

The Degree of Practicing Ethical Leadership among Secondary School Principals in the North Region within the Green Line Some Variables

Amal Khaled Abu Leil*
Prof. Nawar Qasim Al-Hamad**

Received 6/6/2022

Accepted 23/7/2022

Abstract:

The study aimed to identify the degree to which secondary school principals in the North region within the Green Line practice ethical leadership from the point of view of principals and teachers, and to identify the differences in the study sample's viewpoints according to the variables (gender, academic qualification, experience, and job title). The descriptive survey approach was used, the questionnaire was use as a tool for data collection, and the study sample consisted of (434) principals and teachers who were chosen using simple random sampling. The results showed that the degree to which high school principals in the Northe region within the Green line practice ethical leadership was high, the presence of statistically significant differences due to Job title variable in favor of principals, and the absence of statistically significant differences due to the variables: gender, academic qualification, and experience.

Keyword: Ethical leadership, Secondary schools, Principals, Teachers, the North region within the Green line.

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر في ضوء بعض المتغيرات

آمال خالد أبو ليل*

أ.د. نوار قاسم محمد الحمد**

ملخص:

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والتعرف إلى الفروق في وجهات نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي). استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (434) مديراً ومعلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الأخلاقية جاءت مرتفعة، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى للمسمى الوظيفي لصالح المديرين، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، المدارس الثانوية، المعلمون، منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.

* فلسطين/ em.maram@hotmail.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ nhamad@yu.edu.jo

المقدمة

في ظل التغيرات التي تمر بها المجتمعات المعاصرة؛ تشهد المؤسسات على اختلاف أنواعها عدداً من التحديات المؤثرة في منظومات القيم والأخلاق والثقافة التنظيمية، وقد دفعت هذه الظاهرة كثيراً من المؤسسات لتكريس جهودها للمحافظة على منظومة قيم العمل وأخلاقياته، وتعزيز الثقة وتنمية العلاقات المتبادلة بين المؤسسة والأفراد، لتحقيق مستويات عليا من إنتاجية المؤسسة، وترفع من فاعليتها في الوصول لأهدافها.

وتعد الأخلاق والقيم مرتكزا مهما في قيادة المؤسسات بشكل عام، فقد أشار دافت (Daft, 2003)، إلى أن المبادئ الأخلاقية تعد الأداة الأهم للقائد في عمله، وصفة أصيلة في ممارساته الإدارية، وترجع أهميتها إلى دورها في توجيه سلوك القائد في مؤسسته، وتحقيق المبادئ الأخلاقية، كالعدل، والمساواة، والأمانة في معاملة المرؤوسين. كما أكد كوتويزس وماليارا (Koutouzis & Malliara, 2017) على أن أخلاقيات الإدارة والعمل أصبحت موضع اهتمام المؤسسات التربوية المختلفة، انطلاقاً من ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم السلوكية الأخلاقية على الصعيد الفردي والجماعي في مهنة التعليم.

وقد نالت القيادة الأخلاقية اهتماماً واسعاً بسبب مقدرة القادة على إحداث التغيير في سلوك العاملين بشكل إيجابي، فالقائد الأخلاقي قادر على بناء بيئة تعليمية صحية، وصالحة من عوائق النجاح، إذ يميل الأفراد الذين يتمتعون بالقيم الأخلاقية إلى إظهار السلوك والمواقف الأخلاقية في عملهم، بعيداً عن التزمت، أو التصنع، أو العنصرية، وممارسة القائد لقيادته الأخلاقية يدفع المرؤوسين إلى حب العمل، والتعامل معه بكل سهولة ويسر، مما يرفع مستوى الإنجاز في المؤسسات، ويسهم في تحقيق الأهداف المنشودة (Northhouse, 2013).

وتتبلور القيادة الأخلاقية من خلال مجموعة من المكونات، تتمثل بالدرجة الأولى في الخصائص الإدارية: وتركز على مجالات اتخاذ القرارات الإدارية بموضوعية، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، والإدارة بأسلوب يتفق مع ظروف الموقف، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين لتنفيذ مهماتهم، وتشجيع المرؤوسين وتحفيزهم على الإنجاز، مع دعم العمل بروح الفريق. وتتمثل في الدرجة الثانية بالخصائص الشخصية: والتي تركز على مجالات تطبيق المساواة في توزيع المهام مع تحري الصدق، والاعتراف بالأخطاء، ووضع نظام يكافئ الملتزم ويعاقب من يخل بالقيم والممارسات المطلوبة، وتتمثل في الدرجة الثالثة بالخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية:

وتركز على مجالات التواصل مع الآخرين، وتحري التقدير والاحترام والتواضع معهم، والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها، ومراعاة ظروفهم، ودعمهم والوقوف إلى جانبهم (Tayfour, 2020).

مرتكزات القيادة الأخلاقية

ذكر معوض والضويان (Mo'awwad & Dhowayyan, 2020) أن للقيادة الأخلاقية مرتكزات يجب الحرص عليها واتباعها، ويوردها على النحو الآتي:

- **التأثير في الآخرين:** إذ إن الصفات التي يتصف بها القيادي لها تأثير كبير في حياة الجماعات، فشعور الأتباع بالمحبة والمودة سيجعلهم أكثر رضا وتقبلاً لآراء القائد ليس خوفاً لكن طواعية واحتراماً.
- **الاتصال الفعال:** إذ يعتمد نظام الاتصال الفعال على التغذية الراجعة بين القائد والأتباع، وهو يسهم إلى حد كبير في تحقيق الأهداف وجعل كل من المدير والأتباع شركاء في تحمل المسؤولية.
- **تفويض السلطة:** ويقصد به إعطاء المهمات للمستويات الإدارية الأقل فيما يتعلق باتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المقررة، ولا بد لهذا التفويض من تحقيق بعض الشروط وهي: ضرورة إيصال المعلومة بشكل كامل من القائد للمعلمين، وإعطاء السلطة والمسؤولية معاً، وضع معايير للأداء والرقابة، وإعطاء المرؤوس نوعاً من الحرية، ومتابعة العاملين فيما يتعلق بالدعم وتقديم التهرب من المسؤولية.
- **العدالة والشفافية:** ويقصد بذلك توخي القائد العدالة في جميع الإجراءات والقرارات التي يقوم باتخاذها من تعيين وترقية وإجازات ونقل وغيرها، فذلك يفيد مشاعر المرؤوس تجاه المؤسسة وينمي انتماءه لها.

