

درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن

د. سعد سالم الرويضان

وزارة التربية والتعليم

تاريخ القبول: 2023/01/23

تاريخ الاستلام: 2022/11/10

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (600) فرداً، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتم التحقق من صدقها وثباتها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \infty)$ تبعاً لمتغير الجنس، ووجود فروق ظاهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \infty)$ تبعاً للمؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، ووجود فروق ظاهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \infty)$ تبعاً لمتغير الخبرة العملية.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بدعوة وزارة التربية والتعليم إلى إعداد مدونة أخلاقية خاصة بمديري المدارس تكون مرجع لهم يحتكمون إليها في سلوكياتهم، وتدعو الوزارة إلى متابعة مديري المدارس العاملين في الوقت الحاضر لتفعيل وتطبيق المبادئ الأخلاقية الموضوعة في المدونة.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات القيادة، درجة الالتزام

THE DEGREE OF COMMITMENT OF MALE AND FEMALE SCHOOL PRINCIPALS TO LEADERSHIP ETHICS FROM THEIR POINT OF VIEW IN JORDAN

Dr. Sa'ed Salem Al-Rweidan

ABSTRACT

This study aimed to find out the degree of commitment of male and female school principals to leadership ethics from their point of view in Jordan.

The results of the study showed that the degree of commitment of male and female school principals to the ethics of leadership from their point of view in Jordan was medium. It also showed that there were no statistically significant differences at the level $(0.05 \geq \infty)$ according to the gender variable, and there were statistically significant differences at the level $(0.05 \geq \infty)$ according to the educational qualification in favor of the bachelor's holders. It also showed the presence of statistically significant differences at the level $(0.05 \geq \infty)$ according to the practical experience variable.

In the light of the results of the study, it recommends to invite the Ministry of Education to prepare a code of ethics for school principals to be a reference for them to refer to in their behaviors, and calls on the Ministry to follow up with school principals working at the present time to activate and apply the ethical principles laid down in the code.

Keywords: leadership ethics, degree of commitment

مقدمة

يعد مديري المدارس القادة التربويين للمدرسة، الذين يلعبون دوراً مهماً في بناء الثقة بين جميع العناصر في مجتمع المدرسة، وذلك من خلال ممارساتهم الإيجابية، والتي تظهر دورهم في تحسين عمليات تعلم وتعليم الطلبة، وهم المسؤولون عن إدارة شؤون المدرسة الفنية، والإدارية". لذلك فهم القادة القادرون على توظيف السمات الإبداعية في طبيعة عملهم للحصول على الغايات والأهداف المنشودة للعملية التربوية التعليمية، من خلال تبني السمات في تحمل المسؤولية والتعاون، والاتصال والتواصل مع الآخرين". (الطويهي، 2015، ص 82)

فالأخلاق تلعب دوراً حاسماً في حياة الشعوب، بغض النظر عن مستويات تقدمها ورقّيتها، وتلعب دوراً أكبر تأثيراً في العملية التعليمية التي تعتبر في أساسها وجوهرها علاقة إنسانية من الطراز الأول. فالعملية التربوية تهدف إلى بناء الإنسان. ويتفق المربون والمفكرون على أهمية البناء الخلقي له، فالبعد الخلقي يعطي العملية التربوية مغزاه، وهو المظهر الحقيقي لتقدير كفاءة هذه العملية. ففي المجتمعات الملتزمة دينياً، تعتبر أعمال الفرد وممارساته فاضلة بمقدار التزامه بالقواعد الخلقية الدينية، أما في المجتمعات التي تفصل بين الدين وقضايا الحياة الأخرى، فإن معيار الفضيلة لديها يتقرر بمقدار التزام الفرد بالمبادئ الخلقية التي تتضمنها التشريعات القانونية، سواء أكانت مكتوبة أم شفوية (العتيبي، 2014).

ولكل مهنة معاييرها الخاصة بها، ويتم استخلاص هذه المعايير في العادة من طبيعة نشاطاتها، وأهدافها، فالمعايير الأخلاقية هي مجموعة من المبادئ والقواعد والمعايير والموجهات، والقيم التي تحدد السلوك الذي يجب أن يلتزم به القادة. (غني، 2020)

ومن هنا نلاحظ أن القادة الأخلاقيين يلتزمون بمراعاة المبادئ، والقواعد، والمعايير، ويتجنبون الخروج عن أحكامها، وتتمثل الأخلاقيات القيادية، باستعمال القائد الأخلاقي للسلطات والصلاحيات التي تمنحها له وظيفته فيما يتصل بتعامله مع الأفراد الآخرين الذين ينتظرون قراراته.

وإن التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة، وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل، ويوفر كثيراً من الوقت والجهد، كما ينعكس ذلك إيجاباً على العاملين ليصبحوا سعداء في عملهم ولديهم ولاء لمؤسستهم. (العازمي، 2017).

ومن هنا نلاحظ أن الاهتمام بالأخلاق القيادية يسهم في تحسين المجتمع ككل، فنتراجع الممارسات الظالمة، وتتوافر الفرص المتكافئة للناس، وتنفذ الأعمال بواسطة الأعلى كفاءة، وتستخدم الموارد المحدودة فيما هو أكثر نفعاً، ويقطع الطريق على الطفيليين والمترشحين تدريجياً، ويتسع بالتدريج المجال أمام المجتهدين. كل هذا وغيره يتحقق إذا التزم الجميع بالأخلاق القيادية.

وقد نالت القيادة الأخلاقية في الأعوام الأخيرة اهتماماً واسعاً بسبب قدرة القادة على إحداث التغيير في سلوكيات العاملين بشكل إيجابي. فالقائد الأخلاقي قادر على بناء بيئة تعليمية صالحة وخالية من الشوائب بعيداً عن الخلل الذي قد يعوق عملية النجاح. إذ يميل الأشخاص الذين لديهم إيمان راسخ بالقيم الأخلاقية إلى إظهار السلوكيات والمواقف الأخلاقية أثناء عملهم بعيداً عن التصنع أو التزمت أو العنصرية، فممارسة القائد لقيادته الأخلاقية يدفع العاملين إلى حب العمل والتعامل معه بكل سهولة ويسر، مما يجعل الأعمال داخل المؤسسات تتجز بكل كفاءة وفعالية وعلى أكمل وجه دون قصور أو ملل، بعيداً عن الروتين، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. (علي، 2022)

مشكلة الدراسة وأسئلتها

بات من الضروري أن تلتزم المؤسسات التعليمية بممارسة القيادة الأخلاقية كي تتمكن من تجاوز واقعها المليء بالكثير من التحديات والصعوبات. وكذلك لحل العديد من المشكلات بطرق تتناسب مع الحاجات الأساسية للأفراد داخل بيئتهم التعليمية والتربوية، ولذلك فعليها ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام بها، ومن خلال الاطلاع على واقع المدارس، يظهر لنا مدى غياب ممارسة الأخلاق القيادية والتفاوت في تطبيقها والالتزام بها، كما أجمعت العديد من الدراسات التي درست درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة على تباين المدارس في ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام به، ولذلك جاءت هذه الدراسة لمعرفة درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن وتسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية؟

هدف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن، ومعرفة الفروق في درجة الالتزام، والتي تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية، ومن ثم تقديم توصيات لتحسين درجة الالتزام.

أهمية الدراسة:

يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الفئات الآتية
أولاً: الأهمية النظرية:

1. يستفيد من هذه الدراسة الإداريون في وزارة التربية والتعليم حيث سيقومون بالرجوع إليها لمعرفة أهمية وكيفية تطبيق القيادة الأخلاقية في العملية التعليمية.
 2. يستفيد مديرو المدارس ومديراتها من هذه الدراسة في معرفة أهمية ممارستهم لأخلاقيات القيادة مع المجتمع المدرسي من معلمين ومشرفين وإداريين وأولياء أمور وغيرهم.
- ثانياً: الأهمية العملية

1. يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين بنزاهة وعدالة واستقامة أكثر لتحقيق الأهداف المنشودة. مما يزيد من ثقة المعلم بمدير المدرسة
2. يطبق الباحثون أدوات قياس مناسبة لدراساتهم كالاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.

تحديد المصطلحات

اشتملت الدراسة على مصطلحات سيتم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً على النحو الآتي:
درجة الالتزام: هي مدى اعتزاز الشخص بالمؤسسة التي يعمل بها ورغبته في استمراره بالعمل فيها. (محمد ومبارك، 2020)

ويقصد به إجرائياً: درجة امتثال مديري المدارس لأخلاقيات مهنة التعليم وفق المعايير وفقرات الاستبانة، والمسؤولية والرغبة في العمل والإخلاص في الأداء والإيمان برسالة المؤسسة.

