

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية
لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية
من وجهة نظر معلمي المدارس

إعداد

أ.د/ عدنان بدري رزق الإبراهيم
أستاذ الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

أ/ أحمد عبد الله العبادي
جامعة اليرموك، إربد، الأردن

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس

أ/ أحمد عبد الله العبادي وأ.د/ عدنان بدري رزق الإبراهيم

الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمي المدارس. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من (٣١٧) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة المتناسبة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبانة مكونة من (٢٦) فقرة موزعة على مجالات: السمات الشخصية، والسمات الإدارية، والعلاقات الإنسانية، والاتصال مع الآخرين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومجالاتها لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس قد جاءت (متوسطة). وبينت النتائج عدم وجود فرق دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الوسطين الحسابيين للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس يُعزى للجنس والتخصص، و وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس تُعزى للخبرة؛ لصالح معلمي المدارس من ذوي الخبرات المتقدمة (من ١٠ سنوات فأكثر)، وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات منها: عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تختص بآليات العمل التعاوني مع المعلمين والقادة الإداريين، لتمكينهم من ممارسة هذا البعد الأخلاقي في القيادة بشكل أكثر فاعلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية. مديرو المدارس. المعلمون. لواء

الأغوار الشمالية.

Abstract: The purpose of the study was to investigate the degree of practicing ethical leadership by school principals in Northern Ghour district as perceived by school teachers. The study adopted the descriptive analytical approach, as the sample consisted of (317) male and female teachers selected through proportional sampling. To achieve the aim of the study a (26) items questionnaire distributed into for domains: personal features, administrative features, humanitarian relationships and communication with others was administrated on the sample. The findings of the study showed that the degree of practicing ethical leadership by school principals in Northern Ghour district is in an average level. Further, there were no significant statistical differences at the level of ($\alpha= 0.05$) between the means of practicing ethical leadership of school principals attributed to gender and major, while; the differences were attributed to experience in favor of teachers with more than 10 years of experience. Based on the findings the study presented several recommendations such as: conducting training courses for school principals regarding cooperative working techniques with teachers and administrative leaders to enable them form practicing this ethical domain more effectively.

Key Words: Ethical Leadership. School Principals. Teachers. Northern Ghour District

مقدمة:

شهد عصرنا الحالي تطوراً واسعاً في مختلف مجالاته وأنشطته في ظل المتغيرات المستجدة السريعة، ظهر جلياً على مؤسساته وأنظمتها. فالعصر الذي نعيشه هو عصر الثورة التكنولوجية والمعرفية، والتي لا يمكن مواكبتها إلا من خلال قيادة أخلاقية فعالة، حيث تقف القيادة وراء كل نجاح تحققه المجتمعات ذلك أنها اللبنة الأساسية لبناء وتقدم تلك المجتمعات.

إن الإدارة هي العملية المتكاملة التي تستثمر فيها الجهود الجماعية من أجل تحقيق الهدف الذي يسهم في تحقيق تقدم وتطور المجتمع، حيث تحشد فيها الطاقات الفكرية والمادية والبشرية لتحقيق أهداف تربوية (عطية، ٢٠١٠). ولقد وجدت الإدارة منذ وجود الإنسان في هذا الكون، إلا أنها كانت بسيطة غير معقدة كما هي عليه في الزمن الحاضر، دالةً على حقيقة وجود الإنسان ككائن إنساني يرتبط بغيره من المخلوقات الإنسانية الأخرى بروابط مختلفة، وضرورة ملحة للأفراد والشعوب والمجتمعات لضمان التوازن في أسلوب حياتها (عطوي، ٢٠٠٤).

ويرى الإبراهيم (٢٠١٢) أن الإدارة على مستوى اختلافها فيما يتعلق بالعناصر وتعددتها فأنها متداخلة مع بعضها البعض ولا يستطيع الإداري الاستغناء عن هذه العناصر لما لها من أثر كبير في العملية الإدارية، وتعتمد فاعلية وتكامل العناصر الإدارية على الدور الذي يقوم به مديري المدارس في تفعيل وتطبيق هذه العناصر بشكل إيجابي وفعال يخدم العملية التربوية وتتمثل العناصر الإدارية بالتخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة.

وتؤدي الإدارة دوراً كبيراً في توجيه المؤسسات للاضطلاع بأدوارها ومسؤولياتها من خلال ما تقدمه من خدمة تساعد العاملين على القيام بواجباتهم لتحقيق الأهداف المرغوبة، وفي علم الإدارة تحدث الباحثون في هذا المجال عن القيادة ودور القيادة لوقتنا الحاضر لما له من أهمية كبيرة، حيث إن القيادة أصبحت محل اهتمام وتركيز الباحثين الدراسات مثل الدراسات النفسية والاجتماعية والدراسات الإدارية. (حسن، ٢٠٠٤).

ويرى الصيرفي (٢٠٠٣) أن الإدارة مبنية على افتراض أساسي يقوم على عدم تحقيق الإنتاج والفاعلية والرضا الوظيفي والتطوير إلا من خلال التنظيمات الرسمية التي تعمل في بيئة تتمتع بقيادة فعالة، وتتمتع بقيم القيادة الأخلاقية.

حيث إن القيادة الركن الأساس الذي يعتمد عليه المجتمع في الرقي والتقدم من خلال تحقيق أهدافه وطموحاته لإعداد أجيال قادرة على مواجهة الصعوبات والتحديات المستقبلية، مما يتطلب استمرار في تقدم الإدارة وتطويرها على أيدي قادة يتمتعون بأخلاق قيادية فعالة تعمل على مواكبة التقدم المعرفي والتكنولوجي، مما يسهم في تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة (Karakose, 2007).

إن القيادة الفعالة تعتمد في تميزها على الانسجام في عملية اتخاذ القرار المناسب في المواقف والتي تعمل على التوافق بين الموقف والنمط المتبع والسمات الشخصية للقائد، فالقيادة المتميزة يجب أن تضع نصب أعينها الأهداف التربوية والعمل من خلال المرؤوسين على تحقيق هذه الأهداف؛ فالقائد يجب أن يمتلك العديد من السمات الأخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والشفافية التي تدعم العمل الإداري نحو التميز، فسلوك القائد المتميز يبدأ من خلال القيم الأخلاقية التي يمتلكها (السعود، ٢٠١٣).

كما إن القيادي شخص يتصف بعدد من الصفات الأخلاقية التي يتحلى بها، وهو الشخص الذي يؤثر بالآخرين من خلال التفاعل الإيجابي معهم، والعمل على تعديل السلوك لديهم، فهو شخص يمتلك العديد من السمات الإيجابية مثل: الصدق، والأمانة، والتعاون، وحفز العاملين، والعمل بروح الفريق الواحد (McManus, 2011).

فالقيادة هي عملية يرغب من خلالها القائد والأفراد السعي بالمؤسسة التربوية نحو التميز، والعمل على تحويل الأفراد إلى قادة والقادة إلى رموز أخلاقية والنهوض بهم إلى أعلى المستويات، والعمل على إيجاد بيئة مناسبة للجميع تمتاز بالاحترام والتقدير المتبادل، فالعلاقات الإنسانية أساسها التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، فالقيادة المتميزة تعمل على إقامة علاقات إنسانية إيجابية يسودها دفاء العلاقات بين العاملين، وتسعى إلى التقدم وتعزيز الإنتاج داخل المؤسسة التربوية ونتجه نحو الإبداع والابتكار (Bass and Avolio, 1990).

كما أوضح بيوسك (Pucic, 2012) أهمية القيادة الأخلاقية فيما يتعلق بالإدارة المدرسية، وارتباطها بمستقبل المؤسسة التربوية، حيث إن نجاح الإدارة مرتبط بمدى التزام القادة بالقيم الأخلاقية والتي تسهم في تحقيق الأهداف التربوية من خلال تفعيل العمل الإداري، فلما زادت القيم الأخلاقية لدى الإدارة زاد التميز

وزادت القدرة على الإنتاج.

وللقيادة الأخلاقية دوراً كبيراً في توجيه المؤسسات التربوية للاضطلاع بأدوارها ومسؤولياتها من خلال ما تقدمه من خدمة تساعد العاملين على القيام بواجباتهم لتحقيق الأهداف المرغوبة لخدمة النظام التربوية والمجتمع. ومن أهم سبل النجاح في المؤسسات العمل على تحقيق التميز المؤسسي ورفع الكفاءة والفاعلية والإنتاجية في مختلف المجالات، فهي ركن أساسي ومحوري، أو كما يقال بأنها عامل نجاح حرج يحقق الاستقرار والنمو المستمر للمؤسسات بل للمجتمعات. فهي عامل مساعدة للقادة لمواجهة التحديات من خلال التأكيد على المبادئ والقيم الأخلاقية داخل بيئة العمل التي يجب أن يسودها التعاون والشعور بالانتماء (Milyani, 2011).

ويتوجب على القائد مراعاة العاملين وإقامة علاقات حسنة معهم، وذلك للاقترب منهم وتحسس مشكلاتهم وأفكارهم والعمل على حل هذه المشكلات من خلال ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصلحة المؤسسة التربوية، إن القيادة الأخلاقية تسهم في كسر الحواجز بين الطابع الرسمي وغير الرسمي، مما يجعل المدير متفهماً لاحتياجات العاملين في المؤسسة، وبذلك يحتويهم جسدياً وعقلياً ويعمل على إبعاد المشكلات، ويعمل على تقريب وجهات النظر لأفراد المؤسسة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع (المعاني، ٢٠١٣).

ويرى المخلافي (٢٠٠٧) أن الإدارة المدرسية المتميزة تسعى لتوفير بيئة تربوية فعالة أساسها الإبداع والذي ينعكس على أداء مديري المدارس وعلى العاملين والطلبة وذلك من خلال تحديد الأهداف التربوية بواقعية ووضوح، ووضع الخطط التربوية للعمل على تحقيق الأهداف المنشودة والذي يحقق التميز الإداري لهذه المؤسسات التربوية.

