



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا  
ISSN (Print):- 1110-1237  
ISSN (Online):- 2735-3761  
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>  
المجلد (٨٩) يناير ٢٠٢٣ م



أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية  
العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار

إعداد

أ/ أمينة بنت سعيد بن أحمد طيراش الرواس  
طالب ماجستير ظفار - عمان

المجلد (٨٩) العدد (الأول) يناير ٢٠٢٣ م

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار تعزى لمتغيرات الدراسة، والكشف عن أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، وقد تكوّن مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، واشتملت عينة الدراسة على (٢٧٠) موظف، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها:

- ١- جاء مستوى القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار بدرجة استجابة (عالية).
  - ٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
  - ٣- وجود أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار.
- وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: عقد ورش عمل لتوعية المديرين عن أهمية دعم مستويات الالتزام التنظيمي، وضرورة توفير برامج تدريبية للمديرين لتوضيح أهمية القيادة الأخلاقية.
- كلمات مفتاحية:** القيادة الأخلاقية، الالتزام التنظيمي، المديرية العامة للتربية والتعليم، محافظة ظفار



## Abstract

This study sought to identify the level of ethical leadership and organizational commitment in the Directorate General of Education in Dhofar Governorate, investigate the existence of statistically significant differences between the mean scores of the study sample members on the level of ethical leadership practice and the level of organizational commitment in the Directorate General of Education in Dhofar Governorate due to the study variables, and determine the impact of ethical leadership on the organizational commitment of employees in the Directorate General of Education in Dhofar Governorate. The study community consisted of all employees in the Directorate General of Education in Dhofar Governorate, and the study sample included (270) employees. The study adopted the descriptive approach as the study method and used the questionnaire as the study tool. The study concluded several results including:

1. The level of ethical leadership and organizational commitment in the Directorate General of Education in Dhofar Governorate came with a (high) response degree.
2. There were no statistically significant differences at the significance level (0.05) between the mean scores of the study sample members on the level of ethical leadership practice and the level of organizational commitment in the Directorate General of Education in Dhofar Governorate due to the variable of academic qualification and years of experience.
3. Ethical leadership has an impact on the organizational commitment of employees in the Directorate General of Education in Dhofar Governorate.

The study reached several recommendations including holding workshops to educate managers about the importance of supporting levels of organizational commitment, and the need to provide training programs for managers to clarify the importance of ethical leadership.

**Keywords:** Ethical Leadership - Organizational Commitment - Directorate General of Education- Dhofar Governorate

## مقدمة الدراسة:

في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة التي يمر بها العالم في العصر الحالي فقد واجهت المنظمات على مختلف أنواعها تحديات تؤثر على منظومة القيم والأخلاق، لذا أضحت الحاجة ماسة لوجود قيادة عصرية فاعلة قادرة تحقيق الأهداف المنشودة؛ فالقيادة جوهر العملية الإدارية بما تتضمنه من قدرات وإمكانات يستطيع الفرد القائد من خلالها توجيه تابعيه والتأثير فيهم (السبيعي والبابطين، ٢٠٢٠، ١٩٦).

وتعتبر القيادة الأخلاقية من الموضوعات التي حظيت على اهتمام المفكرين والباحثين في الآونة الأخيرة؛ حيث تشير إلى مجموعة من الممارسات والأنشطة التي يقوم بها القادة الإداريون لتعزيز الثقافة الأخلاقية داخل المنظمات من خلال الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية ودعم الأنشطة التي تشجع عليها (الكبير، ٢٠١٦، ٩٠). كما تبرز الأهمية الخاصة بالقيادة الأخلاقية في خلق ثقافة أخلاقية إيجابية في المؤسسة والمساعدة في رفع معنويات العاملين ومساعدتهم على الشعور بالحماس تجاه إدارتهم وعملهم ونفاذي حدوث المشكلات الأخلاقية مما يحسن من سمعة المؤسسة في المجتمع (الألفي، ٢٠٢١، ٦٣٥).

وتتضح القيادة الأخلاقية في عدد من الأبعاد؛ والتي أشار لها الجهني وآخرون (٢٠١٨، ١٩٢) في السمات الشخصية مثل حسن الخلق والتواضع، والضوابط الأخلاقية كحسن السيرة والسمعة وعدم الإخلال بشرف الوظيفة العامة، والسلوكيات الوظيفية المتمثلة في عدم إساءة استعمال السلطة الوظيفية، والمهارات القيادية والقدرة على انجاز أهداف العمل.

