسة التي يعملون فيها والالتزام الأخلاقي يمنعهم من ترك المدرسة.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس في لواء ناعور للقيادة الأخلاقية وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين؟

تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس في لواء ناعور للقيادة الأخلاقية وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، إذ بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.670) وبمستوى دلالة (0.000)، وكانت العلاقة موجبة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة أن أهمية الولاء التنظيمي للمعلمين يتجلى من حيث كونه وسيلة يمكن استخدامها في سبيل انجاز أهداف تعليمية تعليمية على نحو فعال وذلك من خلال اعتبارها احد العوامل المحددة لقدرة الفرد على الأداء والتحصيل أو الانجاز، لان الولاء التنظيمي للمعلمين على علاقة بالقيادة الأخلاقية على اعتبار أن هذا النوع من القيادة يمثل سلوك التقويم الذي يشمل الأخلاقيات التي تعبّر عن القواعد الأساسية التي تحكم حياة الإنسان، والتي تندمج مع المعتقدات الأخلاقية لتشكل أدلة أخلاقية ستقود إلى تحول تلك الأدلة إلى قوانين ومن ثمّ قواعد أخلاقية تتفاعل مع القيم الأخلاقية التي تؤثر في سلوك المعلم وتحثه على المثابرة والعمل بشكل نشط وفعال لتحقيق أهداف معينة تتمثل في السرعة أو الدقة في الأداء والإنجاز، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الخضيرات، 2007) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الإيمانية وكل مجال من مجالاتها والالتزام التنظيمي.

## ثانياً: التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- 1- تعزيز الاستراتيجيات المتبعة في غرس مبادئ القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء ناعور .
- 2- اتخاذ اجراءات داعمة للمعلمين ببناء نظام قائم على تقديم الحوافز المعنوية والمادية , وانتهاج ادارة ديمقراطية في التعامل مع المعلمين لتحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي الذي سينعكس بالتالي على ادائهم ونتاجياتهم .
- 3- اجراء دراسات مماثلة للإيجاد العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومتغيرات اخرى كالرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي والروح المعنوية لدى العاملين في المؤسسات التربوية .
- 4- لفت انتباه المدارس بضرورة إيجاد مدونة سلوك أخلاقية ومعايير خاصة بالسلوك التنظيمي المعزز لدرجة الولاء للمدرسة في جميع المدارس في الأردن.

## قائمة المصادر والمراجع العربية

### القرآن الكريم.

### السنة النبوية الشريفة.

ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد، (1996). لسان العرب، الجزء العاشر،

تصحيح أمين محمد عبدالوهاب ومحمد الصادق العبيدي، الجزء السابع، دار

إحياء التراث العربي، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان.

أبو جليل، محمد منصور، والسكر، احمد صالح، والطراونة، خالد عطاالله، (2013). أثر

أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: (دراسة

ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي). بحث مقدم

إلى المؤتمر الدولي الثاني بعنوان: "الفرص الإدارية والاقتصادية في بيئة الأعمال

التنظيمية". كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة.

أبو سنيته، عونيه والبياتي عبد الجبار (2014)، مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري

المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة

العاصمة عمان، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 10، عدد 1،

ص101-119.

- أبو الفضل، سوزان يوسف، (2013)، المناخ المدرسي الجيد في المدارس الابتدائية وعلاقته بكل من الرضا الوظيفي والسلوك المؤسسي للمعلم : دراسة ميدانية، *المجلة التربوية*، مصر، العدد 19. ص ص 225-260.
- الحري، خالد، (2013). *الأخلاق بين الحلال والحرام والصواب والخطأ*، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.
- حمادات، محمد. (2006). *قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس*. مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حمزة، عمر يوسف، (2010). *أصول الأخلاق في القرآن الكريم*، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان.
- الحنيطي، إيمان محمد علي، ( 2000)، *دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية*، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الحيصات، جلييلة، (2005)، *الانتماء والولاء قضية بناء معنوي وسلوكي*، مطابع القوات المسلحة الأردنية، عمان.
- الخالدي، أسماء وسلامة، كايد، (2014)، *العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق*، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، *مجلة المنارة*، المفرق، المجلد العشرون، العدد 2/ب، ص 287-315.