ولأن القيادة الأخلاقية تقف وراء كل نجاح لأي منظمة من المنظمات أو أي مجتمع من المجتمعات، ولأنها المفسر لتقدم أو تخلف أي مجتمع كان، إذ أن هذا النجاح يعتمد بشكل كبير على فاعلية العنصر البشري ومستوى أدائه للعمل المكلف به، تأتي هذه الدراسة بهدف تسليط الضوء على واحدة من أبرز القضايا التربوية واحد أهم السلوكيات التربوية المتعلقة بمديري المدارس في ظل التحديات المستقبلية للعملية الإدارية ألا وهي درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية.

مشكلة الدراسة وأسئلته:

تعد القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في علم الإدارة، وبها تقاس مدى فاعلية ونجاح الإدارة، كما وتعتبر القيادة الأخلاقية محوراً وركيزة أساسية في بيئة العمل؛ لما لها من انعكاسات ايجابية على مناخها التنظيمي وحفز العاملين وحاجة المدارس إليها للتميز الإداري، وقد لاحظ الباحث من خلال عمله مدرساً في إحدى مدارس لواء الأغوار الشمالية بأهمية ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس والذي ينعكس على فاعليتهم في إنجاز عملهم، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتعرف درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمي المدارس في اللواء. وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١) ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس؟
 - ٢) هل هناك فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الأوساط الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس تعزى لمتغيرات (التخصص، ونوع المدرسة، والجنس، والخبرة)؟
- أهمية الدراسة:**

تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال موضوعها الذي يبحث في القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية، ومما ينعكس على ممارستهم أعمالهم ومهامهم، ومن هنا تتحدد أهمية هذه الدراسة من خلال الآتي:

- تعرف درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية للقيادة الأخلاقية.
- تسهم نتائج هذه الدراسة في إفادة العاملين في مجال التربية والتعليم في لواء الأغوار الشمالية من مشرفين ومديرين ومعلمين في تعرف القيادة الأخلاقية لمديري المدارس.
- تسلط الضوء على واقع مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية والتي قلما تحظى باهتمام الباحثين.

■ يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة الباحثون والمهتمون في هذا المجال، حيث إنها تمهد لهم الطريق من أجل إجراء دراسات أخرى وفي المجال نفسه لكن من زوايا بحثية مختلفة.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف:

١. درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية.
٢. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس وفقاً لمتغيرات الدراسة (التخصص، والجنس، والخبرة).

مصطلحات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على مجموعة من التعريفات المتعلقة بمشكلة الدراسة، وتم تعريفها اصطلاحياً وإجراءياً كما يأتي:

القيادة الأخلاقية: هي تفاعل بين سلوك العاملين والقائد من خلال التأثير إيجاباً بهم لتحقيق الأهداف بكفاءة، والعمل على إيجاد بيئة عمل مناسبة يسودها علاقات إنسانية ضمن إطار أخلاقي تحكمه القوانين والأنظمة والتشريعات (الدوري، ٢٠١٠). ويعرفها الباحث إجراءً بأنها

نمط قيادي يقوم به الإداري من خلال تحسس احتياجات العاملين في ضوء العلاقات الإنسانية وفي الصفات التي يجب أن تتوفر لدى مديري المدارس، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة المعدة لهذه الدراسة.

لواء الأغوار الشمالية: هي منطقة حدودية تقع في شمال المملكة الأردنية الهاشمية ضمن محافظة اردب، وتتضمن العديد من القرى منها : المنشية، وقاص، نل الأربعين، الشيخ حسين، الزماليه، حي الصقر، وادي الريان، المشارع، كريمة .

حدود الدراسة ومحدداتها: تمثلت حدود الدراسة على ما يأتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على المعلمين والمعلمات العاملين في لواء الأغوار الشمالية.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جميع المدارس الحكومية والخاصة في لواء الأغوار الشمالية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م.

الحدود القياسية: اقتصرت الدراسة على استخدام الاستبانة لهذه الغاية، ويتحدد تعميم النتائج بمدى صدق وثبات الاستبانة، وموضوعية أفراد العينة في الإجابة على فقراتها.

الدراسات السابقة:

أجرى أحمد (2006) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. في المملكة الأردنية الهاشمية هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لأخلاقيات الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات من منظور إسلامي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٦) معلماً ومعلمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس لأخلاقيات الإدارة من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الثانوية كانت مرتفعة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس لأخلاقيات المدير الشخصية وفقاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

وأجرى دوفرسيني ومكينزي (Dufresne and Mckanzie, 2009) دراسة هدفت إلى تعرف صفات القيادة الأخلاقية في عدد من مدارس مدينة بوسطن، وتكونت عينة الدراسة من (١٨) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. استخدم الباحثين بطاقة الملاحظة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية أتاحت الفرص بين العاملين للتواصل، وأن القيادة الأخلاقية تسهم في عملية التعاون بين العاملين في المدرسة لتحقيق التميز الإداري للمدرسة. وأن مفهوم القيادة الأخلاقية يعمل على إيجاد بيئة مدرسية متكاملة قادرة على الاستفادة من جميع الموارد المتاحة.

وقام فوك وسدهو (Fook and Sidhu, 2009) بدراسة هدفت للكشف الخصائص القيادية لمدير متميز، وتم اختيار هذه المدرسة بناءً على عدد الجوائز

التي حازت عليها. وتكونت عينة الدراسة من (٨٧) معلماً و(١١٠٥) طالب، استخدم الباحثان عدة أدوات لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة أن التميز الإداري يحتاج مشاركة كاملة، وأظهرت الدراسة أن القائد الذي يمارس القيادة التعاونية، والأخلاقية، والتشاركية، والديمقراطية. الذي يمنح الآخرين مسؤولية القيادة.

أما دراسة فنج (Feng، 2011) فهدفت الدراسة إلى تعرف التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٧٣) مدير مدرسة. أجابوا على استبانة تم إعدادها لغايات الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن التوجه الأخلاقي الأكثر تكراراً لدى مدير المدارس كان العدالة، وبينت النتائج وجود تباين لدى مديري المدارس في التوجهات الأخلاقية وفقاً لمتغيرات الدراسة.

وأجرى الشريف والتتح (٢٠١١) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية بإمارة الشارقة وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. استخدم الباحثين أداتين لجمع البيانات، الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية، والثانية لقياس درجة تمكين المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس جاءت متوسطة، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والتمكين الإداري.

وقام عابدين وشعيبات وحلبية (٢٠١٢) بدراسة هدفت إلى تعرف تقديرات المعلمين درجة ممارسة مديريهم القيادة الأخلاقية في محافظة القدس بفلسطين، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٩) معلماً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدروها المعلمون جاءت مرتفعة. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين بحسب جنس المعلم، ولصالح الذكور. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين بحسب المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، والمديرية التي يتبعها المعلم.

وقامت العرايضة (٢٠١٢) بدراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. وتكون مجتمع

الدراسة من (٣٧٦٤) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥١) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية والسلوك التنظيمي جاء متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٥)، كما توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية.

أما دراسة العتيبي (٢٠١٣) فقد هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت. وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٦) معلماً ومعلمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس كانت مرتفعة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الخبرة.

وقام درادكة والمطيري (٢٠١٧) بدراسة هدفت إلى تعرف مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات في مدينة الطائف. وتكونت عينة الدراسة من (٤٣٢) معلمة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية عالية جداً. وأن أبعاد محور الثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية عالية جداً. كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها، وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاتها.

كما أجرت الجعثيني (٢٠١٧) دراسة هدفت لتعرف درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. تكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وكشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية كانت مرتفعة جداً. ووجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة

للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث. كما بينت النتائج أن درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت عالية جداً، حيث توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارس مديري المدارس للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن عينة الدراسات قد تنوعت بين مديرين، ومعلمين، وطلبة، ومعظم الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات كدراسة الجعثيني (٢٠١٧)، ودراسة العتيبي (٢٠١٣) وغيرها. كما تنوعت الدراسات السابقة في الموضوعات والمكان والزمان؛ فعلى سبيل المثال: تناولت دراسة العتيبي (٢٠١٣) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت.

ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة يمكن القول أن الدراسة الحالية اتفقت معها في الأداة المستخدمة في جمع البيانات اللازمة لتحقيق هدفها واختلفت معها في المنهج المتبع في الدراسة، حيث تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، كما إن الدراسة الحالية تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين في اللواء، وهي تعد الدراسة الأولى - في حدود علم الباحث - في اللواء. وأخيراً استفاد الباحث من هذا الكم من الدراسات في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي الإطلاع على منهجيتها وأدواتها لإعداد أداة الدراسة الحالية، ومناقشة نتائجها.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، وأثر المتغيرات الديموغرافية لمعلمي المدارس في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس، وذلك لمناسبته وطبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في لواء الأغوار الشمالية البالغ عددهم (١٥٢٣) معلماً ومعلمةً خلال الفصل الدراسي

الثاني من العام ٢٠١٧/٢٠١٨؛ حيث يتوزعون إلى (٦٢٨) معلماً يعملون في (٢٦) مدرسة و (٨٩٨) معلمةً يعملن في (٣٧) مدرسة، وذلك كما هو مبين في الجدول (١).

جدول (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المدارس والمعلمين وفقاً للجنس.

