



درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات
مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي
للمعلمين من وجهة نظرهم

**The Degree of secondary school principals Commitment in the
State of Kuwait, with the Ethics of the profession of school
administrative and its relationship to organizational
loyalty of teachers from their point of view**

إعداد

منتهى إبراهيم أحمد الخميس

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص إدارة وقيادة تربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

تفويض

أنا منتهى إبراهيم أحمد الخميس، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : منتهى إبراهيم أحمد الخميس

التاريخ : 9 - 2 - 2013

التوقيع : 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها : "درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم".
وأجيزت بتاريخ : 2013 / 2 / 9م.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً ومشرفاً
.....

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

عضواً
.....

الدكتور عباس عبد مهدي الشريف

عضواً/ممتحناً خارجياً
.....

الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة

الإهداء

أهدي هذا الجهد إلى والداي ووالدتي

وإلى زوجي الذي ساندني

وإلى كل من وقف بجانبني

الباحثة

منتهى إبراهيم أحمد الخميس

شكر وتقدير

أحمد الله أولاً الذي أعطاني النعم التي أوصلتني إلى هذه المرحلة كما أشكره بعدد النعم التي أنعمها علي.

وأقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى مشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي على ما قدمه لي من جهد مخلص ومعلومات مفيدة لإنجاح هذه الرسالة، وأتقدم بالشكر لجميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط الذين كان لهم دور في دعم مجهودي وارتقاء مهاراتي البحثية.

وأقدم بالشكر للجنة المناقشة الأستاذ الدكتور عاطف مقابلة، والدكتور عباس عبد مهدي الشريفي، الذين تفضلوا بمناقشة هذه الرسالة.

وأشكر كل من شارك وساعدني لإتاحة الفرصة لي بأن أقدم رسالتي على أكمل وجه.

الباحثة

منتهى الخميس

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الملحقات
ك	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الانجليزية
الفصل الأول: مقدمة عامة للدراسة	
2	تمهيد
5	مشكلة الدراسة
7	هدف الدراسة وأسئلتها
8	أهمية الدراسة
9	تعريف المصطلحات
10	حدود الدراسة
10	محددات الدراسة
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	
12	الأدب النظري
34	الدراسات السابقة
45	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
48	منهج الدراسة المستخدم
48	مجتمع الدراسة
49	عينة الدراسة
50	أداتا الدراسة

53	إجراءات الدراسة
54	متغيرات الدراسة
55	الأساليب الإحصائية المستخدمة
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
57	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
64	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
66	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
67	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
73	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
78	مناقشة النتائج
86	التوصيات
87	المراجع
87	المراجع العربية
92	المراجع الأجنبية
95	الملحقات

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزع مجتمع الدراسة حسب الجنس والمناطق التعليمية.	48
2	توزع أفراد عينة الدراسة من المعلمات حسب المناطق التعليمية.	49
3	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.	49
4	معاملات الثبات لاستبانة أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية.	51
5	قيم معاملات الاتساق الداخلي لاستبانة أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية باستخدام معادلة كرونباخ الفا.	52
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم مرتبة تنازلياً.	57
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال أخلاقيات المدير في العمل الإداري مرتبة تنازلياً.	58
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال أخلاقيات المدير مع المجتمع المحلي مرتبة تنازلياً.	59
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال أخلاقيات المدير مع الطلبة مرتبة تنازلياً.	60
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال أخلاقيات المدير مع أولياء الأمور مرتبة تنازلياً.	61
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال أخلاقيات المدير نحو الوطن مرتبة تنازلياً.	62
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال أخلاقيات المدير مع المعلمين مرتبة تنازلياً.	63
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة والمستوى لفقرات الولاء التنظيمي مرتبة تنازلياً.	65
14	قيم معامل الارتباط بين درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي تلك المدارس باستخدام معامل بيرسون.	66
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تبعاً لمتغير الجنس.	67
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تبعاً لمتغير الخبرة.	68

69	تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تبعاً لمتغير الخبرة.	17
70	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفرق في مجالات التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تبعاً لمتغير الخبرة.	18
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	19
72	تحليل التباين الأحادي للفروق درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	20
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجنس.	21
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة.	22
75	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة.	23
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	24
76	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	25

قائمة الملحقات

الصفحة	الموضوع	الرقم
95	استبانة أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية بصورتها الأولية.	1
101	استبانة الولاء التنظيمي بصورتها الأولية.	2
102	قائمة محكمي أداتي الدراسة.	3
103	استبانة أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية بصورتها النهائية.	4
107	استبانة الولاء التنظيمي بصورتها النهائية.	5
108	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط.	6
109	كتب تسهيل مهمة من وزارة التعليم الكويتية.	7

درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم

إعداد

منتهى إبراهيم الخميس

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التعليم في دولة الكويت والبالغ عددهم (12363) معلماً ومعلمةً. وتم تطبيق الدراسة على عينة مؤلفة من (374) معلماً ومعلمةً، بواقع (170) معلماً، و(204) معلمات، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية.

ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانتيْن: الاستبانة الأولى أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، الاستبانة الثانية الولاء التنظيمي للمعلمين. وقد تم التأكد من صدقهما وثباتهما. وتوصلت الدراسة إلى:

- إن درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم كان مرتفعة.
- إن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم كان مرتفعاً.
- هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي تلك المدارس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تبعاً لمتغيرات: الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في الكويت تبعاً لمتغيرات: الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

The Degree of secondary school principals Commitment in the State of Kuwait, with the Ethics of the profession of school administrative and its relationship to organizational loyalty of teachers from their point of view

Prepared by:

Montaha Al_ Khamees

Supervised by:

Prof.Dr Abdul - Jabbar AL-Biati

Abstract

This study aimed at finding out the degree of secondary school principals commitment in the State of Kuwait, with the ethics of the profession of school administrative and its relationship to organizational loyalty of teachers from their point of view,

The study population consisted of all of the government secondary school teachers in the State of Kuwait counting (2363) teachers. The sample consisted of (374) teachers, (170) male, and (204) female .

To achieve the objectives of the study, the researcher developed two questionnaires: the commitment questionnaire , and the loyalty questionnaire. The results were as follows :

- The degree of secondary school principals commitment in the State of Kuwait, with the ethics of the profession of school administrative from teachers point of view was high.
- The level of organizational loyalty of secondary school teachers government in Kuwait from their point of view was high.

- There was a significant positive relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between the degree of the degree of secondary school principals commitment in the State of Kuwait, with the ethics of the profession of school administrative and the level of organizational loyalty to the teachers of those schools.
- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of secondary school principals commitment in the State of Kuwait, with the ethics of the profession of school administrative according to sex, academic qualification and experience variables.
- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of organizational loyalty according to sex, academic qualification and experience variables.

الفصل الأول
مقدمة عامة للدراسة

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

تمهيد:

تعد الإدارة المركز الرئيس لنمو المقدرات البشرية وتفجير الطاقات الهائلة التي أودعها الله فيها، وهذه الطاقة لا بد من أن تسيج بالأخلاق الفاضلة والقيم الإنسانية الفاضلة. ويُعد موضوع الأخلاقيات من الموضوعات المهمة التي ظهرت في حقول العلوم الاجتماعية كافة ومنها الإدارة، بسبب التقدم والتطور المتزايد والمستمر في هذه العلوم، فالأخلاقيات من الركائز الأساسية لخدمة الآخرين؛ وحسن أداء الوظيفة والوصول إلى نتائج إيجابية، وعليه، فإن نجاح القادة في أداء أعمالهم مرده الأساسي إلى التزامهم الأخلاقي، أملا في تحقيق الأهداف التي تنتشدها المؤسسة. والمؤسسة التربوية هي إحدى أهم مؤسسات المجتمع، وتقاس كفاءتها بمقدار تحقيقها لما يتوقعه المجتمع منها. وحتى ترقى المؤسسة التربوية إلى مستوى التوقعات فإنها بحاجة إلى مصادر بشرية ومادية كافية، وبنى تنظيمية مناسبة، وسياسات معقولة، مستندة إلى دراسات علمية، ومواكبة للتطورات الجارية في مختلف الميادين، وعاملين مؤهلين وظروف عمل مواتية. ويعد العنصر الإنساني الأهم من بين كل تلك العناصر، وإن كان ذلك يصدق على جميع المؤسسات فهو أكثر صدقاً في المؤسسة التربوية. ومن بين الجوانب المهمة في العنصر الإنساني اتجاهاته وتوجهاته نحو العمل.

وتعد أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من أهم الموجهات المؤثرة في سلوك المديرين والمربين، لأنها تشكل لديهم رقيباً داخلياً، وتزودهم بأطر مرجعية ذاتية، يسترشدون بها في

عملهم، ويقومون أداءهم وعلاقاتهم مع الآخرين تقويمًا ذاتيًا يعينهم على اتخاذ القرارات الحكيمة التي يحتاجونها، ليكونوا أكثر انسجامًا وتوافقًا مع ذواتهم ومع مهنتهم ومع الآخرين، وإن الالتزام بتلك الأخلاقيات أمرٌ ضروريٌّ وواجب؛ إذ يتحدد مقدار الانتماء للمهنة بموجب درجة التزامه بقواعد تلك المهنة وأخلاقياتها، ومراعاتها في جميع الأحوال والمواقف (الأنوروا/ اليونسكو، 2007).

فالأخلاقيات ضرورة من ضروريات العملية التربوية والإدارية، ولا بد لكل إداري تربوي أن يتحلى بها، كونه يقضي أكثر من نصف عمله اليومي مع الطلبة، والزملاء، ولذلك يقتضي منه أن يكون على جانب كبير من الحكمة، والاتزان، والعطف، واللين مع الطلبة، والصبر، والأناة، والتحمل، والحزم، وحسن التصرف في العمل، ويتجنب استغلال مركزه لأية مصلحة شخصية، ويؤدي مهمته التربوية على الوجه المتوقع منه كقائد تربوي (يحيى، 2010).

وتتجلى أهمية موضوع أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في تعزيز الممارسات الأخلاقية التي ينبغي أن تنعكس بشكل أكثر إيجابية في منهجية العمل الإداري، وفي العلاقات التربوية بين مختلف مكونات الوسط المدرسي، وتكوّن لدى المديرين اتجاهات إيجابية نحو المهنة، إذ تبصرهم بالتزاماتهم الأخلاقية، وتوعيتهم بأبعاد الرسالة الإدارية والتعليمية التي يحملونها تجاه الفرد والمجتمع، كما تتظّم علاقاتهم الإدارية والاجتماعية، وتدريبهم على أساليب التعامل اللائق مع مختلف مكونات المجتمع المحلي، فضلاً عن معرفتهم لقواعد الانضباط الأخلاقية، والقُدوة الحسنة، والتحلّي بالضمير المهني والابتعاد عن الشبهات، من أجل تحقيق الوعي بأهمية البعد

القيمي الأخلاقي في مجال التربية، هذا فضلا عن تنمية روح التواصل والتعاون والاحترام المتبادل بين مختلف الموظفين وجميع من يتواصلون معهم (أحمد، 2006).

وتتطلب المهمات التي يفترض أن يمارسها مدير المدرسة مهنية متخصصة، لكن مهنية المدير وحدها لا تكفي من غير وجود قواعد للسلوك المهني والأخلاقيات الملزمة له، لأن الأخلاقيات المهنية تتبع ضرورتها من أن الإدارة المدرسية تتعامل مع الإنسان وتحاول صياغة شخصية سليمة وإيجابية والتي تنمي الخلق القويم وترسخ فيه القيم السامية والشعور بالمسؤولية، كما أنها تقوم بصياغة القرارات التي تنعكس على حاضر المجتمع ومستقبله والتي يمتد تأثيرها لأجيال عديدة، حيث أن المدير يتبوأ أعلى مركز في مدرسته فهو المسؤول عن صناعة القرارات فيها (عابدين، 2001).

والتزام القيادة الإدارية بالممارسات الأخلاقية ستزيد من مشاعر الانتماء والولاء لدى الموظف، تجاه المسؤولين وتجاه المنظمة ككل، مما يدفعه إلى بذل قصارى جهده في العمل، ويشعره بالرضا الوظيفي والاستقرار والأمن، مما يساعد على رفع معدل الإنجاز في العمل، أما لو تصرفت القيادة الإدارية عكس ذلك، فقامت بالتحيز لأفراد دون آخرين، وتمييز لشخص دون سواه؛ فإن ذلك سوف يضعف في العاملين مشاعر الانتماء والولاء، ويُضعف فيهم حبهم للعمل (المزروعي، 2003).

وقد حظي الولاء التنظيمي بمزيد من الاهتمام في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، كما انتقل الاهتمام به لاحقاً إلى المؤسسات التربوية . وقد تنوعت اهتمامات الباحثين في هذا المجال. لقد عنى بعض الباحثين بدراسة واقع الولاء التنظيمي عند العاملين،

وكذلك بالتمييز بين أنواع الولاء، بينما عنى آخرون بدراسة علاقة الولاء ببعض البنى التنظيمية الافتراضية، مثل الفاعلية والإنتاجية. وهناك فريق آخر من الباحثين اهتم بأثار الولاء على المنظمة وعلى درجة إنجاز العمل بها وحمايتها من مظاهر السلوك السلبية مثل التغيب عن العمل، وعدم الرضا الوظيفي، وترك العمل (صادق، 2000).

وانطلاقاً من أهمية الولاء التنظيمي وما يثيره على مستوى أداء العاملين في المؤسسات التعليمية، ولما كانت المؤسسات التعليمية تحتل أهمية خاصة في المجتمعات، لما يترتب على نجاحها من تحقيق نمو شامل ومتكامل للطلاب رجال المستقبل. تأتي هذه الدراسة بغية الكشف عن درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم .

مشكلة الدراسة

إن الالتزام بالأخلاقيات أمرٌ أساس يحرص عليه كل شخص، وجميع العاملين في المؤسسات وخاصة الإداريين منهم؛ ذلك أن عدم الالتزام بأخلاقيات المهنة، يؤثر في أداء تلك المؤسسة، وبالتالي في أداء جميع العاملين فيها.

وتتجلى أهمية دراسة موضوع أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في تعزيز الممارسات الأخلاقية التي ينبغي أن تنعكس بشكل أكثر إيجابية في منهجية العمل الإداري، وفي العلاقات التربوية بين مكونات الوسط المدرسي، وتكوّن لدى المديرين اتجاهات إيجابية نحو المهنة، إذ تبصرهم بالتزاماتهم الأخلاقية، وتوعيتهم بأبعاد الرسالة الإدارية والتعليمية التي يحملونها تجاه الفرد والمجتمع، كما تنظّم علاقاتهم الإدارية والاجتماعية.

وانطلاقاً من الدور الرئيس والمهم الذي تؤديه الإدارة المدرسية في العملية التعليمية، لا بد من إبراز أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، بغية الإسهام في تطوير وعي مديري المدارس بأهمية التمسك بالأخلاق المهنية، وذلك بسبب وجود نوع من التباين بين سلوك العديد من مديري المدارس، والذي لمستته الباحثة في أثناء عملها في مجال التعليم، وتعاملها مع مديرين عدة قد شكّل عاملاً مهماً وإلهاماً للباحثة للقيام بهذه الدراسة، وهذا التباين قد يكون له الأثر في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين فيها، ذلك أن الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات التربوية الفاعلة لتحقيقه لدى العاملين فيها، لارتباطه بمستوى الأداء الوظيفي بشكل عام. وأكد أبو العلا (2009) أن الولاء التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه في العمل ومنظمته، وبالتالي فإن منظومة الأخلاق والقيم لدى مدير المؤسسة قد يكون لها دور فاعل في تنمية هذا الولاء والارتقاء به إيجابياً.

لذا فإن مشكلة البحث تتمثل في تقصي درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم؟

السؤال الثاني: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي تلك المدارس؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

أهمية الدراسة

- استمدت هذه الدراسة أهميتها من خلال الموضوعات التي تناولتها والمتعلقة بأخلاقيات الإدارة المدرسية والولاء التنظيمي، ويمكن أن تحقق الفائدة لكل من:
- مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، وذلك لتعرف رأي من يعملون ويتعاملون معهم في سلوكهم، مما سيشكل دافعاً لهم نحو إجراء التعديل أو التغيير في سلوكياتهم مع أطراف العملية التعليمية من جهة، وأداء مهماتهم بشكل أفضل نحو تحقيق الأهداف المنشودة من جهة أخرى.
 - من المؤمل أن توفر هذه الدراسة معلومات مهمة لوزارة التربية في دولة الكويت عن درجة التزام مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية فمن المتوقع أن تساعد هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية على وضع ميثاق لأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في الكويت.
 - وترى الباحثة أن لهذه الدراسة أهمية أخلاقية واجتماعية، إذ أن العصر الحالي طغت فيه المادة والمصالح على العلاقات والمعاملات بين الناس مما يدعو إلى ضرورة تسليط الضوء والاهتمام بالأخلاقيات في منظومة العمل الإداري التربوي.
 - من المؤمل أن تثري هذه الدراسة المكتبة الكويتية كونها الدراسة الأولى - حسب علم الباحثة التي ربطت أخلاقيات الإدارة المدرسية بالولاء التنظيمي.
 - يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لدراسات أخرى تتناول أخلاقيات الإدارة المدرسية مع متغيرات أخرى غير الولاء التنظيمي مثل الرضا الوظيفي والصحة التنظيمية.

تعريف المصطلحات

تحددت مصطلحات الدراسة بما يلي:

أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية: " مجموعة من المبادئ التربوية التي تتضمن الواجبات المهنية، والأخلاقية، تجاه المعلمين، والطلبة، والزملاء والمجتمع المحلي، وزملاء المهنة، واتجاه الذات أيضاً" (نزال، 2001: ص13).

وعرف هذا المصطلح إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه الإطار الأخلاقي والقيمي والمبادئ التي يفترض أن يتحلى بها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في العمل الإداري في تعاملهم مع أطراف العملية التربوية من المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، وكذلك أخلاقيات المدير نحو الوطن. وعبر عنه بالدرجة التي حصل عليها مدير المدرسة من قبل المعلمين على استجاباتهم عن استبانة أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية التي قامت الباحثة بإعدادها وتطويرها.

الولاء التنظيمي: " درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة " (Marchiori & Henkin, 2004: 22).

وعرف هذا المصطلح إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه مدى ارتباط معلمي المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بتلك المدارس وولائهم لها، وعبر عنه بالدرجة التي حصل عليها المعلمون في تلك المدارس في استجاباتهم عن استبانة الولاء التنظيمي التي قامت الباحثة بإعدادها وتطويرها.

درجة الالتزام: عرفت إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها الدرجة التي حصل عليها مدير المدرسة من قبل المعلمين على استجاباتهم عن استبانة أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية التي قامت الباحثة بإعدادها وتطويرها.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في دولة الكويت في

الفصل الدراسي الأول من عام 2012/2013.

محددات الدراسة

تتحدد نتائج الدراسة ومدى إمكانية تعميمها بدرجة صدق الأدوات المستخدمتين لجمع

البيانات وثباتهما، ودقة إجابة أفراد العينة عن فقرات الأدوات وموضوعيتهم، ومدى تمثيل

العينة لمجتمع الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تتاول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

تم تناول محورين أساسيين في الأدب النظري وهما: أخلاقيات العمل الإداري، والولاء

التنظيمي، وذلك كالاتي:

أخلاقيات العمل الإداري

تعد الأخلاق، بالمفهوم العام، الركيزة الأساسية في حياة الأمم، بوصفها الموجه الرئيسي للسلوك الإنساني والاجتماعي والتربوي، نحو التضامن والتعايش والاحترام المتبادل، وما يترتب عنها من قيم ومبادئ، من شأنها تنظيم المجتمع من أجل الاستقرار وتحقيق السلام. إذ تعد الأخلاق أساساً ومنطقاً مهماً لحياة الأمم والشعوب والأفراد، بحيث تنظم العلاقات فيما بينهم، وبما أن التجمع البشري أمر ضروري لابد منه، فقد اقتضت هذه الضرورة أن يكون بينهم تعامل مما يترتب عليه وجود قيم أخلاقية توظف للتمييز بين الخير والشر والفضيلة والرذيلة (ياغي، 1995).

