



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي  
برنامج الإدارة التعليمية

القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها  
بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم

**Ethical Leadership among private School Principals in Hebron  
Governorate and its Relation Teachers Organizational  
Confidence from Teachers point of View Themselves**

إعداد

لبنى محمد رشدي الصريع

إشراف

د. كمال مخامرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التعليمية بكلية الدراسات العليا  
والبحث العلمي في جامعة الخليل

1441هـ-2020م

## إجازة الرسالة

القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية  
من وجهة نظر المعلمين

إعداد

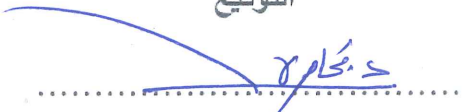
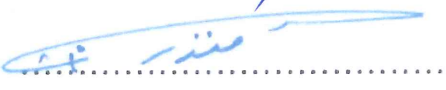

لبنى محمد رشدي الصريع

إشراف

د. كمال مخامرة

نوقشت هذه الرسالة يوم الاثنين الموافق 24 / 2 / 2020م وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

  
.....  
  
.....  
  
.....

أعضاء لجنة المناقشة

د. كمال مخامرة / مشرفاً ورئيساً

د. أشرف صايغ / ممتحناً خارجياً

د. ابراهيم أبو عقيل / ممتحناً داخلياً

الخليل - فلسطين

1441هـ - 2020

قال تعالى:

﴿وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا \* فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا \* قَدْ أَفْلَحَ

مَنْ زَكَّاهَا \* وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا﴾

(سورة الشمس، الآيات: 7-10)

## الإهداء

إلى من لا يطيبج الليل إلا بشكرك... ولا يطيبج النهار إلا بطاعتك.... ولا تطيبج اللطائف إلا بشكرك .. ولا تطيبج الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيبج الجنة إلا برويتك.... إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ... ونصح الأمة ... إلى نبي الرحمة ونور العالمين.... سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من خلله الله بالصيبة والوفاء ... إلى من علمني العطاء بدون انتظار.... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ... أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار... (والدي العزيز)

إلى ملائكتي في الحياة.. إلى معنى الحب والحنان والتفاني... إلى بسملة الحياة وسر الوجود... إلى من كان دعائها سر نجاحي..... وحنانها بلسم جراحي إلى أختي الحبايب... (أمي الحبيبة)

إلى زوجي الغالي الدكتور ( خالد قلوب ) ... حفظه الله ورعاها....

إلى التي لو تهطل علي بالعون والمساعدة... وكانها أما ثانية لي.... ( والدتي زوجي الغالية)

إلى فلذات كبدي الذين اقتطعتهم من وقتهم وقتهم أبنائي الأعمام

عمرو، الحارث، إيلان، همام، سيف الدين

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل من علمني حرفاً .. أو قدم لي عوناً، أو أسدى لي معروفاً....

أسدي هذا العمل المتواضع، سائلاً المولى عز وجل القبول والمغفرة.

## إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة الخليل، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: .....

لبنى محمد الصريع

التاريخ: / / 2020م

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيد الخلق أجمعين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، يشرفني أن أقف وقفة عرفان ينسب فيها الفضل إلى أهله والجميل إلى أصحابه.

ولا يسعني بعد الانتهاء من مجهودي البحثي هذا إلا أن أتقدم بكل الشكر والامتنان للدكتور كمال مخامرة والذي تتلمذت على يديه فكان نعم المعلم الناصح الأمين، والذي أيضاً تفضل بقبول الإشراف على رسالتي، ومنحني من وقته ونصحه وتوجيهه، ما كان له أكبر الأثر في إغناء هذه الرسالة، جزاه الله خير جزاء، وامتعه بالصحة والعافية.

ويسرني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور أشرف صايغ والأستاذ الدكتور ابراهيم أبو عقيل لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، كما أتقدم بالشكر لجميع الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم أدوات الدراسة على ما قدموه لي من توجيهات قيمة ساهمت بشكل كبير في إتمام هذه الرسالة، وأخص بالذكر أساتذتي الكرام في جامعة الخليل.

وإلى كل يد خفية ساهمت في إتمام وإنجاح هذا العمل مادياً ومعنوياً فلهم مني كل المحبة والتقدير والاحترام.

## فهرس المحتويات

ب.....	إجازة الرسالة.....
ج.....	(سورة الشمس، الآيات: 7-10)
د.....	الإهداء.....
ه.....	إقرار:.....
و.....	شكر وتقدير.....
ز.....	فهرس المحتويات.....
ح.....	فهرس الجداول.....
ك.....	فهرس الملاحق.....
ل.....	ملخص الدراسة.....
1.....	الفصل الأول خلفية الدراسة ومشكلتها.....
9.....	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة.....
70.....	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات.....
81.....	الفصل الرابع نتائج الدراسة.....
101.....	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات.....
111.....	التوصيات.....
111.....	المقترحات.....
112.....	المصادر والمراجع.....
112.....	المراجع العربية.....
120.....	المراجع الأجنبية.....
124.....	الملاحق.....

## فهرس الجداول

- جدول(1): توزيع مجتمع الدراسة والعينة وفقا لمتغيري المديرية والجنس ..... 72
- جدول(2): الأعداد، والنسب المئوية لخصائص العينة الديمغرافية حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة و المديرية..... 73
- جدول (3) : درجات مقياس ليكرت الخماسي..... 74
- جدول (4): نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة القيادة الأخلاقية ..... 75
- جدول (5): نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الثقة التنظيمية..... 77
- جدول (6): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات استبانة القيادة الأخلاقية..... 78
- جدول (7): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات استبانة الثقة التنظيمية..... 79
- جدول (8) : مفتاح المتوسطات الحسابية، وطول الخلايا..... 79
- جدول ( 9 ) المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، والوزن النسبي ، والترتيب لجمع فقرات ممارسات القيادة الأخلاقية..... 83
- جدول ( 10 ): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الأخلاقيات الشخصية للقيادة"..... 85
- جدول ( 11 ) :المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الأخلاقيات الإدارية "..... 87
- جدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الأخلاقيات العلائقية"..... 88
- جدول (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات الثقة التنظيمية..... 90
- جدول ( 14 ) : نتائج اختبار ت (t.test) للفروق بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديرهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس ..... 92



جدول ( 15 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.....93

جدول (16) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في متوسطات القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمهم في المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.....94

جدول (17) اختبار ت (t.test) للفروق بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .....95

الجدول(18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المديرية.....96

جدول (20): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في متوسطات القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمهم في المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية.....98

جدول ( 21 ) : نتائج اختبار ت (t.test) للفروق بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس.....98

جدول ( 22 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.....99

جدول (23) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.....98

جدول(24) اختبار ت (t.test) للفروق بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....100

جدول ( 25 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير المديرية.....101

جدول (26) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في متوسطات الثقة التنظيمية لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلميه في المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية.....101

جدول (27) نتائج معامل ارتباط بيرسون (PEARSON CORRELATION) للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل.....102

## فهرس الملاحق

- ملحق (1) الاستبانة قبل التحكيم.....126
- ملحق (2) الاستبانة بعد التحكيم.....130
- ملحق (3) قائمة أسماء السادة المحكمين.....134
- ملحق (4) تسهيل مهمة مديرية التربية والتعليم / الخليل.....135
- ملحق (5) تسهيل مهمة مديرية التربية والتعليم / شمال الخليل.....136
- ملحق (6) تسهيل مهمة مديرية التربية والتعليم / يطا.....137
- ملحق (7) تسهيل مهمة جامعة الخليل الى مديرية التربية والتعليم /جنوب الخليل.....138
- ملحق (8) تسهيل مهمة جامعة الخليل الى مديرية التربية والتعليم /يطا.....139
- ملحق (9) تسهيل مهمة جامعة الخليل الى مديرية التربية والتعليم /وسط الخليل.....140
- ملحق (10) تسهيل مهمة جامعة الخليل الى مديرية التربية والتعليم /شمال الخليل.....141

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم وبيان درجة اقتران القيادة الأخلاقية بالثقة التنظيمية تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المديرية).

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وتم استخدام أداتين، الأولى القيادة الأخلاقية والثانية الثقة التنظيمية للإجابة على أسئلة الدراسة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (465) معلم ومعلمة من المدارس الخاصة من مديريات محافظة الخليل الأربعة وهي (مديرية التربية والتعليم/الخليل، مديرية التربية والتعليم/شمال الخليل، مديرية التربية والتعليم/جنوب الخليل، مديرية التربية والتعليم/بطا) في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2019/2020) وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية تبعاً لمتغيرات الدراسة.

**وأظهرت النتائج:** أن هناك علاقة طردية موجبة دالة احصائياً بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات، وفقاً لمتغيرات الدراسة، وأن مظاهر مجال الأخلاقيات الشخصية للقيادة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة كانت بدرجة عالية تراوحت ما بين (79.8-79.37) وأن درجة توافر القيادة الأخلاقية لدى المدير من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة الخليل كانت عالية إذ بلغ قيمة المتوسط الحسابي للقيادة الأخلاقية (3.98) والانحراف المعياري (0.58) كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات القيادة الأخلاقية للمعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المديرية لصالح مديرية الخليل

كما أظهرت النتائج أن درجة الثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر أنفسهم كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92)، والانحراف المعياري (0.88)، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الثقة التنظيمية للمعلمين والمعلمات من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المديرية)

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأخلاقية - الثقة التنظيمية - محافظة الخليل - المدارس الخاصة

## **Abstract**

This study aims to recognize the ethical leadership of private schools' managers in Hebron and its relation with the organizational trust of the teachers from the perspective of the teachers themselves. Also, It indicates to the difference of ethical leadership in relation to organizational trust according to few variables (gender, years of experience, scientific qualifications (The Directorate)).

The author uses the relational descriptive approach in order to discover the relation between ethical leadership and organizational trust. The study depends mainly on two tools in order to answer research questions. The first tool is ethical leadership and the second one is organizational trust. The sample of the study is (465) male and female teachers from some private schools from the four directorates of Hebron (Hebron City Directorate, North Hebron Directorates, South Hebron Directorate and Yata Directorate). This research is done during fall semester of (2019-2020) and the sample of the study is chosen randomly according to the variables of the study.

According to the statistics and the variables of the study, between the ethical leadership and organizational trust for both male and female teachers, The study shows that there is a positive relationship. It also shows that the manifestations of personal ethics for leadership from the perspective of male and female teachers of private schools are high between ( 79.8- 79.37). moreover, it is clear that the existence of ethical leadership for the managers from the perspective of the teachers in Hebron Governorate is high equaling (3.98) in the arithmetic average of the ethical leadership and its standard deviation is (0.58). In addition, the results show that there is no statistical difference on the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the average of mindfulness of the teachers in private schools in Hebron Governorate due to some variables (gender, years of experience, scientific qualifications).

As the study shows, the level of organization trust from the perspective of teachers themselves is high and equals at the arithmetic average of (3.92) and 0.88 of standard deviation. and there is no statistical differences on the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the average of organizational trust of the teachers in governmental school from their own perspective according to some variables of gender, years of experience, scientific qualification, directorate.

**Key words:** Ethical Leadership- Organizational Trust- Hebron Governate- Private Schools.

## الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

فرضيات الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

مصطلحات الدراسة

حدود الدراسة

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة

القيادة هي المؤثر الرئيس في العملية الإدارية وعناصرها لما لها من دور في استثمار موارد المؤسسة، فالمؤسسات التربوية بحاجة إلى قيادة قادرة على استثمار هذه الموارد بفاعلية وكفاءة لتحسين جودة التعليم ورفع مستوى الأداء، كما يتمثل دور القيادة المدرسية في حث العاملين في المدرسة على تحقيق أهدافها وغاياتها عن طريق توجيه طاقاتهم، ويتقلد المدير الذي يعتبر العنصر الأهم في العملية التربوية هذا الدور، حيث يُعتمد عليه في السعي لبلوغ أهداف المدرسة، وتحقيق رسالتها، فهو من يقف على رأس التنظيم المدرسي وهو المسؤول الأول أمام كافة الجهات التربوية والمجتمع، لذا لا بد له من أن يكون قدوة، ليمتلك قدرة التأثير في العاملين، والقيام بمجموعة من الأدوار والمهام الرئيسية المتداخلة، وهذا يدل على دوره المهم والحساس في قيادة المدرسة (أبو حامد، 2013).

كما أن ديننا الحنيف يدعو إلى مكارم الأخلاق والتمثل بها، إذ يقول المولى عز وجل في محكم تنزيله مخاطباً نبيه " وإنك لعلی خلق عظیم" ( القلم:4)، كما أكد نبينا الكريم على أهمية الأخلاق، فقال عليه أفضل الصلاة والسلام في حديث يرويه أبو هريرة رضي الله عنه: " إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق"، فمن هنا جاءت أهمية القيادة الأخلاقية كأسلوب إداري، تركز قواعده على الأخلاق النابعة من الدين والعادات والأعراف، حيث إن ممارسات القيادة الأخلاقية متفاوتة بين القادة، محكومة بعوامل عدة شخصية و نفسية وبيئية وقد تكون مزاجية في بعض الأحيان وهذا يؤثر على الثقة التنظيمية المتوافرة في المؤسسة التربوية، لما للثقة التنظيمية من أهمية في الإدارة، ودورها في تحقيق أهدافها، ومستويات أدائها كما أن الثقة تمتزج بالإنتاجية العالية للمعلمين، فكلما كانت عالية، زاد مستوى أداء العاملين، والثقة التنظيمية تجعل كل طرف يؤمن بقدرات وكفايات الطرف الآخر، مما يتيح فرص لتبادل الخبرات والأفكار والآراء بين جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم، كواليسكي وكان جيم ( Kowalski & Can gem, 2005)، أي أن الثقة التنظيمية هي المعتقدات والمشاعر والايجابية التي تسود المؤسسة التربوية وبتبناها المعلمون تجاه المدرسة، ومرتبطة بالممارسات الإدارية التي يطبقها القائد لتحقيق الأهداف.



لذا فإن تعزيز الثقة التنظيمية يحظى باهتمام كبير لما لها من أثر إيجابي على سلوك الأفراد والعاملين حيث تدفعهم لتطوير أدائهم وتحسينه لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية المرجوة (الحوامة والكاسبة، 2000).

كما أكد المرشد (2014) أن هناك سلوكيات عديدة تعمل على توفير الثقة التنظيمية المتبادلة بين الأفراد وهي نزوع القائد إلى الخير، والقدرة والملائمة والعقلانية، والعدالة، والاستقامة، والولاء، والوفاء بالعهد، والاستجابة، والثقة الجمالية، وتتفق الباحثة مع هذه الرؤية فمعظم هذه السلوكيات تندرج ضمن إطار القائد الأخلاقي مما يشير إلى وجود علاقة وطيدة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية .

وقد جاءت هذه الدراسة للبحث في العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية للمدراء وبين درجة تقدير الثقة التنظيمية، من وجهة نظر المعلمين.

ومن خلال عمل الباحثة كمديرة مدرسة في إحدى مديريات محافظة الخليل لاحظت أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية تتغير من مدير لآخر وتحكمها التقلبات المزاجية أحياناً، والظروف المعيشية والبيئية أحياناً أخرى، مما يؤثر في العلاقات بين المدير والمعلمين ، إما بشكل إيجابي أو سلبي، و يؤثر كذلك في مستوى الثقة التنظيمية في المؤسسة التربوية.

ونظراً لأهمية القيادة الأخلاقية كنمط من أنماط الإدارة الناجحة، كون تلك الأخلاق مستمدة من الدين الحنيف وعادات المجتمع وثقافته، وهذا ما شكل حافزاً للبحث في هذا الموضوع.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

القيادة الأخلاقية أمر ضروري في الإدارة المدرسية، حيث إنها تترك أثراً واضحاً إيجابياً على العملية التربوية، تعزز الثقة التنظيمية السائدة في المنظمة، وتزيد من مستواها، كما تؤثر على العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة.

وعلى المدير أن يتمتع بصفات وخصائص تجعل العاملين يسهمون معه في تحقيق الأهداف من خلال ممارسته لأخلاقيات المهنة، فلا بد أن يكون موضع ثقة العاملين، وأن يرفع مستوى الثقة المتبادلة لديهم. فمسؤوليات المدير تعدت الحفاظ على النظام، والإشراف على عمليات التلقين، ومخاطبة الجهات الرسمية، لتصل إلى مواجهة المتغيرات في المدرسة، ولا يكفي الاختيار الموفق،

والتدريب المنظم للمدير للرفقي بمدرسته، إذا لم يلتزم بأخلاقيات الإدارة، فالقوانين والأنظمة ليست رادعاً للسلوك غير الأخلاقي، إذا لم يكن هناك قواعد وأصول مهنية يؤمن بها، ويعمل على ضوئها (السعود وبطاح، 1996).

ورغم أهمية القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية، إلا أن المدراء لا يولونها أهمية كبيرة، فقد أشارت العديد من الدراسات التي سلطت الضوء على كل من القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات أخرى أن دراسة أخلاقيات القيادة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لم يكن لها نصيب وافر من البحث، كما أشارت نتائج دراسة الشريفي والتتح (2011) العرايضة (2012) أن مستويات القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وأشارت دراسة قموة (2008) والبيكار (2012) إلى أن درجة الثقة التنظيمية جاءت متوسطة في المدارس الثانوية.

وتتمثل مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيس: ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية؟
2. ما مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟
3. هل تختلف تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المديرية)؟
4. هل تختلف تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المديرية)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل؟

## فرضيات الدراسة:

تفرع من السؤال الثالث الفرضيات الصفرية التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المديرية.

كما تفرع من السؤال الرابع الفرضيات الصفرية التالية:

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقمتهم التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقمتهم التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقمتهم التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير المديرية.

#### كما انبثق عن السؤال الخامس الفرضية الصفرية التالية:

الفرضية التاسعة: لا توجد علاقة ارتباطيه عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسط درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

#### أهداف الدراسة:

#### تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في المدارس الخاصة في محافظة الخليل.
2. التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة الخليل.
3. التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس والثقة التنظيمية لدى معلمهم في المدارس الخاصة في محافظة الخليل.
4. الكشف عن دلالة الفروق في مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة تبعاً لمتغير (الجنس، الخبرة، المؤهل، المديرية)
5. الكشف عن دلالة الفروق في مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الخاصة تبعاً لمتغير (الجنس، الخبرة، المؤهل، المديرية)

#### أهمية الدراسة:

#### الأهمية النظرية:

- كونها من الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية للمدراء والثقة التنظيمية للمعلمين وذلك لإثراء المعرفة فيما يخص هذا الموضوع.

- أصالة الموضوع الذي تناولته إذ يعتبر أساس جودة العمل في المدرسة، إضافة لضرورة توفر دراسات حديثة للمكتبة الفلسطينية بهذه الموضوعات.

### الأهمية التطبيقية:

- بناء أدوات الدراسة وتطبيقها على مجتمع الدراسة للخروج بنتائج تفيد العاملين في المجال التربوي فيما يخص القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية.
- تقديم توصيات تفيد مدراء المدارس في تغيير بعض أساليب القيادة بالشكل الذي يضمن مستوى عالياً من الثقة التنظيمية.

### حدود الدراسة:

- الحد الزمني:** أجريت هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي (2020/2019).
- الحد المكاني:** أجريت هذه الدراسة على معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل.
- الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية من معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

### تعريف المصطلحات:

**القيادة الأخلاقية:** يقصد بها مجموع السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المتعلم، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه انساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه ووطنه (العتيبي، 2013). ويقصد بها كذلك إظهار سلوك قيادي ملتزم بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقة بين الآخرين وترويج هذا السلوك لدى الأتباع.

**وتعرفها الباحثة إجرائياً:** عبارات وصفية تحدد الصورة المثلى للقيادة الأخلاقية التي ينبغي أن تتوفر لدى مديري المدارس حتى يتم الحكم على أدائهم. وتقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات استبانة القيادة الأخلاقية التي تتمثل في المجالات الثلاث التالية: (الأخلاقيات الشخصية للقيادة، الأخلاقيات الإدارية، الأخلاقيات العلائقية).

**الثقة التنظيمية:** "التوقعات، والمعتقدات، والمشاعر الإيجابية التي يمتلكها الفرد تجاه المنظمة التي ينتمي إليها، وتكون مرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، التي روعي فيها الالتزام بالقيم

الأخلاقية العامة، والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة". (النويقة، 2013).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: هي إيمان الفرد الآخر وإمكانياته والتعاون معه بأمانة وصدق بدون وجود إشراف أو رقابة خارجية، وتقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات استبانة الثقة التنظيمية. **محافظة الخليل:** محافظة فلسطينية، تقع على بعد (35) كم جنوب القدس، تتميز بمكانة دينية ناتجة عن وجود المسجد الإبراهيمي فيها، كما تحتوي على مقامات أنبياء وزوجاتهم كإبراهيم واسحق ويعقوب عليه السلام، سميت بهذا الاسم نسبة إلى نبي الله إبراهيم الخليل، تحتوي محافظة الخليل على أربع مديريات تربية وتعليم وهي: (وسط الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا).

**المدارس الخاصة:** هي مدارس غير تابعة للدولة، سواء الحكومة المحلية أو الإقليمية أو الوطنية، وتقوم هذه المدارس بتحديد الطلبة الذين يلتحقون بها، كما أن تمويلها كلياً أو جزئياً يتم عن طريق فرض رسوم التعليم على طلبتها، حيث تفتقر للتمويل الحكومي، وتسمى أيضاً المدارس الأهلية، أو المدارس غير الحكومية. (Zaidi, 2011)

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### القيادة الأخلاقية

##### مقدمة

تقدم الأمم وتطورها أو اندثارها، يعود إلى الأخلاقيات التي تسود فيها وتتحكم في تصرفات الأفراد، فلكذلك المنظمات ومؤسسات الأعمال، فإنها تنمو وتزدهر وتستمر من خلال توافر مجموعة من الأخلاقيات والقيم التي تسود تلك المنظمات، فإذا كانت المجتمعات تقوم بالاستناد إلى المعايير الأخلاقية المستمدة من الدين والتراث، فإن المنظمات أيضا تحتاج إلى معايير أخلاقية وقيم معينة تضبط العمل بها، وتستمد منها مقومات حياتها واستمرارها.

لذا استحوذ مفهوم القيادة الأخلاقية على اهتمام بالغ في الفترة الأخيرة نظراً للممارسات غير الأخلاقية من قيادات بعض كبرى الشركات العالمية، مما أدى -في بعض الأحيان- إلى انهيار بعض الشركات وإفلاس أخرى، فقد ذكر حسانين(2011) أنه في فبراير من العام (2005) تم التحقيق في انهيار شركة(Enron) إحدى كبريات شركات الطاقة الأمريكية عن طريق وليام بورز عميد كلية القانون بجامعة تكساس، وقد أقر أن أحد أهم عوامل انهيار هذه الشركة هو القيادة غير الأخلاقية لها، وأنه لم يكن هناك اهتمام بممارسة السلوك الأخلاقي من قبل القيادة .

وترى الباحثة أنه لا بد للقائد أن يعمل على امتلاك الأبعاد الأخلاقية اللازمة للنهوض بالمسيرة التعليمية ورفع كفاءة المتعلم، لتحقيق أهداف التعلم، حيث أنه كلما كانت العلاقة داخل المدرسة بين المتعلم والمعلمين تتسم بالود والمحبة، كان المناخ داخل الصفوف ايجابيا وبيعت روح القيادة ويتسم بالثقة التنظيمية داخل المؤسسة، سواء على صعيد الطلبة أو يكون دافع للمعلمين نحو الإنجاز والعطاء.

ويعد هذا المبحث تمهيدا لمفهوم القيادة الأخلاقية، نظراً لأهمية القيادة وأثرها على منظمات الأعمال اليوم.



## أولاً: مفهوم القيادة الأخلاقية

### ● مفهوم القيادة

مفهوم القيادة موجود منذ القدم ، فهي ليست كلمة حديثة ، حيث كان يطلق اسم القائد على من يقود الجيش في المعارك، وهو المسؤول الأول عن نتيجة المعركة سواء النصر أو الهزيمة، وكذلك الأمر للجماعات داخل المؤسسات والمنظمات فهي لا تحقق أهدافها بدون وجود قائد لهذه الجماعة، وربان يسير بها إلى بر الأمان، وبدون القائد تعد المخرجات لهذه المنظمات عشوائية بدون وجود قيادة تنظم تلك النشاطات، ومن هذا المنطلق نجد أن رسولنا الأعظم صلى الله عليه وسلم قد زرع فينا معنى القيادة وأصلها من خلال حديثه ( **كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته**)، حيث تتضح في هذا الحديث أهمية القيادة، ودورها في نجاح أي مجتمع، وسنتناول هنا تعريفات القيادة لدى كثير من الباحثين: عرفها صدام (2010) بأنها: " قدرة القائد على تحديد الأشياء الصحيحة قبل التفكير بكيفية إنجازها، أي يسأل القائد نفسه ما هي الأشياء الصحيحة التي ينبغي إنجازها قبل أن يسأل عن الطريقة الصحيحة لإنجازها".

ويرى الرقب(2010) بأنها: " عملية إحداث التغيير المرغوب من قبل القادة والمرؤوسين، من خلال الارتقاء بحاجات المرؤوسين ودوافعهم ورؤيتهم، من أجل الارتقاء بمخرجات العمل المراد تحقيقها". وعرفها المسعود(2010) بأنها: " إدارة الأفراد، والجماعات، وموارد العمل نحو الأهداف بأسلوب فاعل متطور يقوم على تنمية الالتزام والولاء للقائد، بغرض تحقيق أفضل النتائج". وعرفها صحفي(2013) بأنها: " عملية تأثير من مديري المنظمات الخاصة على العاملين داخل المنظمة، وحثهم لأداء أعمالهم الموكلة إليهم".

عرفها الكبير (2016) بأنها: " سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد".

ترى الباحثة أنه يمكن تعريف القيادة على أنها: " سمات وقدرات تجعل القائد لديه قدرة التأثير على الفريق، ليتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة".

فالقيادة تعد عملية اجتماعية، حيث أن القائد يستمد قوته من تعاون مرؤوسيه، والمرؤوسين يستمدون قوتهم من قائدهم الذي يتقون به، فهي عملية تفاعلية بين عدة أطراف.

## • مفهوم الأخلاق:

ربط الإسلام الأخلاق بالدين، وجعلها سداً منيعاً أمام الانحلال والفساد للفرد والانهيار للمجتمعات، وأقام العلاقة الصحيحة بين الإنسان ونفسه، وبينه وبين مجتمعه، وقاعدة الإسلام الأخلاقية لا تسلب رغبات الإنسان، لكن تضعها في قوالب وتضع لها ضوابط، تعمل على الموازنة بين عقله وقلبه، وبين حاجته وغايته، وبين روحه وجسده، في سبيل الوصول إلى الرقي الإنساني، والارتفاع بالإنسان إلى الصورة الكريمة التي تليق به. (الحبيسة، 2012).

اهتم الدين الإسلامي بالأخلاق الحميدة أشد اهتمام، واعتبرها الأساس الذي تستند إليه كل معاملات الإنسان مع خالقه، ومع نفسه، ومع الآخرين، ليحميه من الوقوع من مخالب فتنة العصر من المغريات والشهوات كون الأخلاق العامل الأول في حفظ كيان الأمم، وهي الحامية للمجتمعات من الوقوع في الرذيلة.

وقد كفل الإسلام بقاء الأمم وازدهار حضارتها واستدامة منعنها، إن تمسكت بالأخلاق. وبهذا يعد الخلق القوي هو الضمان الخالد لكل حضارة، وقديماً قال ابن تيمية: "إن الله يقيم الدولة العادلة وإن كانت كافرة ولا يقيم الظالمة وإن كانت مسلمة". (الغزالي، 1980).

ويرى الطراونة (2010) أن الأخلاق ترتبط بالدين ويعلم النفس، والاجتماع، والبيولوجيا، والسياسة، والقانون، والاقتصاد، وبمختلف العلوم الأخرى، نظراً لأنها مرتبطة بالإنسان، وأفعاله.

### جاءت تعريفات الباحثين للأخلاق، كما يأتي:

- عرفها يحيى (2010) بأنها: "عبارة عما أقرته الشريعة الإسلامية من قوانين، ومبادئ، وتشريعات، وما أقره المجتمع من قيم، وعادات، وتقاليده، تضبط معاملات الأفراد فيما بينهم".
- وعرفها الطراونة (2012) بأنها: "علم يبحث في الخطأ والصواب، أو الخير والشر، ويتكون من مجموعة من القيم، والمبادئ، والمعايير التي تحدد سلوك الفرد و الجماعة".
- وعرفتها بودراع (2013) بأنها "مجموعة القواعد و القيم التي تحكم سلوك الافراد والجماعة، للتمييز بين الصواب والخطأ في المواقف المختلفة، كما أنها تساهم في تحديد المعايير اللازمة للتصرفات والأفعال التي يقوم بها الفرد .
- وترى الباحثة بأن الأخلاق "هي المبادئ، والقيم، والسلوكيات والقوانين والقواعد والمعايير التي تحكم سلوك الفرد والجماعة، وتعيّنه على التمييز بين الخطأ والصواب والخير والشر ويستمدّها من دينه ومن عادات المجتمع وتقاليده".

وتعقيباً على ما سبق يتضح لنا بأن الأخلاق هي ما يقوم به الإنسان من أعمال بوعي وبصيرة سواء أكانت هذه الأعمال تصب في محراب الخير أو تصب في بوتقة الشر، وأن هناك سمات قد تكون مكتسبة لدى الإنسان عن طريق الوراثة، أو سمات قد يتعلمها الإنسان من خلال العادة.

