

أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمات  
والمساعدات الإداريات بمدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحة

إعداد  
د / ليلى محمد عبدالله الغامدي



## مقدمة:

يعدّ العلم الركيزة الأساسية لرفي الأمة وتقدمها، ولذا نرى الاهتمام منصب على تطوير التعليم من كافة جوانبه، ومن ذلك تطوير الإدارة المدرسية، وتجويد عملياتها، وتحسين أنماطها وأساليبها، بما يحقق الأهداف المنشودة.

فالإدارة المدرسية تعدّ الجهة التنفيذية للسياسات التربوية العليا، والأهداف العامة؛ فكان لزاما التركيز عليها، والاهتمام بتطويرها، وتحسين أداء العاملين فيها؛ فمدير المدرسة ليس مجرد منفذ لسياسات عليا، بل هو قائدٌ لصرح تربوي وتعليمي مهم؛ فهو مخطّط، ومنفّذ، ومشرف تربوي في آن واحد. (عطوي، ٢٠٠١، ص ٣١)، وبالتالي يعدّ البعد الأخلاقي أهم الأبعاد في اختيار قائد لمؤسسة تربوية، ويحتاج القائد التربوي إلى قاعدة أخلاقية تحكم ممارسته للسلطة وتنعكس إيجابيا داخل مؤسسته على جميع العاملين والأهداف المرسومة. (الشريفي، والتنح، ٢٠١١، ص ٥٠)

فالأخلاقيات تعدّ من ضروريات العملية التربوية والإدارية، يتحلّى بها كل إداري تربوي ناجح، ويفترض فيه أن يكون على جانب كبير من الحكمة، والأتزان، والصبر، والأناة، والتحمل، والحزم، وحسن التصرف، ويؤدي مهمته التربوية على الوجه المتوقع منه كقائد تربوي. ومن هنا برزت الحاجة إلى أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، من أجل الإسهام في زيادة وعي القادة بأهمية التمسك، والالتزام بالمعايير الأخلاقية. (يحيى، ٢٠١٠، ص ٥)، وأثر ذلك على العديد من المتغيرات الأخرى لدى العاملين بالمدرسة، كالالتزام التنظيمي، فالالتزام التنظيمي من السلوكيات المؤثرة المهمة، والتي يترتب عليها تقاني الفرد في عمله من أجل الإسهام في تميّز واستمرارية المؤسسة.

ويعدّ الالتزام التنظيمي - كما يراه العضائية - ذو علاقة مباشرة بالفعالية التنظيمية ومدى إنجاز العمل فيها؛ إذ يعبر عن توجهات الفرد تجاه المنظمة، ويتضمن رغبته الكبيرة في أن يبقى عضوا في هذه المنظمة، ويتمثل الالتزام في أن يبذل العامل الجهود الإضافية في عمله، ويعتبر الفرد الملتزم تجاه منظمته مصدر قوة تساهم في استمراريتها ويعزز المنافسة مع المنظمات المختلفة، وإلى رفع مستوى الإنتاجية في المنظمة. (في اللحياني، ٢٠١٥، ص ٣)

"وقد ذهب بعض الباحثين إلى دراسة طبيعة العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه وأشاروا إلى بعض هذه العوامل ومنها: العامل الشخصي والعامل السلوكي وعامل القيم المتعلقة بالمنظمة (سلامة، ١٩٩٩، ص ٦٤). كدراسة ذيب والسعود (٢٠١٤) والتي هدفت إلى معرفة علاقة قيم العمل بالالتزام التنظيمي، ودراسة Okçu (٢٠١٤) والتي اهتمت بدراسة أثر أسلوب القيادة على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

وبالتالي فقد أضحت الحاجة ماسة لإيجاد ميثاق للأخلاقيات لدى القادة، يكون بمثابة مرجع يُرجع إليه عند تقييم عمل القادة، كما أنه من المحال إيجاد القائد المأمول إلا إذا

كان على درجة من الأخلاق في سلوكه التربوي، خصوصاً وأنه القدوة الحسنة للمعلمين، والمساعدين الإداريين، بل ولجميع أطراف العملية التعليمية. واهتمت العديد من الدراسات بالقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى الالتزام التنظيمي، ففي دراسة أجراها الشتوي، والحيب (٢٠١٧) توصلت إلى أن مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة، حيث جاءت الخصائص الشخصية الأخلاقية بالمرتبة الأولى، تليها العلاقات الإنسانية، وجاءت السلوكيات الإدارية الأخلاقية كأقل أبعاد القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية.

وأجرى يانغ (Yang, 2014) دراسة توصلت إلى وجود علاقة موجبة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي. وأن هناك علاقة موجبة بين القيادة الأخلاقية والرفاهية الذاتية، والرضا عن الحياة، كما توصلت العتيبي (٢٠١٣) إلى أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بالكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات افراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الاخلاقية تبعا لمتغير الجنس وفي القيم التنظيمية تبعا لمتغير الجنس ومتغير الخبرة.

وأجرى الهندي (٢٠١٣) دراسة أظهرت نتائجها وجود علاقة طردية قوية ذات دالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، ودرجة تمكين معلمهم، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في مجالي (الاستقلالية، التأثير) تعزى لمتغير التخصص، وكانت هناك فروق لباقي المجالات: (المشاركة في صنع القرار، النمو المهني، الاعتقاد بفعالية الذات)، لصالح التخصص الأدبي.

أما دراسة ستيب ومانجر (Stiab, &Maninger, 2012) فلقد توصلت إلى أن القادة أشاروا إلى عدم حصولهم على التدريب الكافي في مجال القيادة الأخلاقية، وأن هناك فروقا في ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغير حجم المنطقة التعليمية لصالح المناطق الصغيرة.

وقامت رائدة العرايضة (٢٠١٢) بدراسة توصلت إن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، ووجود 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.

وقام الشريف والنتح (٢٠١١) بدراسة أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وأن درجة تمكين المعلمين كانت متوسطة بشكل عام، وللمجالات الستة، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. وكانت هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، ودرجة تمكين المعلمين.

ومن هنا ارتأت الباحثة -كونها معلمة تنقلت في عدة مدارس في منطقة الباحثة- القيام بهذه الدراسة آملة أن تساعد القائمين على العملية التربوية، والاستفادة من نتائجها في مجال تعميق العلاقة بين القائد ومروؤسيه، والعمل على تحسينها، بما يلائم الواقع للارتقاء بالعملية التربوية، ولتحقيق وممارسة القيادة التربوية الأخلاقية الإسلامية في المملكة العربية السعودية عامة، وفي منطقة الباحثة على وجه الخصوص.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

تجلت الحاجة إلى الدراسة الحالية للوقوف على بعض جوانب القيادة الأخلاقية، وتوضيح كيفية الاستفادة منها في إدارة مؤسساتنا التربوية، ودرجة تأثيرها على الالتزام التنظيمي لدى موظفيها، وقد وجد من خلال الاطلاع على نتائج بعض الدراسات مدى التباين في ممارسة القيادة الأخلاقية كدراسة درادكة، والمطيري (٢٠١٥)، ودراسة الشريف، والنتح (٢٠١١) إلى أن درجة ممارسة القادة للقيادة الأخلاقية كانت إيجابية من عالية إلى متوسطة. وفيما يتعلق بنتائج بعض الدراسات حول الالتزام التنظيمي كدراسة اللحياني (٢٠١٥)، ودراسة الثبيتي (١٤٣٥) كذلك كانت إيجابية وعالية.