مجتمع		المدارس		الجنس
المعلمين	العدد	النسبة %	العدد	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	ذكور
٤١.١٥	٦٢٨	٤١.٢٧	٢٦	إناث
٥٨.٨٥	٨٩٨	٥٨.٧٣	٣٧	الكل
١٠٠.٠٠	١٥٢٦	١٠٠.٠٠	٦٣	

عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطباقية المتناسبة؛ حيث تم مراعاة نسبة المعلمين والمعلمات إلى نسبتها في مجتمع الدراسة؛ حيث تم حساب حجم عينة الدراسة باستخدام مُعادلة (Yamane, 1967) التي تنص على $[n = N / (1 + (N \times e^2))]$ ؛ حيث N ترمز لحجم مجتمع الدراسة، و e ترمز لمقدار خطأ المعاينة البالغ قيمته (٠.٠٥) في هذه الدراسة؛ ليلعب حجم عينة الدراسة (٣١٧) معلماً ومعلمةً ليتوزعوا إلى (١٣٠) معلماً من (٢٢) مدرسة و (١٨٧) معلمة من (٣٢) مدرسة، وذلك كما هو مبين في الجدول (٢).

الجدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس وللخبرة وللتنخصص

النسبة المئوية	التكرار	المتغير ومستوياته
41.01	130	الجنس
58.99	187	ذكر
100.00	317	أنثى
		الكل
		الخبرة
15.14	48	أقل من ٥ سنوات
35.65	113	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
49.21	156	من ١٠ سنوات فأكثر
100.00	317	الكل
		التخصص
48.26	153	علمي
51.74	164	إنساني
100.00	317	الكل

أداة الدراسة:

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة؛ فقد تم بناء استبانة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس، بهدف الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس، فقد تم بناء استبانة خاصة بهذه الدراسة، استناداً إلى مجموعة من الخطوات التي حددها هيولنج ودراسجو وبيرسونس (Huling, Drasgow & Parsons, 1983)، التي تتلخص بما يلي: الخطوة الأولى؛ تحديد مجالات المقياس، الخطوة الثانية؛ كتابة فقرات المقياس اعتماداً على خبرة المتخصصين والأدب النظري، كما تم تبني بعض مضامين الفقرات الواردة في صورة استبانة الدراسة الأولى من بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة بعد الرجوع إليها؛ منها (الجبتي، ٢٠١٧؛ العتيبي، ٢٠١٣؛ درادكة والمطيري، ٢٠١٧)؛ حيث تكوّنت المقياس في صورته الأولى من اثنتين وخمسين فقرة موزعة على أربعة مجالات؛ هي: السمات الشخصية وله أربع عشرة فقرة نوات الأرقام من (١) وحتى (١٤)، السمات الإدارية وله خمس عشرة فقرة نوات الأرقام من (١٥) وحتى (٢٩)، العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين وله ثلاث عشرة فقرة نوات الأرقام من (٣٠) وحتى (٤٢)، وأخيراً؛ العمل التعاوني وله عشرة فقرات نوات الأرقام من (٤٣) وحتى (٥٢).

دلالات صدق وثبات مقياس القيادة الأخلاقية:

أ. صدق المحتوى:

تم التحقق من الصدق الظاهري لاستبانة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس؛ بعرضها على مجموعة من المحكمين مؤلفة من عشرين عضو هيئة تدريس من ذوي الخبرة والاختصاص من ذوي الرتب الأكاديمية (أستاذ دكتور، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) في مجالات (أصول التربية، الإدارة التربوية، علم النفس التربوي، مناهج اللغة العربية، القياس والتقويم، مناهج الدراسات الاجتماعية) في جامعة اليرموك وجامعة آل البيت وجامعة الزرقاء الخاصة، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى الاستبانة من حيث: وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتماءها للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يروونه مناسباً على

الفقرات. وتم الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين حيث تم القيام بحذف مجموعة من الفقرات، وتعديل فقرات أخرى؛ وبهذا أصبح عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم مكوّنًا من ستٍ وعشرين فقرةً موزعةً على أربعة مجالات؛ هي: السمات الشخصية وله خمس فقراتٍ نوات الأرقام من (١) وحتى (٥)، السمات الإدارية وله اثنتي عشرة فقرةً نوات الأرقام من (٦) وحتى (١٧)، العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين وله خمس فقراتٍ نوات الأرقام من (١٨) وحتى (٢٢)، وأخيرًا؛ العمل التعاوني وله أربع فقراتٍ نوات الأرقام من (٢٣) وحتى (٢٦).

ب. صدق البناء للاستبانة:

تم تطبيق استبانة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٣٠) معلمًا ومعلمة من معلمي مدارس لواء الأغوار الشمالية من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب معاملات الارتباط المُصحح لعلاقة الفقرات بمقياس الدراسة وبمجالاته، وذلك كما هو مُبيّن في الجدول (٣).

الجدول (٣)

قيم معاملات الارتباط المُصحح لعلاقة الفقرات بمقياس الدراسة وبمجالاته.

المجال ورقم الفقرة	مضمون فقرات مقياس القيادة الأخلاقية وفقاً للمجال التابعة له	ارتباط الفقرة المُصحح مع: المجال المقياس
السمات الشخصية		
1	ينصت للآخرين بإمعان	0.73
2	يتقبل الرأي والرأي الآخر	0.74
3	يعترف بأخطائه بإيجابية	0.64
4	يلتزم على أن يكون القدوة الحسنة لجميع العاملين	0.77
5	يلتزم بالوعود التي يتعهد بها	0.76
السمات الإدارية		
6	يسعى إلى تحقيق (الرؤية والرسالة المستقبلية) للمدرسة	0.84
7	يعزز روح (الإبداع والابتكار والتطور) لدى العاملين معه	0.82
8	يوفر بيئة مدرسية مناسبة تخدم العملية التربوية	0.83
9	يتعامل بجدية مع المقترحات التي يقدمها المعلمين	0.86
10	يحافظ على ممتلكات المدرسة بالشكل الصحيح	0.83
11	يشرك المعلمين معه بعملية التخطيط واتخاذ القرار	0.82
12	يضع جدولاً زمنياً لتنفيذ الأعمال الإدارية	0.82
13	يحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين في ضوء أدائهم الصفي	0.78
14	يقف بمسافة واحدة بين المعلمين	0.82
15	يحفز المعلم المتميز ويكافئه	0.83
16	يوجه المعلم المقصر بطريقة إيجابية لتعديل سلوكه	0.78
17	يوفر المعلومات اللازمة للمعلمين	0.82
العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين		
18	يحترم مشاعر المعلمين	0.80
19	يشرك المدرسة في نشاطات المجتمع المحلي	0.84
20	يتقبل المشاركة الإيجابية من أولياء الأمور في حلّ بعض المشكلات المدرسية	0.88
21	يضع إمكانيات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي	0.86
22	يغرس القيم الحميدة لدى المعلمين والطلبة	0.81
العمل التعاوني		
23	ينمي لدى المعلمين العمل بروح الفريق الواحد	0.83
24	يعمل على تعزيز الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين معه	0.89
25	ينمي حس المسؤولية المشتركة بين جميع المعلمين	0.87
26	يعزز مبدأ تكامل الأدوار بين المعلمين	0.81

يلاحظ من الجدول (٣) أنّ قيم معاملات الارتباط المُصحح لعلاقة فقرات مجال السمات الشخصية بمجالها قد تراوحت من (٠.٧٣) وحتى (٠.٨١) وبمقياس الدراسة قد تراوحت من (٠.٦٤) وحتى (٠.٧٧)، وأنّ قيم معاملات الارتباط المُصحح لعلاقة فقرات مجال السمات الإدارية بمجالها قد تراوحت من (٠.٧٨) وحتى (٠.٨٦) وبمقياس الدراسة قد تراوحت من (٠.٧٧) وحتى (٠.٨٣)، وأنّ قيم معاملات الارتباط المُصحح لعلاقة فقرات مجال العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين بمجالها قد تراوحت من (٠.٨٠) وحتى (٠.٨٨) وبمقياس الدراسة قد تراوحت من (٠.٧٧) وحتى (٠.٨٢)، وأخيراً؛ أنّ قيم معاملات الارتباط المُصحح لعلاقة فقرات مجال العمل التعاوني بمجالها قد تراوحت من (٠.٨١) وحتى (٠.٨٩) وبمقياس الدراسة قد تراوحت من (٠.٧٨) وحتى (٠.٨٣).

يلاحظ من القيم سالفة الذكر الخاصة بصدق البناء؛ أنّ قيم معاملات الارتباط المُصحح لعلاقة الفقرات بالمقياس وبمجالاته لم تقلّ دون معيار (٠.٢٠)؛ مما يشير إلى جودة بناء فقرات مقياس الدراسة (عودة، ٢٠١٠). كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة مقياس الدراسة بالمجالات التابعة لها، علاوة على حساب معاملات الارتباط البينية (Intra-correlation) بيرسون لعلاقة المجالات ببعضها البعض، وذلك كما هو مُبيّن في الجدول (٤).

الجدول (٤) قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة مقياس الدراسة

بالمجالات التابعة لها، ومعاملات الارتباط البينية لمجالات مقياس الدراسة

العلاقة	الإحصائي	السمات الشخصية الإدارية	السمات الإدارية	العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين	العمل التعاوني
السمات الإدارية	ρ	0.77			
	الدلالة الإحصائية	0.00			
العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين	ρ	0.79	0.70		
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00		
العمل التعاوني	ρ	0.82	0.81	0.72	
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	
الكلّي للمقياس	ρ	0.90	0.96	0.85	0.90
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00

يلاحظ من الجدول (٤) أنّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة مقياس الدراسة بالمجالات التابعة لها قد تراوحت من (٠.٨٥) وحتى (٠.٩٦)، وأنّ قيم معاملات الارتباط البيني بيرسون لعلاقة مجالات مقياس الدراسة ببعضها البعض قد تراوحت من (٠.٧٠) وحتى (٠.٨٢).

