



جامعة آل البيت  
كلية العلوم التربوية  
قسم الإدارة التربوية والأصول

درجة ممارسة القيادة الإيمانية وعلاقتها بالالتزام الذاتي لدى مديري مدارس تربية

قصبة الزرقاء

إعداد الطالبة

نسرین حرب محمد ضمرة

إشراف الأستاذ الدكتور

محمد عبود الحراحشة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة التربوية

الفصل الدراسي الأول

2018\2019 م

## قرار لجنة المناقشة

درجة ممارسة القيادة الإيمانية وعلاقتها بالالتزام الذاتي لدى مديري مدارس تربية  
قصبة الزرقاء

إعداد الطالبة

نسرین حرب ضمرة

بإشراف الأستاذ الدكتور

محمد عبود الحراشنة

أعضاء لجنة المناقشة :

الاسم	التوقيع
أ.د. محمد عبود الحراشنة	مشرفاً ورئيساً .....
أ.د. محمود حامد المقدادي	عضواً .....
د. ميسون طلاع الزعبي	عضواً .....
أ.د. أيمن أحمد العمري	عضواً ومناقشاً خارجياً .....

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية/ قسم الإدارة

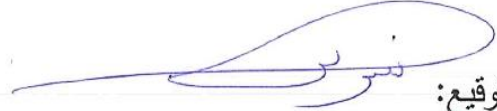
التربوية والأصول في كلية العلوم التربوية/ جامعة آل البيت.

نوقشت وأوصي بإجازتها بتاريخ 2018/12/9م

العام الدراسي 2018/2019م

## تفويض

أنا نسرین حرب محمد ضمرة، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخة من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

  
التوقيع:

التاريخ: 2018 / 12 / 9

## إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت

الرقم الجامعي: 1621106011

الكلية: العلوم التربوية

أنا الطالبة: نسرين حرب ضمرة

التخصص: إدارة تربوية

أعلن بأنني قد إلتزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المتعلقة

بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراة عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

درجة ممارسة القيادة الإيمانية وعلاقتها بالإلتزام الذاتي لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أعلن

بأن رسالتي غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم

نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة

فيما لو تبين غير ذلك بما فيه من حق العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية

التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو

الإعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

التاريخ: 9 / 12 / 2018م

توقيع الطالبة ..... نسرين حرب ضمرة

## الإهداء

إلى الصدر الحنون الذي ضمنني بكل ما يحمل من حب ...

الحضن الدافئ الذي منحني أعلى الدعوات ...

إلى أعز الناس ... (( أمي الغالية )) ... أطال الله في عمرها ...

إلى روح ((والدي الحبيب)) - رحمه الله - الذي أفقد وجوده في حياتي ...

إلى من أعطى وأجزل بالعطاء منحنا من وقته وجهده الكثير الكثير ...

استاذي الدكتور الفاضل (( محمد الحراحشه )) الذي غدانا بالعلم والقيم دون تعب أو ملل ...

إلى توأم الروح والفكر والقلب ... إلى من بذلت معي الجهد المفعم بالود ...

وزرعت الورود في طريقي بكل حب ... صديقتي (( ختام )) ...

إلى (( أخواتي )) الغاليات الحبيبات اللواتي ما بخلن يوماً عن مساعدتي ومساندتي ...

إلى (( أخواني )) الأحباء الأعزاء ...

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل.

الباحثة

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبينا محمد الصادق الوعد الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين، اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم، اللهم علمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا وزدنا علماً يارب العالمين

بداية أشكر الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا البحث العلمي فله الحمد وله الشكر أتقدم بالشكر لكل من كان عوناً لي وسنداً في اخراج هذه العمل أخص بالذكر أستاذي الأستاذ الدكتور محمد الحراحشة الذي تفضل بالإشراف على رسالتي والذي علمني العلم النافع ولم يبخل في إرشادي وكان لمتابعته الأثر الكبير في إخراج هذه العمل في صورته الحالية

كما قدم بالشكر لأعضاء اللجنة الكرام الدكتور محمود حامد المقدادي والدكتورة ميسون طلاع الزعبي، والأستاذ الدكتور ايمن أحمد العمري، لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

ولا أنسى السادة محكمي أداة الدراسة وأشكرهم على وقتهم الثمين ومتابعتهم وابداء آرائهم في

الإستبانة

فلكم مني جميعاً جزيل الشكر والإحترام

الباحثة

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	تفويض
د	إقرار والتزام بأنظمة و تعليمات جامعة آل البيت
هـ	الإهداء
و	شكر وتقدير
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها</b>	
1	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
8	التعريفات الإصطلاحية والإجرائية
9	حدود الدراسة ومحدداتها
<b>الفصل الثاني الادب النظري والدراسات السابقة</b>	
10	أولاً : الأدب النظري
37	ثانياً : الدراسات السابقة
43	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
<b>الفصل الثالث الطريقة والاجراءات</b>	
45	منهج الدراسة

45	مجتمع الدِّراسة
45	عينة الدِّراسة
46	أداة الدِّراسة
47	صدق أداة الدِّراسة
48	ثبات أداة الدِّراسة
49	المعالجة الإحصائية
50	مُنغیرات الدِّراسة
50	إجراءات الدِّراسة
<b>الفصل الرابع النتائج</b>	
51	النتائج المُتعلقة بالسؤال الأول
57	النتائج المُتعلقة بالسؤال الثاني
62	النتائج المُتعلقة بالسؤال الثالث
66	النتائج المُتعلقة بالسؤال الرابع
69	النتائج المُتعلقة بالسؤال الخامس
<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>	
70	مناقشة النتائج المُتعلقة بالسؤال الأول
73	مناقشة النتائج المُتعلقة بالسؤال الثاني
74	مناقشة النتائج المُتعلقة بالسؤال الثالث
77	مناقشة النتائج المُتعلقة بالسؤال الرابع
77	مناقشة النتائج المُتعلقة بالسؤال الخامس
79	التوصيات
80	قائمةُ المصادر والمراجع
89	قائمةُ الملاحق



## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
46	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل والخبرة والتخصص	1
48	قيم معامل الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة	2
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لمجالات القيادة الإيمانية مرتبة تنازلياً	3
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات الصفات الشخصية مرتبة تنازلياً	4
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال الصفات الإدارية مرتبة تنازلياً	5
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً	6
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال العمل بروح الفريق مرتبة تنازلياً	7
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإيمانية لدى مديري مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص	8
58	نتائج تحليل التباين المتعدد لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص على درجة ممارسة القيادة الإيمانية لدى مديري مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين	9
60	نتائج اختبار شيفية لأثر الخبرة على مجالي الصفات الشخصية والصفات الإدارية	10
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لمجالات الإلتزام الذاتي مرتبة تنازلياً	11

62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً	12
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال الإلتزام العاطفي مرتبة تنازلياً	13
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال الإلتزام الإستمراري مرتبة تنازلياً	14
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مستوى الإلتزام الذاتي لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص	15
67	تحليل التباين المتعدد لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص لدرجة قياس مستوى الإلتزام الذاتي لدى مديري مدارس مديرية الزرقاء من وجهة نظر المعلمين	16
69	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة الإيمانية ومجالات الإلتزام الذاتي في مدارس قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمي	17

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
89	أداة الدِّراسة بصورتها الأولى	1
95	قائمة أسماء المحكمين	2
96	أداة الدِّراسة بصورتها النهائية	3
101	كتب تسهيل المهمة	4

## درجة ممارسة القيادة الإيمانية وعلاقتها بالالتزام الذاتي لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء

إعداد الطالبة

نسرین حرب محمد ضمرة

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد عبود الحراشنة

جامعة آل البيت 2018م

المخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإيمانية وعلاقتها بالالتزام الذاتي لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، ودراسة أثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتخصص، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الإرتباطي وتم تطوير أداة دراسة تكونت من محورين الأول استبانة القيادة الإيمانية وتكونت من (35) فقرة موزعة على المجالات الآتية (الصفات الشخصية والصفات الإدارية والعلاقات الإنسانية والعمل بروح الفريق) والمحور الثاني استبانة الإلتزام الذاتي تكونت من (19) فقرة موزعة على المجالات الآتية (الإلتزام العاطفي والإلتزام الإستمراري والعلاقات الإنسانية). وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها.

وطبقت الدراسة على عينة بلغت (374) معلماً ومعلمة وتم إختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة ممارسة القيادة الإيمانية لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين متوسطة وقد جاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة على التوالي (الصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية والعمل بروح الفريق والصفات الإدارية)، ودلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الخبرة المتوسطة من (5-10 سنوات) ودلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والتخصص.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإلتزام الذاتي لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين متوسطة وجاءت جميع المجالات بمستوى متوسط على التوالي (العلاقات الإنسانية والإلتزام العاطفي والإلتزام الإستمراري)، وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين مجالات القيادة الإيمانية ومجالات الإلتزام الذاتي وجاءت

العلاقة إرتباطية إيجابية طردية، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات من أهمها تضمين معايير اختيار مدراء المدارس أخلاقيات مهنية مصدرها الشريعة الإسلامية. **الكلمات المفتاحية:** القيادة الإيمانية، الإلتزام الذاتي، تربية قسبة الزرقاء.

**The Degree of the Practicing Spiritual Leadership and Its Relationship  
With Self-Commitment Among Zarqa Principals of Schools in Education  
Directorate**

**By  
Nesreen Harb Mohammed Damra  
Supervision Dr  
Prof. Mohammad about Al – harahshah**

**Al Al-Bayt University, 2018  
Abstract**

The study aimed to identify the degree of spiritual leadership practice and its relationship with self-commitment among principals of schools in the Zarqa Education directorate administration from teacher's perceptions, and to study the impact of gender, scientific qualification, experience and specialization. The study used a descriptive survey correlational method, and developed a study tool consisted of two domains: the first domain was to measure the Spiritual leadership, it consisted of (35) items distributed on the following domains: personal traits, administrative traits, human relationships, teamwork. The second domain was to measure self-commitment, it consisted of (19) items distributed on the following domains: Affective commitment, continuous commitment, and human relationships. The validity and reliability of the study instrument was verified.

The study was applied to a sample of (374) teachers who were selected based on a simple random method. The study found that the degree of spiritual leadership practicing among school principals from teachers perceptions is moderate, and all domains were moderate respectively (personal traits, human relationships, teamwork and administrative traits). The results of the study showed that there were statistically significant differences between the responses of the sample members due to experience. Differences were in favor of members with (5-10) years of experience. The results indicated that there were no statistical significance differences due to gender, specialization and scientific qualification. The results also showed that the degree of self-commitment among principals of schools in the Education Zarqa directorate administration from the teacher's perceptions, was moderate and all domains were moderate respectively (human relationships, affective commitment and continuous commitment).

The results of the study showed that the level of self-compliance among the principals of the schools of Zarqa education from the point of view of the teachers is medium and all the fields have reached an average level respectively (human relations, emotional commitment and continuous commitment). The results of the study showed no differences of statistical significance due to gender variable, And the specialization. The results of the study showed a statistically significant correlation between the areas of leadership and self-compliance. The correlation was positive and positive. In light of the study results, the researcher recommended a number of recommendations, Yen Criteria for selection of school principals ethics professional source of Islamic law.

**Keywords:** Spiritual Leadership, Self Commitment, The Education Directorate of Zarqa .

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

يعد موضوع القيادة من الموضوعات الهامة على كافة المستويات، وإذا نظرنا إلى حال الأمة العربية قبل ظهور الإسلام فإنها كانت عبارة عن مجموعة من القبائل المتفرقة تعددت فيها الزعامات والقيادات وقلت فيها وحدة الكلمة والقيادة، ولكن عند ظهور الإسلام وبعثة النبي محمد رسول الله عليه أفضل الصلاة والتسليم تحولت هذه المجموعات من قبائل متفرقة ضعيفة إلى أمة قوية مترابطة متماسكة تحمل الخير للناس كافة.

فالدين الإسلامي جاء للناس كافةً بالهداية ودعا إلى الإلتزام بالأحكام الإسلامية، وأكد على حب الله سبحانه وتعالى وعدم عصيانه، وحب الرسول الكريم وأتباع أمره وسنته، وبقدر ما يكون العبد مُطيعاً لله ولرسوله مجتنباً ما نهى عنه الدين الإسلامي بقدر ما يكون خضوعه لله سبحانه وانقياده له، حيث تضمنت الشريعة الإسلامية منظومة متكاملة لمجموعة من القواعد والتوجيهات التي قد وردت في القرآن الكريم وفي السنة النبوية الشريفة والتي تقوم على تنظيم جميع مناحي الحياة وهي بذلك منهج حياة يوازن بين المتطلبات الروحية والجسدية ليحقق المسلم من خلالها إتقان العمل وإحسانه في الدنيا ليحصد الأجر والثوبة في الآخرة بمشيئة الله.

وتمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية حيث تعد القيادة عملية نسبية، وذلك بأن الفرد قد يكون قائداً في موقف ومرئوساً في موقف آخر. ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور الوظيفي والمسؤولية إرتباطاً وثيقاً، وينمط الشخصية والمهارات الإدارية والفنية اللازمة للإدارة التعليمية.



وفي ظل التطورات التي لحقت بالقيادة من كونها عمل جانبي إلى إعتبرها عمل أساسي ومحوري في تطوير المؤسسات التربوية وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة، وشرعت الدول المتقدمة والنامية بالاهتمام بالقيادة التربوية والتعليمية بإعتبرها العنصر الفعال الذي يقود إلى تقدمها وإرتقاؤها (قراقزه، 1993).

ويحرص الإسلام على وجود القيادة في الجماعة ذات الهدف المشترك أياً كان حجمها للحفاظ على مصالحها، كما حث دائماً على تحديد من يدير مصالح الجماعة من خلال إتفاق الجماعة على شخص معين من أفرادها يتميز بحسن قيادته، تختاره الجماعة من بين أفرادها وإن صغر حجم تلك الجماعة، ولأن القيادة هي الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف الأفراد، فكان وجود القائد في الفكر الإسلامي أمراً ضرورياً كضرورة الروح للجسد التي من غيرها يكون جامداً لا حياة فيه ولا حركة. فهو الذي ينتصف للناس من بعضهم البعض، ويردع من تسول له نفسه إيقاع الظلم والإعتداء على الآخرين وهو الذي ينظم حياة الجماعة ويوجه أعمالها إلى ما فيه خير للجميع (إبراهيم، 1997).

أما عن القائد التربوي وحاجته إلى الركائز الإيمانية في تطبيقه للقيادة، وذلك أن الإلتزام يرشد هذا القائد للنهج الإسلامي، فيسير عليه وفق مبادئه ويكون مرشداً وموجهاً له، وعليه فإن الإيمان بالله ينير للقائد التربوي دربه، فيمكنه من تحمل أعباء المسؤولية، ويستطيع التغلب على الصعوبات بصبر، والمقدرة على حل المشكلات التي يمر بها داخل المؤسسة التربوية بروية وحكمة، ومن هنا استدعت الحاجة للأمة العربية المسلمة إلى قائد تربوي مؤمن يقود المؤسسات التربوية بإتجاه الإصلاح والتطور، ومن هنا فإن الإيمان في القيادة يشمل فهم القائد لقيم الجماعة والمؤسسة التي يتولى قيادتها وينتمي إليها ومدى ثقته بنفسه أولاً ومنحه هذه الثقة لمرؤوسيه ثانياً (أبو الفضل، 1996).

وتعد الأخلاق ركناً رئيساً من أركان الإيمان التي تقوم عليها المجتمعات الإنسانية، تؤدي دور الضابط في العلاقات الإجتماعية بين القوى العاملة في المؤسسات كافة والتربوية خاصة، لذلك فقد إستوجب على القائد أن يكون مدركاً للمهارات الإدارية والفنية والشخصية التي تمكنه من إتمام واجباته وتلبية احتياجات المعلمين على أكمل وجه، تماشياً مع الرؤية المتمثلة في تنمية المؤسسة وتطويرها وإيجاد مجتمع تنظمي تسوده مكارم الأخلاق، وفي ظل التزايد المعرفي من حيث عدد المدارس كان لابد من وجود نمط قيادي يحكم هذا التطور والتزايد والتغير السريع في المجتمع، وعليه يتوجب على القادة أن يمتلكون المهارات اللازمة لتطبيق وتعزيز الممارسات الإيجابية التي تحقق الوصول إلى الهدف والإرتقاء بالمؤسسة سواء في مكونات الوسط التربوي أو في منهجية العمل الإداري (ياغي، 2011).

وفي ظل الإنفتاح على دول الغرب والتأثر بمبادئهم في مختلف جوانب الحياة حتى وصل التأثير إلى التقليد في نمط القيادة، فنمط القيادة الغربية مغاير ومخالف لتعاليم الشريعة الإسلامية وقيمها، فهذا التوجه والتأثر بمبادئ الغرب القيادية أدى إلى إيجاد أنظمة وقيادات وضعية ساهمت في ضياع هوية القائد المسلم وتلاشي بعض الحلول للمشكلات التي عجزت القيادة الوضعية الحالية عن حلها ومعالجتها، فالقيادة في الإسلام منهج وسلوك إنساني يتعين علينا توظيفه في البيئة التربوية في هذا الزمان، وتأتي أهمية القيادة كنظام إسلامي في أنها تستند إلى قوة العقيدة وصلاحيه القيادة، فضلاً عن إستلهاها روح الشريعة الإسلامية الغراء ومقاصدها، بينما تقترض النظم الوضعية إنحراف العاملين وضعف أخلاقياتهم، فضلاً عن أن هذه النظم قد إستلهمت أحكامها من التجربة والخطأ (البديري، 2002).

يمثل الإلتزام واجب ثابت يجب على الفرد القيام بتنفيذه والمداومة عليه لصالح شخص آخر أو لمصلحة معينة هو المسؤول عنه، حيث لا يمكن للفرد تركه أو التخلف عن أدائه، مثل الإلتزام بإعطاء شيء ما، أو أداء عمل معين، وهناك العديد من مجالات الإلتزام في الحياة التي نعيشها، فهناك إلتزامات قانونية تخضع للقانون، وهناك إلتزامات مدنية تخضع للمسؤولية وإلتزامات طبيعية مثل إيفاء الحقوق أو تحقيق هدف معين، ويهدف الإلتزام بهذا إلى تحسين وزيادة مستوى النجاح في كافة مجالات الحياة، فهو يعمل كدافع وحافز لحدوثه (الفارس، 2014).

أما الإلتزام التنظيمي فيعد من المواضيع التي تم الإهتمام بها بشكل كبير وواضح في حقل الإدارة، لما له من علاقة وإرتباط وطيد بفعالية المؤسسة ومستوى إنجاز العمل فيها، حيث يعبر الإلتزام التنظيمي عن إتجاه الفرد نحو المؤسسة ويشمل الرغبة في البقاء عضواً فعالاً فيها، ويظهر الإلتزام لدى الأشخاص من خلال بذل الجهد الإضافي في العمل، ويعد الأشخاص الملتزمون تجاه مؤسساتهم مصدراً لقوة المؤسسة والمساهم في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى (فليمان، 2008).

أما عن الإلتزام الذاتي والذي ينبع من الإلتزام الديني ومراقبة الذات والذي يقود إلى الإرتقاء وتحقيق الأهداف، ولغياب الرقابة الذاتية فقد لجأت بعض المؤسسات التربوية إلى تفعيل بعض الأنظمة الرقابية، كإستخدام نظام البصمة وكاميرات المراقبة لضمان جودة سير العمل. أما الثقة والتي تسهم إيجابياً في مراقبة الذات، فهي تعتبر من أهم العوامل الرئيسية في كفاءة العاملين وفاعليتهم، فتحتاج المؤسسات إلى درجة عالية من التفاعلات البشرية وتبادل المعلومات وشمولية الفكر والجهد لحل المشكلات، الأمر الذي أضحى معه وجود حد معين من الثقة أساساً لنجاح العلاقات الفردية والجماعية داخل المؤسسة (الطجم والسواط، 2012).