ومع قلة الدراسات التي تقيس أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، وعدم وجود دراسة تقيس أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المساعدات الإدارية والمعلمات، بمدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحثة. إضافة إلى خبرة الباحثة من خلال تنقلها في عدد من المدارس بمنطقة الباحثة، كونها معلمة، لأهمية القيام بهذه الدراسة. وجاءت الدراسة الحالية للكشف عن درجة تأثير ممارسة القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمات والمساعدات الإداريات في مدارس منطقة الباحثة.

وبناء على ما تقدم تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما درجة ممارسة قائدات مدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحثة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات والمساعدات الإداريات؟
٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0,05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة التزام قائدات مدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحثة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات والمساعدات الإداريات تعزى لمتغيرات: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟
٣. ما درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحثة؟
٤. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0,05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحثة تعزى لمتغيرات: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟

٥. ما أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحة؟

#### أهداف الدراسة

١. قياس أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحة.
٢. قياس درجة ممارسة قائدات مدارس الباحة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحة.
٣. التعرف على درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحة.
٤. الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً على درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمات ومساعدات إداريات مدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحة، تعزى لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة (بالمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية).

#### مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية :

**القيادة الأخلاقية Ethical Leadership:** "هي التأثير على الأتباع لتحقيق الكفاءة والفعالية، وإيجاد مناخ تنظيمي منتج، يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي بما تسمح به القوانين والأنظمة". (الطراونة، ٢٠١٠، ص ٧٠).

**وتعرف إجرائياً بأنها:** التزام قائدة المدرسة بمبادئ وأخلاقيات القيادة في التعامل والسلوك وكافة جوانب العمل داخل المدرسة، وتقاس درجة ممارستها بالدرجة التي تحصل عليها القائدة من قبل المعلمات والمساعدات الإداريات بمنطقة الباحة.

**الالتزام التنظيمي Organizational commitment:** "الشعور بالولاء للمؤسسة التربوية، وتحمل المسؤوليات، ورغبة بالعمل فيها والموافقة على أهدافها والالتزام بقيمتها العملية والمهنية، ورغبة قوية في البقاء فيها". (الثبتي، ١٤٣٥، ص ٥٠)

**وتعرف إجرائياً بأنها:** شعور المعلمة والمساعدة الإدارية بالولاء، والرغبة بالعمل بمدرستها، وسعيها نحو ما فيه مصلحة مدرستها بدون مقابل، ويقاس مستوى الالتزام التنظيمي بدرجة وجوده لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس منطقة الباحة.

**المساعدات الإداريات:** هن الساعد الأيمن للقائدات، القائمات بتنظيم كافة الشؤون الإدارية والفنية داخل أسوار المدرسة من خلال اللوائح والنظم والقوانين الصادرة من قبل وزارة التربية والتي تم إقرارها وفق إطار الأهداف العامة للتربية والأهداف التربوية الخاصة لكل مرحلة تعليمية. (الإدارة العامة للتعليم في منطقة الباحة، ١٤٣٩هـ)

**وتعرف إجرائياً بأنها:** موظفات إداريات في مدارس البنات بمنطقة الباحة، مسند لهن أعمال ومهام إدارية وفنية محددة.

### حدود الدراسة:

- تحدد الدراسة بالحدود الآتية:
1. الحدود الموضوعية: تأثير القيادة الأخلاقية بمجالاتها (الشخصية، الإدارية، العلاقات الإنسانية) على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المعيارى، المستمر).
  2. الحدود البشرية: تم التطبيق على المعلمات والمساعدات الإداريات في مدارس البنات قطاع الوسط بمنطقة الباحة.
  3. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في مدارس البنات قطاع الوسط بمنطقة الباحة، لجميع المراحل التعليمية.
  4. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ.

### إجراءات الدراسة :

#### منهج الدراسة:

يعد المنهج الوصفي الارتباطي المنهج الملائم للدراسة الحالية ، حيث يتم من خلاله دراسة العلاقات الارتباطية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، والمتغيرات التابعة الأخرى، عن طريق استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المعلمات والمساعدات الإداريات في مدارس البنات بمنطقة الباحة التابع لمكتب تعليم قطاع الوسط، والبالغ عددهن (١٣١٢) معلمة، و(٢٩٥) مساعدة إدارية، حيث استمدت الباحثة معلوماتها بالرجوع لقسم شؤون المعلمات، وقسم شؤون الموظفين بإدارة التعليم بمنطقة الباحة، لعام ١٤٣٩ هـ.

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من المعلمات والمساعدات الإداريات من مدارس منطقة الباحة للبنات التابع لمكتب تعليم قطاع الوسط، بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد تكونت عينة الدراسة من (306) معلمة بنسبة مئوية (23.7%). و(166) مساعدة إدارية بنسبة مئوية (58.9%).

#### أداة الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، وبالرجوع للأدب النظري، والدراسات السابقة كدراسة العتيبي (٢٠١٣) ودراسة العرايضة (٢٠١١) قامت الباحثة ببناء أداة الاستبانة، للحصول على المعلومات من أفراد عينة الدراسة. والتي تكونت من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، المرحلة التعليمية). الجزء الثاني: ويشمل الفقرات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية، ويضم هذا المقياس ثلاث مجالات هي كالتالي:

مجال السمات الشخصية الاخلاقية. ومجال السمات الإدارية الاخلاقية. ومجال سمات العلاقات الإنسانية الاخلاقية.

الجزء الثالث: ويشمل الفقرات المتعلقة بالالتزام التنظيمي، ويتضمن هذا المقياس ثلاث مجالات وهي كالتالي: مجال الالتزام العاطفي. ومجال الالتزام المعياري. ومجال الالتزام الاستمراري.

وتم وضع مقياس للاستجابة على أداة البحث وفق مقياس ليكرت الخماسي كما يلي: بدرجة كبيرة جدا ولها (٥) درجات، وبدرجة كبيرة لها (٤) درجات، وبدرجة متوسطة ولها (٣) درجات، وبدرجة قليلة ولها درجتان، وبدرجة قليلة جدا ولها درجة واحدة.

#### صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الأداة وفق الآتي:

١. **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** حيث تم عرض الاستبانة على عدد من الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط التربوي. وتم الطلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث: مدى مناسبة العبارات، وتحقيقها لأهداف الدراسة، وشموليتها، وتنوع محتواها، ومناسبة العبارات لمجالات ومحاور الاستبانة، وتقييم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، وأية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف، وقد قدموا ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة، وبذلك تكون الاستبانة قد حققت ما يسمى بالصدق الظاهري أو المنطقي.

٢. **صدق الاتساق الداخلي(البناء):** تم حساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له.

