

درجة ممارسة قادة مدراس التعليم العام بمحافظة الحجرة للقيادة الأخلاقية
وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين

**The Leaders Application level of the Ethical Leadership in Public
Education Schools and its Relationship
with the Organizational Commitment of the Teachers in AL- Hajrah Governorate**

إدارة التعليم بمحافظة المخواة - وزارة التعليم - المملكة العربية السعودية

إعداد
أ / مشعل بن عبيد بن إبراهيم الزبيدي

Prepared by

Meshal Obid Ebrahim Al zubidi

مستخلص

هدفت الرسالة الكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجره للقيادة الأخلاقية، ودرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وكذلك الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة ممارسة القادة للقيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم العام بمحافظة الحجره، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجره للقيادة الأخلاقية، ومستوى التزامهم التنظيمي والتي تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية (التخصص، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية). تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي، واعتمد الباحث لقياس درجة القيادة الأخلاقية على استبانة من إعداده تكونت من ٤٠ عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد هي الصفات الشخصية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية، السلوكيات الإدارية الأخلاقية. وللالتزام التنظيمي مقياس (Allen, Meyer and Smith, 1993) مع إجراء بعض التعديلات حتى يناسب الميدان التربوي. تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وبلغت نسبتها (٥٣.٤٥%) من مجتمع الدراسة. ومن أبرز نتائج الدراسة:

- أن درجة ممارسة قادة التعليم العام في محافظة الحجره للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين.
 - أن درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين مدارس التعليم العام في محافظة الحجره جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم.
 - توجد علاقة ارتباطية (طردية) متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجره للقيادة الأخلاقية ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التعليم العام في محافظة الحجره حول درجة ممارسة القادة في مدارسهم تعزى إلى اختلاف متغيرات الدراسة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي مدارس التعليم العام في محافظة الحجره حول درجة الالتزام التنظيمي لديهم تعزى إلى اختلاف متغيرات الدراسة.
- توصي الدراسة بتعزيز الوعي بمفهومي القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي بمدارس التعليم العام من خلال برامج التنمية المهنية التي تقدم لقادة المدارس ووكلاءها والمعلمين فيها من أجل تكوين بيئات مدرسية تسودها درجات عالية من القيادة الأخلاقية والالتزام.

كلمات مفتاحية: درجة- ممارسة قادة- مدارس التعليم العام -محافظة الحجره- القيادة الأخلاقية- الالتزام التنظيمي - المعلمين

Abstract

Study Objectives Finding out the leaders application level of ethical leadership in public education schools and finding out the level of the organizational commitment of the teachers from the leaders' point of view in AL- Hajrah Governorate. In addition, finding out whether there is an engaging significant statistical relationship between the leaders application level of the ethical leadership and the level of organizational commitment of the teachers in public education schools in AL- Hajrah Governorate. Also, finding out the significant statistical differences between the means of teachers responses about the estimation of the leaders application level of ethical leadership in public education schools and the level of their organizational commitment which is attributed to the differences in their personal variables (specialization, educational degree, academic degree, years of experience, training courses).Descriptive approach (along with its survey and co- relational styles) was used in this study. The researcher depended on his own questionnaire that contained 40 statements divided into three dimensions (personal ethical traits, human relationships and the ethical management behaviors) to measure the level of the ethical leadership. and for organizational commitment used Allen, Meyer and Smith,1993 scale, with some appropriate modifications to be convenient for the educational field, was used in this study, too.It was chosen by using the simple random sample method. Its percent size was (53,45%) of the total sample size. Results of the Study:

- From teachers' point of view the leaders application level of the ethical leadership in AL- Hajra governorate was (high)
- The organizational commitment level of teachers, who teach in public educational schools in AL- Hajra governorate, was (high) according to their point of view.
- There is a direct relationship with average value and statistical significance at a level of (0,01) between the leaders application level of ethical leadership in public education schools and the organizational commitment of the teachers
- There are no significant statistical differences at a level of (0,05) significance between the means of responses of public

educational schools teachers about leaders application level of ethical leadership in their schools. Those differences were attributed to study variables.

- *There are no significant statistical differences at a level of (0,05) significance between the means of responses of public educational schools teachers about the organizational commitment level of the teachers which were attributed to study variables.*

The study recommends Enhancing the perception of ethical leadership and the organizational commitment concepts at public educational schools through professional development which provided to schools leaders and their staff in order to create educational environment which is prevailed with high levels of ethical leadership and commitment.

Key words: Degree - Practice - Leaders - Schools of general education - Al Hajrah Governorate - Ethical leadership - Organizational commitment – Teachers.

مقدمة:

يشهد العالم في هذا العصر الحديث -عصر الثورة التقنية والمعلوماتية والانفجار المعرفي والعلمي- موجات متلاحقة ومتسارعة من التطورات والتغيرات والتي شملت كافة الأصعدة والمجالات، فأصبح من الضرورة بمكان مواكبتها والاستفادة منها ، وفي خضم تلك الثورة نشأت العديد من التحديات التي لا بد من مواجهتها ومعرفة السبل الكفيلة بمعالجة السلبيات التي قد تنشأ تبعاً لها، فإذا تم النظر إلى مجال التربية والتعليم باعتباره أحد المجالات المهمة لأي مجتمع، والركيزة الأساسية فيه، لوجد أنه لم يكن بمنأى عن ذلك، فقد شملته رياح التغيير والتطوير.

ويرتبط نجاح المدرسة بالكيفية التي تدار بها المدرسة ، وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه قائدها، الذي لا بد من أن يتحلى بدرجة عالية من السلوك الأخلاقي وأن تتسق ممارساته الإدارية مع الفلسفة التربوية القويمة. (عبيدات وآخرون، ٢٠١٤، ص ٣)

ويعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم التي ظهرت في مجال الإدارة خلال خمسينيات القرن العشرين مع ظهور المدرسة السلوكية التي تهتم بالجوانب الإنسانية وتؤكد عليها وترى أنها مهمة في أي منظمة من المنظمات (فلمبان، ٢٠٠٩، ص ٢٣).

وترى (ابتسام، ٢٠١٥، ص ١٥) بأن الالتزام التنظيمي من الحالات النفسية والاجتماعية التي من خلالها يستدل على أن أهداف العاملين في أي منظمة تتطابق مع الأهداف المرسومة لها، ويظهر مدى قوة الانتماء والولاء لهذه المنظمة لدرجة الدفاع عنها مع استمرارية العمل بها.