والقيادة الأخلاقية لها أثر على الالتزام التنظيمي الذي يعتبر أحد السلوكيات المؤثرة المهمة التي يترتب عليها تفاني الفرد في عمله من أجل الإسهام في استمرارية المؤسسة (الغامدي، ٢٠١٩، ٧٣). فكلما زادت ممارسة العدالة والالتزام بالوعد كلما زاد من التزام العاملين تجاه المؤسسة والرغبة في الاستمرار (نصر الدين وسلامي، ٢٠٢٠، ١٠٧). وممارسة القائد لأسلوب القيادة الأخلاقية يسهم بدوره في رفع درجة الالتزام التنظيمي وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة (الزبيدي، ٢٠٢١، ٣٤٥).

كما تؤثر القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حيث تساعد أبعاد القيادة الأخلاقية المتعلقة بالتوجيه الأخلاقي والتكامل في تعزيز الالتزام التنظيمي وتساعد القواعد والسلوكيات الأخلاقية في التواصل بين القيادات والعاملين في اتجاهات العاملين نحو بذل المزيد من الجهود المهنية، وتساعد مشاركة السلطات والاهتمام بالاستدامة من قبل القيادات في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين (Geidam et al., 2021, P. 788).

ويشير الالتزام التنظيمي إلى مدى ارتباط الموظف مع المنظمة التي يعمل بها ورغبته في استمرارية العمل بها في إطار التشريعات والمعايير المنظمة للعمل وسلوكيات الأفراد وتصرفاتهم (الشهومي وآخرون، ٢٠٢١، ٩). وتتمثل أهمية الالتزام التنظيمي على المستوى الفردي في المساهمة في مستوى الرضا الوظيفي وخفض دوران العمل والغياب، وعلى المستوى المؤسسي في زيادة إنتاجية المؤسسة ورفع مستوى الانتماء لها (عبد الرحمن ودرنوني، ٢٠١٤، ٢٧).

وتتمثل أبعاد الالتزام التنظيمي في ثلاثة أبعاد رئيسة والتي أشار لها القيسي (٢٠١٩، ١١٣) في بُعد الالتزام الاستمراري الذي يشير إلى رغبة الموظف القوية في البقاء بالعمل في منظمته لاعتقاده بأن ترك العمل يكلفه الكثير، وبُعد الالتزام العاطفي الذي يشير لرغبة الفرد في الاستمرار بالعمل لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، وبُعد الالتزام المعياري وهو التزام الفرد الأدبي بالبقاء في المنظمة وخوفه من ترك انطباع سيء لدى زملائه لو ترك العمل فيها.

وبالنظر إلى مديريات التربية والتعليم يتضح أنها بحاجة إلى قيادة أخلاقية يكون فيها القائد نموذجًا وقدوة لجميع العاملين، ويتعامل معهم بخلق حسن ويعمل على تلبية احتياجاتهم ومراعاة ظروفهم وإمكاناتهم (الزين وأبو عياد، ٢٠١٩، ١٣٥). لذا شاركت المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان في مؤتمرات أخلاقيات العمل المعني لإرساء مبادئ دقيقة وواضحة عن المسارات الأخلاقية في العمل بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بأفضل المعايير ويحقق الرضا الوظيفي للعاملين ويرفع من درجة التزامهم (الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم العُمانية "البوابة التعليمية"، ٢٠٢٢).

وفي ضوء ما سبق تناوله يتضح أن النمط القيادي الأخلاقي الذي يستخدمه القائد يلعب دوراً كبيراً في رفع درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، لذا يهتم هذا البحث بدراسة أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. **مشكلة الدراسة:**

على الرغم من جهود سلطنة عُمان في التوجه نحو تطبيق القيادة الأخلاقية داخل القطاع التربوي من خلال الالتزام بأخلاقيات العمل وخفض الممارسات غير العادلة، إلا أن وجد قصور في بعض الممارسات الأخلاقية في مختلف المؤسسات التربوية وذلك كما يلي: اتضح أن القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان مازالوا يتبعوا الأنماط الإدارية التقليدية كمركزية اتخاذ القرارات الإدارية وتمسكهم بالسلطة، مما أدى إلى شعور العاملين في الإدارات التربوية بالإحباط وأنعكس ذلك بالسلب على ارتباطهم والتزامهم التنظيمي وولائهم لعملهم (الحمادي، ٢٠١٧، ١٠٣). هذا إلى جانب وجود ضعف في مكافأة الملتمزين بالسلوك الأخلاقي في العمل داخل المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان (اللواتية، ٢٠١٥، ٥).