وباعتبار المدرسة مؤسسة تربوية تعليمية وعنصراً من عناصر المجتمع لذا يناط بها الإستجابة للمتغيرات التي تحدث من حولها، من خلال التغيير الضروري لبنيتها الأساسية من تكنولوجيا وهياكل تنظيمية ونظم وأساليب عمل وعلاقات إنسانية وغيره، وإن لم تواجه المؤسسة هذا التغيير المتسارع فإنها سوف تخرج من دائرة المنافسة وتنزوي بشكل مبكر (الكلالدة، 2015).

### مشكلة الدراسة

يُعدّ مدير المدرسة هو المسؤول الأول والمشرف على جميع شؤونها التربوية والإجتماعية والإدارية والتعليمية، فقد زادت وتشعبت واجباته المهنية، فقد أصبح من الضروري أن يرسخ القيم الأخلاقية في نفوس العاملين، وأن يحتكم إلى الشريعة الإسلامية، واجتنب ما هو مخل بأداب المهنة، ويراعي قواعد الآداب والإحترام في كافة مجالات العمل ومع جميع العاملين، وينشئ الطلبة في بيئة صحية آمنة تضمن أن يكون هذا الجيل وهذه المخرجات تعود بالنفع والفائدة على أنفسهم وعلى مجتمعهم.

كما إن القيادة الأخلاقية تعد من الضروريات الأساسية في الإدارة المدرسية، وتنعكس آثارها الإيجابية على العملية التربوية وعلى مستوى الإلتزام التنظيمي للمعلمين، والعلاقات الإجتماعية داخل المدرسة، فالمدرسة هي الجهة المسؤولة عن تحقيق الأهداف وتنمية وإعداد الطلبة، وعن نجاحها في تنفيذ رسالتها على العنصر البشري (معلمين ومديرين)، ولأن المدير هو القائد عليه أن يتمتع بأخلاقيات المهنة كي يجعل العاملين يساهمون معه في تحقيق الأهداف كونهم مصدر ثقة لديهم (درادكة والمطيري، 2017)، فمن أهداف كل مؤسسة تربوية زيادة كفاءة وإنتاجية العمل وذلك بطرق شتى، كان أهمها تفعيل دور المدير وإعداد قادة ومعلمين متسلحين بالعلم والمعرفة، فقامت المنظمات بسن القوانين التي تضمن سير العمل بكفاءة عالية، وإحداث بعض التغييرات كنظام الكميرات والبصمة مما كان لها

الدور الفعال في مراقبة أداء العاملين التربويين، ومتابعة حضورهم وغيابهم، وكان لتنمية الوازع الديني والإلتزام الذاتي للأفراد الدور الفعال في إرتقاء المنظمات التربوية وتقدمها. وانطلاقاً من الدور التكاملي بين القوانين الرقابية والإلتزام الذاتي، والتي تؤدي إلى تطور وإنجاح المؤسسة التربوية. وجب البحث في سلوك المدراء الممارس في المؤسسات التعليمية حيث نرى الإلتزام في أداء العمل في حال وجود الرقابة الفوقية المباشرة والتعاضد في بعض الأحيان عن أداء العمل في حال غياب الرقابة، ومن هنا نرى حاجتنا لفهم واضح للقيم الإيمانية وإمكانية تطبيقها في ميدان العمل.

وترى الباحثة بأن هناك علاقة قوية بين القيادة الإيمانية والإلتزام الذاتي ويتضح ذلك من خلال ربط مفهوم القيادة الإيمانية بمفهوم الإلتزام الذاتي، فالمفهومين يلتقيان من حيث سلوك الفرد وأخلاقياته في العمل، فالقيادة الإيمانية تركز على مجموعة من المبادئ والقيم الإسلامية والإلتزام الذاتي يمثل إلتزام الفرد بالقواعد والتطبيق الواقعي والحقيقي الذي يقوم به القائد يجمع بين الإلتزام والإيمان، لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في قسبة الزرقاء للقيادة الإيمانية وعلاقتها بالإلتزام الذاتي.

### أسئلة الدراسة

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الإيمانية لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادة الإيمانية لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات ( الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتخصص)؟
3. ما مستوى الإلتزام الذاتي لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في متوسط إستجابات أفراد عينة الدراسة عن الإلتزام الذاتي لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتخصص)؟

5. هل هناك علاقة إرتباطية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين درجة ممارسة القيادة الإيمانية والإلتزام الذاتي لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإيمانية لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين.

2. الكشف فيما إذا يوجد فروق بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الإيمانية لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس والمؤهل العلمي والتخصص والخبرة).

3. التعرف إلى مستوى الإلتزام الذاتي لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين.

4. التعرف إلى العلاقة بين درجة القيادة الإيمانية ومستوى الإلتزام الذاتي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة الزرقاء.

5. الكشف فيما إذا يوجد فروق بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة مستوى ممارسة الإلتزام الذاتي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس والمؤهل العلمي والتخصص والخبرة).

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بما يلي:

- تقديم إطار نظري يحدد مفهوم القيادة الإيمانية والالتزام الذاتي.
- إلقاء الضوء على القيادة الإيمانية اللازمة للقيادة التربوية من وجهة نظر العاملين معهم.
- تعد خطوة في طريق التأسيس الإسلامي للقيادة بشكل عام والقيادة في المجال التربوي بشكل خاص.
- يستفيد منها العاملون في ميدان القيادة التربوية من ممارسين لها أو متأثرين بها من مديرين أو معلمين.
- يؤمل أن يستفاد من نتائج الدراسة صناع القرار التربوي ومديري المدارس.

## التعريفات الإصطلاحية والإجرائية

استخدمت في الدراسة عدة مصطلحات من الضروري تعريفها وهي:

**القيادة بالإيمان:** تعني " بث الحياة في النظم وتعميق شعور العاملين بالمودة والرضا والتفاني الذي ينعكس على تجسيد البعد النوعي في العمل وعلى الإحساس في المتعة وأن العمل الذي يباشرونه له ضرورة في تحقيق ما يطمحون إليه" (الطويل، 2006، 23).

القيادة بالإيمان إجرائياً: الدرجة الكلية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة قياس القيادة الإيمانية والمحددة في المجالات الآتية (الصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية والعمل بروح الفريق والصفات الإدارية).

**الالتزام الذاتي:** هو " شعور العامل بالمسؤولية داخل المؤسسة إذ يؤنبه ضميره إذا خالف إحدى قيمها أو أخل بأي نظام من أنظمتها. وهو ذلك الشعور بعلاقة العضو بالجسم فهو يدرك أن إخلاله يؤثر لا

محاله سلباً في عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها فإذا ما كان عامل الشعور راسخاً ومتأصلاً في نفسية كل عامل تجد نواميس المؤسسة تسير بخطى ثابتة ودقيقة نحو تحقيق الغاية وإسعاد المجتمع فالإلتزام الفرد بتقديم خدمة يسعد بها غيره من خلال عمله وكذلك غيره يسعده حينما يلتزم بواجباته تجاه عمله، فالإلتزام الكل بواجبه في بيئة العمل يعم الخير والطمأنينة في المؤسسة والمجتمع برمته" (نبيلة، 2015، 19).

**الإلتزام الذاتي إجرائياً:** الدرجة الكلية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة قياس الإلتزام الذاتي والمحددة بالمجالات الآتية ( العلاقات الإنسانية والإلتزام العاطفي والإلتزام الإستمراري).

#### **حدود الدراسة ومحددتها:**

تحدد الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

**حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على موضوع دراسة القيادة الإيمانية والإلتزام الذاتي.

**حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من المعلمين العاملين في مديرية تربية قسبة الزرقاء .

**حدود زمانية:** اقتصرت تطبيق الدراسة على الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2018/2019.

**حدود مكانية:** اقتصرت تطبيق الدراسة على مديرية تربية قسبة الزرقاء في المملكة الأردنية الهاشمية.

**المحددات:** يتحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية ( الصدق والثبات للأداة)

وموضوعية إستجابة أفراد عينة الدراسة.



## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

#### أولاً: الأدب النظري.

تناول هذا القسم عرضاً للأدب النظري المتعلق بمحوري القيادة الإيمانية والإلتزام الذاتي.

#### المحور الأول: القيادة

تعرف القيادة بأنها دور إجتماعي يقوم به الفرد خلال تفاعله مع الآخرين و يتسم هذا الدور بأن ما يقوم به يمتلك المقدره والقوة من حيث التأثير في الآخرين و توجيه سلوكياتهم في سبيل تحقيق الأهداف العامة، والقيادة تعد شكلاً من أشكال التفاعل الإجتماعي بين القائد والتابعين له حيث تبرز سمة القيادة والتبعية خلال ذلك (أبو النصر، 2011).

وتتبع القيادة من داخل مجموعة من الأفراد وتظهر بشكل تلقائي في غالب الأحيان وتكون مسبوقة بعملية تنافس من قبل عدد من الأفراد في الجماعة التي تحدد هدفها وليس القائد والتفاعل الدينامي بين مجموعة يعد الأفراد شرطاً أساسياً لظهور القيادة، فسلطة القائد تأتي بشكل أفراد الجماعة الذي يختارونه كقائد و يصبحون أتباعاً له (الدبوبي، 2016).

تتمثل القيادة وفقاً للنظرية الوظيفية القيام بالقيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وإنها وظيفة تنظيمية حيث يهتم أصحاب هذه النظرية بطريقة توزيع الوظائف القيادية في الجماعة، بحيث يكون توزيع الوظائف الإجتماعية على نطاق واسع وقد يكون ضيقاً جداً لدرجة أن الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد هو القائد (السويدان والعدلوني، 2001).

## أهمية القيادة:

القيادة ظاهرة إجتماعية عرفها الإنسان منذ بدء الخليقة وأصبحت ضرورة لا يمكن الإستغناء عنها لأية جماعة أو مؤسسة أو مجتمع. فمن النادر أن تجد أي جماعة من الناس دون أن يكون لها قائد. هذا ولقد ظهرت أهمية القيادة في شحذ الهمم بشكل لم يسبق له مثيل للقيام بمهام التغيير المطلوبة، وظهرت أهمية القادة الذين يحبون التغيير أو القادة التحويلين كبديل للمديرين المحافظين (أبو النصر، 2011).

وأوردها (نجم، 2010 ، الطنجي، 2015) أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، والبوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات، وتدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان، والسيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد بإعتبارهم أهم مورد للمؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم، ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة، وتسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

وتعد القيادة مسؤولية كبيرة تقع على عاتق القائد حيث يكون القائد هو المسؤول الأول المطلوب في المسائلة والذي يحاسب عن أي تقصير في المؤسسة.

وقد أورد السويدان والعدلوني (2001) أساسيات القيادة التي تتمثل بأنها تحقق الأهداف المنشودة فبدون قيادة راشدة يستحيل تحقيق الأهداف، وتمثل حلقة الوصل بين الأفراد وبين الخطط المطلوب تنفيذها وتصوراتها المستقبلية، وكذلك تمثيلها للفكر الإستراتيجي والرؤية الإستراتيجية والإشرافية للمستقبل، وتعمل على تحفيز ودعم الأفراد وتوجيههم والإشراف على أعمالهم من أجل تحقيق أهدافهم، وتقوم بتقييم أداء الأفراد حسب ما هو مطلوب منهم وحل المشكلات ومعوقات العمل، وتنمية الموارد البشرية الشاملة للأفراد ورعايتهم والمحافظة عليهم والإستثمار فيهم بإعتبارهم رأس المال الحقيقي،

والمتابعة المستمرة لأي جديد من أجل مواكبة المتغيرات المتنوعة والمختلفة المحيطة ببيئة العمل وإستغلالها في تحقيق الأهداف المرسومة، والعمل على توحيد وتنظيم جهود الأفراد، وتنسيقها من أجل حسن سير أعمالهم وتحقيق أهدافهم.

وتمثل القيادة المحور الرئيس المهم الذي تركز عليه كافة النشاطات، وفي ظل ما يشهده المجال التربوي من تنامي وكبر حجم المتطلبات والحاجات في هذا المجال فقد أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن للمؤسسات التربوية التميز، وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات اللازمة لتعزيز الممارسات الأخلاقية التي ينبغي أن تنعكس بشكل أكثر إيجابية في منهجية العمل الإداري، وفي العلاقات التربوية بين مختلف مكونات الوسط التربوي، بحيث تكون لدى المديرين اتجاهات إيجابية نحو المهنة، إذ تبصرهم بالتزاماتهم الأخلاقية، وتوعيتهم بأبعاد الرسالة الإدارية والتعليمية التي يحملونها تجاه الفرد والمجتمع (Crow, 2013).

### عناصر القيادة

تتضمن القيادة العناصر الآتية (العجمي، 2008):

1. **المرؤوسين** : هم جماعة من الناس لها هدف مشترك لتحقيقه .
2. **القائد** : شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف .
3. **الموقف** : ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد تحتم وجود القائد.

وترى الباحثة بأن القيادة هي المحور الرئيس لأي عمل يتم داخل المؤسسة ويجب أن تراعى مواصفات محددة لتحقيق النجاح وأن الإهتمام لم يكن جديداً بل كان سابقاً ومنذ فترة بعيدة، وقد كان للإسلام السبق في تأصيل مفهوم القيادة منذ بعثة الرسول محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم.

## مفهوم القيادة في الإسلام

جاء في "لسان العرب" أن: القيادة هي مصدر الفعل "قاد"، ومنها القائد، وهو الذي يتولى توجيه الناس، وتعني " القود " وهو نقيض " السوق"، فالقود من أمام، والسوق من خلف، وإذا كان القرآن الكريم لم يتضمن لفظ القيادة، ولا أي من تصريفاته، إلا أن المعنى الروحي للقيادة قد ورد في قوله تعالى: ( يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ) سورة النساء 59. أما في السنة النبوية المطهرة، فقد ورد عن الرسول صلى الله عليه وسلم قوله "لا يحل لثلاثة نفر يكونون بأرض فلاة إلا أمروا عليهم أحدهم" (ابن حنبل، 1978: 177، ج2).

والقيادة الإيمانية هي التعاليم الدينية المستندة إلى النصوص القرآنية والأحاديث الشريفة وتجدر الإشارة إلى أن لفظة القيادة لم تذكر في القرآن الكريم بل ذكر ما يشير إليها مثل لفظ ( الإمامة والخلافة والولاية) وغيرها من الألفاظ الدالة على معنى القيادة، فإن ولاية الأمر تعتبر من أعظم الواجبات في الإسلام لأنه لا قيام للحياة إلا بها. فالقيادة الإسلامية هي القيادة المنطلقة من مبدأ الإيمان بوجود الخالق الرقيب والحسيب الذي يحاسب العباد في الفكر الإسلامي، كما يمكن النظر إلى القيادة كما أشار لها الجندي (2005) بإعتبارها عملية تحريك الناس نحو الهدف الدنيوي والآخروي وفقاً لقيم وشريعة الإسلام.

وعرفت القيادة الإيمانية بأنها مجموعة من السلوكات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي اتجاه المتعلم مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه ووطنه(عثمان، 2008)

وعرفها ياغي (2011) بأنها القاعدة أو القواعد من السلوكيات التي يلتزم بها القائد الذي يعيش في جماعة، وتنقسم إلى قسمان: منها ما يكون طبيعي من أصل المزاج، ومنها ما يكون مستفاد بالعادة والتدريب، وربما كان ببداية الفكر ثم يستمر عليه أولاً فأولاً حتى يصير ملكة وفكراً لدى القائد. وتستخلص الباحثة من التعاريف السابقة بان القيادة الايمانية تتمثل بمجموعة القواعد والافعال التي يتم الالتزام بها من قبل القائد لاكساب المتعلمين الاخلاقيات الاسلامية.

### مبادئ القيادة في الإسلام :

هناك ثلاثة مبادئ أساسية تحكم عمل القيادة الإسلامية كما بينها الطالب (2007) وهي: **الشورى**: تعد أول مبدأ من مبادئ القيادة الإسلامية إذ أوضح القرآن الكريم ضرورة إلتزام القائد المسلم بالتشاور مع أهل العلم والمعرفة ومن بوسعهم تقديم النصح والمشورة الصحيحة حيث قال تعالى (وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ) الشورى 38.

**العدل**: هو التعامل مع الآخرين على أساس العدل بغض النظر عن أجناسهم وألوانهم وأصولهم القومية والدينية. فالقرآن الكريم يأمر المسلمين أن يكونوا قوامين بالقسط حتى في التعامل مع خصومهم. يقول تعالى (وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَىٰ آلَا تَعْدِلُوا<sup>٤</sup> اَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ) المائدة 8.

**حرية الفكر**: هو توفير النقد البناء وإتباع حق التعبير الحر للآخرين عن آرائهم ولهم الإعتراض والمطالبة بالرد عن أسئلتهم واستفساراتهم.

وتعد القيم من أهم المبادئ والرؤى ووجهات النظر والمعتقدات ومحددات الحكم للعاملين في المؤسسة، ومن المفاهيم التي شغلت المفكرين والعلماء والبشر منذ زمن بعيد وتعددت المدارس

والمذاهب لشرحها أو لتوضيح مفهوماها، فكل مدرسة أو رأي أدلى بما لديه وبما يعتبره وجهة نظر صحيحة لمفهوم القيم.

كما أن القيم لها أهمية كبيرة في أي مجتمع وخاصة المؤسسات فوجود قيم مشتركة لدى العاملين في المؤسسة بمختلف مستوياتها ودرجاتها يؤكد على تحقيق مفاهيم الثقافة التنظيمية الموحدة للمؤسسة، كما أنها تبين أن للمؤسسة أهداف ورؤى استراتيجية وإهتمام بالسلوك التنظيمي لها، وهي تحدد السلوك والتصرفات العامة للأفراد العاملين داخل المؤسسة (عصفور، 2008).

### القيادة الإيمانية

عرف السويديان والعدلوني (2001، 19) القيادة بأنها عملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المؤسسة ليتحركوا بإتجاه الأهداف المرسومة، في حين عرفها (Yuki, 2006, 22) بأنها عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقة فيما بينهم وحدد سالم (2007) مفهوم القيادة بأنه الدور الذي تقوم به والذي يتمثل في التأثير على الآخرين فالشخص القيادي الذي يحتل مرتبة معينة في مجموعة ما ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسب وتلك المرتبة التي يحتلها هو ذاته الشخص الذي ينتظر منه أتباعه ممارسة دور مؤثر في تحديد وإنجاز أهداف الجماعة التي يتولى شؤون قيادتها ويقود عملية توجيه الأفراد نحو تحقيق عمل مشترك يظهر أهمية التعاون والإعتماد المتبادل بين الناس في العلاقات الإجتماعية وفي السلوك الجماعي الهادف. أيضاً عرف نجم (2010) القيادة بأنها ذلك المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون من القائد بالمقدرة على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق في السابق. أما من وجهة نظر المكاوي وعاطف (2013) فقد عرفوا القيادة

بأنها عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين يكون الرئيس خلالها قادراً على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها والقيادة الإدارية الناجحة هي التي تنسق بين جهود المرؤوسين وتحثهم على العمل وتدفعهم إليه من إقتناع و رغبة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم بشكل متكامل وناجح. بينما عرف الكلالدة (2015) القيادة بأنها العملية التي يؤثر فيها القائد في الآخرين وتحمل في جوهرها مخزون الفرد المعرفي من معتقدات وقيم وسلوك ومعرفة مهارات.

### مصادر الأخلاق في القيادة الإيمانية

الأخلاق في الإسلام موصولة بالإيمان وتقوى الله، فالوفاء بالعهد من تقوى الله، ويحبه الله، ومن الإيمان، المسارعة إلى ما يحبه الله تعالى، فالإيمان هو مناط تكوين القيم الخلقية والاجتماعية ونحوها، وهو أيضاً مصدر الإلزام الخلقي، لأنه هو المسيطر على كل غرائز الإنسان وشهواته، والمتحكم في أحاسيسه ودوافعه.