جدول (٤)

معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له وذلك لمحور

#### القيادة الأخلاقية

الرقم	السمات الشخصية	الرقم	السمات الإدارية	الرقم	سمات العلاقات الإنسانية
١	.842**	١٠	.831**	١٩	.674**
٢	.813**	١١	.863**	٢٠	.954**
٣	.920**	١٢	.702**	٢١	.937**
٤	.846**	١٣	.907**	٢٢	.922**
٥	.682**	١٤	.865**	٢٣	.944**
٦	.837**	١٥	.790**	٢٤	.848**
٧	.935**	١٦	.815**	٢٥	.924**



الرقم	السمات الشخصية	الرقم	السمات الإدارية	الرقم	سمات العلاقات الإنسانية
٨	.888**	١٧	.776**	٢٦	.952**
٩	.906**	١٨	.810**	٢٧	.912**

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠١

يتضح من الجدول (٤) أن معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له وذلك لمحور القيادة الأخلاقية، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠١). مما يدل على تماسك هذه العبارات وصلاحياتها للتطبيق على عينة الدراسة.

جدول (٥)

معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له وذلك لمحور

#### الالتزام التنظيمي

الرقم	الالتزام الاستمراري	الرقم	الالتزام المعياري	الرقم	الالتزام العاطفي
١	.480**	٧	.937**	١٢	.909**
٢	.879**	٨	.867**	١٣	.926**
٣	.811**	٩	.945**	١٤	.804**
٤	.879**	١٠	.858**	١٥	.780**
٥	.899**	١١	.775**	١٦	.914**
٦	.885**			١٧	.897**

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠١

يتضح من الجدول (٥) أن معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له وذلك لمحور الالتزام التنظيمي، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠١). مما يدل على تماسك هذه العبارات وصلاحياتها للتطبيق على عينة الدراسة.

جدول (٦)

معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي له

الرقم	محور القيادة الأخلاقية	معامل الارتباط	محور الالتزام التنظيمي	معامل الارتباط
١	مجال السمات الشخصية	.974**	مجال الالتزام الاستمراري	.965**
٢	مجال السمات الإدارية	.963**	مجال الالتزام المعياري	.985**
٣	مجال سمات العلاقات الإنسانية	.970**	مجال الالتزام العاطفي	.974**

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠١

يتضح من الجدول (٦) أن معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي له، دالة احصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠١). مما يدل على تماسك هذه المجالات وصلاحيها للتطبيق على عينة الدراسة.

#### جدول (٧)

معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	المحور	معامل الارتباط
١	محور القيادة الأخلاقية	.928**
٢	محور الالتزام التنظيمي	.924**
** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠١		

يتضح من الجدول (٧) أن معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة، دالة احصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠١). مما يدل على تماسك هذه المحاور وصلاحيها للتطبيق على عينة الدراسة.

#### ثبات الأداة (الاستبانة):

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات الدراسة؛ الطريقة الأولى تطبيق ثبات الاستقرار وإعادة الاختبار (Test-retest) حيث تم تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية (٣٠) معلمة ومساعدة إدارية مرتان بفارق زمني مدته أسبوعان، ومن ثم تم حساب معامل الارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين. كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل الارتباط الداخلي من خلال معامل الفا كرونباخ، للتأكد من ثبات الاتساق الداخلي، والجدول (٨) يوضح النتائج الخاصة بذلك.

#### جدول (٨)

معامل ثبات الاستبانة بمعادلة كرونباخ الفا وطريقة التجزئة النصفية

الرقم	المجال/ المحور	عدد العبارات الكلي	النصف الأول	النصف الثاني	كرونباخ ألفا	الارتباط بين النصفين	سبيرمان براون
١	مجال السمات الشخصية	9	5	4	.952	.946	.973
٢	مجال السمات الإدارية	9	5	4	.936	.940	.969
٣	مجال سمات العلاقات الانسانية	9	5	4	.969	.976	.988
	محور القيادة الأخلاقية	27	14	13	.982	.988	.994
١	مجال الالتزام الاستمراري	6	3	3	.901	.889	.941
٢	مجال الالتزام المعياري	5	3	2	.915	.888	.943
٣	مجال الالتزام العاطفي	6	3	3	.937	.874	.933
	محور الالتزام التنظيمي	17	9	8	.971	.975	.987
	الاستبانة ككل	44	22	22	.984	.990	.995

يتضح من الجدول (٨) أن قيم الثبات سواء بمعادلة كرونباخ ألفا أو بطريقة التجزئة النصفية للاستبانة ولجميع المجالات والمحاور مقبولة احصائياً، حيث تشير الدراسات أن معامل الثبات يعتبر مقبول إحصائياً إذا كانت قيمته أعلى من (٠.٦٠)، (أبو هاشم، ١٤٢٤هـ، ص ٣٠٤) مما يشير إلى صلاحية القائمة للتطبيق على عينة البحث.

#### الأساليب والمعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المعاملات الاحصائية التالية:

- (١) معامل الارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
  - (٢) معادلة كرونباخ ألفا لحساب ثبات الاستبانة.
  - (٣) معادلة سبيرمان بروان لحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية.
  - (٤) الاحصاء الوصفي المتمثل بالتكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عد سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).
  - (٥) اختبار (ت) للمجموعات المستقلة Independent Samples Test وذلك للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية وفقاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
  - (٦) اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وذلك للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية وفقاً للمتغيرات التي تتكون ثلاث فئات وهي (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية).
  - (٧) اختبار شيفيه (Scheffe) للتعرف على اتجاه الفروق في اختبار تحليل التباين الأحادي.
  - (٨) تحليل الانحدار البسيط Regression للتعرف على أثر ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية على درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات.
  - (٩) تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression للتعرف على أكثر مجالات القيادة الأخلاقية تأثيراً على درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات.
- نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها**
- ❖ **للإجابة عن سؤال الدراسة الأول والذي ينص على:** ما درجة ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات والمساعدات الإداريات؟ تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير الدرجة، والجدول (1) الى (٤) توضح نتائج ذلك.

## ١. السمات الشخصية

جدول (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير الدرجة لفقرات المجال الأول:  
السمات الشخصية

م	تتصف قائدة المدرسة بـ	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
١	إنجاز المهام الموكلة إليها بإخلاص.	4.07	1.010	١	مرتفعة
٥	الصبر في إنجاز المهمات.	3.88	1.042	٢	مرتفعة
٨	القدوة الحسنة في سلوكها مع الآخرين.	3.88	1.068	٣	مرتفعة
٤	الرفق في التعامل مع جميع منسوبات المدرسة.	3.81	1.113	٤	مرتفعة
٧	الصدق في التعامل مع جميع منسوبات المدرسة.	3.67	1.166	٥	مرتفعة
٦	تحمل كامل المسؤولية تجاه أخطائها.	3.57	1.212	٦	مرتفعة
٩	الموضوعية في تقييم منسوبات المدرسة.	3.53	1.174	٧	مرتفعة
٣	تقبل النقد البناء بصدق.	3.45	1.239	٨	مرتفعة
٢	العدالة في توزيع الأعمال على منسوبات المدرسة.	3.38	1.101	٩	متوسطة
	المجال الكلي	3.69	0.937		مرتفعة

يتضح من الجدول (٩) والخاص بدرجة ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية عند مجال السمات الشخصية من وجهة نظر المعلمات والمساعدات الإداريات ما يلي:

☒ إن (٨) من السمات جاءت في درجة (مرتفعة) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٣.٤٠ الى أقل من ٤.٢٠) وهي مرتبة كما يلي:

- إنجاز المهام الموكلة إليها بإخلاص.
- الصبر في إنجاز المهمات.
- القدوة الحسنة في سلوكها مع الآخرين.
- الرفق في التعامل مع جميع منسوبات المدرسة.
- الصدق في التعامل مع جميع منسوبات المدرسة.
- تحمل كامل المسؤولية تجاه أخطائها.
- الموضوعية في تقييم منسوبات المدرسة.
- تقبل النقد البناء بصدق.

