

## The degree of practicing ethical leadership by private secondary school Principals and it relation to the Organizational Commitment of teachers' from their point of view

Amjd daradkeh

Yasmeen Al-dajani

Hanaa Dauad

Faculty of Management and Leadership || Middle East University || Jordan

**Abstract:** The current study aims to identify the degree of practicing ethical leadership by the principals of private secondary schools in the capital, Amman and its relationship to the organizational commitment of the teachers from their point of view. In order to achieve the goals of this study the descriptive associative approach has been applied on a sample which consists of (370) teachers who work in private high schools. The results of the study showed the following: The degree of practicing ethical leadership obtained a total average of (3.24 out of 5), while the practice of organizational commitment obtained a total average of (3.27 out of 5) where both came with an average score, at the level of fields, attributes, personal moral qualities got the highest average of (3.40), then in the area of human relations with an average of (3.25) and thirdly came the field of ethical administrative relations with an average of (3.10) and all of them with rated average as for the areas of the commitment axis, the field of responsibility towards the school got the highest average of (3.46), followed by the directional commitment with an average of (3.29), and finally the continuity commitment with an average of (3.10), all of them with an average estimate.

The study used two surveys: the first survey of the ethical leadership consists of (36) items divided on (personal ethical and moral characteristics, ethical- administrative characteristics, human relationships). The second survey of the organizational commitment consists of (23) items divided on (directional commitment, continuing commitment, responsibility towards the school).

The validity and reliability of the two studies has been verified, furthermore, they indicated that the degrees of practicing ethical leadership and organizational commitment was moderate, and there is a positive relationship statistically significant at the significance level ( $\alpha < 0.05$ ) between the ethical leadership and organizational commitment due to the variable "experience" in favor of 10 years and above degree, but no significant statistical differences were shown due to variable "sex" or variable "educational qualification

**Keywords:** Ethical leadership, organizational commitment, teachers, Capital Amman.

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

أمجد درادكة

## ياسمين الدجاني

هنا داود

كلية إدارة وقيادة || جامعة الشرق الأوسط || الأردن

الملخص: هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتم استخدام استبانتان؛ الأولى القيادة الأخلاقية مكونة من (36) فقرة موزعة على (الصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية)، والثانية الالتزام التنظيمي مكونة من (23) فقرة موزعة على (الالتزام الاتجائي، الالتزام الاستمراري، المسؤولية اتجاء المدرسة)، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، تكونت عينة الدراسة من (370) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية حصلت على متوسط كلي (3.24 من 5) فيما حصلت ممارسة الالتزام التنظيمي على متوسط كلي (3.27 من 5) جاءت وكلاهما بدرجة (متوسطة)، وعلى مستوى المجالات؛ حصل مجال الصفات الشخصية الأخلاقية على أعلى متوسط (3.40)، ثم مجال العلاقات الإنسانية بمتوسط (3.25) وحل ثالثاً مجال الصفات الإدارية الأخلاقية بمتوسط (3.10)، وجميعها بتقدير (متوسطة)، وأما مجالات محور الالتزام فحصل مجال المسؤولية اتجاء المدرسة على أعلى متوسط (3.46)، يليه الالتزام الاتجائي بمتوسط (3.29)، وأخيراً الالتزام الاستمراري بمتوسط (3.01)، وجميعها بتقدير (متوسطة)، ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة لصالح الفئة 10 سنوات فأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الالتزام التنظيمي، المعلمين، مديري المدارس، العاصمة عمان.

### مقدمة:

تعد الأخلاق ركناً أساسياً من الأركان التي تقوم عليها المجتمعات الإنسانية، وتؤدي دور الضابط في العلاقات الاجتماعية بين القوى العاملة في المؤسسات كافة والتربوية خاصة، لذلك فقد استوجب على القائد أن يكون مدرراً للمهارات الإدارية والفنية والشخصية التي تمكنه من إتمام واجباته وتلبية احتياجات المرؤوسين على أكمل وجه، تماشياً مع الرؤية المتمثلة في تنمية المؤسسة وتطورها وإيجاد مجتمع تنظيمي تسوده الأخلاق ومكارمها. وفي ظل التزايد المعرفي من حيث عدد المدارس كان لا بد من وجود نمط قيادي يحكم هذا التطور والتزايد والتغير السريع في المجتمع، وعليه يتوجب على القادة أن يمتلكون المهارات اللازمة لتطبيق وتعزيز الممارسات الإيجابية التي تحقق الوصول إلى الهدف والارتقاء بالمؤسسة سواء في مكونات الوسط التربوي أو في منهجية العمل الإداري. (العتيبي، 2013)

"ومن هنا اقتضت الضرورة إلى التركيز على بناء شخصية أخلاقية للقادة وإكسابهم المعارف والمهارات، وتفعيل مبادئ القيادة الأخلاقية لديهم ومنها: الإخلاص، والأمانة، والصدق، والتواضع، والمساءلة، والعدالة، والالتزام، والوضوح، والسرية في العمل، والموضوعية، وتقييم أداء العاملين بصدق" (الغامدي، 2002). وتعرف القيادة الأخلاقية: "القيادة التي تعتمد المبادئ الأخلاقية التي توفر الأسس اللازمة لمختلف المفاهيم الحديثة للعمل والأعمال الإدارية والمنظمات" (العميان، 2005).