وفي ضوء ما سبق تظهر أهمية القيادة الأخلاقية وما لها من تأثير على أداء العاملين داخل المؤسسات التعليمية، وتظهر أهمية الالتزام التنظيمي في رفع الكفاءة لدى العاملين في المؤسسات التعليمية وزيادة إنتاجيتهم ويمكن القول بأن الالتزام التنظيمي قد يتأثر بالعديد من العوامل من بينها مدى التزام قادة تلك المؤسسات بالمبادئ والقيم الأخلاقية، ومن هذا المنطلق تأتي هذا الدراسة لبحث مستوى ممارسة قادة مدارس التعليم العام لسلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين .

مشكلة الدراسة:

من المعلوم أن المعلمين هم الركيزة الأولى واللبننة الأساسية في هيكلية المدرسة فبدونهم لا يمكن للمدرسة أن تحقق أهدافها أو أن تقوم بدورها التربوي المأمول منها، وكلما كان المعلمون ذوي كفاءة عالية في إدارة المهام الموكلة إليهم وإنجازها بالشكل المطلوب داخل هذه المؤسسة كلما انعكس ذلك إيجاباً على مستوى أداء جميع العناصر المكونة لها، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن تلك الإيجابية لا تتأتى إلا في بيئة تنظيمية

تعزز الروح المعنوية للمعلمين وتشعرهم بالرضا الوظيفي وترفع من مستوى التزامهم التنظيمي.

إن عدم الالتزام بالقيادة الأخلاقية يؤدي إلى إفساد النظام التعليمي بمجمله مما يؤثر سلباً على جودة التعليم ويزداد معدل الدوران في المدرسة وينشئ مناخاً سلبياً بين العاملين داخل المدرسة قائم على النزاعات، وتختفي مع ذلك الرؤية المشتركة والتخطيط السليم وتنشأ ثقافة ما يسمى بـ"الشللية" وتغيب الحلول الإبداعية ويكون التركيز على الناتج الكمي في التعليم بدلاً من الحرص على الناتج النوعي (عابدين، ٢٠٠٥)، (العامري، ٢٠٠٢).

ونتيجة لأهمية القيادة الأخلاقية أوصت العديد من الدراسات منها دراسة الزهراني (٢٠١٤) بضرورة إجراء دراسات يتم من خلالها بحث العلاقة بين مدى ممارسة قادة التعليم بالقيادة الأخلاقية مع متغيرات أخرى.

وبناءً على خبرة الباحث الميدانية وبحكم تنقله بين العديد من المدارس الحكومية، وكذلك احتكاكه وتعامله مع العديد من قادة ومعلمي مدارس التعليم العام، حيث لاحظ أن هناك تفاوتاً ملحوظاً في مستوى ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية وقد لاحظ وجود انعكاسٍ لتلك الممارسة على دافعية المعلمين والتزامهم التنظيمي، مما ولد لدى الباحث الشعور بمشكلة الدراسة الحالية حيث جاءت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجرة للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للمعلمين من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الحجرة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة الحجرة من وجهة نظرهم؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الحجرة للقيادة الأخلاقية ودرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

١. تحديد درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الحجرة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين.

٢. تحديد درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة الحجرة من وجهة نظرهم.

٣. التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الحجرة بالقيادة الأخلاقية ودرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.
أهمية الدراسة:

تأمل هذه الدراسة في أن تسهم في الآتي:

١. السعي لإثراء موضوع الالتزام التنظيمي للمعلمين من عدة جوانب وبحث العلاقة بينه وبين القيادة الأخلاقية
 ٢. إفادة العاملين في المدارس من معلمين وقادة في التعرف على القيادة الأخلاقية وأهمية ممارستها للارتقاء بالعمل.
- حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في المحددات التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تحديد العلاقة بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة الحجرة للقيادة الأخلاقية في الأبعاد التالية: الخصائص الشخصية الأخلاقية للقائد، العلاقات الإنسانية للقائد، السلوكيات الإدارية للقائد وبين درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين في أبعاده التالية: الالتزام العاطفي ، الالتزام الاستمراري ، الالتزام المعياري.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الحجرة.
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الحجرة.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٧-١٤٣٨هـ

مصطلحات الدراسة:

١. القيادة الأخلاقية Ethical Leadership:

عرفها الشتوي (٢٠١٦، ص١٠) بأنها السلوك القيادي الذي يقوم به مدير المدرسة أثناء عمله لتحقيق الكفاءة والفعالية وتستند على السمات الكامنة لدى القائد والسلوك الذي يمارسه القائد التربوي .

وتعرف إجرائياً بأنها: أحد السلوكيات القيادية التي يمارسها قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الحجرة ضمن قواعد أخلاقية تتمثل في السمات الشخصية الأخلاقية

والسمات الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية للتأثير الإيجابي على المعلمين من خلال الاتصال المتبادل وتقاس إجرائياً من خلال استجابات عينة من المعلمين على استبانة توزع عليهم.

٢. الالتزام التنظيمي Organizational Commitment :

عرفه الغامدي (٢٠٠٩، ص٩) بأنه ميل معلمي المدارس نحو العمل في مدارسهم وانتمائهم لها ورغبتهم في البقاء فيها والالتزام بقيمتها والمحافظة على سمعتها.

ويعرف إجرائياً بأنه: انتماء المعلم بمدارس التعليم العام بمحافظة الحجره للمدرسة من خلال الإيمان بأهمية عمله في مدارس التعليم العام ورغبته في الاستمرار والبقاء بها مسخراً كل طاقته وجهده لتحقيق أهداف المدرسة المنشودة، محددًا من خلال استجاباتهم على استبانة تقيس الالتزام التنظيمي لديهم وفق ثلاث أبعاد (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري).

أدبيات الدراسة:

أولاً: الإطار النظري:

المحور الأول : القيادة الأخلاقية

● مفهوم القيادة الأخلاقية

عرف براون (Brown, 2005, P120) القيادة الأخلاقية بأنها قدرة القيادات الإدارية العليا على إبداء السلوك المناسب معيارياً من خلال الأفعال والعلاقات الشخصية، وتعزيز هذا السلوك لدى المرؤوسين وذلك عن طريق الاتصالات ثنائية الاتجاه والتحفيز، واتخاذ القرارات.

كما عرفها بونو وتيناكون (Ponnu, Tennakoon, 2009, P21) بأنها "التوضيح العلمي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيزها السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، واتخاذ القرار"

وفي ذات السياق يستطيع الباحث أن يعرف القيادة الأخلاقية إجرائياً بأنها: أحد السلوكات القيادية التي يمارسها قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الحجره ضمن قواعد أخلاقية تتمثل في السمات الشخصية الأخلاقية والسمات الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية للتأثير الإيجابي على المعلمين من خلال الاتصال المتبادل وتقاس إجرائياً من خلال استجابات عينة من المعلمين على استبانة توزع عليهم.

• أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية:

تتبع أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية في كونها تتعامل مع الإنسان وتحاول صياغة شخصيته صياغة سليمة وإيجابية، تمي فيه الخلق القويم، وترسخ فيه القيم السامية وشعور بالمسؤولية، كما أنها تقوم بصياغة القرارات التي تنعكس على حاضر المجتمع ومستقبله، والتي يمتد تأثيرها لأجيال عديدة، وحيث أن القائد التربوي يتبوأ أعلى مركزاً في المنظمة التربوية فهو المسؤول عن صناعة القرارات فيها، فلا بد إذا من ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية وضوابطها (العنتيبي، ٢٠١٣، ص ١٥).

• مبادئ القيادة الأخلاقية:

أوضح نورث وبيتر المشار إليه في الحبسية (٢٠١٢، ص ٦٠) بأن أصول مبادئ القيادة الأخلاقية تعود إلى عهود قديمة وتحديداً إلى عهد أرسطو وقد نوقشت هذه المبادئ في العديد من العلوم، وعلى الرغم من أن هذه المبادئ ليست شاملة إلا أنها تمثل أساساً لتطوير القيادة الأخلاقية السليمة.

• أبعاد القيادة الأخلاقية:

يرى دي هوقه و دن هارتوغ المشار إليهم في الشتوي (٢٠١٦، ص ٤١) بأن هناك ثلاثة أبعاد تنطلق منها القيادة الأخلاقية يمكن إيجازها في الآتي:

- العدالة: وتعني المساواة بين العاملين وطرح الخيارات لهم.
- المشاركة في السلطة: بمعنى أن يشارك الأفراد في صناعة القرارات من خلال الشورى واحترام الأفكار والاهتمامات.
- وضوح الدور: ويقصد بها وضوح المسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء.

وقد حدد عابدين والشعبيات (٢٠١٠) أبعاد القيادة الأخلاقية بثلاثة أبعاد هي: أخلاقيات المدير تجاه الطلبة، وأخلاقيات المدير تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وأخلاقيات المدير تجاه العاملين.

وفي ضوء ما سبق عرضه من أدبيات القيادة الأخلاقية أستطاع الباحث أن يحدد ثلاثة أبعاد للقيادة الأخلاقية لقائد المدرسة والتي سيتم تناولها في هذه الدراسة وهذه الأبعاد هي:
البعد الأول- الخصائص الشخصية الأخلاقية: ويعرفها الهندي (٢٠١٣، ص ١٩٥) بأنها مجموعة من السمات التي يجب أن يتحلى بها قائد المدرسة ليكون شخصاً أخلاقياً، وتؤهله في الوقت ذاته لتمثيل دور القدوة أمام المعلمين.

البعد الثاني: العلاقات الإنسانية: ويوصف هذا البعد بأنه يتمثل بقدرة قائد المدرسة على التعامل مع الأفراد داخل المدرسة بكل نجاح والعمل بروح الفرق الواحد ويمتد إلى التعامل للإدارة مع المجتمع المحلي الذي يرتبط مع المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر، وهذا

البعد يعتبر أكثر تعقيداً وتنوعاً من الأبعاد الأخرى لأن التعامل مع الأفراد يكون أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء (العرايضة، ٢٠١١، ص٦٦).

البعد الثالث- السلوكيات الإدارية الأخلاقية: وهي صفات وسلوكيات تتعلق بالمهنة وطبيعة العمل داخل المنظمة، وقد عرفتها العرايضة (٢٠١٢، ص٨٣) بأنها قدرة قائد المدرسة على القيام بالوظائف الإدارية ضمن إطار أخلاقي يراعي فيه تطبيق الأنظمة واللوائح المعمول بها.

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي :

● مفهوم الالتزام التنظيمي:

يرى كل من هارفي وبراون المشار إليه في الشمري (٢٠١٥، ص١٢٩) بأن الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً لبلوغ المنظمة لأهدافها وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين المنظمة وإدارتها والعاملين بها، كم يسهم الالتزام في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل.

وأوضح كلا من الفهداوي والقطاونه المشار إليهم في (الشمري، ٢٠١٥، ص١٢٩) بأن الالتزام التنظيمي مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعا، ولا يمكن أن نجد وصفة جاهزة للالتزام التنظيمي، لكنه يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكياً، وهو حصيلة عدة عوامل ومتغيرات سلوكية، ويمكن قياسه من خلال مؤشرات خاصة به.

وتأسيساً على ما سبق يتضح لدى الباحث بأن هناك تباين بين التعريفات الخاصة بالالتزام التنظيمي إلا أنه قد تتسق في أن الالتزام التنظيمي حالة سلوكية تسعى المنظمات لوصول أفرادها درجات عالية فيها، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لها. وبالتالي يستطيع الباحث أن يعرف الالتزام التنظيمي في هذه الدراسة بأنه: انتماء المعلم بمدارس التعليم العام بمحافظة الحجرة للمدرسة من خلال الإيمان بأهمية عمله في مدارس التعليم العام ورغبته في الاستمرار والبقاء بها مسخراً كل طاقته وجهده لتحقيق أهداف المدرسة المنشودة، وفق ثلاث أبعاد (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري)

● أهمية الالتزام التنظيمي:

تتبع أهمية الالتزام التنظيمي من كونه عملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، إذ أنه لا يعتمد على الصفات والخصائص التي يتمتع بها الفرد فقط، بل على ما تقدمه المنظمة من المساندة لتحقيق أهدافه والذي يؤثر بشكل أساسي على درجة الالتزام التنظيمي. لذلك يجب على المنظمات أن تولي اهتماماً خاصاً بالعوامل التي تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي لأفرادها. (غالي، ٢٠١٦، ص٤٣)

• أبعاد الالتزام التنظيمي

يحدد غالي(٢٠١٦، ٤٧) أبعاد الالتزام التنظيمي، على النحو الآتي :

البعد الأول- بعد الالتزام العاطفي: ويرجع هذا البعد إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة وقبول أهدافها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة، والرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة، ويتأثر هذا البعد بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفاعلة في صناعة القرار، سواءً فيما يتعلق بالعمل أو بالعاملين وهذا البعد يحدد درجة اندماج الفرد في المنظمة وارتباطه بعلاقات وجدانية واجتماعية تعكس التضامن الجماعي (غالي، ٢٠١٦، ص٤٧).