ج. ثبات الاستبانة:

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة وللمجالات التابعة لها؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's α) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأوّل للعينة الاستطلاعية، ولأغراض حساب ثبات إعادة لمقياس الدراسة وللمجالات التابعة لها؛ فقد تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادة (Test-Retest) بفاصل زمني مقداره أسبوعين بين التطبيقين الأوّل والثاني، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأوّل بالتطبيق الثاني للعينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٥).

الجدول (٥) قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي

والإعادة لمقياس الدراسة والمجالات التابعة لها.

عدد الفقرات	معاملات ثبات:		المقياس ومجالاته
	الاتساق الداخلي	الإعادة	
5	0.91	0.86	السمات الشخصية
12	0.96	0.88	السمات الإدارية
5	0.94	0.85	العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين
4	0.94	0.89	العمل التعاوني
26	0.98	0.84	الكلّي للمقياس

يلاحظ من الجدول (٥) أنّ ثبات الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة قد بلغت قيمته (٠.٩٨) ولمجالاتها تراوحت من (٠.٩١) وحتى (٠.٩٦). في حين أنّ ثبات إعادة لمقياس الدراسة قد بلغت قيمته (٠.٨٤) ولمجالاتها تراوحت من (٠.٨٥) وحتى (٠.٨٩).

د. معيار تصحيح الاستبانة:

اشتملت استبانة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس بصورتها النهائية على ستّ وعشرين فقرة، يُجاب عليها بتدرّج خماسي يشتمل البدائل [كبيرة جداً وتعطى عند تصحيح المقياس (٥)، كبيرة وتعطى عند تصحيح المقياس (٤)، متوسطة وتعطى عند تصحيح المقياس (٣)، قليلة

وتعطى عند تصحيح المقياس (٢)، قليلة جدًا وتعطى عند تصحيح المقياس (١)، وبذلك تتراوح درجات المقياس ككل من (٢٦) وحتى (١٣٠) درجة، حيث كلما ارتفعت الدرجة كان ذلك مؤشر على ازدياد درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس والعكس صحيح، وقد تم تبني النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي بغرض تصنيف الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والمجالات التابعة له والفقرات التي تتبع للمجالات لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس إلى ثلاثة درجات ممارسة على النحو الآتي: كبيرة وتُعطى للحاصلين على درجة أكبر من (٣.٦٦)، متوسطة وتُعطى للحاصلين على درجة تتراوح من (٢.٣٤) وحتى (٣.٦٦)، قليلة وتُعطى للحاصلين على درجة أقل من (٢.٣٤).

المعالجات الإحصائية:

تمت المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية

للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك على النحو الآتي:

- **للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛** فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية والمجالات التابعة لها والفقرات التي تتبع للمجالات لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس، مع مراعاة ترتيب المجالات ثم الفقرات في ضوء المجالات التي تتبع لها وفقًا لأوساطها الحسابية تنازليًا.
- **للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛** فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية والمجالات التابعة لها لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس وفقًا للجنس وللخبرة وللتخصص. ثم تم إجراء تحليل التباين الثلاثي -دون تفاعل- لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس وفقًا للمتغيرات. ثم تم إجراء تحليل التباين الثلاثي المتعدد -دون تفاعل- لمجالاتها مجتمعة وفقًا للمتغيرات.

أولاً- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الذي نصَّ على: "ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس؟"

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الأخلاقية ومجالاتها لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس، مع مراعاة ترتيب مجالاتها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٦).

الجدول (٦) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الأخلاقية ومجالاتها لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس مرتبةً تنازلياً.

الرتبة	الرقم	القيادة الأخلاقية والمجالات التابعة لها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	السمات الشخصية	3.62	0.87	متوسطة
2	2	السمات الإدارية	3.32	1.00	متوسطة
3	3	العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين	3.31	1.12	متوسطة
4	4	العمل التعاوني	3.23	1.08	متوسطة
		الكلّي للمقياس	3.36	0.93	متوسطة

يلاحظ من الجدول (٦) أنّ درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومجالاتها لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس قد جاءت (متوسطة) وفقاً لمعيار تصنيف الأوساط الحسابية الوارد ذكره في الطريقة والإجراءات. وقد جاءت مجالاتها وفقاً للترتيب التالي: مجال السمات الشخصية في المرتبة الأولى، ثم مجال السمات الإدارية في المرتبة الثانية، ثم مجال العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين في المرتبة الثالثة، ثم مجال العمل التعاوني في المرتبة الرابعة. وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة الأخلاقية (السمات الشخصية) لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس، مع مراعاة ترتيب فقراته تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٧).

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس
في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس

الجدول (٧) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة الأخلاقية (السمات الشخصية) لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس مرتبةً تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	مضمون فقرات مجال السمات الشخصية التابع للقيادة الأخلاقية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	ينصت للآخرين بإمعان	3.83	0.96	كبيرة
2	2	يتقبل الرأي والرأي الآخر	3.64	0.98	متوسطة
3	4	يلتزم على أن يكون القدوة الحسنة لجميع العاملين	3.61	1.04	متوسطة
4	5	يلتزم بالوعود التي يتعهد بها	3.55	1.07	متوسطة
5	3	يعترف بأخطائه بإيجابية	3.48	1.02	متوسطة

يلاحظ من الجدول (٧) أن فقرات مجال القيادة الأخلاقية (السمات الشخصية) لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس؛ قد صنّفت ضمن درجتي ممارسة؛ هما: (كبيرة) للفقرة ذات الرتبة ١، و(متوسطة) للفقرات ذات الرتب من ٢ وحتى ٥؛ وذلك وفقاً لمعيار تصنيف الأوساط الحسابية الوارد ذكره في الطريقة والإجراءات. وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة الأخلاقية (السمات الإدارية) لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس، مع مراعاة ترتيب فقراته تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٨).

الجدول (٨) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة الأخلاقية (السمات الإدارية) لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس مرتبةً تنازلياً.

الرتبة	رقم الفقرة	مضمون فقرات مجال السمات الإدارية التابع للقيادة الأخلاقية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	10	يحافظ على ممتلكات المدرسة بالشكل الصحيح	3.67	1.24	متوسطة
2	6	يسعى إلى تحقيق (الرؤية والرسالة المستقبلية) للمدرسة	3.47	1.20	متوسطة
3	9	يتعامل بجدية مع المقترحات التي يقدمها المعلمين	3.32	1.07	متوسطة
4	8	يوفر بيئة مدرسية مناسبة تخدم العملية التربوية	3.32	1.18	متوسطة

الرتبة	رقم الفقرة	مضمون فقرات مجال السمات الإدارية التابع للقيادة الأخلاقية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة
5	11	يشرك المعلمين معه بعملية التخطيط واتخاذ القرار	3.31	1.12	متوسطة
6	7	يعزز روح (الإبداع والابتكار والتطور) لدى العاملين معه	3.29	1.16	متوسطة
7	17	يوفر المعلومات اللازمة للمعلمين	3.28	1.19	متوسطة
8	12	يضع جدولاً زمنياً لتنفيذ الأعمال الإدارية	3.28	1.17	متوسطة
9	16	يوجه المعلم المقصر بطريقة إيجابية لتعديل سلوكه	3.24	1.19	متوسطة
10	15	يحفز المعلم المتميز ويكافئه	3.24	1.25	متوسطة
11	14	يقف بمسافة واحدة بين المعلمين	3.23	1.18	متوسطة
12	13	يحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين في ضوء أدائهم الصفي	3.19	1.14	متوسطة

يلاحظ من الجدول (٨) أنّ درجة ممارسة جميع فقرات مجال القيادة الأخلاقية (السمات الإدارية) لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس قد جاءت (متوسطة) لفقرات ذوات الرتب من ١ وحتى ١٢؛ وذلك وفقاً لمعيار تصنيف الأوساط الحسابية الوارد ذكره في الطريقة والإجراءات. وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة الأخلاقية (العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين) لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس والقادة الإداريين، مع مراعاة ترتيب فقراته تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٩).

الجدول (٩) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة الخلاقة (العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين) لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس مرتبةً تنازلياً.

الرتبة	رقم الفقرة	مضمون فقرات مجال العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين التابع للقيادة الأخلاقية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة
1	18	يحترم مشاعر المعلمين	3.42	1.36	متوسطة
2	22	يغرس القيم الحميدة لدى المعلمين والطلبة	3.34	1.27	متوسطة
3	19	يشرك المدرسة في نشاطات المجتمع المحلي	3.32	1.24	متوسطة
4	20	يقبل المشاركة الإيجابية من أولياء الأمور في حلّ بعض المشكلات المدرسية	3.29	1.22	متوسطة
5	21	يضع إمكانيات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي	3.20	1.17	متوسطة

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس
في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس

يلاحظ من الجدول (٩) أنّ درجة ممارسة جميع فقرات مجال القيادة الأخلاقية (العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين) لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس قد جاءت (متوسطة) للفقرات ذات الرتب من ١ وحتى ٥؛ وذلك وفقاً لمعيار تصنيف الأوساط الحسابية الوارد ذكره في الطريقة والإجراءات. وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة الأخلاقية (العمل التعاوني) لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس والقادة الإداريين، مع مراعاة ترتيب فقراته تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٠).

الجدول (١٠) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة الأخلاقية (العمل التعاوني) لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس مرتبةً تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	مضمون فقرات مجال العمل التعاوني التابع للقيادة الأخلاقية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	23	ينمي لدى المعلمين العمل بروح الفريق الواحد.	3.34	1.21	متوسطة
2	24	يعمل على تعزيز الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين معه.	3.31	1.18	متوسطة
3	25	ينمي حس المسؤولية المشتركة بين جميع المعلمين.	3.16	1.14	متوسطة
4	26	يعزز مبدأ تكامل الأدوار بين المعلمين.	3.10	1.17	متوسطة

يلاحظ من الجدول (١٠) أنّ درجة ممارسة جميع فقرات مجال القيادة الأخلاقية (العمل التعاوني) لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس قد جاءت (متوسطة) للفقرات ذات الرتب من ١ وحتى ٤؛ وذلك وفقاً لمعيار تصنيف الأوساط الحسابية الوارد ذكره في الطريقة والإجراءات.