### أهمية القيادة الأخلاقية للمؤسسات التربوية :

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

- ويعد مدير المدرسة القائد التربوي المكلف بالقيام بجميع الأعباء الوظيفية في المدرسة، ويساعده في ذلك المعلمون لينتج من خلال ذلك صياغة شخصية علمية قيومية سليمة تتمتع بالخلق القويم، وتترسخ فيها القيم السامية، لذا فإن المدير له الدور الكبير في صلاح المدرسة أو إفسادها، ويؤثر فساد المدير على المدرسة كما يأتي:
- 1- ميل المديرين الفاسدين لاختيار من هم على شاكلتهم لملء الوظائف الشاغرة، وتولي المسؤوليات الحساسة، مما يؤثر على القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة. (عابدين، 2011).
  - 2- تدني احترام المسؤولين للمدير، ولمركزه القيادي بشكل عام، مما يؤثر على علاقة المدير مع المعلمين وبالتالي على مخرجات العملية التعليمية. (السلي، 2008)

### مظاهر القيادة الاخلاقية:

#### أولاً- توافر السلوك الأخلاقي:

يعد توافر السلوك الأخلاقي مكوناً رئيساً في القيادة (Morgan, 1993: 203) أن السلوك الأخلاقي ضروري لنجاح الفرد كقائد في المنظمة، وأن النماذج المتعددة الفاعلية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة.

وأكد هاوس (2006: 342) بأن القائد الإداري ينبغي أن يوجه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية: الاحترام، العدالة والنزاهة، والعدالة، والأمانة والاحترام يتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشراً، وأن يضع القائد قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته، وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات.

أما بالنسبة للصدق، فإن القائد الأخلاقي بحاجة إلى أن يكون صادقاً إذ أن عدم الأمانة شكل من أشكال الكذب، وعدم الأمانة تجر العديد من النتائج المرفوضة، وأولها خلق عدم الثقة بالقائد. (جلاب، 2001)

ثانياً- ممارسات السلوك الأخلاقي: أشار ديفت (Daft, 2004: 380) بأن العاملين يتعلموا القيم، والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوك القائد، ولذلك ينبغي على القائد أن يستخدم الرموز، والشعارات، والخطابات، ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع أكبر من الكلمات.

ثالثاً- تعزيز السلوك الأخلاقي: يمكن للمديرين تعزيز السلوك الأخلاقي كما يرى كريتنر وكينك (Kreitner & Kinicki, 2007) من خلال الآتي:

التصرف أخلاقياً: القائد الذي يمكن أن يكون أنموذجاً قوياً للدور هو الذي يكون سلوكه الفعلي ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي، ومراقبة العاملين ومعاقبة الذين يبتعدون عن السلوك الأخلاقي، كذلك تطوير مدونات أخلاقيات قيمة، وتوفير التدريب الأخلاقي، وتوفير نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.

الالتزام التنظيمي: يشتمل العرض للأدب النظري على الالتزام التنظيمي من حيث مفهومه، ونتائجه، والمرتكزات التي يقوم عليها، ومراحله وأنواعه.

ويعد الالتزام التنظيمي من المتغيرات الحديثة التي لاقت اهتماماً كبيراً من الباحثين، فهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفات العامل من حيث انتمائه للمؤسسة وولائه لها وبذل الجهد والوقت لإنجاحها، وهذه الأهمية لها أثر كبير في المؤسسات ونتائجها على مستوى الفرد وجماعة العمل والمؤسسة ذاتها. (أبو العلا، 2009)

وبوجه الالتزام التنظيمي سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، كما أنه يعكس الخصائص الداخلية للمنظمة ومدى استجابة العاملين للالتزام التنظيمي وتفاعلهم داخل البيئة المدرسية، وما تحققه هذه

العلاقة من رفع مستوى الإنتاجية لدى المعلمين في المدرسة، ويشير بوتر وسميث المشار إليه في العوفي (2005: 33). بأن الالتزام التنظيمي هو: "توجه يتسم بالفاعلية والايجابية نحو المنظمة".

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

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

#### أنواع الالتزام التنظيمي:

الالتزام المستمر: ويشير إلى رغبة العاملين للبقاء في العمل بالمنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل سيكون مكلفاً فكلما طالت خدمة العامل في المنظمة يصبح ترك العمل سبباً في فقدان الكثير مما استثمره في حياته الوظيفية. الالتزام العاطفي: وهو قوة رغبة العاملين في الاستمرار في العمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمتها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

الالتزام المعياري: الانتماء المعياري على أنه إحساس العاملين الأدبي بالبقاء (Hackett, 1992).

أهمية الالتزام التنظيمي: تعود هذه الأهمية لعدة أسباب منها:

- 1- أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكونوا الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.
- 2- أن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً به من قبل المنظمات (نعساني، 2001).
- 3- أنه يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها. (عبد الباقي، 2005).
- 4- يعتبر التزام الأفراد اتجاه المنظمات مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم (نعساني، 2001).

مع زيادة أعداد المدارس الخاصة وزيادة نسب الالتحاق فيها أصبحت قضايا التعليم الخاص ومشكلاته تتزايد وهي تختلف في طبيعتها عن مشكلات التعليم الحكومي، ولكون التعليم الخاص يتمتع باستقلالية وله مشرفون من وزارة التربية والتعليم، ومن قضاياها ما يتعلق بسياسات قبول الطلبة، واختيار المعلمين والظروف التي يعملون في ظلها، وفي علاقات المعلمين مع الإدارة وأصحاب المدارس، وتقييم الأداء التعليمي وتحديد الأجور وغيرها (الحري، 2007).

فمدخلات التعليم الخاص تتباين عن مدخلات التعليم الحكومي، حيث إن مالكي هذه المؤسسات تتباين جنسياتهم ودياناتهم وتطلعاتهم المستقبلية وأهدافهم من إنشاء هذه المؤسسات التعليمية، وهذا من شأنه التأثير في مخرجات هذه المؤسسات بحيث تكون أهدافهم وتطلعاتهم مؤطرة بالبعد القيمي لأصحاب هذه المدارس لذلك

فإن ضبط المشكلات في المدارس الخاصة يحتاج إلى آلية عمل تستند إلى نظام واضح في التعامل، وهذا يشتمل توضيح الأهداف وخطوات العمل وآلية التنفيذ (السويدي، 2009).