هناك عدد من المصادر الأساسية لأخلاق القائد التربوي التي يتم الإعتماد عليها في تكوين

مبادئه وقيمه الأخلاقية في عمله التربوي الإداري، ومن هذه المصادر ما يأتي:

**المصدر الديني:** يعد المصدر الديني من أهم المصادر الأخلاقية التي تنظم معاملات الناس

وأعمالهم، لقد أرسى الدين الإسلامي الحنيف أعظم القواعد الأخلاقية التي تضبط المهن والوظائف

المتنوعة، وتستمد أخلاقيات مهنة التعليم من المصدر الديني الإسلامي الذي ينظر إلى مهنة التعليم

كونها رسالة وعملاً دينياً قبل أن تكون مهنة (الغامدي، 2002).

**المصدر الإجتماعي:** فأخلاقيات القيادة التربوية تتأثر بعادات وتقاليد وأخلاق المجتمع وأعرافه، لذا فهناك علاقة قوية بين أخلاقيات القيادة التربوية وبين المجتمع وعاداته وتقاليد (السعود وبطاح، 1996).

**المصدر الإقتصادي:** ويتم في المصدر الإقتصادي التركيز على الظروف الإقتصادية للقائد التربوي، فالقائد التربوي الذي يعيش في وضع إقتصادي مقبول تتوقع منه أخلاقيات رفيعة وإلتزام بجميع قواعد وأسس المهنة، أما إذا كان وضعه الإقتصادي متدني لا يمكنه من الوفاء بإلتزاماته، فيتوقع منه التراخي والتقصير عن أداء واجباته مما يسيء إلى مهنته (الشيخلي، 1999).

**المصدر الفلسفي أو الفكري:** إن القائد التربوي قد يتأثر بمنظومته الفكرية والفلسفية أكثر من مصادر الأخلاق، وتكون هي الموجه لسلوكه الأخلاقي.

**المصدر الإداري والتنظيمي:** ويقصد به البناء التنظيمي الذي يتم العمل فيه وممارسة مهنة التعليم بجميع القوانين وأنظمة وقيم وتقاليد تحدد سلوك العاملين فيه وتوجه مسارهم (الغامدي، 2002).

#### مرتكزات القيادة الإيمانية:

العلاقة الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه هي العلاقة التي تدفع العاملين لإنجاز العمل بشكل

تعاوني وتتمحور العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه كما بينها (السلمي، 2008) حول:

- حصول إندماج بين العاملين والتنظيم الذي يعملون فيه، مما ينعكس على إنجاز العاملين.
- عدم وجود تعارض بين مصالح العاملين ومصالح التنظيم.
- أن يتم التعامل مع العاملين في التنظيم بشكل أخلاقي وإنساني يحفظ لهم كرامتهم.
- الإهتمام بإشباع حاجات العاملين في التنظيم.



قد عني الإسلام كدين ومنهج حياة بجانب الأخلاق فلا مستقبل لمجتمع بلا أخلاق، فالأخلاق الإسلامية التي تتحكم في العمل الإداري، الحكومي والتجاري على السواء، تقوم على أساس قوي وقاعدة صلبة وهما القرآن الكريم الذي تكفل الله سبحانه وتعالى بحفظه، والسنة المطهرة فهي مطلقة ثابتة، والتغيير قد يصيب الإنسان، ولن يصيب الأخلاق في ذاتها، بعكس الأنظمة الوضعية، فالقيم كالعدل، والحق، والخير، والمساواة، وحسن الخلق، والإحسان، والصبر، والتقوى، والصدق تعد من المعايير الأخلاقية الثابتة للعمل في الفكر الإداري الإسلامي (الأشعري، 2013).

وترى الباحثة بأن القيادة الإيمانية ترتبط بالأخلاق والمبادئ الإسلامية بشكل كبير، فهذا النوع من أنواع القيادة يكون مبني وفقاً لأخلاقيات الفرد المسلم الذي يملك العقيدة في فكره وعمله ويطبقها على أرض الواقع لحصد نتائجها وتحقيق النتائج المرجوه.

### الإدارة التربوية والبعد الإيماني

تنبؤ الإدارة التربوية مركزاً مهماً ضمن المشاريع التربوية حيث يقع على عاتقها القيادة والتخطيط وتوفير المتطلبات والمستلزمات المختلفة للعملية التعليمية التعليمية، وكذلك اتخاذ القرارات الإدارية والتوجيه وتجاوز الإجراءات الروتينية للوصول إلى تنفيذ الإستراتيجية التعليمية بأسلوب إستراتيجي مميز.

ولا تتمحور العملية التربوية حول إدارة المدارس فقط بل تتجاوز ذلك إلى تنفيذ الشؤون العامة في كافة المؤسسات التربوية فهي تؤدي العديد من الوظائف التنفيذية والتنظيم وتحسين مستويات الإستثمار في الموارد البشرية لإتمام الأهداف التربوية والتي تعد من العمليات الهادفة وتحقيق كافة الغايات التربوية.

والقيادة التربوية الناجحة تعمل على تحقيق رغبات الأفراد وإشباع حاجاتهم ومحاولة الإنتفاع من ضرورة البواعث الذاتية والحوافز الداخلية للأنشطة الفردية لكل فرد من أفراد المجتمع وأحكام القادة بالأعتماد على سياسة المساواة وعدم التعالي التي ركزت عليها الجوانب الإيمانية والأخلاقية وعدم محاولة فرض السلطة على المرؤوسين وعدم إستغلال الوظيفة لتحقيق مآرب شخصية (سلامة، 2003).

والقيادة التربوية لا يمكن أن تكون بمعزل عن القيم والأخلاق وكافة الركائز الإيمانية وخاصة القيم والسلوكات الأخلاقية، فالمجتمع يحكم على النظام التربوي من خلال الحكم على الأنماط السلوكية التي يمارسها العاملون في المؤسسة وخاصة القادة، فالممارسات القيادية غير المبنية على أسس إيمانية تؤثر على ممارسات العاملين في المؤسسة وذلك بفعل عملية التأثير التي تنتج عن القيادة، ويكون التأثير سلبي على النظام التربوية وقد يصل في بعض الأحيان إلى فشل العملية التربوية (عايش، 2009).

وتتسم المدرسة ذات البعد الإيماني بوجود تعاون بين الأفراد العاملين فيها في ظل وجود أهداف وقيم مشتركة واتفاق وتستمد الإدارة المدرسية نجاحها من الأسس الإيمانية المتمثلة بالعلاقة الإيجابية بين المدير والمعلم وبين جميع العناصر البشرية في المدرسة من مدير ومعلم وطالب وتطبيق المبادئ الإيمانية (العدل، التسامح، الإيثار، العفو) والعمل ضمن إطار ايماني مراعياً الإحترام المتبادل وتقوية العلاقات مع العاملين والمجتمع المحلي وتحسين الكفايات التعليمية وتطويرها ورفع الروح المعنوية لدى العاملين وتشجيع روح الإبتكار والإبداع، ويتم كل ذلك من خلال وضع مدونة ايمانية توضح جميع الأنشطة داخل المدرسة وخارجها (الهدبان، 2009).

وهنا يتضح بأن الرابط بين القيادة الإيمانية والقيادة التربوية رابطاً طردياً فكلما زاد تطبيق الأسس الإيمانية في العملية القيادة كان هناك نجاح وتقبل للقيادة التربوية في المجتمع.

وترى الباحثة بأن القيادة الإيمانية من جانب الإدارة المدرسية تعمل على توجيه المعلمين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير، ويكون هذا التأثير إما بالتبني وقبول المرؤوسين للمدير قائداً أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة وتستمد الإدارة المدرسية قوتها من المقدرة على استثمار الجماعة والتأثير فيها وتكتسب الشرعية لسلطتها من رضا الأفراد والعمل على ممارسة السلطة بالإقناع وتجاوز السلطات الرسمية والمناصب والروتين تطبيقاً للأسس الإيمانية لتكوين قيادة مدرسية ناجحة.

## المحور الثاني: الالتزام الذاتي

### الالتزام

يعد الالتزام من المظاهر السلوكية لدى الإنسان حيث يشمل الالتزام جميع النشاطات العقلية والحركية والإنفعالية والاجتماعية التي يقوم بها الفرد من أجل التوافق والتكيف مع البيئة التي يعيش فيها وكذلك من أجل إشباع حاجاته ورغباته والقدرة على مواجهة المشكلات التي تواجهه، كما يعد الالتزام بمثابة الضوابط التي يتم وضعها للسيطرة على السلوكيات التي يقوم بها الموظف أثناء عمله ولا تختلف عن السلوكيات الفردية التي يحاسب عليها لأن الهدف من الالتزام تحقيق الأهداف وفقاً للنظرية الإدارية الإسلامية ويرتبط بمدى الالتزام بالأخلاق التي أوجبها ووضعها الإسلام في تعاليمه بغض النظر عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد سواء كانت هذه الوظيفة عليا أم دنيا (فلمبان، 2008).

### الالتزام الوظيفي

يعرف الالتزام الوظيفي بأنه الارتباط النفسي بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها واتجاهات الفرد نحو هذه المؤسسة والسلوكيات التي يقوم بها المدير أو القائد والتي تدل على مدى التزامه بالقواعد

الأخلاقية الخاصة بهذه المؤسسة التي تحدد طبيعة علاقته بعملة، وتدل على الرضا عن العمل والإفتخار بها وتفضيل هذه الوظيفة على غيرها (عبدالباقي، 2004، 38).

ويعرف الإلتزام الوظيفي بأنه شعور الفرد بأنه الجزء الإنساني من الوظيفي التي تقوم على التخصص ومدى إرتباطه بالأفراد الذين يعملون معه في نفس المؤسسة من رؤوسين من خلال مجموعة العلاقات الموضوعية والمشاعر المشتركة التي تدفع نحو نمو العمل وازدهاره في ضوء إدراك الأفراد لأهمية عملهم ومدى القدرة على تحقيق المصلحة العامة (فلمبان، 2008، 25).

والإلتزام الوظيفي وفقاً للنظرية الإسلامية ينعكس على ولاء الأفراد وانتمائهم للمبادئ المنبثقة من العقيدة الإسلامية، تلك التي تحدد سلوك الأفراد في المواقف الإجتماعية والتنظيمية بما يرضي الله تعالى ويعد معيار المسؤولية معيار ذاتي داخلي يدفع الفرد إلى السلوكات الإيجابية في العمل والمحافظة على تحقيق الغايات المرجوة من خلال الحفاظ على أوقات العمل والإلتزام بها (العوفي، 2005).

### الإلتزام التنظيمي

يعد الإلتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت إهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما لها من علاقة بفعالية المؤسسة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الإلتزام التنظيمي عن إتجاه الفرد نحو المؤسسة، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها، ويظهر الإلتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه مؤسساتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى (العضايلة، 1995).

ونظراً لتعدد الأدبيات في النظر إلى الإلتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية، وستقوم الباحثة بإستعراض مفهوم الإلتزام التنظيمي، وأهمية الإلتزام التنظيمي، وخصائص الإلتزام التنظيمي، ومراحل الإلتزام التنظيمي، وأبعاد الإلتزام التنظيمي ومكوناته، ومحددات الإلتزام التنظيمي وعلى النحو الآتي:

### مفهوم الإلتزام التنظيمي

أشار محمود(1991، 33) بأنه رغبة الفرد كدور إجماعي في بذل طاقته وولائه للمؤسسة كنظام إجتماعي، ويتمثل الإلتزام التنظيمي في رد فعل الموظف تجاه المؤسسة التي ينتمي إليها، وعرف الكايد (1999، 23) الإلتزام الذاتي بأنه إستعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المؤسسة التي يعمل فيها مع وجود الرغبة الحقيقية في الإستمرار داخل المؤسسة وقبول أهدافها وقيمها. كما يعني إحساس الموظف بإرتباطه بأهداف وقيم المؤسسة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه

الأهداف والإلتزام بالقيم الوظيفية من أجل المؤسسة (Billy & Pearl & Gail & Skip, 2006)

لأزم توضيح مفهوم الإلتزام التنظيمي بعض التعقيد نتيجة التركيز على الإلتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الإلتزام نحو العمل، والإلتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والإلتزام نحو المؤسسة، والإلتزام نحو المهنة، والإلتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الإلتزام التنظيمي (حمادات، 2006).

### أهمية الإلتزام التنظيمي :

إن الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سُلط عليها الضوء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن إرتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من

المؤسسات وإنخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، حيث أن إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه إنخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام (Billy & Pearl & Gail & Skip, 2006).

كما يمثل الإلتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، إن إلتزام الأفراد للمؤسسات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في مؤسساتهم أو تركهم للعمل، كما يعد إلتزام الأفراد للمؤسسات التي يعملون بها من العوامل المهمة في ضمان نجاح تلك المؤسسات واستمرارها وصمودها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الإلتزام في ترجمة الرغبات والميول والإعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمؤسسة إلى التقدم والبقاء (عبدالباقي، 2004).

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الإهتمام بهذا المفهوم وهي أن الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة في معدل دوران العمل.

### خصائص الإلتزام التنظيمي :

يتصف الإلتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص كما بينها (عبدالباقي، 2005):

1. الإلتزام التنظيمي يعد حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم، والتي يجسد مدى ولاءهم.

2. إن الإلتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيمي.
3. إن الإلتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً ورغم اتفاق أغلب الباحثين على تعدد أبعاده، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.
4. يتميز الإلتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمؤسساتهم ونجد درجة ثباته ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.
5. يعبر الإلتزام التنظيمي عن إستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
6. كما أن الإلتزام التنظيمي يشير إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
7. يتصف الإلتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
8. إن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمؤسسة.
9. يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة.
10. يتميز الأفراد الذين لديهم إلتزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المؤسسة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المؤسسة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المؤسسة التقويم الإيجابي.
11. يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

12. تتمثل مخرجات الإلتزام التنظيمي في البقاء في المؤسسة وعدم تركها و درجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمؤسسة .

### مراحل تطور الإلتزام التنظيمي :

يشير بوكانن (Buchanan) الوارد في (الخشالي، 2003) أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابعة وهي :

**مرحلة التجربة:** تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة اهتمامهم منصب على تأمين قبوله في المؤسسة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها الأفراد، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المؤسسة ومحاولة إثبات ذاته.

ويقول بوكانن إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عدداً من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئته للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف: تحديات العمل، تضارب الولاء عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الإتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

**مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل في المؤسسة.

**مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريباً من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.



وقد ذكر العتيبي والسواط (1997) بأن عملية إرتباط الفرد بالمؤسسة تمر عبر خمس مراحل حددها في الآتي:

مرحلة الإنضمام للمؤسسة : التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته .

مرحلة الإلتزام التنظيمي : وهنا يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة والنهوض بها.

الإذعان أو الإلتزام : حيث يكون إلتزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المؤسسة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمؤسسة: حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الإستمرار بالعمل في المؤسسة، لأنها تشبع حاجاته للإنتماء وبالتالي فهو يفخر بها .

مرحلة التبني: أي إعتبار أهداف وقيم المؤسسة أهدافاً وقيماً له ، وهنا يكون الإلتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

### أبعاد الإلتزام التنظيمي و مكوناته

من أكثر تصنيفات الإلتزام التنظيمي ما قدمه كل من (Meyer & allen & smith.1993)

الواردة في حمادات (2006) حيث يتكون نموذجها من ثلاثة أبعاد وهي (الإلتزام العاطفي والإلتزام المعياري والإلتزام المستمر).

ويرى ماير وألن وسميث (Meyer & Allen & Smith, 1993) بأن الإلتزام الذاتي الذي يبديه العاملون تجاه منظماتهم، يعد واحداً من العوامل التي تقود إلى نجاح تلك المؤسسة أو فشلها، وقد أشاروا إلى أن الإلتزام التنظيمي يتكون من مجموعة مكونات رئيسية وهي :

- **المكون العاطفي:** يعني درجة إدراك الفرد لما يميز عمله من خصائص تتعلق بدرجة الإستقلالية التي يحصل عليها في عمله، وأهمية العمل الذي يؤديه، وتنوع المهارات، ومدى توافقها مع ما يطلب منه، والتغذية الراجعة التي يحصل عليها من المتابعة والإشراف.

- **المكون المعياري:** هو الشعور الذي يتولد لدى الفرد بالإلتزام نحو عمله، والبقاء في منظمته. ويتعزز هذا الشعور بالدعم الذي يتلقاه الفرد من المؤسسة، ومدى السماح له بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في رسم السياسات ووضع الأهداف.

- **المكون المستمر:** يقصد به درجة الإلتزام الموجودة عند الفرد، وتحكمها القيم الإستثمارية التي يحصل عليها، ويطمح في تحقيقها لو استمر في العمل في المؤسسة، مقابل ما سيخسر لو اتخذ قراراً بترك المؤسسة، والعمل لدى جهات أخرى.

#### محددات الإلتزام التنظيمي :

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الإلتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرت مارش وماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الإلتزام التنظيمي وهي:(حمادات، 2006)

**السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المؤسسة، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد.

ويعتمد السلوك في إيجابياته، أو سلبياته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجري على إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة المؤسسة للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والإطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار إليه ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الإحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات.

**وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي والمؤسسة أكبر وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاية الإدارية.

**العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف المؤسسة فالمشاركة كما يراها دايفن هي الإشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف، وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون إن ما يواجه

الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية (العتيبي والسواط، 1997).

**العمل على تحسين المناخ التنظيمي :** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المؤسسة بين الأفراد، وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على إنه يمثل شخصية المؤسسة الناجحة وإن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي (بيارون، 2004).

**تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المؤسسة ككل، وبالتالي زيادة الإلتزام وإرتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المؤسسات العاملة في القطاع العام أقل المؤسسات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجديدة.

**العمل على بناء ثقافة مؤسسية :** إن الإهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المؤسسة، وزيادة الإلتزام والولاء لها (العتيبي والسواط، 1997).

**نمط القيادة :** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو أفعال الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمه الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد(العوفي، 2005).

ويرى نعيان (2001) بأنه من المفترض أن يكون الأفراد الملتزمين أطول بقاء في المؤسسة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك مجال الإلتزام يؤدي بالفرد بالإستقرار بالمؤسسة، حيث أن هذه الأهمية تعود إلى العديد من الأسباب ومن أبرزها أن الإلتزام يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المؤسسة، وأكثر حرصاً نحو تحقيق أهدافها، وإن مجال الإلتزام قد جذب كلاً من المديرين وعلماء السلوك الإنساني، نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً به من قبل المؤسسات، ويمثل عنصر مهم في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء، ويعتبر الأفراد تجاه المؤسسات مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لإستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم، كما يعتبر الأفراد تجاه مؤسساتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المؤسسة.

### الإلتزام الذاتي

يعرف الإلتزام الذاتي بأنه عبارة عن السمة الأولى والأهم التي تقوم عليها حياة الأفراد العملية، وبلا الإلتزام لا يمكن للفرد الوصول إلى الأهداف وتحقيق النجاح في حياته، ويتمثل الإلتزام الذاتي بضبط النفس أو السيطرة كما جاء في الأثر الجهاد الأكبر هو جهاد النفس، وقمع الذات يمثل الخطوة الأولى والأخيرة لتحقيق أهدافه (المالكي، 2001).

ويبدأ الفرد في تكوين مفهوم محدد لذاته منذ اللحظة الأولى من حياته حيث يقوم بالعمل على تجميع المعلومات عن نفسه وعن الأشخاص الذين يحيطون به في البيئة، وأيضاً العمل على جمع المعلومات المتعلقة بالبيئة التي يعيش فيها وينتمي إليها، ليتمكن من تحديد طريقة تفاعله واحتكاكه وتعامله مع المحيط الإجتماعي الذي يعيش فيه، والذي يحوي الكثير من المشاعر والعواطف والأحاسيس ليكون قادراً على أن يتغلب على المصاعب والعقبات التي تواجهه في الحياة، كما أنه يحاول أن يدرك في ذات الوقت ما يشعره بالراحة النفسية، وما يشبع دوافعه ويستثير ميوله ويسترعي انتباهه" (البدرى، 2005).

