

## ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظه المخواة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين

فهد محمد سعيد الزهراني<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية.

بريد الكتروني: [almaghni@gmail.com](mailto:almaghni@gmail.com)

HNSJ, 2025, 6(1); <https://doi.org/10.53796/hnsj61/9>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: [arsri.org/10000/61/9](http://arsri.org/10000/61/9)

تاريخ النشر: 2025/01/01م

تاريخ القبول: 2024/12/15م

تاريخ الاستقبال: 2024/12/07م

### المستخلص

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة المخواة من وجهة نظر معلمهم، والكشف عن درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين، ومعرفة العلاقة بينهما، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي تبعاً للمتغيرات التالية ( المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص).  
منهج الدراسة وأدواتها: استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم بناء استبانة مكونة من محورين: المحور الأول للكشف عن القيادة الأخلاقية، والمحور الثاني للكشف عن الالتزام.  
مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظه المخواة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1436/1437هـ، حيث بلغ عددهم (319) معلماً، وتم اختيار (250) معلماً كعينة عشوائية > نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:  
أن درجة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المخواة كانت عالية، حيث كانت على ترتيبها: الانضباط الذاتي، والعدالة والأمانة، والجدارة بالثقة، ثم الالتزام بالمسؤولية، وكانت جميع المجالات بدرجة عالية.  
أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في محافظة المخواة كان بدرجة عالية، وجاءت مجالاته بدرجة عالية على ترتيبها: الالتزام الشعوري، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر.  
وجود علاقة ارتباطية بين درجات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس و درجاتهم في الالتزام التنظيمي كما يراها معلمهم بلغت (0.79).  
أبرز التوصيات: ضرورة العمل على الاستمرارية بممارسة القيادة الأخلاقية والتأكيد على أهميتها في تحقيق الالتزام التنظيمي العالية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الالتزام التنظيمي، المدارس الثانوية.

## RESEARCH TITLE

**THE PRACTICE OF SECONDARY SCHOOL LEADERS MAKHWAH PROVINCE OF MORAL LEADERSHIP AND ITS RELATIONSHIP WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF TEACHERS PERSPECTIVE****Fahad Al-Zahrani<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Umm Al-Qura University, College of Education, Department of Educational Administration and Planning, Kingdom of Saudi Arabia.

Email: almaghni@gmail.com

**Received at 07/11/2024**

**Accepted at 15/12/2024**

**Published at 01/01/2025**

**Abstract**

**Objectives of the study:** The study aimed to detect the degree of moral leadership among secondary school leaders in Makhwah province from the standpoint of their teachers, the detection of the degree of organizational commitment of teachers, and to know the relationship between them, and the disclosure of the significance of statistical differences between the mean study sample responses to the degree of moral leadership and regulatory compliance according to the following variables (educational qualification, years of experience, specialization).

**The Methpology and tools:** The researcher used the descriptive approach Correlative, Aquestionnaire Was building a composed of two axes: the first axis for the detection of moral leadership, the second axis for the detection of regulatory commitment.

**The study population:** The study population consisted of all secondary school teachers Makhwah province in the second semester of the academic year 1436/1437 AH, where numbered (319) teachers, were selected (250) teachers random sample.

**Results of the study:** The study reached the following conclusions:

The degree of moral leadership among secondary school principals in Makhwah province was high, as was arranged: self-discipline, justice, honesty and trustworthiness, and commitment to responsibility and all dimensions of a high degree.

The organizational commitment of teachers in the province Makhwah level was highly dimensions and came highly ranked on: emotional commitment, and normative commitment, continuous commitment.

The presence of correlation between the degree of moral leadership for school administrators and their grades in regulatory compliance as seen by their teachers was (0.79)

**the key recommendations:** the need to work on Continuation exercise moral leadership and emphasize its importance in achieving high organizational commitment.

**Key Words:** moral leadership, organizational commitment, secondary schools

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## مقدمة:

يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظم الإنتاجية، وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة ورسم معالمها المستقبلية، فالمؤسسات تتميز بما لديها من عناصر بشرية تدفع بالمؤسسة للحاق بركب التقدم والتنمية في عالم يتميز بسرعة الإيقاع، ولطالما كان التعليم من أهم المؤسسات الإنتاجية، التي تُعنى بصناعة الإنسان وإنتاج معرفته ورفقيه وتحضره، وإعداده إعداداً سليماً للمستقبل، إلا أن التعليم، كغيره من المؤسسات، محكوم بشبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية الناجمة عن تفاعل العناصر البشرية فيما بينها، تلك التفاعلات إما أن تعزز روح المحبة والتعاون والاحترام والتقدير بين القائد وتابعيه، أو تشعل فتيل الخلافات، تحكّمها أخلاقيات وقيم تتبناها القيادة وتنتهجها في إدارة المؤسسة التعليمية.

وللقادة أهمية بالغة في الإدارة والتنظيم بأي موقف إنساني، وليس أدل على ذلك من قوله، صلى الله عليه وسلم: ( إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم) (النووي، 2005م، ص 351) فإذا كان هذا في موقف عارض غير مستقر؛ فكيف بالتنظيمات الدائمة للناس .

فالقائد إذن هو الموجه وهو المحرك لمن معه من الأتباع باتجاه الهدف المنشود، والمشجع لهم لاستثمار الإمكانيات المتاحة بما يحقق أعلى الإنجازات، ولا يصح هذا التأثير للقيادة ولا تظهر نتائجه إلا إذا كانت الأخلاق محور الارتكاز، والمتحكمة في ممارسات وسلوكيات القائد، ولنا في رسول الله، صلى الله عليه وسلم أسوة حسنة؛ فهو قائد الأمة، والمعلم الأول الذي قال عنه عز وجل (وإنك لعلى خلق عظيم) ( القلم:4) ، وقالت أم المؤمنين عائشة، رضي الله عنها، عندما سئلت عن خلقه، صلى الله عليه وسلم: (كان خلقه القرآن) (الألباني، 2001م، ص 234). وهذا يدل على أن الأخلاق هي تمام الإيمان وكماله، فهي منهج حياة متكامل مصدره العقيدة؛ ولذا قالت السيدة عائشة، رضي الله عنها: إن الرسول الكريم، صلى الله عليه وسلم، كان خلقه القرآن؛ أي يتمثل ما فيه من مبادئ أخلاقية فهو في حياته الشريفة تجسيد وتطبيق عملي للأخلاق في ديننا القويم .

وما زالت وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية تعمل على تطوير منظومتها التربوية وتحسين أدائها بما يؤهلها وأكثر فأكثر لتلبية طموحات المجتمع السعودي وتحقيق أهداف تنميته، وفي هذا الإطار أقدمت الوزارة منذ زمن بعيد على الاهتمام بمهنة التعليم من خلال المشاريع التطويرية للمعلم حيث وضعت خطة طموحة لمواصلة تحسين قدرتها على تحقيق المهمات الموكلة للمعلم، وتحسين الصورة التقليدية للأداء الوظيفي للمعلمين، ومواكبة المستجدات الداخلية والخارجية بنجاح وكفاءة، ولعل مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم خير شاهد على هذا، حيث تناول المشروع عدة مشاريع فرعية للتطوير (مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام، 2011م) .

ومن ناحية أخرى يجمع الباحثون على أن المعلم يمثل، بالنسبة للعملية التربوية المدرسية. أهم مدخلاتها حيث يعتبر محور العملية التعليمية، وحجر الزاوية الذي يستند عليه في نجاح رسالة المدرسة وتحقيقها لأهدافها (السعود، 2009م، ص 250). ولهذا يعد الالتزام التنظيمي استراتيجية مهمة وأساسية في مسيرة التغيير، والإصلاح في التعليم، باعتباره يمثل مظهراً من مظاهر السلوك الإنساني المعقد، والمشمتم على جميع أوجه النشاط (العقلي، والحركي، والانفعالي، والاجتماعي) الذي يقوم به الفرد من أجل التوافق والتكيف مع بيئته. (عابدين، 2010م، ص 203)

في ضوء ما تقدم ستحاول الدراسة الكشف عن درجة ممارسة قائد المدرسة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين

## مشكلة الدراسة

أكدت الدراسة السابقة على إعطاء المختصين والتربويين أهمية كبرى واهتماماً عظيماً لأسس العلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في التعامل مع المعلمين "و إنَّ العلاقات الإنسانية تلعب دوراً هاماً في إثارة الدوافع لتحقيق أعظم كفاية في

الأداء , تخفيف وطأة الآلية المفرطة في العمل والأساليب الروتينية التي تجعل العمل ثقيلًا ومملًا، كما أنها تساعد على ارتفاع الروح المعنوية التي تؤدي إلى زيادة وتحسين الأداء , بالتالي إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، ونتيجة لما لمسها وعاشه الباحث في المدارس معلماً ، فقد تولدت لديه قناعة بالتعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة الالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما .

وبناءً على ما سبق، تبلورت مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على درجة ممارسة قائد المدارس الثانوية بمحافظه المخوارة للقيادة الأخلاقية , ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين، والكشف عن العلاقة بينهما كما يراها المعلمون .

**أسئلة الدراسة :**

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظه المخوارة للقيادة الأخلاقية , وما علاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية :

س1: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظه المخوارة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم؟

س2: ما درجة الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظه المخوارة من وجهة نظرهم ؟

س3: هل توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية التي يمارسها قادة المدارس الثانوية بمحافظه المخوارة ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين؟

س4: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظه المخوارة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمتغيرات التالية ( المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، التخصص)؟

س5: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين لديهم تبعاً للمتغيرات التالية ( المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، التخصص) ؟

**أهداف الدراسة :**

هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

الكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظه المخوارة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم.

الكشف عن درجة الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظه المخوارة من وجهة نظرهم .

الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية التي يمارسها قادة المدارس الثانوية بمحافظه المخوارة ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظه المخوارة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمتغيرات التالية ( المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، الدورات التدريبية بمجال الإدارة المدرسية).

الكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم تبعاً للمتغيرات التالية ( المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة الدورات التدريبية بمجال الإدارة المدرسية).

**أهمية الدراسة :**

تتضح أهمية الدراسة من خلال جانبين هامين وهما:

أولاً: الأهمية النظرية:

يمكن أن تساهم الدراسة الحالية بالمعرفة التراكمية لموضوع القيادة الأخلاقية في تطبيقاتها على مدارس التعليم العام ، لكون أغلب المؤسسات تتجه بالوقت الحاضر إلى وضع ميثاق أخلاقي للنشاطات التي تقوم بها؛ لكونها تتناول موضوع



القيادة الأخلاقية ذات القدرة التأثيرية في حياة المؤسسات على اختلاف أنواعها ومجالاتها، والذي ظهر بشكل واضح في العصر الحالي عقيب انهيار العديد من المؤسسات الصناعية والإنتاجية قبيل ظهور الأزمة الاقتصادية العالمية عام 2008 التي أُرْجِعَ فيها سبب الانهيار لغياب القيادة الأخلاقية (حسانين، 2011م، ص 58) وبالتالي إذا كانت الأدبيات تضمنت القيادة الأخلاقية فيها فمن باب أولى أن يتم تأطير القيادة الأخلاقية نظرياً بالتربية والتعليم لكون الاخلاق والتربية وجهين لعملة واحدة ، حيث إن القيادة الأخلاقية بمدارس المرحلة الثانوية أمر بالغ الأهمية تعززه مكانة المرحلة وأهميتها ودورها الاستراتيجي في بناء الكوادر البشرية التي يعقد المجتمع عليها آماله وطموحاته.

ثانياً: الأهمية العملية

يمكن أن تستفيد من نتائج الدراسة الجهات التالية:

المسؤولون عن الإدارة المدرسية من حيث معرفة واقع القيادة الأخلاقية والدور الذي يقوم به قائد المدرسة بهذا المجال، وبالتالي وضع الخطط وتحديد الاحتياجات التدريبية بالجوانب التي تكشف الدراسة عن ضعفها أو لتعزيز الجوانب الإيجابية، من أجل الإرتقاء بالمدرسة ومنسوبيها: تربوياً، وتعليمياً ، وإدارياً.

قيادات المدارس الثانوية والمعلمون؛ حيث إن التطور والتقدم المطرد في شتى مجالات الحياة، ومنها المجال التربوي، يفرض على قائد المدرسة معرفة اخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومهنة التعليم من أجل تطوير الأداء وتعزيز التزام المعلمين تجاه مدرستهم . وهذا بحد ذاته يساهم في التنمية المهنية لمعلمي وقادة المدارس بالميدان.

المسؤولون عن إعداد المعلمين الجدد أثناء الخدمة من حيث وضع معايير محددة لقياس الالتزام التنظيمي للمعلم كعنصر مؤثر في العملية التربوية والتعليمية، من اجل ترغيب وتثبيت المعلمين بمهنة التدريس.

**حدود الدراسة :**

تحدد الدراسة الحالية بما يلي

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على معلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية للبنين بمحافظة المخواه .

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1437/1436 هـ

**مصطلحات الدراسة :**

1) القيادة Leadership : الظاهرة الإنسانية التي أجمع الباحثون والمنظرون على ضرورتها الحتمية في تنظيم وإدارة أي تجمع إنساني صغر أم كبر ، والقيادة في اللغة كما يبين (ابن منظور ، 2003م، ص 531) من (القوم) وهو نقيض السوق، فيقال: قاد الدابة من أمامها. وفي هذا إشارة إلى أن مكان القائد في مقدمة العمل؛ ليكون دليلاً ومرشداً لسلوك وتوجهات من حوله من الأفراد لإنجاز الأهداف المحددة. وبالاصطلاح فقد وردت تعريفات كثيرة للقيادة الأخلاقية، ارتبطت في جوانب أخلاقية عديدة ، حيث عرّفها براون وآخرون (Brown & Others, 2005, p:120) بأنها: إظهار القائد للسلوك المعياري المناسب من خلال الأنشطة التي يقوم بها، وبناء العلاقات وتدعيم هذا السلوك في الأتباع عن طريق التعزيز واتخاذ القرارات ، كما عرّفها مركز القيادة الأخلاقية ( Center For Ethical Leadership , 2014) بأنها: معرفة القائد لقيمه الأساسية، وشجاعته في العيش وفقاً لها في كل جوانب حياته خدمة للمصلحة العامة. والقيادة وفقاً لسيولا (Ciulla, 1995, p:12) "هي التأثير الذي يحدثه القائد بأي طريقة كانت لدفع الناس للعمل".

ويعرفها مورس (Morris, 2005, p98) أنها فن التأثير في الأشخاص، وتوجيههم بطريقة معينة تؤدي إلى كسب طاعتهم وولائهم وتعاونهم لتحقيق الهدف المنشود. ويعرفها باس Bass وفقاً (العجمي ، 2008م، ص 18) " بأنها: العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب ".