فأغلب المشكلات الحالية وأوضاع التسبب التي توجد في بعض المدارس الخاصة على علاقة بأسلوب المتابعة من قبل السلطة المشرفة والمتمثلة بوزارة التربية والتعليم، وإن أي خلل فيه قد يؤدي إلى حدوث فوضى وتسبب في هذه المدارس، وبالتالي تنعكس آثارها بشكل سلبي على مدخلاتها وعلى مستوى الأداء فيها وعلى نوعية وكفاءة مخرجاتها (Pisel, 2008).

فهناك فجوة في جوهر العلاقة بين وزارة التربية والتعليم وقطاع التعليم الخاص، فيما يتعلق بكثير من الأمور مثل الأقساط المدرسية، والتعامل مع المعلمين، والأبنية المدرسية والرقابة والإشراف على المدارس الخاصة (السويدي، 2009).

إن وزارة التربية والتعليم لا تتدخل في شؤون إدارة المدارس الخاصة، وإنما التدخل يكون فقط في تطبيق قوانين وأنظمة وزارة التربية والتعليم، فانتشار المدارس الخاصة وزيادة أعدادها جاء نتيجة لسهولة الحصول على ترخيص لافتتاح هذه المدارس علماً أن الوزارة لا يمكنها أن تعرف الدافع الحقيقي من وراء افتتاح أي مدرسة خاصة، هل هو الإيمان الحقيقي (Bryson, J. and M. 2004).

فالتعليم في المدارس الخاصة يمكن أن تكون له نتائج تربوية عالية، ويساهم في توفير فرص حياة أفضل لو بني على أساس مسلمات تربوية أصيلة، فالتعليم الخاص يمكن أن تكون له تأثيرات إيجابية كثيرة كما يبينها لورنس على النحو: التنوع في متطلبات التنمية، والتعليم الخاص يقوم بتغطية الحاجة الأساسية في المناطق التي لا تغطيها المدارس الحكومية بشكل مناسب، والتعليم الخاص يقلل من ميزانية الدولة المخصصة للتعليم (Lawrence, 2005).

#### الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الأخلاقية:

أجرى الشريف والنتج (2011) دراسة هدفت إلى الكشف عن تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، وتم استخدام أداتين لجمع البيانات، الأولى لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، والثانية لقياس درجة تمكين المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة، وكان من نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية متوسطة، وكان هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، وبين التمكين الإداري.

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

وقامت أبو علبة (2015) بدراسة لتتعرف إلى درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مستعينة باستبانة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (336) معلماً ومعلمة تم اختيارهم

بطريقة عشوائية من مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، ومن أهم نتائج الدراسة التي جاءت أن درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظة غزة كانت عالية.

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

أجرت العنزي (2016) دراسة هدفت للتعرف إلى تصورات المعلمين نحو درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت، والكشف عما إذا كانت هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، لملاءمته طبيعة الدراسة الحالية، واتخذت الاستبانة أداة لها، وتم تطبيقها على عينة تكونت من 702 معلم/ معلمة من معلمين المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بدولة الكويت، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية العنقودية، موزعين على أربعة مناطق تعليمية مختلفة بدولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تصورات إيجابية لدى المعلمين تجاه مديري المدارس الحكومية أثناء ممارسة القيادة الأخلاقية وبدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور الدراسة تبعاً لمتغير النوع ولصالح الذكور، وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الخبرة الأقل من (5) سنوات، وتبعاً لمتغير المنطقة التعليمية حصلت منطقة الفروانية على أقل المتوسطات في جميع المحاور، وفي ضوء ذلك خرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها: حث المعلمين القدامى على الاندماج بمستجدات المهنة، وتدريب المديرات الإناث على التمثل بممارسة القيادة الأخلاقية مع العاملين بالمدرسة.

كما أجرى الطائي ومصباح (2018) دراسة هدفت للتعرف إلى العلاقة بين ممارسات القوة وسلوكيات القيادة الأخلاقية أجريت الدراسة في جامعة بغداد تم استخدام الاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة، على عينة قوامها 174 من أعضاء هيئة التدريس، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن ممارسات القوة وسلوكيات القيادة الأخلاقية يكون لها دور في توضيح حالة الغموض، وجاءت التوصيات والمقترحات بضرورة كشف القوة الشرعية وممارستها على التابعين ودرجة تأثيرها عليهم وهذا يكون من خلال ملاحظة الأعمال اليومية المباشرة من قبل العمداء ومدى ارتباطهم بقوة المنصب وتأثيره بحيث يكون الأداء مرتبطاً بالمنصب حتى وإن كان ضعيفاً.

#### الدراسات السابقة ذات الصلة بالالتزام التنظيمي:

أجرى حنون (2006) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى لعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدمت الاستبانة لمنهجية الدراسة، وكانت عينة الدراسة (340) موظفو موظفة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وجاءت دراسة الشنطي (2016) التي هدفت إلى تعرف مستوى الالتزام التنظيمي والكشف عن النمط القيادي السائد بالوزارات الفلسطينية، ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة، وتكونت عينة الدراسة (356) موظفاً، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد خلصت الدراسة إلى أن اتجاهات الباحثين حول مستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة.