أخلاقيات القيادة: هي مجموعة من القيم والأعراف والتقاليد، التي يتفق ويتعاون عليها القياديين حول ما هو خير وواضح وعادل من وجهة نظرهم، وما يعتبرونه أساساً لتعاملهم وتنظيم أمورهم وسلوكياتهم في إطار عملهم..(الخالدي، 2020). وتعرف إجرائياً بأنها قواعد الانضباط الأخلاقية وأساليب التعامل اللائق للقائد مع مكونات المجتمع المدرسي لتمثيل القدوة الحسنة، والتحلي بالضمير المهني الحي والابتعاد عن الشبهات ودعم الارتباط بالمؤسسة والحفاظ على سمعتها وتفعيل دورها وتنمية التواصل والتعاون والاحترام المتبادل.

حدود الدراسة:

نظراً لاتساع مجالات التعلم والتعليم، اقتصرَت الدراسة الحالية على تعرف درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن، وتحددت الدراسة بالحدود الآتية:

- الحد البشري: جميع مديري المدارس ومديراتها العاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن.
- الحد المكاني: مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.
- الحد الزمني: العام الدراسي 2021-2022

محددات الدراسة

تحدد محددات الدراسة في ضوء صدق وثبات أدوات الدراسة، واستجابات عينة الدراسة.

الأدب النظري

لمعرفة درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن، تم الرجوع إلى المراجع والكتب والمواقع التي تناولت هذا الموضوع
ركائز المؤسسات الأخلاقية
يشير (السعود، 2013) إلى أن المؤسسات التربوية إذا أرادت أن تكون مؤسسات أخلاقية فعليها أن تهتم بثلاث ركائز أساسية كما يأتي:

1- القيادة الأخلاقية وتشمل

أ. تمثل السلوك الأخلاقي لتكون أنموذجاً للمرؤوسين

ب. تنمية القيم والممارسات عبر أقسام المنظمة

2- الأخلاق الفردية وتشمل ما يأتي

أ. النزاهة

ب. الكرامة

3- بنية المنظمة وتشمل ما يأتي

أ. ثقافة المنظمة

ب. دستور أخلاقي كميثاق شرف مكتوب

وقد تبنت الدراسة الحالية أبعاد القيادة التحويلية، كونها تركز على أخلاقيات القيادة للقيادات التربويين في الميدان، والتي تتلاءم مع أخلاقيات القائد التربوي. ولما لها من أهمية كبرى تنعكس على أداء الكادر الإداري، وتأثير ذلك على القيادات التنفيذية بالمدارس.

وذكر الجعيثي (2017) أبعاد أخلاقيات القيادة التي توضح الخصائص والسمات التي ينبغي أن تتوفر في مدير المدرسة ليصبح قائداً يتسم بصفات القيادة الأخلاقية ويطبقها عملياً في مؤسسته التربوية، وهي الصفات الشخصية لمدير المدرسة والصفات الإدارية لمدير المدرسة والعلاقات الإنسانية والعمل بروح الفريق وتعد القيادة التحويلية من أهم القيادات التي اهتمت بأخلاقيات القائد التربوي إذ تسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية. فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين (Bass, 1994).

وتعرف القيادة التحويلية بأنها عملية التغيرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراسات أفراد المنظمة وبناء الالتزام لأهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة، أي أنها تتعلق بتأثير القائد في تابعيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المنظمة (yuki, 1989).

مبادئ أخلاقيات القيادة التحويلية

وقد حددت معظم الدراسات السابقة المبادئ الأخلاقية الأربعة للقيادة التحويلية كما صنفها (Bass, 1985).

1- التأثير المثالي: وهو امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه، كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم. فينظر العاملون إليه على أنه مثلاً للأخلاق والقيم، ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة اتجاهه

2- الحافز الإلهامي: وهو العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حس التحدي، وإن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية

3- الاستثارة الفكرية: وفيها يعمل القائد على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، وهي قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل والبحث عن الحلول المنطقية لها، وتكون إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات،

4- الاعتبارية الفردية: تظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء، وهي اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف بطريقة معينة تناسب واهتمامه. (محمد ومبارك، 2020)

لقد بادرت كثير من المنظمات التربوية على إصدار لوائح مكتوبة تسمى المدونات الأخلاقية، أو مواثيق الشرف (Code of Ethics)، وهي عبارة عن مجموعة من القيم والمعايير والمبادئ الأخلاقية المكتوبة في لائحة، والتي توجه سلوك العاملين في المنظمة، وسلوك المنظمة ذاتها، وأفعالها. كما أنها توفر دليلاً إرشادياً لمعالجة مختلف المواقف التي تثار فيها إشكاليات أخلاقية. (السعود، 2013).

ولذلك فإنه يمكن القول أن هذه المدونات الأخلاقية تعدّ دساتير يمكن العودة إليها في حالة حصول تجاوزات غير مشروعة أو غير أخلاقية، ويمكن الاحتكام إليها في حالة وجود إشكاليات وقضايا من الصعب تحليلها وإيجاد حلول لها.

أهمية القيادة الأخلاقية

- يرجع الاهتمام الكبير في القيادة الأخلاقية في مؤسسات الأعمال المختلفة إلى عدة عوامل
- 1- أصبحت المؤسسات الخاصة والعامة أقل أخلاقية في القرن الواحد والعشرين في تصرفاتها وصفقاتها.
 - 2- تركيز المؤسسات على الربح والبرحية دون الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية الماجية والمعنوية مما لا يضمن بقائها واستمرارها لفترة طويلة من الزمن.
 - 3- صعوبة التمييز بين السلوك الأخلاقي الجيد والسيئ في هذه المؤسسات في ظل وجود القرار ذي المردود المادي.
 - 4- ازدياد انتشار جرائم الفساد الإداري "الاختلاس - الرشوة - استغلال النفوذ" في المؤسسات نتيجة البعد عن أخلاقيات الإدارة. (الخريشا، 2018).

خصائص القيادة الأخلاقية

يمكن تقديم تصور للقيادة الأخلاقية باستخدام التعلم الاجتماعي ومنظورات التبادل الاجتماعي لتكون إثباتاً لسلوك مناسبٍ معيارياً، من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية، والترويج، ومن هذا السلوك إلى التابعين من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه، ومن خلال التعزيز واتخاذ القرار، ويُعتقد أن سلوك القائد له تأثير كبير على التابعين في التصرفات والسلوكيات الأخلاقية.

لذلك يجب أن تشمل القيادة الأخلاقية خصائص كل من "الشخص الأخلاقي" و "المدير الأخلاقي"، فالقادة الأخلاقيون يعملون على تجسيد سمات معينة مثل الصدق والنزاهة والإخلاص والانفتاح لكل ما هو جديد، والاحترام والمبادأة في صنع القرار، والاهتمام للآخرين، بينما يعمل المدير الأخلاقي للقيادة الأخلاقية على استخدام القوة الإدارية وقيادته لتشجيع وتعزيز المعايير الأخلاقية والسلوكيات الأخلاقية في مكان العمل. لذلك يجب أن يكون القائد الأخلاقي مديراً أخلاقياً قوياً وشخصاً أخلاقياً قوياً. بعبارة أخرى، يجب أن تكون الأخلاق جزءاً مهماً من المفهوم الذاتي للزعيم الأخلاقي. (Yongqiang & Israr, 2017)

الدراسات السابقة

لمعرفة درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن، تم الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع

هدفت دراسة الكوري وزريقات وسليمان (2022) 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 التأكد 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.

وقد أجرى (Tajneen & Others, 2022) تاجنين وآخرون دراسة هدفت البحث في مدى التعامل بضمير للقادة في ماليزيا باعتبارهم سمة أساسية للقيادة الأخلاقية، والعلاقة بين القيادة الأخلاقية وتغيير نوايا الموظفين. ويتم دراسة الأدوار الوسيطة المتوقعة للمناخ الأخلاقي على المستوى الفردي (المصلحة الذاتية، الصداقة، والأخلاق الشخصية) بالإضافة إلى مستوى الضغط العاطفي للموظفين الذين يساهمون في عملية صنع القرار، وظهرت النتائج تتضمن ردود (260) مسؤولاً أن وعي القادة يرتبط بشكل إيجابي بالقيادة الأخلاقية وسلباً بتغيير النوايا للموظفين.

وقد أجرى (Pinghao, Liqion & Joseph, 2022) بيانجو وليكيون وجوسف دراسة هدفت استكشاف تأثير العدالة التنظيمية (بما في ذلك العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) والقيادة الأخلاقية على سلوك الابتكار لدى الموظفين وتحليل دور القيادة الأخلاقية في تنظيم العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك الابتكار لدى الموظفين. وتستكشف هذه الدراسة العوامل الرئيسية التي تؤثر على سلوك الابتكار لدى الموظفين من ثلاثة أشكال للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) والقيادة الأخلاقية. يتم استخدام طريقة الاستبيان لمسح العمال الصناعيين الصينيين. يتم جمع ما مجموعه 323 استبياناً صالحاً، ويتم التحقق من النموذج بواسطة SmartPLS. وقد وجدت الدراسة أن عدالة التوزيع والعدالة التفاعلية في العدالة التنظيمية كان لها تأثير إيجابي كبير على سلوك الابتكار لدى الموظفين. كان للقيادة الأخلاقية تأثير إيجابي كبير على سلوك الابتكار والعدالة التفاعلية للموظفين. في الوقت نفسه، للقيادة الأخلاقية تأثير تنظيمي كبير على العلاقة بين العدالة التفاعلية وسلوك الابتكار لدى الموظفين. وجدت الدراسة أيضاً أن للعدالة الإجرائية تأثير إيجابي كبير على عدالة التوزيع والعدالة التفاعلية.