البعد الثاني- بعد الالتزام الاستمراري: يعبر هذا البعد عن ما يتحكم في درجة التزام الفرد داخل المنظمة هي القيمة الاستثمارية وما يجنيه سواء كانت هذه العوائد ملموسة أو غير ملموسة ، وذلك في مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى بمعنى آخر أن الارتباط بالمنظمة هو ارتباط مصلحي بالدرجة الأولى يقوم على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة فما دامت هناك منفعة يجنيها الفرد من بقاءه بها يستمر بالعمل بداخلها وإن لم يكن كذلك فإنه لن يتردد في تركها إلى وضع آخر أفضل (الشملان، ٢٠١٤، ص١٧).

البعد الثالث- بعد الالتزام المعياري: يقصد به إحساس العاملين بالالتزام الأخلاقي أو الأدبي للبقاء في المنظمة، وغالباً ما يكون مصدر هذا الشعور نابعاً من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة ، وقد يكون بعد التحاقه بها من خلال دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي والمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم سياسات المنظمة. وأصحاب هذا التوجه هم أصحاب الضمير الذين يعملون وفق ما يعتقدون أنه أخلاقي.

• العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

يرى العبد اللطيف (٢٠١٥، ص٢٣٠) بأنه يمكن لبعض المظاهر التنظيمية التي يمارسها قادة المدارس أن تزيد من التزام المعلمين كإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صناعة القرارات، وتشجيعهم على تقديم المقترحات لتطوير العمل المدرسي. كما أن هناك بعض المظاهر التي تنعكس سلباً على التزامهم التنظيمي كإهمال احتياجاتهم وعدم توظيف إمكاناتهم في تطوير عمل المدرسة.

وتعتمد القيادة الأخلاقية على المشاركة في عمليات صناعة القرار وذلك يشعر العاملين في المنظمة بالمسؤولية مما يبعث روح التعاون بينهم والتفاهم حول قائدهم مما يزيد من درجة التزامهم التنظيمي للمنظمة التي يعملون بها. ويمكن للقائد الأخلاقي خلق بيئة عمل

ديناميكية مليئة بالدافعية لدى العاملين الذين يتوقون للنجاح نتيجة الالتزام التنظيمي الذي يملكونه تجاه المنظمة (غنيم، ٢٠١٢)

ويشير الدروبي (٢٠١٦، ص٣٣) إلى أن الالتزام التنظيمي يعتبر مؤشراً على فعالية الأداء فإذا كان الالتزام عالياً أدى إلى نتائج مرغوباً بها تضاهي النتائج التي تنويها المدرسة عندما تطبق برنامجاً للمكافآت التشجيعية فالالتزام التنظيمي يسهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين وتحقيق الرضا الوظيفي الذي يسهم في تشجيعهم على البقاء فيه.

وتأسيساً على ما سبق فإن الباحث يرى أن للأسلوب القيادي الذي يتبعه قائد المدرسة تأثيراً كبيراً في سلوك العاملين والمعلمين داخل المدرسة، وممارسة قائد المدرسة لأسلوب القيادة الأخلاقية بأبعاده المختلفة تجاه المعلمين ومشاركتهم في صناعة القرارات يسهم بشكل إيجابي في رفع الروح المعنوية وزيادة ولاءهم للقائد والمدرسة بما يسهم في رفع درجة الالتزام التنظيمي، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة. واستناداً على ما جاء في الأدبيات النظرية حاول الباحث تمثيل العلاقة بين القيادة الأخلاقية بأبعادهما الثلاثة والالتزام التنظيمي للمعلمين.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة الشتوي (٢٠١٦م) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلميه، وكذلك التعرف على درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية، والكشف عن العلاقة الارتباطية ما بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية ودرجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وهل هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لكل من القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، نظام الدراسة). وقد اعتمدت الدراسة على منهجي الوصفي المسحي، والوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة، باستخدام أداة الاستبانة التي تكونت من ثلاثة أبعاد وهي: (بعد الخصائص الشخصية الأخلاقية، بعد العلاقات الإنسانية، بعد السلوكيات الإدارية الأخلاقية)، على عينة الدراسة المكونة من معلمي مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بالتعليم العام بمنطقة الرياض وعددهم (٣٦٧) معلماً وقد تم اختيارهم وفق العينة الطبقة العشوائية. وتوصلت إلى أن مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة، حيث حقق بعد الخصائص الشخصية الأخلاقية المرتبة الأولى، جاء بعده بعد العلاقات الإنسانية، ثم حل في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد السلوكيات الإدارية الأخلاقية.

وقد هدفت دراسة المهيرات (٢٠١٦م) إلى استقصاء درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية من المشرفين التربويين في محافظة العاصمة عمان، وعددهم (١٦٠) منهم (١١٠) ذكور (٥٠) إناث. كما تم تطوير

استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس وفق أربعة أبعاد وهي: (أخلاقيات مدير المدرسة الشخصية، ممارسة القيادة الأخلاقية تجاه العاملين، ممارسة القادة الأخلاقية تجاه الطلبة، ممارسة القيادة الأخلاقية تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي)، وتوصلت إلى أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان كان متوسطاً من وجه نظر المشرفين التربويين.

كما أجرى الشمري (٢٠١٥) دراسة بعنوان الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بحائل وهدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمنطقة حائل من وجهة نظرهم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٦٠) مديراً اختبروا بطريقة طبقية عشوائية ولجمع البيانات صمم الباحث استبانة مكونة من ٥٥ عبارة منها ٢٣ تخص الالتزام التنظيمي، و٣٢ فقرة تخص الرضا الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن الارتباط بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي غير دال احصائياً.

كما أجرى العبد اللطيف (٢٠١٥) دراسة عنوانها الأنماط الإدارية لمديري المدارس بالأحساء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين: نموذج جوبا منطلقاً، وهدفت إلى تحديد ممارسة مديري المدارس للأنماط الإدارية وفق نموذج جوبا من وجهة نظر المعلمين بالأحساء، وتحديد درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وتحقيقاً لأهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٢) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، كما استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون الانماط الإداري الثلاثة (الشخصي، التوافقي، التنظيمي) بدرجة عالية، وأن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين ككل كان مرتفعاً.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة في التعرف على الطريقة العلمية الصحيحة لإجراء الدراسات، وكذلك تعرف على نوعية المنهج الذي سيطبقه في دراسته، وبناء خلفية معرفية عن موضوع الدراسة، والمجالات التي تتناول موضوع الدراسة وتحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات وكيفية بناءها، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل نتائج الدراسة.