### • مفهوم القيادة الأخلاقية

يعتبر مفهوم القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، ورغم ما يحيطه من التباس، فقد حاول كثير من الباحثين تحديد المفهوم، فذهب البعض إلى القول بأنها "قيادة ايجابية تؤثر في الأفراد ليقدموا عطاء يفوق التوقعات".

ولا بد للقيادة أن تتصف بالأخلاق والفضيلة، فالمصلحة المشتركة هدف ذو قيمة مشتركة، ويهدف إلى منفعة المجتمع، وتكون هذه المنفعة للدرجة التي تمثل تغييراً ايجابياً ومفيداً في حياة الأفراد، والقائد العادل والحقيقي هدفه الأول هو المصلحة العامة أيّاً كان أسلوب قيادته، فالقائد بمقاصده النبيلة يكافح من أجل تنفيذ القوانين والسياسات العادلة التي تم الاتفاق عليها تشريعياً. (الطراونة، 2012).

والقيادة غير المبنية على القيم والأخلاقيات تقف في طريق تحقيق الهدف الحقيقي للمنظمة، لما تتصف به من أنانية وذاتية. في حين أن القيادة الاخلاقية مبنية على مساعدة الأتباع في تطوير إمكانياتهم وقدراتهم وتحقيق الرخاء لهم، مما يشكل لديهم دافعية للمشاركة بشكل أكبر في تحقيق أهداف المنظمة واكتساب قناعة شخصية بالعمل. (العرايضة، 2012).

- وعرفها بونو وتينكون (Ponnu And Tennakoon, 2009) بأنها: "التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين واتخاذ القرار".

- ويعرفها الطراونة (2010) أنها: هي التأثير في الأتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة.

- ويرى عابدين (2012) أنها: إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك لدى الأتباع والمرؤوسين.

- كما عرفتھا نسیمة (2015) وأنها: "تتمثل في أولئك الأفراد القادة الذين قاموا بوضع مجموعة من القيم والمعايير الجيدة لتكون دليلاً لنشاط يقومون به مع تقديم العون الدائم وإظهار الالتزام الكلي، والمطالبة به، وخلق جو من الثقة تسوده الحرية في الحوار والاقترح".
- وعرفها الكبير (2016) أنها: "التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره، عبر تميز القائد بسمات، ومهارات، وأنماط، قيادية وقرارات موفيه، ونجاحه في أحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف، ومراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية".
- ومن خلال التعريفات السابقة للقيادة الأخلاقية يمكن القول: إن القيادة الأخلاقية سلوكيات وممارسات وضوابط ومبادئ أخلاقية كالاستقامة والعدل يتمثلها القائد في عمله تجعله جديراً بالثقة وتحقق فعالية لدى الجماعة والتزام تنظيمي لديهم.

### ثانياً: مجالات القيادة الأخلاقية

وأشارت العريضة (2012) إلى أربعة مجالات للقيادة الأخلاقية، وهي كما يلي:

- الصفات الشخصية الأخلاقية.
- الصفات الإدارية الأخلاقية.
- صفات العمل بروح الفريق.
- صفات العلاقات الإنسانية.

وأشار الهندي (2013) إلى أربعة مجالات للقيادة الأخلاقية، وذكرها على النحو التالي:

- الخصائص الشخصية.
- الصفات الإدارية الأخلاقية.
- العمل بروح الفريق.
- العلاقات الإنسانية.

أشارت أبو علبة (2015) إلى أربعة مجالات للقيادة الأخلاقية، وذكرتها على النحو التالي:

- سمات العلاقات الشخصية.
- سمات العمل الإداري.
- العمل الفرقي الجماعي.
- الحس الإنساني في المعاملات.

وتتفق الباحثة مع العنقري(2014) في أن للقيادة الأخلاقية ثلاثة أبعاد، على النحو التالي:

• الخصائص الإدارية: حيث تركز على الموضوعية في مجال اتخاذ القرارات، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، وتوضيح المهام الموكلة للمرؤوسين، وأن يدير القائد وحدته بأسلوب يتفق مع ظروف الموقف، وإعطاء حرية التعبير للمرؤوسين، ومنحهم التسهيلات اللازمة لتنفيذ مهامهم، وأن يشرف على تنفيذ العمل داخل وحدته الإدارية بنفسه، وأن يقيم المرؤوسين وفقاً لمعايير موثوق بها، ويشجع إنجازاتهم ويحفزهم على العمل بروح الفريق.

• الخصائص الشخصية: وهي التركيز على مبادئ الإنصاف والعدالة في توزيع الواجبات والأعمال على المرؤوسين، وتحري الصدق عند الحديث معهم، والوفاء بالتعهدات والوعود المقطوعة، والاعتراف بالأخطاء إن وجدت، وتوقيع العقاب على منتهك المعايير الأخلاقية، والعمل على رفع تقارير عن الأعمال بأمانة وصدق، وتقبل نقد الآخرين.

الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية: وهنا يتم التركيز على مجالات التعامل مع الآخرين، وأنه يجب تحري التقدير، والاحترام، والتواضع، والمحافظة على أسرار الآخرين والإنصات للمرؤوسين، والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها بشكل موضوعي، ومراعاة ظروفهم، ودعمهم والوقوف معهم والحرص على مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية.

### ثالثاً: معايير القيادة الأخلاقية:

إن ما يميز القيادة الأخلاقية وجود معايير وأنظمة وفقاً لطبيعة الثقافة المعمول بها داخل المنظمة، كما أننا لا ننكر أثر القيادة الأخلاقية على اتخاذ القرارات الإدارية وفق المعايير التي تحكم هذا القرار، وستتناول الباحثة أهم ما ورد ذكره حول المعايير الخاصة بالقيادة الأخلاقية أشار الطراونة(2012) إلى معايير القيادة الأخلاقية وقد جاءت على النحو التالي:

- الأمانة والصدق.
- البعد عن المصلحة الذاتية والقيام بتقديم الخدمة له دون أن يكون الهدف من تقديمها الحصول على المنفعة.
- العدالة والمساواة هو شعار التعامل مع كافة الشرائح بالمجتمع عند مزاوله المهنة.
- عدم استغلال طالب الخدمة مادياً أو معنوياً والحرص على تقديم الخدمة بعيداً عن استغلال أسرارها، أو الاتجار بها، أو عدم تقديم معلومات قد يحتاجها بشكل مقصود ومتعمد بهدف إلحاق الضرر.

- الالتزام بالعمل ومحاولة عدم الانقطاع عنه ما دام المجتمع في حاجة لعمله.
- الإحساس بالمسؤولية والواجب.

كما وأشار اكريم (2017) إلى أنه "لا بد وأن يلتزم العاملين كافة بأي منظمة، بالمعايير الأخلاقية للسلوك في العمل، وهذه المعايير (المصداقية، والأمانة، والعدالة، الرحمة، والإيثار) وذلك لأن هذه المعايير لها دور إيجابي أساسي في بناء الثقة المتبادلة، لأن المنظمة التي توجد بها مثل هذه الثقة تجعل الأعضاء يمتلكون القدرة على العمل تحت أسوأ الظروف، وبالتالي حل مشكلات العمل بصورة جماعية".

كما وحدد عواد وراشد (2014) عدداً من السمات للقائد الأخلاقي وهي:

- يكون لديه صفات شخصية مميزة.
- وجود رؤية واضحة لديه.
- ايمانه بالقيم والمعتقدات التنظيمية.
- دعم العمل بروح الفريق.
- لديه معرفة إدارية وفنية.
- أن يدعم عمليات الاتصال.

وأشار الشتوي (2016) إلى أن القيادة الأخلاقية اشتملت على معايير متعددة منها:

- القيادة الأخلاقية عبارة عن مجموعة سلوكيات وممارسات معيارية لها مبادئ وضوابط محددة.
- تحقق القيادة الأخلاقية مستوى عالٍ من الثقة المتبادلة مع كل الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة.
- تخلق القيادة الأخلاقية مناخ تنظيمي منتج وإيجابي.
- تعمل القيادة الأخلاقية على بناء علاقات إنسانية متميزة بما يتلاءم مع الأهداف المنشودة للمنظمة.
- درجة تأثير القائد في المرؤوسين تكون كبيرة إذا طبق أي سلوك أخلاقي داخل المنظمة.

وترى الباحثة أنه يمكن وضع عدة معايير للقيادة الأخلاقية وهي كالتالي:

- القدوة الصالحة في جميع ميادين الحياة والسلوكيات، كالصدق في القول والعمل، والالتزام والانتماء.

- الابتعاد عن الشللية، والعدالة في التعامل.
- الاعتدال في اتخاذ القرارات بعيداً عن البيروقراطية والتسلط، وكذلك عن أسلوب التساهل المفرط.
- العمل مع العاملين بروح الفريق الواحد.
- احترام مشاعر العاملين، ومراعاة الظروف الإنسانية الخاصة.
- العمل بروح القانون، بما لا يتعارض مع القوانين والأنظمة.
- الابتعاد عن الأنانية والأهواء والمصالح الشخصية.
- عدم انتقاد أعضاء الفريق أمام بعضهم.

#### رابعاً: أبعاد القيادة الأخلاقية

للقيادة الأخلاقية أبعاد متعددة اختلف الباحثون في تحديدها، حيث تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في نجاح المنظمة، واستمرارها. ويتناول الباحث أهم ما ذكره الباحثون عن هذه الأبعاد - حدد راضي وحسن (2010) أبعاد القيادة الأخلاقية من خلال ما يلي:

- السلوك الأخلاقي البعد الأساسي للقيادة.
- ممارسة السلوك الأخلاقي، فلا بد من ممارسة السلوك الأخلاقي في الحياة الشخصية، وفي العلاقات الخاصة به، وفي المنظمة التي يعمل بها.
- تعزيز السلوك الأخلاقي، حيث يجب على القائد متابعة مدى تطبيق العاملين للسلوك الأخلاقي، كما يجب أن يطور مدونات أخلاقية قيمة، ويضمن التدريب الأخلاقي على هذه المدونة، وتوفير نظام مكافآت يعزز من خلالها السلوك الأخلاقي.

وحدد كالشوفن (Kalshoven et al, 2011) -مقتبس من العنقري(2014) -سبعة أبعاد للقيادة الأخلاقية، حيث تتمثل في: العدالة والمساواة في المعاملة، المشاركة في السلطة والشورى، ووضوح الدور، ووضوح المسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء، التوجه بالأشخاص، من خلال الاهتمام بالأشخاص والاحترام، النزاهة والاتساق بين الأقوال والأفعال، والتوجيه الأخلاقي من خلال مناصرة الأخلاق، الاهتمام المستمر، وإثارة الحماس.

وحدد الحياصات وآخرون (2011) أبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر إسلامية من خلال ما يلي: اتقان العمل: حث الإسلام على ضرورة تقديم عمل متقن وجيد، وتقديم النصيحة: حيث حثنا ديننا

الحنيف على تقديم النصيحة، التسامح والرفق، الشعور بالمسؤولية، العدل والإنصاف، الأمانة، لطاعة بالمعروف لولي الأمر، عدم الإتيان بعمل يسيء إلى وظيفته، العمل بروح الفريق.

وقد أشارت نسيمة (2015) إلى أربعة أبعاد للقيادة الأخلاقية، هي:

- الريادة: يسعى الشخص الريادي دوماً إلى الرغبة في النجاح، والتفاؤل، والاستعداد للمخاطرة، والالتزام بتحقيق مستوى معين من النجاح، فلا بد أن تتوفر هذه الصفات في القائد الأخلاقي.
- القدوة: فالقائد الأخلاقي يسعى إلى كونه القائد القدوة فهو يسعى إلى غرس فضائل الأخلاق في نفوس العاملين، كما أنه يسعى إلى إيجاد الروح الجماعية للتعاون فيما بينهم.
- التمكين: ويقصد بها منح العامل حرية ذهنية ونفسية تتعدى حدود وظيفته، فقد يعطى العاملين حرية في اتخاذ القرارات وممارسة السلطة، الأمر الذي يوفر لهم نوعاً من الثقة، فالقائد الأخلاقي هو من يعطي الصلاحيات، ويوفر المعلومات التي يحتاجها من أجل تمكين العاملين وجعلهم أهلاً للثقة التي منحت لهم.

- التقييم: التقييم بعد مهم في القيادة من أجل اصدار الأحكام واتخاذ القرارات، لذا لا بد أن يتميز تقويم القائد الأخلاقي بالموضوعية والعدل، وعدم الانحياز إلى أهوائه وأحكامه الذاتية.

وذكر الكبير (2016) أهم الأبعاد للقيادة الأخلاقية وهي:

الأمانة، والصدق، وبر الوالدين، والإنصاف، وتقبل النقد، حسن التعامل، وفهم الرأي الآخر، والصدق، والعدل.

#### خامساً: خصائص القيادة الأخلاقية:

لا بد للقائد الذي يحكم المنظمة أن يضع لنفسه ميثاقاً أخلاقياً ملزماً يمشي في حدوده ولا يتعداه ، حيث لا بد وأن يمتلك عدداً من الصفات أهمها: العمل على تنمية الاتجاهات الأخلاقية الايجابية، والحكم بالمنطق على الأمور، أي لا يكون متبعاً لهواه في تقدير المواقف، وأيضاً لا بد وأن يتمتع القائد بالقدرة على تقريب الفرقاء داخل المنظمة، وذلك من باب تخفيف التوتر والصراع بين العاملين، لذا كان لا بد من الحديث عن أهم الخصائص المميزة للقيادة الأخلاقية.

ذكر تريفون وبراون (Trevino and Brown, 2003) بأن خصائص القيادة الأخلاقية تتمثل بما يلي:-

1. الوضوح من خلال السمات والتصرفات الأخلاقية



2. التوجه بالأفراد: العمل على زيادة المستوى الأخلاقي للوصول إلى درجة الوعي لدى العاملين لأداء أعمالهم بكفاءة.

3. وجود مجموعة أخلاقية تحكم إنجاز العمل ووضع المعايير الأخلاقية والمسائلة: من خلال التأكيد على ضرورة الموازنة بين متطلبات المنظمة أو ما يحتاجه الأفراد.

4. اتساع الوعي الأخلاقي: عن طريق التحلي بالصدق والأمانة في إنجاز الأعمال.

كما وأشار دافت (Daft, 2003) إلى أن عدم اهتمام الأفراد للقيم الأخلاقية المحددة لهم من رؤسائهم يعد مؤشراً إلى أن أفكارهم تدور حول عدم الأهمية للقيم الأخلاقية في داخل المنظمة، لأن أفعال وتصرفات القائد التي يمارسها هي التي تحدد نغمة المنظمة الأخلاقية.

وأشارت بوعباس (2010) إلى أنه "لا يوجد هناك أخلاقيات مكتوبة، واجب على رئيس القسم الالتزام بها، إنما هي أخلاقيات تتبع من التعامل بنزاهة وموضوعية مع الزملاء وقيامه بمهامه التي تسند إليه من قبل الإدارة".

كما وأشار حسانين (2011) إلى أن هناك خصائص كثيرة تميز القائد الأخلاقي عن غيره من القادة، ومن أهمها ما يلي:

1- الرؤية الأخلاقية: حيث يمتلك القائد بالإضافة إلى الرؤية الاستراتيجية رؤية أخلاقية ذات أبعاد أكبر، فيضفي البعد الأخلاقي والقيمي إلى قراراته الاستراتيجية، وتعد معياراً ومقياساً مميزاً لما يريد أن يصل إليه من الأهداف.

2- الحس الأخلاقي: إذ يمتلك القائد الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمهام اليومية.

3- لديه قيم أخلاقية: تصلح لأن تكون مرشدة للقرارات والسلوكيات في كل الأوقات والظروف، فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف، كما أنها تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها الشركة في مجال عملها، فالمنافسة العادلة والشريفة قيمة أخلاقية في العلاقة بين المتنافسين.

4- يوجد لديه مقاييس أخلاقية واضحة: فالقائد ينشئ قواعد أو معايير أخلاقية توضح ما هو الصحيح وما هو الخطأ، وبموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك.

5- يعمل على إنشاء علاقات أخلاقية مع أصحاب المصلحة سواء مع الزبائن، أو مع الموردين، أو مع أصحاب المصالح، والحكومة، والجمهور، والأطراف الأخرى.

وترى الباحثة أن أهم خصائص القيادة الأخلاقية تتمثل فيما يأتي:

- عدم وجود تجاوزات قانونية وأخلاقية في المنظمة.
- أن تكون مفهومة وواضحة ولا تحتاج لتعقيدات، لأنها تميل للفطرة السليمة.
- القيادة الأخلاقية تعمل على تقليل الخلافات والصراعات داخل مجلس الإدارة.
- القيادة الأخلاقية تركز دوماً على مصلحة العمل بدلاً من التركيز على المصلحة الشخصية.

#### سادساً: أهمية القيادة الأخلاقية:

إن تبني القيادة الأخلاقية في إدارة المدارس بات أمراً ضرورياً، فالمدرسة هي مؤسسة أخلاقية تسعى لتشكيل شخصيات الطلبة ورعاية نموهم وفق المعايير الأخلاقية التي يرتضيها الدين وعُرف المجتمع، وعلى مدير المدرسة في هذا السياق أن يمارس سلطته بطريقة أخلاقية وهي في الحقيقة تمثل جوهر سلطته، والالتزام بأخلاقيات العمل يؤدي إلى انخفاض الممارسات غير العادلة، ويوفر الفرص المتكافئة أمام الأفراد، ويسند الأعمال للأكثر علماً وكفاءة، كما أنه يوجه الموارد لما هو أكثر نفعاً، ويؤدي إلى زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم ومؤسستهم ومجتمعهم، وانخفاض القلق والتوتر داخل المؤسسة .

وتبرز أهمية القيادة الأخلاقية عندما يتطلب من القائد اتخاذ قرار يحتاج إلى الاجتهاد والتحليل والتفكير الناقد من أجل الوصول إلى تحقيق هدفاً منسجماً مع المصلحة العامة ومصلحة المنظمة الامر الذي يؤدي إلى نتائج ايجابية كتفاني العاملين في العمل والحصول على أفضل إنجاز منهم وانتشار الثقة التنظيمية في المنظمة ، وهذا لن يتأتى من فراغ، إنما يحتاج إلى قيادات أخلاقية.

كما أظهرت الأزمات الحالية حاجة ماسة إلى قيادات أخلاقية تتمتع بالمهارات اللازمة للقيادة بطرق فعالة للمضي بالمنظمات إلى النجاح والتفوق، وبعد غياب القيادة الأخلاقية في المنظمة سبباً لفشلها في تحقيق أهدافها، وقد يؤدي هذا الفشل إلى انهيارها ، وذلك لأنه يضعف معنويات الأفراد، ويفقدتهم ثقتهم بالقائد، وتحتاج أي علاقة للثقة المتبادلة بين أطرافها كما أنه لابد من الالتزام بهذه العلاقة، ومن هنا يأتي دور الأخلاق في توثيق الصلة بين القائد والأتباع، إذ أن إدراكات الأتباع للقيادة الأخلاقية التي يمارسها قائدهم تجعلهم يؤمنون به وتزداد ثقتهم به، مما يؤدي إلى استجابتهم للمسؤولية عن عملهم من منطلق حرصهم الدائم على الالتزام بعلاقاتهم بالقائد.

ويتمثل أهم ما ذكره الباحثون حول أهمية القيادة الأخلاقية فيما يأتي:

أشارت بودراع (2013) إلى أهمية القيادة الأخلاقية، ولخصتها في عدة نقاط، وهي كالتالي:

تجاهل المعايير الأخلاقية يسبب الكثير من الخسائر .

العمل ضمن المعايير الأخلاقية يكسب المنظمة سمعة على الصعيد المحلي والدولي يكون سبباً في جلب الأيدي العاملة المميزة لها.

تجاهل الأخلاقيات في العمل ينشأ ردود فعل لدى العاملين قد تكون سلبية الأمر الذي يؤثر على المنظمة .

ويرى فولمر (Fulmer, 2004) أن القيادة الأخلاقية تحقق نفعاً للقائد و المؤسسة، فتجذب المعلمين وأولياء الأمور والمستفيدين، لما يجدونه من أمن ومصحة وعدل في ظلها. ويشير إيزلي ( Esly, 2008) إلى أن العلاقات المدرسية المبنية على الخلق الحسن والطابع الإنساني تسهم في تعزيز نوعية التربية والتعليم، وإضافة نكهة إيجابية لها.

ومن جانبه أشار براون (Brown, 2007, p. 144) "إلى هذا المعنى مبيناً أنه لا بد أن يتصف القادة الأخلاقيون بالاستقامة، والإخلاص، والعدل، وأن يكونوا جديرين بالثقة، إضافة إلى إظهار الاهتمام بالرعية، و إظهار الالتزام بالأخلاق في حياتهم المهنية والشخصية".

كما وأشار أبو زينة(2008) إلى أن " الأفراد يحتاجون إلى بوصلة لتوجيههم إلى السلوك الصحيح عند مواجهتهم لمواقف لم يتعرضوا لها من قبل، وتتمثل هذه البوصلة في الأخلاق، فعملية المواجهة مع المواقف الجديدة ليست سهلة، لأن القيم تتنافس مع بعضها البعض، وتعد المداخل التي تعتمد على العناصر من أهم المداخل المنطقية التي تعمل على تنظيم السلوك الأخلاقي، وعلى توجيه صانعي القرار، وإرشادهم، ومساعدتهم في عملية التفكير".

وأشار السكارنة (2009) أن الكثير من الدراسات وجدت أن تأثير القيادة الأخلاقية الايجابي لا يقتصر على الأتباع فحسب بل وعلى المنظمة أيضاً، فالقيادة الأخلاقية على مستوى الأتباع مرتبطة بعرضهم للمشكلات وتقديم التقارير، وينتج عنها الحد من مستوى ممارسة السلوك غير الأخلاقي على مستوى وحدات العمل المختلفة، فضلاً عن ذلك فإنه ينتج عنها مستوى أعلى في ممارسة سلوك المواطن. أما على مستوى المنظمة فإن ممارسة القيادة الأخلاقية مرتبطة بمستوى أعلى من الشعور بالأمن النفسي، وممارسة السلوك المعن، فضلاً عن الالتزام الحقيقي بميثاق المنظمة، والثقة، والتفاهل المنظم.

وأشار الطراونة(2012) إلى "أنه من الضروري أن يكون هناك ميثاق أخلاقي يلتزم به الإداريون يعتمد على عدة أسس منها: الحق، المنطق، العدالة، العقل. وهذا الميثاق يحكم القرارات الإدارية في

جميع المستويات، حيث يعمل الالتزام بهذا الميثاق على الحد من الصراع والتوتر بداخل المنظمة، وينعكس ذلك على تحويل المناخ التنظيمي إلى مناخ يسوده التعاون والرغبة في الانتاج. وتكمن أهمية القيادة الأخلاقية في النقاط التالية(سكجها، 2015).

• صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة بعضها منسوب إلى حيثته العامة(الشخصية)، و بعضها الآخر منسوب للعمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية ولا يحصل بينهما تضارب أو تعارض.

• اعتماد معايير الأخلاقيات في تقييم أداء المنظمة إلى جانب معايير الربحية والكفاءة.

• بناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاءة و مطالب الأخلاقيات، وإشاعة قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل، ومساعدة الآخرين مما يسهم في ايجاد مناخ أخلاقي في المنظمة.

• دعم الاستقرار والعدل والرضا لدى جميع الأفراد العاملين.

• زيادة ثقة الفرد بنفسه، و بالمنظمة التي يعمل بها، وبالمجتمع الذي ينتمي إليه، مما يؤدي إلى تقليل التوتر والقلق بين الأفراد.

• توفير بيئة ملائمة لروح الفريق، و زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع على المجتمع.

• التقليل من حدوث الأخطار، لأن النزاعات والخلافات وعدم الالتزام بالقوانين قيم لا أخلاقية، والأصل التمسك بالقيم الأخلاقية التي تمنع حدوث تلك الأخطار.

كما وأكد الشتوي(2016) بأن مفعول التزام القادة بالمبادئ الأخلاقية السامية يصعب وصفه، فهي تعمل على تقديم الدعم للمرؤوسين للالتزام بالسلوكيات الأخلاقية، حيث لا يكون ذلك عفويا أو تلقائيا، بل يكون مخططاً له ومدروساً، مما يساعد في بناء الثقافة التنظيمية الجيدة، التي تهدف لبناء أخلاقي للمؤسسة يكون قائما على تبادل الثقة بين كل الأطراف ذات العلاقة، لذلك تعد القيادة بالأخلاق أحد أسس القوة المستقبلية في علم الإدارة.

وقد ذكرت نسيم(2015) في تساؤلها عن أهمية الاهتمام بأخلاقيات القيادة وكانت الإجابة على النحو التالي:

• التغيير في أهداف المنظمات والنظرة إلى كفاءاتها: فسابقاً كان هدف المنظمات الرئيسي هو الربح، وكانت كفاءة المنظمة تقاس بمقدار الربح، فكانت تبرر سلوكيات غير أخلاقية يقوم بها

القادة من أجل تحقيق الربح، وكان القادة يمنحون رواتب تشجيعية هائلة، ويتم تجاهل العاملين مع تخفيض معايير السلامة والصحة، وقد أدت الحوافز الكبرى إلى خلق مشكلات خطيرة ساهمت في انهيار مؤسسات كبرى، حيث إن رؤية أخلاقيات القيادة من منظور ضيق في المنظمات التي تقتصر على الربح تؤدي إلى تجاهل الممارسات الضارة بسبب التزامها حرفياً بالقانون، وتجاهلها لروح القانون.

● التعقيد وتداخل المصالح في المنظمات: فنتائج قرارات المنظمة وأنشطتها تؤثر على من يساهم بها، من عاملين وموردين، وزبائن، والمجتمع ككل، كما أن اتباع استراتيجية عمل صحيحة تقتضي من القادة أن يهتموا بمصلحة العاملين مثل اهتمامهم بمصلحة المساهمين، وبذلك تزيد دافعية العاملين نتيجة وجود مصلحة لهم في نجاح المنظمة.

● إرساء مبادئ الإدارة السليمة (الحوكمة): فإن تحقيق الأهداف الخاصة للمنظمة يتم ضمن إطار تنظيمي توفره الحوكمة، كما تعمل على تحديد القواعد التي تتعلق بطرق اتخاذ القرار والتصريح به، مما يجنب المنظمات الكثير من الأزمات التي قد تنتج عن عدم التزام القيادات فيها بالأخلاقيات.

● الاهتمام بالتعليم والتدريب: حيث انه بالتعليم والتدريب تتطور أخلاقيات الإدارة وتتوسع .  
● العمل بروح الفريق .

● انتاج ما يفيد الناس ويحسن نوعية حياتهم.

وترى الباحثة أن أهمية القيادة الأخلاقية ترجع إلى عدة جوانب:-

● الحد من الخلافات بين القائد والعاملين .

● زيادة اقبال العاملين على العمل وتشجيعهم على الإنتاج.

● رفع كفاءة العاملين والروح المعنوية لهم وتعزيزهم .

● إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين.

يتضح مما سبق أن ممارسة القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة تنبع من كون الإدارة المدرسية تتعامل مع الفرد في مراحل حياته الأولى، وتحاول تشكيل شخصيته بطريقة سليمة وإيجابية، تنمي فيه الخلق القويم، وترسخ في نفسه القيم السامية، والشعور بالمسؤولية، كما أنها تقوم بصياغة القرارات التي تنعكس على حاضر المجتمع ومستقبله، ويمتد تأثيرها لأجيال عديدة، وحيث أن المدير يتراأس مركز المسؤولية في مدرسته، فهو المسؤول عن صناعة القرارات فيها، ومن هنا كانت القيادة الأخلاقية

ضرورة لا بد لمدير المدرسة ممارسة مبادئها وضوابطها، وعليه كان لا بد من وجود إطار أخلاقي لمدير المدرسة.

### سابعاً: مكونات القيادة الأخلاقية

إن تبني القيادة الأخلاقية بات أمراً ضرورياً في إدارة المدارس، حيث أن الهدف الرئيس للمدارس هو صقل شخصيات الطلبة وفق المعايير الأخلاقية التي تتسجم مع العرف والدين ، لذا لا بد من ممارسة القيادة الأخلاقية ، ولا بد وأن تتابع عن كثب نتائج الدراسات التي قد تؤثر على العامل بشكل إيجابي أو سلبي، كي تكون مشجعة ومحفزة للعاملين على السلوكيات الحميدة. وقد تنوعت توصيفات الباحثين لمكونات القيادة الأخلاقية. وتتناول الباحثة بعضاً منها على النحو التالي:

كما رتب الكبير (2016) المكونات الرئيسية للقيادة الأخلاقية وفقاً لأهميتها كالتالي:

- مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية، الدولية و المحلية منها، و قيم المجتمع، والمنظمة.
- التوازن الذكي في تحقيق المصالح، أن تتوازن مصالح كل من المنظمة والموظفين، و المجتمع، كما يجب أن تتوازن مصالح المنظمة مع مصالح القائد، والتوازن بين المصالح القريبة و البعيدة.
- المساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره، وذلك عن طريق تلافي إلحاق الضرر بالمجتمع، والمساهمة في المشاريع التنموية، والمساهمة في التأهيل الضروري واللازم للمنظمة ، والتوظيف الأمثل للموارد البشرية.

