



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري
من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بانتمائهم التنظيمي

ميرنا ريمون أنطون فليفل

رسالة ماجستير

فلسطين

1436هـ - 2015م

ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري
من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بانتمائهم التنظيمي

إعداد

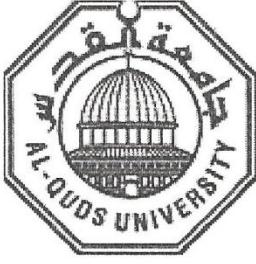
ميرنا ريمون أنطون فليفل

بكالوريوس أدب انجليزي من جامعة بيت لحم، فلسطين

المشرف: أ. د. محمد عبد القادر عابدين

قدمت هذه الدراسة إكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من

كلية العلوم التربوية / جامعة القدس



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

إجازة الرسالة

ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر
المعلمين وعلاقتها بانتمائهم التنظيمي

الطالبة: ميرنا ريمون أنطون فليفل
الرقم الجامعي: 21210043

المشرف: أ. د. محمد عبد القادر عابدين

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 1/18/ 2015 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتوقيعاتهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: الأستاذ الدكتور محمد عبد القادر عابدين التوقيع:
2. الممتحن الداخلي: د. محمود أبو سمرة التوقيع:
3. الممتحن الخارجي: د. رجاء العسيلي التوقيع:

القدس - فلسطين

1436هـ - 2015م

الإهداء

إلى ملاكٍ ارتقى إلى السماء، إلى ملاكٍ غادر أهله وغادر بيتنا في بداية طريقي نحو هذا النجاح،
إلى روحك يا طفلٍ يسكنني... إلى ابن أختي، جريس ماهر قمصية.
إلى من أوجب الله تعالى عليّ برّها والإحسان إليها، إلى من جعل الله تعالى الخلد تحت قدميها،
إلى من تتمنى لي الخير الدائم والنجاح والتقدم المستمر... إلى أمي.
يا نسمة العمر الضحوك على جباه المخلصين، يا من تعذّبت لأجلي، يا من صبرت في تربيّتي
وضحيّتي، يا من زرعت الحبّ فيّ، يا من ستظل يدك سخيّة، ما أجمل الأحلام التي أحيها
بظلك... أبي.
إلى من شاركني حياتي بكل ما فيها، إلى رفيق دربي... زوجي الغالي.

الباحثة

ميرنا ريمون فليل

الإقرار

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قدّمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يُقدّم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

الاسم: ميرنا ريمون فليفل

التاريخ: 2015/1 / 18

التوقيع:.....

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي وهبني من النعم ما أمكنني من السير قدماً. الحمد لله رب العالمين الذي به استعنت ووثقت في طريقي للنجاح. أشكر ربّي يا من تغنّيني عن العالمين أجمع. أشكر ربّي فأنت الأحق بالشكر والعرفان.

بعد شكر وحمد رب العالمين، أتقدم بالشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور محمد عبد القادر عابدين الذي أشرف على هذه الرسالة، وكان خير معين ومرشد لي خطوة بخطوة وفي جميع مراحل إعدادها.

كما وأشكر جميع أعضاء هيئة التدريس في برنامج ماجستير الإدارة التربوية في جامعة القدس لعطائهم وإرشادهم.

كما أشكر كل من ساعدني منذ بدأت الدراسة إلى حين نيل هذه الرسالة، وأخص بالذكر مدير مدرسة البطريركية اللاتينية في بيت جالا، الأستاذ سهيل دعبس لدعمه وحسن تعاونه وتفهمه.

الباحثة

ميرنا ريمون فليفل

ملخص الدراسة

حظي الإلتزام بأخلاقيات العمل الإداري والإلتناء التنظيمي للمعلمين بإهتمام التربويين والباحثين باعتبارهما أمرين أساسيين في العملية التربوية. وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بإنتمائهم التنظيمي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في محافظة بيت لحم للعام 2015/2014، والبالغ عددهم (2770) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية منهم بنسبة (10%)، بلغت (280) معلماً ومعلمة استجاب منهم (266).

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي للتعرف إلى آراء المبحوثين من خلال استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء؛ شمل الجزء الأول على البيانات الشخصية للمستجيبين، وشمل الجزء الثاني على فقرات لقياس ممارسة مديري المدارس لأخلاقيات العمل الإداري حيث تضمن (49) فقرة، وزعت على (5) مجالات. بينما تضمن الجزء الثالث (16) فقرة تقيس الإلتناء التنظيمي للمعلمين. وقد تم التحقق من صدق وثبات الأداة.

أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين لأخلاقيات العمل التربوي على الدرجة الكلية جاءت "عالية". كما أظهرت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المعلمين لدرجة ممارسة المديرين لأخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير الجنس، والجهة المشرفة على المدرسة، وعدد سنوات الخبرة في التعليم، وعدد سنوات العمل في المدرسة. بينما وجدت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم وكذلك لمجال أخلاقيات العمل الإداري تجاه المعلمين، وأخلاقيات العمل الإداري تجاه الطلبة، وأخلاقيات العمل الإداري تجاه الرؤساء والقادة التربويين، وكانت الفروق بين أعلى من بكالوريوس وأدنى من بكالوريوس لصالح أدنى من بكالوريوس، وبين البكالوريوس وأدنى من

بكالوريوس لصالح أدنى من بكالوريوس. وجاءت تقديرات المعلمين حول إنتمائهم التنظيمي على الدرجة الكلية أيضاً "عالية". وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين حول إنتمائهم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، والجهة المشرفة، وعدد سنوات الخبرة في التعليم، وعدد سنوات العمل في المدرسة، بينما وجدت فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق بين أعلى من بكالوريوس وأدنى من بكالوريوس لصالح أدنى من بكالوريوس وبين البكالوريوس وأدنى من بكالوريوس لصالح أدنى من بكالوريوس. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري، ودرجة الإنتماء التنظيمي للمعلمين.

وقد أوصت الباحثة بعدد من التوصيات منها تعزيز ممارسة المديرين لأخلاقيات العمل الإداري وتعزيز الإنتماء التنظيمي للمعلمين لما لهما من دور فعّال في تطوير العملية التربوية.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات العمل الإداري، والإنتماء التنظيمي.

Ethics of Administrative Work of Schools Principals in Bethlehem Governorate from Teachers' Point of View and the Correlation Between this Code of Ethics and the Organizational Affiliation of the Teachers.

Prepared by: Mirna Raymon Anton Fliifel

Supervised by: Professor Mohammad Abdel Qader Abdeen

Abstract:

Commitment to administrative ethics and organizational Affiliation are two crucial issues of concern to educationalists. In this context, this study was undertaken to determine to what extent school principals in Bethlehem are committed to the ethics of administrative work and its relationship with the organizational affiliation of the teachers from the teachers' point of view.

The population of this study consisted of all Bethlehem schools teachers (private, governmental and UNRWA schools) for the scholastic year 2014/2015, whose number was (2770). A (%10) stratified random sample of (280) teachers was selected. To achieve the study objectives, the researcher used the descriptive approach, and built a questionnaire consisted of (65) items, distributed into three components; the first was meant to gather personal data from respondents, the second consisted of items measuring administrative work ethics of the schools principals, divided into five fields. Finally, the third consisted of items to measure the organizational affiliation of the teachers. The validity and reliability of the questionnaire were verified.

The results showed that teachers' evaluation for practising administrative work ethics by principals on the total score was high. It was also shown, that there are no statistically significant differences in the teachers' perspectives concerning the administrative work ethics of their principals due to the gender, the supervising authority, years of experience in teaching, and years of experience of working in their current schools. However, statistically significant differences were found due to scientific qualifications of the teachers, and this was for administrative ethics towards teachers, towards students and towards educational leaders; that is in favor of less than a bachelor degree holders.

The results also showed that teachers' evaluation for their organizational affiliation on the total score was high. It was shown also that there are no statistically significant

differences in the teachers' perspectives concerning their organizational affiliation due to the gender, the supervising authority, years of experience in teaching, and years of experience of working in their current schools. However, statistically significant differences were found due to scientific qualifications of the teachers, and this is in favor of less than a bachelor degree holders. The results also showed that there is a positive correlation between Ethics of Administrative Work of Schools Principals in Bethlehem Governorate from Teachers' Point of View and the Organizational affiliation of the Teachers.

Based on the results of the study, it was recommended to enhance the principals commitment of administrative work ethics as well as enhancing the organizational affiliation of the teachers.

Keywords: Ethics of Administrative Work and Organizational Affiliation.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 محددات الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة.

لكل مهنة في المجتمع الإنساني قواعد أخلاقيات لا بدّ من مراعاتها والالتزام بها من قبل الأفراد المنتسبين لتلك المهنة، لأن ذلك يساعدهم على السير قدماً نحو تحقيق النتائج المنشودة بكفاية وفاعلية. وباعتبار مهنة التعليم من أهم المهن وأكثرها حساسية في المجتمعات، فإن الأخلاقيات في هذا المجال هي من أهم الموجهات المؤثرة في السلوك لأنها تشكل للمدرين كما للمعلمين رقيباً داخلياً وتزودهم بأطر مرجعية ذاتية يسترشدون بها في عملهم، وتقوّم أداءهم وعلاقاتهم مع الآخرين تقويماً ذاتياً يعينهم على اتخاذ القرارات الحكيمة التي يحتاجونها ليكونوا أكثر انسجاماً وتوافقاً مع ذاتهم، ومع مهنتهم، ومع الآخرين. وإن الالتزام بتلك الأخلاقيات أمر ضروري وواجب، إذ يتحدد مقدار الانتماء للمهنة بموجب درجة الالتزام بقواعد تلك المهنة ومراعاتها في جميع الأحوال والمواقف.

ويحتل العنصر البشري موقعاً مهماً في رفع مستوى المؤسسات التي يعمل فيها ورفع كفاءتها، وزيادة درجة الأداء الوظيفي داخلها وخارجها. ولا شك أنّ مقدرة الإدارة على تنمية روح الولاء

والإخلاص والكفاءة عند الأفراد والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب، من أجور وحوافز ورضا وظيفي، تسهم بشكل كبير في إنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها (السعود وبطاح، 1996).

ومن الأمور المعلومة أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل. فالموظف الذي يعلم أن الإدارة ستقدر جهوده على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله، ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المؤسسة لا تقي بوعودها للعاملين فإن هذا يكون أمراً غير مُحفِّز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة. لذلك فإن إلتزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيراً من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض. وينطبق هذا على المدارس أيضاً، فهي برغم الصبغة التربوية لها، إلا أن النواحي الإدارية فيها تحسب على أية منظمة أو مؤسسة عاملة. ونجد أن لكل فرد في المؤسسة دوراً رسمياً يقوم به يتم تحديده من خلال وصف الوظيفة. إلا أنه يوجد نوع آخر من السلوكيات زاد الإهتمام بها مؤخراً وهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد، يظهر في تصرفاته أثناء العمل من خلال الشعور بالإنتماء للمنظمة والإنغماس فيها، وبذل الجهد والوقت من أجل إنجاح المؤسسة التي يعمل بها (الأطرش، 2011).

تفرض طبيعة عمل مديري المدارس عليهم أن يقوموا بدورهم الإداري في توجيه سلوك المعلمين ومتابعتهم، وترجمة السياسات التربوية المختلفة، وتنفيذ الخطط العامة التي ترسمها الإدارات العليا، وتحفيز العاملين معهم لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التربوية بالدرجة المطلوبة من النجاح (عياصرة، 2003). كما أن أهمية مدير المدرسة تبرز من خلال ما يقوم به من دور أساسي في تسيير العملية التربوية وإنمائها، فهو القائد التربوي المسؤول عن تصريف الأمور الإدارية المتعددة التي تُوجد البيئة التربوية المناسبة من جهة، وهو المشرف التربوي

المقيم الذي يتابع سير العملية التربوية ويشرف عليها بانتظام واهتمام من جهة أخرى (السعود وبطاح، 1996)، وبالتالي فإنّ الممارسات الإدارية لمدير المدرسة تعمل على تحسين الأساليب التعليمية للمعلمين، وتحفّز نموهم المهني، وتسهم في زيادة مستوى الإلتزام والولاء التنظيمي لديهم، حيث يعتمد عليهم تكوين المناخ العام داخل المدرسة.

ولا يمكن لهذا الجهد التربوي من المديرين أن يتمّ بعيداً عن العمق الأخلاقي؛ فإنّ الأخلاقيات المهنية تعتبر منطلقاً مهماً للبناء التنظيمي في المدرسة، بحيث يجب على المدير أن يلتزم بها في سلوكه التربوي، فتكون قراراته الفردية موجهة من خلال ذاتية أخلاقية تضبط تعامله مع العمل ومع جميع أطراف العلاقة داخل المدرسة، حتى يتمكن من كسب إحترام ومودة من يتعامل معهم في مجال عمله، وقيادتهم لتحقيق الأهداف المنشودة في بيئة تسودها المحبة والإحترام، خاصة أنّه لا يمكن أن يغيب عن البال أنّ المدرسة مؤسسة إجتماعية تربي الطلاب على القيم الأخلاقية، فلا بدّ أن يسود الإلتزام الخلفي بين أطراف العملية التربوية داخل المدرسة وخارجها، لأنّ كلّ عمل يجري داخل المدرسة من مناهج وعلاقات بين المعلمين والتلاميذ والإدارة المدرسية تعكس مدى ارتباط عناصر العملية التربوية بالقيم الأخلاقية بالمجتمع المحيط (ناصر، 2003).

إنّ إدراك مدير المدرسة لقيمة أخلاقيات الإدارة يساعده على إتخاذ الإجراءات الملائمة لجميع الأحداث والطوارئ والأزمات، خاصة وأنّه يواجه في العمل الكثير من القضايا الأخلاقية. ولا تقف أخلاقيات الإدارة عند هذا الجانب، فإنّ قدرة المدير على تقبل آراء المعلمين، وإشعارهم بالتقدير والمحبة، وتجنب الممارسات غير المرغوب فيها يؤدي إلى الميل إليه والعمل معه بكل صدق وإخلاص.

2.1 مشكلة الدراسة.

انطلاقاً من الدور الرئيس والمهم الذي تؤديه الإدارة المدرسية في العملية التعليمية، لا بدّ من إبراز أخلاقيات العمل الإداري، بغية الإسهام في تطوير وعي مديري المدارس بأهمية التمسك بهذه الأخلاقيات. وقد لمست الباحثة في أثناء عملها في مجال التعليم وجود نوع من التباين بين سلوك العديد من مديري المدارس، ووجود تفاوتاً بين المعلمين في تقدير درجة ممارسة مديريهم لأخلاقيات العمل الإداري، مما شكّل عاملاً مهماً وإلهاماً لها للقيام بهذه الدراسة. وهذا التباين قد يكون له الأثر في مستوى الإلتزام التنظيمي للمعلمين، ذلك أن الإلتزام التنظيمي من العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات التربوية الفاعلة لتحقيقه لدى العاملين فيها، لارتباطه بمستوى الأداء الوظيفي بشكل عام. وتأسيساً عليه، تحددت مشكلة الدراسة بالتعرّف إلى العلاقة بين ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر المعلمين والإلتزام التنظيمي للمعلمين.

3.1 أسئلة الدراسة.

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر معلميهم؟
2. هل تختلف وجهات نظر المعلمين حول ممارسة المديرين لأخلاقيات العمل الإداري باختلاف جنس المعلم، والمؤهل العلمي، والجهة المشرفة على المدرسة، وعدد سنوات الخبرة في التعليم، وعدد سنوات العمل في المدرسة؟
3. ما درجة الإلتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس في محافظة بيت لحم؟

4. هل تختلف درجة الإنتماء التنظيمي للمعلمين في المدارس في محافظة بيت لحم باختلاف جنس المعلم، والمؤهل العلمي، والجهة المشرفة على المدرسة، وعدد سنوات الخبرة في التعليم، وعدد سنوات العمل في المدرسة؟

5. هل توجد علاقة بين متوسطات إستجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري وإنتمائهم التنظيمي؟

4.1 فرضيات الدراسة.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة الثاني والرابع والخامس صيغت الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير جنس المعلم.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في المدرسة.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس في محافظة بيت لحم حول درجة إنتمائهم التنظيمي تعزى لمتغير جنس المعلم.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس في محافظة بيت لحم حول درجة إنتمائهم التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس في محافظة بيت لحم حول درجة إنتمائهم التنظيمي تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس في محافظة بيت لحم حول درجة إنتمائهم التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم.

10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس في محافظة بيت لحم حول درجة إنتمائهم التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في المدرسة.

11. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري وإنتمائهم التنظيمي.

5.1 أهداف الدراسة.

سعت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر المعلمين وإنتمائهم التنظيمي، إضافة إلى التعرف إلى ممارسة مديري المدارس لأخلاقيات العمل الإداري كما يراها معلموهم، والتعرف إلى درجة الإلتواء التنظيمي للمعلمين على اختلاف صفاتهم الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الجهة المشرفة على مدارسهم، وعدد سنوات الخبرة في التعليم، وعدد سنوات العمل في المدرسة)، والكشف عما إذا كانت تختلف وجهات نظر المعلمين حول ممارسة المديرين لأخلاقيات العمل الإداري باختلاف جنس المعلم، والمؤهل العلمي، والجهة المشرفة على المدرسة، وعدد سنوات الخبرة في التعليم، وعدد سنوات العمل في المدرسة، وإذا كانت تختلف درجة الإلتواء التنظيمي للمعلمين في المدارس في محافظة بيت لحم باختلاف المتغيرات نفسها، ذلك كله للفت نظر المرؤوسين وصانعي القرارات التربوية إلى جوانب القصور التي يمكن تلافيها ومواطن الخلل التي يمكن إصلاحها خلال مسيرة التطوير التربوي المنشود.

6.1 أهمية الدراسة.

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية في أنها تسهم في توفير مواد مرجعية في المكتبة الفلسطينية عن ممارسة مديري المدارس لأخلاقيات العمل الإداري، كما تسهم في رسم صورة حول طبيعة العلاقات السائدة بين الإدارات والمعلمين في المدارس، وبالتالي إكمال جانب مهم من جوانب الدراسات التربوية. وللدراسة أهمية من الناحية العلمية حيث أنها تركز على قضية مهمة

وحساسة في الوقت الحالي، وخاصة في ظل وجود بعض المعلمين المتذمرين من الإدارات والسلوكيات المتبعة معهم من قبل مديريهم، وطريقة معاملتهم في مختلف النواحي، وقد يكون لذلك علاقة بظاهرة معينة موجودة في هذه المدارس على الصعيد الإداري، مما يعني ضرورة دراسة العلاقات المهنية الأخلاقية بين الإدارات والمعلمين للوقوف على جوانب القصور والعمل على معالجتها.

كما للدراسة أيضاً أهمية شخصية للباحثة في أنها تسهم في توسيع إدراكها لأهمية البعد الأخلاقي في الإدارة من ناحية، وفي إنهاء متطلبات دراستها الجامعية من ناحية أخرى.

7.1 حدود الدراسة.

تحددت الدراسة بالمحددات الآتية:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس في محافظة بيت لحم.
- الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال الفصل الأول 2014/ 2015.
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على معلمي المدارس في محافظة بيت لحم.
- تحددت نتائج الدراسة بالأداة المستخدمة.

8.1 مصطلحات الدراسة.

أخلاقيات العمل الإداري: "التصرفات أو السلوكيات المهنية الوظيفية المثالية الواجب على القائد أن يسلكها في سبيل أداءه لواجباته بإتقان لتحقيق المصلحة العامة دون التأثير على كفاية العمليات الإدارية، ويشمل من بين الجوانب الأخرى الكثيرة، الإخلاص في العمل والولاء للدستور والقوانين، واحترام كل ما هو خير وحق وعدل في تنظيم أمور العمل" (اللوزي، 1998، ص 28).

وتعرّف الباحثة أخلاقيات العمل الإداري إجرائياً بأنها مجموعة المبادئ والسلوكيات والمعايير التي يُتفق عليها داخل العملية التربوية وفي التعامل داخل بيئة المدرسة بين أطراف العملية التربوية.

درجة ممارسة مديري المدارس لأخلاقيات العمل الإداري: هي الدرجة المقدّرة لتقيّد المديرين بأخلاقيات العمل الإداري المدرسي بناءً على قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين على الأداة المعدّة لأغراض هذه الدراسة، وتحدد بأنها "عالية"، أو "متوسطة"، أو "منخفضة" وفق المفتاح المحدد في الفصل الرابع.

الانتماء التنظيمي: عرفه بوشانان كما ورد في علّام (1993، ص38) بأنه "ارتباط فعّال بين الأفراد وتنظيم معين".

محافظة بيت لحم:

إحدى المحافظات الفلسطينية الواقعة ضمن السلطة الإدارية للسلطة الوطنية الفلسطينية، وتقع على بعد (10كم) جنوب القدس. وتضم المحافظة (3) مدن رئيسية وهي بيت لحم وبيت ساحور وبيت جالا إضافة إلى عدد من البلدات والقرى والمخيمات. وتتولى إدارة التعليم فيها مديرية التربية والتعليم في المحافظة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية

الدراسات الأجنبية

التعليق على الدراسات

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل الإطار النظري الخاص بالأخلاقيات والأخلاق ومفهوم الانتماء التنظيمي والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة باللغتين العربية والإنجليزية مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

1.2 الإطار النظري.

لا يستطيع الأفراد في المجتمعات التعايش إن لم ينطلقوا في سلوكياتهم من قاعدة أخلاقية تحكم ممارستهم اليومية وتعاملهم مع الآخرين. وبهذا، فإن الأخلاقيات مفروضة على الأفراد كافة، وبخاصة أولئك الذين يعملون في النظام التربوي الغزير بالعلاقات الإنسانية. ولذلك تشكل الأخلاقيات للإداريين التربويين والذين هم قلب المؤسسات، عاملاً أساسياً لا يمكن إغفاله في تعاملهم اليومي مع جميع أطراف العملية التربوية.

1.1.2 أخلاقيات العمل الإداري.

1.1.1.2 الأخلاقيات والأخلاق.

يخلط الكثيرون بين مفهوم الأخلاق (Morals) والأخلاقيات (Ethics) ويعتبرها البعض مفهوماً واحداً. لذا لا بدّ بدايةً من تناول كل منهما على حدة؛ فالأخلاق كما يعرفها نجم "مجموعة من القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء، بين ما هو صواب وما هو خطأ، فهي إذن تركز في مفهوم الصواب والخطأ في السلوك" (نجم، 2006، ص18). بينما عرفها الغزالي كما ورد في عبد العال (1985، ص 14)، بأنها "عبارة عن هيئة في النفس راسخة، تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة الى فكر وروية". ووردت تعاريف أخرى عديدة للأخلاق، منها أنها "ذلك الحقل الذي يهتم بالسلوك الفعلي والتصرفات الصادرة عن الفرد قياساً بالعادات والإتجاهات وأحكام الناس الآخرين لتلك السلوك والتصرفات" (جواد، 1992، ص 279-280) فالأخلاق ظاهرة من الظواهر الاجتماعية التي تسود في مجتمع ما، والتي تعبر عن نظامه الخاص وقيمه الخاصة، وإنّ عادات وتقاليد ذلك المجتمع تميّزه عن سائر المجتمعات. ومع ذلك فإنّ المجتمعات الإنسانية جميعاً تقف في أخلاق مشتركة، حيث تنفر كل المجتمعات من الرذيلة والشر وتعطي لها قيماً سلبية، غير أنّ الفضيلة تختلف من مجتمع لآخر. وتؤدي الأخلاق دوراً مهماً في حياة الشعوب على اختلاف أجناسها وأماكن وجودها وأديانها وفلسفات التي تتبناها. وينعكس أثر الأخلاق في سلوك الأفراد بحيث يصبح سلوكهم متصفاً بالثبات والتماسك والتوافق، وعندئذ تشكل الأخلاق أحد مظاهر الضبط الاجتماعي لدى الأفراد، وتشكل دافعاً ومحركاً، وتعمق لديهم إحساسهم بالإنتماء إلى مجتمعاتهم، كما تساعدهم على التكيف مع واقع المجتمع الذي يعيشون فيه. وتهتم الأخلاق بشكل رئيسي

بتحقيق الثقة والمساعدة المتبادلة والعدالة في العلاقات الإنسانية، والتي إن لم تتواجد بدرجة معينة يصبح من الصعب من الناحية الواقعية استمرار أي نشاط (الزعبي، 2013).

أما الأخلاقيات (Ethics) فيشير إليها قاموس أكسفورد على أنها المبادئ الأدبية وقواعد السلوك. وتعني التوافق مع معايير أو قيم سلوك أو أدب يختص في الغالب بالمهنة. وكلمة (Ethics) تحمل معنيين، أولهما علم الأخلاق أو الآداب، وثانيهما مضمون وعمق الأخلاق أو الآداب. إلا أن اللفظتين تتداخلان في الاستعمال؛ فعند استخدام مفهوم "تصرف أدبي"، يقصد به تصرف أخلاقي، ومع ذلك فإنّ هناك فروقاً بينهما ليست فلسفية وحسب، بل إنّ الأخلاقيات هي محاولة منظمة لتحديد القواعد التي ينبغي أن تحكم السلوك البشري، أما الأخلاق فهي تعبر عن القيم التي يعتبرها أفراد جماعة معنة مهمة، وتنعكس في القوانين والإجراءات والتعليمات والسياسات. ومن هذا يفهم أن التصرف الأدبي للفرد يجب أن يكون منسجماً مع أدب الجماعة (الساعدي، 2002).

يعكس ما سبق أهمية التفريق بين الأخلاق والأخلاقيات من ناحية المفهوم والتطبيق، ولا يمكن اعتبارهما واحدة؛ ففي حين أن الأخلاق هي مجموعة القيم والمبادئ، كالعدل والمساواة والحرية وغيرها التي تحرك الشعوب وتصبح مرجعية ثقافية لها وسنداً قانونياً تستقي منه الدول أنظمتها وقوانينها، فإنّ الأخلاقيات هي مجموعة قيم وآداب متعارف عليها بين أصحاب مهنة معينة، ويبنون عليها الأنظمة والشروط التي يعملون تحت ظلها كأخلاقيات مهنة. أي أنه ليس بالضرورة أن تكون أخلاقيات مهنة متماشية مع أخلاقيات مهنة أخرى، أو مع الصالح العام، فكل مهنة تتحيز لنفسها ولمصلحة العاملين بها. بينما الأخلاق تصب في الصالح العام والدين داعم ومؤيد لها.

وإنطلاقاً إلى الأدب الإداري، فقد عرّف بعض الباحثون أخلاقيات المهنة عامةً على أنها "تطبيق القيم على التصرفات الفردية وتوفير الأساس القانوني والأخلاقي للسلوك الفردي في مختلف المواقف والظروف، وتتعكس في القوانين والتعليمات وقواعد السلوك والمعايير المهنية" (الجزائري، 1990، ص190). ومن ناحيته فقد عرّف أحمد (2006، ص 8) أخلاقيات العمل الإداري بأنها "مجموعة من السلوكيات، والممارسات الإدارية، والإنسانية المختلفة التي يمارسها مدير المدرسة تجاه العاملين من إداريين، ومعلمين، وتجاه الطلبة، وأولياء أمورهم، والمجتمع المحلي".