وقد أشارت دراسة المشيخي (٢٠١٢، ١٦) إلى غياب رضا العاملين الوظيفي لدى الموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار في سلطنة عُمان؛ كما تلمست دراسة الرواحية (٢٠١٦، ٤) ظهور اتجاهات نحو عدم احترام قيم العمل وضعف في تقدير المسؤولية المهنية وضعف في الإنجاز والإنتاجية وعدم انسجام الزملاء مع بعضهم البعض لدى الموظفين العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان. وعليه تتمثل مشكلة البحث الحالي في الإجابة عن التساؤل التالي: ما أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار؟ ومنه تتفرع الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

١. ما مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار؟

٢. ما مستوى الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار تعزى لمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة)؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار تعزى لمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة)؟

٥. ما أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار؟  
أهمية الدراسة:

يتمثل أهمية البحث الحالي فيما يلي:

#### ■ الأهمية العلمية:

١. تأتي أهمية الدراسة النظرية من تناولها لأحد المواضيع الهامة في الوقت الراهن والذي يتمثل في القيادة الأخلاقية داخل المؤسسات التربوية ومدى تعزيزها للالتزام التنظيمي داخل المؤسسات.

٢. تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من تناولها لفئة هامة مثل الموظفين العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار.

٣. إثراء الأدب النظري والمكتبة العُمانية بالمزيد من البحوث حول الجوانب الأخلاقية في ممارسات القيادة التربوية داخل المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

#### ■ الأهمية العملية:

١. تكتسب الدراسة أهميتها العملية من تناولها لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار.

٢. يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في توفير بيئة محفزة لممارسة القيادة الأخلاقية في المديرية العامة بسلطنة عمان، وتصميم البرامج اللازمة لتفعيل تلك السلوكيات والممارسات.

٣. تقديم التوصيات والمقترحات التي تساهم في زيادة ورفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.  
**أهداف الدراسة:**

يسعى البحث الحالي لتحقيق مجموعة من الأهداف على النحو التالي:  
١. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار.

٢. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار.

٣. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار تعزى لمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة).

٤. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار تعزى لمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة).

٥. التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار.

#### **فرضيات الدراسة:**

يسعى البحث الحالي للتحقق من صحة الفرضيات الآتية:  
١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام المعياري في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار.

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام الاستمراري في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار.

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار.



٤. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار تعزى لمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة).

٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار تعزى لمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة).  
**حدود الدراسة:**

- **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث الحالي على تناول أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الحدود البشرية على الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار.
- **الحدود المكانية:** تقتصر الحدود المكانية على المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار بسلطنة عُمان.
- **الحدود الزمانية:** سوف يتم البحث الحالي خلال العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢م.

**منهجية الدراسة:**

**منهج الدراسة**

ستعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي ويشير إليه درويش (٢٠١٨، ص. ١١٨) على أنه "دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة ما، وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر وهو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين".

**مجتمع الدراسة وعينتها:**

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. وسوف يتم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة للتطبيق عليها.

## أدوات الدراسة:

سيتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث ستقسم إلى ثلاثة أقسام القسم الأول يشمل البيانات الأولية لعينة الدراسة، والقسم الثاني يشمل القيادة الأخلاقية، والقسم الثالث ويشمل الالتزام التنظيمي.

## الأساليب الإحصائية:

سيتم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية SPSS وذلك عن طريق استخدام المتوسطات الحاسوبية والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ثبات كرونباخ ألفا ومعامل ارتباط بيرسون، واختبارات وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق إن وجدت، وتحليل الانحدار البسيط.

## الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات العربية:

هدفت دراسة اللحياني (٢٠٢١) إلى التعرف على واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة التربويين والمزاويلين لعملهم في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة والبالغ عددهم (١٤٧) قائد تربوي، واشتمت عينة الدراسة على (١١٣) قائد تربوي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي كما استعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع الالتزام التنظيمي ككل لدى الموظفين الإداريين من وجهة نظر القادة جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء الالتزام الشعوري والالتزام المستمر بدرجة تقدير متوسطة والالتزام المعياري بدرجة تقدير متدنية، وبدرجة تقدير عالية في مجال بيئة العمل، وأوصت الدراسة بالعمل على تنمية روح المبادرة والإبداع لدى الموظفين الإداريين وتفعيل نظم الحوافز والمكافآت.

هدفت دراسة غنيم (٢٠٢٠) إلى رصد واقع ممارسة القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية للقيادة الأخلاقية بأبعادها المتمثلة في العدالة والمشاركة في السلطة ووضوح الدور والاهتمام بالعاملين والنزاهة والتوجيه الأخلاقي، وتأثير ذلك بالتبعية على القيادات التنفيذية، وتكون مجتمع الدراسة من الكوادر الإدارية العاملة في إدارات التربية والتعليم

بمديرتي التربية والتعليم بمحافظة القاهرة والجيزة، واشتملت عينة الدراسة على (٩٤) فرد عامل بالإدارات التعليمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية تتحقق في أربعة أبعاد بدرجة متوسطة (المشاركة في السلطة، والاهتمام بالعاملين، والنزاهة، والتوجيه الأخلاقي)، وفي بُعد وضوح الدور بدرجة أعلى من المتوسط، ولا تتحقق في بُعد واحد وهو العدالة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني ثقافة تنظيمية بالإدارات التعليمية تؤكد على القيم والمعايير الأخلاقية.

هدفت دراسة الزين وأبو عيدا (٢٠١٩) إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادات الإدارية لسلوك القيادة الأخلاقية وعلاقته برأس المال النفسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي المديريات البالغ عددهم (٣٤٦) موظف، واشتملت عينة الدراسة على (١٥٢) موظف وموظفة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانوا بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسات القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية كان عاليًا في كافة مجالات القيادة الأخلاقية، والذي ساهم بدوره في تطوير رأس المال النفسي للموظفين وبالتالي التحسن في إنتاجيتهم وأداءهم للعمل، وأوصت الدراسة بالاهتمام بعقد دورات تدريبية للقيادة الإدارية لتوضيح ماهية القيادة الأخلاقية وأهميتها.

#### ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة ديوي ووجدي (Dewi & Wajdi, 2018) بعنوان: "تأثير الالتزام التنظيمي والقيادة الأخلاقية على كفاءة العامل في إدارة التعليم في تاسيكامالايا" إلى التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي والقيادة الأخلاقية على كفاءة العاملين في إدارة التعليم في مدينة تاسيكامالايا، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارة التعليم، واشتملت عينة الدراسة على (١٠٠) عامل، واستخدمت المنهج الكمي والمسحي، كما استعانوا بالاستبانة كأداة للدراسة، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير للالتزام التنظيمي على كفاءة العاملين، وتؤثر القيادة الأخلاقية على المهارات لدى العاملين، كما يؤثر الالتزام التنظيمي والقيادة الأخلاقية على كفاءة العاملين في إدارة التعليم، وأوصت بضرورة تعزيز ممارسات القيادة

الأخلاقية لدى العاملين، وكذلك ضرورة الكشف عن العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

هدفت دراسة كاراكوس (Karakuş, 2018) بعنوان: "التأثير الوسيط للجنس على العلاقة بين العمر والقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي" إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين في ضوء العمر والجنس لدى المعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من المعلمين في المدارس الابتدائية في مدينة الإزغ التركية، واشتملت عينة الدراسة على (٤٠٣) معلم، واستخدمت المنهج الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات وسلوكيات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، وكان مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين الأكثر تأثيراً بشكل إيجابي وسلوكيات القيادة الأخلاقية، ووجود تصورات سلبية لدى المعلمين الذكور الأكبر سناً حول سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، وأوصت بضرورة تعزيز التصورات الإيجابية حول ممارسات القيادة الأخلاقية، وكذلك ضرورة الكشف عن العوامل التي تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