### التعليق على الدراسات السابقة:

اختلفت دراسة أبو علبة (2015) مع الدراسة الحالية فقد توصلت دراسة أبو علبة أن واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري التعليم الاساسي جاء عاليا بينما الدراسة الحالية جاءت متوسطة، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع كل من دراسة الشريفي والتتح (2012) ودراسة العرايضة (2012) حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية والسلوك التنظيمي جاء متوسطا. كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كل من درادكة والمطيري (2017) ودراسة العنزي (2016) حيث توصلت دراسة درادكة والمطيري إلى أن جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الطائف عالية جدا، كما أكدت دراسة العنزي على وجود تصورات ايجابية لدى المعلمين تجاه مديري المدارس الحكومية أثناء ممارسة القيادة الأخلاقية وبدرجة كبيرة. كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة حنون (2006) حيث توصلت الدراسة إلى وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وقد اتفقت مع دراسة الشنطي (2016) حيث خلصت الدراسة إلى أن اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية.

### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف العام وهو درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة، واختلفت عن الدراسات السابقة في عينة الدراسة والحدود الزمنية وبعض مستويات نتائج الدراسة، وما يميز الدراسة الحالية أنها تهدف التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة ممارسة الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في المنهج المستخدم.

### مشكلة الدراسة :

تعد القيادة الأخلاقية من الضروريات الأساسية في الإدارة المدرسية، وتنعكس اثارها الايجابية على العملية التربوية وعلى مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، والعلاقات الاجتماعية داخل المدرسة، فالمدرسة هي الجهة المسؤولة عن تحقيق الأهداف وتنمية وإعداد الطلاب، وتقع مهمة نجاحها في أداء رسالتها على العنصر البشري (معلمين ومديرين)، ولأن المدير هو القائد عليه أن يتمتع بأخلاقيات المهنة كي يجعل العاملين يساهمون معه في تحقيق الأهداف كونه مصدر ثقة لديهم (درادكة والمطيري، 2017) ولأن مدير المدرسة هو المسؤول الأول والمشرف على جميع شؤونها التربوية والاجتماعية والادارية والتعليمية، فقد زادت وتشعبت مهماته، فقد أصبح من الضروري أن يرسخ القيم الأخلاقية في نفوس العاملين، وأن يحتكم إلى الشريعة الاسلامية، واجتناب ما هو مغل بشرف المهنة، ويراعي قواعد الآداب والاحترام في جميع مجالات العمل ومع جميع العاملين، وينثي الطلاب في بيئة صحية آمنة تضمن أن يكون هذا الجيل وهذه المخرجات تعود بالنفع والفائدة على أنفسهم وعلى مجتمعهم.

أكدت بعض الدراسات السابقة من خلال توصياتها كدراسة الشريفي والتتح (2011)، ودراسة العرايضة (2012)، أن ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بمستويات متوسطة، لها انعكاس ايجابي على سلوك المعلمين، كما

أكدت دراسة العنزي (2016) على وجود تصورات إيجابية لدى المعلمين تجاه مديري المدارس الحكومية أثناء ممارسة القيادة الأخلاقية وبدرجة كبيرة، ودراسة أبو علبه (2015) والتي أكدت أن تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظة غزة كانت عالية. ومن خلال عمل الباحثة كمديرة مدرسة خاصة في مدينة عمان فقد لفت انتباهها أنه يوجد عدد من المؤشرات الدالة على قصور في ممارسة القيادة الأخلاقية رغم أهميتها وانعكاسها الإيجابي على سلوكيات المعلمين والتزامهم التنظيمي، وذلك لأن المدراء لا يولونها اهتماماً كبيراً، مما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي: ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم؟

#### أسئلة الدراسة:

- 1- ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان؟
- 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المعلمين في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

#### أهداف الدراسة:

- 1- تحديد درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين.
- 2- تحديد درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم.
- 3- فحص مدى وجود علاقة ارتباطية دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان.
- 4- التأكد من مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المعلمين في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

#### أهمية الدراسة:

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

#### الأهمية النظرية للدراسة:

- 1- توفر أدباً نظرياً وأداة يمكن توظيفه لإجراء دراسات أخرى تتناول متغيرات أخرى غير تلك التي تناولتها الباحثة.
- 2- قد تسهم هذه الدراسة في زيادة الوعي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بمبادئ وأسس القيادة الأخلاقية وطريقة تطبيقها في المدارس بفاعلية وكفاءة.

### الأهمية التطبيقية للدراسة:

- 1- ستفيد هذه الدراسة التربويين في اتساع مدى المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة الأردنية (عمّان)، بأهمية ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والسلوك الناتج عن هذه الممارسات.
- 2- تحسين أداء مديري المدارس في قطاع الإدارة التربوية.
- 3- وضع أسس ومعايير فعالة لاختيار مديري المدارس من قبل وزارة التربية والتعليم.

### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

- الموضوعية: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.
- البشرية: المعلمون والمعلمات في المدارس الثانوية الخاصة.
- المكانية: محافظة العاصمة الأردنية (عمّان).
- الزمانية: الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2017/2018.

### مصطلحات الدراسة:

القيادة الأخلاقية: عرف براون وتريفينو المشار إليهما في الشريفي والتنج (2011:145) القيادة الأخلاقية بأنها: "السلوك المناسب الذي يظهره الفرد من خلال نشاطاته وعلاقاته البين شخصية، وتعزيز هذا السلوك لدى الأتباع عن طريق عمليات الاتصال ذي الاتجاهين، والتعزيز واتخاذ القرار".  
وتعرّف إجرائياً بأنها: الدرجة التي حصل عليها مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من خلال استجابة المعلمين على فقرات الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة.  
الالتزام التنظيمي: ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، والتي يترتب عليها اتفاق متبادل يبقى بقاء العلاقة التعاقدية المثمرة (الصرفي، 2005).  
ويعرّف إجرائياً: شعور المعلمين بالانتماء والالتزام وتحمل المسؤولية والرغبة بالعمل في المدرسة من أجل تحقيق أهدافها، ويقاس من خلال استجابات المعلمين على فقرات الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة المستخدم:

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

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات بالمدارس الثانوية الخاصة للعام الدراسي (2017-2018) إذ بلغ عددهم 10500 في محافظة العاصمة عمان، وتم اختيار عينة طبقية منتظمة شملت معلمي ومعلمات

المدارس الثانوية الخاصة وفق الإحصائية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2017-2018). (وزارة التربية والتعليم، المملكة الأردنية الهاشمية، 2017) والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة لمعلمي ومعلمات المدارس الخاصة ضمن المديرية التابعة للعاصمة عمان

للعام الدراسي 2017-2018

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

عينة الدراسة

تم اختيار أربع مديريات للتربية والتعليم بالطريقة العنقودية العشوائية في العاصمة عمان من مجموع سبع مديريات بالطريقة الطباقية المنتظمة وهي: مديرية تربية عمان الثانية/ لواء الجامعة، مديرية لواء القويسمة، مديرية لواء ناعور، مديرية وادي السير كما هو مبين بالجدول (2) وقد بلغ عدد أفراد العينة (370) من (معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة).

جدول (2) توزيع عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة من مديريات التربية والتعليم في

العاصمة عمان.

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

جدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها

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

## أداتا الدراسة

بناء على هدف الدراسة فقد تم إعداد استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وذلك بالرجوع للأدب النظري المتعلق بالقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي ومجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة التي تم الاستفادة منه الدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية دراسة الشريفي والتنح (2011)، ودراسة العرايضة (2012)، وفي ما يلي وصف لأداتا الدراسة:

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (59) فقرة موزعة على ستة مجالات (ملحق رقم 3) وقد أعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزن متدرج وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي، وكانت أبدال الإجابة هي (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وقد أعطي البديل (مرتفعة جداً) خمس درجات، والبديل (مرتفعة) أربع درجات، والبديل (متوسطة) ثلاث درجات، والبديل (منخفضة) درجتين، والبديل (منخفضة جداً) درجة واحدة.

## صدق أداتا الدراسة

للتحقق من صدق أداتا الدراسة تم إيجاد الصدق الظاهري، إذ تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين (10) محكماً من ذوي الاختصاص والخبرة في العلوم التربوية في عدد من الجامعات الأردنية، وذلك للحكم على مدى انتماء الفقرات التي تم تحديدها، ومدى صلاحية الفقرات، وهل هي بحاجة إلى تعديل والتعديل المقترح يبين الاستبانة قبل التعديل، وتم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة 80% فأكثر من المحكمين يوضح الاستبانة بصورتها النهائية.

## ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة بحساب الثبات للأداة بطريقتين، وعلى النحو الآتي:  
الطريقة الأولى: طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، إذ تم تطبيق الاستبانة على (20) من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة من خارج عينة الدراسة، وإعادة تطبيقها عليهم بعد مضي أسبوعين وبعد ذلك تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين.

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

## جدول (4) قيم معاملات الثبات وقيم الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

الرقم	المجال	كرونباخ ألفا	معامل بيرسون
1	الصفات الشخصية الأخلاقية	0.80	0.76
2	الصفات الإدارية الأخلاقية	0.80	0.73
3	العلاقات الإنسانية	0.84	0.79
	الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية		0.82
1	الالتزام الاتجاعي	0.87	0.82
2	الالتزام الاستمراري	0.81	0.81
3	المسؤولية اتجاه المدرسة	0.86	0.79
	الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي		0.88

#### إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- تطوير أدوات الدراسة
- تحديد مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع العاملين في المدارس الثانوية الخاصة بالعاصمة عمان، واختيار عينة الدراسة.
- إيجاد صدق الأدوات وثباتهما.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى مديرية التربية والتعليم لإجراء هذه الدراسة.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم موجه إلى المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان.
- تطبيق الاستبانة على العينة التي تم تحديدها، إذ تم توزيع (450) استبانة، حصلت الباحثة على (400) وتم استبعاد (30) كونها ناقصة فأصبح المجموع (370).
- تحليل البيانات إحصائياً.
- عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها في الفصل الخامس.
- تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على ما سيتم التوصل إليه من نتائج.

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

وبذلك تكون درجة ممارسة القيادة الأخلاقية على النحو التالي:

المستوى المنخفض: من (1.00 – 2.33)

المستوى المتوسط: من (2.34 – 3.67)

المستوى المرتفع: من (3.68 – 5.00)

#### 4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

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

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

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

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

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

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.24) وانحراف معياري (0.52)، وجاءت المجالات جميعها في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.40 - 3.10)، وجاء في الرتبة الأولى " مجال الصفات الشخصية الأخلاقية "، بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الثانية " مجال العلاقات الإنسانية " بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.59) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الأخيرة " مجال الصفات الإدارية الأخلاقية " بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة متوسطة.

أشارت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة ويمكن تبرير ذلك بسبب قلة وعي مديري المدارس لمفهوم القيادة الأخلاقية وكيفية ممارستها في بيئة العمل، وتخوفهم من ممارسة هذا النوع من القيادة الذي يمكن أن يكون أقرب إلى التسيبية، كذلك يعزى السبب إلى قلة الدورات التأهيلية والورش التدريبية التي يخضع لها مديري المدارس قبل الخدمة والدورات الإنعاشية أثناء الخدمة، ويمكن أن يكون السبب أيضاً عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وكذلك تقصير وزارة التربية والتعليم في إعداد كادر المدراء، ويمكن السبب في وجود الوساطة والمحسوبية في التعيين، وكل ذلك أرجح السبب إلى الحرفية في النظام والتعليمات والتطبيق أرض الواقع، مثل التركيز على المؤهل العلمي للتعيين وإهمال شخصية المدير.