وترتبط الأخلاقيات لأي مجتمع بما يؤمن به من مبادئ ومعتقدات يلتزم بها، والمجتمع المسلم يستمد مبادئ أخلاقياته في جميع شئون حياته من كتاب الله عز وجل وسنة نبيه محمد صلى الله عليه وسلم، فالإسلام يربط بين الأخلاق والعقيدة وبين المعاملات والأخلاق. وأخلاقيات الإدارة في الإسلام قد أحاطت بمختلف مجالات النشاط العملي للإنسان وقد شملت مضمون العمل بحيث استبعدت كل صور الممارسات غير الأخلاقية كما شملت الأداء فأوجبت الإتقان والإحسان والأمانة والوفاء بالوعد والعقود. قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا

بالعقود». (المائدة آية (١)). ويحث الإسلام على تأدية الواجبات الوظيفية وإتقان العمل بكل أمانة وإخلاص، كما يعد العمل الذي يقوم به الموظف أمانة يجب عليه الإتقان والإخلاص في أدائه، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه". فالأخلاق الإسلامية نابعة من الدين، وهي جزء منه وهي الثمرة الحقيقية للعقيدة والعبادة. والتدين الحقيقي يورث الأخلاق القوية السديدة، ولا دين بلا خلق" (أحمد، 2006).

ولكل مهنة لا بد لها من إطار من القيم والأخلاقيات ينظم سلوك أفرادها، فإذا كانت أخلاقيات المهنة ضرورية لكل فرد يعمل في مهنة ما؛ فإنها أكثر ضرورة لمن يعمل في مهنة التربية والتعليم، وذلك بسبب مكانتها، وأثرها في المجتمع؛ إذ تهدف إلى بناء المواطن الصالح بشخصية متكاملة، ومتوازنة بأبعادها كافة، ناهيك عن أهمية الدور الذي يقوم به المعلم والمدير في المؤسسة التربوية، واللذان تمتد آثار تربيتيها وتعليمهما للتلاميذ لأجيال عدة؛ ولذلك، فعلى الإداريين الالتزام بتلك الصفات قبل الموظفين، فهم القدوة والأنموذج لهم (يحيى، 2010).

ويعد إدراك مدير المدرسة لأخلاقيات الإدارة والمنبثقة من مصدرى التشريع: القرآن الكريم، والسنة النبوية المطهرة منطلقاً لتحديد سلوكه في موقعه الإداري، وبذلك يتسنى له اتخاذ الإجراءات المناسبة عند مواجهة القرارات الإدارية التي لها صلة بأخلاقيات العمل؛ سيما وأن مدير المدرسة يقابل في محيط عمله مشكلات لها صلة بالأخلاق (الزهراني، 2007).

إن أخلاقيات العمل الإداري تتجلى بالأساس في تأسيس علاقات إيجابية مع المهنة، ومع العاملين، واحترام آرائهم وتشجيعهم على الاستقلال في اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق الأهداف والسير قدماً في العمل نحو الفاعلية والانجاز.

وعرّف العمر (2002: 104) أخلاقيات العمل الإداري بأنها: "التزام الموظف بواجباته الوظيفية كما حددها القانون وتشمل احترام الموظف للأنظمة والقوانين، وقيم المجتمع وعاداته

والعدالة وعدم التحيز والعمل من أجل المصلحة العامة ، والحفاظ على أسرار المنظمة التي يعمل فيها، وكذلك احترام الوقت والتقيّد بالدوام لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج".

وعرّفها أبو النصر(2008: 53) بأنها: "مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد (أو الجماعة) وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ أو ما هو صواب في موقف معين".

أما ما يخص أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية فقد عرفها أحمد (2006 : 8) بأنها " مجموعة من أنماط السلوك، والممارسات الإدارية، والإنسانية المختلفة التي يمارسها مدير المدرسة تجاه العاملين من إداريين، ومعلمين، وتجاه الطلبة، وأولياء أمورهم، والمجتمع المحلي" وعرّفها يحيى (2010: 11) بأنها: " منظومة القيم والسلوك التي يفترض أن يتحلّى بها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في تعاملهم مع أطراف العملية التربوية".

أهمية الأخلاقيات في مهنة الإدارة المدرسية

إن الاهتمام بموضوع الإعداد الخُلقي للعاملين يوفر في حالة تطبيقه بصورة فاعلة نخبةً إداريةً وقياديةً واعيةً وملتزمةً، مما يبسط تأثيرها المباشر في التزام وانضباط الآخرين ممن يعملون تحت سلطتهم، وهذا يؤدي بدوره إلى التزام الجهاز الإداري بأكمله بالنظم (البشري،2006). ويؤكد العمر (2002) أن أهمية دراسة أخلاقيات العمل وكيفية تأسيسها في نفوس الموظفين وضمائرهم، تنبع من أنه دونها سينشأ جهاز إداري غير فاعل، وغير متجاوب مع حاجات الناس، كما أنه سيكون جهازاً متلبساً بالفساد الإداري، وإن كان للفساد الإداري تكلفةً ماليةً على الدول المتقدمة، فإن تكلفته على الدول النامية أعظم، وخاصة مع محدودية موارد هذه الدول.

ويعد توفر أخلاقيات المهنة لمدير المدرسة، شرطاً أساسياً في نجاح ممارسته لمهنة الإدارة المدرسية التي تعد من أشرف المهن وأنبهأ؛ وإن أي نقص خلقي في إعداد المديرين، سوف

يؤدي إلى تقصير هؤلاء المديرين في مهماتهم في تربية أفراد المجتمع وتعليمهم؛ وبالتالي سيؤدي إلى تقصير في أداء المعلمين أيضاً، فإن أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية أحد أهم مدخلات النظام التعليمي، التي توجه سلوك العاملين التربويين وتضبطه (يحيى، 2010).

وأكدت البشري (2006) إلى أن الالتزام بالأخلاقيات في العمل يؤدي إلى:

- دعم الرضا والاستقرار الاجتماعيين بين غالبية الناس، إذ يسود العدل ويحصل كل ذي حق على حقه مما يجعل غالبية الناس في حالة رضا، واستقرار.

- توفر بيئة مواتية لروح الفريق وزيادة الإنتاجية، وهو ما يعود بالفائدة على الجميع.

- زيادة ثقة الفرد بنفسه وثقته بالمنظمة، والمجتمع، ويقلل القلق والتوتر بين الأفراد.

- تقلل تعريض المؤسسات للخطر، لأن المخالفات، والجرائم، والمنازعات تقل؛ إذ يتمسك الجميع بالقانون الذي هو أولاً وأخيراً قيمة أخلاقية.

- إن وجود موثيق أخلاقية معلنة، يوفر المرجع الذي يحتكم إليه الناس ليقرروا السلوك الواجب، أو ليحكموا على السلوك الذي وقع فعلاً.

إن إتباع الأخلاقيات أمرٌ يجب أن يحرص عليه كل شخص، ولا يجب أن تعتمد إدارة المؤسسة على قناعات الموظفين الشخصية للحكم على مدى التزامهم بأخلاقيات مهنتهم؛ بل لا بد من أن تلزمهم بها كجزء من متطلبات عملهم؛ فمن الضروري تحديد ما هو أخلاقي، وما هو غير أخلاقي في عُرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع، ولا بد من التعامل بحزم في حال الإخلال بهذه الأخلاقيات؛ فلا يمكن القبول بوجود تداخل بين مصالح الأفراد، ومصالح المؤسسة؛ فالحرص على أخلاقيات المهنة أمرٌ أخلاقي وديني وإداري، وأخلاقيات المهنة عنصر أساس للتطور، ويجب أن تكون لها أولوية أكبر بين الموظفين والإداريين (عساف، 2005).

مصادر أخلاقيات المهنة

تتعدد مصادر أخلاقيات المهنة، إذ يرى الباحثون أن هناك خمسة مصادر للأخلاقيات المهنية هي (السعود وبطاح، 1999؛ عابدين، 2001؛ الحوراني، 2005؛ أبو النصر 2008) وهي:

- **المصدر الديني:** يُمثّل هذا المصدر، وبخاصة في المجتمع الإسلامي، أهم مصادر أخلاقيات المهنة؛ إذ أنه يوفر خلق الرقابة الذاتية في الفرد؛ فالمهني يمكن أن يتهرب من الرقابة السياسية، أو الاجتماعية، أو القانونية لكنه لا يستطيع أبداً أن يتهرب من رقابة الله سبحانه وتعالى. ويشتمل هذا المصدر على المبادئ والتنظيمات التي تُحقق سعادة الإنسان والمجتمع في كل المجالات، وعلى القواعد العامة الصالحة لهداية الناس، وتنظيم حياتهم في كل زمان ومكان، ويشتمل أيضاً على القوانين الوضعية، وهي الأوامر والنواهي التي وضعها البشر أنفسهم، لتنظيم حياتهم بالمحافظة على حقوق الناس، وتحديد واجباتهم لنشر العدالة والمساواة بينهم، لذلك تُعد التشريعات والقوانين والأنظمة المعمول بها مصدراً من المصادر الأخلاقية، إذ يُقصد بالتشريعات دستور الدولة والقوانين كافة المنبثقة عنه، ونظام الخدمة المدنية، واللوائح والتعليمات الأخرى على أنواعها المختلفة التي تحتوي على أخلاقيات كثيرة، من حيث الانضباط بالوقت، والتقيّد به والاحترام، والابتعاد عن المحسوبية، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وعدم إفشاء أسرار العمل، وعدم قبول الرشوة .

- **المصدر الفكري الفلسفي:** ذلك أن الإطار الفكري المتناسك كما يؤمن به الفرد ولقناعاته الفكرية المستقاة من عقيدته أو من قراءته، بمعنى أن المنتسب لمهنة ما يتأثر في أخلاقياته المهنية بالنظام السياسي الذي يقود البلد الذي يعيش فيه، وقد يتأثر بالبيئة الاجتماعية بكل ما تشتمل عليه من أعراض وعادات وتقاليده وقد يتأثر بالمناخ التنظيمي الذي يعمل في ظله.

- **المصدر الاجتماعي:** والمقصود بهذا المصدر هو قيم المجتمع الذي يعمل فيه الشخص في مهنة معينة وعاداته وتقاليده ومعايير وقوانينه، فهذه لا بد أن تنعكس بشكل أو بآخر على تعاملاته المهنية والأخلاقية المختلفة، فالفرد عندما ينخرط في مهنة معينة لا ينعزل عن مجتمعه ولا يستطيع أن يقفز عن الأنماط السلوكية للآخرين ومعاييرهم، فهو من جهة نشأ على هذه الأنماط والمعايير ولا يستطيع أن يتحرر منها، كما أن الآخرين الذين يتعاملون معه في الميدان نشؤوا في ظل الثقافة الاجتماعية ذاتها التي نشأ فيها، فهو يؤثر ويتأثر بهم. ذلك أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، التي تنظم حركته، وتحدد قيمه ومعتقداته وعلاقاته، وولاء وانتماء أفرادها، ومن المعروف أن أهم ما يُكوّن ثقافة المجتمع الجوانب الاجتماعية المتمثلة في القيم، والمعتقدات، والعادات، ونمط العيش، وممارسات الحياة الاجتماعية. وقد يحمل المهنيون إلى أي مؤسسة يعملون فيها عادات المجتمع الأكبر الذي يعيشون فيه، وتقاليده وأعرافه، سواء كانت هذه العادات والتقاليد أمراضاً اجتماعية، أم قيماً وتقاليد إيجابية؛ فالمجتمع الذي يتمسك أفرادها بمصالحهم الضيقة؛ فإن ذلك يؤثر في السلوك المهني؛ فينقل هذه الأنماط من السلوك إلى مؤسسة العمل.

- **المصدر السياسي:** ويقصد به النظام السياسي الذي يسيّر المجتمع، وانعكاس توجهات هذا النظام على أخلاقيات الأفراد، فإذا كان النظام السياسي ديمقراطياً مثلاً بالتعددية والمشاركة والحوار واحترام الرأي الآخر، فلا شك أنه سوف يؤثر تأثيراً إيجابياً في قيم الأفراد وقناعاتهم المهنية، وإذا كان النظام السياسي دكتاتورياً فاسداً لا يتورع عن النهب ويشجع القيم البالية، فلا شك أن تأثيره سوف يكون سلبياً على توجهات الأفراد في كل مؤسسة، وبذلك فإن المناخ السياسي في أي بلد يفرض بشكل أو بآخر قيماً معينة تصل إلى عقول معظم أبناء المجتمع ووجدانهم.

وحيث يقوم المهني بأداء واجباته في ظل أوضاع سياسة قائمة؛ فإن سلوكه يتأثر بطبيعة هذه الأوضاع وخصائصها؛ فالنظام السياسي الذي يتخذ من الصالح العام غاية له، يتعين عليه الإيمان بالحرية، والشفافية، والديمقراطية، والمساءلة، ومن هنا فإن هذا النظام يؤدي إلى ازدهار الأخلاق المهنية، أما النظام السياسي الذي يفتقر إلى الرقابة القضائية، والإدارية، والشعبية، ويميل نحو الاستبداد والظلم؛ فيؤدي إلى تغذية السلوك اللاخلفي على مستوى الأفراد بعمامة، ومستوى أفراد المهنة خاصة .

- **المصدر الاقتصادي:** ويعني مجمل الظروف والأوضاع الاقتصادية التي يعمل في ظلها الفرد، فإذا كان الفرد يعيش في وضع اقتصادي معقول يمكنه من أن يعيش بكرامة فإن من السهل توقع أخلاقيات رفيعة والتزاماً أكيداً، والعكس إذا كان وضعه لا يمكنه من الوفاء بالتزاماته المتعددة تجاه أسرته ومجتمعه، فيتوقع منه الانحراف والغش والاستغلال للوظيفة، ولعل أهمية هذا البعد الاقتصادي قد تضاعفت بشكل كبير في هذه الفترة من التاريخ عندما تطرح التكنولوجيا في كل يوم من المغريات وعندما تسود النزعة الاستهلاكية بين الناس.

- **المصدر المنظمي:** ويقصد بهذا المصدر البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد بكل ما فيها من قوانين ولوائح وأنظمة وقيم وتقاليده تحدد سلوك العاملين وتوجه مسارهم، وتعني أيضاً الأسلوب الذي تطبق فيه مبادئ الإدارة داخل المنظمة وأنماط تقسيم العمل ونظم الاستراحة والمكافأة وأشكال الرقابة والعقاب، وهي أيضاً تؤثر في قيم الفرد في التزامه وأسلوب عمله، كذلك هناك تفاعلاً خصباً بين البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية العامة، فاللوائح والقوانين المطبقة في المؤسسة تستمد في العادة من أو تتأثر على الأقل بالقوانين في البلاد، وأنماط السلوك السائدة في المؤسسة هي عينة ممثلة لأنماط السلوك والقيم الشائعة في المجتمع.

وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة

أشار الهدبان (2009) أن هناك العديد من وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة منها:

- تنمية الرقابة الذاتية: فالموظف الناجح هو الذي يراقبه الله تعالى قبل أن يراقبه المسئول ويراعي المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية، فإذا تكون هذا المفهوم في نفس الموظف فستنجح المؤسسة بلا شك؛ لأن الموظفين مخلصون لها.
- وضع الأنظمة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخطأ: لأن الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحياناً من ضعف النظام، أو عدم وضوحه. لذا لا بد من معرفة أحكام نظام العمل بجميع محتوياته، ليكون الموظف على بينة من أمره وعالمًا بما له وما عليه، وأن توضع في مكان ظاهر في المؤسسة لائحة بالأحكام والالتزامات المكلف بها الموظف وجزاءات المخالفات وعدم تنفيذ الأوامر.
- القدوة الحسنة: فإذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة، فإن ذلك يجعل من عدم التزامهم بأخلاق المهنة أمر طبيعي اقتداء بالمدير.
- تصحيح الفهم الديني للوظيفة: فإذا اقتنع الموظف بأن العمل عبادة، وأنه وسيلة لتنمية البلد، وازدهاره، وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق المهنة.
- محاسبة المسؤولين والموظفين: فلا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام، من خلال الأجهزة الرقابية الإدارية والمالية التي تشرف على تطبيق النظام
- التقييم المستمر للموظفين: مما يحفزهم على التطوير إذا علموا أن من يطور نفسه يقيم تقيماً صحيحاً، وينال مكافأته على ذلك، والتقييم يعين المسئول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم.

وترى بو عباس (2010) أن عملية صياغة أو نسج المنظومة الأخلاقية في المؤسسة يتم في إطار الثقافة التنظيمية وفي استمرارية أعمالها لإعادة تجديد أو تحديث القيم الأخلاقية غير الثابتة، وأن الأفراد العاملين هم الذين يدعمون تلك المنظومة في إطار الأفعال والتصرفات التي يمارسونها . كما أن أنظمة التقييم والمكافأة المعتمدة في المنظمة يمكن أن تقود إلى اكتشاف الارتباط في الكيفية التي يقوم بها كل من المدراء والعاملين بملامسة العمل الأخلاقي في أعمالهم وتصرفاتهم اليومية. وإن استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الأداء بشكل فاعل يمكن أن يكون طريقاً فاعلاً يعتمد على المديرين في الاستدلال على أثر الأخلاقيات في المؤسسة، وأن مكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة السلوكيات المناقضة وفي مستويات المؤسسة جميعها يعد من المكونات الحاسمة لبناء القادة الأخلاقيين في منظمات الأعمال.

أخلاقيات المهنة لمدير المدرسة

أصبحت أخلاقيات العمل وأخلاقيات العمل الإداري موضوعاً حيويًا اليوم ويحظى باهتمام بالغ من الجميع، حكومات وشعوب ومؤسسات وجامعات وغيرها . إن هذا الاهتمام ينطلق من ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم السلوكية الأخلاقية على الصعيد الفردي في الوظيفة أو المهني أو على الصعيد الجماعي. فتقوية الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق يبعد المؤسسات أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب غير المعايير المالية وتحقيق الأرباح على المدى القصير، في حين يمكن أن تكون سلبية على المدى البعيد. إن مديري المؤسسات يواجهون العديد من المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات صائبة ولا تحدث ضرراً مقصوداً لفئات أصحاب المصالح أو البيئة الطبيعية التي تعمل فيها المنظمة. لذلك فهؤلاء المديرين توجه سلوكهم وقراراتهم في ظل معايير أخلاقية ومهنية محددة وواضحة، بتوقع أن تكون الأخلاقيات الإدارية

لديهم سليمة وتعي طبيعة المبادئ والقيم التي تستند عليها لكي لا تقع منظماتهم في إشكالات أخلاقية، أو قانونية، جراء هذه التصرفات والقرارات (بوعباس، 2010).

إن الالتزام بأخلاقيات المهنة ضروري لكل فرد يعمل في مهنته بأنها أكثر ضرورة للشخص الذي يعمل في إدارة المدرسة لأنها تعد عاملاً أساسياً في نجاح المؤسسة وتعظيم إنتاجيتها، حيث إنه يفود إلى بذل الجهد وتأدية العمل بأمانة وتحمل مسؤولية بغير تردد

(Edmonson, Fisher & Polnick , 2003).

وأشارت يحيى (2010) إلى عدد من الأخلاقيات المهنية للمدير والقائد الناجح كما يأتي :

- القدوة الصالحة في جميع ميادين الحياة وأنماط السلوك، كالصدق في القول والعمل، والالتزام والانتفاء.

- الابتعاد عن الشللية، والعدالة في التعامل مع جميع أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة.

- الابتعاد عن البيروقراطية والتسلط، وكذلك عن أسلوب التساهل المفرط، والعمل مع أعضاء الهيئة التدريسية بروح الفريق الواحد.

- احترام مشاعر المعلمين والطلبة وتقديرها، ومراعاة الظروف الإنسانية الخاصة.

- العمل بروح القانون، بما لا يتعارض مع أهداف وزارة التربية والتعليم وأنظمتها وقوانينها.

- الجرأة في اتخاذ القرارات وتنفيذها بما يتماشى مع أنظمة الوزارة وقوانينها.

- الابتعاد عن الأنانية والأهواء والمصالح الشخصية.

