

درجة مُمارسة مُديري المدارس الحُكومية القيادة الأخلاقيّة في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين

The Practice Degree of Ethical Leadership by Government School Principals of Bani Kinana District from Teachers' Point of View

Athir Housni Al Kouri

English Teacher/ Al Bahrinia School/ Jordan
athirkouri@gmail.com

أثير حسني الكوري

مُدرة لغة إنجليزية/ مدرسة البحرينية الأساسية/ الأردن.

Merna Sami Zreقات

Researcher/ Jordan
mernasami197@yahoo.com

ميرنا سامي زريقات

باحثة/ الأردن.

Ahmad Ghaleb Souliman

History and Political Science Teacher/ Al Shamelah
School/ Palestine (48)
A.soli2000@gmail.com

أحمد غالب سليمان

مُدريس تاريخ وعلوم سياسية/ المدرسة الشاملة/ فلسطين (48).

Received: 10/ 6/ 2021, Accepted: 21/ 11/ 2021.

تاريخ الاستلام: 10 /6 /2021م، تاريخ القبول: 21 /11 /2021م.

DOI: 10.33977/1182-013-038-003

E-ISSN: 2307-4655

<https://journals.qou.edu/index.php/nafsia>

P-ISSN: 2307-4647

المُخَص:

يُمكن مُواكبته بالتَّميز الإداري النَّاجح الذي يَعتمد على القيادة الأخلاقية والتي تقف وراء كل نجاح تحقَّقه، لأنها اللبنة الأساسية لبناء وتقدُّم المجتمعات، وتُعد المدرسة في جوهرها مؤسسة أخلاقية صُممت لترتقي ولتعلو بالمستوى التربوي، إذ يُعد مدير المدرسة قُدوة للموظفين وللمُعلمين وللطلاب بكلامه وبتصرفاته، ونظراً لحساسية سلوكه خصوصاً أمام الطلبة الذين ما زالوا يعيشون مرحلة بناء الذات والشخصية، مما يجعل هناك حاجة ماسة إلى ضرورة التأكيد على أن يكون سلوكه أخلاقياً يُتيح فرص الأخذ بيدهم والارتقاء بهم إلى أقصى حد مُمكن.

”نظام الأخلاق يُعد من القيم والقوانين التي تُحدد سلوك الفرد الصحيح سلوكياً ومعرفياً، وما يجب أن يكون عليه فهي تُهدب وتصلق النَّفس البشرية، وتُغير الإنسان تغييراً جذرياً، وتجعل منه إنساناً صالحاً واعياً يُقدِّم على الفعل الصالح وينصرف عن الفعل السيئ“ (الساموك والشمري، 2003: 164).

وذكر قطب (2013: 21) ”أن التزام المؤسسة التعليمية بالقيم الأخلاقية تكون لها الدرع الواقي وتحميها من المخاطر أو الأزمات التي قد تتعرض لها، وتحصنها من أي انزلاق مُعقد تملأه المخاوف وعدم الاستقرار، فالقيم الأخلاقية تُحصن المجتمعات التعليمية من حالة التردّي والضعف في بُنيته المجتمعية وتفكك أواصر الألفة والمودة بين أفرادها“.

”تُعد المدرسة النواة الأساسية للتربية فهي تؤدي دوراً بارزاً في تأهيل وتدريب وترقية أفراد المجتمع وفق القواعد الأخلاقية والسلوكية المستمدة من الفكر التربوي والسياسي والعادات والتقاليد للمجتمع، بالإضافة لدورها الكبير بتفاعلها البناء مع المجتمع المحلي في أغلب الظروف والمناسبات بما يتناسب مع التعليمات الإلهية التي تزخر بها الديانة الإسلامية“ (الحيارى، 2001: 122).

”لقد تغيرت أدوار الإدارة المدرسية واتسع مجالها، فلم تعد تقتصر فقط على مجرد أعمال روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة وفق قواعد وتعليمات مُعينة تُركز على النواحي الإدارية، بل أصبحت لها أدوار إضافية ومجالات أوسع تُعنى بكل ما يتصل بالعملية التربوية من طلبة ومُعلمين وطرائق تدريس وأنشطة مدرسية، وأيضاً تعزيز العلاقة بالمجتمع المدني، ولهذا كان وجود إدارة مدرسية مُمثلة بمدير المدرسة الذي يمتلك سمات أخلاقية في سلوكه وقيادته للمواقف الإدارية يعد عنصراً حيوياً في تحقيق أدوار المدرسة وتنظيمها“ (القرعان والحراشنة، 2011: 25).

فالمدرسة هي الجهة المسؤولة عن تحقيق الأهداف التربوية وتنمية وإعداد الطلبة، وتقع مهمة نجاحها في أداء رسالتها على العنصر البشري من مُعلمين ومُديرين، فتُعد القيادة الأخلاقية من الضروريات الأساسية في الإدارة المدرسية، ولا بد لكل إداري تربوي أن يتحلى بها، ولذلك يقتضي منه أن يمتلك جانباً كبيراً من سعة الصدر، والأخلاق القيادية، وفتح قنوات التواصل، وتنعكس آثارها الإيجابية على العملية التربوية وعلى مستوى الرُوح المعنوية، وعلى العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة (درادكة والمطيري، 2017).

”وأصبح من الضروري الاهتمام بالمدير وتعزيز نموه وبناء شخصيته الأخلاقية، وتفعيل مبادئ القيادة الأخلاقية لديه في إطار أخلاقي إنساني يتزامن مع الارتقاء في تطوير أداء المؤسسات

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة في جمع بياناتها استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة مكونة من (41) فقرة، وجرى التأكيد من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (330) معلماً ومعلمة جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة على المجالات جميعها، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً للجنس، وتعزى هذه الفروقات في المجالات جميعها لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير المؤهل العلمي، باستثناء مجال العلاقات الانسانية، وتعزى هذه الفروقات في المجالات جميعها لصالح حملة البكالوريوس، ووجود فروق أيضاً ذات دلالة إحصائية حسب متغير سنوات الخبرة، وتعزى هذه الفروقات في المجالات لصالح سنوات الخبرة 10 سنوات فأقل.

الكلمات المفتاحية: درجة الممارسة، مديري المدارس، القيادة الأخلاقية، المعلمون، لواء بني كنانة، الأردن.

Abstract:

This study aims to identify the practice degree of ethical leadership by government schools' principals from the teachers' point of view in Bani Kinanah District. The researchers follow the descriptive method and designed a questionnaire of 41 questions. The study sample consists of 418 teachers chosen randomly. The results indicate that the practice degree is a medium degree in all domains. The results indicate statically significant differences in the participants' responses according to gender in favor of males. The results also indicate that there are statistically significant differences according to the academic qualifications except for human relations. There are statistically significant differences according to years of experience in all domains, in favor of participants of less than ten years of experience.

Keywords: The practice degree, schools principals, ethical leadership, teachers, Bani Kinana District, Jordan.