وأشار الحربي (Harbi, 2020) إلى أن القائد يجب أن يتمتع بمجموعة من المقدرات الأساسية التي تمكنه من القيادة الأخلاقية الفاعلة، وتتمثل تلك المقدرات في تشجيع الآخرين وإدخال الفرح والبهجة إلى قلوبهم واستمرار الوعظ الإيجابي، وأن تتأصل أفكاره وأعماله بالمحبة والنصح والإرشاد والبعد عن الكراهية، وأن يمتلك رؤية مستقبلية مستشرقة يمتاز بها عن غيره، والتحلي بالصدق والأمانة في المسؤوليات والأنشطة وشؤون الحياة اليومية، ومعرفة نقاط الضعف الشخصية وتعديلها وتقويمها بكل حب وانتماء وروح معنوية عالية، والسعي والمبادرة لتقديم المساعدة والخير للآخرين دون طلبهم ذلك، وإدامة الجهد والمثابرة في التغلب على العقبات.

ومن منطلق أهمية دور العملية التربوية وأهدافها الحساسة والمؤثرة في تحقيق التنمية الاجتماعية بوصفها حجر الأساس في العملية التعليمية، فقد جاء الاهتمام بوضع مكانة وقيمة تعليمية عالية للقيادة الأخلاقية، والتي تسهم في الانتقال إلى الحالات المتوافقة مع مداخل ومفاهيم الإدارة التعليمية الحديثة سعياً إلى بناء قيادة أخلاقية للمؤسسات التعليمية، تأخذ بأسباب النهوض والتقدم، وتسهم في تحقيق الرفاهية الاجتماعية، ورفع مستوى الوعي لدى جميع أفراد المجتمع، باعتبار أن القيادة الأخلاقية بجميع مضامينها بالمفهوم الحديث تدعو القائد إلى ممارسة قوى الأخلاق بدافع قيمي، وفقاً للمبادئ الأخلاقية في الحياة، وبناء علاقات إنسانية مع الآخرين بما ينسجم مع أهدافها (Resick et al., 2011).

ويرتبط دور مدير المدرسة القيادي الأخلاقي ارتباطاً وثيقاً بالقيم والمبادئ الأخلاقية التي تبدأ بالمراقبة الذاتية وصولاً إلى الغايات المنشودة والأهداف المأمولة، وهو ما يعتمد بالدرجة الأولى على مجموعة من الإيجابيات التي يتميز بها المدير القيادي عن غيره من المديرين، وتجعله قادراً على الإلمام بمختلف المتغيرات ومواجهة جميع العراقيل والتحديات التي يفرضها المحيط، هذا فضلاً عن الدرجة العلمية التي تمكنه من ممارسة مهماته بالاعتماد على القواعد العلمية الصحيحة وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات التي تحدد مصير نشاطها. (Donaldson, 2006).

ويستنتج مما سبق أن القيادة الأخلاقية هي السمو بالمشاعر الانسانية، لأنها تلامس واقع الأفراد والجماعات، وعملية خلاقة تسعى إلى الارتقاء بالمؤسسات المجتمعية على مختلف أنواعها، كما أنها تتم على أساس مواجهة إيجابية وفعالة لقوى التغيير المحيطة بالمؤسسات بحيث تأتي متسقة مع أهداف وقيم مدروسة تمت صياغتها وبلورتها بأسلوب واع ومخطط وموجه، ومن الأهمية بمكان أن يكون للمؤسسات التعليمية النصيب الأكبر فيما يتعلق بممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري تلك المؤسسات، كما أن الحاجة الماسة إلى ضرورة مواكبة الواقع بانتهى مفروضة تماماً، وأن التخلف عن تلك النهضة العلمية في كامل الواقع التربوي لم يعد مقبولاً به الآن في ظل ما يتطلبه المجتمع ويحتاجه بشكل كبير من ازدهار ونمو وتحسين واصلاح.

لقد حظيت الإدارة الأخلاقية لدى مديري المدارس باهتمام الباحثين في مجالات عدة، وهو ما يتضح من خلال الدراسات التي تناولت هذا المفهوم من جوانب عدة، فقد سعت دراسة كاترانسي وآخرون (Katranci et al., 2015) إلى التحقق من تصورات المعلمين حول سلوك

القيادة الأخلاقية لمديريهم، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، فقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة قوامها (207) معلمين، يعملون في المدارس الثانوية المهنية في يوزجات بتركيا. وقد أظهرت النتائج أن مستوى سلوك القيادة الأخلاقية لدى المديرين جاء مرتفعاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس لصالح الذكور، ولأثر متغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى.

كما سعت دراسة الشتوي والحيبيب (Shatwi & Habeeb, 2017) تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، من خلال استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (367) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية من معلمي المدارس الثانوية بمنطقة الرياض في السعودية. أظهرت النتائج أن مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

وهدف دراسة العبادي والإبراهيم (Abbadi & Al-Ibrahim, 2019) للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية بالأردن للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (317) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وطبقت عليهم الاستبانة أداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق تعزى للخبرة لصالح ذوي الخبرات المتقدمة من 10 سنوات فأكثر.

وأجرى رضوان وآخرون (Radwan et al., 2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي بالأردن للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (317) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

وأجرى برتيوي وآخرون (Pertiwi et al., 2019) دراسة هدفت التعرف إلى تأثير القيادة

الأخلاقية بالالتزام العاطفي على المعلمين في المدارس الثانوية في مدينة ديبوك بإندونيسيا. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (198) معلماً اختبروا بالطريقة العشوائية البسيطة. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الأخلاقية والنزاهة على سلوك المواطنة التنظيمية.

وأجرى عبد الرحمن ومصطفى (Abdurrahman & Mustafa, 2020) دراسة هدف تعرف مستوى السلوك الأخلاقي لمديري المدارس الحكومية بمنطقة سكاريا (Sakarya) بتركيا من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (541) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن مستوى السلوك الأخلاقي لدى المديرين جاء مرتفعاً جداً.

وهدف دراسة أوزغينيل وأكسو (Özgenel & Aksu, 2020) تعرف العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مديري المدارس ومستوى الصحة التنظيمية فيها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أدوات للدراسة، وتكونت العينة العشوائية البسيطة من (402) معلماً من معلمي-مدارس الأناضول بتركيا. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس جاء متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة القيادة الأخلاقية والصحة التنظيمية.

وهدف دراسة المخلافي (Mekhlafi, 2020) تعرف درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية في السعودية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (365) معلماً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية ومستوى الإبداع الإداري.