- أن يكون في مقدمة الصفوف في حالة المخاطر، والأهوال والصعوبات.

- متابعة شؤون المعلمين ومستحققاتهم الوظيفية باستمرار.

- الديناميكية والنشاط في تحسين عمليتي التعليم والتعلم، والمتابعة والتقييم، وتقديم التغذية

الراجعة للمعلمين بطريقة حضارية محفزة.

- تحفيز الطلبة باستمرار على التعلّم والنشاطات اللامنهجية المختلفة، ومشاركتهم في هذه النشاطات.

- توزيع الأعمال والمهام المختلفة لأعضاء الفريق، حسب الكفاءة والرغبة، مع منحهم بعض الصلاحيات مع المتابعة والتوجيه والتقييم.

- زيادة تفعيل دور المجتمع المحلي، والمؤسسات الوطنية والإسلامية.

- التعامل مع المشكلات والأزمات بجدية، ودراسة تلك المشكلات والأزمات وتحليلها، وتبسيطها والابتعاد عن تكبيرها وتعقيدها.

- عدم انتقاد أعضاء الفريق أمام بعضهم.

وللإدارة المدرسية أخلاقيات لا غنى لمدير المدرسة عن مراعاتها وهذه الأخلاقيات ذكرها

عابدين (2001) من أهمها ما يأتي:

- أن يتحلّى مدير المدرسة بالموضوعية وعدم التحيز أو المحاباة في تطبيق الأنظمة والتعليمات، في علاقته مع الطلبة والمعلمين والسلطات التعليمية والتربوية والمجتمع بحيث يعطي كل ذي حق حقه.

- أن يحترم مدير المدرسة كرامة كل فرد وقيمه وشخصيته ولا يخذله ولا يحقره.

- أن يحترم مدير المدرسة القوانين والأنظمة والتعليمات واللوائح المعمول بها، دون تلاعب بها أو تحايل عليها، مظهرًا أقصى درجات الأمانة والاخلاص والشعور بالمسؤولية.

- أن يظهر مدير المدرسة مستوى لائقاً من الانتماء الصادق لعمله، والروح المعنوية العالية.

- أن يتعهد مدير المدرسة بإقرار الحق والعدالة في المدرسة، بحيث لا يخفي أية شواهد أو معلومات أو بيانات أو حقائق أو قرائن يمكن أن تساعد في ذلك، ولا يخضع لأيّة ضغوط أو

ابتزاز يمكن أن يؤثر في الحق والعدالة.

- أن يهتم مدير المدرسة بالنمو المهني في مجال تخصصه الدراسي الأكاديمية وفي مجال مهنة الإدارة المدرسية، فيحرص كل الحرص على المشاركة في المؤتمرات والندوات والأنشطة التي تساعد على ذلك.

- أن يحرص مدير المدرسة على توثيق صلته بالمجتمع المحلي ليكون شريكاً فاعلاً في دعم مسيرة التربية والتعليم.

- أن يتسامى مدير المدرسة بسلوكه عن التوجه نحو تحقيق مكاسب شخصية أو معنوية أو مادية قد تؤثر في سلوكه المهني كمدير للمدرسة، أي عدم استغلال مركزه في أي مجال: سياسياً أو اقتصادياً أو اجتماعياً وعدم قبول العطايا والهدايا المغرضة المرتبطة بعمله.

- أن يلتزم مدير المدرسة بعدم القيام بأية مشاريع أو أعمال قد تعيق تفرغه لممارسة متطلبات دوره المهني كقائد تربوي ومدير مدرسة.

- أن يلتزم مدير المدرسة بتشجيع الابتكار والإبداع والمبادرة لدى المعلمين والطلبة وتقدير إسهاماتهم.

- أن يلتزم مدير المدرسة بالانفتاح على خبرات الآخرين ومعارفهم، ولا يكتفي على ذاته.

- أن يلتزم مدير المدرسة بتوفير مناخ وبيئة عمل صحية تساعد على العمل وتسودها الألفة والمحبة والمودة والتعاون.

- أن يلتزم مدير المدرسة بتقديم المساعدة والمشورة لمن يطلبها مع المحافظة على خصوصية كل موظف أو طالب.

مبادئ أخلاقيات مدير المدرسة

تتعدد المبادئ والمنطلقات الأخلاقية لمدير المدرسة ومن أهمها الطويل (2001):

- ألا يتم اتخاذ أي قرار دون تشاور مناسب.

- ألا يتم تبرير القرار بل تبيان أسبابه.
 - أن يتم تشجيع روح الابتكار والإبداع والمبادرة.
 - أن يحترم شخصيته كل فرد في النظام.
 - أن يتم الالتزام بالانفتاح وعدم الانكفاء .
 - أن يتم التعامل مع الزملاء باحترام وتقدير.
 - أن يتم الالتزام بتقديم العون والمشورة لكل من يطلبها في المدرسة.
 - أن يتم الالتزام بمساعدة الإداري عن تصرفاته وتصرفات أتباعه.
 - أن يتم الالتزام بقبول مبدأ تدارس التجديد والتعامل معه.
 - أن يتم الالتزام بالعمل على تنمية روح التشاركية والإحساس بمسئولية صناعة القرار من خلال أسلوب تشاركي يوفر البيانات والمعلومات وكذلك معطيات التغذية الراجعة.
 - أن يتم الالتزام ببعد الإقناع والتناغمية بين العاملين.
 - أن يتم الالتزام بالتطوير المهني للعاملين في المدرسة كافة.
- يتضح مما سبق أن المدير الناجح هو الذي يوفر الجو النفسي والتعليمي المريح للمعلمين والطلبة، مع مزيد من الفائدة التعليمية ، وأن يكسب ثقة واحترام من حوله من المعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، وكل الذين يعاملهم بشكل مباشر أو غير مباشر وهذا لا يكون بدون إطار متكامل من أخلاقيات الإدارة التي ينبغي على مدير المدرسة أن يتحلى بها. والمدير الأخلاقي يستمع إلى المعلمين، ويحترم آراءهم، ويتسم بجدية وإخلاص في العمل، ويعدل في تقويم المعلمين والطلبة، ويؤمن بالقيم الأخلاقية ويعززها، ويراعي المشاعر الوجدانية للمعلمين، و يحرص على تعزيز العمل الجماعي بين المعلمين، ولديه اتجاهات إنسانية نحو المعلمين والطلبة.

الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty)

على الرغم من أن الولاء بمفهومه العام قد حظي باهتمام الباحثين والمنظرين في مجال علم النفس وعلم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة إلا أنه لم يلق الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينيات من هذا القرن إذ أكدت بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات، ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة خاصة في الدول الغربية تبحث في الولاء التنظيمي من حيث مخرجاته ومقوماته والعوامل المؤثرة فيه (الحلو، 2008).

ويمكن عزو الاهتمام بالولاء التنظيمي إلى وثيقة ارتباطه بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة باتجاه الموظف وسلوكه سواء منها ما كان يخص الفرد أم منظمته أم المجتمع كافة. فالولاء كأى متغير سلوكي آخر لا يمثل واقعاً ملموساً، بل يمثل اصطلاحاً مطلقاً غير محسوس في ذاته، ويستدل عليه من خلال الظواهر أو الآثار الناتجة عن توفره لدى الفرد أو عدمه، ثم أنه لا يمكن الحصول على الولاء جاهزاً، أو يفرض فرضاً بوسائل الإكراه المختلفة، بل انه نتيجة لتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات، فهو ليس عاملاً أو نظاماً، بل هو نتيجة للعديد من النظم والسياسات وأنماط السلوك المتفاعلة، ويؤثر عليه العديد من المتغيرات (الفهداوي والقطاونة، 2004). ولا يقوم الفرد بمنح انتمائه وولائه لمنظمته، ما لم يؤمن إيماناً قوياً بأهداف منظمته وقيمها، وكذلك الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة، ورغبته القوية في المحافظة على ولاء الأفراد والى استمرار عضويته فيها. وإن ولاء الفرد إزاء إجراء معين، قد يكون محدداً للمواقف اللاحقة، فالفرد لا يبدي ولاءه لمؤسسته ما لم يجر عملية "عقلنة" يقوم من خلالها بإخفاء المعنى عن موقفه الحالي، ومن خلال تكوين عدة مواقف تكون متسقة مع أهدافه نراه يبدي ولاءه للمؤسسة (الأحمدي، 2004).

مفهوم الولاء التنظيمي

يشير مصطلح الولاء لغوياً إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة،

ويمكن تعريف مصطلح الولاء كما يأتي (أبو النصر، 2005):

- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء تجاه شيء مهم في حياته.

- شعور الفرد بمسئوليته لدى أي إنسان.

- حاجة من الحاجات الاجتماعية

- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمله.

- خصيصة سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهمل الإنسان.

وأوضحت الحلو (2008) أن هذه العناصر مجتمعة تعتبر من أهم مكونات الولاء

التنظيمي، وافتقاد احد هذه الجوانب يفقد المفهوم احد مضامينه أو عناصره الأساسية، وكذلك

هنالك اختلاف بين الأفراد من حيث مستويات شعورهم بالانتماء والمسئولية تجاه الأشياء في

حياتهم، ومن أبسط الصور التي يمكن ملاحظتها للدلالة على الولاء التنظيمي لدى الأفراد هي

استخدام كلمة "نحن" بدلا من كلمة "أنا" لدى الفرد في حديثه المتعلق بنشاط المنظمة.

كما عرّف عرّفت كانتر (Kanter, 1968) الولاء على أنه "استعداد الأفراد لبذل الطاقة

والوفاء للمنظمة".

وعرف (العنبي والسواط، 1997) الولاء التنظيمي بأنه "الارتباط النفسي الذي يربط الفرد

بالمنظمة والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع قيم المنظمة وتبنيها".

في حين جيمون (Jeamoon, 2000) بأن الولاء التنظيمي "هو حالة وجدانية، ذات أبعاد

مختلفة ولكن مترابطة، ومن الصعب تحديد العنصر الأقوى أثراً، ولكن من المؤكد تأثيره الكبير

على تصرفات العامل، وعلى مشاعره واعتقاداته حيال العمل بالمؤسسة، وعلى مدى استمراره في عمله أو التخلي عنه."

أما سلامة (43: 2003) فعرفته بأنه " تلك النزعة الموجودة لدى الفرد في المشاركة المستمرة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة لما استثمره الفرد داخل المنظمة وفقدانه إذا تركها مما ينتج عنه قوة انتماء للمنظمة والإسهام الفعّال في تحقيق أهدافها ".

وعرّف بوجنان (Buchanan,1974) الوارد في (سلامة،2003) الولاء التنظيمي بأنه :
" ارتباط الفرد القوي والفعال بأهداف المنظمة وقيمها، بغض النظر عن القيم المادية المتحققة له منها. و قد فرق بين ثلاثة مرتكزات رئيسة يقوم عليها الولاء التنظيمي هي :

- الإحساس بالانتماء (Identification) ويظهر ذلك في التعبير في الافتخار بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها و قيمها .

- المشاركة (Involvement) من قبل الفرد والتي تتبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها .

- الولاء (Loyalty) والذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل في المنظمة في جميع الظروف والأحوال، ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

وعرف رشيد (2004) الولاء التنظيمي بأنه القوة النسبية لتمائل الفرد مع منظمة معينة وانغماسه فيها.

مما سبق تستنتج الباحثة أن تعريف الولاء التنظيمي هو: ذلك الشعور الوجداني الايجابي للفرد العامل في مؤسسة ما نحو مؤسسته بما تتضمنه من عناصر بشرية أو مادية، ويترجم فعلياً بالعمل لصالح المؤسسة حتى في حالة غياب الرقابة، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة

الشخصية. على الرغم من غياب الحوافز المادية أو المعنوية منها، مع الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة.

أهمية الولاء التنظيمي

إن الولاء التنظيمي له أهمية للفرد والمنظمة، فبالنسبة للعامل يمنحه استقراراً نفسياً ويساعده على تحقيق أفضل عائد وظيفي ليس للمهنة فقط بل وللشخص أيضاً، كما يرفع من روحه المعنوية ومن ثقته بنفسه ومن شعوره بتحقيق ذاته وحصوله على مكانه يرضى عنها، ويساعده على امتلاك دافعية وحماس للعمل يشعره بالسعادة عند كل نجاح أو تميز في الأداء وهو مرحلة أولى للنمو المهني لدى الفرد. أما بالنسبة للمنظمة فإن الولاء التنظيمي يولد الإبداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة، فيسهم ذلك في تحقيق الأداء المتميز في العمل، ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ من سوء استثمار المقدرات أو سرعة استهلاك الأداة البشرية ويولد الرغبة في الاستمرار في المؤسسة ويترتب على ذلك قلة الدوران في العمل (الفهداوي والقطاونة، 2004).

ويمثل الولاء التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة. وإن مجال الولاء التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه. كما أن الولاء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة. لذلك فمن الطبيعي أن يتم التأكيد على أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمة، إلا أن الولاء التنظيمي قضية نسبية، وعلى الرغم من هذه النسبية فإن ديمومة الولاء على سلوك الأفراد أكثر من ديمومة سلوكيات أخرى،

مثل الرضا الوظيفي، الذي قد يؤدي عدم الرضا إلى مشكلة الدوران الوظيفي، لذلك على الإدارة أن تعنى كل العناية بهذا الموضوع وتحاول أن توفر شروط بناء الولاء التنظيمي لدى العاملين، وفهم العوامل التي تساعد على الشعور بمشاعر الولاء لدى العاملين ، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى قسمين : شخصية، وتنظيمية (سلامة،2003) .

إن المنظمة التي تتصف بعمق ولاء أفرادها تستطيع أن تتكيف بدرجة عالية مع المتغيرات التي تحدثها التكنولوجيا، أو تلك التي توجد في سائر المجالات، ويندفعون تلقائياً للإبداع والإنجاز لأنهم يندمجون مع المنظمة ويتقبلون أهدافها وقيمها، فنقل نسب التغيب أو التسرب، وحوادث التخريب، ووسائل الاضطرابات وغير ذلك مما يضر بمصالح المنظمة وإنتاجيتها وينجم عن كل ذلك ارتفاع ملحوظ في نسب الإنتاج وتحسن واضح في نوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة (الفهداوي والقطاونة، 2004).

والولاء التنظيمي على درجة كبيرة من الأهمية إذ يكون مرتبطاً بالمنظمة، ولكن حدوث المتغيرات من رضا وتحفيز وبيئة مختلفة أو تغيير في الإدارات أو القانون أو التقليل من المميزات التي كان يحصل عليها الموظف - كل ذلك وغيره - قد يرفع درجة الاستياء الوظيفي ويقلل من نسبة الولاء أو قد يعدمها (رشيد، 2004).

أبعاد الولاء التنظيمي

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعداً واحداً، وعلى الرغم من اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد (الأحمدي،2004).

لقد تمحورت الدراسات في هذا المجال حول مدخلين رئيسيين لدراسة الولاء التنظيمي. الأول يركز على الاتجاهات، والثاني على السلوك: المدخل الاتجاهي، والمدخل السلوكي (رشيد، 2004). وذلك على النحو الآتي (المعيوف، 2002):

1- المدخل الاتجاهي (The Attitudinal Approach) : ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد، وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار فيها، ويسميه البعض المدخل النفسي.

كما ينظر المدخل الاتجاهي إلى الولاء على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته.

2- المدخل السلوكي (The Behavioral Approach) ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها. (الأحمدي، 2004).

ووفقاً لهذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات (المادية وغير المادية) التي يستثمرها في المنظمة. فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها (رشيد، 2004).

مراحل تكون الولاء التنظيمي

ليس هناك إجماع على هذه المراحل من قبل العلماء، ولكن هناك إجماعاً على أن الفرد لكي يصل إلى درجة ما من الولاء يمر في مراحل مختلفة. وقد بين عورتاني (2003) بأن الولاء التنظيمي عند الأفراد يتطور من خلال ثلاث مراحل متعاقبة:

- مرحلة التجربة والإعداد: وهي فترة ما بعد التعيين، وتمتد إلى سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله، ولكنها تعد فترة تجريبية، ويكون العامل خاضعاً خلالها إلى التدريب والإعداد والاختيار.

ويهتم الفرد بالحصول على الرضا والقبول من مؤسسته التي يعمل فيها، لذا يبذل أقصى جهد عنده ليبدع ويبرز في عمله ويكون محط أنظار كل من حوله وإطرائهم، كما أن هناك خبرات تظهر ضمن هذه المرحلة منها: تضارب الولاء، ووضوح الدور، وتحديات العمل، وفهم التوقعات.

- مرحلة العمل والإنجاز: وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات، ويسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله، والتأكيد على الإنجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها: الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للمنظمة والعمل.

- مرحلة الثقة بالمنظمة والانتماء إليها: وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله، ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل فيها، بحيث تصبح متينة الرباط، شديدة الوثاق، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل ويعمل دون كلل أم ملل، لصالح مؤسسته، ليعلو بها ومعها، وتنصهر مصالحه الشخصية من لهيب مشاعر الحب والإخلاص لمنظمتها، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

بينما ترى سلامة (2003) أن الولاء التنظيمي يتطور لدى الفرد ماراً بثلاث مراحل هي:

- مرحلة ما بعد التعيين مباشرة: إذ يكون الفرد خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والاختبار ويكون توجهه الرئيس في هذه الفترة الحصول على القبول والأمن من قبل المنظمة وأيضاً محاولة التعايش والتأقلم مع البيئة الجديدة، والفرد في هذه المرحلة يظهر مجموعة من الخبرات مثل: نمو اتجاهات الجماعة نحو المنظمة، وفهم إدراك التوقعات، وتحديات العمل، ووضوح الدور، وظهور الجماعة المتماسكة، وتضارب الولاء، والشعور بالصدمة.

- مرحلة العمل والإنجاز: في هذه المرحلة، يسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه، وتتميز هذه المرحلة بالخبرات الآتية : الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للمنظمة والعمل.

- مرحلة الثقة بالمنظمة: تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدء التحاق الفرد بالمنظمة وتمتد إلى ما بعد ذلك، إذ تتعزز لدى الفرد اتجاهات الولاء التي تكونت في المراحل السابقة نحو المنظمة ، وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج.

أما حمدان (2008) فقد أشار إلى أن الولاء التنظيمي لدى الأفراد في المنظمات المختلفة، يمر بعدة مراحل كالآتي:

- مرحلة الإذعان: وفيها يتقبل الفرد سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه منه، مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

- مرحلة التطابق والتماثل: وفيها يتقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم من أجل رغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة ولأنها تشبع حاجته في الانتماء.

- مرحلة التنبني: وفيها يكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، وقيمه مع قيمها.

أنماط الولاء التنظيمي

وبين رشيد (2004) ثلاثة أنماط للولاء التنظيمي وهي:

1. الولاء العاطفي: إذ يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.

2. الولاء الأخلاقي (المعياري): ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة.

وغالبًا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المؤسسة لعامليها، والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات والأخذ باقتراحاتهم، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل بالإسهام في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة.

3. الولاء المستمر: إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيم الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع المنظمة مقابل مع ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمنظمات أخرى.

الدراسات السابقة

فيما يأتي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت أخلاقيات العمل الإداري والولاء التنظيمي، وذلك وفق محورين منفصلين ومرتبطة حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث كالآتي:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت أخلاقيات العمل الإداري

قام لي وووكر وبوديوكوت (Lee, Walker, & Bodycott, 2000) بدراسة هدفت إلى الكشف عن إدراكات المعلمين قبل الخدمة وتوقعاتهم عن السلوك الأخلاقي لدى مديري المدارس. وتكونت العينة من (153) معلماً ممن لم يلتحقوا بالخدمة بعد، والمسجلين في برنامج التربية العملية في إحدى جامعات هونج كونج، وتم إجراء مقابلات مع هؤلاء المعلمين، ووزعت استبانات عليهم تتعلق بتوقعاتهم وإدراكاتهم نحو التزام مديري المدارس بأخلاقيات المهنة، سواء ما يتعلق بالدعم والتشجيع، وتقديم الاستشارات، والاتصال مع المعلمين، وأساليب التدريس المختلفة. وتم الحصول على البيانات من المقابلات، وإجابات المفحوصين على الاستبانات. وأظهرت نتائج الدراسة، أن مديري المدارس لا يلتزمون بكثير من الأخلاقيات، كما يدعي ذلك المعلمون، إذ أن مديري المدارس لا يبذلون المزيد مما هو مطلوب منهم، وإن اتصالحهم بالمعلمين يكون ضعيفاً، فضلاً عن عدم متابعتهم لما يحدث في الغرف الصفية، وأن مديري المدارس لا يهتمون بمشكلات التدريس الملحة وغير الملحة، وأن نظرتهم نحو المعلمين سلبية.

