

عنوان البحث

**درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر  
معلمي المدارس**

ناصر رزق أبو عرار<sup>1</sup>

<sup>1</sup> باحث دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة العربية الأمريكية، رام الله - فلسطين.

بريد الكتروني: naser618777@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/04/20م

تاريخ النشر: 2021/05/01م

المستخلص

هدفت هذه الدراسة الحالية للتعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس. والكشف عن الاختلاف في وجهات النظر تبعاً لمتغيرات الدراسة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في عرعة النقب للعام الدراسي 2021/2020 والبالغ عددهم (400) معلماً ومعلمة. تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية والتي بلغت (63) معلماً ومعلمة، توزعت على النحو الآتي: (26) معلماً و (37) معلمة. وقام الباحث بتطوير استبانة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، حيث تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من 52 فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: السمات الشخصية والسمات الإدارية والعلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين واخيراً العمل التعاوني. اشارت نتائج البحث أن مديري المدارس يحافظون على ممتلكات المدرسة كما ينبغي أن تكون عليه، ويعملون على توفير بيئة مدرسية مناسبة تخدم العملية التربوية، ويضعون جدولاً زمنياً لتنفيذ الاعمال الإدارية، ويوفرون المعلومات اللازمة للمعلمين، ويشركون المعلمين معهم بعملية التخطيط واتخاذ القرار، ويحفزون المعلم ويعززون روح الابداع والابتكار والتطور. أظهرت النتائج لا يوجد فروق دالة احصائية تبعاً لمتغير الجنس ويمكن تفسير ذلك ربما لتشابه طريقة عمل مديري المدارس وممارساتهم القيادية، وللتشابه في الإعداد ونوعية الممارسة الإدارية لدى مديري المدارس كون طريقة العمل وكيفية تسييره متشابهة لكلا الجنسين

**RESEARCH ARTICLE****THE DEGREE OF PRACTICING MORAL LEADERSHIP AMONG  
PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS IN ARARA THE NEGEV FROM THE  
SCHOOL TEACHERS' POINT OF VIEW**

Nasser Rizk Abu Arar

<sup>1</sup> PhD Researcher in Educational Administration, Arab American University, Ramallah - Palestine.  
Email: naser618777@gmail.com

**Published at 01/05/2021****Accepted at 20/04/2021****Abstract**

This current study aimed to identify the degree of practicing moral leadership among primary school principals in Ararat al-Naqab from the viewpoint of school teachers. And disclosure of the difference in views according to the variables of the study. The study population consisted of all primary school teachers in Ararat al-Naqab for the 2020/2021 academic year, and their number was (400) teachers. The study sample was chosen randomly, which amounted to (63) male and female teachers. They were distributed as follows: (26) male and (37) female teachers. The researcher developed a questionnaire based on some previous studies related to the topic, as the questionnaire consisted in its initial form of 52 items distributed into four areas: personal characteristics, administrative features, human relations, contact with others, and finally cooperative work. The results of the research indicated that school principals preserve the school property as it should be, and work to provide a suitable school environment that serves the educational process, set a timetable for the implementation of administrative work, provide the necessary information for teachers, and involve teachers with them in the planning and decision-making process, and motivate the teacher and enhance the spirit of Creativity, innovation and development. The results showed that there are no statistically significant differences according to the gender variable, and this may be explained by the similarity of the way school principals work and their leadership practices, and for the similarity in preparation and the quality of management practice among school principals because the method of work and how it is conducted are similar for both genders.

## المقدمة

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

يرى (الصيرفي، 2013) أن الإدارة مبنية على افتراض أساسي يقوم على عدم تحقيق الإنتاج والفاعلية والرضا الوظيفي والتطوير إلا من خلال التنظيمات الرسمية التي تعمل في بيئة تتمتع بقيادة فعالة، وتتمتع بقيم القيادة الأخلاقية.

وتؤدي الإدارة دوراً كبيراً في توجيه المؤسسات للاضطلاع بأدوارها ومسؤولياتها من خلال ما تقدمه من خدمة تساعد العاملين على القيام بواجباتهم لتحقيق الأهداف المرغوبة، وفي علم الإدارة تحدث الباحثون في هذا المجال عن القيادة ودور القيادة لوقتنا الحاضر لما له من أهمية كبيرة، حيث إن القيادة أصبحت محل اهتمام وتركيز الباحثين للدراسات مثل الدراسات النفسية والاجتماعية والإدارية (الابراهيم، 2012).

حيث أن القيادة هي الركن الأساسي الذي يعتمد عليه المجتمع في الرقي والتقدم من خلال تحقيق أهدافه وطموحاته لإعداد أجيال قادرة على مواجهة الصعوبات والتحديات المستقبلية، مما يتطلب استمرار في تقديم الإدارة وتطورها على أيدي قادة يتمتعون بأخلاق قيادية فعالة تعمل على مواكبة التقدم المعرفي والتكنولوجي، مما يساهم في تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة (Karakose, 2017).