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

الدرادكة، هاجم على أحمد، (2009)، "الأنماط القيادية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، رسالة دكتوراه، جامعة الجنان، لبنان، ص 67.

دواني، كمال، (2010). أخلاقيات القيادة في المنظمات وأثرها على التابعين في الأمين، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت، لبنان.

الرشيد، غازي عنيزان، والصالحي، محسن حمود حمود، (2005). "اتجاهات المعلمين نحو المناخ المدرسي في المدارس الثانوية ذات الفصلين بدولة الكويت"، المجلة التربوية، 19، (74).

سالم، فؤاد الشيخ، والدهان، أميمة، ورمضان، زياد، (2011)، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان.

سالم، فؤاد الشيخ، (2012)، المفاهيم الإدارية المعاصرة، دار الحامد للنشر والطباعة والتوزيع، عمان.

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

الشريفي عباس والتنج، منال (2011) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، *مجلة العلوم*

*التربوية والنفسية*، المجلد (12) العدد الثالث، ص136-162.

الشماع، خليل محمد، (2009)، *نظرية المنظمة*، مكتبة الرافدين، بغداد.

شناوي، احمد محمد سيد احمد، (2009)، سمات القيادة الأخلاقية لأستاذ الجامعة من

منظور الطلاب: الواقع والمأمول، *مجلة رابطة التربية الحديثة*، مصر، مجلد 2،

العدد2، ص 9-64.

صالح، ماهر محمد، (2014)، *القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم*، دار الكندي للنشر

والتوزيع، عمان.

العتيبي، آدم غازي (2005) علاقة بعض المتغيرات بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية

مقارنة بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت،

*مجلة الإدارة العامة*، 3(76): 91-122.

العريضة، رائدة هاني محمود، (2012)، *مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس*

*الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من*

*وجه نظر المعلمين*، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عسكر، علي، وعباس، عبدالله، (2010)، مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض

*المهن الاجتماعية*، *مجلة العلوم الاجتماعية*، 4 (16): 65-87.

عطاري، عارف وكاظم، علي والجمالي، فوزية واللواتي، طاهره والكندي، ناصر والحجري، سالم. (2006). الولاء التنظيمي للهيئة الادارية والتدريسية بمدارس التربية والتعليم بسلطنة عمان. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية. 18، (2): 13 - 83.

علاونة، معزوز. (2006). قياس مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس، بحث مقدم في مؤتمر المعلم في الألفية الثالثة، جامعة الإسرائ، عمان، الأردن، 2006/5/18. عليمات، محمد (2010)، الاتجاهات الحديثة في التعليم والتدريب والإدارة، دار الخواجة للنشر والتوزيع، عمان.

العمرى، عبيد الله (2004)، بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية، 16 (1): 98-125.

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

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

- غنام، ختام عبدالله. (2005). السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- غنيم، أحمد، (2012)، إدارة الأعمال، المكتبة العصرية للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- غوشة، زكي راتب، (2014)، العلاقات العامة في الإدارة المعاصرة، مطبعة التوفيق للنشر والتوزيع، عمان.
- اللقاني، أحمد حسين والجمل، علي أحمد. (2013). معجم المصطلحات التربوية. دار عالم الكتب للنشر والطباعة، القاهرة.
- القريوتي، محمد قاسم، (2013)، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- قنطجى، سامر مظهر (2014)، فقه المحاسبة الإسلامية، مؤسسة الرسالة للنشر والطباعة، بيروت، لبنان.
- كنعان، نواف، (2012)، القيادة الإدارية. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- اللوزي، خديجة محمد. (2012). مستويات الذكاء الانفعالي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين بمحافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.



المغربي، كامل، (2003)، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، دار الفكر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

الموسوي، محمود، (2014)، الإدارة الفاعلة، مكتبة لبنان، بيروت.

نادر، بلبل، (2009)، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي: دراسة

ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي، رسالة ماجستير، المعهد العالي

للدراسات والبحوث السكانية، دمشق، سوريا.