وأجرى اوندر (Awender, 2001) دراسة هدفت تعرف إدراكات المعلمين والمديرين لأخلاقيات الإدارة المدرسية. وأجريت الدراسة على (105) مدارس أساسية في مدينة اونتاريو، في كندا، إذ تم توزيع استبانات الدراسة على المعلمين ومديري المدارس والمشرفين العاملين في

هذه المدارس. وأظهرت نتائج الدراسة، أن إدراكات المعلمين والمشرفين مختلفة نحو التزام مديري المدارس بأخلاقيات عملهم بشكل عام، وما يتعلق بعملية التدريس بشكل خاص، وكانت هناك اختلافات ما بين المعلمين والمشرفين، والمديرين في تحديد نوعية هذه الأخلاقيات؛ فقد ركَّز المعلمون والمشرفون على أخلاقيات معينة، في حين ركَّز المديرين على أخلاقياتٍ أخرى، وكانت إدراكات المعلمين والمشرفين تتركز على الأخلاقيات المتعلقة بالعملية التدريسية، وبخاصة الجانب الفني منها، في حين أن إدراكات المديرين ركزت على أخلاقيات تتعلق بالجوانب الإدارية، سواء أكانت المرتبطة منها بالعملية التدريسية، أم المرتبطة بالمجالات الأخرى التي تتعلق بالمدرسة.

ودراسة إدمسن وفشر وبلنك (Edmonson, Fisher & Polnick , 2003) التي هدفت معرفة مدى وعي القادة التربويين في المعايير الأخلاقية التي تتعلق بالإدارة المدرسية. إذ تم التركيز على المسؤولية الإدارية، وسلوك الإدارة الأخلاقية وخصائصها، وسلوك اتخاذ القرار اليومي، بناء على المعايير القومية للسلوك الأخلاقي، وتكونت عينة الدراسة من (85) مدير مدرسة في مدينة نيو أورليوس، ممن يحملون شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية، طبقت عليهم مجموعة من المقاييس التي تتضمن إدراكات مديري المدارس للمدير الأخلاقي، وتقييم سلوك الإدارة الأخلاقية وخصائصها لدى مدير المدرسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر الأنماط السلوكية للإدارة الأخلاقية عند المديرين، كانت تحقيق العدل والمساواة، والاحترام والانفتاح، والتمركز حول الطلاب، والإصغاء للمعلمين والطلبة، وتقديم التسهيلات، وتوفير النماذج المناسبة لعملية التعلم، والصدق، والإيجابية، والمعرفة العلمية، وامتلاك توقعات عالية عن العملية التربوية، فضلاً عن المعرفة العملية بالإدارة.

وأجرى هاريس وبالينجر ولينارد (Harris, Ballenger, & Leonard. 2004) دراسة هدفت إلى تحديد إدراكات المديرين المستجدين نحو التزامهم بالمعايير الأخلاقية، التي تتعلق بالقيادة التربوية. وتكونت عينة الدراسة من (53) مديراً، و(106) مديرات، ممن شاركوا في برنامج تأهيل المديرين في تكساس، وتم الحصول على البيانات من استبانات بنيت لتقيس مدى التزام المديرين بالقيادة التربوية. وأظهرت نتائج الدراسة، أن المديرين أشاروا إلى أن مديري المدارس يلتزمون بالمعايير الأخلاقية الخاصة بالعملية التربوية، في حين أشاروا إلى وجود ضعف في التزام بعض المديرين بمثل هذه الأخلاقيات، وأشاروا أيضاً إلى عدم التزام بعض المديرين بتلك الأخلاقيات.

وقام داهل (Dahl,2006) بدراسة هدفت إلى تعرف مدى التزام أساتذة الجامعات بأخلاق مهنة التعليم من وجهة نظر الطلبة. تكونت عينة الدراسة من (601) طالباً، وتم استخدام الاستبانات لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة إمكانية تحديد تسعة مبادئ أخلاقية في التعليم الجامعي، من شأنها أن تعرف أساتذة الجامعة طرق التعليم الفعال والناجح. وتضمنت هذه المبادئ إقامة علاقات حميمة مع الطلبة، والمقدرة على تفهم ظروف الطلبة، وتقدير مشاعرهم واحترامهم، والمقدرة على إدارة المنهاج والتحضير للدروس. تبين أن استخدام التكنولوجيا في المحاضرات له أثر كبير في نجاح العملية التربوية من خلال تقريب المفاهيم، بحيث تصبح مفهومة وسهلة لدى الطلبة، وأن أسلوب الأساتذة المتمثل بالدقة والفعالية يؤدي دوراً كبيراً في تغيير المسار الأكاديمي، وإخراجه من التلقين الممل إلى فضاء الإبداع والتقدم.

وأجرت البشري (2006) دراسة هدفت إلى تعرف درجة التزام مديري المدارس الثانوية بدولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم، وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (950) معلماً ومعلمة. وتم استخدام أداة تم تطويرها

بالاستعانة ببعض المقاييس في مجال الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن متوسط درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم قد وقع ضمن درجة الالتزام المرتفعة لجميع مجالات الدراسة. وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى في درجة التزام المديرين لأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

وأجرى الرومي (2009) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة التزام المشرفين التربويين في محافظات غزة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها، وقد استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (140) مشرفاً من المشرفين التربويين في مدارس الوزارة والوكالة في محافظات غزة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تراوحت النسبة المئوية لدرجات تقدير المشرفين التربويين لدرجة التزامهم بأخلاقيات المهنة بين أعلى استجابة للاستبانة ككل (95 %) وأدناها (60 %) . وكان متوسط الدرجة الكلية 85.5% وهي نسبة جيدة جداً.

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المشرفين التربويين في محافظات غزة لدرجة التزامهم بأخلاقيات المهنة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الإشراف التربوي أو التدريس أو التخصص [علوم/آداب] أو المؤهل العلمي أو جهة العمل [الوزارة /الوكالة].

- توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص في المجال الأول فقط نحو المعلمين لصالح الآداب، وكذلك فروق تعزى لمتغير جهة العمل في المجال الثالث فقط نحو الزملاء ولصالح الوكالة.

وقامت بو عباس (2010) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم. ولتحقيق أهداف الدراسة بالإجابة عن أسئلتها من خلال اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (355) عضو هيئة تدريس موزعين على كليات الهيئة في جميع محافظات الكويت. وتم تطوير الأداة الأولى المتعلقة بأخلاقيات العمل الإداري اعتمادًا على الأدب النظري والدراسات السابقة. ، أما الأداة الثانية فتم اختيارها جاهزة لتستخدم في قياس الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس. وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج كان أهمها ما يأتي:

- أن درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة ولجميع المجالات.

- أن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم كان متوسطًا.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية في مجال العلاقة مع أعضاء هيئة التدريس ومجال طبيعة العمل تبعًا لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية في مجالي الخصائص الشخصية والمسؤولية تجاه المجتمع تبعًا لمتغير الجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الالتزام بالعمل الإداري لرؤساء الأقسام تعزى لمتغيري الخبرة العملية والمؤهل العلمي لأعضاء هيئة التدريس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري الخبرة العملية والمؤهل العلمي.

وأجرت يحيى (2010) دراسة هدفت إلى تعرف درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم. ولتحقيق أهداف الدراسة، أختيرت عينة طبقية عشوائية، بلغ عدد أفرادها (1349) معلماً ومعلمة. وقد طُورت استبانة لجمع البيانات، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وقد أسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- إن درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، كانت كبيرة جداً.
- كان ترتيب مجالات درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم كالاتي:
- مجال أخلاقيات المدير نحو المهنة، ثم مجال أخلاقيات المدير نحو الوطن، ثم مجال أخلاقيات المدير نحو الطلبة، ثم مجال أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور، ثم مجال أخلاقيات المدير نحو المجتمع المحلي، ثم أخلاقيات المدير نحو نفسه، ثم مجال أخلاقيات المدير نحو المعلمين.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور؛ ولمتغير سنوات الخبرة ولصالح الفئة (أقل من 6 سنوات)؛ ولمتغير

المديرية ولصالح المديریات الآتية مرتبة تنازلياً: مديرية طوباس، ومديرية قباطية، ومديرية قفيلية، ومديرية جنوب نابلس "حوارة"، ومديرية طولكرم.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المحور الثاني الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي

أجرى براون وجاييلور (Brown & Gaylor,2002) دراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين الولاء التنظيمي للجامعة بأبعاده (العاطفي، والمستمر، والمعياري) من جهة، والرضا الوظيفي والتأثير النفسي ومركز السيطرة من جهة أخرى. وقد تكونت عينة الدراسة من (106) عضو هيئة تدريس، وقد استخدم مقياس ألن وماير (Allen & Mayer,1990) لقياس الولاء التنظيمي، ومقياس جرجسون (Gregson,1991) لقياس الرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي العاطفي والولاء التنظيمي المعياري، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي العاطفي والمعياري، ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، في حين ظهرت هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مركز السيطرة والولاء التنظيمي العاطفي والمعياري.

وأجرت سلامة (2003) دراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين. واختيرت عينة طبقية عشوائية تكونت من 658 معلماً ومعلمة كانت بنسبة 10% من مجتمع الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام ثلاث أدوات، الأولى لقياس الممارسات الإدارية، والثانية لقياس الرضا الوظيفي، والثالثة مقياس لبورتر وآخرون لقياس الولاء التنظيمي. وقد

أظهرت النتائج المتعلقة بوجهة نظر المعلمين أن مجالي الشؤون الإدارية والبناء المدرسي قد احتلا المرتبة الأولى، وجاء مجال المجتمع المحلي بالمرتبة الثالثة، وحل في المرتبة الرابعة مجالي الشؤون الفنية والشؤون الطلابية. وكان مستوى الممارسات الإدارية بشكل عام بدرجة جيد جداً. كما أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان مرتفعاً. كما أظهرت وأن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين أعلى من المتوسط النظري (3) . وكانت هناك علاقة قوية بين مستوى أداء المديرين للممارسات الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم كما وجدت علاقة قوية بين مستوى أداء المديرين للممارسات الإدارية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. فضلاً عن وجود علاقة قوية بين مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين.

وأجرى الخشالي (2003) دراسة هدفت إلى تعرف أثر الأنماط الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. وقد تكونت عينة الدراسة من (204) عضو هيئة تدريس، وخلصت الدراسة إلى وجود توسط في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ووجود علاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام وبين الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ووجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وعلاقة سلبية بين النمط المتساهل والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والولاء التنظيمي، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب الشهري والولاء العاطفي، وتوجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الراتب والولاء المستمر.

وقامت سلطان (2006) بدراسة هدفت إلى تعرّف مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وعلاقتها بكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية. وقد تكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية من (450) عضو هيئة تدريس. وتحقيقاً لأهداف الدراسة، أُستخدمت ثلاث أدوات موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس: الأولى بيانات شخصية عن المستجيبين، ومقياس مستوى العدالة التنظيمية، الذي صممه نيهوف ومورمان (Niehoof & Morrman, 1993) وطورته الباحثة ليتناسب وطبيعة الدراسة، والأداة الثانية: مقياس الرضا الوظيفي، والأداة الثالثة: مقياس الولاء التنظيمي. وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت متوسطة. كما بينت أن مستوى شعور أعضاء الهيئات التدريسية بالرضا الوظيفي كانت متوسطة. وبينت النتائج أن مستوى شعور أعضاء الهيئات التدريسية بالولاء التنظيمي كانت متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى العدالة التنظيمية، ولمستوى الرضا الوظيفي، ولمستوى الولاء التنظيمي. وتبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، كما تبين أيضاً وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين كل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، كذلك وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

وأجرى عويضة (2008) دراسة هدفت إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء التنظيمي والرضا لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي، وذلك طبقاً للمتغيرات الشخصية ومعرفة العوامل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي في المنظمات الأهلية في محافظات غزة، والبحث في كيفية تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات

الأهلية. حيث تكون عينة الدراسة من (80) منظمة أهلية، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 360 موظفاً تراوحت بين (مدير المؤسسة، مدير الفرع، رئيس قسم أو منسق، وموظف إداري وفني، وعامل). وقد خلصت الدراسة إلى أنه يوجد مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة يقدر (81%) عبرت عنه العينة المستطلعة آراءها، ويوجد مستوى جيد نسبياً لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة ، ووجود علاقة ايجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بمحافظة قطاع غزة.

وأجرت الحلو (2008) دراسة هدفت إلى معرفة درجة فهم مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لديهم في محافظات شمال الضفة الغربية. وقد تكونت عينة الدراسة من (129) مديراً ومديرة. وللإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها تم استخدام استبانتين، الأولى لقياس المفاهيم الإدارية، والأخرى لقياس الولاء التنظيمي. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة فهم مديري المدارس الأساسية ومديراتها للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة. وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لواقع الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية فقد كانت كبيرة جداً. وأظهرت النتائج كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فهم مديري المدارس الأساسية ومديراتها للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية والولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية.

ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من فهم مديري المدارس الأساسية ومديراتها للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية لفهم المفاهيم والمصطلحات التربوية الإدارية، والدرجة الكلية للولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

وأجرى الفارس (2011) دراسة هدفت إلى تقصي أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة وتوضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي. استخدم المنهج الوصفي /التحليلي في هذه الدراسة لاستنباط النتائج باستخدام عينة غير احتمالية ملائمة مؤلفة من أربع مؤسسات وبأخذ (324) مفردة دراسية (موظفون من مختلف المستويات) وتم التوصل إلى أهم النتائج وهي:

- عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (العمر، الخبرة، المرتبة، المؤهل العلمي).
- وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة العملية، وعدم وجود علاقة مع متغيرات الدراسة الأخرى.
- عدم وجود علاقة بين سياسات التحفيز المستخدمة والعوامل الشخصية للموظفين، ووجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث طبيعة الوظيفة (إشرافية أو غير إشرافية) -
برؤية الموظفين تجاه الولاء التنظيمي والسياسات التحفيزية.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

- هدفت بعض الدراسات السابقة المتعلقة بأخلاقيات العمل الإداري إلى تعرف درجة التزام الإداريين بأخلاقيات العمل الإداري مثل دراسة يحيى (2010)، ودراسة داهل (Dahl,2006)، ودراسة البشري (2006)، وبعض الدراسات السابقة الأخرى هدفت إلى تحديد إدراكات ووعي المديرين نحو التزامهم بالمعايير الأخلاقية للإدارة مثل دراسة هاريس وبالينجر ولينارد (Harris, Ballenger, & Leonard. 2004)، ودراسة إدمسن وفشر وبلنك Edmonson, (2003) (Fisher & Polnick , 2003) ودراسة اوندر (Awender,2001)، ودراسة لي وووكر وبوديكت (Lee, Walker, & Bodycott, 2000).

- هدفت بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي إلى تقصي أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي مثل دراسة الفارس (2011)، وبعضها هدف إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي مثل دراسة عويضة (2008)، ودراسة سلامة (2003)، وبعضها هدف إلى تعرف مستوى الولاء التنظيمي مثل دراسة الخشالي (2003). بينما الدراسة الحالية هدفت إلى تعرف درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين .

- تناولت بعض الدراسات السابقة أخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها ببعض المتغيرات، فبعضها تناول علاقة بمستوى الروح المعنوية مثل دراسة بو عباس (2010)، والدراسة الراهنة تتناول أخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

- تكونت عينات بعض الدراسات السابقة من المعلمين مثل يحيى (2010)، ودراسة البشري (2006)، ودراسة العياصرة (2003)، في حين تكونت عينات دراسات سابقة أخرى من مديري المدارس مثل دراسة هاريس وبالينجر ولينارد (Harris, Ballenger, & Leonard. 2004)، ودراسة إدمنسن وفشر وبلنك (Edmonson, Fisher & Polnick , 2003)، ودراسة لي وووكر وبوديكوت (Lee, Walker, & Bodycott, 2000)، ودراسة سلامة (2003)، وبعض الدراسات السابقة تكونت عيناتها من المعلمين والمديرين مثل دراسة اوندر (Awender,2001). وبعض الدراسات السابقة تكونت عيناتها من الطلبة مثل دراسة داهل (Dahl,2006)، وبعض الدراسات السابقة تكونت عينتها من رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة مثل دراسة بو عباس (2010)، ودراسة سلطان (2006) في حين تمثلت عينة الدراسة الحالية بمعلمي المدارس الثانوية في الكويت.

- بعض الدراسات السابقة اتخذت من المدارس مجتمعاً لها، وبعضها اتخذت من الجامعات مجتمعاً لها، والدراسة الحالية اتفقت مع معظم الدراسات باتخاذها المدارس الثانوية مجتمعاً لها.

- تمثلت أدوات الدراسة بالاستبانات لجمع البيانات، وكذلك الدراسة الحالية التي تتمثل أدواتها بالاستبانات التي سيقوم الباحث بإعدادها لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

- إن ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها من الدراسات هو أنها ربطت بين التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية والولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. ويمكن عدّها دراسة رائدة في هذا المجال في دولة الكويت.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتي الدراسة، وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، وكذلك إجراءات الدراسة، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

منهج الدراسة المستخدم

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، لملاءمة هذا المنهج لأهداف الدراسة الراهنة، وتم استخدام استبانتين لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التعليم في دولة الكويت، والجدول (1) الآتي يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس والمناطق التعليمية :

الجدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس والمناطق التعليمية

عدد المعلمين	عدد المعلمات	المنطقة التعليمية
1085	1149	العاصمة
948	1039	حولي
917	887	مبارك الكبير
927	1329	الفروانية
1081	1417	الأحمدي
733	1049	الجهراء
5493	6870	المجموع
12363		

عينة الدراسة

تم اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت

من مجتمع الدراسة، بلغ عدد أفرادها (374) معلم ومعلمة والجدول (2) يبين ذلك:

الجدول (2)

توزع أفراد عينة الدراسة من المعلمات حسب المناطق التعليمية

المعلمات	المعلمين	المنطقة التعليمية
34	33	العاصمة
31	28	حولي
26	27	مبارك الكبير
40	28	الفروانية
42	32	الأحمدي
31	22	الجهراء
204	170	المجموع
374		

الجدول (3)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والخبرة

والمؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	168	45.41
	أنثى	202	54.59
	المجموع	370	100
الخبرة	5 سنوات فأقل	81	21.89
	من 6 إلى 10 سنوات	186	50.27
	أكثر من 10 سنوات	103	27.84
	المجموع	370	100
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	83	22.33
	بكالوريوس	200	54.05
	ماجستير فما فوق	87	23.51
	المجموع	370	100

أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانتيين، الاستبانة الأولى : استبانة أخلاقيات مهنة

الإدارة المدرسية، والاستبانة الثانية: استبانة الولاء التنظيمي وذلك على النحو الآتي:

الأداة الأولى: استبانة أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية

طورت الباحثة استبانة أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية بالاستعانة بالأدب النظري

والدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة يحيى (2010)، ودراسة بو عباس (2010)،

ودراسة الرومي (2009)، ودراسة البشري (2006)، وقد تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من

(74) فقرة موزعة على ستة مجالات كالآتي:

المجال الأول : أخلاقيات المدير في العمل الإداري، وتضمن (15) فقرة.

المجال الثاني: أخلاقيات المدير مع المعلمين، وتضمن (18) فقرة.

المجال الثالث: أخلاقيات المدير مع الطلبة، وتضمن (12) فقرة

المجال الرابع: أخلاقيات المدير مع أولياء الأمور، وتضمن (11) فقرة.

المجال الخامس: أخلاقيات المدير مع المجتمع المحلي، وتضمن (9) فقرات.