وباعتبار الأخلاقيات منظّمةً للسلوك الإنساني، فإنها ترتبط بالعملية التربوية ارتباطاً وثيقاً. وكلما زادت مسؤوليات الفرد في المؤسسة التربوية وارتقى بالسلم الوظيفي زادت أهمية درجة إلتزامه بها. لذلك فهي أكثر ضرورة للإداري التربوي الذي هو قدوة للعاملين معه ويمتد أثر دوره لأجيال عدة من غيره من العاملين.

2.1.1.2 مصادر أخلاقيات العمل.

هناك مجموعة من المصادر التي تشكل الأساس التي تنطلق منه الأخلاقيات في العمل والإدارة، وهي الأديان السماوية، وقيم المجتمع، وقيم وأخلاقيات الأسرة، والتشريعات والقوانين، وتعليمات ولوائح المنظمة، وأخلاق المجتمع والتي بدورها تشكل أساساً لأخلاقيات العمل، ليس فقط لأنها خلفية مسبقة في تكوين أخلاق أفراد المجتمع الذي يأتي منه المديرون، بل أيضاً لأن الإدارة تعمل في بيئة حية متفاعلة، لا بدّ من أخذ قيم هذه البيئة بعين الإعتبار في العمليات الإدارية (أبو النصر، 2008).

وقد تتشابه هذه المصادر إلى حدٍ ما مع مصادر الأخلاقيات التي حددها كل من الحوراني

(2005)، وعابدين (2001)، والسعود وبطاح (1996) وبتفصيل أشمل، كالآتي:

1. المصدر الديني:

يُمثّل هذا المصدر، وبخاصة في المجتمع الإسلامي، أهم مصادر أخلاقيات المهنة؛ إذ أنه يوفّر لأخلاقيات المهنة خلق الرقابة الذاتية في الفرد؛ فالمهني يمكن أن يتهرب من الرقابة السياسية، أو الإجتماعية، أو القانونية لكنه لا يستطيع أبداً أن يتهرب من رقابة الله سبحانه وتعالى.

2. المصدر الإجتماعي:

لكل مجتمع قيم وعادات وتقاليد ومعتقدات خاصة. وثقافة المجتمع تلعب دوراً في تشكيل نمط عيشه. والمديرون يحملون معهم ثقافة مجتمعهم حيث نشأوا، فتحدّد هذه الثقافات عاداتهم وشكل ممارستهم لحياتهم الإجتماعية في العمل. وتؤثر المعتقدات السلبية فيما إذا تمسك بها المدير، في أدائه وعلاقاته داخل المدرسة، مما ينعكس سلباً على العمل وإنتاجية العاملين وإنتمائهم.

3. المصدر الإقتصادي:

تتحكم الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع، في جميع أفرادهم ومن بينهم المهنيون والإداريون؛ إذ أن الظروف الاقتصادية الصعبة، تدفع بأفراد المجتمع غالباً إلى أنماط من السلوك بعيدة عن المعايير الخلقية (الهوراني، 2005).

4. النظام السياسي:

حين يقوم المهني بأداء واجباته في ظل أوضاعٍ سياسيةٍ قائمة؛ فإن سلوكه يتأثر بطبيعة هذه الأوضاع وخصائصها؛ فالنظام السياسي الذي يتخذ من الصالح العام غاية له، يتعيّن عليه الإيمان بالحرية، والشفافية، والديمقراطية، والمساءلة، ومن هنا فإنّ النظام يؤدي إلى ازدهار الأخلاق المهنية، أما النظام السياسي الذي يفتقر إلى الرقابة القضائية، والإدارية، والشعبية، ويميل نحو

الإستبداد والظلم؛ فيؤدي إلى تغذية السلوك اللاخلكي على مستوى الأفراد بعامة، ومستوى أفراد المهنة بخاصة (الهوراني،2005).

5. المصدر الإداري التنظيمي:

ويقصد به البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد بكل ما فيها من قوانين ولوائح، وأنظمة، وقيم وتقاليد ومُثل تحدد سلوك العاملين فيها، وتوجه مسارهم، وتؤثر في قيم الفرد والتزامه وأسلوب عمله الذي تطبق فيه مبادئ الإدارة داخل التنظيم، وأنماط تقسيم العمل، ونظم الاستراحة والمكافأة، وأشكال الرقابة والعقاب (بني خالد،2007). إنّ البيئة الإدارية الكفاء على جميع المستويات، تشجع على الإلتزام بالواجبات، وأدائها بدقة وسرعة وأمانة.

6. المصدر الفكري الفلسفي:

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

فيما حدّد كريفن (Griffin,1999) مصادر خاصة بثلاثة أنواع من الأخلاقيات، وظهر لي هنا خلط الباحثين في التسمية بين مفهومي الأخلاق والأخلاقيات واضحاً؛ فبالرغم من أن كريفن نسب هذه المصادر للأخلاقيات، إلا أنها أقرب لأن تكون مصادر أخلاق، وكانت كالاتي:

1. القيم الأخلاقية للفرد:

تنمو أخلاق الفرد وتتشكل من مجموعة من المصادر هي:

أ. الأسرة: وهي حيث يترعرع الفرد ويكسب قيمه ومبادئه من خلال تعامله مع الآخرين حيث ينشأ.

ب. الأقران: ينتقل الفرد من جو أسرته إلى جو المدرسة والأصدقاء، ويواجه حينها قيم لم يألفها بين أسرته، فتسود القيم والعادات القوية على القيم والعادات الضعيفة.

ج. العوامل الموقفية: تحدث أحياناً عوامل موقفية مفاجئة تملي سلوكاً تتعارض مع أخلاق الفرد.

د. القيم الشخصية والمبادئ الأخلاقية: يشير كريفن هنا إلى أن القيم والآداب تسهم أيضاً في المقاييس الأخلاقية. فعلى سبيل المثال، الشخص الذي يضع الكسب المادي في أعلى سلم

أولوياته، سيسعى نحو الثروة بغض النظر عن انعكاسات ذلك على الآخرين.

هـ. الخبرات السابقة: تساعد تجارب الإنسان وخبراته في كافة مراحل حياته في تحديد معايير الأخلاقية.

2. القيم الأخلاقية للمجتمعات:

تتشكل مصادر الأخلاقيات في كل مجتمع من المعتقدات الدينية، وتاريخ المجتمع وخبراته، وتقاليد، وثقافته الوطنية، والقبيلة والعشيرة، وقادة الرأي، والخبرة العملية التعليمية (Donalson,1996).

3. القيم الأخلاقية للمنظمات:

يؤكد دافت (Daft, 2001) أن المقاييس الخاصة بتصرف أخلاقي أو إجتماعي مسؤول تجسّد في داخل كل موظف فضلاً عن تجسيدها داخل المنظمة نفسها. وإن معظم المهتمين بالإدارة يؤمنون بأنّ ممارسة الأخلاق هي جزء مكمل للإدارة وأمر ضروري في إتخاذ القرارات الإدارية.

3.1.1.2 الإهتمام بأخلاقيات الإدارة.

كثر الحديث مؤخراً عن أخلاقيات الإدارة وأصبح الإهتمام بها واضحاً وملفتاً للنظر بسبب التطور الحاصل وتزايد المنافسة والسعي وراء الربح، وما رافق ذلك من إهمال المسؤولية الإجتماعية. فأصبح لا بدّ من توسيع دائرة المسؤولية لتشمل مصلحة جميع أطراف العملية التربوية ومصلحة المجتمع. وحيث أن إدارة المنظمات لا تعمل في فراغ وإنما هي بيئة حيّة ومتفاعلة، وبما أن المورد البشري هو العنصر الأساسي في المنظمات وهو استثمار مهم من استثماراتنا، فكان لا بدّ للإدارة أن تتبنى المعايير الأخلاقية التي من شأنها المحافظة على خصوصيات الفرد وتنمية جانب الإلتزام لديهم، والمطالبة بالإلتزام القيم بدلاً من اللوائح والإجراءات.

4.1.1.2 أنواع الأخلاقيات.

ميّز نجم (2006) بين نوعين من الأخلاقيات، هما:

1. أخلاقيات المبدأ

وهي تقوم على القيم المطلقة والنهائية التي لا توسط ولا مساومة ولا مبادلة فيها سواء بين الصواب والخطأ، أو بين صواب أفضل من صواب، أو بين خطأ أهون من خطأ. وهذا النوع من الأخلاقيات ينشد الوصول إلى أقصى درجات الكمال في القيم، فالصدق مطلوب سواء أكان ذلك على حساب الذات أم على حساب المؤسسة أو المجتمع.

2. أخلاقيات الواجب

وهي تقوم على القيم النسبية، فالوسيلة والأساس فيها ما هو محدّد في بيئتها المحدودة. فهي مفهوم قانوني تنظيمي بالنسبة للعاملين، ويتعلق بما تحدده لوائح أنظمة المؤسسة من واجبات.

ويمكن تمثيل كلا النوعين من الأخلاقيات من خلال الأواني المستطرقة؛ فأخلاقيات المبدأ هي قاعدة الأواني المستطرقة، حيث هي الاعتقاد الثابت والأساس الذي لا يتغير لا في السائل ولا في الشكل، في حين تكون أخلاقيات الواجب هي الأواني بأشكالها وأحجامها وأوضاعها المتباينة مع ملاحظة مهمة هي أن هناك اتصالاً قائماً بين الإثنين دون إهمال ما يمثل القاعدة وما يمثل الحالات الخاصة.

بينما تطرق الزهراني (2007) إلى أخلاقيات الإدارة المدرسية خاصةً، وحصراً في جانبين أساسيين، هما الأخلاقيات المهنية والأخلاقيات الشخصية، كالآتي:

أولاً: الأخلاقيات المهنية:

وهي ما يتصل بالسلوكيات تجاه المهنة، وتتضمن في:

1. الإيمان بمهنة التربية والتعليم، والاعتزاز بها، مع الإيمان المطلق بالعمل المدرسي.
2. الإدراك الكامل لأهداف التعليم التي يعمل بها، وعلاقتها بالأهداف الإجتماعية.
3. الإلمام الكامل بوسائل تحقيق الأهداف، وتنفيذ المناهج والاتجاهات التربوية الحديثة والمعاصرة.
4. معرفة خصائص الطلاب في مرحلة النمو التي يمرون بها، ومتطلبات هذا النمو، ومراعاة ذلك في العملية التربوية.
5. العمل مع الآخرين بطريقة بناءة، وفي تعاون مثمر.
6. تنسيق جهود العاملين، مع إتاحة الفرصة للتشجيع والإبتكار.
7. معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس، من خلال الإجتماعات والمناقشات.
8. التعرف على البيئة المحلية، وتفهم مشكلاتها، ومحاولة الإسهام في حلها.

ثانياً الأخلاقيات الشخصية:

وهي ما يتصل بالتكوين العام لمن يمارس قيادة المدرسة وتتمثل في:

1. الإحساس بالمسؤولية الملقاة على عاتق المدير، بحيث ينعكس هذا على جميع العاملين معه من معلمين إداريين وفنيين وطلاب.
2. مراعاة العدالة التامة في التعامل مع المرؤوسين، دون محاباة أو تحيز.
3. إتخاذ القرارات بصورة علنية، بعد مناقشة وإقتناع.
4. الإلتزام بالخلق الطيب، والقذوة الحسنة.
5. التواضع دون ضعف والحزم دون تعسف، والمرونة دون تراخ، والبعد عن مواقف العداء أو الشك.

6. إبداء الملاحظات البناءة، دون سخرية أو إنتقاص من قدر العاملين معه.

7. اكتساب الصداقات مع الإستفادة من آراء الآخرين.

8. سعة الأفق والقدرة على حسن التصرف في المواقف المختلفة.

أرى وبناءً على ما سبق، أن الصفات الحميدة في أخلاقيات العمل تنقسم إلى أخلاقيات وظيفية حيث أداء الواجبات بكل دقة وإخلاص كجزء أساسي من مسؤوليات الإداري، وأخلاقيات سلوكية تعكس حسن الأخلاق والسيره والسلوك.

5.1.1.2 نظريات أخلاقيات الإدارة.

لا شك في أن النظريات الأخلاقية تشكل أساساً لتفسير وفهم الجوانب المختلفة في التصرف الإنساني. وقد تطورت نظريات عديدة في هذا المجال. وأشار إلى النظريات الأربعة التي أشار إليها فولمير (Fulmer, 1978) في تناوله لأخلاقيات الإدارة وهي:

1. **النظرية التجريبية (Empirical Theory):** وتقوم على أن الأخلاق تشتق من التجربة الإنسانية، وأن ما هو أخلاقي أو ما هو غير أخلاقي يعتدّ به من خلال الإتفاق العام، وهذا ما لا يتحقق إلا بالتجربة أولاً، وأن ما يحدد ويقاس من عوامل هذه التجربة يحقق الوصول إلى ذلك الإتفاق ثانياً.

2. **النظرية العقلانية (Rational Theory):** وتقوم على أن العقل يمتلك القدرة على أن يحدّد ما هو جيد وما هو سيء، وأن هذه التحديات المنطقية هي أكثر استقلالاً عن التجربة، وبالتالي فإن حل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلائي، وأن التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحدّد من تحقيق ذلك.

3. **نظرية الحدس (Intuitive Theory):** وترى أن الأخلاق لا تشتق بالضرورة من التجربة أو المنطق، وإنما بما يمتلكه الأفراد بشكل فطري وتلقائي من حدس، كقدرة ذاتية على التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ. وأن سوء التصرف الأخلاقي يعود إلى البيئة السيئة، والتربية الناقصة وغير السليمة، وعوامل التنشئة غير الملائمة.

4. **نظرية الوحي (Revelation Theory):** وترى أن تحديد الصواب والخطأ أعلى من الإنسان، وأن الله يخبر الإنسان بالمبادئ التي تساعد على تحديد ما هو صحيح وما هو خطأ، وهذا ما فعلته الأديان السماوية.

يلاحظ أن كل نظرية من النظريات المذكورة تقدم منظوراً مختلفاً في التعبير عن الأخلاقيات، مما يخلق أحياناً صعوبات إضافية في تحديد الخيار الأخلاقي الملائم، لذا لا بدّ من تكامل هذه النظريات في رؤية متكاملة تساهم في زيادة الوضوح لما هو أخلاقي ولما هو لأخلاقي في المواقف الإدارية المختلفة.

6.1.1.2 مداخل أخلاقيات الإدارة.

تتكامل مداخل أخلاقيات الإدارة فيما بينها، ومن المداخل العديدة التي قدمت من قبل الباحثين في هذا المجال:

1. مدخل السمات الأخلاقية (Ethical Trait Approach)

وهذا المدخل يقوم على أساس أن المدير الجيد من الناحية الأخلاقية يمتلك خصائص وسمات أخلاقية عالية تميّزه عن غيره من المديرين. وبالتالي فإن جذور الموقف الأخلاقي في هذا النوع من المديرين تكمن في شخصياتهم المميزة أو سماتهم الموجهة نحو الأخلاق.

إن المديرين ذوي السمات الأخلاقية يكونون قادرين على القيام بالآتي:

1. الإعراف بمجال وطبيعة المشكلات الأخلاقية ذات الأهمية في الإدارة والعمل.
2. فهم نقاط القوة والضعف في المبادئ الأخلاقية في الإدارة والعمل.
3. الفهم والاختيار بين مختلف وجهات النظر الأخلاقية التي يسترشدون بها في اتخاذ القرارات.
4. معرفة الوسائل المختلفة التي تكون المثال الأخلاقي الجيد لعمل ما هو أخلاقي.
5. معرفة الأساليب المختلفة التي تمكنهم من أن يعكسوا أخلاقيات معينة في العمل والإدارة.

وكما يظهر جلياً فإن هذا المدخل يركز على من يمكن اعتبارهم أخلاقيين بالفطرة أو الذين يمتلكون سمات أخلاقية لا تتوافر لغيرهم. وبالتالي فإن عملية اختيار المديرين تحتل أهمية خاصة في هذا المدخل، من أجل الوصول إلى هؤلاء المديرين ذوي السمات الأخلاقية المميّزة. إلا أن هذا المدخل لم يستطع حتى الآن أن يبلور السمات الأخلاقية الأساسية التي تمثلها. وربما يكون هذا نابغاً من أن الإعتبارات الأخلاقية لا تزال بعيدة عن أن تكون أساسية في اختيار وتكوين المديرين. هذا بالإضافة إلى أن البعد الأخلاقي يحمل تكلفته العالية أو على الأقل

الفرصة البديلة الضائعة نتيجة خسارة الميزة الناتجة عن الفعل المحايد من الناحية الأخلاقية أو الفعل غير المشروع (نجم، 2006).

2. مدخل المعايير الأخلاقية (Ethical Standards Approach)

يختلف هذا المدخل عن سابقه، حيث أنه لا يركّز على سمات الأشخاص المتميزين أخلاقياً، وإنما ما هو مشترك من المعايير الأخلاقية الضرورية بين الناس وما يجلبونه. لهذا فإن الغاية الأساسية لهذا المدخل هي التوصل إلى مجموعة محددة من المعايير تكون بمثابة قيم مشتركة، والتي بقدر ما تستجيب لما يحترمه الناس، فإنها ترتقي بالمستوى الأخلاقي للعمل الإداري. والواقع أن هذا المدخل يؤدي إلى البحث في إمكانية التوصل إلى المعايير القياسية الأخلاقية التي تصلح لكل أنواع المنظمات (Jones,1991).

3. مدخل الإلتزام بالمبدأ الرسمي (Obligation to a Formal Principle)

(Starling,1988)

هذا المدخل يحاول أن يبحث عن المبدأ الرسمي الذي يساعد على تحقيق الاعتدال والتوازن بين طرفي المصلحة في كل قرار أو تصرف للمدير. فأساس هذا المدخل هو أن هناك حدّين من المصالح؛ الحد الأول، ويتمثل في الأنانية أي تحقيق أقصى المصالح الشخصية من قبل الإدارة بما يحقق الرفاهية الشخصية للمدير. والحد الثاني، هو الإيثار أو الغيرية (حب الغير)، أي تحقيق أقصى المنافع الاجتماعية وفق مبدأ أقصى سعادة لأكبر عدد. ولأن كلا الحدّين يمثلان حالة التطرف، لذا فإن المبدأ الرسمي الأكثر قبولاً هو تحقيق مصلحة الإثنتين عند نقطة التوازن بينهما.

من الواضح أن هذا المدخل يعكس فكرة الاعتدال الوسطي (Moderation)، أي التوسط بين بعدين متطرفين. وهذا ما يمكن أن يمثله المبدأ الرسمي كتوسط بين الأنانية والإيثار. مع التأكيد

على أن الإعتدال لا يكون بالمعنى المطلق، فلا يمكن الحديث عن بعد أخلاقي في الإعتدال في الشر مثلاً، لأن مثل هذا المفهوم يجعل الاعتدال محايداً من الناحية الأخلاقية في حين أن ما نطرحه هو الإعتدال المرتبط بالأخلاقيات.

لهذا فإن إلتزام الإدارة بواجباتها المحددة لا يمكن أن يكون عند نقطة الوسط بين المصطلحين (الأنانية والإيثار)، بل إن الموقف الأخلاقي يتطلب الإنحياز إلى مصلحة الطرف الأوسع والأكثر أهمية، وأن يكون هذا الموقف الأخلاقي مكملاً لإلتزام الإدارة بواجباتها في حالة تعارض المصالح، من خلال ترتيب أولويات يمكن أن يهتدي بها المديرون ويلتزمون بها في مثل هذه المواقف المتعارضة. ففي حالة تعارض مصلحة المؤسسة مع مصلحة المدير الشخصية يكون انحياز المدير لمصلحة المؤسسة.

في هذا الجانب لا بدّ للمديرين أن يدعموا أخلاقيات الإدارة بالتركيز على مبادئ ثلاث:

1. أن يضعوا مصلحة شركتهم قبل مصلحتهم الشخصية.
2. أن يضعوا مصلحة المجتمع قبل مصلحة شركتهم وقبل مصلحتهم الشخصية.
3. ألا يفشوا سوى الحقيقة في كل المواقف التي يواجهونها.

7.1.1.2 خصائص الإدارة الأخلاقية الفعالة.

ذكرت أبوعباس (2010) عدداً من الخصائص التي تتميز بها الإدارة الأخلاقية الفعالة ومنها:

1. فهم الثقافة الأخلاقية الحالية: التي تؤكد على المضي قدماً في السير نحو تحقيق الأهداف الثقافية من خلال زيادة مستوى الوعي الأخلاقي لدى العاملين في أداء الأعمال بكفاءة وفعالية.

2. معرفة أهمية المعايير الأخلاقية: التي ترى أنه من الضروري الموازنة بين ما تطلبه المنظمة واحتياجات الأفراد، وبهذا من المفترض وجود مجموعة من المعايير الأخلاقية تحكم إنجاز العمل.

3. ترويج أخلاقيات القيادة العليا: وذلك من خلال الأمانة والصدق والتفاني في إنجاز العمل ودعم القيادة للإنجاز مدعماً بالتمسك بالمعايير الأخلاقية.

2.1.2 الإلتزام التنظيمي.

الإلتزام التنظيمي هو أحد المتغيرات التابعة المرتبطة بالأفراد والتي تتأثر بالصفات الشخصية والتنظيمية للمسؤول وبمدى التزامه بأخلاقيات الإدارة. ويتداخل مفهوم الإلتزام بغيره من المفاهيم كالإلتزام، والولاء، فيتم الخلط بينهم.

التداخل بين الإلتزام والولاء والإلتزام.

الإلتزام التنظيمي، والإلتزام، والولاء هم من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات لتتمكن من البقاء والاستمرار. وقد اختلف على كون هذه الألفاظ مترادفة، وذلك إما بسبب الإشارة إليها في اللغة الإنجليزية بالكلمة ذاتها وهي *commitment* ، على الرغم من أن الترجمة الحرفية لهذه المصطلحات تظهر في القاموس مختلفة حيث تعني الإلتزام *Commitment* والولاء *Loyalty* والإلتزام *Affiliation*، أو بسبب نقل الباحثين عن مصادر غير أولية. وستطرق الباحثة لتعريف كل من الإلتزام والولاء، وصولاً لشرح مفصل للإلتزام التنظيمي، مما يسهم في توضيح التداخل بين هذه المفاهيم:

أولاً: الإلتزام التنظيمي Organizational Commitment

فيما يخص الإلتزام التنظيمي، فقد حظي بإهتمام كثير من الباحثين، ومن أوائل من قدموا تعريفاً للإلتزام التنظيمي كان بوتر وسميث، حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه توجه يتسم بالفاعلية والإيجابية نحو المنظمة، وهو التعريف الذي أخذ به كثير من الباحثين في مجال الإلتزام التنظيمي، فعرفاه بوتر ولولر على أنه "رغبة الفرد ببذل مجهود نيابة عن المنظمة، ورغبته بالبقاء فيها، وقبوله لأهدافها وقيمها" (Porter and Lawler,1968, p. 118). وهذا ما أكدّه بوكنان، كما ورد في العوفي (2005، ص34)، فعرفه على أنه "قوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها، والمحافظة على عضويته فيها". من خلال هذه المفاهيم يتبين أن الإلتزام التنظيمي هو مشاعر حقيقية تربط الفرد بمنظّمته ويترجم ذلك الرابط في رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة مع إيمانه العميق بمبادئها. وهذا ما أكده سومرز وبيرنوم في توضيحهما أن الفرد الذي يظهر إلتزام تنظيمي عالي سيختار البقاء في المنظمة والمساهمة فيها إنطلاقاً من إيمانه بقيمها. والفرد الذي يتمتع بالإلتزام تنظيمي مستمر، سيحافظ على استمراره في المنظمة لشعوره بفائدة ثلاثم فترة مهنية معينة (Somers and Birnbaum,2000, p356).

يبدو واضحاً للباحثة أن التعريفات السابقة يسودها اتفاق عام يبرز الإلتزام التنظيمي على أنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم.

ثانياً: الولاء التنظيمي Organizational Loyalty .

أوضح حسانين (1989) أن الولاء التنظيمي هو إتجاه نفسي اجتماعي ذو جانب انفعالي عاطفي، وجانب سلوكي يدفع الفرد للقيام بسلوك معين نحو مصلحة ما، تتعلق بانتمائه للجماعة، هذا

بالإضافة إلى جانبه المعرفي الذي يتمثل في إدراك الفرد للمفاهيم، والقيم التي يستند إليها شعوره بالولاء. أي أن للولاء جانباً نفسياً، ولا يمكن إدراكه إلا من خلال الواقع المعاش على المستوى السلوكي، واللفظي. والولاء في معظمه اتجاه شعوري، إلا أنه ذو أفضية لا شعورية ترتبط بمفهوم الحب، الذي تقوم عليه جميع الإتجاهات النفسية. وميَّزه بلبل (2009) بأنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم، وأنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم، كما أنه لا يصل إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

وبذلك ترى الباحثة أن الولاء التنظيمي هو حالة نفسية وعاطفية تعني للفرد الحب والنصرة للمنظمة التي ينتمي لها.

ثالثاً: الإلتماء التنظيمي **Organizational Affiliation** .

وصف الحنفي (1978) الإلتماء بأنه صفة لجزء ينتسب بشدة لجزء آخر يكمله. ويرى الخولي (1976) أن الإلتماء هو شعور الفرد بكونه جزءاً من مجموعة أشمل، أسرة، أو قبيلة، أو جنساً، أو نحو ذلك ينتمي إليها وكأنه ممثل لها، أو متوحد فيها، أو يتقمصها ويحس بالإطمئنان والفخر والرضا المتبادل بينه وبينها، وكأن كل ميزة لها هي ميزته الخاصة. وترى إبراهيم (1993) أن الإلتماء شعور إيجابي في أقصى شدته يصل إلى درجة التوحد مع الجماعة، والتمسك بها. ويشترك إدراك الفرد بعوامله، وأهدافه، وفلسفته التي تساهم في تشكيل صورة أفضل للمستقبل. وتضيف بأن الإلتماء نتاج لتلك العملية الجدلية بين الفرد من حيث أن لديه حاجات مادية، ومعنوية لا بد من إشباعها، وبين الجماعة من حيث كونها مصدراً لتحقيق هذا الإشباع، أو خفض

التوتر الناتج عن نقص تلك الحاجات. يتبين مما سبق، أن للانتماء بعداً إجتماعياً نفسياً، وبأنه شعور يوجد لدى كل فرد، وحاجة إنسانية، وبإفتقاده يشعر الفرد بالعزلة والغربة.

وقد اجتهد كثير من الباحثين في تعريف الإنتماء التنظيمي، فعرفه بوشانان، كما ورد في علّام (1993، ص38) بأنه "ارتباط فعّال بين الأفراد وتنظيم معين". ولما لهذا الارتباط من دور في نجاح وفعالية أي تنظيم، فإن الإدارة في التنظيمات الحديثة تحاول بقدر الإمكان تنمية العلاقة بين التنظيم والأفراد المنتمين إليه وذلك بهدف استمرارهم فيه وخاصة الذين لديهم مهارات وخبرات وتخصصات هامة. إذ أن من أهم العوامل الرئيسة لنجاح وفعالية أي تنظيم هو وجود الطاقات الإبداعية من الأفراد العاملين فيه، حيث يعتمد نجاح وفعالية وكفاءة هذه التنظيمات على مدى استعداد هؤلاء الأفراد للعمل بكفاءة ودقة وإتقان من أجل نجاح هذا التنظيم، لهذا فإن فعالية الأفراد لا تعتمد فقط على الإعداد والتدريب والتطوير فحسب بل تعتمد بقدر أكبر على درجة ومستوى إنتماء هؤلاء الأفراد للتنظيمات التي يعملون بها (العمرى، 2004).