طريقة واجراءات الدراسة

أولاً: منهج الدراسة: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي (المسحي- الارتباطي)

ثانياً: مجتمع الدراسة: تكون المجتمع في هذه الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم العام في محافظة الحجره والبالغ عددهم ٣٣٣ موزعين على المدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة الحجره حيث قام الباحث بالرجوع إلى شؤون المعلمين بمكتب التعليم بمحافظة الحجره لمعرفة أعداد المعلمين بمدارس التعليم العام (ابتدائي – متوسط-ثانوي) للعام الدراسي ١٤٣٧هـ-١٤٣٨هـ

ثالثاً: عينة الدراسة: قام الباحث بتوزيع الاستبيان الإلكتروني على (٢٦٣) معلماً وهو ما نسبته (٧٨.٩%) من أفراد المجتمع، مخصصاً منه (٣٠) معلماً كعينة استطلاعية، وقد تم استرجاع الاستجابات المطلوبة لعينة الدراسة المكونة من (١٧٨) معلماً، وقد كانت جميع الاستبانات صالحة للدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة: قام الباحث ببناء وتطوير استبانة بهدف التعرف على درجة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الحجره ودرجة الالتزام التنظيمي لمعلميهم. ولقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين هما :

الجزء الأول: عبارة عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتمثلت في (التخصص، المرحلة التدريسية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).

الجزء الثاني: محاور الاستبانة وتتكون من محورين رئيسيين هما:

- المحور الأول: درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الحجره للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، ويتكون من (٤٠) عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد هي:

البعد الأول: الخصائص الشخصية الأخلاقية، وتكون من (١٣) عبارة ذات الأرقام المسلسلة (١٣-١).

البعد الثاني: العلاقات الإنسانية، وتكون من (١٣) عبارة ذات الأرقام المسلسلة (٢٦-١٤).

البعد الثالث: السلوكيات الإدارية الأخلاقية، وتكون من (١٤) عبارة ذات الأرقام المسلسلة (٤٠-٢٧).

- المحور الثاني: درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة الحجره، تكون من (٢٠) عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد هي:

البعد الأول: الالتزام العاطفي، وتكون من (١٠) عبارات ذات الأرقام المسلسلة (١٠-١).

البعد الثاني: الالتزام الاستمراري، وتكون من (٥) عبارة ذات الأرقام المسلسلة (١١-١٥).

البعد الثالث: الالتزام المعياري، وتكون من (٥) عبارات ذات الأرقام المسلسلة (١٦-٢٠).

• **صدق أداة الدراسة**

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم استخدام الطرق التالية:

١. الصدق الظاهري:

تم قياس الصدق الظاهري من خلال عرض أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية، تم عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (١٣) محكماً، من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والكليات الحكومية المختلفة داخل المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف التأكد من صدق الاستبانة، وابداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة، وذلك من حيث ملاءمة كل عباراتها للمحور الذي تنتمي إليه، ودرجة وضوح كل عبارة، وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى ملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها، بالحذف أو بالإضافة أو إعادة الصياغة وكل ما يرويه مناسباً. وقد أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق الميداني بصورتها النهائية حيث تضمنت (٦٠) عبارة موزعة على المحورين الرئيسيين.

٢. الاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من صدق المحكمين لأداة الدراسة، قام الباحث بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) معلماً خارج عينة البحث من مجتمع الدراسة، حيث يتضح أن جميع معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس العلاقة الارتباطية بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة جاءت جميعها درجات موجبة ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط ذات قيم عالية تراوحت في البعد الأول (الخصائص الشخصية الأخلاقية) بين (٠.٦٤٦-٠.٩٠٧)، أما البعد الثاني (العلاقات الإنسانية) فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٥٨٤-٠.٨٤٨)، فيما جاءت قيم معاملات الارتباط للعبارات في البعد الثالث (السلوكات الإدارية الأخلاقية) بين (٠.٦٥١-٠.٩٠٦)، وذلك يدل على توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الحجرة للقيادة الأخلاقية).

ثبات أداة الدراسة

وقد قام الباحث التأكد من ثبات الاستبانة قبل تعديلها وبعده من خلال حساب معاملات ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمحوري الاستبانة، حيث يتضح أن قيمة معامل الثبات الكلية لأداة الدراسة الحالية كانت مرتفعة، حيث بلغت (٠.٩٧١)، وهذا يشير إلى أن الاستبانة ذات ثبات عال، ويمكن الاعتماد على نتائجها في التحليل والتفسير والمناقشة.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج (SPSS). وقد تم حساب المقاييس الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية؛ والمتوسط الحسابي؛ والانحراف المعياري؛ ومعامل ارتباط بيرسون؛ ومعامل ألفا كرونباخ؛ ومعادلة المدى؛ واختبار (ت) لعينتين مستقلتين؛ وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

نتائج الدراسة ومناقشتها

لإجابة السؤال الأول ونصه: "ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجر للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟".

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجر للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين بكل بعد من أبعاد الدراسة على حدة كما يتبين في الجداول الآتية:

البعد الأول : درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجر بالقيادة الأخلاقية في بعد (الخصائص الشخصية الأخلاقية)

وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجر بالقيادة الأخلاقية في بعد (الخصائص الشخصية)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما في جدول (١) التالي:

جدول (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجرة بالقيادة الأخلاقية في بعد (الخصائص الشخصية الاخلاقية) مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
٩	يحترم جميع أفراد العملية التعليمية(معلمين - طلاب- أولياء أمور...إلخ)	4.27	0.874	١	عالية جدًا
٨	يحافظ على أسرار العمل	4.20	0.923	٢	عالية جدًا
١٢	يستشعر المسؤولية الكاملة تجاه مدرسته	4.20	0.986	٢	عالية جدًا
١١	يحرص على أن يكون قدوة حسنة للمعلمين	4.19	0.941	٣	عالية
٧	ينجز المهمات الموكلة إليه بإخلاص	4.15	1.044	٤	عالية
١	يصدق في الحديث مع المعلمين:	4.12	0.9	٥	عالية
٤	يتحلى بالصبر في انجاز المهام المختلفة	4.12	0.848	٦	عالية
١٣	يراعي البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات الإدارية	4.07	0.945	٧	عالية
٢	يفي بالوعود التي يلزمها على نفسه	4.03	0.911	٨	عالية
١٠	يتخذ القرارات في المواقف المختلفة دون تردد	3.96	0.973	٩	عالية
٥	يعتذر عن الخطأ إذا وقع فيه	3.9	1.034	١٠	عالية
٦	يتقبل النقد الموجه إليه برحابة صدر	3.72	1.062	١١	عالية
٣	يعترف بخطئه أمام الآخرين	3.62	1.104	١٢	عالية
	المجموع الكلي للبعد الأول (الخصائص الشخصية الأخلاقية)	4.0423	0.9650	----	عالية