نجار، فريد. (2013). المعجم الموسوعي لمصطلحات التربية. مكتبة لبنان ناشرون

وموزعون، لبنان.

نجم، نجم عبود، (2011)، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء

للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الهدبان، إسلام محمد (2009) درجة التزام بممارسة المدونة الأخلاقية للمهنة في

السلوك الإداري لدى مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى،

رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

هيجان، عبد الرحمن (2011)، ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها

وكيفية إدارتها، الرياض: معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات الإدارية.

ياغي، محمد عبد الفتاح، (2011). الأخلاقيات في الإدارة،: مكتبة اليقظة للنشر

والطباعة، عمان.

يوسف، درويش عبد الرحمن (2006) العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام  
تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، *المجلة  
العربية للعلوم الإدارية*، الكويت، 6 (2): 209-275.

### قائمة المصادر والمراجع الانجليزية

- Al- Kahtani, M.A. (2015). **An Assessment of Organizational Commitment In the Institute of Public Administrative In the Kingdom of Saudi Arabia, The effect of personal demographics and job- related factors on factors on faculty commitment.** DAL- B65/07.P.3754.Jan.2015.AAT3140906.
- Avolio, B. J. & Yammarino F. J (2002). **Transformational and charismatic leadership: The road ahead**, New York: Erlbaum.
- Beatty, K. & Quinn, L. (2012), **The Role of Strategic Leadership Team in Organizations: Center for Creative Leadership. Journal of applied social psychology.** 36 (8) :184-207.
- Big bee, J. (2012). **Personal values, professional codes of ethics and ethical dilemmas in special education leadership.** **DAI-A 73/04.** Proquest. UMI Dissertations.
- Bowers, T. (2009). **Connections Between Ethical Leadership Behavior and Collective Efficacy Levels as Perceived by Teachers.** **DAI-A 70/03.** Proquest. UMI Dissertations
- Crow, W. J. (2013), **Strategic Leadership**, N. Y. Simon & Schuster Press.

- Feng, F. (2011). A study on school leaders ethical orientations in Taiwan. **Ethics & Behavior**. Vol.21, No.4, P: 317.
- Hill, Charles W., (2011), **Strategic Management Theory**, New York: H.M.C.
- George D., & Kaler John., (2013). **Introduction to Business Ethics.**, publisher Chapman & Hall.
- Ghasemizad, A and Mohammadkhani, K. (2013). The Relationship between Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, and Quality of Work Life and Productivity. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 7(8): 431- 436.
- Goodenough, P. L. (2008). Ethical leadership, values, congruence and workplace deviance. **DAI-A 70/ 01**. Proquest. UMI Dissertations
- Kaucher, E. (2010). Ethical decision making and effective leadership. **DAI-A 71/ 03**. Proquest. UMI Dissertations
- Legault, M. (2010). Becoming an ethical leader. **DAI-A 71/ 04**. Proquest. UMI Dissertations.
- Ozgan, H. (2011). The Relationships between Organizational Justice, Confidence, Commitment, and Evaluating the Manager and the Perceptions of Conflict Management at the Context of Organizational Behavior. **Educational Sciences: Theory & Practice**, 11(1): 241-247.
- Nayir, F. (2013). **Primary School Administrators' Organizational Commitment Level**. **Elementary Education Online**, 12(1), 179-189.

Singh, Nirmal, (2011). **Organizational Behavior. Competes, Theory & Practices**, New Delhi: Deep & Deep Publications PVT. LTD.

**الملحق رقم (1)**  
**أداتي الدراسة بصورتها الأولى**



بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الأستاذ الدكتور الفاضل:.....المحترم

تحية طيبة وبعد:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية من جامعة الشرق الأوسط. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة خاصة بالقيادة الأخلاقية وأخرى للولاء التنظيمي بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة. ونظراً لما تتمتعون به من خبرة واسعة طويلة في مجال البحث العلمي، ولما نعده بكم من سمعة علمية طيبة ومرموقة، فإن الباحث يتوجه إليكم أملاً منكم بالتكرم ببيان رأيكم بصدق الإستبانة المرفقة، وذلك من خلال وضع إشارة مميزة في المكان المخصص للصلاحية.

