



مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

تصدر أربع مرّات في العام خلال الأشهر
(مارس ، يونيو ، سبتمبر ، ديسمبر)

العدد	المجلد	الشهر	السنة
26	50	ذو الحجة / يونيو	1447 هـ / 2026 م

معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

النسخة الورقية

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

النسخة الإلكترونية

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

معلومات وسائل التواصل

الموقع الإلكتروني للمجلة



<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



ترسل البحوث على موقع المجلة

البريد الإلكتروني للمجلة



iujournal4@iu.edu.sa

حساب المجلة على منصة X



[@iujournal4](https://twitter.com/iujournal4)



مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

البحوث المنشورة في المجلة
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة
للجامعة الإسلامية



قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأصالة والجدة والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

لم يسبق للباحث نشر بحثه، بالإضافة إلى كونه ليس مستلّاً من أطروحة الدكتوراه أو الماجستير سواء بنظام الرسالة أو المشروع البحثي أو المقررات.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن يلتزم الباحث بتدقيق بحثه لغوياً.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحوث التربوية (25%)، وفي غيرها من التخصصات الاجتماعية لا تتجاوز (40%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وطلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

أن يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه عبر موقع المجلة ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) مع موافقته بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

المجلة لا تفرض رسوما للنشر.



الهيئة الاستشارية:

معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي

مدير جامعة حفر الباطن سابقاً

معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر

مدير جامعة الحدود الشمالية

معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب

أ. د : سليمان بن محمد البلوشي

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس

أ. د : خالد بن حامد الحازمي

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : سعيد بن فالح المغامسي

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود





مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

هيئة التحرير:

رئيس التحرير:

أ.د. عبدالله بن عبدالمحسن الحربي

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

مدير التحرير:

أ.د. محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أعضاء التحرير:

معالي أ.د. راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د. محمد بن يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. عبدالرحمن بن يوسف شاهين

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. خالد بن إبراهيم الدغيم

أستاذ المناهج وطرق التدريس بجامعة القصيم

أ.د. أحمد بن محمد شبيب حسن

أستاذ علم النفس التربوي بجامعة الأزهر بالقاهرة

أ.د. ياسر بن عايد السميري

أستاذ التربية الخاصة بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. محمد بن إبراهيم الدغيري

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

أ.د. نور هيدايانتو سيتيو بوترو

أستاذ علم النفس التربوي بجامعة نيجيري يوجياكارتا بإندونيسيا

د. عادل بن عيد الجهني

أستاذ أصول التربية المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. إبراهيم بن علي الربيعي

أستاذ التاريخ الإسلامي المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. منصور بن سعد فرغل

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. رشدي بن مامو طاهر

أستاذ التربية الإسلامية المساعد بجامعة الأمير سونكلا بتايلاند

د. حاجي بن شيخ تونكارا

دكتورة في أصول التربية الإسلامية
والمحقق القنصلي بقنصلية جامبيا في جدة

الإخراج والتنفيذ الفني:

م. محمد بن حسن الشريف

التنسيق العلمي:

أ. محمد بن سعد الشال

سكرتارية التحرير:

أ. أحمد شفاق بن حامد

أ. سعيد يعقوب حسيني

أ. دابري عبد الكريم



فهرس المحتويات : *

م	عنوان البحث	الصفحة
1	صياغة الأهداف السلوكية ودورها على المهارات التدريسية لدى الطلبة المعلمين د. إيمان بنت عبد العزيز الدوغان	12
2	مدى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم في جامعة المجمعة لمدخل التعلم العميق (DLA) في التدريس د. أسماء بنت محمد القطيم	58
3	القيادة الأخلاقية كمدخل لتعزيز التماثل التنظيمي لدى المعلمين بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض د. عبد الله بن أحمد الجاسر	106
4	دور مقرر مهارات التعليم الجامعي في تنمية مهارات التعلم المنظم ذاتيًا لدى طلبة الجامعة د. مريم بنت فراج الشلوي	156
5	الإسهام النسبي لأنماط التعلق غير الآمن والتنظيم الانفعالي في التنبؤ بالعنف الزوجي لدى عينة من المتزوجين في مدينة جدة ومدينة القاهرة (دراسة عبر ثقافية) د. الجوهرة بنت عبد القادر شيبني	204
6	القيادة المحفزة مدخل لتعزيز ثقافة العمل التطوعي لدى معلمات مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة (نموذج مقترح) د. خلود بنت أحمد الأنصاري	258
7	أثر استخدام نظام البلاك بورد على مهارات الأداء الكتابي لطلاب اللغة العربية غير الناطقين بها في مادة الكتابة بمعهد تعليم اللغة العربية بالجامعة الإسلامية د. أنس بن حسين آل علي	306
8	انعكاسات جراحات التجميل على التوافق الاجتماعي لفتيات السعوديات بمدينة الرياض من وجهة نظرهن د. بدرية بنت سعود المطيري	354
9	الطبيب نجم الدين اللبودي (ت670هـ/1272م) دراسة في جهوده الطبية، والعلمية، وإسهاماته في الحياة السياسية والإدارية د. بدر بن ذعار الحربي	400

* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

معرفة
e-Marefa



المنظومة
ALMANDUMAH

Arcif
Analytics

القيادة الأخلاقية كمدخل لتعزيز التماثل التنظيمي لدى المعلمين
بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض

**Ethical Leadership as an Approach to Enhancing
Organizational Identification among Public School
Teachers in Riyadh**

إعداد

د. عبد الله بن أحمد الجاسر
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد
قسم الإدارة التربوية والتخطيط - كلية التربية - جامعة أم القرى

Dr. Abdullah Ahmad Aljaser

Assistant Professor of Educational Administration
Department of Educational Administration - College of
Education- Umm Al- Qura University

Email: aaajaser@uqu.edu.sa

DOI:10.36046/2162-000-026-003

المستخلص

هدفت الدراسة إلى استقصاء دور القيادة الأخلاقية التي يمارسها مديرو مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في تعزيز التماثل التنظيمي لدى المعلمين. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت على محورين رئيسيين: الأول: يقيس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، والثاني: لقياس مستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين. تم تطبيق الاستبانة على عينة بلغت (408) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل المديرين جاء بدرجة "عالية" بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.05)، حيث احتل بُعد النزاهة المرتبة الأولى (4.14)، يليه أبعاد الاهتمام بالعاملين (4.06)، العدالة (4.04)، توضيح الدور (4.03)، وأخيراً المشاركة في السلطة (3.98). أما مستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات فقد جاء "عاليًا جدًا" بمتوسط كلي (4.35)، وتصدر بُعد الانتماء التنظيمي (4.43) الترتيب، يليه التشابه التنظيمي (4.31)، ثم الولاء التنظيمي (4.30). وقد أظهر تحليل الانحدار المتعدد أن ثلاثة أبعاد من القيادة الأخلاقية أسهمت بشكل جوهري في التماثل التنظيمي، وهي: النزاهة (بنسبة 37.9%)، المشاركة في السلطة (19.2%)، وتوضيح الدور (14.1%)، بينما لم يُظهر بُعدا العدالة والاهتمام بالعاملين تأثيرًا تنبؤيًا مباشرًا. كما بيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي تُعزى لمتغيرات الجنس، أو عدد سنوات الخدمة، أو المرحلة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية - التماثل التنظيمي - معلمي مدارس التعليم العام - مدينة الرياض.

Abstract

This study aimed to investigate the role of ethical leadership practiced by public school principals in Riyadh in enhancing organizational identification among teachers. The study employed a descriptive correlational predictive approach, utilizing a questionnaire. The instrument consisted of two main dimensions: one to measure ethical leadership, and the other to assess organizational identification. The questionnaire was administered to a simple random sample of 408 teachers, the overall level of ethical leadership practice was high, with a mean score of 4.05. Integrity ranked first (4.14), followed by concern for employees (4.06), fairness (4.04), role clarification (4.03), and power sharing (3.98). Meanwhile, the level of organizational identification was very high, with a mean score of 4.35. The belonging dimension ranked highest (4.43), followed by similarity (4.31), and loyalty (4.30). Multiple regression analysis showed that three ethical leadership dimensions significantly predicted organizational identification: integrity (37.9%), power sharing (19.2%), and role clarification (14.1%). However, fairness and concern for employees did not show a significant predictive effect. Additionally, no statistically significant differences were found in organizational identification based on gender, years of experience, or educational stage.

Keywords: Ethical Leadership – Organizational Identification – Public School Teachers – Riyadh

المقدمة

تواجه المنظمات في العصر الحديث تحديات متزايدة، تتمثل في التغيرات التكنولوجية المتسارعة، وارتفاع مستوى التنافسية، وتنوع القوى العاملة، مما جعل القيم والسلوكيات القيادية ذات البعد الأخلاقي محوراً أساسياً في نجاح المؤسسات واستدامتها.

وفي هذا السياق، أصبح تعزيز الانتماء والاندماج بين الأفراد والمنظمات -أو ما يُعرف بالتماثل التنظيمي- هدفاً استراتيجياً للعديد من المؤسسات، لما له من أثر في استقرار بيئة العمل، وتحقيق الأهداف المؤسسية.

ويبرز دور القيادة هنا بوصفها عاملاً محورياً في تشكيل الثقافة التنظيمية، وتحفيز الأفراد نحو تبني رؤية المنظمة وقيمها، لا سيما في المؤسسات التي تعتمد على العنصر البشري، كالمؤسسات التعليمية.

وتُعد القيادة الأخلاقية من المفاهيم القيادية المعاصرة، التي حظيت باهتمام واسع خلال العقود الأخيرة، نتيجة للتحديات الأخلاقية المتنامية في بيئات العمل، وما يرافقها من تحولات تنظيمية ومجتمعية متسارعة.

فالقيادة الأخلاقية تمثل نمطاً قيادياً يركز على النزاهة والعدالة، وتبني قيم واضحة في التعامل مع المرؤوسين وبيئة المنظمة ككل، بما يسهم في بناء الثقة وتعزيز الالتزام (Brown & Treviño, 2006)، ويؤكد Monahan (2012) أن القائد الأخلاقي لا يقتصر دوره على الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية فحسب، بل يتعدى ذلك ليكون قدوة عملية تحفز العاملين على تبني القيم ذاتها في ممارساتهم اليومية.

وفي السياق ذاته، يشير التماثل التنظيمي إلى مدى اندماج الفرد وانسجابه مع قيم وأهداف المنظمة، بما يعكس درجة إدراك الموظف لتشابه هويته الشخصية مع هوية المنظمة، وقد بينت الدراسات أن ارتفاع مستوى التماثل التنظيمي يسهم في تعزيز الولاء، وتقليل معدلات دوران العمل، ورفع مستويات الأداء والانتماء المؤسسي (Van Dick et al., 2006) وعليه، لا يُعد التماثل التنظيمي مجرد شعور بالانتماء، بل يمثل عنصراً جوهرياً لاستدامة فاعلية المؤسسات، لا

سيما في المؤسسات التعليمية التي يُشكّل رأس المال البشري ركيزة نجاحها الأساس. (Kökden & Timmaz, 2024)

وتوضح الأدبيات البحثية أن ممارسة القائد للسلوكيات الأخلاقية، مثل: النزاهة والعدالة والاهتمام بالعاملين، ينعكس إيجاباً على التابعين ويزيد من توافق قيمهم الشخصية مع قيم المنظمة (جبريل وآخرون، 2019). فعندما يُظهر القائد الأخلاقي قدرته على بناء بيئة يسودها الاحترام المتبادل والتقدير للجهود، يشعر الأفراد بالأمان النفسي الذي يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار، مما يعزز من انتمائهم المؤسسي (Walumbwa et al., 2011)، كما بيّنت دراسات أخرى أن الممارسات الأخلاقية للقائد تُسهم بشكل مباشر في تقوية الروابط بين الموظف والمنظمة، بما يعزز استقرار القوى العاملة (الصراف، 2022).

وفي ميدان التعليم، تكتسب القيادة الأخلاقية أهمية خاصة؛ نظراً لخصوصية الرسالة التربوية، ولدور المدرسة في بناء القيم والسلوكيات لدى النشء، إذ لا يقتصر دور مدير المدرسة على إدارة العمليات الإدارية، بل يمتد ليكون قدوة أخلاقية وموجهاً تربوياً، يسهم في صياغة ثقافة مدرسية قائمة على الاحترام والقيم المشتركة، ويُعد مستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين مؤشراً حاسماً على استقرار البيئة المدرسية، وفاعلية العملية التعليمية، واستمرارية تحقيق الأهداف التربوية.

وفي المملكة العربية السعودية، أكدت رؤية 2030 على تطوير القيادات التعليمية، وترسيخ القيم المؤسسية، مثل: النزاهة والشفافية والعدالة، بوصفها ركائز لتحسين جودة التعليم ورفع كفاءة الأداء (رؤية المملكة 2030، 2016)؛ ولذلك أصبحت الممارسات الأخلاقية لمديري المدارس عاملاً مهماً في ترسيخ القيم، والسلوكيات الأخلاقية لدى المعلمين، وبما يسهم في تعزيز مستوى انتماءهم وولائهم لتحقيق الأهداف التعليمية والمدرسية.

ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي في البيئة التعليمية السعودية، في ظل محدودية الدراسات المحلية التي تناولت هذه العلاقة، الأمر الذي يجعل من نتائجها إضافة علمية، يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات القيادية ودعم استقرار الكادر التعليمي بما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم ومخرجاته.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئات العمل المعاصرة، والتحديات المجتمعية والتنظيمية التي تواجه المؤسسات التعليمية، برزت الحاجة إلى التركيز على أنماط القيادة التي تسهم في بناء بيئة عمل صحية، ومستقرة تعزز من التزام العاملين وانتمائهم التنظيمي.

وتُعد القيادة الأخلاقية أحد أبرز هذه الأنماط، والتي تلعب دوراً جوهرياً في توجيه سلوكيات الأفراد، بما يتماشى مع القيم المؤسسية، وتعزيز الثقة والولاء داخل المنظمات (Walumbwa et al., 2011)، ويتميز القادة الأخلاقيون بالصدق والعدالة والاهتمام بالآخرين، ويعملون كنماذج يُحتذى بها، الأمر الذي يعزز ثقة التابعين ويقوي الروابط التنظيمية (Brown et al., 2005).

حيث تناولت دراسات عدة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي، مؤكدةً وجود علاقة إيجابية بينهما، مثل دراسة الصراف (2022) التي طبقت على موظفي المؤسسات الحكومية بدولة الكويت، ودراسة Jasintha (2022) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين في مصانع النسيج بسريلانكا، وكذلك دراسة الحسني (2021) التي خلصت إلى وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي لدى العاملين في الهيئة القومية للمياه بمصر.

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لهذا المجال، إلا أن الدراسات التي بحثت العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي في بيئة التعليم ما تزال محدودة مقارنة بغيرها، ومن بينها دراسة Kökden & Tınmaz (2024) والتي أظهرت ارتباطاً إيجابياً بين القيادة الأخلاقية ومستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين في مدارس التعليم العام بتركيا، كما أظهرت نتائج دراسة جبريل وآخرون (2019) وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المتغيرين لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الخاصة.

أما في السياق المحلي، فبحسب اطلاع الباحث، لم تتناول الدراسات السابقة في المملكة العربية السعودية -وخاصة في مدينة الرياض- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي في قطاع التعليم العام بشكل مباشر، إذ ركزت بعض الدراسات على أحد المتغيرين أو بحثت علاقته بمتغيرات أخرى، مثل دراسة Aldawsari (2020) حول واقع ممارسة مديري المدارس بمدينة حفر

الباطن للقيادة الأخلاقية، ودراسة القرني (2021) التي تناولت مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة العرقيات.

بناءً على ما سبق، جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية من خلال التعرف على مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية، وتحليل إسهام هذه الممارسات في تعزيز التماثل التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات، مع استقصاء أثر بعض المتغيرات الديموغرافية. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض لأبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟
- ما مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهم؟
- ما مدى إسهام أبعاد القيادة الأخلاقية التي يمارسها مدراء المدارس في تعزيز التماثل التنظيمي لدى المعلمين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لمستوى التماثل التنظيمي تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس - عدد سنوات الخدمة - المرحلة التعليمية)؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض لأبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين.
- تحديد مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهم.
- تحليل درجة إسهام أبعاد القيادة الأخلاقية التي يمارسها مدراء المدارس في تعزيز التماثل التنظيمي لدى المعلمين.

- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لمستوى التماثل التنظيمي تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس - عدد سنوات الخدمة - المرحلة التعليمية).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال ما يأتي:

الأهمية النظرية:

1. إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية في البيئة المدرسية السعودية، بما يدعم الإطار النظري لهذا المجال.
2. المساهمة في سد الفجوة البحثية حول العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي في الميدان التربوي، خاصة في مدارس التعليم العام في المملكة.
3. إثراء برامج التنمية المهنية لقادة المدارس عبر تضمين أبعاد القيادة الأخلاقية، كمحور رئيس في خطط التدريب المستقبلي، بما يعزز فعالية العمل التربوي ويطور بيئة العمل المدرسية.

الأهمية التطبيقية:

1. مساهمة نتائج الدراسة في تحديد مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام لأبعاد القيادة الأخلاقية، مما يساعد على تعزيز الجوانب القوية ومعالجة جوانب القصور في أساليب القيادة المتبعة.
2. توفر النتائج معطيات علمية حول مستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات، بما يتيح بناء خطط تستهدف تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي، وترسيخ الالتزام بالقيم والأهداف المدرسية.
3. تكشف نتائج الدراسة عن مدى إسهام القيادة الأخلاقية في تعزيز التماثل التنظيمي، مما يزود صانعي القرار بوزارة التعليم ومديري المدارس بأدلة علمية قد تساهم في تبني ممارسات قيادية تدعم الانسجام القيمي والأهداف المشتركة داخل المدرسة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة الحالية على ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية ومستوى التماثل التنظيمي، بالإضافة إلى تحليل درجة إسهام أبعاد القيادة الأخلاقية في تعزيز التماثل التنظيمي.
- الحدود المكانية: أُجريت الدراسة على مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: طُبِّقَت الدراسة الميدانية خلال العام 2025م.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الأخلاقية: عرفها (Brown, et al., 2005,120) بأنها "إظهار السلوك الملائم من الناحية الأخلاقية من خلال أفعال القائد، وعلاقاته الشخصية، وتعزيز مثل هذا السلوك لدى التابعين عبر التواصل الثنائي، والتعزيز، واتخاذ القرار".

وإجرائيًا يقصد بها: مجموعة من الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة والتي تعبر عن القيم والسلوكيات الأخلاقية، وتشجيع المعلمين على الالتزام بتلك السلوكيات؛ من أجل تحقيق الأهداف المدرسية، وذلك من خلال الأبعاد التالية: النزاهة، العدل، الاهتمام بالعاملين، توضيح الدور، المشاركة في السلطة.

التماثل التنظيمي: ويعرف بأنه "التزام العاملين وارتباطهم بقيم المنظمة وأهدافها، والشعور بالولاء والالتزام والرغبة في البقاء بها والاستمرار بخدمتها" (Wang, et al., 2017,186).

ويعرف إجرائيًا بأنه: مستوى إدراك المعلمين والمعلمات لتشابه قيمهم الشخصية مع قيم المدرسة ورسالتها، وانعكاس ذلك على شعورهم بالانتماء والولاء والاندماج لتحقيق أهدافها.

الإطار النظري والدراسات السابقة

في هذا الجزء يتناول الباحث ثلاثة محاور تركز عليها الدراسة، المحور الأول: يتضمن القيادة الأخلاقية من حيث مفهومها، أهميتها، وأبعادها الرئيسية، والمحور الثاني: يشمل على التماثل التنظيمي من حيث المفهوم والأهمية، والأبعاد، ويتضمن المحور الثالث: الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، والتعليق عليها.

مفهوم القيادة الأخلاقية:

تُعد القيادة الأخلاقية من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي حظيت باهتمام واسع، لدورها في تعزيز القيم، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، وقد عرّفها Brown et al (2005, 120) بأنها "إظهار السلوك الملائم من الناحية الأخلاقية، من خلال أفعال القائد وعلاقاته الشخصية، وتعزيز مثل هذا السلوك لدى التابعين عبر التواصل الثنائي، والتعزيز، واتخاذ القرار".

وفي السياق ذاته، عرّف Voegtlin (2016, 30) القيادة الأخلاقية بأنها "ممارسة القائد لمجموعة من الأنشطة بطريقة مسؤولة اجتماعيًا؛ من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية"، كما عرّفها Jasinth (2022, 24) بأنها "ممارسة سلوكية تستند إلى مجموعة من القيم والمبادئ التي تحظى بقبول واسع، وتُعد أساسًا متينًا لتحقيق المصلحة العامة من خلال التزام القائد بالمعايير الأخلاقية".

وفي الأدبيات العربية، عرّف Aldosari (2020, 37) القيادة الأخلاقية بأنها "قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه من خلال الالتزام بالقيم الأخلاقية، كالعدل، والنزاهة، والاهتمام بالآخرين، بما ينعكس إيجابًا على سلوكياتهم وأدائهم داخل المنظمة"، كما عرّفها السلمي (2024, 8) بأنها "التأثير على الأنواع من خلال العمل بالسلوكيات والأخلاق، وتشجيعها لتوحيد الاتساق الداخلي والعمل بديناميكية، والتصرف بشكل تلقائي لتحقيق الأهداف التنظيمية".

وبناءً على ما سبق، يمكن استخلاص أن القيادة الأخلاقية تقوم على ممارسات تحفز التابعين على الالتزام بالقيم والسلوكيات الأخلاقية كالعدل، والنزاهة، والاهتمام بالعاملين، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهو ما يعزز تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة واستدامة.

أهمية القيادة الأخلاقية:

تتجلى أهمية القيادة الأخلاقية في كونها الإطار القيمي الذي يوجه سلوك القائد، ويؤثر في ممارسات العمل اليومية، بحيث تسهم في بناء بيئة عمل يسودها الاحترام والعدالة، وتدعم العلاقات القائمة على الثقة المتبادلة (Kalshoven et al., 2011)، ويؤكد Brown et al. (2005) أن هذا النوع من الأنماط القيادية يدعم الثقافة المؤسسية القائمة على الشفافية، والمساءلة من خلال القدوة الحسنة، والتواصل الفعال، ومعاينة الممارسات غير الأخلاقية، مما ينعكس إيجاباً على التماسك الداخلي للمؤسسة.

وتبرز أهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز الانتماء المؤسسي من خلال بناء علاقة قائمة على العدالة والثقة، إذ بينت دراسة Jasintha (2022) أن ممارسة القيادة الأخلاقية تعزز من مستوى التماثل التنظيمي، وتدعم الاستقرار النفسي لدى العاملين، مما يزيد من التزامهم وجهودهم التطوعية، كما أوضح Monahan (2012) أن الممارسات الأخلاقية ترسخ ثقافة المسؤولية والمساءلة داخل المنظمة، وتعزز ارتباط العاملين بها، الأمر الذي يدعم استدامة الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

وفي الميدان التربوي، تبرز القيادة الأخلاقية كعامل جوهري في تحقيق الانسجام بين قيم المعلمين وأهداف المدرسة؛ إذ أوضحت دراسة Kökden & Tınmaz (2024) أن الأبعاد الأخلاقية، ولا سيما البعد التواصلية وأخلاقيات اتخاذ القرار، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بارتفاع مستوى ولاء المعلمين وانتمائهم نحو مدارسهم، كما أشار جبريل وآخرون (2019) إلى أن الممارسات الأخلاقية للقيادات التربوية كالعدل والنزاهة وتقدير العاملين، تؤثر إيجاباً في مستوى تماثلهم واستقرارهم التنظيمي.

وانطلاقاً مما سبق، يرى الباحث أن القيادة الأخلاقية ليست خياراً إدارياً فحسب، بل هي ضرورة استراتيجية لأي مؤسسة تسعى للاستدامة وتحقيق الأهداف بكفاءة، فهي تمثل نقطة التقاء بين القيم والممارسة، وتوفر أرضية مشتركة تجمع بين القائد وفريق العمل في رؤية وأهداف موحدة، مما يجعلها عاملاً جوهرياً في نجاح المؤسسات التربوية.

أبعاد القيادة الأخلاقية:

شهد مفهوم القيادة الأخلاقية عبر العقود الأخيرة تطوراً ملحوظاً، حيث اختلفت الدراسات في تحديد سماتها وعناصرها، وتعددت النماذج التي حاولت تفسير أبعادها، فبينما ركزت بعض النماذج على النزاهة والعدالة كمرتكزات أساسية، أضافت نماذج أخرى عناصر مثل الاهتمام بالعاملين والمساءلة، والمشاركة في صنع القرار.

ومن بين هذه النماذج، يُعد نموذج (Kalshoven et al., 2011) من أحدث النماذج، ومن أكثرها اعتماداً في الأدبيات، إذ قدّم الباحثون تصوراً يقيس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، من خلال الأبعاد الآتية: النزاهة، العدل، الاهتمام بالعاملين، توضيح الدور، التوجّه الأخلاقي، والمشاركة في السلطة، الاستدامة.

وقد وظّفت العديد من الدراسات هذا النموذج في بيئات متنوعة، كدراسة الصراف (2022) والتي طُبِّقت على الموظفين الحكوميين في دولة الكويت، ودراسة الحسني (2021) على المؤسسات الحكومية بمصر، ومنها دراسات طُبِّقت في بيئات تعليمية متنوعة كدراسة Aldawsari (2020) في السعودية، و Kökden & Tınmaz (2024) في تركيا، ودراسة جبريل وآخرون (2019) في مصر، ما يظهر ملائمة للبيئة التعليمية.