والإلتزام الذاتي يعني التصرف وفقاً لما يقرره الفرد بأنه الأفضل بغض النظر عن كيف كان شعوره في تلك لحظة، ولذلك فإن الصفة الأولى للأفراد هي معرفة الذات من أجل القدرة على تقرير وتحديد ما هو أفضل سلوك يعكس الأهداف والقيم، وعملية الإلتزام الذاتي تتطلب التأمل والتحليل الذاتي، ليكون الفرد أكثر فعالية(العميان، 2018).

ويعتمد الإلتزام الذاتي على قمع النزعات والرغبات السلبية ويقوم على قوة الإرادة والعزم والتحكم في النفس وعدم الإنصياع للأهواء بشكل عام.

ويتضح بأن الإلتزام الذاتي يكون الإلتزام فيه صادر من الذات ويكون فيه الفرد ملتزماً بالتعليمات الصادرة عن المؤسسة التي يتبع لها من غير الحاجة إلى ضبط من جهات خارجية وإن كان في الغالب أن الإلتزام الذاتي يكتسب بداية من مصادر الإلتزام الخارجي. حيث يجب التفريق بين الضبط الذاتي والإلتزام الذاتي وهو أن الإلتزام الذاتي شامل للإجراءات الوقائية والعلاجية بعكس الضبط الذاتي فهو يستخدم في الغالب في الإجراءات العلاجية فقط، وكذلك أشار كل من الكندي (1982) والرئيس

(2002) إلى أن الضبط الذاتي يكون التوجيه إلى ما هو أحسن صادراً من خارج الشخص بعكس الإلتزام الذاتي يكون صادراً من ذات الفرد .

ومن المفاهيم المرتبطة بالالتزام الذاتي مفهوم الإنضباط الذاتي الذي يُعد سمة رئيسية يتحلى بها جميع الناجحين وعاملاً أساسياً في منظومة عناصر التفوق والإبداع. ويمكن تعريف هذه السمة بأنها القدرة على الإلتزام بتنفيذ مجموعة من الخطوات المُحَطَّط لها بشكل مسبق مع الوعي بتأثير كل خطوة في التقدم تجاه الغاية المرجوة. ومن أجل تحقيق ذلك ينبغي للشخص أن يُدرب ذاته على اتباع خطة مصممة دون الإنحراف أو الميل عنها والتصميم حتى الوصول للغاية المنشودة، وبالتالي فإن معاهدة الذات وبرمجتها على هذا الإنضباط يحتاج إلى الكثير من التخطيط وتحديد المتطلبات وتقديم الأولويات (عبدالباقي، 2004).

### أهمية الإلتزام الذاتي

تتمثل أهمية الإلتزام الذاتي بأنها عملية يتم من خلالها تجنب التفكير النمطي المتكرر، والتركيز على القوى الذاتية والطاقات الايجابية، واستثمارها الإستثمار الأمثل من أجل تحقيق كافة الأهداف والتطلعات، وكي يتحقق ذلك نحتاج إلى أفعال وقرارات يومية مدروسة بعناية، مدعومة بالطاقة الإيجابية والقوى الذاتية التي ترفع من معدل التحفيز وينتج عنها المقدره على المثابرة والمواصلة، والعزيمة والإصرار في التخلص من الكثير من العادات السلبية، وبناء الذات بشكل واع ومدروس، مع تطوير العلاقات الإجتماعية الناجحة والمهارات الفنية، وتحفيز المقدره على الدراسة والقراءة، وممارسة التفكير بكفاءة عالية وتتمثل أهمية الإلتزام الذاتي بالآتي (شاويش، 2007):

- يساعد في التخلص من الكثير من العادات السلبية.
- يساعد في التركيز والتعلم وتطوير المهارات.

- القدرة على المواصلة في تحقيق الأهداف.
- يساعد في القراءة والدراسة بصفاء ذهني، ووضوح ورغبة في المواصلة حتى النهاية بدون الشعور بالملل أو الكسل.

### عوامل تطوير الانضباط الذاتي

إن أكثر ما يرهق الإنسان بدنياً وعقلياً هو هذا التفكير النمطي المتكرر الذي يقود إلى الشعور بالفراغ والسأم والخمول وعدم الرغبة في عمل أي شيء، وإن السبيل الوحيد للتخلص من الخمول والسأم والشعور بالفراغ يكمن في تغيير السلوك النمطي اليومي المعتاد، لأن تغيير السلوك، ينتج عنه تغيير في الأفكار، وتتمثل عوامل تطوير الانضباط الذاتي بالآتي (المالكي، 2001، ابوشيخة، 2001، زويلف، 2002، عبد الباقي، 2004):

### الإنضباط الذاتي أقصر الطرق إلى النجاح

لا شك أن مجاهدة النفس من المهارات الأساسية التي يحتاج إليها المرء من أجل تحقيق غاياته في الحياة وعلى جميع مستوياتها، حيث تظهر الكثير من المعوقات التي قد تؤدي إلى انحراف المسار الرئيس للطريق المنشود، ومن ثمَّ يجد الإنسان نفسه في دربٍ مختلف تماماً عما أراده وقد ضلَّ بذلك عن هدفه ومقصده. لذلك يجب على الشخص أن يستبصر تماماً بأهدافه وأن يضع خطة واضحة تشرح بالتفصيل إجراءات وآليات التنفيذ بحيث يكفل لنفسه الوصول إلى مقصده النهائي.

### الرؤية الشاملة للهدف

لا شك أن الأهداف والطموحات الكبيرة تتطلب تخطيطاً واعياً لجميع الأبعاد والعناصر المساهمة في تحقيق الغاية المنشودة. وبالتالي يجب على الإنسان أن يضع رؤية شاملة واضحة المعالم عند تصميم



المسار الذي سوف يتخذه من أجل بلوغ غايته، ثمَّ علينا إدراك أنه كلما كان الهدف واضحًا، كانت الإجراءات قابلة للتنفيذ على نحوٍ أيسر. وعند بداية تصوُّر الهدف لا بد من وجود إيمان قوي بالغاية وتحدي شديد لكافة العوائق المحتمل ظهورها، حيث يساعد ذلك على تهيئة وإعداد النفس من أجل استيعاب الصعوبات التي قد تظهر وتعزيز الإستعداد لتجاوزها والانتصار عليها (أبو شيخة، 2001).

### تحديد الأولويات

بعد وضوح الهدف العام ينبغي للشخص أن يحدد أولوياته وفقاً لقاعدة الأهم ثم المهم، ونتيجةً لذلك تتبثق بعض الخطط الفرعية اللازمة لتنفيذ وتحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة المدى، مما يؤدي إلى تسهيل إجراء الإنضباط الذاتي حيث يصبح الإلتزام محددًا بالمزيد من الخطط المفصلة. ومع تحديد الأولويات يجب مراعاة قابلية تنفيذ المهام المحددة من أجل تجنُّب الإصابة بالإحباط واليأس في حالة عدم التوفيق في تنفيذ الخطة (عبدالباقي، 2004).

### التركيز والاجتهاد

إن الإنضباط الذاتي مهارة يسهل اكتسابها بالتدريب والتكرار، طالما توفرت الإرادة القوية والإصرار؛ لذلك يجب على الإنسان الساعي إلى هدفه أن يركز تمامًا على ما هو مطلوب وعدم الإنشغال بأية مشتتات، وذلك لأن الإستسلام يؤدي إلى ضياع المسار الرئيس ما يزيد من احتمالات التعثر وإطالة فترات التوقف، فضلاً عن الإبتعاد لفترة طويلة عن ممارسة الأنشطة المتفق عليها سوف يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية (زويلف، 2002).

### تنظيم الوقت

يُعد الوقت بمثابة رأس المال الحقيقي لكل إنسان ناجح؛ حيث يؤدي حُسن تدبير وتنظيم الوقت إلى تيسير تنفيذ المهام، ويساعد أيضًا الإطار الزمني لكل مهمة على التحلي بدرجة عالية من الإلتزام وذلك

لأن تقسيم الخطة إلى مهام فرعية وتخصيص وقت محدد لكل منها يجعل الأمر واضحاً وسهلاً، ويزداد ذلك الوضوح في حالة كتابة جدول زمني ووضعه في مكان بارز، ما يؤدي إلى التحفيز الدائم والتذكير الدوري بما هو مطلوب مما يشدذ الهمم ويرفع من الروح المعنوية. ويعتبر تنظيم الوقت أحد الآليات المهمة الفعالة لأن الشخص هنا يرى أن الوقت محددٌ وبالتالي فإن فترات الراحة والترفيه محددة أيضاً، ومن ثمَّ يصبح الانضباط الذاتي أمراً قابلاً للتطبيق نتيجة لفهم طبيعة النفس البشرية التي تمتثل إلى التقسيم العادل للوقت (زويلف، 2002).

### الرقابة الذاتية

يهدف الانضباط الذاتي إلى فرض رقابة لصيقة على الحيل الدفاعية من الضغوط والمسؤوليات التي تفرضها الحياة العملية والاجتماعية للإنسان، وبالتالي على الإنسان الراشد والواعي أن يكون مستبصراً بتلك الحيل وأن يخضعها إلى رقابة ذاتية تحد من حالات التهور وتجبر الذات على الإلتزام بكل ما هو مطلوب تنفيذه. فالشخص الواعي يستطيع أن يحقق أهدافه بصورة أكثر دقة، وذلك يرجع لقدرته على جهاد نفسه، ومن ثمَّ سهولة العودة إلى المسار الأصلي في حالة حدوث أية انحرافات لإرادية نتيجة لعناصر خارجية أو داخلية. وجدير بالذكر أن تطبيق ثنائية الثواب والعقاب بشكل ذاتي تمثل قمة النضج للشخص الواعي؛ حيث يكون مدرّكاً وملماً تماماً بمعايير ومبادئه المرجعية، وعارفاً بمواضع الصواب والخطأ، ومن ثمَّ يمكنه تحديد متى يُوقَّع على نفسه عقاباً ملائماً ومتى يكافئ ذاته بثواب جراًء نجاحه في تحقيق إحدى مهامه التي حددها لنفسه (عبد الباقي، 2004).

## التقييم الدوري

إن التقييم الدوري للإنجازات المُحَقَّقة والإخفاقات يُمَثِّل مؤشراً مُهمّاً لمدى إتقان مهارة الانضباط الذاتي، وبالطبع يجب أن يقوم هذا التقييم على مقياس واضح بحيث يسهل قياس درجة النجاح أو الفشل، ويُعدّ التوصل إلى أسباب النجاح أو الفشل أمراً ضرورياً لتحديد ملامح نموذج النجاح فيما يتعلق بمدى الالتزام؛ وذلك من أجل تدعيمه وتعزيزه والتركيز عليه، ومن ناحية أخرى معرفة أسباب الفشل وذلك من أجل تجنبها لاحقاً. إن التقييم الدوري يساعد على تشخيص الأداء بوضوح، وإدراك نقاط الضعف والقوة وما يستلزم ذلك من إجراءات مُحَسَّنة ومُطَوَّرَة للأداء، ويؤدي كذلك إلى الوعي بمدى الرقابة الذاتية التي يفرضها الشخص على نفسه. وبطبيعة الحال، وينبغي إجراء هذا التقييم في فترات متباعدة بالتساوي، مثل عطلة نهاية الأسبوع أو أول يوم في الشهر، وذلك من أجل الإستعداد لبداية جديدة واعية ووفقاً لخطة معدلة مزودة بمزايا جديدة متسقة مع المميزات الحالية (السكرانة، 2009).

ويتضح بأن الانضباط الذاتي هو أحد العناصر المهمة في منظومة النجاح، وهو الأداة التي تساعد الشخص على الإلتزام والانضباط بتنفيذ كل خطوات وإجراءات خطته ومشروعه، ولا شك أن هذه المهارة ستكون عاملاً هاماً ونقطة تحول في معدل أداء أي إنسان يطمح إلى تحقيق المزيد من النجاحات في حياته العملية والاجتماعية.

## ثانياً: الدراسات السابقة:

تناول هذا الجزء عرض الدراسات السابقة حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

### أولاً: الدراسات العربية

أجرت الخضيرات (2007) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى القيادة الإيمانية التي ركزت على القيم الأخلاقية الجوهرية لدى القيادات المدرسية وعلاقته بدرجة الإلتزام التنظيمي، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة (150) مدير مدرسة و(350) معلماً ومعلمة وتم اختيار العينتين بالطريقة العشوائية وتوصلت هذه الدراسة إلى أن العالم بحاجة إلى قيادة مستندة إلى قاعدة صلبة من المعارف والمفاهيم ومنظومة من القيم والاتجاهات تشكل الأبعاد البنائية للإنسان المؤمن. وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة الإيمانية والإلتزام التنظيمي. وأثبتت أيضاً أثر القيادة الإيمانية في متغيرات مختارة مثل الرضا الوظيفي والتمكن الوظيفي والروح المعنوية.

كما قام الهدبان (2009) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة إلتزام مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى بالمدونة الأخلاقية للمهنة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر معلمهم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (302) مديراً ومديرة من العاملين في إدارة المدارس التابعة لمديريات تربية عمان الأربعة، وأسفرت الدراسة عن أن متوسط درجة إلتزام مديري المدارس الأساسية لمديريات تربية عمان الكبرى بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر المديرين والمعلمين قد وقعت ضمن درجة الإلتزام المرتفعة في جميع مجالات الدراسة، وأشارت إلى أن أهمية البعد الأخلاقي للإداري تشكل محورا أساسياً يجب العناية به عند استقطاب إداري المستقبل وتربيتهم، وأن أخلاقية الفرد لا تتحقق بمجرد قراءته لمجموعة قواعد أخلاقية، إنما تتم بلورة بُعد الفرد الأخلاقي عبر

سبل تربوية سليمة تُزرع فيه، وتنمي عدة مفاهيم وقيم واتجاهات إيجابية نحو الإلتزام بالسلوك الأخلاقي.

وأجرت ناصر (2009) دراسة هدفت التعرف إلى الأسس الفكرية للقيادة الأخلاقية، كأحد الإتجاهات القيادية الحديثة، والكشف عن الواقع الحالي لممارسة القيادة المدرسية لدى مديري التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء تلك الأسس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي، وشملت عينة الدراسة (447) مدير مدرسة من كافة محافظات سلطنة عمان، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري التعليم الأساسي بسلطنة عمان كان عالياً، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة القيادة الأخلاقية، تعزى لمتغيرات المنطقة التعليمية، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وأما دراسة الخشروم (2011) هدفت التعرف إلى مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث كانت عينة الدراسة (86) من العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب. توصلت الدراسة لعدة نتائج من أبرزها: مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين كان بدرجة مرتفع، وأن هناك فروق معنوية في مستوى الإلتزام التنظيمي بناء على متغيرين هما: متغير العمر ومتغير سنوات الخبرة، وإن هناك أثر معنوي لمتغير مناخ الخدمة كما يدركه العاملون في مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم.

أجرى كل من الشريفي والتنج (2011) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج المسحي الإرتباطي، وقد تكونت عينة الدراسة من (200)

معلم ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة تم اختيارهم بالطريقة التطبيقية العشوائية واستخدمت أداتان لجمع البيانات الأولى: لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية والثانية: لقياس تمكين المعلمين واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون لمعالجة البيانات إحصائياً وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين وأن درجة تمكين المعلمين كانت متوسطة بشكل عام وللمجالات الستة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم وكانت هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المديرين للقيادة ودرجة تمكين المعلمين.

كما أجرى النويقة (2013) دراسة هدفت التعرف إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي في جامعة الطائف، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت عينة عشوائية مكونة من (150) موظف من الموظفين الإداريين على اختلاف تخصصاتهم ومراتبهم الوظيفية. واعتمدت المنهج الوصفي، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية وأبعاد الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعة. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية تعزى لخصائصهم الوظيفية والديمغرافية (العمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي).

أجرى العتيبي (2013) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي، وشملت عينة الدراسة (256) معلم ومعلمة يدرسون المرحلة الثانوية في دولة الكويت، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بالكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات

دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وقيمهم التنظيمية.

أما دراسة الفارس (2014) فقد هدفت التعرف إلى العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر في غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة من العاملين (125) في جامعة الأزهر، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي وكذلك وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي وأن هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي.

قام درادكه والمطيري (2017) بدراسة هدفت التعرف إلى ممارسات مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية، تكونت عينة الدراسة من (432) معلمة، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وتم استخدام الإستبانة، وأشارت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات عالية جداً، وأيضاً لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية تعزى لمتغيرات (التخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

قامت الدجاني (2018) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتم استخدام استبانتان، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة المنتظمة وتكونت من (370) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية

الخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة الآتي: إن درجتي ممارسة القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة العملية لصالح الفئة 10 سنوات فأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

جرى كينجرسكي وسكريبينك (kinjerski&Skrypnek, 2006) دراسة هدفت التعرف إلى تحديد العوامل التي تعزز خبرة الفرد للروحانية في العمل وقد أجريت الدراسة على (10) نساء و(3) من الرجال أعمارهم ما بين (26-81) يعملون في وظائف متعددة متنوعة مدفوعة الأجر وممن يعرف عنهم امتلاك ايمانية عالية في العمل وذلك بإستخدام أسلوب المقابلات، أظهرت النتائج أن الإلتزام الإيماني في العمل يرتبط بشكل كبير بعوامل تنظيمية مثل التأسيس التنظيمي القوي والتكامل التنظيمي والإحساس بروح الجماعة بين الأعضاء وفرص تحقيق الذات والتعليم المستمر والتطور واحترام الموظفين واسهاماتهم.

أجرى كاركوس (Karakose,2007) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس في تركيا للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في مدينة انقره. وأشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية والمسؤوليات الأخلاقية (مثل العدالة في التعامل مع المعلمين وتشجيعهم وفهم المعلمين والتحلي بالصبر والتواضع) كانت من السلوكيات التي يمارسها مدير المدرسة الثانوية بدرجة تتراوح بين متوسطة وعالية من وجهة نظر المعلمين.



أما دراسة أيهم ويعقوب (Ilham&Yaakob,2014) هدفت إلى تحديد تأثير القيادة الأخلاقية نحو الإلتزام التنظيمي في المدارس. شمل المسح المقطعي (324) من مدرسي المدارس الثانوية في كيدا (ولاية شبه جزيرة ماليزيا) واستخدم الباحثان أداة تضم الأداة القيادة الأخلاقية في العمل ومسح الإلتزام للموظف النموذجي المكون من ثلاثة مكونات، وبينت النتائج أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الإلتزام التنظيمي في المدارس، ووجود أثر للقيادة الأخلاقية في الإلتزام التنظيمي داخل المدارس، وبالتالي يجب تطبيق القيادة الأخلاقية وممارستها من قبل قادة المدارس لتحسين نجاح الإلتزام التنظيمي، وبالتالي تحسين الأداء المدرسي.

أجرى كل من مادجلو وسارير ويوسال (Madeoglu & Sarier & Uysal, 2014) دراسة هدفت التعرف إلى سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي في مدينة اسكي شهير ، تم استخدام عدة استراتيجيات لتحديد البحث المناسب للتحليل، حيث تم تقليل عملية البحث إلى كلمات رئيسية وعناوين وملخصات معينة وحساب التكرارات من خلال اختيار (41) مقالة بحثية وعند مراجعة جميع البحوث التي أجريت على القيادة والرضا الوظيفي، ثم تم استعراض ملخصات البحوث. عند مراجعة الملخصات تم استبعاد (13) مادة بحثية وفقاً لمجموعة من المعايير وبعدها تم تحليل ما تبقى من الدراسات البحثية البالغة (28) بحثاً، وتبين أن (22) من هذه المواد مناسبة، بينما اعتبرت الـ (6) الأخرى غير ملائمة، وتم توفير إحصائيات وصفية عن تلك المنشورات البالغة (22)، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير كبير على الرضا والإلتزام التنظيمي، كما أن سلوكيات القيادة الأخلاقية تعد مؤشراً كبيراً على شعور المعلمين بالرضا والإلتزام.

## ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

بالرجوع إلى الدراسات السابقة فإنه يمكن ملاحظة إن هناك من الدراسات تناولت موضوع القيادة الإيمانية وأثرها في الإلتزام التنظيمي كما في دراسة الخضيرات (2007) ودراسة (Ilham&Yaakob, 2014) ، كما وجدت الباحثة من خلال عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية منها، أن بعض الدراسات اختلفت في الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف القطاعات التي تناولتها، والبيئات التي تمت فيها كدراسة الهدبان (2009) هدفت إلى التعرف على درجة إلتزام مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى بالمدونة الأخلاقية للمهنة ودراسة خشروم (2011) فقد هدفت التعرف إلى مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، ودراسة الشريفي والتنج (2011) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، ودراسة كينجرسكي وسكريبنكر (kinjerski&Skrypnek, 2006) دراسة هدفت إلى تحديد العوامل التي تعزز خبرة الفرد للروحانية، ودراسة وهدفت (Madenogl&Sarier&Uysal, 2014) إلى تعرف سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الإبتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، والإلتزام التنظيمي.

ولاحظت الباحثة بان الدراسة الأقرب إلى موضوع الدراسة الحالية من حيث المتغيرات والمجتمع المدروس دراسة الدجاني (2018) فقد هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي للمعلمين، ودراسة العتيبي (2013) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية، ودراسة الخضيرات (2007) إلى تعرف إلى مستوى القيادة

الإيمانية التي ركزت على القيم الأخلاقية الجوهرية لدى القيادات المدرسية وعلاقته بدرجة الإلتزام التنظيمي.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري وتطوير أداة الدراسة ومقارنة نتائج الدراسة الحالية معها، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تناولت موضوعاً ومجتمع وبيئة مغايرة

في حين أن الباحثة ومن خلال ما سبق عرضه وجدت بأنه لم يتم إجراء أي دراسة حول القيادة الإيمانية وعلاقتها بالإلتزام الذاتي بشكل مباشر حيث ستقوم هذه الدراسة بدراسة درجة ممارسة القيادة الإيمانية وعلاقتها بالإلتزام الذاتي لدى مديري مدارس قسبة الزرقاء الأمر الذي يعطي الدراسة الحالية أصالة ونوعية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً للمنهج المستخدم في الدراسة الحالية، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة وصدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال التطبيق، ووصف الإجراءات والخطوات التي تم إتباعها في هذه الدراسة.

#### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الإرتباطي لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مديريات التربية والتعليم لقصبة الزرقاء ، والبالغ عددهم (6641) معلماً (وزارة التربية والتعليم 2018).

#### عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (374) معلماً ومعلمة، وبنسبة (6% ) تقريباً من المجتمع الأصلي للعينة. ويبين الجدول (1) ذلك.

## الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل والخبرة والتخصص

المتغير	النوع	العدد	%
الجنس	ذكور	174	47%
	إناث	200	53%
المجموع		374	
المؤهل	بكالوريوس	204	55%
	دراسات عليا	170	45%
المجموع		374	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	77	21%
	من 5- أقل من 10 سنوات	196	45%
	أكثر من 10 سنوات	101	27%
المجموع		374	
التخصص	انساني	171	46%
	علمي	203	54%
المجموع		374	

### أداة الدراسة

تم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة، فقد تكونت الأداة من محورين الأول القيادة الايمانية : تكون من (35) فقرة موزعة على (4) مجالات وهي ( الصفات الشخصية والصفات الإدارية والعلاقات الإنسانية والعمل بروح الفريق)، أما المحور الثاني اشتمل على الإلتزام الذاتي وتكون من (19) فقرة موزعة على (3) مجالات وهي ( الإلتزام العاطفي والإلتزام الإستمراري والعلاقات الإنسانية ).

وتكونت الأداة من ثلاثة أجزاء هي :

**الجزء الأول:** اشتمل على المعلومات الشخصية عن المستجيب وهي (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص).

**الجزء الثاني:** محور القيادة الإيمانية.

**الجزء الثالث:** محور الإلتزام الذاتي.

وقد تم تحديد الإجابات للمحورين بخمسة درجات وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي وهي (بدرجة كبيرة جداً، وبدرجة كبيرة، وبدرجة متوسطة، وبدرجة منخفضة، ومنخفضة جداً).

#### صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة الظاهري قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (13) محكماً، (الملحق 2) وكان الغرض من التحكيم هو التحقق من درجة مناسبة الصياغات اللغوية لل فقرات ومدى انتماء الفقرات للمجال الذي وردت فيه، ومدى قياسها لذلك المجال الذي تنتمي إليه، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، إذ تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف بعضها الآخر وهي لم تحصل على نسبة موافقة (80%) من آراء المحكمين.

وقد تكون من محور القيادة الإيمانية بصورتها الأولية من (40) فقرة (الملحق 1) وقد تم حذف (5) فقرات، فأصبحت الإستبانة بشكلها النهائي مكونة من (35) فقرة موزعة على المجالات الأربعة الآتية:

**المجال الأول :** وله (9) فقرات وهي الفقرات من ( 9 - 1)

**المجال الثاني :** وله (9) فقرات وهي الفقرات من (10-18)

المجال الثالث : وله (8) فقرات وهي الفقرات من (19-26)

المجال الرابع : وله (9) فقرات وهي الفقرات من (27-35) (الملحق 3)

أما محور الإلتزام الذاتي تكون بصورته الأولية من (23) فقرة (ملحق 1) وقد تم حذف (4) فقرة، فأصبحت الإستبانة بشكلها النهائي مكونة من (19) فقرة موزعة على المجالات الثلاثة الآتية :

المجال الأول : وله (7) فقرات وهي الفقرات من (1-7)

المجال الثاني : وله (5) فقرات وهي الفقرات من (8-12)

المجال الثالث : وله (7) فقرات وهي الفقرات من (13-19) (الملحق 2)

#### ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام قيم معامل الإتساق الداخلي (معامل كرونباخ ألفا)، والجدول

(2) يبين معامل الإتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا.

#### الجدول (2)

قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة

المحور	المجال	معامل الثبات
القيادة الإيمانية	الصفات الشخصية	84%
	الصفات الإدارية	80%
	العلاقات الإنسانية	81%
	العمل بروح الفريق	80%
الإلتزام الذاتي	الإلتزام العاطفي	81%
	الإلتزام الإستمراري	78%
	العلاقات الإنسانية	82%

من خلال الجدول (2) يتضح تمتع مجالات الأداة بمعاملات ثبات عالية، حيث تراوحت نسب الثبات بين (0.78:0.84)، وهو ما يشير إلى أن جميع قيم معامل الثبات مرتفعة ومقبولة لغايات البحث.

### المعالجة الإحصائية

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

للإجابة عن السؤال الأول والثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

للإجابة عن السؤال الثاني والرابع تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وإجراء تحليل التباين المتعدد لمعرفة دلالة الفروق واختبار شيفية .

للإجابة عن السؤال الخامس: تم استخدام مصفوفة معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار العلاقات الارتباطية بين القيادة الإيمانية والالتزام الذاتي.

وأعتمدت الباحثة على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة ممارسة القيادة الإيمانية والالتزام الذاتي وذلك اعتماداً على المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد الدرجات}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

- المدى الأول  $1.33+1=2.33$  درجة منخفضة.

- المدى الثاني  $1.33+2.34=3.67$  درجة متوسطة.

- المدى الثالث  $1.33+3.68=5$  درجة مرتفعة.

### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية :



المتغير المستقل: القيادة الإيمانية.

المتغير التابع: الإلتزام الذاتي.

المتغيرات الوسيطة:

أ. الجنس : وله فئتان : 1- ذكر 2- أنثى

ب. المؤهل العلمي : وله مستويان: 1- بكالوريوس فما دون 2- دراسات عليا

ج. سنوات الخبرة : ولها ثلاث مستويات

1. أقل من 5 سنوات

2. من 5- أقل من 10 سنوات

3. 10 سنوات فأكثر

إجراءات الدراسة

بعد اطلاع الباحثة على الأدب النظري المتعلق بالموضوع والدراسات السابقة. تم تطوير أداة الدراسة وبعد استخراج دلالات الصدق والثبات لها. قامت الباحثة بإختيار عينة الدراسة، حيث تم توزيع (550) استبانة على المعلمين بنسبة (8.28%) تقريباً من مجتمع العينة، واسترجع منها عدد (374) استبانة قابلة للتحليل بنسبة (68.18%) من الإستبانات التي تم توزيعها، وقد شكلت العينة الفعلية للدراسة ما نسبته (5.6%) من مجتمع الدراسة، وبعد جمع الإستبانات تم تحليلها واستخراج النتائج.

## الفصل الرابع

### النتائج

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الإيمانية لدى مديري مدارس تربية قسبة

الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية

والإنحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة القيادة الإيمانية من وجهة نظر المعلمين، والجدول (3)

يبين ذلك.

### الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لمجالات القيادة الإيمانية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة
1	1	الصفات الشخصية	3.57	0.58	متوسطة
2	3	العلاقات الإنسانية	3.50	0.59	متوسطة
3	4	العمل بروح الفريق	3.45	0.56	متوسطة
4	2	الصفات الإدارية	3.42	0.59	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.49	0.50	متوسطة

يبين الجدول (3) أن درجة ممارسة القيادة الإيمانية لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء من وجهة

نظر المعلمين جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.49)، وبإنحراف معياري (0.50) وقد تراوحت

المتوسطات الحسابية لمجالات القيادة الإيمانية ما بين (3.57-3.42)، حيث جاءت جميع المجالات

بدرجة (متوسطة)، وجاء مجال "الصفات الشخصية" في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ

(3.57) وبإنحراف معياري بلغ (0.58)، بينما جاء مجال "العلاقات الإنسانية" في الرتبة الثانية

بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وبانحراف معياري بلغ (0.59)، في حين جاء مجال " العمل بروح الفريق " في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وبانحراف معياري بلغ (0.56)، وفي الرتبة الاخيرة جاء مجال "الصفات الإدارية" بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري قدره (0.59).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

فقرات كل مجال منفرداً، حيث كانت على النحو الآتي:

### المجال الأول: الصفات الشخصية

لبيان درجة تقدير فقرات مجال الصفات الشخصية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والدرجة والرتبة والجدول (4) يوضح ذلك

### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات الصفات الشخصية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يتصف مدير المدرسة بالأمانة في أداء أعماله داخل المدرسة	4.23	0.72	مرتفعة
2	2	يتمثل المدير بالنزاهة والأمانة في تصرفاته	3.75	0.75	مرتفعة
3	3	يهتم المدير بهندامة ومظهره الشخصي	3.69	0.80	مرتفعة
4	4	يلتزم مدير المدرسة بالقوانين والأنظمة	3.65	0.88	متوسطة
5	5	يحافظ المدير على المال العام بإستثماره بفاعلية لمصلحة المدرسة	3.43	0.96	متوسطة
6	8	يتصف المدير بالصبر في انجاز أعماله	3.41	0.90	متوسطة
7	9	مقدرة المدير على ممارسة متطلبات دوره تعزز ثقته بنفسه	3.38	0.98	متوسطة
8	6	يلتزم المدير بوعوده التي يقطعها على نفسه	3.34	0.94	متوسطة
8	7	يمثل المدير قدوة حسنة في أداء العمل بطريقة أخلاقية	3.34	0.94	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.44	0.68	متوسطة

يبين الجدول (4) أن درجة تقدير مجال الصفات الشخصية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، وبانحراف معياري بلغ (0.68) وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "الصفات الشخصية" ما بين (3.34-4.23)، حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على " يتصف مدير المدرسة بالأمانة في أداء أعماله داخل المدرسة " في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري بلغ (0.72) بينما جاءت الفقرة (7) ونصها "يمثل المدير قدوة حسنة في أداء العمل بطريقة أخلاقية " بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وانحراف معياري بلغ (0.94).

#### المجال الثاني: الصفات الإدارية

لبيان درجة تقدير فقرات مجال الصفات الإدارية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة والجدول (5) يوضح ذلك

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال الصفات الإدارية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	10	يشجع المدير على الإبداع والتجديد	3.68	1.07	مرتفعة
2	12	يحرص المدير على تحقيق رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها	3.54	0.93	متوسطة
3	11	يجتهد المدير في توفير الإمكانيات لتقديم التسهيلات للمعلمين	3.51	0.98	متوسطة
4	15	يقدم المدير الدعم المساند لمن يحتاجه من المعلمين	3.38	0.93	متوسطة
5	16	يعتمد المدير معايير واضحة لتقديم أداء المعلمين	3.37	1.01	متوسطة
6	13	يحرص المدير على التنمية المهنية للمعلمين	3.35	0.93	متوسطة
7	18	يوزع المدير الأعباء على المعلمين بعدالة وفقاً لقدراتهم	3.34	1.00	متوسطة
8	14	يعزز المدير العمل الناجح بمكافئة للمجتهدين	3.32	0.93	متوسطة
8	17	يفيد المدير من ملاحظات الآخرين في تطوير أدائه	3.32	0.97	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.43	0.59	متوسطة

يبين الجدول (5) أن درجة تقدير مجال الصفات الإدارية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وبإنحراف معياري بلغ (0.59) وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الصفات الإدارية ما بين (3.32-3.68)، حيث جاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة بإستثناء الفقرة (10) جاءت بدرجة مرتفعة، والتي تنص على " يشجع المدير على الإبداع والتجديد" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وإنحراف معياري بلغ (1.07) بينما جاءت الفقرة (17) ونصها " يفيد المدير من ملاحظات الآخرين في تطوير أدائه" بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.32) وإنحراف معياري بلغ (0.97).

### المجال الثالث: العلاقات الإنسانية

ليبيان درجة تقدير فقرات مجال العلاقات الإنسانية تم استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة والرتبة والجدول (6) يوضح ذلك :

### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة
1	24	يتعامل المدير مع أولياء الأمور بإحترام وتقدير	3.94	0.82	مرتفعة
2	19	يحافظ المدير على خصوصيات المعلمين المهنية	3.67	1.03	متوسطة
3	25	يتسامح المدير مع المخطئين في حقه الشخصي	3.50	0.76	متوسطة
4	21	ينصت المدير بإهتمام لجميع العاملين	3.45	0.88	متوسطة
5	26	يحرص المدير على تأليف القلوب وحل المشكلات بين المعلمين	3.44	0.82	متوسطة
5	20	يقدر المدير ظروف المعلمين مراعيًا حاجاتهم ومشاعرهم	3.44	0.94	متوسطة
7	22	يشارك المدير المعلمين في مناسباتهم الإجتماعية	3.31	0.92	متوسطة
8	23	يحترم المدير مشاعر الطلبة بتقدير احتياجاتهم	3.25	1.00	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.51	0.59	متوسطة

يبين الجدول (6) أن درجة تقدير مجال "العلاقات الإنسانية" جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، وبإنحراف معياري بلغ (0.59) وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال العلاقات الإنسانية ما بين (3.25-3.94)، حيث جاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة بإستثناء الفقرة (24) والتي تنص على "يتعامل المدير مع أولياء الأمور بإحترام وتقدير" في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وإنحراف معياري بلغ (0.82) بينما جاءت الفقرة (23) ونصها "يحترم المدير مشاعر الطلبة بتقدير احتياجاتهم" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.25) وإنحراف معياري بلغ (1.00).

#### المجال الرابع: العمل بروح الفريق

لبيان درجة تقدير فقرات مجال العمل بروح الفريق تم استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة والرتبة والجدول (7) يوضح ذلك :

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال العمل بروح الفريق مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة
1	27	يعزز المدير البعد التشاركي بين المعلمين	3.75	0.90	مرتفعة
2	28	يقدر المدير آراء الآخرين وأفكارهم ويستثمرها لصالح العمل	3.48	0.83	متوسطة
3	29	يعزز المدير ثقة المعلمين بأنفسهم وقدراتهم	3.43	0.84	متوسطة
3	32	ينمي المدير لدى العاملين روح المسؤولية والالتزام لدى العاملين	3.43	0.91	متوسطة
5	31	يوفر المدير المناخ المناسب للتواصل بهدف تنسيق العمل الجماعي	3.41	0.95	متوسطة
5	34	يتجنب المدير الإنحياز إلى فرد أو جماعة من المعلمين في المدرسة	3.41	0.98	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	33	يوزع المدير الاعمال على جميع المعلمين ليرعبهم بالعمل الجماعي	3.38	0.94	متوسطة
8	30	يعزز المدير مهارات التقييم والمسائلة لدى المعلمين	3.37	0.89	متوسطة
9	35	يوضح المدير للمعلمين أهمية الإختلاف الإيجابي	3.36	0.96	متوسطة
الدرجة الكلية					
			3.45	0.56	متوسطة

يبين الجدول (7) أن درجة تقدير مجال العمل بروح الفريق جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.45)، وبانحراف معياري بلغ (0.56) وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال العمل بروح الفريق ما بين (3.36-3.75)، وقد جاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة بإستثناء الفقرة (27) والتي تنص على "يعزز المدير البعد التشاركي بين المعلمين" في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري بلغ (0.90) بينما جاءت الفقرة (35) ونصها "يوضح المدير للمعلمين أهمية الإختلاف الإيجابي" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.36) وانحراف معياري بلغ (0.96).

الإجابة المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى

دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة ممارسة القيادة الإيمانية لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء من

وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة

الإيمانية الإيمانية لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات

الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص والجدول (8) يوضح ذلك.

### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإيمانية لدى مديري مدارس تربية

قسبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

### والتخصص)

المتغير	الفئات		الصفات الشخصية	الصفات الإدارية	العلاقات الإنسانية	روح الفريق	الكلبي
الجنس	ذكور	س	3.62	3.46	3.54	3.47	3.52
		ع	0.62	0.66	0.59	0.60	0.51
	إناث	س	3.53	3.39	3.47	3.43	3.45
		ع	0.53	0.52	0.59	0.52	0.47
المؤهل العلمي	بكالوريوس	س	3.61	3.41	3.52	3.44	3.49
		ع	0.59	0.61	0.60	0.58	0.51
	دراسات عليا	س	3.53	3.44	3.48	3.45	3.48
		ع	0.55	0.56	0.57	0.53	0.47
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	س	3.64	3.49	3.50	3.44	3.52
		ع	0.650	0.710	0.670	0.62	0.59
	من 5 سنوات إلى	س	3.49	3.34	3.47	3.44	3.43



0.47	0.55	0.59	0.54	0.56	ع	أقل من 10 أكثر من 10سنوات	التخصص
3.56	3.47	3.56	3.53	3.68	س		
0.43	0.52	0.52	0.54	0.52	ع	انساني	
3.46	3.43	3.49	3.36	3.56	س		
0.50	0.58	0.57	0.64	0.60	ع	علمي	
3.51	3.47	3.51	3.48	3.59	س		
0.48	0.54	0.60	0.54	0.56	ع		

س= المتوسط الحسابي ع= الإنحراف المعياري

يبين الجدول (8) فروقا ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة القيادة الإيمانية لدى مديري تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف الجنس (ذكور، إناث) والمؤهل (بكالوريوس، دراسات عليا) وسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5- أقل من 10 سنوات)، (أكثر من 10 سنوات)، التخصص (علمي، انساني) وليبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد والجدول (9) يوضح ذلك.