أشارت الحبيسة (2012) إلى أن هناك أربعة مكونات للقيادة الأخلاقية وهي:

- السلطة: فهي سلاح بيد القائد الأخلاقي تمكنه من اتخاذ القرارات بقوة ، كما أنه لا بد أن يكون لكل المشاركين سلطة تجاه الأهداف المشتركة، فلا بد أن يساهم المشاركون في إنجاز الأهداف التنظيمية، ولا بد أن تكون الجهود موحدة لعمل الشيء الصحيح بثبات، وهذه وظيفة القائد الأخلاقي الذي تزداد قوته بالمشاركة.
- الهدف: حيث أنه يطلب من القائد الأخلاقي الحسم في التصرف من أجل تحقيق أهداف المنظمة لذا يجب أن يكون مقنعاً بالحجة والمنطق، حيث يلجأ القائد إلى المنطق لإقناع الآخرين في إنجاز الأهداف التنظيمية، كما أنه لا بد أن يكون القائد متوازناً بين تحقيق طموحات وإنجازات وأهداف المنظمة، وطموحات العاملين، من أجل كسب تأييد العاملين وزيادة تفانيهم وإنجازاتهم في العمل .

• المعرفة: فبالإضافة لامتلاك القائد الأخلاقي للمعرفة والتصرف بحكمة، يجب عليه أيضاً أن يمتلك القدرة على تجسيد القيم الأخلاقية التي يؤمن بها في سلوكه وتعامله معهم، لذا لا بد من فتح قنوات ومنافذ الاتصال على مصراعيها داخل المنظمة والبيئة المحيطة بها، من أجل الحصول على كم أكبر من المعرفة، وكذلك إتاحة الفرصة للتواصل والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة وبين من يتعاملون معهم.

• الثقة: فهي نتاج تحفيز القائد الأخلاقي للعاملين الأمر الذي يعود بالنتائج الإيجابية للمنظمة والبيئة المحيطة بها، الأمر الذي يجعل حرية الحوار، والاقتراح، وطرح الأسئلة تنتشر في المنظمة ويسهم في تطويرها.

وترى الباحثة أن هناك أربعة مكونات للقيادة الأخلاقية وهي:

- 1- سلوكيات وممارسات وضوابط ومبادئ أخلاقية
- 2- التأثير في الآخرين، فالسمات التي يمتلكها القائد قد تساعده بشكل كبير في تحقيق أهداف الجماعة، فشعورهم بالرضا يجعلهم أكثر تقبلاً لآراء القائد ليس خوفاً ولكن طوعاً واحتراماً.
- 3- الثقة والاحترام المتبادل: فتعزيز الثقة داخل المنظمة يكون نتيجة عدم استغلال المصادر لتحقيق أغراض ومصالح ذاتية، وتجنب تناقض المصالح بين فئات العاملين، والتطهي بالنزاهة والشفافية لدى القائد الأخلاقي.
- 4- احترام التعددية والتنوع: احترام حقوق الإنسان دون الالتفات إلى ديانته، أو لونه، أو جنسه، أو انتمائه السياسي، و الموضوعية في ممارسات القائد الأخلاقي وسلوكياته في القضايا كافة.

5- الرقابة الشخصية: حيث نجد أن القائد عندما يكون رقيباً على نفسه يكون قدوة حسنة للعاملين، مما يدفعهم لبذل أفضل ما لديهم.

وتعقيباً على ما أشار إليه الباحثون من مكونات للقيادة الأخلاقية لا بد أن تتبنى المنظمة قيم أخلاقية تشجع الرموز الأخلاقية ليكونوا مثلاً يحتذى به للعاملين والسعي الدائم لتطويره من خلال المكونات الرئيسية التي قد تشكل قيادة أخلاقية ناجحة إذا تم تعزيزها بشكل سليم، فلا بد أن تتمثل هذه المكونات في الأفراد بالمنظمة، وقيادتها، وهيكلها، وبنيتها وأنظمتها المختلفة.

## ثامناً: دواعي القيادة الأخلاقية

تحتاج المنظمة إلى اتقان في العمل من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة ، وكما أنه لا بد أن يسودها جو من التسامح مع العاملين والرفق بهم وتقديم النصيحة ، فلا بد من الشعور بالمسؤولية، والقيام بحقها و التعامل بعدل وإنصاف وأمانة وطاعة بالمعروف للقائد.

وعلى العاملين تجنب الإساءة إلى مؤسستهم ، والعمل بروح الفريق، وهذا ما يؤكد الحاجة إلى القيادة أخلاقية، التي أشار إليها عدد من الباحثين ، مثل :

أشارت بو هلالة (2014) " إلى أنه عندما تكون هناك حالات إدارية تستلزم اتخاذ قرار، وتكون غير مرتبطة بنص صريح في النظام أو التعليمات- كي يكون من السهل البت بها وتطبيقها- يستلزم هنا لجوء متخذ القرار إلى الاجتهاد ليقوم باتخاذ قرار مناسب للحالة، فتكون عملية الاجتهاد مرتبطة بمعتقداته وقيمه، ويتجلى هنا الدور الذي تلعبه الأخلاق في توجيهه نحو القرار المناسب للحالة".

وأشار الطراونة (2012) " إلى وجود ارتباط وثيق الصلة بين القرارات الإدارية والأخلاق في كل الحالات، حيث لا بد من قيام متخذ القرار بتحكيم الضمير، والرجوع لمبادئ الأخلاق فيما يعرض عليه فبعد مرور الزمن وتغير وتبدل الأحوال تصبح بعض الأنظمة والقوانين غير صالحة ولا مناسبة.

## تاسعاً: مهام وواجبات القيادة الأخلاقية

من أهم واجبات القيادة الأخلاقية العمل على كسب ود العاملين ، وثقتهم ، من أجل توحيد الجهود ، ودعم القوى الإيجابية لديهم ، وبالتالي الوصول إلى مناخ تنظيمي ملائم ، يضمن سير العمل داخل المنظمة ، ويتميز بالعدل والتعاون ، والعمل بروح الفريق ، والصدق ، لذا أشار عدد من الباحثين إلى مهام وواجبات القيادة الأخلاقية ، فقد أورد السكارنة (2009) أهم واجبات القيادة الأخلاقية في المؤسسات العامة منها:

- الشورى : الأخذ بآراء المواطنين بعين الاعتبار المتعلقة بعمل الدائرة وجمعها لدمجها في سياسة الحكومة.
- السرية وعدم استخدام معلومات عامة غير منشورة تم الحصول عليها بموجب الصلاحيات والاعتماد فقط على المعلومات الرسمية .
- الجدية والأمانة في حالة كشف قضايا الكسب غير المشروع.
- الابتعاد عن السياسة ما أمكن و عدم استخدام الممتلكات العامة في خدمة جهة معينة بناء على اعتبارات سياسية.



- اتخاذ القرارات بسرعة ممكنة والعمل على تسهيل الإجراءات .
- ضمان توفير بيئة عمل تقوم على احترام كرامة المواطنين.
- كما وأوضح العنقري(2014) المهام الأساسية للقيادة الأخلاقية من خلال ما يلي:
- اختيار العاملين بناءً على معايير أخلاقية بالإضافة إلى الكفاءة.
- تقييم أداء العاملين بناءً على معايير أخلاقية وربحية والكفاءة .
- إصدار مدونة أخلاقية كدليل للقائد الأخلاقي في قراراتهم.
- العمل على نشر الوعي الثقافي حول أخلاقيات المهنة.
- التعاون لتطوير المبادئ والمعايير الأخلاقية.
- تشكيل لجنة تعمل على تقييم المستوى الأخلاقي لممارسات العاملين.
- التعامل بفعالية مع المشكلات الأخلاقية والتصدي لها حسب درجة تعقيدها.
- الابتكار الأخلاقي.

- توفير التغذية العكسية من خلال العلاقات مع أصحاب المصالح.
- مقارنة المستوى الأخلاقي للمنظمة بالمستوى الأخلاقي لمنظمات أخرى.

وترى الباحثة أنه من واجبات القيادة الأخلاقية ومهامها ما يلي:

- التعامل مع العاملين كل حسب مستواه
- الحرص على إشاعة الحب والألفة بين العاملين.
- إشعار العاملين أن العدل مقياس التعامل فيما بينهم دون تفرقة أو تمييز .
- الاهتمام بالعاملين داخل المنظمة وخارجها.
- الاهتمام بشؤون العاملين الخاصة ومراعاة حالاتهم النفسية .

#### عاشراً : نماذج توجيه القيادة الأخلاقية:

لقد ذهب العديد من الدراسات الحديثة إلى تطوير نماذج لتوجيه القيادة الأخلاقية نحو العاملين ، فالقادة والمديرون يحتاجون إلى مثل هذه النماذج ليحسنوا التعامل مع العاملين، وسيكون لها الأثر الفعال في رفع دافعية العاملين نحو العمل، ومن هذه النماذج:

نموذج شولت(Schulte, 2009) يحتوي هذا النموذج على خمسة مبادئ توجه القيادة الأخلاقية، وهي احترام الذات، وعدم الإضرار بالآخرين، والإحسان، والعدل، والإخلاص.

## المبحث الثاني : الثقة التنظيمية (Organizational Trust)

تسعى المنظمات إلى تغييرات جذرية في هياكلها، وأساليب عملها، وحتى في طبيعة العلاقات داخل أقسامها، وذلك تماشياً مع التغييرات والتطورات المتلاحقة في كافة المجالات. ومن هذا المنطلق اهتمت هذه المنظمات بثقافة تعزيز الثقة العالية بالمنظمة وذلك لضمان نجاحها في ظل العديد من التحديات الجديدة.

آمن رجال الإدارة في الآونة الأخيرة بأن الثقة المتبادلة داخل المنظمات عنصر حاسم لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية، وذلك استشعاراً منهم بالدور الكبير الذي تمثله الثقة داخل تلك المنظمات، حيث ازداد اهتمامهم بها مؤخراً. (الصقير، 2014)

كما تتبّه عدد من الباحثين والمتخصصين إلى أهمية الثقة التنظيمية، وأخذوا يهتمون بدراسة العوامل والمؤثرات التي ترفع من مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين لمحاولة تعزيزها؛ لما لها من علاقة إيجابية في تحسين درجة إنجازهم، ورفع مستوى أدائهم

وأشار الكبيسي (2010) إلى أن الثقة هي الجزء الأكبر أهميةً في رأس المال الاجتماعي، فربط قدرة الأمة على النماء والعتاء بمستوى الثقة المتبادلة بين أبنائها، وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات، وقد اعتبر أن غياب الثقة في أوساطها وبين قياداتها يفقدها الكثير من فرص التقدم.

### أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية:

اختلف المنظرين والباحثين على توحيد مفهوم للثقة التنظيمية، رغم اتفاقهم على أهميتها وتأثيرها الإيجابي في مختلف حقول العلوم الاجتماعية (رشيد، 2003)

كما أن مفهوم الثقة التنظيمية ارتبط بالعديد من العلوم المختلفة، كعلم الاجتماع، وعلم النفس، والسياسة، والاقتصاد وغير ذلك، إلا أن اختلاف الباحثين في تعريفهم للثقة التنظيمية أعطاه مزيداً من الغموض، فالثقة التنظيمية تتشابه وكافة المفاهيم الإدارية، حيث يصعب الاتفاق على تعريف لها من قبل الباحثين. كما تختلف تبعاً لاختلاف وجهة نظر علماء الإدارة لهذا المفهوم.

عرّف الحوامدة والكساسبة (2000) الثقة التنظيمية على أنها : "ما يدل على توقعات الأفراد والجماعات بأن صانع القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق النتائج المفضلة للأفراد، أو الجماعات، أو التنظيمات، حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام".

عرّف صديق (2005) الثقة التنظيمية بأنها: "أن يدرك الفرد الدعم والرعاية والإشباع الذي يتلقاه من جانب المنظمة، كما أنها إدراك الرؤساء لقيام الموظفين بمسؤولياتهم وواجباتهم تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، مع شعور عام بأن كافة السياسات، والإجراءات، والقرارات التنظيمية تحمي حقوق الفرد، وتعمل في صالحه".

كما عرفها جكة وشاهين (2007) بأنها إيمان الموظف بأن المؤسسة سوف تهيئ الظروف، وتتخذ الإجراءات المناسبة، للعمل لصالح الموظف، أو على الأقل لن تعمل للإضرار به، كما أنها ستكون ملتزمة تجاهه ومؤمنة لرعاية أهدافه ومصالحه

وتنظر قموة (2008) إلى الثقة التنظيمية على أنها: "إيمان كل طرف بقدرات الطرف الآخر، وإمكاناته واستعداده لتنفيذ بنود العقد النفسي، حيث تشتمل على توقعات سلوكية، تتصل بأخلاقيات الوظيفة، والدافع والرغبة في العمل بأمانة وإخلاص؛ للقيام بالعمل حسب المتطلبات الفنية، والحكم على الأمور بمنطق وموضوعية.

وتتمثل الثقة التنظيمية في توقعات الموظفين العاملين في المنظمة والمتعاملين معها، حيث يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مرغوبة لديهم، كما يمكن الاستمرار في العمل معها، أو التعامل معها، بسبب ما يجدونه من كفاءة في النظام الإداري فيها، وكفاية مديريها، وجودة إنتاجها، ووفائها بالالتزامات المترتبة عليها تجاه الجمهور الداخلي والخارجي على حد سواء. (الخالدي، 2010).

كما وصف النويقة (2013) الثقة التنظيمية بأنها : " التوقعات، والمعتقدات، والمشاعر الإيجابية التي يملكها الفرد تجاه المنظمة التي ينتمي إليها، وتكون مرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، التي روعي فيها الالتزام بالأخلاقية العامة، والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة".

وتستنتج الباحثة بعد التأمل في التعريفات السابقة للثقة التنظيمية، بأنها اشتملت على الأفكار الرئيسة التالية:

1. الثقة التنظيمية تتضمن قدراً من المخاطرة، لأن كلاً من طرفي عملية الثقة لا يعرف بالتأكد مدى كيفية استغلال الطرف الآخر للثقة الممنوحة له.
  2. الثقة التنظيمية إنما تُبنى على التوقع أو على الاعتقاد أو الإدراك بأن الشخص الموثوق فيه سيؤدي سلوكيات مرغوب فيها .
  3. تعريف الثقة يشمل على إدراك الشخص واضع الثقة للدوافع التي تُشكل سلوكيات الشخص الموثوق فيه.
  4. الثقة التنظيمية هي عبارة عن علاقة تبادلية بين الرئيس والمرؤوس، وبين العاملين والمنظمة وهي ليست حصراً على العاملين فقط.
  5. للمنظمة دور كبير في بناء الثقة لدى العاملين من خلال التزامها بوعودها، واتخاذ الإجراءات التي تكون لصالح الموظف، أو على الأقل تكون غير ضارة به.
- ومما سبق فإن مفهوم الثقة التنظيمية لا يرتبط بالعمل داخل التنظيمات والمؤسسات السياسية والعسكرية والاقتصادية فقط، وإنما يتعدى ذلك إلى المؤسسات التربوية والتعليمية ممثلةً في المدارس التي تعد نواة لكل المؤسسات ، لما لها من دور حيوي رئيس في النهوض بالمجتمعات والرفي بها، لذا لا بد من ضمان نجاح العمل التربوي من خلال ضمان وجود الثقة التنظيمية بين أفراد هذه المؤسسة رؤساء و مرؤوسين .

#### ثانياً: أهمية الثقة التنظيمية:

نال مفهوم الثقة التنظيمية اهتماماً واسعاً من الباحثين في العلوم الإدارية بعدما كان مجال الاهتمام مقتصرًا على العلوم النفسية والاجتماعية فقط (Chair,Ebrahim,2004)، فقد بدأ الاهتمام بالثقة التنظيمية يتزايد من قبل الباحثين في أواخر السبعينيات من القرن الماضي، حيث تعتبر عاملاً مؤثراً في إدارة المنظمات المعاصرة التي أصبحت بحاجة إلى التغيير والتحديث والتطوير وتحقيق درجات عالية من الكفاءة والفاعلية. (شاهين، 2010). وتحقق الثقة التنظيمية ميزات جوهرية للمنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

و للثقة التنظيمية أربعة تأثيرات هامة على العلاقة بين الموظفين والمنظمة، هي ( Atalay, Yilmaz, 2009):-

- الثقة تسهل عمل الإدارة .
- الثقة تسهل فرصة مواجهة المخاطر العالية .
- الثقة تسهل الاستخدام الفعال للموارد .
- الثقة تؤثر على جميع أنشطة المنظمة.

كما أن الخيري ( 2014 ) يرجع هذا الاهتمام المبكر فيها إلى الاعتقاد بأنها أحد أهم مكونات الحياة التنظيمية، وأنها من أهم العناصر المحفزة في بيئة العمل، بالإضافة إلى أهميتها في تحسين مخرجات العمل بصورة عامة.

كما أن الثقة التنظيمية تعكس التزاماً نفسياً في المؤسسات التربوية لا يخضع لقوانين تنظيمية ، حيث أن كل طرف يؤمن بقدرات وكفايات الطرف الآخر ، مما يسمح بزيادة فرص تبادل الخبرات والأفكار والآراء بين جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم ( Kowalski and Cangemi , 2005 )

ويرى الصقير (2014) ويتفق معه في ذلك شاهين (2010) أن المنظمات التي تسود علاقاتها وأنشطتها ثقة عالية، تكون أكثر نجاحاً وإبداعاً من المنظمات التي تقل فيها الثقة، حيث أن الثقة التنظيمية توفر الكثير من الفوائد للبيئة التنظيمية، وأن وجود الثقة له دورٌ كبير في دفع المنظمات نحو التطوير والتنمية زيادة فاعليتها.

ويؤكد فارس (2014)، أن توفير بيئةٍ صحيةٍ من خلال تعميق الثقة بين الأفراد أنفسهم، وتوفير الثقة بينهم وبين منظماتهم، يكون قاعدة للتفاعل والأداء المتميز ودعم الابتكار وزيادة القدرات الإبداعية.

كما أوضح الفهداوي ( 2005 ) بأن السلوك الإبداعي في الأداء وتبني الأفكار الجديدة والمفيدة والعمل على تطبيقها ، يعتمد بالدرجة الأولى على وجود مستوى عالٍ من الثقة التنظيمية القادرة على خلق البيئة الإبداعية ، نتيجة شعور الأعضاء بالثقة اتجاه مشرفيهم الداعمين .

كما أشار بعض الباحثين أن للثقة التنظيمية فوائد جمة منها (Tuggle and Ribiere,2005):-

- تحفز الابتكار .
- تخلق استقراراً عاطفياً .
- تسهل القبول والانفتاح وحرية التعبير .
- تشجع على المجازفة والمخاطرة .

كما أثبتت معظم نتائج دراسات كل من: (الحوامدة والكساسبة،2000)، و(يعقوب، 2004)، و(الحسيني وأحمد، 2005)، و(الحري، 2011)، و(الخيري، 2014) أهمية الثقة التنظيمية داخل المؤسسات والتنظيمات المختلفة .

وإذا كانت أهمية الثقة واضحة في الوقت الحاضر، فإن أهميتها سوف تزداد بشكل كبير في المستقبل، نظراً لاتجاه المنظمات نحو العلاقات المفتوحة، والاتصالات غير الرسمية، والهيكل التنظيمية المرنة. (عبد السميع، 2010).

وبعد استقراء الباحثة لما سبق ، تتضح أهمية الثقة التنظيمية في كونها عنصراً مهماً في تحقيق أهداف التعليم بكفاءة عالية ، فحينما يسود جو من الثقة التنظيمية في المدارس، يسهم ذلك في ترك المجال للمعلمين للإفصاح عن مشاعرهم وأفكارهم مما يؤدي إلى التعاون فيما بينهم فيزيد من جودة الأداء المدرسي، وتبعث مشاعر الطمأنينة في الأنفس مما يشجع جميع العاملين على الابتكار والإبداع ويترك أثراً إيجابية عديدة تلقي بظلالها على أداء وجودة تلك المنظمات ومخرجاتها كما تسهم في تحسين السلوك الإداري والتعليمي للجميع ، الأفراد والقادة على حدٍ سواء..

### ثالثاً: نماذج الثقة التنظيمية:

حاول عدد من علماء الإدارة تصميم نماذج للثقة التنظيمية، تساعد المنظمات على فهم الأبعاد الأساسية للثقة، وكانت هذه النماذج تركز على جوانب مختلفة، ومن هذه النماذج ما ذُكرت في دراسة المرشد (2014)، ودراسة الشتوي (2016)، وتلخص الباحثة أبرز تلك النماذج كما يلي:

نموذج زاند (Zand،1972): ويركز على العلاقة بين الثقة المتبادلة والأداء، من خلال: المعلومات، والتأثير، والسيطرة.

نموذج ماير، وديفيس، وشاوومان (Mayer, Davis & Shoorman, 1995): ويركز على ثلاثة أبعاد للثقة التنظيمية وهي: القدرة، والاختيارية، والتكامل.

نموذج ويتنور، برودت، وكورسجارد، وويرنر (Whitner, Brodt, Korsgaard, Werner, ) (1998): ويركز على الإطار التبادلي للسلوك الإداري للرئيس الجدير بالثقة.

نموذج زيباك، وشوكلي، وإليس، وسيسريا (Zalabak, Shockley, Eliss & Cesarea, 2000) ويركز هذا النموذج على خمسة أبعاد، وهي: الجدارة، والانفتاح، والاهتمام، والمصداقية، والتوافق.

نموذج الغامدي (1990): وقد توصل الغامدي إلى أربعة أبعاد للثقة التنظيمية ، وهي: السياسات الإدارية، والابتكار وتحقيق الذات، والقيم السائدة، وتوافر المعلومات.

#### رابعاً: قواعد الثقة التنظيمية:

يمكن للمنظمات بناء الثقة التنظيمية والمحافظة عليها من خلال عدد من القواعد، حيث أن الثقة عملية تراكمية تستغرق وقتاً طويلاً؛ لذلك تحتاج إلى تلك القواعد التي لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة يصعب تحطيمه أو زعزحته وجاءت هذه القواعد في كل من دراسة (الخطيب ومعاينة، 2009)، و(المرشد، 2014)، و(الشتوي، 2016)، (الرواشدة، 2004)، وتلخصها الباحثة كالتالي:

#### 1. عدم المغالاة في الثقة بالآخرين و محدودية الثقة:

فلا بد أن تكون الثقة بحدود وعدم المبالغة أو المغالاة فيها، فالثقة بلا حدود هي ثقة غير واقعية، حيث إن الثقة بحدود في المؤسسات تعني الثقة بقدرة العاملين، والتزامهم بتحقيق الأهداف، والتضحية من أجل تحقيقها، كما تعني ثقة المرؤوسين بالتزام الرؤساء في تحقيق الأهداف، وبذل الجهد للوصول إليها.

#### 2. الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف:

فلا بد أن يكون التكيف وارد في المؤسسات ؛ نظراً لأن بعض الظروف قادرة على إحداث تغيير داخل المؤسسة ؛ فلا بد لضمان استمرارية هذه المؤسسات التكيف مع هذه التغيرات.

### 3. الحزم:

لا بد أن يتم اختيار العاملين بحيث تكون لديهم القدرة على التكيف، ومواكبة التغيرات، وتجديد الذات، والتعايش مع التوقعات، وهذا كله يحتاج إلى الحزم في اتخاذ القرارات المتصلة باختيارهم وإلا سنفقد الثقة في الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب.

### 4. الثقة تتطلب التكامل التنظيمي:

وذلك نظراً لوجود تنظيمات ذات مستوياتٍ متعددة، حيث يتطلب من الجميع العمل معاً، والحرص على التقاء أهداف تلك التنظيمات، بشكل يساعد على تكامل التنظيمات فيما بينها وبالتعاون والتآزر يكمل بعضهم بعضاً ، وينتج عن ذلك قوة منسجمة فاعلة تدير المؤسسة نحو التطور والرقي ، وتحميه من الظروف الدخيلة .

### 5. الثقة تحتاج إلى الاتصال:

وهذا يتطلب اتصالاً شخصياً؛ لكي يكون حقيقياً، حيث يهدف الاتصال لتعزيز الأهداف التنظيمية، وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية ، والاستماع إلى مختلف الآراء، والحصول على الإسهامات والمقترحات التي تؤثر في تطور وسير عمل المنظمة.

6. الثقة تتطلب تعددية القادة: تتكون المؤسسات من وحدات إدارية مستقلة بذاتها تتكامل معاً لتكون المؤسسة الرئيسية ، لذا تظهر حاجة ملحة إلى وجود قيادات مؤهلة إدارياً قادرة على تحقيق مستويات مرتفعة من الثقة لدى العاملين في منظماتهم وبالتالي توفير بيئة عمل جاذبة ومحفزة لهم.

وعند تأمل ما سبق، يتبين أن إرساء قواعد الثقة داخل التنظيمات يمكن أن يتم من خلال دعم ونشر ثقافة الثقة التنظيمية بين جميع العاملين، استناداً على القيم المشتركة التي تجمع بينهم، فحين يتم تحديد الأهداف، واعتماد رسالة المنظمة، سيكون العاملون أكثر ارتباطاً بالمنظمة التي ينتمون إليها.

### خامساً أبعاد الثقة التنظيمية

لقد حدد سلفان (Sullivan, 1981) الأبعاد التالية للثقة: الصدق والإخلاص، تدني مستوى الحذر، الرغبة في العلاقة الحميمة، الاعتمادية على الشخص الآخر، الإيمان بعدالة السلطة، توقع العلاقة الجيدة، ، التنبؤ بالسلوك المستقبلي، الثبات في السلوك المستقبلي، الانسجام العام مع الآخرين،



واحتمالية الثقة المستقبلية، ووفقاً لـ (Gilbert and Thomas ,1998) هناك أربعة عوامل تولّد الثقة وهي الاتصال المفتوح، إعطاء الموظفين حصة أكبر في صنع القرارات، تبادل المعلومات الهامة، الاقتسام الحقيقي للمشاعر والتصورات. بينما توصل (الغامدي،1990) إلى أربعة أبعاد للثقة التنظيمية وهي العدالة في الترقية، الابتكار وتحقيق الذات، القيم السائدة وتوافر المعلومات، كما يمكن تقسيم أبعاد الثقة على أنها: الثقة بالمشرّفين، والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة (Hoppes,&Holly,2014)، في حين ذكر (اندراس ومعاينة،2008) أربعة أبعاد للثقة التنظيمية وهي:

- 1- السياسات الإدارية: وضوح السياسات الإدارية والمشاركة في صنع القرار وبرامج التدريب وسياسات التحفيز وعملية تقويم الأداء وأسلوب الإدارة في التعامل مع الموظفين، تترك انطباعاتاً إيجابياً لدى العاملين الأمر الذي يولد ثقة متبادلة، والتزاماً بتنفيذ القرارات التنظيمية.
- 2- فرص الإبداع: تشجيع ودعم الابتكار في العمل، وتفويض السلطات والصلاحيات، وثقة الإدارة بقدرات العاملين، وتقدير الإدارة لمجهودات العاملين، والقيم السائدة في التنظيم يولّد مزيداً من الشعور بالثقة التنظيمية لدى الموظفين.
- 3- القيم السائدة في التنظيم: وهي عبارة عن الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة والتي يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها ويُعبّرون عنها مثل احترام الإدارة للموظفين، وكفاءة الرؤساء، والعدالة التنظيمية، والتعاون المتبادل داخل المنظمة، كل ذلك يخلق مناخاً تنظيمياً يساعد على نمو الثقة التنظيمية لدى الموظفين.
- 4- تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية: توافر المعلومات الشاملة الدقيقة المنظمة للموظف، بحيث يضمن مصداقية مصادر المعلومات التي يتعامل معها في بناء أجواء من الثقة التنظيمية.

#### سادساً : معوقات بناء الثقة التنظيمية:

يواجه بناء الثقة التنظيمية، واستمرارها، والمحافظة عليها، العديد من المعوقات والصعوبات. وقد حددت المرشد (2014)، والشنوي (2016) أبرز تلك المعوقات، وتلخصها الباحثة كما يلي:

1- استخدام تقنيات تضعف الثقة: كنظام الإشراف والمراقبة الإلكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها؛ نظراً لأن ذلك يقلل من شعورهم بالأمن، ويقلل من دافعيتهم للعمل. كما قد يترتب على مثل تلك الممارسات ضعف العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وزيادة الخلافات التي تؤدي إلى توتر المناخ التنظيمي .

2- انعدام الثقة داخل التنظيم: وينتج عن ذلك ممارسات سلبية تضعف بناء الثقة ، ، والتي قد تكون نتاج وجود قيادات غير مؤهلة إدارياً، مما يؤدي لفرض سياسات وإجراءات إدارية معقدة وكذلك مركزية اتخاذ القرارات، وعدم إشراك الأفراد في عمليات صنع القرار، و تقديم الآراء.

3- تضليل الثقة واستغلالها: فعلي مستوى المنظمات والأفراد، قد يتعرضون إلى انتهاكات من قبل الأشخاص الأنايين والمخادعين، فيتم استغلال الثقة بحيث يحرصون على تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب الآخرين، والمنظمات التي يعملون بها.

4- الإخلال بالعقد النفسي: ويقصد بذلك توقعات كل من الأفراد والمنظمة فيما يتعلق بحقوق كل طرف، وواجباته، وظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسمي بالعقد النفسي لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة، ويتضح ذلك جلياً من خلال انعكاس بيئة العمل والمناخ التنظيمي السائد على العاملين في المنظمة.