وقد أجرت بصول (2021). دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال بفلسطين القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى أثر كل من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تكونت من (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات. وتكونت عينة الدراسة من (384) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال بفلسطين للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة (كبيرة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha)0,05$ = بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

وقد أجرى الحراشة (2021) دراسة هدفت التعرف إلى درجة التزام معلمي التربية الإسلامية بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة جرش، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (80) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التزام معلمي التربية الإسلامية بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة جرش جاءت ككل مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزامهم بأخلاقيات مهنة التعليم تبعاً لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، ونوع الجامعة)

وقد أجرى (Aubé, Francoeur, Sponem, & Séguin, 2021) أوبي وفرانكوور وسبونيم وسيجون دراسة هدفت البحث في العوامل التي تفضل الحوكمة السليمة من خلال التأكيد على دور الرؤساء والأداء الداخلي لمجالس إدارة الشركات. وتفسر هذه الدراسة القيادة الأخلاقية وأداء الفريق على أنهما توابع لفعالية مجلس الإدارة، مع مراعاة تأثير

البيئة التنظيمية. وذلك باستخدام نهج متعدد المصادر على عينة من 97 مجلس إدارة و (770 مديراً وما يقابلهم من 97 رئيساً) في القطاع المالي، تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات التي أكملها المديرون ورؤسائهم المقابلون. وأظهرت النتائج دعماً للتأثير الوسيط لانعكاسية الفريق المتمثل بالعلاقة بين القيادة الأخلاقية وفعالية مجلس الإدارة، وذلك جنباً إلى جنب مع الدور الوسيط للديناميكية البيئية من خلال التأكيد على القيادة وعمل مجلس الإدارة، بدلاً من العوامل الهيكلية مثل حجم مجلس الإدارة وعدد المديرين.

وهدف دراسة (Ozgenel, Mustafa & Aksu, Tugba, 2020) أوزجنال ومصطفى و اكسو وتوجبا الكشف عما إذا كانت سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس لها تأثير على الصحة التنظيمية. تم اختيار نموذج المسح العلائقي، وهو أحد طرق البحث الكمي، كأسلوب بحث. وشارك (402) مدرساً يعملون في المدارس العامة في مناطق مختلفة على الجانب الأناضولي من اسطنبول طوعية. ووفقاً لنتائج البحث، تم العثور على علاقة إيجابية بين الصحة التنظيمية والقيادة الأخلاقية. وأنه مع زيادة سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس، تزداد الصحة التنظيمية للمدرسة بشكل إيجابي. لذلك، يمكن القول أن السلوكيات الأخلاقية التي يفضلها المديرون في عملية الإدارة مهمة للمستوى العالي للصحة التنظيمية في المدارس.

وهدف دراسة طريبيه وعطاري (2020) التعرف إلى مستوى أخلاقيات العمل لدى مديري المدارس الابتدائية في منظمة النقب من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بمستوى السعادة لدى المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب الذين على رأس عملهم خلال العام الدراسي (2020/2019) والبالغ عددهم (4000) معلم ومعلمة، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية بنسبة (12%)، وبلغ عددهم (475) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لمستوى أخلاقيات العمل لدى مديري المدارس الابتدائي في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لمستوى السعادة لدى المعلمين من وجهة نظرهم، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين أخلاقيات العمل لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة النقب ومستوى سعادة المعلمين من وجهة نظرهم. وقد أجرت الخالدي (2020) دراسة هدفت التعرف على درجة التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات مهنة التدريس من وجهة نظر معلمهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (80) عضواً تم اختيارها بالطريقة العشوائية، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير أداة للدراسة وهي عبارة عن استبانة مكونة من (3) مجالات، ووزعت على عينة عشوائية قوامها (80) عضواً، واعتمدت فيها المنهج الوصفي المسحي، وبيّنت نتائج الدراسة أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات مهنة التدريس من وجهة نظر معلمهم، ولمختلف المجالات، جاءت بدرجة تقدير متوسطة. وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ في المجالات الخاصة بممارسة أخلاقيات المهنة تجاه (المعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور والمجتمع المحلي).

وقد أجرت العازمي (2017) دراسة هدفت تعرف درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري واثره على مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل، واعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس التعليم العام في المناطق التعليمية الست بدولة الكويت، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها وفقاً لأسلوب العينة العنقودية العشوائية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة أن درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر

المعلمين كانت بدرجة عالية، وأن مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل جاءت بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتطورات عينة الدراسة عن درجة التزام مديري مدارس التعليم العام تعزى لمتغير الجنس، ومتغير سنوات الخدمة ومتغير المنطقة التعليمية.

لقد أجرى (McManus, 2011) ماكانوس دراسته النوعية الأخلاقية والتي هدفت معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتوجه نحو الارتباط والجنس من جهة وبين توقع القيادة الأخلاقية من جهة أخرى، وتكونت عينة الدراسة من (45) مرؤوساً و(33) قائداً في مواقع قيادية مختلفة في الولايات المتحدة، ولا تقل خبرتهم عن ستة أشهر، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: أن أولئك الذين يصنفون على أنهم متوجهون نحو الاطمئنان والثقة والأمن قد أحرزوا نقاطاً أكثر في مقياس القيادة الأخلاقية من أولئك الذين ينفون علناً أنهم متوجهون نحو التجنب والقلق. وأشارت الدراسة إلى أن محصلة التفاعل ما بين الجنس والتصنيف حسب التوجه للارتباط يؤثر في متوسط النقاط التي يحرزها أفراد العينة على مقياس القيادة الأخلاقية.

ملخص الدراسات السابقة وموقع هذه الدراسة منها

تتفق هذه الدراسة مع دراسة الكوري وزريقات وسليمان (2022)، إذ أظهرت نتائج دراستهم أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة على المجالات جميعها.

كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الخالدي (2020)، إذ بينت نتائج دراسته أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات مهنة التدريس من وجهة نظر معلمهم، ولمختلف المجالات، جاءت بدرجة تقدير متوسطة علماً بأن نتائج هذه الدراسة أظهرت أن درجة التزام مديري المدارس ومديراتها لأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم كانت متوسطة.

كما أنها اتفقت مع دراسة بصول (2021)، إذ أظهرت نتائج دراسته عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha)0,05 =$ بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات الجنس، وأظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (≤ 0.05) بين متوسطات التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة في الأردن باختلاف الجنس

ولكنها تختلف مع دراسة بصول (2021)، قد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التزام معلمي التربية الإسلامية بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة جرش جاءت ككل مرتفعة، واختلفت أيضاً مع دراسة الحراشة (2021)، إذ أظهرت نتائج دراسته أن تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال بفلسطين للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة (كبيرة)، واختلفت أيضاً مع دراسة طريه وعطاري (2020)، إذ أظهرت نتائج دراسته وجود مستوى مرتفع لمستوى أخلاقيات العمل لدى مديري المدارس الابتدائي في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، واختلفت أيضاً مع دراسة العازمي (2017)، إذ أظهرت دراسته أن درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية. في حين أظهرت نتائج هذه الدراسة أن درجة التزام مديري المدارس ومديراتها لأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة.

واختلفت مع دراسة الكوري وزريقات وسليمان (2022)، إذ أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً للجنس، وتعزى هذه الفروقات في المجالات جميعها لصالح الذكور، في حين أظهرت هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للجنس.

واختلفت أيضاً مع دراسة طريه وعطاري (2020)، إذ أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود مستوى مرتفع لمستوى أخلاقيات العمل لدى مديري المدارس الابتدائي في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، في حين أظهرت نتائج هذه الدراسة أن درجة التزام مديري المدارس ومديراتها لأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة.