المقدمة:

يَشهد العالم تطوراً واسعاً في مُختلف المجالات والأنشطة في ظل المتغيرات السريعة، ويظهر تأثيره جلياً في المؤسسات التربوية، فالعصر الذي نعيشه هو عصر الثورة التكنولوجية والمعرفية، إذ

وإصلاح الأخطاء، وهذا كله يؤثر على العلاقات التبادلية التي تسود داخل المؤسسة التربوية، وهو القائد الإنسان الذي يتمثل معاني الإنسانية في تعاملاته مع طلبته، فيكسب حُبهم وثقتهم وتقدير آبائهم مما ينعكس إيجاباً على الروح المعنوية لديهم. رابعاً: العمل بروح الفريق: يحرص المدير الذي يتسم بالأخلاق على أن يعزز ثقة العاملين والمعلمين بأنفسهم وبمقدراتهم، ويتواصل مع المعلمين بفعالية لتنسيق الجهود، والعمل الجماعي لاستثمار طاقاتهم من أجل مصلحة الطلبة والمؤسسة التربوية، ويُنمي القائد الأخلاقي لديهم روح المسؤولية الجماعية والالتزام، ويعزز لديهم روح التعاون والانسجام، ويحرص على توفير البيئة المناسبة للتواصل وتحقيق الأهداف المنشودة، ويعزز لديهم مهارة صناعة القرارات الجماعية مقدراً لآرائهم وأفكارهم، وينسب النجاحات التي تتحقق إليهم وإلى تعاونهم واجتهادهم.

استطاع الباحثون التوصل إلى بعض الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة، وتم استعراضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وهي على النحو الآتي:

أجرى تورهان وسيلكي (Turhan & Celike, 2011) دراسة هدفت إلى تحديد أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية والمهنية على تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية. وأشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس العادية والمهنية لسلوكيات القيادة الأخلاقية متدن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الأخلاقية الخاصة بالعدالة بين المعلمين والمعلمات. كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وبين العدالة التنظيمية.

وقام أبويلا (Abwalla, 2014) بدراسة هدفت إلى التعرف على تأثير أساليب القيادة التي يمارسها المديرون ودورهم في أداء المعلمين الوظيفي في المدارس الثانوية العامة في ولاية جامبيلا في أثيوبيا، وتكونت عينة الدراسة من عشر مدارس ثانوية عامة؛ (170) معلماً و (20) مديراً، واستخدمت الاستبانة والمقابلة، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين أساليب القيادة وأداء المعلمين، وكشفت النتائج أن النمط الديمقراطي كان يمارس في المدارس الثانوية العامة وأن أداء المعلمين كان متوسطاً وأن هناك دوراً لدى المديرين في صنع القرار والاتصال وتحسين مستوى أداء المعلمين.

وأجرى الشتوي (2017) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلميه، بمنطقة الرياض، المملكة العربية السعودية. واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وجمع المعلومات استخدمت الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (367) معلماً. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة، إذ تأتي الخصائص الشخصية الأخلاقية بالمرتبة الأولى، تليها العلاقات الإنسانية، وفي الأخير السلوكيات الإدارية الأخلاقية، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية بمنطقة الرياض باختلاف متغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق

التعليمية ومواجهة مشكلاتها وتحدياتها، بما يمكنها من المنافسة، والقدرة على التكيف مع متطلبات العصر“ (البشري، 2011: 12).

«فالقيادة الأخلاقية» هي مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المتعلم مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة، والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه» (العتيبي، 2013: 12).

”إن مهنة مدير المدرسة والسلوك العام مرتبطة بالقيادة الأخلاقية، فهي تستند إلى مجموعة القواعد والضوابط التي يحتاجها مدير المدرسة للحفاظ على مهنة الإدارة المدرسية والرفع من شأنها“ (عابدين، 2001: 245). ”ومن المسلم به أن نجاح المدرسة مرتبط بكيفية تطبيق مدير المدرسة للأسلوب القيادي الذي يمارسه، لأنه المسؤول عن تنفيذ السياسات والبرامج التعليمية، والقيادة الأخلاقية في مجال الإدارة المدرسية تتمثل في مدير المدرسة عندما يكون قدوة وأ نموذجاً لعاملين والمعلمين والطلبة بالمدرسة، إذ يقدم المصلحة العامة للمدرسة فوق كل اعتبار، ويراعي العدالة التنظيمية، ويحرص على بناء المنظومة القيمة والأخلاقية“ (الجبتي، 2017: 27).

ذكر كل من الجعيثني (2017)، وأبو علبة (2015) أبعاد القيادة الأخلاقية التي توضح الخصائص والسمات التي ينبغي أن تتوفر في مدير المدرسة قائداً يتسم بصفات القيادة الأخلاقية ويطبقها عملياً في مؤسسته التربوية: أولاً: الصفات الشخصية لمدير المدرسة: وهي مجموعة الخصائص والسمات التي يجب أن يتميز بها مدير المدرسة التي تؤهله للتفاعل الإيجابي مع المعلمين وتزيد من ثقتهم به، فهو قائد وإداري يتحرى الصدق في تعاملاته معهم، ويتميز بالنزاهة والأمانة في سلوكه وتصرفاته، ويتحمل المسؤولية تجاه أخطائه ويعترف بها، ويتقبل النقد برحابة صدر، ولا يستنار بسهولة، وفي بوعوده التي يقطعها على نفسه، وهو القائد القدوة للآخرين في سلوكه وتعاملاته. ثانياً: الصفات الإدارية لمدير المدرسة: من أهم الأهداف لمدير المدرسة تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها المرسومة والعمل مع أفراد المؤسسة التعليمية وتشجيعهم على تحقيقها، ولنجاح مدير المدرسة عليه أن يتحلى بصفات أخلاقية منها: تشجيعه للعاملين والمعلمين على الإبداع والتجديد، فيشركهم في التخطيط وصناعة القرارات، ويوزع المهام حسب مقدراتهم ورغباتهم ويراعي الفروق الفردية بين المعلمين في الأداء، ويوفر لهم التسهيلات لأداء أعمالهم، كما يحرص على تنمية المعلمين مهنيًا والارتقاء بكفاياتهم، ويكافئ المجتهدين ويحاسب المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لديهم، وهو قائد يعتمد على معايير واضحة لتقييم أداء العاملين، ويتخذ القرارات العادلة. ثالثاً: العلاقات الإنسانية: يحرص القائد الأخلاقي على أن يتسم بقيادة إنسانية، وبناء علاقات تفاعلية مع أولياء الأمور والطلبة والمشرفين والمسؤولين، ويحترم أداء وقدرات المعلمين، ويُنصت لهم باهتمام، ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم، ويقدّر ظروفهم، ويبدل جهداً كبيراً لتحسين أوضاعهم وتوفير بيئة تعليمية، ويساعدهم في حل مشكلاتهم، ويحرص على حفظ أسرارهم ويكسب صداقتهم، ويسأل عنهم ويطمئن عن أحوالهم، ويشركهم مناسباتهم، ويتسامح مع المقصرين والمخطئين وإعطاء فرص لتصحيح