### الجدول (9)

نتائج تحليل التباين المتعدد لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص لدرجة ممارسة

القيادة الإيمانية لدى مديري مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.11	2.596	0.850	1	0.850	الصفات الشخصية	الجنس هوتلنج=0.008 ح=0.597
0.20	1.683	0.575	1	0.575	الصفات الإدارية	
0.24	1.401	0.490	1	0.490	العلاقات الإنسانية	
0.39	0.730	0.234	1	0.234	العمل بروح الفريق	
0.15	2.102	0.514	1	0.514	الكلية	
0.03	4.530	1.483	1	1.483	الصفات الشخصية	المؤهل العلمي هوتلنج=0.024
0.78	0.0810	0.028	1	0.028	الصفات الإدارية	

0.21	1.559	0.545	1	0.545	العلاقات الإنسانية	ح=0.066
1.00	0.000	5.39E-006	1	5.39E-006	العمل بروح الفريق	
0.29	1.125	0.275	1	0.275	الكلية	
*0.000	5.616	1.838	2	3.676	الصفات الشخصية	سنوات الخبرة ويلكس=0.941 ح=0.004
*0.01	4.730	1.617	2	3.234	الصفات الإدارية	
0.27	1.312	0.459	2	0.981	العلاقات الإنسانية	
0.93	0.072	0.023	2	0.046	العمل بروح الفريق	
0.06	2.904	0.709	2	1.419	الكلية	
0.34	0.933	0.305	1	0.305	الصفات الشخصية	التخصص هوتلنج=0.022 ح = 0.099
0.02	5.868	2.006	1	.2.006	الصفات الإدارية	
0.58	0.407	0.108	1	0.108	العلاقات الإنسانية	
0.48	0.508	0.163	1	0.163	العمل بروح الفريق	
0.17	1.921	0.469	1	0.469	الكلية	
		0.327	368	120.437	الصفات الشخصية	الخطأ
		0.348	368	125.819	الصفات الإدارية	
		0.350	368	128.762	العلاقات الإنسانية	
		0.321	368	118.067	العمل بروح الفريق	
		0.244	368	89.888	الكلية	
			374	4909.938	الصفات الشخصية	الكلية
			374	4525.556	الصفات الإدارية	
			374	4726.734	العلاقات الإنسانية	
			374	4575.630	العمل بروح الفريق	
			374	4647.882	الكلية	

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

يتبين من الجدول (9) الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل، بينما دلت على وجود فروق في متغير التخصص لصالح طلبة البكالوريوس، كما دلت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لمتغير الخبرة على مجالي الصفات الشخصية والإدارية ولبيان دلالة الفروق تم استخدام اختبار شيفيه والجدول (10) يوضح ذلك.

### الجدول (10)

نتائج اختبار شيفيه لأثر الخبرة على مجالي الصفات الشخصية والصفات الإدارية

المجال	المستويات	أقل من 5 سنوات س(3.53)	من 5- أقل من 10 سنوات س(3.64)	10 سنوات فأكثر س(3.44)
الصفات الشخصية	أقل من 5 سنوات س(3.53)	—	0.16	0.91
	من 5- أقل من 10 سنوات س(3.64)	0.16	—	*0.03
	10 سنوات فأكثر س(3.44)	0.91	*0.03	—
الصفات الإدارية	المستويات	5-1 س(3.49)	10-5 س(3.34)	10 فأكثر س(3.53)
	أقل من 5 سنوات س(3.49)	—	0.15	0.92
	من 5- أقل من 10 سنوات س(3.34)	0.15	—	*0.03
	10 سنوات فأكثر س(3.53)	0.92	*0.03	—

س = المتوسط الحسابي

يبين الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة احصائية على مجال الصفات الشخصية بين مستويات الخبرة المتوسطة (5 - أقل من 10 سنوات) والخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر) وجاءت الفروق لصالح الخبرة المتوسطة (5 - أقل من 10 سنوات)، كما بين الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر سنوات الخبرة على مجال الصفات الإدارية بين مستويات الخبرة المتوسطة (5-10) والخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر) ولصالح الخبرة المتوسطة.

الإجابة المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى الإلتزام الذاتي لدى مديري مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق الإلتزام الذاتي لدى مديري مدارس قصبه الزرقاء؟ والجدول (11) يوضح ذلك.

### الجدول ( 11 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لمجالات الإلتزام الذاتي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	العلاقات الإنسانية	3.45	0.63	متوسطة
2	1	الإلتزام العاطفي	3.43	0.64	متوسطة
3	2	الإلتزام الإستمراري	3.43	0.68	متوسطة
الدرجة الكلية					
			3.45	0.55	متوسطة

يبين الجدول (11) درجة تقدير مستوى الإلتزام الذاتي لدى مديري مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.45)، وبانحراف معياري (0.55) وقد تراوحت متوسطات المجالات ما بين (3.43-3.45) وجاءت جميعها بمستوى متوسط .جاء مجال "العلاقات الإنسانية" " في الرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره (3.45)، وانحراف معياري بلغ

(0.63) وجاء مجالي "الإلتزام العاطفي" و"الإلتزام الإستمراري" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، مع الاختلاف في الإنحراف المعياري، حيث بلغ الإنحراف المعياري في الإلتزام العاطفي(0.64)، أما الإلتزام الإستمراري بلغ (0.68).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حده، حيث كانت على النحو الآتي:

### المجال الاول : العلاقات الإنسانية

لبيان درجة تقدير فقرات مجال العلاقات الإنسانية تم استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة والرتبة والجدول ( 12 ) يوضح ذلك

### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال العلاقات الإنسانية مرتبة

### تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة
1	16	يعد المدير نفسه مدينا للمدرسة لما لها من فضل وأثر في حياته	3.68	0.95	مرتفعة
2	17	المناخ الودي الذي يسود في المدرسة يدفع بالمدير التمسك بالبقاء في عمله	3.52	0.83	متوسطة
3	13	يحرص المدير على تغليب الصالح العام على المصالح الشخصية في العمل	3.51	1.0	متوسطة
4	18	يقدم المدير صورة مشرقة عن مدرسته عند الحديث عنها أمام أصدقائه	3.45	0.86	متوسطة
5	19	يشعر المدير بالعلاقة الايجابية بينه وبين زملائه في العمل	3.36	0.97	متوسطة
6	14	ولاء المدير لمدرسته تعزز المشاعر الإيجابية نحو المدرسة	3.33	0.94	متوسطة
7	15	شعور المدير بالإلتزام اتجاه المعلمين لديه يحول دون تركه للعمل	3.33	0.96	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.46	0.63	متوسطة

يبين الجدول (12) أن درجة تقدير مجال "العلاقات الإنسانية" جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وبإنحراف معياري بلغ (0.63) وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الصفات الشخصية ما بين (3.33-3.68)، وقد جاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة بإستثناء الفقرة (16) والتي تنص على "يعد المدير نفسه مديناً للمدرسة لما لها من فضل وأثر في حياته" في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وإنحراف معياري بلغ (0.95) بينما جاءت الفقرة (15) ونصها "شعور المدير بالالتزام اتجاه المعلمين لديه يحول دون تركه للعمل" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.33) وإنحراف معياري بلغ (0.96).

### المجال الثاني: الإلتزام العاطفي

ليبان درجة تقدير فقرات مجال الإلتزام العاطفي تم استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة والرتبة والجدول (13) يوضح ذلك

### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال الإلتزام العاطفي مرتبة

#### تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة
1	1	يشعر المدير في غاية السعادة إذا ما قضى باقي حياته المهنية في المدرسة	3.80	1.03	مرتفعة
2	5	تعني المدرسة لمدير المدرسة الشيء الكثير	3.45	0.94	متوسطة
3	2	يشعر المدير بأن مشاكل المدرسة جزء من مشكلة الشخصية	3.43	1.00	متوسطة
4	3	يشعر المدير بأن زملاء العمل هم أفراد عائلته	3.38	0.93	متوسطة
5	4	يشعر المدير بأنه مرتبط وجدانياً بالعمل في المدرسة	3.37	0.92	متوسطة
6	7	تتفق قيم ومبادئ المدير مع قيم المدرسة	3.33	0.98	متوسطة
7	6	يجد المدير صعوبة في التعاطف مع بعض قضايا المعلمين المتعلقة بالمدرسة	3.29	0.97	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.44	0.64	متوسطة

يبين الجدول (13) أن درجة تقدير مجال الإلتزام العاطفي جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، وبإنحراف معياري بلغ (0.64) وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الإلتزام العاطفي ما بين (3.29-3.80)، جاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة بإستثناء الفقرة (1) والتي تنص على "يشعر المدير في غاية السعادة إذا ما قضى باقي حياته المهنية في المدرسة " في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وإنحراف معياري بلغ (1.03) بينما جاءت الفقرة (6) ونصها "يجد المدير صعوبة في التعاطف مع بعض قضايا المعلمين المتعلقة بالمدرسة" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.29) وإنحراف معياري بلغ (0.97)

### المجال الثالث: الإلتزام الإستمراري

ليبيان درجة تقدير فقرات مجال الإلتزام الإستمراري تم استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة والرتبة والجدول (14) يوضح ذلك

### الجدول ( 14 )

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال الإلتزام الإستمراري مرتبة

### تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة
1	8	ستتأثر سلباً أمور كثيرة في حياة المدير إذا ما قرر ترك العمل في المدرسة	3.71	1.05	مرتفعة
2	9	يفضل المدير الاستمرار في عمله حتى لو توفرت له فرصة للعمل في مكان آخر	3.44	0.92	متوسطة
3	10	بقاء المدير في العمل في المدرسة سيكون له مردود في مستقبله	3.36	0.94	متوسطة
4	11	يقبل المدير أي تكاليف بالعمل من أجل استمرارية عمله في هذه المدرسة	3.32	0.90	متوسطة
5	12	يرغب المدير في استمرار العلاقة بينه وبين زملائه في المدرسة	3.32	0.96	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.44	0.68	متوسطة

يبين الجدول (14) أن درجة تقدير مجال "الإلتزام الإستمراري" جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، وبتأخراف معياري بلغ (0.68) وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الإلتزام الإستمراري ما بين (3.32-3.71)، حيث جاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة بإستثناء الفقرة (8) والتي تنص على " ستتأثر سلباً أمور كثيرة في حياة المدير إذا ما قرر ترك العمل في المدرسة "في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبتأخراف معياري بلغ (1.05) بينما جاءت الفقرة (12) والتي تنص "يرغب المدير في استمرار العلاقة بينه وبين زملائه في المدرسة" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.32) وبتأخراف معياري بلغ (0.96)



الإجابة المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في مستوى الإلتزام الذاتي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص)؟.

### الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مستوى الإلتزام الذاتي لدى مديري مدارس تربية

قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

#### والتخصص

المتغير	الفئات	الإلتزام العاطفي	الإلتزام الإستمراري	الإلتزام الانساني	الكلبي
الجنس	ذكور	س	3.46	3.44	3.48
		ع	0.66	0.72	0.64
	إناث	س	3.41	3.42	3.44
		ع	0.61	0.64	0.62
المؤهل	بكالوريوس	س	3.45	3.45	3.46
		ع	0.65	0.70	0.65
	دراسات عليا	س	3.41	3.41	3.45
		ع	0.62	0.66	0.61
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	س	3.46	3.47	3.44
		ع	0.61	0.69	0.68
	من 5سنوات إلى أقل من	س	3.40	3.42	3.42
		ع	0.65	0.71	0.63

					10	
3.48	3.54	3.42	3.47	س	أكثر من	التخصص
0.51	0.59	0.61	0.63	ع	10سنوات	
3.40	3.42	3.41	3.39	س	انساني	
0.60	0.68	0.72	0.71	ع		
3.47	3.49	3.45	3.47	س	علمي	
0.49	0.58	.64	0.57	ع		

يبين الجدول (15) فروقا ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة مستوى الإلتزام الذاتي لدى مديري تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف الجنس (ذكور، إناث) والمؤهل (بكالوريوس، دراسات عليا) وسنوات الخبرة ( أقل من 5 سنوات، من 5- أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، التخصص (علمي، انساني) ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد والجدول (16) يوضح ذلك.

### الجدول (16)

تحليل التباين المتعدد لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص لدرجة قياس مستوى الإلتزام الذاتي لدى مديري مدارس مديرية الزرقاء من وجهة نظر المعلمين

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.35	0.861	0.353	1	0.353	الإلتزام العاطفي	الجنس هوتلنج=0.003 ح=0.774
0.82	0.051	0.024	1	0.024	الإلتزام الإستمراري	
70.4	0.525	0.212	1	0.212	العلاقات الإنسانية	
0.46	0.608	0.184	1	0.184	الدرجة الكلية	
0.34	0.907	0.372	1	0.372	الإلتزام العاطفي	المؤهل العلمي

0.58	0.307	0.144	1	0.144	الإلتزام الإستمراري	هوتلنج = 0.003
50.4	0.577	0.233	1	0.233	العلاقات الإنسانية	ح = 0.809
0.36	0.833	0.252	1	0.252	الدرجة الكلية	
0.43	0.848	0.348	2	0.695	الإلتزام العاطفي	سنوات الخبرة
0.85	0.161	0.076	2	0.151	الإلتزام الإستمراري	ويلكس = 0.986
0.23	1.461	0.590	2	1.179	العلاقات الإنسانية	ح = 0.516
0.41	0.903	0.274	2	0.547	الدرجة الكلية	
0.13	2.320	0.951	1	0.951	الإلتزام العاطفي	التخصص
0.48	0.510	.240	1	0.240	الإلتزام الإستمراري	هوتلنج = 0.007
0.28	1.156	0.467	1	0.467	العلاقات الإنسانية	ح = 0.492
0.18	1.807	0.547	1	0.547	الدرجة الكلية	
		0.410	368	150.842	الإلتزام العاطفي	الخطأ
		0.470	368	173.023	الإلتزام الإستمراري	
		0.404	368	148.547	العلاقات الإنسانية	
		0.303	368	111.518	الدرجة الكلية	
			374	4575.694	الإلتزام العاطفي	الكلي
			374	4588.600	الإلتزام الإستمراري	
			374	4627.429	العلاقات الإنسانية	
			347	4553.518	الدرجة الكلية	

يبين الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص.

الإجابة المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين درجة ممارسة القيادة الإيمانية ومستوى الإلتزام الذاتي لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الإيمانية والإلتزام الذاتي لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء.

### الجدول (17)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة الإيمانية ومجالات الإلتزام الذاتي في مدارس قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين

المتغير	معاملات الارتباط	الإلتزام العاطفي	الإلتزام الإستمراري	العلاقات الإنسانية	الكلية
الصفات الشخصية	معامل الارتباط	**0.50	**0.40	**0.50	**0.52
الصفات الإدارية	معامل الارتباط	**0.55	**0.58	**0.60	**0.64
العلاقات الإنسانية	معامل الارتباط	**0.53	**0.56	**0.60	**0.65
العمل بروح الفريق	معامل الارتباط	**0.58	**0.61	**0.66	**0.70
الكلية	معامل الارتباط	**0.69	**0.68	**0.73	**0.79

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).  
 \*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (17) وجود علاقة ارتباطية ايجابية طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.01) بين مجالات القيادة الإيمانية ومجالات الإلتزام الذاتي.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الإيمانية لدى مديري مدارس تربية**

**قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟**

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإيمانية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، حيث جاء مجال "الصفات الشخصية" في الرتبة الأولى وبدرجة (متوسطة)، بينما جاء مجال "العلاقات الإنسانية" في الرتبة الثانية وبدرجة (متوسطة)، في حين جاء مجال "العمل بروح الفريق" في الرتبة الثالثة وبدرجة (متوسطة)، وفي الرتبة الأخيرة جاء مجال "الصفات الإدارية" وبدرجة متوسطة.

وتفسر هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يمتلكون المعرفة بأهمية القيادة الإيمانية في العملية القيادية باعتبارهم إداريين في المدرسة انطلاقاً من الفهم الصحيح لحقيقة (الإيمان بالله) وأنه الطريق الحقيقي الذي يوصل إلى النجاح والتميز والفلاح وإحداث التغيير المطلوب الذي يحتاجه القائد التربوي في تطبيقه للقيادة، ف (الإيمان بالله) ينير للقائد التربوي دربه، ويجعله قادر على تحمل أعباء المسؤولية والتغلب على الصعوبات بصبر، فيجعله قادراً على حل المشكلات التي يمر بها داخل المؤسسة التربوية بروية وحكمة. فاتباعه للنهج الإسلامي، يساعده على السير وفق مبادئه ويكون مرشداً وموجهاً له.

وكذلك أن التزام المدير بالقيادة الإيمانية بالمدرسة يحقق أهدافه الإدارية ويضفي على سلوكياته طابع الاحترام والقبول من العاملين التابعين له في المدرسة ويؤدي إلى النجاح الإداري في قيادته التربوية،

وربما تعزى هذه النتيجة إلى تمسك الأفراد بالقيم الإجتماعية النسبية وإعلاء شأنها أكثر من القيم الدينية الثابتة وهذا ربما يعود إلى سيادة القيم المادية في المجتمع.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشريفي والتنخ (2011) التي أشارت إلى أن المديرين يمارسون سلوكيات القيادة الأخلاقية بدرجة متوسطة.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كاركوس (Karakose,2007) ودراسة ناصر (2009) اللتان أكدتا على أن درجة ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية بدرجة مرتفعة.

### المجال الأول : الصفات الشخصية

أظهرت نتائج هذا المجال أن درجة تقدير مجال الصفات الشخصية جاء بدرجة متوسطة وقد تعزى هذه النتيجة إلى معرفة مدراء المدارس بالبعد القانوني فتجعل مدير المدرسة يمارس متطلبات دوره فتعزز ثقته بنفسه, حيث جاءت الفقرة والتي تنص على " يتصف مدير المدرسة بالأمانة في أداء أعماله داخل المدرسة " في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وقد تعزى هذه النتيجة إلى فهم مديري المدارس بأهمية الامانة في العمل من الجانب الإيماني واعتباره ركيزة النجاح التي تصل بهم إلى النجاح في العمل، وكذلك ادراك المديرية بأهمية البعد المتعلق بالصفات الشخصية.

بينما جاءت الفقرة ونصها "يمثل المدير قدوة حسنة في أداء العمل بطريقة أخلاقية " بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. وقد تعزى النتيجة إلى قلة امتلاك المدراء للمعرفة بالمتغير الأخلاقي واعتباره ركيزه أساسية في أداء اعمالهم.

## المجال الثاني: الصفات الإدارية

أظهرت نتائج هذا المجال أن درجة تقدير مجال الصفات الإدارية جاء بدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تركيز المديرين إلى الصفات الإدارية واعتبارها جزء رئيسي من العملية القيادية مدركين للمهارات الإدارية والفنية والشخصية التي تمكنه من إتمام واجباته وتلبية احتياجات المعلمين على أكمل وجه.

حيث جاءت الفقرة والتي تنص على " يشجع المدير على الإبداع والتجديد" في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مدراء المدارس يمتلكون المقدرة على توفير الامكانيات والتسهيلات للمعلمين لاعطاءهم الفرصة لتقديم ما هو جديد مما يساعدهم على الإبداع، بينما جاءت الفقرة ونصها "يفيد المدير من ملاحظات الآخرين في تطوير أدائه" بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن المدراء يحتاجون إلى تفعيل التغذية الراجعة عند تقييم أداء المعلمين.

## المجال الثالث: العلاقات الإنسانية

أظهرت نتائج هذا المجال أن درجة تقدير مجال العلاقات الإنسانية جاء بدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الأخلاق أساس الإيمان وركن هام من الأركان التي تقوم عليها المجتمعات الإنسانية، والتي تؤدي دور الضابط في العلاقات الإجتماعية بين القوى العاملة في المؤسسات كافة والتربوية خاصة.

حيث جاءت الفقرة الرابعة والعشرون والتي تنص على "يتعامل المدير مع أولياء الأمور باحترام وتقدير" في الرتبة الأولى، وتعزى هذه النتيجة إلى تعزيز البعد التشاركي بين المدرسة وأولياء الأمور لإحداث التغيير المطلوب، بينما جاءت الفقرة الثالثة والعشرون ونصها "يحترم المدير مشاعر الطلبة بتقدير

احتياجاتهم "بالرتبة الأخيرة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى إغفال المدراء عن التعامل المباشر مع الطلبة وفهم احتياجاتهم لإحداث التأثير الإيجابي.