وقد اتفقت الدراسة مع دراسة الشريفي والتنح (2011)، حيث كانت درجة ممارسة القيادة الأخلاقية متوسطة، ودراسة العرايضة (2012). ودراسة أبو علبة (2015)، ودراسة درادكة والمطيري (2017) حيث جاءت النتائج مرتفعة جداً.

• مجال الصفات الشخصية الأخلاقية

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

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة لفقرات مجال الصفات الشخصية الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
7	يخصص الوقت الكافي للاستماع لآراء المعلمين.	3.68	1.24	1	مرتفعة
1	يطبق المدير العدالة على جميع المعلمين.	3.53	1.13	2	متوسطة
8	يحترم شخصية كل معلم.	3.52	1.32	3	متوسطة
6	يحفظ على أسرار المعلمين.	3.50	1.34	4	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
2	يطبق المنظومة الأخلاقية الشخصية في تعامله مع المعلمين.	3.47	1.19	5	متوسطة
5	يمد يد العون للمعلمين.	3.47	1.42	5	متوسطة
3	يتحرى الصدق في تعامله مع المعلمين.	3.40	1.14	7	متوسطة
9	يفي بوعوده للمعلمين.	3.35	1.28	8	متوسطة
4	يراعي الظروف الإنسانية عند المعلمين.	13.2	1.32	9	متوسطة
11	يتقبل نقد الآخرين برحابة صدر.	193.	1.41	10	متوسطة
10	يتواضع في تعامله مع المعلمين.	3.08	1.38	11	متوسطة
	الدرجة الكلية للصفات الشخصية الأخلاقية	3.40	0.76		متوسطة

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

#### ● مجال العلاقات الإنسانية

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

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
33	يحرص أن يكون أسوة حسنة للمعلمين.	3.39	1.43	1	متوسطة
27	يتمتع بثقة عالية من المعلمين.	3.36	1.30	2	متوسطة
32	يعطي انطباعاً إيجابياً للمسؤولين عن العاملين معه.	3.36	1.42	2	متوسطة
35	يبذل جهداً كبيراً لتحسين أوضاع المعلمين.	3.35	1.42	4	متوسطة
36	يهتم بالحاجات الإنسانية لدى المعلمين.	3.33	1.43	5	متوسطة
34	ينسب النجاح الذي تحققه المدرسة إلى العاملين معه كافة.	3.27	1.47	6	متوسطة
28	يتصرف بالمرونة في تعامله مع الآخرين.	3.23	1.30	7	متوسطة
26	يشارك المعلمين مناسباتهم الاجتماعية خارج المدرسة وداخلها.	3.19	1.24	8	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
31	يحب للمعلمين مثلما يحب لنفسه.	3.13	1.39	9	متوسطة
29	يتصف بالنزاهة في تعامله اليومي مع الآخرين.	3.12	1.48	10	متوسطة
30	يتصف بالهدوء في تعامله مع الآخرين.	2.99	1.35	11	متوسطة
	الدرجة الكلية للعلاقات الإنسانية	3.25	0.59		متوسطة

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة لفقرات مجال العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.25) وانحراف معياري (0.59)، وجاءت الفقرات جميعها في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.99-3.39)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (33) التي تنص على "يحرص أن يكون أسوة حسنة للمعلمين"، بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.43) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرتان (27) التي تنص على "يتمتع بثقة عالية من المعلمين" و(32) التي تنص على "يعطي انطباعاً إيجابياً للمسؤولين عن العاملين معه"، بمتوسط حسابي (3.36) وانحرافين معياريين (1.30) و(1.42) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (29) التي تنص على "يتصف بالنزاهة في تعامله اليومي مع الآخرين" بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.48)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (30) التي تنص على "يتصف بالهدوء في تعامله مع الآخرين" بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (1.35) وبدرجة متوسطة.

#### • مجال الصفات الإدارية الأخلاقية

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

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
18	يوضح مهمات كل معلم.	3.31	1.29	1	متوسطة
12	يركز على قيم القيادة وأخلاقياتها في عمله.	3.25	1.26	2	متوسطة
19	يوضح أولويات العمل للمعلمين بشكل واضح.	3.22	1.30	3	متوسطة
17	يتحمل مسؤولية قراراته.	3.16	1.35	4	متوسطة
23	يحاسب المقصرين بعد التأكد من تقصيرهم.	3.13	1.43	5	متوسطة
16	يسعى لتحقيق رسالة المدرسة من خلال التزامه بالمبادئ الأخلاقية.	3.10	1.30	6	متوسطة
14	يسهل أمور سير العمل للمعلمين.	3.09	1.31	7	متوسطة
20	يحدد مسؤولية كل معلم بشكل مباشر.	3.09	1.35	7	متوسطة
15	يشعر المعلمين بالاستقرار الوظيفي.	3.07	1.26	9	متوسطة
13	يحفز المعلمين على أداء العمل بدقة وإتقان.	3.01	1.48	10	متوسطة
24	يستخدم الأسلوب الديمقراطي في إدارة شؤون المدرسة.	3.01	1.35	10	متوسطة
21	يلتزم الموضوعية عند تقييمه للآخرين.	2.98	1.30	12	متوسطة
22	يتفقد المعلمين ويظمن عليهم أثناء ساعات العمل.	2.98	1.35	12	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
25	يحافظ على أسرار العمل الإداري.	2.94	1.28	14	متوسطة
	الدرجة الكلية للصفات الإدارية الأخلاقية	3.10	0.73		متوسطة