☒ إن (١) من السمات جاءت في درجة (متوسطة) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٢.٦٠ الى أقل من ٣.٤٠) وهي:

- العدالة في توزيع الأعمال على منسوبات المدرسة.

✘ لقد جاءت درجة ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية عند مجال السمات الشخصية من وجهة نظر المعلمات والمساعدات الإداريات (مرتفعة) وبمتوسط حسابي (٣.٦٩).  
٢. السمات الإدارية

جدول (١٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير الدرجة لفقرات المجال الثاني:  
السمات الإدارية

م	تتصف قائدة المدرسة بـ	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
١٠	العمل جاهدة على تحقيق رسالة المدرسة.	3.98	1.067	١	مرتفعة
١٢	تطبيق القوانين والأنظمة المعمول بها.	3.90	0.990	٢	مرتفعة
١٤	الحرص على تطوير العلاقة مع المجتمع المحلي.	3.84	1.051	٣	مرتفعة
١٨	تقديم مصلحة العمل على المصالح الشخصية.	3.71	1.137	٤	مرتفعة
١٣	اعتماد معايير واضحة في تقييم منسوبات المدرسة.	3.65	1.135	٥	مرتفعة
١٥	إشراك منسوبات المدرسة في إعداد رسالة المدرسة.	3.61	1.285	٦	مرتفعة
١١	اتخاذ القرارات الإدارية بموضوعية وحياد.	3.56	1.069	٧	مرتفعة
١٦	إشراك منسوبات المدرسة في التخطيط وصناعة القرارات.	3.42	1.306	٨	مرتفعة
١٧	توزيع المهام على منسوبات المدرسة وفق قدراتهن ورغباتهن	3.37	1.215	٩	متوسطة
	المجال الكلي	3.67	0.935		مرتفعة

يتضح من الجدول (١٠) والخاص بدرجة ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية عند مجال السمات الإدارية من وجهة نظر المعلمات والمساعدات الإداريات ما يلي:

✘ إن (٨) من السمات جاءت في درجة (مرتفعة) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٣.٤٠ الى أقل من ٤.٢٠) وهي مرتبة كما يلي:

- العمل جاهدة على تحقيق رسالة المدرسة.
- تطبيق القوانين والأنظمة المعمول بها.
- الحرص على تطوير العلاقة مع المجتمع المحلي.
- تقديم مصلحة العمل على المصالح الشخصية.
- اعتماد معايير واضحة في تقييم منسوبات المدرسة.
- إشراك منسوبات المدرسة في إعداد رسالة المدرسة.
- اتخاذ القرارات الإدارية بموضوعية وحياد.
- إشراك منسوبات المدرسة في التخطيط وصناعة القرارات.

✗ إن (١) من السمات جاءت في درجة (متوسطة) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٢.٦٠ الى أقل من ٣.٤٠) وهي:

– توزيع المهام على منسوبات المدرسة وفق قدراتهن ورغباتهن.  
 ✗ لقد جاءت درجة ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية عند مجال السمات الإدارية من وجهة نظر المعلمات والمساعدات الإداريات (مرتفعة) وبمتوسط حسابي (٣.٦٧).

### ٣. سمات العلاقات الانسانية

#### جدول (١١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير الدرجة لفقرات المجال الثالث:  
 سمات العلاقات الانسانية

م	تتصف قائدة المدرسة بـ	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
٢٣	المحافظة على أسرار وخصوصيات منسوبات المدرسة.	3.83	1.122	١	مرتفعة
٢٧	مدّ يد العون والمساعدة لمن تحتاج من منسوبات المدرسة.	3.81	1.247	٢	مرتفعة
٢٥	الحرص على كسب ثقة جميع منسوبات المدرسة.	3.80	1.158	٣	مرتفعة
٢٦	تشجيع العمل بروح الفريق الواحد داخل المدرسة.	3.76	1.209	٤	مرتفعة
٢٤	التسامح مع منسوبات المدرسة قدر المستطاع.	3.63	1.129	٥	مرتفعة
٢٢	بناء علاقات اجتماعية سوية مع منسوبات المدرسة.	3.62	1.246	٦	مرتفعة
٢٠	تقدير ظروف منسوبات المدرسة ومراعاة حاجاتهن.	3.60	1.243	٧	مرتفعة
١٩	مشاركة منسوبات المدرسة في مناسباتهن الاجتماعية.	3.58	1.323	٨	مرتفعة
٢١	تقريب وجهات النظر المختلفة بين منسوبات المدرسة.	3.47	1.191	٩	مرتفعة
	المجال الكلي	3.68	1.072		مرتفعة

يتضح من الجدول (١١) والخاص بدرجة ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية عند مجال سمات العلاقات الانسانية من وجهة نظر المعلمات والمساعدات الإداريات ما يلي:

✗ إن (جميع) السمات جاءت في درجة (مرتفعة) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٣.٤٠ الى أقل من ٤.٢٠) وهي مرتبة كما يلي:

- المحافظة على أسرار وخصوصيات منسوبات المدرسة.
- مدّ يد العون والمساعدة لمن تحتاج من منسوبات المدرسة.
- الحرص على كسب ثقة جميع منسوبات المدرسة.
- تشجيع العمل بروح الفريق الواحد داخل المدرسة.
- التسامح مع منسوبات المدرسة قدر المستطاع.

- بناء علاقات اجتماعية سوية مع منسوبات المدرسة.
  - تقدير ظروف منسوبات المدرسة ومراعاة حاجتهن.
  - مشاركة منسوبات المدرسة في مناسباتهن الاجتماعية.
  - تقريب وجهات النظر المختلفة بين منسوبات المدرسة.
- ☒ لقد جاءت درجة ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية عند مجال سمات العلاقات الانسانية من وجهة نظر المعلمات والمساعدات الإداريات (مرتفعة) وبمتوسط حسابي (٣.٦٨).
٤. القيادة الأخلاقية ككل

جدول (١٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير الدرجة لمجالات القيادة الأخلاقية ككل

م	المجال	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
١	السمات الشخصية	3.69	0.937	١	مرتفعة
٢	السمات الإدارية	3.67	0.935	٣	مرتفعة
٣	سمات العلاقات الانسانية	3.68	1.072	٢	مرتفعة
	القيادة الأخلاقية ككل	3.68	0.945		مرتفعة

يتضح من الجدول (١٢) والخاص بدرجة ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية ككل من وجهة نظر المعلمات والمساعدات الإداريات ما يلي:

☒ إن (جميع) المجالات جاءت في درجة (مرتفعة) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٣.٤٠ الى أقل من ٤.٢٠) وهي مرتبة كما يلي:

- السمات الشخصية
- سمات العلاقات الانسانية
- السمات الإدارية

☒ لقد جاءت درجة ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية ككل من وجهة نظر المعلمات والمساعدات الإداريات (مرتفعة) وبمتوسط حسابي (٣.٦٨).