هدفت دراسة ريزوان وآخرين (Rizwan et al., 2017) بعنوان: "أثر القيادة الأخلاقية المتصورة والثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي مع الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في القطاع التعليمي الخاص في إسلام آباد، باكستان" إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي مع الدور الوسيط للالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع التعليمي الخاص في باكستان، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع التعليمي الخاص في إسلام آباد، واشتملت عينة الدراسة على (٢١٠) عامل، واستخدمت المنهج المسحي، كما استخدمت الاستبانة المسحية كأداة للدراسة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية والقيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، ويلعب الالتزام التنظيمي الدور الوسيط في هذه العلاقة، وتساد القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الوظيفي، وأوصت بضرورة التركيز على القيادة

الأخلاقية في القطاع التعليمي، وكذلك ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

### التعليق على الدراسات السابقة:

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

- عرض الإطار النظري وفي المراجع المستخدمة.
- تدعيم الإطار النظري بنتائج دراسات وأبحاث حول أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، وبناء مشكلة البحث من خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات المشابهة للدراسات السابقة بشكل ملائم.
- اختيار منهج البحث وبناء أداة البحث.
- التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للبحث.
- استفاد البحث الحالي من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في دراسة أسلوب استنتاج نتائج البحث من خلال ما تحصل عليه من نتائج الدراسة الميدانية ورصد مدى الاتفاق، أو الاختلاف بين نتائج البحث الحالي، والدراسات السابقة.

### منهج الدراسة:

استخدم الدراسة الحالي المنهج الوصفي الذي عرفه ساعاتي (٢٠١٤، ص. ٩٣) بأنه "أسلوب من الأساليب الشائعة في الاستخدام بين الباحثين، وهو يهدف إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة، ومن ثم يعمل على وصفها، فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ويهتم بوصفها بدقة"

### مجتمع الدراسة وعينته:

تضمن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، واشتملت عينة الدراسة على (٢٧٠) موظف.

### أدوات الدراسة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها:

قامت الباحثة ببناء استبانة وقد تم التأكد من صدقها وثباتها بالعديد من الطرق والتي تتمثل في صدق المحكمين حيث تم إرسال الاستبانة للمحكمين للحكم على الصياغة اللغوية ووضوحها ومدى انتماء العبارات للاستبانة، وقد اتفق (٨٠%) عليها، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التحكيم مكونة من (٣٥) وتم توزيعها وفقاً للمحاور والأبعاد المحددة، وتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مفردة لتحديد صدق وثبات الأداة، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: القيادة الأخلاقية، حيث جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وتراوحت بين (\*\*0.681-). والصدق البنائي العام للمحور الأول: القيادة الأخلاقية حيث تم التحقق من الصدق البنائي العام من خلال إيجاد معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمحور الأول جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (\*\*0.966-0.967)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الأول: القيادة الأخلاقية (0.963)، بينما تم حساب صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: الالتزام التنظيمي، حيث جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) و(0.05). وتراوحت بين (\*\*0.374-0.952)، والصدق البنائي العام للمحور الثاني: الالتزام التنظيمي حيث تم التحقق من الصدق البنائي العام من خلال إيجاد معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمحور الثاني: الالتزام التنظيمي حيث تراوحت بين (\*\*0.833-0.996)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الثاني: الالتزام التنظيمي (0.800)، بينما تراوح الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة (\*\*0.880-0.933)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة.

### الأساليب الإحصائية:

وفقاً لطبيعة الدراسة والأهداف التي سعت الباحثة للوصول إليها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، اختبار (ت) (T-)

(tset)، تحليل الانحدار الخطي، معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة على النحو التالي:  
تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة ضعيفة جداً (١)، ضعيفة (٢)، متوسطة (٣)، كبيرة (٤)، كبيرة جداً (٥)، ويتم تحديد درجة التحقق لكل محور بناءً على ما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1-5}{5} = 0.80$$

- من ١ إلى أقل من ١.٨٠ تمثل درجة استجابة (منخفضة جداً).
- من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠ تمثل درجة استجابة (منخفضة).
- من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠ تمثل درجة استجابة (متوسطة).
- من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ تمثل درجة استجابة (عالية).
- من ٤.٢٠ إلى أقل من ٥ تمثل درجة استجابة (عالية جداً).