دوراً مهماً في الأداء الوظيفي للعاملين إيجاباً وسلباً، وهي أحد أهم أسباب نجاح المؤسسة التربوية، من حيث دور مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية والتربوية وتأثيره في سلوك العاملين معه، كما أشارت إلى ذلك العديد من الدراسات التربوية مثل دراسة الملاحيم (2020) فجاء مجال السلوكيات الإدارية الأخلاقية بالمرتبة الأولى، ودراسة مومني (2020) أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم جاءت مرتفعة، وينخفض الأداء والروح المعنوية للعاملين في المؤسسة التربوية عندما يلاحظون تدنياً في السلوك الأخلاقي لمدير المدرسة الذي يمكن أن يستخدم الأنماط الدكتاتورية الاستبدادية في التعامل، ومن خلال واقع عمل الباحثين في مجال التدريس ومعايشتهم للواقع وتواصلهم المباشر مع مديري المدارس، فقد لاحظوا اختلاف الممارسات الأخلاقية لدى المديرين وما له من تأثير كبير على العاملين ومخرجات التعليم، وهذا يُعد مؤشراً سلبياً قد يؤثر على طبيعة العملية التعليمية ومخرجاتها.

وبناءً على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين وذلك بالإجابة على الأسئلة الآتية:

● ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين؟

● هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين تُعزى لاختلاف متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

نظراً لأهمية دور مدير المدرسة الفعّال في التأثير وتنشيط العملية التعليمية وتطويرها وباعتماده على القيادة الأخلاقية في التعامل، تأتي أهمية الدراسة الحالية من الأهمية النظرية والأهمية العملية لها على النحو الآتي:

■ الأهمية النظرية: تتمثل بقلة الدراسات الأردنية - على حد علم الباحثين - التي تتناول القيادة الأخلاقية، وبهذا تكون هذه الدراسة انطلاقة لدراسات أخرى وتسد أي فجوات قد توجد في هذا المجال، وكما تبرز أهمية هذه الدراسة بسبب استهدافها فئة مهمة ذات الدور الأكبر بالمنظومة التعليمية وهم مديري المدارس

معلماً ومعلمة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للقيادة الأخلاقية كان بدرجة متوسطة، إذ أتى مجال السلوكيات الإدارية الأخلاقية بالمرتبة الأولى، يليها مجال العلاقات الانسانية، وفي الأخير مجال السمات الشخصية وجميعها بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس.

كما أجرى مومني (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم بمحافظة عجلون، الأردن للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع المعلومات استخدمت الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (438) معلماً ومعلمة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم بمحافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المعلمين نحو ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية تُعزى لمتغير الجنس في المجالات ما عدا مجال العدالة والانسانية، وجاءت الفروق لصالح المعلمين، ولمتغير المؤهل العلمي في المجالات ما عدا مجال الاعتدال وضبط الذات والأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح حملة الدراسات العليا، ولمتغير سنوات الخبرة.

وأجرى المرقطن (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع المعلومات استخدمت الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (331) معلماً ومعلمة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لممارسة مديري المدارس لسلوك القيادة الأخلاقية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي في المجالات ما عدا مجال العلاقات الانسانية، وجاءت الفروق لصالح «أقل من خمس سنوات»، ولصالح مؤهل البكالوريوس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس في المجالات ما عدا مجال العلاقات الانسانية.

وتباينت الدراسات السابقة من حيث أهدافها والمتغيرات التي تناولتها، وتميّزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها الدراسة الأولى - في حدود علم الباحثين - التي حاولت تسليط الضوء على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، بالإضافة إلى تمييزها عن غيرها من الدراسات السابقة في مجالات أداة الدراسة وعينتها، ومن هنا يمكن القول إن هناك حاجة ملحة لإجراء هذه الدراسة، وقد تحققت الإفادة من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري، وتطوير أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المتبعة، ومناقشة النتائج ومقارنتها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تُعد القيادة الأخلاقية نمطاً من أنماط القيادة التي تؤدي

■ الحُدود الرُّمَنِيَّة: طبقت هذه الدِّراسة في العام الدِّراسي (2020 / 2021).

أما مُحدداتها فإنها تتحدد بمستوى صدق وثبات الأداة وموضوعية استجابة أفراد العِينة لفقرات الأداة.

الطريقة والإجراءات:

تضمن هذا الجزء وصفاً لمنهج الدِّراسة، ومُجتمع الدِّراسة، وعينتها وأداة الدِّراسة، والإجراءات اللازمة للتحقق من صدق وثبات أداة الدِّراسة، والإجراءات والطرق الإحصائية التي جرى استخدامها في تحليل البيانات.

منهج الدِّراسة:

في ضوء طبيعة الدِّراسة والأهداف التي سعى الباحثون إلى تحقيقها استخدم المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي ميدانياً ويهتم بوصفها، فهو المنهج الأكثر ملاءمة واستخداماً لمثل هذا النوع من الدِّراسات والتي تستخدم أداة لجمع البيانات، وجرى جمع البيانات الكميّة عن طريق الاستبانة، إضافة إلى سهولة فهم الظاهرة وفق هذا المنهج وسهولة تفسيرها.

مُجتمع الدِّراسة:

تكوّن مجتمع الدِّراسة من المعلمين البالغ عددهم (776) والمعلمات والبالغ عددهن (1216) في المدارس الحكومية في لواء بني كنانة، خلال العام الدِّراسي (2020 / 2021) والبالغ عددهم الكلي (1992) معلماً ومعلمة، واختيرت العِينة بالطريقة العشوائية، والجدول (1) يوضح ذلك:

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدِّراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في لواء بني كنانة

المديرية	المعلمين	المعلمات	المجموع
لواء بني كنانة	776	1216	1992

عِينة الدِّراسة:

جرى اختيار عِينة الدِّراسة بالطريقة العشوائية من مُجتمع الدِّراسة، واشتملت عِينة الدِّراسة على (330) معلماً ومُعلمة في المدارس الحكومية، ووزعت (350) استبانة على أفراد عِينة الدِّراسة، وت واستردت (330) استبانة، بنسبة (94%)، والجدول (2) يوضح التكرارات والنسب المئوية لأفراد عِينة الدِّراسة حسب مُتغيراتها.

الجدول (2)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عِينة الدِّراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
المتغيرات	الذكور	150	45.5
	الإناث	180	54.5
المجموع		330	100.0

الحُكومية الذين تقع عليهم مسؤولية تسيير العملية التعلّيمية من خلال تأثيرهم وتفاعلهم المباشر مع المعلمين.