5- الشك : ويعتبر الشك أحد مسببات انعدام الثقة وانهيائها داخل المنظمات. ويعتقد أن بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي، يزيد نسبة الشك بين الأفراد في المجموعات المختلفة في المنظمة؛ وذلك لأن أفراد مجموعة ما قد يعتقدون أن أفراد المجموعة الأخرى غير مخلصين؛ ولا يمكن الاعتماد عليهم، ومن ثم لا يمكن الثقة فيهم كما في أفراد المجموعة ذاتها.

وتلاحظ الباحثة من خلال المعوقات السابقة أن هدم الثقة والقضاء عليها أسرع وأيسر مقارنة ببنائها وتدعيم أساساتها ، فلا بد من العمل على حشد كافة الطاقات من أجل بنائها والحفاظ عليها ، كما أنه لا بد من الاهتمام بكافة الأمور الإدارية التي من شأنها قد تؤدي إلى انهيار أسوار الثقة داخل التنظيم مهما كانت صغيرة .

### سابعاً : أنواع الثقة التنظيمية

يمكن تحديد عدة أنواع للثقة التنظيمية وهي :

1- الثقة التعاقدية: وجود اتفاق بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر سواء أكان ذلك الاتفاق حقيقياً أم تصوراً ضمناً (Glasser، 1997)، الثقة ذات طبيعة تعاقدية، حيث أنها تفاعل حقيقي أو خيالي بين طرفين على الأقل، ، بحيث تحصل الثقة في الآخرين حينما يكون هناك توقع بأن ما يقولونه سوف ينفذونه، كما يتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال جعل طبيعة العمل تعاونية، كما أن هناك نوعاً آخر من الثقة التعاقدية وهي عقد السلوك الاجتماعي حيث أن المخاطر تكون أقل في هذا الفرع من الثقة، لأن التركيز يكون مُنصباً على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة بدلاً من التركيز على الاتجاهات أو المعتقدات والقيم .

كما أن الأفراد من خلال تفاعلهم اليومي في مجال العمل يقومون بتحديد أدوار كلٍ منهم في المجموعة التي ينتمون إليها، وقد يؤدي هذا التحديد إلى إيجاد علاقات تبادل قد تكون منخفضة بين الأفراد أو مرتفعة

## 2- الثقة المكشوفة:

يُقصد بها التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة بأن عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة بل تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير (السعودي، 2005)، وتختلف درجات المكاشفة من حيث الخطر والضرر الناتج عن إظهار الرأي، وقد تكون الثقة المكشوفة ذات الخطورة العالية مناسبة في مجالات التدريب في العلاقات الإنسانية والدراسات النفسية للمجموعات (الغامدي، 1990). بينما الثقة المكشوفة الأقل مخاطرة تتطوي على مستويين وهما:

1. الصداقة: بالمشاركة في المعلومات الشخصية التي تسمح بتطوير مشاركة شخصية إيجابية مما يُسهل عملية مواجهة وحل المشاكل فردياً وجماعياً.
2. المهام:، وهذا النوع من الثقة يُطلق عليه الأمانة، ويقصد بها الميل لمشاركة المعلومات سواء أكانت حقائق أم مشاعر متعلقة بمسائل الوظيفة والمهام. (اندراس ومعاينة، 2008)

ويمكن تحديد أنماط أخرى للثقة التنظيمية بناءً على المستوى الفردي أو المجموعات، حسب ما أوردها كساسبة ( 1996) وتتمثل في:

## 1- الثقة على المستوى الفردي:

إن إنشاء الثقة في العلاقات الشخصية أمراً ضرورياً كالعلاقة بين الرئيس ومروّسه. الأمر الذي ينتج عنه سرعة التطور الفكري، والاستقرار العاطفي، وزيادة الإبداع والابتكار، والتقليل من الضغط النفسي. لذلك لا بد من وجود الثقة بين الأفراد، حتى يمكن للمجموعات التصدي لحل المشكلات، لأن عدم الثقة يؤدي إلى التضحية بالأفكار الجيدة والمطورة للمنظمة

2- الثقة على مستوى المجموعات: لقد أظهرت التجارب حول جعل المجموعات تعمل بكفاءة، أهمية إيجاد تعاريف عملية وأنماط سلوكية واضحة ومحددة حول مفهوم الثقة. يمكن تحديد أنماط أخرى للثقة التنظيمية بناء على ما تستند عليه الثقة (السعودي، 2005)، متمثلةً في:

1- الثقة المستندة إلى العاطفة: تتشكل نتيجة الأواصر العاطفية بين الأفراد والرعاية الشخصية المتبادلة، فالارتباطات العاطفية بين الأفراد يمكن أن توفر قاعدة للثقة، حيث إن الثقة العاطفية تستند إلى معتقدات الفرد حيال دوافع السلوك لدى الآخرين .

2- الثقة المستندة إلى المعرفة: تكون الثقة مستندة إلى معرفة اختيار من نثق بهم في جوانب وظروف محددة، وعندما نرجع الاختيار إلى "أسباب جيدة" تُشكل دليلاً لأهلية الفرد للحصول على الثقة ويتراوح مقدار المعرفة اللازمة لظهور الثقة ما بين المعرفة الكلية والجهل الكلي. وتوفر المعرفة المتوفرة والأسباب الجيدة قاعدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالثقة.

وعلى الرغم من أن الكثير من الأبحاث المتعلقة بالجوانب العاطفية في المؤسسات والعلاقة بين العاطفة والمعرفة قد ركزت على حالات المزاج غير الثابتة، فإن هناك اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين بالأسس الشخصية للعواطف. وقد سلطت الأبحاث المتعلقة بالمعرفة والتأثير في العلاقات الحميمة الضوء على تطور العواطف بين الأفراد استناداً إلى قاعدة معرفية، وفي هذا السياق يُنظر إلى الثقة المعرفية على أنها " أكثر سطحية وأقل خصوصية" مما هي عليه الثقة العاطفية.

عوامل تحسين الثقة التنظيمية وتعزيزها داخل المنظمة:-

يرى أتالي ويلمز أن هناك عوامل من شأنها تحسين الثقة التنظيمية وتعزيزها داخل المنظمة، و يمكن تقسيمها إلى مجموعتين:- (Atalay and Yilmaz,2009)

## أ- العوامل التنظيمية:-

وتشمل الممارسات الإدارية والموارد البشرية ، وثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي وجميعها تعزز الثقة في المؤسسة، حيث إن عامل الموارد البشرية يحدد فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء، وعاملي الممارسات الإدارية وهيكل المنظمة يحددان الطريقة التي يجب اتباعها لبلوغ الفعالية التنظيمية، وتحقيق الالتزام التنظيمي، ورفع مستوى الأداء، ونجاح الاتصالات وإشراك العاملين في عملية صنع القرار.

## ب-العوامل الفردية:-

منها الميل إلى الاتكال، الحالة الذهنية والمشاعر، والقيم والأخلاق، حيث إن الميل إلى الاتكال يفسر كيفية استعداد الأفراد للاعتماد على الآخرين منذ ولادتهم، أما بالنسبة للحالة الذهنية والمشاعر فتبين كيف يمكن لشخص ما أن يقيم تجربته من خلال أفكاره حول مصداقية الآخر، قبل أن يقرر أن يثق به أم لا، أما القيم فتوضح كيفية تكون الميول التي تساهم في خلق الثقة المشتركة المتبادلة، كما أن الأخلاق توضح مدى مصداقية الأفراد.

وبناء على ما سبق: يمكن استنتاج ما للثقة التنظيمية من أهمية في جميع المؤسسات، ومنها المؤسسات التربوية والتعليمية، ولجميع العاملين بها، وعلى رأسهم قادة المدارس ؛ لما لها من دور في رفع الكفاءة الإنتاجية، وتوفير مناخ تنظيمي جيد للعمل من خلاله ، وتترك مجالاً لتبادل الأفكار، كما أنها تؤثر في كمية المعلومات وجودتها ، فهي الداعم الأساسي لعملية صنع القرار، وتحت على التعاون بين العاملين، وتعزز من قدراتهم في مواجهة المشكلات المتعلقة بالقيادة المدرسية.

## الدراسات السابقة

### تمهيد

تهدف الدراسات السابقة إلى التعرف على أهم ما تم تناوله الباحثون حول موضوع الدراسة، وهذا يسهل على الباحث الرجوع والوصول إلى معلومات أشمل حول الموضوع.

وقد عرضت الباحثة الدراسات السابقة وفق تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم، وقسمتها إلى دراسات باللغة العربية، ودراسات باللغة الأجنبية، ومن ثم التعقيب على أهم ما جاء في هذه الدراسات، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية.

الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

دراسة مخامرة (2019) بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة أريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة أريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (100) معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من أصل مجتمع الدراسة المكون من (172) معلم مرحلة أساسي في أريحا والأغوار، استخدم الباحث المنهج الوصفي المعتمد على استبانة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة ممارسة القيادة الأخلاقية للمعلمين جاءت بدرجة مرتفعة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

دراسة الشاعر (2017) بعنوان " ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري"- دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري"- دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من (327) موظفاً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية من أصل مجتمع الدراسة المكون من (2145) موظفاً، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري تعزى للمتغيرات: الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، باستثناء متغير الجامعة مجال الأخلاقيات الشخصية. وقد جاءت الدراسة بعدة توصيات أهمها:
  - تعزيز الممارسات الأخلاقية لدى القائد والمسؤول.
  - الاهتمام بنقل القيم والممارسات الأخلاقية لجميع مستويات الإدارة.
- دراسة الجعيثني (2017) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين".**
- هدفت الدراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (450) معلماً من أصل مجتمع الدراسة المكون من (3853) معلماً، سلكت منها الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، واستخدمت استبانتيين لجمع البيانات، إحداهما للقيادة الأخلاقية والأخرى للمواطنة التنظيمية. وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت عالية جداً، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.
  - درجة ممارسة المديرين للمواطنة التنظيمية كانت عالية جداً، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وكذلك لمتغير سنوات الخدمة (ما عدا مجال الكياسة) تعزى للخدمة الأقل.
- وجود ارتباط موجب وذي دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة ممارسة معلمهم سلوك المواطنة التنظيمية.
- دراسة درادكة والمطيري (2017) بعنوان: "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف".**
- هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف، وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها (432) معلمة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما

يلي: جاءت جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية عالية جدا وجميع أبعاد محور الثقة التنظيمية عالية جدا. مع وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات ( التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، والمكتب الإشرافي).

دراسة أبو غالي ( 2016) بعنوان: "أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (101) مفردة، و من أهم النتائج التي توصلت إليها

- وجود علاقة طردية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات الإدارية وبين الأداء الوظيفي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الأخلاقيات الإدارية وفي الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير العمر، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي تبعاً لكل من الجنس ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

دراسة العفيفي (2016) بعنوان: "الممارسات الأخلاقية ودورها في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الممارسات الأخلاقية في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات. وبلغت عينة الدراسة (332) مفردة وكان من أهم نتائجها

- وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين (السلوك الفردي الأخلاقي، والقيادة الأخلاقية، والثقافة الأخلاقية) والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير (مكان العمل، والفئة العمرية، وسنوات الخبرة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير (الوظيفة والمؤهل العلمي، والجنس).



دراسة الكبير (2016) بعنوان "القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي، دراسة نظرية تطبيقية":

هدفت الدراسة إلى المساهمة في بناء إطار علمي للقيادة الأخلاقية وتطويره وفق منظور عربي إسلامي، وقد استعان الباحث بمنهج البحث الكمي، وأوصت الدراسة بتطوير الثقافة التنظيمية بما يدعم القيادة الأخلاقية، وتطوير المنظومة القانونية، وإقرار مسألة القيادة الأخلاقية وما يرتبط بها من موضوعات ضمن برنامج الدراسات العليا في مرحلتي الماجستير والدكتوراه، واقتراح برامج وآليات من شأنها إبراز القادة الأخلاقيين، وتخصيص أعمدة في الصحافة لتسليط الضوء على موضوع القيادة الأخلاقية، وتنفيذ دراسات متداخلة التخصصات لتحديد أنماط الشخصية للقادة الأخلاقيين.

دراسة الجبارين (2015) بعنوان: "معرفة أثر العدالة التنظيمية على التزام عضو الهيئة التدريسية بأخلاقيات العمل في الجامعات الخاصة في المحافظات الشمالية".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على التزام عضو الهيئة التدريسية بأخلاقيات العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في المحافظات الشمالية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (300) عضو، وكان من أهم نتائج الدراسة:

- هناك تأثير كبير للعدالة التنظيمية المتمثلة في (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على الالتزام بأخلاقيات العمل.

- أظهرت الدراسة بأن العدالة التنظيمية مطبقة بشكل كبير في الجامعات الأردنية الخاصة.

دراسة أبو علبة، (2015) بعنوان: "القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديريهم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (336) معلماً ومعلمة، حيث استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات، من أهم نتائج الدراسة

- درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية كانت كبيرة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، والمنطقة التعليمية، وسنوات الخدمة،

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت لصالح حملة الدبلوم.

أما أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- إعداد برامج متعددة للاستفادة من مستويات الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

- اعتماد القيادة الأخلاقية كأحد بنود تقييم مديري المدارس.
- تحقيق شراكة فاعلة مع أولياء الأمور ، وكسب ودهم ، وزيادة تقبلهم للمدرسة.

دراسة العنقري (2014) بعنوان: "أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة".

والتي هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، والتي بلغ عددها (318) مفردة، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- ارتفاع المتوسط العام لأبعاد القيادة الأخلاقية (الإدارية، والشخصية، والعلاقات الإنسانية) .
- ارتفاع المتوسط العام لأبعاد التميز التنظيمي في المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي في المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة.

وأوصت الدراسة إلى ضرورة تبني المحافظات التابعة لإمارة منطقة فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية وأبعادها، وتنمية الموارد البشرية والمالية الكافية لنشر ثقافة تنظيمية قوية تدعم مبادئ القيادة الأخلاقية.

دراسة الهندي ( 2013 ) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم بغزة".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين ودرجة تمكين معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم في ضوء متغيرات الدراسة (النوع، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية). استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (379) معلماً ومعلمة، وتكونت أداة الدراسة من استبانتين: الأولى لقياس درجة ممارسة المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية، وتكونت من (41) فقرة موزعة على المجالات الأربعة التالية (الخصائص الشخصية، والصفات الإدارية الأخلاقية، والعمل بروح الفريق، والعلاقات الإنسانية) أما الثانية فقد كانت لقياس

درجة تمكين المعلمين، وتكونت من (60) فقرة موزعة على ستة مجالات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (83.37%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في المجالات (الخصائص الشخصية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية) تعزى لمتغير النوع عدا مجال العمل بروح الفريق كانت الفروق لصالح الذكور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في جميع المجالات (الخصائص الشخصية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية) تعزى لمتغير التخصص وسنوات العمل.

- وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات (الخصائص الشخصية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية) تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ولصالح شرق غزة، كما أظهرت النتائج.

- وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، ودرجة تمكين عاملهم.

وكانت أهم توصيات الدراسة اعتماد القيادة الأخلاقية كجزء من تقييم المديرين وترقيتهم، ومعياراً أساسياً لاختيار المدراء وتعيينهم، وعقد دورات للمديرين في مجال القيادة الأخلاقية.

دراسة العطوي، (2013) بعنوان: "أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق كفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على منسوبي قيادة قطاع حرس الحدود".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أخلاقيات العمل الأداء ودورها في تحقيق كفاءة الأداء ، وتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين بقطاع حرس الحدود ، والبالغ عددهم (495) فرداً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- موافقة أفراد العينة على الالتزام بأخلاقيات العمل بمتوسط حسابي (4.06 من 5).  
وقد أوصى الباحث بتقديم وصفاً للأخلاقيات الواجب توفرها في العاملين في الجهاز، وأن يتم التقييم بموجبها، وتكون أساساً لاختيار القادة المثاليين.

دراسة العتيبي (2013) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت.

والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، بلغ عدد عينة الدراسة (256) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدم الباحث استبانة الشريفي والتتح، وكشفت نتائج الدراسة عن ارتفاع الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية، والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بالكويت ، حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الخبرة .

وقد خلص الباحث إلى عدة توصيات منها:

- وضع منظومة قيمية للقيادة التربوية في المدارس الكويتية، تتناسب مع الدين، والتراث، والمجتمع الكويتي.
- تطوير أسس تقويم مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ، ومفاهيم، وممارسات القيم التنظيمية والقيادة الأخلاقية.
- الاستمرار ببرامج التنمية المهنية والإدارية لمديري المدارس حول القيم التنظيمية والقيادة الأخلاقية وسبل ممارستها في مدارسهم.

دراسة العرايضة (2012) بعنوان: "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين " .

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة لتنظيمية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (351) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية ، من أهم نتائجها :

- مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً
- جاءت في المرتبة الأولى الصفات الشخصية للقيادة.
- جاءت صفات العلاقات الإنسانية في المرتبة الأخيرة .

وقد أوصت الباحثة بتنظيم دورات لتوضيح ماهية القيادة الأخلاقية، وأهميتها، ومبادئها، والارتقاء بمستوى مديري المدارس في مجال القيادة الأخلاقية، وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تشجيعهم على مثل هذا الالتزام بتقديم المحفزات المادية والمعنوية.

دراسة عابدين وآخرون، (2012) بعنوان: " درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس".

والتي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، بلغ حجم عينة الدراسة (339) معلماً، وأهم نتائجها:

- ارتفاع درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية .
- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور .
- أما باقي المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالمؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة الدراسية، والمنطقة فكانت دالة إحصائية.

وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات من أهمها:

- مطالبة المديرين بالحرص على العدالة والموضوعية.
- تحقيق شراكة فعالة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وأن يهتم المديرين بتنمية المسؤولية الفردية.

- اهتمام وزارة التربية والتعليم بتعزيز القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس.

دراسة الشريفي والنتح ( 2011 ) بعنوان: " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين .

هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين ، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات ، وتكونت عينة الدراسة من ( 200 ) معلماً ومعلمة من أصل ( 610 ) معلماً ومعلمة وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، لوجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين العاملين، وبناء على ذلك أوصت الدراسة بأهمية بعقد دورات تدريبية في القيادة التربوية

مع التركيز على القيادة الأخلاقية ، وتفويض المعلمين والمعلمات لتعزيز الثقة بهم ولتمكينهم من أداء مهامهم بفاعلية.

دراسة حسنين (2011) بعنوان: " تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية \_دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة لقياس مستوى القيادة الأخلاقية في الشركات الصناعية، وتحديد طبيعية العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل. وبلغ حجم عينة الدراسة (384) مفردة، وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدمت الاستبانة لعملية جمع البيانات، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها:

- تدني مستوى إدراك العاملين للسلوكيات الأخلاقية للقيادة، لهذا فتوصيف الظاهرة يعد أمراً إيجابياً ويستحق الدراسة.
- ارتفاع الإشراف المسيء، وبالتالي فإن التطرق لأسباب التي تقف وراء ارتفاع مستوى إدراك العاملين للإشراف المسيء يعد مجالاً آخر للدراسة.
- مستوى الدراسة التهامية تجاوز الدرجة الثالثة، لذا فالكشف عن العوامل المسببة لها يعد قضية بحثية جديرة بالدراسة.

دراسة بو عباس (2010) بعنوان: " درجة التزام رؤساء الأقسام بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم"

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة التزام رؤساء الأقسام بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (355) مفردة من مجتمع البحث، و أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة :

- درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري في كليات الهيئة العامة كما يراها الأعضاء مرتفعة ولجميع المجالات.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية في مجال العلاقة مع أعضاء الهيئة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الخصائص الشخصية تبعاً لمتغير الجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات التزام رؤساء الأقسام بأخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي لأعضاء هيئة التدريس.  
وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها أن يتم العمل على تفقد أوضاع الهيئة التدريسية العاملة في كليات الهيئة.

**دراسة يحيى (2010) بعنوان: "درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، اختيرت عينة بنسبة (11%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (12056) معلماً ومعلمة بطريقة العينة الطبقية العشوائية، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات وخلصت إلى نتائج أهمها:

- درجة التزام مديري المدارس الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم كانت كبيرة جداً، حيث احتل مجال أخلاقيات المدير نحو المهنة المجال الأول، واحتل مجال أخلاقيات المدير نحو المعلمين المجال الأخير.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، لصالح الفئة الأقل من (6) سنوات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وأوصت الباحثة أن يتم تقييم المدير من قبل العاملين عن طريق نموذج معتمد من الوزارة؛ لأن مجال أخلاقيات المدير نحو المعلمين كان أقل المجالات.

**دراسة الحبيسة، (2009) بعنوان: " واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي في الصفوف من (5 إلى 10) بسلطنة عمان".**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأسس الفكرية للقيادة الأخلاقية، كأحد الاتجاهات القيادية الحديثة، والكشف عن الواقع الراهن لممارسات القيادة المدرسية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في الصفوف من (5 إلى 10) بسلطنة عمان واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع المعلومات، واختارت عينة عشوائية تكونت من (447) فرداً من مجتمع الدراسة الذي يشمل سلطنة عمان كاملة ، وخلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في الصفوف من (5 إلى 10) بسلطنة عمان كان عالياً، إذ جاءت الممارسات المرتبطة بمحور المعرفة في أعلى الممارسات، تلاها الممارسات المرتبطة بمحور السلطة، وجاء في المرتبة الثالثة الممارسات المرتبطة محور الثقة، وكان أدنى هذه الممارسات تلك المرتبطة بمحور الهدف.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات : المنطقة التعليمية، والنوع، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.



## الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

دراسة سينيورت ودينك ( Senyurt and Dinc,2015 ) بعنوان: " العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة على معلمي المدارس الابتدائية والعليا الخاصة في البوسنة والهرسك".

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية والعليا الخاصة في البوسنة والهرسك. استخدم فيها الباحثان المنهج الوصفي (الارتباطي). وتكونت أداة الدراسة من مقياسين:الأول استبانة سلوك المواطنة التنظيمية ، والثاني استبانة القيادة الأخلاقية. وتكونت عينة الدراسة من (100) معلم ومعلمة يعملون في (4) مدارس خاصة بالعاصمة سراييفو. وخلصت الدراسة إلى نتائج ، أهمها:

- لا توجد فروق لصالح الجنس .
- وجود علاقة موجبة وقوية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- وجود علاقة موجبة وقوية بين القيادة الأخلاقية وكل مجال من مجالات سلوك المواطنة التنظيمية ( الكياسة ، الالتزام ، الإيثار).

دراسة مادينجلو ويوسال وسارير (Madenoglu Uysal & Sarier,2014) بعنوان: "سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضى الوظيفي والالتزام التنظيمي" حيث هدفت إلى معرفة سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضى الوظيفي والالتزام التنظيمي، أشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير كبير على الرضى الوظيفي والالتزام التنظيمي كما أن سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس تعد مؤشرا كبير على شعور المعلمين بالرضى والالتزام.

دراسة نجاد ( Nejad,2014 ) بعنوان: "اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتمكين المعلم" (إيران).

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتمكين المعلم ، وكذلك التنبؤ بتمكين المعلم استنادا إلى القيادة الأخلاقية استخدم فيها الباحث طريقة الارتباط المتبادل ، وتكون مجتمع الدراسة من كل معلمي المدارس الثانوية في مدينة مشهد الإيرانية ، بينما تكونت عينة الدراسة من ( 248 ) معلما تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية ، واستخدام الباحث أداتين لجمع البيانات: الأولى استبانة لقياس القيادة الأخلاقية والأداة الثانية استبانة مقننة لقياس تمكين المعلم.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وتمكين المعلم.
  - يمكن التنبؤ بتمكين المعلم من خلال كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية.
  - وبناء على ذلك تم اقتراح بعض نماذج للتنبؤ بتمكين المعلم.
- دراسة إسماعيل وداود (Ismail and Daud,2014) بعنوان: أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في المدارس(ماليزيا).

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في المدارس. استخدم فيها الباحثان الطريقة المسحية لجمع المعلومات من معلمي المدارس الثانوية في ولاية kedah بماليزيا . وتكونت عينة الدراسة من (324) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع المعلمين الذين قضاوا في الخدمة عامين على الأقل. وتكونت أدوات الدراسة من استبانتين الأولى هي استبانة القيادة الأخلاقية ، والثانية استبانة الالتزام التنظيمي .

دراسة كايا وأوزموسل (Kaya& Ozmusul, 2014) بعنوان: "أثر أنماط القيادة (التشاركية، الأخلاقية، التحويلية ، الأصلية، التبادلية، الخادمة) لمديري المدارس على الإبداع التنظيمي"(تركيا). هدفت الدراسة إلى اختبار أثر أنماط القيادة لمديري المدارس على الإبداع التنظيمي - من وجهة نظر طلاب الماجستير- في ثلاث جامعات تركية، وتكونت عينة الدراسة من(256) طالب ماجستير يدرسون في أقسام الإدارة التربوية والإشراف والتخطيط والاقتصاديات في ثلاث جامعات تركية ، وموزعون على المدارس التركية كالاتي: (92) في المرحلة الابتدائية و( 91) في المرحلة الثانوية الدنيا، و(73) من العاملين في المرحلة الثانوية العليا . وتكونت أدوات الدراسة من عدة استبانات لقياس أنماط القيادة المختلفة للمدربين بالإضافة إلى استبانة الإبداع التنظيمي والتي تكونت من ثلاثة أبعاد (الفردية ، الإداري ، الاجتماعي).

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- يوجد ارتباط متوسط (أقرب إلى المرتفع) ذو دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي وأنماط القيادة الستة مجتمعة.
- يوجد ارتباط متوسط(أقرب إلى المرتفع) بين البعد الاجتماعي للإبداع التنظيمي وأنماط القيادة الستة المجتمعة.

- يوجد ارتباط مرتفع بين البعد الإداري للإبداع التنظيمي وأنماط القيادة مجتمعة.
- دراسة بوهونجتونج وسورات وسوتيبان ( Poohongthong , Surat and Sutipan, ) (2014) بعنوان: "دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتوازن بين الحياة - العمل والتطبيع الاجتماعي التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في شمال تايلاند"
- هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتوازن بين الحياة - العمل ، والتطبيع الاجتماعي التنظيمي ، وسلوك المواطنة التنظيمية ، وتحديد ما إذا كانت هذه المتغيرات يمكنها التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.
- استخدم فيها الباحثون منهج البحث الكمي، وتكونت عينة الدراسة من ( 140 ) معلماً يعملون تم اختيارهم بطريقة قصدية، وتكونت أدوات الدراسة من أربعة مقاييس لقياس المتغيرات الأربعة : القيادة الأخلاقية ، التوازن بين الحياة والعمل ، التطبيع الاجتماعي التنظيمي ، وسلوك المواطنة التنظيمية . وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :
- درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً.
- وجود ارتباط موجب ذي دلالة إحصائية بين كل من التوازن بين الحياة والعمل ، التطبيع الاجتماعي التنظيمي من جهة وبين سلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى.
- المتغيرات الثلاثة مجتمعة : القيادة الأخلاقية ، والتوازن بين الحياة والعمل ، والتطبيع الاجتماعي التنظيمي تتنبأ بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بنسبة ( 14.3% ).
- التطبيع الاجتماعي التنظيمي له تأثير موجب ذو دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمية .
- ممارسة القيادة الأخلاقية يمكن أن تساعد في تقوية التطبيع الاجتماعي التنظيمي.
- ممارسة التطبيع الاجتماعي التنظيمي بطريقة أخلاقية تعزز المواطنة الجيدة.
- دراسة فنج (Feng,2011) بعنوان: "التوجهات الأخلاقية لدى القيادات المدرسية في تايوان" : هدفت إلى استكشاف التوجهات الأخلاقية في تايوان، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم استخدام إطار متعدد الأبعاد الأخلاقية، بما في ذلك النفعية ، والعدالة ، والرعاية، والنقد ، والفضيلة ، وتكونت عينة الدراسة من ( 573 ) قائداً تم اختيارهم بطريقة الطبقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- العدالة هي التوجه الأخلاقي الأكثر تكرار لهؤلاء القادة حيث يتأثر الاتجاه الأخلاقي لقادة المدارس في تايوان بالأخلاق الكونفوشيوسية.

- أوضحت الدراسة أن التباين في التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان يعتمد على الجنس ، والعمر ، والموقع الوظيفي ، والخبرة ، والتدريب .

دراسة بورشر (Borcher, 2011) بعنوان: "نموذج شامل للسلوك الأخلاقي: اختبار تجريبي للقيادة الأخلاقية، الهوية الأخلاقية، المناخ الأخلاقي، والمشاعر حول سلوك العمل غير الأخلاقي". هدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذج للسلوك الأخلاقي في المنظمات التي تجمع بين المتغيرات الفردية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- المتغيرات الفردية، والظرفية، تؤثر إلى حد كبير في السلوكيات السلبية، والعدوانية، والتسلط في مكان العمل.

- القيادة الأخلاقية هي المؤثرة سلباً على كل من السلوكيات العدوانية، والسلبية في مكان العمل.

- أن سلوكيات العمل غير الأخلاقية تختلف بشكل ملحوظ مع الفرد، وعواطفه، والمناخ التنظيمي، واختلاف الهوية الأخلاقية الشخصية، وأن هناك علاقة بين مشاعر الازدراء، والسلوكيات العدوانية السلبية، والعنف.

- أن المنظمات التي تفشل في إيجاد معايير أخلاقية قد تواجه المزيد من سلوكيات غير أخلاقية.