واختلفت مع دراسة (Aubé, Francoeur, Sponem, & Séguin, 2021)، فهدفت دراسته البحث في العوامل التي تفضل الحوكمة السليمة من خلال التأكيد على دور الرؤساء والأداء الداخلي لمجالس إدارة الشركات. والقيادة الأخلاقية وأداء الفريق على أنهما توابع لفعالية مجلس الإدارة، مع مراعاة تأثير البيئة التنظيمية، بينما تهدف هذه الدراسة معرفة درجة التزام مديري المدارس ومديراتها لأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم

واختلفت أيضاً مع دراسة (Pinghao, Liqion & Joseph, 2022) إذ هدفت دراستهم استكشاف تأثير العدالة التنظيمية (بما في ذلك العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) والقيادة الأخلاقية على سلوك الابتكار لدى الموظفين وتحليل دور القيادة الأخلاقية في تنظيم العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك الابتكار لدى الموظفين. بينما تهدف هذه الدراسة معرفة درجة التزام مديري المدارس ومديراتها لأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تناولت موضوع درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة في الأردن، وهو موضوع تم تناوله بشكل غير كافٍ في الوطن العربي حسب علم الباحث. كما وقد جاءت هذه الدراسة امتداداً لتوصيات الدراسات السابقة التي أوصت بضرورة دراسة درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى لأهمية هذا المدخل في تحسين أداء القادة التربويين في المجتمع المدرسي.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج المسحي الوصفي في هذه الدراسة، لأنه المنهج المناسب لها، وكونه يعمل على وصف درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس ومديراتها في المملكة الأردنية الهاشمية، إذ بلغ عدد أفراد المجتمع (3967) مديراً ومديرة موزعين إلى (1465) مديراً و(2502) مديرة، والجدول (1) التالي يبين أعداد مديري المدارس ومديراتها في المملكة بحسب الإقليم، حسب التقرير الإحصائي الصادر عن وزارة التربية والتعليم لعام 2021/2020

الجدول (1) أعداد مديري المدارس ومديراتها في المملكة الأردنية بحسب الإقليم

المجموع	عدد المديرين		الإقليم
	إناث	ذكور	
1654	1032	622	الوسط
1600	989	611	الشمال
713	481	232	الجنوب
3967	2502	1465	المجموع

عينة الدراسة

اختيرت عينة عشوائية عشوائية من مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية، إذ بلغ عدد أفرادها (600) مديراً ومديرة، ومن أجل تعميم النتائج بشكل أفضل على مجتمع الدراسة، تم اختيار ما نسبته 15% من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (3967) مديراً ومديرة، ويشير الجدول رقم (2) إلى ذلك.

الجدول (2) اعداد أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ومديراتها في المملكة بحسب الاقليم

المجموع	عدد المديرين		الاقليم
	إناث	ذكور	
250	160	90	الوسط
242	153	89	الشمال
108	77	31	الجنوب
600	390	210	المجموع

أداة الدراسة:

تم اعداد استبانة تقيس درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن وذلك بعد مراجعة العديد من المراجع والأدب التربوي والعديد من الدراسات والأبحاث والرسائل العلمية المختصة والمرتبطة بموضوعات الدراسة الحالية، ومن أهم هذه المراجع (Bass, 1985) و (Burns, 1978) و (Yuki, 1989)، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (37) فقرة، وفق سلم التدرج الخماسي (درجة عالية جداً، درجة عالية، درجة متوسطة، درجة منخفضة، درجة منخفضة جداً) بحيث تأخذ الدرجات التالية (5، 4، 3، 2، 1) ومقسمة إلى أربعة مجالات وعلى النحو الآتي:

الجدول (2) مجالات الاستبانة وفقراتها

العدد	الفقرات	المجال
15	15-1	المبدأ الأخلاقي الأول: التأثير المثالي
9	9-1	المبدأ الأخلاقي الثاني: الحفز الإلهامي
7	6-1	المبدأ الأخلاقي الثالث: الاستثارة الفكرية
6	7-1	المبدأ الأخلاقي الرابع: الاعتبارية الفردية
37		المجموع الكلي

صدق أداة الدراسة: تم عرض الأداة على مجموعة من الأساتذة المختصين في الإدارة والقياس والتقويم في الجامعات الأردنية وذلك للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، وبلغ عددهم (10) محكمين، وطلب إليهم التحقق من فقرات الأداة ومدى وضوحها، وصلاحياتها لقياس درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن، ومدى اتساقها مع أهداف الدراسة، وتم اعتبار الفقرة صادقة إذا اتفق عليها 80% من المحكمين فأكثر، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وتعديل بعض الفقرات التي طلب بعض المحكمين تعديلها، وقد اقتصر ملاحظات المحكمين على تعديل الفقرات ولم يجر أي إضافة أو حذف لأية فقرة، وبقيت الأداة مكونة من (37) فقرة.

ثبات أداة الدراسة: تم استخدام طريقتين من أجل التأكد من ثبات أداة مهارات التفكير المستقبلي وهي:

أولاً: طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ الفا، حيث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددهم (30) معلماً ومعلمة، ثانياً: طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test /re-test) حيث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددهم (30) فرداً، ثم تم تطبيق

الاختبار على العينة نفسها بعد مرور أسبوعين، وحسب معامل الارتباط بيرسون بين التطبيقين، والجدول التالي يبين معاملات الثبات.

الجدول (3) معاملات ثبات أداة الدراسة

الرقم	المجال	كرونباخ الفا	معامل الارتباط بيرسون
1	المبدأ الأخلاقي الأول: التأثير المثالي	50.8	830.
2	المبدأ الأخلاقي الثالث: الحفز الإلهامي	10.8	860.
3	المبدأ الأخلاقي الثالث: الاستثارة الفكرية	40.8	830.
4	المبدأ الأخلاقي الرابع: الاعتبارية الفردية	60.8	770.
	الدرجة الكلية	80.8	870.

يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات الثبات على الدرجة الكلية لأداة لدراسة بلغت (0.87) بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار، و(0.88) بطريقة الاتساق الداخلي، وتراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (0.77-0.86) بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار، و(0.81-0.86) بطريقة الاتساق الداخلي، وتعد هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

إجراءات الدراسة:

- بعد الانتهاء من إعداد أدوات الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، ومن أجل تنفيذ الدراسة قام الباحث بالتالي:
- تم حصر عدد المديرين والمديرات في المملكة وتم اختيار عينة الدراسة منها بطريقة عنقودية عشوائية من مدارس الذكور والإناث.
- تم تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة البالغ عددها (600) مديراً ومديرة في الأقاليم الثلاثة في المملكة.
- تم تفريغ إجابات المديرين والمديرات وإدخالها إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحليل البيانات واستخراج النتائج.

المعالجة الإحصائية:

من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

1- للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، والدرجة، وقد تم الحكم على المتوسط الحسابي أما مرتفعاً، أو متوسطاً أو منخفضاً، باستخدام المعادلة الآتية لتحديد درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن:

القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من 1 - 2.33

والدرجة المتوسطة من 2.34 - 3.67

وتكون الدرجة المرتفعة من 3.68 - 5.

2- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام اختبار (t-test) للعينة المستقلة واختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA)

3- للتحقق من ثبات أدوات الدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ الفا.

عرض نتائج الدراسة

السؤال الأول: ما درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (4) ذلك.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	المبدأ الأخلاقي الثالث: الاستثارة الفكرية	3.67	0.71	1	مرتفعة
4	المبدأ الأخلاقي الرابع: الاعتبارية الفردية	3.42	0.47	2	متوسطة
1	المبدأ الأخلاقي الأول: التأثير المثالي	3.07	0.32	3	متوسطة
2	المبدأ الأخلاقي الثاني: الحفز الإلهامي	3.03	0.43	4	متوسطة
	المجموع الكلي	3.22	0.31		متوسطة

يلاحظ من الجدول (4) أن درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.22) وانحراف معياري (0.31)، وجاءت المجالات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.03 - 3.67)، وجاء في الرتبة الأولى "المبدأ الأخلاقي الثالث: الاستثارة الفكرية"، بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة الثانية "المبدأ الأخلاقي الرابع: الاعتبارية الفردية" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.47) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة "المبدأ الأخلاقي الأول: التأثير المثالي" بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.32) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الأخيرة "المبدأ الأخلاقي الثاني: الحفز الإلهامي" بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (0.43) وبدرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تطبيق مديري المدارس لمجالات القيادة الأخلاقية يأتي من خلال فهم وإدراك المديرين لأهمية القيادة الأخلاقية وما لها من تأثير في الآخرين لتحقيق نتائجهم ورؤيتهم، وتصب في مصلحة العمل، وكذلك قد تعزى إلى إدراك مديري المدارس لنتائج وقصص نجاح سابقة لمديرين ناحجين، قد حققوا إبداعات ونتائج مميزة لامثالهم للقيم والمبادئ الأخلاقية والقيم الجوهرية، مما أثر إيجاباً على سلوكياتهم ليكونوا أنموذجاً بالنسبة لهم، إلا أن هذا الإدراك كان ينقصهم وجود استراتيجية أو مدونة أخلاقية يحتكمون لها ويرجعون لها في سلوكياتهم وقراراتهم، ولذلك جاءت نتيجة درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن متوسطة.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكان النتائج على النحو الآتي:

1- المبدأ الأخلاقي الثالث: الاستثارة الفكرية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المبدأ الأخلاقي الثالث: الاستثارة الفكرية بشكل عام ولكل فقرة، ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة المبدأ الأخلاقي الثالث: الاستثارة الفكرية بشكل عام ولكل

فقرة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	تشجيع العاملين على التغيير للتحسين.	3.88	1.03	1	مرتفعة

4	استشعار العاملين بالمشكلات التربوية.	3.80	1.01	2	مرتفعة
1	توليد أفكار العاملين بطرق مختلفة (أسئلة سابرة وموجهة، لغة الجسد).	3.73	1.03	3	مرتفعة
3	دفع العاملين لبذل قصارى جهودهم لتحقيق مهام تتحدى قدراتهم ولكنها قابلة للتحقق.	3.63	0.94	4	متوسطة
6	توفير فرص للعاملين للتفكير في المشاكل السابقة بطرق جديدة.	3.54	0.92	5	متوسطة
5	تشجيع العاملين لخلق طرق متجددة لحل المشكلات الآتية.	3.43	0.87	6	متوسطة
	المبدأ الأخلاقي الثالث: الاستثارة الفكرية	3.67	0.71		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بالمبدأ الأخلاقي الثالث: الاستثارة الفكرية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67) وانحراف معياري (0.71)، وجاءت الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.88 - 3.43)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) "تشجيع العاملين على التغيير للتحسين"، بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (4) "استشعار العاملين بالمشكلات التربوية." بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) "توفير فرص للعاملين للتفكير في المشاكل السابقة بطرق جديدة" بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) "تشجيع العاملين لخلق طرق متجددة لحل المشكلات الآتية." بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة متوسطة. وقد حصلت الفقرة (2) "تشجيع العاملين على التغيير للتحسين"، على الرتبة الأولى.