بناءً على ما سبق، وبلاستفادة من الدراسات السابقة، سوف تتبنى الدراسة الحالية خمس ممارسات رئيسية، تمثل أبعاد القيادة الأخلاقية، وهي: العدل، النزاهة، الاهتمام بالعاملين، توضيح الدور، والمشاركة في السلطة، وذلك لملاءمتها لطبيعة البيئة التعليمية السعودية، وترابطها المباشر مع الممارسات اليومية لمديري المدارس، وهي كما يلي:

1. العدل:

يُقصد بالعدل معاملة جميع الأفراد بإنصاف، وضمان المساواة في الفرص، وتوزيع الموارد دون تحيز أو تمييز (Brown & Treviño, 2006).

ويُعد العدل أساساً لبناء الثقة بين القائد وأعضاء الفريق، حيث يهدف إلى إرساء بيئة عمل يسودها الاحترام المتبادل، والشعور بالمساواة، مما يعزز الانسجام داخل المؤسسة (Kalshoven et al., 2011).

2. النزاهة:

النزاهة تعني التزام القائد بالصدق والشفافية في أقواله وأفعاله، والوفاء بالوعد بما يضمن التوافق بين القيم المعلنة والممارسات الفعلية (Kalshoven et al., 2011).

وتُعد النزاهة من أبرز سمات القيادة الأخلاقية، إذ تهدف إلى ترسيخ المصدقية الأخلاقية للقائد، وجعله قدوة يحتذى بها المرؤوسون في سلوكياتهم المهنية (Brown & Treviño, 2006).

3. الاهتمام بالعاملين:

يتمثل الاهتمام بالعاملين في حرص القائد على دعم رؤوسيه، ومراعاة احتياجاتهم الإنسانية والمهنية، من خلال الاستماع لمشكلاتهم وتقديم المساندة عند الحاجة (Walumbwa et al., 2011).

ويُعد هذا البعد جوهريًا في القيادة الأخلاقية؛ كونه يهدف إلى تنمية العلاقات الإيجابية، وتعزيز روح الانتماء من خلال إظهار التعاطف والتقدير للجهود المبذولة (Voegtlin, 2016).

4. توضيح الدور:

توضيح الدور يعني تحديد التوقعات والمسؤوليات بوضوح، وشرح ما هو مطلوب من العاملين، وتزويدهم بالإرشادات، والمعلومات اللازمة للقيام بمهامهم بكفاءة (Kalshoven et al., 2011)، وتكمن أهمية هذا البعد في قدرته على تقليل الغموض الوظيفي، وزيادة وضوح الأهداف، بما يساهم في تحسين مستوى التنظيم والانضباط داخل بيئة العمل (Brown & Treviño, 2006).

5. المشاركة في السلطة:

يقصد بالمشاركة في السلطة إشراك القائد للمرؤوسين في عملية صنع القرار، ومنحهم الفرصة للتعبير عن آرائهم والمساهمة في صياغة السياسات الداخلية، أو تقديم الحلول (Brown et al., 2005)، ويهدف هذا البعد إلى تعزيز الشعور بالمسؤولية المشتركة، وبناء ثقافة تشاركية تقوم على الحوار والثقة، مما يعزز التفاعل الإيجابي بين القائد وأعضاء الفريق (Walumbwa et al., 2011).

بناءً على ما تقدم، يرى الباحث أن الأبعاد الخمسة للقيادة الأخلاقية (العدل، النزاهة، الاهتمام بالعاملين، توضيح الدور، المشاركة في السلطة) تمثل منطلقًا منهجيًا لقياس مستوى

ممارسة القيادة الأخلاقية، وتحليلها في البيئة المدرسية السعودية، لما تتسم به من سمات تتضمن الجوانب القيمية، والإنسانية، والتنظيمية، والتشاركية في سلوك القائد، كما أنها ترتبط بصورة مباشرة بالممارسات اليومية لمديري المدارس، مما يجعلها قادرة على تفسير طبيعة العلاقة بين المدير والمعلمين.

مفهوم التماثل التنظيمي:

يُعدّ التماثل التنظيمي من المفاهيم الجوهرية في ميدان السلوك التنظيمي، حيث يعكس طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة ومدى اندماجه في قيمها وأهدافها.

وقد أولت الأدبيات اهتمامًا واسعًا بهذا المفهوم، وطرحت له تعريفات متعددة، فقد عرّفه Van Dick et al. (2008, 388) أنه: "إحساس الموظف بالتآلف، والانسجام مع المنظمة، وانعكاس ذلك على سلوكه ورضاه الوظيفي"، وعرف Kim et al. (2013, 1026) التماثل التنظيمي بأنه: "الحالة التي تتكامل فيها أهداف الموظف مع مؤسسته، ما ينتج عنه حالة من الانتماء من قبل الموظفين، ويعزز شعورهم بعضويتهم للمؤسسة"، وفي دراسة حديثة، قدّمت Jasintha (2022, 25) تعريفًا للتماثل التنظيمي يتمثل في "شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة، واستعداده للقول بأنه عضو فيها".

واتجهت بعض الدراسات إلى تناول مفهوم التماثل التنظيمي في السياق التعليمي، فعرفه الخزاعي (2022, 402) بأنه: "روابط نفسية واجتماعية إيجابية بين المدير والمدرسة تساعد على الانسجام في الأهداف، والتوافق في القيم، وتظهر جلية في سلوك الولاء والانتماء للمدرسة"، كما أوضح منصور (2023, 8) أن التماثل التنظيمي هو: "ولاء المعلم للمدرسة، والحماس لتحقيق أهدافها، والدفاع عنها ودعمها، ووجود روابط جذب تربطه بالمدرسة"، ووصف Kökden & Tınmaz (2024, 634) التماثل التنظيمي بأنه: "شعور المعلمين بالانسجام والهوية المشتركة مع مدارسهم، مما يعزز التزامهم الوظيفي".

وانطلاقاً من التعريفات السابقة، يرى الباحث أن التماثل التنظيمي يجمع بين الانتماء المعرفي والولاء العاطفي للمعلم، حيث يعد مؤشراً على قوة اندماج المعلم مع بيئة المدرسة، وأساساً لفهم

مدى التزامه بقيم المدرسة ورسالتها، وهو ما يساهم في توجيه سلوكه نحو تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية.

أهمية التماثل التنظيمي:

يُعدّ التماثل التنظيمي من المفاهيم المركزية في السلوك التنظيمي، إذ يعكس اندماج الفرد بالمنظمة من خلال تبنيه لقيمها وأهدافها وشعوره بالانتماء إليها، وقد أوضح Ashforth & Mael (1989) أن التماثل التنظيمي يمثل الرابط الإدراكي الذي يعزز شعور الفرد بالالتزام والانتماء، فيما بيّن Dutton et al (1994) أنه يجسد الصلة المعرفية بين هوية الفرد وخصائص الهوية التنظيمية.

وتبرز أهميته في أثره المباشر على الدافعية والرضا الوظيفي؛ إذ أشار Riketta (2005) إلى أن ارتفاع مستوياته يرتبط بزيادة الرضا وانخفاض نوايا ترك العمل، بينما أكد Van Dick et al (2008) أنه يساهم في تعزيز السلوكيات التطوعية والإيجابية التي تتجاوز حدود الأدوار الرسمية، كما أوضح Wang et al (2017) أن التماثل التنظيمي يعد عاملاً محورياً في قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات والشعور بالاستقرار والارتباط بمؤسستهم.

أما في الميدان التعليمي، فقد بيّنت الخزاعي (2022) أن التماثل التنظيمي لدى مديري المدارس يتجلى في روابط نفسية واجتماعية إيجابية، تدعم الانسجام في الأهداف والقيم وتظهر في سلوك الولاء والانتماء للمدرسة، كما أوضح القرني (2021) أن دعم المدرسة للمعلمين يساهم في رفع مستوى تماثلهم التنظيمي، ويزيد من اندماجهم، ورضاهم الوظيفي، فيما أكد Kökden & Tınmaz (2024) أن التماثل التنظيمي يعزز اعتزاز المعلمين بالانتماء لمدارسهم، وشعورهم بالشراكة في تحقيق رسالتها، وهو ما ينعكس إيجاباً على فاعلية العملية التربوية واستقرار بيئة العمل المدرسية.

ويرى الباحث أن التماثل التنظيمي يمثل عاملاً أساسياً لفهم سلوكيات المعلمين في البيئة المدرسية، إذ يعزز انتماءهم واعتزازهم بمهنتهم، ويقوي ارتباطهم بالقيم والأهداف المشتركة للمدرسة، مما يساهم في رفع مستوى الالتزام والانتماء الوظيفي، وينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية.

أبعاد التماثل التنظيمي:

يُعدّ التماثل التنظيمي من المفاهيم التي تناولتها الأدبيات من خلال مجموعة من الأبعاد التي تعكس مستوى اندماج الفرد في المنظمة.

ويُعدّ مقياس Cheney (1983) للتماثل التنظيمي من أكثر النماذج استخدامًا في تفسير أبعاده، إذ قدّم تصورًا يتضمن محاور مثل الولاء، الفخر، التوافق القيمي، والانتماء، وقد طوّر الباحثون لاحقًا هذه المحاور في صورة ثلاثة أبعاد رئيسة شائعة في الأدبيات التربوية والتنظيمية، هي: الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، والانتماء التنظيمي (العضوية)، وقد حظيت هذه الأبعاد بانتشار واسع كمرجع في فهم مكونات التماثل التنظيمي، وتناولته العديد من الدراسات بالتطبيق في بيئات مختلفة.

ففي المؤسسات المجتمعية طُبّق في دراسة الحسني (2021) والصراف (2022)، كما استخدمه Van Dick et al. (2008) في بيئات أوروبية لقياس مستوى اندماج الموظفين وارتباطهم بقيم مؤسساتهم، وفي البيئة التعليمية، استخدمت العديد من الدراسات هذه الأبعاد؛ لقياس مستوى اندماج المعلمين بمدارسهم، كدراسة جبريل وآخرون (2019)، القرني (2021)، والخزاعي (2022)، ومنصور (2023)، إلى جانب دراسة Kökden & Tinmaz (2024)، ما يعزز ملاءمته لقياس التماثل التنظيمي في السياق التربوي، ويعكس مدى مناسبة أبعاده لتفسير طبيعة العلاقة بين الأفراد ومؤسساتهم التعليمية.

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن هذه الأبعاد: الولاء التنظيمي، والتشابه التنظيمي، والانتماء التنظيمي (العضوية)، تمثل مدخلًا مناسبًا لتفسير التماثل التنظيمي في البيئة المدرسية، إذ يوفر إطارًا ملائمًا لفهم مدى اندماج المعلمين بقيم وأهداف مدارسهم، ويعزز القدرة على تحليل ارتباطهم المهني بالمؤسسة التربوية، وتفصيل هذه الأبعاد كما يأتي:

1- الولاء التنظيمي:

يُقصد بالولاء التنظيمي التزام الفرد بالبقاء في المنظمة، ورغبته في الدفاع عنها، وتمثيلها بصورة إيجابية، إضافة إلى استعداده لبذل جهود إضافية من أجل نجاحها، وقد أوضح Van Dick et al. (2008) أن الولاء التنظيمي يرتبط بزيادة الرضا الوظيفي، ويعزز السلوكيات التطوعية التي تتجاوز

حدود الدور الرسمي، وبيّن الخزاوي (2022) أن هذا البعد يظهر بوضوح في البيئة التعليمية من خلال ارتباط المعلمين بمدارسهم وحرصهم على استمرار نجاحها.

2- التشابه التنظيمي:

يقصد بالتشابه التنظيمي مدى توافق قيم الفرد، ومعتقداته مع القيم والأهداف التي تتبناها المنظمة، وقد أكد Ashforth & Mael (1989) أن هذا البعد يمثل الرابط الإدراكي الذي يعزز من شعور الأفراد بالانتماء والالتزام، كما أوضح Kökden & Tınmaz (2024) أن توافق قيم المعلمين مع رسالة ورؤية المدرسة يسهم في رفع مستوى الانتماء، ويجعلهم أكثر اعتزازًا بانتمائهم إليها.

3- الانتماء التنظيمي (العضوية):

الانتماء التنظيمي (العضوية) يشير إلى شعور الفرد بالفخر لكونه جزءًا من المنظمة، واعتباره لعضويته فيها جزءًا من هويته الشخصية والاجتماعية، وقد أوضح Dutton et al (1994) أن الانتماء يعكس الصلة المعرفية بين هوية الفرد وخصائص الهوية التنظيمية للمؤسسة، وبيّن منصور (2023) أن المعلمين الذين يشعرون بانتماء قوي للمدرسة يكونون أكثر مشاركة في الأنشطة والبرامج، مما يسهم في تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي داخل المجتمع المدرسي.