دراسة تورهان و سيليكلي (Turhan and Celike, 2011) بعنوان: "تحديد أثر سلوكيات القيادة

الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية والمهنية على تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية والمهنية على تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (82) مديراً ، و(1195) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الثانوية التركية، وأشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس العادية والمهنية لسلوكيات القيادة الأخلاقية جاء متدنياً من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الأخلاقية الخاصة بالعدالة بين المعلمين والمعلمات.

دراسة بورس (Bowers, 2009) بعنوان: "العلاقة بين السلوك القيادي الأخلاقي ومستويات

الفعالية الجماعية من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية ومستويات الكفاءة في المدارس من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (209)

معلمين واستخدمت الملاحظة أداة للقياس، و توصلت إلى عدة نتائج، منها:

- يوجد علاقة قوية بين ممارسة سلوك القيادة الأخلاقية والكفاءة الجماعية للمعلمين.
- وجود عدة عوامل تؤثر في الكفاءة الجماعية للمعلمين ، وكان في مقدمة تلك العوامل خصائص المعلمين، وطبيعة المدرسة هل هي خاصة أم عامة.

دراسة كاركوزي (Karakose, 2007) بعنوان: "مستوى ممارسة مديري المدارس في تركيا للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تصورات العاملين تجاه القيادة الأخلاقية للمدراء، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (416) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً.

استخدمت الدراسة مقياساً مطوراً للقيادة الأخلاقية يسمى (ELS) وضعته يلماز (2006) في جمع البيانات لتحديد آراء المشاركين، وأشارت النتائج إلى أن المعلمين يرون أن مديريهم يظهرون سلوكاً أخلاقياً عالياً جداً في مجال الإدارة وفي مجال التواصل، بنسبة (86%)، كما أظهرت النتائج أن المعلمين يرون أن مدراءهم يظهرون سلوكاً مناسباً في مجال المناخ الإنساني بنسبة (76%).

#### ثانياً: الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية

#### الدراسات العربية المتعلقة بالثقة التنظيمية

دراسة زايد (2018) بعنوان: "الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقته بالانتماء التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقته بالانتماء التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات في مدارس مديرية جنين والبالغ عددهم (2230) معلم ومعلمة موزعين على (152) مدرسة حكومية ، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة اختيروا بالطريقة الطبقية ، واستخدمت الباحثة المنهج الارتباطي في هذه الدراسة واستخدمت أداتين الأولى تقيس الثقة التنظيمية والثانية تقيس الانتماء التنظيمي .

أشارت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.79)، وكذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق بين متوسطات أفراد العينة

لمستويات الثقة التنظيمية لمتغيرات الدراسة (الجنس ، الخبرة ، المؤهل العلمي ،موقع المدرسة ) ،  
وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة احصائياً بين الثقة التنظيمية والانتماء التنظيمي للمعلمين.

**دراسة اكريم(2017) بعنوان: " أثر الثقة التنظيمية على التطوير - دراسة ميدانية على موظفات  
جامعة الملك عبد العزيز بجدة".**

سعت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر الثقة التنظيمية على التطوير التنظيمي، وعلى أي من عناصر  
الثقة التنظيمية( الثقة بالمشرفين، الثقة بزميلات العمل، الثقة بإدارة الجامعة) والأكثر تأثيراً على  
التطوير التنظيمي، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لجمع  
المعلومات الأولية حول موضوع الدراسة.

أما مجتمع الدراسة فقد تكون من الموظفات الإداريات بلغ عددهن (377) موظفة، وأشارت النتائج  
إلى أن غالبية عينة الدراسة موافقات على أهمية الثقة بالمشرفين، وموافقات على أهمية وجود الثقة بين  
زملاء العمل، وأنه توجد علاقة معنوية إيجابية بين عناصر الثقة التنظيمية وبين التطوير التنظيمي،  
كما بينت الدراسة أن عناصر الثقة التنظيمية تؤثر بنسب متفاوتة في التطوير التنظيمي فعنصر الثقة  
بإدارة الجامعة جاء في المقدمة يليه عنصر الثقة بالمشرفين ثم عنصر الثقة بزملاء العمل.

**دراسة أبو عيدة(2017) بعنوان: " الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لدولة  
فلسطين وعلاقتها بديناميكية التغيير المؤسسي".**

سعت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات  
الجنوبية لدولة فلسطين، وعلاقتها بديناميكية التغيير المؤسسي السائدة من وجهة نظر معلمي هذه  
المدارس، حيث انتهجت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبانتين لجمع المعلومات من  
عينة الدراسة البالغ عددها(348) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ(4572) معلماً ومعلمة،  
وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- درجة ممارسة الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لدولة فلسطين كبيرة.
- حصل المجال الرابع من النظام الديناميكي للتغيير السائد على المرتبة الأولى.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور في مجال الثقة بين المدير والمعلمين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية و لصالح المنطقة الوسطى.

- وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجات تقدير معلمي المدارس الثانوية لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية في مدارسهم و بين متوسطات تقديراتهم لنظم ديناميكية التغيير المؤسسي لديهم.

**دراسة بنات(2016) بعنوان: "الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم".** هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم من وجهة نظرهم. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على استبانتين الأولى لقياس الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية والثانية لقياس مستوى جودة المناخ التنظيمي السائد لديهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة والبالغ(155) مديرا ومديرة وبلغت عينة الدراسة(139) مديرا ومديرة، و بينت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين درجات تقدير مديري المدارس الإبتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لمستوى الثقة التنظيمية ومتوسطات تقديراتهم لجودة المناخ التنظيمي السائد لديهم.

**دراسة الرشيدى وسلامة(2015) بعنوان: "درجة الثقة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية- دراسة منهجية على أعضاء هيئة التدريس في جامعات الكويت الحكومية والخاصة".**

حاولت هذه الدراسة التعرف إلى درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وتحديد علاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (335) عضواً من مجتمع الدراسة البالغ عدده(2125)عضواً، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي ، وطورا أداتين لجمع البيانات هما استبانة الثقة التنظيمية المكونة من(30) فقرة، واستبانة الدافعية المكونة من(26) فقرة ، أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتفعة، كما كانت الدافعية مرتفعة أيضاً، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لأثر الجامعة والكلية والخبرة في الثقة التنظيمية ودرجة الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في جميع المجالات، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس.

دراسة الصقير (2014) بعنوان: "ممارسة مديري مدارس التعليم بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة لهم وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين".

هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في رياض الخبراء بمنطقة القصيم للصلاحيات الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية، و استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مدارس التعليم العام في رياض الخبراء بمنطقة القصيم، واختيرت منهم عينة عشوائية عددها (241)، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- درجة ممارسة الصلاحيات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم في رياض الخبراء كانت كبيرة.
- الدرجة الكلية لتوافر الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم في رياض الخبراء كانت كبيرة.
- جاء ترتيب أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة العمودية، والثقة الأفقية) بدرجة كبيرة، بينما كانت درجة الثقة المؤسسية متوسطة.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم في رياض الخبراء بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية والثقة التنظيمية .

دراسة كلاوي(2014) بعنوان: "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المدرسي في المدارس الثانوية العامة".

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المدرسي في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة كأداة للبحث وبلغ عدد العينة(432) وهم جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة الرسمية في مدينة دمشق. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة مرتفعة .
- درجة الأداء المدرسي لدى أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والأداء المدرسي.



وفي دراسة أجرتها أبو شاويش (2013) بعنوان: "محددات الثقة التنظيمية وآثارها - دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين - الأونروا".

حاولت الكشف عن محددات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية - الأونروا - في قطاع غزة. حيث تناولت الدراسة أربعة محددات للثقة التنظيمية، هي:

- المصارحة والمكاشفة بين الزملاء.

- نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة .

- القيم التنظيمية الإيجابية .

- الدعم التنظيمي المدرك.

كما تناولت الدراسة أربعة آثار للثقة التنظيمية ، هي:

- أثر الثقة التنظيمية في الزملاء على الرغبة في العمل الجماعي .

- أثر الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر على مستوى السلوك الإداري الابتكاري لدى الموظف.

- أثر الثقة التنظيمية في المنظمة على مستوى الالتزام التنظيمي .

- معدل الدوران الوظيفي.

وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من (442) موظفاً أخذت منهم عينة عشوائية طبقية (210) موظفين يعملون في (12) برنامجاً في المكتب الرئيس لعمليات الأونروا، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة.

أشارت النتائج إلى أن هناك تصورات إيجابية من قبل الموظفين حول محددات الثقة التنظيمية وآثارها، وأن الموظفين يتقنون في زملائهم بصورة مقبولة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول محددات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية تعزى إلى متغير (مكان العمل، الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخدمة).

دراسة البكار (2012) بعنوان: "مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمان، وتحديد العلاقة بينهما، من خلال اتباع الباحثة للمنهج المسحي الارتباطي، أما مجتمع الدراسة فتمثل بجميع معلمي المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان والبالغ عددهم (16926) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (377) معلماً ومعلمة

تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية النسبية، وقد استخدمت الباحثة أداتين للدراسة الأولى لقياس العدالة التنظيمية، والثانية لقياس مستوى الثقة التنظيمية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن:

- مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً بشكل عام.

- مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً بشكل عام أيضاً.

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة درجة الماجستير فأكثر.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس والخبرة و المؤهل العلمي.

دراسة شاهين(2010) بعنوان: "مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر - دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر".

حيث هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين: "فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على كل من(الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية) في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، استخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات، وبلغ مجتمع الدراسة(250) موظفاً، أخذ منه عينة طبقية مركبة بلغت(179) موظفاً، وأشارت النتائج إلى:

- وجود رضا عن نظام تقييم الأداء المطبق، وعدالته لدى العاملين في الجامعة الإسلامية.

- مستوى الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي جاء بدرجة معقولة في كلا الجامعتين.

- مستوى الثقة التنظيمية مرتفعاً في الجامعة الإسلامية أكثر منه في جامعة الأزهر.

- وعدم وجود نظام لتقييم أداء الأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعتين.

- وعدم توفر متطلبات كل من الفاعلية والعدالة في نظام تقييم الأداء المطبق في جامعة الأزهر.

- ووجود رضا غير كافٍ حول نظام الحوافز، وكذلك الكيفية التي يتم بموجبها محاسبة المقصرين في أدائهم الوظيفي في كل من الجامعتين.

- ووجود رضا غير كافٍ عن الوقت الذي تستغرقه عمليات تنفيذ المعاملات.

دراسة الجسار(2010) بعنوان: "الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس في محافظة جرش كما يراها المعلمون".

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس في محافظة جرش كما يراها المعلمون، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي، واختار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة بنسبة(10%)، بلغ عددها(276) معلماً ومعلمة، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات، وبينت الدراسة في نتائجها أن:

- مستوى الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات جاءت بدرجة متوسطة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي).
- وجود ارتباط دال احصائياً بين الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس في محافظة جرش كما يراها المعلمون.

دراسة الرفاعي(2009) بعنوان: "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري".

هدفت إلى قياس العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري وتحليلها لدى المديرين في الجهاز الإداري بجامعة أسيوط، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة جمع البيانات هي الاستبانة، وتم تطبيقها على(204) من مديري العموم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن :

- مستوى الثقة التنظيمية لدى المديرين كان متوسطاً.
- أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري.
- وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين أبعاد الثقة التنظيمية ، وأبعاد السلوك الابتكاري.
- وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين أبعاد الثقة التنظيمية، وهي: المؤسسية، و الثقة العمودية، و الثقة الجانبية بعضها مع بعض.

دراسة اندراوس ومعاينة(2009)، بعنوان: "درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية: دراسة وصفية".

هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت لجمع البيانات استبانة تم تطبيقها على جميع القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، البالغ عددهم (468) قائداً. وكانت أهم نتيجة للدراسة هي شيوع ممارسات الثقة التنظيمية بدرجة عالية.

**دراسة قموة (2008)، بعنوان "الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم".**

هدفت إلى الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم. اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الارتباطي، واستخدمت لجمع البيانات ثلاثة استبانات، تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (206) من المديرين والمديرات، و(3010) من المعلمين والمعلمات. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية و مستوى الروح المعنوية لدى مديري المدارس في مجال المعلمين، والمرافق.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية، و مستوى الإبداع الوظيفي في كل المجالات بدرجة متوسطة.

**دراسة السعودي (2005)، بعنوان: "العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية"**

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، اختار الباحث عينة عشوائية بلغت (586) مفردة، و استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية ليصل إلى النتائج الآتية :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية مجتمعة والرضا الوظيفي وأن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما مقداره (26.8%) من التباين في الرضا الوظيفي.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية كلاً على حدة وبين الرضا الوظيفي، وكان أكثر الأبعاد تفسيراً للتباين في الرضا الوظيفي بُعد الثقة في السياسات الإدارية، حيث فسّر ما مقداره (32,5%) من التباين في المتغير التابع.

- تختلف تصورات أفراد العينة في الوزارات للثقة التنظيمية باختلاف المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، والعمر، في حين لا يوجد اختلاف في تصوراتهم باختلاف الفئة الوظيفية والخبرة الإدارية.

### الدراسات الأجنبية المتعلقة بالثقة التنظيمية

دراسة دورزن (Dorzoon, 2015) بعنوان: "العلاقة بين الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي"، تركيا.

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي، لدى عينة من المعلمين والمدراء في المدارس الابتدائية بتركيا، واستخدمت المنهج الوصف التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (601) معلماً ، وتكونت عينة الدراسة من (72) مديراً، و(529) معلماً، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة الثقة التنظيمية إعداد نيان ومارلو (1997)، واستبانة العدالة التنظيمية إعداد إيزينبرجر وآخرون (1986)، واستبانة الالتزام التنظيمي إعداد ألين ومير (1990) وكان من أبرز نتائجها ما يلي:

- وجود علاقة بين الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

- وجود علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين .

دراسة ديمير (Demir, 2015) بعنوان: "تأثير الثقة التنظيمية على ثقافة قيادة المعلم في المدارس الابتدائية نحو مؤسساتهم فيما يتعلق بتصوراتهم للمدرسة التي بها ثقافة قيادة المعلم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقة التنظيمية على ثقافة قيادة المعلم في المدارس الابتدائية نحو مؤسساتهم فيما يتعلق بتصوراتهم للمدرسة التي بها ثقافة قيادة المعلم، واستخدم الباحث منهج تصميم المقارنة السببية باستخدام تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية "SEM" وطبق الدراسة على عينة تكونت من (378) من المدرسين العاملين في (21) مدرسة ابتدائية عامة بوردور، واعتمد الباحث

لجمع البيانات على استبانتيين أداة للدراسة : استبانة ثقافة قيادية المعلم واستبانة الثقة الشاملة ،وقد حلت البيانات باستخدام ليسريل 5.5\*8، LISREL، وكان من أبرز النتائج ما يلي :

- أن مستويات الثقة لدى المعلمين نحو مؤسساتهم في المدارس الابتدائية في بوردور إيجابية وكبيرة فما يخص ثقافة قيادة المعلم في المدرسة.

- الثقة بين الزملاء أيضا حصلت على أعلى معامل ارتباط بتعاون المعلم وبيئة عمل داعمة.

#### أهم توصيات الدراسة:

- المحافظة على استمرارية التطوير المهني للمعلمين.
- تطوير الثقافة التنظيمية المواتية لقيادة المعلم من أجل تحويل المعلمين إلى قادة يساهمون في تطوير مدارسهم وتنميتها من خلال التعاون مع الزملاء.
- على مدراء المدارس توفير بيئة تفاعلية للمعلمين للتعرف على بعضهم البعض وبناء علاقات تسودها الثقة.

دراسة الرو وآخرون (AL-ARROWA et al,2013) بعنوان: "العلاقة بين مكونات العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية ودورها في الانغماس الوظيفي في التعليم".

حيث سعت الدراسة إلى تحديد مكونات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، ودورها في الانغماس الوظيفي في التعليم، ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس ومديري التعليم من مديرية ميبد وأردكان التعليمية والبالغ عددهم (4000) موظفاً ومديراً، أما العينة فتم اختيارها عشوائياً وبلغت (350) موظفاً ومديراً، واستخدمت ثلاثة استبانات كأدوات لجمع البيانات هي: استبانة العدالة التنظيمية، واستبانة الثقة التنظيمية ، واستبانة الانغماس الوظيفي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية ومكوناتها والثقة التنظيمية، وأن الثقة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً بين العدالة التنظيمية والانغماس الوظيفي، وأن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية لها علاقة قوية بالثقة التنظيمية.

دراسة ألتين كورت ويلمز ( Altinkurt Yilmaz,2012 ) بعنوان: "العلاقة بين مصادر قوة مديري المدرسة ومستويات الثقة التنظيمية للمعلمين".

هدفت إلى اكتشاف تأثير مصادر قوة مديري المدرسة ومستويات الثقة التنظيمية لمعلميها، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، و تم تطبيقها على عينة عشوائية من معلمي المدارس الابتدائية في تركيا، بلغ حجمها (400) فرد، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- مستويات الثقة التنظيمية للمعلمين مرتفعة بشكل عام.
- وجود علاقة ارتباطية بمستوى معتدل بين مصادر قوة المديرين، ومدركات الثقة التنظيمية للمعلمين.

دراسة انيميلي (Anemalie,2010) بعنوان: "تأثير العدالة التنظيمية على مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين تجاه مدارسهم ومستوى الرضا الوظيفي عن عملية تقييم الأداء في وجود الدعم التنظيمي المدرك كعامل وسيط".

هدفت الدراسة الى معرفة "تأثير العدالة التنظيمية على مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين تجاه مدارسهم ومستوى الرضا الوظيفي عن عملية تقييم الأداء في وجود الدعم التنظيمي المدرك كعامل وسيط، تم جمع بيانات من (714) معلماً تم اختيارهم عشوائياً من (102) مدرسة ثانوية من الولايات الشمالية من شبه جزيرة ماليزيا. و تمت عملية التحليل للدراسة باستخدام النمذجة الخطية الهرمية.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- للعدالة التنظيمية تأثير إيجابي على الثقة التنظيمية للمعلمين تجاه منظماتهم وأيضاً على رضا المعلمين في تقييم أدائهم.
- للثقة التنظيمية تأثير إيجابي على رضا المعلمين في عملية تقييم الأداء.

دراسة جيمس (James,2010) بعنوان: "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالمتغيرات ذات الصلة بين أعضاء هيئة التدريس في جامعات ولاية ايوا الأمريكية"، حاولت هذه الدراسة الكشف عن الثقة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الوظيفية في جامعات ولاية ايوا الأمريكية، تكونت عينة الدراسة

من (307) عضو هيئة تدريس، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، حيث كشفت نتائج الدراسة عن الأثر الإيجابي للثقة التنظيمية على مستويات عالية من الأداء التنظيمي والتنافسي، والفاعلية التنظيمية والاستقرار والديمومة والإبداع لأعضاء هيئة التدريس.

**دراسة فينبيرج (Vine burgh, 2010) بعنوان: "الثقة التنظيمية والمتغيرات ذات الصلة بأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات والكليات الأوفر أمريكية".**

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والمتغيرات المرتبطة بها، وهي: التمكين، ومقاومة التغيير، ودعم الابتكار، والصراع بين الأفراد، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت لجمع البيانات استبانة تم تطبيقها على عينة طبقية مكونة من (19.697) عضواً من أعضاء الجامعة، من (73) من الجامعات والكليات الأوفر أمريكية المتعاونة داخل الولايات المتحدة. وكان من أهم نتائج الدراسة، أن مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، ولصالح ذوي الخبرة الأكثر، وأن المستويات العليا من التمكين ودعم الابتكار، و المستويات المنخفضة من الصراع بين الأفراد، مرتبطة بالمستويات العليا من الثقة التنظيمية.

**دراسة كيونلان (Quinlan, 2008) بعنوان: "الخصائص الشخصية للقائد وتأثيرها على الثقة التنظيمية في الإعداد التنظيمي".**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين السمات الشخصية للمديرين، وقدرة المديرين على تعزيز الثقة التنظيمية، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج شبه التجريبي، واستخدمت لجمع البيانات استبانة أعدت لأغراض الدراسة، وتم تطبيقها على (22) عضواً من فريق مهني يعملون بالتعليم التمهيدي في نيوجيرسي. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تمتع المدير بالرؤية الوفيرة الخصبية، والذكاء الانفعالي، والتعاون، والالتزام، والعاطفة، والاهتمام بالموظفين يتنبأ بشدة سلوكيات الثقة التنظيمية.

**دراسة يلمز (Yilmaz,2008) بعنوان: "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية التركية"،** حيث حاول الباحث تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية، وقد اعتمد الباحث نموذج المسح الشامل لمجتمع الدراسة الذي تكون من (120)



معلماً من الذين يعملون في وسط مدينة كوتاهيا، وقد تم جمع البيانات لهذه الدراسة من خلال مقياس الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد بينت هذه الدراسة مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقات متوسطة المستوى، وإيجابية، وذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي والأبعاد الفرعية التابعة له.

**دراسة فورسيث، وبارنز، وادمز (Forsyth Barnes and Adams, 2006) بعنوان: " أنماط الثقة التنظيمية الفعالة في المدارس".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط الثقة التنظيمية؛ الثقة في أسلوب المدير، و الثقة في المعلومات، و الثقة في علاقة المدير بالمجتمع المحلي، و الثقة في العلاقة مع المدير، ومستوى الأداء ونتائجه في المدارس وسط الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت لجمع البيانات استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (687) معلماً. وكان من أهم نتائج الدراسة، أن تصورات المعلمين لأنماط الثقة التنظيمية كانت إيجابية، وجود فرق ذات دلالة إحصائية تعزى لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأعلى.

**دراسة باتريك وزملاءه (Patrick et al, 2006) بعنوان: " فعالية أنماط الثقة التنظيمية في النتائج المتوقعة لهذه المدارس"،** سعت هذه الدراسة إلى تحديد فعالية أنماط الثقة التنظيمية في النتائج المتوقعة لهذه المدارس، وإلى الفروقات بين الثقة التنظيمية تبعاً للمتغيرات (الجنس، المدرس، الخبرة)، واستخدم في هذه الدراسة استبانة من أربعة أنماط للثقة هي (الثقة في أسلوب المدير، الثقة في المعلومات، الثقة في علاقة المدير مع المجتمع المحلي، والثقة في العلاقة مع المدير)، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت (687) معلماً من (79) مدرسة في وسط الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المعلمين لأبعاد الثقة كانت إيجابية، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير عينة الدراسة لأنماط الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، المدرس، الخبرة).

**ثالثاً : التعقيب على الدراسات السابقة:**

يشير العرض السابق للدراسات السابقة إلى أهمية القيادة الأخلاقية في العمل الإداري، وكذلك أهميتها في تحقيق كفاءات الأداء في المؤسسات المختلفة، وتأثيرها الإيجابي على المرؤوسين، والرؤساء،

ومنظمات الأعمال ، فعلى مستوى المرؤوسين نجد القيادة الأخلاقية تعمل على تحسين سلوكياتهم داخل وحدات العمل المختلفة ، وعلى مستوى الرؤساء فهي تجعلهم قدوة حسنة لمن هم تحت إمرتهم من العاملين وثقتهم بمنظمتهم ، وتعمل على تعزيز مكانة المنظمة بين المنظمات التي تعمل في المجال نفسه .

- بعض الدراسات تناولت موضوع القيادة الأخلاقية دون ربطها بمتغيرات أخرى مثل دراسة الكبير (2016) ،وعابدين وآخرون (2012) ،تورهان وسيليكي، (2011)، وفينجو(2011) ويحيى (2010)، والحبيسة (2009)، وكاركوزي (2007)، وبعض الدراسات تناول موضوع القيادة الأخلاقية مع متغيرات أخرى، وتوجد دراسة واحدة - على حد علم الباحثة- ربطت بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وهي دراسة درادكة والمطيري (2017) وقد كانت في مدينة الطائف.
- تباينت العينات في الدراسات السابقة ، فمنها ما تناول المدراء ، ومنها ما تناول المعلمين ، ومنها ما تناول المدرسين والأكاديميين في الجامعات في بيئات مختلفة ومتنوعة محلية ، وعربية وأجنبية . أما عن الدراسة الحالية فقد تناولت عينة من المعلمين في أربع مديريات مختلفة في المدارس الخاصة بمحافظة الخليل .
- تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث النتائج ، فبعض الدراسات أشارت إلى أن ممارسات القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة كبيرة ، واختلفت مع بعض الدراسات التي جاءت فيها ممارسات القيادة الأخلاقية بدرجة متوسطة .
- تشابهت بعض الدراسات في البيئة التي أجريت فيها الدراسة ، حيث أنها أجريت في بيئة محلية ، واختلفت بعض الدراسات التي أجريت في بيئات عربية وأجنبية .
- تباينت أدوات الدراسات السابقة المستخدمة لتحقيق النتائج ، وتتنوع بحسب أهداف كل دراسة أما في الدراسة الحالية فقد تم استخدام الاستبانة، لأنها تناسب غرض الدراسة الحالية ومناسبتها لبيئة المدارس الخاصة في محافظة الخليل .

رابعاً : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- بناء وإثراء الإطار النظري لهذه الدراسة .
- تعريف مصطلحات الدراسة .
- بناء أداة الدراسة المناسبة ، وهي الاستبانة وتحديد فقراتها ومجالاتها .
- تسهيل الوصول إلى المراجع وتوثيقها .

خامساً : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقة التنظيمية .
- تناولت الدراسة الحالية القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المدارس الخاصة في محافظة الخليل بينما الدراسات السابقة تناولت مؤسسات أخرى .

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث إجراءات الدراسة

### تمهيد

يستعرض هذا الفصل منهجية الدراسة، وأدواتها التي اختارتها الباحثة لإجراء دراستها، وكذلك مجتمع الدراسة الذي أجرت عليه الباحثة الدراسة، وعينة الدراسة وخصائصها، والطريقة التي اتبعتها الباحثة للتأكد من صدق أداة الدراسة، وكيفية التحقق من ثبات الأداة، وطريقة المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

### منهج الدراسة

استناداً إلى طبيعة الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وكذلك لملائمته لأهداف الدراسة وأسئلته.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات الذين يعملون في المدارس الخاصة في مديريات محافظة الخليل وذلك في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2020/2019)، والبالغ عددهم (930) معلماً ومعلمة، منهم (204) ذكراً، مقابل (726) إنثى. (وزارة التربية والتعليم العالي (2019).

### عينة الدراسة

- تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية حيث تكونت عينة الدراسة من (465) معلماً ومعلمة منهم (102) معلماً و (363) معلمة وذلك في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2020/2019)، أي ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة، والمثال التالي يوضح كيفية اختيار العينة:

$$\text{فمثلاً عينة مديرية الخليل من الذكور} = \frac{\text{حجم مجتمع الذكور} \times \text{حجم العينة}}{\text{حجم المجتمع الإحصائي}} = \frac{465 \times 114}{930} = 57 \text{ ذكراً}$$

جدول(1): توزيع مجتمع الدراسة والعينة وفقاً لمتغيري المديرية والجنس

الرقم	المديرية	مجتمع الدراسة		العينة المطلوبة	
		ذكور	إناث	ذكور	إناث
1.	الخليل	114	506	57	253
2.	جنوب الخليل	16	52	8	26
3.	شمال الخليل	54	140	27	70
4.	يطا	20	28	10	14
	المجموع	204	726	102	363
	المجموع الكلي		930		465

- تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية تبعاً للمتغير الجنس و المديرية، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة الديموغرافية (الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة، المديرية).

جدول(2): الأعداد، والنسب المئوية لخصائص العينة الديمغرافية حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة و المديرية.

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
<b>الجنس</b>		
ذكر	102	21.9%
أنثى	363	78.1%
المجموع	465	100%
<b>المؤهل العلمي</b>		
بكالوريوس فما دون	68	14.6%
أعلى من بكالوريوس	397	85.4%
المجموع	465	100%
<b>سنوات الخبرة</b>		
5سنوات فأقل	149	32%
6-11 سنة	245	52.7%
11سنة فأكثر	71	15.3%
المجموع	465	100%

المديرية		
%66.7	310	الخليل
%7.3	34	جنوب الخليل
%20.8	97	شمال الخليل
%5.2	24	يطا
%100	465	المجموع

أداة الدراسة:

وصف الأداة

بعد الاطلاع على الأطر النظرية السابقة ومنها دراسة الشاعر ( 2017 ) ودراسة مخامرة (2019)، ودراسة أبو علبة (2015) ودراسة الهندي (2013) ، ودراسة العرايضة (2012) تم بناء أداة القيادة الأخلاقية أما أداة الثقة التنظيمية فقد تم الاستفادة من دراسة كل من دراسة عبابنة (2017) ، ودراسة أبو عيدة (2017) ، ودراسة بنات (2016) ودراسة شاهين (2010) ، وتكونت من ثلاثة أقسام رئيسة ضم القسم الأول معلومات عامة عن المبحوثين من حيث : الجنس ،الخبرة ، المؤهل العلمي ، المديرية، في حين ضم القسم الثاني أداة القيادة الأخلاقية والتي تتكون من (42) فقرة موزعة على (3) مجالات :

المجال الأول : الأخلاقيات الشخصية للقيادة ويتكون من (14) فقرة.

المجال الثاني : الأخلاقيات الإدارية ويتكون من (14) فقرة.

المجال الثالث : الأخلاقيات العلائقية ويتكون من (14) فقرة.