ثانياً - النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الذي نصّ على: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس تُعزى للجنس والخبرة وللتخصص؟"

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الأخلاقية ومجالاتها لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس وفقاً للجنس وللخبرة وللتخصص، وذلك كما هو مبين في الجدول (١١).

الجدول (١١) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الأخلاقية ومجالاتها لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس وفقاً للجنس وللخبرة وللتخصص

الكلبي	القيادة الأخلاقية والمجالات التابعة لها				المتغير ومستوياته والإحصائي	
	العمل للمقياس	العلاقات الإنسانية	السمات الشخصية الإدارية والاتصال مع الآخرين التعاوني	السمات الشخصية الإدارية والاتصال مع الآخرين التعاوني	س	ع
الجنس	3.28	3.12	3.32	3.20	3.58	س
						ع
ذكر	0.88	1.06	1.05	0.97	0.83	س
	0.88	1.06	1.05	0.97	0.83	ع
أنثى	3.42	3.30	3.31	3.40	3.65	س
	0.96	1.09	1.17	1.01	0.90	ع
الخبرة	2.98	2.84	2.85	2.88	3.46	أقل من ٥ سنوات
						س
ع	0.77	0.96	1.05	0.91	0.67	ع
	0.77	0.96	1.05	0.91	0.67	ع
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	3.31	3.12	3.27	3.29	3.55	س
						ع
ع	0.84	1.05	1.05	0.91	0.78	س
	0.84	1.05	1.05	0.91	0.78	ع
من ١٠ سنوات فأكثر	3.52	3.42	3.49	3.47	3.72	س
						ع
ع	1.00	1.09	1.16	1.05	0.97	س
	1.00	1.09	1.16	1.05	0.97	ع
التخصص	3.30	3.15	3.23	3.26	3.58	علمي
						ع
ع	0.94	1.07	1.16	1.00	0.85	س
	0.94	1.07	1.16	1.00	0.85	ع
إنساني	3.42	3.30	3.39	3.38	3.66	س
						ع
ع	0.92	1.08	1.09	0.99	0.89	س
	0.92	1.08	1.09	0.99	0.89	ع

ع: الانحراف المعياري

س: الوسط الحسابي

يلاحظ من الجدول (١١) وجود فروق ظاهرة بين الأوساط الحسابية للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس ناتجة عن اختلاف مستويات الجنس والخبرة والتخصص؛ ولتحقق من جوهرية الفروق الظاهرة سالفة الذكر؛ فقد تم إجراء تحليل التباين الثلاثي -دون تفاعل- بين الأوساط الحسابية للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس والقيادة الإداريين وفقاً للجنس وللخبرة وللتخصص، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٢).

الجدول (١٢) نتائج تحليل التباين الثلاثي -دون تفاعل- بين الأوساط الحسابية للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس والقيادة الإداريين وفقاً للجنس وللخبرة وللتخصص

الدالة الإحصائية	F	وسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.59	0.30	0.25	1	0.25	الجنس
0.00	5.75	4.80	2	9.60	الخبرة
0.31	1.02	0.85	1	0.85	التخصص
		0.84	312	260.72	الخطأ
			316	272.85	الكلية

يلاحظ من الجدول (١٢) عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الوسطين الحسابيين للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس يُعزى للجنس.

كما يلاحظ من الجدول (١٢) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس تُعزى للخبرة؛ ولكون الخبرة مُتعدّد المستويات، فقد تم إجراء اختبار ليفين (Levene) للكشف عن انتهاك تجانس التباين من عدمه بين الأوساط الحسابية للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس وفقاً للجنس وللخبرة وللتخصص، حيث كانت قيمة اختبار ليفين (٢.٠١) المحسوبة وفقاً لتوزيع F الاحتمالي عند درجتى حرية (١١) للبيس، و(٣٠٥) للمقام دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛ بما يفيد وجود انتهاك في تجانس التباين؛ مما أوجب استخدام اختبار جيمس-هوبل (Games-Howell) للمقارنات البعدية المتعددة الذي يراعي انتهاك تجانس التباين؛ بهدف تحديد أيّ الأوساط الحسابية للقيادة الأخلاقية لدى مديري

المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس قد اختلفت بدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) باختلاف مستويات الخبرة، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٣).

الجدول (١٣) نتائج اختبار جيمس-هويل للمقارنات البعدية بين الأوساط الحسابية للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس والقادة الإداريين وفقاً للخبرة

الخبرة	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
Games-Howell	2.98	3.31
الوسط الحسابي	3.31	3.52
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	0.33	0.21
من ١٠ سنوات فأكثر	0.54	

يتضح من الجدول (١٣) أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس وفقاً للخبرة؛ قد كانت لصالح وجهات نظر كلٍّ من: (١) معلمي المدارس والقادة الإداريين من ذوي الخبرات المتقدمة (من ١٠ سنوات فأكثر) مقارنةً بوجهات نظر زملائهم من ذوي الخبرات المنخفضة (أقل من ٥ سنوات)، (٢) ثم معلمي المدارس والقادة الإداريين من ذوي الخبرات المتوسطة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) مقارنةً بوجهات نظر زملائهم من ذوي الخبرات المنخفضة (أقل من ٥ سنوات). ويلاحظ من الجدول (١٣) عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الوسطين الحسابيين للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس يُعزى للتخصص.

في حين يلاحظ من الجدول (١٢) وجود فروق ظاهرة بين الأوساط الحسابية لمجالات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس ناتجة عن اختلاف مستويات الجنس والخبرة والتخصص؛ وللتحقق من جوهرية الفروق الظاهرة سألنا الذكر؛ فقد تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بين بعضها البعض؛ متبوعة بإجراء اختبار بارتلليت Bartlett للكروية وفقاً للجنس وللخبرة وللتخصص؛ بهدف التحقق من إمكانية إجراء تحليل التباين الثلاثي المتعدد -دون تفاعل- من عدمه بين الأوساط الحسابية لمجالات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس
في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس

الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس وفقاً للجنس وللخبرة وللتنخصص، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٤).

الجدول (١٤) نتائج اختبار بارتلليت للكروية لمعاملات ارتباط بيرسون لعلاقة مجالات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس وفقاً للجنس وللخبرة وللتنخصص

العلاقة وفقاً للجنس وللخبرة وللتنخصص	السمات الشخصية	السمات الإدارية	العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين
السمات الإدارية	0.76		
العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين	0.70	0.79	
العمل التعاوني	0.72	0.80	0.81

اختبار Bartlett للكروية

نسبة الأرجحية	χ^2 التقريبية درجة الحرية	الدالة الإحصائية
0.000	9	0.000

يتضح من الجدول (١٤) وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مجالات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس تُعزى للجنس وللخبرة وللتنخصص؛ مما ترتب عليه ضرورة إجراء تحليل التباين الثلاثي المتعدد -دون تفاعل- بين الأوساط الحسابية لمجالات القيادة الأخلاقية مجتمعة لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس والقادة الإداريين وفقاً للجنس وللخبرة وللتنخصص، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٥).

الجدول (١٥) نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد -دون تفاعل- بين الأوساط الحسابية لمجالات القيادة الأخلاقية مجتمعة لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس وفقاً للجنس وللخبرة وللتنخصص

الأثر	تحليل التباين المتعدد	F	درجة الحرية لـ:	الدالة
	نوعه	قيمه	الكلية	الخطأ الإحصائية
الجنس	Hotelling's Trace	0.03	2.69	309
الخبرة	Wilks' Lambda	0.94	2.52	618
التخصص	Hotelling's Trace	0.00	0.37	309

يتضح من الجدول (١٥) عدم وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للتعويض ووجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

للجنس وللخبرة في مجالات القيادة الأخلاقية مجتمعةً لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس؛ ولتحديد على أيِّ مجالٍ من مجالات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس كان أثر الجنس والخبرة؛ فقد تم إجراء تحليل التباين الثلاثي -دون تفاعل- بين الأوساط الحسابية لمجالات القيادة الأخلاقية كلٌّ على حدة لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس وفقاً للجنس وللخبرة وللتنخصص، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٦).
الجدول (١٦) نتائج تحليل التباين الثلاثي -دون تفاعل- بين الأوساط الحسابية لمجالات القيادة الأخلاقية كلٌّ على حدة لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس وفقاً للجنس وللخبرة وللتنخصص

الدالة الإحصائية	F	وسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين والمتغير التابع له
الجنس					
0.76	0.10	0.07	1	0.07	السمات الشخصية
0.00	23.63	21.21	1	21.21	السمات الإدارية
0.40	0.71	0.87	1	0.87	العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين
0.47	0.53	0.59	1	0.59	العمل التعاوني
الخبرة					
0.13	2.03	1.53	2	3.06	السمات الشخصية
0.00	5.98	5.37	2	10.74	السمات الإدارية
0.00	6.35	7.76	2	15.52	العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين
0.00	5.42	6.07	2	12.15	العمل التعاوني
التنخصص					
0.54	0.37	0.28	1	0.28	السمات الشخصية
0.35	0.86	0.78	1	0.78	السمات الإدارية
0.26	1.26	1.54	1	1.54	العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين
0.28	1.17	1.32	1	1.32	العمل التعاوني
الخطأ					
		0.75	312	235.02	السمات الشخصية
		0.90	312	280.11	السمات الإدارية
		1.22	312	381.24	العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين
		1.12	312	349.91	العمل التعاوني
الكلية					
			316	238.44	السمات الشخصية
			316	312.84	السمات الإدارية
			316	399.16	العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين
			316	363.96	العمل التعاوني

يلاحظ من الجدول (١٦) عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الوسطين الحسابيين لمجالات القيادة الأخلاقية (السمات الشخصية، العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين، العمل التعاوني) لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس يُعزى للجنس. في حين يلاحظ وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الوسطين الحسابيين لمجال القيادة الأخلاقية (السمات الإدارية) لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس يُعزى للجنس؛ يُعزى لصالح المعلمات مقارنةً بالمعلمين.