ويرى الباحث أن هذه الأبعاد الثلاثة تمثل إطارًا ملائمًا لفهم التماثل التنظيمي في البيئة التعليمية، إذ تعكس الولاء، والتوافق القيمي، والانتماء العاطفي كعناصر مترابطة ومتناسقة تُسهم في توضيح كيفية اندماج المعلمين في مدارسهم، ومن هذا المنطلق، فإن تناول هذه الأبعاد يوفر منظورًا يساعد على تفسير طبيعة العلاقة بين المعلم ومؤسسته التربوية.

الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات السابقة وتوظيفها بما يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية، وذلك من خلال التركيز على الدراسات التي تناولت متغيري القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي، سواء في إطار العلاقة بينهما، أو من خلال تناول أحدهما، بما يعزز الإطار النظري للدراسة، وبما يحقق ترابطًا يساهم في تحقيق أهدافها، وفيما يأتي عرض لتلك الدراسات بشكل تسلسلي حسب حداثتها:

دراسة Kökden & Tınmaz (2024) والتي هدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية كما يدركها المعلمون لدى مديري المدارس الثانوية، ومستويات التماثل التنظيمي لدى المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة على عينة قدرها (417) معلمًا للمرحلة الثانوية بمدينة سامسون التركية، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين، بالإضافة إلى ارتفاع درجة إدراكهم لمستوى القيادة الأخلاقية، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين أبعاد القيادة الأخلاقية ومستوى التماثل التنظيمي، كما تبين عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

وبينت دراسة منصور (2023) واقع التماثل التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك بتطبيق الاستبانة على عينة قدرها (376) معلمًا ومعلمة بمدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية بمصر، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع التماثل التنظيمي لدى المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، لجميع أبعاد التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، الانتماء التنظيمي)، وكشفت نتائج الدراسة أن (المتغيرات الديموغرافية) (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية لم يكن لها تأثير دال إحصائيًا على إدراك المعلمين للتماثل التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الولاء، التشابه، الانتماء).

ووضحت دراسة الصراف (2022) اتجاهات العاملين نحو القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل، والتماثل التنظيمي كمتغير تابع، وذلك بالتطبيق على المؤسسات الحكومية في دولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (324) موظفًا، وتوصلت النتائج إلى أن استجابات العاملين نحو القيادة الأخلاقية كان متوسطًا نسبيًا بمتوسط حسابي (3.7)، كما ظهر مستوى التماثل التنظيمي متوسطًا نسبيًا أيضًا بمتوسط حسابي (3.63)، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين جميع أبعاد القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي.

وسعت دراسة Jasintha (2022) إلى استكشاف العلاقة المباشرة بين القيادة الأخلاقية وإحساس العاملين بالتماثل التنظيمي، بالإضافة إلى معرفة الدور الوسيط للعقد النفسي (Psychological Contract) في هذه العلاقة.. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال

استبيان ذاتي، وُزع على العاملين بصناعة الملابس في سيريلانكا، حيث تم جمع بيانات (414) موظفًا، يعملون في قطاع صناعة الملابس بدولة سيريلانكا، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الأخلاقية على مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين، كما تبين أن العقد النفسي يلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في هذه العلاقة.

وكشفت دراسة الخزاعي (2022) عن مستوى التماثل التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة بمكة المكرمة، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبه المسحي على عينة بلغت (322) فردًا، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التماثل التنظيمي لدى عينة الدراسة جاء بدرجة عالية، وجاء ترتيب أبعادها وفق الترتيب التالي: التشابه مع المنظمة، الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي (العضوية)، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حوله تماثلهم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وكذلك وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح من خدمتهم أقل من خمس سنوات، بينما لم تكشف الدراسة عن وجود فروق تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

وحللت دراسة الحسني (2021) العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي لدى العاملين بالهيئة القومية للمياه والصرف الصحي بمصر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بتطبيق الاستبانة على عينة قدرها (312) موظفًا، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.40)، وكذلك مستوى التماثل التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.5)، وأكدت نتائج الدراسة عن وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي.

وأجرى القرني (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة العرضيات التابعة لإدارة تعليم القنفذة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، وتطبيق الاستبانة على عينة قدرها (248) معلمًا ومعلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن جميع أبعاد التماثل التنظيمي (الولاء - التشابه - العضوية) لدى المعلمين جاءت بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.78)، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تقديرهم لمستوى التماثل التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التماثل التنظيمي تعزى لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.

وتناولت دراسة جبريل وآخرون (2019) أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة طبقت على عينة مكونة من (241) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي بين المتغير المستقل القيادة الأخلاقية والمتغير التابع التماثل التنظيمي، وجاءت أبعاد القيادة الأخلاقية بدرجة عالية (موافق) لأبعاد النزاهة، ووضوح الدور، بينما جاءت بقية الأبعاد كمشاركة السلطة، والاهتمام بالعاملين، والعدل بدرجة متوسطة (محايد)، وظهر متغير التماثل التنظيمي بدرجة عالية (موافق).

وهدف دراسة Aldawsari (2020) إلى معرفة مدى ممارسة مدراء المدارس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك بتطبيق الاستبانة على عينة قدرها (437) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم العام بمدينة حفر الباطن، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مدراء المدارس لأبعاد القيادة الأخلاقية العدالة، النزاهة، وضوح الدور، الاهتمام بالعاملين، مشاركة السلطة جاء بدرجة مرتفعة عند مستوى دلالة (0.05).

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن القاسم المشترك فيما بينها يتمثل في السعي للتعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي، أو بحث أحد المتغيرين بشكل مستقل أو ربطه بمتغيرات أخرى، مما يوضح اتساع نطاق الاهتمام العلمي والبحثي بالمتغيرين في بيئات وسياقات متعددة، وهو مما يبرز الحاجة إلى دراسة تركز على العلاقة بينهما في بيئة التعليم العام في المملكة. وفيما يأتي عرض لأبرز أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وأوجه الاستفادة منها، وهي كما يأتي:

من حيث أهداف الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في السعي نحو بحث العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي كدراسة (Kökden & Tinmaz, 2024)، ودراسة الصراف (2022)، ودراسة Jasintha (2022)، ودراسة الحسني (2021)، ودراسة جبريل وآخرون (2019)، في حين سعت دراسات منصور (2023)، والخزاعي (2022)، والقرني (2021)

للتعرف على مستوى التماثل التنظيمي، بالإضافة إلى دراسة Aldawsari (2022) والتي سعت
للتعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية.

من حيث منهج الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام
المنهج الوصفي مع اختلاف الأسلوب المتبع، ففي حين استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي
المسحي، استخدمت دراسة Kökden & Tinmaz (2024) المنهج الوصفي الارتباطي، بينما
استخدمت دراسة الحسني (2021)، ودراسة جبريل وآخرون (2019)، المنهج الوصفي التحليلي.

من حيث أداة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام
الاستبانة كأداة لجمع البيانات كدراسة الصراف (2022)، ودراسة Jasintha (2022)، ودراسة
الحسني (2021)، ودراسة جبريل وآخرون (2019).

من حيث عينة الدراسة: تتفق عينة الدراسة الحالية مع بعض عينات الدراسات السابقة في
كون عينتها من القطاعات التعليمية، وتحديدًا المعلمين والمعلمات، كدراسة Kökden & Tinmaz
(2024)، منصور (2023)، والخزاعي (2022)، والقرني (2021)، وAldawsari (2020)، بينما
شملت عينة دراسة جبريل وآخرون (2019) على أعضاء هيئة التدريس، واختلفت مع عينات
بعض الدراسات السابقة كدراسة الصراف (2022)، و Jasintha (2022)، والحسني (2021) والتي
طبقت على عينة شملت مؤسسات مجتمعية متنوعة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة عنوانها، وتحديد مشكلتها
وتساؤلاتها، وكذلك في بناء الإطار النظري وصياغة أداة الدراسة، كما أسهمت هذه الدراسات في
توفير قاعدة للمقارنة عند مناقشة النتائج، مما يمنح الدراسة الحالية بعدًا تحليليًا أعمق.

وعلى حد علم الباحث، لم تربط الدراسات السابقة بصورة مباشرة العلاقة بين متغيري
القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في المملكة العربية السعودية،
وتحديدًا في العاصمة الرياض، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تناوله بما يعزز إضافتها العلمية
ويسهم في إثراء الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

منهج الدراسة وإجراءاتها

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كونه المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، حيث اشتملت الدراسة على القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل، والتماثل التنظيمي كمتغير تابع.

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الرياض خلال العام الدراسي 1446هـ، والبالغ عددهم (48,082) معلماً ومعلمة، وذلك وفق الإحصاءات الرسمية، التي حصل عليها الباحث من الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.

عينة الدراسة:

تم تحديد حجم العينة باستخدام جدول كيرجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد الحجم المناسب للعينة، بناءً على حجم المجتمع الأصلي، حيث تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) ودرجة ثقة (95%)، والذي بلغ (388) فرداً، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة، وتم توزيع أداة الدراسة إلكترونياً على أفراد العينة المستهدفة من خلال القنوات الرسمية المتبعة، وبلغ عدد المشاركين في الدراسة (408) فرداً من المعلمين والمعلمات، وهو عدد يتجاوز الحد الأدنى المطلوب، وفيما يأتي خصائص أفراد عينة الدراسة كما يوضح الجدول رقم (1).

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائص أفراد الدراسة

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	الذكور	167	40.9%
	الإناث	241	59.1%
	الإجمالي	408	100%
عدد سنوات	أقل من 10 سنوات	29	7.1%
	من 10 سنوات الى أقل من 20 سنة	134	32.8%

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الخدمة	20 سنة فأكثر	245	60%
	الإجمالي	408	100%
المرحلة التعليمية	الابتدائية	200	49%
	المتوسطة	108	26.5%
	الثانوية	100	24.5%
	الإجمالي	408	100%

يتبين من الجدول (1) والمتعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة أن الإناث شكلت النسبة الأكبر بنسبة (59.1%)، مقابل (40.9%) من الذكور، وبالنسبة لعدد سنوات الخدمة، فإن غالبية أفراد العينة (60%) لديهم خبرة (20 سنة فأكثر)، تليهم فئة من لديهم خبرة من (10 سنوات إلى أقل من 20 سنة) بنسبة (32.8%)، بينما بلغت نسبة من لديهم خبرة أقل من 10 سنوات (7.1%)، أما من حيث المرحلة التعليمية التي يعمل بها أفراد العينة، فقد جاءت النسبة الأكبر في المرحلة الابتدائية (49%)، تليها المرحلة المتوسطة (26.5%)، ثم المرحلة الثانوية (24.5%).

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، وقد تم تطويرها بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية، كما تم عرضها في الإطار النظري لهذه الدراسة، وتكونت الاستبانة من جزأين على النحو الآتي:

الجزء الأول: يشمل البيانات الأولية لمجتمع الدراسة.

الجزء الثاني: ويتكون من (40) عبارة تقيس متغيرات الدراسة، ومقسمة إلى محورين:

- المحور الأول: يقيس درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض لأبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وتوزع هذا المحور على خمسة أبعاد هي: النزاهة، العدالة، الاهتمام بالعاملين، توضيح الدور، والمشاركة في السلطة، واحتوى هذا المحور على (25) عبارة.

- المحور الثاني: خصص لقياس مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم، وتكون من ثلاثة أبعاد رئيسة هي: الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، والانتماء التنظيمي، وقد اشتمل هذا المحور على (15) عبارة.

وقد تم بناء العبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي (من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة")، بما يحقق قياساً لوجهات نظر المعلمين حول ممارسات القيادة الأخلاقية ومستوى التماثل التنظيمي في بيئتهم المدرسية.

الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة:

تم التأكد من صدق المحتوى وصدق البناء الداخلي، إضافة إلى حساب ثبات الاستبانة على النحو الآتي:

أولاً: صدق المحتوى:

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (13) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية المتخصصين في مجال القيادة والإدارة التربوية؛ للحكم على مدى وضوح الصياغة اللغوية للعبارة، وكذلك مدى تمثيل العبارة للبعد الذي تقيسه، واقتراح ما يرويه مناسباً، وقام الباحث بتعديل الاستبانة بناء على ملاحظاتهم.

ثانياً: صدق البناء الداخلي:

للتأكد من صدق البناء الداخلي للأداة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) فرداً من مجتمع الدراسة، ومن خارج العينة الأساسية، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) لعبارات كل بُعد مع درجته الكلية، كما في جدول (2).