يتبين من خلال جدول (١) السابق أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجرة للقيادة الأخلاقية في بعد (الخصائص الشخصية الأخلاقية) جاء بدرجة (عالية) حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الأول بقيمة (٤.٠٤٢٣) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٩٦٥٠) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب العبارات المحددة بهذا البعد بين (٠.٨٤٨ - ٠.٩٨٦) وهي قيم متدنية مما يدل على وجود تجانس في استجابات المعلمين على مدى توافر العبارات الدالة على ارتفاع درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجرة للقيادة الأخلاقية في بعد (الخصائص الشخصية الأخلاقية)، بينما جاءت

العبارات ذات الأرقام (٣-٥-٦-٧) بانحرافات معيارية تراوحت بين (٠.٣٤ - ١.١٠٤) وهي قيم عالية مما يدل على تباين استجابات المعلمين على مدى توافر تلك العبارات.

ويتوقع الباحث أن مجيء عبارة: (يحترم جميع أفراد العملية التعليمية) معلمين - طلاب- أولياء أمور... إلخ) بدرجة موافقة (عالية جداً) ربما يعزى إلى ما لاحظوه من قادة المدارس من تعامل راقى مبني على الاحترام والتقدير اثناء تعامله المباشر معهم ومع طلاب وأولياء أمورهم والعاملين في المدارس والزائرين لها. ويعزو الباحث مجيء عبارة: (يعترف بخطئه أمام الآخرين) بدرجة موافقة (عالية) وفي الترتيب الأخير من عبارات البعد إلى أن البعض القليل من قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجرة يرى أنه لو اعترف بخطئه أم الآخرين لربما أثرت على قدرته في قيادة المدرسة ونفاذ قراراته على الأطراف المختلفة للعملية التعليمية ممن هم تحت قيادته.

البعد الثاني : درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجرة بالقيادة الأخلاقية في بعد (العلاقات الإنسانية)

وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجرة بالقيادة الأخلاقية في بعد (العلاقات الإنسانية)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما في جدول (٢) التالي:

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجرة بالقيادة الأخلاقية في بعد (العلاقات الإنسانية) مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
١٩	يتعامل مع المعلمين باحترام	4.43	0.822	١	عالية جداً
١٤	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية	4.30	0.815	٢	عالية جداً
١٥	يقدر مبادرات المعلمين في مجالات العمل	4.29	0.865	٣	عالية جداً
١٦	يحافظ على أسرار العاملين الشخصية	4.29	0.879	٣	عالية جداً
١٧	يحترم العادات والتقاليد في التعامل مع أطراف العملية التعليمية(المعلمين- الطلاب- أولياء	4.25	0.842	٤	عالية جداً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
	(الأمر ... إلخ)				
٢٢	يتواضع في تعامله مع المعلمين	4.24	0.859	٥	عالية جداً
١٨	يمد يد العون والمساعدة للمعلمين	4.12	0.970	٦	عالية
١٧	يقدر ظروف المعلمين بشكل موضوعي	4.11	0.901	٧	عالية
٢٤	يبادر لحل الخلافات التي تقع بين المعلمين	4.07	0.986	٨	عالية
٢٥	يعزز العلاقة الإيجابية بين المعلمين والطلاب	4.05	0.952	٩	عالية
٢٦	يُشجع على الحوار البناء داخل المدرسة .	4.04	1.007	١٠	عالية
٢٠	يراعي احتياجات المعلمين	4.03	0.947	١١	عالية
٢٣	يتجنب الانحياز إلى أفراد من العاملين داخل المدرسة	3.92	1.086	١٢	عالية
	المجموع الكلي للبعد الثاني (العلاقات الإنسانية)	4.1646	0.9178	----	عالية

يتبين من خلال جدول (٢) أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجره للقيادة الأخلاقية في بعد (العلاقات الإنسانية) جاء بدرجة (عالية) حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الأول بقيمة (٤.١٦٤٦) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٩١٧٨) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب العبارات المحددة بهذا البعد بين (٠.٨١٥ - ٠.٩٨٦) وهي قيم متدنية مما يدل على وجود تجانس في استجابات المعلمين على مدى توافر العبارات الدالة على ارتفاع درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجره للقيادة الأخلاقية في بعد (العلاقات الإنسانية)، بينما جاءت العبارتين ذات الأرقام (٢٦-٢٣) بانحرافات معيارية تراوحت بين (١.٠٨٦ - ١.٠٠٧) على التوالي وهي قيم عالية مما يدل على تباين استجابات المعلمين على مدى توافر تلك العبارات.

وقد يرجع حصول عبارة: (يتعامل مع المعلمين باحترام) وعبارة: على الترتيب الأول بدرجة موافقة (عالية جداً) إلى أن تعزيز القائد للمناخ الأخلاقي دخل المدرسة كأحد المداخل في تفسير القيادة الأخلاقية وينعكس هذا السلوك على العمل والأداء بشكل إيجابي، وأن الاحترام للأشخاص والتواضع هم قاعدتان أساسيتان تبني عليها أي علاقة إنسانية فاعلة. أما بخصوص مجيء العبارة (يتجنب الانحياز إلى أفراد من العاملين داخل المدرسة) في آخر ترتيب عبارات البعد فقد يعزى ذلك إلى أن بعض المعلمين قد يرى من قائد المدرسة بعض القرارات والتصرفات تجاه بعض المعلمين ويفسره على أنه تحيز

معهم كمنحهم أدوار قيادية في بعض اللجان أو تكليفهم بهام يرى القائد من منظوره أنهم يمتلكون القدرة والكفاءة لإدارتها وإنجازها على الوجه المطلوب.