ويعرفها الباحث إجرائياً: كونها مجموعة من المكونات تتمثل في القائد والأتباع، والأهداف المشتركة، والظروف المحيطة

بالعمل. والقائد بكل مقوماته الشخصية والمعرفية والاجتماعية والثقافية وقدراته ومهاراته يعد العامل الحاسم في كفاءة وفعالية العملية القيادية بحيث ينظر إلى قائد المدرسة نظرة تبادلية بينه وبين أتباعه والقائم على الثقة والرؤية الواضحة والمبادئ الأخلاقية.

(2) القيادة الأخلاقية ( Ethical Leadership): يعرفها الطروانة (2012: 209) بأنها: "التأثير في المرؤوسين، وأبلغ أنواع التأثير الذي يحول فيه القائد قيم ومعتقدات الأتباع لتكون منسجمة مع ما ينادي به من مفاهيم وفكر أخلاقي". ويعرفها عابدين شعيبات، (حليبة، 2012: 337): "إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك لدى الأتباع". ويُعرفها هيفيتز Heifetz المشار إليه في (نورث هاوس، 2006م، ص 12) أنها استخدام القائد للسلطة لحشد الناس لمواجهة القضايا الملحة من خلال إيجاد بيئة مستقرة لهم تتوافر فيها الثقة والرعاية والتعاطف بما يشعرهم بالأمان للتعامل مع الصراعات المختلفة والمشاركة في اتخاذ القرارات حيالها ببسر وسهولة، في حين يراها جرين ليف Greenleaf بأنها القيادة الخادمة؛ حيث يصبح القائد خادماً لحاجات أتباعه ومساعداً لهم ليكونوا أكثر معرفة وحرية واستقلالاً. وتُعرف إجرائياً بأنها: (الدرجة التي يعطيها المستجيبون لممارسة قادة المدارس لمجالات القيادة الأخلاقية المحددة بفقرات استبيان الدراسة الحالية).

(3) الالتزام التنظيمي: أشار (الحراشنة والبشاشة، 2006م، ص 11) بأن من أكثر التعريفات شيوعاً للالتزام التنظيمي تعريف بورتير وستيرز وبوليان (Porter, L.W, R.M. . Steers, R.T.Mowday, , and P.V Boulian, 1974) وهو يُعرف الالتزام التنظيمي بأنه "القوة النسبية لتوحد الفرد مع تنظيم معين وارتباطه به، وبهذا المعنى ينطوي الالتزام على ثلاثة مجالات رئيسية على أقل تقدير وهي: اعتقاد قوي بأهداف وقيم المؤسسة وميولها وإرادة قوية لممارسة جهد معقول في المؤسسة، ورغبة قوية للمحافظة على عضوية المؤسسة".

كما عرفه (العبادي، 2000 م: 28) بأنه "إحساس الموظف بالولاء لمنظمتها، والرغبة في العمل فيها، والموافقة على أهدافها، والالتزام بقيمتها العلمية والمهنية والرغبة القوية في البقاء فيها. وعرف (بركات، 2014م، ص 36) الالتزام التنظيمي بأنه: "الرغبة الشديدة للاستمرار عضواً في منظمة معينة" وعرفه بالس (Balays, 2007, 322) بأنه "القوة النسبية لدرجة توحد واستغراق الفرد في تنظيم معين".

أما التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي في هذه الدراسة فهو: ميل معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظه المخوارة نحو العمل في مدارسهم وانتمائهم لها، ورغبتهم للبقاء فيها والالتزام بقيمتها والمحافظة على سمعتها، والذي يقاس من خلال إجابات أفراد العينة عن فقرات أداة الدراسة (الالتزام الشعوري، والمعيارى، والمستمر).

## الفصل الثاني: أدبيات الدراسة

### تمهيد

تضمن هذا الفصل في الجزء الأول عرضاً للإطار النظري للدراسة من خلال بحثين رئيسيين، تم بالمبحث الأول تناول القيادة الأخلاقية. أما المبحث الثاني فقد تناول الالتزام التنظيمي. أما الجزء الثاني فقد اشتمل على عرض للدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية، حيث تم تقديم بعض الدراسات العربية والأجنبية والتعقيب عليها حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور: الأول تناول الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية، والثاني الدراسات بمجال الالتزام التنظيمي، والثالث العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

### المبحث الأول : القيادة الأخلاقية

تناول الباحث في هذا المبحث مفهوم الأخلاق لغة واصطلاحاً ، والفرق بين الخلق باعتباره صفة ذاتية ، والسلوك باعتباره مظهرًا يعبر عن الخلق ، ثم مفهوم أخلاقيات المهنة ، ومفهوم الالتزام الخُلقي ، والفوائد المترتبة على الالتزام الأخلاقي : اجتماعيًا ، وسلوكيًا ، ثم صلة الأخلاقيات المهنية بالقيادة من خلال وظائف الإدارة نفسها وهي : التخطيط والتنظيم

والتوجيه والرقابة ، ثم مفهوم القيادة الأخلاقية وعلاقته ببعض المفاهيم، مراحل القيادة الأخلاقية وأهميتها ومحاورها وخصائصها ومستوياتها وأنواعها ، ثم القيادة الأخلاقية في الإسلام.

### أولاً: مفهوم الأخلاق

#### الأخلاق في اللغة

جاءت كلمة الأخلاق في القاموس المحيط للفيروز أبادي (1987م : 229) بمعنى " السجية والطبع والمروءة والدين والخلفة " ، وكلها صفات لا بد أن يتمتع بها الإنسان صاحب الخلق الحسن أو الخلق الجيد.

وفي لسان العرب لابن منظور (2003 : ص381) وردت كلمة الخلق بمعنى " الطبيعة وجمعها أخلاق ، والخلق السجية ، وقال: الخلق هو الدين ، والطبع والسجية حقيقته ، أنه وصف بصورة الإنسان وباطنه وهي نفس أوصافها ومعانيها ولهما أوصاف حسنة وقبيحة " .

ويدل المعنى اللغوي على أن الأخلاق هي شكل من أشكال الوعي والطبع والصفات الإنسانية التي تقوم على ضبط السلوك الإنساني وتنظيمه في كافة مجالات الحياة الاجتماعية بدون استثناء في المنزل مع الأسرة ، وفي التعامل مع الناس ، وفي العمل والسياسة والتعليم ، أو في الأمكنة العامة ؛ لأنها سجية للإنسان لا بد أن تلازم الإنسان في كل أفعاله وتصرفاته في الحياة.

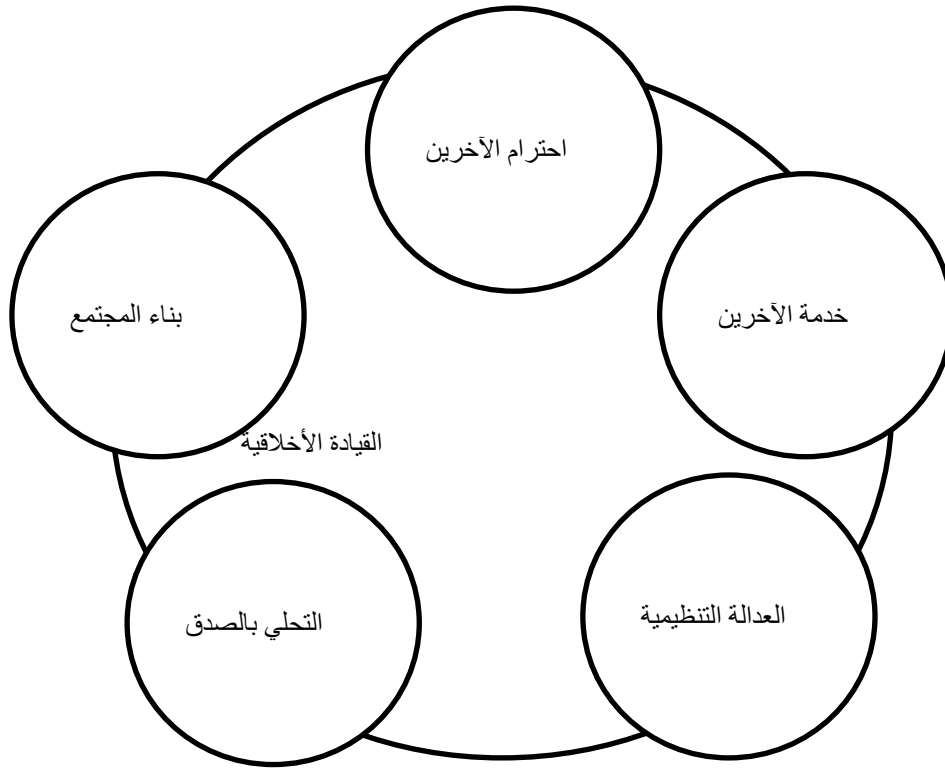
#### مفهوم القيادة الأخلاقية

مع نهاية القرن العشرين وبدايات الألفية الجديدة بزغ توجه جديد في المؤسسات الاقتصادية العالمية، تبعه توجه مشابه في المؤسسات التربوية، يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز، وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة، تشجع العمل الفريقي التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم. كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المؤسسة ونوعية إنتاجها والاعتناء بالعمال والاهتمام به. (أبو تينة، وخصاونة، والطحاينة، 2007م: ص 140).

ومن بين تلك الأنماط والنماذج: القيادة الأخلاقية، فالقيادة الأخلاقية معنية بتطوير معايير أداء واضحة متبصرة لدى العاملين معها واعتبارهم مساءلين إيجابياً عنها. وتحرص على تطوير أخلاقيات يتم إدراكها وتقبلها بإيجابية من الجميع ومن منطلق الاقتناع بكامل فائدتها لهم جميعاً(العقيل، 2004م: ص 69).

لقد شغلت ظاهرة قيادة الجنس البشري العديد من الكتاب والمنظرين منذ فترة طويلة من الزمن، وكان طبيعياً أن يصدر بصدها آراء كثيرة، وأن تقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها ومجالاتها ومقوماتها، وقد أسفرت هذه البحوث عن نتائج مفيدة وحقائق عن ظاهرة القيادة والقادة، ومن أهمها عدد من النظريات الأساسية التي اهتمت بالقيادة، من بينها القيادة الأخلاقية على مفاهيم معيارية (Normative)، وسياسية، وديموقراطية، ورمزية (Symbolic). ويؤكد مؤيدو هذه النظرية على أهمية القيم في القيادة والممارسات الإدارية (كوفي، 2012م: ص 36).  
ثانياً- مبادئ القيادة الأخلاقية:

يشير (نورث وبيتر، 2006: 342) إلى أن أصول مبادئ القيادة الأخلاقية، تعود إلى عهود أرسطو، ولقد نوقشت أهمية هذه المبادئ في العديد من العلوم من بينها الأخلاق في الطب الإحيائي، وأخلاق العمل، والاستشارات النفسية، وتعليم القيادة. وعلى الرغم من أن هذه المبادئ ليست شاملة إلا أنها تمثل أساساً لتطوير القيادة الأخلاقية السليمة؛ كالاحترام، والخدمة، والعدالة، والأمانة، والاجتماعية، كما هو موضح بالشكل رقم (1).



شكل رقم (1) يوضح مبادئ القيادة الأخلاقية

المصدر: (نورث وبيتر، /2006م، ص342)

وهناك العديد من المبادئ التي تقوم عليها القيادة الأخلاقية وهي:

**ثالثاً: المجال الأخلاقي في القيادة التربوية:**

يعجّ عالم اليوم بالآزمات في كافة النواحي والميادين السياسية، والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، وفوق كل هذه الآزمات، بل وكل منها تغلفها أزمة هامة وهي الأزمة الأخلاقية، ويؤكد العامة والخاصة في المجتمعات المختلفة أن سبب هذه الأزمة هو "التربية" أو العملية التربوية التي يمارسها كل من زاوية تخصصه متجاهلاً الآخرين من حوله. إذ تعود هذه الآزمات في أصلها إلى السلوك العام فيما هو كائن وما يجب عليه أن يكون ليصبح أخلاقياً، فهناك تناقض في القيم الذي يتمثل في السلوك الأخلاقي؛ ولهذا يحدث أزمة في المسيرة الأخلاقية. (ناصر، 2006: ص16).

ويشير بيتي سيتشل 1993 إلى "أن معظم المدارس بطبيعتها لا تشجع المناقشة في القضايا الأخلاقية فالمربون يقضون معظم يومهم منعزلاً بعضهم عن البعض، وإحدى الوسائل للارتقاء بالوعي الأخلاقي هي تشكيل لجنة أخلاقية شبيهة بتلك الموجودة في العديد من المستشفيات، ومثل هذه اللجان لا تضع قواعد رسمية ولكنها ترقى بالوعي حول القضايا الأخلاقية ، وتشكل مبادئ أخلاقية ، وترشد المربين المتصارعين مع الآزمات الأخلاقية" (Sichel.,1993:75) إن أهمية المجال الأخلاقي للقائد التربوي تشكل محوراً أساسياً تجب العناية به عند استقطاب قادة المستقبل وتربيتهم ، ومن المفروض أن يتم التأكد من تمتع قادة المستقبل بمفاهيم أخلاقية صحيحة، وأن تنمي فيهم روح الالتزام بالسلوك الأخلاقي(أبو تينة، وآخرون، 2007 م : ص 142).

ويرى الباحث أن البلدان العربية والإسلامية تحكمها الشريعة الإسلامية وتعاليم الدين الحنيف التي فصلت في أخلاقيات العمل الإداري والقيادي ، وفي هذا السياق يذكر (الطويل، 2006 م : ص 71) أنه إذا ما طبقت البلدان الإسلامية منطلقات قيمها الأخلاقية في الإدارة فستعيش في اندفاعية أخلاقية متحمسة ستؤثر على جميع مجالات حياتها المهنية والاجتماعية بكل ما تشتمل عليه من مكونات ونظم، وعندما تصبح إدارية هذه البلدان ذاتية التوجيه inner-directed مبدعين في ممارسة التزامهم بالقواعد الأخلاقية المهنية، كما تُمارس ويصدق مفاهيم أخلاقية مثل المسؤولية، والولاء ،



والالتزام، والأمانة، والشرعية، والثقة، والمثابرة، والإنتاجية، وما إلى ذلك من المفاهيم التي طالما تم ترديدها بادبيات الإدارة ولكن دون ممارستها. فأخلاق الإداري والقائد تشكل أساس نجاحه وضمان فاعليته، وصدق الله العظيم عندما وصف رسوله الكريم بقوله "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" (آل عمران: 159) فالقائد لا يعد المسؤول الأوحده في مؤسسته لكنه عنصر مهم فيها، قراراته مسؤولة عن تحديد سلوك الآخرين ورفاههم وتحقيق الخير العام في المؤسسة. فقرارات القائد والمنطلقات القيمة التي تبنى عليها مسؤولة عن مدى تحقق الصحة الايجابية في المؤسسة وعن فعالية وصولها إلى أهدافها المرسومة.

### المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

يُعتبر الالتزام التنظيمي أهم معايير تقييم المعلم المتميز معياراً، ويعني هذا المعيار بالتعرف إلى المواقف المهنية التي تبرز دور المعلم في الالتزام المهني كما يعني إلى البرامج التي يطبقها المعلم لعلاج القضايا والمشكلات السلوكية لدى المتعلمين وفق فهم واع و تخطيط متكامل . ويتضمن هذا المعيار ثلاثة جوانب هي: المواقف المهنية للمعلم وتأثيرها على المتعلمين و في الزملاء، و في إدارة المدرسة و في أولياء الأمور، و الدور الذي يقوم به المعلم في معالجة القضايا السلوكية عند المتعلمين، ووسائل التزكية التي سبق الحصول عليها من مدير المدرسة أو الموجه أو زملائه في المهنة .

### مفهوم الالتزام التنظيمي :

جاء في لسان العرب (لابن منظور، 2003م، ص 504) أن الالتزام من : "لزم: اللزوم: معروف. والفعل لزم يلزمُ، ورجل لُزِمَ : يلزمُ الشيء فلا يفارقه، واللزام : مصدر لآزم واللزام، بفتح اللام : مصدر لَزَمَ، وهو في اللغة المُلازمة للشيء والدوامُ عليه ."

وفي معجم مختار الصحاح عرف (الرازي، 1429هـ، 501) الالتزام بأنه : "لزمت الشيء بالكسر لزوماً ولزماً، ولزمت به ولزمتة والالتزام الملازم، وألزمه الشيء فالتزمته". ويُعرّف ديفس في (بركات، 2014 م : ص 36) الالتزام : "على أنه درجة انغماس العامل في عمله، و مقدار الجهد و الوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانباً رئيسياً في حياته "

وفيما يتعلق بالمعنى الاصطلاحي فقد تطرق العديد من الباحثين إليه من عدة جوانب، وقد اجتهدوا في تعريفهم له، وعلى الرغم من الاهتمام الذي نال الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين الأكاديميين، إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد له، ويعود ذلك إلى اختلاف الزوايا التي نظر منها الكتاب والباحثون إلى مفهوم الالتزام التنظيمي، ولذلك تتباين مفاهيم الالتزام التنظيمي لأسباب عديدة، منها كما، ذكرها (العنزي، 1429هـ: ص 22): كثرة العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، والمتغيرات الناتجة عنه، واختلاف وتنوع مداخل دراسته، واختلاف نتائج الدراسات التي تناولته بالبحث عنه، وكونه ظاهرة نفسية (سيكولوجية) يصعب السيطرة عليها.

### أهمية الالتزام التنظيمي :

هناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم، فقد عرض (عبدالباقي، 2004م، ص 182) تلك الأهمية على النحو التالي:

أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاءً في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.

ج- أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حدٍ ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة .

ويذكر (كردي، 2011 م : ص 51) أنه يختلف سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوي عن غيرهم من الأفراد، ويتضح ذلك من خلال أن احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل، فالأشخاص ذوو الالتزام التنظيمي القوي يصبحون

أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل. هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعه فقط قوة الالتزام من عدمه، بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية. وكذلك أن الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أيضاً بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها. وبالطبع ليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية، وإنما قد تكفي بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد تجاه المنظمة. وعلى كل إذا ما أخذنا في الاعتبار المنافع التي ذكرناها، فلاشك أن تكلفة الحصول على الالتزام التنظيمي مسوغة.

كل ما سبق يعطي الالتزام أهمية، فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد، وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها. خصائص الالتزام التنظيمي:

يمكن تحديد عددٍ من الخصائص لسلوك الالتزام التنظيمي، ذكرها (الثبتي، 2013م : ص58) وهي كالتالي:

أن سلوك الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك بأهداف وقيم المنظمة.

أن هذا السلوك يجب أن يكون سلوكاً مستمراً ومتواصلًا، ويكون مصحوباً برغبة في الاستمرار والتواصل.

أن هذا السلوك يجب أن تتوافر فيه الرغبة القوية في تقديم التضحية للمنظمة ببذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

أن يكون هذا السلوك معبراً عنه برغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة وتنمية العضوية بها.

يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.

يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

#### الدراسات السابقة

تم الرجوع إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة الأخلاقية في التعليم العام، والدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي والدراسات التي تناولت العلاقة بينهما، وقد تم تقديمها في ثلاثة محاور وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

الخميس (2013) التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم .

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) معلّمة، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانتيين : الاستبانة الأولى أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، الاستبانة الثانية الولاء التنظيمي للمعلمين، إن درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم كان مرتفعاً، وإن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم كان مرتفعاً، وهناك 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. وعدم 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. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس

الثانوية الحكومية في الكويت تبعاً لمتغيرات: الجنس، والخبرة والمؤهل العلمي دراسة راضي وحسن (2011): بعنوان " العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي، دراسة اختباريه في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية " هدفت إلى التعرف على العلاقة أو الأثر بين مجالات سلوك القيادة الأخلاقية الثلاثة (توافر السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) والالتزام التنظيمي لعينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية، منطلقة من فرضية مفادها أنه (توجد علاقة وأثر لمجالات سلوك القيادة الأخلاقي على الالتزام التنظيمي)، وقد تم توزيع الاستبانة على (34) عضو هيئة تدريس لتشكّل نسبة ( ٥٠ ٪ ) من أساتذة الكلية، وبعد تحليل البيانات لإجابات عينة البحث واختبار الفرضيات تم التحقق من صحة الفرضية التي انطلق منها البحث، وقد تم وضع مجموعة من التوصيات التي تركز جوهرها في ضرورة الاهتمام بالقيم الأخلاقية وترسيخها؛ باعتبارها ركيزة أساسية لبقاء المنظمة ونجاحها.

وأجرى أبو العسل (2011) دراسة بعنوان " المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم " هدفت إلى تقصي العلاقة بين أنماط العلاقة بين أنماط المناخ التنظيمي الأخلاقي ، والاحترق النفسي ، والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن. وتكوّنت العينة من (400) رئيس قسم من العاملين في مديريات التربية والتعليم ، واستخدمت ثلاثة مقاييس لدراسة متغيرات الدراسة وهي: مقياس للمناخ الأخلاقي، ومقياس للاحتراق النفسي، ومقياس للالتزام التنظيمي، وتبين من النتائج أن مستوى المناخ التنظيمي الأخلاقي السائد متوسط والاحتراق النفسي متوسط، والالتزام التنظيمي متوسط، كما تبين وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات الثلاثة حيث العلاقة عكسية بين الاحتراق النفسي، والالتزام التنظيمي، والمناخ الأخلاقي، وعلاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي، والمناخ الأخلاقي.

تناولت بعض الدراسات متغيرات لها علاقة بالقيادة الأخلاقية مثل المناخ الأخلاقي وأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ، كما في دراسة الخميس (2013) تناولت التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وفي ودراسة راضي وحسن (2011): تناولت العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختباريه في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية على أساتذة الكلية، وأبو العسل (2011) تناول المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم، وتبين من نتائج دراسة رحمة الغامدي (2010) أخلاقيات العمل الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية و علاقتها بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للمعلمات بمنطقة الباحة التعليمية، وفي دراسة بوترنّا (Butranta,2008) تناولت المناخ الأخلاقي وعلاقتها بالالتزام الأخلاقي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي بإندونيسيا ودراسة الخضير (2007) بعنوان " مستوى القيادة الإيمانية لدى القيادات المدرسية وعلاقته بدرجة الالتزام التنظيمي تناولت مستوى القيادة الإيمانية التي ترتكز على القيم الأخلاقية الجوهرية لدى القيادات المدرسية وعلاقته بدرجة الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمديرات، وتناولت دراسة بوبي ( Bobby,1999 ) درجة التزام قادة المناطق التعليمية في تكساس بالقواعد الأخلاقية.

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### تمهيد

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة و لمجتمع الدراسة وعينتها ، وخصائصها وكيفية اختيارها ، ووصفها وفق متغيرات الدراسة المستقلة، وأدوات الدراسة ، وطريقة بنائها وكيفية تطبيقها وقياس صدقها وثباتها ، ثم معيار الحكم على استجابات أفراد العينة ، وتنظيم أسئلة الدراسة ، وفي نهاية الفصل تناول المعالجة الإحصائية التي استخدمها في قياس الصدق والثبات الإحصائي ، وفي معالجة البيانات ، والإجابة عن أسئلة الدراسة.

**أولاً: منهجية الدراسة ومتغيراتها:**

تستلزم الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي الذي يُعد من أكثر المناهج البحثية ملائمة للدراسة الحالية؛ لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة المدروسة، وذلك من خلال المسح المكتبي لجميع الدراسات السابقة، والجهود العلمية التي تبحث موضوع أخلاقيات مهنة التعليم بوجه عام، والقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي بوجه خاص، في ضوء الواقع الحالي، ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي.

متغيرات الدراسة:

(1). المتغيرات المستقلة: المتغيرات التالية ( المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص).

(2). المتغيرات التابعة: القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي.

ثانياً: مجتمع الدراسة :

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في إدارة تعليم محافظة المخوة البالغ عددهم (319) معلماً، في العام الدراسي 1436/1437 هـ .

ثالثاً: عينة الدراسة

تألّفت عينة الدراسة من (250) معلماً من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة المخوة، تم إختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، تم توزيع الاستبانة عليهم، فكانت الاستبانة الراجعة (230) استبانة تم إستبعاد (30) استبانة أدخلت التحليل الإحصائي، ويبين جدول (1) خصائص أفراد العينة وفقاً للمتغيرات المستقلة

جدول (1)

التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المستقلة

المتغيرات	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	90	45%
	من 10 سنوات فأكثر	110	55%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	185	92.5%
	دراسات عليا	15	7.5%
التخصص	علمي	103	51.5%
	إنساني	97	48.5%
المجموع الكلي		200	100%

يبين من جدول (1) أن بعض خبرات مديري المدارس الثانوية من 10 سنوات فأكثر بنسبة (55%) وكانت غالبية المؤهلات العلمية حاصلين على درجة البكالوريوس بنسبة (95.5%) ، ومعظم المعلمين من أصحاب التخصصات العلمية بنسبة (51.5%).

رابعاً: أداة الاستبانة

اشتملت الاستبانة بصورتها النهائية على (32) فقرة تقيس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية، و(33) فقرة تقيس الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. وقد اشتملت على المحاور والمجالات التالية:

(1). المحور الأول : اشتملت على (32) فقرة توزعت على أربعة مجالات وهي:

العدالة والأمانة: للفقرات من (1-8) بالاستبانة بصورتها النهائية

الجدارة بالثقة : للفقرات من (1-8) بالاستبانة بصورتها النهائية

الالتزام بالمسؤولية: للفقرات من (1-10) بالاستبانة بصورتها النهائية

الإنضباط الذاتي : للفقرات من (1-6) بالاستبانة بصورتها النهائية

2). المحور الثاني: الالتزام التنظيمي لمديري المدارس اشتملت على (33) فقرة توزعت على ثلاثة مجالات بصورتها النهائية وهي:

المجال الأول : الالتزام الشعوري الفقرات من (1-11) بالاستبانة بصورتها النهائية

المجال الثاني: الالتزام المعياري: الفقرات من (1-13) بالاستبانة بصورتها النهائية

المجال الثالث: الالتزام المستمر: الفقرات من (1-9) بالاستبانة بصورتها النهائية

مفتاح التصحيح والحكم على درجة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

صِيغت جميع الفقرات بالاتجاه الإيجابي بحيث تُعطى الدرجات العامة التالية (5، 1، 2، 3، 4) للاستجابات على التوالي (عالية جداً ، عالية ، متوسطة ، متدنية ، متدنية جداً) وتدل الدرجة المرتفعة بالاستبانة على وجود درجة عالية من القيادة الأخلاقية لمديري المدارس، والالتزام التنظيمي للمعلمين، وتدل الدرجة المتدنية على وجود درجة متدنية من القيادة الأخلاقية للمديرين، والالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

وللحكم على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية ، ودرجة توافر مجالات الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للالتزام التنظيمي، فقد تمَّ حساب المدى لمستويات الاستجابة وهو = 4 ، وبتقسيم المدى على عدد مستويات تقدير درجة ممارسة المهارة / توافر الدافعية الذي يساوي 5، كان ناتج القسمة = 0.80 وهو يمثل طول الفئة، وبذلك أصبح معيار الحكم كما بالجدول (2)

جدول (2)

معيار الحكم لتقدير درجة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للمديرين

المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة	درجة ممارسة المهارة / توافر الدافعية للإنجاز
من 1 إلى أقل من 1.81	متدنية جداً	متدنية جداً
من 1.81 إلى أقل من 2.60	متدنية	متدنية
من 2.61 إلى أقل من 3.40	متوسطة	متوسطة
من 3.41 إلى أقل من 4.20	عالية	عالية
من 4.21 إلى 5	عالية جداً	عالية جداً

ثبات الاستبانة :

تم التأكد من دلالات مؤشر الثبات لمحور القيادة الأخلاقية، ولمحور الالتزام التنظيمي باستخدام معامل الثبات بطريقة التجانس الداخلي (ألفا كرونباخ) حيث تم تطبيق الإستبانة على العينة الاستطلاعية التي تكونت من (30) معلماً بغرض التأكد من ثبات الاستبانة كما تتبين النتائج بجدول (3) الآتي :

جدول (3)

معاملات ثبات محاور الاستبانة

المحاور	المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات الفا
المحور الأول القيادة الأخلاقية	العدالة والأمانة	8	0.86
	الجدارة بالثقة	8	0.84
	الالتزام بالمسؤولية	10	0.90
	الانضباط الذاتي	6	0.75
جميع فقرات المحور الأول		32	0.90



المحاور	المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا
المحور الثاني الالتزام التنظيمي	الالتزام الشعوري	11	0.88
	الالتزام المعياري	13	0.92
	الالتزام المستمر	9	0.87
جميع فقرات المحور الثاني		33	0.91

وبالنظر إلى معاملات الثبات في الجدول رقم (3) يتضح أنها عالية وجميعها أعلى من القيمة (0.60) حيث بلغ معامل ثبات التجانس الداخلي كرونباخ ألفا للمحور الأول " القيادة الأخلاقية" (0.90) وتراوحت للمجالات بطريقة كرونباخ ألفا من (0.75-0.90) وبلغت للمحور الثاني " الالتزام التنظيمي" (0.91) وتراوحت للمجالات من (0.87-0.92) مما يدل على تمتع الاستبانة بالثبات.