وبحثت دراسة كانسوي وآخرون (Cansoy et al., 2021) في أثر ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في الرضا الوظيفي للمعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ جرى تطبيقها على عينة تطوعية تكونت من (641) معلماً في مدينتي (Çekmeköy) وإسطنبول بتركيا. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لممارسات

القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في الرضا الوظيفي للمعلمين.

وهدف دراسة العلي (Al-Ali, 2022) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة بالأردن من وجهة نظر المعلمين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (390) معلماً معلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ككل جاءت كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأقل.

ويلاحظ من الدراسات السابقة أن القيادة الأخلاقية قد حظيت بالاهتمام من قبل الباحثين عبر مجتمعات مختلفة، وبارتباطها مع متغيرات مختلفة، وقد تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي، وكذلك في توظيف الاستبانة أداة لجمع البيانات، في حين اختلفت مع بعضها في أسلوب اختيار العينة، كما أنها تميزت عنها في مجتمعها وعينتها، وقد استفادت الدراسة الحالية مما سبقها من دراسات في اختيار المنهج المستخدم، وكذلك تطوير أداة الدراسة، ومناقشة النتائج ووضع التوصيات.

مشكلة الدراسة

يتعامل مديرو المدارس خلال عملهم مع فئات متعددة، من القادة التربويين إلى الطلبة، مروراً بالمعلمين وأولياء الأمور، ومؤسسات المجتمع المحلي، وهذه الفئات تتباين فيما بينها في خصائص كثيرة، وبالتالي يجد أولئك المديرون أنفسهم أمام واقع اجتماعي يفرض عليهم تحديات أخلاقية من بينها إدارة مدارسهم بأسلوب أخلاقي، وإظهار النموذج الأخلاقي أمام المعلمين والطلبة على حد سواء، سواء على النطاق التعليمي أم السلوكي، فضلاً عن أداء مسؤوليتهم الأخلاقية أمام المجتمع. وبحكم عمل إحدى الباحثين في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، واطلاعها على الدور الأخلاقي الذي ينبغي على مديري المدارس أدائه، فقد جاءت فكرة إجراء هذه الدراسة التي بحثت في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.

أسئلة الدراسة: اشتملت الدراسة على السؤالين الآتيين:

1. ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل

الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الهدفين الآتيين:

- التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وذلك بهدف الوقوف على مواطن القوة في تلك الممارسة والعمل على تعزيزها، والوقوف على مواطن الضعف والعمل على معالجتها.

- التعرف إلى الفروق في وجهات نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر فيما بدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي)، بهدف الوقوف على مواطن الاختلاف والخلل، من أجل معالجتها والتغلب عليها.

أهمية الدراسة

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من أهمية من القيادة الأخلاقية في تطوير الأساليب القيادية السائدة ، ويؤمل أن تسهم في إثراء المعرفة في مجال الإدارة التربوية من خلال تقديمها إطاراً نظرياً مناسباً عن تصورات المديرين والمعلمين فيما يخص القيادة الأخلاقية، وأن تسهم في تحسينها وتطويرها وتوظيفها بما ينعكس إيجاباً على العملية التربوية، وهو ما يشكل إضافة علمية جديدة للأدب التربوي في موضوع الدراسة.

كما اكتسبت هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من خلال تطوير أدواتها، وتطبيقها وما نتج عنها من نتائج وتوصيات، ويؤمل أن تستفيد من ذلك الإدارات التربوية العليا، من خلال تسليط الضوء على ما يمكن القيام به في سبيل تحسين مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية بهدف النهوض بالعملية التربوية، وبمديري المدارس من خلال تعريفهم بأهمية تطوير أساليبهم القيادية، ويمكن أن الباحثون وطلبة الدراسات العليا لبحث الموضوع على مجتمعات وعينات جديدة.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة الحالية على المصطلحات الآتية:

القيادة الأخلاقية: "تمط من أنماط القيادة المرتكز إلى أخلاقيات القادة إذ تفوق الاخلاق فيه مفاهيم القوة والسلطة، وتعزز إحداث تغيير اجتماعي يلبي الحاجات الحقيقية للتابعين" (Sa'ud, 2013, 22).

وعرفت القيادة الأخلاقية في هذه الدراسة إجرائيًا بأنها مجموعة المبادئ والضوابط الأخلاقية التي يعتمد عليها مديرو المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر في ممارساتهم الإدارية. وقيست بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

حدود الدراسة ومحدداتها: تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات.
- **الحد البشري:** مديرو المدارس الثانوية ومعلموها.
- **الحد الزمني:** الفصل الثاني من العام الدراسي (2021-2022).
- **الحد المكاني:** المدارس الثانوية في منطقة داخل الخط الأخضر.

وتحدد تعميم نتائج الدراسة من خلال مجتمع الدراسة، وموضوعية استجابات عينة الدراسة، وصدق أداة الدراسة وثباتها، والإحصاء المستخدم في تحليل البيانات.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية ومعلميها في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (90) مديراً، (4921) مديراً ومعلماً (Ministry of Education, 2020).

عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من (434) فرداً تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول (1) يبيّن توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها الوسيطة (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى

الوظيفي).

الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الوسيطة

المتغير	مستويات/ فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	171	39.40
	أنثى	263	60.60
	المجموع	434	100.00
المؤهل العلمي	بكالوريوس	88	20.30
	دراسات عليا	346	79.70
	المجموع	434	100.00
الخبرة	أقل من 5 سنوات	108	24.90
	5 سنوات فأكثر	326	75.10
	المجموع	434	100.00
المسمى الوظيفي	مدير مدرسة	76	17.51
	معلم	358	82.49
	المجموع	434	100.00

أداة الدراسة

بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، كدراسة العبادي والإبراهيم (Abbadi & Al-Ibrahim, 2019)، ودراسة رضوان وآخرون (Radwan et al., 2019)، تم تطوير أداة الدراسة والتي تمثلت في استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتكوّنت في صورتها الأولى من (54) فقرة موزعة إلى أربعة مجالات، هي الخصائص الشخصية، والعمل الإداري، والتعامل مع المعلمين، وتشجيع القيادة في الآخرين.

صدق الأداة

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (12) محكماً، بهدف إبداء آرائهم في الفقرات، من حيث الانتماء ووضوح الصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وأي تعديلات وملاحظات يرونها مناسبة، فقد تم تبني معيار (80%) من إجماع المحكمين لقبول التعديل.