■ الأهمية العمليّة: تتمثل في امكانية توظيف النّتائج في المدارس الحُكومية، لأن فهم القائمين أهمية القيادة الأخلاقية في تنظيم الأداء الدِّراسي والتأثير على سلوك المعلمين والطلبة يسهم في الارتقاء بالمستوى التعلّيمي ورفع الرُّوح المعنوية.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تضمّنت الدِّراسة تعريف بعض المُصطلحات اصطلاحياً وإجرائياً كما يأتي:

◀ القيادة الأخلاقية: «كل ما يتسم به المُديرون والقادة نتيجة الخبرات التي مروا فيها داخل المنظمة وخارجها، والقيم التي يحملونها التي تقودهم إلى التّصرف بأخلاقية في كل موقف، مُتطلعين إلى تمكين الآخرين من النّمو والتطور، وإلى أذكاء روح التّفاؤل والتّحدي» (الجبوري، 2018، 20)، وتُعرف إجرائياً أنها: المبادئ التي يمتلكها مُدبرو المدارس الحُكومية في لواء بني كنانة، والتي يمكن قياسها من خلال استجابات أفراد عينة الدِّراسة على استبانة القيادة الأخلاقية في مجالات عدة (مجال الصّفات الشّخصية لمُدير المدرسة، مجال الصّفات الإدارية لمُدير المدرسة، مجال العلاقات الإنسانية، مجال العمل بروح الفريق) والتي جرى توزيعها إلكترونياً.

◀ مُدير المدرسة: «القائد التربوي والإداري للمدرسة، وهو الذي يؤدي دوراً مهماً في تسيير العملية التربوية وإنجاحها ودعم التغيير الإيجابي، والمسؤول عن توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية» (العجمي، 2010، 9)، ويُعرّف الباحثون مُدير المدرسة إجرائياً أنه: مُدير أو مُديرة في المدارس الحكومية في لواء بني كنانة ومُكلف رسمياً من قبل وزارة التربية والتّعليم في إدارة المدرسة.

ويُعرّف الباحثون درجة المُمارسة إجرائياً أنها: الدّرجة التي يسجلها المستجيبون لأداة الدِّراسة التي أعدها الباحثون لقياس مستوى مُمارسة مُدبري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة في أثناء قيامهم بالعمل.

ويُعرّف الباحثون المُعلم إجرائياً أنه: الشّخص الذي يمتلك المهارة والقدرة على تحسين مُستوى الطلبة بمختلف الجوانب التربوية، ويُعين رسمياً في دائرة التّربية والتّعليم ويكون مسؤولاً مُباشراً عن العملية التعلّيمية.

حُدود الدِّراسة ومُحدداتها:

تحدد هذه الدِّراسة بالحدود الآتية:

■ الحُدود الموضوعية: اقتصرَت هذه الدِّراسة على درجة مُمارسة مُدبري المدارس الحُكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين.

■ الحُدود البشريّة: اقتصرَت هذه الدِّراسة على عِينة من المعلمين والمُعلمات في المدارس الحكومية في لواء بني كنانة.

■ الحُدود المكانية: اقتصرَت هذه الدِّراسة على المدارس الحكومية في لواء بني كنانة.

صدق أداة الدراسة:**1. صدق المحتوى (صدق المحكمين):**

جرى التحقق من صدق الأداة بعد عرضها بصورتها الأولية على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من المختصين في الإدارة التربوية واللغة العربية، للحكم عليها من حيث الصياغة اللغوية ومناسبة الفقرات، وإضافة أو حذف، أو اقتراح فقرات، وفي ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم عدلت صياغة بعض الفقرات التي أجمع عليها ثمانية محكمين فأكثر، لتستقر الاستبانة بصورتها النهائية على (41) فقرة.

2. صدق البناء:

لاستخراج دلالات صدق البناء طبقت الدراسة على عينة استطلاعية تألفت من (30) معلماً ومعلمة، من خارج عينة الدراسة المستهدفة، من أجل حساب معامل الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة وبالمجال الذي تنتمي إليه، وكما هو مبين في الجدول (3).

الجدول (3)

معاملات الارتباط بين مجالات استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادية الأخلاقية في لواء بني كنانة والدرجة الكلية ببعضها

المجالات	الصفات الشخصية لمدير المدرسة	الصفات الإدارية لمدير المدرسة	العلاقات الإنسانية	العمل بروح الفريق	الدرجة الكلية
الصفات الشخصية لمدير المدرسة	1				
الصفات الإدارية لمدير المدرسة	.962**	1			
العلاقات الإنسانية	.934**	.953**	1		
العمل بروح الفريق	.931**	.943**	.963**	1	
الدرجة الكلية	.977**	.984**	.981**	.978**	1

ثبات أداة الدراسة:

لأغراض التحقق من ثبات الأداة وثبات الاتساق الداخلي للأداة ومجالاتها، حسب باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cron-bach's Alpha على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات إعادة أداة الدراسة ومجالاتها: جرى التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test - Retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) معلماً ومعلمة، وحسب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة، وذلك كما في الجدول (4).

الجدول (4)

قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادية الأخلاقية في لواء بني كنانة والدرجة الكلية

المجال	الاتساق الداخلي	عدد الفقرات
الصفات الشخصية لمدير المدرسة	.98	10
الصفات الإدارية لمدير المدرسة	.97	12
العلاقات الإنسانية	.98	11
العمل بروح الفريق	.97	8

إجراءات الدراسة:

تحديد مشكلة الدراسة ووضع مخطط لها، وإعداد أداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، ثم أخذ الموافقة لتطبيق الدراسة بالتنسيق مع الجهات المعنية، ثم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة ثم جمعها بعد فترة من الزمن وتفرغها، وإدخالها إلى الحاسوب باستخدام برنامج (SPSS) لمعالجتها إحصائياً، وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة ثم استخراج النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات الملائمة في ضوء النتائج.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، جرى استخدام الأساليب

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	4	العمل بروح الفريق	2.98	.500	متوسطة
		الأداة ككل	3.00	.490	متوسطة

يبين الجدول رقم (6) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.98 – 3.01) فحصل المجال الثالث: العلاقات الإنسانية على المرتبة الأولى بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.01)، وبانحراف معياري (0.49)، والمجال الثاني: الصفات الإدارية لمدير المدرسة بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.00)، وبانحراف معياري (0.50) على التوالي، أمّا المجال الأول: الصفات الشخصية لمدير المدرسة فقد جاء بالمرتبة الثالث بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (2.99)، وبانحراف معياري (0.52)، أمّا المجال الرابع: العمل بروح الفريق فقد جاء بالمرتبة الرابعة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.98)، وبانحراف معياري (0.50)، أمّا المتوسط العام لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين لدرجة فقد بلغت قيمته (3.00)، وبانحراف معياري (0.49) وبدرجة (متوسطة) أيضاً.