إن القيادة الفعالة تعتمد في تميزها على الانسجام في عملية اتخاذ القرار المناسب في المواقف والتي تعمل على التوافق بين الموقف والنمط المتبع والسمات الشخصية للقائد، فالقيادة المتميزة يجب أن تضع نصب أعينها الأهداف التربوية والعمل من خلال المرؤوسين على تحقيق هذه الأهداف؛ فالقائد يجب أن يمتلك العديد من السمات الأخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والشفافية التي تدعم العمل الإداري نحو التميز، فسلوك القائد المتميز يبدأ من خلال القيم الأخلاقية التي يمتلكها (السعود، 2013).

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

وللقيادة الأخلاقية دوراً كبيراً في توجيه المؤسسات التربوية للاضطلاع بأدوارها ومسؤولياتها من خلال ما تقدمه من خدمة تساعد العاملين على القيام بواجباتهم لتحقيق الأهداف المرغوبة لخدمة النظام التربوي والمجتمع ومن أهم سبل النجاح في المؤسسات العمل على تحقيق التميز المؤسسي ورفع الكفاءة والفعالية والإنتاجية في مختلف المجالات، فهي ركن أساسي ومحوري، وهي عامل نجاح يحقق الاستقرار والنمو المستمر للمؤسسة فهو عامل مساعد للقادة لمواجهة التحديات من خلال التأكيد على المبادئ والقيم الأخلاقية داخل بيئة العمل التي يجب أن يسودها التعاون والشعور بالانتماء (المعاني، 2013).

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

### مشكلة الدراسة

تسعى الإدارة المدرسية المتميزة لتوفير بيئة تربوية فعالة أساسها الإبداع والذي ينعكس على أداء مديري المدارس وعلى العاملين والطلبة وذلك من خلال تحديد الأهداف التربوية بواقعية ووضوح، ووضع الخطط التربوية للعمل على تحقيق الأهداف المنشودة، والذي يحقق التميز الإداري لهذه المؤسسات التربوية (المخلاقي، 2007). ولأن القيادة الأخلاقية تقف وراء كل نجاح لأي منظمة من المنظمات أو أي مجتمع من المجتمعات، ولأنها المفسر لتقدم أو تخلف أي مجتمع كان، إذ أن هذا النجاح يعتمد بشكل كبير على فاعلية العنصر البشري ومستوى أدائه للعمل المكلف به، وتعد القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في علم الإدارة، وبها تقاس مدى فاعلية ونجاح الإدارة، كما وتعتبر القيادة الأخلاقية محورا وركيزة أساسية في بيئة العمل، لما لها من انعكاسات ايجابية على مناخها التنظيمي وحفز العاملين وحاجة المدارس اليها للتميز الإداري، ونظرا لأهمية القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وانعكاسها على فاعليتهم في انجاز العمل، جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعره النقب من وجهة نظر معلمي المدارس فيها.

### أسئلة وفرضيات الدراسة

- ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعره النقب من وجهة نظر معلمي المدارس؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعره النقب من وجهة نظر معلمي المدارس تعود لمتغيرات (التخصص، الجنس، الخبرة)؟
- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعره النقب من وجهة نظر معلمي المدارس تعود لمتغير التخصص.
- الفرضية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعره النقب من وجهة نظر معلمي المدارس تعود لمتغيري الجنس والخبرة.

### اهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تعرف:

- درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعره النقب من وجهة نظر معلمي المدارس.

- الكشف عما إذا كانت هناك فرق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية وفقا لمتغيرات الدراسة (التخصص، الجنس، الخبرة).

### أهمية الدراسة

- تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال موضوعها الذي يبحث في القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في عرعره النقب وما يعكس على ممارسة أعمالهم ومهامهم، ومن هنا ستحدد أهمية هذه الدراسة من خلال الآتي:
- ❖ تعرف درجة ممارسة مديري المدارس في عرعره النقب للقيادة الأخلاقية.
  - ❖ تسهم نتائج هذه الدراسة في إفادة الباحثين والمهتمين في هذا المجال، حيث انها تمهد لهم الطريق من اجل إجراء دراسات أخرى وفي المجال نفسه لكن من زوايا بحثية مختلفة.

### حدود الدراسة

- الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2021/2020.
- المكانية: تم تطبيق الدراسة على المدارس الابتدائية في عرعره النقب.
- البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في عرعره النقب.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للدراسة

#### القيادة الأخلاقية:

" مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المتعلم مستخدما في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها اكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنسانا صالحا نافعا لنفسه ومجتمعه" (ناصر والدجاني، 2018: 9).

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

#### الإطار النظري

#### القيادة الاخلاقية:

لقد حاول كثير من الباحثين ان يقدموا مفاهيم للقيادة الأخلاقية ومنهم (الحبيسة، 2012: 56) إذ يرى "ان مسؤولية القائد تكمن في مساعدة الأتباع في تقويم فهمهم وحاجاتهم الخاصة من اجل الارتقاء بهم الى مستوى أعلى من الأداء، إلى مستوى التأكيد على فهم قيم مثل الحرية والعدالة والمساواة".