البعد الثالث : درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجره بالقيادة الأخلاقية في بعد (السلوكات الإدارية الأخلاقية)

وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجره بالقيادة الأخلاقية في بعد (السلوكات الإدارية الأخلاقية)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما في جدول(٣)التالي:

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجره بالقيادة الأخلاقية في بعد (السلوكات الإدارية الأخلاقية) مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
٣٢	يحافظ على الممتلكات الموضوعة تحت تصرفه	4.31	0.838	١	عالية جداً
٢٩	يوضح للمعلمين المهام الموكلة لهم	4.29	0.873	٢	عالية جداً
٣١	يتجنب استغلال منصبه لتحقيق مكاسب شخصية	4.29	1.011	٢	عالية جداً
٣٥	يشجع المعلمين على الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم	4.26	0.964	٣	عالية جداً
٢٧	يعمل على تحقيق رسالة المدرسة	4.17	0.886	٤	عالية
٣٧	ينسب النجاح الذي تحققه المدرسة لكافة العاملين بها	4.17	0.932	٤	عالية
٣٩	ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين	4.13	0.941	٥	عالية
٣٨	يقدم المساعدة للمعلمين المستجدين	4.10	0.945	٦	عالية
٤٠	يدير المدرسة بأسلوب يتناسب مع الموقف	4.03	0.935	٧	عالية
٢٨	يتخذ القرارات بموضوعية	4.02	0.923	٨	عالية
٣٣	يطبق الأنظمة واللوائح بعدالة على الجميع	3.99	1.055	٩	عالية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
٣٠	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين عند توزيع المهام	3.90	1.103	١٠	عالية
٣٤	يتيح للمعلمين فرصة المشاركة في صناعة القرارات	3.89	1.078	١١	عالية
٣٦	يطور علاقات المدرسة مع المجتمع المحلي	3.89	1.060	١١	عالية
	المجموع الكلي للبعد الثاني (السلوكيات الإدارية الأخلاقية)	4.1029	0.9674	----	عالية

يتبين من خلال جدول (٣) أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجره للقيادة الأخلاقية في بعد (السلوكيات الإدارية الأخلاقية) جاء بدرجة (عالية) حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الأول بقيمة (٤.١٠٢٩) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٩٦٧٤) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب العبارات المحددة بهذا البعد بين (٠.٨٣٨ - ٠.٩٦٤) وهي قيم متدنية مما يدل على وجود تجانس في استجابات المعلمين على مدى توافر العبارات الدالة على ارتفاع درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجره للقيادة الأخلاقية في بعد (السلوكيات الإدارية الأخلاقية)، بينما جاءت العبارات ذات الأرقام (٣٠-٣١-٣٣-٣٤-٣٦) بانحرافات معيارية تراوحت بين (١.٠١١ - ١.١٠٣) وهي قيم عالية مما يدل على تباين استجابات المعلمين على مدى توافر تلك العبارات.

ويفسر الباحث مجيء عبارة (يحافظ على الممتلكات الموضوعه تحت تصرفه) في الترتيب الأول بين عبارات بعد السلوكيات الإدارية الأخلاقية للقائد اكتساب قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجره للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالمحافظة على الممتلكات العامة واستشعارهم لمراقبة الله سبحانه وتعالى لهم.

للإجابة عن السؤال الثاني ونصه: " ما درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة الحجره من وجهة نظر نظرهم؟".
 قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجره للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين لكل عبارة من عبارات المقياس المستخدم في هذه الدراسة كما يتبين في الجدول (٤) الآتي:

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عبارات استبانة (درجة الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم العام في محافظة الحجره) من وجهة نظرهم

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
٨	لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من أجل نجاح عمل مدرستي	4.25	0.849	١	عالية جداً
١٦	تستحق المدرسة إخلاصي وولائي له	4.20	0.915	٢	عالية جداً
٧	أبادر بالدفاع عن سمعة مدرستي	4.15	0.945	٣	عالية
٥	:لدي شعور قوي بالانتماء للمدرسة	3.88	1.029	٤	عالية
٩	أشعر بسعادة بالغة للعمل في المدرسة وأفضلها على جهات أخرى كان بإمكانني العمل بها	3.85	1.017	٥	عالية
٦	تعتبر مدرستي جزء من المعاني الشخصية بالنسبة لي	3.82	1.053	٦	عالية
١٨	اعتبر نفسي مديناً لمدرستي لما لها من فضل وأثراً في حياتي	3.82	1.136	٦	عالية
١٠	بقائي في مدرستي ينبع من رغبتي للعمل بها	3.80	1.070	٧	عالية
٤	أشعر بأنني مرتبط عاطفياً بالعمل في مدرستي	3.74	1.004	٨	عالية
١٧	أمتنع عن ترك عملي في مدرستي لأن بالالتزام تجاه العاملين بها لدي شعور	3.72	1.150	٩	عالية
٣	أشعر بأن زملاء العمل بمدرستي هم أفراد عائلتي	3.66	1.052	١٠	عالية
٢	أشعر بأن مشكلات مدرستي جزء من مشكلاتي الشخصية	3.62	1.155	١١	عالية
١٤	بقائي وتمسكي بالعمل في مدرستي سيضيف لي الكثير مستقبلاً	3.52	1.204	١٢	عالية
١	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في مدرستي	3.42	1.265	١٣	عالية
١١	سيكون من الصعب جداً ترك العمل حتى لو رغبت في ذلك بالمدرسة	3.41	1.152	١٤	عالية
١٣	أفضل الاستمرار في عملي توفرت فرصة العمل في مكان آخر الحالي حتى لو	3.40	1.176	١٥	عالية
١٢	ستتأثر أموراً كثيرة في حياتي ما قررت ترك العمل في المدرسة سلباً إذا	3.21	1.188	١٦	متوسطة
١٥	أشعر أنه من الخطأ مغادرة مدرستي حتى لو كان الأمر مفيداً لي حالياً	3.15	1.295	١٧	متوسطة
١٩	استمر في عملي الحالي لتجنب اللوم من الآخرين إذا قمت بتركه والتوبيخ	2.82	1.358	١٨	متوسطة
	المجموع الكلي (درجة الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم العام في محافظة الحجره)	3.6547	1.10595	—	عالية

يتبين من خلال جدول (٤) السابق أن درجة الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم العام في محافظة الحجره جاءت بدرجة (عالية) حيث جاء المتوسط الحسابي العام بقيمة

(٣.٦٥٤٧) بانحراف معياري بلغت قيمته (١.١٠٥٩٥) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب العبارات بين (١.٠٠٤ - ١.٣٥٨) وهي قيم عالية مما يدل على وجود تباين في استجابات المعلمين على مدى توافر العبارات الدالة على ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم العام في محافظة الحجرة، بينما جاءت العبارات ذات الأرقام (٧-٨-١٦) بانحرافات معيارية تراوحت بين (٠.٨٤٩ - ٠.٩٤٥) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات المعلمين على مدى توافر تلك العبارات.