وهذا يشير إلى أنّ دور القيادة الأخلاقية مهم ومرتبطة بالإدارة المدرسية ويحقق التميز والإبداع في الأهداف التربوية، ويرتبط بمستقبل المؤسسة التربوية، إذ إنّ نجاح الإدارة المدرسية مرتبط بمدى التزام مدير المدرسة بالسلوك الأخلاقي الذي يسهم في ابتكار سبل النجاح ورفع الكفاءة والفاعلية والإنتاجية في مختلف المجالات، وهذا ما يؤكد المتخصصون؛ فمدير المدرسة الناجح بقيادته للمؤسسة التربوية هو الذي يحظى بتقدير كبير من الآخرين، وهو الذي يستطيع أن يلهم الآخرين، ويفجر طاقاتهم لاستثمارها في تعاون مُثمر فعّال، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ بعض مديري المدارس الحكومية يمتلكون نمطا من أنماط القيادة وهو القيادة الأخلاقية الذي يؤثر في دافعية العمل للمعلمين داخل المدرسة، فالمعلمين ينظرون للمدير القائد باحترام وتقدير مما يساعد على العمل ضمن منظومة واحدة مشتركة، وقد تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى قلة تعاون واعتماد بعض مديري المدارس الحكومية مبدأ التعاون والتشاركية وتطوير العلاقات الإنسانية مع المعلمين للحصول على أداء إيجابي، وشعور المعلمين بأثر هذا النمط الأخلاقي وتقديرهم للمدير. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الملاحيم (2020) التي أظهرت أنّ المتوسط الحسابي الكلي للقيادة الأخلاقية كان بدرجة (متوسطة)، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة المرقتن (2020) التي أظهرت نتائجها أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت (مرتفعة).

■ أولاً: مجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة

الإحصائية الآتية: للإجابة عن السؤال الأول استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، وللإجابة عن السؤال الثاني استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثلاثي (دون تفاعل لها). واعتمدت الدراسة سلم ليكرت الخماسي: وهي: درجة (1) قليلة جداً، ودرجة قليلة (2)، ودرجة (3) متوسطة، ودرجة (4) كبيرة، ودرجة (5) كبيرة جداً، ثم اعتمد المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة؛ لتكون مؤشراً على درجة التقدير بالاعتماد على المعادلة التالية:

مدى الفئة = (أعلى قيمة – أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات

مدى الفئة = $5 - 1 = 4 \div 5 = 0.8$ وبذلك حدد الباحثون خمسة مستويات، والجدول (5) يبين ذلك:

الجدول (5)

المعيار الإحصائي لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين

الدرجة	المتوسط الحسابي
قليلة جداً	من 1.00 أقل من 1.80
قليلة	من 1.80 أقل من 2.60
متوسطة	من 2.60 أقل من 3.40
كبيرة	من 3.40 أقل من 4.20
كبيرة جداً	من 4.20 – 5.00

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال إجابة أفراد العينة على أسئلة الدراسة، على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، ودرجات الفقرة لكل فقرة على حده، ثم الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية، والجدول (6) يوضح النتائج المتعلقة بذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين.

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	العلاقات الإنسانية	3.01	.490	متوسطة
2	2	الصفات الإدارية لمدير المدرسة	3.00	.500	متوسطة
3	1	الصفات الشخصية لمدير المدرسة	2.99	.520	متوسطة

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	يحث مدير المدرسة على ثقافة التعاون.	3.01	.578	متوسطة
2	7	يقدّر مدير المدرسة انجازات المعلمين.	3.01	.573	متوسطة
3	4	يتحرى مدير المدرسة الصدق في تعامله مع المعلمين.	3.00	.56	متوسطة
4	5	يتحمل مدير المدرسة مسؤولية قراراته.	3.00	.537	متوسطة
5	9	يوفر مدير المدرسة مناخ يعزز الدعم النفسي والوظيفي لدى المعلمين.	3.00	.565	متوسطة
6	3	يعتمد مدير المدرسة على المبادئ الأخلاقية في تعامله.	2.99	.562	متوسطة
7	2	يعمل مدير المدرسة على حل المشكلات والعقبات التي تواجه المعلمين.	2.98	.567	متوسطة
8	8	ينشر مدير المدرسة الألفة والمحبة بينه وبين المعلمين.	2.98	.57	متوسطة
9	10	يعزز مدير المدرسة الشعور بالارتياح والرضا الوظيفي لدى المعلمين.	2.97	.561	متوسطة
10	1	يتقبل مدير المدرسة النقد البناء برحابة صدر.	2.95	.557	متوسطة
		المجال ككل	2.99	.520	متوسطة

جاءت الفقرة (1) التي نصها «يتقبل مدير المدرسة النقد البناء برحابة صدر» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.95)، وانحراف معياري (0.557) وبدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد أفراد عينة الدراسة أن بعض مديري المدارس الحكومية لا يتقبلون التعديل على قراراتهم المتخذة في حل المشكلات والعقبات، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى المركز الوظيفي الذي يشغله مدير المدرسة إذ يعتقد بعضهم أنه لا مجال للخطأ لديه، فلا بد أن يمتلك المدير قناعة أن النقد الموجه لهم من قبل معلمهم ليس للتقليل من عملهم وكفاءتهم وإنما نقد بناء يأتي في خدمة مصلحة العمل داخل المؤسسة التربوية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة العبادي (2019) التي أظهرت أن ممارسة القيادة الأخلاقية والتّمييز الإداري لدى مديري مدارس لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (متوسطة)، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة تورهان وسيلكي (Turhan & Celike, 2011) التي أظهرت نتائجها أن مستوى ممارسة مديري المدارس العادية والمهنية لسلوكات القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة (متدنية).

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.95 - 3.01)، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (2.99)، وانحراف معياري (0.52) وبدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك إلى أن بعض مديري المدارس الحكومية لا يعتمدون كثيراً على المبادئ الأخلاقية في التعامل مع المعلمين لحل المشكلات والعقبات التي تواجههم، وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً لعدم قيام بعض مديري المدارس بتقدير المعلمين كثيراً لإنجازاتهم وعدم توفير المناخ المؤسسي الإيجابي الذي يعزز دعماً معنوياً لتحسين الأداء الوظيفي. جاءت الفقرة (6) التي نصها «يحث مدير المدرسة على ثقافة التعاون» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.01)، وانحراف معياري (0.578)، وبدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام بعض مديري المدارس بمبدأ التعاون في التعامل مع المعلمين أكثر من الأمور الأخرى، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى اعتقاد عينة الدراسة أن بعض المديرين يرون انعكاس هذا المبدأ بشكل إيجابي على المناخ التعليمي وعلى رسالة المدرسة وتحقيق أهدافها.