راجيا منكم إبداء الرأي بشأن فقراتها من حيث:

1-صلاحية الفقرة.

2-دقة الصياغة اللغوية.

3-التعديلات التي ترونها ضرورية على الفقرات كافة.

4-أية ملاحظات أخرى ترون أنها تطور الإستبانة.

**وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير والاحترام**

**الباحث**

**احمد عبد الله الدروبي**

## مشكلة الدراسة

تشهد المجتمعات حالياً ومنها المملكة الأردنية الهاشمية، تزايداً واضحاً في الأدوار التي تقوم بها الحكومات من أجل تحقيق رفاهية شعوبها، وتقديم العون والمساعدة لهم من خلال المؤسسات التعليمية (المدارس). ومن هذا المنطلق فقد سعت الدولة إلى إنشاء العديد منها للقيام بهذا الدور المناط بها (الرشيد والصالح، 2005).

إن من أهم عوامل نجاح المعلم أو المعلمة في العمل، هو الولاء التنظيمي للمهنة، إذ يعد الولاء التنظيمي للمعلمين من أهم مؤشرات نجاح المدرسة كمؤسسة تربية، لكونه يمثل أعظم درجة من درجات الانتماء التنظيمي باعتبار أن الولاء التنظيمي عملية يحدث فيها التوافق والتطابق بين الأهداف التي يردها المعلم وأهداف المدرسة.

والحقيقة البارزة التي يتوجب مديري المدارس إدراكها هي الصعوبة البالغة في إجبار المعلم على إظهار الولاء التنظيمي للمدرسة، طالما أنهم يدركون أن تهيئة الأجواء المناسبة في البيئة المدرسية التي يعمل بها المعلم كفيلة بكسب درجة عالية من الولاء للمدرسة.

ونظراً لأن الولاء التنظيمي للمعلمين في هذه المدارس ودافعيتهم وإبداعهم يتطلب وجود قيادة أخلاقية في المدرسة تكون ذات تأثير على المعلمين، وأن يكون القائد يتمتع بصفات تميزه عن غيره وأن يكون لديه القدرة على تحقيق أهداف المدرسة، ذلك أن القيادة الأخلاقية تعتبر عاملاً مهماً في التأثير على سلوك المعلمين، ليسهموا في تحقيق أهدافها.

ولكون مفهوم القيادة الأخلاقية يركز ضرورة أن يهتم مديرو المدارس بمصالح المعلمين وأن يتعاطفوا معهم وأن يقدموا لهم الرعاية والعناية من أجل بلوغ الأهداف المرسومة،

فان ذلك ينعكس على الولاء التنظيمي، وتحقيق الإبداع وتعزيزهما باستمرار يقع ضمن المسؤوليات الحيوية لأي إدارة معاصرة بشكل عام ولإدارة المدرسية بشكل خاص. وقد تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: ما العلاقة بين القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وبين الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ؟

### هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وبين الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديري المدارس في لواء ناعور للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين ؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ؟

**السؤال الثالث:** هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى ممارسة مديري المدارس في لواء ناعور للقيادة الأخلاقية وبين الولاء التنظيمي للمعلمين؟

### مصطلحات الدراسة

**القيادة:** هي مجموعة من المفاهيم المتكاملة المتناغمة والمهارات الفنية والإنسانية والإدراكية التي لا بد من توافرها، إضافة إلى عوامل أخرى متداخلة تتصل بالبعد البنوي للفرد المتعلق بشخصيته وقيمه واتجاهاته ودوافعه التي تسهم في مجملها في بناء شخصية القائد.

**القيادة الأخلاقية:** هي القيادة التي تعتمد المبادئ الأخلاقية التي توفر الأسس اللازمة

لمختلف المفاهيم الحديثة للعمل، والأعمال الإدارية والمنظمات.