وانطلاقاً مما سبق يمكن إجمال الفرق بين الولاء، والإنتماء، وتأکید العلاقة الإيجابية المتداخلة بينهما فيما يلي: في حين يركز الإنتماء على عضوية الفرد لجماعة ما، والإندماج فيها، والتوحد معها، يتجاوزها الولاء ليشمل فكرة ما أو قضية ما، فيمكن أن يكون الولاء لجماعة لا ينتمي إليها الفرد. وبينما يركز الإنتماء على جماعة يكون الفرد متقبلاً لها، ومقبولاً منها، يركز الولاء على الصلات، والعواطف الرومانتيكية، والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة، أو الفكرة، أو القضية، أي أن الإنتماء يركز على العضوية، بينما الولاء على المشاعر، والعواطف تجاه الجماعة فهو رابطة وجدانية، واستعداد إرادي يتخذ العديد من الصور منها الطاعة، الإلتزام، الإخلاص، الواجب، الصداقة، ولهذا فهو يقوي الإنتماء وينميّه. ويتضح من هذا كل أن الإنتماء يحتوي جزءاً من

الموضوع بالوجود المادي، أما الولاء فيحتوي الموضوع كله وجدانيًا، وسلوكيًا، سواء أكان الإحتواء نظرياً أم علمياً (خضر، 2000).

بينما يمكن توضيح التداخل بين الولاء التنظيمي والإلتزام التنظيمي من خلال ما ذكره الغامدي (2008) معتبراً الولاء التنظيمي من إحدى المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإلتزام التنظيمي، وهي: الإحساس بالإنتماء، ويتضح ذلك في تعبير الفرد عن الفخر بمؤسسته وقناعاته الذاتية بأهدافها وقيمها، وثم المشاركة والمساهمة الفعالة من قبل الفرد التي تتبع من رضاه نفسياً بأهمية أنشطتها ودوره الذي يقوم به، وأخيراً الولاء الذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة بالاستمرار والعمل بالمؤسسة رغم كل الظروف. ويتضح هنا أن علاقة الولاء بالإلتزام التنظيمي هي علاقة الجزء بالكل، حيث أن الولاء هو أحد عناصر الإلتزام التنظيمي وليس مرادفاً له كما قد يُفهم، فالفرد الذي لديه ولاء لمؤسسته وحب لها دون أن يتحول هذا الولاء الشعوري إلى عمل فعلي وبذل حقيقي، لا يكون لديه إلتزام تنظيمي وان وُجد لديه الولاء.

1.2.1.2 مداخل الإلتزام التنظيمي.

تعددت مداخل الإلتزام التنظيمي بتعدد مفاهيمه، وقد أتفق الباحثون على أن مفاهيم الإلتزام يمكن أن تتدرج تحت ثلاث مداخل وهي: مدخل التبادل، والمدخل النفسي، والمدخل المشترك (دعيج واليافي، 2008):

1. مدخل التبادل: يعتمد هذا المدخل على مفهوم الإلتزام التنظيمي الذي أوضح أن الإلتزام التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد سيفقدها إذا تركها، ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضاً مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي كونها.

2. المدخل النفسي: وفقاً لهذا المدخل، فإن الإلتزام التنظيمي يمكن وصفه من خلال ثلاثة عناصر هي قبول الفرد لقيم وأهداف المنظمة، ورغبته في بذل جهود غير عادية لصالحها، والحفاظ على عضويته فيها.

3. المدخل المشترك: يرى أنصار هذا المدخل أن كلاً من مدخل التبادل والمدخل النفسي لا يصلح بمفرده لتفسير الإلتزام التنظيمي.

وقد تبلورت وفقاً لهذه المداخل، أبعاد الإلتزام التنظيمي، كالآتي:

2.2.1.2 أبعاد الإلتزام التنظيمي (دعيج واليافي، 2008).

1- الإلتزام الاستمراري (Continuance)

يعكس هذا البعد ميل الفرد للاستمرار في العمل في المنظمة بسبب الخسائر التي سيتحملها إذا ترك المنظمة. ويتفق هذا المفهوم مع مدخل التبادل.

2- الإلتزام العاطفي (Affective)

ويعكس هذا البعد ارتباط الفرد وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل بها. ويتفق هذا المفهوم مع المدخل النفسي.

3. الإلتزام المعياري (Normative)

ويعكس تعهد الفرد الأدبي بالبقاء في المنظمة بسبب القيم التي يعتنقها الفرد. وتتبع هذه القيم من مصدرين هما: القيم التي يعتنقها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة من الأسرة والثقافة الاجتماعية، والقيم التي يكتسبها الفرد بعد التحاقه بالمنظمة والناجئة عن التطبيع التنظيمي.

في حين تطرق بعض الباحثين إلى أبعاد الإلتزام التنظيمي بشكل مختلف، فصنّفوا أبعاد الإلتزام المذكورة أعلاه تحت ما يسمى نمط الإلتزام، موضحين أن أبعاد الإلتزام التنظيمي تشمل نمط الإلتزام، ومجال الإلتزام، حيث أن نمط الإلتزام يشير إلى الأشكال المختلفة للإلتزام، أما

مجال الإنتماء فيشير إلى الأشياء التي يمكن للفرد أن ينتمي إليها. وكانت كالاتي
(نعماني، 2001):

أ- نمط الانتماء:

1. الإنتماء العاطفي:

ويشير إلى تطابق الفرد مع المنظمة وانهماكه فيها وارتباطه شعورياً بها، ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الإستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

2. الإنتماء الإستمراري:

ويشير الإنتماء الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل في منظمة معينة لإعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فالعاملون ذوي الإنتماء المستمر العالي يبقون في المنظمة لأنهم مضطرون لذلك إما بسبب إدراك قلة البدائل أو بسبب الخوف من التضحية المرافقة لترك العمل في المنظمة.

3. الإنتماء المعياري (الأدبي):

ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الإنتماء المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد بعيد ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لشركته أو يترك إنطباعات سيئة لدى زملائه بسبب تركه للعمل. إذن فهو التزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه.

ب- مجال الإنتماء

فيما يتعلق بمجال الإنتماء والذي يشير إلى الأشياء التي يمكن للفرد أن ينتمي إليها فقد أشار الباحثون إلى نقطتين :

1. إن الإلتئاء التتظييمي قد يتداخل مع مصطلحات أخرى مثل الإلتئاء المهني والانهماك في العمل وقد أكد Morrow (1983) على أن الإلتئاء التتظييمي لكي يكون متغيراً يستحق الدراسة لذاته، يجب أن يظهر إختلافاً جوهرياً عن المفاهيم الأخرى المتعلقة به، وأن يكون له دور جوهري في تفسير متغيرات النتائج الهامة كالآداء وترك العمل. وقد استنتج Morrow أن الإلتئاء التتظييمي هو مفهوم متعدد الأبعاد ويختلف عن الأشكال الأخرى من الإلتئاء في مكان العمل، لذلك فهو يستحق الدراسة لذاته.

2. أكد الباحثون على أن الواقع الفعلي يشير إلى أن المنظمات تضم تحالفات وكيانات متعددة (المالكون والمديرون والموظفون والعملاء...) وكل منهم له أهدافه وقيمه الخاصة والتي قد تتطابق أو تتعارض مع قيم المنظمة ذاتها. ولذلك فإنه يمكن فهم الإلتئاء التتظييمي بشكل أفضل إذا ما تمت دراسته كمجموعة من الإلتئاءات المتعددة. وجهة النظر هذه أكدت على أن العاملين في المنظمة يمكن أن تكون لهم إلتئاءات متعددة وأنه قد يكون هناك صراع بين إلتئاءات الفرد، وحيث أن المنظمة مكوّنة من مجموعات فرعية متعددة أو جماعات فإن العاملين يمكن أن يظهروا إلتئاءاً لواحدة منها أو أكثر.

وبناءً على ذلك قد يتم قياس الإلتئاء الإجمالي للمنظمة إذا كان المطلوب فهم وتوقع السلوك على مستوى المنظمة، أما إذا كان على مستوى يتصل بكيان داخل المنظمة فيمكن قياس الإلتئاء لذلك الكيان (فرق العمل) مثلاً.

ويمكن النظر إلى نمط الإلتئاء ومجال الإلتئاء على أنهما منهجان متكاملان لدراسة مفهوم الإلتئاء التتظييمي المتعدد الأبعاد.

إختلفت في هذا الشأن خضر(2000)، التي ذكرت أهم أبعاد الإلتئاء على أنها: الهوية، والجماعة، والولاء، والتواد، والإلتزام، والديمقراطية. وأنا أرى أنه ممكن إدراج هذه الأبعاد

كعناصر مساهمة في تقوية الإلتئاء لدى الأفراد؛ حيث أنها جميعها تؤكد الروابط الإلتئائية، والتوحد، والإلتئام، والتعاون، والمحبة، والتفاعل، والتماسك، والتعاطف، والعطاء وغيرها، ولا بدّ لهذا كله أن يعزز إلتئاء الفرد.

يتضح مما سبق، أن مداخل وأبعاد الإلتئاء التنظيمي، وإن اختلف البعض في تصنيفها، إلا أنها جميعها تعزز من شعور الموظف الإيجابي تجاه مؤسسته.

3.2.1.2 بعض النماذج المفسرة للإلتئاء التنظيمي.

يوجد العديد من الدراسات التي حاولت بحث ظاهرة الإلتئاء التنظيمي سواء ما يتعلق بموضوعها أو بأسبابها أو بنتائجها أو مزيج من هذا كله، لكن لا يوجد نموذج واحد يمكن القول بأنه يحيط بظاهرة الإلتئاء التنظيمي. ومن هنا تأتي أهمية إيضاح النماذج المختلفة لظاهرة الإلتئاء التنظيمي حسب تطورها تاريخياً على النحو التالي:

1. نموذج اتريزني 1961:

تعتبر كتابات اتريزني من الكتابات الرائدة حول موضوع الإلتئاء التنظيمي حيث يرى أن السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة إندماج الفرد في المنظمة وهذا الإندماج الذي يسميه أحياناً بالإلتئاء أو الإلتزام، يمكن أن يتخذ أشكالاً ثلاثة وهي (Drucker,1992):

أ. الإلتئاء المعنوي:

ويمثل الإندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

ب. الإلتئاء القائم على حساب المزايا المتبادلة:

وهو أقل درجة من حيث إدماج الفرد مع منظمته، ويتحدد بمقدار ما تستطيع المنظمة أن تلبيه من حاجات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، وبذلك فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين.

ج. الإلتناء الإغترابي:

وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها حيث أن إدماج الفرد مع المنظمة غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد كما هو الحال في نزلاء السجون، حيث إن طبيعة اندماجهم مع هذه المنظمات عائد إلى القيود والممارسات الإجتماعية الخارجية التي تفرضها السجون على نزلائها. ويرى اتزيرني أن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض وتطبق في منظمات مختلفة.

2. نموذج ستيرز:

يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات وتكون ميل الفرد للإندماج بمنظمته ومشاركته لها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، وانخفاض نسبة غيابه، وبذل المزيد من الجهد والإلتناء لتحقيق أهدافه التي ينشدها. وقد بين ستيرز في نمودجه العوامل المؤثرة في تكوين الإلتناء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم، ومصنفاً العوامل والسلوك في مجموعات كمدخلات ومخرجات للإلتناء التنظيمي، على النحو التالي (Steers,1977):

الخصائص الشخصية، والحاجة للإنجاز، والتعلم، والعمر، وتحديد الدور، وخصائص العمل، والرضا عن العمل، والتحدي في العمل، وفرصة للتفاعلات الاجتماعية، والتغذية الإسترجاعية، وخبرات العمل، وطبيعة نوعية خبرات العمل لدى العاملين في التنظيم، واتجاهات العاملين نحو

التنظيم، وأهمية الشخص بالنسبة للتنظيم، والولاء التنظيمي، والرغبة والميل للبقاء في التنظيم، وانخفاض نسبة دوران العمل، والميل للتبرع بالعمل لتحقيق أهداف التنظيم، والميل لبذل الجهد لتحقيق إنجاز أكبر.

3. نموذج ستيفنز وزملائه:

وقد قسموا الإلتزام التنظيمي إلى إتجاهين نظريين أساسيين (Mathieu,1990):

أ. **الإتجاه التبادلي:** وينظر هذا الإتجاه لمخرجات الإلتزام التنظيمي كعمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها مع التركيز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من المزايا والمنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة. وبموجب هذه الطريقة فإن إلتزام الفرد للمنظمة يزداد بزيادة ما يحصل عليه من حوافز وعطايا. وينسجم هذا الإتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي لهربرت سايمون التي تقوم على افتراض أن إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته للعوائد المترتبة له ودرجة إشباعها لحاجاته ودوافعه. فدوافع العاملين للإلتزام بالمنظمة، وقبولهم للسلطة فيها، وإلتزامهم لها ناجم عن اقتناع الفرد بأن هذا الانضمام والمساهمة في إنجاز أهدافها سيسهم في تحقيق أهدافه الفردية.

وتوجد قيود على الإتجاه التبادلي تتمثل في أن هذا الإتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له من المنظمة وإمكانية بقاءه فيها، فإذا توافرت له مزايا أفضل في منظمة ما فإنه يميل إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها. ومثل هذا الإتجاه يزود الفرد بمعلومات عن نزعة الفرد وتوجهاته بشأن إمكانية ترك المنظمة أو الإستمرار فيها، ولكنه لا يغطي جوانب أخرى لها تأثير على ولاء الشخص للمنظمة. وينقص ضمن هذا الإتجاه الدعم التجريبي بخصوص مخرجات الإلتزام داخل المنظمة.

ب. **الإتجاه النفسي:** ويُوصف فيه الإلتناء التنظيمي على أنه نشاط زائد وتوجه إيجابي للفرد تجاه المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك رغبة قوية في البقاء عضواً فيها. فهذا الإتجاه يغطي أبعاداً أكثر شمولية للإلتناء من الإتجاه التبادلي. ومن منظور النموذج النفسي يعتبر الإلتناء التنظيمي هو التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وعليه فإن العاملين الذين يؤمنون ويعتقدون بأهداف المنظمة يشعرون بالإلتناء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها وإيمان كبير في قيم المنظمة وأهدافها. وقد استخدمت دراسات عديدة هذا المنظور والمقياس لما يتميز به من صدق وثبات.

4. نموذج كانتر:

وترى أن هناك ثلاثة أنواع من الإلتناء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أعضائها، هي (Mowday, 1998):

أ. **الإلتناء المستديم:** ويشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقتهم في مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها. لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الإنسحاب منها أو تركها.

ب. **الإلتناء التلاحي:** ويتمثل في العلاقة السيكولوجية الإجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمتها، والتي يتم تنميتها وتعزيزها من خلال المناسبات الإجتماعية التي تقيمها المنظمات.

ج. **الإلتناء الرقابي:** وينشأ هذا الولاء عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل نبزاً ودليلاً لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير والقيم. وترى كانتر أن هذه الأنواع الثلاثة من الإلتناء مترابطة فيما بينها، بمعنى أنها قد توجد في منظمة واحدة في وقت واحد.

4.2.1.2 تأثير الإلتزام التنظيمي على الفرد والمنظمة.

أ- تأثير الإلتزام التنظيمي على الفرد :

تنقسم آثار أو نتائج الإلتزام التنظيمي على الفرد إلى قسمين (ماهر، 2000) :

القسم الأول: ويتمثل في آثار الإلتزام التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل، وتنقسم هذه الآثار بدورها إلى نوعين: الآثار الإيجابية والآثار السلبية.

فالآثار الإيجابية تتمثل في أن الإلتزام التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي، ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف التنظيم ويعتبرها أهدافه، وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق تلك الأهداف. وكذلك فإن آثار الإلتزام التنظيمي تنعكس حتى على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الإلتزام التنظيمي المرتفع، بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل، إضافة إلى إرتفاع قوة علاقاته العائلية.

أما بالنسبة للآثار السلبية، فإن الإلتزام التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين. إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل، وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.

القسم الثاني: فيتمثل في آثار الإلتزام التنظيمي على المسار المهني للفرد:

فالموظف ذو الإلتزام التنظيمي المرتفع يكون مجداً في عمله وبالتالي يكون أسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية. كذلك فإن الإلتزام التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يتعبرها أهدافه، كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أن المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه وأدائه المتميز.

ب- تأثير الإلتزام التنظيمي على المنظمة.

يؤثر الإلتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية التالية (خطاب، 1991):

1. الأداء المتميز:

يؤثر الإلتزام التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة. وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الإلتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، كما يشير الباحثون إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الإلتزام التنظيمي والإبداع الإداري. كما توصلت إحدى الدراسات إلى أن للإلتزام التنظيمي تأثيراً مباشراً على الأداء الوظيفي بغض النظر عن المتغيرات الشخصية (الخبرة ، ومستوى التعليم، والجنسية، والعمر).

2. دوران العمل:

تشير بعض الدراسات إلى أن زيادة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل؛ حيث أن العامل الأكثر انتماءً أقل ميلاً لترك العمل. ومن ناحية أخرى، وُجد أن هناك علاقة عكسية بين الإلتزام التنظيمي والغياب عن العمل؛ حيث أن الإلتزام التنظيمي العالي يساعد إلى حد كبير على إنخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل. وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل، وتتمثل في التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف، والإختيار والتدريب للأعضاء الجدد، وانخفاض الإنتاجية؛ فعند تدريب عامل جديد ستخفص إنتاجيته على الأقل أثناء فترة التدريب. والغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المنتقلين، الأمر الذي قد يزيد من عدد من يغيب أو يترك العمل وهذه المشكلات تكون أكثر عمقاً عندما تكون بين القادة والإداريين أصحاب المناصب العليا.

المنظمة التي يتصف أفرادها بالإنتماء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الإنضمام إليها وهذا بدوره يسهل على المنظمة إختيار موظفين جدد ذوي مهارة عالية.

5.2.1.2 مداخل تنمية الإنتماء التنظيمي.

ويقصد بها مداخل جذب الإنتماء التنظيمي للعاملين وزيادته، وهذه المداخل يتوجب على أي منظمة إتباعها. وذكرها الشادي (2005) كآتي:

1. إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة:

عند كل فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم، فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى الفرد ذلك الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالإنتماء التنظيمي. فمثلاً خصائص العمل يجب أن تعطي نوعاً من الإشباع لإحتياجات ورغبات الفرد حتى يقوم بالأداء المطلوب ويعطي الإنتاجية المتوقعة منه. ومن الحاجات الإنسانية التي يتكرر التركيز عليها حاجة الفرد للولاء والإنتماء، فالإنتماء التنظيمي يزيد إذا سعت المنظمة إلى العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين لديها.

2. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

يزيد الإنتماء التنظيمي كلما كانت الأهداف التي يسعى إليها التنظيم واضحة لكي يستطيع الفرد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكذلك كلما كانت الأدوار واضحة ومحددة، وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.

3. إيجاد نظام مناسب للحوافز:

يعبر الحافز عن تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة. وتركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية، وهي تتكامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها. لذلك فإن

توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وزيادة معدلات الإنتاج وإنخفاض التكاليف. وفي هذا السياق يرى البعض أن الإلتزام التنظيمي يتحقق من خلال معاملة العاملين على أنهم شركاء وليسوا مجرد أفراد، ومنح المزايا المادية والمعنوية، وإتاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء العاملين.

4. زيادة مشاركة العاملين:

إن إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل. وتُعرف المشاركة بأنها اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة التي هو عضو فيها الفرص للمساهمة في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات.

وقد أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الإلتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم ولإستقرارهم، الأمر الذي يؤدي لتقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية بما يؤدي في النهاية لرفع درجة إلتزامهم التنظيمي للمنظمة الإدارية التي يعملون بها.

5. الإهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

بينت الأبحاث أن التنظيمات ذات البيئات المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية، هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ولا تنمي فيهم قيم الإلتزام التنظيمي. لذلك يرى الباحثون أنه من الضروري الإهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الإنجاز وتحقيق الأهداف من ناحية، والعناية بالإنسان من ناحية أخرى لرفع الإلتزام التنظيمي عند العاملين.

6.2.1.2 العوامل التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي (خطاب، 1991):

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي، بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة كظروف سوق العمل، وفرص الإختيار التي تؤثر على اتجاهات الأفراد وبالتالي على انتمائهم التنظيمي خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل. وبعضها يتعلق بخصائص الفرد كالسن، وطول مدة الخدمة، ومستوى التعليم، والجنس، ودوافع الأفراد. وعوامل تتعلق بخصائص الوظيفة كالإستقلالية، والتحدي، والتغذية الراجعة التي تؤثر إيجابياً، بينما التوتر وعدم وضوح الدور والصراعات تؤثر سلباً. ثم عوامل متعلقة ببيئة العمل الداخلية كالأجور، وجماعة العمل، والإشراف والقيادة. وأخيراً عوامل خاصة بالهيكل التنظيمي ولها أثر إيجابي على الإلتزام التنظيمي كاللامركزية في إتخاذ القرارات، وتنظيم إجراءات العمل، وتوافر درجة من الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية.

7.2.1.2 أسس تحقيق الإلتزام التنظيمي (أسعد، 1992).

توجد مجموعة من الأسس لتحقيق الإلتزام، وتتمثل هذه الأسس في الأمور الآتية:

1. أن تكون الثقافة التي ينتمي إليها الفرد محققة لحاجاته، ومن ثم يجد راحة نفسية عندما يندمج مع جماعة يتفق معها في المعايير، والقيم، ويشعر بالرضا عندما يقوم بعمل من الأعمال، وتقبله الجماعة بالقبول والإستحسان.
2. أن يكون لدى الفرد استعداد للقيام بدوره كعضو في الجماعة، ويتضمن ذلك أنواعاً معينة من السلوك من جانب الفرد، وكذلك استجابات معينة من الآخرين، فالفرد يقوم بدوره الاجتماعي دون أن يتبع المعايير المشتركة التي تتحدد على أساسها الأدوار الاجتماعية، مع ضرورة وجود خبرة مع الجماعة لمعرفة معاييرها، وقيمتها. ويقوم هذا الفهم بدوره على ثقة تؤدي إلى إلتزام الفرد للجماعة، وتكثفه معها. والإلتزام للجماعة يؤدي إلى اتساقها،

وتكاملها، ويؤدي الإنتماء للجماعة على أساس سليم، أن يصبح ما يرغب الفرد في عمله هو نفسه ما يدركه على أنه مطلوب منه، نتيجة للقيام بدوره في المجتمع.

3. يتكون الإنتماء في جزء كبير منه من الإعتقاد بأن الفرد له مكانته في عالم الواقع. والجماعة المتسقة المترابطة هي التي تكون لدى أفرادها إحساساً قوياً بالإنتماء إليها.

8.2.1.2 موقف الإسلام من الإنتماء:

أمر الإسلام بمخالطة الجماعة وعدم مفارقتها، وشرّع الاسلام عبادات ذات مظهر جماعي مثل الصلاة جماعة في المسجد للرجال خاصة، والحج ونحوه. كما حثّ الإسلام على الألفة والمودة والتعاون بين الناس كما في الحديث "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى" (البخاري، ح 5665).

ودعى الإسلام أيضاً إلى الوحدة ونهى عن الفرقة، في قوله تعالى: "ولا تكونوا كالذين تفرقوا واختلفوا من بعد ما جأتهم البينات أولئك لهم عذاب عظيم" (آل عمران، 105).

فهذه الأدلة من آيات وأحاديث ونحوها تكفي للقول بأن الإنتماء إلى المجتمع الإسلامي عامة أو المحلي منه خاصة، لم يتم إقراره في الشرع فقط، وإنما أمر به الشرع وأكد عليه. وهذا ينطبق على الإنتماء إلى المنظمات، حيث أمر الإسلام بالإخلاص والالتزام والأمانة في العمل وطاعة ولي الأمر في غير معصية الله (الشادي، 2005، ص 66).

أما الإنتماء التنظيمي حسب النظرية الإدارية الإسلامية فينعكس أصلاً عن الولاء والإنتماء للمبادئ المنبثقة عن العقيدة الإسلامية، تلك المبادئ التي تحدد سلوك العاملين في مواقفهم التنظيمية والاجتماعية بما يرضي الله تعالى، فيطلبون ثوابه ويجتنبون عقابه. فمعيار المسؤولية ومعيار الإنتماء عند العاملين هو معيار ذاتي داخلي يدفعهم لإتباع السلوك الإيجابي في عملهم، والمحافظة عليه، وبذل جهودهم لتحقيق غاياته، فهم يؤدون عملهم بأمانة وإخلاص ولا يسعون

لإستغلال وظائفهم لغايات خاصة ويحافظون على أوقات العمل، فلا يتأخرون عنه ولا يهدرون وقته دون جدوى (العوفي، 2005).

2.2 الدراسات السابقة.

1.2.2 دراسات متعلقة بأخلاقيات العمل الإداري.

1.1.2.2 الدراسات العربية.

دراسة الخميس (2013): هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة إلتزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. وتألّف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التعليم في دولة الكويت والبالغ عددهم (12363) معلماً ومعلمةً. وتم تطبيق الدراسة على عينة مؤلفة من (374) معلماً ومعلمةً، بواقع (170) معلماً، و(204) معلمات، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانتين: الاستبانة الأولى أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، الاستبانة الثانية الولاء التنظيمي للمعلمين. وقد تم التأكد من صدقهما وثباتهما. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة إلتزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم كانت "عالية". وإن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم كان "عالياً". وتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة إلتزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي تلك المدارس. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة إلتزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة

الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تبعاً لمتغيرات: الجنس والخبرة والمؤهل العلمي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في الكويت تبعاً لمتغيرات: الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

دراسة اعطيوي (2012): هدفت التعرف إلى مدى إلتزام مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة بأخلاقيات الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميها، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير المعلمين لمدى إلتزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والجهة المشرفة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي في دراستها. وقامت الباحثة بتطوير استبانة كأداة لدراستها، تكونت من 64 فقرة، موزعة على خمسة مجالات وهي أخلاقيات المدير تجاه كل من الطلبة والمعلمين والمهنة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي والقوانين والأنظمة المدرسية. ووزعت الأداة على أفراد العينة البالغ عددهم (443) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وجاء مدى إلتزام مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة بأخلاقيات الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميها بدرجة "عالية". كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمدى إلتزام مدير المدرسة بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي للمعلم، بينما توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمدى إلتزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى لسنوات الخبرة والجهة المشرفة على المدرسة.

دراسة أبو عباس (2010): هدفت التعرف إلى درجة إلتزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة

للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم، ولتحقيق أهدافها قامت بالإجابة عن أسئلة الدراسة بإختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (355) عضو هيئة تدريس من المجتمع البالغ عدد أفرادها (1074) في جميع المحافظات. وقد قامت الباحثة بتطوير الأداة الأولى المتعلقة بأخلاقيات العمل الإداري وتكونت من (40) فقرة. أما الأداة الثانية فتم اختيارها جاهزة لتستخدم في قياس الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بعد أن تم التحقق من صدقها وثباتها. وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج كان أهمها أن درجة إلتزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، كما يراها أعضاء هيئة التدريس كانت "عالية" ولجميع المجالات. وأن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم، كان "متوسطاً".