■ ثانياً: مجال الصفات الإدارية لمدير المدرسة

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال الصفات الإدارية لمدير المدرسة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	20	يلتزم مدير المدرسة بالقوانين والتعليمات الضابطة للعمل.	3.02	.591	متوسطة
2	12	يأخذ مدير المدرسة بعين الاعتبار الاقتراحات والآراء التي يقدمها المعلمون.	3.01	.581	متوسطة
3	13	يقوم مدير المدرسة الأداء التدريسي للمعلمين ضمن معايير واضحة.	3.01	.537	متوسطة
4	19	يحاسب مدير المدرسة المعلمين المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لهم.	3.01	.529	متوسطة
5	14	يشجع مدير المدرسة المعلمين على بذل جهد أكبر لتطوير وتحسين مهاراتهم الأدائية.	3.00	.557	متوسطة
6	15	يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين في الأداء.	3.00	.535	متوسطة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	16	يُوضح مُدير المدرسة أولويات العمل للمُعلمين بشكل واضح.	3.00	0.562	متوسطة
8	21	يَعتمد مُدير المدرسة على مبدأ التشاركية مع المُعلمين في عملية صناعة القرارات التي تهمهم.	3.00	0.532	متوسطة
9	11	يستخدم مُدير المدرسة أساليب التعزيز لإثارة الدافعية للمُعلم.	2.99	0.517	متوسطة
10	18	يُقدم مُدير المدرسة تعليمات وإرشادات للمُعلمين لإدارة الصف بنجاح باستخدام الأساليب الحديثة.	2.99	0.54	متوسطة
11	22	يحرص مُدير المدرسة على التنمية المهنية للمُعلمين باستمرار.	2.99	0.543	متوسطة
12	17	يوزع مُدير المدرسة المهام الوظيفية على المُعلمين بعدالة.	2.98	0.52	متوسطة
		المجال ككل	3.00	.500	متوسطة

المدارس الرئيس على تطبيق سلطة الوظيفة الرسمية. جاءت الفقرة (17) التي نصها على «يوزع مدير المدرسة المهام الوظيفية على المعلمين بعدالة» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.98)، وانحراف معياري (0.52) وبدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد عينة الدراسة أن بعض المديرين يغيب عنهم تطبيق مبدأ العدالة والإنصاف في توزيع المهام التي يجب أن تمارس على الكادر الإداري والتعليمي، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى وجود العلاقات الشخصية والمحسوبية بين مدير المدرسة وبعض المعلمين مما يؤدي إلى شعور بعضهم بعدم وجود عدالة بالتعامل وتوزيع المهام، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة العبادي (2019) والتي أظهرت أن ممارسة القيادة الأخلاقية والتّمييز الإداري لدى مديري مدارس لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (متوسطة)، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة مومني (2020) والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم بمحافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين (مرتفعة).

■ ثالثاً: مجال العلاقات الإنسانية

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال العلاقات الإنسانية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	24	يُشارك مُدير المدرسة المُعلمين في المناسبات الاجتماعية الخاصة.	3.05	.592	متوسطة
2	27	يَهتم مُدير المدرسة بالحاجات الإنسانية لدى المُعلمين.	3.03	.514	متوسطة
3	23	يُحترم مُدير المدرسة أداء وقدرات المُعلمين.	3.02	.49	متوسطة
4	25	يُعمل مُدير المدرسة على تطوير علاقات إنسانية مع مختلف الأفراد الذين يتعامل معهم.	3.02	.522	متوسطة
5	29	يحرص مُدير المدرسة أن يكون قدوة حسنة للمُعلمين.	3.02	.511	متوسطة
6	28	يُتصف مُدير المدرسة بالأمانة والنزاهة في تأدية المهمات وفي تعامله مع الآخرين.	3.01	.546	متوسطة
7	32	يحرص مُدير المدرسة على سمعة العاملين معه.	3.01	.546	متوسطة
8	26	يُحافظ مُدير المدرسة على أسرار المُعلمين الخاصة.	3.00	.551	متوسطة
9	33	يُبذل مُدير المدرسة جهداً كبيراً لتحسين أوضاع المُعلمين وتوفير لهم بيئة تعليمية.	3.00	.529	متوسطة
10	30	يُتعامَل مُدير المدرسة مع المُعلمين بكل تواضع واحترام.	2.99	.543	متوسطة
11	31	يُسعى مُدير المدرسة إلى كسب جميع العاملين بأسلوبه اللين والحضاري.	2.99	.532	متوسطة
		المجال ككل	3.01	.490	متوسطة

في الحياة الاجتماعية وتقوية أواصر المحبة والمودة والتآخي. جاءت الفقرة (31) التي نصها «يسعى مدير المدرسة إلى كسب العاملين جميعاً بأسلوبه اللين والحضاري» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.99)، وبانحراف معياري (0.532) وبدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك أن عينة الدراسة ترى بأن بعض مديري المدارس بعيدون عن استخدام الأسلوب اللين والحضاري، كإعطاء فرصة لتصليح الأخطاء دون المعاقبة، فالأولى أن يكون العقاب تصليح الأخطاء، والتعلم منها، وتعميم التجربة لأفراد المجموعة لتفادي الأخطاء مستقبلاً، ولتعزيز النمط الحضاري في العلاقة بين المدير والعاملين لا بد أن تكون العلاقات الانسانية وقيم التسامح متغلبة على الشعور السائد، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة الشتوي (2017) والتي أظهرت أن مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة (كبيرة)، تختلف هذه النتائج أيضاً مع نتائج دراسة إيرنيل ووزبيلين (Era- nil and Ozbilin, 2017) والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية كانت (منخفضة).

■ رابعاً: مجال العمل بروح الفريق

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال العمل بروح الفريق

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	34	يُشجع مدير المدرسة على العمل بروح الفريق الواحد.	3.02	.52	متوسطة
2	38	يسعى مدير المدرسة لتعميق الحوار بين المعلمين.	3.01	.526	متوسطة
3	40	يتواصل مدير المدرسة مع المعلمين بفعالية لتنسيق الجهود.	3.00	.546	متوسطة
4	37	ينمي مدير المدرسة روح التعاون والانسجام بين المعلمين.	2.99	.546	متوسطة
5	35	ينسب مدير المدرسة الانجازات لجميع العاملين.	2.98	.545	متوسطة
6	36	يساعد مدير المدرسة المعلمين في الأعمال المطلوبة منهم.	2.98	.526	متوسطة
7	39	ينمي مدير المدرسة الاحساس بالمسؤولية لدى المعلمين.	2.98	.531	متوسطة
8	41	يقرب مدير المدرسة وجهات النظر المختلفة بين المعلمين ما أمكن.	2.97	.545	متوسطة
		المجال ككل	2.99	.500	متوسطة

يعزى ذلك إلى أن أغلب المديرين يفضلون من طاقم المدرسة العمل بمجموعة واحدة ليتشاركوا في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وهذا يعطي انطبعا إيجابيا لعمل المدير الذي يوحد أفراد المؤسسة للغايات والأهداف المرسومة.