#### ملخص نتائج الدراسة:

#### أسئلة الدراسة:

أ- ملخص نتائج السؤال الأول: ما مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار؟

- أن المتوسط العام لأبعاد المحور الأول: القيادة الأخلاقية جاء بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.626) وبدرجة استجابة (عالية).
- أن المتوسط العام للبعد الأول: الخصائص الشخصية، جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (4.05)، وانحراف معياري (0.696).
- أن المتوسط العام للبعد الثاني: الخصائص الإدارية، جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.99)، وانحراف معياري (0.856).
- أن المتوسط العام للبعد الثالث: العلاقات الإنسانية جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (4.06)، وانحراف معياري (0.765).

ب- ملخص نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار؟

- أن المتوسط العام لأبعاد المحور الثاني: الالتزام التنظيمي جاء بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.533) وبدرجة استجابة (عالية).
- أن المتوسط العام للبعد الأول: الالتزام العاطفي، جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.91)، وانحراف معياري (0.657).
- أن المتوسط العام للبعد الثاني: الالتزام المعياري، جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.87)، وانحراف معياري (0.692).
- أن المتوسط العام للبعد الثالث: الالتزام المستمر جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.82)، وانحراف معياري (0.833).

ج- ملخص نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار تعزى لمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة)؟

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار لمتغير النوع في كل من (البعد الأول: الخصائص الشخصية، البعد الثالث: العلاقات الإنسانية)، بينما يوجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05)، في كل من (البعد الثاني: الخصائص الإدارية، والمتوسط العام) وقد جاءت الفروق لصالح (الإناث).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار وذلك في جميع أبعاد المحور الأول: القيادة الأخلاقية لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في المديرية العامة



للتربية والتعليم بمحافظة ظفار وذلك في جميع أبعاد المحور الأول: القيادة الأخلاقية لمتغير سنوات الخبرة.

د- ملخص نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار تعزى لمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة)؟

■ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (٠.٠٥) حول مستوى الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار تعزى لمتغير النوع في كل من (البعد الأول الالتزام العاطفي، البعد الثاني الالتزام المعياري، والمتوسط العام)، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في (البعد الثالث الالتزام المستمر)، حيث قد جاءت الفروق لصالح (الذكور).

■ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار وذلك في جميع أبعاد المحور الثاني: الالتزام التنظيمي لمتغير المؤهل العلمي.

■ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار وذلك في جميع أبعاد المحور الثاني: الالتزام التنظيمي لمتغير سنوات الخبرة.

ه- ملخص نتائج السؤال الخامس: ما أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار؟

- وجود أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، حيث جاءت قيمة (R) (٠.375a) بمستوى دلالة (٠.000b).

### فرضيات الدراسة:

أ- ملخص نتائج الفرض الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام المعياري في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام المعياري في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، حيث جاءت قيمة (R) (178a). بمستوى دلالة (.003b).

ب- ملخص نتائج الفرض الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام الاستمراري في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام الاستمراري في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، حيث جاءت قيمة (R) (273a). بمستوى دلالة (.000b).

أ- ملخص الفرض الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، حيث جاءت قيمة (R) (366a). بمستوى دلالة (.000b).

### التوصيات:

- ضرورة تنمية روح الإبداع والمبادرة لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم.
- ضرورة توفير برامج تدريبية للمديرين لتوضيح أهمية القيادة الأخلاقية.
- عقد ورش عمل لتوعية المديرين عن أهمية دعم مستويات الالتزام التنظيمي.
- إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار من أجل تعزيز الالتزام التنظيمي لديهم.
- فتح قنوات اتصال بين المدراء والعاملين في المديرية لكي يستطيعوا تبادل الآراء ومشاركة الأفكار فيما بينهم.
- ضرورة الاعتماد على مبدأ العدالة في توزيع المهام والحوافز على العاملين.