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

• السؤال الثاني: ما درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (9) ذلك.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

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

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.27) وانحراف معياري (0.58)، وجاءت المجالات جميعها في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.01 - 3.46)، وجاء في الرتبة الأولى " مجال المسؤولية اتجاه المدرسة "، بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الثانية " مجال الالتزام الاتجاهي " بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الأخيرة " مجال الالتزام الاستمراري " بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة متوسطة.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة جاءت متوسطة، ويعزى ذلك كون مدرء المدارس الثانوية الخاصة يمارسون القيادة الأخلاقية، فهناك علاقة طردية بين ممارسة القيادة الأخلاقية وبين درجة الالتزام التنظيمي حيث أن ممارسة هذا النوع من القيادة يوفر الراحة النفسية للمعلمين والمعلمات ويزيد من ولائهم وانتمائهم للبيئة الداخلية مما يزيد من درجة التزامهم التنظيمي، ومن المحتمل

أن يكون السبب في درجة الالتزام التنظيمي هي الآثار الناتجة عن ممارسة القيادة الأخلاقية وما يترتب عليها من غرس للقيم والأخلاق والمبادئ الإيجابية وردع المعلمين والمعلمات عن التصرفات غير الأخلاقية أو سلبية أو تصرفات منافية لما جاءت به مبادئ القيادة الأخلاقية.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الشنطي (2016) حيث كانت نتائج دراسته تؤكد على أن درجة الالتزام الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، وقد اختلفت الدراسة مع حنونة (2006) حيث جاءت بدرجة مرتفعة.

#### • مجال المسؤولية اتجاه المدرسة

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

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

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات مجال المسؤولية اتجاه المدرسة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.46) وانحراف معياري (0.70)، وجاءت الفقرات جميعها في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.62-3.10)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (17) التي تنص على "أهتم بالحصول على المعلومات ذات الفائدة للمدرسة"، بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.37) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (20) التي تنص على "أقوم بأداء الجزء الأكبر من مهماته الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة المدير"، بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.32) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (22) التي تنص على "أحافظ على أوقات العمل والإنجاز لتحقيق الأهداف" بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.22)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (21) التي تنص على "أحافظ على سمعة ومستقبل المدرسة لدى التي أعمل بها" بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (1.38) وبدرجة متوسطة.

• مجال الالتزام الاتجاهي

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

تنازلياً

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

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات مجال الالتزام الاتجاهي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.29) وانحراف معياري (0.82)، وجاءت الفقرات جميعها في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.87- 3.41)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "استمتع بالحديث عن عملي مع زملائي خارج المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.37) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (2) التي تنص على "أشعر بالفخر كوني أحد الأفراد العاملين في المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.47) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (7) التي تنص على "ثقتي كبيرة بأغلب المعلمين في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.43)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (8) التي تنص على "تستحق مدرستي الولاء من قبل المعلمين فيها" بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.58) وبدرجة متوسطة.

• مجال الالتزام الاستمراري

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

تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الالتزام
15	أعترف في استمرار العلاقات التي قامت بيبي وبين زملائي في العمل.	3.35	1.34	1	متوسطة

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

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات مجال الالتزام الاستمراري كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.01) وانحراف معياري (0.81)، وجاءت الفقرات جميعها في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.85- 3.35)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (15) التي تنص على "أعز في استمرار العلاقات التي قامت بيني وبين زملائي في العمل"، بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.34) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (14) التي تنص على "وجودي على رأس عملي حالياً يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي"، بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.36) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (11) التي تنص على "أتطلع للحصول على ترقية وظيفية في مدرستي" بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (1.64)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على "أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت فرص بديلة لي" بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (1.49) وبدرجة متوسطة.

• السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين درجة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (13) يبين هذه النتائج.

الجدول (13) معامل الارتباط بين درجة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المجال	معامل الارتباط	الالتزام الاتجائي	الالتزام الاستمراري	المسؤولية اتجاه المدرسة	الالتزام التنظيمي
الصفات الشخصية الأخلاقية	0.487**	0.336**	0.420**	0.689**	
الصفات الإدارية الأخلاقية	0.460**	0.342**	0.445**	0.712**	
العلاقات الإنسانية	0.264**	0.287**	0.340**	0.502**	
القيادة الأخلاقية	0.559**	0.435**	0.546**	0.868**	

\*\* الارتباط دال احصائياً عند مستوى (0.01)

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

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

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

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الاتي:

#### 1- متغير الجنس:

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

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الصفات الشخصية الأخلاقية	ذكر	103	3.44	0.81	0.663	0.508
	انثى	267	3.38	0.75		
الصفات الإدارية الأخلاقية	ذكر	103	3.05	0.75	-0.735	0.463
	انثى	267	3.11	0.73		
العلاقات الإنسانية	ذكر	103	3.15	0.69	-1.943	60.05
	انثى	267	3.28	0.54		
القيادة الأخلاقية	ذكر	103	3.20	0.59	-0.769	0.442
	انثى	267	3.25	0.50		

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

جميع مجالات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة إذ بلغت بين (1.943 - 0.663) وبمستوى دلالة بين (0.056-0.508). أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس وقد يكون السبب أن القائد الأخلاقي يحتمل أن يكون ذكر أو أنثى فهذه قيم فطرية ومكتسبة تختزن داخل الفرد وترجم سلوكه من خلال المواقف اليومية.