#### خامساً: إجراءات تطبيق الدراسة

قام الباحث في دراسته باتباع الخطوات التالية:

تناول الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

تم بناء الاستبانة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي . تم التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (30) معلماً قد تم التأكد من الصدق والثبات.

تم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة الأصلية التي بلغت (250) على مديري المدارس الثانوية بمحافظة المخوة بعد استكمال الاجراءات الرسمية بتسهيل مهمة الباحث، وقد استغرقت العملية بين توزيع الاستمارات وجمعها أسبوعاً فكانت الاستمارات الراجعة (230) تم استبعاد (30) لعدم كفاية البيانات فكانت المتبقية (200) استبانة.

تم تصحيح الاستبانة و تحليل النتائج وتفسيرها بإدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب وباستخدام البرنامج الإحصائي spss تم تحليل النتائج.

#### سادساً: المعالجات الإحصائية

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وباستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

معامل ارتباط بيرسون لقياس معامل الارتباط بين المتغيرات.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة الالتزام التنظيمي والقيادة الأخلاقية التكرارات والنسب المئوية لتوصيف العينة.

اختبارات للمقارنة بين متوسطين (Independant sample t test) للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية حول تقديرهم للقيادة الأخلاقية لمديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين تبعاً لمتغير الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص .

#### الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة. وذلك للكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية والالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، والكشف عن العلاقة بينهما ، واستقصاء الفروق الاحصائية للقيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي التي تُعزى للتخصص، والمؤهل العلمي و الخبرة، ومن ثم تفسير نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الأطر النظرية للدراسة الميدانية، وربطها بنتائج الدراسات السابقة، على النحو الآتي :

نتائج السؤال الأول ومناقشتها: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة المخوة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية، وكذلك تم حساب المتوسط العام لكل مجال . وفيما يلي عرض لنتائج استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لكل مجال من مجالات القيادة الأخلاقية، مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية أو الانحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات الحسابية كما بالجدول (4) .

#### جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات المعلمين في تقديرهم للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة المخوة مرتبة تنازلياً

القيادة الأخلاقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
الإنضباط الذاتي	4.01	0.82	1	عالية
العدالة والأمانة	3.98	0.70	2	عالية
الجدارة بالثقة	3.97	0.75	3	عالية
الالتزام بالمسؤولية	3.93	0.77	4	عالية
الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية	3.97	0.70		عالية

يتبين من نتائج جدول (4) أن المتوسط الكلي لدرجات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين بلغت (3.97) بدرجة عالية، وبانحراف معياري (0.70) وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح مما يدل على تجانس تقدير أفراد العينة لدرجات تقدير ممارسة القيادة الأخلاقية للمديرين. وربما يُعزى سبب ذلك إلى إدراك المعلمين للممارسات الدالة على القيادة الأخلاقية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية بحكم العلاقة الوظيفية بين المعلمين ومديري المدارس حيث يُظهر مديرو المدارس الانضباط الذاتي في ردود أفعال المعلمين بحكم طبيعة المواقف التي قد لا ترضي مدير المدرسة؛ ولكن من أجل تصحيحها والتأثير على المعلمين لا بد من التواضع والصبر والمرونة بالتعامل معها، من منطلق تربوي وإسلامي للمحافظة على استمرارية دافعية المعلمين وشعورهم بالإنجاز وتصحيح الأخطاء التي ربما تكون غير مقصودة بالعمل المدرسي ، كما أنه تحرص إدارة التعليم على اختيار القيادات المدرسية بعناية واهتمام والتي تقتضي بأن يكون مدير المدرسة الذي عُرف عنه الصبر والتواضع والأمانة خلال المعلومات التي يتم معرفتها عنهم وقت الخدمة كوكيل أو معلم .

وربما يعود سبب ارتفاع ممارسة المظاهر الدالة على القيادة الأخلاقية إلى ما يشعر به المعلمون من تعامل راق وفقاً للعلاقات الإنسانية التي أصبحت مقصداً هاماً من مقاصد الإدارة المدرسية الحديثة، فضلاً عن تأثر القيادات التربوية بالمدارس الثانوية بالمنهجية الإسلامية التي تنتهجها سياسة التعليم وفقاً للقيم الأخلاقية الإسلامية الرفيعة.

وجاء مجال الانضباط الذاتي بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.01) بدرجة عالية وبانحراف معياري (0.82) ثم تبعه مجال "العدالة والأمانة" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.98) بدرجة عالية ، ثم بالرتبة الثالثة "الجدارة بالثقة" بمتوسط (3.97) بدرجة عالية ، ثم تبعه مجال "الالتزام بالمسؤولية" بمتوسط حسابي (3.93) بدرجة عالية ، وتراوحت قيم انحرافات المعيارية من (0.70-0.77) ويلاحظ أنها تقل عن الواحد الصحيح ، مما يعني اتفاق المعلمين في تقديرهم للممارسات الدالة على القيادة الأخلاقية بالمجالات.

ويُرجع الباحث سبب ظهور الانضباط الذاتي بالرتبة الأولى لأهمية الانضباط الذاتي في ممارسة العمليات الإدارية والقدرة على التأثير على المعلمين والتعامل معهم بحكمة ، كما أن اهتمام مديري المدارس بالمعلمين ، وتحفيز الأداء، والعمل

ضمن روح الفريق الواحد، و بناء القيم الإيجابية، ورفع الروح المعنوية، والعدالة في معاملته مع جميع المعلمين، وفتح قنوات الاتصال، وتنشيط مدخل العلاقات الإنسانية بالإدارة، جميعها عوامل ساهمت في قدرة القيادات بالمدارس الثانوية على ضبط السلوك الذي يصدر منهم ، وتقييم النتائج التي تترتب على سوء المعاملة.

بينما جاء مجال العدالة والأمانة و الجدارة بالثقة بمستوى متقارب وبدرجة عالية نتيجة لممارسة مدير المدرسة للعدالة في توزيع المهام على المعلمين والتعامل معهم بنفس الإجراءات الإدارية والتعامل بالعدل؛ بينما جاء مجال " الالتزام بالمسؤولية " بالرتبة الأخيرة، ربما لكونها تتعلق بالممارسات الداعمة للتنمية المهنية للمعلمين ،وتهيئة الفرص للإبداع ،وتطوير أداء المعلمين، والتي تتطلب توفر احتياجات تعتمد على المعرفة المسبقة وامتلاك المهارات لتنمية المعلمين مهنيًا والتي تختلف من قائد لآخر، ولكنها بالمجمل ظهرت بدرجة عالية.

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الهندي (2013) التي تبين فيها أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية مرتفعة، واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة العتيبي (2013) التي تبين فيها أن القيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية مرتفعة، واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة أكرام (2012) التي تبين فيها أن القيادة الأخلاقية عالية و تذهب إلى أبعد من التزام القائد بالأخلاق؛ بل إلى كونه يدعم ويشجع التزام أتباعه أو مرؤوسيه بالسلوكيات الأخلاقية بالعمل، إضافة إلى كونها تعزز الثقة بين المؤسسة وكافة الأطراف ذات العلاقة معها. وقد أوصت بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية والمحاسبية الأخلاقية داخل المؤسسات.

واتفقت مع نتائج دراسة عبدالله ويونس (2012) التي تبين فيها مستوى عال للقيادة الأخلاقية ،وأن أهم الصفات للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر الموظفين كانت الإيثار، وتفهم القائد ورعايته لهم، واتفقت مع نتيجة دراسة عابدين وآخرين (2012) التي تبين فيها أن هناك ممارسة مرتفعة للقيادة الأخلاقية من جانب المديرين، وأن أعلاها الخاص بالطلبة وفي مقدمتها الحفاظ على أسرارهم، وتشجيعهم على التعاون، وإظهار القدوة لهم ،والاهتمام بصحتهم والعدل في التعامل معهم . واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة فينج (Feng,2011) التي تبين فيها مستوى عال من القيادة الأخلاقية و أن العدالة هي التوجه الأخلاقي الأكثر تكراراً لهؤلاء القادة، واتفقت مع نتيجة دراسة الشريفي، عباس عبد مهدي، مقابلة، عاطف يوسف(2010) التي تبين فيها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة بشكل عام.

ينما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الخزاعلة (2014) التي تبين فيها أن مستوى المناخ الأخلاقي كان متوسطاً ، واختلفت مع نتيجة دراسة العرايضة (2011) التي تبين فيها أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.

واختلفت كذلك مع نتيجة دراسة الشريفي والتتح ( 2011) التي تبين فيها أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، واختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة التل ومساعدة (2009م ) التي تبين فيها أن التزام الطلبة بأخلاقيات مهنة التعليم متوسطة ، واختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة أبو العسل (2011) التي تبين فيها أن مستوى المناخ التنظيمي الأخلاقي السائد متوسط.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها:

ما درجة الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظه المخواه من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية، وكذلك تم حساب المتوسط العام للالتزام التنظيمي بشكل عام. وفيما يلي عرض لنتائج استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لكل مجال من مجالات الالتزام التنظيمي، مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية أو الانحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات الحسابية كما بالجدول (5) .

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات المعلمين في تقديرهم للالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة المخوة مرتبة تنازلياً

التقدير	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الالتزام التنظيمي
عالية	1	0.71	4.01	الالتزام الشعوري
عالية	2	0.65	4.00	الالتزام المعياري
عالية	3	0.84	3.78	الالتزام المستمر
عالية		0.65	3.94	الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي

ويتبين من نتائج جدول (5) أن المتوسط الكلي لدرجات توافر الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المخوة بلغت (3.94) بدرجة عالية ، وانحراف معياري (0.65) وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح مما يدل على تجانس تقدير أفراد العينة لدرجات تقدير ممارسة الالتزام التنظيمي .

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى قناعة المعلمين واستعدادهم ورغبتهم القوية للبدل والعطاء لصالح مدارسهم، حيث إن شعور المعلم بالفخر بنفسه كمنتسب لمدرسته التي تقدم العلم والمعرفة لأجيال المستقبل، وقدرته على أن يحقق ذاته ويشعر بكيانه ليشعر بالسعادة والرضا من خلال عمله في المدرسة، كل ذلك ساهم بدوره في أن يقود المعلمين إلى تحقيق درجة عالية من الالتزام الوظيفي، لأن الالتزام يعتبر دافعاً للمعلم فهو يرفع من روحه المعنوية ومن ثقته بنفسه بقدرته على التأثير الايجابي على الطلاب وحصوله على مكانة يرضى عنها وتمنحها استقراراً وظيفياً.

جاء الالتزام الشعوري بالرتبة الأولى حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.01) بانحراف معياري (0.71) وربما يُفسر سبب ذلك إلى أن الالتزام الشعوري يعني ويشير إلى درجة ارتباط المعلم تجاه المدرسة والنتيجة عن أحاسيسه ومشاعره التي تُحتم عليه التمسك بهذا المدرس، ويدل ظهور مؤشرات هذا المجال بدرجة عالية على أن هناك مؤشراً واضحاً وصريحاً على محبة المعلمين لمدارسهم التي يعملون فيها والتزامهم ، وذلك يتضح من خلال رغبة المعلم في المحافظة على العلاقات التي تربطه بزملاء العمل في هذه المدرسة، والمحافظة على الممتلكات الخاصة بالمدرسة وكأنها ممتلكاته، والشعور بجديّة بأن مشكلات هذه المدرسة هي مشكلاته الخاصة، وأن المدرسة تستحق الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها، ويثق بشكل كبير في المعلمين الآخري وأن العاملين في هذه المدرسة، ويعتبر المعلم نفسه أنه جزء من أسرة واحدة في هذه المدرسة، مما يدل على وجود توافق مهني بين قيمه الخاصة وقيم المدرسة التي يعملون فيها، بالإضافة إلى العلاقات الإنسانية التي تسود بالمدرسة والقيادة الأخلاقية الرفيعة سواء بينهم وبين الإدارة ، لأنه عندما يكون هناك راحة في التعامل مع جميع منسوبي المدرسة كلما كان هناك التزام شعوري قوياً تجاه المدرسة.

ويعتبر الباحث أن هذه النتيجة منطقية ومسوغة من وجهة أن الفلسفة التي سينطلق منها المعلم في أداء عمله يرجع في أساسه إلى مبادئ الإسلام وتعاليمه، وهذا يدفع المعلمين إلى المحافظة على أوقاتهم، والمحافظة على سمعة المدرسة أمام المجتمع، وإلى استثمار كافة الجهود والطاقات من أجل تحقيق أهداف المدرسة والتي هي أهدافهم الشخصية ، من خلال الالتزام بالقوانين والأنظمة الخاصة بالمدارس.

وجاءت جميع المجالات الأخرى الدالة على الالتزام التنظيمي للمعلمين بدرجة عالية ، حيث ظهر مجال الالتزام المعياري بالرتبة الثانية حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.00) بدرجة بانحراف معياري(0.65) ثم مجال الالتزام المستمر بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وبانحراف معياري(0.84) بالرتبة الأخيرة. ويلاحظ مدى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية الدالة على توافرها بدرجة عالية. واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة بركات (2014) التي تبين فيها أن المتوسط العام

لتقديرات مديري المدارس لمدى الالتزام التنظيمي للمعلمين بمستوى مرتفع من وجهة نظر المعلمين التي تبين فيها أهم مظاهر الالتزام التنظيمي لدى المعلمين لا يتغيب عن عمله إلا للضرورة القصوى ، يقوم بكل ما يطلبه منه مدير المدرسة بارتياح ، و لديه انضباط شديد في أوقات الحصة الدراسية ، ويحاول مساعدة إدارة المدرسة و طلبته بكل جهد ممكن، و لا يتوانى عن مساعدة زملائه بالعمل ، و مخلص ووفي لمهنة التعليم ، و يسعى بثقة لتطوير نفسه بنفسه مهنيًا . و يحاول حل مشكلاته المهنية دون تدمر، و يحاول تطبيق القيم التربوية داخل المدرسة وخارجها ، ويظهر عليه الارتياح و الثقة أثناء القيام بممارسة مهنته . واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الثبتي (2013) التي تبين فيها أن درجة الالتزام التنظيمي من المعلمين في المدارس الثانوية بدرجة عالية . واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة السفيناني(2013) التي تبين فيها درجة عالية بالالتزام. واتفقت مع نتيجة دراسة الحربي (2012) التي تبين فيها أن المعلمين يوافقون على الالتزام التنظيمي بمجالاته الثلاثة، بدرجة عالية حيث جاء في المرتبة الأولى الالتزام الاستمراري بمتوسط (4.10) ، يليه الالتزام الوجداني والالتزام المعياري (الأخلاقي) متساويين حيث بلغ المتوسط (3.87).