وقد ضم القسم الثالث أداة الثقة التنظيمية لدى المعلمين ويتكون من ( 16 ) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول

جدول (3) : درجات مقياس ليكرت الخماسي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

## الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

تم تطبيق الأدوات على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأصلية، تكونت من (13) معلماً وذلك لغايات الوقوف على الخصائص السيكومترية للأدوات.

### أولاً : صدق أداة القيادة الأخلاقية

#### 1- صدق المحكمين

تم التحقق من صدق الأداة قبل عملية تطبيقها على عينة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (9) محكمين، فقد أبدوا عدداً من الملاحظات حولها، وقد تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي حيث بلغت عدد الفقرات للأداة بصورته النهائية (42) فقرة وهذا ما يظهر في الملحق رقم (2).

#### 2- صدق التحليل العاملي

تم التحقق من الصدق بحساب التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات الأداة ، وذلك كما هو واضح في الجدول (4)

#### جدول (4): نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة القيادة الأخلاقية

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
1	يعمل المدير على تحقيق العدالة بين المعلمين.	0.60
2	يقوم المدير بالتزاماته مع المعلمين.	0.69
3	يطبق الأنظمة والقوانين على نفسه قبل مطالبة الآخرين بتطبيقها.	0.61
4	يحترم المدير المعلمين في كافة الظروف.	0.72
5	يتمسك المدير بالقيم الدينية.	0.72
6	يحترم المدير مواعيد العمل الرسمية.	0.62
7	يعامل المدير المعلمين بتواضع .	0.60
8	يتصف المدير بالمرونة في تعامله مع المعلمين.	0.66
9	تتفق أقوال المدير مع أفعاله.	0.60
10	يثق المدير بالمعلمين.	0.62
11	يمتلك المدير القدرة على تحمل المسؤولية.	0.72



0.71	يحسن المدير التصرف بحكمة خلال إدارة الأزمات.	12
0.60	يتقبل المدير النقد بصدر رحب وبدون تذمر.	13
0.65	ينسب المدير النجاح إذا تحقق لنفسه ولل فريق الذي يعمل معه.	14
0.64	يتعامل المدير مع المواقف بروح القانون لا بالقانون.	15
0.62	يعتمد الموضوعية في تقييم المعلمين.	16
0.61	يمتلك المدير القدرة على اتخاذ القرارات في أصعب المواقف.	17
0.72	يدعم المدير العمل بروح الفريق.	18
0.72	يحترم المدير وظيفته ولا يأتي بأي فعل قد يسيء لها.	19
0.62	يعزز المدير الجوانب الإيجابية لدى المعلمين .	20
0.61	يضع المدير المعلمين في صورة ما كتبه عنهم من تقارير.	21
0.72	يستخدم المدير المنافسة الأخلاقية بين المعلمين.	22
0.72	يعمل المدير على تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.	23
0.62	يتابع المدير التوصيات المقدمة خلال الاجتماعات مع المعلمين .	24
0.60	يحافظ المدير على أسرار العمل الإداري.	25
0.66	يقوم المدير بتوجيه المعلمين ذوي التأهيل المبدئي.	26
0.72	يستخدم المدير سياسة الباب المفتوح.	27
0.71	يعمل المدير على تنمية الاحساس بالمسؤولية لدى المعلمين .	28
0.60	يشارك المدير المعلمين مناسباتهم الاجتماعية.	29
0.65	يتفقد المدير المعلمين للاطمئنان عليهم.	30
0.64	يعزز المدير الصداقة بينه وبين المعلمين.	31
0.62	يراعي المدير العادات والتقاليد في تعامله مع المعلمين.	32
0.72	يقدر المدير ظروف المعلمين بشكل موضوعي.	33
0.71	يستثمر المدير علاقته مع المجتمع المحلي لمصلحة المنظمة.	34
0.60	يعتز المدير بعلاقاته الاجتماعية مع المعلمين.	35
0.65	يمد المدير يد العون والمساعدة للمعلمين.	36
0.64	يقوم المدير بالإشراف على سير العمل بنفسه.	37
0.64	يحافظ المدير على الأسرار الخاصة بالمعلمين.	38
0.71	يقوم المدير بانتقاء الألفاظ الجيدة مع المعلمين.	39
0.60	يقوم المدير بتوجيه المعلمين الجدد وتشجيعهم.	40
0.65	يراعي المدير حاجات المعلمين الشخصية.	41
0.64	يستمتع المدير جيداً للمعلمين.	42

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4) أن التحليل العاملي لجميع فقرات أداة الدراسة دال إحصائياً ، وتتمتع بدرجة مقبولة من التشبع ، وأنها تشترك معاً في قياس القيادة الأخلاقية لدى مدرء المدارس في محافظة الخليل ، في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة من أجله.

ثانياً : صدق أداة الثقة التنظيمية :

### 1- صدق المحكمين

تم التحقق من صدق الأداة قبل عملية تطبيقها على عينة الدراسة بعرضه على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (9) محكمين، الذين أبدوا عدداً من الملاحظات حوله التي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي حيث بلغت عدد الفقرات للأداة بصورته النهائية (16) فقرة وهذا ما يظهر في الملحق رقم (2).

### 2- صدق التحليل العاملي

تم التحقق من الصدق بحساب التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات الأداة ، وذلك كما هو واضح في الجدول (5)

جدول (5): نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الثقة التنظيمية

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
1	أشعر بأن زملائي يقدمون العون لي بعيداً عن المصلحة الخاصة .	0.60
2	أشعر بأن عملي كمعلم يعزز من ثقتي بالعمل ويدفعني للإبداع .	0.62
3	أشعر بثقة في المدير بسبب تطبيق النظام على الجميع .	0.72
4	أشعر أن زملائي في المدرسة يهتمون بمشاكل المدرسة كأنها مشاكلهم الخاصة	0.71
5	تتاح في المدرسة فرصة للجميع لتطوير الذات .	0.60
6	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتتوع خبراتهم .	0.65
7	أشعر بأن زملائي في المدرسة يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم.	0.64
8	أشعر أن زملائي في المدرسة يسعون لفهم مشترك بيننا.	0.62
9	أشعر بأن لي تأثير في المجتمع بسبب عملي كمعلم	0.60
10	أعتقد بأن مدير المدرسة ينظر لمصالح الآخرين عند اتخاذ القرار .	0.62
11	تسود العلاقة القائمة على الاحترام بين الجميع في المدرسة .	0.72
12	أستطيع الحصول على المعلومات التي أحتاجها في عملي .	0.71
13	أعتقد أن وضوح التعليمات في المدرسة تجعلني أثق به .	0.60
14	معرفة المدير بدقائق الأمور في المدرسة تجعلني أثق به.	0.65
15	أشعر أن مدير المدرسة يشرك الجميع في اتخاذ القرار .	0.64
16	أثق بمديري عندما يحسن التعامل مع المعلمين	0.62

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5) أن التحليل العاملي لجميع فقرات أداة الدراسة دال إحصائياً ، وتتمتع بدرجة مقبولة من التشبع ، وأنها تشترك معاً في قياس الثقة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في محافظة الخليل ، في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة من أجله.

### ثبات الأداة

أولاً: ثبات أداة القيادة الأخلاقية :

تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعاده المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معامل الثبات

(Cronbach's Alpha Coefficient) ، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (6).

جدول (6): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات استبانة القيادة الأخلاقية

الرقم	أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1	الأخلاقيات الشخصية للقيادة	14	0.936	*0.000
2	الأخلاقيات الإدارية	14	0.959	*0.000
3	الأخلاقيات العلائقية	14	0.963	*0.000
4	الدرجة الكلية	42	0.982	*0.000

\* الصدق الذاتي= الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6) أن أداة القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ، إذ بلغت الدرجة الكلية لثبات الأداة (0.982)

ثانياً: ثبات الأداة للثقة التنظيمية

تم حساب الثبات لأداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات (Cronbach's

Alpha Coefficient) ، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (7).

جدول (7): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات استبانة الثقة التنظيمية

الرقم	أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1	الثقة التنظيمية	16	0.968	*0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7) أن أداة الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ، إذ بلغت الدرجة الكلية لثبات الأداة (0.968)

تصحيح الأداة :

تتضمن هذه الأداة كل من القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية ، وقد بنيت الفقرات ، حسب سلم خماسي وأعطيت الأوزان للفقرات كما هو آتي : (أوافق بشدة : خمس درجات ، أوافق: أربع درجات ، محايد: ثلاث درجات ، لا أوافق: درجتين ، لا أوافق بشدة : درجة واحدة ) . وقد استندت الباحثة في تفسيرها لنتائج الأداة لأسلوب (ليكرت) الذي يحدد درجة المبحوث على الأداة في ضوء درجة موافقته أو عدم موافقته على بنود الأداء ، وتتحدد الدرجة بإعطاء أوزان مختلفة للاستجابة ، بحيث يستجيب المبحوث على ميزان أو متصل رتبي متدرج يشتمل على خمسة رتب .

وتفسر المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم حسب المقياس كما في الجدول التالي:

جدول (8) : مفتاح المتوسطات الحسابية، وطول الخلايا.

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1-2.33 فأقل	منخفضة
2.34 - 3.66	متوسطة
أعلى من 3.67	مرتفعة

وتم إيجاد الوزن النسبي حسب المعادلة التالية:

$$\text{الوزن النسبي} = \frac{\text{المتوسط الحسابي}}{5 \text{ ليكرت}}$$

## المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد جمع بيانات الدراسة قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب ، وأدخلتها إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة ، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية ، حيث أعطيت الإجابة أوافق بشدة (5 علامات ) ، أوافق (4 علامات ) ، محايد (3 علامات) ، لا أوافق (2 علامة) ، لا أوافق بشدة (1 علامة) ، وذلك في الدرجات الموجبة وعكست في الدرجات السالبة ، بحيث كلما ازدادت الدرجة ازدادت درجة القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الخاصة التابعة لمحافظة الخليل.

ولأغراض التحليل الإحصائي تم استخدام:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies and Percentages).
2. المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري.
3. التحليل العائلي (Factor Analysis).
4. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).
5. معامل ارتباط بيرسون (pearson Correlation Coefficient).
6. اختبار T في حالة عينتين (Independent Sample T- Test).
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA).
8. اختبار شيفيه.

## اجراءات تطبيق الدراسة

قامت الباحثة بإتباع مجموعة من الخطوات من أجل تنفيذ هذه الدراسة وهي كالآتي :  
حصر مجتمع الدراسة والمتمثل في المعلمين الذين يدرسون في المدارس الخاصة في مديريات محافظة الخليل الأربع وهي مديرية التربية والتعليم الخليل ، مديرية التربية والتعليم شمال الخليل ، مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل ، ومديرية التربية والتعليم يطا ، وعليه تم بناء وتطوير أدوات الدراسة بعد اطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة والأدب التربوي وإستبانات منفردة من بعض الدراسات السابقة وبعدها قامت الباحثة بعمل مجموعة من الخطوات الفنية والتي تتيح إلى الباحثة القيام بتطبيق هذه الدراسة وذلك من خلال الحصول على موافقة من مديريات التربية

والتعليم التابعة لمحافظة الخليل من أجل الحصول على إحصائيات أعداد المعلمين الذين يدرسون في المدارس الخاصة وتوزيع أدوات الدراسة بناء على هذه الإحصائيات وكما تم إختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية طبقية ، ومن ثم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذو الإختصاص في الجامعات الفلسطينية المختلفة ، وبعد الإنتهاء من صدق أداة الدراسة وخروجها بصورتها النهائية تم توزيع الأدوات على عينة الدراسة وذلك في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2020/2019) وكانت كل أداة من أدوات الدراسة متبعة بمجموعة من الإرشادات والتعليمات الكافية لتساعد المستجيبين على الإجابة عليهما ، ومن ثم جمع الاستبانات وترقيمها بشكل متسلسل لإدخالها للحاسوب ، وبعدها تم تصحيح الأدوات وتفرغ البيانات وتعبئتها في نماذج خاصة وذلك من خلال البرنامج الإحصائي (الرمز الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss) لتحليل البيانات واستخراج النتائج.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### عرض النتائج

#### تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة ، حول القيادة الأخلاقية لدى المدراء وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها واختبار فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

**السؤال الرئيس:** ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

**السؤال الأول :** ما تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والوزن النسبي والترتيب لمجالات القيادة الأخلاقية كما في الجدول الآتي:

**جدول ( 9 ) المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والوزن النسبي ، والترتيب لجميع**

#### مجالات ممارسات القيادة الأخلاقية

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	البند
مرتفعة	1	79.8	0.57	3.99	14	الأخلاقيات الشخصية للقيادة
مرتفعة	3	79.37	0.59	3.97	14	الأخلاقيات الإدارية
مرتفعة	2	79.59	0.57	3.98	14	الأخلاقيات العلائقية
مرتفعة		79.6	0.58	3.98	42	الدرجة الكلية لجميع مجالات القيادة الأخلاقية



ويتضح من استعراض بيانات الجدول (9) ما يلي

أن المتوسط الحسابي لجميع مجالات ممارسات القيادة الأخلاقية بلغ (3.98)، والوزن النسبي بلغ (79.6%) وهذا يعني أن الاستجابة جاءت بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على مجالات ممارسات القيادة الأخلاقية بشكل عام .

- فقد جاء مجال ( الأخلاقيات الشخصية ) في أعلى مراتب القيادة الأخلاقية بمتوسط حسابي (3.99) ووزن نسبي (79.8).

- يليه مجال (الأخلاقيات العلنية) بمتوسط حسابي (3.98) ووزن نسبي (79.59).

- وأخيراً مجال (الأخلاقيات الإدارية) بمتوسط حسابي (3.97) ووزن نسبي (79.37).

أما فيما يتعلق بتقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية لكل مجال على حدة، فقد استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، والترتيب لكل مجال من مجالات الدراسة.

## أولاً: مجال الأخلاقيات الشخصية

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي والترتيب، لكل فقرة من فقرات مجال الأخلاقيات الشخصية، والنتائج موضحة في الجدول رقم (10)

**جدول ( 10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الأخلاقيات الشخصية للقيادة"**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يعمل المدير على تحقيق العدالة بين المعلمين .	4.19	0.77	83.84	1	مرتفعة
2	يقوم المدير بالتزاماته مع المعلمين .	3.87	0.80	77.47	10	مرتفعة
3	يطبق الأنظمة والقوانين على نفسه قبل مطالبة الآخرين بتطبيقها .	4.01	0.92	80.17	5	مرتفعة
4	يحترم المدير المعلمين في كافة الظروف .	3.99	0.87	79.88	6	مرتفعة
5	يتمسك المدير بالقيم الدينية .	4.18	0.85	83.57	2	مرتفعة
6	يحترم المدير مواعيد العمل الرسمية .	4.15	0.84	82.92	3	مرتفعة
7	يعامل المدير المعلمين بتواضع .	4.05	0.86	81.00	4	مرتفعة
8	يتصف المدير بالمرونة في تعامله مع المعلمين .	4.05	0.81	81.00	4	مرتفعة
9	تتفق أقوال المدير مع أفعاله .	3.98	0.89	79.54	7	مرتفعة
10	يثق المدير بالمعلمين .	3.95	0.84	79.03	9	مرتفعة
11	يمتلك المدير القدرة على تحمل المسؤولية .	3.96	0.92	79.20	8	مرتفعة
12	يحسن المدير التصرف بحكمة خلال إدارة الأزمات .	3.84	0.98	76.80	11	مرتفعة
13	يتقبل المدير النقد بصدق ورحب وبدون تدمير .	3.8	0.92	76.00	12	مرتفعة
14	ينسب المدير النجاح إذا تحقق لنفسه ولل فريق الذي يعمل معه .	3.96	0.91	79.20	8	مرتفعة
جميع فقرات المجال معا		3.99	0.87	79.80		مرتفعة

يتضح من جدول (10) أن الأوزان النسبية لفقرات مجال الأخلاقيات الشخصية للقيادة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة تراوحت ما بين ( 76.00-83.84 ) وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية بلغ (3.99)، حيث جاءت استجابة العينة لجميع الفقرات بدرجة مرتفعة، وجاءت:

- الفقرة رقم (1) " يعمل المدير على تحقيق العدالة بين المعلمين." في أعلى مراتب الأخلاقيات الشخصية بوزن نسبي ( 83.84%) وبمتوسط حسابي (4.19).
- ثم الفقرة رقم (5) " يتمسك المدير بالقيم الدينية." بوزن نسبي (83.57%) وبمتوسط حسابي (4.18).

في حين كانت أدنى الفقرات:

- الفقرة رقم (13) " يتقبل المدير النقد بصدق وحب وبدون تذمر." في أدنى المراتب بوزن نسبي (76.00) وبمتوسط حسابي (3.80)، ثم الفقرة رقم (12) " يحسن المدير التصرف بحكمة خلال إدارة الأزمات." بوزن نسبي (76.80) وبمتوسط حسابي (3.84).

#### ثانياً: مجال الأخلاقيات الإدارية

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الأخلاقيات الإدارية " والنتائج موضحة في جدول (11)

**جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الأخلاقيات الإدارية "**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتعامل المدير مع المواقف بروح القانون لا بالقانون.	3.73	0.91	74.59	12	مرتفعة
2	يعتمد الموضوعية في تقييم المعلمين .	3.75	0.91	75.00	10	مرتفعة
3	يمتلك المدير القدرة على اتخاذ القرارات في أصعب المواقف.	3.98	0.91	79.6	6	مرتفعة
4	يدعم المدير العمل بروح الفريق.	4.00	0.87	80.00	5	مرتفعة
5	يحترم المدير وظيفته ولا يأتي بأي فعل قد يسيء لها.	3.92	0.80	78.40	8	مرتفعة

مرتفعة	7	74.4	0.83	3.97	يعزز المدير الجوانب الإيجابية لدى المعلمين.	6
مرتفعة	4	80.41	0.86	4.02	يضع المدير المعلمين في صورة ما كتبه عنهم من تقارير.	7
مرتفعة	11	74.75	1.07	3.74	يستخدم المدير المنافسة الأخلاقية بين المعلمين.	8
مرتفعة	1	94.60	0.81	4.73	يعمل المدير على تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.	9
مرتفعة	3	80.61	0.84	4.03	يتابع المدير التوصيات المقدمة خلال الاجتماعات مع المعلمين	10
مرتفعة	2	81.83	0.76	4.09	يحافظ المدير على أسرار العمل الإداري.	11
مرتفعة	8	78.37	0.85	3.92	يقوم المدير بتوجيه المعلمين ذوي التأهيل المبدئي.	12
مرتفعة	9	75.40	0.86	3.77	يستخدم المدير سياسة الباب المفتوح.	13
مرتفعة	7	79.37	0.59	3.97	يعمل المدير على تنمية الاحساس بالمسؤولية لدى المعلمين.	14
مرتفعة		79.42	0.85	3.97	جميع فقرات المجال معا	15

يتضح من الجدول (11) أن الأوزان النسبية لفقرات مجال الأخلاقيات الإدارية للقيادة من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين ( 74.59-94.6) وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.97)، وجاءت الفقرة رقم (9) " يعمل المدير على تحقيق رؤية ورسالة المدرسة. " في أعلى مراتب مجال الأخلاقيات الإدارية بوزن نسبي (94.6) وبمتوسط حسابي (4.73)، ثم الفقرة رقم (11) " يحافظ المدير على أسرار العمل الإداري " بوزن نسبي (81.83) وبمتوسط حسابي (4.09).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة رقم (1) " يتعامل المدير مع المواقف بروح القانون لا بالقانون. " في أدنى المراتب بوزن نسبي (74.59) بمتوسط حسابي (3.73)، ثم الفقرة رقم (8) " يستخدم المدير المنافسة الأخلاقية بين المعلمين. " بوزن نسبي (74.75) بمتوسط حسابي (3.74).

### ثالثاً: مجال الأخلاقيات العلائقية :

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الأخلاقيات العلائقية، والنتائج موضحة في جدول (12):

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الأخلاقيات العلائقية".

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يشارك المدير المعلمين مناسباتهم الاجتماعية.	4.18	0.87	83.61	1	مرتفعة
2	يتفقد المدير المعلمين للاطمئنان عليهم.	3.87	0.87	77.43	12	مرتفعة
3	يعزز المدير الصداقة بينه وبين المعلمين.	4.00	0.82	79.94	5	مرتفعة
4	يراعي المدير العادات والتقاليد في تعامله مع المعلمين.	4.07	0.84	81.36	3	مرتفعة
5	يقدر المدير ظروف المعلمين بشكل موضوعي.	3.90	0.84	78.01	9	مرتفعة
6	يستثمر المدير علاقته مع المجتمع المحلي لمصلحة المنظمة.	3.88	0.90	77.47	11	مرتفعة
7	يعتز المدير بعلاقاته الاجتماعية مع المعلمين.	3.99	0.89	79.77	6	مرتفعة
8	يمد المدير يد العون والمساعدة للمعلمين.	3.88	0.90	77.59	10	مرتفعة
9	يقوم المدير بالإشراف على سير العمل بنفسه.	3.92	0.83	78.36	8	مرتفعة
10	يحافظ المدير على الأسرار الخاصة بالمعلمين.	4.13	0.80	82.61	2	مرتفعة
11	يقوم المدير بانتقاء الألفاظ الجيدة مع المعلمين	4.03	0.80	80.57	4	مرتفعة
12	يقوم المدير بتوجيه المعلمين الجدد وتشجيعهم	3.86	0.87	77.23	13	مرتفعة
13	يراعي المدير حاجات المعلمين الشخصية .	4.03	0.83	80.63	4	مرتفعة
14	يستمتع المدير جيداً للمعلمين.	3.98	0.57	79.59	7	مرتفعة
	جميع فقرات المجال معا	3.98	0.83	79.58		مرتفعة

يتضح من جدول (12) أن الأوزان النسبية لفقرات مجال الأخلاقيات العلائقية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تراوحت بين ( 77.23-83.61) وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.98)، وجاءت الفقرة رقم (1) " يشارك المدير المعلمين مناسباتهم

الاجتماعية." في أعلى مراتب مجال الأخلاقيات العلائقية بوزن نسبي (83.61%) وبمتوسط حسابي (4.18)، ثم الفقرة رقم (10) " يحافظ المدير على الأسرار الخاصة بالمعلمين." بوزن نسبي (82.61) بمتوسط حسابي (4.13).

في حين كانت أدنى الفقرات الفقرة رقم (12) " يقوم المدير بتوجيه المعلمين الجدد وتشجيعهم." في أدنى المراتب، بمتوسط حسابي (3.86) وبوزن نسبي (77.23)، ثم الفقرة رقم (2) " يتفقد المدير المعلمين للاطمئنان عليهم." بمتوسط حسابي (3.87) وبوزن نسبي (77.43).

**السؤال الثاني : ما مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم ؟**

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والوزن النسبي والترتيب لفقرات الثقة التنظيمية كما في الجدول الآتي (13)

**جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات الثقة التنظيمية.**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	أشعر بأن زملائي يقدمون العون لي بعيداً عن المصلحة الخاصة.	4.10	0.81	80.17	1	مرتفعة
2	أشعر بأن عملي كمعلم يعزز من ثقتي بالعمل ويدفعني للإبداع.	3.95	0.84	79.02	6	مرتفعة
3	أشعر بثقة في المدير بسبب تطبيق النظام على الجميع	3.98	0.76	79.56	4	مرتفعة
4	أشعر أن زملائي في المدرسة يهتمون بمشاكل المدرسة كأنها مشاكلهم الخاصة.	4.04	0.88	80.80	2	مرتفعة
5	تتاح في المدرسة فرصة للجميع لتطوير الذات.	3.93	0.80	78.61	7	مرتفعة
6	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع خبراتهم	3.86	0.89	77.23	10	مرتفعة
7	أشعر بأن زملائي في المدرسة يحبون للأخرين ما يحبون لأنفسهم.	3.96	0.94	79.19	5	مرتفعة

مرتفعة	14	74.94	0.94	3.75	أشعر أن زملائي في المدرسة يسعون لفهم مشترك بيننا.	8
مرتفعة	7	78.61	0.87	3.93	أشعر بأن لي تأثير في المجتمع بسبب عملي كمعلم	9
مرتفعة	5	79.19	0.88	3.96	أعتقد بأن مدير المدرسة ينظر لمصالح الآخرين عند اتخاذ القرار.	10
مرتفعة	13	75.21	0.92	3.76	تسود العلاقة القائمة على الاحترام بين الجميع في المدرسة.	11
مرتفعة	12	75.91	0.87	3.80	أستطيع الحصول على المعلومات التي أحتاجها في عملي.	12
مرتفعة	11	76.62	0.96	3.83	أعتقد أن وضوح التعليمات في المدرسة تجعلني أثق به	13
مرتفعة	9	77.82	0.87	3.89	معرفة المدير بدقائق الأمور في المدرسة تجعلني أثق به.	14
مرتفعة	8	77.93	0.90	3.90	أشعر أن مدير المدرسة يشرك الجميع في اتخاذ القرار	15
مرتفعة	3	80.62	0.89	4.03	أثق بمديري عندما يحسن التعامل مع المعلمين	16
مرتفعة		78.35	0.88	3.92	جميع فقرات المجال معا	17

يتضح من جدول (13) أن المتوسط الحسابي لمجال الثقة التنظيمية بلغ (3.92)، والوزن النسبي (78.35%)، وقد جاءت استجابات أفراد العينة بدرجة مرتفعة كما هو واضح في الجدول من قبل أفراد العينة على فقرات الثقة التنظيمية، كما أن الوزن النسبي لجميع فقرات الثقة التنظيمية تراوح بين (75.21-80.17%) وجاءت أعلى الفقرات: الفقرة رقم (1) " أشعر بأن زملائي يقدمون العون لي بعيداً عن المصلحة الخاصة. " في أعلى مراتب فقرات الثقة التنظيمية، بمتوسط حسابي (4.10) بوزن نسبي (80.17%)، ثم الفقرة رقم (4) " أشعر أن زملائي في المدرسة يهتمون بمشاكل المدرسة كأنها مشاكلهم الخاصة. " بمتوسط حسابي (4.04)، بوزن نسبي (80.80%).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة رقم (8) " أشعر أن زملائي في المدرسة يسعون لفهم مشترك بيننا. " في أدنى المراتب، بمتوسط حسابي (3.75) وبوزن نسبي (74.94)، ثم الفقرة رقم (11) " تسود العلاقة القائمة على الاحترام بين الجميع في المدرسة. " بمتوسط حسابي (3.76)، وبوزن نسبي (75.21).

السؤال الثالث: هل تختلف تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المديرية)؟

ولإجابة عن السؤال سيتم التحقق من الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار ت (t.test) للفروق بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس، وذلك كما هو موضح في الجدول (14)

جدول (14) : نتائج اختبار ت (t.test) للفروق بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس

الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
الأخلاقيات الشخصية للقيادة	ذكر	4.17	0.44	463	1.727	0.242
	أنثى	4.08	0.49			
الأخلاقيات الإدارية	ذكر	3.84	0.47	463	4.164	0.004
	أنثى	3.63	0.43			
الأخلاقيات العلائقية	ذكر	2.78	0.78	463	-13.578	0.000
	أنثى	3.33	0.60			
الدرجة الكلية	ذكر	3.59	0.56	463	1.50	0.082
	أنثى	3.68	0.51			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الدرجة الكلية، بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغ المتوسط



الحسابي للذكور (3.59) والانحراف المعياري (0.56)، أما الإناث بلغ المتوسط الحسابي (3.68) والانحراف المعياري (0.51)

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

وللتحقق من صحة الفرضية رقم (2) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كما هو موفي الجدول (15)

جدول ( 15 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجالات
0.42	4.08	149	5 سنوات فأقل	الأخلاقيات الشخصية للقيادة
0.45	4.20	245	6 - أقل من 11 سنة	
0.52	4.12	71	11 سنة فأكثر	
0.37	3.75	149	5 سنوات فأقل	الأخلاقيات الإدارية
0.50	3.84	245	6-أقل من 11 سنة	
0.50	3.66	71	11 سنة فأكثر	
0.66	3.00	149	5 سنوات فأقل	الأخلاقيات العلائقية
0.77	3.14	245	6-أقل من 11 سنة	
0.79	3.11	71	11 سنة فأكثر	
0.48	3.61	149	5 سنوات فأقل	الدرجة الكلية
0.54	3.73	245	6-أقل من 11 سنة	
0.60	3.63	71	11 سنة فأكثر	

ويتضح من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) كما هو موضح في الجدول (16)

**جدول (16) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في متوسطات القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمهم في المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة**

الدلالة الإحصائية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المجالات
0.513	0.670	0.151	0.303	2	بين المجموعات	الأخلاقيات الشخصية للقيادة
		0.226	104.638	463	داخل المجموعات	
		.....	104.941	465	المجموع	
0.184	1.711	0.368	0.736	2	بين المجموعات	الأخلاقيات الإدارية
		0.215	99.545	463	داخل المجموعات	
		.....	100.281	465	المجموع	
0.640	0.447	0.250	0.500	2	بين المجموعات	الأخلاقيات العلائقية
		0.559	258.817	463	داخل المجموعات	
		.....	259.317	465	المجموع	
0.45	0.769	0.256	0.513	2	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.333	154.179	463	داخل المجموعات	
		-----	154.692	465	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

**الفرضية الثالثة :**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار ت (t.test) للفروق بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وذلك كما هو موضح في الجدول (17).