المجال السادس: أخلاقيات المدير نحو الوطن، وتضمن (9) فقرات.

صدق الأداة الأولى: استبانة أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية

للتحقق من صدق أداة الدراسة (استبانة أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية)، تم استخدام

الصدق الظاهري، إذ تم عرضها بصورتها الأولية الملحق (1) على مجموعة من المحكمين من

ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة التربوية وعلم النفس التربوي في الجامعات الكويتية

والأردنية، وذلك للحكم على مدى انتماء الفقرات للمجالات التي تم تحديدها، ومدى صلاحية

الفقرة، وهل هي بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح، إذ تم اختيار الفقرات التي حصلت على

موافقة بنسبة (80%) من المحكمين أو أكثر، وتم إجراء اللازم مع الفقرات التي اقترح تعديلها، أو إعادة صياغتها، أو إلغائها لتستقر بصورتها النهائية على (70) فقرة بعد أن كانت (74) الملحق (4).

ثبات الأداة الأولى: استبانة أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية

للتعرف إلى معامل ثبات الأداة الأولى (استبانة أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية)، تم التحقق من ثباتها بطريقتين:

الطريقة الأولى: الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest): إذ تم تطبيق الأداة على عينة من خارج عينة الدراسة من المعلمين عددها (30) معلماً ومعلمة، ثم إعادة التطبيق بعد أسبوعين، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد معامل الثبات إذ كان على النحو الآتي:

الجدول (4)

معاملات الثبات لاستبانة أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية
بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار

رقم المجال	المجال	معامل بيرسون
1	أخلاقيات المدير في العمل الإداري	0.80
2	أخلاقيات المدير مع المجتمع المحلي	0.81
3	أخلاقيات المدير مع الطلبة	0.85
4	أخلاقيات المدير مع أولياء الأمور	0.76
5	أخلاقيات المدير نحو الوطن	0.80
6	أخلاقيات المدير مع المعلمين	0.82
	الدرجة الكلية	0.81

الطريقة الثانية: حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

(Cronbach-Alpha). إذ بلغ لاستبانة أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية (0.86)، كما

هو موضح في الجدول (5) الآتي:

الجدول (5)
قيم معاملات الاتساق الداخلي لاستبانة أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية
باستخدام معادلة كرونباخ الفا

معامل الثبات	المجال	رقم المجال
0.89	أخلاقيات المدير في العمل الإداري	1
0.87	أخلاقيات المدير مع المجتمع المحلي	2
0.80	أخلاقيات المدير مع الطلبة	3
0.76	أخلاقيات المدير مع أولياء الأمور	4
0.73	أخلاقيات المدير نحو الوطن	5
0.74	أخلاقيات المدير مع المعلمين	6
0.86	الكلية لأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية	

الأداة الثانية: استبانة الولاء التنظيمي

طورت الباحثة استبانة الولاء التنظيمي بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة الفارس (2011)، ودراسة عويضة (2008)، إذ تكونت من (22) فقرة .

صدق الأداة الثانية: استبانة الولاء التنظيمي

للتحقق من صدق أداة الدراسة الثانية: استبانة الولاء التنظيمي، تم استخدام الصدق الظاهري، إذ تم عرضها بصورتها الأولية الملحق (2) على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة التربوية وعلم النفس التربوي في الجامعات الكويتية والأردنية، وذلك للحكم على مدى انتماء الفقرات للمجالات التي تم تحديدها، ومدى صلاحية الفقرة، وهل هي بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح، إذ تم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة

(80%) من المحكمين أو أكثر، وتم إجراء اللازم مع الفقرات التي اقترح تعديلها، أو إعادة صياغتها، أو إلغائها لتستقر بصورتها النهائية على (22) فقرة الملحق (5).

ثبات الأداة الثانية: استبانة الولاء التنظيمي

للتعرف إلى معامل ثبات الأداة الثانية: استبانة الولاء التنظيمي، تم التحقق من ثباتها

بطريقتين:

الطريقة الأولى: الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest): إذ تم تطبيق الأداة على عينة من خارج عينة الدراسة من المعلمين عددها (30) معلماً ومعلمةً، ثم إعادة التطبيق بعد أسبوعين، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد معامل الثبات حيث كان مقداره (0.81) وهو مناسب في ضوء الدراسات السابقة.

الطريقة الثانية: حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha)، إذ بلغ (0.88)، وهو مناسب في ضوء الدراسات السابقة.

إجراءات الدراسة

- بناء أداتي الدراسة والتأكد من صدقهما وثباتهما بالطرق الإحصائية الملائمة.
- تحديد مجتمع الدراسة والعينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط الملحق (6).
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية لتطبيق الدراسة (7).
- تطبيق الاستبانتين.
- جمع البيانات ورصدها في جداول خاصة .
- تم توزيع (374) استبانة، وتم استبعاد أربع استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

- تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS).
- استخلاص النتائج ومناقشتها.
- تقديم التوصيات والمقترحات في ضوء ما سيتم التوصل إليه من نتائج.
- كتابة تقرير البحث.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- الجنس: وله مستويان:
 - ذكر
 - أنثى
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات:
 - (اقل من درجة بكالوريوس)
 - (بكالوريوس)
 - (ماجستير فما فوق)
- الخبرة: ولها ثلاثة مستويات:
 - (5 سنوات فأقل)
 - (من 6 سنوات الى 10 سنوات)
 - (11 سنة) فأكثر .

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى أو الدرجة.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في تلك المدارس، واستخدام الاختبار التائي لمعرفة مستوى دلالة هذا المعامل.
- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام الاختبار التائي، لمعرفة مستوى دلالة الفروق بين أفراد العينة التي تعزى لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة مستوى دلالة الفروق بين أفراد العينة التي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، واختبار شيفيه (Scheffe) في حال ظهور فروق ذات دلالة إحصائية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي ينص على " ما درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم على كل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (6) ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	أخلاقيات المدير في العمل الإداري	3.98	0.57	1	مرتفعة
5	أخلاقيات المدير مع المجتمع المحلي	3.92	0.58	2	مرتفعة
3	أخلاقيات المدير مع الطلبة	3.87	0.54	3	مرتفعة
4	أخلاقيات المدير مع أولياء الأمور	3.87	0.57	3	مرتفعة
6	أخلاقيات المدير نحو الوطن	3.87	0.63	3	مرتفعة
2	أخلاقيات المدير مع المعلمين	3.75	0.56	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.88	0.29		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (6) أن التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.88) بانحراف معياري (0.29)، وجاءت جميع مجالات أداة الدراسة بدرجة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.98 - 3.75)، وجاء في الرتبة الأولى أخلاقيات المدير

في العمل الإداري بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.57)، وفي الرتبة الثانية جاء أخلاقيات المدير مع المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.58)، وجاء في الرتبة الأخيرة أخلاقيات المدير مع المعلمين بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.56) .

وفيما يتعلق بفقرات كل مجال من أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية فكانت النتائج كما يأتي:

المجال الأول: أخلاقيات المدير في العمل الإداري:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أخلاقيات المدير في

العمل الإداري ، كما حددت الرتبة والدرجة لكل فقرة، ويظهر الجدول (7) ذلك.

الجدول (7)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال أخلاقيات المدير في العمل الإداري مرتبة تنازليا

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يتحلى المدير بالحكمة في التعامل مع الأمور.	4.30	0.74	1	مرتفعة
8	يتحلى بسرعة البديهة في التعامل مع الأمور.	4.11	0.88	2	مرتفعة
7	يُخلص في أداء عمله.	4.09	0.88	3	مرتفعة
9	يتحمّل المسؤولية بشكل فعّال.	4.02	0.93	4	مرتفعة
10	يسعى دائماً للنمو المهني بالاطّلاع على جميع المستجدات المتعلقة بعمله.	4.02	0.90	4	مرتفعة
6	يحترم اللوائح والقوانين والتعليمات.	4.01	0.86	6	مرتفعة
5	يحترم الوقت والمواعيد.	3.98	0.89	7	مرتفعة
11	يتقبّل النقد الإيجابي .	3.97	0.90	8	مرتفعة
3	يلتزم الصدق في جميع أموره.	3.92	0.89	9	مرتفعة
2	يترقّع مدير المدرسة عن الصغائر.	3.91	0.88	10	مرتفعة
12	يحرص على توزيع الأعمال على المعلمين بعدالة.	3.91	0.96	11	مرتفعة
13	يُعامل الآخرين بخلق حسن.	3.91	0.95	11	مرتفعة
15	يتحلى بالمقدرة على ضبط النفس.	3.89	0.96	13	مرتفعة
4	يتسم بالديمقراطية في التعامل مع الآخرين.	3.87	0.91	14	مرتفعة
14	يحافظ على أسرار عمله.	3.75	0.97	15	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.98	0.57		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (7) أن أخلاقيات المدير في العمل الإداري كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط

الحسابي (3.98) بانحراف معياري (0.57)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة،

إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75-4.30)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) والتي تنص على " يتحلَّى المدير بالحكمة في التعامل مع الأمور." بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.74)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (8) والتي تنص على " يتحلَّى بسرعة البديهة في التعامل مع الأمور." بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.88)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) والتي تنص على " يتسم بالديمقراطية في التعامل مع الآخرين." بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.91)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (14) والتي تنص على " يحافظ على أسرار عمله." بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.97).

المجال الثاني: أخلاقيات المدير مع المجتمع المحلي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال أخلاقيات المدير مع

المجتمع المحلي ، كما حددت الرتبة والدرجة لكل فقرة، ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال أخلاقيات المدير مع المجتمع المحلي مرتبة تنازليا

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة	1	0.97	3.96	يُسهم في محو الأمية وتعليم الكبار.	3
مرتفعة	2	0.99	3.95	يَسْتشعر حاجات المجتمع المحلي من خلال التواصل مع أفرادهِ.	2
مرتفعة	3	0.96	3.93	يَحترم قيم المجتمع المحلي.	1
مرتفعة	3	0.97	3.93	يُشارك أفراد المجتمع المحلي في المناسبات الاجتماعية.	4
مرتفعة	5	0.99	3.91	يُنمّي العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي لصالح المدرسة.	5
مرتفعة	5	0.91	3.91	يُحافظ على علاقة طيبة مع المجتمع المحلي.	8
مرتفعة	7	0.96	3.88	يُحافظ على الاتصال الفعّال مع أفراد المجتمع المحلي.	6
مرتفعة	8	1.00	3.87	يَهتم بالتوعية الثقافية لأفراد المجتمع المحلي.	7
مرتفعة		0.58	3.92	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (8) أن مجال أخلاقيات المدير مع المجتمع المحلي كان مرتفعا، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (3.92) بانحراف معياري (0.58)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة

مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.96-3.87)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) والتي تنص على " يُسهم في محو الأمية وتعليم الكبار." بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.97)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) والتي تنص على يَسْتشعر حاجات المجتمع المحلي من خلال التواصل مع أفرادهم." بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.99)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (6) والتي تنص على " يُحافظ على الاتصال الفعّال مع أفراد المجتمع المحلي." بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.96)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (7) والتي تنص على " يَهتم بالتوعية الثقافية لأفراد المجتمع المحلي." بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.00).

المجال الثالث: أخلاقيات المدير مع الطلبة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أخلاقيات المدير مع الطلبة، كما حددت الرتبة والدرجة لكل فقرة، ويظهر الجدول (9) ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال أخلاقيات المدير مع الطلبة مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
8	مرتفعة	1	0.92	3.98	يُغرس احترام القوانين لدى الطلبة
10	مرتفعة	2	0.92	3.93	يحترم مشاعر الطلبة
7	مرتفعة	3	0.90	3.92	يُراعي الحالة الاقتصادية للطلبة
9	مرتفعة	4	0.94	3.91	يُحافظ على سرية المعلومات المتعلقة بالطلبة
1	مرتفعة	5	0.99	3.89	يُغرس الأخلاق الفاضلة في طلابه
11	مرتفعة	6	0.99	3.87	يُنمّي روح التعاون بين الطلبة
5	مرتفعة	7	0.96	3.86	يستمع إلى شكاوى الطلبة
12	مرتفعة	8	0.96	3.85	يتعامل مع الطلبة بحزم في الوقت الذي يتطلب ذلك
2	مرتفعة	9	0.98	3.84	يتواصل مع الطلبة
4	مرتفعة	10	1.01	3.80	يُعامل الطلبة بعدالة
6	مرتفعة	11	1.00	3.79	يُحفّز الطلبة على أداء واجباتهم
3	مرتفعة	12	0.99	3.78	يُعامل الطلبة بصبر وحلم
	مرتفعة		0.54	3.87	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (9) أن مجال أخلاقيات المدير مع الطلبة كان مرتفعا، إذ بلغ المتوسط

الحسابي (3.87) بانحراف معياري (0.54)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة،

إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.78-3.98)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (8) والتي تنص على " يَغرس احترام القوانين لدى الطلبة " بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.92)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (10) والتي تنص على " يحترم مشاعر الطلبة " بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.92) ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (6) والتي تنص على " يُحَفِّزُ الطلبة على أداء واجباتهم " بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.00)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) والتي تنص على " يُعامل الطلبة بصبر وحلم " بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.99).

المجال الرابع : أخلاقيات المدير مع أولياء الأمور:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال أخلاقيات المدير مع

أولياء الأمور ، كما حددت الرتبة والدرجة لكل فقرة، ويظهر الجدول (10) ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال أخلاقيات المدير مع أولياء الأمور مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يزور أولياء الأمور عند الضرورة.	3.98	0.98	1	مرتفعة
3	يُقدَّر أهمية دور أولياء الأمور في العملية التربوية.	3.95	0.97	2	مرتفعة
7	يَحترم أولياء الأمور بغض النظر عن مستوياتهم ومراكزهم ونفوذهم الاجتماعية.	3.89	0.98	3	مرتفعة
1	يُحسن استقبال أولياء الأمور	3.86	0.97	4	مرتفعة
9	يُحافظ على الأسرار الخاصة بأولياء الأمور.	3.86	0.99	4	مرتفعة
5	يُشارك أولياء الأمور في القرارات المتعلقة بأبنائهم.	3.85	0.97	6	مرتفعة
4	يُخصص وقتًا كافيًا للاستماع إلى آراء أولياء الأمور.	3.84	1.01	7	مرتفعة
8	يُفعل دور مجالس الآباء (ومجالس الأمهات) في المدرسة.	3.82	0.93	8	مرتفعة
6	يُشارك أولياء الأمور في حل المشكلات التي يُواجهها أبنائهم.	3.79	0.99	9	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.87	0.57	77.4	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (10) أن مجال أخلاقيات المدير مع أولياء الأمور كان مرتفعاً، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (3.87) بانحراف معياري (0.57)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة

مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.79-3.98)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة

(2) والتي تنص على " يزور أولياء الأمور عند الضرورة. " بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.98)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) والتي تنص على " يُقدّر أهمية دور أولياء الأمور في العملية التربوية. " بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.97)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (8) والتي تنص على " يُفعل دور مجالس الآباء (ومجالس الأمهات) في المدرسة. " بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.93)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) والتي تنص على " يُشارك أولياء الأمور في حل المشكلات التي يُواجهها أبناؤهم. " بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.99) .

المجال السادس: أخلاقيات المدير نحو الوطن:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات أخلاقيات المدير نحو الوطن،

كما حددت الرتبة والدرجة لكل فقرة، ويظهر الجدول (11) ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال أخلاقيات المدير نحو الوطن مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	يَتَحَسَّس مشكلات وطنه.	3.95	1.03	1	مرتفعة
7	يَغْرَس في نفوس طلابه روح الانتماء إلى وطنهم.	3.95	0.99	1	مرتفعة
4	يَهْتَم بمتابعة القضايا والأحداث الجارية في وطنه.	3.93	1.01	3	مرتفعة
1	يَحْرَص على تقوية الوعي بالقيم الوطنية.	3.86	1.03	4	مرتفعة
2	يُنَمِّي في نفوس طلابه حُب الوطن والدفاع عنه.	3.85	0.99	5	مرتفعة
5	يُشْجِع المعلمين على التفاني في خدمة الوطن.	3.79	1.05	6	مرتفعة
3	يُوجِّه العملية التعليمية والتربوية التوجيه الوطني السليم.	3.75	0.96	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.87	0.63		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (11) أن مجال أخلاقيات المدير نحو الوطن كان مرتفعا، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (3.87) بانحراف معياري (0.63)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة

مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75-3.95)، وجاءت في الرتبة الأولى

الفقرتان (6) و (7) واللذان تتصان على " يتحسس مشكلات وطنه. " و " يغرس في نفوس طلابه

روح الانتماء إلى وطنهم. " بمتوسط حسابي (3.95) وانحرافين معياريين (1.03) و (0.99)

على التوالي، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (4) والتي تنص " يهتم بمتابعة القضايا والأحداث الجارية في وطنه." بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.01)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) والتي تنص على " يُشجع المعلمين على التفاني في خدمة الوطن." بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.05)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) والتي تنص على " يُوجّه العملية التعليمية والتربوية التوجيه الوطني السليم." بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.96).

المجال السادس: أخلاقيات المدير مع المعلمين:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أخلاقيات المدير مع

المعلمين ، كما حددت الرتبة والمستوى لكل فقرة، ويظهر الجدول (12) ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال أخلاقيات المدير مع المعلمين مرتبة تنازليا

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
17	يحترم آراء المعلمين.	3.94	1.00	1	مرتفع
18	يستخدم الألفاظ التربوية في الحديث مع المعلمين.	3.92	0.99	2	مرتفعة
2	يسمح للمعلم بالتواصل معه.	3.83	0.98	3	مرتفعة
4	يُشجع الزيارات التبادلية بين المعلمين.	3.83	0.95	3	مرتفعة
1	يعدل في المعاملة بين المعلمين.	3.80	0.98	3	مرتفعة
3	يُقيّم المعلمين على قدم المساواة وفق معايير محددة.	3.80	0.95	3	مرتفعة
12	يُشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.	3.77	1.01	7	مرتفعة
16	يُحافظ على أسرار المعلمين.	3.74	0.96	8	مرتفعة
5	يساعد المعلمين في حل مشكلاتهم.	3.71	0.93	9	مرتفعة
6	يستأذن من المعلم قبل دخوله غرفة الصف.	3.71	0.97	9	مرتفعة
8	يُشرف على أداء المعلمين بوصفه مشرفاً مقيماً.	3.71	0.99	9	مرتفعة
10	يُعزز الجوانب الإيجابية لدى المعلمين.	3.71	1.03	9	مرتفعة
11	يُطلع المعلمين على ما كتبه عنهم من تقارير.	3.71	1.02	9	مرتفعة
13	يُسوِّي الخلافات بين المعلمين بطرق موضوعية.	3.70	1.06	14	مرتفعة
9	يكافئ المعلمين الفاعلين .	3.69	1.07	15	مرتفعة
7	يُشجع المعلمين على تنمية أنفسهم مهنيًا.	3.64	0.91	16	متوسطة
14	يُكوّن علاقة حسنة مع المعلمين.	3.64	0.99	17	متوسطة
15	يتعامل مع المعلمين بحزم في بعض الأمور التي تستوجب ذلك.	3.60	1.00	18	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.75	0.56		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (12) أن مجال أخلاقيات المدير مع المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75) بانحراف معياري (0.56)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المتوسطة وعددها ثلاث فقرات والمرتفعة وعددها (15) فقرة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.60-3.94)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (17) والتي تنص على "يحترم آراء المعلمين". بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.00) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (18) والتي تنص على "يستخدم الألفاظ التربوية في الحديث مع المعلمين". بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرتان (7) و (14) واللذان تتصان على "يُشجع المعلمين على تنمية أنفسهم مهنيًا." و "يُكوّن علاقة حسنة مع المعلمين". بمتوسط حسابي (3.64) وانحرافين معياريين (0.91) و (0.99) على التوالي وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (15) والتي تنص على "يتعامل مع المعلمين بحزم في بعض الأمور التي تستوجب ذلك." بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.00) وبمستوى متوسط.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي ينص على "ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات

الولاء التنظيمي ، كما حددت الرتبة والمستوى لكل فقرة، ويظهر الجدول (13) ذلك.