وقد يعزى ذلك إلى أن اهتمام مديري المدارس لتنفيذ أخلاقيات القيادة لتحقيق نتائجهم ورؤيتهم، جعلهم يؤثر على العاملين ويحاولون اقناعهم على التحسين والتغيير، وكذلك قد تعزى إلى إدراك مديري المدارس لنتائج وقصص نجاح سابقة لمديرين ناحيين وقد حققوا ابداعات ونتائج مميزة في التشجيع والتحفيز على التغيير والتحسين، وذلك لامثالهم للقيم والمبادئ الأخلاقية والقيم الجوهرية، مما أثر إيجاباً على سلوكياتهم في تشجيع العاملين على التغيير للتحسين، ليكونوا أنموذجاً بالنسبة لهم، ولذلك حصلت الفقرة (2) "تشجيع العاملين على التغيير للتحسين"، على الرتبة الأولى.

2- المبدأ الأخلاقي الثاني: الحفز الإلهامي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المبدأ الأخلاقي الثاني: الحفز الإلهامي بشكل عام ولكل فقرة، ويظهر الجدول (6) ذلك.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة المبدأ الأخلاقي الرابع: الاعتبارية الفردية بشكل عام ولكل فقرة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	عرض الرعاية والاهتمام للموظفين بتفقدتهم والاطمئنان عليهم.	4.20	0.98	1	مرتفعة
5	التركيز على تحقيق الحاجات الشخصية للعاملين	4.13	0.99	2	مرتفعة
7	التشاركية في اتخاذ القرارات الخاصة بالمهام الموكولة.	3.66	0.94	3	متوسطة
1	عرض الاهتمام بالموظفين الذين ليس لديهم القبول من الآخرين.	3.38	0.85	4	متوسطة
2	عرض الدعم للموظفين الذين لديهم قدرات عالية	3.20	0.70	5	متوسطة
4	التعامل مع كل موظف بما يتناسب مع شخصيته	2.69	0.98	6	متوسطة
3	عرض الامتثال للموظفين عندما يقدمون نتائج متميزة في عملهم.	2.68	0.96	7	متوسطة
	المبدأ الأخلاقي الرابع: الاعتبارية الفردية	3.42	0.47		متوسطة

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة التزام مديري المدارس ومديراتها المبدأ الأخلاقي الثاني: الاعتبارية الفردية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.42) وانحراف معياري (0.47)، وجاءت الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.68 - 4.20)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (6) "عرض الرعاية والاهتمام للموظفين بتفقدتهم والاطمئنان عليهم"، بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (5) "التركيز على تحقيق الحاجات الشخصية للعاملين". بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) "التعامل مع كل موظف بما يتناسب مع شخصيته" بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) "عرض الامتثال للموظفين عندما يقدمون نتائج متميزة في عملهم". بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة لقناعة مديري المدارس بأهمية إيلاء القائد الاهتمام بحاجات العاملين معه، فيقوم بتدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيداً من النمو والتطور ويكون هذا الإرشاد ممزوجاً بالتقدير والإطراء، إلا أن هذا الإرشاد وهذا التدريب لم يكن مبنياً على أساس من العلم والمعرفة التخصصية بالأخلاقيات القيادية، فلم يتم تدريب مديري المدارس بشكل دقيق على الاعتبارية الفردية كأحد المبادئ الأخلاقية للقادة التربويين.

وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (6) "عرض الرعاية والاهتمام للموظفين بتفقدتهم والاطمئنان عليهم"، وبدرجة مرتفعة. وقد تعزى هذه النتيجة لقناعة مديري المدارس بأهمية إيلاء القائد الاهتمام بحاجات العاملين ومتطلباتهم، فلذلك يقوم بتفقدتهم باستمرار، إذ أنه على قناعة تامة بأهمية متابعة العاملين وتفقدتهم ورعايتهم لإراحتهم نفسياً ومعنوياً لانعكاس ذلك إيجاباً على العمل ونتائجه، ولذلك جاءت هذه الفقرة بدرجة مرتفعة وبالرتبة الأولى.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) "عرض الامتثال للموظفين عندما يقدمون نتائج متميزة في عملهم". بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى استخدام المديرين الملتزمين بالأخلاق القيادية أسلوب التقدير والإطراء على العاملين الذين يحققون نجاحاً بعملهم، وقد يكون هذا التقدير والتعزيز مادياً ومعنوياً، إلا أن بعض العاملين قد يفسرون هذا الإطراء وهذا اللطف في التعامل بأنه ضعف من القائد، لجهلهم بأهميته وضرورته لإنجاح العمل، ولذلك جاءت هذه الفقرة بدرجة متوسطة وبالرتبة الأخيرة

3-المبدأ الأخلاقي الأول: التأثير المثالي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المبدأ الأخلاقي الأول: التأثير المثالي بشكل عام ولكل فقرة، ويظهر الجدول (7) ذلك.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة المبدأ الأخلاقي الأول: التأثير المثالي بشكل عام ولكل فقرة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	الابتعاد عن استغلال النفوذ في تحقيق مكاسب شخصية	3.67	0.98	1	مرتفعة
5	الابتعاد عن استغلال العاملين لمناصب خاصة	3.56	1.07	2	متوسطة
7	الترفع عن الانحياز إلى فرد أو جماعة من العاملين.	3.27	0.74	3	متوسطة
6	سعة الصدر لتقبل الرأي الآخر	3.25	0.75	4	متوسطة

9	الصفح والتسامح مع العاملين.	3.15	0.72	5	متوسطة
12	مشاركة نجاح المؤسسة مع العاملين.	3.13	0.64	6	متوسطة
4	التمسك بالقيم العليا في السلوك	3.10	0.58	7	متوسطة
10	تمثل النمذجة والقوة لكسب ثقة العاملين.	3.10	0.59	7	متوسطة
1	النزاهة في التعامل مع العاملين	3.09	0.51	9	متوسطة
13	الموضوعية في التعامل مع العاملين.	3.09	0.68	9	متوسطة
11	تحفيز العاملين ودفعهم لتطوير الذات.	3.08	0.61	11	متوسطة
14	المحافظة على سرية العمل.	3.08	0.71	11	متوسطة
15	تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	3.04	0.59	13	متوسطة
2	الأمانة في أداء المهمات الموكلة إليه.	2.28	0.96	14	منخفضة
8	توزيع المهام بعدالة على الموظفين.	2.18	0.97	15	منخفضة
	المبدأ الأخلاقي الأول: التأثير المثالي	3.07	0.32		متوسطة

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة التزام مديري المدارس ومديراتها المبدأ الأخلاقي الأول: التأثير المثالي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.07) وانحراف معياري (0.32)، وجاءت الفقرات بين الدرجتين المرتفعة والمنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.67 - 2.18)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) "الابتعاد عن استغلال النفوذ في تحقيق مكاسب شخصية"، بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (5) "الترفع عن استغلال العاملين لمنافع خاصة" بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (2) "الأمانة في أداء المهمات الموكلة إليه" بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (8) "توزيع العمل بعدالة." بمتوسط حسابي (2.18) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة منخفضة.