**الولاء التنظيمي:** هو ذلك الاعتقاد الراسخ والقوي والقبول الذي يظهره المعلم للأهداف التي

تضعها المدرسة، مقرونة برغبة كبيرة للعطاء بأفضل أسلوب وطريقة ممكنة لتحقيق أهداف

المدرسة مصحوبة برغبة أكيدة للاستمرار في عضوية المدرسة.



أختي المعلمة / أخي المعلم.....المحترم/ المحترمة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس

في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم" وذلك استكمالاً

لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية من جامعة الشرق الأوسط.

أرجو التكرم والإجابة عن أجزائها بأمانة ودقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات سيتم

جمعها وستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير والاحترام

الباحث احمد عبدالله الدروبي

القسم الأول: معلومات عامة

1- الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
2- المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل <input type="checkbox"/>	ماجستير فأكثر <input type="checkbox"/>
3- سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/>
	10سنوات فأكثر <input type="checkbox"/>	

الأداة الأولى: فقرات استبانة القيادة الأخلاقية

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
<b>المجال الأول: الصفات الشخصية الأخلاقية</b>							
1	يكون سعيداً إذا قام بتحفيز المعلمين على العطاء أكثر في العمل						
2	يحبذ تطبيق وتطوير منظومة أخلاقية شخصية في التعامل مع معلمي المدرسة						
3	يخصص الوقت الكافي للمعلمين للاستماع إلى آراءهم						
4	يحاول انجاز المهام والواجبات المطلوبة منه بشكل موضوعي وحيادي						
5	يتحرى الصدق في التعامل مع المعلمين						
6	يحاول انجاز المهام والواجبات المطلوبة منه بأمانة وإخلاص						
7	يتعامل كافة المعلمين بعدالة						
<b>المجال الثاني: العمل بروح الفريق الواحد</b>							
8	يعمل على فتح الآفاق أمام المعلمين للعمل كفريق واحد						
9	يعمل على إقناع المعلمين بأن يتجاوزوا مصالحهم الخاصة من أجل المصلحة العامة للمدرسة						
10	يحرص كثيراً على الاهتمام بما يتطلع إليه المعلمين في حياتهم						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل المقترح	التعديل
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
11	لديه قناعة بأهمية قيام علاقات متبادلة ومتكافئة بين المعلمين وزملائهم						
12	يشعرني بأنني داخل أسرتي عندما أكون في المدرسة						
13	يهتم بتنمية وتعزيز البيئة الأخلاقية في المدرسة						
14	يتيح للمعلمين الفرصة للمشاركة باتخاذ القرارات						
<b>المجال الثالث: الصفات الإدارية الأخلاقية</b>							
15	يركز على قيم القيادة وأخلاقياتها في التعامل مع المعلمين						
16	يكون سعيداً إذا ما قدم لي من امتيازات كبيرة ومتنوعة						
17	يتمتع بأخلاقيات العمل أكثر من الآخرين						
18	يكون سعيداً إذا كان المعلمون ينجزون عملهم بدقة وإتقان						
19	يحرص كثيراً على منح المكافآت المادية والمعنوية بشكل كبير للمعلمين						
20	أشعر بان مهمة المدير هي المحافظة على الاستقرار في العمل						
21	أعتقد أن جزءاً كبيراً من مهمة المدير هي تسهيل أمور العمل للمعلمين						
22	يعتمد المبادئ الأخلاقية التي توفر الأسس اللازمة للعمل بالمدرسة						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
23	يسعى لتحقيق رسالة المدرسة بالتزامه بالأخلاق						
<b>المجال الرابع: العلاقات الإنسانية</b>							
22	يعتمد على المبادئ الأخلاقية والقيم الإنسانية في التعامل مع الآخرين						
23	أشعر أن إدارة المدرسة تهتم وتتفق مع عادات وتقاليد المجتمع الذي نعيش فيه						
24	تركز إدارة المدرسة على الجوانب الأخلاقية في سلوك المعلمين						
25	يبذل جهداً كبيراً لتحسين أوضاع المعلمين وتحقيق وطموحاتهم						
26	يحرص على إقامة علاقات اجتماعية رائعة في المدرسة						
27	يحرص على التواصل الإنساني مع المعلمين						
28	يهتم كثيراً بالحاجات الإنسانية لدى المعلمين						