دراسة يحيى (2010): هدفت التعرف إلى درجة إلتزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من (12056) معلماً ومعلمة. وتم أخذ عينة عشوائية بنسبة (11 %) من مجتمع الدراسة، ولغايات تطبيق الدراسة، طورت الباحثة استبانة تكونت من (64) فقرة. وتوصلت الدراسة الى أن درجة إلتزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم كانت "كبيرة جداً"، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إلتزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير سنوات الخبرة ولصالح الفئة أقل من 6 سنوات، ولمتغير المديرية ولصالح المديرية الآتية مرتبة تنازلياً: مديرية طوباس، ومديرية قباطية، ومديرية قلقيلية، وجنوب نابلس (حوارة)، ومديرية

طولكرم. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة الهدبان (2009): هدفت التعرف إلى درجة إلتزام مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى بالمدونة الأخلاقية للمهنة من وجهة نظر معلمهم. وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى الأربعة والبالغ عددهم (203) مدير ومديرة، ومن أربع معلمين لكل مدرسة أساسية في المديريات والبالغ عددهم (812) معلماً ومعلمة. واستخدمت الباحثة الإستبانة كأداة لدراستها. وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية: إن متوسط درجة إلتزام مديري المدارس الأساسية لمديريات تربية عمان الكبرى بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر المدراء والمعلمين قد وقعت ضمن درجة الإلتزام المرتفعة لجميع مجالات الدراسة التسع، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة إلتزام المدراء بالأخلاقيات تعزى لمتغير الجنس، وتفاعل كل من الجنس والخبرة والمؤهل العلمي من وجهة نظر المدراء، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة إلتزام المدراء بالأخلاقيات تعزى لمتغير الجنس والخبرة وتفاعل كل من الخبرة والمؤهل العلمي من وجهة نظر المعلمين.

دراسة أبو طبيخ (2008): هدفت التعرف إلى مدى إلتزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال المنهج الوصفي التحليلي. واستخدم الباحث استبانة مكونة من (63) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: أخلاقيات المدير تجاه المعلمين، والطلبة، والمجتمع المحلي، والمناهج الدراسية، والمرافق والتجهيزات الدراسية. تم توزيعها على (235) معلماً ومعلمة من المدارس الأساسية الدنيا في مديريات التربية في غزة التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اتفاق على تحلي المديرين بأخلاقيات مهنة التعليم وبنسب كبيرة في جميع المجالات المختلفة،

وتباين في ترتيب أخلاقيات المدير لمجالات الإستبانة ككل من وجهة نظر المعلمين، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في إلتزام مديري المدارس الاساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم تعزى لمتغير الجنس، ولا توجد فروق بين مدى إلتزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

دراسة الزهراني (2007): هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للبنين بمدينة مكة المكرمة لأخلاقيات العمل الإداري، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إختيار عينة عشوائية من معلمي مدارس التعليم العام للبنين بمكة المكرمة، حيث بلغ عددهم (600) معلماً، ووزع الاستبيان عليهم. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين في هذه المدارس لأخلاقيات العمل الإداري "عالية"، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات المرحلة الدراسية، ولصالح معلمي المرحلة الثانوية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير العمر، ولصالح المعلمين الذين أعمارهم (45) فأكثر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح المعلمين الذين مؤهلاتهم ماجستير فأعلى.

دراسة البشري (2006): هدفت التعرف إلى درجة إلتزام مديري المدارس الثانوية بدولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم. وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (950) معلماً ومعلمة، وزعت عليهم استبانة. وقد أظهرت النتائج أن متوسط درجة إلتزام المديري بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم، قد جاء بدرجة "مرتفعة"، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة إلتزام المديرين بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ووجود فروق تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور.

دراسة المزروعي (2003): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى التزام مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان بأخلاقيات المهنة، من وجهة نظر الهيئات الإدارية والتدريسية، والتعرف إلى أثر متغيرات المركز الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس، في درجة تقدير أفراد العينة، وأجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية، وزع عليهم إستبيان كأداة للدراسة، وتألفت من (108) إدارياً، و(60) معلماً، ذكوراً وإناثاً. وخلصت النتائج إلى أن درجة تقدير الإداريين والمعلمين لمدى التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات المهنة "عالية"، في حين أن درجة تقدير المعلمين جاءت أقل من درجة الإداريين في جميع مجالات الدراسة، المتمثلة في (علاقة المدير بالمعلمين، وعلاقة المدير بالطلبة، وعلاقة المدير مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، والعلاقة مع المسؤولين، والتوجهات المهنية للمدير). كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير المركز الوظيفي في جميع مجالات الدراسة لصالح الإداريين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين المعلمين، في مجالين من مجالات الدراسة، والمتمثلين في "علاقة المدير بالمعلمين والتوجهات المهنية للمدير" لصالح ذوي الخبرة الطويلة، فيما لا توجد فروق تعزى للمتغيرات الأخرى.

دراسة طرخان (2003): هدفت التعرف إلى واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في الأردن، وعلاقته بسلوكهم القيادي. وأجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية تكونت من (406) معلماً ومعلمة، وزع عليهم الإستبيان كأداة للدراسة. وبينت النتائج أن المديرين والمديرات يعتمدون في سلوكهم الإداري على المعايير الأخلاقية التالية، مرتبة تنازلياً: علاقة المدير بالمعلمين، وعلاقته بالمهنة، وعلاقته بالقوانين والأنظمة المدرسية، وعلاقته بالمجتمع المحلي، وعلاقته بالطلبة. وبينت النتائج أيضاً أن المديرين

والمديرات في وكالة الغوث بالأردن، يعتمدون في سلوكهم القيادي المعايير الأتية مرتبة تنازلياً: الإعتبارية، والإتصال، والعمل، المدير وصناعة القرار، واستخدام المدير للسلطة. وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس، لصالح الإناث.

2.1.2.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Warren et al., 2010): هدفت التعرف إلى مدى قدرة المسؤولين وصناع القرار في الألعاب الرياضية وألعاب القوى على الإلتزام بمدونات السلوك الأخلاقي داخل وبين المدارس. وقد احتوت مجالات الخلاف التي تقدم العضلات الأخلاقية المتصلة بنوع الجنس بالنسبة للمسؤولين، ثلاث عضلات أخلاقية محددة، هي: توفير فرص المشاركة العادلة للطلاب، وإقامة ممارسات التوظيف الأخلاقية للمدربين والإداريين والقادة، وأخيراً تهيئة البيئة والثقافة التنظيمية التي تحتضن العدل.

دراسة (Dempster et al., 2004) هدفت إلى تحديد العوامل التي تتعلق بعملية اتخاذ القرار الأخلاقي، لدى مديري المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (552) مدير مدرسة حكومية في ولاية نيوزلاند، طبق عليها مقياس يتعلق باتخاذ القرار الأخلاقي، وأجريت مقابلات مع (25) مديراً للبحث في تعقيدات اتخاذ القرار ضمن السياقات الأخلاقية، وتم تطبيق المقياس على جميع عينة الدراسة، وذلك لقياس عملية اتخاذ القرار ضمن السياق الأخلاقي. وكشفت النتائج أن أكثر العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار ضمن السياق الأخلاقي هي: خبرة العمل في مجال التعليم، والعوامل ذات العلاقة بقيادة الوظيفة، ومشاركة أولياء الأمور في اتخاذ القرار (المذكورة في بني خالد، 2007).

دراسة (Harris, Ballenger & Leonard, 2004): هدفت إلى تحديد إدراكات المديرين المستجدين نحو إلتزامهم بالمعايير الأخلاقية، التي تتعلق بالقيادة التربوية. وتكونت عينة الدراسة

من (53) مديراً، و(106) مديرات ممن شاركوا في برنامج تأهيل المديرين في تكساس، وتم الحصول على البيانات من استبانات بنيت لتقيس مدى إلتزام المديرين بالقيادة التربوية. وأظهرت نتائج الدراسة، أن المديرين أشاروا إلى أن مديري المدارس يلتزمون بالمعايير الأخلاقية الخاصة بالعملية التربوية، في حين أشاروا إلى وجود ضعف في الإلتزام بعض المديرين بمثل هذه الأخلاقيات، وأشاروا أيضاً إلى عدم الإلتزام بعض المديرين بتلك الأخلاقيات.

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

دراسة (Huffman & Jacobson, 2003): هدفت إلى تحديد السلوك الأخلاقي عند مديري المدارس. وتكونت الدراسة من (83) مدير مدرسة في تكساس، وقد طبق عليهم مقياس في السلوك الأخلاقي، تكوّن من (30) فقرة، وقد تركزت الفقرات على مجموعة السلوكات الأخلاقية المتمثلة في: اتخاذ القرارات اعتماداً على مجموعة من الأخلاقيات والقيم والمبادئ الإيجابية، وفهم المؤسسة من الناحية التنظيمية، واستخدام المبادئ الديمقراطية، وقد خلصت النتائج إلى اعتماد

مديري المدارس على النمط الديمقراطي، واستخدام المبادئ الإيجابية الأخلاقية والقيم في كل ما يتعلق باتخاذ القرار، وخلصت النتائج أيضاً إلى أن القادة التربويين الذين يظهرون خصائص القيادة التعاونية أو النمط التحويلي، تكون لديهم فرص أكثر للقيام في تطوير مجتمع متعلم ومتخصص

دراسة (Klinker et al., 2003): وهدفت التعرف إلى المصاعب والأزمات الأخلاقية التي تواجه مديري المدارس الثانوية. وتكونت عينة الدراسة من (104) من مديري المدارس الثانوية في ولاية شيكاغو، ممن حصلوا على جوائز سنوية على مستوى الولايات. وقد استخدم مقياس (Gilligans Examination of Kohlbers Work) الذي بني على دراسة "كولبردج"، وأشار تحليل النتائج الكمية إلى وجود أربعة عناصر ضرورية، لتبرير اتخاذ القرارات الأخلاقية وهي: الشجاعة، وفلسفة العمل المشترك، والصعوبة في تحديد الأخلاقيات وتعريفها، ومشاعر التقبل والاحترام، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة في اتجاه المدير نحو سلوك الإدارة الأخلاقي يعزى للجنس، وعدد سنوات الخبرة، والتدريب على الأخلاقيات (المذكورة في بني خالد، 2007).

دراسة (Awender, 2001) هدفت التعرف إلى إدراكات المعلمين والمديرين لأخلاقيات الإدارة المدرسية، وأجريت الدراسة على (105) مدارس أساسية في مدينة اونتاريو، في كندا، إذ تم توزيع استبانات الدراسة على المعلمين ومديري المدارس والمشرفين العاملين في هذه المدارس. وأظهرت نتائج الدراسة، أن إدراكات المعلمين والمشرفين مختلفة نحو التزام مديري المدارس بأخلاقيات عملهم بشكل عام، وما يتعلق بعملية التدريس بشكل خاص. وكان هناك اختلافات بين المعلمين والمشرفين، والمديرين في تحديد نوعية هذه الأخلاقيات؛ فقد ركّز المعلمون والمشرفون على أخلاقيات معينة، في حين ركّز المديرين على أخلاقيات أخرى، وكانت إدراكات المعلمين والمشرفين تتركز على الأخلاقيات المتعلقة

بالعملية التدريسية، وبخاصة الجانب الفني منها، في حين أن إدراكات المديرين ركزت على أخلاقيات تتعلق بالجوانب الإدارية، سواء أكانت المرتبطة منها بالعملية التدريسية، أم المرتبطة بالمجالات الأخرى التي تتعلق بالمدرسة.

دراسة (Lee et al., 2000) هدفت الكشف عن إدراكات المعلمين قبل الخدمة وتوقعاتهم عن السلوك الأخلاقي لدى مديري المدارس، وتكونت العينة من (153) معلماً ممن لم يلتحقوا بالخدمة بعد، والمسجلين في برنامج التربية العملية في إحدى جامعات هونج كونج، وتم إجراء مقابلات مع هؤلاء المعلمين، ووزعت استبانات عليهم تتعلق بتوقعاتهم وإدراكاتهم نحو التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة التدريس، سواء ما يتعلق بالدعم والتشجيع، أم بتقديم الاستشارات، أم بالاتصال مع المعلمين، أم بأساليب التدريس المختلفة. واعتمد بشكل أساس على المعلومات التي تم الحصول عليها من المقابلات، وإجابات المفحوصين على الاستبانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس لا يلتزمون بالكثير من الأخلاقيات، كما يدعي ذلك المعلمون، إذ أن مديري المدارس لا يبذلون المزيد مما هو مطلوب منهم، وإن اتصالحهم بالمعلمين يكون ضعيفاً، فضلاً عن عدم متابعتهم لما يحدث في الغرف الصفية، إضافةً إلى أن مديري المدارس لا يهتمون بمشكلات التدريس الملحة وغير الملحة، وأن نظرتهم نحو المعلمين سلبية.

دراسة (Segars, 1997): هدفت التعرف إلى مدى التزام مديري التربية والتعليم للمدارس العامة، والمديرين التنفيذيين بولاية "ميسيسيبي"، بمبادئ أخلاقيات المهنة المنصوص عليها في الجمعية الأمريكية لمديري المدارس، وتعرف الاختلاف بين المديرين الذين أجريت عليهم الدراسة عام (1969)، والمديرين الذين أجريت عليهم الدراسة الحالية، وتكونت عينة الدراسة من (154) مدير مدرسة ثانوية عامة، و(84) مديراً تنفيذياً في ولاية "ميسيسيبي". وأظهرت نتائج الدراسة

إلتزام مديري التربية والتعليم والمديرين التنفيذيين بولاية ميسيسيبي بمبادئ أخلاقيات المهنة المنصوص عليها في جمعية وعدم اختلاف في نماذج السلوك الأخلاقي لمديري التربية والتعليم والمعلمين في ولاية "ميسيسيبي"، يعزى لحجم المنطقة التعليمية، وعدم وجود اختلاف بين نماذج السلوك الأخلاقي لمديري التربية والتعليم والمديرين التنفيذيين في الولاية، الخاضعين للدراسة الحالية، ونماذج السلوك الأخلاقي للمديرين الذين أجريت عليهم الدراسة عام (1969).

2.2.2 دراسات متعلقة بالإنتماء التنظيمي.

1.2.2.2 دراسات عربية.

دراسة أبو سمرة وسلامة (2013): هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الانتماء التنظيمي وعوامل تعزيزه لدى العاملين في جامعة الاستقلال، أكاديميين وإداريين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة الاستقلال للعام الجامعي 2013/2012، والبالغ عددهم (270) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية (طبقية) ممثلة لمجتمع الدراسة، بلغ عدد أفرادها (79) موظفاً. وقام الباحثان ببناء استبانة لقياس مستوى الانتماء التنظيمي، مكونة من (19) فقرة، والعوامل التي تساعد على تعزيزه، مكونة من (24) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الاستقلال جاء بدرجة "عالية"، وبمتوسط حسابي قدره (4.09)، وفق مقياس ليكرت الخماسي. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء التنظيمي تعزى لمتغيري الوصف الوظيفي وطبيعة العمل، في حين لم تظهر فروق تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. أما بخصوص عوامل تعزيز الانتماء التنظيمي في جامعة الاستقلال فقد أظهرت النتائج أن العوامل المعنوية حصلت على درجة "عالية"، في

حين حصلت العوامل المادية على درجة "متوسطة". وعلى ضوء نتائج الدراسة عرض الباحثان مجموعة من التوصيات ذات العلاقة.

دراسة شريته (2013): هدفت التعرف إلى مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالالتزام الوظيفي. والتعرف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين لإدارة الجودة الشاملة، كما متوسطات تقديراتهم للالتزام الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والجهة المشرفة والمؤهل العلمي. واستخدمت الباحثة استبانيتين، واحدة لقياس مستوى إدارة الجودة الشاملة للمديرين والأخرى لقياس مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (460) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، وتم اختيار أفرادها بالطريقة العشوائية، حيث تم اختيار من أفراد كل طبقة نسبة (5%) عشوائياً. وجاءت تقديرات معلمي المدارس في محافظة رام الله والبيرة لمستوى الالتزام الوظيفي على الدرجة الكلية عالية، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والجهة المشرفة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة ومستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين؛ أي كلما زاد مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى المديرين، زاد ذلك في مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين.

دراسة أبو راضي (2013): هدفت الدراسة التعرف إلى المنظومة القيمية لمديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (375) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية النسبية من ثلاث مديرات من مديرات التربية والتعليم. وقد استخدمت أداتان: الأولى لقياس مدى توافر القيم الإدارية لدى

مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والثانية لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة عمان. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت "متوسطة". وترتيب القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت على النحو الآتي: قيم الولاء التنظيمي، الإنتماء، وقيم الاستقلالية بدرجة "عالية". أما القيم القيادية، وقيم الاعتبارية، وقيم الخيرية، وقيم المسؤولية الاجتماعية، وقيم الدعم بدرجة "متوسطة". وقيم العدالة التنظيمية أيضاً بدرجة "متوسطة". وتبين أيضاً أن مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة عمان من وجهة نظرهم كان "متوسطاً"، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان، ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بشكل عام، وبين جميع مجالات القيم الإدارية والالتزام التنظيمي باستثناء مجال قيم الاعتبارية. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور. بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير الخبرة، الدورات التدريبية للمعلمين.

دراسة العوضي (2012): هدفت إلى معرفة العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. وقد تكونت عينة الدراسة من (378) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية

النسبية. وقد استخدمت أداتان: الأولى استبانة قيادة التغيير، والثانية استبانة الالتزام التنظيمي. وتم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الإبتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين كانت "متوسطة" بشكل عام. وأن درجة الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الإبتدائية في دولة الكويت من وجهة نظرهم كانت "متوسطة"، وأن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بين درجة ممارسة مديري المدارس الإبتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين، ووجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بين جميع مجالات قيادة التغيير، والالتزام التنظيمي للمعلمين.

دراسة العمري وكمال (2011): هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة عمان. ومن خلال توزيع استبانتي تمكين المعلمين والولاء التنظيمي على عينة عشوائية مكونة من (1450) معلماً ومعلمة في مدارس محافظة العاصمة، أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين كانت "عالية"، حيث بلغت (3.92)، أما للولاء التنظيمي فبلغت (3.69). وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وولاء المعلمين التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.66).

دراسة جعارة (2010): هدفت التعرف إلى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية ومدى مساهمتها في تعزيز حالة الإنتماء التنظيمي لديهم. واستخدم الباحث استبانة تكونت من (76) فقرة، لقياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات، ومستوى الإنتماء الوظيفي، ومدى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإنتماء

الوظيفي. وقد تم التأكد من صدقها وثباتها. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الحكومية في وزارات ومديريات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم والبالغ عددها (14) مؤسسة، اختبرت منهم عينة بنسبة (12%) والمؤلفة من (132) مستجيباً. وأظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي المؤسسات الحكومية كانت بدرجة "متوسطة"، وأن الإنتماء التنظيمي بدرجة "عالية". وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية ومرتفعة بين الثقافة التنظيمية والإنتماء التنظيمي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو كل من الثقافة التنظيمية والإنتماء التنظيمي تعزى إلى متغيرات الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمسمى الوظيفي، والدخل الشهري، وسنوات الخبرة، ومكان السكن، ومكان العمل.

دراسة عابدين (2010): هدفت التعرف إلى تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومديريها لدرجة الإلتزام المهني للطرف الآخر لكل منهم، وإلى الاختلاف فيها بحسب كل من الجنس وعدد سنوات الخبرة ومستوى المؤهل العلمي. وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية الفلسطينية، بلغت (270) مديراً و (564) معلماً من الجنسين. واستخدمت فيها استبانة تم إعدادها لهذا الغرض. وأشارت النتائج أن درجة الإلتزام المهني لدى المديرين كما يراها المعلمون "عالية"، وأنها لدى المعلمين كما يراها المديرون "متوسطة". وان هناك فروقاً ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات كل من المديرين والمعلمين لتحديد درجة الإلتزام المهني لدى بعضهم بعضاً لصالح المعلمين، وانه لا فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة الإلتزام المهني لدى المديرين تعزى لمتغيرات الجنس وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي. وأنه لا فروق ذات دلالة احصائية ايضاً بين تقديرات المديرين لدرجة الإلتزام المهني لدى المعلمين

تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، بينما وجدت فروق ذات دلالة احصائية تبعاً للجنس لصالح المعلمات.

دراسة الظفري (2008): هدفت إلى التنبؤ بمستويات الإلتناء الوظيفي لدى عينة عشوائية من المعلمين في سلطنة عمان من خلال مجموعة من المتغيرات النفسية الشخصية (الدافعية الداخلية و معتقدات الكفاءة الذاتية وقلق التدريس)، والمتغيرات التنظيمية (العلاقات الإنسانية في المناخ التنظيمي المدرسي). وقد شارك في الدراسة (430) معلماً ومعلمة من ثلاث مناطق تعليمية في سلطنة عمان. وقد تم استخدام رغبة المعلمين في ترك أو عدم ترك مهنة التدريس، كمؤشر لتصنيف المعلمين إلى مجموعتين: مجموعة ذات إلتناء وظيفي مرتفع، ومجموعة ذات إلتناء وظيفي منخفض. واستخدم الباحث عدد من المقاييس النفسية بعد التأكد من توفر خصائص الصدق والثبات. وللتأكد من مجموعتي الإلتناء الوظيفي، تم تطبيق أسلوب الإنحدار اللوجستي الثنائي. ودلت النتائج على أهمية الدافعية الداخلية في التنبؤ بمتغير الإلتناء الوظيفي، مقارنة مع المتغيرات الثلاث الأخرى (معتقدات الكفاءة الذاتية، وقلق التدريس، والعلاقات الإنسانية)، التي لم تؤثر بدرجة دالة احصائية في متغير الإلتناء الوظيفي.

دراسة الحلو (2008): هدفت إلى معرفة درجة فهم مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لديهم في محافظات شمال الضفة الغربية. وقد بلغت عينة الدراسة (129) مديراً ومديرة وهم يشكلون ما نسبته (40%) من مجتمع الدراسة تقريباً. واستخدمت الدراسة إستبانتين، الأولى لقياس درجة فهم المفاهيم الإدارية، والأخرى لقياس الولاء التنظيمي. وكانت أهم نتائج الدراسة أن درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات

شمال الضفة الغربية كانت "كبيرة"، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية (77%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لواقع الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية فقد كانت كبيرة جداً، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة (86%). كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية والولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية، حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بيرسون إلى (0.61). وإلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية لمجال التخطيط و مجال الرقابة ومجال التنسيق ومجال التوجيه والدرجة الكلية لفهم المفاهيم والمصطلحات التربوية الإدارية، والدرجة الكلية للولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس. بينما كانت الفروق دالة إحصائياً في مجال التنظيم بين الذكور والإناث ولصالح الذكور، والمؤهل العلمي.

دراسة الصباح وعساف (2007): هدفت إلى تحديد درجة الإنتماء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في جامعتي النجاح الوطنية والقدس ومدى تأثيرها بمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والدرجة والمركز الوظيفي والجامعة والكلية. كما هدفت إلى معرفة اقتراحات أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في زيادة درجة الإنتماء التنظيمي، وإلى معرفة المشاكل التي تحول دون تحقيق ذلك. ولتحقيق ذلك طوّر الباحثان استبانة مكونة من (36) فقرة طبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (279) عضو هيئة تدريس وإداري. وأظهرت النتائج أن مستوى الإنتماء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي النجاح الوطنية والقدس كان "عالياً"، حيث بلغت الدرجة الكلية (3.71) أي ما نسبته (74.2%). كما وأشارت النتائج إلى وجود فروق في مستوى الإنتماء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية

تعزى لمتغيرات الدرجة الوظيفية أو العلمية لصالح الدرجات العليا، والجامعة لصالح جامعة النجاح الوطنية، والكلية لصالح الكليات العلمية. وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي والخبرة. وبيّنت الدراسة أهم المقترحات التي تزيد من الإلتناء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية.

دراسة سلعوس (2007): هدفت إلى تحديد مستوى الإلتناء التنظيمي عند معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدينة نابلس، وكذلك درجة شيوع السمات الشخصية عند معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في المدينة نفسها. كما هدفت أيضاً إلى معرفة دور متغير الجنس، وسنوات الخبرة، والتخصص، والمؤهل العلمي، والعمر على مستوى الإلتناء التنظيمي والسمات الشخصية عند معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدينة نابلس، كذلك معرفة العلاقة بين السمات الشخصية والإلتناء التنظيمي عندهم. ومن أجل تحقيق ذلك قامت الباحثة بإختيار عينة عشوائية مؤلفة من (154) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة وتم توزيع إستبانة عليهم مؤلفة من (72) فقرة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين السمات الشخصية والإلتناء التنظيمي عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس. وتبين عدم وجود فروق في مستوى الإلتناء التنظيمي عند المعلمين تعزى لمتغيرات الخبرة والتخصص والعمر. في حين وجدت فروق تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في السمات الشخصية عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والتخصص والعمر. في حين وجدت فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة أبو سمرة وآخرون (2007): هدفت إلى التعرف على واقع الإتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالإلتناء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثون أداتين

الأولى لقياس واقع الاتصال الإداري، والثانية لقياس الإلتزام التنظيمي ثم وزعت على عينة الدراسة المكوّنة من (174) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة المكوّن من (321) عضواً من الجامعتين. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الاتصال الإداري في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان "متوسطاً"، في حين كان مستوى الإلتزام التنظيمي "عالياً". وشارت النتائج الى عدم وجود فروق في واقع الإلتصال الإداري والإلتزام التنظيمي تعزى الى متغيرات الجامعة، والجنس، والكلية، والمؤهل العلمي، والخبرة، ووجود علاقة إيجابية قوية بين الإلتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية والإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم.

دراسة حنونة (2006): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس، والعمر، ومستوى التعليم، وسنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي، ومكان العمل، ونوع الوظيفة). وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها (340) موظفاً وموظفة من أصل (1676) موظفاً وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة موزعين حسب طبيعة العمل ومستوى التعليم. واستخدم الباحث الاستبانة وسيلة لجمع البيانات والتي تكونت من ستة أجزاء. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوي عالي من الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما أشارت الدراسة إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستويات الإلتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية: (العمر، ومستوى التعليم، ونوع الوظيفة، و مدة الخدمة بالجامعة، والمستوي الوظيفي). في حين

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس، ومكان العمل).

دراسة الخشالي (2003): هدفت إلى معرفة مدى تأثير استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة الثلاثة (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والمتساهل) على الولاء التنظيمي وأبعاده (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي). واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال الإستبيان الذي تم توزيعه على عينة من (138) رئيس قسم في الجامعات الاردنية. ولقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين كل من نمط القيادة الأوتوقراطي ونمط القيادة المتساهل والولاء العاطفي والأخلاقي. ولم تثبت هذه العلاقة مع الولاء المستمر. كما أظهرت الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء العاطفي والأخلاقي، فيما لم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر.

دراسة العبادي (2000): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الإلتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين، والكشف عن العوامل المرتبطة به، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام للبنين في محافظة جدة. ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة إلى: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية التي تشمل: العمر، ومستوى الوظيفة، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، والراتب، وبين الإلتزام التنظيمي، وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية العمل ووضوح مهماته، وبين الإلتزام التنظيمي.