جدول (2) نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية للبُعد بالاستبانة

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

تبين من نتائج جدول (1) جميع ارتباطات العبارات بالدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

المحور الأول: درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض لأبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين									
النزاهة		العدالة		الاهتمام بالمعلمين		توضيح الدور		المشاركة في السلطة	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	**0.87	١	**0.82	1	**0.77	1	**0.59	1	**0.80
٢	**0.71	٢	**0.79	2	**0.76	2	**0.70	2	**0.93
3	**0.76	3	**0.70	٣	**0.73	3	**0.71	3	**0.86
4	**0.91	4	**0.86	٤	**0.74	4	**0.61	4	**0.85
5	**0.85	5	**0.89	5	**0.82	5	**0.65	5	**0.88
المحور الثاني: مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم									
الولاء التنظيمي		التشابه التنظيمي		الانتماء التنظيمي					
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط				
١	**0.84	1	**0.75	1	**0.89				
2	**0.75	2	**0.73	2	**0.79				
3	**0.63	3	**0.76	3	**0.85				
4	**0.72	4	**0.79	4	**0.83				
5	**0.60	5	**0.64	5	**0.70				

($\alpha \leq 0.01$) حيث تراوحت معاملات الارتباط بأبعاد المحور الأول من (0.59 - 0.93)، وفي المحور الثاني من (0.60 - 0.89)، وتدلل جميع هذه القيم على اتساق العبارات مع البعد الذي تم تصنيفها فيها.

ثالثًا: الثبات:

باستخدام بيانات العينة الاستطلاعية، تم قياس ثبات أداة الدراسة عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alfa)، حيث بلغت قيمته للمحور الأول (0.93)، وللمحور الثاني

(0.94)، مما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق، وذلك لقياس الأهداف التي طورت من أجلها، ويوضح جدول (2) نتائج الثبات لمحوري وأبعاد الاستبانة.

جدول (3) نتائج معاملات ثبات محوري وأبعاد الاستبانة

تبين من نتائج جدول (3) أن معاملات ثبات كرونباخ ألفا (ثبات التجانس الداخلي) لأبعاد المحور الأول تراوحت من (0.81-0.91)، ولأبعاد المحور الثاني تراوحت من (0.83-0.92)، مما يدل على توافر مؤشرات الثبات للاستبانة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وهي: التكرارات، والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ومعامل ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات للأبعاد المختلفة لأداة الدراسة، والمتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن الأبعاد الرئيسة والمحاور، واستخدم الانحراف المعياري للتعرف إلى مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل بعد من الأبعاد الرئيسة عن متوسطها الحسابي، واستخدام تحليل الانحدار المتعدد، ومعامل الانحدار المتعدد التتابعي (stepwise Regression) للكشف عن إسهام أبعاد القيادة الأخلاقية في تحقيق مستوى التماثل التنظيمي، كما تم حساب المدى لمستويات الاستجابة وهو $\epsilon = 4$ ، وبتقسيم المدى على عدد المستويات يساوي 5، كان ناتج القسمة 0.80 وهو يمثل طول الفئة، وبذلك أصبح معيار الحكم: (أقل من 1,81) منخفض جداً، ومن (1,81 إلى أقل من 2,60) منخفضة، ومن (2,60 إلى أقل من 3,40) متوسطة، ومن (3,40 إلى أقل من 4,20) عالية، ومن (4,20-5) تكون درجة الحكم عالية جداً.

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج الإجابة عن السؤال الأول ومناقشته:

نص السؤال الأول على "ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض لأبعاد القيادة الأخلاقية بأبعادها (النزاهة، العدل، الاهتمام بالعاملين، توضيح الدور، المشاركة في السلطة) من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول بالإستبانة، وقد تم ترتيبها حسب قيمة المتوسط الحسابي لها، ترتيباً تنازلياً، ويوضح جدول (3) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لممارسات مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض لأبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض لأبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

م	أبعاد القيادة الاخلاقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	النزاهة	4.14	0.82	1	عالية
3	الاهتمام بالعاملين	4.06	0.90	2	عالية
2	العدالة	4.04	0.91	3	عالية
4	توضيح الدور	4.03	0.87	4	عالية
5	المشاركة بالسلطة	3.98	0.92	5	عالية
	المتوسط العام لممارسة القيادة الأخلاقية	4.05	0.83		عالية

يُلاحظ من نتائج البيانات في الجدول (4) أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض لأبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين قد بلغ (4.05) بدرجة عالية وانحراف معياري قدره (0.83)، وهو ما يشير إلى اتفاق المعلمين في تقديرهم لدرجة الممارسة.

ويعزى ذلك إلى إدراك المعلمين لسمات القيادة الأخلاقية المنعكسة على ممارسات المديرين داخل المدارس، سواء في نزاهتهم وعدالتهم، أو في اهتمامهم بالعاملين وتوضيحيهم للأدوار، وكذلك إشراكهم للمعلمين في صنع القرار، وعند النظر إلى الأبعاد مرتبة تنازلياً، نجد أن بُعد النزاهة جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.82)، وهو ما يدل على إدراك عالٍ من المعلمين لصدق المديرين في تعاملاتهم، والتزامهم بالأنظمة، وتحملهم للمسؤولية، يليه بُعد الاهتمام بالعاملين بمتوسط (4.06)، وانحراف معياري (0.90)، مما يشير إلى تقدير

المديرين لجهود المعلمين وحرصهم على توفير بيئة عمل إيجابية، أما بُعد العدالة فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.04) وانحراف معياري (0.91)، وهو ما يعكس تطبيق المديرين معايير عادلة في توزيع المهام وتقييم الأداء، وجاء بُعد توضيح الدور في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.03)، وانحراف معياري (0.87)، وهو ما يشير إلى وضوح مسؤوليات المعلمين والمهام الموكلة إليهم. وأخيراً، جاء بُعد المشاركة في السلطة في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط (3.98)، وانحراف معياري (0.92)، ما يشير إلى أن إشراك المديرين للمعلمين في اتخاذ القرار يحتاج إلى مزيد من التعزيز مقارنةً ببقية الأبعاد.

وتتفق هذه النتائج مع توجهات الدراسات الحديثة التي أكدت أهمية تبني المديرين لأنماط القيادة الأخلاقية في البيئة المدرسية، لما لها من أثر في رفع مستوى الثقة بين المدير والمعلمين، وتعزيز الانسجام والتناغم في العمل الجماعي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Aldawsari (2020) التي كشفت عن ارتفاع مستوى ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، كما تتسق مع دراسة الحسني (2021) التي أكدت ارتفاع درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بمتوسط بلغ (4.40)، فضلاً عن اتفاقها مع دراسة KÖKDEN & TINMAZ (2024) التي بينت أن إدراك المعلمين للقيادة الأخلاقية كان مرتفعاً، كما اتفقت جزئياً مع نتائج دراسة جبريل وآخرون (2019) التي أوضحت أن النزاهة ووضوح الدور تحققاً بدرجة عالية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، بينما جاءت بقية الأبعاد بدرجة متوسطة، وكذلك اختلفت النتائج مع دراسة الصراف (2022) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت متوسطة نسبياً، هذا الاختلاف قد يعود إلى تباين البيئات التعليمية، أو لاختلاف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول: إن نتائج هذه الدراسة عززت الأدلة النظرية التي تؤكد أن القيادة الأخلاقية تُمارس بدرجة عالية في المؤسسات التعليمية، وهو ما يعكس انسجاماً مع التوجهات الحديثة في الإدارة المدرسية التي تركز على النزاهة، والعدالة، والاهتمام بالعاملين، وإشراكهم في صنع القرار، وفيما يأتي عرض للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات في الأبعاد مرتبة تنازلياً على كل بُعد، والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض لأبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً على كل بُعد

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يوظف المدير صلاحياته بطريقة تدعم تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها.	4.24	0.87	1	عالية جداً
4	يُعد المدير نموذجاً يُحتذى به في السلوك المهني والأخلاقي.	4.16	1.00	2	عالية
2	يلتزم المدير بتطبيق اللوائح والأنظمة المدرسية.	4.14	0.83	3	عالية
5	يُظهر المدير استعداداً لتحمل تبعات قراراته الإدارية.	4.12	1.06	4	عالية
1	يتصرف المدير بصدق وأمانة في جميع تعاملاته.	4.02	0.97	5	عالية
المتوسط العام للبعد الأول (النزاهة).					
5	يتعامل المدير مع المشكلات والشكاوى بموضوعية وإنصاف.	4.11	0.98	1	عالية
3	يتيح المدير فرصاً متكافئة للتدريب والتطوير المهني.	4.07	0.95	2	عالية
4	يقوم المدير بتقييم الأداء بناء على معايير مهنية واضحة.	4.04	1.00	3	عالية
2	يتبع المدير معايير واضحة ومنصفة في توزيع الحصص والمهام.	4.01	1.01	4	عالية
1	يعامل المدير جميع منسوبي المدرسة بعدالة.	3.94	1.08	5	عالية
المتوسط العام للبعد الثاني (العدالة).					
		4.04	0.91	3	عالية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يُظهر المدير تقديرًا للجهود التي يبذلها المعلمون.	4.24	0.94	1	عالية جداً
5	يعزز المدير ثقافة العمل التعاوني داخل المدرسة.	4.13	0.98	2	عالية
1	يحرص المدير على توفير بيئة عمل إيجابية.	4.12	0.94	3	عالية
4	يساعد المدير المعلمين على مواجهة ضغوط العمل.	3.92	1.10	4	عالية
2	يهتم المدير بالعلاقات غير الرسمية بين المعلمين.	3.88	1.06	5	عالية
	المتوسط العام للبعد الثالث (الاهتمام بالعاملين).	4.06	0.90	2	عالية
1	يحدد المدير المهام المطلوبة من كل فرد منذ بداية الفصل الدراسي.	4.27	0.86	1	عالية جداً
2	يوضح المدير المسؤوليات بدقة.	4.13	0.95	2	عالية
5	يُبلغ المدير المعلمين بأي تغييرات في المهام بوقت كافٍ.	4.02	1.01	3	عالية
3	يحدد المدير الأداء المتوقع من كل فرد داخل المدرسة.	3.93	1.01	4	عالية
4	يقدم المدير التغذية الراجعة حول أداء المعلمين.	3.79	1.08	5	عالية
	المتوسط العام للبعد الرابع (توضيح الدور).	4.03	0.87	4	عالية
2	يُفوض المدير بعض المسؤوليات ضمن حدود صلاحياته.	4.14	0.85	1	عالية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	يحرص المدير على أسلوب الحوار الجماعي عند مناقشة التحديات المدرسية.	4.04	1.05	2	عالية
5	يتقبل المدير الآراء ووجهات النظر المختلفة.	3.95	1.11	3	عالية
1	يشجع المدير على تشكيل لجان للمشاركة في صنع القرار.	3.91	1.08	4	عالية
3	يحرص المدير على الشفافية عند عرض مبررات القرار.	3.88	1.10	5	عالية
	المتوسط العام للبعد الخامس (مشاركة في السلطة).	3.98	0.92	5	عالية

يتبين من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي الكلي لبُعد النزاهة قد بلغ (4.14)، وانحراف معياري (0.82) وبدرجة عالية.

وقد تراوحت قيم الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البُعد بين (0.83 - 1.06)، مما يدل على تجانس استجابات المعلمين بمعظمها. وجاءت الفقرة رقم (3): "يوظف المدير صلاحياته بطريقة تدعم تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24)، وانحراف معياري (0.87) وبدرجة عالية جداً، ويُفسر ذلك بإدراك المعلمين أن المديرين يستخدمون سلطاتهم لتحقيق أهداف المدرسة بشكل منظم وشفاف، مما يعزز ثقتهم بمديريهم.

أما الفقرة رقم (1): "يتصرف المدير بصدق وأمانة في جميع تعاملاته" فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (0.97) وبدرجة عالية، وهو ما قد يعود إلى أن بعض الممارسات اليومية قد لا تُظهر النزاهة بالدرجة ذاتها التي تُظهرها الجوانب التنظيمية، مع بقاء التقدير العام مرتفعاً.

أما بُعد العدالة فقد بلغ متوسطه الحسابي (4.04)، بانحراف معياري (0.91) وبدرجة عالية، وتراوح الانحرافات المعيارية بين (0.95 - 1.08). وقد جاءت الفقرة رقم (5): "يتعامل المدير مع المشكلات والشكاوى بموضوعية وإنصاف" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11)، وبانحراف معياري (0.98) وبدرجة عالية، ما يشير إلى أن المديرين يتصفون بالحياد والعدل عند التعامل مع القضايا المدرسية، بينما جاءت الفقرة رقم (1): "يعامل المدير جميع منسوبي المدرسة بعدالة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.94)، وبانحراف معياري (1.08)، وهو ما قد يعكس تفاوتاً في شعور بعض المعلمين بتطبيق العدالة بشكل متساوٍ بينهم؛ وربما لاختلاف مفهوم العدالة بين المعلمين باختلاف خبراتهم وتوقعاتهم، واحتياجاتهم الوظيفية، حيث قد يرى بعضهم العدالة في توزيع الأعباء الدراسية بالتساوي، بينما يراها آخرون في إتاحة فرص التطوير والتدريب، أو في تقييم الأداء مع بقاء المتوسط العام مرتفعاً، ما يؤكد إدراكاً إيجابياً لممارسات العدالة لدى المديرين.

وفي بُعد الاهتمام بالمعلمين بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.06)، بانحراف معياري (0.90) وبدرجة عالية، وتراوح الانحرافات المعيارية بين (0.94 - 1.10).