كما اتفقت مع نتيجة كل من مرزوق(2012) وأبو ندا (2012) و دراسة الحمياني(2011) وقاروت(2011) والحميدي (2011) وعابدين (2010) والغامدي (2009) و عجم(2008) وفلمبان(2008) ودراسة الحارثي (2007) ودراسة مهدي و البليسي (2005) ودراسة سيفات (Cevat, 2004) ودراسة العبادي ( 2000 ) التي تبين فيها أن درجة الالتزام التنظيمي كانت عالية واتفقت مع نتيجة دراسة الخميس (2013) التي تبين فيها أن درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم كان مرتفعاً، كما اتفقت مع نتيجة دراسة رحمة الغامدي (2010م) التي تبين فيها الولاء التنظيمي بدرجة مرتفعة نتائج الإجابة عن السؤال الثالث:

هل توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية التي يمارسها قادة المدارس الثانوية بمحافظة المخوة ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين؟  
وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجات الالتزام التنظيمي ومجالاتها و درجات تقدير القيادة الأخلاقية ومجالاتها لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة المخوة ، تمّ حساب معاملات الارتباط بيرسون (Person Product-moment correlation) والجدول (6) يوضح هذه العلاقة.

جدول (6)

معاملات الارتباط بيرسون (Person Product-moment correlation) بين درجات الالتزام التنظيمي ومجالاتها وبين درجات القيادة الأخلاقية ومجالاتها .

الالتزام التنظيمي	الالتزام المستمر	الالتزام المعياري	الالتزام الشعوري	
**0.73	**0.62	**0.65	**0.73	العدالة والأمانة
**0.72	**0.58	**0.66	**0.70	الجدارة بالثقة
**0.77	**0.62	**0.71	**0.77	الالتزام بالمسؤولية
**0.70	**0.55	**0.61	**0.73	لانضباط الذاتي
**0.81	**0.64	**0.71	**0.79	القيادة الأخلاقية

\*\* دالة عند مستوى  $(\alpha=0.01)$ .

تبين من جدول (6) وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) بين درجات الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية



وبين درجات تقديرهم للقيادة الأخلاقية لمديري المدارس عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بينهما (0.81) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ). ومعنى ذلك كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي ارتفع مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس والعكس صحيح.

تبين أن جميع معاملات الارتباط بين مجالات الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس، وبين درجات تقديرهم للقيادة الأخلاقية للمديرين، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط من (0.64 إلى 0.79) وكانت جميعها دالة إحصائياً وكانت أعلى ارتباط الالتزام الشعوري (0.79) وأقلها الالتزام المستمر (0.64) ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية المدرسية من شأنه أن يزيد من الالتزام التنظيمي الشعوري للمعلمين، لكون الالتزام الشعوري يتعلق في ارتباط المعلم تجاه المدرسة والنتيجة عن أحاسيسه ومشاعره التي تُحتم عليه التمسك بهذه المدرسة، وتنشأ من خلال العلاقات المباشرة مع الإدارة المدرسية، ويسهم مدير المدرسة تحديداً في تعميق تلك الأحاسيس والمشاعر من خلال الممارسات المحفزة لتعميق الشعور بالالتزام التنظيمي، بينما الالتزام المستمر الذي يتضمن ارتباط المعلم بالمدرسة نتيجة الظروف والأحداث التي قد تكون أقل ارتباطاً مع الممارسات القيادية الأخلاقية تجبره على ترك العمل لفترة مثل الحصول على إجازة تفرغ لإكمال دراسته العليا أو الانتقال إلى مكان آخر لوجود مواقف وأحداث مستجدة.

تبين أن جميع معاملات الارتباط بين مجالات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس كما يراها معلمو المدارس الثانوية وبين درجات تقديرهم للالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط من (0.70-0.77)، وكانت جميعها دالة إحصائياً ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن المظاهر التي يُدركها المعلمون في العدالة التنظيمية والأمانة و الجدارة بالثقة التي يتعامل على أساسها مديرو المدارس مع المعلمين، والانضباط الذاتي للمدير، والمرونة بالتعامل مع سلوكيات المعلمين، حتى وإن كانت خاطئة، و تقليل الرقابة، والالتزام بالمسؤولية جميعها عوامل تساهم في تحقيق درجة عالية من الالتزام التنظيمي للمعلمين. ويلاحظ أن أعلى قيمة ارتباط كانت مع الالتزام بالمسؤولية (0.77) والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً في تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين، حيث كلما نشأت العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين على أساس الإخلاص والإنقان والدقة في العمل، قلت الصراعات والنزاعات التنظيمية وساهمت في تقوية مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والعكس بالعكس.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بسبب الأثر الذي يحدثه شعور المدير بدافعية عالية للإنجاز، كما أن الالتزام التنظيمي يمكن تمييزه بقوة، أو إضعافه بقوة، بتوافر أو غياب المظاهر الدالة على القيادة الأخلاقية في الإدارة. ويرى الباحث أنه إذا أخفق مدير المدرسة في ممارسة المظاهر الدالة على القيادة الأخلاقية فإن ذلك له أثر كبير في خفض دافعية المديرين لبذل ما بوسعهم من جهد لتحقيق الأهداف المنشودة، والتأثير السلبي على الروح المعنوية وانخفاض الرضا الوظيفي، وبالتالي يقلل من الالتزام التنظيمي. وبالرغم من عدم وجود دراسات كثيرة تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، إلا أن هناك دراسات تناولت علاقة الالتزام التنظيمي بالممارسات أو الأنماط القيادية، والرضا الوظيفي، والروح المعنوية، ومتغيرات تنظيمية وإدارية وتقسية أخرى، ويرى الباحث أنها متغيرات يعتمد بعضها على بعض، وتساهم جميعها في الالتزام التنظيمي.

وكانت أقل الارتباطات بالجدارة بالثقة (0.70) وربما كونها ترتبط بالمصداقية والشفافية والوضوح في تعاملات مدير المدرسة مع المعلمين، والتي تؤثر بدرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين، ولكن تأثيرها ربما يعتمد على الأثر الذي يمكن أن تحدثه قلة الشفافية، توفر المصداقية والوضوح على التزام المعلمين الذي يختلف من معلم لآخر، مما ساهم في ظهوره بالرتبة الأخيرة كبعد من ابعاد القيادة الأخلاقية في ارتباطها بالالتزام.

اتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الخزاعلة (2014) التي تبين فيها وجود علاقة بين مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمان، وتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة العتيبي (2013) التي تبين فيها وجود علاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية بقييمهم التنظيمية

وانتقلت مع نتيجة دراسة العرايضة (2011) التي تبين فيها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، واتفقت مع نتيجة دراسة الشريفي والتتح (2011) التي تبين فيها وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، ودرجة تمكين المعلمين كما اتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة خلف (2010) التي أظهرت النتائج تأثير كبيراً للقيادة الأخلاقية كالإنصاف، وإتاحة الفرص، والمرونة، والالتزان، والانضباط، والتمكين، والمشاركة، وعدم التهميش، والإقصاء للعاملين في اتخاذ القرار الصائب. واتفقت مع نتيجة دراسة بانو وتناكون (Pannu & Tennakoon, 2009) التي تبين فيها أثر سلوك القيادة الأخلاقية على نتائج مواقف الموظفين؛ مثل الالتزام المؤسسي للموظفين، والثقة في القادة. أن سلوك القيادة الأخلاقية له أثر إيجابي على الالتزام المؤسسي للموظفين، وثقة الموظفين في القادة. نتائج الإجابة عن السؤال الرابع ومناقشتها:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة المخوة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تقدير القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة المخوة وفقاً لمتغيري الدراسة، تم استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين وذلك على التفصيل التالي:

#### 1. متغير المؤهل العلمي

للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات القيادة الأخلاقية ومجالاته التي تُعزى للمؤهل العلمي فقد تم استخدام اختبار ت (Independent sample t test) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في تقدير درجات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية التي قد تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين كما تتبين النتائج بجدول (7).

#### جدول (7)

نتائج اختبار ت (Independent sample t test) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين للقيادة الأخلاقية للمديرين التي تُعزى للمؤهل العلمي

مجال القيادة الأخلاقية	فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
العدالة والأمانة	بكالوريوس	3.981	0.693	198	0.077	0.94 غير دالة
	دراسات عليا	3.966	0.756			
الجدارة بالثقة	بكالوريوس	3.984	0.740	198	0.421	0.67 غير دالة
	دراسات عليا	3.900	0.837			
الالتزام بالمسؤولية	بكالوريوس	3.943	0.765	198	0.892	0.37 غير دالة
	دراسات عليا	3.760	0.795			
الانضباط الذاتي	بكالوريوس	7.024	0.813	198	0.818	0.42 غير دالة
	دراسات عليا	3.844	0.898			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	3.978	0.696	198	0.615	0.54 غير دالة
	دراسات عليا	3.863	3.863			

يتبين من جدول (7) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  بين متوسطات

استجابات معلمي المدارس في تقدير القيادة الأخلاقية التي تُعزى للمؤهل العلمي حيث بلغت قيمة  $t$  للدرجة الكلية (0.62) وكانت دلالتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي لا توجد فروق بين متوسطات تقدير معلمي المدارس لدرجات ممارسة القيادة الأخلاقية تُعزى للمؤهل العلمي

وتبين كذلك عدم وجود فروق بين متوسطات مجالات القيادة الأخلاقية بمجالاتها التي تُعزى للمؤهل العلمي حيث تراوحت قيمة اختبار  $t$  (0.07-0.89) وكانت دلالتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (0.05) مما يعني عدم وجود فروق في تقدير القيادة الأخلاقية بمجالاتها تُعزى للمؤهل العلمي، وربما سبب هذه النتيجة إلى تماثل إدراك معلمي المدارس الثانوية للممارسات الدالة على القيادة الأخلاقية بغض النظر عن المؤهل العلمي، كون معظم المعلمين متشابهين في حصولهم على درجة البكالوريوس بالإضافة إلى أن المظاهر الدالة على القيادة الأخلاقية ظاهرة للجميع دون الاعتبار للمؤهل الذي يحمله المعلم ، بحكم أن جميع المعلمين يتعاملون مع مدير المدرسة وفقاً لمتطلبات المهنة وتشابه المناخ التنظيمي السائد.

اتفقت مع نتائج دراسة الحيسية (2009) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

## 2. متغير الخبرة التدريسية

للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات القيادة الأخلاقية ومجالاته التي تُعزى للخبرة فقد تم استخدام اختبار  $t$  (Independent sample t test) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في تقدير درجات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية التي قد تعزى لمتغير الخبرة التدريسية للمعلمين كما تتبين النتائج بجدول (8).

### جدول ( 8 )

نتائج اختبار  $t$  (Independent sample t test) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين للقيادة الأخلاقية للمديرين التي تُعزى للخبرة التدريسية

مجال القيادة الأخلاقية	فئات الخبرة التدريسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة $t$	مستوى الدلالة
العدالة والأمانة	أقل من 10 سنوات	4.011	0.684	198	0.571	0.57 غير دالة
	من 10 سنوات فأكثر	3.954	0.707			
الجدارة بالثقة	أقل من 10 سنوات	4.015	0.726	198	0.636	0.53 غير دالة
	من 10 سنوات فأكثر	3.947	0.763			
الانتماء بالمسؤولية	أقل من 10 سنوات	3.948	0.783	198	0.314	0.75 غير دالة
	من 10 سنوات فأكثر	3.914	0.757			
الانضباط الذاتي	أقل من 10 سنوات	3.992	0.850	198	0.284	0.78 غير دالة
	من 10 سنوات فأكثر	4.025	0.796			
الدرجة الكلية	أقل من 10 سنوات	3.989	0.698	198	0.356	0.72 غير دالة
	من 10 سنوات فأكثر	3.954	0.704			

تبين من جدول (8) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس في تقدير القيادة الأخلاقية التي تُعزى للخبرة التدريسية حيث بلغت قيمة  $t$  للدرجة الكلية (0.356) وكانت دلالتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي لا توجد فروق بين متوسطات تقدير معلمي المدارس لدرجات ممارسة القيادة الأخلاقية تُعزى للخبرة التدريسية.

وتبين كذلك عدم وجود فروق بين متوسطات مجالات القيادة الأخلاقية بمجالاتها التي تُعزى للخبرة حيث تراوحت قيمة

اختبار ت (0.63-0.28) وكانت دلالتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (0.05) مما يعني عدم وجود فروق في تقدير القيادة الأخلاقية بمجالاتها تُعزى للخبرة التدريسية، وربما سبب هذه النتيجة إلى تماثل إدراك معلمي المدارس الثانوية للممارسات الدالة على القيادة الأخلاقية بغض النظر عن الخبرة التدريسية، لتماثل إدراك المعلمين للممارسات القيادية الأخلاقية لكونهم من نفس المناخ التنظيمي السائد .

اتفقت مع نتيجة دراسة الشريفي، عباس عبد مهدي، مقابلة، عاطف يوسف (2010) التي تبين فيها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً إلى الخبرة، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة العتيبي (2013) التي تبين فيها وجود فروق في القيادة الأخلاقية تعزى للخبرة لصالح الأقل من خمس سنوات ولصالح الأعلى من 10 سنوات مقابل الفئة من (5-10) سنوات، واختلفت مع نتيجة دراسة فينج (Feng,2011) التي تبين فيها أن مستوى التوجه الأخلاقي يختلف باختلاف الخبرة . واختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الحبسية (2009) التي تبين فيها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخبرة،

### 3. متغير التخصص

للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات القيادة الأخلاقية ومجالاتها التي تُعزى للتخصص فقد تم استخدام اختبار ت (Independent sample t test) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في تقدير درجات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية التي قد تعزى لمتغير التخصص للمعلمين كما تبين النتائج بجدول (9).

### جدول ( 9 )

نتائج اختبار ت (Independent sample t test) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين للقيادة الأخلاقية للمديرين التي تُعزى للتخصص

مستوى الدلالة	قيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات التخصص	مجالات القيادة الأخلاقية
0.069 غير دالة	1.827-	198	0.71944	3.8932	علمي	العدالة والأمانة
			0.66214	4.0722	إنساني	
0.005 دالة	2.845-	198	0.72322	3.8350	علمي	الجدارة بالثقة
			0.74410	4.1302	إنساني	
0.024 دالة	2.271-	198	0.75994	3.8117	علمي	الالتزام بالمسؤولية
			0.75911	4.0557	إنساني	
0.004 دالة	2.894-	198	0.82112	3.8511	علمي	الانضباط الذاتي
			0.78568	4.1804	إنساني	
0.009 دالة	2.627-	198	0.69177	3.8453	علمي	الدرجة الكلية
			0.68823	4.1018	إنساني	

تبين من جدول (9) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس في تقدير العدالة والأمانة التي تُعزى للتخصص حيث بلغت قيمة ت (1.827-) وكانت دلالتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي لا توجد فروق بين متوسطات تقدير معلمي المدارس لدرجات ممارسة العدالة والأمانة تعزى للتخصص، وذلك لكون الممارسات القيادية الأخلاقية بمجال العدالة والأمن لا يتم توجيهها لمعلمين من ذوي تخصص معين، إنما يستطيع المعلمون على اختلاف تخصصاتهم إدراك المظاهر الدالة على العدالة والأمانة.