دراسة الكاساني (2000): سعت إلى التعرف إلى أثر ضغوط الوظيفة التي يشعر بها المعلمون في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء على الولاء التنظيمي (دراسة حالة). كما هدفت إلى التعرف على أثر كل من الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والخبرة في

تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي. حيث بلغ مجتمع الدراسة (5094) معلماً ومعلمة، في حين كانت العينة (360) معلماً ومعلمة وزعت عليهم إستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن ضغوط الوظيفة تؤثر على الولاء التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

2.2.2.2 الدراسات الاجنبية:

دراسة (Choong, Wong & Lau, 2011): هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الدافعية الفعلية والإلتزام التنظيمي للأكاديميين في الجامعات الماليزية الخاصة. وقد تكونت عينة الدراسة من (247) أكاديمياً يعملون في الجامعات الماليزية الخاصة، وزعت عليهم الاستبانة كأداة. وتوصلت الدراسة إلى ارتباط الدافعية الفعلية بثلاثة مكونات أساسية للإلتزام، هي: الإلتزام الفعال، والإلتزام المستمر والإلتزام المعياري. كما افترضت النتائج أن الدافعية الفعلية تؤدي تلقائياً إلى تولد الإلتزام التنظيمي.

دراسة (Chughtai & Zafar, 2006): هدفت إلى تحديد فيما إذا كانت السمات الشخصية وأوجه الرضا الوظيفي وبعدي العدالة التنظيمية المتمثلين في (العدالة التوزيعية والعدالة لإجرائية) من شأنهما شرح التنوع في الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعات الباكستانية. كما هدفت إلى الكشف عن أثر الإلتزام التنظيمي على نتيجتين من النتائج التنظيمية، وهي الأداء الوظيفي ودوران العمل. وقد تم جمع البيانات من عينة عددها (125) أستاذاً يعملون بدوام كامل في (23) جامعة في ثلاث مدن باكستانية، وهي لاهور، وإسلام آباد، وبيشاور. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن السمات الشخصية، وأوجه الرضا الوظيفي، وبعدي العدالة التنظيمية ترتبط

كمجموعة بالالتزام التنظيمي للأساتذة، وأن كلاً من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية هما الأقوى ارتباطاً بالالتزام التنظيمي، وقد ارتبطاً سلباً بدوران العمل وإيجابياً بمقياس التقرير الذاتي للأداء الوظيفي.

دراسة (Coetzee & Rothmann, 2005): هدفت الدراسة إلى تقييم مؤشرات الضغوط المهنية في إحدى مؤسسات التعليم العالي في جنوب إفريقيا وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، فضلاً عن الكشف عن الفروق المستتدة إلى اللغة وسنوات الخبرة في المؤسسة. وقد أجريت الدراسة على عينة تكونت من (372) من الأكاديميين والموظفين في إحدى مؤسسات التعليم العالي في جنوب إفريقيا، وزعت عليهم استبانة كأداة للدراسة. وأشارت النتائج إلى أن ضغوط العمل والسيطرة وعلاقات العمل والرواتب والفوائد تمثل جميعها ضغوطاً مهنية أساسية في مؤسسات التعليم العالي تؤثر في أداء الموظف والتزامه، فقد أظهر المشتركون مستويات عالية من الأمراض النفسية والجسدية ونسبة متدنية من الالتزام التنظيمي، وهذا يدل على أن ارتفاع نسبة ضغوط العمل وما قد ينجم عنها من أمراض نفسية وجسدية يؤثر سلباً في الالتزام التنظيمي.

دراسة (Gill, 2000): هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين قيم الفرد والالتزام التنظيمي. وقد طبقت الدراسة على عينة من مديري المدارس الثانوية التي بلغ عددهم (60) مديراً في ولاية منيسوتا. وقد تمّ استخدام مقياس القيم الشاملة الذي أعده شوارتز للبيئة التنظيمية. أما الالتزام التنظيمي فقد تمّ تقييمه باستخدام مقياس ماير والن (Meyer & Allen, 1991) ذي العناصر الثلاثة للالتزام. وتوصلت الدراسة إلى أن القيم المدركة للمؤسسة هي العامل الأكثر أهمية في تحديد التزام الفرد وتقديره.

دراسة (Verona, 1996) لإيجاد العلاقة بين الرضا عن الإتصال الإداري والانتماء التنظيمي في ثلاث مؤسسات في غواتيمالا (مستشفى ومدرسة ومصنع غذائي) من خلال عينة الدراسة

العشوائية المكونة من (307) فرداً. تم استخدام الإستبيان كأداة للدراسة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية واضحة، بين الرضا عن الإتصال والإنتماء التنظيمي للموظفين من المؤسسات الثلاث، وكان هناك ارتياح أكثر لدى المدرسين عن ممارسات الإتصالات وإنتمائهم أكثر لمؤسستهم من موظفي المستشفى ومصنع الأغذية.

3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، يُلاحظ أنه لا توجد دراسة تناولت موضوع الدراسة الحالية بشكل مباشر، وإنما هناك بعض الدراسات التي تم عرضها، تناولت جانباً أو آخر من جوانب الدراسة، فقليلة هي الدراسات التي تناولت مفهوم الإنتماء التنظيمي تحديداً وهي دراسة أبو سمرة وسلامة (2013)، ودراسة جعارة (2010)، ودراسة الصباح وعساف (2007)، وسلعوس (2007)، وأبو سمرة وآخرون (2007)، والظفري (2007)، وVerona (1996)، أما الدراسات الباقية فقد تطرقت لمفهوم الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي. وقد أفادت الباحثة من هذه الدراسات في توضيح مفهوم التداخل بين هذه المفاهيم. وقد تناولت بعض الدراسات السابقة أخلاقيات العمل وعلاقتها ببعض المتغيرات، كدراسة أبو عباس (2010) التي تناولت علاقة أخلاقيات العمل بمستوى الروح المعنوية.

جميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي، مما يتفق والدراسة الحالية. بينما اختلفت بعضها عن الدراسة الحالية في الأداة المستخدمة للدراسة، ففي حين استخدمت هذه الدراسة الإستبيان كأداة، لجأت بعض من الدراسات السابقة لمقاييس مختلفة، كدراسة الظفري (2007) التي استخدمت مقاييس نفسية وأسلوب الانحدار اللوجستي للنتبؤ بمستويات الإنتماء التنظيمي،

ودراسة (2000) Gill التي استخدمت مقياس خاص بالقيم الشاملة، ودراسة Klinker, et al

(2000) Gilligans Examination of Konlbers work التي استخدمت مقياس

واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اختيار العينة بالطريقة العشوائية، عدا

دراسة (2003) Huffman and Jacobson التي طُبقت على مجتمع الدراسة كاملاً، ودراسة

(2003) Klinker. et al التي كانت عينتها قصدية، حيث شملت على مديري المدارس ممن

حصلوا على جوائز سنوية على مستوى الولايات المتحدة. وقد كانت عينات بعض الدراسات

السابقة من المعلمين مثل دراسة يحيى (2010)، ودراسة البشري (2006)، ودراسة العياصرة

(2003)، في حين تكونت عينات دراسات سابقة أخرى من مديري المدارس مثل دراسة

(2004) Harris,et al ودراسة (2003) Edmonson, Fisher and Polnick، ودراسة

(2000) Lee,et al. وبعض الدراسات السابقة تكونت عينتها من المعلمين والمديرين مثل

دراسة (2001) Awander. في حين تكونت عينات دراسات أخرى من رؤساء الأقسام العلمية

في الجامعة مثل دراسة أبو عباس (2010).

تميزت الدراسة الحالية عن سابقتها في أنها ربطت بين ممارسة مديري المدارس لأخلاقيات

العمل الإداري والانتماء التنظيمي للمعلمين. كما تميزت في اتساع مجتمعها، حيث شمل على

المدارس الخاصة والحكومية والمدارس التابعة لوكالة الغوث في محافظة بيت لحم.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 أداة الدراسة

5.3 صدق الأداة

6.3 ثبات الأداة

7.3 إجراءات الدراسة

8.3 متغيرات الدراسة

9.3 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناولت الباحثة في هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، ووصفاً لمجتمعها وعينتها، وكذلك الأداة المستخدمة من حيث بنائها وصدقها وثباتها. كما يشمل الفصل إجراءات تطبيق الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

1.3 منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة هذه الدراسة، والذي من خلاله حصلت على البيانات اللازمة للتعرف على ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر المعلمين، وعلاقتها بإنتمائهم التنظيمي.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة، والمدارس الحكومية، ومدارس وكالة الغوث في محافظة بيت لحم للعام الدراسي 2014/2015، والبالغ عددهم (2770) معلماً ومعلمة موزعين على (174) مدرسة، وذلك حسب آخر إحصائية صادرة عن

مديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم. ويبين جدول (1.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري الجهة المشرفة والجنس.

جدول (1.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري الجهة المشرفة والجنس.

المجموع	جنس المعلم		الجهة المشرفة
	أنثى	ذكر	
1861	1074	787	حكومية
761	573	188	خاصة
148	95	53	وكالة غوث
2770	1742	1028	المجموع

3.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (280) معلماً ومعلمة، مما يشكل (10%) من مجتمع الدراسة، تم إختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية. وقد بلغ عدد الاستجابات المستردة من الاستبانات الموزعة (266)؛ أي بما يعادل (95%) من عدد أفراد العينة المختارة. وعليه فقد تم تحليل البيانات الخاصة بالمستجيبين. ويبين الجدول رقم (2.3) توزيع الأفراد، حسب متغيرات الدراسة.

جدول (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	102	38.3
	أنثى	164	61.7
المؤهل العلمي	أدنى من بكالوريوس	26	9.8
	بكالوريوس	202	75.9
	أعلى من بكالوريوس	38	14.3
الجهة المشرفة	حكومية	163	61.3
	خاصة	83	31.2
	وكالة الغوث	20	7.5
عدد سنوات الخبرة في التعليم	أقل من 5 سنوات	50	18.8
	من 5-10 سنوات	76	28.6
	أكثر من 10 سنوات	140	52.6
عدد سنوات العمل في المدرسة الحالية	أقل من 5 سنوات	94	35.3
	من 5-10 سنوات	95	35.7
	أكثر من 10 سنوات	77	28.9

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس ويظهر أن نسبة (38.3%) (للذكور، ونسبة (61.7%) للإناث. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة (9.8%) لأدنى من بكالوريوس، ونسبة (75.9%) للبكالوريوس، ونسبة (14.3%) لأعلى من بكالوريوس. ويبين متغير الجهة المشرفة أن نسبة 61.3% للمدارس الحكومية، ونسبة (31.2%) للمدارس الخاصة، ونسبة (7.5%) لمدارس وكالة الغوث. ويبين متغير عدد سنوات الخبرة في التعليم أن نسبة (18.8%) لأقل من 5 سنوات، ونسبة (28.6%) من 5-10 سنوات، ونسبة (52.6%) لأكثر من 10 سنوات. ويبين متغير عدد سنوات العمل في المدرسة الحالية أن نسبة (35.3%) لأقل من 5 سنوات، ونسبة (35.7%) من 5-10 سنوات، ونسبة (28.9%) لأكثر من 10 سنوات.

4.3 أداة الدراسة:

بعد الإطلاع على الإطار النظري ذي العلاقة والدراسات السابقة، قامت الباحثة ببناء استبانة تقيس متغيرين هما ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر المعلمين، ودرجة الإنتماء التنظيمي للمعلمين؛ مستفيدة من دراسات (اعطيوي، 2012) و(الدراجي، 2011) و(الشريفي والتتح، 2010) و(عابدين وآخرون، 2010) لمتغير ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر المعلمين، ومن دراسات (النقيب، 2012) و(جعارة، 2010) و(سلعوس، 2007) و(الصباح وعساف، 2007) لمتغير الإنتماء التنظيمي للمعلمين. وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية المبينة في الملحق (3) من ثلاثة أقسام وهي:

القسم الأول: استقصى معلومات شخصية للمستجيبين هي:

1. الجنس.
2. المؤهل العلمي: (أدنى من بكالوريوس، بكالوريوس فقط، أعلى من بكالوريوس)
3. الجهة المشرفة على المدرسة: (حكومية، خاصة، وكالة الغوث).
4. عدد سنوات الخبرة في التعليم: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من عشرة سنوات).
5. عدد سنوات العمل في المدرسة الحالية: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من عشرة سنوات).

القسم الثاني: احتوى على فقرات تقيس درجة ممارسة المديرين لأخلاقيات العمل الإداري (من وجهة نظر المعلمين)، موزعة على خمسة مجالات هي أخلاقيات تجاه المعلمين، وأخلاقيات تجاه

الطلبة، وأخلاقيات تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وأخلاقيات تجاه القوانين والأنظمة المدرسية، وأخلاقيات تجاه الرؤساء والقادة التربويين وتمثل بالفقرات من (1-51).

القسم الثالث: احتوى على فقرات تقيس درجة الإنتماء التنظيمي للمعلمين وتمثل بالفقرات من (52-67).

وتمت الإجابة عن فقرات الإستبانة في القسمين الثاني والثالث وفق تدرج خماسي وهو: "موافق بشدة" واعطي 5 درجات، و"موافق" واعطي 4 درجات، و"محايد" واعطي 3 درجات، و"غير موافق" واعطي درجتين، و"غير موافق إطلاقاً" واعطي درجة واحدة.

5.3 صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق الأداة وضمان تحقيق الهدف التي وضعت لأجله، قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال البحث والإدارة التربوية، حيث بلغ عددهم (7) محكمين (ملحق رقم 2) للإطلاع عليها وإبداء الرأي والملاحظات حول مدى قدرتها على قياسها لما أعدت له، إضافة إلى سلامة اللغة ووضوح عباراتها ودقة مفرداتها، حيث قام المحكمون بمراجعة فقرات الاستبانة، وإزالة اللبس منها، وإضافة أو حذف فقرات. وقد كان لملاحظاتهم أثر إيجابي في تطوير وتحسين الاستبانة ووضعها في صورتها النهائية، مثال على ذلك إضافة فقرة "يشجع المعلمين على تنمية أنفسهم مهنيًا" لفقرات مجال أخلاقيات العمل الإداري تجاه المرؤوسين.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساقاً داخلياً بين الفقرات. والجدولان التاليان يبينان ذلك:

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لمصفوفة ارتباط فقرات استبانة واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.489**	0.000	18	0.665**	0.000	35	0.669**	0.000
2	0.582**	0.000	19	0.533**	0.000	36	0.605**	0.000
3	0.592**	0.000	20	0.548**	0.000	37	0.598**	0.000
4	0.554**	0.000	21	0.623**	0.000	38	0.605**	0.000
5	0.583**	0.000	22	0.586**	0.000	39	0.678**	0.000
6	0.705**	0.000	23	0.706**	0.000	40	0.746**	0.000
7	0.606**	0.000	24	0.673**	0.000	41	0.717**	0.000
8	0.613**	0.000	25	0.665**	0.000	42	0.670**	0.000
9	0.629**	0.000	26	0.665**	0.000	43	0.578**	0.000
10	0.678**	0.000	27	0.661**	0.000	44	0.586**	0.000
11	0.675**	0.000	28	0.643**	0.000	45	0.599**	0.000
12	0.593**	0.000	29	0.649**	0.000	46	0.516**	0.000
13	0.656**	0.000	30	0.612**	0.000	47	0.632**	0.000
14	0.535**	0.000	31	0.666**	0.000	48	0.600**	0.000
15	0.588**	0.000	32	0.600**	0.000	49	0.653**	0.000
16	0.632**	0.000	33	0.627**	0.000			
17	0.659**	0.000	34	0.631**	0.000			

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لمصفوفة ارتباط فقرات استبانة واقع الإلتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس في محافظة بيت لحم

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
50	0.596**	0.000	56	0.636**	0.000	62	0.781**	0.000
51	0.625**	0.000	57	0.732**	0.000	63	0.766**	0.000
52	0.664**	0.000	58	0.754**	0.000	64	0.618**	0.000
53	0.604**	0.000	59	0.673**	0.000	65	0.586**	0.000
54	0.658**	0.000	60	0.643**	0.000			
55	0.696**	0.000	61	0.604**	0.000			

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

6.3 ثبات الأداة:

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، حسب معادلة الثبات كرونباخ الفاء، وكانت الدرجة الكلية لمدى ممارسة مديري المدارس لأخلاقيات العمل الإداري (0.967). و(0.912) للدرجة الكلية للإنتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس في محافظة بيت لحم، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات لمحاور أخلاقيات العمل الإداري.

جدول (5.3): نتائج معامل الثبات للدرجة الكلية ومجالات ممارسة مديري المدارس لأخلاقيات

العمل الإداري

الرقم	المحور	معامل الثبات
1	أخلاقيات العمل الإداري تجاه المعلمين	0.919
2	أخلاقيات العمل الإداري تجاه الطلبة	0.902
3	أخلاقيات العمل الإداري تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي	0.912
4	أخلاقيات العمل الإداري تجاه القوانين والأنظمة المدرسية	0.918
5	أخلاقيات العمل الإداري تجاه الرؤساء والقادة التربويين	0.892
	الدرجة الكلية	0.967

7.3 إجراءات الدراسة:

قامت الباحثة بإجراء الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

بعد الحصول على موافقة من عمادة الدراسات العليا، وبرنامج الإدارة التربوية لإجراء الدراسة، تم الإطلاع على الدراسات السابقة وتبني الأداة. حصرت الباحثة مجتمع الدراسة واختارت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية. كما قامت الباحثة بإجراءات فنية ورسمية تتيح لها تطبيق أداة الدراسة من خلال كتاب تسهيل مهمة من جامعة القدس. وبعد أخذ موافقة مديرية التربية

والتعليم، قامت الباحثة بتوزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة والبالغ عددهم (280) فرداً، وقد بلغ عدد الإستبانات المستردة (266) استبانة.

8.3 متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة:

1. جنس المعلم وله مستويان (ذكر، وأنثى).
2. المؤهل العلمي للمعلم وله ثلاثة مستويات (أدنى من بكالوريوس، وبكالوريوس، وأعلى من بكالوريوس).
3. الجهة المشرفة على المدرسة وله ثلاثة مستويات (حكومية، وخاصة، ووكالة الغوث).
4. عدد سنوات الخبرة وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، و5-10 سنوات، وأكثر من عشرة سنوات).
5. عدد سنوات العمل في المدرسة وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، و5-10 سنوات، وأكثر من عشرة سنوات).

المتغيرات التابعة:

1. تقديرات المعلمين والمعلمات لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري.
2. درجة الإلتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات.

9.3 المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

:Statistical Package for Social Science (SPSS)

1. تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة، من خلال

استجاباتهم على فقرات أداة الدراسة ومجالاتها والدرجة الكلية.

2. تم فحص فرضيات الدراسة الأولى والسادسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) عن طريق

اختبارات (T-test) لمتغير جنس المعلم.

3. تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) Analysis of Variance

لفحص الفرضيات (2،3،4،5،7،8،9،10) والمتعلقة بكل من متغير الجهة المشرفة

(حكومية، وخاصة، ووكالة الغوث) ومتغير المؤهل العلمي للمعلم (أدنى من بكالوريوس،

وبكالوريوس، و أعلى من بكالوريوس)، وعدد سنوات الخبرة في التعليم (أقل من 5 سنوات

، ومن 5-10 سنوات، و أكثر من عشرة سنوات)، وعدد سنوات العمل في المدرسة (أقل

من 5 سنوات، ومن 5-10 سنوات، وأكثر من عشرة سنوات).

4. تم فحص الفرضية الحادية عشر عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون.

5. تم حساب معامل كرونباخ ألفا لقياس صدق الأداة وثباتها.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو "ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بإنتمائهم التنظيمي"، وبيان الاختلاف في تقديرات المعلمين لممارسة المديرين أخلاقيات العمل الإداري من جهة، وبيان الاختلاف في إنتماء المعلمين التنظيمي من جهة أخرى بحسب متغيرات الدراسة المستقلة، من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، تم اعتماد المفتاح الآتي:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
عالية	3.68 فأعلى

4. 1 نتائج أسئلة الدراسة:

4.1.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر معلمهم ؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري، وكذلك حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات على مجالات الأداة والأداة بشكل عام. ويبين جدول (1.4) تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين لأخلاقيات العمل الإداري بشكل عام وبحسب المجالات، مرتبة تنازلياً.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	الرقم
عالية	0.665	4.15	أخلاقيات العمل الإداري تجاه القوانين والأنظمة المدرسية	4
عالية	0.590	3.93	أخلاقيات العمل الإداري تجاه الطلبة	2
عالية	0.702	3.91	أخلاقيات العمل الإداري تجاه الرؤساء والقادة التربويين	5
عالية	0.638	3.90	أخلاقيات العمل الإداري تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي	3
عالية	0.623	3.81	أخلاقيات العمل الإداري تجاه المعلمين	1
عالية	0.534	3.92	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم

لأخلاقيات العمل الإداري أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.92) وانحراف معياري (0.534) وهذا يدل على أن ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة "عالية". ولقد حصل مجال أخلاقيات العمل الإداري تجاه القوانين والأنظمة المدرسية على أعلى متوسط حسابي (4.15)، يليه مجال أخلاقيات العمل الإداري تجاه الطلبة، ثم مجال أخلاقيات العمل الإداري تجاه الرؤساء والقادة التربويين، ومن ثم مجال أخلاقيات العمل الإداري تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وأخيراً مجال أخلاقيات العمل الإداري تجاه المعلمين، وتشير جميع المتوسطات الحسابية أن درجة الممارسة كانت عالية ولجميع المجالات.

ويبين جدول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على فقرات الاستبانة التي تعبر عن ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري وذلك للمجال الأول، وهو أخلاقيات العمل الإداري تجاه المعلمين.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تجاه المعلمين، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	يشجع العمل التعاوني بين العاملين في المدرسة	4.13	0.738	عالية
2	يتصف بالنزاهة في تعامله اليومي مع المعلمين	3.98	0.801	عالية
4	يشجع المعلمين على تنمية أنفسهم مهنيًا	3.97	0.798	عالية
8	يلتزم الصدق في جميع أموره	3.90	0.811	عالية
10	يفي بالوعود التي يقطعها للمعلمين	3.82	0.826	عالية
9	يتحلى بالصبر في إنجاز المهمات	3.80	0.938	عالية
11	يحرص على توجيه المعلمين توجيهًا هادياً	3.79	0.953	عالية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
12	يتابع مشكلات المعلمين	3.79	0.852	عالية
13	يعزز الجوانب الإيجابية لدى المعلمين وينمّيها	3.79	0.865	عالية
5	يثق بالعاملين معه	3.78	0.890	عالية
6	يلتزم بتطبيق العدالة في تعامله مع المعلمين كافة	3.76	0.911	عالية
1	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم	3.71	0.938	عالية
3	يتقبل النقد برحابة صدر	3.60	0.911	متوسطة
14	يُطلع المعلمين على ما كتبه عنهم من تقارير	3.59	1.166	متوسطة
				الدرجة الكلية
		3.81	0.623	عالية

يلاحظ من جدول (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تجاه المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.81) وانحراف معياري (0.623) وهذا يدل على أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تجاه المعلمين من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة "عالية". كما تشير نتائج جدول (2.4) أن (12) فقرة جاءت بدرجة "عالية"، وفترتين جاءتا بدرجة "متوسطة". وحصلت الفقرة "يشجع العمل التعاوني بين العاملين في المدرسة" على أعلى متوسط حسابي (4.13)، يليها فقرة "ينتصف بالنزاهة في تعامله اليومي مع المعلمين" بمتوسط حسابي (3.98). وحصلت الفقرة "يُطلع المعلمين على ما كتبه عنهم من تقارير" على أقل متوسط حسابي (3.59)، يليها الفقرة "يتقبل النقد برحابة صدر" بمتوسط حسابي (3.60).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على فقرات الاستبانة التي تعبر عن ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تجاه الطلبة، كما يظهر في جدول (3.4).

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة

مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تجاه الطلبة، مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
11	يعمل على غرس المبادئ والقيم الأخلاقية والدينية والاجتماعية لدى الطلبة	4.13	0.763	عالية
3	يحافظ على سرية المعلومات المتعلقة بالطلبة	4.07	0.840	عالية
5	يقدم حوافز تشجيعية للطلبة المتفوقين	4.06	0.825	عالية
1	يحترم مشاعر الطلبة	4.02	0.846	عالية
4	يراعي العدالة في التعامل مع الطلبة	4.02	0.769	عالية
2	يختار أساليب تربوية مناسبة لحل مشكلات الطلبة	3.94	0.782	عالية
10	يفي بالمواعيد والالتزامات التي يعد الطلاب بها	3.91	0.794	عالية
8	يدرس حالات الطلبة الخارجين على النظام	3.83	0.793	عالية
9	يرفع من معنويات الطلبة الذين يعانون من أزمات نفسية	3.82	0.862	عالية
7	يتيح الفرصة للطلبة للتعبير عن آرائهم من خلال المجالس المدرسية	3.70	0.906	عالية
6	يقدم برامج علاجية خاصة لذوي صعوبات التعلم	3.69	0.945	عالية
				الدرجة الكلية
		3.93	0.590	عالية

يلاحظ من جدول (3.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تجاه

الطلبة، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.93) وانحراف معياري (0.590) وهذا يدل على

أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تجاه الطلبة

من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة "عالية". كما تشير نتائج جدول (3.4) أن جميع الفقرات

جاءت بدرجة "عالية". وحصلت الفقرة "يعمل على غرس المبادئ والقيم الأخلاقية والدينية

والاجتماعية لدى الطلبة" على أعلى متوسط حسابي (4.13)، يليها فقرة "يحافظ على سرية

المعلومات المتعلقة بالطلبة" بمتوسط حسابي (4.07). وحصلت الفقرة "يقدم برامج علاجية

خاصة لذوي صعوبات التعلم" على أقل متوسط حسابي (3.69)، يليها الفقرة "يتيح الفرصة للطلبة للتعبير عن آرائهم من خلال المجالس المدرسية" بمتوسط حسابي (3.70).

ويبين جدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على فقرات الاستبانة التي تعبر عن ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي:

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	يحترم أولياء الأمور بغض النظر عن مستوياتهم ومراكزهم ونفوذهم الاجتماعي	4.00	0.882	عالية
11	يعمل على توعية أذهان أولياء الأمور للمشاركة الفاعلة لإتخاذ القرارات التي تخص أبناءهم	4.00	0.824	عالية
1	يفي بالالتزامات التي يتعهد بها أمام أولياء الأمور	3.98	0.803	عالية
10	يحرص على إقامة علاقات ودية مع جميع عناصر المجتمع المحلي	3.96	0.910	عالية
3	يعمل على تعميق الإحساس بقيمة الملكية العامة لدى أفراد المجتمع المحلي	3.92	0.813	عالية
6	يدعو أولياء الأمور لحضور أنشطة المدرسة	3.92	0.893	عالية
2	يتقبل آراء أولياء الأمور	3.89	0.840	عالية
9	يهتم بتفعيل دور المجتمع لخدمة المدرسة	3.88	0.895	عالية
7	يعقد لقاءات منتظمة بين المدرسة والمجتمع المحلي	3.84	0.975	عالية
8	يحرص على تقديم خدمات المجتمع المحلي من خلال المدرسة	3.77	0.889	عالية
5	يزود أولياء الأمور بتقارير دورية عن تقدم أبنائهم العلمي والأخلاقي	3.76	0.886	عالية
	الدرجة الكلية	3.90	0.638	عالية

يلاحظ من جدول (4.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تجاه

أولياء الأمور والمجتمع المحلي، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.90) وانحراف معياري (0.638) ويدل هذا على أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة "عالية". كما تشير نتائج جدول (4.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة "عالية". وحصلت الفقرة "يحترم أولياء الأمور بغض النظر عن مستوياتهم ومراكزهم ونفوذهم الاجتماعي" والفقرة "يعمل على توعية أذهان أولياء الأمور للمشاركة الفاعلة لإتخاذ القرارات التي تخص أبناءهم" على أعلى متوسط حسابي (4.00)، يليها فقرة "يفي بالالتزامات التي يتعهد بها أمام أولياء الأمور" بمتوسط حسابي (3.98). وحصلت الفقرة "يزود أولياء الأمور بتقارير دورية عن تقدم أبنائهم العلمي والأخلاقي" على أقل متوسط حسابي (3.76)، يليها الفقرة "يحرص على تقديم خدمات المجتمع المحلي من خلال المدرسة" بمتوسط حسابي (3.77).