❖ للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05 ≤ α) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة التزام قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات والمساعدات الإداريات تعزى لمتغيرات: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟ تم استخدام ما يلي:

- اختبار (ت) للمجموعات المستقلة Independent Samples Test وذلك للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية وفقاً للمتغيرات التي تتكون من فئتين فقط وهي (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، والجدولين (٥) و (٦) توضح نتائج ذلك.

- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وذلك للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية وفقاً للمتغيرات التي تتكون ثلاث فئات فأكثر وهي (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية) والجدولين (٧) و (٨) توضح نتائج ذلك.

(١) الفروق وفق متغير المسمى الوظيفي:

جدول (١٣)

نتائج اختبار (ت) للمجموعات المستقلة للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة التزام قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير (المسمى الوظيفي)

المجال	المسمى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
السمات الشخصية	معلمة	306	3.70	0.958	.129	.897
	مساعدة ادارية	166	3.68	0.898		
السمات الإدارية	معلمة	306	3.65	0.971	.690	.490
	مساعدة ادارية	166	3.71	0.865		
سمات العلاقات الانسانية	معلمة	306	3.70	1.090	.602	.548
	مساعدة ادارية	166	3.64	1.040		
القيادة الأخلاقية ككل	معلمة	306	3.68	0.976	.050	.960
	مساعدة ادارية	166	3.68	0.889		

يتضح من الجدول رقم (١٣):

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة التزام قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات والمساعدات الإداريات وفقاً لمتغير (المسمى الوظيفي) حيث أن مستوى الدلالة للمجالات الثلاثة والاستبانة ككل كانت أكبر من (٠.٠٥).

(٢) الفروق وفق متغير سنوات الخبرة:

جدول (١٤)

نتائج اختبار (ت) للمجموعات المستقلة للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة التزام قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)



المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
السمات الشخصية	أقل من ١٠ سنوات	238	3.68	0.873	.381	.703
	١٠ سنوات فأكثر	234	3.71	0.998		
السمات الإدارية	أقل من ١٠ سنوات	238	3.69	0.840	.534	.594
	١٠ سنوات فأكثر	234	3.65	1.023		
سمات العلاقات الانسانية	أقل من ١٠ سنوات	238	3.63	1.002	.907	.365
	١٠ سنوات فأكثر	234	3.72	1.139		
القيادة الأخلاقية ككل	أقل من ١٠ سنوات	238	3.67	0.861	.292	.770
	١٠ سنوات فأكثر	234	3.69	1.026		

يتضح من الجدول رقم (١٤):

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة التزام قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات والمساعدات الإداريات وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة) حيث أن مستوى الدلالة للمجالات الثلاثة والاستبانة ككل كانت أكبر من (٠.٠٥).

(٣) الفروق وفق متغير المؤهل العلمي:

جدول (١٥)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة التزام قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
السمات الشخصية	بين المجموعات	2.588	2	1.294	1.478	.229
	داخل المجموعات	410.595	469	.875		
	الكلية	413.183	471			
السمات الإدارية	بين المجموعات	2.428	2	1.214	1.391	.250
	داخل المجموعات	409.238	469	.873		
	الكلية	411.666	471			
سمات العلاقات الانسانية	بين المجموعات	3.616	2	1.808	1.577	.208
	داخل المجموعات	537.720	469	1.147		
	الكلية	541.337	471			
القيادة الأخلاقية ككل	بين المجموعات	2.719	2	1.360	1.525	.219
	داخل المجموعات	418.225	469	.892		
	الكلية	420.944	471			

يتضح من الجدول رقم (١٥):

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة التزام قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات والمساعدات الإداريات وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي) حيث أن مستوى الدلالة للمجالات الثلاثة والاستبانة ككل كانت أكبر من (0.05).

(٤) الفروق وفق متغير المرحلة التعليمية:

جدول (١٦)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة التزام قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير (المرحلة التعليمية)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
السمات الشخصية	بين المجموعات	3.057	2	1.528	1.748	.175
	داخل المجموعات	410.126	469	.874		
	الكلي	413.183	471			
السمات الإدارية	بين المجموعات	4.672	2	2.336	2.692	.069
	داخل المجموعات	406.994	469	.868		
	الكلي	411.666	471			
سمات العلاقات الانسانية	بين المجموعات	2.825	2	1.412	1.230	.293
	داخل المجموعات	538.512	469	1.148		
	الكلي	541.337	471			
القيادة الأخلاقية ككل	بين المجموعات	3.292	2	1.646	1.848	.159
	داخل المجموعات	417.652	469	.891		
	الكلي	420.944	471			

يتضح من الجدول رقم (١٦):

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة التزام قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات والمساعدات الإداريات وفقاً لمتغير (المرحلة التعليمية) حيث أن مستوى الدلالة للمجالات الثلاثة والاستبانة ككل كانت أكبر من (0.05).

❖ للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث والذي ينص على: ما درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس منطقة الباحة؟ تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير الدرجة، والجدول (٩) الى (١٢) توضح نتائج ذلك.

### ١. الالتزام الاستمراري

جدول (١٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير الدرجة لفقرات المجال الأول:  
الالتزام الاستمراري

م	تتصف قائدة المدرسة بـ	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
١	أتطلع لدور أكبر يسهم في خدمة مصالح المدرسة.	4.20	0.845	١	مرتفعة جداً
٤	وجودي في وظيفتي الحالية يعدّ استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي.	3.95	1.219	٢	مرتفعة
٣	أقبل بأية مهمة يتم تكليفي بها داخل المدرسة.	3.92	1.014	٣	مرتفعة
٥	أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل للالتحاق بها.	3.75	1.329	٤	مرتفعة
٢	أرغب في الاستمرار في مدرستي هذه حتى التقاعد.	3.51	1.490	٥	مرتفعة
٦	تقدم لي مدرستي مزايا لا تقدمها مدرسة أخرى.	3.27	1.386	٦	متوسطة
	المجال الكلي	3.77	0.960		مرتفعة

يتضح من الجدول (١٧) والخاص بدرجة الالتزام التنظيمي عند مجال الالتزام الاستمراري لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس منطقة الباحة ما يلي:

☒ إن (١) من العبارات جاءت في درجة (مرتفعة جداً) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٤.٢٠ الى ٥.٠٠) وهي:

- أتطلع لدور أكبر يسهم في خدمة مصالح المدرسة.