بينما تبين وجود فروق بين متوسطات مجالات القيادة الأخلاقية بمجالاتها التي تُعزى للتخصص حيث بلغت قيمة ت

الكلية (-2.627) وكانت دلالتها الإحصائية أقل من مستوى الدلالة (0.01) مما يعني وجود فروق تعزى للتخصص وقد كانت لصالح التخصصات الإنسانية الذين قدروا القيادة الأخلاقية الممارسة بدرجة أعلى من الحاصلين على التخصصات العلمية، وربما يُعزى سبب ذلك إلى إطلاع المعلمين من ذوي التخصصات الإنسانية للممارسات التي يقوم بها المدير قائد المدرسة بمجال القيادة الأخلاقية، أكثر من إطلاع معلمي التخصصات العلمية الذين ينشغلون بالإيفاء بمتطلبات تدريس مقررهم من تجهيز المعامل أو التحضير، بعكس ذوي التخصصات الإنسانية والذين يكثرون بالتعامل والاطلاع مع الإدارة المدرسية على واقع القيادة الأخلاقية.

حيث تراوحت قيمة اختبار ت (0.28-0.63) وكانت دلالتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (0.05) مما يعني عدم وجود فروق في تقدير القيادة الأخلاقية بمجالاتها تُعزى للخبرة التدريسية، وربما سبب هذه النتيجة إلى تماثل إدراك معلمي المدارس الثانوية للممارسات الدالة على القيادة الأخلاقية بغض النظر عن التخصص، لتماثل إدراك المعلمين للممارسات القيادية الأخلاقية لكونهم من نفس المناخ التنظيمي السائد . كما تبين وجود فروق تعزى للتخصص في أبعاد القيادة الأخلاقية في الجدارة بالثقة، والالتزام بالمسؤولية، والانضباط الذاتي، وقد كانت لصالح التخصصات الإنسانية حيث تراوحت قيم ت من (2.27-2.89) وكانت دلالاتها الإحصائية تقل عن (0.05) مما يعني وجود فروق في تقدير درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لصالح الإنسانية.

#### نتائج الإجابة عن السؤال الخامس ومناقشتها:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين لديهم تبعاً للمتغيرات التالية ( المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، التخصص )؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين بمحافظة المخوة وفقاً لمتغيرات الدراسة، تم استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين، وذلك على التفصيل التالي:

#### 1. متغير المؤهل العلمي

للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات الالتزام التنظيمي ومجالاته التي تُعزى للمؤهل العلمي فقد تم استخدام اختبار ت (Independent sample t test) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في تقدير درجات الالتزام التنظيمي للمعلمين التي قد تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين كما تبين النتائج بجدول (10).

جدول ( 10 )

نتائج اختبار ت (Independent sample t test) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين للالتزام التنظيمي التي تُعزى للمؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات المؤهل العلمي	مجالات الالتزام التنظيمي
0.733 دالة غير	-0.342	198	0.710	4.001	بكالوريوس	الالتزام الشعوري
			0.698	4.066	دراسات عليا	
0.140 دالة غير	-1.482	198	0.639	3.984	بكالوريوس	الالتزام المعباري
			0.718	4.241	دراسات عليا	
0.378 دالة غير	-0.884	198	0.844	3.763	بكالوريوس	الالتزام المستمر
			0.836	3.963	دراسات عليا	
0.312 دالة غير	-1.013	198	0.654	3.929	بكالوريوس	الدرجة الكلية
			0.631	4.107	دراسات عليا	



يتبين من جدول (10) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس في تقدير الالتزام التنظيمي التي تُعزى للمؤهل العلمي حيث بلغت قيمة ت للدرجة الكلية (-1.013) وكانت دلالتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (0.05) ، وبالتالي لا توجد فروق بين متوسطات تقدير معلمي المدارس لدرجات ممارسة الالتزام التنظيمي تُعزى للمؤهل العلمي

وتبين كذلك عدم وجود فروق بين متوسطات مجالات الالتزام التنظيمي بمجالاتها التي تُعزى للمؤهل العلمي حيث تراوحت قيمة اختبار ت (-0.34-1.48) وكانت دلالتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (0.05) مما يعني عدم وجود فروق في تقدير الالتزام التنظيمي بمجالاتها تُعزى للمؤهل العلمي، وربما سبب هذه النتيجة إلى تماثل إدراك معلمي المدارس الثانوية للممارسات الدالة على الالتزام التنظيمي بغض النظر عن المؤهل العلمي، لكون معظم المعلمين حاصلين على درجة البكالوريوس بالإضافة إلى أن المظاهر الدالة على الالتزام التنظيمي متشابهة للجميع دون الاعتبار للمؤهل بحكم تشابه المهنة والممارسات التدريسية والمشكلات التي يواجهها المعلمون في التعامل مع الطلاب.

اتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة بركات (2014) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لمستوى الالتزام الوظيفي لمعلمي المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، واتفقت أيضاً مع دراسة كل من قاروت (1432هـ)، والحميدي (1432هـ)، ودراسة عجم (2008) التي كشفت عن عدم وجود فروق في درجة الالتزام التنظيمي تُعزى للمؤهل العلمي، واتفقت مع نتيجة دراسة الخميس (2013) التي تبين فيها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية تبعاً للمؤهل العلمي ، واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الثبتي (2013) التي تبين فيها عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقدير معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف حول درجات الالتزام التنظيمي وفقاً للمؤهل العلمي واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة العبادي (2000) التي تبين فيها عدم وجود فروق في الالتزام التنظيمي تُعزى للمؤهل

بينما اختلفت مع نتيجة دراسة السفياياني (2013) التي كشفت عن وجود فروق بين متوسطات درجات الالتزام التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل الأعلى، ودراسة مرزوق (2012م) التي كشفت عن وجود فروق في متوسط تقديرات مستوى الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدبلوم.

## 2. متغير الخبرة التدريسية

للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات الالتزام التنظيمي ومجالاته التي تُعزى للخبرة فقد تم استخدام اختبار ت (Independent sample t test) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في تقدير درجات الالتزام التنظيمي للمعلمين التي قد تُعزى لمتغير الخبرة التدريسية للمعلمين كما تتبين النتائج بجدول (11).

جدول ( 11 )

نتائج اختبار ت (Independent sample t test) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين

لالتزامهم التنظيمي التي تُعزى للخبرة التدريسية

مجال الالتزام التنظيمي	فئات الخبرة التدريسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الالتزام الشعوري	أقل من 10 سنوات	4.0040	0.70942	198	-0.042	0.96 دالة
	من 10 سنوات فأكثر	4.0083	0.71099			
الالتزام المعياري	أقل من 10 سنوات	4.0188	0.64671	198	0.302	0.76 دالة
	من 10 سنوات فأكثر	3.9909	0.65103			
الالتزام	أقل من 10 سنوات	3.7704	0.90663	198	-0.112	0.91 غير

مجال الالتزام التنظيمي	فئات الخبرة التدريسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
المستمر	من 10 سنوات فأكثر	3.7838	0.79154			دالة
الدرجة الكلية	أقل من 10 سنوات	3.9461	0.66518	198	0.063	0.95 غير دالة
	من 10 سنوات فأكثر	3.940	0.645			

تبين من جدول (11) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس في تقدير الالتزام التنظيمي التي تُعزى للخبرة التدريسية حيث بلغت قيمة ت للدرجة الكلية (0.063) وكانت دلالتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي لا توجد فروق بين متوسطات تقدير معلمي المدارس لدرجات ممارسة الالتزام التنظيمي تُعزى للخبرة التدريسية.

وتبين كذلك عدم وجود فروق بين متوسطات مجالات الالتزام التنظيمي بمجالاتها التي تُعزى للخبرة حيث تراوحت قيمة اختبار ت (0.04-0.30) وكانت دلالتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (0.05) مما يعني عدم وجود فروق في تقدير الالتزام التنظيمي بمجالاتها تُعزى للخبرة التدريسية، وربما سبب هذه النتيجة تماثل إدراك معلمي المدارس الثانوية للممارسات الدالة على الالتزام التنظيمي بغض النظر عن الخبرة التدريسية، لتماثل إدراك المعلمين للممارسات القيادية الأخلاقية لكونهم من نفس المناخ التنظيمي السائد .

بينما اتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة بركات (2014) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد الدراسة لمستوى الالتزام الوظيفي لمعلمي المدارس تبعاً لمتغير الخبرة ، واتفقت مع نتائج دراسة كل من الحربي (2012) ودراسة مرزوق (2012) ودراسة قاروت (2011) ودراسة الحميدي (2011) ودراسة عجم (2008) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام الوظيفي تعزى إلى سنوات الخبرة، واتفقت مع نتيجة دراسة سيفات (Cevat,2004) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في مستوى الالتزام الوظيفي تبعاً للخبرة. واتفقت مع نتيجة دراسة الخميس (2013) التي تبين فيها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية تبعاً للخبرة .

بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السفياني (2013) التي كشفت عن وجود فروق دالة إحصائية في درجات الالتزام التنظيمي وفقاً لسنوات الخبرة لصالح الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات مقابل الأعلى، واختلفت مع نتائج دراسة أبو ندى مذكور (2012) التي تبين فيها فروق في الالتزام التنظيمي تعزى لطول مدة الخدمة لصالح الأعلى، واختلفت مع نتائج دراسة الحمياني (2011) التي كشفت عن وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي وفقاً لعدد سنوات الخبرة الأعلى. وأشارت دراسة هوليبا وديفوس وفان كير (Hulipa & Devos & Van Keer,2010) إلى أن المعلمين الأكثر خبرة أقل التزاماً تنظيمياً من المعلمين الأقل خبرة. واختلفت مع نتيجة دراسة الثبيتي (2013) التي تبين فيها وجود فروق تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح تقدير المعلمين الذين خبرتهم أقل فيها من 5 سنوات مقابل المعلمين الذين تتراوح عد سنوات خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، ومقابل الذين تتراوح سنوات خبرتهم 10 سنوات فأكثر. واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة العبادي (2000) التي تبين فيها عدم وجود فروق في الالتزام التنظيمي تعزى للخبرة .

### 3. متغير التخصص

للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات الالتزام التنظيمي ومجالاته التي تُعزى للتخصص فقد تم استخدام اختبار ت (Independent sample t test) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في تقدير درجات الالتزام التنظيمي للمعلمين التي قد تعزى لمتغير التخصص للمعلمين كما تتبين النتائج بجدول (12).

جدول ( 12 )

نتائج اختبار ت (Independent sample t test) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين لالتزامهم التنظيمي التي تُعزى للتخصص

مستوى الدلالة	قيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات التخصص	مجالات الالتزام التنظيمي
0.084 غير دالة	1.737-	198	0.69438	3.9223	علمي	الالتزام
			0.71598	4.0956	إنساني	الشعوري
0.211 غير دالة	1.256-	198	0.61710	3.9477	علمي	الالتزام
			0.67667	4.0626	إنساني	المعياري
0.616 غير دالة	0.502	198	0.74843	3.8069	علمي	الالتزام المستمر
			0.93620	3.7468	إنساني	
0.350 غير دالة	0.938-	198	0.61433	3.9009	علمي	الدرجة الكلية
			0.69204	3.9875	إنساني	

تبين من جدول (12) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس في تقدير الدرجة الكلية للالتزام التي تُعزى للتخصص حيث بلغت قيمة ت (-0.938) وكانت دلالتها الاحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي لا توجد فروق بين متوسطات تقدير معلمي المدارس لدرجات ممارسة الالتزام الشعوري تعزى للتخصص؛ وذلك لكون العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي للمعلمين متشابهة بغض النظر عن التخصص .

كما تبين عدم وجود فروق بين متوسطات مجالات الالتزام التنظيمي التي تُعزى للتخصص حيث تراوحت قيمة ت (-1.737 إلى 0.502) وكانت دلالتها الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة (0.01) مما يعني عدم وجود فروق تعزى للتخصص، وربما يُعزى سبب ذلك إلى تماثل إدراك معلمي المدارس الثانوية للممارسات الدالة على الالتزام التنظيمي بغض النظر عن التخصص، لكونها ترتبط بالعمليات التدريسية أكثر من ارتباطها بالمؤهل، اتفقت مع نتيجة دراسة بركات (2014) التي تبين فيها عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الحكومية تبعاً لمتغير التخصص .

### الفصل الخامس

#### ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

يعرض الباحث فيما يلي ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

#### أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

تبين أن المتوسط الكلي لدرجات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظه المخواه من وجهة نظر المعلمين بلغت (3.97) بدرجة عالية، وجاء مجال الانضباط الذاتي بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.01) بدرجة عالية ثم تبعه مجال "العدالة والأمانة" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.98) بدرجة عالية ، ثم بالرتبة الثالثة "الجدارة بالثقة" بمتوسط (3.97) بدرجة عالية ، ثم تبعه مجال "الالتزام بالمسؤولية" بمتوسط حسابي (3.93) بدرجة عالية ،

أبرز المظاهر الدالة على القيادة الأخلاقية المتعلقة بالعدالة والأمانة" يتيح الفرصة أمام المعلمين في الاستقلالية بالعمل المراد إنجازه". بالرتبة الأولى والحافظ على أسرار المعلمين الخاصة، ويوزع المهام والأعباء الوظيفية بعدالة بين المعلمين ويُقدر جهود المعلمين المتميزين ويحرص على تكريمهم، ويلتزم بالموضوعية عند توجيه المعلمين نحو العمل، بينما جاءت

الفقرة " يحاسب كل من يخالف المبادئ الأخلاقية المتعلقة بالوظيفة" و" يُقَوِّم المعلمين بموضوعية دون تحيد" وبيتعد عن مجاملة أحد على حساب الآخرين. بالرتبة الأخيرة وبدرجة توافر عالية .