كما يتبين من الجدول (١٦) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لمجالات القيادة الأخلاقية (السمات الإدارية، العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين، العمل التعاوني) لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس تُعزى للخبرة؛ ولكون الخبرة مُتعدّد المستويات، فقد تم إجراء اختبار ليفين (Levene) للكشف عن انتهاك تجانس التباين من عدمه بين الأوساط الحسابية لمجالات القيادة الأخلاقية (السمات الإدارية، العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين، العمل التعاوني) لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس وفقاً للجنس وللخبرة وللتخصص، وذلك كما هو مُبيّن في الجدول (١٧).

الجدول (١٧) نتائج اختبار ليفين بين الأوساط الحسابية لمجالات القيادة الأخلاقية (السمات الإدارية، العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين، العمل التعاوني) لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس وفقاً للجنس وللخبرة وللتخصص.

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية لـ:		F	مجلات القيادة الأخلاقية
	المقام	البسط		
0.07	305	11	1.71	السمات الإدارية
0.58	305	11	0.86	العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين
0.94	305	11	0.43	العمل التعاوني

يتضح من الجدول (١٧) عدم وجود انتهاك في تجانس التباين دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لمجالات القيادة الأخلاقية (السمات الإدارية، العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين، العمل

التعاوني) لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس تُعزى للجنس وللخبرة وللتنخصص؛ مما أوجب استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة الذي يراعي تجانس التباين؛ بهدف تحديد أيُّ الأوساط الحسابية لمجالات القيادة الأخلاقية (السمات الإدارية، العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين، العمل التعاوني) لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس قد اختلفت بدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) باختلاف مستويات (الخبرة)، وذلك كما هو مُبيّن في الجدول (١٨).

الجدول (١٨) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين الأوساط الحسابية لمجالات القيادة الأخلاقية (السمات الإدارية، العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين، العمل التعاوني) لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس وفقاً للخبرة.

السمات الإدارية	الخبرة	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين	Scheffe	الوسط الحسابي	3.29
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	0.41	3.29
	من ١٠ سنوات فأكثر	0.59	3.47
العمل التعاوني	Scheffe	الوسط الحسابي	3.27
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	0.42	3.27
	من ١٠ سنوات فأكثر	0.64	3.49
السمات الإدارية	Scheffe	الوسط الحسابي	3.12
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	0.28	3.12
	من ١٠ سنوات فأكثر	0.58	3.42

يتضح من الجدول (١٨) أنّ الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لمجالات القيادة الأخلاقية (السمات الإدارية، العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين، العمل التعاوني) لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس وفقاً للخبرة؛ قد

كانت لصالح وُجّهات نظر كلٍّ من: (١) معلمي المدارس من ذوي الخبرات المتقدمة (من ١٠ سنوات فأكثر) مقارنةً بوجهات نظر زملائهم من ذوي الخبرات المنخفضة (أقل من ٥ سنوات)، (٢) ثم معلمي المدارس من ذوي الخبرات المتوسطة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) مقارنةً بوجهات نظر زملائهم من ذوي الخبرات المنخفضة (أقل من ٥ سنوات).

مناقشة النتائج والتوصيات:

أولاً- مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الذي نصَّ على: "ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس؟"

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الأول؛ توسط درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومجالاتها (السمات الشخصية، السمات الإدارية، العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين، العمل التعاوني) لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس؛ وذلك لوجود عدم إلمام وإدراك فاعل لحيثيات القيادة الأخلاقية مُمثلةً بمجالاتها من كونها العملية المتكاملة التي تستثمر فيها الجهود الجماعية (الفكرية، المادية، البشرية) للمديرين ولمرؤوسيهم ضمن بيئة عملٍ مناسبةٍ لهم؛ المترتبة عن تفاعل سلوك المديرين المتسمين بالقيم الأخلاقية وبأنماط القيادة الرشيدة المُحفّزة وبحسن توزيع المهام والواجبات والأدوار المهنية وبالإيجابية التي تتمحور في عناصر الإدارة التربوية (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة) بما يتحسونه من احتياجات المرؤوسين في مدارسهم، من منطلق أنّهم يرتبطون بمرؤوسيهم بعلاقات مؤطرة بإطار أخلاقي تحكمه القوانين والأنظمة والتشريعات، ومن منطلق أنّها ضرورة ملحة لضمان التوازن في أدائهم ومرؤوسيهم داخل المدارس التي يعملون فيها؛ وذلك لتحقيق أهداف تربوية بكفاءةٍ تستهدف تقدم وتطور العملية التعليمية التعلمية؛ فلعلة يوجد قصور في تكاملية عملية القيادة الأخلاقية أو لوجود قصور في الجهود الجماعية (الفكرية، المادية، البشرية) لكلا طرفي القيادة الأخلاقية أو لوجود قصور في بيئة العمل أو لوجود قصور في القيم الأخلاقية لدى مديري المدارس أو لوجود قصور في أنماط القيادة الرشيدة (الديموقراطي) مما يحدُّ من حافزية ودافعية المرؤوسين أو لوجود قصور بعدالة توزيع المهام والواجبات والأدوار المهنية أو لوجود قصور في مدى إيجابية مديري

المدارس في تفعيل عناصر الإدارة التربوية أو لوجود قصور في كفاءة تحسس احتياجات المرؤوسين أو لوجود قصور في كفاءة العلاقات المتبادلة بين مديري المدارس ومرؤوسيهـم، أو لوجود قصور في تمثـل الأهداف التربوية المتوخاة في ضوء قيادتهم الأخلاقية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العريضة (٢٠١٢) من حيث إن ممارسة القيادة الأخلاقية قد كان (متوسطاً) لدى مديري المدارس الحكومية في عمان، وتتفق مع نتيجة دراسة ديفرنس ومكنيز (Dufresne & Mckenzie, 2009) من حيث أن القيادة الأخلاقية تعمل على إتاحة الفرص بين العاملين للتواصل، كما تعمل على إيجاد بيئة مدرسية متكاملة قادرة على الاستفادة من جميع الموارد المتاحة، وتتفق مع نتيجة دراسة فوك وسدهو (Fook, 2009، Sidhu) من حيث أن مدير المدرسة المتميز هو الذي يمارس أخلاقيات القيادة المتمثلة بـ (القيادة التعاونية، والأخلاقية، والتشاركية، والديمقراطية)؛ مما يمنح الآخرين مسؤولية القيادة،

وتتفق مع نتيجة دراسة الشريفي والتـنـح (٢٠١١) من حيث إن ممارسة القيادة الأخلاقية قد كانت (متوسطةً) لدى مديري المدارس، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أحمد (2006) من حيث أن ممارسة مديري المدارس لأخلاقية الإدارة قد كانت (مرتفعةً) من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الثانوية، وتختلف مع نتيجة دراسة فنـج (Feng, 2011) من حيث أن التوجه الأخلاقي ومجالاته [احترام وحماية حقوق الطلاب في التعلم على قدم المساواة (العدالة)؛ ثم رعاية رفاه الطلاب كأولوية (النفعية)، ثم احترام خصوصية أصحاب المصلحة (الفضيلة)، ثم أداء الواجبات الإدارية والتصرف وفقاً للقانون (الرعاية)؛ ثم التعامل مع الشؤون الإدارية بأمانة نزاهة وإنصاف (النقد)] قد كانت (كبيرةً) لدى مديري المدارس، وتختلف مع نتيجة دراسة عابدين وشعبيات وحليبة (٢٠١٢) من حيث أن ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ومجالاتها (أخلاقيات المدير تجاه العاملين، أخلاقيات المدير تجاه الطلبة، أخلاقيات المدير تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي) قد كانت (مرتفعةً) من وجهة نظر المعلمين، وتختلف مع نتيجة دراسة العتيبي (٢٠١٣) من حيث أن القيادة الأخلاقية قد كانت (مرتفعةً) لدى مديري المدارس، وتختلف مع نتيجة دراسة الخصاونة (2013) من حيث أن دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التربية الأخلاقية ومجالاتها (علاقة الطلبة مع البيئة

المدرسية، علاقة الطلبة مع المعلمين، علاقة الطلبة مع بعضهم) لدى طلبة المدارس في محافظة إربد قد كان (مرتفعاً) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتختلف مع نتيجة دراسة درادكة والمطيري (٢٠١٧) من حيث أنّ ممارسة مجالات القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية والأخلاقية، الصفات الإدارية والأخلاقية، العلاقات الإنسانية) قد كانت (مرتفعة) لدى مديرات المدارس الابتدائية، وتختلف مع نتيجة دراسة الجعثيني (2017) من حيث إنّ ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية قد كانت (مرتفعة)، وتختلف مع نتيجة دراسة الفليحات (٢٠١٣) من حيث أنّ ممارسة القيادة الأخلاقية ومجالاتها (الطلبة، المجتمع، المعلمين) لدى مديري مدارس لواء قصبه المفرق قد كانت (مرتفعة) من وجهة نظر المعلمين.