## الأداة الثانية: فقرات استبانة الولاء التنظيمي

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
<b>المجال الأول: الولاء العاطفي</b>							
1	أنا مستعد لبذل قصارى جهدي كي أساعد على نجاح المدرسة التي أعمل بها						
2	أتحدث بإعتزاز لأصدقائي عن المدرسة بأنها عظيمة للعمل فيها						
3	أقبل أي مهمة توكل لي حتى أستطيع أن أستمر في عملي بالمدرسة						
4	أجد أن كثيراً من القيم التي أومن بها تتطابق مع قيم المدرسة التي أعمل بها						
5	أشعر بالفخر عندما اخبر الآخرين بأنني أعمل في المدرسة التي أعمل بها						
6	أنا أهتم بمستقبل المدرسة التي أعمل بها						
7	يندر أن أنغيب عن دوام المدرسة						
8	أشعر بالضيق خلال العطلة المدرسة						
<b>المجال الثاني: الولاء الاستمراري</b>							
9	أشعر بضرورة الاستمرار في المدرسة لعدم وجود بدائل مناسبة						
10	قدراتي المحدودة في العمل تجبرني على البقاء في المدرسة						
11	لا أرغب بترك المدرسة لأنني لا أحب التغيير وخوض مغامرات جديدة						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل المقترح	التعديل
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
12	هناك استقرار نسبي في المدرسة يشجعني على البقاء فيها						
13	أشعر بخوف من ترك المدرسة بسبب المستقبل المجهول الذي ينتظرنني						
14	أرفض ترك عملي إذا حصلت على وظيفة براتب أكثر						
15	أشعر بأن المدرسة التي أعمل فيها تمثل جزءاً من حياتي						
16	أشعر بأنني أحقق مكاسب وظيفية على المدى البعيد عند بقائي في المدرسة						
<b>المجال الثالث: الولاء المعياري (الأخلاقي)</b>							
17	لا أفكر بترك العمل لأنني أشعر بالتزام أدبي وأخلاقي تجاه المدرسة التي اعمل بها						
18	أحجل من كلام الآخرين لو تركت العمل						
19	أشعر بأن أهلي وأقربائي سوف ينتقدونني كثيراً لو تركت المدرسة						
20	أنا مضطر للاستمرار في العمل بالمدرسة بسبب نظرة المجتمع للشخص الذي يقوم بتغيير عمله باستمرار						
21	أحب المدرسة التي اعمل بها.						
22	أشعر بالاعتزاز في مهنتي كمعلم لأنني أجد التقدير التام من جانب إدارة المدرسة على جهودي						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
23	أقدم مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية						
24	أشعر بالأمان الوظيفي في المدرسة التي أعمل فيها						
25	أتبادل الزيارات في المناسبات مع زملائي المعلمين						
26	أشعر بان العلاقات الاجتماعية بين المعلمين في المدرسة قوية.						

انتهت الاستبانة شاكرا لكم تعاونكم

**الملحق رقم (2)**  
**أداتي الدراسة بصورتها النهائية**

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي المعلمة / أخي المعلم..... المحترم/ المحترمة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس

في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم" وذلك استكمالاً

لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية من جامعة الشرق الأوسط.

أرجو التكرم بالإجابة عن فقراتها بأمانة ودقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات سيتم

جمعها وستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير والاحترام

الباحث احمد عبدالله الدروبي

**القسم الأول: معلومات عامة**

	<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر	<b>1- الجنس</b>
<input type="checkbox"/> ماجستير فأكثر	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> اقل من بكالوريوس	<b>2- المؤهل العلمي</b>
<input type="checkbox"/>	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<b>3- سنوات الخبرة</b>
		<input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر	