تم الأخذ بملاحظات المحكمين، والتي اقتصر على: تعديل الصياغة اللغوية للفقرتين (25، 30) من مجال العمل الإداري، والفقرة (38) من مجال التعامل مع المعلمين، وحذف الفقرات (7، 8، 10، 12) من مجال الخصائص الشخصية، والفقرات (17، 18، 23، 27، 29) من مجال العمل الإداري، والفقرات (31، 40، 41) من مجال التعامل مع المعلمين، والفقرتين

(44، 45) من مجال تشجيع القيادة في الآخرين،

وبذلك أصبح عدد فقرات الأداة في صورتها النهائية بعد التحكيم هو (40) فقرة موزعة إلى أربعة مجالات: الخصائص الشخصية (9 فقرات)، والعمل الإداري (12 فقرة)، والتعامل مع المعلمين (8 فقرات)، وتشجيع القيادة في الآخرين (11 فقرة).

كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالأداة، ومعاملات ارتباط بيرسون البينية (Inter-correlation) للمجالات فيما بينها، وقد تراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالأداة بين (0.84-0.88)، وتراوحت قيم ومعاملات الارتباط البينية بين (0.62-0.68)، وجميع القيم تزيد عن قيمة (0.20) الواردة في الكيلاني والشريفين (Keelani & Sharifeen, 2011) مما يشير إلى جودة بناء المقياس.

ثبات أداة الدراسة

تم حساب معاملات الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا لمجالات الأداة، بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2) قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومجالاتها باستخدام معادلة كرومباخ ألفا

الأداة ومجالاتها	ثبات الاتساق الداخلي	عدد الفقرات
الخصائص الشخصية	0.92	9
العمل الإداري	0.92	12
التعامل مع المعلمين	0.92	8
تشجيع القيادة في الآخرين	0.92	11
الكلي للمقياس		40

يُلاحظ من الجدول (2) أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي للأداة قد بلغت (0.92)، لجميع مجالات الأداة، وهو ما يشير إلى ثبات الأداة وصلاحياتها لتحقيق أهداف الدراسة.

تصحيح أداة الدراسة

تم تصنيف المتوسطات الحسابية إلى ثلاثة مستويات هي: [1.00-2.33 (منخفضة)، 2.34-3.67 (متوسطة)، 3.68-5.00 (كبيرة)].

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير الرئيس

- درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.

ثانيا: المتغيرات الوسيطة

- الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا).
- الخبرة: ولها مستويان: (5 سنوات فأقل، أكثر من 5 سنوات).
- المسمى الوظيفي: وله مستويان: (مدير، معلم).

المعالجة الإحصائية

- للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، وترتيب الفقرات التابعة للمجالات تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.
- للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وفقاً للمتغيرات الوسيطة، واستخدام تحليل التباين الرباعي وتحليل التباين المتعدد.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لترتيب أسئلتها.

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها: "ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، والجدول (3) يبيّن ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية

ومجالاتها

الرتبة	رقم المجال	المقياس ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	تشجيع القيادة في الآخرين	3.95	0.97	كبيرة
2	2	العمل الإداري	3.91	0.91	كبيرة
3	1	الخصائص الشخصية	3.88	0.99	كبيرة
4	3	التعامل مع المعلمين	3.86	1.05	كبيرة
الدرجة الكلية للمقياس			3.90	0.94	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (3) أنَّ الدرجة الكلية لممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاءت كبيرة، بمتوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري (0.94). وقد جاء مجال تشجيع القيادة في الآخرين أولاً بمتوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري (0.97)، ودرجة كبيرة، ومجال العمل الإداري ثانياً بمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.91)، ودرجة كبيرة، وجاء مجال الخصائص الشخصية ثالثاً بمتوسط حسابي (3.88)، وانحراف معياري (0.99)، ودرجة كبيرة، وجاء مجال التعامل مع المعلمين رابعاً، بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.05)، ودرجة كبيرة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص المديرين على ضرب قدوة حسنة للمعلمين في الالتزام بالتعامل بأخلاقيات مهنة التعليم؛ لما لذلك من انعكاس إيجابي على نمط التعامل فيما بين المعلمين أنفسهم، وبينهم وبين الطلبة، مما يسهل على المدير قيادة المعلمين ويضمن تعاونهم في تحقيق رؤية الإدارة ورسالة المدرسة وأهدافها، ونجاح العملية التعليمية، فالصدق والنزاهة والعدالة وغيرها من السمات التي تميز الإدارة الأخلاقية تمثل جوانب مهمة لدى المعلمين تدفعهم لاحترام المدير، وتولد لديهم الثقة والقبول به؛ فيزداد انتماءهم لمدرستهم ولمهنتهم، ويزداد ولاؤهم لإدارة مدرستهم. كما ينعكس ذلك على سلوك الطلبة في اندماجهم في مدرستهم، وابتعادهم عن السلوك السلبي الذي قد يكتسبونه من المجتمع والبيئة خارج المدرسة، وبذلك تظهر جوانب نجاح هؤلاء المديرين في إدارتهم التربوية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كاترانسي وآخرون (Katranci et al., 2015)، والشتوي والحبیب (Shatwi & Habeeb, 2017)، ورضوان وآخرون (Radwan et al., 2019)، والعلي (Al-Ali, 2022)، وجميعها أظهرت نتائجها وجود درجة كبيرة من ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس.

واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسات العبادي والإبراهيم (Abbad & Al-Ibrahim, 2019)، وأوزغينيل وأكسو (Özgenel & Aksu, 2020)، والمخلافي (Mekhlafi, 2020)، وجميعها أظهرت نتائجها وجود درجة متوسطة من ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس. كما اختلفت مع نتيجة دراسة عبد الرحمن ومصطفى (Abdurrahman & Mustafa, 2020) والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية جاءت كبيرة جداً.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، والجدول (4-7) تبين ذلك.