كما أظهرت نتائج سؤال الدراسة الأول؛ مجيء مجال القيادة الأخلاقية (السمات الشخصية) في المرتبة الأولى لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس؛ ذلك أنّ مديري المدارس يميلون للاتسام بالموضوعية أثناء مُحاوراتهم التي لا تخلو من حسن الاستيعاب للآخرين، وحرصهم كل الحرص على الإيفاء بالوعد التي يقطعونها على أنفسهم، وميلهم إلى الاعتراف بشكل إيجابي بأخطائهم حال حدوثها؛ مما يُمهّد الطريق لتجاوز الإشكاليات التي تعترض تعاملاتهم مع أطراف العملية التربوية (الهيئة التدريسية، الهيئة الإدارية، الطلبة، أولياء الأمور، المسؤولين ممثلين بالمشرفين التربويين وبمديرية التربية التي يتبع لها...)، وذلك لدرايتهم بأنّ الموضوعية هي الوسيلة الناجعة في فرض احترامهم لدى الآخرين، وبأنّها المُحرك الدافع لانخراط الآخرين طواعيةً للاحتذاء بحذوه في آلية التعامل معه بتسيير كُُلِّ صغيرةٍ على النطاق الداخلي للمدرسة وكلّ كبيرةٍ على النطاق الخارجي لها على النحو المُرتجى بها؛ وذلك أنّ نمط شخصية مدير المدرسة يتمحور في خمسة محاور؛ هي: العقل فإمّا أن يكون منفتح وإمّا أن يكون انطوائي؛ وهو هنا لكي يُحقق هذا الوجه من النجاح في إدارته يجد نفسه مطالباً بعقل مُتزن يمازج بين الانفتاح على الآخرين دون إخلالٍ بالتركيز على الانطواء الذي يستبصر خفايا مُجريات الأحداث التي تدور من حوله، ثم الطاقة فإمّا أن يكون واقعي أو أن يكون حدسي؛ وهو هنا لكي يُحقق هذا الوجه من النجاح في إدارته يجد نفسه مطالباً بطاقة متزنة تمازج بين

الواقعية في تعاملاته مع الآخرين دون إخلالٍ بالجانب الحدسي لديه في استشراف مُسببات الإشكاليات التي تعترضه، ثم الطبيعة فإمّا أن يكون مركز على المنطق وإمّا أن يكون مركز على المبادئ؛ وهو هنا لكي يُحقق هذا الوجه من النجاح في إدارته يجد نفسه مطالبًا بطبيعة متزنة تمازج بين التركيز على المنطق دون إخلالٍ بالتركيز على المبادئ، ثم التكتيكات فإمّا أن يكون مُخطط وإمّا أن يكون باحث؛ وهو هنا لكي يُحقق هذا الوجه من النجاح في إدارته يجد نفسه مطالبًا بتكتيكات متزنة تمازج بين المُخطط لها دون إخلالٍ بمزية البحث لديه؛ لتتحول لاحقًا إلى نوع من التغذية الراجعة لجانب التخطيط لديه، وأخيرًا؛ الهوية فإمّا أن يكون حازم وإمّا أن يكون حذر؛ وهو هنا لكي يُحقق هذا الوجه من النجاح في إدارته يجد نفسه مطالبًا بهوية مُتزنة تمازج بين الحزم في تصريف شؤون حدود مسؤولياته دون إخلالٍ بمزية الحذر القائمة على الشك المُبرّر من الناحية المنطقية الذي ينقلب لاحقًا في حال تحقّق مُخرجات الحذر إلى الحزم في تسيير شؤون حدود مسؤولياته تجاه إدارته للمدرسة على النطاقين الداخلي والخارجي.

كما أظهرت نتائج سؤال الدراسة الأول؛ مجيء مجال القيادة الأخلاقية (السمات الإدارية) في المرتبة الثانية؛ ذلك أن مديري المدارس يحافظون على ممتلكات المدرسة كما ينبغي أن تكون عليه، ويعملون على توفير بيئة مدرسية مناسبة تخدم العملية التربوية، ويضعون جدولًا زمنيًا لتنفيذ الأعمال الإدارية، ويقفون على مسافة واحدة من المعلمين وحيادية تامة، ويوفرون المعلومات اللازمة للمعلمين، ويشركون المعلمين معهم بعملية التخطيط واتخاذ القرار، ويتعاملون بجدية مع المقترحات التي يقدمها المعلمين، ويعززون روح (الإبداع والابتكار والتطور) لدى العاملين معهم، ويحفزون المعلم المتميز ويكافئونه، ويوجهون المعلم المقصر بطريقة إيجابية لتعديل سلوكه، ويحددون الاحتياجات التدريبية للمعلمين في ضوء أدائهم الصفي؛ وذلك سعيًا منهم في تحقيق (الرؤية والرسالة المستقبلية) للمدرسة.

كما أظهرت نتائج سؤال الدراسة الأول؛ مجيء مجال القيادة الأخلاقية (العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين) في المرتبة الثالثة؛ ذلك أن مديري المدارس يحترمون مشاعر المعلمين، ويغرسون القيم الحميدة لدى المعلمين والطلبة، ويتقبلون المشاركة الإيجابية من أولياء الأمور في حلّ بعض المشكلات المدرسية، ويضعون إمكانيات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي؛ وذلك سعيًا

منهم بإشراك المدرسة في نشاطات المجتمع المحلي. وكذلك أظهرت نتائج سؤال الدراسة الأول؛ مجال القيادة الأخلاقية (العمل التعاوني) في المرتبة الرابعة؛ ذلك أنّ مديري المدارس يعملون على تعزيز الثقة المتبادلة بينهم وبين العاملين معهم، ويعملون على تنمية حس المسؤولية المشتركة بين جميع المعلمين؛ وذلك سعيًا منهم في تعزيز مبدأ تكامل الأدوار وتنمية العمل بروح الفريق الواحد لدى المعلمين.

ولتباين خصوصية رتيبة مجالات القيادة الأخلاقية؛ فقد أظهرت نتائج سؤال الدراسة الأول؛ أنّ مجال القيادة الأخلاقية (السمات الشخصية) يختلف اختلافاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) عن بقية مجالات القيادة الأخلاقية (السمات الإدارية، العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين، العمل التعاوني) على اختلاف الرتب التي تبوأتها؛ مما يعني وجود قاسم مشترك بين مجالات القيادة الأخلاقية (السمات الإدارية، العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين، العمل التعاوني) يتميز عن خصوصية مجال القيادة الأخلاقية (السمات الشخصية)؛ الأمر الذي يدفع باتجاه عدم أهمية خصوصية ترتيب أيّ من مجالات القيادة الأخلاقية (السمات الإدارية، العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين، العمل التعاوني) ليتم التعامل معها على أنّها جميعاً تأتي في مرتبة متأخرة مقارنةً بمرتبة مجال القيادة الأخلاقية (السمات الشخصية) المتقدمة؛ وبذلك يتضح أنّ السبب الكامن وراء مجيء مجال القيادة الأخلاقية (السمات الشخصية) في المرتبة الأولى مقارنةً ببقية مجالات القيادة الأخلاقية الأخرى ممثلة بـ (السمات الإدارية، العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين، العمل التعاوني) على اختلاف ترتيبها؛ أنّه في حال انتفاء السمات الشخصية الإيجابية في شخص مديري المدارس؛ فإنّ مديري المدارس ينتقلون من نمط القيادة الديمقراطي إلى أنماط قيادية غير مرغوب بها (الترسلي، التسيبي، الأنقراطي) لتداعياتها على المدى الطويل، ويتزامن مع انحراف المدير إلى هذه الأنماط القيادية غير المرغوب بها في إدارته للمدرسة انحراف آخر في أنماط اتصاله بمرؤوسيه باتجاه أنماط الاتصال (الهابط، الصاعد، الأفقي) مع أطراف العملية التربوية في مدرسته على حساب نمط الاتصال المرغوب به في شخص مديري المدارس (متعدد الاتجاهات)؛ مما يقود إلى تراجع في موضوعية القيادة الأخلاقية ممثلة بالسمات

الشخصية للمديرين؛ وبهذا تصبح بقية مجالات القيادة الأخلاقية ممثلة بـ (السمات الإدارية، العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين، العمل التعاوني) غير ذات شأنٍ وعبثية الأهداف ويغلب عليها الشكلية وخلوها من المضمون والروح في أدائه لها جميعاً؛ مما يؤكد أنّ قمة هرم القيادة الأخلاقية هو السمات الشخصية لمديري المدارس على حساب بقية مجالات القيادة الأخلاقية التي لها نفس النقل من حيث الترتيب في معرض مقارنتها بالسمات الشخصية لمديري المدارس.

ثانياً - مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الذي نصّ على: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس تُعزى للجنس وللخبرة وللتخصص؟"

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الثاني؛ عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الوسطين الحسابيين للقيادة الأخلاقية ومجالاتها (السمات الشخصية، العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين، العمل التعاوني) لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس يُعزى للجنس؛ وربما يعود تشابه استجابات أفراد العينة حول السمات الشخصية والعلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين والعلم التعاوني، لتشابه طريقة عمل مديري المدارس وممارساتهم القيادية، ويمكن أن يعزى ذلك للتشابه في الإعداد ونوعية الممارسة الإدارية لدى مديري المدارس في اللواء، كون الطبيعة الجغرافية متشابهة، وكذلك طريقة العمل وكيفية تسييره.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الدجاني (٢٠١٨) من حيث إنّه لا يوجد فرق دال إحصائياً في القيادة الأخلاقية تعزى للجنس، وتتفق مع نتيجة دراسة أحمد (٢٠١٤) من حيث أنّه لا يوجد فرق دال إحصائياً في القيادة المرتكزة على مبادئ القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة سرت الليبية يُعزى للجنس، وتتفق مع نتيجة دراسة الهندي (٢٠١٣) من حيث أنّه لا يوجد فرق دال إحصائياً في القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم يُعزى للجنس، وتتفق مع نتيجة دراسة الهندي (٢٠١٣) من حيث أنّه لا يوجد فرق دال إحصائياً في مجالات القيادة الأخلاقية (الخصائص الشخصية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية) لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم يُعزى للجنس،

وتتفق مع نتيجة دراسة الشاعر (٢٠١٧) من حيث إنّه لا يوجد فرق دال إحصائياً في الممارسات الأخلاقية للقيادة ومجاليه (الأخلاقيات الشخصية للقيادة، الأخلاقيات العلائقية للقيادة) في الجامعات الفلسطينية يُعزى للجنس، وتتفق مع نتيجة دراسة العتيبي (٢٠١٣) من حيث أنّه لا توجد فروق دالة إحصائياً في القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس يُعزى للجنس.