الجدول (13)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات الولاء التنظيمي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من المطلوب لإنجاح العمل في المدرسة.	4.15	0.83	1	مرتفعة
8	أتحدث عن المدرسة لمن حولي بأنها تستحق أن يعمل المرء فيها.	4.09	0.87	2	مرتفعة
10	أشعر بالإخلاص المطلق لهذه المدرسة.	4.09	0.89	2	مرتفعة
7	أستعد للقيام بأي عمل لكي أحتفظ بعملي بهذه المدرسة.	4.06	0.90	4	مرتفعة
9	أشعر بأن قيمي تتطابق مع قيم المدرسة.	4.02	0.93	5	مرتفعة
11	أفتخر بأنني أعمل في هذه المدرسة.	4.00	0.95	6	مرتفعة
5	مجرد تغيير بسيط في وضعي الحالي قد يؤدي إلى تركي العمل في المدرسة.	3.95	0.90	7	مرتفعة
3	أشعر أنني سعيد في عملي في هذه المدرسة .	3.94	0.90	8	مرتفعة
6	أهتم بمصير المدرسة.	3.93	0.89	9	مرتفعة
15	أعتبر نفسي عضو بناء وفعال في هذه المدرسة.	3.93	0.95	9	مرتفعة
17	يهمني كثيراً أن يكون لهذه المدرسة مستقبل أفضل.	3.93	0.94	9	مرتفعة
2	أشعر بارتباط داخلي تجاه هذه المدرسة.	3.91	0.91	12	مرتفعة
12	سأناثر سلباً لو تركت العمل بهذه المدرسة.	3.91	0.98	13	مرتفعة
13	لدي المقدرة على تجاوز أخطاء العمل.	3.91	0.94	14	مرتفعة
14	لدي استعداد للبقاء في عملي حتى مرحلة التقاعد في هذه المدرسة.	3.85	0.95	15	مرتفعة
4	أشعر بالرضا عن قراراتي بشأن دعم العمل في هذه المدرسة.	3.84	0.93	16	مرتفعة
16	لدي ثقة بأن العمل في المدرسة أكثر أمن وظيفي من المؤسسات الأخرى.	3.84	0.98	16	مرتفعة
18	أؤمن بأن الحقوق المعطاة لي من هذه الوظيفة تؤمن لي مستقبل وحياة كريمة.	3.83	0.96	18	مرتفعة
19	لدي ثقة بأن المدرسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها.	3.83	0.93	18	مرتفعة
20	أتحدث باعتزاز لأصدقائي عن عملي في المدرسة.	3.82	0.97	20	مرتفعة
21	أفضل مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية	3.81	0.96	21	مرتفعة
22	سأبقى في المدرسة ولو توفرت لي وظيفة في مكان آخر براتب ومميزات أفضل.	3.68	1.00	22	مرتفعة
	الولاء التنظيمي	3.92	0.49	78.4	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (13) أن الولاء التنظيمي كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي

(3.92) بانحراف معياري (0.49)، وجاءت جميع فقرات هذه الاستبانة بمستوى مرتفع، إذ

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.68-4.15)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) والتي

تنص على " لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من المطلوب لإنجاح العمل في المدرسة " بمتوسط

حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.83)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرتان (8) و (10)

واللتان تنصان على " أتحدث عن المدرسة لمن حولي بأنها تستحق أن يعمل المرء فيها " و "

أشعر بالإخلاص المطلق لهذه المدرسة " بمتوسط حسابي (4.09) وانحرافين معياريين (0.87)

و (0.89) على التوالي، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (21) والتي تنص على " أفضل

مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية " بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.96)،

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (22) والتي تنص على " سأبقى في المدرسة ولو توفرت لي

وظيفة في مكان آخر براتب ومميزات أفضل " بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.00).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي ينص على " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي تلك المدارس؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل الارتباط بين درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي تلك المدارس باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (14) يبين هذه النتائج .

الجدول (14)

قيم معامل الارتباط بين درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي تلك المدارس باستخدام معامل ارتباط بيرسون

أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية	الولاء التنظيمي
أخلاقيات المدير في العمل الإداري	معامل الارتباط 0.682**
أخلاقيات المدير مع المجتمع المحلي	معامل الارتباط 0.561**
أخلاقيات المدير مع الطلبة	معامل الارتباط 0.015
أخلاقيات المدير مع أولياء الأمور	معامل الارتباط 0.155**
أخلاقيات المدير نحو الوطن	معامل الارتباط 0.207**
أخلاقيات المدير مع المعلمين	معامل الارتباط 0.172**
الدرجة الكلية	معامل الارتباط 0.588**

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$

يظهر من الجدول (14) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بين درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي تلك المدارس إذ بلغ معامل الارتباط (0.59)، ووجدت علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$ بين جميع مجالات أخلاقيات الإدارة المدرسية والولاء التنظيمي باستثناء العلاقة بين أخلاقيات المدير مع الطلبة والولاء التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين (0.015) وهي غير دالة إحصائياً.

رابعاً: نتائج السؤال الرابع الذي ينص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟"
تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1 . متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، وتم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لتعرف الفروق في درجة الالتزام تبعاً لمتغير جنس المعلمين، والجدول (15) يبين ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تبعاً لمتغير الجنس

الأخلاقيات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
أخلاقيات المدير في العمل الإداري	ذكر	168	3.97	0.57	0.21	0.834
	انثى	202	3.98	0.57		
أخلاقيات المدير مع المعلمين	ذكر	168	3.78	0.54	1.21	0.227
	انثى	202	3.71	0.56		
أخلاقيات المدير مع الطلبة	ذكر	168	3.85	0.63	0.65	0.510
	انثى	202	3.89	0.45		
أخلاقيات المدير مع أولياء الأمور	ذكر	168	3.82	0.61	1.52	0.128
	انثى	202	3.91	0.53		
أخلاقيات المدير مع المجتمع المحلي	ذكر	168	3.93	0.62	0.42	0.671
	انثى	202	3.91	0.54		
أخلاقيات المدير نحو الوطن	ذكر	168	3.78	0.64	2.50	0.013
	انثى	202	3.94	0.62		
الدرجة الكلية	ذكر	168	3.86	0.29	1.16	0.246
	انثى	202	3.89	0.28		

تشير النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين المتوسطات الحسابية لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تبعاً لمتغير الجنس، وذلك استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (1.16) ، وبمستوى دلالة (0.246) للدرجة الكلية إذ تعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً، كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($0.05 \geq \alpha$) في جميع مجالات مهنة الإدارة المدرسية باستثناء مجال " أخلاقيات المدير نحو الوطن" الذي كان هناك له فرق دال إحصائياً عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) ولصالح المعلمات، إذ بلغت القيمة التائية (2.50).

2 . متغير الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (16) ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تبعاً لمتغير الخبرة

الأخلاقيات	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أخلاقيات المدير في العمل الإداري	5 سنوات فأقل	81	3.98	0.54
	من 6 الى 10 سنوات	186	3.97	0.60
	أكثر من 10 سنوات	103	3.99	0.54
أخلاقيات المدير مع المعلمين	5 سنوات فأقل	81	3.68	0.60
	من 6 الى 10 سنوات	186	3.75	0.56
	أكثر من 10 سنوات	103	3.79	0.52
أخلاقيات المدير مع الطلبة	5 سنوات فأقل	81	3.86	0.52
	من 6 الى 10 سنوات	186	3.88	0.53
	أكثر من 10 سنوات	103	3.85	0.56
أخلاقيات المدير مع أولياء الأمور	5 سنوات فأقل	81	3.75	0.54
	من 6 الى 10 سنوات	186	3.88	0.59
	أكثر من 10 سنوات	103	3.96	0.54
أخلاقيات المدير مع المجتمع المحلي	5 سنوات فأقل	81	3.92	0.53
	من 6 الى 10 سنوات	186	3.87	0.60
	أكثر من 10 سنوات	103	4.00	0.57
أخلاقيات المدير نحو الوطن	5 سنوات فأقل	81	3.84	0.57
	من 6 الى 10 سنوات	186	3.81	0.65
	أكثر من 10 سنوات	103	4.00	0.63
الكلي لأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية	5 سنوات فأقل	81	3.84	0.24
	من 6 الى 10 سنوات	186	3.86	0.30
	أكثر من 10 سنوات	103	3.93	0.28

يلاحظ من الجدول (16) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التزام

مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر

معلمي مدارسهم تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب الخبرة أكثر من (10) سنوات على أعلى متوسط حسابي وعلى الدرجة الكلية بلغ (3.93)، يليهم أصحاب الخبرة من 6 إلى 10 سنوات إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.86) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الخبرة 5 سنوات فأقل إذ بلغ (3.84)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين كما في الجدول (17)

الجدول (17)

تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تبعاً لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأخلاقيات
0.981	0.02	0.01	2	0.01	بين المجموعات	أخلاقيات المدير في العمل الإداري
		0.33	367	119.43	داخل المجموعات	
			369	119.44	المجموع	
0.406	0.90	0.28	2	0.56	بين المجموعات	أخلاقيات المدير مع المعلمين
		0.31	367	113.38	داخل المجموعات	
			369	113.94	المجموع	
0.870	0.14	0.04	2	0.08	بين المجموعات	أخلاقيات المدير مع الطلبة
		0.29	367	105.93	داخل المجموعات	
			369	106.01	المجموع	
0.043	3.17	1.01	2	2.02	بين المجموعات	أخلاقيات المدير مع أولياء الأمور
		0.32	367	116.99	داخل المجموعات	
			369	119.01	المجموع	
0.192	1.66	0.55	2	1.10	بين المجموعات	أخلاقيات المدير مع المجتمع المحلي
		0.33	367	121.58	داخل المجموعات	
			369	122.67	المجموع	
0.048	3.07	1.21	2	2.42	بين المجموعات	أخلاقيات المدير نحو الوطن
		0.39	367	144.91	داخل المجموعات	
			369	147.33	المجموع	
0.062	2.80	0.23	2	0.45	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.08	367	29.62	داخل المجموعات	
			369	30.07	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام

مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر

معلمي مدارسهم تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (2.80)، وبمستوى

دلالة (0.062) للدرجة الكلية، لم تكن القيم الفائية لمجالات أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) باستثناء مجالي " أخلاقيات المدير مع أولياء الأمور" ومجال " أخلاقيات المدير نحو الوطن" إذ بلغت القيمتان الفائيتان (3.17) و(3.07) على التوالي، وهما ذاتا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

ولمعرفة عائدة الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية في هذين المجالين، ويوضح الجدول (18) نتائج هذا الاختبار:

الجدول (18)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفرق في مجالات التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تبعا لمتغير الخبرة

الأخلاقيات	المتوسط الحسابي	الخبرة	من 6 الى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أخلاقيات المدير مع أولياء الأمور	3.75	5 سنوات فأقل	*	
	3.88	من 6 الى 10 سنوات		
	3.96	أكثر من 10 سنوات		
أخلاقيات المدير نحو الوطن	3.84	5 سنوات فأقل		*
	3.81	من 6 الى 10 سنوات		
	4.00	أكثر من 10 سنوات		

(*) تشير الى ان فرق بين المتوسطين دال احصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بحيث ان الدلالة تكون لصالح المتوسط الحسابي الأكبر

يبين الجدول (18) أن الفروق في مجال أخلاقيات المدير مع أولياء الأمور كانت بين فئة اقل من 5 سنوات واكثر من 10 سنوات وأن الفرق لصالح فئة اكثر من 10 سنوات حسب قيمة المتوسطات الحسابية بينما كانت الفروق في مجال أخلاقيات المدير نحو الوطن بين 6 - 10 سنوات واكثر من 10 سنوات وأن الفرق لصالح فئة اكثر من 10 سنوات حسب قيمة المتوسطات الحسابية.

3 . متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، ويظهر الجدول (19) ذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	الأخلاقيات
0.60	3.95	83	أقل من بكالوريوس	أخلاقيات المدير في العمل الإداري
0.58	3.98	200	بكالوريوس	
0.52	3.99	87	ماجستير فما فوق	
0.53	3.76	83	أقل من بكالوريوس	أخلاقيات المدير مع المعلمين
0.57	3.74	200	بكالوريوس	
0.56	3.76	87	ماجستير فما فوق	
0.51	3.95	83	أقل من بكالوريوس	أخلاقيات المدير مع الطلبة
0.55	3.85	200	بكالوريوس	
0.52	3.83	87	ماجستير فما فوق	
0.60	3.89	83	أقل من بكالوريوس	أخلاقيات المدير مع أولياء الأمور
0.56	3.91	200	بكالوريوس	
0.54	3.78	87	ماجستير فما فوق	
0.61	3.99	83	أقل من بكالوريوس	أخلاقيات المدير مع المجتمع المحلي
0.60	3.90	200	بكالوريوس	
0.48	3.88	87	ماجستير فما فوق	
0.62	3.89	83	أقل من بكالوريوس	أخلاقيات المدير نحو الوطن
0.66	3.85	200	بكالوريوس	
0.59	3.89	87	ماجستير فما فوق	
0.29	3.90	83	أقل من بكالوريوس	الكلية لأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية
0.29	3.87	200	بكالوريوس	
0.27	3.86	87	ماجستير فما فوق	

يلاحظ من الجدول (19) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التزام

مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر

معلمي مدارسهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب المؤهل العلمي أقل من

بكالوريوس على أعلى متوسط حسابي وعلى الدرجة الكلية بلغ (3.90)، يليهم مؤهل بكالوريوس إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.87) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب مؤهل ماجستير فما فوق إذ بلغ (3.86)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين كما في الجدول (20).

الجدول (20)

تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأخلاقيات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
أخلاقيات المدير في العمل الإداري	بين المجموعات	0.09	2	0.04	0.13	0.876
	داخل المجموعات	119.35	367	0.33		
	المجموع	119.44	369			
أخلاقيات المدير مع المعلمين	بين المجموعات	0.04	2	0.02	0.07	0.935
	داخل المجموعات	113.89	367	0.31		
	المجموع	113.94	369			
أخلاقيات المدير مع الطلبة	بين المجموعات	0.70	2	0.35	1.21	0.298
	داخل المجموعات	105.31	367	0.29		
	المجموع	106.01	369			
أخلاقيات المدير مع أولياء الأمور	بين المجموعات	0.93	2	0.47	1.45	0.236
	داخل المجموعات	118.08	367	0.32		
	المجموع	119.01	369			
أخلاقيات المدير مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	0.63	2	0.31	0.95	0.389
	داخل المجموعات	122.04	367	0.33		
	المجموع	122.67	369			
أخلاقيات المدير نحو الوطن	بين المجموعات	0.12	2	0.06	0.15	0.857
	داخل المجموعات	147.20	367	0.40		
	المجموع	147.33	369			
الكلية لأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية	بين المجموعات	0.10	2	0.05	0.63	0.534
	داخل المجموعات	29.97	367	0.08		
	المجموع	30.07	369			

تشير النتائج في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام

مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر

معلمي مدارسهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، استناداً إلى قيمة F المحسوبة إذ بلغت (0.63)، وبمستوى دلالة (0.534) للدرجة الكلية، وتراوحت القيم الفائتة للأخلاقيات الإدارية ما بين (1.45 – 0.07) وهذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

خامساً: نتائج السؤال الخامس الذي ينص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟"

1 . متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجنس، ويظهر الجدول (21) ذلك.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	الولاء التنظيمي
0.497	0.68	0.41	3.94	168	ذكر	الولاء التنظيمي
		0.55	3.91	202	انثى	

تشير النتائج في الجدول (21) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجنس ، وذلك استناداً إلى قيمة T المحسوبة إذ بلغت (0.68)، وبمستوى دلالة (0.497) حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً ، لان مستوى الدلالة المحسوبة كان اكبر من 0.05 .

2 . متغير الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات والانحرافات مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (22) ذلك.

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	الولاء التنظيمي
0.43	3.88	81	5 سنوات فأقل	الولاء التنظيمي
0.53	3.92	186	من 6 الى 10 سنوات	
0.45	3.97	103	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب الخبرة أكثر من (10) سنوات على أعلى متوسط حسابي وعلى الدرجة الكلية بلغ (3.97)، يليهم أصحاب الخبرة من 6 إلى 10 سنوات إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.92)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الخبرة 5 سنوات فأقل إذ بلغ (3.88)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين كما في الجدول (23) .

الجدول (23)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.43	2	0.21	0.89	0.410
داخل المجموعات	88.12	367	0.24		
المجموع	88.55	369			

تشير النتائج في الجدول (23) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى

الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير

الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.89)، وبمستوى دلالة (0.410).

3 . متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى

معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ،

ويظهر الجدول (24) ذلك.

الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من بكالوريوس	83	3.95	0.53
بكالوريوس	200	3.93	0.48
ماجستير فما فوق	87	3.89	0.48

يلاحظ من الجدول (24) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الولاء

التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير

المؤهل العلمي ، إذ حصل أصحاب مؤهل أقل من بكالوريوس على أعلى متوسط حسابي على

الدرجة الكلية بلغ (3.95)، يليهم أصحاب مؤهل بكالوريوس إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.93)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لمؤهل الماجستير فما فوق إذ بلغ (3.89)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين كما في الجدول (25).

الجدول (25)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الولاء التنظيمي
0.698	0.36	0.09	2	0.17	بين المجموعات	الولاء التنظيمي
		0.24	367	88.37	داخل المجموعات	
			369	88.55	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (25) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى

الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير

المؤهل العلمي استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.36)، وبمستوى دلالة (0.698).

الفصل الخامس
مناقشة نتائج الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ومقارنتها بالدراسات

السابقة، وتقديم التوصيات والمقترحات في ضوء تلك النتائج، وعلى النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي ينص على "ما درجة توافر

درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية

من وجهة نظر معلمي مدارسهم؟"

أشار الجدول (8) إلى أن التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات

مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم كان مرتفعاً ولجميع مجالات الاستبانة، إذ

بلغ المتوسط الحسابي (3.88) بانحراف معياري (0.29).