أ. مجال تشجيع القيادة في الآخرين

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال تشجيع القيادة في الآخرين

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	36	التحدث بفخر عن المدرسة مع المعلمين	4.31	0.92	كبيرة
2	37	تشجيع المعلم على الالتحاق بالدورات التدريبية ذات العلاقة بصقل المهارات.	4.03	1.05	كبيرة
3	33	تشجيع المعلم على القيام بالمبادرات في أثناء أدائه العمل.	3.99	1.09	كبيرة
4	31	تعزيز مهارات الإشراف الذاتي لدى المعلمين.	3.98	1.04	كبيرة
4	30	تنمية الشعور بحس المسؤولية لدى المعلمين.	3.98	1.02	كبيرة
6	38	تقدير آراء المعلمين وأفكارهم.	3.97	1.13	كبيرة
7	32	تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم لتحفيزهم على العمل.	3.88	1.08	كبيرة
8	34	تشجيع المعلمين على المشاركة في الأعمال التطوعية.	3.85	1.13	كبيرة
9	39	تقدير إنجازات المعلمين علناً.	3.84	1.17	كبيرة
10	35	استثمار المناسبات لشكر المعلم على ما يقوم به من عمل صحيح.	3.82	1.12	كبيرة
11	40	مناقشة المشكلات التي تخص كل معلم بشكل فردي.	3.79	1.19	كبيرة
الدرجة الكلية للمجال		3.95	0.97	كبيرة	

أظهرت نتائج الجدول (4) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال تشجيع القيادة في الآخرين قد بلغ (3.95)، والانحراف المعياري (0.97)، وبدرجة كبيرة، وقد جاءت الفقرة (36) ونصها "التحدث بفخر عن المدرسة مع المعلمين" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.31)، وانحراف معياري (0.92) ودرجة كبيرة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (40)، ونصها "مناقشة المشكلات التي تخص كل معلم بشكل فردي"، بمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (1.19)، ودرجة كبيرة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الافتخار بالمدرسة ربما يمثل قمة الشعور بالانتماء إليها؛ وهذا الشعور غالباً ما يبديه المديرون الذين يفاخرون بإدارتهم المدرسية، أما مجيئه على هذا المستوى وفق تقديرات المعلمين، فيدل على أن المعلمين راضون بدرجة كبيرة عن أداء مديريهم، وهذا الرضا ما كان ليتحقق لولا وجود قيادة تتمتع بالأخلاق، وتسعى إلى تشجيع القيادة في الآخرين. وأكد ذلك ورود الفقرة (37) في الرتبة الثانية، والذي يدل على حرص المديرين على تنمية وصقل المهارات لدى المعلمين، ومن ضمنها المهارات القيادية التي تتناول الجوانب الأخلاقية دون شك. أما مجيء الفقرة رقم (40) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى حرص المديرين على خصوصيات كل معلم، وهم يدركون الحساسية التي يبديها المعلم فيما إذا تمت مناقشة مشكلاته بشكل علني أمام الآخرين؛ لذلك يفضل المديرون مناقشة مشكلات المعلمين بشكل فردي؛ حرصاً على مشاعرهم، ولينموا فيهم مراعاة الخصوصيات، والتي تعد جانباً مهماً في الإدارة الأخلاقية، وربما يعود سبب مجيء الفقرة في المرتبة الأخيرة إلى أن الكثيرين من المعلمين

الذين يواجهون مشكلات يقومون بحلّها بأنفسهم، ولا يخبرون الإدارة عنها، وبالتالي فهم لم يختبروا المديرين في هذا الجانب.

ب. مجال العمل الإداري

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال العمل الإداري

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	11	العمل بجد لتحقيق أهداف المدرسة.	4.34	0.87	كبيرة
1	10	الحرص على تحقيق رؤية المدرسة.	4.34	0.83	كبيرة
3	16	الحرص على تأهيل المعلمين بإلحاقهم ببرامج التنمية المهنية.	4.05	1.00	كبيرة
4	18	الالتزام بالتعليمات النازمة لسير العمل المدرسي.	4.02	1.05	كبيرة
5	12	تشجيع المعلمين على الابتكار والتجديد.	4.01	1.10	كبيرة
6	15	استثمار الموارد المالية المتاحة لصالح المدرسة.	4.00	1.08	كبيرة
7	14	تنسيق جهود العاملين في المدرسة.	3.79	1.10	كبيرة
8	17	اتخاذ القرارات العادلة المتوازنة.	3.74	1.12	كبيرة
9	13	محاسبة المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لهم.	3.73	1.02	كبيرة
10	19	توزيع المهام على المرؤوسين حسب مقدراتهم ورغباتهم.	3.72	1.22	كبيرة
11	20	اعتماد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.	3.63	1.13	متوسطة
12	21	مكافأة المجتهدين في العمل.	3.58	1.19	متوسطة
		الدرجة الكلية للمجال	3.91	0.91	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (5) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال العمل الإداري قد بلغ (3.91)، والانحراف المعياري (0.91)، وبدرجة كبيرة، فقد جاءت الفقرة (11)، والتي نصها "العمل بجد لتحقيق أهداف المدرسة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.34)، وانحراف معياري (0.87) وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (21) ونصها "مكافأة المجتهدين في العمل"، في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.58)، وانحراف معياري (1.19)، وبدرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أساس العمل الإداري هو قيادة المؤسسة لتحقيق أهدافها ورؤيتها، وتنظيم جهود العاملين نحو تحقيق تلك الأهداف والرؤى، وهو ما يعد دليلاً قاطعاً على نجاح العمل الإداري، وعلى كفاءة المدير القائد، وهذا ما يسعى إليه المديرون؛ لأنه ينعكس على سمعتهم وعلى سمعة المدرسة التي يديرونها، ومن هنا جاء حرص المديرين على أن يكون تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها على رأس اهتماماتهم، حيث يبذلون كلّ ما بوسعهم من جهد، ويسخّرون كل الإمكانيات المتاحة في سبيل ذلك، والإدارة تترك أهمية القيادة الأخلاقية في تحفيز العاملين على التعاون والتفاني في سبيل تحقيق تلك الأهداف والرؤى؛ ولذلك جاءت الفقرتان (11) و (10) في الرتبة الأعلى. وأما مجيء الفقرة رقم (21) في الرتبة الأخيرة، وبدرجة متوسطة، فقد يعزى إلى أن المديرين يدركون أهمية مكافأة المجتهدين، وأثرها

المعنوي في العامل المجتهد، وأثرها في تحسين الأداء وإيجاد التحفيز والتنافس الإيجابي بين العاملين، لكن المكافآت وخصوصا المادية منها ليست دائما ضمن صلاحيات المدير؛ فالمدير مقيد في إنفاق موازنة مدرسته ضمن ما تسمح به القوانين والأنظمة، وربما انحصرت قدرته في مكافأة المجتهدين على الجوانب المعنوية؛ ككتب الشكر، والإشادة بالجهود، وهو ما قد لا يلبي طموح العاملين وآمالهم.