وجاءت الفقرة رقم (3): "يظهر المدير تقديرًا للجهود التي يبذلها المعلمون" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24)، وبانحراف معياري (0.94) وبدرجة عالية جداً، وهو ما يفسر إدراك المعلمين لتقدير المديرين لإنجازاتهم، ودورهم في إنجاح العمل المدرسي.

أما الفقرة رقم (2): "يهتم المدير بالعلاقات غير الرسمية بين المعلمين" فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.88)، وبانحراف معياري (1.06)، وقد يعود ذلك لكثرة انشغال المديرين، أو تركيزهم بشكل أكبر على الجوانب الإجرائية، والمهام المدرسية والإدارية على حساب الجوانب الاجتماعية غير الرسمية، ما قد يحد ذلك من قدرتهم على بناء علاقات شخصية خارج إطار العمل الرسمي، وهو ما يفسر تأخر هذه العبارة مقارنة ببقية عبارات البعد، مع بقاء المتوسط العام للبعد مرتفعاً.

كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد توضيح الدور (4.03)، بانحراف معياري (0.87) وبدرجة عالية، مع تراوح الانحرافات المعيارية بين (0.86 - 1.08)، تدل على اختلاف تقديرات

المعلمين فيها، وجاءت الفقرة رقم (1): "يحدد المدير المهام المطلوبة من كل فرد منذ بداية الفصل الدراسي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27)، وبانحراف معياري (0.86) وبدرجة عالية جداً، ما يعكس وضوح الأدوار والمهام منذ بداية العام الدراسي، بينما جاءت الفقرة رقم (4): "يقدم المدير التغذية الراجعة حول أداء المعلمين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.79)، وبانحراف معياري (1.08)، تدل على اختلاف تقديرها ووجود تفاوت كبير في الاستجابات، رغم أنها ممارسة بدرجة عالية، وهو ما يشير إلى أن التغذية الراجعة تحتاج إلى اهتمام أكبر من قبل المديرين.

وأخيراً، يبين الجدول (4) أن المتوسط الحسابي الكلي لُبُعد المشاركة في السلطة قد بلغ (3.98)، بانحراف معياري (0.92) وبدرجة عالية، وتراوح الانحرافات المعيارية بين (0.85) - (1.11)، ومعظم قيم انحرافاتها المعيارية تزيد عن قيمة "1" تدل على وجود تفاوت نسبي في تقديرها، وقد جاءت الفقرة رقم (2): "يُفوض المدير بعض المسؤوليات ضمن حدود صلاحياته" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14)، وبانحراف معياري (0.85) وبدرجة عالية، وهو ما يدل على اعتماد المديرين بشكل إيجابي على التفويض، كأحد الأساليب الإدارية التي تعكس ثقتهم بقدرات المعلمين، وتعزز مشاركتهم في تنفيذ مهام العمل المدرسي، ويُعزى هذا التقدير المرتفع إلى أن التفويض يساهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين، ويمنحهم إحساساً بالمسؤولية والاستقلالية، بينما جاءت الفقرة رقم (3): "يحرص المدير على الشفافية عند عرض مبررات القرار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.88)، وبانحراف معياري (1.10) وبدرجة عالية، مما يشير إلى أن جانب الشفافية في القرارات ما زال بحاجة إلى تعزيز أكبر لتحقيق مشاركة أوسع للمعلمين في صنع القرار، ويُحتمل أن يعود ذلك إلى الطبيعة الإدارية لبعض القرارات التي تُتخذ بسرعة لمواجهة مواقف طارئة، كما أن تفاوت استجابات المعلمين حول هذه الفقرة يعكس اختلاف تجاربهم مع مديريهم، إذ قد يرى البعض أن المدير يوضح مبررات القرار بوضوح، بينما قد يعتقد آخرون أن بعض القرارات تتخذ دون شرح كافٍ.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصَّ على: "ما مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهم؟" للإجابة عن السؤال تمَّ حساب المتوسطات

الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى التماثل، والرتب لأبعاد التماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وجاءت النتائج كما هو في الجدول (5).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً.

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	الانتماء التنظيمي	4.43	0.68	1	عالية جداً
2	التشابه التنظيمي	4.31	0.68	2	عالية جداً
1	الولاء التنظيمي	4.30	0.64	3	عالية جداً
	المتوسط العام للتماثل التنظيمي	4.35	0.62		عالية جداً

يتضح من نتائج الجدول (6) أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمدينة الرياض قد بلغت (4.35) وانحراف معياري (0.62)، وهو ما يشير إلى أن مستوى التماثل التنظيمي جاء بدرجة عالية جداً من وجهة نظر المعلمين. وتدلل هذه النتيجة على إدراك مرتفع من قبل المعلمين مدى توافقتهم واندماجهم مع مدارسهم، وانعكاس ذلك في مشاعر الانتماء والولاء والتشابه التنظيمي. وجاء بُعد الانتماء التنظيمي (العضوية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة عالية جداً، مما يعكس قوة ارتباط المعلمين بمدارسهم، وشعورهم بالفخر لكونهم جزءاً منها. ويُعزى ذلك إلى توافر بيئة مدرسية مشجعة، وإلى طبيعة العلاقات الإيجابية التي تجمعهم بزملائهم ومديرهم. وفي المرتبة الثانية جاء بُعد التشابه التنظيمي بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة عالية جداً، وهو ما يدل على توافق قيم المعلمين وأهدافهم مع ثقافة المدرسة ورسالتها، مما يعزز التناغم بين الأفراد والمنظمة. أما بُعد الولاء التنظيمي فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة عالية جداً، وهو ما يعكس التزام المعلمين تجاه مدارسهم، واستعدادهم لبذل الجهد الإضافي من أجل تحقيق أهدافها.

تفاوتت نتائج مستوى التماثل التنظيمي الحالية نسبياً مع الدراسات السابقة، حيث ظهرت بمستوى مرتفع جداً بينما أظهرت نتائج الدراسات السابقة كدراسة Kökden & Timmaz (2024)، منصور (2023) والخزاعي (2022) والقرني (2021) ودراسة الحسني (2021) ودراسة جبريل وآخرون (2019) أن مستوى التماثل التنظيمي جاء مرتفعاً. هذا التفاوت قد يُعزى إلى طبيعة القطاع أو البيئة التعليمية بمدينة الرياض وما تشهده من دعم تنظيمي وبرامج تطويرية حديثة تعزز الانتماء والولاء والتشابه التنظيمي بدرجة أكبر. وجاء بُعد التشابه مع المنظمة أولاً، ثم الولاء، ثم الانتماء، مما يعكس قرب النتائج الحالية مع ترتيب الأبعاد.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة الصراف (2022) التي وجدت أن مستوى التماثل التنظيمي كان متوسطاً نسبياً بمتوسط (3.63)، وربما يُعزى هذا الاختلاف إلى تباين المنطقة الجغرافية، أو إلى طبيعة البيئة التعليمية مقابل البيئة الحكومية التي أجريت فيها الدراسة السابقة. وفيما يأتي عرض للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل عبارة من العبارات على الأبعاد مرتبة تنازلياً على كل بُعد، والجدول (6) يوضح ذلك:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهم من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً على كل بُعد

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	أسعى لتقديم أفضل ما لدي لتحقيق أهداف المدرسة.	4.54	0.61	1	عالية جداً
2	أحرص على إبراز الجوانب الإيجابية في عملي عند الحديث مع الآخرين.	4.40	0.74	2	عالية جداً
5	أفضل الاستمرار في هذه المدرسة على الانتقال إلى مدرسة أخرى.	4.30	0.90	3	عالية جداً
4	أساهم في وضع حلول للتحديات التي تواجه المدرسة.	4.17	0.87	4	عالية

3	أبذل وقتًا إضافيًا بشكل تطوعي لخدمة المدرسة.	4.09	0.89	5	عالية
	المتوسط العام للبعد الأول (الولاء التنظيمي)	4.30	0.64	3	عالية جدًا
3	أشارك المدرسة رؤيتها ورسالتها.	4.39	0.73	1	عالية جدًا
1	تنسجم قيمي الشخصية مع القيم التي تتبناها المدرسة.	4.34	0.77	2	عالية جدًا
4	أشعر أن مهنتي كمعلم تشبع طموحاتي وتطلعاتي المهنية.	4.29	0.91	3	عالية جدًا
5	أعتبر مستقبل مدرستي جزءًا من مستقبلي الشخصي.	4.28	0.88	4	عالية جدًا
2	أشعر أن العاملين في هذه المدرسة تجمعهم قيم وأهداف مشتركة.	4.24	0.80	5	عالية جدًا
	المتوسط العام للبعد الثاني (التشابه التنظيمي)	4.31	0.68	2	عالية جدًا
2	تجمعني علاقات إيجابية مع منسوبي المدرسة.	4.63	0.62	1	عالية جدًا
5	أشعر أن للعمل الذي أقوم به معنى كبير على المستوى الشخصي.	4.48	0.79	2	عالية جدًا
1	أشعر بالسعادة والفخر كوني معلمًا في هذه المدرسة.	4.42	0.87	3	عالية جدًا
3	أسعى للمشاركة الفاعلة في الأنشطة والبرامج المدرسية.	4.41	0.77	4	عالية جدًا
4	أعتقد أن علاقتي بعملي تتجاوز مجرد الوظيفة.	4.24	0.95	5	عالية جدًا
	المتوسط العام للبعد الثالث (الانتماء التنظيمي)	4.43	0.68	1	عالية جدًا

يُظهر الجدول (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي مدارس التعليم العام بمدينة الرياض حول مستوى التماثل التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الولاء، التشابه، الانتماء)، وبشكل عام، يتضح أن مستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين جاء بدرجة "عالية

جدًا"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع الأبعاد (4.35)، مما يعكس ارتباطاً قوياً وراسخاً بين المعلمين ومدارسهم، وفيما يأتي تحليل تفصيلي لكل بُعد:

بُعد الولاء التنظيمي (الأدنى رتبة):

يُظهر الجدول (6) أن بُعد الولاء التنظيمي قد جاء في المرتبة الأخيرة، على الرغم من حصوله على متوسط حسابي كلي بلغ (4.30)، وانحراف معياري (0.64)، وبدرجة "عالية جدًا"، وعلى الرغم من أنه البعد الأقل ترتيبًا، إلا أن المتوسط المرتفع جدًا (4.30) يؤكد أن المعلمين يتمتعون بمستوى عالٍ من الولاء لمدارسهم، فهم على استعداد لبذل الجهود لتحقيق أهدافها، ويفضلون الاستمرار فيها، ويدافعون عن سمعتها، وتدل قيمة الانحراف المعياري (0.64)، على أعلى درجة من التجانس، والاتفاق بين استجابات المعلمين، هذا يعني أن مفهوم الولاء وتقديره يكاد يكون موحدًا بين جميع أفراد العينة، مما يشير إلى أن المعلمين يتشاركون في نفس النظرة الإيجابية تجاه الالتزام تجاه مدارسهم.

وقد جاءت الفقرة (1) "أسعى لتقديم أفضل ما لدي لتحقيق أهداف المدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.54)، وانحراف معياري (0.61)، مما يعكس إدراك المعلمين العميق لمسؤوليتهم تجاه تحقيق رسالة المدرسة.

أما في الرتبة الأخيرة، فجاءت الفقرة (3) "أبذل وقت إضافي بشكل تطوعي لخدمة المدرسة" بمتوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري (0.89)، وبدرجة "عالية".

ويمكن تفسير ذلك بأن بذل وقت إضافي طوعي قد يرتبط بظروف شخصية، أو أعباء عمل تختلف من معلم لآخر، مما جعل الاستجابات أقل إجماعًا مقارنة ببقية مظاهر الولاء.

بُعد التشابه التنظيمي (الرتبة الثانية):

يُبين الجدول (6) أن بُعد التشابه التنظيمي قد احتل المرتبة الثانية بين أبعاد التماثل التنظيمي، حيث بلغ متوسطه الحسابي الكلي (4.31)، بانحراف معياري قدره (0.68)، وبدرجة تقييم "عالية جدًا"، وتدل هذه القيمة المرتفعة على وجود توافق وانسجام كبير بين قيم المعلمين الشخصية ورؤيتهم المهنية من جهة، والقيم والرؤية التي تتبناها المدرسة من جهة أخرى، ويشعر المعلمون بأنهم في المكان المناسب، وأن أهداف المدرسة تعكس طموحاتهم وتطلعاتهم، مما يخلق

شعورًا بالوحدة في الهدف والغاي، وتشير قيمة الانحراف المعياري (0.68)، إلى وجود درجة عالية من التجانس في استجابات المعلمين، وهذا يعني أن غالبية المعلمين يشعرون بهذا التوافق القيمي مع مدارسهم.

وقد جاءت الفقرة (3) "أشارك المدرسة رؤيتها ورسالتها" في المرتبة الأولى على هذا البُعد بمتوسط حسابي (4.39)، وانحراف معياري (0.73). ويُعزى هذا التقدير المرتفع إلى وضوح الرؤية والرسالة لدى المدارس ونجاحها في إيصالها للمعلمين، الذين بدورهم تبناها وشعروا بأنهم جزء لا يتجزأ من تحقيقها.