وقد يعود ذلك إلى الالتزام الديني الذي يتحلى به مديرو المدارس ومديراتها والذي من

شأنه تسيير منظومة العمل وفق الأخلاقيات المرغوبة التي تدعو إليها الشريعة الإسلامية

السمحاء والتي تستقيم الحياة باتباع شرعها ومنهجها، وهذا يتوافق مع منظومة القيم الأخلاقية

التي يتبناها مجتمع دولة الكويت والتي تسود بين أبنائه على الصعيد الرسمي في مؤسساته أو

على صعيد التعاملات اللارسمية اليومية خارج أطر العمل، ذلك أن الأخلاق والفضائل لا تنتجراً

وتتلازم الفرد أينما وجد.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى السمات الاجتماعية التي يتحلى بها مدير المدرسة مما تؤثر في

درجة التزامه بأخلاقيات مهنته كمشاركته للمعلمين في مناسباتهم الاجتماعية والاستماع إلى

مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم مما قد يؤدي إلى وجود علاقة طيبة ومتعاونة بين مدير المدرسة

والمعلمين، يؤثر في تقديرهم لدرجة التزام مدير المدرسة بأخلاقيات المهنة. وقد تعزى هذه

النتيجة أيضاً إلى التزام الصدق والديمقراطية في التعامل مع المعلمين، واحترامه لهم ومعاملتهم بخلق حسن، والمقدرة على ضبط النفس في التعامل معهم مما يساعد على أن تسود الايجابية والاحترام في بيئة العمل ضمن إطار أخلاقي منهجي.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بو عباس (2010)، ودراسة يحيى (2010)، ودراسة الرومي (2009)، ودراسة البشري (2006).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي ينص على " ما مستوى الولاء

التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم؟"

أشار الجدول (15) إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم كان مرتفعاً ولجميع مجالات الاستبانة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.92) بانحراف معياري (0.63).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعات المعلمين واستعداداتهم ورغباتهم القوية للبدل والعطاء لصالح مدارسهم، إذ أن شعور المعلم الوجداني تجاه مدرسته بما تتضمنه من عناصر بشرية أو مادية وإيثاره لمصلحة المدرسة على مصالحه الشخصية وتحسسه للمشكلات التي تواجه المدرسة وتقديم المقترحات البناءة لتذليلها يؤدي إلى حالة من السعادة في ممارسته لعمله وتقديم العون لزملائه بالمدرسة، وفخره بنفسه كمعلم في مؤسسة تربوية تقدم العلم والمعرفة لأجيال متتابعة، وهذا بدوره يقود المدير لدرجة من التشبع بالثقة والرضا النفسي الذي يقود بدوره زيادة ولاء المعلم التنظيمي وعدم رغبته في ترك مهنته أو حتى الانتقال لمهنة أخرى مهما كانت الحوافز المادية والمعنوية

وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام المعلمين بمصير المدرسة، واستعدادهم لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح العمل فيها، وهذا من أكبر مصادر الولاء للمعلمين من وجهة نظرهم . وقد

يؤول سبب ذلك أيضاً إلى إدراك المعلمين بأن المدرسة جديرة بأنهم أعضاء فيها، لذلك يتفاخرون أمام أصدقائهم ومعارفهم بأنهم يعملون في هذه المدرسة، وهذا يمثل الولاء التنظيمي الحقيقي للمعلمين من وجهة نظرهم، وأيضاً يظهر ولاء المعلمين من خلال تفضيلهم المدرسة التي يعملون فيها على غيرها من المدارس الأخرى، ويشيرون بأن قيمهم تطابق مع قيم المدرسة، ويعزى ذلك إلى انسجام المعلمين، وولائهم الصادق من خلال تقديمهم لأفضل ما عندهم لمدارسهم من حيث أدائهم للعمل.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى طبيعة العلاقات السائدة بين المعلمين والمدير التي أشارت نتيجة السؤال السابق أن مستوى ممارسة مديري المدارس لأخلاقيات العمل الإداري مرتفع جداً مما يشير إلى أن أجواء العمل إيجابية وبناءة مما قد يؤدي إلى ارتفاع الولاء التنظيمي.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سلامة (2003)، ودراسة سلطان (2006)، واختلفت مع نتيجة دراسة الخشالي (2003).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي ينص على " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمين تلك المدارس؟

أشار الجدول (16) إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمين تلك المدارس إذ بلغ معامل الارتباط (0.59)، ووجدت علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$ بين جميع أخلاقيات مهنة التدريس والولاء التنظيمي باستثناء العلاقة بين أخلاقيات المدير مع الطلبة والولاء التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين (0.015).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن توافر درجة عالية من التزام مدير المدرسة الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من شأنه أن يضيف طابعاً من التعامل والممارسات الإدارية التي تدعم الولاء التنظيمي للمعلمين، ذلك أن مدير المدرسة يعدل في المعاملة بين المعلمين، ويسمح للمعلم بالتواصل معه أو فيما بينهم، ويُقيّم المعلمين على قدم المساواة وفق معايير محددة. ويساعد المعلمين في حل مشكلاتهم، ويكافئ المعلمين الفاعلين بتعزيزه الجوانب الإيجابية لديهم. ويُشاركهم في مناسباتهم الاجتماعية. ويُسوِّي الخلافات بين المعلمين بطرق موضوعية. ويُكوّن علاقة حسنة معهم، ويُحافظ على أسرار المعلمين يحترم آراء المعلمين.

وفي حدود الجهود المتواضعة التي بذلتها الباحثة لم تعثر على دراسة تتناول أخلاقيات مدير المدرسة وعلاقتها مع الولاء التنظيمي لتقارن نتائجها مع نتيجة هذه الدراسة سواء بالاختلاف أم الاتفاق معها.

رابعاً: نتائج السؤال الرابع الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟"
1 . متغير الجنس

أشار الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تبعاً لمتغير الجنس.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة التنشئة التي تحيط بأبناء المجتمع الكويتي والتي تدعو للتمسك بالقيم والأخلاق تشمل جميع أفراد ذكوراً وإناثاً دون تمييز. وعلى الرغم من إدراك المعلمين لاهتمام المدير بمناصبهم والسعي للارتقاء بها إلا أن هذا الأمر لا يقل أهمية عند

إدراك المعلمات لمدى اهتمام المديرات بمناصبهم والسعي للارتقاء بها سعياً من المرأة الكويتية لإثبات ذاتها وإبراز نجاحها في العمل لتكون الشق المكمل والمعاون للرجل في أدواره في المجتمع الكويتي.

اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بو عباس (2010)، ودراسة يحيى (2010)، واختلفت ودراسة البشري (2006).

2 . متغير الخبرة

أشار الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تبعاً لمتغير الخبرة. باستثناء مجالي " أخلاقيات المدير مع أولياء الأمور " ومجال " أخلاقيات المدير نحو الوطن " إذ بلغت القيمتان الفائتان (3.17) و(3.07) على التوالي، وهما ذواتا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الدورات التدريبية التي يتعرض لها معلمو المدارس قد يكون لها الأثر في اكتسابهم وممارستهم للمفاهيم والمعطيات الإدارية الحديثة، مما يحقق نمو مهني مستمر يدعم منظومة أخلاق العمل الإداري ويرتقي بها وتمكنهم من تقييم أخلاقيات العمل الإداري على اختلاف مدة خدمتهم. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن مدة الخدمة التي تدرس فيها مديرو المدارس في العمل التربوي وحذقوا فيه قبل أن يتولوا هذه المناصب قد يكون لها دور في دعم أدائهم الإداري بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة كمنصب مدير.

أما فيما يتعلق بوجود فروق في مجال " أخلاقيات المدير مع أولياء الأمور"، فقد يبين الجدول (20) أن الفروق كانت بين فئة (أقل من 5 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) وأن الفرق لصالح فئة (أكثر من 10 سنوات). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن زيادة عدد سنوات الخبرة في العمل

للمعلمين يزيد من إدراكهم لمعطيات ومفاهيم العمل الإداري التي يمارسها مدير المدرسة وتمكنهم من تقييم الإطار الأخلاقي الذي يتمثل في الأنماط السلوكية لمدير المدرسة. ويمكن أن تعزى أيضاً إلى أن مع ازدياد سنوات الخبرة يتمكن المعلمين من التواصل مع أولياء الأمور وتتوطد العلاقة بينهم مما يمكنهم من متابعة أحوال الطلبة مع أولياء أمورهم، ومتابعة أولياء الأمور ومعاملاتهم مع الإدارة المدرسية، وهذا من شأنه أن يعزز من مقدرتهم على تقييم أداء المدير ودرجة التزامه بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية مع أولياء الأمور.

بينما كانت الفروق في مجال أخلاقيات المدير نحو الوطن بين (6 - 10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) وأن الفرق لصالح فئة (أكثر من 10 سنوات). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن زيادة عدد سنوات الخبرة قد تزيد من وعي المعلمين بالقيم الوطنية مما يمكنهم من تقييم أداء المدير في ممارسته في هذا الاتجاه وتوجيه العملية التعليمية والتربوية التوجيه الوطني السليم.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بو عباس (2010)، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع

نتيجة دراسة اليحيى (2010)، الرومي (2009) البشري (2006)

3 . متغير المؤهل العلمي

أشار الجدول (22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

قد تعزى هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يقضون وقت محدد من العمل في الميدان، مما يساعد على صقل مهاراته الإدارية والتتمثل بخصائص تدعم إدراكهم لأداء الإداري بغض النظر عن المؤهلات العلمية وما تم دراسته من مساقات جامعية، ذلك أن الخبرة العملية الواقعية في الميدان التربوي هي التي تحدد منظومة سلوكيات المعلم

والمدير واتجاهاته وطبيعة معاملته وأخلاقياته في التعامل مع من حوله في بيئة العمل. وقد تعزى هذه النتيجة أيضا إلى أن المعلمين في المدارس الثانوية على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يدركون أهمية امتلاك أخلاقيات العمل الإداري وانعكاسات هذه الأخلاقيات على طبيعة العمل والموظفين مما يوحد نظرتهم نحو هذه الأخلاقيات والحكم على أداء مدير المدرسة في ضوءها.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بو عباس (2010)، ودراسة اليحيى (2010). الرومي

(2009) البشري (2006)

خامساً: نتائج السؤال الخامس الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟"

1 . متغير الجنس

أشار الجدول (23) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq$

(0.05) بين متوسطات مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجنس.

قد تعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة العمل والإمكانيات المتاحة في المدارس الثانوية لا تختلف بين مدارس الذكور والإناث مما يوفر بيئة داعمة لكلا الطرفين ذكوراً وإناً. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن القوانين والأنظمة والتعليمات في المدارس الثانوية هي قوانين موحدة لكلا الطرفين ذكوراً وإناً، كذلك يقوم المعلمون الذكور والإناث بنفس المهام والمسؤوليات مما يوحد طبيعة عملهم مع مدير المدرسة، مما لا يجعل هناك فرق في تقييم ووصف مستوى الولاء التنظيمي لمدير المدرسة ما بين الذكور والإناث.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الحلو (2008).

2 . متغير الخبرة

أشار الجدول (25) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة. قد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين الجدد يتلقوا تدريب وتأهيل على مستوى المديرية والوزارة، وقد تشير هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي ليس له أثر في وصف أداء المديرين وتقدير السلوك الصادر عنهم لتحديد مستوى الولاء التنظيمي لهم، ذلك أن أغلب المعلمين والمعلمات يحملون درجة البكالوريوس. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحلو (2008)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفارس (2011).

3 . متغير المؤهل العلمي

أشار الجدول (27) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. قد تعزى هذه النتيجة إلى أن الجميع موجودين في بيئة إدارية وتربوية واحدة وبالتالي لا تختلف الصعوبات والمشكلات التي يواجهونها في إدارتهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما أن ذلك قد يعود إلى تشابه المساقات في الجامعات والمعاهد من حيث الاعتماد على الدراسة النظرية والبعد عن الممارسة العملية، وبذلك فإن متغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات غير مؤثر في وصف مستوى الولاء التنظيمي للمديرين، مما قد يعني اتفاق المعلمين والمعلمات على وصف مستوى الولاء التنظيمي للمديرين بغض النظر عن المؤهل العلمي لهم. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحلو (2008)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفارس (2011).

التوصيات

- بينت النتائج أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، ولذلك يجب تعزيز مفهوم أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في العمل الإداري لمديري المدارس.
- تبين أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين كان مرتفعاً، ولذلك يجب تعزيز مفهوم الولاء التنظيمي للمعلمين وتشجيعهم بالاستخدام الأمثل لأخلاقيات العمل الإداري من قبل المديرين.
- إجراء دراسات أخرى لاحقة للتعرف إلى درجة الالتزام بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية لدى فئة غير عينة الدراسة كمديري المدارس الابتدائية.
- البحث والاستقصاء في درجة الالتزام بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية حسب متغيرات أخرى.

المراجع

المراجع العربية:

أبو العلا، محمد صلاح الدين (2009). **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو النصر، مدحت محمد محمود (2008). **قيم وأخلاقيات العمل والإدارة**. القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

أبو النصر، مدحت محمد (2005). **تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة**. ايتراك: للطباعة والنشر والتوزيع

أحمد، أسامة فتحي (2006). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الأحمدي، طلال بن عايد (2004). **الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة**. *المجلة العربية للإدارة*. 24 ، (1) ، ص.ص. 44-61.

الأنوروا/ اليونسكو (2007). **دورات التربية في أثناء الخدمة**. دائرة التربية والتعليم، عمان، الأردن.

البشري، قدرية محمد (2006). درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

بو عباس، فوزيه عباس (2010). درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

حمدان، دانا لطفي (2008). العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الحو، هناء محمد علي (2008). درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الهوراني، غالب صالح (2005). تطوير مَدونة الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة في الجامعة الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

الخشالي، شاكِر جاد الله (2003). أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. 3، (16)، ص 28.

رشيد، مازن فارس (2004). الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعبة للولاء التنظيمي . المجلة

العربية للعلوم الإدارية. 11 ، (1) ، ص ص 9 - 36.

الرومي، سليمان بن سلام (2009). درجة التزام المشرفين التربويين في محافظات غزة

بأخلاقيات المهنة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة،

الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الزهراني، سعيد بن عوض (2007). أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام

للبنين بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة

المكرمة، المملكة العربية السعودية.

السعود، راتب وبطاح، أحمد (1999). مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك

بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم. مجلة دراسات العلوم التربوية. 3 ، (2) ،

ص ص 302 - 311.

سلامة، رتيبة محمد (2003). الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية

العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين.

أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

سلطان، سوزان أكرم (2006). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات

الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات

التدريسية فيها. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان الأردن.

صادق، حصة (2000). العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل. مجلة البحث في

التربية وعلم نفس. 5 ، (2)، ص ص 263 - 293.

الطويل، هاني (2001). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل للنشر.

عابدين، محمد عبد القادر (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العتيبي، سعود والسواط، مطلق (1997). الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه. مجلة الإداري. 2، (5) . ص ص: 31-70.

عساف، عبد المعطي (2005). نظرية الإدارة بالقيم- الطريق إلى العالمية . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العمر، فؤاد عبد الله (2002). أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي. جدة: البنك الإسلامي للبحوث والتدريب.

عورتاني، مأمون عبد القادر (2003). العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

عويضة، إيهاب اسماعيل (2008). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية- محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الفارس، سليمان علي (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة.

مجلة جامعة دمشق، 27، (1)، ص ص 111 - 178.

الفهداوي، خليفة صالح، والقطاونة، نشأت أحمد (2004). "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية". *المجلة العربية للإدارة*. 24 (2)، ص.ص: 18-29.

المزروعى، خميس بن محمد (2003). *مدى التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

المعيوف، صلاح بن معاذ (2003). *أثر المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي*. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 28، (107)، ص.ص 111-150.

نزال، مزهر محمد (2001). *أخلاقيات مهنة التربية والتعليم في ضوء الفكر الإسلامي ومدى التزام المعلمين بها من وجهة نظر المديرين والمشرفين في فلسطين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

الهدبان، إسلام محمد بخيت (2009). *درجة الالتزام بممارسة المدونة الأخلاقية في السلوك الإداري لدى مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

ياغي، محمد عبد الفتاح (1995). *الأخلاقيات في الإدارة*. عمان: المكتبة الوطنية.

يحيى، سجي أحمد (2010). *درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- Awender, M. A.(2001).The Principals Leadership Role Perceptions of Teachers, **Dissertation Abstract International**. Vol. 62, No. (2) , P. 17.
- Bayazit; Hammer; and Wazeter, (2004) "Methodological challenges in union commitment studies", **Journal of Applied Psychology**, Vol.89, No. (4), PP. 738-747.
- Brown, U. & Gaylor, K. (2002). **Organizational Commitment in Higher Education. Department of Business**. www. Midwestacademy. Org.
- Dahl, Judy, (2006). "Ethical Principles and Faculty Development". **Distance Education Report**. Vol. 10, No. (2), PP . 18 – 82.
- Edmonson, S. L., Fisher, A., & Polnick, B. (2003).Portrait of an Ethical Administrator. Paper Presented at The Annual Conference of The American Association of School Administrators, New Orleans, L A .
- Harris, S. Ballenger, J. & Leonard , J. (2004). Aspiring Principal Perceptions: are Mentor Principals Modeling Standards-based Leadership? **Mentoring and Tutoring International Journal** . Vol.12, No. (2), P. 155- 172.
- Hawkins,W.,(1998)."**Predictions of Effective Organizational Commitment among high school principals**" , Doctoral Dissertation, University of Verginia, U.S.A.
- Jeamoon, M.(2000). Organizational commitment Revisited in new public management: Motivation organizational culture sector.
- Kanter , R. A (1980) . " Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities " .

American Sociological Review , Vol. 33, No. (4), PP. 499-517.

Lee, J. , Walker, A. & Bodycott, P.(2000). Pre-service Primary Teachers Perceptions About Principals in Hong Kong:Implications for Teacher and Principal Education. **Asia-Pacific Journal of Teacher Education**. Vol. 28, No. (1), PP.53 – 67 .

Marchiori, D., & Henkin, A. (2004). Organizational Commitment of a Health Profession Faculty Dimension Correlates and Conditions .**Medical Teacher**. Vol. 26, No.(4), PP. 12-23.

Meyer, J. and Allen, N. (1997). "**A three Commitment conceptualization of organizational commitment**", Human Resources Management Review, Vol. 1, No. (1), PP. 61- 89.

O'reilly , C. & Chatman , J. (1986) . " Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance , Identification, and Internationalization on Pro-Social Behavior".**Journal of Applied Psychology**,Vol. 24, No.(1), PP.492- 499.

الملحقات

الملحق (1)

استبانة أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية بصورتها الأولية

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

الأستاذ الدكتور المحترم:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم". للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. ولما عُرف عنكم من خبرة في تحكيم أدوات البحث العلمي، وما نؤمله فيكم من تعاون، فإنها يضع بين أيديكم أدوات الدراسة: استبانة أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، واستبانة الولاء التنظيمي. ونتأمل من حضرتكم تقديم ملاحظاتكم وتعديلاتكم اللازمة، والتي من المؤكد أنها ستسهم بإثراء الأدوات لإخراجها بصورة جيدة وملائمة لأهداف الدراسة. شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة
منتهى الخميس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

حضرة المعلم الفاضل والمعلمة الفاضلة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم". وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر إيجابي في إخراج الدراسة بالمستوى المطلوب، راجين تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل فقرة، علماً بان البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، ونشكر لكن حسن استجابتكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

منتهى الخميس

المتغيرات الديموغرافية:

الجنس : ذكر

أنثى

سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل

(6 - 10) سنوات

أكثر من (10) سنوات

المؤهل العلمي: أقل من بكالوريوس

بكالوريوس

ماجستير فما فوق

التعديل المقترح	مدى انتماها للمجال الذي تقيسه		وضوح الفقرة		الفقرات	الترتيب
	غير منتمية	منتمية	واضحة	غير واضحة		
المجال الأول : أخلاقيات المدير في العمل الإداري						
					يتحلى المدير بالحكمة وسرعة البديهة في التعامل مع الأمور.	1
					يترفع مدير المدرسة عن الصغائر.	2
					يلتزم الصدق في جميع أموره.	3
					يتسم بالديمقراطية في التعامل مع الآخرين.	4
					يحترم الوقت والمواعيد.	5
					يحترم اللوائح والقوانين والتعليمات.	6
					يُخلص في أداء عمله.	7
					يمتلك المقدرة على التصرف بحكمة في حالات الطوارئ.	8
					يتحمل المسؤولية بشكل فعّال.	9
					يسعى دائماً للنمو المهني بالإطلاع على جميع المستجدات المتعلقة بعمله.	10
					يتقبل النقد الإيجابي .	11
					يحرص على توزيع الأعمال على المعلمين بعدالة.	12
					يحترم الآخرين ويُعاملهم بخلق حسن.	13
					يحافظ على أسرار عمله.	14
					يتحلى بالمقدرة على ضبط النفس.	15
المجال الثاني: أخلاقيات المدير مع المعلمين						
					يعدل في المعاملة بين المعلمين.	16
					يسمح للمعلم بالتواصل معه.	17
					يُقيم المعلمين على قدم المساواة وفق معايير محددة.	18
					يُشجع الزيارات التبادلية بين المعلمين.	19
					يساعد المعلمين في حل مشكلاتهم.	20
					يستأذن قبل دخوله غرفة الصف على المعلم.	21
					يُشجع المعلمين على تنمية أنفسهم مهنيًا.	22
					يُشرف على أداء المعلمين باعتباره مشرفاً مقيمًا.	23
					يكافئ المعلمين الفاعلين ويحقرهم.	24
					يُعزز الجوانب الإيجابية لدى المعلمين ويُنمّيها.	25
					يُطلع المعلمين على ما كتبه عنهم من تقارير.	26
					يُشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.	27
					يُسوي الخلافات بين المعلمين بطرق موضوعية وسليمة.	28
					يُكوّن علاقة حسنة مع المعلمين.	29
					يتعامل مع المعلمين بحزم في بعض الأمور التي تستوجب ذلك.	30

					31	يُحافظ على أسرار المعلمين.
					32	يحترم آراء المعلمين ويَقْبَل النقد البناء منهم دون انفعال أو تعصب لرأيه.
					33	يستخدم الألفاظ التربوية في الحديث مع المعلمين.
المجال الثالث: أخلاقيات المدير مع الطلبة						
					34	يُغرس الأخلاق الفاضلة في طلابه
					35	يتصل و يتواصل مع الطلبة
					36	يُعامل الطلبة بصبر وحُلم
					37	يُعامل الطلبة بعدالة
					38	يستمع إلى شكاوى الطلبة ومشكلاتهم
					39	يُحفز الطلبة نحو أداء واجباتهم
					40	يُراعي الحالة الاقتصادية للطلبة
					41	يُغرس روح النظام واحترام القوانين لدى الطلبة
					42	يُحافظ على سرية المعلومات المتعلقة بالطلبة
					43	يحترم مشاعر الطلبة
					44	يُنمّي روح التعاون والجماعة بين الطلبة
					45	يَتعامل مع الطلبة بحزم في الوقت الذي يتطلب ذلك
المجال الرابع: أخلاقيات المدير مع أولياء الأمور						
					46	يُشارك أولياء الأمور في القرارات المتعلقة بأبنائهم.
					47	يَفْتَح باب الاتصال و التواصل مع أولياء الأمور.
					48	يُطلع أولياء الأمور بأوضاع أبنائهم العلمية أولاً بأول
					49	يَحترم أولياء الأمور بغض النظر عن مستوياتهم ومراكزهم ونفوذهم الاجتماعية.
					50	يُخصص وقتاً كافياً للاستماع إلى شكاوى وآراء أولياء الأمور.
					51	يُشارك أولياء الأمور في حل المشكلات التي يُواجهها أبنائهم.
					52	يُحسن استقبال أولياء الأمور
					53	يُفَعّل دور مجالس الآباء ومجالس الأمهات في المدرسة.
					54	يُقدّر أهمية دور أولياء الأمور في العملية التربوية.
					55	يُحافظ على الأسرار الخاصة بأولياء الأمور.
					56	يزور أولياء الأمور عند الضرورة.
المجال الخامس: أخلاقيات المدير مع المجتمع المحلي						
					57	يَحترم قيم المجتمع المحلي وعاداته وتقاليده ويُترجمها إلى سلوك.
					58	يَسْتشعر حاجات المجتمع المحلي من خلال التواصل مع أفراد.
					59	يُسهم في محو الأمية وتعليم الكبار.
					60	يُشارك أفراد المجتمع المحلي في المناسبات الدينية.