ج. مجال الخصائص الشخصية

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الخصائص

الشخصية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	الصدق في العمل.	4.23	0.97	كبيرة
2	7	تمثل القدوة الحسنة في التعامل مع العاملين.	4.01	1.14	كبيرة
3	9	الهدوء والرصانة في التفاعل مع العاملين.	3.92	1.13	كبيرة
3	4	تحمل المسؤولية تجاه أخطائه.	3.92	1.10	كبيرة
3	8	الوفاء بالوعود التي يقطعها على نفسه.	3.92	1.12	كبيرة
6	2	الشفافية في التعامل مع العاملين.	3.91	1.04	كبيرة
7	6	المواءمة بين أقواله وأفعاله.	3.77	1.14	كبيرة
8	3	الاعتراف بالخطأ إن وقع.	3.64	1.18	متوسطة
9	5	الرضا بالخضوع للمساءلة كغيره من العاملين في المدرسة.	3.62	1.21	متوسطة
الدرجة الكلية للمجال			3.88	0.99	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (6) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال الخصائص الشخصية قد بلغ (3.88) بانحراف معياري (0.99)، ودرجة كبيرة، فقد جاءت الفقرة (1) ونصها "الصدق في العمل" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.23)، وانحراف معياري (0.97) وبدرجة كبيرة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5)، ونصها "الرضا بالخضوع للمساءلة كغيره من العاملين في المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.62)، وانحراف معياري (1.21)، ودرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين يدركون أن من أنبل الأخلاق هو التعامل بصدق خصوصا في العمل؛ إذ إن الصدق يجعل جميع المهمات والأهداف والرؤى واضحة للجميع، ويسهم في توجيه الجهد نحو تحقيقها، وبالتالي لا يضيع أحد وقته وجهده في المسار الخاطئ، كما أنه يزرع الثقة والاحترام بين المدير ومروؤسيه، ومن هنا يحرص المديرون على التعامل بصدق، والصدق في العمل بحيث لا يكون توثيق الأعمال والإنجازات مجرد حبر على ورق، وليس واقعا تم إنجازه. والمديرون أيضا يدركون أن سلوكهم ينعكس على سلوك العاملين، وأن المعلمين يحذون حذو مدير مدرستهم، ويعتبرون سلوكه معيارا لسلوكهم، وهذا ما يدفع المديرين إلى أن يمثّلوا قدوة حسنة للعاملين. أما مجيء الفقرة رقم (5) في الرتبة

الأخيرة، وبدرجة ممارسة متوسطة؛ فقد يعزى إلى أن الخضوع للمساءلة أمر صعب على النفوس، والمديرون عادة ما يعتقدون بصواب رأيهم، وخصوصاً أنهم عادة ما يكونون أكثر اطلاعاً على القوانين والأنظمة؛ ولذلك فهم يحاولون قدر الإمكان أن يكونوا منضبطين خوفاً من المساءلة أمام الجهات العليا، أو المساءلة من مرؤوسيه الذين سيتهمونهم بالمحاباة والتقصير وعدم النزاهة.

د. مجال التعامل مع المعلمين

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التعامل مع المعلمين

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	27	إطلاع العاملين على إنجازات المدرسة باستمرار.	4.15	1.07	كبيرة
2	24	تكوين علاقة اجتماعية طيبة مع المعلمين.	3.89	1.13	كبيرة
3	29	الاشتراك في حل المشكلات التي تعترض أداء العاملين في المدرسة	3.88	1.13	كبيرة
3	26	السعي لتوفير البيئة الآمنة للاتصال بين الجميع.	3.88	1.14	كبيرة
5	22	الاستماع لآراء المعلمين في المدرسة.	3.85	1.08	كبيرة
6	25	احترام خصوصية المعلمين في المدرسة.	3.82	1.25	كبيرة
7	28	تقدير حاجات العاملين الشخصية.	3.76	1.24	كبيرة
8	23	تنمية مهارة التعاون في صنع القرار الجماعي لدى المعلمين في المدرسة.	3.69	1.16	كبيرة
الدرجة الكلية للمجال			3.86	1.05	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (7) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال التعامل مع المعلمين قد بلغ (3.86) بانحراف معياري (1.05)، ودرجة كبيرة، فقد جاءت الفقرة (27)، ونصها "إطلاع العاملين على إنجازات المدرسة باستمرار" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.15)، بانحراف معياري (1.07) ودرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (23)، ونصها "تنمية مهارة التعاون في صنع القرار الجماعي لدى المعلمين في المدرسة" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.69)، وانحراف معياري (1.16)، ودرجة كبيرة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين يدركون أهمية إشراك المعلمين وإطلاعهم على إنجازات المدرسة باستمرار يولد لديهم الثقة بأنفسهم، وأن إنجازاتهم وجهودهم هي محط تقدير لدى الإدارة، كما أنه يمثل بالنسبة لهم تقويماً للعمل وتغذية راجعة حول ما قاموا بإنجازه من مهمات، مما يحفزهم على معالجة أي قصور أو خطأ، ويدفعهم إلى التعاون والعمل بروح الفريق نحو تحقيق الأفضل، ويسهم في تكوين علاقات اجتماعية طيبة بين المعلمين أنفسهم، وبينهم وبين الإدارة، وهذا كله سينعكس إيجابياً على سير العمل، والمقدرة على تحقيق أهداف المدرسة، وتحسين سمعتها، وهو ما يحرص المديرون لتحقيقه. أما مجيء الفقرة رقم (23) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى أن القرار الذي يتم اتخاذه بشكل جماعي يلتزم

المعلمون به بشكل أكبر، ويعزز ثقة المعلمين بأنفسهم وبمديرهم، كما أنه يكون عادة قراراً أكثر واقعية، وأسهل للتنفيذ، لأنه يراعي ظروف المعلمين، ويأخذ بالحسبان جميع المعوقات وسبل التغلب عليها؛ ولذلك جاءت ممارسة الفقرة بدرجة كبيرة، ولكن لأن بعض القرارات قد تكون طريقة اتخاذها مفروضة على المدير من الجهات العليا بحيث لا يتمكن المدير من إشراك العاملين في اتخاذها.