وقد يرجع حصول العبارة (لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من أجل نجاح عمل مدرستي) على المرتبة الأولى في ترتيب العبارات الدالة على ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم العام في محافظة الحجرة وبدرجة موافقة (عالية جداً) إلى أن المعلمين ربما يكونوا قد وجدوا في مدارسهم بيئة أشعرتهم بجو من الثقة في قدراتهم وإمكاناتهم، وعملت على إعطاءهم مزيداً من المهام والصلاحيات كل ذلك قد يكون سبباً في جعلهم يحرصون على نجاح العمل في مدارسهم. وقد يعود أيضاً لما يترسخ في قناعات المعلمين حول مسؤوليتهم الأخلاقية، والمهنية تجاه مدرستهم تجعلهم يخلصون لها بكل مكوناتها ويدافعون عن سمعتها ويحرصون على ذلك. أما فيما يتعلق بعبارة (إذا قمت بتركه استمر في عملي الحالي لتجنب اللوم والتوبيخ من الآخرين) والتي جاءت متدنية الترتيب بدرجة موافقة (متوسطة) فلربما يعزو ذلك إلى أن كثير من المعلمين بمدارس التعليم العام في محافظة الحجرة لديهم يولون أهمية إلى المجتمع ونظراته تجاه الأشخاص، التي بها نوع من اللوم والتوبيخ تجاه من يسلكون مسلكاً أو اتجاهاً سلبياً وسيئاً.

للإجابة عن السؤال الثالث ونصه: " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجرة للقيادة الأخلاقية ودرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين؟".

تم استخدام معامل بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على المحور الأول (درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجرة للقيادة الأخلاقية) والمحور الثاني (درجة الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم العام بمحافظة الحجرة)، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (٥)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم العام في محافظة الحجره ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجره للقيادة الأخلاقية	٤.١٠	٠.٧٣٣	**٠.٥٨٣	**٠.٠٠١
درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين في محافظة الحجره	٣.٦٥	٠.٨٧١		

** دال عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول (٥) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجره للقيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاثة المتمثلة في الخصائص الشخصية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية والسلوكيات الإدارية الأخلاقية، ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين المتمثلة في الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري، في محافظة الحجره هو: (٠.٥٣٨) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١). مما يدل على وجود علاقة ارتباطية (طردية) متوسطة القيمة بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة الحجره للقيادة الأخلاقية ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس من وجهة نظرهم بمعنى أن درجة الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم العام في محافظة الحجره بأبعادها الثلاثة تزداد بازدياد درجة ممارسة قادة مدارسهم للقيادة الأخلاقية بجميع أبعادها.

ويعزو الباحث وجود العلاقة الارتباطية تلك إلى أنه كلما توفرت بقائد المدرسة صفات وممارسات القيادة الأخلاقية المختلفة كالصدق، والأمانة والوفاء بالوعد والاعتذار عن الأخطاء والصبر والإخلاص في العمل والمحافظة على أسرارهم، وتقبل النقد من الآخرين وغير ذلك من الصفات الشخصية التي لا بد من توفرها في القائد حتى يمكن وصفه بالقائد الأخلاقي، وكان القائد حريصاً على أن يكون علاقات إنسانية متينة مع المعلمين مبنية على الاحترام المتبادل ويحرص على مشاركتهم في أفراحهم وأتراحهم. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية من نتيجة دراسة الدروبي (٢٠١٦) التي توصلت إلى وجود علاقة موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس في لواء ناعوراء للقيادة الأخلاقية وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦٧٠) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠).

التوصيات:

توصي الدراسة بالنقاط الآتية:

- التأكيد على أهمية أن يكون قائد المدرسة قدوة حسنة للمعلمين في العمل، مما ينعكس أثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدرسة.
- التأكيد من قبل وزارة التعليم على اعتبار الممارسات الأخلاقية تمثل جانباً مهماً من جوانب التقييم لقادة مدارس التعليم العام.

المقترحات:

تقترح الدراسة النقاط الآتية:

- إجراء مزيد من الدراسات حول أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والإداريين.
- إجراء مزيد من الدراسات حول القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

المراجع:

- ابتسام، عاشوري.(٢٠١٥). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خضير، بسكرة:الجزائر.
- الحبسية، رضية بنت سليمان.(٢٠١٢). القيادة الأخلاقية. عمان : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- الزهراني، علي سعيد(٢٠١٤م). درجة التزام مديري مدارس التعليم العام بمحافظة قلوة بمبادئ القيادة الأخلاقية . رسالة ماجستير غير منشورة . قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الباحه: الباحه.
- الشتوي، سليمان عبدالله.(٢٠١٦م). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة التنظيمية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود: المملكة العربية السعودية.
- الشمري، الادهم. (٢٠١٥). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمنطقة حائل. مستقبل التربية العربية -مصر. المجلد ٢٢ (٩٦). ص ١١٩-١٩٠.
- الشملان، خالد عبدالعزيز. (٢٠١٤). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعوديةالواقع والتطلعات. معهد الإدارة العامة: الرياض

- عابدين، محمد عبدالقادر. (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عابدين، محمد عبدالقادر؛ شعيبات، محمد. (٢٠١٠ م). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدروها معلمو المدارس الحكومية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات: فلسطين.
- العامري، أحمد سالم. (٢٠٠٥). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج(٩)، ع (١)، يناير ٢٠٢، ص١٩-٣٩، الكويت: جامعة الكويت.
- العبد اللطيف، عبد الحميد (٢٠١٥). الأنماط الإدارية لمديري المدارس بالأحساء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين: نموذج جوبا منطلقاً. مجلة العلوم التربوية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - السعودية. (٣). ص ٣١٧-٣٨٢.
- عبيدات، ذوقان؛ وآخرون. (٢٠١٤). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر.
- العتيبي، أحمد بركي (٢٠١٣م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط: عمان.
- العرايضة، رائدة. (٢٠١١). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
- غالي، محمد. (٢٠١٦). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- الغامدي، سعيد. (٢٠٠٩). النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- غنيم، أحمد. (٢٠١٢)، إدارة الأعمال، القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- فلمبان، إيناس. (٢٠٠٩). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

- المهيرات، رأفت إبراهيم يونس (٢٠١٦). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الهندي، محمد فضل (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة.
- Brown, M.E, Trevino, L. K., and Harrison, D.A., (2005), Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing , Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol.97,pp.i 17-134.
- Ponnu, Cyril H. &Tennakoon, Girinda, (2009), The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas, Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, Vol. 14, No. 1, 21- 32.