					يُنمِّي العلاقة مع المؤسسات المحلية لصالح المدرسة.	61
					يُنظِّم أنشطة داخل المدرسة وخارجها لخدمة المجتمع المحلي وحماية البيئة.	62
					يُحافظ على الاتصال الفعَّال مع أفراد المجتمع المحلي.	63
					يَهتم بالتوعية الصحيَّة والثقافيَّة والدينيَّة لأفراد المجتمع المحلي.	64
					يُحافظ على علاقة طيبة مع المجتمع المحلي.	65
المجال السادس: أخلاقيات المدير نحو الوطن						
					يُحرص على تقوية الوعي بالقيم الوطنية.	66
					يُنمِّي في نفوس طلابه حُب الوطن والدفاع عنه.	67
					يُوجِّه العملية التعليمية والتربوية التوجيه الوطني السليم.	68
					يَهتم بمتابعة القضايا والأحداث الجارية في وطنه.	69
					يُشارك أبناء وطنه في معالجة مشكلات الوطن.	70
					يُشجع المعلمين على التفاني في خدمة الوطن.	71
					يَغرس في نفوس طلابه الإيمان بروح التضامن والإخاء وروح الأسرة الواحدة.	72
					يُتَحسس مشكلات وطنه.	73
					يَغرس في نفوس طلابه روح الانتماء إلى وطنهم.	74

الملحق (2)

استبانة الولاء التنظيمي بصورتها الأولية

التعديل المقترح	مدى انتمائها للمجال الذي تقيسه		وضوح الفقرة		الفقرات	رقم
	غير منتمية	منتمية	واضحة	غير واضحة		
					يتصف مدير المدرسة بالصفات الآتية:	
					لديه الاستعداد لبذل جهد أكبر من المطلوب لإنجاح العمل في المدرسة.	1
					يتحدث عن المدرسة لمن حوله بأنها تستحق أن يعمل المرء فيها.	2
					يشعر بالإخلاص المطلق لهذه المدرسة.	3
					مستعد للقيام بأي عمل لكي يحتفظ بعمله بهذه المدرسة.	4
					يشعر بأن قيمه تتطابق مع قيم المدرسة.	5
					يفتخر بأنه مدير ومسؤول عن هذه المدرسة.	6
					مجرد تغيير بسيط في وضعه الحالي قد يؤدي إلى ترك العمل في المدرسة.	7
					سعيد في عمله في هذه المدرسة ويفضلها على المدارس الأخرى .	8
					يهتم بمصير المدرسة.	9
					يعتبر نفسه عضو بناء وفعال في هذه المدرسة.	10
					يهمه كثيراً مستقبلاً أفضل لهذه المدرسة.	11
					يشعر بارتباط داخلي تجاه هذه المدرسة.	12
					سينأثر سلباً لو ترك العمل بهذه المدرسة.	13
					لديه القدرة على تجاوز أخطاء المعلمين ودعم أدائهم.	14
					لدي استعداد لإنهاء عمله حتى مرحلة التقاعد في هذه المدرسة.	15
					يشعر بالرضا عن قراراته بشأن دعم العمل في هذه المدرسة.	16
					لديه ثقة بأن العمل في المدرسة أكثر أمن وظيفي من المؤسسات الأخرى	17
					يؤمن بأن الحقوق المعطاة له من هذه الوظيفة تؤمن له مستقبل و حياة كريمة.	18
					لديه ثقة بأن المدرسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها.	19
					يتحدث باعتزاز لأصدقائه عن عمله في المدرسة.	20
					يفضل مصلحة العمل على مصلحته الشخصية	21
					سيبقى في المدرسة ولو توفرت له وظيفة في مكان آخر براتب ومميزات أفضل	22

الملحق (3)

قائمة محكمي أداتي الدراسة

الرقم	المحكم	التخصص	مكان العمل
(1)	أ. د. جودت المساعيد	مناهج وطرق تدريس	كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط/ عمان
(2)	أ. د. عاطف مقابلة	إدارة تربوية	كلية العلوم التربوية والنفسية جامعة عمان العربية/ عمان
(3)	أ. د. هاني الطويل	إدارة تربوية	كلية العلوم التربوية الجامعة الأردنية/ عمان
(4)	د. عباس الشريفي	إدارة وقيادة تربوية	كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط/ عمان
(5)	د. غازي خليفة	مناهج وطرق تدريس	كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط/ عمان
(6)	د. عونية ابو سنينة	إدارة وقيادة تربوية	كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط/ عمان
(7)	د. مطلق العنزي	إدارة تربوية	كلية التربية الأساسية جامعة الكويت / الكويت
(8)	د. حجاج العجمي	إدارة تربوية	كلية التربية الأساسية جامعة الكويت / الكويت
(9)	د. حامد الحميدان	إدارة تربوية	كلية التربية الأساسية جامعة الكويت / الكويت

الملحق (4)

استبانة أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية بصورتها النهائية

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

حضرة المعلم الفاضل والمعلمة الفاضلة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم". وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر إيجابي في إخراج الدراسة بالمستوى المطلوب، راجين تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل فقرة، علماً بأن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، ونشكر لكن حسن استجابتكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة
منتهى الخميس

المتغيرات الديموغرافية:

الجنس : ذكر

أنثى

سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل

(6 - 10) سنوات

أكثر من (10) سنوات

المؤهل العلمي: أقل من بكالوريوس

بكالوريوس

ماجستير فما فوق

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرات	٣١
					يتحلّى المدير بالحكمة في التعامل مع الأمور.	1
					يترقّع مدير المدرسة عن الصغائر.	2
					يلتزم الصدق في جميع أموره.	3
					يتسم بالديمقراطية في التعامل مع الآخرين.	4
					يحترم الوقت والمواعيد.	5
					يحترم اللوائح والقوانين والتعليمات.	6
					يُخلص في أداء عمله.	7
					يتحلّى بسرعة البديهة في التعامل مع الأمور.	8
					يتحمّل المسؤولية بشكل فعّال.	9
					يسعى دائماً للنمو المهني بالاطّلاع على جميع المستجدات المتعلقة بعمله.	10
					يتقبّل النقد الإيجابي .	11
					يحرص على توزيع الأعمال على المعلمين بعدالة.	12
					يُعامل الآخرين بخلق حسن.	13
					يحافظ على أسرار عمله.	14
					يتحلّى بالمقدرة على ضبط النفس.	15
					يعدل في المعاملة بين المعلمين.	16
					يسمح للمعلم بالتواصل معه.	17
					يُقيّم المعلمين على قدم المساواة وفق معايير محددة.	18
					يُشجع الزيارات التبادلية بين المعلمين.	19
					يساعد المعلمين في حل مشكلاتهم.	20
					يستأذن من المعلم قبل دخوله غرفة الصف.	21
					يُشجع المعلمين على تنمية أنفسهم مهنيًا.	22
					يُشرف على أداء المعلمين بوصفه مشرفًا مقيمًا.	23
					يكافئ المعلمين الفاعلين .	24
					يُعزز الجوانب الإيجابية لدى المعلمين.	25
					يُطلع المعلمين على ما كتبه عنهم من تقارير.	26
					يُشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.	27
					يُسوّي الخلافات بين المعلمين بطرق موضوعية.	28
					يُكوّن علاقة حسنة مع المعلمين.	29
					يتعامل مع المعلمين بحزم في بعض الأمور التي تستوجب ذلك.	30
					يُحافظ على أسرار المعلمين.	31
					يحترم آراء المعلمين.	32
					يستخدم الألفاظ التربوية في الحديث مع المعلمين.	33
					المجال الثالث: أخلاقيات المدير مع الطلبة	
					يغرس الأخلاق الفاضلة في طلابه	34

					يتواصل مع الطلبة	35
					يُعامل الطلبة بصبر وحلم	36
					يُعامل الطلبة بعدالة	37
					يستمع إلى شكاوى الطلبة	38
					يُحفّز الطلبة على أداء واجباتهم	39
					يُراعي الحالة الاقتصادية للطلبة	40
					يُغرس احترام القوانين لدى الطلبة	41
					يُحافظ على سرّيّة المعلومات المتعلقة بالطلبة	42
					يحترم مشاعر الطلبة	43
					يُنمّي روح التعاون بين الطلبة	44
					يُتّعامل مع الطلبة بحزم في الوقت الذي يتطلب ذلك	45
					يُشارك أولياء الأمور في القرارات المتعلقة بأبنائهم.	46
					يُحترم أولياء الأمور بغض النظر عن مستوياتهم ومراكزهم ونفوذهم الاجتماعية.	47
					يُخصّص وقتًا كافيًا للاستماع إلى آراء أولياء الأمور.	48
					يُشارك أولياء الأمور في حل المشكلات التي يُواجهها أبنائهم.	49
					يُحسّن استقبال أولياء الأمور	50
					يُفعل دور مجالس الآباء (ومجالس الأمهات) في المدرسة.	51
					يُقدّر أهمية دور أولياء الأمور في العملية التربوية.	52
					يُحافظ على الأسرار الخاصة بأولياء الأمور.	53
					يزور أولياء الأمور عند الضرورة.	54
					يُحترم قيم المجتمع المحلي.	55
					يستشعر حاجات المجتمع المحلي من خلال التواصل مع أفراد.	56
					يُسهّم في محو الأميّة وتعليم الكبار.	57
					يُشارك أفراد المجتمع المحلي في المناسبات الاجتماعية.	58
					يُنمّي العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي لصالح المدرسة.	59
					يُحافظ على الاتصال الفعّال مع أفراد المجتمع المحلي.	60
					يُهتم بالتوعية الثقافية لأفراد المجتمع المحلي.	61
					يُحافظ على علاقة طيبة مع المجتمع المحلي.	62
					المجال السادس: أخلاقيات المدير نحو الوطن	
					يُحرص على تقوية الوعي بالقيم الوطنية.	63
					يُنمّي في نفوس طلابه حُب الوطن والدفاع عنه.	64
					يُوجّه العملية التعليمية والتربوية التوجيه الوطني السليم.	65
					يُهتم بمتابعة القضايا والأحداث الجارية في وطنه.	67
					يُشجع المعلمين على التفاني في خدمة الوطن.	68
					يُتّحسّس مشكلات وطنه.	69
					يُغرس في نفوس طلابه روح الانتماء إلى وطنهم.	70

الملحق (5)

استبانة الولاء التنظيمي بصورتها النهائية

غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق جداً	الفقرات	ترتيب
					لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من المطلوب لإنجاح العمل في المدرسة.	1
					أتحدث عن المدرسة لمن حوله بأنها تستحق أن يعمل المرء فيها.	2
					أشعر بالإخلاص المطلق لهذه المدرسة.	3
					أستعد للقيام بأي عمل لكي أحتفظ بعلمي بهذه المدرسة.	4
					أشعر بأن قيمي تتطابق مع قيم المدرسة.	5
					أفتخر بأنني مسؤول عن هذه المدرسة.	6
					مجرد تغيير بسيط في وضعي الحالي قد يؤدي إلى ترك العمل في المدرسة.	7
					أشعر أنني سعيد في عملي في هذه المدرسة .	8
					أهتم بمصير المدرسة.	9
					أعتبر نفسي عضو بناء وفعال في هذه المدرسة.	10
					يهمني كثيراً أن يكون لهذه المدرسة مستقبل أفضل.	11
					أشعر بارتباط داخلي تجاه هذه المدرسة.	12
					سأتأثر سلباً لو تركت العمل بهذه المدرسة.	13
					لديه المقدرة على تجاوز أخطاء المعلمين.	14
					لدي استعداد للبقاء في عملي حتى مرحلة التقاعد في هذه المدرسة.	15
					أشعر بالرضا عن قراراتي بشأن دعم العمل في هذه المدرسة.	16
					لدي ثقة بأن العمل في المدرسة أكثر أمن وظيفي من المؤسسات الأخرى.	17
					أؤمن بأن الحقوق المعطاة لي من هذه الوظيفة تؤمن له مستقبل وحياة كريمة.	18
					لدي ثقة بأن المدرسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها.	19
					أتحدث باعتزاز لأصدقائي عن عملي في المدرسة.	20
					أفضل مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية	21
					سأبقى في المدرسة ولو توفرت لي وظيفة في مكان آخر براتب ومميزات أفضل.	22

التاريخ: 2012 / 12 / 24

السلم: 004 / 0000



تسوية خاصة للمرحلة الثانوية

السادة المحترمون / مديرو المدارس

العزيزين...

سهيل مهنة

الطالبة منتهى إبراهيم الحميس

بالإشارة إلى مכתاب مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي رقم (844) المؤرخ في 24 / 12 / 2012م بشأن الموضوع أعلاه...

تقوم الطالبة / منتهى إبراهيم الحميس - المسجلة في السنة الأولى من المرحلة المتوسطة بمكتبة التربية - جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية بإجراء دراسة بعنوان "درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم".

لذا يرجى تسهيل مهمة الطالبة أعلاه بتطبيق أدوات البحث (استبانة) المطلوبة مسبقاً من إدارة البحوث والتطوير التربوي على هيئة من معلمي المدرسة.

وذلك خلال الفصل الدراسي الحالي 2012 / 2013م.

تكريماً من إدارة


 مكتبة العامة العلمية
 المدير العام


 المركز الأردني للبحوث والتطوير التربوي
 المدير العام

تاريخ: 2012 / 12 / 24
 رقم: 004 / 0000
 المدير العام



كتاب تسهيل مبحث من منهج اللغة العربية الكويتية

وزارة التربية والتعليم
MINISTRY OF EDUCATION



Ref:

008755

المرجع:

Date:

٢٢ كانون الأول ٢٠١٢

التاريخ:

أشرفاً على

جميع مدارس المرحلة المتوسطة / لندن - عمان

السيدات الضيفات والسادة الناقل / محبرات ومدرسو المدارس

كريمة طيبة ولهم..

الموضوع : تسهيل مبحث

تقوم المطالعة ، عن طريق إبراهيم الطويل المسجل على درجة الماجستير
بمجال التربية في جامعة الشرق الأوسط بالمملكة الأردنية الهاشمية بإجراء دراسة
بموضوع : فريجة الكرام مديرتي للمدرسة الثانوية المتكومية بدولة الكويت بأخلاقيات
محنة الإدارة المدرسية وفلاحتها بالواتم التنظيبي للمعلمين من وجهة نظرهم .

أرجو تسهيل مهمتي للتطور أداءه بتطبيق أداة البحث (استقباله) على عينات من
المعلمين والمعلمات بمدارسكم للفترة خلال العام الدراسي الحالي ٢٠١٢/٢٠١٣ .

ولفضلها يتقبل فائق التقدير والاحترام ..

مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية

إلى: مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية



مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية
١٩٦٩
مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية
١٩٦٩
مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية
١٩٦٩

143



Kingdom of Saudi Arabia
وزارة التعليم
MINISTRY OF EDUCATION
الإدارة العامة لتخطيط البرامج التعليمية



Ref: 21 Feb 2012
Date:

013004

رقم
الكتاب

لشرة خاصة
بمدارس المرحلة الثانوية

المعدات والمواد الإلكترونية / أجهزة ومطبوعات الحاسوب.

السلام عليكم ورحمة وبركاتة ...

الموضوع: تشغيل أجهزة

بمبادرة من المفوض العام، واستناداً لكتاب مدير إدارة الحوسبة والتطوير التربوي رقم (442) بتاريخ 11/11/1431

تهدفكم عاماً أن الملائمة الحاسوب برنامج الحوسبة - المجهزة على درجة التأسيس بأكاديمية التربية في جامعة الشرق الأوسط بالمملكة الأردنية الهاشمية كتدوير وإجراء دراسة بعنوان "درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم"

فقد تم الاتفاق وتشكيل مهمة الملائمة المتطورة لتداء تحقيق أداء المهمة استناداً إلى اعتمادها من الإدارة المتطورة من حيث من المعلمين في مدارسكم خلال العام الدراسي 1431-1432 وفقاً لنظام ومعمل الكتاب

تسبح خالص التحيات والتقدير ...

المدير العام

الإدارة العامة لتخطيط البرامج التعليمية

مدير عام
الإدارة العامة لتخطيط البرامج التعليمية
1431
1432

وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة حولي التعليمية
مكتب المدير العام

٩١٥٥
١٤٣١/١٢/٢٢

أمر
شعبة عامة رقم (٨٨ / ٢٠١٢)
لجميع مدارس المرحلة الثانوية بنين وبنات

السادة والسيدات المحترمين / مهدي ومهديات المدارس
العلمية و...

الموضوع
تسهيل مهمة الطالبة / منتقسي إبراهيم الخبيص

رعى التكرم بتسهيل مهمة الطالبة / منتقسي إبراهيم الخبيص
المسجلة بكلية التربية في جامعة الشرق الأوسط والمعتمدة الأردنية الهاشمية
بإعداد أطروحة الماجستير بعنوان " فريضة الغرام مهدي المدارس الثانوية الحكومية
في دولة الكويت بأحالات منحة الإدارة التدريسية وبالإلتحاق بالوكالة المنقضية للمعلمين من
وهذا نظراً " وذلك لتطبيق أداء الدراسة (استقالة) على المعلمين والمعلمات في
جميع مدارس المرحلة الثانوية بنين وبنات خلال الفصل الدراسي الثاني
٢٠١٢/٢٠١٣ وفق النظم .

مع خالص التحية ...

مدير عام منطقة حولي التعليمية

٢٠١٢/١٢/٢٢

إدارة منطقة حولي التعليمية

وزارة التربية

شعبة العلاقات
• مدير مكتب المدير العام
• مدير الشؤون الإدارية
• مدير الشؤون المدرسية
• مدير الشؤون القانونية
• مدير الشؤون المالية
• مدير الشؤون العامة