وقد تعزى هذه النتيجة لامتلاك القائد الملتزم أخلاقياً رؤية وإحساس قوي بالرسالة العليا لمدرسته، فيقوم بغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس العاملين، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) "الابتعاد عن استغلال النفوذ في تحقيق مكاسب شخصية" وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى إلى قناعة القائد الملتزم أخلاقياً بأهمية أن يكون مثلاً يحتذى به للأخلاق والقيم، ولفخره باحترام وثقة الآخرين، لذلك ظهرت هذه الفقرة بدرجة مرتفعة

وقد جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (8)، "توزيع العمل بعدالة." وبدرجة منخفضة، وقد يعزى ذلك لقناعة القائد الأخلاقي بأهمية العدالة والنزاهة ليكون مثلاً يحتذى به، ويظهرون له مشاعر مليئة بالإعجاب والتقدير والاحترام، فهو لا يقبل إلا بهذا التقدير، إلا أن هذه العدالة تختلف من شخص إلى آخر، ومن رؤية إلى أخرى، فقد ينظر القائد للعدالة من زاوية واتجاه محدد، ولكن ينظر العاملين للعدالة ولنفس الموضوع من زاوية واتجاه آخر، وذلك لعدم وجود مدونة أخلاقية للمديري المدارس يحتكم إليها، ولذلك ظهرت هذه الفقرة بدرجة متوسطة وفي الرتبة الأخيرة

4-المبدأ الأخلاقي الثاني: الحفز الإلهامي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المبدأ الأخلاقي الأول: التأثير المثالي بشكل عام ولكل فقرة، ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة المبدأ الأخلاقي الثاني: الحفز الإلهامي بشكل عام ولكل فقرة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	تحفيز الموظفين على حسن الأداء	3.70	1.01	1	مرتفعة
6	تحفيز الحس الجماعي لتنفيذ المطلوبة	3.55	0.95	2	متوسطة
1	كسب التأييد بإلهام العاملين لتنفيذ الرؤية	3.38	0.85	3	متوسطة
7	إلهام الموظفين لتبني الرؤية.	3.33	0.80	4	متوسطة
2	تقويض الصلاحيات لتطوير العاملين.	3.26	0.74	5	متوسطة
8	الإلهام لتبني الرؤية ونشرها بين الموظفين	2.95	0.66	6	متوسطة
9	نقل الرؤية للواقع الحقيقي	2.88	0.58	7	متوسطة
5	تحفيز الموظفين للوصول لأقصى توقعاتهم	2.13	1.09	8	منخفضة
3	الدعم للعمل بروح الفريق.	2.08	1.11	9	منخفضة
	المبدأ الأخلاقي الثاني: الحفز الإلهامي	3.03	0.43		متوسطة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بالمبدأ الأخلاقي الثاني: الحفز الإلهامي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.03) وانحراف معياري (0.43)، وجاءت الفقرات بين الدرجتين المرتفعة والمنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.70 - 2.08)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) "تحفيز الموظفين على حسن الأداء"، بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (6) "تحفيز الحس الجماعي لتنفيذ المهام المطلوبة" بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) "تحفيز الموظفين للوصول لأقصى توقعاتهم" بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) "الدعم للعمل بروح الفريق.." بمتوسط حسابي (2.08) وانحراف معياري (1.11) وبدرجة منخفضة

وقد تعزى هذه النتيجة لقناعة القادة الأخلاقيين بضرورة إيضاح التوقعات للعاملين، وضرورة التحفيز والتشجيع للعمل بروح الفريق، وأهمية الالتزام بالأهداف والنتائج المتعلقة بمؤسساتهم، إلا أن بعض العاملين ليس لديهم توقعات عالية ولا طموحات مستقبلية، ولا يحبون العمل الجماعي، ولا يشجعون العمل بروح الفريق، فلا يوجد لديهم انتماء للمؤسسة التي يعملون بها، وأبسط توقعاتهم هي انجاز المطلوب بأقل المتطلبات وأبسط النتائج، ولذلك ظهرت درجة التزام مديري المدارس ومديراتها في المبدأ الأخلاقي الثاني - الحفز الإلهامي - كانت متوسطة.

وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) "تحفيز الموظفين على حسن الأداء"، وبدرجة مرتفعة، ووقد يعزى ذلك للالتزام القائد الأخلاقي بالتحفيز والتشجيع، وقناعته بأهمية التحفيز سواءً المادي أم المعنوي، وهذا التحفيز دفع العاملين للعمل بجِد ومثابرة والاستمرارية بذلك لتحسين الأداء وتطويره وتحقيق نتائج جيدة، مما انعكس إيجاباً على العمل، ولذلك حصلت الفقرة (4) "تحفيز الموظفين على حسن الأداء"، على الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3)، "الدعم للعمل بروح الفريق" بمتوسط حسابي (2.08) وانحراف معياري (1.11) وبدرجة منخفضة، ووقد يعزى ذلك لعدم قناعة العاملين بأهمية العمل بروح الفريق، فلم يتم تدريبهم مسبقاً على أهمية العمل بروح الفريق، والتعاون، ولذلك لا يتم تقديم الدعم للعمل بروح الفريق، مما يقلل من تحفيز العاملين وتشجيعهم لدفع

أنفسهم لأقصى طاقة ممكنة، فتكون نتائج العمل منخفضة ولذلك جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3)، " الدعم للعمل بروح الفريق " وبدرجة منخفضة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو التالي:

1- الجنس:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن تبعاً للجنس واختبار (t-test) للعينات المستقلة، والجدول يوضح ذلك

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن تبعاً للجنس واختبار (t-test) للعينات المستقلة

المدارس	مديراتها	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
المبدأ الأخلاقي الأول:	التأثير المثالي	ذكر	210	3.05	0.36	-1.201	0.230
		إنثى	390	3.08	0.29		
المبدأ الأخلاقي الثاني:	الحفز الإلهامي	ذكر	210	3.01	0.39	-0.952	0.342
		إنثى	390	3.04	0.45		
المبدأ الأخلاقي الثالث:	الاستثارة الفكرية	ذكر	210	3.65	0.70	-0.544	0.587
		إنثى	390	3.68	0.71		
المبدأ الأخلاقي الرابع:	الاعتبارية الفردية	ذكر	210	3.37	0.45	-2.059	0.040
		إنثى	390	3.45	0.47		
الكلي		ذكر	210	3.20	0.33	-1.604	0.109
		إنثى	390	3.24	0.30		

يشير الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن تبعاً للجنس، اعتماداً على قيمة ت المحسوبة التي بلغت (-1.604) بمستوى دلالة تساوي (0.109) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً. وكذلك عدم وجود فروق في أي مجال من مجالات الدراسة.

وقد تعزى هذه النتيجة لقناعة مديري المدارس ومديراتها بأهمية الالتزام بأخلاقيات القيادة، وذلك بسبب الوازع الأخلاقي الذي أمرنا به الدين الإسلامي، إذ أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان الأنموذج المثالي كقائد قوي، والذي يقتدي به جميع المسلمين، وخاصة القادة التربويين ذكوراً وإناثاً، فالدين الإسلامي أمر بالالتزام بالأخلاق للمسلمين والمسلمات، ولذلك فإن مديري المدارس ومديراتها ذكوراً وإناثاً يحاولون التشبه به في الصدق والأمانة والإخلاص والتفاني في العمل، وإعطاء كل ذي حق حقه، كما أن العادات الاجتماعية والتقاليد في البيئة الاجتماعية للشعب الأردني تجعل كل شخص يحاول أن يثبت جدارته بالعمل وإخلاصه وتفانيه تنفيذاً للعادات والتقاليد في المجتمع الأردني، والالتزام بالوازع الأخلاقي والديني وذلك بغض النظر عن الجنس. ولذلك تبين من خلال الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن تبعاً للجنس.

4- المؤهل العلمي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والجدول يوضح ذلك

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة

نظرهم في الأردن تبعاً للمؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المبدأ الأخلاقي الأول: التأثير المثالي	بكالوريوس	267	3.05	.317
	دبلوم عالي	204	3.07	.352
	دراسات عليا	129	3.12	.246
	Total	600	3.07	.317
المبدأ الأخلاقي الثاني: الحفز الإلهامي	بكالوريوس	267	3.09	.466
	دبلوم عالي	204	2.96	.430
	دراسات عليا	129	3.02	.340
	Total	600	3.03	.433
المبدأ الأخلاقي الثالث: الاستثارة الفكرية	بكالوريوس	267	3.66	.694
	دبلوم عالي	204	3.65	.695
	دراسات عليا	129	3.71	.763
	Total	600	3.67	.709
المبدأ الأخلاقي الرابع: الاعتبارية الفردية	بكالوريوس	267	3.37	.502
	دبلوم عالي	204	3.49	.471
	دراسات عليا	129	3.41	.350
	Total	600	3.42	.465
المجموع الكلي	بكالوريوس	267	3.22	.322
	دبلوم عالي	204	3.22	.328
	دراسات عليا	129	3.25	.256
	Total	600	3.22	.311

يلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن تبعاً للمؤهل العلمي، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة $(0.05) = \alpha$ تم تطبيق تحليل التباين الاحادي ((One way ANOVA، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (11)

الجدول (11) تحليل التباين الاحادي لايجاد دلالة الفروق في درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة

نظرهم في الأردن تبعاً للمؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المبدأ الأخلاقي الأول: التأثير المثالي	بين المجموعات	0.421	2	0.210	2.104	0.123
	داخل المجموعات	59.662	597	0.100		
	الكلي	60.082	599			
المبدأ الأخلاقي	بين المجموعات	2.017	2	1.008	5.467	0.004