أما في المرتبة الأخيرة، فجاءت الفقرة (2) "أشعر أن العاملين في هذه المدرسة تجمعهم قيم وأهداف مشتركة" بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.80)، على الرغم من أنها لا تزال بدرجة "عالية جدًا"، إلا أن ترتيبها في ذيل القائمة قد يشير إلى أن الشعور بالتوافق الفردي مع قيم المدرسة أقوى من الشعور بوجود إجماع قيمي بين جميع العاملين، مما قد يعكس وجود تنوع طبيعي في الخلفيات ووجهات النظر بين منسوبي المدرسة.

بُعد الانتماء التنظيمي (الأعلى رتبة):

يتبين من الجدول (6) أن بُعد الانتماء التنظيمي قد حاز على المرتبة الأولى كأعلى أبعاد التماثل التنظيمي، بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.43)، وانحراف معياري (0.68)، وبدرجة "عالية جدًا"، وتشير هذه القيمة العالية إلى أن شعور المعلمين بالارتباط العاطفي والشخصي بمدارسهم قوي للغاية، فهم لا ينظرون إلى عملهم كمجرد وظيفة، بل كجزء أساسي من هويتهم المهنية والشخصية، ويشعرون بالفخر والسعادة؛ لكونهم جزءًا من هذه المؤسسة التعليمية.

وتدل قيمة الانحراف المعياري (0.68) على وجود درجة عالية من التجانس والاتفاق في آراء المعلمين، وهذا يعني أن الشعور القوي بالانتماء ليس محصورًا في فئة قليلة، بل هو شعور مشترك ومنتشر بين غالبية أفراد العينة، مما يعكس وجود ثقافة مدرسية إيجابية ومتزايدة، وقد جاءت الفقرة (2) "تجمعني علاقات إيجابية مع منسوبي المدرسة" في أعلى رتبة على هذا البُعد بمتوسط حسابي (4.63)، وانحراف معياري (0.62) وبدرجة "عالية جدًا"، ويُعزى ذلك إلى أن العلاقات الإيجابية بين الزملاء وبيئة العمل الداعمة هي المحرك الأساسي للشعور بالانتماء والراحة في مكان العمل،

بينما جاءت الفقرة (4) "أعتقد أن علاقتي بعملي تتجاوز مجرد الوظيفة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.24)، وانحراف معياري (0.95) وبدرجة "عالية جداً"، ورغم حصولها على درجة عالية، إلا أن ارتفاع الانحراف المعياري نسبياً قد يشير إلى وجود تباين أكبر في آراء المعلمين حول مدى ارتباطهم الشخصي بالوظيفة مقارنة ببقية العبارات.

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث ومناقشته:

نص السؤال الثالث على "ما درجة إسهام أبعاد القيادة الأخلاقية التي يمارسها مدرء المدارس في تعزيز التماثل التنظيمي لدى المعلمين؟" للكشف عن درجة إسهام ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض لأبعاد القيادة الأخلاقية في تعزيز التماثل التنظيمي لدى المعلمين، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression بطريقة التحليل المتتابع، أو المتدرج Stepwise حيث كانت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات (0,46)، وهي تعد نسبة مقبولة من التباين، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (8) تحليل التباين لانحدار ممارسات أبعاد القيادة الأخلاقية في تعزيز التماثل التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط	الخطأ المعياري
الانحدار	72.249	3	24.083	112.735	0.000	0.68	0.46	0.46
البواقي	86.305	404	0.214					
الكلية	158.554	407						

يتضح من الجدول رقم (8) وجود تأثير (إسهام) دال إحصائياً عند مستوى (0,01) لأبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين في تعزيز التماثل التنظيمي لدى المعلمين. ولمعرفة أهم الأبعاد إسهاماً والتي لها تأثير أعلى، تتضح النتائج بجدول (8).

جدول (9) تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد ممارسات القيادة الأخلاقية في تعزيز التماثل

التنظيمي

مصدر الانحدار	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا	ت	الدلالة الإحصائية**
الثابت	2.228	0.120	-	18.493	0.000
النزاهة	0.289	0.055	0.379	5.211	0.000
المشاركة في السلطة	0.130	0.054	0.192	2.384	0.018
توضيح الدور	0.101	0.051	0.141	1.971	0.049

** دالة عند مستوى الدلالة (0,01).

يتضح من الجدول رقم (9) وجود دلالة إحصائية لكل من ثابت الانحدار وأبعاد ممارسات مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض لأبعاد القيادة الأخلاقية (النزاهة - المشاركة في السلطة - توضيح الدور)، على الترتيب بنسبة (72 %)؛ لتعزيز التماثل التنظيمي لدى المعلمين، حيث يُساهم بُعد النزاهة، وجاء في المرتبة الأولى بمعامل بيتا (0.379)، وهو ما يعادل إسهاماً نسبياً بنحو 37.9% من التباين.

بُعد المشاركة في السلطة، وجاء في المرتبة الثانية بمعامل بيتا (0.192)، أي ما نسبته 19.2%، وجاء بُعد توضيح الدور في المرتبة الثالثة بمعامل بيتا (0.141)، أي ما نسبته 14.1%.

وبناءً على معاملات الانحدار الموضحة في الجدول (8)، يمكن التنبؤ بمستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من خلال معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$\text{التماثل التنظيمي} = 2.228 + (0.289 \times \text{النزاهة}) + (0.130 \times \text{المشاركة في السلطة}) + (0.101 \times \text{توضيح الدور})$$

وتشير هذه المعادلة إلى أن مستوى التماثل التنظيمي يزداد بمقدار (0.289) وحدة مقابل كل وحدة زيادة في بُعد النزاهة، وبمقدار (0.130) وحدة مع كل زيادة في بُعد المشاركة في السلطة، وبمقدار (0.101) وحدة مع كل زيادة في بُعد توضيح الدور، وذلك عند ثبات بقية المتغيرات،

ويُفهم من ذلك أن النزاهة تمثل البُعد الأكثر تأثيرًا في التنبؤ بمستوى التماثل التنظيمي، يليه المشاركة في السلطة، ثم توضيح الدور.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن النزاهة تشكل الركيزة الأبرز في إدراك المعلمين للقيادة الأخلاقية، حيث إن التزام المديرين بالصدق، وتطبيق الأنظمة بعدالة، وتحمل المسؤولية، يعزز ثقة المعلمين بمديرهم، ويقوي انتماءهم للمدرسة، كما أن إشراك المعلمين في صنع القرار، وتفويض بعض الصلاحيات (المشاركة في السلطة)، يرفع من شعورهم بالمسؤولية المشتركة تجاه المدرسة، أما توضيح الدور، فقد ساعد على رفع مستوى التماثل التنظيمي من خلال وضوح المهام والتوقعات، على الرغم من أن أثره جاء بدرجة أقل مقارنة ببُعد النزاهة.

كما أظهر تحليل الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise أن البُعدين (العدالة، الاهتمام بالعاملين) لم تُدرجا في معادلة التنبؤ بمستوى التماثل التنظيمي، وربما يُفسر ذلك لتشابك الأبعاد (Multicollinearity): غالبًا ما يرتبط بُعدا العدالة، والاهتمام بالعاملين بدرجة عالية مع بقية الأبعاد، وخاصة النزاهة وتوضيح الدور، مما يقلل من قدرتها المستقلة على تفسير التباين في التماثل التنظيمي، أي أن أثرهما الإحصائي قد يكون مدموجًا ضمن أثر الأبعاد الأخرى، وإلى ضعف القوة التنبؤية حيث عند إدخال جميع الأبعاد في النموذج، ظهر أن تأثير العدالة والاهتمام بالعاملين غير دال إحصائيًا مقارنة بالأبعاد الأخرى، وهذا يعني أن إسهامهما في التنبؤ ضعيف نسبيًا، ولا يضيف قيمة جديدة للمعادلة، بعد احتساب أثر النزاهة والمشاركة في السلطة وتوضيح الدور.

كما يمكن تفسير ذلك عمليًا بأن المعلمين يرون أن ممارسات النزاهة، والشفافية، والتفويض، ووضوح الأدوار هي الأكثر تأثيرًا في تعزيز شعورهم بالتماثل التنظيمي، بينما تُعد العدالة والاهتمام بالعاملين ممارسات متوقعة وضرورية، لكنها لا تُشكل فارقًا كبيرًا في تعزيز التماثل التنظيمي؛ لأنها تُعتبر بديهيات في الدور القيادي.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة Kökden & Tinmaz (2024) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين أبعاد القيادة الأخلاقية كما يدركها المعلمون ومستويات التماثل التنظيمي لديهم، كما تتفق مع نتائج دراسة Jasintha (2022) التي

كشفت أن القيادة الأخلاقية تؤثر إيجاباً على التماثل التنظيمي، إضافة إلى دور العقد النفسي، كوسيط جزئي في هذه العلاقة.

كذلك جاءت نتائج هذه الدراسة متسقة مع دراسة الحسني (2021) التي توصلت إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي لدى العاملين، وأكدت على أن النزاهة والالتزام الأخلاقي في الممارسات القيادية ينعكسان بشكل مباشر على ولاء العاملين، وانتمائهم التنظيمي، وتدعم هذه النتيجة أيضاً ما توصلت إليه دراسة الصراف (2022) التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية طردية دالة عند مستوى (0.05) بين أبعاد القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية بدولة الكويت، رغم أن مستويات الممارسة لديهم جاءت متوسطة نسبياً.

كما تتفق النتائج مع دراسة جبريل وآخرون (2019) التي بينت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الخاصة، حيث تبين أن النزاهة ووضوح الدور كانا من أكثر الأبعاد تأثيراً، بينما جاءت بقية الأبعاد مثل العدالة والاهتمام بالعاملين بمستوى أقل تأثيراً، وهو ما يتوافق مع استبعاد هذين البعدين في نتائج الدراسة الحالية.

وبناءً على ما سبق، فإن نتائج هذه الدراسة تعزز الأدلة النظرية التي تشير إلى أن القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة تسهم بشكل مباشر وملحوس في رفع مستوى التماثل التنظيمي، وأن النزاهة والمشاركة في السلطة وتوضيح الدور تمثل الأبعاد الأكثر فاعلية في هذا السياق.

نتائج الإجابة عن السؤال الرابع ومناقشته:

نص السؤال الرابع على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لمستوى التماثل التنظيمي تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس - عدد سنوات الخدمة - المرحلة التعليمية)؟" للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبارات لعينتين مستقلتين، (In dependant sample t test)؛ للكشف عن دلالة الفروق وفقاً للجنس، بينما تم استخدام تحليل التباين الأحادي، (Analysis of variance)؛ للكشف عن دلالة الفروق وفقاً لعدد سنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية كما يأتي:

1) الجنس:

جدول (10) نتائج الفروق بين استجابات المعلمين والمعلمات في تقدير مستويات التماثل

التنظيمي

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي	معلمين	167	4.24	0.64	406	1.504-	0.133
	معلمات	241	4.34	0.64			
التشابه التنظيمي	معلمين	167	4.23	0.67	406	1.922-	0.060
	معلمات	241	4.36	0.68			
الانتماء التنظيمي	معلمين	167	4.40	0.69	406	0.761-	0.447
	معلمات	241	4.45	0.68			
التمائل التنظيمي	معلمين	167	4.29	0.62	406	1.496-	0.137
	معلمات	241	4.39	0.63			

يتضح من نتائج جدول (10) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي تقدير المعلمين والمعلمات لتمائلهم التنظيمي، حيث بلغت قيمة ت للدرجة الكلية (-1.496)، وكانت دلالتها (0.137)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني عدم وجود فروق في التماثل التنظيمي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، تعزى لاختلاف الجنس، كما تراوحت قيم ت للأبعاد من (-0.761 إلى 1.922)، ودلالاتها الإحصائية أعلى من (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لمستوى التماثل التنظيمي تبعاً للجنس، وربما يعزى ذلك إلى أن معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض يعملون في بيئات مهنية متقاربة من حيث السياسات، والإجراءات، والأنظمة الإدارية، واللوائح التي تنظم عملهم، مما يخلق مستوى متشابهاً من الإدراك والاندماج التنظيمي، بغض النظر عن الجنس.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Kökden & Tınmaz (2024) ودراسة منصور (2023)، حيث أشارتا إلى أن الجنس لم يكن له تأثير في تقديرات المعلمين للتماثل التنظيمي،

بينما اختلفت مع نتيجة دراسة القرني (2021) إذ كشفت أن التماثل التنظيمي جاء أعلى لدى الذكور، وكذلك اختلفت مع دراسة الخزاعي (2022) التي أوضحت وجود فروق لصالح الذكور أيضاً.