### المقترحات: عمل دراسات مستقبلية عن:

- بناء تصور مقترح حول متطلبات القيادة الأخلاقية لدي مديري المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار.
- أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لدي العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- الألفي، هاني رزق عبد الجواد. (٢٠٢١). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية جامعة المنصورة*، (١١٥)، ٦١٤-٦٦١.
- الجهني، نعيم بن عطا الله؛ القحطاني، شائع بن خالد؛ مرسي، ميرفت محمد السعيد؛ الشملان، خالد بن عبد العزيز؛ الرشدي، عائض بن خلف. (٢٠١٨). *نماذج معاصرة في القيادة*. الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.
- الحمادي، عيسى بن صالح بن علي. (٢٠١٧). واقع المديرية التعليمية بسلطنة عمان وأهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية: دراسة تحليلية. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، (١)٥، ٩٣-١٠٤.
- الرواحية، بدرية محمد يوسف. (٢٠١٦). *التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
- الزبيدي، مشعل بن عبيد إبراهيم. (٢٠٢١). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الحجرة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. *مجلة القراءة والمعرفة*، (٢٣٣)، ٣٦٠-٣٣٣.
- الزين، إيناس موسى؛ أبو عيدا، زكي. (٢٠١٩). القيادة الاخلاقية وعلاقتها بتمتية رأس المال النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية. *المجلة الجزائرية للأمن الإنساني*، (٢)٤، ١٦٧-١٣١.
- السبيعي، هياء بنت شلفى بن مطلق؛ البابطين، عبد الرحمن بن عبد الوهاب بن سعود. (٢٠٢٠). واقع أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (١٢٦)، ١٩٣-٢٢٤.
- الشهومي، سعيد بن راشد بن علي؛ الحدابي، داود عبد الملك يحيى؛ الدباء، عبد المجيد محمد عبد الوهاب. (٢٠٢١). أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، (١٠)٥، ٣٠-١.
- عبد الرحمن، برفوق؛ درنوني، هدى. (٢٠١٤). الالتزام التنظيمي: المفهوم الأبعاد، والنتائج. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، (١٣)، ٣٧-١٥.

- الغامدي، ليلي محمد عبد الله. (٢٠١٩). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحة. *مجلة القراءة والمعرفة*، (٢١٣)، ٧١-١٠١.
- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب محمود. (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية: دراسة حالة. *المجلة التربوية*، (٧٧)، ٢١٩٣-٢٢٢٩.
- القيسي، خليل عوض. (٢٠١٩). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الكبير، أحمد بن عبد الله. (٢٠١٦). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. السعودية: الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- اللحياني، سلطان حميد عبد الحميد. (٢٠٢١). واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية. *المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط*، ٣٧ (١٢)، ٢٦٧-٢٨٨.
- اللواتية، فاكهة بنت عبدالرضا بن محسن. (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
- المشيخي، أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان. (٢٠١٢). الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم العمانية "البوابة التعليمية". (٢٠٢٢). الأخبار الرئيسية. تم الدخول على الموقع بتاريخ ٢٠٢٢/٤/١٧، المتاح على الرابط التالي:  
<https://home.moe.gov.om/topics/1/show/2147>
- نصر الدين، قعودة؛ سلامي، منيرة. (٢٠٢٠). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل: دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، ١٠ (٤)، ٩١-١١٠.



ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Dewi, M. P., & Wajdi, M. B. N. (8<sup>th</sup>, December, 2018). The Influence of Organizational Commitment and Ethical Leadership Toward Employee Competency of the Department of Education in Tasikmalaya. *WESTECH 2018: Proceedings of 1st Workshop on Environmental Science, Society, and Technology*, Medan, Indonesia.
- Geidam, J. M., Bin Md Balwi, K., Bin Othman, F., Bin Abdulhamid, A., Sabo, B., Sule, M. A. & Idriss, A. A. (2021). Effect Of Ethical Leadership On The Organizational Commitment In Yobe State University Damaturu, Nigeria. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 8(5), 784-790.
- Karakuş, M. (2018). The moderating effect of gender on the relationships between age, ethical leadership, and organizational commitment. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 5(1), 74-84.
- Rizwan, M., Zeeshan, C., & Mahmood, S. (2017). The impact of perceived ethical leadership and organizational culture on job satisfaction with the mediating role of organizational commitment in private educational sector of Islamabad, Pakistan. *International Journal of Education and Learning Systems*, 173-187.