#### المجال الرابع: العمل بروح الفريق

أظهرت نتائج هذا المجال أن درجة تقدير مجال العمل بروح الفريق جاء بدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية العمل الجماعي في الجوانب القيادية وإن الإدارة الناجحة تُفعل العمل الجماعي وتبرز أهميته.

حيث جاءت الفقرة السابعة والعشرون والتي تنص على "يعزز المدير البعد التشاركي بين المعلمين" في الرتبة الأولى، وقد تعزى النتيجة أن الإدارة الناجحة يمكن أن تسهم بتشجيع المعلمين على إيجاد العديد من الحلول التي قد تعترض سير العمل من خلال تطبيق مبدأ الشورى.

بينما جاءت الفقرة الخامسة والثلاثون ونصها "يوضح المدير للمعلمين أهمية الاختلاف الإيجابي" بالرتبة الأخيرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى غياب البعد التشاركي عند أغلب المدراء وعدم اعطاء الفرصة الكافية للمعلمين بإبداء آرائهم ومناقشتها مع بعضهم البعض لتعزيز تكامل الأدوار بين المعلمين للوصول إلى الهدف المرجو.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة

$(0.05 \geq \alpha)$  في درجة ممارسة القيادة الإيمانية لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء من وجهة

نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص)؟

أظهرت نتائج السؤال الثاني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والتخصص.



بينما دلت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية على مجالي الصفات الشخصية والصفات الادارية بين مستويات الخبرة وجاءت الفروق لصالح الخبرة المتوسطة (5- اقل من 10 سنوات)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عامل الخبرة له دور في ممارسة القيادة الإيمانية وذلك لما تؤديه الخبرة من اكتساب المعرفة من دور كبير في امكانية تطبيق أسس القيادة الإيمانية.

كما تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية في الصفات الإدارية بين مستويات الخبرة المتوسطة (5-10) والخبرة الطويلة (10) فأكثر ولصالح الخبرة المتوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى زيادة الوعي وزيادة نسبة المعرفة والإدراك للرؤية العامة والأهداف المرجو تحقيقها.

وانفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الفارس(2014) التي بينت عدم وجود بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المدارس الإبتدائية تعزى لمتغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي) وكان الإختلاف في نتيجة ذات الدراسة في وجود فروق في عامل الخبرة من جانب الدراسة الحالية.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى الإلتزام الذاتي لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟**

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث أن مستوى الإلتزام الذاتي لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، وقد جاءت جميع المجالات بمستوى متوسط، حيث جاء مجال "العلاقات الإنسانية" في الرتبة الأولى، وجاء مجالي "الإلتزام العاطفي" و"الإلتزام الإستمراري" في الرتبة الثانية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود اهتمام مديري المدارس بتطبيق الإلتزام الذاتي في الإدارة المدرسية وكذلك بأن الإلتزام الذاتي يسهم وبشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية وجهد وتكلفة اقل.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Ilham&Yaakob, 2014) التي بينت ممارسة القيادة الأخلاقية لإنجاح الإلتزام التنظيمي وتحسين الاداء المدرسي.

### المجال الأول: العلاقات الإنسانية

أظهرت النتائج أن مستوى مجال العلاقات الإنسانية جاء بدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إن العلاقات الإنسانية في محيط العمل تتفق تماماً مع مبادئ وأسس تنمية المجتمع من حيث المشاركة والتعاون والإشراف الفعال، ونجاح العمل الجماعي.

حيث جاءت الفقرة السادسة عشر والتي تنص على "يعد المدير نفسه مديناً للمدرسة لما لها من فضل وأثر في حياته" في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة إلى الحرص إلى تغليب الصالح العام على المصالح الشخصية في العمل والحرص على أداء العمل على أكمل وجه، بينما جاءت الفقرة الخامسة عشر ونصها "شعور المدير بالإلتزام باتجاه المعلمين لديه يحول دون تركه للعمل" بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود علاقة بين إلتزام المعلمين بالعمل وتمسك المدراء بإدارة المدرسة.

### المجال الثاني: الإلتزام العاطفي

أظهرت النتائج أن درجة مستوى مجال الإلتزام العاطفي جاء بدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعمل وهي درجة الإستقلالية والتنوع في المهارات المطلوبة لدى المعلمين، حيث جاءت الفقرة الأولى والتي تنص على "يشعر المدير في غاية

السعادة إذا ما قضى باقي حياته المهنية في المدرسة" في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وقد تعزى النتيجة إلى ايجابية البيئة التنظيمية المدرسية التي يعمل فيها سواء ما يتعلق منها بعمله أو ما يخص المعلمين، بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف المستمر. بينما جاءت الفقرة السادسة ونصها "يجد المدير صعوبة في التعاطف مع بعض قضايا المعلمين المتعلقة بالمدرسة" بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة وعي المدرء بعدم وجود من ينوب عن المعلم بحمل الأعباء الملقاه على كاهله فالمعلمين يتحملون مسؤولية كبيرة من مهام وأعباء تدريسية وإدارية.

### المجال الثالث: الإلتزام الإستمراري

أظهرت النتائج أن مستوى تقدير مجال الإلتزام الإستمراري جاء بدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمدرسة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فكلما طال مدة خدمة الفرد في المدرسة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت. حيث جاءت الفقرة الثامنة والتي تنص على "ستتأثر سلباً أمور كثيرة في حياة المدير إذا ما قرر ترك العمل في المدرسة" في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، قد تعزى هذه النتيجة إلى أن مدرء المدارس يولون الإهتمام الكبير في أعمالهم الإدارية ويمنحونها الكثير من الوقت، بينما جاءت الفقرة الثانية عشر والتي تنص "يرغب المدير في استمرار العلاقة بينه وبين زملائه في المدرسة" بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. وتعزو الباحثة تصرفات مدرء المدارس ينتابها بالغالb النفعية التبادلية تنتهي بإنهاء العمل .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الإلتزام الذاتي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل

وسنوات الخبرة والتخصص)؟.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات افراد العينة على فقرات

مجالات الإلتزام الذاتي تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مستوى ممارسة الإلتزام الذاتي غير محدد بجنس ومؤهل وخبرة

وتخصص المدير وذلك لإدراك الجميع بأهمية الإلتزام في أداء العمل لكون جميع المدراء يملكون بنفس

الظروف الوظيفية وحاجتهم للتميز في العمل، وكذلك اندماجهم بالعمل وترتبط المتغيرات بإرتفاع

مستوى الإلتزام وارتفاع مستوى الأداء في المؤسسة التربوية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين ممارسة القيادة الإيمانية والإلتزام الذاتي لدى مديري مدارس تربية

قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج السؤال الخامس وجود علاقة إرتباطية ايجابية طردية بين مجالات القيادة الإيمانية والتي

تمثلت مجالاتها بالصفات الشخصية والصفات الإدارية والعلاقات الإنسانية والعمل بروح الفريق،

ومجالات الإلتزام الذاتي التي تمثلت بالإلتزام العاطفي والإلتزام الإستمراري والعلاقات الإنسانية.

وجاءت النتيجة وجود العلاقة الإرتباطية بين هذه المجالات معاً، وتفسر النتيجة إلى أنه كلما تم

ممارسة القيادة الإيمانية من قبل الإدارة المدرسية والتي مصدرها القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة

كان بمثابة نهج واضح يحقق العدالة والمساواة بين العاملين ويتمثل بإشراك المعلمين بالقرارات متمثلاً

بمبدأ الشورى مما يؤدي إلى زيادة مستوى الرقابة الذاتية لدى المعلمين والمتمثل بتحمل المسؤولية جراء اشراكهم في القرارات المدرسية, مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإلتزام الذاتي وصولاً إلى النجاح واتقان العمل وتجويده, للوصول إلى تحقيق الأهداف في المؤسسة التربوية.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية من نتائج دراسة (MadenogI&Sarier&Uysal, 2014) التي أشارت إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثيراً كبيراً على الرضا والإلتزام التنظيمي، كما أن سلوكيات القيادة الأخلاقية تعد مؤشراً كبيراً على شعور المعلمين بالرضا والإلتزام.

## التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بالتوصيات الآتية:

- زيادة درجة الوعي لدى مديري المدارس بأهمية الممارسات الإيمانية وذلك من خلال اعطاء محاضرات توعوية ينعكس على مستوى أدائهم السلوكي داخل مدارسهم، وعقد دورات تدريبية لمدرء المدارس متضمنة مهارات القائد المسلم.
- تضمين معايير اختيار مدرء المدارس لأخلاقيات مهنية مصدرها الشريعة الاسلامية.
- تحفيز المعلمين للإستمرار بالإلتزامم بالقرارات التي يفوضون بها وليس الإلتزام بمهارة واحدة من مهارات التفويض.
- تقترح الباحثة إجراء دراسات مماثلة و ربطها بمتغيرات سلوكية كالقيادة الإيمانية وعلاقتها بسلوكهم المواطنة أو القيادة الإيمانية وعلاقتها بالجودة الشاملة.
- تطوير أسس تقويم مديري المدارس في الأردن في ضوء العلاقة بين مبادئ القيادة الإيمانية ومفاهيم وممارسات الإلتزام الذاتي.
- وضع منظومة قيمية ومبادئ ايمانية للقيادة التربوية تلائم القيادة في المدارس وتتناسب مع معطيات الدين الإسلامي والمجتمع الاردني.

## المصادر والمراجع

- أولاً: المصادر

القران الكريم

ابن حنبل، أحمد(1978) أحاديث الأنبياء، تح: عبد العزيز بن باز، بيروت: المكتبة السلفية.

- ثانياً: المراجع العربية

ابراهيم، مفيدة محمد (1997) القيادة التربوية في الاسلام. عمان: دار مجدلاوي

أبو الفضل، عبد الشافي محمد(1996)القيادة الإدارية في الاسلام.ط1، القاهرة:المعهد العالمي للفكر

الإسلامي

ابو النصر، مدحت محمد (2011) قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، ط1، القاهرة: المجموعة

العربية للتدريب والنشر،

أبو نمر، محمد خميس (2006) إدارة الصفوف وتنظيمها، ط2، عمان: دار يافا.

أبو شيخة،. نادر أحمد (2001) إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الأشعري، أحمد داود. (2013) أخلاقيات العمل. ط3، جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

البدري، طارق عبدالحميد (2005) إدارة التعليم الصفي الأسس والاجراءات، عمان: دار الثقافة للنشر

والتوزيع.

البدري، طارق عبد الحميد (2002) أساسيات في علم إدارة القيادة ، عمان: دار الفكر للطباعة

والنشر والتوزيع،.

الجندي، صابر الحسيني. (2005) "اختيار القيادة الإدارية بين القانون وعلم الإدارة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

حمادات، محمد حسن (2006) **قيم العمل والإلتزام التنظيمي**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.  
الخشالي، شاكراً جادالله (2003) أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة"، **المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية**، 6(1): 158-124.

الخشروم، محمد مصطفى (2011) تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية-  
27(3): 199-169.

الخصيرات، أمينة. (2007). **مستوى القيادة الإيمانية لدى القيادات المدرسية وعلاقته بدرجة الإلتزام التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

الدوبي، ضيف الله (2016) **القيادة الفعالة في تحقيق الأهداف المنظمة**، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الدجاني، ياسمين (2018) **درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط.



درادكه، أمجد والمطيري، هدى (2017) دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية للعلوم التربوية، 13(2): 223-237.

الرئيس، عبد الفتاح أحمد (2002) الإنضباط الذاتي لطلاب المدارس ودور المدرسة والأسرة في تحقيقه. جدة: كنوز المعرفة.

زويلف، مهدي حسن (2002) إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.  
سالم، أكرم (2007) "مواضيع وأبحاث سياسة الحوار المتمدن"، في جوهر العملية القيادية، العدد 2032، الرابط الإلكتروني:

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=108367>

السعود، راتب وبطاح، أحمد (1996) مدى التزام المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الاردنية، 3(2)، 23-40.

السكرانة، بلال خلف، (2009) أخلاقيات العمل، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

سلامة، ياسر (2003) الادارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الاسرة للنشر والتوزيع.

السلمي، علي (2008) إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.

السويدان، طارق محمد والعدلوني، محمد أكرم (2001) القيادة في القرن 21 ، ط1، الرياض: قرطبة للإنتاج الفني.

شاويش، مصطفى نجيب (2007) إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الشريفي،عباس عبد المهدي والتنح، منال محمود،(2011) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين"،مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين،12(2):136-162.

الشيخلي، عبدالقادر (1999) اخلاقيات الاستاذ الجامعي، ندوة تحديث الادارة الجامعية، اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع منظمة اليونسكو وجامعة اليرموك، جامعة اليرموك، 124-149.

الطالب، هشام(2007)"مفهوم القيادة الاسلامية"، مجلة الابتسامة-علم الادارة والاتصال وادارة التسويق والمبيعات، متاح على <http://www.ibtisama.com>.

الطجم، عبدالله والسواط، طلق(2012) السلوك التنظيمي.ط4، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.  
الطنيجي، سالم زايد(2015). قوة القيادة ارادة وتحديات، عمان ماركا الشمالية: أمواج للطباعة والنشر.  
الطويل،هاني (2006) ابدال في ادارة النظم التربوية وقياداتها:الإدارة بالإيمان. عمان:الجامعة الأردنية.

عايش، أحمد (2009) ادارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية،عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد الباقي، صلاح الدين(2005) مبادئ السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية.  
عبد الباقي،صلاح الدين محمد(2004)السلوك الفعال في المؤسسات، القاهرة: الجدار الجامعي.

العتيبي، أحمد (2013) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم

التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية

العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

العتيبي، سعود محمد والسواط، مطلق (1997) الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبدالعزيز

والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، مسقط، (70): 13-67

عثمان، أسامة (2008) المتطلبات الاخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة:

المؤتمر العلمي العربي الثالث، التعليم وقضايا المجتمع المعاصر، المنعقد

بتاريخ 20\ابريل\2008.

العجمي، محمد حسنين (2008) القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعال والادارة الحافزية، الاسكندرية:

دار الجامعة الجديدة.

عصفور، أمل مصطفى (2008) قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، القاهرة:

منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

العضايلة، علي محمد (1995). الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة

بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، مؤتة للبحوث والدراسات، 10 (6)، 13-32.

العميان، محمود (2018) السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع

العوفي، محمد بن غالب (2005) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير

منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية.

الغامدي، حمدان (2002) ميثاق مقترح لأخلاقيات مهنة التعليم في دول الخليج العربي، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

الفارس، محمد جودت (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي. دراسة ميدانية على جامعة الأزهر غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 22 (2) 165-195.

فلمبان، إيناس نواوي (2008) الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة

قراقزة، محمود (1993) نحو إدارة تربوية واعية، بيروت: دار الفكر العربي.

الكايد، جعفر. (1999) الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد: الأردن.

الكلالدة، محمد طاهر، (2015). الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط3، عمان: دار زهران للطباعة والنشر.

الكندي، جعفر على بكر (1982) الإنضباط المدرسي في المرحلة الثانوية (وسائله وأجهزة متابعة تحقيقه)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.

المالكي، هاشم حامد احمد، (2001) العوامل المؤثرة في الانضباط الوظيفي"، جامعة الملك عبدالعزيز بالسعودية، رسالة ماجستير، السعودية.

محمود، علاء الدين عبد الغني (1991) محددات الإلتزام التنظيمي وأثره في فاعلية التنظيم -دراسة تطبيقية في القطاع العام والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة القاهرة

المكاوي، عاطف عبدالله (2013). القيادة الإدارية، ط1. القاهرة; مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم (2018) الاحصاءات والتقارير، المصدر  
<http://www.moe.gov.go/>: استرجع بتاريخ 2018/9/18م.

الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم (2018) قانون التربية والتعليم رقم 3 لسنة 1994،  
المصدر/<http://www.moe.gov.go/>: استرجع بتاريخ 2018/9/18م.

موقع وزارة التربية والتعليم على الرابط:<http://www.moe.gov.jo/ar/node/157822018\2\26>

ناصر، رضية(2009) واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي الصفوف (5-  
**10) بسلطنة عمان**،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

نبيلة،وحددي(2015). العمل والقيم اشكالية إلتزام الأكاديمية، قسم العلوم الإجتماعية للدراسات  
الإجتماعية والإنسانية، (13):1-11.

نجم، نجم عبود(2010). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، عمان; دار صفاء للنشر والتوزيع.

نعساني،عبد المحسن(2001) "أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على  
الإلتفاء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى"، أطروحة دكتوراه  
غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

النويقة، عطاالله بشير (2013) أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في  
جامعة الطائف، المجلة المصرية للدراسات التجارية، (2)37، 155-190.

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

ياغي، محمد عبدالفتاح (2011) الأخلاقيات في الإدارة. عمان: مكتبة اليقظة للنشر والطباعة.  
بيارون، جرينبيرج جيرالد (2004) إدارة السلوك التنظيمي: ترجمة محمد بسيوني إسماعيل، ط1، السعودية: دار المريخ للطباعة والنشر.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية

- Billy Bai PhD, K. Pearl Brewer PhD, Gail Sammons PhD & Skip Swerdlow PhD. (2006). Job satisfaction, organizational commitment and internal service quality: A case study of Las Vegas hotel/ casino industry. **journal of human resources in hospitality and tourism**, vol. 5 (2): available at: [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com).
- Crow, W.J. (2013), Strategic Leadership, New York Simon & Schuster Press.
- Ilham binti Ismail & Yaakob bin Daud (2014) Influence of Ethical Leadership towards Organizational Commitment in Schools - published at: "**International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)**, 4(9):1-6
- Karakose, T. (2007). High School teachers' perceptions regarding principals' ethical leadership in Turkey. *Asia Pacific Education Review*, 8(3): 464-477.

- Kinjerski, and Skrypnek, B. (2006). Creating organizational conditions that foster employee spirit at work. *Leadership and Development Journal*, 27 (4):280-295.
- Madeoglu, C, Uysal, S. & Sarier, Y. (2014). Relationships of School principal's ethical leadership and teachers job satisfaction on teacher's organizational commitment. *Educational Administration Theory & Practice*, 20 (1):47-69.
- Meyer, j. Allen, N. & Smith, G. (1993). Commitment to organization and occupation: Extension and test of three component conceptualization on social behavior. *Journal of Applied psychology*, 78 (4).
- Yukl, G. (2006). *Leadership in the Organizations*. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: person prentice hall.

## الملاحق

### الملحق (1)

#### الإستبانه بصورتها الأولى



جامعة آل البيت  
Al al-Bayt University

الأستاذ الدكتور.....حفظه الله

#### الموضوع: تحكيم استبانة.

اسم المحكم	
الرتبة العلمية	
التخصص الدقيق	
الكلية	
الجامعة	

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد؛

أفيد سعادتك بأنني وفي إطار استكمالي لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة آل البيت في الأردن، أقوم بإعداد دراسة بعنوان: (درجة ممارسة القيادة الإيمانية وعلاقتها بالإنتماء الذاتي لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء). وتهدف هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإيمانية وعلاقتها بالإنتماء الذاتي لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء .

ونظراً لخبراتكم البحثية الكبيرة ولأهمية آرائكم ومقترحاتكم في تطوير أداة الدراسة فإنّ الباحثة تأمل من سعادتك إبداء آرائكم وملاحظاتكم عليها من حيث: سلامة الصياغة اللغوية لل فقرات، ومدى انتماء الفقرات لمجالاتها، وحذف غير المناسب من الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها ملائمة، وأية ملاحظات ترونها مناسبة.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم،،،.