		0.184	597	110.136	داخل المجموعات	الثاني: الحفز الإلهامي
			599	112.153	الكلي	
0.783	0.244	0.123	2	0.246	بين المجموعات	المبدأ الأخلاقي الثالث: الاستثارة الفكرية
		0.504	597	300.726	داخل المجموعات	
			599	300.972	الكلي	
0.033	3.425	0.734	2	1.467	بين المجموعات	المبدأ الأخلاقي الرابع: الاعتبارية الفردية
		0.214	597	127.854	داخل المجموعات	
			599	129.321	الكلي	
0.666	0.407	0.039	2	0.079	بين المجموعات	المجموع الكلي
		0.097	597	57.726	داخل المجموعات	
			599	57.805	الكلي	

تشير النتائج في الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لدرجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن تبعاً للمؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (0.407) وبمستوى دلالة (0.666) للدرجة الكلية، وعدم وجود فروق في مجالي: المبدأ الأخلاقي الأول: التأثير المثالي، والمبدأ الأخلاقي الثالث: الاستثارة الفكرية لأن قيم (ت) المحسوبة كانت بين (0.244-2.104) وبمستوى دلالة بين (0.123 - 0.783)، وهذه القيم غير دالة إحصائياً.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة، ينبع من الوازع الأخلاقي الذي تربي عليه الشعب الأردني، وذلك من خلال البيئة الاجتماعية التي تؤكد على الالتزام بالأخلاق منذ الطفولة، وبالتالي يبقى هذا الوازع الداخلي لدى الفرد الأردني من أصحاب المؤهلات العلمية المختلفة، وبغض النظر عن شهاداتهم، كما أن مديري المدارس ومديراتها الذين يمتلكون مبدأ التأثير المثالي، يكون لديهم رؤية ورسالة لمدارسهم ويغرسون روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه، من حملة الشهادات المختلفة، لأنهم ملتزمين بهذا المبدأ، ليصبحون مثلاً جيداً للأخلاق والقيم، كما أن مديري المدارس ومديراتها الذين يمتلكون مبدأ الاستثارة الفكرية، نجدهم يشجعون على حل المشكلات بطرق إبداعية، ويعملون على إثارة العاملين ليكونوا أكثر وعياً بالمشكلات، ويكون ذلك بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، لالتزامهم بهذا المبدأ الذي تربوا عليه من خلال المجتمع، ولذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لدرجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن تبعاً للمؤهل العلمي في مجالي التأثير المثالي والاستثارة الفكرية.

في حين وجدت فروق في مجالي: المبدأ الأخلاقي الثاني: الحفز الإلهامي، والمبدأ الأخلاقي الرابع: الاعتبارية الفردية لأن قيم (ت) المحسوبة كانت بين (3.425 - 5.467) وبمستوى دلالة بين (0.033 - 0.004)، وهذه القيم دالة إحصائياً، ونظراً لوجود فروق دالة إحصائية في هذين المجالين تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وتظهر النتائج في الجدول التالي.

الجدول (12) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية الفروق في درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من

وجهة نظرهم في الأردن تبعاً للمؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	دراسات عليا	دبلوم عالي
المبدأ الأخلاقي الثاني: الحفز الإلهامي	بكالوريوس	3.09	3.02	2.96	
	دراسات عليا	-	0.07	0.12*	
	دبلوم عالي	3.02	-	0.06	
	المتوسط	2.96	-	-	
المبدأ الأخلاقي الرابع:	المؤهل العلمي	المتوسط	دبلوم عالي	دراسات عليا	بكالوريوس

3.37	3.41	3.49	الحسابي		الاعتبارية الفردية
0.12*	0.08	-	3.49	دبلوم عالي	
0.04	-		3.41	دراسات عليا	
-			3.37	بكالوريوس	

يظهر من الجدول السابق ان الفرق كان لصالح المديرين من حملة البكالوريوس عند مقارنتهم مع حملة الدبلوم العالي في مجال المبدأ الأخلاقي الثاني: الحفز الإلهامي، ولصالح المديرين من حملة الدبلوم العالي عند مقارنتهم مع حملة البكالوريوس في مجال المبدأ الأخلاقي الرابع: الاعتبارية الفردية

وقد تعزى نتيجة وجود فروق في مجال: المبدأ الأخلاقي الثاني: الحفز الإلهامي، ولصالح حملة البكالوريوس، إلى أن مقررات الدراسة لحملة البكالوريوس تركز على أهمية الالتزام بأخلاقيات القيادة التي تؤثر على سلوكيات القائد والتي تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجع روح الفريق في العمل، في حين أن مقررات الدراسة لحملة الدراسات العليا وحملة الدبلوم العالي لا تركز على تصرفات وسلوكيات القائد بالقدر الذي تركز عليه حملة البكالوريوس، وأنها تركز على مواضيع أخرى أكثر شغفاً لدرجة أنها أثرت بشكل عكسي على التزامهم بمبدأ الحفز الإلهامي، ولذلك أظهرت الدراسة وجود فروق في مجال المبدأ الأخلاقي الثاني: الحفز الإلهامي، ولصالح حملة البكالوريوس.

وقد تعزى نتيجة وجود فروق في مجال المبدأ الأخلاقي الرابع: الاعتبارية الفردية لصالح حملة الدبلوم العالي، إلى أن مقررات الدراسة لحملة الدبلوم العالي تركز على أسلوب الاستماع والإنصات للآخرين، والتقدير والإطراء، وتركز على الفروقات الفردية بين الأفراد، والتدريب والإرشاد، لذلك نجد أن مديري المدارس ومديراتها الذين يمتلكون مبدأ الاعتبارية الفردية، يستمعون للمعلمين ويهتمون باحتياجاتهم وإنجازاتهم، ويقدرتهم، ولذلك أظهرت الدراسة وجود فروق في مجال المبدأ الأخلاقي الرابع: الاعتبارية الفردية لصالح حملة الدبلوم العالي

3-الخبرة العملية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن تبعاً لمتغير الخبرة العملية والجدول يوضح ذلك

الجدول(13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة

نظرهم في الأردن تبعاً لمتغير الخبرة العملية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخبرة العملية	العدد	المجال
3.07	.396	أقل من 5 سنوات	136	المبدأ الأخلاقي الأول: التأثير المثالي
3.03	.218	5- أقل من 10 سنوات	137	
3.09	.269	10- أقل من 15 سنة	191	
3.08	.369	15 سنة فأكثر	136	
3.07	.317	Total	600	
3.03	.483	أقل من 5 سنوات	136	المبدأ الأخلاقي الثاني: الحفز الإلهامي
3.06	.413	5- أقل من 10 سنوات	137	
2.98	.386	10- أقل من 15 سنة	191	
3.07	.459	15 سنة فأكثر	136	
3.03	.433	Total	600	
3.72	.745	أقل من 5 سنوات	136	المبدأ الأخلاقي الثالث: الاستثارة

667.	3.61	137	5- أقل من 10 سنوات	الفكرية
687.	3.65	191	10- أقل من 15 سنة	
743.	3.70	136	15 سنة فاكتر	
709.	3.67	600	Total	
472.	3.45	136	أقل من 5 سنوات	المبدأ الأخلاقي الرابع: الاعتبارية الفردية
490.	3.39	137	5- أقل من 10 سنوات	
454.	3.44	191	10- أقل من 15 سنة	
447.	3.39	136	15 سنة فاكتر	
465.	3.42	600	Total	المجموع الكلي
371.	3.24	136	أقل من 5 سنوات	
280.	3.20	137	5- أقل من 10 سنوات	
255.	3.22	191	10- أقل من 15 سنة	
344.	3.24	136	15 سنة فاكتر	
311.	3.22	600	Total	

يلاحظ من الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن تبعاً لمتغير الخبرة العملية، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة $(\alpha) = 0.05$ تم تطبيق تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (14)

الجدول (14) تحليل التباين الاحادي لاجاد دلالة الفروق في درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن تبعاً لمتغير الخبرة العملية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المبدأ الأخلاقي الأول: التأثير المثالي	بين المجموعات	0.337	3	0.112	1.120	0.340
	داخل المجموعات	59.745	596	0.100		
	الكلي	60.082	599			
المبدأ الأخلاقي الثاني: الحفز الإلهامي	بين المجموعات	0.680	3	0.227	1.212	0.304
	داخل المجموعات	111.473	596	0.187		
	الكلي	112.153	599			
المبدأ الأخلاقي الثالث: الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	1.105	3	0.368	0.732	0.533
	داخل المجموعات	299.867	596	0.503		
	الكلي	300.972	599			
المبدأ الأخلاقي الرابع: الاعتبارية الفردية	بين المجموعات	0.530	3	0.177	0.817	0.485
	داخل المجموعات	128.791	596	0.216		
	الكلي	129.321	599			
المجموع الكلي	بين المجموعات	0.149	3	0.050	0.513	0.674
	داخل المجموعات	57.656	596	0.097		
	الكلي	57.805	599			