(2) عدد سنوات الخدمة:

جدول (11) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين الفروق في المتوسطات الحسابية للتماثل التنظيمي وفقاً لعدد سنوات الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	مستوى الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	1.321	2	0.660	1.618	0.200
	داخل المجموعات	165.318	405	0.408		
	المجموع الكلي	166.639	407			
التشابه التنظيمي	بين المجموعات	0.850	2	0.425	0.915	0.401
	داخل المجموعات	188.173	405	0.465		
	المجموع الكلي	189.023	407			
الانتماء التنظيمي	بين المجموعات	0.361	2	0.180	0.385	0.681
	داخل المجموعات	189.826	405	0.469		
	المجموع الكلي	190.187	407			
التماثل التنظيمي	بين المجموعات	0.444	2	0.222	0.568	0.567
	داخل المجموعات	158.111	405	0.390		
	المجموع الكلي	158.554	407			

يتبين من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستويات التماثل التنظيمي للأبعاد (الولاء والتشابه والانتماء) تُعزى لعدد سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة ف على الدرجة الكلية للتماثل التنظيمي (0.568) وكانت دلالتها تزيد عن (0.05) كما تراوحت قيم ف للأبعاد من (-0.385 - 1.618) وكانت دلالتها الإحصائية تزيد عن (0,05) مما يدل على عدم وجود فروق في تقدير مستويات التماثل التنظيمي بالأبعاد السابقة تُعزى لاختلاف سنوات الخدمة، وما يدل على أن عدد سنوات الخدمة لم يؤثر على تقديرات أفراد العينة لمستوى التماثل التنظيمي.

وربما يُعزى ذلك أيضًا إلى أن المعلمين، بغض النظر عن سنوات خدمتهم (قليلة، متوسطة، طويلة)، يشتركون في بيئة عمل واحدة تحكمها أنظمة وزارة التعليم ولوائحها، وإجراءاتها الإدارية الموحدة، مما يؤدي إلى إدراك متقارب لمظاهر التماثل التنظيمي، كما أن النتائج أظهرت أن التماثل التنظيمي جاء بدرجة عالية جدًا لدى جميع أفراد العينة، وهو ما يعكس اتفاقهم في تقدير مستويات الولاء والتشابه والانتماء التنظيمي، بصرف النظر عن خبرتهم أو مدة خدمتهم، ويُفسر ذلك بأن التماثل التنظيمي يرتبط بعوامل مؤسسية وهيكلية مشتركة أكثر من ارتباطه بالعوامل الفردية كالخبرة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Kökden & Tınmaz (2024) التي وجدت أن الخبرة لم تشكل عاملاً فارقاً في إدراك التماثل التنظيمي، ومع دراسة منصور (2023) التي توصلت إلى النتيجة ذاتها، كما تتسق مع دراسة القرني (2021)، التي بينت عدم وجود فروق في مستوى التماثل التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، بينما اختلفت هذه النتائج مع دراسة الخزاعي (2022) التي أشارت إلى وجود فروق لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأقل (أقل من خمس سنوات).

3) المرحلة التعليمية:

جدول (12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين الفروق في المتوسطات الحسابية للتماثل التنظيمي وفقاً للمرحلة التعليمية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	مستوى الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	0.318	2	0.159	0.387	0.679
	داخل المجموعات	166.321	405	0.411		
	المجموع الكلي	166.639	407			
التشابه التنظيمي	بين المجموعات	1.432	2	0.716	1.545	0.215
	داخل المجموعات	187.592	405	0.463		
	المجموع الكلي	189.023	407			
الانتماء التنظيمي	بين المجموعات	0.477	2	0.239	0.510	0.601
	داخل المجموعات	189.709	405	0.468		
	المجموع الكلي	190.187	407			
التماثل التنظيمي	بين المجموعات	0.658	2	0.329	0.844	0.431
	داخل المجموعات	157.896	405	0.390		
	المجموع الكلي	158.554	407			

يتبين من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستويات التماثل التنظيمي للأبعاد (الولاء والتشابه والانتماء) تُعزى لاختلاف المرحلة التعليمية، حيث بلغت قيمة ف على الدرجة الكلية للتماثل التنظيمي (0.844)، وكانت دلالتها تزيد عن (0.05)، كما تراوحت قيم ف للأبعاد من (-0.387 - 1.545)، وكانت دلالاتها الإحصائية تزيد عن (0.05)، وهذا يدل على أن المرحلة التعليمية (ابتدائية، متوسطة، ثانوية) لم تؤثر في تقدير أفراد العينة لمستوى التماثل التنظيمي، وربما يُعزى ذلك إلى أن المعلمين في مختلف المراحل التعليمية يخضعون لبيئة تنظيمية واحدة تنظمها وزارة

التعليم من حيث الأنظمة الإدارية، واللوائح، والإجراءات الموحدة، مما يؤدي إلى تقارب كبير في إدراكهم لمظاهر التماثل التنظيمي، بغض النظر عن المرحلة التي يعملون بها.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن مظاهر الانتماء والولاء والتشابه التنظيمي ترتبط أكثر بالهوية المؤسسية العامة للمدرسة والوزارة، وليس باختلاف طبيعة المرحلة التعليمية، وبالتالي فإن درجة التماثل التنظيمي تبقى ثابتة إلى حد كبير بين المراحل المختلفة، نظرًا لوحدة السياسات التعليمية والإشرافية التي تنظم عمل جميع المدارس.

اتفقت النتيجة مع دراسة منصور (2023) دراسة الخزاعي (2022) التي بينت أن المرحلة التعليمية لم يكن لها تأثير على التماثل التنظيمي بأبعاده الثلاثة، ودراسة Kökden & Tınmaz (2024) التي تناولت فقط المرحلة الثانوية، ما يجعلها أقل قابلية للمقارنة المباشرة في هذا المتغير وتبين فيها عدم وجود فروق تعزى إلى المستوى التعليمي.

التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

1. تعزيز الشفافية والمشاركة في صنع القرار؛ وذلك لترسيخ ثقافة المشاركة عبر آليات واضحة لإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، مع الحرص على توضيح مبررات القرارات؛ لتعزيز الثقة والانتماء التنظيمي.
2. تفعيل التغذية الراجعة البناءة، وذلك من خلال عقد جلسات دورية لمناقشة الأداء المتوقع من المعلمين باستخدام أساليب تواصل فعّالة، بما يساهم في تحسين أدائهم المهني ودعم جودة التعليم.
3. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية غير الرسمية بين المدير والمعلمين، بما يساهم في تقوية الروابط، ورفع الروح المعنوية، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي داخل المدرسة.
4. تأكيد مبدأ العدالة الشاملة في الجوانب المختلفة، وليس فقط في معالجة المشكلات، بل أيضًا في توزيع الأعباء الدراسية والمهام والفرص التدريسية بشكل متوازن، تجنبًا للشعور بعدم المساواة.

5. الاستمرار في تعزيز النزاهة، والقدوة الحسنة: بما أن النزاهة كانت الأكثر إسهامًا في تعزيز التماثل التنظيمي، يُوصى بالاستمرار في إعلاء قيم الصدق وتحمل المسؤولية، مع إبراز المديرين كنماذج سلوكية ملهمة للمعلمين والطلاب.
6. تصميم برامج تطوير مهني لمديري المدارس تتضمن إعداد برامج تدريبية، وورش عمل متخصصة، تركز في ممارسات تدعم الشفافية في اتخاذ القرارات، التغذية الراجعة، التواصل الفعال، بما يعزز مهارات القيادة الأخلاقية.
7. دعم السياسات التعليمية لتمكين المديرين من خلال زيادة الدعم المؤسسي من وزارة التعليم عبر مبادرات تنظيمية وتطويرية نعزز من ممارسة القيادة الأخلاقية، وتمكنهم من بناء بيئة مدرسية قائمة على العدالة، النزاهة، والمشاركة الفاعلة.
8. تعزيز نتائج الدراسة التي ظهر فيها تماثل تنظيمي عالية جداً للمعلمين من خلال تبني برامج وأنشطة مستدامة تدعم شعورهم بالانتماء والولاء، مثل تفعيل المبادرات المدرسية المشتركة، وتقدير إنجازاتهم بشكل دوري، وإشراكهم في صياغة رؤية ورسالة المدرسة، بما يسهم في ترسيخ هويتهم التنظيمية والمحافظة على المستوى المرتفع الذي حققته النتائج.

المراجع

المراجع العربية:

- الخزاعي، مرزوق بن مبروك. (2022). التماثل التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بتعليم مكة المكرمة. مجلة الدراسات والبحوث التربوية. 2(5)، 398-429.
- السلمي، مفلح بن حامد. (2024). القيادة الأخلاقية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 8(12)، 1-20.
- الصراف، أحمد عبد اللطيف عيسى. (2022). دور القيادة الأخلاقية في تدعيم التماثل التنظيمي: دراسة تطبيقه على المؤسسات الحكومية بدولة الكويت. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. 13(3)، 279-317.
- القرني، عبد الله حوفان. (2021). مستوى الدعم التنظيمي بالمدارس الثانوية بمحافظة العرضيات وعلاقته بالتماثل التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات. مجلة القراءة والمعرفة. 21(235)، 347-372.
- جيريل، هيثم، عبد الفتاح، إيمان، عيسى، محمد. (2019). أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 20(2)، 188-210.
- حسني، محمد شمس. (2021). الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة: دراسة ميدانية على الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي. مجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 12(4)، 290-347.
- منصور، منار منصور أحمد. (2023). مدخل التماثل التنظيمي ودوره في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية. مجلة كلية التربية بدمياط. 38(84-01)، 1-64.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2016). المملكة العربية السعودية. <https://www.vision2030.gov.sa>

ترجمة المراجع العربية:

- Al-Khuzai, M. B. M. (2022). Organizational identification among public school principals in Makkah education. Journal of Educational Studies and Research, 2(5), 398-429.
- Al-Sulami, M. H. (2024). Ethical leadership and its role in managing organizational change: An analytical study. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 8(12), 1-20.
- Al-Sarraf, A. A. A. (2022). The role of ethical leadership in supporting organizational identification: An applied study on government institutions in the State of Kuwait. Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research, 13(3), 279-317.

- Al-Qarni, A. H. (2021). The level of organizational support in secondary schools in Al-Ardiyat Governorate and its relationship with teachers' organizational identification. *Journal of Reading and Knowledge*, 21(235), 347–372.
- Gabriele, H., Abdel Fattah, I., & Issa, M. (2019). The impact of ethical leadership on organizational identification: A field study on Egyptian private universities. *Journal of Financial and Commercial Research*, 20(2), 188–210.
- Hassani, M. S. (2021). The mediating role of organizational justice in the relationship between ethical leadership and organizational identification in public institutions: A field study on the National Authority for Drinking Water and Sanitation. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 12(4), 290–347.
- Mansour, M. M. A. (2023). The approach of organizational identification and its role in achieving quality of work life for public education teachers in Dakahlia Governorate. *Journal of the Faculty of Education in Damietta*, 38(01–84), 1–64.
- Kingdom of Saudi Arabia Vision 2030. (2016). Vision 2030 of the Kingdom of Saudi Arabia. <https://www.vision2030.gov.sa>

المراجع الأجنبية:

- Aldawsari, R. A. (2020). Ethical Leadership Behaviors of School Principals from Teachers' Perspectives in Hafr Al Batin. *Faculty of Education Journal Alexandria University*, 30(4), 177-199.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50(4), 342–362. <https://doi.org/10.1080/03637758309390174>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.
- Jasinth, N. (2022). Ethical leadership and organizational identification: The mediating effect of psychological contract — Evidence from Sri Lankan apparel industry. *Journal of Business Studies*, 9(2), 23–36. <https://doi.org/10.4038/jbs.v9i2.80>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, 22(1), 51-69.
- Kim, J., Song, E., & Lee, S. (2013). Organizational change and employee organizational identification: Mediation of perceived uncertainty. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 41(6), 1019-1034.

- Kökden, I., & Tinmaz, A. (2024). Analysis of the relationship between ethical leadership behaviors of secondary school principals and organizational identification levels of teachers. *Kocaeli University Journal of Education*, 7(2), 631-649. <https://doi.org/10.33400/kuje.1514219>
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W., (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*.
- Monahan, K. (2012). A review of the literature concerning ethical leadership in organizations. *Emerging leadership journeys*, 5(1), 56-66.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 388-399.
- Voegtlin, C. (2016). What does it mean to be responsible? Addressing the missing responsibility dimension in ethical leadership research. *Leadership*, 12(5), 581-608.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational behavior and human decision processes*, 115(2), 204-213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.03.002>
- Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of vocational behavior*, 100, 185-195.





مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

معرفة
e-Marefa



المنظومة
ALMANDUMAH

Arcif
Analytics



KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF EDUCATION
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



Islamic University Journal For
Educational and Social Sciences

Islamic University Journal For Educational and Social Sciences

Refereed periodical scientific journal



Published four times a year in:
(March, June, September and December)

Issue

26

Volume

50

Month

June / Dhu al-Hijjah

Year

1447 AH / 2026 AD