جدول (17) اختبارات (t.test) للفروق بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
الأخلاقيات الشخصية للقيادة	بكالوريوس فما دون	4.15	0.45	463	1.07	0.328
	أعلى من بكالوريوس	4.08	0.54			
الأخلاقيات الإدارية	بكالوريوس فما دون	3.74	0.42	463	1.77	0.460
	أعلى من بكالوريوس	3.62	0.61			
الأخلاقيات العلائقية	بكالوريوس فما دون	3.12	0.71	463	0.102	0.360
	أعلى من بكالوريوس	3.11	0.77			
الدرجة الكلية	بكالوريوس فما دون	3.67	0.53	463	0.911	0.125
	أعلى من بكالوريوس	3.60	0.64			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المديرية.

وللتحقق من صحة الفرضية رقم (4) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المديرية كما هو موفي الجدول (18)

الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المجالات
0.52	4.14	97	شمال الخليل	الأخلاقيات الشخصية للقيادة
0.34	4.11	34	جنوب الخليل	
0.56	4.22	310	الخليل	
0.43	3.98	24	مديرية يطا	
0.44	3.75	97	شمال الخليل	الأخلاقيات الإدارية
0.46	3.60	34	جنوب الخليل	
0.50	3.88	310	الخليل	
0.40	3.76	24	مديرية يطا	
0.74	3.06	97	شمال الخليل	الأخلاقيات العلائقية
0.57	3.41	34	جنوب الخليل	
0.74	4.00	310	الخليل	
0.81	2.68	24	مديرية يطا	
0.57	3.65	97	شمال الخليل	الدرجة الكلية
0.46	3.71	34	جنوب الخليل	
0.60	3.99	310	الخليل	
0.55	3.47	24	مديرية يطا	

ويتضح من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المديرية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) كما هو موضح في الجدول (19) .

**جدول (19) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في متوسطات القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمهم في المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية**

الدلالة الإحصائية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المجالات
0.472	1.157	0.259	0.778	3	بين المجموعات	الأخلاقيات الشخصية للقيادة
		0.224	103.488	462	داخل المجموعات	
		-----	104.266	465	المجموع	
0.031	2.728	0.573	1.719	3	بين المجموعات	الأخلاقيات الإدارية
		0.210	97.020	462	داخل المجموعات	
		-----	98.739	465	المجموع	
0.045	7.221	3.586	10.759	3	بين المجموعات	الأخلاقيات العلانية
		0.496	229.152	462	داخل المجموعات	
		----	239.911	465	المجموع	
0.041	4.964	1.539	4.419	3	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.310	143.220	462	داخل المجموعات	
		-----	147.639	465	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (19) إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha$  ( $\leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المديرية.

ولمعرفة مصدر الفروق في الدرجة الكلية تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية كما في الجدول التالي:

جدول (20): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في متوسطات القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمهم في المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية

المتغير	المديرية	شمال الخليل	جنوب الخليل	الخليل	مديرية يطا
القيادة الأخلاقية	شمال الخليل	----	----	*0.38	----
	جنوب الخليل	----	----	*0.21	----
	الخليل	----	----	*0.51	----
	مديرية يطا	----	----	----	----

\*دالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

الفروق بين المديرية (الخليل ، شمال الخليل ، يطا، جنوب الخليل) كانت لصالح مديرية الخليل. السؤال الرابع: هل تختلف تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المديرية)؟

وللإجابة عن السؤال سيتم التحقق من الفرضيات التالية :

الفرضية الخامسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس. لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار ت (t.test) للفروق بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس، وذلك كما هو موضح في الجدول (21) .

جدول ( 21 ) : نتائج اختبار ت (t.test) للفروق بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
ذكر	4.28	0.37	463	-0.228	0.289
أنثى	4.29	0.41			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (21) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (4.28) والانحراف المعياري (0.37)، أما الإناث بلغ المتوسط الحسابي (4.29) والانحراف المعياري (0.41) .

الفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

وللتحقق من صحة الفرضية رقم (6) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. كما هو في الجدول (22).

جدول ( 22 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5 سنوات فأقل	149	4.34	0.39
6 - أقل من 11 سنة	245	4.34	0.33
11 سنة فأكثر	71	4.22	0.41

ويتضح من الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) كما هو موضح في الجدول (23)

جدول (23) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الدالة الإحصائية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.144	1.948	0.300	0.600	2	بين المجموعات
		0.154	71.325	463	داخل المجموعات
		-----	71.925	465	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (23) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية السابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار ت (t.test) للفروق بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، وذلك كما هو موضح في الجدول(24).

جدول(24) اختبار ت (t.test) للفروق بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي
0.259	-0.197	464	0.39	4.30	بكالوريوس فما دون
			0.38	4.31	أعلى من بكالوريوس

تشير المعطيات الواردة في الجدول (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.



الفرضية الثامنة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير المديرية.

وللتحقق من صحة الفرضية رقم (8) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير المديرية. كما هو موفي الجدول (25)

جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير المديرية

المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
شمال الخليل	97	4.24	0.40
جنوب الخليل	34	4.34	0.34
الخليل	310	4.33	0.46
مديرية يطا	24	4.19	0.34

ويوضح من الجدول (25) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير المديرية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) كما هو موضح في الجدول (26).

جدول (26) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance)

للفروق في متوسطات الثقة التنظيمية لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمهم في

المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	3	0.536	0.179	1.162	0.120
داخل المجموعات	462	71.148	0.154		
المجموع	465	71.684	-----		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (26) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير المديرية.

الفرضية التاسعة :

لا توجد علاقة ارتباطيه عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسط درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

جدول (27) نتائج معامل ارتباط بيرسون (PEARSON CORRELATION) للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

أبعاد الدراسة	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
القيادة الأخلاقية*الثقة التنظيمية	*0.677	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (27) إلى وجود علاقة ارتباطيه عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل، بحيث كلما ازدادت متوسطات درجة توفر القيادة الأخلاقية لدى مدرء المدارس الخاصة ازدادت متوسطات درجة الثقة التنظيمية لدى المعلمين ، والعكس صحيح.

**الفصل الخامس**  
**مناقشة النتائج والتوصيات**

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة، بالإضافة إلى التوصيات التي تقدمها الدراسة في ضوء تلك النتائج، فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، ومعرفة الفروق في متوسطات الدرجات الخام لرتب القيادة الأخلاقية ومتوسطات درجات الثقة التنظيمية وفقاً لمتغيرات الدراسة، ولقد خلصت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج قام الباحث بمناقشتها ضمن المحاور التالية:

**السؤال الرئيس: ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟**

وللإجابة عن السؤال الرئيس تم استخلاص النتائج والإجابة عن الأسئلة الفرعية كما يلي

**السؤال الفرعي الأول: ما تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية؟**

من خلال استخراج نتائج هذا السؤال أن المتوسط الحسابي لجميع مجالات ممارسات القيادة الأخلاقية بلغ (3.98)، والوزن النسبي (79.74%) وهذا يعني أن استجابة أفراد العينة على فقرات ممارسات القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة.

- فقد جاء مجال (الأخلاقيات الشخصية) في أعلى مراتب القيادة الأخلاقية بوزن نسبي (80.27)، ومتوسط حسابي (3.99)

- يليه مجال (الأخلاقيات العلائقية) بوزن نسبي (79.59) ومتوسط حسابي (3.98).

- وأخيراً مجال (الأخلاقيات الإدارية) بوزن نسبي (79.37) ومتوسط حسابي (3.97).

وتعزو الباحثة وجود اتجاهات إيجابية مرتفعة لدى المعلمين حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، والالتزام الاخلاقي بمستوى كبير، هو إدراك مدرء المدارس الخاصة في محافظة

الخليل لأهمية القيادة الأخلاقية ، والدور الذي تلعبه في زيادة الثقة التنظيمية لدى المعلمين، وتهيئة مناخ مناسب تسوده علاقات فعالة لبلوغ الأهداف.

وهذا ما أكدته دراسة أبو علبة (2015) ودراسة العنقري (2014) ودراسة الهندي (2013) ودراسة العطوي (2013) ودراسة العتيبي (2013) ودراسة عابدين (2012) ودراسة الحبيسة (2009) ودراسة Feng (2011) ودراسة Bowers (2009) والتي أشارت إلى أن ممارسة المدراء للقيادة الأخلاقية كانت مرتفعة وجاء هذا التشابه أيضاً مع يحيى (2010)، و karakose (2007) نظراً لأن البيئة التي أجريت فيها الدراسة كانت متشابهة ، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسات كل من العرايضة (2012) والشريفي والتتح (2011) والتي أشارت إلى أن ممارسة القيادات للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة .

أما بالنسبة لكل مجال من مجالات القيادة الأخلاقية فكانت النتائج على النحو التالي :

• حصل المجال الأول "الأخلاقيات الشخصية" على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي (80.27) وبمتوسط حسابي (3.99).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما يلي :

أن ديننا الحنيف أمرنا بالسلوكيات الأخلاقية الشخصية، فالأخلاقيات الشخصية تتميز بسهولة إدراكها من قبل المرؤوسين وملاحظتهم لها، الأمر الذي يزيد الثقة لديهم ، فالمدير هو القدوة الحسنة في شتى المجالات، ومن منطلق حرص المدراء على نجاح العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة، فلا بد من اتسامهم بصفات أخلاقية شخصية يسهل على المعلمين ملاحظتها ، بهدف زرع الثقة بداخلهم الأمر الذي يؤدي إلى أدائهم لمهامهم المكلفين بها ، وبالتالي نجاح العملية التعليمية، وتحقيق الأهداف التربوية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العرايضة (2012) ودراسة الشريفي والتتح(2011).

• حصل المجال الثالث " الأخلاقيات العلائقية " على المرتبة الثانية، حيث بلغ الوزن النسبي (79.59) والمتوسط الحسابي (3.98) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما يلي:

وعى مدراء المدارس الخاصة في محافظة الخليل للعلاقة بين العلاقات الأخلاقية ونجاح العمل ، وكذلك إدراك المدراء إلى أن العلاقات الاجتماعية والإنسانية في بيئة العمل لها دور كبير في تنمية العمل الجماعي والمشاركة في تحقيق أهداف المدرسة، كما أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يجعل المعلمين أكثر التزاماً ودافعية في أداء المهام المطلوبة، وهذا ما أكدته نتائج هذا المجال في حرص المدراء على مشاركة المعلمين مناسباتهم الاجتماعية، والحفاظ على أسرارهم، ومراعاة العادات والتقاليد

في التعامل معهم، وانتقاء الألفاظ الجيدة في الحديث معهم، لذا حرص المدراء على علاقات مع المعلمين تتسم بالأخلاقية، وأكدوا على المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني، وعلى القيم الإسلامية السامية، والخلفية الدينية والثقافية، حيث يحاول المدراء إظهار ذلك من خلال علاقاتهم اليومية مع المعلمين .

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة مخامرة (2018)، ودراسة عابدين (2018)، والعتيبي (2013).  
● حصل المجال الثاني " الأخلاقيات الإدارية " على الترتيب الثالث بوزن نسبي ( 79.37 ) ومتوسط حسابي (3.97) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك المدراء أن سر نجاحهم في عملهم الإداري يعتمد بالدرجة الأولى على قدرتهم في التأثير في المعلمين، وأن تأثيرهم يعتمد بالدرجة الأولى على سلوكهم الأخلاقي، لذا فهم قدوة ومثال يحتذى به عند المعلمين، فيحرص المدراء على تحسين السلوك الأخلاقي في العمل الإداري، وهذا ما أكدت عليه نتائج هذه الدراسة حول هذا المجال، فقد حرص المدراء على تحقيق رؤية ورسالة المدرسة والمحافظة على أسرار العمل الإداري وتعزيز الجوانب الإيجابية لدى المعلمين، واحترام المدير لوظيفته بحيث لا يأتي بعمل قد يسيء لها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العرايضة (2012)، ودراسة الشريفي والتتح (2011)، ودراسة الحسيني وأحمد (2005)، ودراسة الحبيسة (2009)، واختلفت مع دراسة يحيى (2010).

**السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم ؟**

يتضح من خلال الإجابة عن هذا السؤال أن المتوسط الحسابي لمجال الثقة التنظيمية بلغ (3.92) وأن الوزن النسبي (78.35%) وهذا يعني أن مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة في جميع فقراتها.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى شعور المعلمين بالارتباط التنظيمي بينهم وبين كل من في المدرسة، وأن جميع المعلمين يشعرون بأهمية ثقتهم بمن حولهم في المدرسة، فهم يشعرون بأن زملائهم يقدمون لهم الدعم بعيداً عن المصلحة الخاصة ويشعرون بأن عملهم يعزز ثقتهم التنظيمية، فيثقون في المدير بسبب تطبيقه النظام على الجميع وأن المدير ينظر إلى مصالح المعلمين عند اتخاذ القرارات.

السؤال الفرعي الثالث: هل تختلف تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي ، المديرية)؟

للإجابة على هذا التساؤل قامت الباحثة بتحويله إلى فرضيات صفرية تم الإجابة عنها، وكانت النتائج كالآتي:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس.

خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس.

مما يعني أن تقدير المعلمين والمعلمات لمستوى القيادة الأخلاقية لمدرائهم لا يختلف باختلاف الجنس، وتعزو الباحثة خضوع المعلمين والمعلمات لنفس العوامل الإدراكية التي تؤثر فيهم باتجاه واحد وبالتالي فإن الجنس كمتغير لا يؤثر في إدراكات المعلمين والمعلمات لمستوى القيادة الأخلاقية لمدرائهم، حيث اختلفت هذه النتيجة مع دراسة عابدين وآخرون (2012) ودراسة يحيى (2010) حيث كانت لصالح الذكور، وانفقت مع نتيجة دراسة مخامرة (2019).

**الفرضية الثانية:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الخبرة.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الخبرة، حيث يتضح من النتائج أن القيمة الاحتمالية ، لاختبار " تحليل التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات مجتمعة معاً تعزى إلى متغير الخبرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين على اختلاف خبراتهم يدركون أهمية استخدام القيادة للممارسات الأخلاقية، وما لها من انعكاس على الثقة التنظيمية؛ لأن تطبيق القائد للممارسات الأخلاقية يعمل على زيادة شعور العاملين بالأمن في وظائفهم وأن جميع العاملين على اختلاف خبراتهم يميلون إلى القادة الذين يمارسون القيادة الأخلاقية؛ لأنها تعمل على رفع الروح المعنوية لديهم، فجميع العاملين بغض النظر عن مستوى خبراتهم من السهل أن يحكموا هل هذا القائد يمارس القيادة الأخلاقية أم لا، ويرجع ذلك لأنهم يتعرضون غالباً للمواقف نفسها، واتفقت النتائج مع دراسة أبو علبة (2015) و دراسة الهندي (2013) ، واختلفت مع دراسة يحيى (2010).

**الفرضية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.**

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يدركون أهمية استخدام القيادة للممارسات الأخلاقية، لأن تطبيق القائد للممارسات الأخلاقية يعمل على تقليل الإشكاليات والصدمات خلال العمل، كما وتعمل الممارسات الأخلاقية على زيادة شعور العاملين بالأمن في وظائفهم وأن جميع العاملين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية سواء كانت بكالوريوس فما دون أو أعلى من بكالوريوس ، فهم يرغبون و يميلون إلى القادة الذين يمارسون القيادة الأخلاقية؛ لأنها تعمل على رفع الروح المعنوية لديهم، كما أن جميع العاملين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية من السهل أن يحكموا هل هذا القائد يمارس القيادة الأخلاقية أم لا ويرجع ذلك لأنهم يتعرضون غالباً للمواقف نفسها واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو علبة (2015) ، حيث كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مجموعة الدبلوم، ودراسة عابدين وآخرون (2012) ودراسة الشريفي والتتح (2011) ودراسة يحيى (2010).



الفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المديرية.

أشارت المعطيات إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المديرية.

يتضح من خلال المعطيات الواردة لنتائج هذه الفرضية تبين أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات تعزى إلى متغير المديرية لصالح مديرية الخليل.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة لوجود مدارس أكثر في مديرية الخليل حسمت هذا المتغير لصالحه على موضوع القيادة الأخلاقية ولم تتفق ولم تختلف هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة حيث لا يوجد أي دراسة تناولت متغير المديرية حيث أن دراسة زايد (2018) تم تطبيقها على مديرية تربية وتعليم جنين ولم تتناول متغير المديرية كما في هذه الدراسة.

مناقشة السؤال الرابع : هل تختلف تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المديرية)؟

قامت الباحثة بمناقشة الفرضيات المتعلقة بالسؤال الرابع والخاص بالثقة التنظيمية كآلاتي:

**الفرضية الخامسة :**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس، مما يعني أن تصور المعلمين والمعلمات لمستوى الثقة التنظيمية لا يختلف باختلاف الجنس، وتعزو الباحثة سبب هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات يخضعون لنفس الظروف المعاشة في المدارس الخاصة وتكاد تكون معاملة المديرين لهم متساوية بغض النظر عن جنسهم، مما ساعد ذلك في أن تكون تصوراتهم لثقتهم التنظيمية متساوية.

وانتقلت هذه النتائج مع نتائج دراسة الجسار (2010) وكلاوي (2013) ، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستويات الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، واختلفت مع دراسة أبو عيدة (2017) و دراسة اكريم (2017) والتي أشارت لوجود فروق ذات دلالة احصائية في الثقة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور .

**الفرضية السادسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.**

وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

مما يعني أن سنوات الخبرة إن قصرت أو طالت فلا تؤثر في إدراكهم وفهمهم وتصورهم لمفهوم الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم؛ و قد يكون السبب أن هذه النتيجة للدورات التدريبية المكثفة المقدمة للمعلمين الجدد في المدارس الخاصة حال التحاقهم بالخدمة والمستمرة طيلة سنوات خدمتهم، وما يقدم فيها من مهارات وخبرات متماثلة رغم تغير الزمان والمكان، مما يقلل الفارق بينهم وبين المعلمين الأقدم في الخدمة من ناحية الوعي الوظيفي وتقديرهم لمستويات الثقة التنظيمية.

انتقلت هذه النتائج مع نتائج دراسة البكار (2012) ، الجسار (2010). والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستويات الثقة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

واختلفت مع دراسة كلاوي (2013)، (Patrick, et al, 2006) والتي أشارت لوجود فروق ذات دلالة احصائية في مستويات الثقة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**الفرضية السابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.**

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وتفسر هذه النتيجة على أن متغير المؤهل العلمي ليس متغيراً مؤثراً في إحداث اختلاف بين المعلمين في تقديراتهم لمستوى الثقة التنظيمية، وترى الباحثة أن ذلك قد يعود إلى ارتفاع مستوى تأهيل المعلمين في المدارس الخاصة نتيجة اهتمام الجامعات وخاصة كليات التربية بتطوير برامج إعداد المعلمين لدرجة البكالوريوس والتي تكاد أن تكون موحدة في جميع الجامعات، وهذا الاهتمام جعل الفارق بين درجة البكالوريوس ودرجة الماجستير قليل، مما جعل تقديراتهم لمستويات الثقة التنظيمية متقاربة بغض النظر عن مؤهلهم.

اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الجسار (2010)، اكريم (2017) وبكار (2012).

**الفرضية الثامنة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير المديرية.**

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير المديرية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة لتشابه ظروف مديريات التربية في محافظة الخليل، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو عيدة (2017) حيث أشارت النتائج إلى وجود فروق في مستويات الثقة التنظيمية تعزى لمتغير المديرية.

**نتائج السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل؟**

وللاجابة عن السؤال تم الاجابة عن الفرضية التالية:

الفرضية التاسعة: لا توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسط درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين جميع مجالات القيادة الأخلاقية ، وفقرات الثقة التنظيمية ودرجته الكلية، بحيث كلما كانت القيادة الأخلاقية عالية لدى المدرء زادت الثقة التنظيمية للمعلمين في المدارس الخاصة التابعة لمديرات التربية والتعليم في محافظة الخليل والعكس صحيح.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القيادة الأخلاقية من الممارسات القيادية التي تسهم في زيادة مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، وتؤدي إلى رغبة المعلمين في المشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف المدرسة، وتولد الشعور بالأمان والثقة، وهذه ممارسات تدل على قوة العلاقة الإيجابية بين تقدير المعلمين للمدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية ودرجة ثقتهم التنظيمية.

وربما يعود ذلك إلى قناعة المديرين بأهمية ممارسة القيادة الأخلاقية لما لها من أثر إيجابي في تحقيق إنجازات حقيقية على أرض الواقع، وهذه الأسباب جميعها تؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة الشعور بالثقة لدى المعلمين، ومما يعزز ذلك ما أشارت إليه نتائج الدراسة أن المعلمين يشعرون بالثقة بالمدير بسبب: أنه يحسن التعامل مع المعلمين وبسبب تطبيق النظام على المجتمع وهذه قمة الممارسات الأخلاقية القائمة على الاحترام والعدل.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة درادكة والمطيري (2017) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية إيجابية بين تقديرات معلمات المدارس الإبتدائية في مدينة الطائف لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة ثقتهم التنظيمية.

## التوصيات:

بالاستناد إلى نتائج الدراسة ومناقشتها، توصي الباحثة بالآتي:

- 1- القيام بإجراء بحوث أخرى تربط القيادة الأخلاقية بالثقة التنظيمية وعلى متغيرات أخرى ومجتمع آخر.
- 2- الاهتمام بممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأخلاقية على كافة مجالاتها؛ لما لها من أهمية في دعم مستويات الثقة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة.
- 3- تبني برامج تدريبية لمدرّاء المدارس الخاصة ، تنمي مستويات المعرفة بمتطلبات ممارسة القيادة الأخلاقية ، ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية لمعلمي ومعلمات المدارس الخاصة.
- 4- عقد دورات تدريبية ، وندوات وورش عمل لتوعية المدرّاء حول أهمية القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية للمعلمين والمعلمات.
- 5- اشراك جميع المدرّاء في دبلوم القيادة التربوية التي تنظمه وزارة التربية والتعليم على بعض المدرّاء في المدارس وفي أوقات مختلفة وأن يكون الدبلوم بشكل مستمر وسنوي .
- 6- إعطاء أهمية أكبر من قبل وزارة التربية والتعليم في اختيار مدرّاء المدارس الخاصة وفق الذكاء الاجتماعي للمدرّاء والاختبارات الشخصية الأخرى.
- 7- القيام بنفس الدراسة على المدارس الحكومية.

## المقترحات

تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

- 1- القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.
- 2- إجراء دراسات تتناول بحث العلاقة بين الثقة التنظيمية والانتماء التنظيمي .
- 3- إجراء دراسة تتناول أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين والمعلمات .
- 4- إجراء دراسة حول أثر القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين في المدارس الحكومية والخاصة.
- 5- دراسة ارتباطية حول القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي في المدارس الحكومية والخاصة .

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

1. القرآن الكريم، سورة القلم، آية رقم 4.
2. أبو حامد، عارف.(2013). "تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعه بير زيت. فلسطين.
3. أبو شاويش، نسرین.(2013). "محددات الثقة التنظيمية وآثارها - دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين -الاونورا". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
4. أبو علبة، نور. (2015). "القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة.
5. أبو عيدة، زينب.(2017). "الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لدولة فلسطين وعلاقتها بديناميكية التغيير المؤسسي". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة. فلسطين.
6. أبو غالي، مجدي. (2016). "أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة. فلسطين.
7. اكریم، محمد.(2017). "أثر الثقة التنظيمية على التطوير، دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 15 (7)، 549-569.
8. أندراوس، رامي ومعاينة، عادل (2009). "درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية: دراسة وصفية". *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 20(4)، 88-116.
9. البكار، أماني. (2012). "مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. عمان. الأردن.

10. بنات، عابدة. (2016). "الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائدة لديهم". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
11. بودارع، أمنية. (2013). "دور اخلاقيات الاعمال في تحسين اداء العاملين دراسة عينة على البنوك التجارية الجزائرية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة المسلية. الجزائر.
12. بوعباس، فوزية. (2010). "درجة التزام رؤساء الأقسام بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها 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. الكويت.
13. بوهلالة، سعاد. (2014). "أخلاقيات الموارد البشرية في مؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لمقر ولاية بشار". رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أبو بكر بالقائد. الجزائر.
14. الجبارين، محمد. (2015). "معرفة أثر العدالة التنظيمية على التزام عضو الهيئة التدريسية بأخلاقيات العمل في الجامعات الخاصة في المحافظات الشمالية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
15. الجسار، علي. (2010). "الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس في محافظة جرش كما يراها المعلمون". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن.
16. الجعيثي، ختام. (2017). "درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
17. جكة، عتيق، شاهين، عبد الرحيم. (2007). "الثقة التنظيمية في النظام الإداري الحكومي بالتركيز على مؤسسات الخدمة في دولة الإمارات". المجلة العربية للعلوم الإدارية. مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 7(2)، 147-196.
18. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2019). "تقديرات منقحة على النتائج النهائية للتعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت. رام الله. فلسطين.

19. الحبيسة، رضية. (2009). "واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي الصفوف (5-10) بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان.
20. الحبيسة، رضية. (2012). **القيادة الأخلاقية**، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. الحربي، نيفن. (2011). "الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين". رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. السعودية.
22. حسنين، أسامة. (2011). تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية - دراسة ميدانية. **مجلة البحوث والدراسات المعاصرة**، 25(1)، 51-62
23. الحسيني، عزة وأحمد زغلول. (2005). "الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية". **مجلة التربية**، 30(17)، 134-17.
24. الحوامدة، نضال والكاسبية، محمد. (2000). "أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة (دراسة ميدانية)". **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، 15(6)، 141-196.
25. الحياصات، خالد. (2011). "أخلاقيات العمل الإسلامية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيه". **مجلة المنارة للبحوث والدراسات**، 62(11) . 20-48.
26. الخالدي، إبراهيم. (2010). **معجم الإدارة**، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن.
27. الخطيب، أحمد ومعاينة، عادل. (2009). **الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**. الأردن: عالم الكتب الحديث.
28. الخيري، منى. (2014). "دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. السعودية.



29. درادكة، أمجد والمطيري، هدى. (2017). " دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات". *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*. مجلد 13، (2)، 223-237.
30. راضي، جواد وحسن، عبد الله. (2010). "العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي". *دراسة ماجستير غير منشورة*. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الكويت.
31. رشيد، مازن. (2003). "الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحددات والآثار، الإدارة العامة". *مجلة جامعة أم القرى*، 43(3)، 2013-2015.
32. الرشيد، علي، سلامة، محمود. (2015). "درجة الثقة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية -دراسة منهجية على أعضاء هيئة التدريس في جامعات الكويت الحكومية والخاصة". *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة الكويت. الكويت.
33. الرقب، أحمد. (2010). "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة الأزهر. غزة.
34. الرفاعي، رجب. (2009). "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري (دراسة ميدانية)". *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 16 (2)، 55-78.
35. الرواشدة، إياد، (2004) "التراجع التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية". *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة مؤتة. الأردن.
36. زايد، أسماء. (2018). "الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقته بالانتماء التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم". *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة القدس فلسطين.
37. السعود، راتب وبطاح، احمد. (1996). "مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم". *مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية*، 3(2)، 23-40.
38. السعودي، موسى (2005). "العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية (دراسة ميدانية)، *مجلة دراسات، العلوم الإدارية* 23(1)، 100-115.
39. السكارنة، بلال. (2009). *أخلاقيات العمل*. ط1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

40. سكجها، آية. (2015). مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بمستوى مشاركة القرار من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. عمان. الأردن.
41. الشاعر، عماد. (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري -دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
42. شاهين، ماجد. (2010). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية. دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
43. الشريفي، عباس والتنج، منال. (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 12(3)، 132-163.
44. صدام، محمد. (2010). ثقافة القيادة للجميع :مدخل معاصر لتمكين وتنمية الموارد البشرية ، ورقة مقدمة إلى مؤتمر العربي الثاني (تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني) المنظمة العربية للتنمية الإدارية - سلطنة عمان.
45. صديق، محمد. (2005). أثر الثقة على إدراك العاملين لإدارة العلاقة في البنوك التجارية العامة المصرية، مجلة الأزهر، 4(2)، 1-58.
46. صحفي، يحيى. (2013). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الافتراضية. المملكة المتحدة بريطانيا.
47. الصقير، عبد المحسن. (2014). ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة لهم وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلاءهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
48. الطراونة، تحسين. (2010). الأخلاق والقيادة، ط2، دار المعرفة للنشر، الكويت، الكويت.
49. الطراونة، تحسين. (2012). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. السعودية.

50. عابدين، محمد، وآخرون.(2012).درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات* . (32) (2)، 28-38.
51. عبد السميع، جمال.(2010). الثقة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل:دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بني سويف. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*،5(4)،33-71.
52. العتيبي، أحمد. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة . كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
53. عثمان ،أسامة.(2008).المتطلبات الأخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة: دراسة تحليلية. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي العربي الثالث، التعليم وقضايا المجتمع المعاصر . 20- 21 أبريل.
54. العرايضة، رائدة.(2012). "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
55. العطوي، عواد. (2013). "أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق كفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على منسوبي قيادة قطاع حرس الحدود بحقل". رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
56. العفيفي، بسام. (2016). الممارسات الأخلاقية ودورها في تنمية الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الأزهر. غزة. فلسطين.
57. العنقري، عبد العزيز.(2014).أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، *المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسيوط* 12(57)، 225-260.
58. عواد، راشد.(2014)الرضا عن الأجر كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، *مجلة البحوث الإدارية*، 22(1)،35- 240.