تشير النتائج في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن تبعاً لمتغير الخبرة العملية، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (0.513) وبمستوى دلالة (0.674) للدرجة الكلية، وعدم وجود فروق في كافة المجالات لأن قيم (ت) المحسوبة كانت بين (0.732-1.212) وبمستوى دلالة بين (0.304-0.533)، وهذه القيم غير دالة احصائياً. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الوازع الأخلاقي الذي اكتسبه الشعب الأردني من خلال البيئة الاجتماعية والتعليم المدرسي والجامعي، ألزم مديري المدارس ومديراتها باكتساب أخلاقيات القيادة بغض النظر عن الخبرة العملية لديهم، كما أن اللقاءات المتكررة من قبل المشرفين التربويين مع مديري المدارس ومديراتها التي تؤكد على أهمية الالتزام بالوازع الأخلاقي قد أثرت إيجاباً على التزام مديري المدارس ومديراتها بالقيادة الأخلاقية، كما أن الاجتماعات المتكررة من قبل مديري التربية والمدراء المختصين مع مديري المدارس ومديراتها التي تركز على أهمية الالتزام بأخلاقيات القيادة، قد انعكست بشكل إيجابي على سلوكياتهم، ولذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن تبعاً لمتغير الخبرة العملية

التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية فإنه:
- أولاً: أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول أن درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن كانت متوسطة، ولذلك فإنه يوصى بما يأتي:
- عقد ورشات تدريبية لمديري المدارس ومديراتها عن أخلاقيات القيادة الأخلاقية، وأهم السمات التي يجب أن يتصف بها القائد الأخلاقي، ومبادئ القيادة الأخلاقية، وكيفية الالتزام بها، وذلك سعياً لتحسين درجة التزام مديري المدارس بالقيادة الأخلاقية
 - إعداد مدونة أخلاقية لمديري المدارس ومديراتها تكون مرجعاً أساسياً لهم في القضايا التربوية، يحتكمون إليها في سلوكياتهم وتعاملهم مع المجتمع المدرسي من المعلمين والإداريين وأولياء الأمور والطلبة وغيرهم، وذلك سعياً لتحسين درجة التزام مديري المدارس بالقيادة الأخلاقية.
- ثانياً: وفقاً لنتائج السؤال الأول لمجال التأثير المثالي جاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (2) "الأمانة في أداء المهمات الموكلة إليه" وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (8) "توزيع العمل بعدالة" وبدرجة منخفضة. ولذلك توصي الدراسة بما يأتي:
- متابعة الاشراف التربوي ومديري التربية والمديرين المختصين في المديرية ووزارة التربية التزام مديري المدارس بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات المهنة وامتلاك رؤية وإحساس قوي بالرسالة العليا لمدارسهم لأداء مهامهم الوظيفية بأمانة وإخلاص.
- ثالثاً: وفقاً لنتائج السؤال الأول لمجال الحفز الإلهامي جاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) "تحفيز الموظفين للوصول لأقصى توقعاتهم" وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) "الدعم للعمل بروح الفريق.." وبدرجة منخفضة، ولذلك توصي الدراسة بما يأتي:
- ضرورة دعوة وزارة التربية والتعليم لتصميم برامج لتدريب مديري المدارس على أهمية التحفيز والتشجيع والعمل بروح الفريق، وآلية التخطيط والتنفيذ لها، ومتابعة تطبيق ذلك على أرض الواقع.

رابعاً: أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن تبعاً للجنس ولذلك فإنه يوصى ما يأتي:

- ضرورة عمل ورشات توعوية توضح آلية تطبيق المدونة الأخلاقية بغض النظر عن الجنس، ولا داعي لإضاعة الوقت في وضع خصوصيات لورشات التوعية لتكون متعلقة بالنوع أو الجنس.
 - عدم اضاءة الوقت بتصميم مواد تدريبية عن أخلاقيات القيادة الأخلاقية منفصلة للذكور عن الإناث، وإنما تعقد الورشات التدريبية لمديري المدارس، بغض النظر عن الجنس.
- وأظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثالث والرابع، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن تبعاً للمؤهل العلمي والخبرة العملية ولذلك فإنه يوصى ما يأتي:

- ضرورة مراعاة المؤهل العلمي والخبرة العملية عند عقد ورشات توعوية توضح آلية تطبيق المدونة الأخلاقية.
- أظهرت نتائج السؤال الثالث أن الفرق كان لصالح المديرين من حملة البكالوريوس عند مقارنتهم مع حملة الدبلوم العالي في مجال المبدأ الأخلاقي الثاني: الحفز الإلهامي، ولصالح المديرين من حملة الدبلوم العالي عند مقارنتهم مع حملة البكالوريوس في مجال المبدأ الأخلاقي الرابع: الاعتبارية الفردية لذلك يوصي الباحث بما يأتي:
- عقد ورشات تدريبية لمديري المدارس من حملة الدبلوم العالي تركز على الحفز الإلهامي من خلال التركيز على تصرفات وسلوكيات القائد بالقدر الذي تركز عليه حملة البكالوريوس
- عقد ورشات تدريبية لمديري المدارس من حملة البكالوريوس تركز على الاعتبارية الفردية من خلال أسلوب الاستماع والإنصات للآخرين، والتقدير والإطراء، وتركز على الفروقات الفردية بين الأفراد، والتدريب والإرشاد حتى يستمعون للمعلمين ويهتمون باحتياجاتهم وانجازاتهم، ويقدرتهم

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- بصول، مريم نمر (2021). درجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال بفلسطين القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، (2، 46)، فلسطين.
- الجبتي، ختام (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى معلمهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحراشة، أحمد (2021). درجة التزام معلمي التربية الإسلامية بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة جرش، مجلة العلوم التربوية والنفسية (5، 28، 24-38)، الأردن.
- الخالدي، مريم (2020). درجة التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات مهنة التدريس من وجهة نظر معلمهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، (47، 3)، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الخريشا، سعود (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى قيمهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن، مجلة دراسات، العلوم التربوية، (45، 270-286)، الجامعة الأردنية، الأردن.
- السعود، راتب سلامة (2013). القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق)، الطبعة الأولى، عمان: الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- طريه، عرفات وعطاري، عارف (2022). المجلة التربوية الأردنية (7، 244-267)، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- الطويس، زياد (2015). القيادة التعليمية لتطوير المدرسة والمديرية " مدخل إلى القيادة التعليمية"، وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن.

الغازمي، مزنة (2017). درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري وأثره على مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل، *مجلة العلوم التربوية*، (2، 1)، 369-409، جامعة الكويت، دولة الكويت.

العتيبي، تركي (2014). درجة التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر المعلمين بدولة الكويت، *مجلة التربية المعاصرة*، مجلد 31، ع 98، ص 101-149. الكويت.

العلي، تهاني إبراهيم (2022). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، (2، 5)، 330-356، كلية العلوم التربوية، جامعة الطفيلة التقنية، الأردن.

غنيم، صلاح الدين (2020). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية: دراسة حالة، *المجلة التربوية*، (1، 77)، جامعة سوهاج، جمهورية مصر العربية.

الكوري، أثير و زريقات، ميرنا وسليمان، أحمد (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية* (13، 38)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

محمد، أمحمدي و مبارك، بسود (2020). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية-المكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF أدرار-تمودجا، جامعة أحمد دراية أدرار، رسالة ماجستير غير منشورة، ولاية أدرار، موريتانيا.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aubé, C., Francoeur, C., Sponem, S., & Séguin, M. (2021). Ethical leadership and corporate board effectiveness: The role of team reflexivity and environmental dynamism. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 25(4), 288–302. American Psychological Association., Washington, USA.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, North America: Sage, Thousand Oaks, CA
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York: Harper.
- McManus, K. A. (2011). The relationship between ethical leadership, attachment orientation and gender in organizations. *DAI-B* 71/ 03. Proquest. UMI Dissertations
- Ozgenel, Mustafa & Aksu, Tugba (2020). The power of school principals' ethical leadership behavior to predict organizational health, *International Journal of Evaluation and research in education*, (9,4, 816-825), Istanbul Sabahattin Zaim University, Turkey
- Pianghao Ye, Liqiong Liu & Joseph Tan (2022). The influence of organizational justice and ethical leadership on employees' innovation behavior. *European Journal of Innovation Management*, vol. ahead-of-print no. ahead-of-print, china.
- Tanjeen A. Saleh, Sarwar Abdallah, Islam Amirul & Zahan Su (2022). Effects of Leader Conscientiousness and Ethical Leadership on Employee Turnover Intention: The Mediating Role of Individual Ethical Climate and Emotional Exhaustion, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Malaysia Multimedia University, Cyberjaya 63100, Malaysia.
- Yongqiang, Gao & Israr, Ahmad (2017). A Review of Ethical Leadership and Other Ethics-Related Leadership Theories, *European Scientific Journal*, Vol.13, No.29, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan, P.R.China.
- Yuki, G (1989) Managerial Leadership, A Review Theory and Research, *Journal of Management*, Vol. 15 No. 2.