الأداة الأولى: فقرات استبانة القيادة الأخلاقية / مدير مدرستي

الرقم	الفقرة	عاليه جداً	عاليه	متوسطه	قليله	نادره
1	يهتم المدير بتطوير منظومة أخلاقية ذاتية					
2	يكون المدير سعيداً إذا قام بتحفيز المعلمين على العطاء أكثر في العمل					
3	يسعى المدير إلى تطوير منظومة أخلاقية شخصية في التعامل مع معلمي المدرسة					
4	يخصص المدير الوقت الكافي للمعلمين للاتصاات إلى آرائهم					
5	يحاول المدير انجاز المهام المطلوبة منه بشكل موضوعي					
6	يتحرى المدير الصدق في التعامل مع المعلمين					
7	يحاول المدير انجاز المهام والواجبات المطلوبة منه بأمانة					
8	يعامل المدير كافة المعلمين بعدالة					
9	يعمل المدير على فتح الآفاق أمام المعلمين للعمل كفريق واحد					
10	يعمل المدير على إقناع المعلمين بأن يتجاوزوا مصالحهم الخاصة من أجل الصالح العام للمدرسة					
11	يحرص المدير على الاهتمام بما يتطلع إليه المعلمون في حياتهم					

الرقم	الفقرة	عاليه جداً	عاليه	متوسطه	قليله	نادره
12	لديه قناعة بأهمية قيام علاقات متبادلة بين المعلمين وزملائهم					
13	يشعر المدير المعلمون بانهم يعيشون في اجواء أسرية مريحة					
14	يهتم المدير بتنمية البيئة الأخلاقية في المدرسة					
15	يتيح المدير للمعلمين الفرصة للمشاركة صناعة القرارات					
16	يركز المدير على قيم القيادة الديمقراطية في التعامل مع المعلمين					
17	يكون المدير سعيداً إذا ما حصل زملائه على امتيازات يستحقونها					
18	يكون المدير سعيداً إذا انجز المعلمون اعمالهم بدقة					
19	يحرص المدير على منح المكافآت (المادية والمعنوية للمعلمين)					
20	جزءاً كبيراً من مهمة المدير هي تسهيل أمور العمل للمعلمين					
21	يعتمد المدير المبادئ الأخلاقية التي توفر الأسس اللازمة للعمل بالمدرسة					
22	يسعى لتحقيق رسالة المدرسة بالتزامه الأخلاقي					

نادره	قليله	متوسطه	عاليه	عاليه جداً	الفقرة	الرقم
					يعتمد المدير على المبادئ الأخلاقية في التعامل مع الآخرين	23
					يراعي المدير تقاليد المجتمع الذي يعيشه في سلوكه	24
					يعزز المدير الجوانب الأخلاقية في سلوك المعلمين	25
					يبذل المدير جهداً كبيراً لتحسين أوضاع المعلمين	26
					يحرص على إقامة علاقات اجتماعية حميمة في المدرسة	27
					يهتم بتلبية الحاجات الشخصية لدى المعلمين	28

## الأداة الثانية: فقرات استبانة الولاء التنظيمي

الرقم	الفقره	عاليه جداً	عاليه	متوسطه	قليله	نادره
1	أنا مستعد لبذل قصارى جهدي كي أساعد على نجاح المدرسة التي أعمل فيها					
2	أتحدث بإعتزاز لأصدقائي عن المدرسة التي اعمل فيها					
3	أجد أن كثيراً من القيم التي أوّمن بها تتطابق مع قيم المدرسة التي أعمل فيها					
4	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في مدرستي					
5	أهتم بمستقبل مدرستي					
6	يندر أن أتغيب عن دوام المدرسة					
7	أشعر برغبة العودة الى المدرسة اثناء العطلة					
8	أشعر بضرورة الاستمرار في المدرسة					
9	مقدرتي المحدودة في العمل تجبرني على البقاء في المدرسة					
10	لا أرغب بترك المدرسة لأنني لا أحب التغيير					
11	هناك استقرار نسبي في المدرسة يشجعني على البقاء فيها					
12	أشعر بخوف من ترك المدرسة بسبب المستقبل المجهول الذي ينتظرني					
13	أرفض ترك عملي إذا حصلت على وظيفة براتب أكثر					