59. الغامدي، عبد الله. (1990). الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، *المجلة العربية للإدارة*، 14(3)، 5-44.
60. الغزالي، أبو حامد. (1980). *التضليل والتحريف في كتاب إحياء علوم الدين*، ط2، دار الشروق، القاهرة.
61. فارس، محمد جودت. (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر بغزة. *مجلة جامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية*، 22(2)، 165-195.
62. الفهداوي، فهمي (2005)، العلاقة بين أنماط الثقة التنظيمية ومستوى القوى القيادية للمنظمة - دراسة تحليلية تطبيقية، *مجلة النهضة*، جامعة القاهرة، مصر، 6(4)، 125-157.
63. قموة، سحر. (2008). "الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان. الأردن.
64. الكبير، أحمد. (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. ج 1 دار الملك فهد للطباعة، السعودية.
65. الكبيسي، عامر. (2010). نحو إدارة عامة جديدة للإنقاذ، مؤسسة الإمامة الصحفية، الرياض.
66. الكساسبة، محمد، (1996)، "العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية"، دراسة ميدانية على أجهزة الخدمة الأردنية، عمان.
67. كلاوي، عبد الغني. (2014). "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المدرسي في المدارس الثانوية العامة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق. سوريا.
68. مخامرة، كمال. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة أريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، جامعة بابل، 5 (43) 72-80.
69. المرشد، منى عبد الهادي. (2014). "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمنطقة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
70. المسعود، عينة. (2010). "القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دالي إبراهيم. الجزائر.

71. نسيمه، خدير. (2015). "مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية". رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة محمد بو قرة. الجزائر.
72. النويقة، عطا الله. (2003). أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في جامعة الطائف، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 2 (37). 190-155.
73. الهندي، محمد. (2013). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم بغزة". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
74. 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. فلسطين.
75. يعقوب، تمارا. (2004). "ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكها للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. أربد. الأردن.

1. AL-Arowa,H, Ardakanib,M, Haroonic,A, Pourd,H,(2013), The relationship between the components of organizational justice and organizational confidence and their role in career immersion in education,**international journal of management academy**,1(1) 30-79.
2. Altinkurt, Y, Yi1mas,K. (2012). The relationship between the principals' strengths and organizational trust levels of teachers. **Journal of Management**. 31(1),58-70.
3. Anemalie. M (2010). The effect of organizational justice and trust on the level of organizational trust of teachers towards their schools and the level of job satisfaction with the performance appraisal process in the presence of perceived organizational support as an intermediay.**DAI-A(UMI Dissertations)**. 61(4),21-34.
4. Atatlay.C, Yi1maz, A (2009)A Theoretical Analyze on the Concept of Trust in Organizational Life , European **Journal of Social Sciences**. 2(8) 43-60.
5. Borchert, D.(2011). A comprehensive model of ethical behavior: an empirical test of moral leadership, moral identity, moral climate, and feelings about unethical business behavior.**Unpublished PhD thesis**. Saint Louis University.
6. Bowers, T(2009). The relationship between ethical leadership behavior and levels of group effectiveness from the teachers' point of view .**Unpublished PhD Thesis** .Ashland University. Colleague Education.USA.
7. Brown, M.(2007). Misconception of Ethical Leadership How Avoid Protentional Pitfalls. **Organizational Dynamics**,36(2),140-155.
8. Chair,M, Ebrahim,A,(2004),**Trust,Social Capital, andOrganizational Effectiveness**, ajor paper submitted to the Faculty of the virginia Polytechnic Institute and state university in partial fuifillment of the requirements for the degree of Master of public and International affairs.
9. Dorzooon , D.(2015). The relationship between organizational trust, organizational support, and organizational commitment, ”Turkey, **African Journal of Business Management**, 9(4),134-156.
10. Demir ,L.(2015). The effect of organizational confidence on the teacher leadership culture in primary schools towards their institutions regarding their perceptions of the school that has the teacher leadership culture. **Journal of Educational Administration**, 53(2),215-236.

11. Easley, J (2008).Moral School Building Leadership. **Journal of Educationl Administration** ,46(1),25-38.
12. Feng. Q, (2011). The relationship between mangement safety commitment and patient saety culture. **International Nursing review**, 58 (2), 220-255.
13. Forsyth,K. Barnes,N.Adams, C.(2006). Effective organizational trust patterns in schools. **Unpublished PhD dissertation** .Oklahoma state University .USA.
14. Fulmer, R., (2004) .The Challenge of Ethical Leadership .**Organizational Dynamics**, 33(3), 307-317.
15. Gilbert, J and Thomas, L. (1998) 'An Examination of Organizational Trust Antecedents', **Public Personnel Management**·3(27)·98-120.
16. Glasser, w. (1997). **A new look at school failure and school success. phi Delta kappan**, 78 (2), 596-602.
17. Hoppes.C & Ho11y,k.(2014).Organizational trust in time of chal lenge:the impact on faculty and administrators.**Innovative Higher Education**.39(3)·201-216.
18. Ismail, I. & Daud, Y. (2014). Impact of ethical leadership on organizational commitment in schools (Malaysia).. **International Journal of Scientific and Research Publication**, 4(9), 1-6.
19. James,H. (2010) ; Organizational confidence and its relationship to related variables among faculty members at American Iowa universities . **Unpublished Ph. D Dissertation**. The University of, IOWA.
20. Kalshaene,G (2011). The effect off walkthrough observations on teacher in Christian schools. **Christian perspective in education**,49(20),1-24.
21. Karakose,T. (2007) . The level of school principals in Turkey exercising ethical leadership from the viewpoint of secondary school teachers. **Asia principals Education Review**, 8(3), 464-477.
22. Kaya, A, Ozmusul , M.(2004) .The impact of shared , ethical, transformational, authentic, transactional and servant leadership on organizational creativity. **Australian journal of basic and applied sciences** , 8(3)·498-513.
23. kowalski.C & Cangemi,J.(2005).**Deve1pi Trust-and Distrust in Higher Education. Boston,MA:McGraw-H11**.
24. Madenoglu, C, Uysal, S. &Sarier, Y. (2014). Ethical leadership behaviors of primary school principals and their relationship to job satisfaction and organizational commitment. **Educational Admiini- sstration Theroy & Practice**, 20(1), 47-69 .

25. Mayer,R,Davis,J.&schoorman,F.(1995). AnIntegrative modelI of Orgnizional Trust: **Academy of Management Review**·20(3)·114-123.
26. Nejad, F. (2014). Test the relationship between ethical leadership and teacher empowerment "(Iran). **Indian journal of fundamental and applied life sciences**,4(1),1892-1896.
27. Patrick,J.( 2006) , **The effectiveness of organizational confidence patterns in the expected outcomes of these schools**,unpublished phd dissertation, Istambul university, Istanbul, Turkey..
28. Ponnu,C & Tennakoon,G.(2009) The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas, **Electronic Journal of Business Ethics and organization studies**, 14(1),21-32.
29. Poohongthong C. Surat, P. & Sutipan, P. (2014) . Examine the relationship between moral leadership and life balance - work, organizational social normalization, and organizational citizenship behavior for teachers in northern Thailand.**International Journal of Behavioral Science**, 9(2),17-28.
30. Quinlan, L.(2008) . **The personal characteristics of the leader and their effect on organizational confidence in the organizational setting**. A thesis the doctor in college of social and behavioral science. Walden University, New Jersey.
31. Schulet .D (2009). **The Supportiv and Directive Behaviors of Principals, the Intimate Collegial and Disengaged Job Satisfaction and Student Academic Proogress**. New York; Dowling College.
32. Senyart, H. & Dince M. (2015) **The relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior: a study of primary and upper secondary school teachers in Bosnia and Herzegovina..** Paper presented at the international conference on economic and social studies , Bosna: Interntional Bursh University.
33. Trevion, L.K., Brown,M.(2003). A qualitive investigation of **perceived executive ethical leadership:perceptions.From inside and outside the**
34. Tuggle, F & Ribiere , V. (2005). The Role of organizational trust in Knowledge, **management International Journal**, 1(1),67-85.
35. Turhan, M , Celike, V. (2011) . Determine the impact of ethical leadership behaviors of secondary and vocational school principals on teachers' perceptions of organizational justice. **E- journal of New World Science Academy Educational science**. 6(1), 23-29.



36. Vineburgh, J (2010). **Organizational confidence and variables related to faculty within the top American universities and colleges .(Doctoral dissertation)**. Retrieved from ProQuestb Digital Dissertation and Theses.(order no. 3409477).
37. Whitener, E, Brodt, S, Korgaard, M., Werner, J. (1998).,' Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for **understanding managerial trustworthy behavior,**' **Academy of Management Review**,23(1), 513-530.
38. Yalmaz.A,(2008). The relationship between organizational confidence and organizational commitment in Turkish primary schools. **Journal of Educational Administration**,46(1),25-38.
39. Za1abak.p.E11is,k.Cesaria,R, (2000).**Measuring Organizionaal trust**, IABC Research. Communication World.
40. Zand, D.(1972). Trust and Mangerial Problem Solving, Adminstrative Science Quarterly,17 (2),23-54.

#### المراجع الالكترونية:

1. أبو زينة، تيسير. (2008). العولمة والقيادة الأخلاقية، تاريخ الاطلاع : 15 سبتمبر

2019، الرابط الالكتروني: <http://www.airssforum.com/forum>

2. الشتوي، سلمان.( 2016م).القيادة الأخلاقية القوة الناعمة ،مجلة التدريب والتنمية ،تاريخ

الاطلاع:30 سبتمبر 2019م ،الرابط الالكتروني : <http://tra-dev.info>.

3. منظمة الثقة التربوية الأمريكية The Education Trust:

<http://edtrust.org/wp-content/uploads/2019/10/Ed-Trust-Logo>.

4. Zaidi, Mosharraf. (2011). Why we wanted to believe what

Greg Mortenson was selling: 2019/10:

[https://archive.is/20120709031647/http://fullcomment.nationalpost.com/2011/04/20/mosharraf-zaidi-why-we-wanted-to-believe-](https://archive.is/20120709031647/http://fullcomment.nationalpost.com/2011/04/20/mosharraf-zaidi-why-we-wanted-to-believe-what-greg-mortenson-was-selling)

[/what-greg-mortenson-was-selling](http://fullcomment.nationalpost.com/2011/04/20/mosharraf-zaidi-why-we-wanted-to-believe-what-greg-mortenson-was-selling)

## الملاحق



## جامعة الخليل

### كلية العلوم التربوية

#### الدراسات العليا

تعمل الباحثة على دراسة بعنوان " القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية ، وقد تم تصميم هذه الاستبانة بجميع أقسامها من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتطلب ذلك منكم التكرم بالإجابة عليها بما يتوافق مع آرائهم وتتمنى الباحثة توشي الدقة والموضوعية في الإجابة لما فيه من التوصل إلى نتائج أفضل، علماً بأن هذا المحتوى لأغراض البحث العلمي وسيتم الحفاظ على سرية المعلومات.

#### لكم جزيل الشكر والتقدير

الباحثة: لبنى الصريع

بإشراف: د. كمال مخامرة

القسم الأول: المعلومات الأولية (الديمغرافية)

الجنس : ذكر ( ) أنثى ( ).

الخبرة : من 1-5 سنوات ( ) 6-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( ).

المؤهل العلمي : دبلوم ( ) بكالوريوس فما دون ( ) أعلى من بكالوريوس ( )

القسم الثاني : محاور الدراسة

أولاً: الممارسات الأخلاقية للقيادة

1- الأخلاقيات الشخصية للقيادة: ويقصد بها الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها الشخص ليكون قائداً أخلاقياً فعّالاً أمام المرؤوسين.					رقم	
الإجابة					الفقرة	
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					يعمل المدير على تحقيق العدالة بين المعلمين.	1
					يقوم المدير بالتزاماته مع المعلمين.	2
					يطبق الأنظمة والقوانين على نفسه قبل مطالبة الآخرين بتطبيقها.	3
					يحترم المدير المعلمين في كافة الظروف.	4
					يتمسك المدير بالقيم الدينية.	5
					يحترم المدير مواعيد العمل الرسمية.	6
					يعامل المدير المعلمين بتواضع .	7
					يتصف المدير بالمرونة في تعامله مع المعلمين.	8
					تنفق أقوال المدير مع أفعاله.	9
					يثق المدير بالمرؤوسين الذين يعملون معه.	10
					يمتلك المدير القدرة على تحمل المسؤولية.	11
					يستطيع المدير التصرف بحكمة خلال الأزمات.	12
					يتقبل المدير النقد بصدق ورحب وبدون تدمير.	13
					ينسب المدير النجاح إذا تحقق لنفسه ولل فريق الذي يعمل معه.	14

2. الأخلاقيات الإدارية: ويقصد بها مقدرة القائد على القيام بالوظائف الإدارية حيث يطبق الأنظمة والقوانين المعمول بها ضمن إطار أخلاقي.					
رقم	الفقرة	الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	يتعامل المدير مع المواقف بروح القانون لا بالقانون.				
2	يعتمد الشفافية والنزاهة في تقييم المعلمين.				
3	يملك المدير القدرة على اتخاذ القرارات.				
4	يدعم المدير العمل بروح الفريق.				
5	يحترم المدير وظيفته ولا يأتي بأي فعل قد يسيء لها.				
6	يعزز المدير الجوانب الإيجابية لدى المرؤوسين.				
7	يضع المدير المعلمين في صورة ما كتبه عنهم من تقارير.				
8	يستخدم المدير المنافسة الأخلاقية بين المعلمين.				
9	يعمل المدير على تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.				
10	يتابع المدير التوصيات المقدمة خلال الاجتماعات.				
11	يحافظ المدير على أسرار العمل الإداري.				
12	يقوم المدير بتوجيه أصحاب الأداء المتدني.				
13	يستخدم المدير سياسة الباب المفتوح.				
14	يعمل المدير على تنمية الاحساس بالمسؤولية لدى المعلمين .				
3. الأخلاقيات العلائقية: ويقصد بها مجموعة العلاقات التي يستمد منها النظام قوته وتوحده وتماسك أجزائه الداخلية الخارجية					
رقم	الفقرة	الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	يشارك المدير المعلمين مناسباتهم الاجتماعية.				
2	يتفقد المدير المعلمين للاطمئنان عليهم.				
3	يعزز المدير الصداقة بينه وبين المعلمين.				
4	يراعي المدير العادات والتقاليد في تعامله مع المعلمين.				
5	يقدر المدير ظروف المعلمين بشكل موضوعي.				
6	يستثمر المدير علاقته مع المجتمع المحلي لمصلحة المنظمة.				
7	يعتز المدير بعلاقاته الاجتماعية مع المعلمين.				
8	يمد المدير يد العون والمساعدة للمعلمين.				

					9	يقوم المدير بالإشراف على سير العمل بنفسه .
					10	يحافظ المدير على الأسرار الخاصة بالمعلمين.
					11	يقوم المدير بانتقاء الألفاظ الجيدة مع المعلمين .
					12	يقوم المدير بتوجيه المعلمين الجدد وتشجيعهم .
					13	يراعي المدير حاجات المعلمين الشخصية.
					14	يستمتع المدير جيداً للمعلمين.

### ثانياً: الثقة التنظيمية

الإجابة					الفقرة	رقم
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					1	أشعر بأن زملائي يقدمون العون لي بعيداً عن المصلحة الخاصة .
					2	أشعر بأن عملي كمعلم يعزز من ثقتي بالعمل ويدفعني للإبداع .
					3	أشعر بثقة في المدير بسبب تطبيق النظام على الجميع .
					4	أشعر أن زملائي في المدرسة يهتمون بمشاكل المدرسة كأنها مشاكلهم الخاصة .
					5	تتاح في المدرسة فرصة للجميع لتطوير الذات .
					6	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع خبراتهم .
					7	أشعر بأن زملائي في المدرسة يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم.
					8	أشعر أن زملائي في المدرسة يسعون لفهم مشترك بيننا.
					9	أشعر بأن لي تأثير في المجتمع بسبب عملي كمعلم
					10	أعتقد بأن مدير المدرسة ينظر لمصالح الآخرين عند اتخاذ القرار .
					11	تسود العلاقة القائمة على الاحترام بين الجميع في المدرسة .
					12	أستطيع الحصول على المعلومات التي احتاجها في عملي .
					13	أعتقد أن وضوح التعليمات في المدرسة تجعلني أثق به .
					14	معرفة المدير بدقائق الأمور في المدرسة تجعلني أثق به.
					15	أشعر أن مدير المدرسة يشرك الجميع في اتخاذ القرار .
					16	أثق بمديري عندما يحسن التعامل مع المعلمين

ملحق (2) الاستبانة (بعد التحكيم) :



جامعة الخليل

كلية العلوم التربوية

الدراسات العليا

تعمل الباحثة على دراسة بعنوان " القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية ، وقد تم تصميم هذه الاستبانة بجميع أقسامها من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتطلب ذلك منكم التكرم بالإجابة عليها بما يتوافق مع آرائهم وتتمنى الباحثة توشي الدقة والموضوعية في الإجابة لما فيه من التوصل إلى نتائج أفضل، علماً بأن هذا المحتوى لأغراض البحث العلمي وسيتم الحفاظ على سرية المعلومات.

لكم جزيل الشكر والتقدير

الباحثة: لبنى الصريع

بإشراف: د. كمال مخامرة

القسم الأول: المعلومات الأولية (الديمغرافية)

- الجنس : ذكر ( ) أنثى ( ) .
- سنوات الخبرة : 5 سنوات فأقل ( ) 6 - أقل من 11 سنة ( ) 11 سنة فأكثر ( ) .
- المؤهل العلمي : بكالوريوس فما دون ( ) أعلى من بكالوريوس ( )
- المديرية : شمال الخليل ( ) جنوب الخليل ( )
- الخليل ( ) مديرية يطا ( )

القسم الثاني : يحتوي هذا القسم على محاور الاستبانة، الرجاء وضع اشارة ( ) أمام الخيار الذي يتوافق مع وجهة نظرك .

أولاً: الممارسات الأخلاقية للقيادة

2- الأخلاقيات الشخصية للقيادة: ويقصد بها الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها الشخص ليكون قائداً أخلاقياً فعالاً أمام المرؤوسين.					
رقم	الفقرة	الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	يعمل المدير على تحقيق العدالة بين المعلمين.				
2	يقوم المدير بالتزاماته مع المعلمين.				
3	يطبق الأنظمة والقوانين على نفسه قبل مطالبة الآخرين بتطبيقها.				
4	يحترم المدير المعلمين في كافة الظروف.				
5	يتمسك المدير بالقيم الدينية.				
6	يحترم المدير مواعيد العمل الرسمية.				
7	يعامل المدير المعلمين بتواضع .				
8	يتصف المدير بالمرونة في تعامله مع المعلمين.				
9	تتفق أقوال المدير مع أفعاله.				
10	يثق المدير بالمعلمين.				
11	يمتلك المدير القدرة على تحمل المسؤولية.				
12	يحسن المدير التصرف بحكمة خلال إدارة الأزمات.				
13	يتقبل المدير النقد بصدر رحب وبدون تدمير.				
14	ينسب المدير النجاح إذا تحقق لنفسه ولل فريق الذي يعمل معه.				



**4. الأخلاقيات الإدارية: ويقصد بها مقدرة القائد على القيام بالوظائف الإدارية حيث يطبق الأنظمة والقوانين المعمول بها ضمن إطار أخلاقي.**

الإجابة					الفقرة	رقم
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					يتعامل المدير مع المواقف بروح القانون لا بالقانون.	1
					يعتمد الموضوعية في تقييم المعلمين.	2
					يمتلك المدير القدرة على اتخاذ القرارات في أصعب المواقف.	3
					يدعم المدير العمل بروح الفريق.	4
					يحترم المدير وظيفته ولا يأتي بأي فعل قد يسيء لها.	5
					يعزز المدير الجوانب الإيجابية لدى المعلمين .	6
					يضع المدير المعلمين في صورة ما كتبه عنهم من تقارير.	7
					يستخدم المدير المنافسة الأخلاقية بين المعلمين.	8
					يعمل المدير على تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.	9
					يتابع المدير التوصيات المقدمة خلال الاجتماعات مع المعلمين .	10
					يحافظ المدير على أسرار العمل الإداري.	11
					يقوم المدير بتوجيه المعلمين ذوي التأهيل المبدئي.	12
					يستخدم المدير سياسة الباب المفتوح.	13
					يعمل المدير على تنمية الاحساس بالمسؤولية لدى المعلمين .	14

**5. الأخلاقيات العلائقية: ويقصد بها مجموعة العلاقات التي يستمد منها النظام قوته وتوحده وتماسك أجزائه الداخلية الخارجية**

الإجابة					الفقرة	رقم
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					يشارك المدير المعلمين مناسباتهم الاجتماعية.	1
					يتفقد المدير المعلمين للاطمئنان عليهم.	2
					يعزز المدير الصداقة بينه وبين المعلمين.	3
					يراعي المدير العادات والتقاليد في تعامله مع المعلمين.	4
					يقدر المدير ظروف المعلمين بشكل موضوعي.	5
					يستثمر المدير علاقته مع المجتمع المحلي لمصلحة المنظمة.	6
					يعزز المدير بعلاقاته الاجتماعية مع المعلمين.	7

					8	يمد المدير يد العون والمساعدة للمعلمين.
					9	يقوم المدير بالإشراف على سير العمل بنفسه .
					10	يحافظ المدير على الأسرار الخاصة بالمعلمين.
					11	يقوم المدير بانتقاء الألفاظ الجيدة مع المعلمين .
					12	يقوم المدير بتوجيه المعلمين الجدد وتشجيعهم .
					13	يراعي المدير حاجات المعلمين الشخصية.
					14	يستمتع المدير جيداً للمعلمين.

### ثانياً: الثقة التنظيمية

الإجابة					الفقرة	رقم
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					1	أشعر بأن زملائي يقدمون العون لي بعيداً عن المصلحة الخاصة .
					2	أشعر بأن عملي كمعلم يعزز من ثقتي بالعمل ويدفعني للإبداع .
					3	أشعر بثقة في المدير بسبب تطبيق النظام على الجميع .
					4	أشعر أن زملائي في المدرسة يهتمون بمشاكل المدرسة كأنها مشاكلهم الخاصة .
					5	تتاح في المدرسة فرصة للجميع لتطوير الذات .
					6	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع خبراتهم .
					7	أشعر بأن زملائي في المدرسة يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم.
					8	أشعر أن زملائي في المدرسة يسعون لفهم مشترك بيننا.
					9	أشعر بأن لي تأثير في المجتمع بسبب عملي كمعلم
					10	أعتقد بأن مدير المدرسة ينظر لمصالح الآخرين عند اتخاذ القرار .
					11	تسود العلاقة القائمة على الاحترام بين الجميع في المدرسة .
					12	أستطيع الحصول على المعلومات التي أحتاجها في عملي .
					13	أعتقد أن وضوح التعليمات في المدرسة تجعلني أثق به .
					14	معرفة المدير بدقائق الأمور في المدرسة تجعلني أثق به.
					15	أشعر أن مدير المدرسة يشرك الجميع في اتخاذ القرار .
					16	أثق بمديري عندما يحسن التعامل مع المعلمين

ملحق (3) قائمة أسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. عهود عبداللطيف	طفولة مبكرة	جامعة الملك سعود/ السعودية
2	أ.د. سليمان الخضري الشيخ	علم نفس تربوي	جامعة عين شمس/ القاهرة
3	د. جمال بحيص	ادارة تعليمية	جامعة القدس المفتوحة
4	د. ابراهيم المصري	ارشاد نفسي وتربوي	جامعة الخليل
5	د. خالد قطوف	علم نفس تربوي	جامعة بولتيكنك فلسطين
6	د. منير كرامة	ادارة تربوية	جامعة بولتيكنك فلسطين
7	د. حنان موسى	ادارة تربوية	كلية الدعوة أصول الدين
8	د. بلال يونس	تكنولوجيا التربية	كلية العروب التقنية
9	د. كمال مخامرة	ادارة تعليمية	جامعة الخليل

ملحق (4) تسهيل مهمة مديرية التربية والتعليم / الخليل

State of Palestine  
Ministry of Education  
Directorate of Education /Hebron

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم / الخليل



الرقم: ت.خ/ 30 / 60 / 53348  
التاريخ: 29 صفر، 1441  
الموافق: الإثنين، 28 تشرين الأول، 2019

حضرات مديري ومديرات المدارس الخاصة المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

نهديكم أطيب التحيات، ويرجى تسهيل مهمة الباحثة " لبنى محمد رشدي الصريع " من جامعة الخليل  
بإجراء دراسة بعنوان " القيادة الأخلاقية لدي مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة  
التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم " وذلك بما لا يؤثر على سير العملية الإدارية.

مع الاحترام

أ. عاطف جبرين الجمل  
مدير التربية والتعليم



ص / ب. م / التعليم العام

ملحق (5) تسهيل مهمة مديرية التربية والتعليم / شمال الخليل

State of Palestine  
Ministry of Education  
Directorate of Education /North Hebron



دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم / شمال الخليل



الرقم: ت.ش.خ / 2644/1/30

التاريخ: 2019/10/30م

الموافق: 1441/03/02هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس الخاصة المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة / (توزيع استبيان)

تُهديكم أطيب التحيات و بخصوص الموضوع أعلاه، أرجو السماح للدارسة: (لبنى محمد رشدي الصريح) بتوزيع استبيان بعنوان " القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين انفسهم" ، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

أ. محمد جديع الفروخ

مدير التربية والتعليم



أ.ع.م/ع ( التعليم العام )

ملحق (6) تسهيل مهمة مديرية التربية والتعليم / يطا

State of Palestine  
Ministry Of Education  
Directorate Of Education \ Yatta

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التربية والتعليم

دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم / يطا



الرقم: ت ي / 1/3 / 159731  
التاريخ: 2019/10/24 م

حضرات مديري المدارس ومديراتها المحترمين

الموضوع : تسهيل مهمة

تهديكم مديرية التربية والتعليم/يطا أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، أرجو تسهيل مهمة الطالبة: لبنى محمد رشدي الصريع بتوزيع استبانة بعنوان: " القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم " مع العلم أن جميع المعلومات تبقى سرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

\* مع الاحترام\*

أ. ياسر صالح  
مدير التربية والتعليم / يطا



فاكس: 02-2273778

المدير: 02-2273776

قسم التعليم العام: ج-ع / فأ  
هواتف المديرية: عام 02-2273755 ، 02-2273772

ملحق (7) تسهيل مهمة جامعة الخليل الى مديرية التربية والتعليم /جنوب الخليل



الرقم : م.خ/ 121 ت/2019  
التاريخ : 2019/10/21

Ref.

Date

حضرة السيد مدير التربية والتعليم / جنوب الخليل / المحترم.

الموضوع: تسهيل مهمة

بعد التحية ،،،

تقوم الطالبة لبنى محمد رشدي الصريع بإجراء دراسة بعنوان  
" القيادة الأخلاقية لدي مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية  
للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم".

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب/ة المذكور/ة والتعاون لإتمام دراسته /ا.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

عميد كلية التربية  
د.كمال مخامرة

د. كمال مخامرة  
C 19/10/2019



P.O. Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine  
URL : <http://www.hebron.edu>

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين  
تلفون : 970 (0)2-222-0995  
فاكس : 970 (0)2-222-9303

ملحق (8) تسهيل مهمة جامعة الخليل الى مديرية التربية والتعليم /يطا

HEBRON  
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

م.خ/ 124 ت/ 2019

الرقم :

Date

2019/10/21

التاريخ :

حضرة السيد مدير التربية والتعليم / يطا/ المحترم.

الموضوع: تسهيل مهمة

بعد التحية ،،،

تقوم الطالبة لبنى محمد رشدي الصريح بإجراء دراسة بعنوان  
" القيادة الأخلاقية لدي مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية  
للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم".

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب/ة المذكور/ة والتعاون لإتمام دراسته /ا.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

عميد كلية التربية

د.كمال مخامرة

د.خامرة  
19/10/2019



د.خامرة  
19/10/2019

P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine  
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين  
تلفون : 970 (0)2-222-0995  
فاكس : 970 (0)2-222-9303



ملحق (9) تسهيل مهمة جامعة الخليل الى مديرية التربية والتعليم /وسط الخليل

<b>HEBRON UNIVERSITY</b>		<b>جامعة الخليل</b>
Ref.	بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ	الرقم : م.خ/ 123 ت/2019
Date		التاريخ : 2019/10/21

حضرة السيد مدير التربية والتعليم / وسط الخليل / المحترم.

الموضوع: تسهيل مهمة

بعد التحية ،،،

تقوم الطالبة لبنى محمد رشدي الصريع بإجراء دراسة بعنوان  
" القيادة الأخلاقية لدي مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية  
للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم".

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب/ة المذكور/ة والتعاون لإتمام دراسته /.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

عميد كلية التربية  
د. كمال مخامرة  
د. كمال مخامرة  
٢٠١٩/١٠/٢١



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine  
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين  
تلفون : 970 (0)2-222-0995  
فاكس : 970 (0)2-222-9303

ملحق (10) تسهيل مهمة جامعة الخليل الى مديرية التربية والتعليم /شمال الخليل



الرقم : م.خ / 122 ت/ 2019  
التاريخ : 2019/10/21

حضرة السيد مدير التربية والتعليم / شمال الخليل / المحترم.

الموضوع: تسهيل مهمة.

بعد التحية ،،،

تقوم الطالبة لبنى محمد رشدي الصريع بإجراء دراسة بعنوان  
" القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية  
للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم".

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب/ة المذكور/ة والتعاون لإتمام دراسته /ا.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

عميد كلية التربية  
د.كمال مخاسره

ح. كمال مخاسره  
19/11/2019