جاءت الفقرة (41) التي نصها «يقرب مدير المدرسة وجهات النظر المختلفة بين المعلمين ما أمكن» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.97)، وبانحراف معياري (0.545) وبدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام بعض المديرين بالأهداف التي يجب الوصول إليها، وتحقيق ذلك بالعمل معاً وتنسيق الجهود والتعاون على ذلك أكثر من تقرب وجهات النظر المختلفة التي قد تحظى بقدر قليل من انتباهه منشغلاً بأعمال ومسؤوليات بحكم مركزه الوظيفي، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة درادكة والمطيري (2017) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية عند مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمات كانت

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (2.99 - 3.05)، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (3.01)، وبانحراف معياري (0.49) وبدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك إلى وجود علاقات مترابطة يسودها طابع المحبة والتقدير والتواضع والاحترام المتبادل بين بعض مديري المدارس والمعلمين التي لها الأثر الكبير في التأثير على مخرجات التعليم داخل المؤسسة التعليمية، والدور الفعال في دفع مسيرة العطاء نحو التقدم والتميز، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الدجاني (2018)، والتي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة كانت متوسطة.

جاءت الفقرة (24) التي نصها «يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات الاجتماعية الخاصة» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.05)، وبانحراف معياري (0.592)، وبدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك إلى سعي بعض مديري المدارس بتوثيق العلاقات والتفاعل اجتماعياً مع الكادر التعليمي، وهذا التفاعل له أهمية كبيرة تؤثر على التوافق الاجتماعي وتيسير عملية الاندماج

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (2.97 - 3.02)، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (2.99)، وبانحراف معياري (0.50) وبدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك لوجود عدد متوسط من مديري المدارس الذين يهتمون بالعمل الجماعي وروح الفريق والتعاون، والانسجام في تحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى وجود مهارات التواصل الفعالة التي قد يستخدمها بعض مديري المدارس لتنسيق الجهود والعمل ضمن فريق واحد متكامل، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة أوزان وأوزدمير وييرسي (Ozan, Odemir and Yirci, 2017)، التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية عند مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين كانت (مرتفعة).

جاءت الفقرة (34) التي نصها «يُشجع مدير المدرسة على العمل بروح الفريق الواحد» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.02)، وبانحراف معياري (0.52)، وبدرجة (متوسطة)، وقد

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجال	مصدر التباين
.001*	12.189	2.793	1	2.793	العلاقات الإنسانية	الجنس
.000*	13.107	3.098	1	3.098	العمل بروح الفريق الصّفات الشخصية	المؤهل العلمي
.027*	4.903	1.233	1	1.233	لِمدِير المدرسة	
.046*	4.013	.957	1	.957	الإدارية لمدِير المدرسة	
.103	2.672	.612	1	.612	العلاقات الإنسانية	
.049*	3.918	.926	1	.926	العمل بروح الفريق الصّفات الشخصية	سنوات الخبرة
.012*	6.430	1.618	1	1.618	لِمدِير المدرسة	
.007*	7.407	1.766	1	1.766	الإدارية لمدِير المدرسة	
.037*	4.385	1.005	1	1.005	العلاقات الإنسانية	
.039*	4.298	1.016	1	1.016	العمل بروح الفريق الصّفات الشخصية	
		.252	326	82.004	لِمدِير المدرسة	
		.238	326	77.723	الإدارية لمدِير المدرسة	الخطأ
		.229	326	74.696	العلاقات الإنسانية	
		.236	326	77.055	العمل بروح الفريق الصّفات الشخصية	
			330	3036.370	لِمدِير المدرسة	
			330	3054.014	الإدارية لمدِير المدرسة	المجموع
			330	3071.719	العلاقات الإنسانية	
			330	3039.656	العمل بروح الفريق	

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

(مُرتفعة) على المحاور جميعها.

الناتج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين تُعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) ؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، وتحليل التباين المتعدد لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجداول ذات الأرقام (11، 12) تبين ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

المتغيرات	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	3.10	.45	150
	أنثى	2.91	.51	180
المؤهل العلمي	المجموع	3.00	.49	330
	بكالوريوس	3.01	.47	279
سنوات الخبرة	دراسات عليا	2.91	.62	51
	المجموع	3.00	.49	330
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	3.09	.58	103
	10 سنوات فأكثر	2.96	.44	227
المجموع		3.00	.49	330

يلاحظ من الجدول (11) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين فيها بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ولفحص أثر كل مال على حده حسب نتائج تحليل التباين الثلاثي -ANO way 3 (VA)، والجدول (12) يبين هذه النتائج.

الجدول (12)

تحليل التباين الثلاثي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

مصدر التباين	المجال	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	الصّفات الشخصية	4.294	1	4.294	17.069	.000*
	لِمدِير المدرسة					
المؤهل العلمي	الصّفات الإدارية	3.061	1	3.061	12.838	.000*
	لِمدِير المدرسة					

المصادر والمراجع العربية:

- أبو علبه، نور. (2015). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- البشري، قديرية. (2011). أخلاقيات مهنة التعليم. عمان: دار الخليج للنشر.
- الجبوري، حسيب. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمسائلة الادارية من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الجعيثني، ختام. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحباري، حسن. (2001). معالم الفكر التربوي للمجتمع الإسلامي. إربد، الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- الدجاني، ياسمين. (2018). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- درادكة، أمجد والمطيري، هدى. (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13 (2)، 223 - 237.
- الساموك، سعدون والشمري، هدى. (2003). أساسيات التربية الإسلامية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الشتوي، سليمان والحبیب، عبد الرحمن. (2017). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6 (4)، 120 - 134.
- طقن، حسن. (2009). الإدارة التربوية في المدارس العربية بكينيا: الصعوبات والحلول دراسة تقييمية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- عابدين، محمد. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العبادي، أحمد. (2019). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس والقادة الإداريين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- العتيبي، أحمد. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العجمي، ناصر. (2010). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلمهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان.