ويبين جدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على فقرات الاستبانة التي تعبر عن ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تجاه القوانين والأنظمة المدرسية، وهي كما يلي:

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تجاه القوانين والأنظمة المدرسية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يحترم القوانين والأنظمة	4.33	0.707	عالية
7	يحافظ على أسرار العمل الإداري	4.18	0.869	عالية
2	يطبق القوانين والأنظمة المدرسية على أكمل وجه	4.17	0.798	عالية
3	يتحمل المسؤوليات المترتبة عليه تجاه إلتزامه بالقوانين والأنظمة	4.17	0.785	عالية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	يتصف الأمانة في تطبيق القوانين والأنظمة	4.10	0.820	عالية
6	يحرص على أن يكون قدوة حسنة في الالتزام بالقانون والنظام	4.08	0.906	عالية
4	يتصف بالموضوعية في تشكيل القوانين والأنظمة المدرسية	3.99	0.796	عالية
الدرجة الكلية				
		4.15	0.665	عالية

يلاحظ من جدول (5.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تجاه القوانين والأنظمة المدرسية، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.15) وانحراف معياري (0.665)، ويدل هذا على أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تجاه القوانين والأنظمة المدرسية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة "عالية". كما تشير نتائج جدول (5.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة "عالية". وحصلت الفقرة "يحترم القوانين والأنظمة" على أعلى متوسط حسابي (4.33)، يليها فقرة "يحافظ على أسرار العمل الإداري" بمتوسط حسابي (4.18). وحصلت الفقرة "يتصف بالموضوعية في تشكيل القوانين والأنظمة المدرسية" على أقل متوسط حسابي (3.99)، يليها الفقرة "يحرص على أن يكون قدوة حسنة في الالتزام بالقانون والنظام" بمتوسط حسابي (4.08). كما قامت الباحثة أيضاً بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول فقرات الاستبانة التي تعبر عن ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تجاه الرؤساء والقادة التربويين، وهي كما يلي:

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تجاه الرؤساء والقادة التربويين، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	0.824	4.03	غير متعصب في تعامله مع الرؤساء والقادة التربويين لفئة أو طائفة معينة	1
عالية	0.810	4.02	يقيم علاقات ودية مع مديري ورؤساء المؤسسات الأخرى لصالح المدرسة	3
عالية	0.877	3.97	لا يستغل مكانته لدى القادة التربويين والرؤساء لتحقيق مصالح شخصية	2
عالية	0.840	3.88	يعطي انطباعاً إيجابياً للمسؤولين عن العاملين معه	6
عالية	0.945	3.86	لا يجامل الرؤساء والقادة التربويين على حساب مصلحة المدرسة	4
عالية	0.923	3.70	إذا ارتكب خطأ اعترف بذلك أمام الرؤساء	5
عالية	0.702	3.92		الدرجة الكلية

يلاحظ من جدول (6.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تجاه الرؤساء والقادة التربويين، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.92) وانحراف معياري (0.702)، ويدل هذا على أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تجاه الرؤساء والقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة "عالية". كما تشير نتائج جدول (6.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة "عالية". وحصلت الفقرة "غير متعصب في تعامله مع الرؤساء والقادة التربويين لفئة أو طائفة معينة" على أعلى متوسط حسابي (4.03)، يليها فقرة "يقيم علاقات ودية مع مديري ورؤساء المؤسسات الأخرى لصالح المدرسة" بمتوسط حسابي (4.02). وحصلت الفقرة "إذا ارتكب خطأ اعترف بذلك أمام الرؤساء" على أقل متوسط حسابي (3.70)، يليها الفقرة "لا يجامل الرؤساء والقادة التربويين على حساب مصلحة المدرسة" بمتوسط حسابي (3.86).

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف وجهات نظر المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري باختلاف جنس المعلم، والمؤهل العلمي، والجهة المشرفة على المدرسة، وعدد سنوات الخبرة في التعليم، وعدد سنوات العمل في المدرسة الحالية ؟
وتمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال فحص الفرضيات المنبثقة عنه، على النحو الآتي:

نتائج فحص الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير جنس المعلم.

تم فحص الفرضية الصفرية الأولى باستخدام اختبار "ت" للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما يبينه جدول (7.4).

جدول (7.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير جنس المعلم

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
أخلاقيات العمل الإداري تجاه المعلمين	ذكر	102	3.86	0.655	0.977	0.329
	أنثى	164	3.79	0.602		
أخلاقيات العمل الإداري تجاه الطلبة	ذكر	102	3.92	0.642	0.196	0.845
	أنثى	164	3.93	0.558		
أخلاقيات العمل الإداري تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي	ذكر	102	3.90	0.711	0.031	0.975
	أنثى	164	3.90	0.590		

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
أخلاقيات العمل الإداري تجاه القوانين والأنظمة المدرسية	ذكر	102	4.12	0.740	0.565	0.572
	أنثى	164	4.16	0.616		
أخلاقيات العمل الإداري تجاه الرؤساء والقادة التربويين	ذكر	102	3.88	0.783	0.610	0.542
	أنثى	164	3.93	0.647		
الدرجة الكلية	ذكر	102	3.92	0.585	0.070	0.945
	أنثى	164	3.92	0.502		

يتبين من خلال جدول (7.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.070)، ومستوى الدلالة (0.945)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير جنس المعلم للدرجة الكلية وجميع المجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتيجة فحص الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية الصفرية الثانية تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير المؤهل العلمي، للتعرف على الفروق بينها، كما يبين جدول (8.4).

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير

المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.498	4.09	26	أدنى من بكالوريوس	أخلاقيات العمل الإداري تجاه المعلمين
0.624	3.80	202	بكالوريوس	
0.658	3.71	38	أعلى من بكالوريوس	
0.436	4.22	26	أدنى من بكالوريوس	أخلاقيات العمل الإداري تجاه الطلبة
0.566	3.93	202	بكالوريوس	
0.721	3.72	38	أعلى من بكالوريوس	
0.550	4.09	26	أدنى من بكالوريوس	أخلاقيات العمل الإداري تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي
0.628	3.91	202	بكالوريوس	
0.714	3.72	38	أعلى من بكالوريوس	
0.677	4.29	26	أدنى من بكالوريوس	أخلاقيات العمل الإداري تجاه القوانين والأنظمة المدرسية
0.657	4.14	202	بكالوريوس	
0.703	4.07	38	أعلى من بكالوريوس	
0.658	4.22	26	أدنى من بكالوريوس	أخلاقيات العمل الإداري تجاه الرؤساء والقادة التربويين
0.659	3.91	202	بكالوريوس	
0.877	3.71	38	أعلى من بكالوريوس	
0.475	4.16	26	أدنى من بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.517	3.92	202	بكالوريوس	
0.613	3.77	38	أعلى من بكالوريوس	

يلاحظ من جدول (8.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة

مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي One Analysis of Variance

(Way) ANOVA كما يظهر في جدول (9.4) :

جدول (9.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة حول ممارسة مديري

المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
أخلاقيات العمل الإداري تجاه المعلمين	بين المجموعات	2.361	2	1.180	3.092	0.047
	داخل المجموعات	100.415	263	0.382		
	المجموع	102.776	265			
أخلاقيات العمل الإداري تجاه الطلبة	بين المجموعات	3.941	2	1.971	5.865	0.003
	داخل المجموعات	88.370	263	0.336		
	المجموع	92.311	265			
أخلاقيات العمل الإداري تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي	بين المجموعات	2.139	2	1.070	2.663	0.072
	داخل المجموعات	105.643	263	0.402		
	المجموع	107.782	265			
أخلاقيات العمل الإداري تجاه القوانين والأنظمة المدرسية	بين المجموعات	0.786	2	0.393	0.886	0.414
	داخل المجموعات	116.580	263	0.443		
	المجموع	117.365	265			
أخلاقيات العمل الإداري تجاه الرؤساء والقادة التربويين	بين المجموعات	3.915	2	1.958	4.067	0.018
	داخل المجموعات	126.584	263	0.481		
	المجموع	130.499	265			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.428	2	1.214	4.358	0.014
	داخل المجموعات	73.271	263	0.279		
	المجموع	75.699	265			

يلاحظ من جدول (9.4) أن قيمة "ف" المحسوبة للدرجة الكلية بلغت (4.358) ومستوى الدلالة

(0.014)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في

ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر

المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية، وكذلك للمجالات (أخلاقيات العمل

الإداري تجاه المعلمين) و(أخلاقيات العمل الإداري تجاه الطلبة) و(أخلاقيات العمل الإداري تجاه

الرؤساء والقادة التربويين). وعليه تم رفض الفرضية الصفرية الثانية. ولمعرفة دلالة الفروق،

تم استخدام اختبار LSD للفروق البعدية، كما يوضح جدول (10.4).

الجدول (10.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين المتوسطات الحسابية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي للدرجة الكلية والمجالات

مستوى الدلالة	الفروق في المتوسطات	المتغيرات		المجال
0.027	0.28566*	بكالوريوس	أدني من بكالوريوس	أخلاقيات العمل الإداري تجاه المعلمين
0.018	0.37464*	أعلى من بكالوريوس		
0.027	-0.28566*	أدني من بكالوريوس	بكالوريوس	
0.416	0.08898	أعلى من بكالوريوس		
0.018	-0.37464*	أدني من بكالوريوس	أعلى من	
0.416	-0.08898-	بكالوريوس	بكالوريوس	
0.017	0.29004*	بكالوريوس	أدني من بكالوريوس	أخلاقيات العمل الإداري تجاه الطلبة
0.001	0.50497*	أعلى من بكالوريوس		
0.017	-0.29004*	أدني من بكالوريوس	بكالوريوس	
0.037	0.21493*	أعلى من بكالوريوس		
0.001	-0.50497*	أدني من بكالوريوس	أعلى من	
0.037	-0.21493*	بكالوريوس	بكالوريوس	
0.032	0.31201*	بكالوريوس	أدني من بكالوريوس	أخلاقيات العمل الإداري تجاه الرؤساء والقادة التربويين
0.005	0.50304*	أعلى من بكالوريوس		
0.032	-0.31201*	أدني من بكالوريوس	بكالوريوس	
0.121	0.19103	أعلى من بكالوريوس		
0.005	-0.50304*	أدني من بكالوريوس	أعلى من	
0.121	-0.19103-	بكالوريوس	بكالوريوس	
0.026	0.24654*	بكالوريوس	أدني من بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.003	0.39610*	أعلى من بكالوريوس		
0.026	-0.24654*	أدني من بكالوريوس	بكالوريوس	
0.110	0.14956	أعلى من بكالوريوس		
0.003	-0.39610*	أدني من بكالوريوس	أعلى من	
0.110	-0.14956-	بكالوريوس	بكالوريوس	

يلاحظ من جدول (10.4) أن الفروق كانت بين أعلى من بكالوريوس وأدنى من بكالوريوس لصالح أدنى من بكالوريوس، وبين البكالوريوس وأدنى من بكالوريوس لصالح أدنى بكالوريوس. وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية.

نتيجة فحص الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة.

ولفحص الفرضية الصفرية الثالثة تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير الجهة المشرفة على المدرسة، للتعرف على الفروق بينها، كما يبينه جدول (11.4).

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير

الجهة المشرفة على المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجهة المشرفة على المدرسة	المجال
0.601	3.87	163	حكومة	أخلاقيات العمل الإداري تجاه المعلمين
0.673	3.75	83	خاصة	
0.516	3.58	20	وكالة الغوث	
0.568	3.94	163	حكومة	أخلاقيات العمل الإداري تجاه الطلبة
0.662	3.92	83	خاصة	
0.465	3.90	20	وكالة الغوث	
0.634	3.95	163	حكومة	أخلاقيات العمل الإداري تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي
0.689	3.84	83	خاصة	
0.361	3.75	20	وكالة الغوث	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجهة المشرفة على المدرسة	المجال
0.678	4.14	163	حكومة	أخلاقيات العمل الإداري تجاه القوانين والأنظمة المدرسية
0.670	4.18	83	خاصة	
0.538	4.01	20	وكالة الغوث	
0.685	3.90	163	حكومة	أخلاقيات العمل الإداري تجاه الرؤساء والقادة التربويين
0.757	3.95	83	خاصة	
0.615	3.81	20	وكالة الغوث	
0.524	3.95	163	حكومة	الدرجة الكلية
0.588	3.89	83	خاصة	
0.338	3.78	20	وكالة الغوث	

يلاحظ من جدول (11.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة

حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير

الجهة المشرفة على المدرسة. ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي

(One- Way ANOVA) Analysis of Variance كما يظهر في جدول (12.4):

جدول (12.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة حول ممارسة مديري

المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير الجهة المشرفة على

المدرسة

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.072	2.655	1.017	2	2.034	بين المجموعات	أخلاقيات العمل الإداري تجاه المعلمين
		0.383	263	100.742	داخل المجموعات	
			265	102.776	المجموع	
0.931	0.072	0.025	2	0.050	بين المجموعات	أخلاقيات العمل الإداري تجاه الطلبة
		0.351	263	92.261	داخل المجموعات	
			265	92.311	المجموع	
0.226	1.495	0.606	2	1.212	بين المجموعات	أخلاقيات العمل الإداري تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي
		0.405	263	106.571	داخل المجموعات	
			265	107.782	المجموع	

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
أخلاقيات العمل الإداري تجاه القوانين والأنظمة المدرسية	بين المجموعات	0.470	2	0.235	0.529	0.590
	داخل المجموعات	116.895	263	0.444		
	المجموع	117.365	265			
أخلاقيات العمل الإداري تجاه الرؤساء والقادة التربويين	بين المجموعات	0.321	2	0.161	0.324	0.723
	داخل المجموعات	130.178	263	0.495		
	المجموع	130.499	265			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.585	2	0.292	1.024	0.361
	داخل المجموعات	75.114	263	0.286		
	المجموع	75.699	265			

يلاحظ أن قيمة "ف" المحسوبة للدرجة الكلية بلغت (1.024) ومستوى الدلالة (0.361)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير الجهة المشرفة على المدرسة، وكذلك لجميع المجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتيجة فحص الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير عدد سنوات الخبرة في التعليم.

ولفحص الفرضية الصفرية الرابعة تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير عدد سنوات الخبرة في التعليم، للتعرف على الفروق بينها، وجدول (13.4) يبين ذلك.

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير عدد

سنوات الخبرة في التعليم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة في التعليم	المجال
0.598	3.95	50	أقل من 5 سنوات	أخلاقيات العمل الإداري تجاه المعلمين
0.579	3.81	76	من 5-10 سنوات	
0.651	3.77	140	أكثر من 10 سنوات	
0.613	3.94	50	أقل من 5 سنوات	أخلاقيات العمل الإداري تجاه الطلبة
0.514	4.03	76	من 5-10 سنوات	
0.617	3.87	140	أكثر من 10 سنوات	
0.635	3.88	50	أقل من 5 سنوات	أخلاقيات العمل الإداري تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي
0.587	4.01	76	من 5-10 سنوات	
0.663	3.85	140	أكثر من 10 سنوات	
0.752	4.10	50	أقل من 5 سنوات	أخلاقيات العمل الإداري تجاه القوانين والأنظمة المدرسية
0.659	4.18	76	من 5-10 سنوات	
0.640	4.14	140	أكثر من 10 سنوات	
0.757	3.89	50	أقل من 5 سنوات	أخلاقيات العمل الإداري تجاه الرؤساء والقادة التربويين
0.680	3.94	76	من 5-10 سنوات	
0.698	3.90	140	أكثر من 10 سنوات	
0.531	3.95	50	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.469	3.97	76	من 5-10 سنوات	
0.568	3.88	140	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من جدول (13.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة

حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير عدد

سنوات الخبرة في التعليم، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي Analysis

(One- Way ANOVA) of Variance كما يظهر في جدول (14.4):

جدول(14.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة حول ممارسة

مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير عدد سنوات

الخبرة في التعليم

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
أخلاقيات العمل الإداري تجاه المعلمين	بين المجموعات	1.197	2	0.599	1.550	0.214
	داخل المجموعات	101.579	263	0.386		
	المجموع	102.776	265			
أخلاقيات العمل الإداري تجاه الطلبة	بين المجموعات	1.182	2	0.591	1.706	0.184
	داخل المجموعات	91.129	263	0.346		
	المجموع	92.311	265			
أخلاقيات العمل الإداري تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي	بين المجموعات	1.171	2	0.586	1.445	0.238
	داخل المجموعات	106.611	263	0.405		
	المجموع	107.782	265			
أخلاقيات العمل الإداري تجاه القوانين والأنظمة المدرسية	بين المجموعات	0.200	2	0.100	0.225	0.799
	داخل المجموعات	117.165	263	0.445		
	المجموع	117.365	265			
أخلاقيات العمل الإداري تجاه الرؤساء والقادة التربويين	بين المجموعات	0.093	2	0.047	0.094	0.910
	داخل المجموعات	130.405	263	0.496		
	المجموع	130.499	265			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.457	2	0.228	0.798	0.451
	داخل المجموعات	75.243	263	0.286		
	المجموع	75.699	265			

يلاحظ من جدول (14.4) أن قيمة "ف" المحسوبة للدرجة الكلية بلغت (0.798) ومستوى الدلالة

(0.451)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين

متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم

لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير عدد سنوات الخبرة في التعليم، وكذلك لجميع المجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

نتيجة فحص الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في المدرسة.

ولفحص الفرضية الصفرية الخامسة تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير عدد سنوات العمل في المدرسة، كما يبين جدول (15.4).

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير عدد سنوات العمل في المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات العمل في المدرسة	المجال
0.566	3.91	94	أقل من 5 سنوات	أخلاقيات العمل الإداري تجاه المعلمين
0.582	3.84	95	من 5-10 سنوات	
0.712	3.67	77	أكثر من 10 سنوات	
0.591	3.97	94	أقل من 5 سنوات	أخلاقيات العمل الإداري تجاه الطلبة
0.510	4.00	95	من 5-10 سنوات	
0.662	3.79	77	أكثر من 10 سنوات	
0.615	3.94	94	أقل من 5 سنوات	أخلاقيات العمل الإداري تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي
0.598	3.95	95	من 5-10 سنوات	
0.705	3.80	77	أكثر من 10 سنوات	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات العمل في المدرسة	المجال
0.693	4.17	94	أقل من 5 سنوات	أخلاقيات العمل الإداري تجاه القوانين والأنظمة المدرسية
0.649	4.17	95	من 5-10 سنوات	
0.656	4.08	77	أكثر من 10 سنوات	
0.734	3.92	94	أقل من 5 سنوات	أخلاقيات العمل الإداري تجاه الرؤساء والقادة التربويين
0.707	3.95	95	من 5-10 سنوات	
0.658	3.85	77	أكثر من 10 سنوات	
0.497	3.97	94	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.494	3.96	95	من 5-10 سنوات	
0.611	3.81	77	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من جدول (15.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة

حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير عدد

سنوات العمل في المدرسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي Analysis

(One-Way ANOVA) of Variance كما يظهر في جدول (16.4):

جدول (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة حول ممارسة

مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير عدد سنوات العمل

في المدرسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
أخلاقيات العمل الإداري تجاه المعلمين	بين المجموعات	2.635	2	1.318	3.460	0.033
	داخل المجموعات	100.141	263	0.381		
	المجموع	102.776	265			
أخلاقيات العمل الإداري تجاه الطلبة	بين المجموعات	2.027	2	1.014	2.953	0.054
	داخل المجموعات	90.284	263	0.343		
	المجموع	92.311	265			
أخلاقيات العمل الإداري تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي	بين المجموعات	1.218	2	0.609	1.503	0.224
	داخل المجموعات	106.564	263	0.405		
	المجموع	107.782	265			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
أخلاقيات العمل الإداري تجاه القوانين والأنظمة المدرسية	بين المجموعات	0.420	2	0.210	0.472	0.624
	داخل المجموعات	116.946	263	0.445		
	المجموع	117.365	265			
أخلاقيات العمل الإداري تجاه الرؤساء والقادة التربويين	بين المجموعات	0.477	2	0.239	0.483	0.618
	داخل المجموعات	130.021	263	0.494		
	المجموع	130.499	265			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.391	2	0.696	2.462	0.087
	داخل المجموعات	74.308	263	0.283		
	المجموع	75.699	265			

يلاحظ أن قيمة "ف" المحسوبة للدرجة الكلية بلغت (2.462) ومستوى الدلالة (0.087)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير عدد سنوات العمل في المدرسة. وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما درجة الإلتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس في محافظة بيت لحم؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إنتمائهم التنظيمي، وجدول (17.4) يبين ذلك.

جدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

حول واقع إنتمائهم التنظيمي ودرجة الإلتزام، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	أسعى لرفع سمعة المدرسة	4.34	0.705	عالية
2	أحافظ على ممتلكات المدرسة كمحافظتي على ممتلكاتي الخاصة	4.32	0.690	عالية
16	أحرص على تطوير ذاتي مهنياً حتى أستطيع القيام بعملتي في المدرسة على أكمل وجه	4.26	0.682	عالية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	0.780	4.19	تمثل المدرسة جزءاً من حياتي	1
عالية	0.766	4.18	لدي الإستعداد لبذل مزيد من الجهود لتحقيق أهداف المدرسة وتحسين أداء العمل فيها	8
عالية	0.746	4.17	أشعر بالإحترام والتقدير كوني أحد أفراد الهيئة العاملة في المدرسة	9
عالية	0.725	4.15	أشيد بكفاءة زملائي وممارساتهم التربوية الجيدة في المدرسة	12
عالية	0.774	4.07	تتطابق قيمي وقيم المدرسة حيث أعمل	10
عالية	0.828	4.07	أقبل برحابة صدر أي واجب يلقي على عاتقي في هذه المدرسة	13
عالية	0.826	4.01	التعامل داخل المدرسة حيث أعمل يتسم بالموضوعية	7
عالية	0.791	4.00	أبادر في المشاركة في حل المشكلات التي تحدث بين زملائي	11
عالية	0.919	3.79	أشعر أن مشاكل المدرسة هي مشاكلنا الخاصة	14
عالية	0.910	3.77	تحرص المدرسة حيث أعمل على تحقيق الإستقرار الوظيفي لمنسوبيها	15
عالية	0.954	3.69	أفضل مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية	6
متوسطة	1.080	3.64	إنني راضٍ بما يحققه عملي لي من مكاسب	4
متوسطة	1.143	3.55	لن أترك العمل في المدرسة حتى لو حصلت على فرص عمل أفضل في مدارس أخرى	5
عالية	0.554	4.01	الدرجة الكلية	

يلاحظ من جدول (17.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إنتمائهم التنظيمي، أن المتوسط الحسابي للإنتماء التنظيمي بشكل عام بلغ (4.01) والانحراف المعياري (0.554)، ويدل هذا على أن درجة الإنتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس في محافظة بيت لحم جاءت "عالية".

إن أبرز مؤشرات الإنتماء التنظيمي التي حصلت على متوسطات عالية هي سعي المعلمين لرفع سمعة مدارسهم، ومحافظةهم على ممتلكات مدارسهم كمحافظتهم على ممتلكاتهم الخاصة، وحرصهم على تنمية أنفسهم مهنيًا لكي يستطيعوا القيام بعملهم على أكمل وجه. بينما كانت أدنى المؤشرات هي عدم تركهم لمدارسهم حتى لو حصلوا على فرص عمل أفضل في مدارس أخرى، ورضاهم بما يحققه عملهم لهم من مكاسب. وحصل هذان المؤشران على أدنى متوسطات حسابية تدل على درجة إنتماء متوسطة.

4.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل تختلف درجة الإلتواء التنظيمي للمعلمين في المدارس في محافظة بيت لحم باختلاف جنس المعلم، والمؤهل العلمي، والجهة المشرفة على المدرسة، وعدد سنوات الخبرة في التعليم، وعدد سنوات العمل في المدرسة ؟

وتمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال فحص الفرضيات المنبثقة عنه، وهي الفرضيات السادسة، والسابعة، والثامنة، والتاسعة، والعاشر.

نتيجة فحص الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس في محافظة بيت لحم حول درجة إلتوائهم التنظيمي تعزى لمتغير جنس المعلم.

تم فحص الفرضية الصفرية السادسة من خلال استخدام اختبار "ت" للفروق بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة حول إلتوائهم التنظيمي حسب متغير جنس المعلم، كما يبين جدول (18.4).

جدول (18.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق بين إستجابات أفراد العينة حول

إلتوائهم التنظيمي حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"قيمة"	مستوى الدلالة
ذكر	102	4.00	0.684	0.255	0.799
أنثى	164	4.02	0.457		

يتبين من خلال جدول (18.4) أن قيمة "ت" المحسوبة بلغت (0.255)، ومستوى الدلالة (0.799)، ويدل هذا على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول إنتمائهم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس. وبذلك تم قبول الفرضية السادسة.

نتيجة فحص الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس في محافظة بيت لحم حول درجة إنتمائهم التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية الصفرية السابعة تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول إنتمائهم التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي، كما يبين جدول (19.4).

جدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

حول إنتمائهم التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أدني من بكالوريوس	26	4.32	0.537
بكالوريوس	202	4.00	0.520
أعلى من بكالوريوس	38	3.85	0.664

يلاحظ من جدول (19.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول إنتمائهم التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) Analysis of Variance كما يظهر في جدول (20.4):

جدول(20.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة حول إنتمائهم التنظيمي

حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.413	2	1.706	5.761	0.004*
داخل المجموعات	77.891	263	0.296		
المجموع	81.304	265			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يلاحظ من جدول (20.4) أن قيمة "ف" المحسوبة بلغت (5.761) ومستوى الدلالة (0.004)،

وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات

استجابات أفراد العينة حول إنتمائهم التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولمعرفة دلالة

الفروق البعدية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام اختبار LSD، كما يبين جدول (21.4).

الجدول (21.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	الفروق في المتوسطات	المتغيرات	
0.006	0.31421*	بكالوريوس	أدني من بكالوريوس
0.001	0.46533*	أعلى من بكالوريوس	
0.006	-0.31421*	أدني من بكالوريوس	بكالوريوس
0.118	0.15112	أعلى من بكالوريوس	
0.001	-0.46533*	أدني من بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
0.118	-0.15112-	بكالوريوس	

يتبين من جدول (21.4) أن الفروق بين أعلى من بكالوريوس وأدنى من بكالوريوس كانت

لصالح أدنى من بكالوريوس، وبين البكالوريوس وأدنى من بكالوريوس لصالح أدنى من

بكالوريوس، وبذلك تم رفض الفرضية السابعة.