وتختلف مع نتيجة دراسة الجعثيني (2017) من حيث إنّه يوجد فرق دال إحصائياً في القيادة الأخلاقية يُعزى للجنس لصالح الإناث، كما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عابدين وشعيبات وحلبية (٢٠١٢) من حيث أنّه يوجد فرق دال إحصائياً في القيادة الأخلاقية ومجالاتها (أخلاقيات المدير تجاه العاملين، أخلاقيات المدير تجاه الطلبة، أخلاقيات المدير تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي) لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين يُعزى للجنس لصالح الذكور

في حين أظهرت نتائج سؤال الدراسة الثاني؛ وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الوسطين الحسابيين لمجال القيادة الأخلاقية (السمات الإدارية) لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس يُعزى للجنس؛ لصالح المعلمات مقارنةً بالمعلمين.

وقد تعزى هذه النتيجة لقرب المعلمات من مديراتهن بشكل أكبر من المعلمين، وصغر حجم مدارس الإناث في اللواء مقارنة بالذكور مما يجعل اطلاع المعلمات والقيادة الإداريين على سمات المديرية الإدارية أكثر وضوحاً ودقة. وتتفق مع نتيجة دراسة الخصاونة (2013) من حيث أنّه يوجد فرق دال إحصائياً في دور الإدارة المدرسية في تحقيق أبعاد أهداف التربية الأخلاقية (علاقة الطلبة مع البيئة المدرسية، علاقة الطلبة مع المعلمين، علاقة الطلبة مع بعضهم) لدى طلبة المدارس في محافظة إربد يُعزى للجنس لصالح الإناث؛ وذلك على اعتبار وجود رابط مشترك بين مضامين مجالات أهداف التربية الأخلاقية (علاقة الطلبة مع البيئة المدرسية، علاقة الطلبة مع المعلمين، علاقة الطلبة مع بعضهم) وبين مجال القيادة الأخلاقية (السمات الإدارية)، .

في حين تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عابدين وشعيبات وحلبية (٢٠١٢) من حيث أنّه يوجد فرق دال إحصائياً في القيادة الأخلاقية ومجالاتها

(أخلاقيات المدير تجاه العاملين، أخلاقيات المدير تجاه الطلبة، أخلاقيات المدير تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي) لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين يُعزى للجنس لصالح الذكور؛ على اعتبار وجود رابط مشترك بين مضامين مجالات القيادة الأخلاقية (أخلاقيات المدير تجاه العاملين، أخلاقيات المدير تجاه الطلبة، أخلاقيات المدير تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي) وبين مجال القيادة الأخلاقية (السمات الإدارية).

كما أظهرت نتائج سؤال الدراسة الثاني؛ أنّ الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية للقيادة الأخلاقية ومجالاتها (السمات الإدارية، العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين، العمل التعاوني) لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس وفقاً للخبرة؛ قد كانت لصالح وجهات نظر معلمي المدارس والقادة الإداريين من ذوي الخبرات المتقدمة (من ١٠ سنوات فأكثر) مقارنةً بوجهات نظر زملائهم من ذوي الخبرات المنخفضة (أقل من ٥ سنوات) ، ثم لصالح وجهات نظر معلمي المدارس والقادة الإداريين من ذوي الخبرات المتوسطة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) مقارنةً بوجهات نظر زملائهم من ذوي الخبرات المنخفضة (أقل من ٥ سنوات). وربما تعود هذه النتيجة إلى أن المعلمين والقادة الإداريين الأكثر خبرة أكثر قدرة على تحديد ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديريهم من المعلمين الجدد، فالمعلم والقائد الأقل خبرة يحتاج لمزيد من الوقت للتفاعل مع هذه الممارسات وتمييزها، والتفريق فيما بينها، ومعرفة درجة ممارستها لدى المدير.

وتتفق مع نتيجة دراسة العتيبي (٢٠١٣) من حيث أنّه توجد فروق دالة إحصائية في القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس تُعزى للخبرة لصالح ذوي الخبرات المتقدمة. في حين تختلف مع نتيجة دراسة درادكة والمطيري (٢٠١٧) من حيث أنّه لا توجد فروق دالة إحصائية في دور القيادة الأخلاقية وأبعادها (الصفات الشخصية والأخلاقية، الصفات الإدارية والأخلاقية، العلاقات الإنسانية) التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية تُعزى للخبرة؛ على اعتبار وجود رابط مشترك بين أبعاد دور القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية والأخلاقية، الصفات الإدارية والأخلاقية، العلاقات الإنسانية) وبين القيادة الأخلاقية في هذه الدراسة وأبعادها (السمات الإدارية، العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين، العمل التعاوني).

كما أظهرت نتائج سؤال الدراسة الثاني؛ عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الوسطين الحسابيين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس والقيادة الإداريين يُعزى للتخصص. ويرى الباحث أن هذه النتيجة مبررة فجميع المعلمين يتفاعلون مع مديري المدارس الذي بدورهم يمارسون القيادة الأخلاقية وأبعادها المختلفة على الجميع، ويشعرون الجميع بهذه الممارسة دون تمييز بين تخصص وتخصص آخر. وتتفق مع نتيجة دراسة درادكة والمطيري (٢٠١٧) من حيث أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في دور القيادة الأخلاقية وأبعادها (الصفات الشخصية والأخلاقية، الصفات الإدارية والأخلاقية، العلاقات الإنسانية) التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية تُعزى للتخصص.

التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية يوصي الباحث بالآتي:
- ١) عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تختص بآليات العمل التعاوني مع المعلمين والقيادة الإداريين، لتمكينهم من ممارسة هذا البعد الأخلاقي في القيادة بشكل أكثر فاعلية.
 - ٢) زيادة الاهتمام بممارسات المدير المرتبطة بالقيادة الأخلاقية من خلال الدورات التدريبية وورش العمل التي تعقدتها وزارة التربية والتعليم.
 - ٣) إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في مجال القيادة الأخلاقية ضمن متغيرات لم تستخدم في الدراسة الحالية، ومقارنة النتائج بنتائج الدراسة الحالية.

المراجع

أ- المراجع العربية:

- الإبراهيم، عدنان. (٢٠١٢). درجة تطبيق الجامعات الحكومية الأردنية معايير الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها. *المجلة السعودية للتعليم العالي*، ١(٨)، ٦١-٨٠.
- أحمد، أسامة. (٢٠٠٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- الجعيثني، ختام. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حسن، ماهر (٢٠٠٤). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم. إريد: دار الكندي للطباعة والنشر.
- الخصاونة، سناء. (٢٠١٣). دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف القيادة الأخلاقية في مدارس محافظة إريد ومقترحات التطوير. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إريد، الأردن.
- داردكة، أمجد و المطيري، هدى. (٢٠١٦). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ١٣(٢)، ٢٢٣-٢٣٧.
- الدجاني، ياسمين. (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الوسط، عمان، الأردن.
- الدوري، زكريا. (٢٠١٠). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- السعود، راتب. (٢٠١٣). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- الشريفي، عباس والتنج، منال. (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين*، ١٢ (٣)، ١١٧-١٤٤.
- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٣). الإدارة الرائدة. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- عابدين، محمد وشعبيات، محمد وحلبية، بنان. (٢٠١٢). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، ٢٨ (٢)، ٣٦٣-٣٢٨.
- العتيبي، أحمد. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العرايضة، رائدة. (٢٠١٢). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عطوي، جودت. (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عطية، عماد محمد. (٢٠١٠). الإدارة المدرسية حاضرها ومستقبلها. الرياض: مكتبة الرشد، السعودية.
- عودة، أحمد. (٢٠١٠). القياس والتقويم في العملية التدريسية. إربد: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- الفليحات، ياسين. (٢٠١٣). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التربية والتعليم للواء قصبه المفرق وعلاقتها بالعدالة التنظيمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت المفرق، الأردن.
- المخلافي، محمد. (٢٠٠٧). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. الكويت: مكتبة الفلاح، الكويت.

المعاني، أيمن. (٢٠١٣). أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ٩ (٢)، ٢٥٧-٢٢٤.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Bass, B., & Avolio J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for the individual, team, and organizational development. **Research in Organizational Change and Development**, 4 (3), 231-272.
- Dufrense, P., & Meckenzie, A. (2009). Culture of Ethical Leadership. **Principal Leadership**, 10(2), 36-39.
- Feng, F.(2011). A study on School Leaders Ethical Orientations in Taiwan. **Ethics & Behavior Journal**, 21(4), 316-317.
- Huling, C., Drasgow, F. & Parsons. K. (1983). **Item Response Theory: Application to Psychological Measurement** . Illinois: Dow Jones-Irwin.
- Karakose, T. (2007). High School Teachers Perceptions Reading Principals Ethical Leadership in Turkey. **Asia Pacific Education Review**, 8 (3), 463-478.
- McManus, J, (2011). The Relationship Between Ethical Leadership, Attachment Orientation and gender in Organizations. **Dissertation Abstract International-B 71/03**. Proquest. UMI Dissertations.
- Milyani, H.. (2011). **Leadership Ethics**. Retried on 15/11/2018 from [http:// www. Kauedu.sa/](http://www.Kauedu.sa/).
- Pucic, J. (2012). Ethical leadership in the employment relationship: Evidence from three Canadian surveys. **Dissertation Abstract International- A73/ 06**. Proquest. UMI Dissertations.