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي)؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي. والجدول (8) يبين ذلك. الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومجالاتها وفقاً للمتغيرات الوسيطة

المتغير	مستويات/ فئات المتغير	الإحصائي	المجالات				الكلي للمقياس
			الخصائص الشخصية	العمل الإداري	التعامل مع المعلمين	تشجيع القيادة في الآخرين	
الجنس	ذكر	الوسط الحسابي	3.91	3.87	3.87	3.97	3.90
		الانحراف المعياري	1.00	0.95	1.06	1.00	0.97
	أنثى	الوسط الحسابي	3.86	3.94	3.86	3.94	3.90
		الانحراف المعياري	0.98	0.88	1.04	0.95	0.92
المؤهل العلمي	بكالوريوس	الوسط الحسابي	3.79	3.84	3.84	3.94	3.85
		الانحراف المعياري	0.94	0.92	1.00	0.90	0.91
	دراسات عليا	الوسط الحسابي	3.91	3.93	3.87	3.95	3.91
		الانحراف المعياري	1.00	0.91	1.06	0.99	0.95
الخبرة	5 سنوات فأقل	الوسط الحسابي	3.91	3.94	3.85	3.94	3.91
		الانحراف المعياري	0.96	0.88	1.07	1.00	0.94
	أكثر من 5 سنوات	الوسط الحسابي	3.87	3.90	3.87	3.95	3.90
		الانحراف المعياري	1.00	0.92	1.04	0.96	0.94
المسمى الوظيفي	مدير مدرسة	الوسط الحسابي	4.10	4.12	4.11	4.20	4.13
		الانحراف المعياري	0.76	0.71	0.82	0.76	0.73
	معلم	الوسط الحسابي	3.84	3.87	3.81	3.90	3.85
		الانحراف المعياري	1.02	0.94	1.08	1.00	0.97

أظهرت نتائج الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية تعزى لاختلاف مستويات

متغيرات الدراسة؛ وبهدف التحقق من جوهرية الفروق، تم إجراء تحليل التباين الرباعي وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي)، وذلك كما هو مبين في الجدول (9).

الجدول (9) نتائج تحليل التباين الرباعي (بدون تفاعل) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية وفقاً للمتغيرات الوسيطة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.048	1	0.048	0.054	0.816
المؤهل العلمي	0.212	1	0.212	0.241	0.624
الخبرة	0.001	1	0.001	0.001	0.970
المسمى الوظيفي	4.855	1	4.855	5.521	0.019
الخطأ	377.196	429	0.879		
الكل	382.312	433			

أظهرت نتائج الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية، تم حساب قيم معاملات بيرسون لعلاقة مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية بين بعضها بعضاً متبوعة بإجراء اختبار (Bartlett) للكروية وفقاً لمتغيرات الدراسة لتحديد أنسب تحليل تباين سيتم استخدامه (تحليل تباين رباعي متعدد، أم تحليل تباين رباعي)، وذلك كما في الجدول (10).

الجدول (10) نتائج اختبار (Bartlett) للكروية وفقاً للمتغيرات الوسيطة

العلاقة	الإحصائي	الخصائص الشخصية	العمل الإداري	التعامل مع المعلمين	تشجيع القيادة في الآخرين
العمل الإداري	معامل الارتباط	0.88			
	الدلالة الإحصائية	0.00			
التعامل مع المعلمين	معامل الارتباط	0.88	0.90		
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00		
تشجيع القيادة في الآخرين	معامل الارتباط	0.87	0.92	0.95	
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	
الكل للمقياس	معامل الارتباط	0.94	0.96	0.97	
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	
اختبار Bartlett للكروية					
كا ² التقريبية	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية			
25621.618	780	0.000			

ينتبن من النتائج في الجدول (10) وجود علاقة دالة إحصائياً بين مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية مجتمعة وفقاً للمتغيرات الوسيطة؛

مما استوجب استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد للمجالات مجتمعة وفقاً للمتغيرات الوسيطة، وذلك كما في الجدول (11).

الجدول (11) نتائج تحليل التباين الرباعي المتعدد (بدون تفاعل) لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية مجتمعة وفقاً للمتغيرات الوسيطة

الأثر	نوع الاختبار المتعدد	قيمة الاختبار المتعدد	ف الكلية	درجة حرية الفرضية	درجة حرية الخطأ	الدلالة الإحصائية
الجنس	Hotelling's Trace	0.031	3.319	4	426	0.01
المؤهل العلمي	Hotelling's Trace	0.013	1.414	4	426	0.23
الخبرة	Hotelling's Trace	0.004	0.462	4	426	0.76
المسمى الوظيفي	Hotelling's Trace	0.014	1.48700	4	426	0.21

أظهرت نتائج الجدول (11) وجود أثر دال إحصائياً لمتغير الجنس في مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية مجتمعة؛ ولتحديد على أيٍّ من المجالات كان أثر متغيرات الدراسة؛ فقد تم إجراء تحليل التباين الرباعي لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية كل على حدة وفقاً للمتغيرات الوسيطة، وذلك كما في الجدول (12).

الجدول (12) نتائج تحليل التباين الرباعي لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية كل على حدة وفقاً للمتغيرات الوسيطة

المتغير	التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	الخصائص الشخصية	0.043	1	0.043	0.045	0.83
	العمل الإداري	1.025	1	1.025	1.249	0.26
	التعامل مع المعلمين	0.030	1	0.030	0.028	0.87
	تشجيع القيادة في الآخرين	0.011	1	0.011	0.012	0.91
المؤهل العلمي	الخصائص الشخصية	0.699	1	0.699	0.719	0.40
	العمل الإداري	0.600	1	0.600	0.732	0.39
	التعامل مع المعلمين	0.059	1	0.059	0.054	0.82
	تشجيع القيادة في الآخرين	0.000	1	0.000	0.000	0.99
الخبرة	الخصائص الشخصية	0.073	1	0.073	0.075	0.79
	العمل الإداري	0.068	1	0.068	0.083	0.77
	التعامل مع المعلمين	0.067	1	0.067	0.062	0.80
	تشجيع القيادة في الآخرين	0.017	1	0.017	0.018	0.89
المسمى الوظيفي	الخصائص الشخصية	4.174	1	4.174	4.295	0.04
	العمل الإداري	4.216	1	4.216	5.139	0.02
	التعامل مع المعلمين	5.566	1	5.566	5.110	0.02
	تشجيع القيادة في الآخرين	5.559	1	5.559	5.947	0.02

المتغير	التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
الخطأ	الخصائص الشخصية	416.930	429	0.972		
	العمل الإداري	351.933	429	0.820		
	التعامل مع المعلمين	467.287	429	1.089		
	تشجيع القيادة في الآخرين	400.948	429	0.935		
الكلي	الخصائص الشخصية	421.919	433			
	العمل الإداري	357.842	433			
	التعامل مع المعلمين	473.009	433			
	تشجيع القيادة في الآخرين	406.535	433			

أظهرت نتائج الجدول (12) وجود فرق دال إحصائياً في تقديرات مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية كل على حدة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح المديرين، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