نتيجة فحص الفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس في محافظة بيت لحم حول درجة إنتمائهم التنظيمي تعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة.

ولفحص الفرضية الصفرية الثامنة تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إنتمائهم التنظيمي حسب متغير الجهة المشرفة على المدرسة، كما يبين جدول (22.4).

جدول (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إنتمائهم التنظيمي حسب متغير الجهة المشرفة على المدرسة

الجهة المشرفة على المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حكومية	163	4.04	0.546
خاصة	83	4.01	0.571
وكالة الغوث	20	3.78	0.523

يلاحظ من جدول (22.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول إنتمائهم التنظيمي تعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) Analysis of Variance كما يظهر في جدول (23.4):

جدول(23.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.163	2	0.581	1.908	0.150
داخل المجموعات	80.141	263	0.305		
المجموع	81.304	265			

يلاحظ أن قيمة "ف" المحسوبة بلغت (1.908) ومستوى الدلالة (0.150)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول إنتمائهم التنظيمي تعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة، وبذلك تم قبول الفرضية الثامنة.

نتيجة فحص الفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس في محافظة بيت لحم حول درجة إنتمائهم التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم.

ولفحص الفرضية الصفرية التاسعة تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إنتمائهم التنظيمي حسب متغير عدد سنوات الخبرة في التعليم، وجدول (24.4) يبين ذلك.

جدول (24.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة

حول إنتمائهم التنظيمي حسب متغير عدد سنوات الخبرة في التعليم

عدد سنوات الخبرة في التعليم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أدنى من 5 سنوات	50	3.93	0.622
من 5-10 سنوات	76	4.03	0.521
أعلى من 10 سنوات	140	4.03	0.547

يلاحظ من جدول (24.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول

إنتمائهم التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام

تحليل التباين الأحادي Analysis of Variance (One- Way ANOVA) كما يظهر في

جدول (25.4):

جدول (25.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة حول إنتمائهم التنظيمي

حسب متغير عدد سنوات الخبرة في التعليم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.380	2	0.190	0.618	0.540
داخل المجموعات	80.924	263	0.308		
المجموع	81.304	265			

يلاحظ من جدول (25.4) أن قيمة "ف" المحسوبة بلغت (0.618) ومستوى الدلالة (0.540)،

وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات

استجابات أفراد العينة حول إنتمائهم التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم،

وبذلك تم قبول الفرضية التاسعة.

نتيجة فحص الفرضية العاشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس في محافظة بيت لحم حول درجة إنتمائهم التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في المدرسة.

ولفحص الفرضية الصفرية العاشرة تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إنتمائهم التنظيمي حسب متغير عدد سنوات العمل في المدرسة، كما يبين جدول (26.4).

جدول (26.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إنتمائهم التنظيمي حسب متغير عدد سنوات العمل في المدرسة

عدد سنوات العمل في المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أدنى من 5 سنوات	94	3.97	0.645
من 5-10 سنوات	95	4.03	0.508
أعلى من 10 سنوات	77	4.05	0.488

يلاحظ من جدول (26.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول إنتمائهم التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في المدرسة. ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) كما يظهر في جدول (27.4):

جدول (27.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة حول إنتمائهم التنظيمي

حسب متغير عدد سنوات العمل في المدرسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.273	2	0.136	0.442	0.643
داخل المجموعات	81.031	263	0.308		
المجموع	81.304	265			

يلاحظ من جدول (27.4) أن قيمة "ف" المحسوبة بلغت (0.442) ومستوى الدلالة (0.643)

وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات

استجابات أفراد العينة حول إنتمائهم التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في المدرسة،

وبذلك تم قبول الفرضية العاشرة.

5.1.4 النتيجة المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس

في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري وإنتمائهم التنظيمي؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بفحص الفرضية الحادية عشر التي انبثقت منه، وهي:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

استجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل

الإداري وإنتمائهم التنظيمي.

وتم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة

مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري ومتوسطات الإنتماء التنظيمي

لديهم، وجدول (28.4) يبين ذلك:

جدول (28.4): معامل ارتباط بيرسون بين ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر المعلمين والإنتماء التنظيمي لديهم، وكذلك الدلالة الإحصائية

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية
الإنتماء التنظيمي		
أخلاقيات العمل الإداري تجاه المعلمين	0.426	0.001*
أخلاقيات العمل الإداري تجاه الطلبة	0.534	0.001*
أخلاقيات العمل الإداري تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي	0.509	0.001*
أخلاقيات العمل الإداري تجاه القوانين والأنظمة المدرسية	0.523	0.001*
أخلاقيات العمل الإداري تجاه الرؤساء والقادة التربويين	0.531	0.001*
الدرجة الكلية	0.589	0.001*

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يلاحظ من جدول (28.4) أن معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الإنتماء التنظيمي والدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر المعلمين، بلغ (0.589)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.001) وهي قيمة دالة إحصائياً، لذا يتم رفض الفرضية القائلة بعدم وجود علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر المعلمين والإنتماء التنظيمي لديهم، حيث تبين وجود علاقة طردية بينهما، ومن خلال قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.589) تكون العلاقة موجبة ومتوسطة ودالة إحصائياً.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نتائج أسئلتها وفرضياتها، ثم عرضاً للتوصيات.

1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر معلميه؟

جاءت تقديرات معلمي المدارس في محافظة بيت لحم لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لأخلاقيات العمل الإداري على الدرجة الكلية "عالية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92) وبإنحراف معياري (0.534). ترى الباحثة أنه قد يكون السبب في ذلك اتباع المديرين لأساليب وأنماط إدارية حديثة في إدارتهم لمدارسهم والذي من شأنه مشاركة المعلمين في بعض جوانب العمل الإداري وجعلهم على صلة مباشرة بهم، مما يزيد من اطلاعهم على ممارسات مديريهم وأدواتهم، وإدراكهم لدور مديرهم في مساعدتهم وتوجيههم لإنجاح العملية التعليمية برمتها. وقد يكون السبب في ذلك أيضاً اقتناع المعلمين بأنماط وأساليب المديرين، وقد يعود ذلك

أيضاً إلى التزام المديرين الصدق والموضوعية في تعاملهم مع المعلمين مما يساعد على أن يسود الإحترام في التعامل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خميس (2013)، ودراسة اعطيوي (2012)، ودراسة بوعباس (2010)، ودراسة يحيى (2010)، والزهراني (2007)، والبشري (2006)، والمزروعي (2003)، ودراسة (Huffman and Jacobson, 2003)، ودراسة (Segars, 1997). بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Lee et al, 2000)، ودراسة (Harris, 2004). (Ballenger and Leonard, 2004).

وقد جاءت جميع مجالات أخلاقيات العمل الإداري بدرجة "عالية"، إلا أن مجال أخلاقيات العمل الإداري تجاه القوانين والأنظمة المدرسية" جاء بالمرتبة الأولى مقارنة مع المجالات الأخرى، وذلك حسب تقديرات أفراد العينة وبمتوسط حسابي (4.15) وإنحراف معياري (0.665). وترى الباحثة أنه يستدل من ذلك أن هناك متابعة وإشراف مستمر على سلوكيات المديرين من قبل وزارة التربية والتعليم، فإن المديرين يحترمون القوانين والأنظمة ويمارسون أخلاقيات العمل الإداري تجاهها حفاظاً على مناصبهم ولإدراكهم أن بهذا تتيسر الأمور ويحققون الأهداف ويكونون قدوة حسنة للعاملين معهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة اعطيوي (2012).

2.5 مناقشة نتائج فحص الفرضيات المنبثقة عن السؤال الثاني:

هل تختلف وجهات نظر المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري باختلاف جنس المعلم والمؤهل العلمي والجهة المشرفة على المدرسة وعدد سنوات الخبرة في التعليم وعدد سنوات العمل في المدرسة الحالية؟

1.2.5 مناقشة نتيجة فحص الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير جنس المعلم.

أظهرت نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تبعاً لمتغير جنس المعلم. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يتعاملون مع المعلمين (ذكوراً أو إناثاً) وفق نمطية واحدة، ودون تمييز أو تحيز لإحدى الجنسين، وبالتالي جاءت وجهات نظر المعلمين من الجنسين متطابقة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خميس (2013)، واعطيوي (2012)، والزهراني (2007)، والمزروعي (2003). بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة يحيى (2010)، ودراسة الهدبان (2009)، ودراسة أبو طيبخ (2008)، والبشري (2006)، وطرخان (2003).

2.2.5 مناقشة نتيجة فحص الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

أظهرت نتائج التباين الأحادي (One- Way ANOVA) analysis of variance وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم. وكانت

الفروق بين أعلى من بكالوريوس وأدنى من بكالوريوس لصالح أدنى من البكالوريوس، وبين بكالوريوس وأدنى من بكالوريوس لصالح أدنى بكالوريوس. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين ذوي المؤهل العلمي الأدنى من بكالوريوس ليس لديهم الإدراكات اللازمة والقدرة الكافية لتحديد درجة ممارسة مديريهم لأخلاقيات العمل الإداري، حيث أن كل ما قل المؤهل العلمي للمعلمين انخفضت درجة دقة تقديرهم لممارسة مديريهم أخلاقيات العمل الإداري. ويمكن تفسير ذلك أيضاً بأن ارتفاع الدرجة العلمية للمعلم يؤدي إلى زيادة الثقافة والوعي والمعرفة بطبيعة السلوكيات الأخلاقية للمدير. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهدبان (2009)، واختلفت مع نتيجة دراسة خميس (2013)، واعطيوي (2012)، ويحيى (2010)، والبشري (2006)، والمزروعي (2003)، وطرخان (2003)، الزهراني (2007).

3.2.5 مناقشة نتيجة فحص الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة.

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) analysis of variance عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة. وترى الباحثة أنه يمكن أن يكون السبب في ذلك هو أن المعلمين في مختلف المدارس يعيشون في بيئات ثقافية واجتماعية وسياسية متماثلة، وبالتالي فإن أحكامهم ووجهات نظرهم بشأن ممارسات مديريهم تحكمها ضوابط ومعايير مشتركة. ومن ناحية أخرى فيمكن أن يكون ذلك بسبب تشابه

الممارسات الإدارية للمديرين بفعل أنهم ينتمون لثقافة مشتركة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة اعطيوي (2010).

4.2.5 مناقشة نتيجة فحص الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم.

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) analysis of variance عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم وذلك لجميع المجالات. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري قد تكون واضحة للمعلمين ككل بغض النظر عن عدد سنوات خبرتهم في التعليم، فالمدير الملتزم بأخلاقيات عمله الإداري، يمارس هذه الأخلاقيات مع المعلمين كافة وبعدالة ودون محاباة أو تحيز نحو المعلمين ذوي الخبرة الأكثر، بل يعامل المعلمين جميعاً معاملة تربوية أخلاقية تحقق لهم الطمأنينة وتشعرهم بأهمية عملهم وتحفز نقاط القوى والإبداع لديهم. وقد يكون السبب في هذه النتيجة الدورات التدريبية للمعلمين والتي تكسبهم المفاهيم والمعطيات الإدارية الحديثة، وتمكنهم من تقييم العمل الإداري على اختلاف مدة خبرتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خميس (2013)، وأبو طبيخ (2008)، والبشري (2006)، و(Klinker, et al, 2003). بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة اعطيوي (2012)، ويحيى (2010)، والهدبان (2009)، والمزروعي (2003).

5.2.5 مناقشة نتيجة فحص الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المدرسة.

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) analysis of variance عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المدرسة، وذلك لجميع المجالات. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه يمكن الإستدلال على درجة ممارسة المديرين لأخلاقيات العمل الإداري من قبل المعلمين كافةً، سواء كانوا ذوي سنوات عديدة في المدرسة الحالية أو جدد، وذلك من السلوكيات الإدارية الصادرة عن مديرهم، لأن ممارسة المدير للأخلاقيات تظهر من خلال تعامله اليومي وقادر أي معلم على تحديدها بغض النظر عن عدد سنوات عمله في المدرسة الحالية. ونظراً لعدم تطرق الدراسات السابقة التي تطرقت إليها الباحثة لمتغير عدد سنوات العمل في المدرسة، لم تتمكن من مقارنة هذه النتيجة مع نتائج إحدى الدراسات السابقة سواء تشابه أو اختلاف.

3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما درجة الإنتماء التنظيمي للمعلمين في المدارس في محافظة بيت لحم؟

جاءت تقديرات معلمي المدارس في محافظة بيت لحم لدرجة انتمائهم التنظيمي بدرجة "عالية". وترى الباحثة أنه يستدل من ذلك أن معظم المديرين يلبون احتياجات المعلمين الوظيفية والشخصية، ويوفرون الخدمات العامة لهم في مدارسهم، وهذا من شأنه تعزيز الإنتماء التنظيمي لديهم. وقد يتبين لنا من هذه النتيجة أيضاً، أن المديرين يدركون أهمية توافر إنتماء تنظيمي

مرتفع لدى المعلمين في تحسين أدائهم وفعاليتهم التعليمية، وبالتالي مخرجات المدرسة، لذلك فهم يعملون جاهدين لتحقيق وتعزيز الإنتماء التنظيمي لمعلميهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج جميع الدراسات السابقة التي تطرقت لها الباحثة، والتي بحثت مستوى الإنتماء التنظيمي للمعلمين كدراسة أبو سمرة وسلامة (2013)، وجعارة (2010)، والصباح وعساف (2007)، ودراسة (Verona, 1996) وسلعوس (2007). وأيضاً دراسة عياد وأبو سمرة وعلاونة (2007)، والتي أظهرت إنتماءً تنظيمياً "عالياً" لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم.

4.5 مناقشة نتائج فحص الفرضيات المنبثقة عن السؤال الرابع:

هل تختلف درجة الإنتماء التنظيمي للمعلمين في المدارس في محافظة بيت لحم باختلاف جنس المعلم والمؤهل العلمي والجهة المشرفة على المدرسة وعدد سنوات الخبرة في التعليم وعدد سنوات العمل في المدرسة؟

1.4.5 مناقشة نتيجة فحص الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة إنتمائهم التنظيمي تعزى لمتغير جنس المعلم. وقد يكون هذا مؤشراً إلى وجود مناخ تنظيمي مناسب يساعد المعلمين على تحسين أدائهم وفعاليتهم التعليمية، وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم وغيرها من العوامل التي من شأنها تعزيز إنتمائهم التنظيمي وترك نفس الأثر الإيجابي فيهم على اختلاف جنسهم، ذكوراً كانوا أم إناثاً. وترى الباحثة أنه يمكن أن يكون السبب أيضاً العدالة الوظيفية التي يطبقها المديرون على المعلمين كافة دون التحيز إلى جنس المعلم، ووجود نظام تعليمي ديمقراطي يعمل في ظله المعلمون.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو سمرة وسلامة (2013)، وجعارة (2010)، والصبح وعساف (2010)، وعياد وعلاونة وأبو سمرة (2007). بينما تختلف مع نتيجة دراسة سلعوس (2007).

2.4.5 مناقشة نتيجة فحص الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة إنتمائهم التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) analysis of variance وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس في محافظة بيت لحم حول درجة إنتمائهم التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وكانت الفروق بين أعلى من بكالوريوس وأدنى من بكالوريوس لصالح أدنى من بكالوريوس. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن حملة الشهادات الأقل من بكالوريوس يتولد لديهم الشعور بالنقص مقارنة مع زملائهم ذوي المؤهلات العلمية الأعلى فيدفعهم هذا جانباً إلى جنب مع عدم شعورهم بالأمان الوظيفي بسبب درجتهم العلمية الأقل، على العمل بشكل مضاعف عن باقي زملائهم، مما يولد هذا إنتماء تنظيمي عالي نابع من رغبتهم في المحافظة على عملهم. و يمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً بأن المعلمين ذوي المؤهلات العلمية الأقل من بكالوريوس يشعرون بالإنتماء العالي نحو المدرسة التي يعملون بها لتخوفهم من عدم تقبل مدارس أخرى لهم في ظل توفر العديد من المعلمين حملة شهادات البكالوريوس وأكثر.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة سلعوس (2007). بينما اختلفت مع نتيجة دراسة أبو سمرة وسلامة (2013)، وجعارة (2010)، وعياد وأبو سمرة وعلاونة (2007)، والصبح وعساف (2007).

3.4.5 مناقشة نتيجة فحص الفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات

المعلمين حول درجة إنتمائهم التنظيمي تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) analysis of variance عدم

وجود فروق بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس في محافظة بيت لحم حول درجة

إنتمائهم التنظيمي حسب متغير الجهة المشرفة.

وترى الباحثة السبب وراء هذه النتيجة ربما يكون تمتع المعلمين بإنتماء تنظيمي ناتج عن توافر

العناصر الداعمة له من حوافز وحاجات وغيرها بغض النظر عن الجهة المشرفة على المدرسة

سواء حكومية، خاصة، أو وكالة غوث. كما أن توافق قيم وأهداف الفرد مع قيم وأهداف

المنظمة ينمي لديه الشعور بالإنتماء وبغض النظر عن الجهة المشرفة على مدرسته. وقد يعزى

ذلك أيضاً إلى حرص وزارة التربية والتعليم على خلق بيئة تنظيمية ملائمة في كافة المدارس

التابعة لها، تسمح للفرد بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات فيما يخصه، وبالتالي

تتمى لديه الشعور بالإنتماء التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شريته (2013).

4.4.5 مناقشة نتيجة فحص الفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات

المعلمين في المدارس في محافظة بيت لحم حول درجة إنتمائهم التنظيمي تعزى لمتغير عدد

سنوات الخبرة في التعليم.

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) analysis of variance عدم

وجود فروق بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس في محافظة بيت لحم حول درجة

إنتمائهم التنظيمي حسب متغير عدد سنوات الخبرة في التعليم. وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن

المعلمين الجدد وذو الخبرة الأقل يحاطون بمزيد من الاهتمام والزيارات الإشرافية والإرشادية المتكررة ويُعاملون معاملة تربوية تحقق لهم الطمأنينة، وتتمى مواطن الإبداع لديهم، ويتم دمجهم مع المعلمين ذوي الخبرة الأكثر، ويتم تشجيع الزيارات التبادلية بينهم. كل هذا يجعل إنتمائهم بمستوى إنتماء المعلمين القدامى. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جعارة (2010)، وال صباح وعساف (2007)، وسلعوس (2007) وعياد وأبو سمرة وعلاونة (2007).

5.4.5 مناقشة نتيجة فحص الفرضية العاشرة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس في محافظة بيت لحم حول درجة انتمائهم التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في المدرسة.

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي analysis of variance (One- Way ANOVA) عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس في محافظة بيت لحم حول درجة إنتمائهم التنظيمي حسب متغير عدد سنوات العمل في المدرسة. وتستدل الباحثة من ذلك على توافر الدعم الجيد للمعلمين من قبل مدرائهم ومدارسهم، والسماح لهم بالتفاعل الإيجابي والذي من شأنه جعل إنتمائهم التنظيمي ناتج عن ما تقدمه مدارسهم لهم وليس مشروط بعدد سنوات العمل في هذه المدارس.

وبسبب عدم تطرق أي من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، والتي تطرقت لها الباحثة إلى متغير عدد سنوات العمل في المدرسة الحالية، فلم تستطع مقارنة نتيجة دراستها هذه بأي من نتائج الدراسات السابقة الأخرى سوى بالإختلاف أو التشابه.

5.5 مناقشة نتيجة فحص الفرضية المنبثقة عن السؤال الخامس:

هل توجد علاقة بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة

بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري وإنتمائهم التنظيمي؟

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

استجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل

الإداري وإنتمائهم التنظيمي.

1.5.5 مناقشة نتيجة فحص الفرضية الحادية عشر:

أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة إلى

وجود علاقة طردية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس في

محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر المعلمين والإنتماء التنظيمي لديهم.

أي أنه الزيادة في ممارسة المديرين لأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر المعلمين ارتبطت

بزيادة في درجة الإنتماء التنظيمي للمعلمين والعكس صحيح. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن

التزام المديرين بأخلاقيات العمل الإداري من شأنه أن يضيف طابعاً من التعامل والممارسات

الإدارية التي تدعم الإنتماء التنظيمي للمعلمين، ذلك أن مدير المدرسة يعدل في المعاملة بين

المعلمين ويسمح لهم بالتواصل فيما بينهم، ويقم المعلمين على قدر من المساواة ويساعدهم

ويحفزهم على تنمية أنفسهم مهنيًا، ويعمل على حل مشاكلهم ويحترم آرائهم، ويحل مشاكلهم

بموضوعية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خميس (2013).

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة بالآتي:

1. تعزيز ممارسة أخلاقيات العمل الإداري من قبل المديرين للحفاظ على الدرجة المرتفعة التي أظهرتها نتيجة الدراسة.
2. تعزيز الإنتماء التنظيمي لدى المعلمين والعمل على دعمه وتحفيزه وذلك بالإلمام بكافة العوامل التي تحقق وتحفز هذا الإنتماء والعمل على توافرها.
3. العمل على زيادة إدراك المديرين لأهمية اطلاع المعلمين على ما يكتبونه عنهم من تقارير كجزء من ممارستهم لأخلاقيات عملهم الإداري، حيث جاءت هذه الفقرة بدرجة متوسطة وبأقل متوسط حسابي.
4. العمل على زيادة إدراك المديرين لأهمية تقبل النقد برحابة صدر كجزء من ممارستهم لأخلاقيات عملهم الإداري، حيث جاءت هذه الفقرة أيضاً بدرجة متوسطة.
5. البحث والاستقصاء في محفزات من شأنها الحد من ترك المعلمين العمل في مدارسهم في حال حصلوا على فرص عمل أفضل في مدارس أخرى، حيث جاءت هذه الفقرة بدرجة متوسطة وبأقل متوسط حسابي.
6. إجراء دراسات وبحوث مستقبلية حول درجة تأثر التزام مديري المدارس بأخلاقيات العمل الإداري بضغط العمل وإيجاد الحلول المناسبة.

المراجع

المراجع العربية:

- القرآن الكريم، آل عمران، 105.
- حديث شريف، البخاري، ح 5665.
- إبراهيم، عبلة. (1993). هيراركية الإنتماءات لدى عينة من المثقفين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الأطرش، سميرة. (2011). الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- اعطيوي، فاطمة. (2012). أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر معلميها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- أبو راضي، رويده. (2013). المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو سمرة، محمود، وسلامة، كمال. (2013). الإلتزام التنظيمي وعوامل تعزيزه لدى العاملين في جامعة الاستقلال. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 2 (2).
- أبو سمرة، محمود وآخرون. (2007). قياس واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس وبيت لحم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8 (2)، 37-59.

أبو طبيخ، هشام. (2008). مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

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

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

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

أسعد، يوسف. (1992). الإلتزام وتكامل الشخصية. القاهرة: مكتبة غريب.

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

بلبل نادر. (2009). أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي. دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي. مشروع بحث مقترح للحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الدراسات والبحوث السكانية، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية، الشام، سوريا.

بني خالد، خلف. (2007). درجة التزام الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، المفرق، الأردن.

الجزائري، أبو بكر. (1990). منهاج المسلم، كتاب عقائد وآداب وأخلاق وعبادات ومعاملات، ط3. الاسكندرية: دار السلام للطباعة والتوزيع والنشر والترجمة.

جعارة، هاني. (2010). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

جواد، شوقي. (1992). سلوكيات الإنسان وانعكاساتها على إدارة الأعمال. بغداد: مطبعة دار الحكمة.

حسانين، عبد العزيز. (1989). تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الولاء للوطن لدى الأطفال في سن السابعة من العمر. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

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

الحنفي، عبد المنعم. (1978) موسوعة علم النفس والتحليل النفسي. القاهرة: مكتبة مدبولي.

حنونة، سامي. (2006). مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الهوراني، غالب. (2005). تطوير مدونة الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة في الجامعة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الخشالي، شاكر جار الله. (2003). أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 6 (1)، 124-158.

خضر، لطيفة. (2000). دور التعليم في تعزيز الإلتزام. عمان: عالم الكتب.
خطاب، عابدة. (1991). اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي. مصر: وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، ص119.

الخميس، منتهى. (2013). درجة إلتزام المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الخولي، وليم. (1976). الموسوعة المختصرة في علم النفس والطب العقلي. القاهرة: دار المعارف.

الدراجي، جبار. (2011). أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة سانت كليمينتس العالمية، بغداد، العراق.

الدعيج، أحمد، واليافي، رندا. (2008). الإلتزام التنظيمي: غياب مفهوم الإلتزام التنظيمي يعطل تقدم منظمات العمل النسائية في المملكة. مجلة الاقتصادية الإلكترونية، العدد 5339.

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

بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الساعدي، مؤيد. (2002). أخلاقيات الإدارة ومداخل التكوين في نشأت الأعمال. المجلة

العراقية للعلوم الإدارية، 1 (3)، 21-40.

السعود، راتب، وبطاح، أحمد. (1996). مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك

بالأخلاقيات المهنية حسب وجهة نظرهم. مجلة دراسات العلوم التربوية، 7 (2)، 311-

302.

سلعوس، رنا. (2007). العلاقة بين السمات الشخصية والانتماء التنظيمي عند معلمي المدارس

الخاصة في مدينة نابلس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 4 (15)، 220-

260.

الشادي، حمد. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على

منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين. رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

شريته، هيلينا. (2013). إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة

من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالانتماء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة القدس، القدس، فلسطين.

الشريفي، عباس، والتتح، منال. (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة

بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. رسالة ماجستير، مجلة

العلوم التربوية والنفسية، 12 (3)، ص 136-162.

طرخان، عبد المنعم. (2003). واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقته بسلوكهم القيادي. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الظفري، سعيد. (2008). التنبؤ بمستويات الإنتماء الوظيفي للمعلمين العمانيين في ضوء بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية. مجلة التربية - جامعة الأزهر، 136 (1)، 547-566. عابدين، محمد. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، ط1. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد. (2010). درجة الإلتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهة نظر المعلمين والمديرين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 6 (3)، 203-227.

عابدين، محمد، وآخرون. (2010). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 28 (2)، ص 326-363.

العبادي، أحمد. (2000). الإلتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية، 12 (2)، ص 28-67.

عبد العال، حمدي. (1985). الأخلاق ومعياريها بين الوضعية والدين، ط3. الكويت: دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع.

الصباح، سليمان، وعساف، محمد. (2007). الإنتماء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في جامعتي النجاح الوطنية والقدس. *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، (50)، ص 347-386 .

علّام، اعتماد. (1993). الإلتزام التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية، "دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعات التحويلية في المجتمع القطري". *مجلة حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، جامعة قطر*، (16)، ص 22-60.

العمرى، أيمن، وكمال، نداء. (2011). درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة. *مجلة دراسات (العلوم التربوية)*، 38 (2)، ص 467 - 479.

العمرى، عبيد الله. (2004). نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية*، 16 (1)، ص 116-134.

العوضي، عائشة. (2012). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العوفي، محمد. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، "دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق لمنطقة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عياصرة، علي. (2003). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، عمّان، الأردن.

الغامدي، سعيد. (2008). النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الإلتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الكاساني، مراد. (2000). أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن.