الرقم	الفقره	عاليه جداً	عاليه	متوسطه	قليله	نادره
14	أشعر بأن المدرسة التي أعمل فيها تمثل جزءاً من حياتي					
15	أشعر بأنني أحقق مكاسب وظيفية على المدى البعيد عند بقائي في المدرسة					
16	لا أفكر بترك العمل لأنني أشعر بالتزام أخلاقي تجاه المدرسة التي اعمل بها					
17	أشعر بأن أهلي وأقربائي سوف ينتقدونني لو تركت المدرسة					
18	احرص على الاستمرار في المدرسة بسبب نظرة المجتمع للشخص الذي يقوم بتغيير عمله باستمرار					
19	أحب المدرسة التي اعمل بها.					
20	أشعر بالاعتزاز في مهنتي كمعلم لأنني أجد التقدير التام من جانب إدارة المدرسة على جهودي					
21	أقدم مصلحة المدرسة على مصالحتي الشخصية					
22	أشعر بالأمان الوظيفي في المدرسة التي أعمل فيها					
23	أبادل الزيارات في المناسبات مع زملائي المعلمين					
24	اشعر بان العلاقات الاجتماعية بين المعلمين في المدرسة قوية.					

انتهت الاستبانة شاكراً حسن تعاونك

الملحق رقم (3)  
أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة	التخصص	الجامعة
1	أ. د. عباس عبد مهدي	استاذ دكتور	ادارة تربوية	جامعة الشرق الاوسط
2	أ. د. عبد الجبار البياتي	استاذ دكتور	ادارة تربوية	جامعة الشرق الاوسط
3	أ. د. هاني الطويل	استاذ دكتور	ادارة تربوية	الجامعة الاردنية
4	أ. د. انمار الكيلاني	استاذ دكتور	ادارة تربوية	الجامعة الاردنية
5	أ. د. صالح عباينة	استاذ دكتور	ادارة تربوية	الجامعة الاردنية
6	د. عدنان العضايلة	استاذ دكتور	ادارة تربوية	جامعة البلقاء
7	د. رفعة الزعبي	استاذ مساعد	ادارة تربوية	الجامعة الاردنية
8	د. هشام الدعجة	استاذ مساعد	ادارة تربوية	الجامعة الاردنية
9	د. ملك الناظر	استاذ مساعد	ادارة تربوية	جامعة الشرق الاوسط
10	د. عاطف بن طريف	استاذ مشارك	ادارة تربوية	الجامعة الاردنية



**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY

Faculty of Educational Sciences  
كلية العلوم التربوية

ك ع ت / خ / 1 / 30  
التاريخ: 2016/03/20

**عظوفة مدير مديرية التربية والتعليم / لواء ناعور المحترم**

يقوم الطالب " احمد عبدالله الدروبي " بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " درجة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بدرجة الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة وقيادة تربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحث لاداة الدراسة 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 الباحث ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

**وتفضلوا بقبول هائق الاحترام والتقدير**



نسخة: الصادر الخارجي



هاتف: +9626 4790222 فاكس: +9626 4129613 ص.ب: 383، عمان 11831، الأردن  
Tel: +9626 4790222 Fax: +9626 4129613 P.O. Box 383, Amman 11831, Jordan  
e-mail: info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo

## ملحق رقم (5)

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم للواء ناعور

الرقم : ن/١٣٧/١٨١٩  
التاريخ ١٤٣٧/٧  
الموافق: ٢٠١٦/٨/٢٥

مديري ومديرات المدارس

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

ارجو العلم بان الطالب احمد عبدالله الدروبي يقوم باجراء دراسة عنونها " درجة القيادة الاخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بدرجة الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم " استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة وقيادة تربوية من جامعة الشرق الاوسط، ويحتاج ذلك الى تطبيق استنباته على عينه من المعلمين في مدارسكم .

ارجو تسهيل مهمة الطالب المذكور اعلاه وتقديم المساعدة الممكنة له .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم  
مدير الشؤون التعليمية والتربوية  
الاء وجنيه المشاشي

نسخة/ مدير الشؤون التعليمية والفنية  
نسخة/ رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي  
نسخة/ مدير الإشراف  
نسخة/ الديوان