☒ إن (٤) من العبارات جاءت في درجة (مرتفعة) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٣.٤٠ الى أقل من ٤.٢٠) وهي مرتبة كما يلي:

- وجودي في وظيفتي الحالية يعدّ استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي.

- أقبل بأية مهمة يتم تكليفي بها داخل المدرسة.

- أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل للالتحاق بها.

- أرغب في الاستمرار في مدرستي هذه حتى التقاعد.

☒ إن (١) من السمات جاءت في درجة (متوسطة) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٢.٦٠ الى أقل من ٣.٤٠) وهي:

- تقدم لي مدرستي مزايا لا تقدمها مدرسة أخرى.

✘ لقد جاءت درجة الالتزام التنظيمي عند مجال الالتزام الاستمراري لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس منطقة الباحة (مرتفعة) وبمتوسط حسابي (٣.٧٧).  
٢. الالتزام المعياري

جدول (١٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير الدرجة لفقرات المجال الثاني:  
الالتزام المعياري

م	تتصف قائدة المدرسة بـ	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
١٠	أحرص على نجاح مدرستي في إنجاز مهامها.	4.28	0.969	١	مرتفعة جداً
١١	أقبل جميع أنظمة مدرستي لمراعاتها قدراتي.	3.89	1.210	٢	مرتفعة
٩	اشعر بالانتماء للمدرسة كما وكأنها بيتي.	3.79	1.272	٣	مرتفعة
٧	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني إحدى منسوبات هذه المدرسة	3.64	1.284	٤	مرتفعة
٨	قرار عملي في هذه المدرسة كان قراراً صائباً.	3.62	1.340	٥	مرتفعة
	المجال الكلي	3.84	1.051		مرتفعة

يتضح من الجدول (١٨) والخاص بدرجة الالتزام التنظيمي عند مجال الالتزام المعياري لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس منطقة الباحة ما يلي:

✘ إن (١) من العبارات جاءت في درجة (مرتفعة جداً) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٤.٢٠ الى ٥.٠٠) وهي:

- أحرص على نجاح مدرستي في إنجاز مهامها.

✘ إن (٤) من العبارات جاءت في درجة (مرتفعة) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٣.٤٠ الى أقل من ٤.٢٠) وهي مرتبة كما يلي:

- أقبل جميع أنظمة مدرستي لمراعاتها قدراتي.

- اشعر بالانتماء للمدرسة كما وكأنها بيتي.

- أشعر بالفخر والاعتزاز كوني إحدى منسوبات هذه المدرسة.

- قرار عملي في هذه المدرسة كان قراراً صائباً.

✘ لقد جاءت درجة الالتزام التنظيمي عند مجال الالتزام المعياري لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس منطقة الباحة (مرتفعة) وبمتوسط حسابي (٣.٨٤).

### ٣. الالتزام العاطفي

جدول (١٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير الدرجة لفقرات المجال الثالث:  
الالتزام العاطفي

م	تتصف قائدة المدرسة بـ	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
١٤	أرتبط وجدانياً بعلمي.	4.15	1.020	١	مرتفعة
١٢	أؤدي مهامى وأدوارى الوظيفية برضا تام.	4.06	1.107	٢	مرتفعة
١٧	تستحق مدرستى الإخلاص والولاء من قبل جميع منسوباتها.	3.97	1.252	٣	مرتفعة
١٣	أشعر بالولاء التام لمدرستى.	3.90	1.238	٤	مرتفعة
١٥	أقدم مصلحة المدرسة على مصلحتى الشخصية.	3.87	0.983	٥	مرتفعة
١٦	أعتبر المشكلات التى تواجه المدرسة مشكلات خاصة بى.	3.75	1.098	٦	مرتفعة
	<b>المجال الكلى</b>	3.95	0.972		مرتفعة

يتضح من الجدول (١٩) والخاص بدرجة الالتزام التنظيمي عند مجال **الالتزام العاطفي** لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس منطقة الباحة ما يلي:  
 إن (جميع) العبارات جاءت في درجة (مرتفعة) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٣.٤٠ الى أقل من ٤.٢٠) وهي مرتبة كما يلي:

- أرتبط وجدانياً بعلمي.
  - أؤدي مهامى وأدوارى الوظيفية برضا تام.
  - تستحق مدرستى الإخلاص والولاء من قبل جميع منسوباتها.
  - أشعر بالولاء التام لمدرستى.
  - أقدم مصلحة المدرسة على مصلحتى الشخصية.
  - أعتبر المشكلات التى تواجه المدرسة مشكلات خاصة بى.
- لقد جاءت درجة الالتزام التنظيمي عند مجال **الالتزام العاطفي** لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس منطقة الباحة (مرتفعة) وبمتوسط حسابي (٣.٩٥).

#### ٤. الالتزام التنظيمي ككل

جدول (٢٠)  
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير الدرجة لمجالات الالتزام  
التنظيمي ككل

م	المجال	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
١	الالتزام الاستمراري	3.77	0.960	٣	مرتفعة
٢	الالتزام المعياري	3.84	1.051	٢	مرتفعة
٣	الالتزام العاطفي	3.95	0.972	١	مرتفعة
	<b>الالتزام التنظيمي ككل</b>	3.85	0.925		مرتفعة

يتضح من الجدول (٢٠) والخاص بدرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس منطقة الباحة ما يلي:  
 إن (جميع) المجالات جاءت في درجة (مرتفعة) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٣.٤٠ الى أقل من ٤.٢٠) وهي مرتبة كما يلي:

- الالتزام العاطفي

- الالتزام المعياري

- الالتزام الاستمراري

لقد جاءت درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس منطقة الباحة (مرتفعة) وبمتوسط حسابي (٣.٨٥).

❖ **للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع والذي ينص على:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس منطقة الباحة تعزى لمتغيرات: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟ تم استخدام ما يلي:

- اختبار (ت) للمجموعات المستقلة Independent Samples Test وذلك للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية وفقاً للمتغيرات التي تتكون من فئتين فقط وهي (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، والجدولين (١٣) و (١٤) توضح نتائج ذلك.

- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وذلك للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية وفقاً للمتغيرات التي تتكون ثلاث فئات فأكثر وهي (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية) والجدولين (١٥) و (١٦) توضح نتائج ذلك.  
 (١) الفروق وفق متغير المسمى الوظيفي:

جدول (٢١)

نتائج اختبار (ت) للمجموعات المستقلة للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس منطقة الباحة وفقاً لمتغير (المسمى الوظيفي)

المجال	المسمى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
الالتزام الاستمراري	معلمة	306	3.77	0.960	.158	.874
	مساعدة ادارية	166	3.76	0.963		
الالتزام المعياري	معلمة	306	3.79	1.061	1.557	.120
	مساعدة ادارية	166	3.95	1.027		
الالتزام العاطفي	معلمة	306	3.91	1.006	1.142	.254
	مساعدة ادارية	166	4.02	0.905		
الالتزام التنظيمي ككل	معلمة	306	3.82	0.947	.921	.357
	مساعدة ادارية	166	3.91	0.883		

يتضح من الجدول رقم (٢١):

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس منطقة الباحة وفقاً لمتغير (المسمى الوظيفي) حيث أن مستوى الدلالة للمجالات الثلاثة والاستبانة ككل كانت أكبر من (٠.٠٥).
- (٢) الفروق وفق متغير سنوات الخبرة:

جدول (٢٢)

نتائج اختبار (ت) للمجموعات المستقلة للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس منطقة الباحة وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
الالتزام الاستمراري	أقل من ١٠ سنوات	238	3.71	0.979	1.170	.243
	١٠ سنوات فأكثر	234	3.82	0.940		
الالتزام المعياري	أقل من ١٠ سنوات	238	3.84	1.082	.130	.896
	١٠ سنوات فأكثر	234	3.85	1.020		
الالتزام العاطفي	أقل من ١٠ سنوات	238	3.93	0.993	.385	.700
	١٠ سنوات فأكثر	234	3.97	0.951		
الالتزام التنظيمي ككل	أقل من ١٠ سنوات	238	3.83	0.943	.589	.556
	١٠ سنوات فأكثر	234	3.88	0.907		

يتضح من الجدول رقم (٢٢):

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس منطقة الباحة وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة) حيث أن مستوى الدلالة للمجالات الثلاثة والاستبانة ككل كانت أكبر من (٠.٠٥).  
٣) الفروق وفق متغير المؤهل العلمي:

جدول (٢٣)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس منطقة الباحة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
.944	.057	.053	2	.106	بين المجموعات	الالتزام الاستمراري
		.926	469	434.169	داخل المجموعات	
			471	434.275	الكلي	
.523	.649	.717	2	1.435	بين المجموعات	الالتزام المعياري
		1.106	469	518.573	داخل المجموعات	
			471	520.008	الكلي	
.306	1.188	1.120	2	2.241	بين المجموعات	الالتزام العاطفي
		.943	469	442.406	داخل المجموعات	
			471	444.647	الكلي	
.597	.517	.443	2	.886	بين المجموعات	الالتزام التنظيمي ككل
		.857	469	401.844	داخل المجموعات	
			471	402.729	الكلي	

يتضح من الجدول رقم (٢٣):

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس منطقة الباحة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي) حيث أن مستوى الدلالة للمجالات الثلاثة والاستبانة ككل كانت أكبر من (٠.٠٥).  
٤) الفروق وفق متغير المرحلة التعليمية:



جدول (٢٤)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس منطقة الباحة وفقاً لمتغير (المرحلة التعليمية)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الالتزام الاستمراري	بين المجموعات	.751	2	.375	.406	.667
	داخل المجموعات	433.524	469	.924		
	الكلية	434.275	471			
الالتزام المعياري	بين المجموعات	7.269	2	3.634	3.324	.037
	داخل المجموعات	512.739	469	1.093		
	الكلية	520.008	471			
الالتزام العاطفي	بين المجموعات	4.778	2	2.389	2.547	.079
	داخل المجموعات	439.869	469	.938		
	الكلية	444.647	471			
الالتزام التنظيمي ككل	بين المجموعات	3.433	2	1.716	2.016	.134
	داخل المجموعات	399.297	469	.851		
	الكلية	402.729	471			

يتضح من الجدول رقم (٢٤):

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي عند مجالات (الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام التنظيمي ككل) لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس منطقة الباحة وفقاً لمتغير (المرحلة التعليمية) حيث أن مستوى الدلالة لهذه المجالات وللالتزام التنظيمي ككل كانت أكبر من (٠.٠٥).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي عند مجال (الالتزام المعياري) لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس منطقة الباحة وفقاً لمتغير (المرحلة التعليمية) حيث أن مستوى الدلالة لهذا المجال ككل أقل من (٠.٠٥). وللتعرف على اتجاه هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) كما هو موضح في جدول (٢٧)

جدول (٢٥)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للتعرف على اتجاه الفروق التي ظهرت في مجال الالتزام المعياري

المرحلة	المتوسط	الابتدائية	المتوسطة	الثانوية
الابتدائية	3.95		.30392*	.09005
المتوسطة	3.65			.21387
الثانوية	3.86			

يتضح من الجدول (٢٥) أن الفروق التي ظهرت في مجال الالتزام المعياري وفقاً لمتغير (المرحلة التعليمية) كانت بين من يعملن في (المرحلة الابتدائية) ومن يعملن في (المرحلة المتوسطة) وفي اتجاه من يعملن في (المرحلة الابتدائية) ذوات المتوسط الحسابي الأعلى.

❖ للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس والذي ينص على: هل يوجد أثر دال احصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية على درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات؟

- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation تحليل الانحدار البسيط Regression للتعرف على أثر ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية على درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات، وتحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression للتعرف على أكثر مجالات القيادة الأخلاقية.  
أ) نتائج معامل الارتباط بيرسون:

جدول (٢٦)

معامل الارتباط بيرسون للتعرف على العلاقة بين درجة ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية ودرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات

درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات		
مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	
.000	.734**	درجة ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية
** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠١		

يتضح من الجدول (٢٦):

- يوجد علاقة دالة احصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية ودرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.734) ومستوى الدلالة أقل من (0.000) وهو (0.000).
- يمكن تصنيف قوة العلاقة بين ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية ودرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بأنها (علاقة قوية) وذلك حسب التصنيف الذي أورده (الزعبي، وطلافة، ٢٠٠٦، ص ٢٢٤) الموضح أدناه.

■ أقل من ٠.٣٠	■ تأثير ضعيف
■ من ٠.٣٠ الى أقل من ٠.٧٠	■ تأثير متوسط
■ من ٠.٧٠ الى أقل من ١.٠٠	■ تأثير قوي

- كما يمكن تصنيف اتجاه العلاقة بين ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية ودرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بأنه اتجاه (طردي) بمعنى أنه كلما زاد ممارسة قائدات المدارس للقيادة الأخلاقية قابله زيادة في درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات.
- (ب) نتائج تحليل الانحدار البسيط:

جدول رقم (٢٧)

نتائج تحليل الانحدار البسيط

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
.000	549.364	217.042	1	217.042	الانحدار
		.395	470	185.687	البواقي
			471	402.729	الكلي

يتضح من الجدول رقم (٢٧) وهو جدول تحليل انحدار التباين البسيط وجود أثر دال احصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.000) لممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية على درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات، حيث أن مستوى الدلالة (0.000).