أبرز فقرات القيادة الأخلاقية المتعلقة في الجدارة بالنقطة، " يترفع عن استغلال المعلمين في تحقيق مصالحه الشخصية. " بالرتبة الأولى بدرجة عالية جداً ويلتزم بالنزاهة في تعامله مع المعلمين، ويمثل قدوة حسنة للمعلمين في سلوكه وأفعاله، ويتمتع بثقة عالية لدى المعلمين، ويتعامل بشفافية مع المعلمين. بينما جاءت الفقرات وتتطابق أقواله مع أفعاله ، وتُتيح للمعلمين المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة. " يقدم للمعلمين معلومات دقيقة عن أدائهم بشكل مستمر " بالرتب الأخيرة

أبرز المظاهر القيادية الدالة على الالتزام بالمسؤولية " يقدم المشورة والمساعدة لمن يحتاج إليها من المعلمين، و" يلتزم بمواعيده مع المعلمين، ويشجع المعلمين على استخدام التقنية الحديثة في الممارسات التعليمية مع مراعاة القواعد الأخلاقية، وطبق سياسية الباب المفتوح مع المعلمين ويهيئ للمعلمين الفرص والبيئة المشجعة على الإبداع، ويهيئ الجو الملائم في المدرسة لإنجاح عمليتي التعلم والتعليم. ويدعم التعلم والنمو الذاتي لدى المعلمين. ويُتيح البيانات والمعلومات أمام المعلمين. بينما جاءت أقل الفقرات ممارسة من حيث الرتب يوفر المستلزمات الإدارية والفنية اللازمة لتحفيز المعلمين على العمل، و يُشعر المعلم بأن مناخ العمل في المدرسة مريح ومستقر.

أبرز المظاهر الدالة على الانضباط " يُبدي التواضع في تعامله مع المعلمين " بالرتبة الأولى، و" يتجنب التقليل من إمكانيات وقدرات المعلمين، ويتجاوز عن أخطاء المعلمين غير المقصودة، ويتميز بالمرونة في تعامله مع المعلمين ويتعامل مع انفعالات المعلمين بما يتلاءم مع الموقف، ويراعي مشاعر المعلمين في كل تصرفاته.

أن المتوسط الكلي لدرجات توافر الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظه المخوارة بلغت (3.94) بدرجة عالية، وجاء الالتزام الشعوري بالرتبة الأولى حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.01)، وجاءت جميع المجالات الأخرى الدالة على الالتزام التنظيمي للمعلمين بدرجة عالية ، حيث ظهر مجال الالتزام المعياري بالرتبة الثانية حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.00)، ثم مجال الالتزام المستمر بمتوسط حسابي بلغ (3.78) بالرتبة الأخيرة.

أبرز المظاهر الدالة على الالتزام التنظيمي ببعده الالتزام الشعوري التي ظهرت بدرجة عالية " يرغب المعلم في المحافظة على العلاقات التي تربطه بزملاء العمل في هذه المدرسة. " بالرتبة الأولى، و يحافظ المعلم على الممتلكات الخاصة بالمدرسة وكأنها ممتلكاته، ويشعر المعلم وبجدية بأن مشكلات هذه المدرسة هي مشكلات الخاصة، ويشعر المعلم بأن المدرسة تستحق الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها، ويثق بشكل كبير في المعلمين الآخرين العاملين في هذه المدرسة، ويعتبر المعلم نفسه بأنه جزء من أسرة واحدة في هذه المدرسة، ويتطلع المعلم باستمرار للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في هذه المدرسة، ويشعر المعلم بالفخر عندما يخبر الآخرين بأنه يعمل في هذه المدرسة، ويهتم المعلم بوضع ومستقبل المدرسة التي يعمل بها، ويمتلك المعلم في هذه المدرسة الرغبة القوية في الانتماء إليها؛ بينما جاءت الفقرة: يعتقد المعلم بأن العمل في هذه المدرسة حتى نهاية خدمته سيكون أمراً إيجابياً بالنسبة له" بالرتبة الأخيرة وبدرجة عالية .

أبرز المظاهر الدالة على الالتزام المعياري : يتقيد المعلم باللوائح والقوانين والتعليمات النافذة في المدرسة بالرتبة الأولى، و يحافظ المعلم وباستمرار على سمعة ومستقبل المدرسة، ويدرك المعلم مهامه وواجباته التي يقوم بها داخل المدرسة، وتقديم الدعم والمساندة لزملائه في العمل، والالتزام بأوقات العمل ويعتبر ذلك من صميم أولوياته تجاه المدرسة، وأداء المهام والواجبات دون الحاجة إلى رقابة من الآخرين، وإمكانية الحصول على المعلومات والبيانات ذات القيمة والفائدة لعمل المدرسة، واعتبار وجوده في هذه المدرسة مؤشراً على قدراته وكفاءته، والشعور بالتوافق الكبير بين القيم التي يحملها وبين قيم هذه المدرسة، وبذل الجهود من أجل مساعدة المدرسة في تحقيق أهدافها، واستعداد المعلم على القيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل في هذه المدرسة، والمساهمة في نجاح المدرسة. بينما جاءت الفقرة يتطلع المعلم إلى

المشاركة في اللجان المختلفة بفاعلية؛ لأنها تقدم خدمة لصالح عمل المدرسة بدرجة عالية وبرتبة أخيرة .  
أبرز المظاهر الدالة على الالتزام المستمر، يعتقد المعلم بأنه لا يفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية. بالرتبة الأولى و يعتقد المعلم أن بقاءه في عمله الحالي يعكس مدى حاجته إلى العمل، ويؤمن المعلم بأن قرار ارتباطه بهذه المدرسة كان قراراً صائباً، ويعتقد المعلم بأنه سيحصل على مكاسب كبيرة عند البقاء في هذه المدرسة، ويؤمن المعلم بأن الفوائد التي يحصل عليها في هذه المدرسة هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمراره في العمل، ويشعر المعلم بأن مغادرته المدرسة حالياً سيتسبب له بالعديد من المشكلات والاضطرابات، ويقبل المعلم بأي مهمة يتم تكليفه بها مقابل الاستمرار بالعمل في هذه المدرسة، ويرغب المعلم في البقاء في هذه المدرسة مهما توافرت لديه فرص أخرى بديلة. ثم جاءت الفقرة: يعتقد المعلم بأن لديه خيارات وفرص عمل قليلة عند مغادرته هذه المدرسة. " بدرجة عالية وبرتبة أخيرة .

تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) بين درجات الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية، وبين درجات تقديرهم للقيادة الأخلاقية لمديري المدارس عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بينهما (0.81) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ). وجميع معاملات الارتباط بين مجالات الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس ، وبين درجات تقديرهم للقيادة الأخلاقية للمديرين، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط من (0.64 إلى 0.79) وكانت جميعها دالة إحصائياً، وكانت أعلى ارتباط الالتزام الشعوري (0.79) وأقلها الالتزام المستمر (0.64) . وتبين أن جميع معاملات الارتباط بين مجالات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس، كما يراها معلمو المدارس الثانوية، وبين درجات تقديرهم للالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم ، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط من (0.70-0.77)، وكانت جميعها دالة إحصائياً ، ويلاحظ أن أعلى قيمة ارتباط كانت مع الالتزام بالمسؤولية (0.77)، وكانت أقل الارتباطات بالجدارة بالنقطة (0.70) .

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس في تقدير القيادة الأخلاقية التي تُعزى للمؤهل العلمي والخبرة .

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس في تقدير مجال العدالة والأمانة التي تُعزى للتخصص؛ بينما تبين وجود فروق بين متوسطات مجالات القيادة الأخلاقية بمجالاتها الأخرى والدرجة الكلية تُعزى للتخصص لصالح التخصصات الإنسانية. تبين عدم وجود فروق بين متوسطات الالتزام التنظيمي بمجالاتها التي تُعزى للتخصص .

#### ثانياً: التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:  
التأكيد على أهمية الاستمرار في ممارسة القيادة الأخلاقية التي كشفت نتائج الدراسة عن ممارستها بدرجة عالية .  
تنمية القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية بتعليم المخوأة بمجال "الالتزام بالمسؤولية" حيث كشفت نتائج الدراسة أنها بالرتبة الأخيرة من حيث مجالات تنمية القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية.  
التأكيد على ضرورة رفع مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية بمجال العدالة والأمانة بالمظاهر التي ظهرت بالرتب المتأخرة، مثل محاسبة كل من يخالف المبادئ الأخلاقية المتعلقة بالوظيفة، وتقييم المعلمين بموضوعية ، والابتعاد عن مجاملة أحد المعلمين على حساب الآخرين.  
ضرورة رفع مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية بمجال الجدارة بالنقطة من خلال الحرص على مطابقة أقوال القائد مع أفعاله، وفتح المجال أمام المعلمين للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة ، وضرورة تقديم معلومات دقيقة عن أداء المعلمين بشكل مستمر حيث جاءت بالرتب الأخيرة.

ضرورة رفع مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية بمجال الالتزام بالمسؤولية من حيث توفير المستلزمات الإدارية والفنية اللازمة لتحفيز المعلمين على العمل وابتكار أساليب لإشعار المعلمين بأن مناخ العمل في



المدرسة مريح ومستقر .

ضرورة رفع مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية بمجال الانضباط الذاتي لمدير المدرسة من خلال طرق وفتيات التعامل مع انفعالات المعلمين بما يتلاءم مع الموقف، ومراعاة مشاعر المعلمين، بغض النظر عن السلوك.

ضرورة التأكيد على أهمية تنمية الالتزام التنظيمي المستمر حيث كشفت النتائج عن درجة توافره بالرتبة الأخيرة .  
 ضرورة رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من قبل مديري المدارس بمجال الالتزام الشعوري من خلال تعميق شعورهم بإمكانية تحقيق التنمية المهنية والتطوير الذاتي للمعلم من خلال العمل بالمدرسة حيث جاءت بالرتبة الأخيرة.  
 ضرورة رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من قبل مديري المدارس بمجال الالتزام المعياري من خلال تهيئة الفرص أمام المعلمين للمشاركة باللجان من خلال العمل الفرقي للتغلب على مشكلات العبء التدريسي .  
 تعزيز وتحفيز المعلمين لإظهار المزيد من الالتزام المستمر من خلال ابتكار خيارات وفرص للتطوير الذاتي للأداء .  
 ضرورة ممارسة القيادة الأخلاقية من حيث إيجاد ميثاق أخلاقي لمديري المدارس الثانوية يلتزم به الجميع من أجل تعميق الالتزام التنظيمي حيث كشفت النتائج عن وجود علاقات ارتباطية متبادلة بين مجالاتها .  
 العمل على الاهتمام بمعلمي التخصصات العلمية من حيث تقريبهم إلى الإدارة والمشاركة في تعميق القيادة الأخلاقية في نفوسهم ، حيث كشفت النتائج عن وجود فروق في إدراك القيادة الأخلاقية الممارسة وفقاً للتخصص لصالح الإنسانية.

#### ثالثاً: المقترحات:

لمّا كان ميدان الدراسة يفتقر إلى البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع هذه الدراسة، وسعيًا إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة فإن الباحث يقترح إجراء البحوث التالية:  
 استكمال استقصاء العلاقات الارتباطية بين مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي، والمواطنة التنظيمية، والروح المعنوية ، الصراع التنظيمي.

ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بالتعليم العام وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين  
 متطلبات توظيف القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في مقاومة الضغوط النفسية، وحل الصراعات التنظيمية.  
 بناء نموذج سببي للعلاقات التنظيمية بين القيادة الأخلاقية، والمواطنة التنظيمية، وحل الصراع التنظيمي، ومواجهة الضغوط النفسية، والولاء التنظيمية والالتزام، وغيرها من المتغيرات التنظيمية الأخرى.  
 تكرار تطبيق الدراسة في الواقع الميداني في بيئات أخرى من المملكة العربية السعودية، ومقارنتها بهذه الدراسة.

#### المراجع والمصادر

##### أولاً : المصادر :

ابن حنبل ، أحمد (1395 هـ / 1975م). المسند (تحقيق أحمد شاكر). القاهرة: دار المعارف.  
 ابن مسكويه (1405 هـ / 1985م). تهذيب الأخلاق في التربية. بيروت: دار الكتب العلمية.  
 ابن منظور ، أبو الفضل جمال الدين محمد ( 2003 م ) لسان العرب ، ط (7) ، بيروت، دار صادر.  
 الألباني ، محمد (1403 هـ/ 1983م ). صحيح الجامع الصغير. بيروت: المكتب الإسلامي.  
 الألباني ،محمد ناصر الدين (2001). صحيح الأدب المفرد للإمام البخاري ، ط8، دار الصديق للنشر .  
 البخاري ، محمد (1406 هـ / 1986 م ). صحيح البخاري. المطبعة السلفية ، المكتبة الإسلامية.  
 الترمذي، محمد بن عيسى بن سورة (د.ت). الجامع الصحيح- سنن الترمذي، ت: أحمد بن محمد شاكر ، دار الكتب العلمية .

الغزالي ، أبو حامد (د.ت). إحياء علوم الدين. بيروت: دار المعرفة.

الفيروز آبادي ، محمد (1342 هـ ). القاموس المحيط. بيروت: مؤسسة الرسالة.

النوي، محي الدين (1413هـ / 1993م). كتاب العلم وآداب العالم والمتعلم (تحقيق عبدالله بدران). بيروت: دار الخير.  
النوي، محي بن شرف (2005) رياض الصالحين بتحقيق الألباني، بيروت: المكتب الإسلامي  
ثانياً: المراجع العربية

أبو الروس، سامي؛ حنون، سامي (2011). تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية). مج19، ع1. 1259-1310.

أبو العسل، خليل عوض (2011) المناخ الأخلاقي وعلاقتها بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الاقسام في مديرية التربية والتعليم، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الاردن.

أبو النصر، مدحت محمد (2009) تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المؤسسة، أيتراك للطباعة والنشر، القاهرة،

أبو تينة، عبدالله وخصاونة، سامر والطحاينة، زياد. (2007). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8(4) ص 140.

حافظه، سامح (2009). معلم المستقبل: خصائصه، مهاراته، كفايات، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني: نحو استثمار أفضل للعلوم التربوية والنفسية في ضوء تحديات العصر المنعقد في رحاب جامعة دمشق - كلية التربية في الفترة من 25-27/10/2009 ص 1-25.

الحبسية، رضية سليمان بن ناصر (2012). القيادة الأخلاقية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.  
الحبسية، رضية سليمان بن ناصر (2009) واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي لصفوف (5-10) بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط: سلطنة عمان .