وقد تعزى هذه النتائج إلى أن المديرين، ومن خلال ممارستهم للعمل الإداري لديهم خبرة أكثر في المعوقات والصعوبات التي تعترضهم في ممارسة القيادة الأخلاقية في مدارسهم، وهذه الخبرة جعلتهم متساهلين أكثر في تقديراتهم، مما جعل تلك التقديرات تميل لصالحهم، بينما المعلمون الذين تقع عليهم تلك الممارسات تتأثر تقديراتهم بما يلاحظونه في طريقة تعامل المدير معهم، وربما ليست لديهم المعرفة بالصعوبات والمعوقات التي تحد من قدرة المدير على ممارسة القيادة الأخلاقية. أما انعدام الفروق الدالة إحصائياً وفقاً لباقي المتغيرات، فقد يعزى إلى أن المديرين والمعلمين من كلا الجنسين، وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية، وسنوات الخبرة التي لديهم يعايشون الظروف ذاتها في المدارس، وهم مهتمون بممارسة القيادة الأخلاقية لوعيهم بأهميتها، وبآثارها الإيجابية في تحقيق أهداف المدرسة، والراحة النفسية التي توفرها للعاملين، والتعاون الذي تجلبه، والثقة التي تبني من خلالها؛ لذلك لم تظهر هناك فروق دالة إحصائياً في التقديرات وفقاً لتلك المتغيرات.

واتفقت هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة العبادي والإبراهيم (Abbadi & Al-Ibrahim, 2019)، ونتيجة دراسة رضوان وآخرون (Radwan et al., 2019)، واللتين أظهرتا عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس، فيما اختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة كاترانسي وآخرون (Katranci et al., 2015) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس لصالح الذكور، ونتيجة دراسة العلي (Al-Ali, 2022) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

كما اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة رضوان وآخرون (Radwan et al., 2019)، ودراسة

العلي (Al-Ali, 2022)، وكلاهما أظهرت نتائجهما عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فيما اختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة الشتوي والحبیب (Shatwi & Habeeb, 2017) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا.

واتفقت هذه النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة الشتوي والحبیب (Shatwi & Habeeb, 2017)، ونتيجة دراسة رضوان وآخرون (Radwan et al., 2019)، وكلاهما أظهرت نتائجهما عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى سنوات الخبرة. فيما اختلفت النتيجة مع نتائج دراسات كاترانسي وآخرون (Katranci et al., 2015)، والعبادي والإبراهيم (Abbadı & Al-Ibrahim, 2019)، والمخلفي (Mekhlafi, 2020)، والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى، واختلفت كذلك مع نتيجة دراسة العلي (Al-Ali, 2022) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأقل.

التوصيات

في ضوء النتائج، أوصت الدراسة بالآتي:

- المحافظة على الدرجة المرتفعة من ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس.
- حث المديرين على اعتماد معايير واضحة للتقييم ومنح المكافآت.
- إجراء مزيد من الدراسات حول القيادة الأخلاقية على مجتمعات أخرى.

References

- Abbadı, A. & Al-Ibrahim, A. (2019). The degree of ethical leadership practice among school principals in the Northern Jordan Valley from the point of view of the teachers. *Journal of Educational Sciences - Cairo University*, 27 (1), 392-433.
- Abdurrahman, I. & Mustafa, E. (2020). The Relationship between the teachers' expectation on the school principals' ethical behaviors and the school principals' ethical leadership behaviors. *Journal of Education and Educational Development*, 7(2), 193-215.
- Al-Ali, T. (2022). The degree of ethical leadership practice among school principals of the Directorate of Education in the Bani Kenana District from the teachers' point of view. *Journal of Educational Studies and Research*, 2(5), 330-356.

- Cansoy, R., Parlar, H. & Türkoğlu, M. (2021). The effect of school principals' ethical leadership on teacher job satisfaction: The mediating role of school ethical climate. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 8(4), 210-222.
- Daft, R. L. (2003). *Management*. 6th Edi, South- Western West: Thomson.
- Donaldson, G. (2006). *Cultivating leadership in schools: Connecting people, purpose, and practice*. (2nd ed.). New York: Teachers College Press.
- Harbi, S. (2020). The effectiveness of the educational leadership program in developing the professional and leadership competencies of government school principals in Wadi Al-Seer district in Jordan. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(16), 1-21.
- Katranci, I., Sungu, H & Saglam, M. (2015). Teachers' perceptions about the school principals' ethical leadership Behaviors: A Study from Turkish Vocational High Schools, *Universal Journal of Educational Research*. 3(8), 546-554.
- Kilani, A. & Sharifeen, N. (2011). *An introduction to research in educational and social sciences: Basics, curricula, designs, and statistical methods*. Amman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Koutouzis, M., & Malliara, K. (2017). Teachers' job satisfaction: The effect of principal's leadership and decision- making style. *International Journal of Education*, 9(4), 1948-5476.
- Mekhlafi, S. (2020). The degree to which the leaders of public education schools in Asir educational region practice the dimensions of ethical leadership and its relationship to administrative creativity from the point of view of teachers. *Journal of Educational Sciences and Human Studies*, 5(10), 276-311.
- Ministry of Education. (2020). *Statistical annual book*. Palestine.
- Mo'awwad, F. & Dhowayyan, H. (2020). Academic work teams and their role in developing entrepreneurial leadership among female students at the College of Education at Qassim University from their point of view. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 7(1), 75-96.
- Northouse, P. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). New Delhi: SAGE Publications, Inc Swaziland. *South African Journal of Education*, 33(1), 32-43.

- Özgenel, M. & Aksu, T. (2020). The power of school principals' ethical leadership behavior to predict organizational health. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 9(4), 816~825.
- Pertiwi, R., Mukhtar, M., & Supriyati, Y. (2019). The influence of ethical leadership, integrity, affective commitment and trust on (OCB) of teachers at state senior high school at the City of Depok. In *International Conference on Islamic Education (ICoIE)*. Atlantis Press.
- Radwan, Al, Masarwah, O. & Salem, H. (2019). The degree to which public school principals in the Northern Mazar District practice ethical leadership from the teachers' point of view. *Dirasat - Educational Sciences*, 46(2), 665-682.
- Resick, C., Martin, G., Keating, M., Dickson, M., Kwan, H., & Peng, C. (2011). What ethical leadership means to me: Asian, American, and European perspectives. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 435–457.
- Sa'ud, R. (2013). *Educational leadership: concepts and prospects*. 1st ed., Amman: Dar Safaa for printing, publishing, and distribution.
- Shtawi, S. & Habeeb, A. (2017). Ethical leadership among secondary school principals. *Specialized International Educational Journal*, 6(4), 120-134.
- Tayfour, H. (2020). The degree to which school leaders in Ajloun Governorate practice participatory leadership and proposals for development. *Journal of Educational Sciences and Human Studies*, 4(9), 94-120.