جدول رقم (٢٨)  
نتيجة تحليل الانحدار

مصدر الانحدار	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا Beta	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثابت	1.210	.116		10.395	.000
القيادة الأخلاقية	.718	.031	.734	23.439	.000

يتضح من الجدول رقم (٢٨) أن معادلة التنبؤ بدرجة الالتزام التنظيمي من خلال متغير القيادة الأخلاقية هي: الالتزام التنظيمي =  $(0.718 + 1.210) \times$  (درجة القيادة الأخلاقية)

(ج) نتائج تحليل الانحدار المتعدد:

جدول رقم (٢٩)  
نتائج تحليل انحدار التباين المتعدد

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
225.260	3	75.087	198.008	.000
177.470	468	.379		
402.729	471			

يتضح من الجدول رقم (٢٩) وهو جدول تحليل انحدار التباين المتعدد وجود أثر دال احصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥) لممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة لمجالات القيادة الأخلاقية (السمات الشخصية، السمات الإدارية، سمات العلاقات الإنسانية) على درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات، حيث أن مستوى الدلالة (٠.٠٠٠). والجدول (٢٢) يوضح أيضاً من مجالات القيادة الأخلاقية الأكثر تأثيراً درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات.

جدول رقم (٣٠)  
نتيجة تحليل الانحدار المتعدد

مصدر الانحدار	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا Beta	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثابت	1.313	.120		10.984	
السمات الشخصية	-.162	.087	-.164	-1.864	.063
السمات الإدارية	.401	.072	.406	5.608	.000
السمات الإنسانية	.453	.067	.525	6.756	.000

يتضح من الجدول رقم (٣٠) أن مجالات القيادة الأخلاقية الأكثر تأثيراً على الالتزام التنظيمي هي على التوالي (سمات العلاقات الإنسانية، السمات الإدارية) حيث أن مستوى الدلالة لهذين المجالين أقل من (٠.٠٥). في حين أن مجال (السمات الشخصية)

لا يتصف بالتأثير الدال احصائياً على الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات، حيث كانت قيمة (ف) لهذا المجال غير دالة إحصائياً.

#### توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- ١) تعزيز ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية بجميع أبعادها لما يحققه هذا النوع من القيادة من مستوى عال من الثقة المتبادلة بين قائدة المدرسة من جهة والمعلمات والمساعدات الإداريات من جهة أخرى، ولما يوفره هذا النوع من القيادة من بيئة عمل تحركها السلوكيات والضوابط والمبادئ والممارسات الأخلاقية.
- ٢) ضرورة الاهتمام بممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية على كافة مجالاتها؛ نظراً لما ثبت من أهميتها في دعم الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات.
- ٣) حث جميع قائدات مدارس منطقة الباحة على أن تكون القيادة الأخلاقية هي النمط القيادي السائد في التعامل مع المعلمات والمساعدات الإداريات لما لذلك من أثر واضح على زيادة درجة الالتزام التنظيمي لديهن.
- ٤) عقد دورات تدريبية وورش عمل لقائدات مدارس منطقة الباحة، بما يعزز لديهن القدرة على تطبيق القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها خلال العمل.
- ٥) تبني برامج تدريبية لقائدات مدارس منطقة الباحة، تسهم في تنمية كل من الجانب المعرفي للقيادة الأخلاقية، والجانب التطبيقي بما يعزز من توظيفهن لهذا النوع من القيادة، والذي له دور كبير في زيادة درجة الالتزام التنظيمي للمعلمات والمساعدات الإداريات.
- ٦) أن تتم متابعة أداء قائدات مدارس منطقة الباحة من قبل المسؤولين في إدارة التعليم بحيث أن لا تكون الأنماط القيادية العشوائية، أو التي تركز على الأهواء الشخصية، هي الأنماط القيادية السائدة في توجيه المعلمات والمساعدات الإداريات داخل المدرسة.

#### مقترحات الدراسة

- ١) إجراء المزيد من الدراسات عن القيادة الأخلاقية ومستوى ممارستها وأثرها على الالتزام التنظيمي في مناطق تعليمية أخرى.
- ٢) دراسة أثر ممارسة القيادة الأخلاقية على متغيرات أخرى مثل التميز التنظيمي، التمكين وغيره.
- ٣) إجراء المزيد من الدراسات عن القيادة الأخلاقية ومستوى ممارستها وأثرها على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر جهات أخرى مثل المشرفين والمشرفات.
- ٤) إصدار ميثاق أخلاقي يتم من خلاله تقييم القائدات وحثهن على الالتزام به.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. أبو هاشم، السيد محمد أبو هاشم (١٤٢٤). *الدليل الإحصائي في تحليل البيانات باستخدام SPSS*. الرياض: مكتبة الرشد.
٢. درادكة، أمجد؛ والمطيري، هدى (٢٠١٥). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ١٣ (٢) ٢٢٣-٢٢٤.
٣. ذيب، محمد رشدي أحمد؛ والسعود، راتب سلامة (٢٠١٤). درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم. *دراسات العلوم التربوية*. ٤١ (١) ٤٩٥-٥٠٠.
٤. الزعبي، محمد بلال؛ و الطلافحة عباس (٢٠٠٦). *النظام الإحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية*. ط٣، عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
٥. سلامة، عادل (١٩٩٩). الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس. *مجلة كلية التربية، مصر*. ١ (٢٣) ٦٤-٦٥.
٦. الشنوي، سليمان بن عبد الله؛ والحبيب، عبد الرحمن بن محمد (٢٠١٧). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة، الرياض*. ٦ (٤) ١٢٠-١٢١.
٧. الشريفي، عباس عبد مهدي؛ والتتح، منال محمود (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. ١٢ (٣) ٥٠-٥١.
٨. الشريفي، عباس عبد مهدي؛ والتتح، منال محمود (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. ١٢ (٣) ٥١-٥٠.
٩. الطراونة، تحسين أحمد (٢٠١٠). *الأخلاق والقيادة*. كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
١٠. عابدين، محمد؛ وشعيبات، محمد؛ وحلبية، بنان (٢٠١٢). درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، ٢ (٢٨) ٣٣١-٣٣٣.
١١. العتيبي، أحمد بركي مبارك (٢٠١٣). 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 للدراسات العليا بالكويت.
١٢. العتيبي، أحمد بركي مبارك (٢٠١٣). 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 للدراسات العليا بالكويت.
١٣. العرايضة، رائدة هاني محمود (٢٠١١). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري 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 للدراسات العليا.
١٤. العرايضة، رائدة هاني محمود (٢٠١٢). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري 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 للدراسات العليا.
١٥. اللحياني، سلطان حميد (٢٠١٥). واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.
١٦. محمد، ماهر (٢٠١٣). الإدارة التربوية. الدمام: مكتبة المتنبى.
١٧. الهندي، محمد فضل (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلميه (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
١٨. يحيى، سجي أحمد (٢٠١٠). درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية بأخلاقيات الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية بغزة.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Okçu, V. (2014). Relation between leadership styles of high school administrators, diversity management, and organizational commitment of teachers. *International Journal of Academic Research*, 6(5), 63-98.
- Stiab, J & Maninger, R. (2012). Ethical leadership in the principal ship: qualitative analysis. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29(2), 203-240
- Teyfur, M., Beytekin, O. & Yalcinkaya, M. (2013). *A research on the ethical leadership of primary school administrations and the organizational trust levels in primary school: The sample of Izmir*. Dice University Journal of Zeya Goal Education Faculty.
- Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy worker? A study on impact of ethical leadership subjective well-being and life happiness in the chinese culture. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 106-119