الحراشنة، محمد والبشاشة، سامر. ( 2006 ). أثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك . مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحتة (53) - والتطبيقية. ( 2 ) 3. ص ( 11 - 42 )  
الحربي، فهد محمد. (2001). دور قادة المدارس في تفعيل العلاقات الإنسانية بالمدارس المتوسطة بالمدينة المنورة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الحربي، سلطان نايف .(2012). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحولية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، مشروع بحثي، برنامج الدراسات التربوية العليا، جامعة الملك عبدالعزيز  
الحربي، مقبل ضيف الله(2006). أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية صلي شركات ووكالات الأدوية بمدينة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز. جدة

حسانين، أسامة أحمد (2011). تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بجامعة سوهاج (2،1)، 25، 2-51.

حسن، إيناس (1995). تطوير أهداف التعليم الجامعي المصري في ضوء المتغيرات العالمية والمحلية والاتجاهات المستقبلية وتحديات ومعوقات تحقيقها دراسة ميدانية. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية. كلية التربية، جامعة الزقازيق: الزقازيق، مصر.

حسين، سلامة عبدالعظيم.(2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة ط1، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

حمادات، محمد حسن محمد (2007). قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمديرين في المدارس، دار الحامد،

عمان.

الحمزوي، محمد . ( 2002 ) . العلاقة بين انتشار عناصر ممارسة القيادة بالتشجيع لدى قادة التعليم الأساسي و مستويات الالتزام التنظيمي لديها . مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية - جامعة حلوان ، ( 13 ) ، 1 ص ( 367 )

الحمياني، محمد بن زين (2011). تقويم الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الإمام محمد بن سعود ، الرياض . الحميدي، منال حسين بن حسن (2011). العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

حنونه، سامي إبراهيم (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بقطاع غزة ،كلية التجارة .

حواس، أميرة محمد رفعت (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة ،كلية التجارة .

الهوراني ، غالب صالح ،وطناش،سلامة يوسف(2007).الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية ،مجلة دراسات ، كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية ، (2)327-34،388.

الخزاعلة، أمل راضي دخيل (2014) مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمان وعلاقته بدرجة تمكين المعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.

خضر ، أحمد والمسير ، محمد (2008م ).مكارم الأخلاق في ضوء القرآن.القاهرة: دار المعارف.

الخضيري، أمينة غديفان داود (2007) مستوى القيادة الإيمانية لدى القيادات المدرسية وعلاقته بدرجة الالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، الجامعة الهاشمية ، الاردن.

خلف، محاسن هادي (2010).دور القيم الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية، أثر الفعل الأخلاقي في اتخاذ القرار ، رسالة ماجستير غير منشورة ، المركز الاستشاري البريطاني بالجامعة الافتراضية الدولية ، بريطانيا .

الخميس، منتهى إبراهيم (2013) التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.

خير الدين، موسى أحمد ؛ النجار، محمود أحمد (2010). أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، في المملكة الأردنية الهاشمية . الأردن ص1-47.

دراز ، محمد (1996) . دستور الأخلاق في الإسلام ( تعريب عبد الصبور شاهين ) . بيروت:مؤسسة الرسالة.

الديب ، سمير (2000م). أخلاقيات العمل في ضوء التربية الإسلامية.القاهرة: مكتبة الخانجي.

الرازي ، أبو بكر (1409 هـ / 1989م ) . شرح عيون الحكمة.القاهرة: دار الشعب.

الرازي، محمد بن أبي بكر (1329هـ). معجم مختار الصحاح ، القاهرة: المطبعة الكلية . متوافر على الموقع الإلكتروني [https://archive.org/details/mokhtar\\_lasehah](https://archive.org/details/mokhtar_lasehah) تاريخ الدخول 2015/7/1.

راضي ،جواد محسن ،وحسن،عبدالله كاظم (2011).العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي، دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة :العراق، العدد103،21-120.

- زايدى، رنا جميل (2014) ممارسة العلاقات الإنسانية وعلاقتها على الولاء التنظيمي للمعلمات بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الطائف.
- الزبون وآخرون.(2010). درجة استخدام قادة المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم. مجلة جامعة دمشق. 26(3). 1-37.
- السبهان، حمد ناصر(2013). أهمية القوة والأمانة في القيادة، رؤية إسلامية، حولية مركز البحوث والدراسات الإسلامية، كلية دار العلوم بجامعة القاهرة، العدد185، 41-238.
- السعود، راتب (2009). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنيس ليكرت (نظام 1- نظام4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، إربد، مج5، ع3، ص249
- السفياني، مسفر سفر صالح (2013). ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف لاستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- السند، حسن (2006م). أخلاقيات المهنة الهندسية. أين نحن منها في الملتقى الهندسي الخليجي، الملتقى الخليجي الهندسي العاشر، المملكة العربية السعودية.
- سوالمة، يوسف(2000). المعاني والقيم في تقديرات أعضاء هيئة التدريس للعلاقات الاجتماعية، دراسة حالة جامعة اليرموك. مجلة مركز البحوث التربوية.(17) ص ص 45-74.
- الشراري، مفضي رطيان.(2007). الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظات القريات في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان.
- عبدالله، عادل محمد، ويونس، عبدالله جار الله (2012). أخلاقيات القيادة وإسهامها في صوت الموظفين تحليل واقع وتقديم نموذج في قسم إدارة الأعمال بجامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين :كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، (106) 34. 9-25.
- عوي، زيد منير (2006) الاتجاهات الحديثة في المؤسسات الدولية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العبيد، إبراهيم بن عبدالله (2011). مدى التزام معلم المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية بميثاق أخلاقيات مهنة التعليم و علاقته بالأداء الوظيفي له : " دراسة ميدانية على معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم التعليمية ". مجلة كلية التربية بالإسكندرية - مصر، مج21، ع6، 23 - 119.
- العبيدي، نماء جواد (2012). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد، مج8، ع24، 74-107.
- العتيبي، منصور بن نايف (2011). الكفايات الأخلاقية والتقنية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في نجران والخرج، ج2، مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، العدد300، 77-367.
- العتيبي، أحمد بركي مبارك(2013) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العثيمين، فهد (2009). أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية. الرياض:مكتبة الملك فهد الوطنية.
- العجمي، محمد حسنين(2008). القيادة التربوية، دار الجامعة الجديدة، القاهرة: مصر .
- عجيم، سعود (2008). أثر النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك التعليمية على الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.

العرايضة، رائدة هاني محمود(2011). مستوى القيادة الأخلاقية لقادة المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن .

عريفج، سامي سلطي.(2004). الإدارة التربوية المعاصرة ط1، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

العطية، ماجدة(2003) سلوك المؤسسة (سلوك الفرد والجماعة)، عمان: دار الشروق للنشر العربي.

فلية، فاروق عبده ؛ عبدالمجيد، السيد محمد ( 2014). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية . دار المسرة، عمان .

قاروت، رباب عصام زيني(2011). الالتزام التنظيمي للمعلمات وعلاقته بالإدارة الصفية في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

قرعوش ، كايد والشبلي ، محمد حسن و نصر ، محمد موسى و أبو البصل ، عبدالرزاق و البنا ، نصر والقضاة ، خالد و السعد ، وليد ( 2007 ). الأخلاق في الإسلام. عمان: دار المناهج.

القرني ، عبدالله (1429 هـ / 2009م). قيم العمل الواردة في ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم من المنظور الإسلامي وآلية تفعيلها لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم التربية الإسلامية والمقارنة، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

الكبيسي ، عامر ( 2000م ) : الفساد الإداري، رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة. المجلة العربية للإدارة ، 20(2). ص 201-222.

الكبيسي وآخرون ، عبدالواحد حميد ( 2012م ). أخلاقيات وآداب مهنة التدريس الجامعي. عمان: مركز دبيونو لتعليم التفكير.

كردي، أحمد السيد ( 2011) إدارة السلوك التنظيمي، منشور على الشبكة العنكبوتية(متاح) تاريخ الدخول 2015/7/1- Faculty.sau.edu.sa/.../doc-5-doc-a15af7d601dcffecb6031af051dbacc1-

كوفي، ستيفن.ر ( 2012). القيادة المرتكزة على المبادئ ، نقله إلى العربية مكتبة جرير ، الرياض.

كوفي، ستيفن.ر ( 2005) العادات السبعة للناس الأكثر فعالية، ط9، نقله للعربية مكتبة جرير ، الرياض.

كوفي، ستيفن.ر ( 2006). العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة ، نقله إلى العربية ياسر العيتي ، ط1، دار الفكر، دمشق.

اللقماني ، أحمد ( 2008م - 1428 هـ ). مدى التزام معلمي المرحلة الثانوية بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر المشرفين وقادة المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية الإسلامية والمقارنة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة

مرزوق، ابتسام يوسف ( 2011). استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية . الجامعة الإسلامية بغزة.

المرسي، حسن السعيد( 2006) الأخلاق الإسلامية، الدمام: مكتبة المتنبّي.

المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي( 2012). المعايير المهنية الوطنية للمعلمين بالمملكة العربية السعودية، مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام.

المطرفي، سعود مساعد. ( 2002). تطور الإدارة المدرسية في بعض جوانب العلاقات الإنسانية، كما يدركها قائدو ومعلمو المرحلة المتوسطة(بنين)بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الهادي، محمد محمد.( 1990). "الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوفيق والمعلومات. ط2، منقحة وفريدة. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.

الهندي ،محمد فضل ( 2013). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة



تمكين معلمهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة: فلسطين .  
وزارة الاقتصاد والتخطيط (1431هـ) تقرير موجز خطة التنمية التاسعة منشور على الشبكة  
www.haj.gov.sa/SiteAssets/pdf/General العنكبوتية ، تاريخ الدخول 2015/8/1.  
وزارة المعارف (1418هـ). دليل المعلم. - الإدارة العامة للإشراف التربوي، مطابع العصر، الرياض

### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Adel, A,T. (2000). The characteristics , behaviors and effective work environments of servant leaders: PhD thesis ,faculty of the verginia polytechnic institute and university.
- Balays, R, (2007). "Predicting conflict management based in organizational commitment and selected demographic". Asia Pacific Education Review, 8(2), 321- 336.
- Bobby, Bain (1990). A study of TEXAS teacher fulfillment of the educators code of ethics. Unpublished Doctoral Dissertation. North Texas University.
- Bowers, T. (2009). Connections between ethical leadership behavior and collective efficacy levels as perceived by teachers. DAI-A 70/ 03. Proquest. UMI Dissertations
- Celep, C. (2005). "Teachers organizational commitment in educational organization".National Forum Journal Home Page, 16(3), 34-54.
- Center of ethical leadership. Available:<http://ethicaleadership.org/about-us/philosophies-definitions/ethical-leadership>. Reterval1/4/2015
- Ceret,YUSUF (2010) The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey International Journal of Leadership in Education, (3)13.p3011-317.
- Grace, Bill (2005).4-V Model of ethical Leadership .Available: <http://ethicalleadership.org/about-us/philosophies-definitions/ethical-leadership>.1/11/2015
- Greenleaf, R.K (1997). Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist
- Habley , W.R.(2000). current practices in academic advising. In V.N.Gordon , w.habley & associates, academic advising: a comprehensive hand book (35-43) .
- Haughey, Laurie. (2003) The Business Ethics Activity Book: 50 Exercises for Promoting Integrity at work. www.workfoce.com, New York, NY: AMACOM Books, a Division of American Management Association .d: 20/11/2015.
- Heifetz, R. A. (1994). Leadership without easy answers. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Heithwood, K. & Smtize, D. (eds). (1999). Changing Header Ship For Changing Times, Open University Press: Philadelphia.
- Hulpia, Hester And Devos, Geert. (2010). How Distributed Leadership Can Make aDifference in Teachers' Organizational Commitment? AQualitative Study. Teaching and Teacher Education, An International Journal of Research and .-Studies, (26) 3 pp565575
- Joolideh Faranak and Yeshodhara (2009)Organizational Commitment among High School Teachers of India and Iran Journal of Educational Administration(1)47 1, 2009 ISSN 0957-8234
- Maynard, C. & Allen, T., (2009). "Are all part- time faculty underemployed? The influence of faculty status preference on satisfaction and commitment".The International Journal of Higher Education and Educational Planning, 55(2), 139- 154.
- Mont D., ruling R (1991). "Ethics in Librarianship: a management model. " Library trends. (1) 40.560-588
- Morris, P (2005) Servant inspirational management Leadership theory (SIM): a study of SIM,a full range Model. dissertation submitted to Faculty of graduate school of Rowan university.
- Rots, I.; Aleterman, A.; Vlerick, P., & Vermeulen, K., (2007). "Teacher education graduates, teaching commitment and entrance into the teaching profession". An International Journal of Research studies, 23(5), 543- 556.

- Rucinski, Daisy, Arredondo, and Bouch, Patricia, A( 2006) Reflective, ethical, and moral constructs in educational leadership preparation : effects on graduates practices .Journal of educational administration ,Vol,44,No:5 ,437-508.
- Schnake, M., Fredenberger, B. & Dumler, M. (2004). Dimensions of student perceptions of faculty ethical behavior: refining a measure and relationships with selected outcome variables. *Academy of Educational Leadership Journal*, 8(2), 1-16.
- Sergivanni, Ythomas J(1992). "Moral Leadership: Getting to the Heart of School Leadership." San Francisco: Jossey-Bass.
- Sezgin Ferudun (2009) Examining the relationship between teacher organizational commitment and school health in Turkish primary schools, *Educational Research and Evaluation* Publication details, including instructions for authors and subscription information:<http://www.tandfonline.com/loi/nere20>
- Sichel, Betty A. (1993). "Ethics Committees and Teacher Ethics." in "Ethics for Professionals in Education: Perspectives for Preparation and Practice," edited by Kenneth Strike and P. Lance Teransky. 162-75 New York: Teachers Collage Press.
- Spears ,I. (1998). *Insights on leadership: service, stewardship, spirite, and servant- leadership.* New York: jon wiley& sons. Inc.
- Starratt, R ,J(2004) *Ethical leadership .*San Francisco:Jossey-Bass.
- Starratt, Robert J (1991). "Building an Ethical School: A Theory for Practice in Educational Leadership." "Educational Administration Quarterly" 27,2 (May 1991): 185-202. EJ 425 540
- Todd, Sh. 2001. Bringing More than I Contain: Ethics, Curriculum and the Pedagogical Demand for Altered Egos. *Journal of Curriculum Studies*, 33 (4), 431- 430.
- Umphrey, L., Sherblom, J., & Hant, D., (2008). "Relational commitment and threats to relationship maintenance goals: Influenses on condom use". *Journal of American College Health*, 56(1), 61- 68.
- Valentien, Sean, and Kidwell, Roland, E (2008) Business Students ethical evaluations of Faculty misconduct. *Quality assurance in education .*(3)16,.287-300.
- Van Dierendonck, D., & Heeren, I. (2006). Toward a research model of servant-leadership. *The International Journal of Servant-Leadership*, 2, 147-169.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26 (3), 249-267.