يبين الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين على حسب متغير الجنس، وتُعزى هذه الفروقات في المجالات جميعها لصالح الذكور، وترجع هذه النتيجة إلى أن مجالات اهتمام مديري المدارس من فئة الذكور بالقيادة الأخلاقية أكثر، لطبيعة الشخصية الذكورية المنطلقة من ثقافة متمحورة حول وصولهم للهدف المطلوب في جو يملؤه الألفة بعيداً عن عقبات شخصية مؤثرة على العمل؛ لأن لدى الذكور قدرة أكبر على الفصل بين الحياة الشخصية والعملية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين على حسب متغير المؤهل العلمي، باستثناء مجال العلاقات الانسانية، وتُعزى هذه الفروقات في المجالات لصالح حملة البكالوريوس، ويعزو الباحثون السبب أن أصحاب البكالوريوس بالأغلب يعدوا أقل خبرة من ناحية أكاديمية، وأن توكيل المهمات والعمل المباشر مع الإدارة والمدير يكون في الغالب من أصحاب الدراسات العليا؛ ولهذا فان نظرة أصحاب البكالوريوس تكون لقلّة العمل المباشر مع المدير، ولقلّة مشاركتهم في المهمات المدرسية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين على حسب متغير سنوات الخبرة، وتُعزى هذه الفروقات لصالح سنوات الخبرة (10 سنوات فأقل)، وهذا يدل على أن معظم المديرين يكون اعتمادهم ومشاركتهم للمهام للمعلمين من ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) إذ تكون العلاقة قوية من الناحية العملية والاجتماعية، وأيضاً يعزو الباحثون السبب أن مديري المدارس يتصرفون في ضوء الصلاحيات التي تمنحها لهم الأنظمة والقوانين، ويكون تعاملهم مختلفاً مع المعلمين من ذوي (10 سنوات فأقل)، وكذلك الاعتبارات التي يعتمد عليها المعلمون في تقديراتهم لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تتأثر بالعلاقات المتغيرة عبر السنوات المختلفة.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثون بما يلي:
- 1. ضرورة تشجيع مديري المدارس على تأدية دور أكبر فيما يتعلق بغرس وتطبيق مفاهيم القيادة الأخلاقية لكسب جميع العاملين بالأسلوب اللين والحضاري، وباستخدام الطرق العملية التي تعود بآثار إيجابية على مخرجات التعليم وتحقيق الأهداف التربوية.
- 2. تنظيم لقاءات تدريبية فعالة لمديري المدارس من قبل متدربين قادرين على تنمية دورهم في تطبيق القيادة الأخلاقية مع المعلمين لتقريب وجهات النظر المختلفة ولتحقيق أكبر فائدة مرجوة والوصول للأهداف المطلوبة.

- Study. Unpublished PhD Thesis. Sudan: Omdurman Islamic University.
- Abdeen, M. (2001). *Modern School Administration*. Amman: Dar Al - Shorouk for Publishing and Distribution.
 - Al - Abadi, A. (2019). *The Degree of Ethical Leadership Practice and its Relationship to Administrative Excellence Among School Principals in the Northern Jordan Valley from the Point of View of School Teachers and Administrative leaders*. Unpublished Master's Thesis. Jordan, Irbid: Yarmouk University.
 - Al - Otaibi, A. (2013). *The Degree to Which Secondary School Principals Practice Ethical Leadership and its Relationship to their Organizational Values from the Point of View of Teachers in Kuwait*. Unpublished Master's Thesis. Jordan, Amman: University of the Middle East.
 - Al - Jami, N. (2010). *The Degree of Application of Secondary and Primary School Principals in Kuwait to Participatory Leadership from the Point of View of their Teachers*. Unpublished Master's Thesis. Amman: Arabic Amman.
 - Al - Quraan, A. & Al - Harasheh, I. (2011). *School Management Concepts*. Amman: Al - Balsam Corporation for Publishing and Distribution.
 - Qutb, A. (2013). *The Extent to Which the Student Advisor Practices the Provisions of the Ethical Charter for Student Guidance in General Education for Boys in the City of Makkah Al - Mukarramah from the Point of View of Counselors, Supervisors and Managers*. Unpublished Master's Thesis. Kingdom of Saudi Arabia: Umm Al - Qura University.
 - Al - Marqatan, M. & Magableh, A. (2020). *Ethical Leadership and its Relationship to Organizational Culture Among Government Secondary Principals in Zarqa Governorate from the Point of View of Teachers*. Unpublished Master's Thesis. Jordan, Amman: Middle East University.
 - Al - Malahim, O. (2020). *Ethical Leadership of Public Secondary School Principals in Shobak Brigade and its Relationship to Teachers' Job Performance from their Point of View*. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4 (35), 1 - 18.
 - Momani, K. (2020). *The Degree of School Principals in the Directorate of Education in Ajloun Governorate Practice Ethical Leadership and its Relationship to Teachers' Job Involvement*. *Educational Journal*, (69), 435 - 393.

المصادر والمراجع العربية مترجمة:

- Abu Elba, Nour. (2015). *Ethical leadership of UNRWA School Principals in Gaza Governorate and its Relationship to Organizational Loyalty from the Teachers' Point of View*. Unpublished Master's Thesis, Al - Azhar University, Gaza, Palestine.
- Albshry, G. (2011). *Ethics of the Teaching Profession*. Amman: Gulf Publishing House.
- Al - Jubouri, H. (2018). *The Degree of Basic School Principals' Practice of Ethical Leadership and its Relationship to Administrative Accountability from the Teachers' Point of View*. Unpublished Master's Thesis. Jordan, Mafraq: Al Al - Bayt University.
- Al - Jaithni, K. (2017). *The Degree to Which Primary School Principals Practice Ethical Leadership and its Relationship to the Organizational Citizenship Behavior of their Teachers*. Unpublished Master's Thesis. Palestine, Gaza: The Islamic University.
- Hiyari, H. (2001). *Milestones of Educational Thought for the Islamic Community*. Jordan, Irbid: Dar Al - Amal for Publishing and Distribution.
- Dajani, Y. (2018). *The degree of Moral Leadership Practice Among Private Secondary School Principals in the Capital Amman Governorate and its Relationship to Teachers' Organizational Commitment from their Point of View*. Unpublished Master's Thesis, University of the Middle East, Amman, Jordan.
- Daradkeh, A. & Al - Mutairi, H. (2017). *The Role of Ethical Leadership in Enhancing Organizational Confidence Among Principals of Primary Schools in Taif from the Point of View of Teachers*. *The Jordanian Journal of Educational Sciences*, 13 (2), 223 - 237.
- Al - Samouk, S. & Al - Shammari, H. (2003). *Fundamentals of Islamic Education*. Amman: Al - Warraq Publishing and Distribution Corporation.
- Al Shtwy, S. & Habib, A. A. (2017). *Ethical Leadership for Secondary School Principals*. *Specialized International Educational Journal*, 6 (4), 120 - 134.
- Taqn, H. (2009). *Educational Administration in Arab Schools in Kenya: Difficulties and Solutions, an Evaluation*

المصادر والمراجع الأجنبية:

- Abwalla B. (2014). *The Principals Leadership Style and Teacher Performance in Secondary Schools of Gambella Regional States*. Unpublished MA. Thesis. Jimma. University Ethiopi.
- Erani, A. , & Özbilen, F. (2017). *Relationship Between School Principals' Ethical Leadership Behaviours and Positive Climate Practices*, *Journal Of Education And Learning*, 6 (4), 99 - 112.
- Özan, M. B. , Özdemir, T. Y. , & Yirci, R. (2017). *Ethical Leadership Behaviours of School Administrators from Teachers' Point of View*, *Foro De Educación*, 15 (23) , 161 - 184.
- Turhan, M. & Celike, V. (2011). *The Effect of Ethical Leadership Behavior of School Principals on Social Justice in School*, *E - Journal of New World Science Academy Educational Science*, 6 (1) , 23 - 29.