## 2- متغير الخبرة

الجدول (15) اختبار شففيه للمقارنات البعدية لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط	10سنوات فأكثر	من 5-9 سنوات	أقل من 5 سنوات
مجال العلاقات الإنسانية	أقل من 5 سنوات	3.03	3.29	3.28	3.03
	5 سنوات-9 سنوات	3.28	-	-	*0.25
	10سنوات فأكثر	3.29	-	0.01	0.26*
الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية	الخبرة	المتوسط	10سنوات فأكثر	5-9 سنوات	أقل من 5 سنوات
	أقل من 5سنوات	3.06	-	-	-
	من 5-9 سنوات	3.25	-	-	*0.19
	10سنوات فأكثر	3.28	-	0.03	*0.22

الفرق دال احصائياً

يلاحظ من الجدول (15) أن الفرق في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة تبعاً لمتغير الخبرة، كان لصالح فئتي (10 سنوات فأكثر، 5 سنوات-9 سنوات) عند مقارنتهما مع فئة أقل من 5 سنوات.

## 3- متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (16) ذلك. الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الصفات الشخصية الأخلاقية	بكالوريوس فأقل	255	3.40	0.76	-.164	.870
	دراسات عليا	115	3.41	0.78		
الصفات الإدارية الأخلاقية	بكالوريوس فأقل	255	3.09	0.73	-.383	.702
	دراسات عليا	115	3.12	0.74		

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
العلاقات الإنسانية	بكالوريوس فأقل	255	3.27	0.59	.966	.335
	دراسات عليا	115	3.20	0.59		
القيادة الأخلاقية	بكالوريوس فأقل	255	3.24	0.53	.050	.960
	دراسات عليا	115	3.23	0.51		

تشير النتائج في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة. تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.050) وبمستوى دلالة (0.960) وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع مجالات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة إذ بلغت بين (0.966-0.164) وبمستوى دلالة بين (0.335-0.870). وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وقد يبرر ذلك إلى أن المدير الذي يتحلّى بالصفات القيادية الأخلاقية والتي اكتسبها من خلال المواقف اليومية أو كانت فطرية، نشأت وتطورت خلال مراحل حياته لم ترتبط بالمؤهل العلمي أو الدرجة العلمية التي حصل عليها، وهنا أكد بأن الخبرة هي نقطة ارتكاز وفاعلة أكثر من المؤهل العلمي الذي هو مكمل أو هو شرط تعيين.

### التوصيات والمقترحات

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

### قائمة المراجع

- أولاً- المراجع بالعربية:
- أبو العلا، محمود صلاح الدين (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء، دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- أبو علبة، نور (2015). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.
- الحريري، 2007 رافدة، التخطيط الاستراتيجي في المنظومة الأردنية: وموزعون 1 المدرسية ط دار الفكر ناشرون.
- السويدي، 2009 عيسى، سمات المدارس الخاصة المنافسة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الأول لأصحاب المدارس الخاصة، (متميز 23. رؤية معاصرة لأداء الأردن 24 أيار: فندق الرويال.
- جلاب، إحسان دهش (2001). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حنونة، سامي حماد (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.
- الخضيرات، أمينة (2012). مستوى القيادة الإيمانية لدى القيادات المدرسية وعلاقته بدرجة الالتزام التنظيمي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- درادكة، أمجد والمطيري، هدى (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. المجلة الأردنية للعلوم التربوية. 13 (2)، 223-237.
- السعود، راتب وبطاح، احمد (1996). مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بالاخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الاردنية، 3 (2)، 23-40.
- السلمي، علي (2008). العلوم السلوكية في التطبيق الاداري. جمهورية مصر العربية، القاهرة: دار المعارف.
- الشريفي، عباس عبد مهدي والتتح، منال محمود (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 20 (3)، 122-140.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن (2016). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير. (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- الصرفي، محمد (2005). السلوك التنظيمي. القاهرة: مؤسسة مورش للنشر.
- الطائي، علي حسون ومصباح محسن رشيد (2018). العلاقة بين ممارسات القوة وسلوكيات القيادة الاخلاقية (بحث ميداني جامعة بغداد) بغداد.
- عابدين، محمد عبدالقادر (2011) الادارة المدرسية الحديثة. عمان: دار النشر للشروق والتوزيع.
- عبدالباقي، صلاح الدين (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- العتيبي، أحمد تركي (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- العرايضة، رائدة هاني (2012). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- العميان، محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العنزي، خيرية (2016). تصورات المعلمين نحو درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية الثانوية بدولة الكويت. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الكويت، الكويت.

- العوفي، محمد بن غالب (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الغامدي، حمدان أحمد (2002). ميثاق مقترح لأخلاقيات مهنة التعليم في دول الخليج العربي. مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- نعيسان، عبد المحسن (2001). اثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة. رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة عين شمس، القاهرة.
- هاوس، بيتريج. نورث(2006). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق. ترجمة: محمد بن معاذ المعيوف، الرياض: معهد الإدارة العامة.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Bryson, J. and M. 2004. Strategic Planning for Public and Non – Profit Organization: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. (Revised Edition) Son Francisco: Jossey – Bass Publishers.
- Daft, R. (2004). Organization Theory and Design, south – western Thomson, 8th ed, ohio, VSA.
- Hackett, R.D. Bycio, p. Hausdorf, p. (1992). Further Assessment Of Three. Component model of organizational commitment. Academy of management: best papers proceeding.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). Organizational Behavior. (7th Edition). Boston, MA: McGraw – Hill Irwin
- Lawrence, Di. B. 2005. Educational Polarization in Brisbane Last Advantaged and the Myth of Choice. The Australian Educational Researcher. 32 (3) .(63-82.
- Morgan, Ronald B, (1993). Self – Andco – Werker perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary, Academy of Management Journal, 36, 200 – 214.
- Pisel, K. P. 2008. A Strategic Planning Process Model for Distance Education. Online Journal of Distance Learning-Administration, Vol XI, No II. University of West Georgia, Distance Education Center.