اللوزي، موسى. (1998). تقدير الأفراد العاملين لسلوكهم الأخلاقي "دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام في الأردن". مجلة دراسات العلوم الإدارية، 25 (2)، 28-42. ماهر، أحمد. (2000). السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر.

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

ناصر، إبراهيم. (2003) المواطنة، ط1. الأردن: مكتبة الرائد العلمية.

نجم، عبود. (2006). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، ط1. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

نعماني، عبد المحسن. (2001). أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي مع التطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

النقيب، مؤيد. (2012). العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالإلتزام الوظيفي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4 (9)، ص 147-167.

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

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

المراجع الأجنبية:

- Awander, M. A. (2001). **The principals leadership role: Perceptions of teachers. DAI, 62 (2), p 17-179.**
- Choong, Y., Wong, K. & Lau. (2011). Intrinsic motivation and institutions: an empirical study. **Journal of Arts, Science and Commerce, 2 (4), p 91- 100.**
- Chughtai, A., & Zafan, S. (2006). **Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers.** Applied H.R.M., Research, 11 (1), p 39-64.
- Coetzee, S.E. & Rothmans, S. (2005). Occupational stress, organizational commitment and ill – health of employees at a higher education

- institution in South Africa, **SA Journal of Industrial Psychology**, 31 (1), p 47-54.
- Daft, R. (2001). **Organization Theory and Design**. Unites States, Boston: South western college publishing.
- Donaldson, Thomas (1996). Values in tension: Ethics away from home. **Harvard Business Review**, 74 (5), p 48.
- Drucker, P.F. (1992). The new society of organizations. **Harvard Business Review**, 70 (5), p 95-104.
- Edmonson, S.L., Fisher, A. & Polnick, B. (2003). **Portrait of an Ethical Administrator**. Paper presented at the annual conference of the American association of school administrations, New Orleans, L.A.
- Fulmer, R.M. (1978). **The new management Macmillan publishing co.** New York. P 43.
- Gill, H.K. (2000). **The relation between values and organizational commitment: Multi dimensional perspective**. 23 (1), p 44-52.
- Griffin, R. W. (1999). **Management**, 6th Ed. Boston Houghton, Mifflin company.
- Harris, S., Ballenger, J. & Leonard, J. (2004). Aspiring principal perceptions: Are mentor principals modelling standards – based leadership. **Mentoring and Tutoring International Journal**, 12 (2), p 155-172.
- Huffman, J. & Jacobson, A. (2003). Perceptions of professional learning Communities. **International Journal of Leadership in Education**, 6 (3), p 239-250.
- Jones, T.M. (1991). Ethical Decision Making by Individuals in Organizations, **Academy of Management Journal**, (16), p 366-395.

- Lee, J., Walker, A. & Bodycolt, P. (2000). Pre-service primary teacher perceptions about principals in Hong Kong: Implications for teacher and principal education. **Asia-Pacific Journal of Teacher Education**, 28 (1), p 53-67.
- Mathieu, J.E. & Zagac, D. (1990). A review and metanalysis of antecedents, correlates and consequences of organizational Commitment. **Psychological Bulletin**, 108 (2), p 171-194.
- Morrow, P.C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. **Academy of Management Review**, 8, p 486-500.
- Mowday, T. Richard. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human resource management review**, 8 (4), p 387-401.
- Porter, L., W. & Lawler, E. E. (1968). What job attitudes can tell us about employee motivation. **Harvard Business Review**, 46, p 118.
- Segars, G. R. (1987). **The administrative ethics of Mississippi public school superintendents**. Unpublished doctoral dissertation, University of Mississippi.
- Somer, M., & Birnbaum, D. (2000). Exploring the relationship between commitment profiles and work attitudes, employee withdrawal, and job performance. **Public and Personal Management**, 29 (3), p 353-366.
- Starling, G. (1988). **The Changing Environment of Business**, Cited in: J.M.Ivancevich et al. (1994). *Management*, Irwin, Burr Ridge.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, 22, p 46-56.
- Verona. (1996). Relationship between communication, satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations, **The Journal of Bussiness Communication**, 33 (2), p 111-140.

Warren, A., Whisenant, M., Pedersen & Galen, C. (2010). Analyzing ethics in the administration of Interscholastic Sports. **Educational Management Administration and Leadership**, 38 (1), p 107-118.

المواقع الالكترونية:

الزعيبي، خيام. (2013)، أخلاقيات العمل ودورها في الإرتقاء بالأداء الوظيفي. استرجع في

السادس من تشرين الأول من المصدر:

Syria-news.com/dayin/mosah/readnews.php?id=993

الملاحق

ملحق (1): الاستبانة بصورتها الأولى



الدراسات العليا
كلية العلوم التربوية
جامعة القدس

حضرة السيد/ة..... المحترم/ة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد....

بين أيديكم استبانة لدراسة بعنوان "ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بانتماهم التنظيمي". وهي دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

أرجو من حضرتكم التفضل بتعبئة الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض، آملّة الموضوعية في الإجابة، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة
ميرنا ريمون فنيقل

القسم الأول: بيانات شخصية

يرجى وضع دائرة حول الإختيار الذي ينطبق عليك:

1. الجنس:

(أ) ذكر (ب) أنثى

2. المؤهل العلمي:

(أ) أدنى من بكالوريوس (ب) بكالوريوس فقط (ج) أعلى من بكالوريوس

3. الجهة المشرفة على المدرسة:

(أ) حكومية (ب) خاصة (ج) وكالة غوث.

4. عدد سنوات الخبرة في التعليم:

(أ) أقل من 5 سنوات (ب) من 5-10 سنوات (ج) 10 سنوات فأكثر

5. عدد سنوات العمل في المدرسة الحالية:

(أ) أقل من 5 سنوات (ب) من 5-10 سنوات (ج) 10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: محور أخلاقيات العمل الإداري لدى مدير المدرسة.

يُرجى وضع إشارة (x) أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة وفقاً لما يتناسب ورأيك حول ممارسة المدير لأخلاقيات العمل الإداري:

مجال أخلاقيات العمل الإداري تجاه المرؤوسين

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1.	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.					
2.	يتصرف بالنزاهة في تعامله اليومي مع المرؤوسين.					
3.	يقبل النقد برحابة صدر.					
4.	ينسب النجاح الذي تحققه المدرسة إلى العاملين معه كافة.					
5.	يثق بالعاملين معه.					
6.	يلتزم بتطبيق العدالة في تعامله مع المرؤوسين كافة.					
7.	يشجع العمل التعاوني بين العاملين في المدرسة.					
8.	يتصرف بالصدق في تعامله مع المرؤوسين.					
9.	يتحلى بالصبر في إنجاز المهمات.					
10.	يفي بالوعود التي يقطعها للمرؤوسين.					
11.	يحرص على توجيه المعلمين توجيهاً هادياً.					

					12. يتابع مشكلات المرؤوسين.
					13. يعزز الجوانب الإيجابية لدى المعلمين وينميها.
					14. يُطلع المعلمين على ما كتبه عنهم من تقارير.

مجال أخلاقيات العمل الإداري تجاه الطلبة

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1.	يحترم ظروف وأحاسيس الطلبة.					
2.	يختار أساليب تربوية مناسبة لحل مشكلات الطلبة.					
3.	يحافظ على أسرار الطلبة التي يطلع عليها بحكم وظيفته.					
4.	يراعي العدالة والمساواة في التعامل مع الطلبة.					
5.	يهتم بالصحة العامة للطلبة.					
6.	يقدم حوافز تشجيعية للطلبة المتفوقين.					
7.	يقدم برامج علاجية خاصة لذوي صعوبات التعلم.					
8.	يتيح الفرصة للطلبة للتعبير عن آرائهم من خلال المجالس المدرسية.					
9.	يدرس حالات الطلبة الخارجين على النظام.					
10.	يرفع من معنويات الطلبة الذين يعانون من أزمات نفسية.					
11.	يفي بالمواعيد والالتزامات التي يعد الطلاب بها.					
12.	يعمل على تكريس المبادئ والقيم الأخلاقية والدينية والاجتماعية لدى الطلبة.					

مجال أخلاقيات العمل الإداري تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1.	يفي بالالتزامات التي يتعهد بها أمام أولياء الأمور.					
2.	يتقبل آراء أولياء الأمور ووجهات نظرهم.					
3.	يعمل على تعميق الإحساس بقيمة الملكية العامة لدى أفراد المجتمع المحلي.					
4.	يشرك أولياء الأمور في رسم السياسات التربوية للمدرسة.					
5.	يتجنب محاباة أولياء الأمور لنفوذهم ومراكزهم الاجتماعية.					
6.	يزود أولياء الأمور بتقارير دورية عن مستوى أبنائهم وتقدمهم العلمي والأخلاقي.					
7.	يدعو أولياء الأمور لحضور برامج المدرسة وأنشطتها.					
8.	يعقد لقاءات منتظمة بين المدرسة والمجتمع المحلي.					
9.	يحرص على تقديم خدمات المجتمع المحلي من خلال المدرسة.					

					10. يهتم بتفعيل دور المجتمع لخدمة المدرسة.
					11. يحرص على إقامة علاقات ودية مع جميع عناصر المجتمع المحلي.
					12. يعمل على توعية أذهان أولياء الأمور للمشاركة الفاعلة لإتخاذ القرارات التي تخص أبنائهم.

مجال أخلاقيات العمل الإداري تجاه القوانين والأنظمة المدرسية

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1.	يحترم القوانين والأنظمة.					
2.	يطبق القوانين والأنظمة المدرسية على أكمل وجه.					
3.	يتحمل المسؤوليات المترتبة عليه تجاه الالتزام بالقوانين والأنظمة.					
4.	يتصف بالموضوعية في تشكيل القوانين والأنظمة المدرسية.					
5.	يتصف الأمانة في تطبيق القوانين والأنظمة.					
6.	يحرص على أن يكون قدوة حسنة في الالتزام بالقانون والنظام.					
7.	يحافظ على أسرار العمل الإداري.					

مجال أخلاقيات العمل الإداري تجاه الرؤساء والقادة التربويين

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1.	غير متعصب في تعامله مع الرؤساء والقادة التربويين لفتة أو طائفة معينة.					
2.	لا يستغل مكانته لدى القادة التربويين والرؤساء لتحقيق مصالح شخصية.					
3.	يقيم علاقات ودية مع مديري ورؤساء المؤسسات الأخرى.					
4.	لا يجمال الرؤساء والقادة التربويين على حساب مصلحة المدرسة.					
5.	إذا ارتكب خطأ اعترف بذلك أمام الرؤساء.					
6.	يعطي انطباعاً إيجابياً للمسؤولين عن العاملين معه.					

القسم الثالث: محور الإلتزام التنظيمي.

يُرجى وضع إشارة (x) أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة وفقاً لما يتناسب ورأيك حول إلتزامك التنظيمي.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1.	تمثل المدرسة جزءاً من حياتي ومن الصعب إبتعادي عنها.					
2.	أحافظ على ممتلكات المدرسة كمحافظة على ممتلكاتي الخاصة.					

					3. أسعى لرفع سمعة المدرسة.
					4. إنني راضي بما يحققه عملي لي من مكاسب.
					5. لن أترك العمل في المدرسة حتى لو حصلت على فرص عمل أفضل في مدارس أخرى.
					6. أفضل مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية.
					7. التعامل داخل المدرسة حيث أعمل يتسم بالموضوعية والشفافية العالية.
					8. لدي الإستعداد لبذل مزيد من الجهود لتحقيق أهداف المدرسة وتحسين أداء العمل فيها.
					9. أشعر بالإحترام والتقدير كوني أحد أفراد الهيئة العاملة في المدرسة.
					10. تتطابق قيمي وقيم المدرسة حيث أعمل.
					11. أبادر في المشاركة في حل المشكلات التي تحدث بين زملائي.
					12. أشيد بكفاءة زملائي وممارساتهم التربوية الجيدة في المدرسة.
					13. أتقبل برحابة صدر أي واجب يلقي على عاتقي في هذه المدرسة.
					14. أشعر أن مشاكل المدرسة هي مشاكلنا الخاصة.
					15. تحرص المدرسة حيث أعمل على تحقيق الإستقرار الوظيفي لمنسوبيها.
					16. أحرص على تطوير ذاتي مهنياً حتى أستطيع القيام بعملتي في المدرسة على أكمل وجه.

ملحق (2): قائمة بأسماء المحكمين

اسم المحكم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1. د. محسن عدس	دكتوراه	جامعة القدس
2. د. إبراهيم صليبي	دكتوراه	جامعة القدس
3. د. عفيف زيدان	دكتوراه	جامعة القدس
4. د. نبيل الجندي	دكتوراه	جامعة الخليل
5. د. كمال يونس	دكتوراه إدارة تربوية	جامعة الخليل
6. د. رجاء العسيلي	دكتوراه إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة/ فرع الخليل
7. د. عمر مزعل	دكتوراه إدارة تربوية	جامعة بيت لحم

ملحق (3) الاستبانة بصورتها النهائية



الدراسات العليا
كلية العلوم التربوية
جامعة القدس

حضرة السيدة/..... المحترم/ة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد...

بين أيديكم استبانة لدراسة بعنوان "ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها باتمائمهم التنظيمي". وهي دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

أرجو من حضرتكم التفضل بتعبئة الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض، آملّة الموضوعية في الإجابة، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة
ميرنا ريمون فليفل

القسم الأول: بيانات شخصية

يرجى وضع دائرة حول الإختيار الذي ينطبق عليك:

1. الجنس:
(أ) ذكر (ب) أنثى
2. المؤهل العلمي:
(أ) أدنى من بكالوريوس (ب) بكالوريوس (ج) أعلى من بكالوريوس
3. الجهة المشرفة على المدرسة:
(أ) حكومية (ب) خاصة (ج) وكالة غوث.
4. عدد سنوات الخبرة في التعليم:
(أ) أقل من 5 سنوات (ب) من 5-10 سنوات (ج) أكثر من 10 سنوات
5. عدد سنوات العمل في المدرسة الحالية:
(أ) أقل من 5 سنوات (ب) من 5-10 سنوات (ج) أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: يشمل هذا القسم على فقرات خاصة بمحور أخلاقيات العمل الإداري لدى مدير المدرسة، موزعة على خمسة مجالات وهي: مجال أخلاقيات العمل الإداري تجاه المعلمين، ومجال أخلاقيات العمل الإداري تجاه الطلبة، ومجال أخلاقيات العمل الإداري تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي، ومجال أخلاقيات العمل الإداري تجاه القوانين والأنظمة المدرسية، وأخيراً مجال أخلاقيات العمل الإداري تجاه الرؤساء والقادة التربويين.

يُرجى وضع إشارة (x) أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة وفقاً لما يتناسب ورأيك حول ممارسة المدير لأخلاقيات العمل الإداري:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1.	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم					
2.	يتصف بالنزاهة في تعامله اليومي مع المعلمين					
3.	يتقبل النقد برحابة صدر					
4.	يشجع المعلمين على تنمية أنفسهم مهنياً					
5.	يثق بالمعاملين معه					
6.	يلتزم بتطبيق العدالة في تعامله مع المعلمين كافة					

					7. يشجع العمل التعاوني بين العاملين في المدرسة
					8. يلتزم الصدق في جميع أموره
					9. يتحلى بالصبر في إنجاز المهمات
					10. يفي بالوعود التي يقطعها للمعلمين
					11. يحرص على توجيه المعلمين توجيهاً هادياً
					12. يتابع مشكلات المعلمين
					13. يعزز الجوانب الإيجابية لدى المعلمين وينمّيها
					14. يُطلع المعلمين على ما كتبه عنهم من تقارير

					15. يحترم مشاعر الطلبة
					16. يختار أساليب تربوية مناسبة لحل مشكلات الطلبة
					17. يحافظ على سرية المعلومات المتعلقة بالطلبة
					18. يراعي العدالة في التعامل مع الطلبة
					19. يقدم حوافز تشجيعية للطلبة المتفوقين
					20. يقدم برامج علاجية خاصة لذوي صعوبات التعلم
					21. يتيح الفرصة للطلبة للتعبير عن آرائهم من خلال المجالس المدرسية
					22. يدرس حالات الطلبة الخارجين على النظام
					23. يرفع من معنويات الطلبة الذين يعانون من أزمات نفسية
					24. يفي بالمواعيد والالتزامات التي يعد الطلاب بها
					25. يعمل على غرس المبادئ والقيم الأخلاقية والدينية والاجتماعية لدى الطلبة

					26. يفي بالالتزامات التي يتعهد بها أمام أولياء الأمور
					27. يتقبل آراء أولياء الأمور
					28. يعمل على تعميق الإحساس بقيمة الملكية العامة لدى أفراد المجتمع المحلي
					29. يحترم أولياء الأمور بغض النظر عن مستوياتهم ومراكزهم ونفوذهم الاجتماعي
					30. يزود أولياء الأمور بتقارير دورية عن تقدم أبنائهم العلمي والأخلاقي
					31. يدعو أولياء الأمور لحضور أنشطة المدرسة
					32. يعقد لقاءات منتظمة بين المدرسة والمجتمع المحلي
					33. يحرص على تقديم خدمات المجتمع المحلي من خلال المدرسة
					34. يهتم بتفعيل دور المجتمع لخدمة المدرسة
					35. يحرص على إقامة علاقات ودية مع جميع عناصر المجتمع المحلي

					36. يعمل على توعية أذهان أولياء الأمور للمشاركة الفاعلة لإتخاذ القرارات التي تخص أبناءهم
--	--	--	--	--	--

					37. يحترم القوانين والأنظمة
					38. يطبق القوانين والأنظمة المدرسية على أكمل وجه
					39. يتحمل المسؤوليات المترتبة عليه تجاه التزامه بالقوانين والأنظمة
					40. يتصف بالموضوعية في تشكيل القوانين والأنظمة المدرسية
					41. يتصف بالأمانة في تطبيق القوانين والأنظمة
					42. يحرص على أن يكون قدوة حسنة في الالتزام بالقانون والنظام
					43. يحافظ على أسرار العمل الإداري

					44. غير متعصب في تعامله مع الرؤساء والقادة التربويين لفئة أو طائفة معينة
					45. لا يستغل مكانته لدى القادة التربويين والرؤساء لتحقيق مصالح شخصية
					46. يقيم علاقات ودية مع مديري ورؤساء المؤسسات الأخرى لصالح المدرسة
					47. لا يجمال الرؤساء والقادة التربويين على حساب مصلحة المدرسة
					48. إذا ارتكب خطأ اعترف بذلك أمام الرؤساء
					49. يعطي انطباعاً إيجابياً للمسؤولين عن العاملين معه

القسم الثالث: يشمل هذا القسم على فقرات خاصة بمحور الإلتزام التنظيمي.
يرجى وضع إشارة (x) أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة وفقاً لما يتناسب ورأيك حول إلتزامك التنظيمي.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
50.	تمثل المدرسة جزءاً من حياتي					
51.	أحافظ على ممتلكات المدرسة كمحافظتي على ممتلكاتي الخاصة					
52.	أسعى لرفع سمعة المدرسة					
53.	إنني راض بما يحققه عملي لي من مكاسب					
54.	لن أترك العمل في المدرسة حتى لو حصلت على فرص عمل أفضل في مدارس أخرى					
55.	أفضل مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية					

					56. التعامل داخل المدرسة حيث أعمل يتسم بالموضوعية
					57. لدي الإستعداد لبذل مزيد من الجهود لتحقيق أهداف المدرسة وتحسين أداء العمل فيها
					58. أشعر بالإحترام والتقدير كوني أحد أفراد الهيئة العاملة في المدرسة
					59. تتطابق قيمي وقِيم المدرسة حيث أعمل
					60. أبادر في المشاركة في حل المشكلات التي تحدث بين زملائي
					61. أشيد بكفاءة زملائي وممارساتهم التربوية الجيدة في المدرسة
					62. أتقبل برحابة صدر أي واجب يلقي على عاتقي في هذه المدرسة
					63. أشعر أن مشاكل المدرسة هي مشاكلي الخاصة
					64. تحرص المدرسة حيث أعمل على تحقيق الإستقرار الوظيفي لمنسوبيها
					65. أحرص على تطوير ذاتي مهنياً حتى أستطيع القيام بعملتي في المدرسة على أكمل وجه

ملحق (4) كتاب تسهيل مهمة من كلية العلوم التربوية - جامعة القدس

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برامج الدراسات العليا

الرقم: ب د ع/214/46/14/09
التاريخ: 2014/09/17

حضرة السادة مديرة التربية والتعليم المحترمين،،
محافظة بيت لحم،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة : ميرنا ريمون انطون فينفل ورقمها الجامعي (21210043)، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير في برنامج الادارة التربوية، يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه والتعاون معها بتطبيق موضوع دراستها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الدكتور محمد شعيبات
منسق برنامج الادارة التربوية



ملحق (5) كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education \Bethlehem



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم/بيت لحم

2832

الرقم: 1/3

التاريخ: 2014/10/21

الموافق: 27 ذو الحجة 1435

مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة ووكالة الغوث المحترمين
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

لا مانع من تسهيل مهمة الطالبة ميرنا ريمون انطون فليل والسماح لها بتوزيع استبانتها بعنوان: "ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الاداري من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بانتمائهم التنظيمي" في مدرستكم. علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي. وعلى ألا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

أ. نسرين ياسر عمرو

مديرة التربية و التعليم



التعليم العام
ن.ح/ش.ع

هاتف (02-2741271/2) Tel - فاكس (02-2744392) Fax - بيت لحم ص.ب: (168) P.O.Box Bethlehem

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
131	الاستبانة في صورتها الأولى	1
136	قائمة بأسماء المحكمين	2
137	الاستبانة في صورتها النهائية	3
142	كتاب تسهيل مهمة من كلية العلوم التربوية - جامعة القدس	4
143	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم	5

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
67	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري الجهة المشرفة والجنس	1.3
68	توزيع أفراد عينة الدراسة الذين تم تحليل إستجاباتهم حسب متغيرات الدراسة	2.3
71	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لمصفوفة ارتباط فقرات استمارة واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم	3.3
71	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لمصفوفة ارتباط فقرات استمارة واقع الإنتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس في محافظة بيت لحم	4.3
72	نتائج معامل الثبات للدرجة الكلية ومجالات ممارسة مديري المدارس لأخلاقيات العمل الإداري	5.3
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	1.4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تجاه المعلمين، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	2.4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تجاه الطلبة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	3.4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	4.4
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تجاه القوانين والأنظمة المدرسية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	5.4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري تجاه الرؤساء والقادة التربويين، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	6.4
84	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق بين متوطات استجابات أفراد العينة حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير جنس المعلم	7.4

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير المؤهل العلمي	8.4
87	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير المؤهل العلمي	9.4
88	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي للدرجة الكلية والمجالات	10.4
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير الجهة المشرفة على المدرسة	11.4
90	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير الجهة المشرفة على المدرسة	12.4
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير عدد سنوات الخبرة في التعليم	13.4
93	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير عدد سنوات الخبرة في التعليم	14.4
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير عدد سنوات العمل في المدرسة	15.4
95	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة حول ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير عدد سنوات العمل في المدرسة	16.4
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إنتمائهم التنظيمي ودرجة الإنتماء، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	17.4
98	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق بين إستجابات أفراد العينة حول إنتمائهم التنظيمي حسب متغير الجنس	18.4
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إنتمائهم التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي	19.4
100	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة حول إنتمائهم التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي	20.4

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
100	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	21.4
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إنتمائهم التنظيمي حسب متغير الجهة المشرفة على المدرسة	22.4
102	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة	23.4
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول إنتمائهم التنظيمي حسب متغير عدد سنوات الخبرة في التعليم	24.4
103	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة حول إنتمائهم التنظيمي حسب متغير عدد سنوات الخبرة في التعليم	25.4
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إنتمائهم التنظيمي حسب متغير عدد سنوات العمل في المدرسة	26.4
105	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة حول إنتمائهم التنظيمي حسب متغير عدد سنوات العمل في المدرسة	27.4
106	معامل ارتباط بيرسون بين ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر المعلمين والانتماء التنظيمي لديهم، وكذلك الدلالة الإحصائية	28.4

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	الإهداء
أ	إقرار
ب	الشكر والعرفان
ج	ملخص الدراسة بالعربية
هـ	ملخص الدراسة بالانجليزية
الفصل الأول	
خلفية الدراسة وأهميتها	
1	1.1 المقدمة
4	2.1 مشكلة الدراسة
4	3.1 أسئلة الدراسة
5	4.1 فرضيات الدراسة
7	5.1 أهداف الدراسة
7	6.1 أهمية الدراسة
8	7.1 حدود الدراسة
8	8.1 مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني	
الإطار النظري والدراسات السابقة	
10	1.2 الإطار النظري
11	1.1.2 أخلاقيات العمل الإداري
11	1.1.1.2 الأخلاقيات والأخلاق
13	2.1.1.2 مصادر أخلاقيات العمل
17	3.1.1.2 الاهتمام بأخلاقيات الإدارة
18	4.1.1.2 أنواع الأخلاقيات
19	5.1.1.2 نظريات أخلاقيات الإدارة
21	6.1.1.2 مداخل أخلاقيات الإدارة
23	7.1.1.2 خصائص الإدارة الأخلاقية الفعالة
24	2.1.2 الانتماء التنظيمي
28	1.2.1.2 مداخل الانتماء التنظيمي
29	2.2.1.2 أبعاد الانتماء التنظيمي

رقم الصفحة	الموضوع
32	3.2.1.2 بعض النماذج المفسرة للانتماء التنظيمي
36	4.2.4.2 تأثير الانتماء التنظيمي على الفرد والمنظمة
38	5.2.1.2 مداخل تنمية الإنتماء التنظيمي
40	6.2.1.2 العوامل التي تؤثر على الإنتماء التنظيمي
40	7.2.1.2 أسس تحقيق الإنتماء التنظيمي
41	8.2.1.2 موقف الإسلام من الإنتماء
2.2 الدراسات السابقة	
42	1.2.2 دراسات متعلقة بأخلاقيات العمل الإداري
42	1.1.2.2 الدراسات العربية
48	2.1.2.2 الدراسات الأجنبية
52	2.2.2 دراسات متعلقة بالانتماء التنظيمي
52	1.2.2.2 الدراسات العربية
62	2.2.2.2 الدراسات الأجنبية
64	3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها	
66	1.3 منهج الدراسة
66	2.3 مجتمع الدراسة
67	3.3 عينة الدراسة
69	4.3 أداة الدراسة
70	5.3 صدق الاستبانة
72	6.3 ثبات الاستبانة
72	7.3 إجراءات الدراسة
73	8.3 متغيرات الدراسة
74	9.3 المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع نتائج الدراسة	
75	1.4 نتائج أسئلة الدراسة
76	1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
84	2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

الفصل الخامس	
مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات	
107	1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
107	2.5 مناقشة نتائج فحص الفرضيات المنبثقة عن السؤال الثاني
112	3.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
113	4.5 مناقشة نتائج فحص الفرضيات المنبثقة عن السؤال الرابع
117	5.5 مناقشة نتيجة فحص الفرضية المنبثقة عن السؤال الخامس
118	6.5 التوصيات
119	المصادر والمراجع
119	المصادر والمراجع العربية
127	المراجع باللغة الأجنبية
130	المواقع الالكترونية
131	الملاحق
144	فهرس الملاحق
145	فهرس الجداول
148	فهرس المحتويات