الباحثة: نسرين ضمرة



أولاً: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

الجنس: <input type="radio"/> ذكر <input type="radio"/> أنثى
المؤهل العلمي: <input type="radio"/> بكالوريوس فأقل <input type="radio"/> دراسات عليا
سنوات الخبرة: <input type="radio"/> أقل من 5 سنوات <input type="radio"/> من 5-10 سنة <input type="radio"/> 10 سنوات فأكثر
التخصص:

ثانياً: ممارسة القيادة الإيمانية

ملاحظات	درجة الوضوح		مدى الملائمة		الفقرة	رقم	المجال
	واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة			
					يتصف مدير المدرسة بالأمانة في أداء أعماله داخل المدرسة	1.	المجال الأول: الصفات الشخصية
					يتمثل مدير المدرسة بالنزاهة والأمانة في تصرفاته	2.	
					يهتم مدير المدرسة بهندامه ومظهره الشخصي	3.	
					يلتزم مدير المدرسة باللوائح والقوانين والتعليمات والقيم	4.	
					يحافظ مدير المدرسة على المال العام ويستثمره بفاعلية لمصلحة المدرسة	5.	
					يتصف مدير المدرسة بالنزاهة في التعامل مع الآخرين دون محاباة	6.	
					يفي مدير المدرسة بوعوده التي يقطعها على نفسه	7.	
					يمثل مدير المدرسة قدوة في أداء العمل بطريقة أخلاقية	8.	
					يبدو مدير المدرسة في تصرفاته واثقاً بنفسه وقدراته	9.	
					يتصف مدير المدرسة بالصبر في إنجاز أعماله وتعامله مع الآخرين	10.	

					11. يشجع مدير المدرسة العاملين على الإبداع والتجديد العاملين	المجال الثاني: الصفات الإدارية
					12. يجتهد مدير المدرسة في توفير الإمكانيات وتقديم التسهيلات للجميع	
					13. يحرص مدير المدرسة على تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها	
					14. يحرص مدير المدرسة على التنمية المهنية للعاملين	
					15. يعزز مدير المدرسة العمل الناجح ويكافئ المجتهدين	
					16. يشرك مدير المدرسة العاملين في التخطيط وصناعة القرارات	
					17. يقدم مدير المدرسة الدعم والمساندة لمن يحتاجها من العاملين	
					18. يعتمد مدير المدرسة معايير واضحة لتقييم أداء العاملين	
					19. يستفيد مدير المدرسة من ملاحظات الآخرين في تطوير أدائه	
					20. يوزع مدير المدرسة الأعباء على العاملين بعدالة ولا يكلفهم فوق طاقتهم	
					21. يحافظ مدير المدرسة على أسرار العاملين	المجال الثالث: العلاقات الإنسانية
					22. يحرص مدير المدرسة على تأليف القلوب وحل المشكلات	
					23. يقدر مدير المدرسة ظروف العاملين ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم	
					24. ينصت مدير المدرسة باهتمام لجميع العاملين	
					25. يشارك مدير المدرسة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية	
					26. يحرص مدير المدرسة على كسب صداقة جميع العاملين	
					27. يحرص على السؤال عن العاملين والاطمئنان عليهم	

					28. يحترم مدير المدرسة مشاعر الطلبة ويقدر احتياجاتهم	المجال الرابع: العمل بروح الفريق
					29. يتعامل مدير المدرسة مع أولياء الأمور باحترام وتقدير	
					30. يتسامح مدير المدرسة مع المخطئين في حقه	
					31. يعزز مدير المدرسة لدى العاملين روح التعاون والانسجام	
					32. يقدر مدير المدرسة آراء الآخرين وأفكارهم ويستثمرها لصالح العمل	
					33. ينمي مدير المدرسة لدى العاملين مهارة صناعة القرارات الجماعية	
					34. يعزز مدير المدرسة ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم	
					35. يعزز مدير المدرسة لدى العاملين مهارات التقييم الذاتي والمساءلة	
					36. يوفر مدير المدرسة البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي	
					37. يوزع مدير المدرسة الاعمال على جميع العاملين في المدرسة ويرغبهم بالعمل الجماعي	
					38. ينمي مدير المدرسة لدى العاملين روح المسؤولية والالتزام	
					39. يتجنب مدير المدرسة الانحياز إلى فرد او جماعة من العاملين في المدرسة	
					40. يوضح مدير المدرسة للعاملين أهمية الخلاف الإيجابي وتكامل الأدوار	

### ثالثاً: الإلتزام الذاتي

ملاحظات	درجة الوضوح		مدى الملائمة		الفقرة	رقم	المجال
	واضحة	غير واضحة	غير ملائمة	ملائمة			
					يكون مدير المدرسة بغاية السعادة إذا ما قضى باقي حياته المهنية في المدرسة.	1.	المجال الأول: الإلتزام العاطفي
					يشعر مدير المدرسة بأن مشاكل المدرسة جزء من مشاكله الشخصية.	2.	
					يشعر مدير المدرسة بأن زملاء العمل في المدرسة هم أفراد عائلته.	3.	
					يشعر مدير المدرسة بأنه مرتبط عاطفياً بالعمل في المدرسة.	4.	
					تعني المدرسة لمدير المدرسة قدراً كبيراً من المعاني الشخصية.	5.	
					يجد مدير المدرسة صعوبة في تقبل كل سياسات المدرسة المتعلقة بقضايا المعلمين.	6.	
					تتفق قيم ومبادئ مدير المدرسة تماماً مع قيم المدرسة.	7.	
					إن بقاء مدير المدرسة في المدرسة نابع من رغبته للعمل بها.	8.	المجال الثاني: الإلتزام الإستمراري
					سيكون من الصعب جداً على مدير المدرسة ترك العمل في المدرسة حالياً، حتى لو كانت هذه إرادته.	9.	
					ستتأثر أمور كثيرة في حياة مدير المدرسة بشكل سلبي إذا ما قرر ترك العمل في المدرسة.	10.	
					يفضل مدير المدرسة الاستمرار في عمله الحالي حتى	11.	

					لوتوفرت له فرصة للعمل في مكان آخر.	
					12. بقاء وتمسك مدير المدرسة بالعمل في الجامعة سيكسبه الكثير مستقبلاً.	
					13. يقبل مدير المدرسة أي تكليف بالعمل من أجل استمرارية عمله في هذه المدرسة	
					14. تدفع المدرسة مدير المدرسة لتقديم أفضل ما عنده في عمله.	
					15. يرغب مدير المدرسة في استمرار العلاقة التي قامت بينه وبين زملائه في المدرسة.	
					16. حتى لو كان الأمر مفيدا لمدير المدرسة، فإنه يشعر بأنه من الخطأ ترك العمل في المدرسة.	
					17. تستحق المدرسة إخلاص وولاء مدير المدرسة.	
					18. لنيترك مدير المدرسة عمله بالمدرسة لأنه يملك شعور بالالتزام تجاه العاملين بها.	
					19. يعتبر مدير المدرسة نفسه مدينا للمدرسة لما لها من فضل وأثر على حياته.	
					20. يستمر مدير المدرسة في عمله الحالي لتجنب اللوم والتوبيخ من الآخرين إذا قام بتركه.	
					21. يدفع المناخ الودي مدير المدرسة إلى التمسك بالبقاء في عمله في المدرسة.	
					22. يقدم مدير المدرسة صورة مشرقة لمدرسته عند التحدث عنها أمام أصدقائه.	
					23. يشعر مدير المدرسة بالعلاقة الأخوية الحميمة بينه وبين زملائه في العمل.	

المجال الثالث: العلاقات الإنسانية

## ملحق (2)

### قائمة أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الرتبة	الجامعة
-1	أحمد بدح	الإدارة التربوية	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية كلية الأميرة عالية
-2	أحمد بطاح	الإدارة التربوية	أستاذ	الجامعة الأردنية
-3	أنمار الكيلاني	الإدارة التربوية	أستاذ	الجامعة الأردنية
-4	أيمن أحمد العمري	الإدارة التربوية	أستاذ	الجامعة الهاشمية
-5	خالد السرحان	الإدارة التربوية	أستاذ	الجامعة الأردنية
-6	زيد العدوان	المناهج والتدريس	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية كلية الأميرة عالية
-7	عمر الخرابشة	الإدارة التربوية	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية كلية الأميرة عالية
-8	يسرى العلي	الإدارة التربوية	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية كلية الأميرة عالية
-9	هاني الطويل	الإدارة التربوية	أستاذ	الجامعة الأردنية
-10	أمجد الدرادكة	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
-11	محمود الجرادات	التخطيط التربوي	أستاذ مشارك	الجامعة الهاشمية
-12	زهير حسين الزعبي	أصول التربية	أستاذ مساعد	الجامعة الهاشمية
-13	عمر تيسير بطاينة	أصول التربية	أستاذ مساعد	الجامعة الهاشمية

### الملحق (3)

#### الإستبانة بصورتها النهائية



جامعة آل البيت  
Al al-Bayt University

كلية العلوم التربوية  
قسم الإدارة التربوية والأصول  
حضرة المعلم /المعلمة

تحية طيبة وبعد؛

الاستبانة التي بين أيديكم تهدف التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإيمانية وعلاقتها بالالتزام الذاتي لدى مديري مدارس تربية قصبه الزرقاء، لذا نرجو إبداء آرائكم بكل صراحة ودقة وأمانة، إذ ستكون إجاباتكم الصريحة والدقيقة عاملا فاعلا وأساسيا لنجاح البحث الذي أقوم به، علما أن البيانات التي سترد فيه سيتم التعامل معها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

مع جزيل تقديري وامتناني لحسن تعاونكم.

الباحثة

نسرین حرب ضمرة

أولاً: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

الجنس:	<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى	
المؤهل العلمي:	<input type="radio"/> بكالوريوس فأقل	<input type="radio"/> دراسات عليا	
سنوات الخبرة:	<input type="radio"/> أقل من 5 سنوات	<input type="radio"/> من 5-10 سنوات	<input type="radio"/> أكثر من 10 سنوات
التخصص:	<input type="radio"/> انساني	<input type="radio"/> علمي	

## ثانياً: ممارسة القيادة الإيمانية

فيما يلي مجموعة من الفقرات المتعلقة بدرجة ممارسة القيادة الإيمانية وعلاقتها بالالتزام الذاتي لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء، يرجى التعبير عن درجة امتلاكها من وجهة نظركم بوضع (✓) في المكان المناسب.

درجة التقدير					نص الفقرات	رقم الفقرة
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
<b>المجال الأول: الصفات الشخصية</b>						
					يتصف مدير المدرسة بالأمانة في أداء أعماله داخل المدرسة	1
					يتمثل المدير بالنزاهة والأمانة في تصرفاته	2
					يهتم المدير بهندامه ومظهره الشخصي	3
					يلتزم مدير المدرسة بالقوانين والأنظمة	4
					يحافظ المدير على المال العام باستثماره بفاعلية لمصلحة المدرسة	5
					يلتزم المدير بوعوده التي يقطعها على نفسه	6
					يمثل المدير قدوة حسنة في أداء العمل بطريقة أخلاقية	7
					يتصف المدير بالصبر في انجاز أعماله	8
					مقدرة المدير على ممارسة متطلبات دوره تعزز ثقته بنفسه	9
<b>المجال الثاني: الصفات الإدارية</b>						
					يشجع المدير على الإبداع والتجديد	10
					يجتهد المدير في توفير الإمكانيات لتقديم التسهيلات للمعلمين	11
					يحرص المدير على تحقيق رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها	12
					يحرص المدير على التنمية المهنية للمعلمين	13



درجة التقدير					نص الفقرات	رقم الفقرة
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					يعزز المدير العمل الناجح بمكافئته للمجتهدين	14
					يقدم المدير الدعم المساند لمن يحتاجه من المعلمين	15
					يعتمد المدير معايير واضحة لتقديم أداء المعلمين	16
					يفيد المديرين ملاحظات الآخرين في تطوير أدائه	17
					يوزع المدير الأعباء على المعلمين بعدالة وفقاً لقدراتهم	18
<b>المجال الثالث: العلاقات الإنسانية</b>						
					يحافظ المدير على خصوصيات المعلمين المهنية	19
					يقدر المدير ظروف المعلمين مراعيًا حاجاتهم ومشاعرهم	20
					ينصت المدير باهتمام لجميع العاملين	21
					يشارك المدير المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية	22
					يحترم المدير مشاعر الطلبة بتقدير احتياجاتهم	23
					يتعامل المدير مع أولياء الأمور باحترام وتقدير	24
					يتسامح المدير مع المخطئين في حقه الشخصي	25
					يحرص المدير على تأليف القلوب وحل المشكلات بين المعلمين	26
<b>المجال الرابع : العمل بروح الفريق</b>						
					يعزز المدير البعد التشاركي بين المعلمين	27
					يقدر المدير آراء الآخرين وأفكارهم ويستثمرها لصالح العمل	28
					يعزز المدير ثقة المعلمين بأنفسهم وقدراتهم	29
					يعزز المدير مهارات التقييم والمسائلة لدى المعلمين	30
					يوفر المدير المناخ المناسب للتواصل بهدف تنسيق العمل الجماعي	31
					ينمي المدير لدى العاملين روح المسؤولية لدى العاملين	32

درجة التقدير					نص الفقرات	رقم الفقرة
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					يوزع المدير الاعمال على جميع المعلمين ليرعبهم بالعمل الجماعي	33
					يتجنب المدير الانحياز إلى فرد أو جماعة من المعلمين في المدرسة	34
					يوضح المدير للمعلمين أهمية الاختلاف الإيجابي	35
<b>ثالثاً: الإلتزام الذاتي</b>						
<b>المجال الأول: الإلتزام العاطفي</b>						
					يشعر المدير في غاية السعادة إذا ما قضى باقي حياته المهنية في المدرسة	1
					يشعر المدير بأن مشاكل المدرسة جزء من مشاكل الشخصية	2
					يشعر المدير بأن زملاء العمل هم أفراد عائلته	3
					يشعر المدير بأنه مرتبط وجدانياً بالعمل في المدرسة	4
					تعني المدرسة لمدير المدرسة الشيء الكثير	5
					يجد المدير صعوبة في التعاطف مع بعض قضايا المعلمين المتعلقة بالمدرسة	6
					تتفق قيم ومبادئ المدير مع قيم المدرسة	7
<b>المجال الثاني: الإلتزام الإستمراري</b>						
					ستتأثر سلبي أمور كثيرة في حياة المدير إذا ما قرر ترك العمل في المدرسة	8
					يفضل المدير الاستمرار في عمله حتى لو توفرت له فرصة للعمل في مكان آخر	9
					بقاء المدير في العمل بالمدرسة سيكون له مردود في مستقبله	10

درجة التقدير					نص الفقرات	رقم الفقرة
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					يقبل المدير أي تكاليف بالعمل من أجل استمرارية عمله في هذه المدرسة	11
					يرغب المدير في استمرار العلاقة بينه وبين زملائه في المدرسة	12
<b>المجال الثالث : العلاقات الإنسانية</b>						
					يحرص المدير على تغليب الصالح العام على المصالح الشخصية في العمل	13
					ولاء المدير لمدرسته تعزز المشاعر الإيجابية نحو المدرسة	14
					شعور المدير بالالتزام اتجاه المعلمين لديه يحول دون تركه للعمل	15
					يعد المدير نفسه مديناً للمدرسة لما لها من فضل وأثر في حياته	16
					المناخ الودي الذي يسود في المدرسة يدفع بالمدير التمسك بالبقاء في عمله	17
					يقدم المدير صورة مشرقة عن مدرسته عند الحديث عنها أمام أصدقائه	18
					يشعر المدير بالعلاقة الإيجابية بينه وبين زملائه في العمل	19

ملحق (4)  
كتاب تسهيل المهمة



جامعة آل البيت  
AL al-BAYT UNIVERSITY

الرقم: ٩٩٥٣/١/٨  
التاريخ: ١٠ ذو الحجة ١٤٣٩ هـ  
الموافق: ٢٠١٨ / ٨ / ١٢

السيد مدير التربية والتعليم المحترم  
لواء قصبة الزرقاء الأولى

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو التكرم بالموافقة لمن يلزم لتسهيل مهمة طالبة الماجستير نسرين حرب محمد ضمرة تخصص (الادارة التربوية) للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لتطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ:

"درجة ممارسة القيادة الإيمانية وعلاقتها بالالتزام الذاتي لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء"

شاكرين ومقدرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم ودعمكم الموصول لجامعة آل البيت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية

الأستاذ الدكتور محمد الخلايلة



هاتف (٠٢-٦٢٩٧٠٠٠)، فاكس (٠٢-٦٢٩٧٠٢٥)، ص.ب (١٣٠٠٤٠) المرق ٢٥١١٣ المملكة الأردنية الهاشمية  
Tel. (02-6297000), Fax (02-6297025), P.O.Box (130040), Mafraq 25113, The Hashemite Kingdom of Jordan  
www.aabu.edu.jo info@aabu.edu.jo



جامعة آل البيت  
AL al-BAYT UNIVERSITY

الرقم: ٩٩٥٣/٧٨  
التاريخ: ١ ذو الحجة ١٤٣٩ هـ  
الموافق: ٢٠١٨ / ٨ / ١٢ م

السيد مدير التربية والتعليم المحترم  
لواء قصبة الزرقاء الثانية

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو التكرم بالموافقة لمن يلزم لتسهيل مهمة طالبة الماجستير نسرين حرب محمد ضمرة تخصص (الإدارة التربوية) للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لتطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ:

"درجة ممارسة القيادة الإيمانية وعلاقتها بالالتزام الذاتي لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء"

شاكرين ومقدرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم ودعمكم الموصول لجامعة آل البيت.

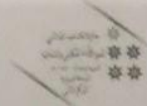
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية

الأستاذ الدكتور محمد الخلايلة



هاتف (٠٢-٦٢٩٧٠٠٠)، فاكس (٠٢-٦٢٩٧٠٢٥)، ص.ب. (١٣٠٠٤٠) المرق ٢٥١١٣ المملكة الأردنية الهاشمية  
Tel. (02-6297000), Fax(02-6297025), P.O.Box (130040), Mafraq 25113, The Hashemite Kingdom of Jordan  
www.aabu.edu.jo info@aabu.edu.jo



\* وزارة التربية والتعليم \*  
مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الاولى

التاريخ: 23/7/1440  
الموافق: 13/8/1440

مديري ومديرات المدارس الحكومية

الموضوع: تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اشارة الى كتاب نائب رئيس جامعة ال البيت للشؤون الاكاديمية رقم 9953/1/9 تاريخ 2018/8/12  
تقوم الطالبة / نسرین حرب محمد ضمرة بإجراء دراسة عنونها "درجة ممارسة القيادة الايمانية وعلاقتها  
بالالتزام الذاتي لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء". استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة  
الماجستير في تخصص (الادارة التربوية) ويحتاج ذلك الى تطبيق ادوات الدراسة على عينة من  
معلمي/معلمات في مدرستك .

أرجو تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها ، على ان يتم مطابقة الادوات  
المرفقة مع الادوات المطبقة .

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون الإدارية والمالية  
فالح محمد المومني

سنة/مدير الشؤون التعليمية والفنية

سنة/ر.ق. التدريب والإشراف التربوي مع المرفق

نسخة/الديوان

د.ز. 2018/8/13



وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية

الرقم ز ١٧٧٢ / ٢٠١٨

التاريخ

الموافق

### مديري ومديرات المدارس المحترمين

الموضوع : تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

اشارة لكتاب رئيس جامعة آل البيت رقم ٩٩٥٣/١/٩ تاريخ ٢٠١٨/٨/١٢

تقوم الطالبة نسرین حرب محمد ضمرة بإجراء دراسة عنوانها " درجة ممارسة القيادة الإيمانية وعلاقتها بالالتزام الذاتي لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير/تخصص الادارة التربوية ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات مدارسكم .

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

الدكتور  
اسامة عمالدة شحاتة  
مدير الشؤون التعليمية والتقنية

نسخة /مدير الشؤون التعليمية والتقنية

نسخة /رئيس قسم الإشراف والإسناد التربوي

نسخة / الديوان