أسباب تطبيق مدخل القيادة الاخلاقية في المدارس:

- من أبرز الأسباب التي دعت الى تطبيق مدخل القيادة الأخلاقية بالمدارس ما يأتي (الهندي، 2013):
- المشكلات والأزمات التي تحدث في المدارس والتي دعت الى وجود قيادات أخلاقية تتمتع بالمهارات اللازمة للقيادة بطرق فعالة للمضي الى النجاح والتفوق.
- غياب القيادة الأخلاقية في المدارس يعد سببا في فشلها في تحقيق أهدافها، وذلك لأنه يضعف معنويات العاملين ويفقدتهم ثقتهم بالقائد.

○ ضعف العلاقات الإنسانية بين القيادات والعاملين مما يؤثر على إنتاجية العاملين والأداء الكلي العام بالمدارس.

○ فقدان العاملين بالمؤسسة التربوية الشعور بالأمن والأمان الوظيفي؛ مما يستدعي وجود قيادة اخلاقية تشعرهم بأهميتهم ودورهم الحيوي في تميز اداء المدارس.

### أهمية القيادة الاخلاقية:

للقيادة الأخلاقية أهمية كبيرة تعود بالنفع على المنظمة والعاملين والمجتمع، وذكر (أبو الدف، 2017) أن

أهمية القيادة الأخلاقية تكمن في التركيز على:

- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد ضمن إطار اخلاقي.
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعمله.
- ✓ تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.
- ✓ تعميم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية.
- ✓ مواكبة التغيرات وتوظيفها لخدمة المؤسسة والعاملين فيها.

### مكونات القيادة الاخلاقية:

يرى العنقري (2015) أن القيادة الأخلاقية تتكون من ثلاثة مكونات وهي على النحو الآتي:

**الخصائص الإدارية:** وتركز على مجالات اتخاذ القرارات الإدارية بموضوعية، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، مع توضيح المهام الموكلة للمرؤوسين، وإدارته بأسلوب يتفق مع ظروف الموقف، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين لتنفيذ مهامهم، والإشراف على سير العمل داخل وحدته الإدارية بنفسه، والاعتماد على تقييم المرؤوسين وفق معايير موثوق فيها، وتشجيع انجازات المرؤوسين وتحفيزهم، مع دعم العمل بروح الفريق.

**الخصائص الشخصية:** تركز على مجالات تطبيق الانصاف والعدالة في توزيع الواجبات والأعمال على المرؤوسين، مع تحري الصدق في الحديث معهم، والوفاء بالوعود المقطوعة والاعتراف بالأخطاء إذا وجدت، ومعاقبة من ينتهك المعايير الأخلاقية، وإنجاز الأعمال بإخلاص وتقان، والعمل على رفع تقارير عن الأعمال بأمانة وصدق وتقبل نقد الآخرين.

**الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية:** وتركز على مجالات التعامل مع الآخرين، فيجب تحري التقدير والاحترام والتواضع والمحافظة على اسرار الآخرين والانصات للمرؤوسين والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها بشكل موضوعي ومراعاة ظروفهم ودعمهم والوقوف بجانبهم والحرص على مشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية.

### مصادر الأخلاق في القيادة الاخلاقية:

تتعدد مصادر الأخلاق للفائد التربوي التي يعتمد عليها في تكوين مبادئه وقيمه الاخلاقية ومنها:

(الدجاني، 2018)

1. المصدر الديني: يعد من اهم المصادر الأخلاقية التي تنظم معاملات الناس وأعمالهم حيث تستمد أخلاقيات

- مهنة التعليم من المصادر الدينية التي تنظر لمهنة التعليم على انها رسالة سامية وعملا دينيا قبل ان تكون مهنة.
2. **المصدر الاجتماعي:** فأخلاقيات القيادة تتأثر بالعادات والتقاليد وأخلاق المجتمع لذا فهناك علاقة قوية بين اخلاقيات القيادة وبين المجتمع وعاداته وتقاليده.
3. **المصدر الفلسفي أو الفكري:** وذلك ان القائد التربوي قد يتأثر بمنظومته الفكرية والفلسفية أكثر من مصادر الأخلاق، وتكون هي الموجه لسلوكه الأخلاقي.
4. **المصدر الإداري والتنظيمي:** وتشير الى القوانين واللوائح والاجراءات الادارية التي يعمل في ضوءها القيادة التربوية الأخلاقية؛ والتي يتعين التزامها بها وتطبيقها في مجال العمل التربوي عند تنفيذ المهام المختلفة.
- الدراسات السابقة**

أجرى (مخامرة، 2019) دراسة هدفت التعرف الى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة اريحا والاعوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين ومعرفة تأثير كل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من 100 معلما تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد اظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأجرت (الحارثي، 2019) دراسة هدفت التعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والالتزام التنظيمي للمعلمات، وتكونت عينة الدراسة من 361 معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد اظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة حيث تأتي الخصائص الشخصية في المرتبة الأولى، يليها السلوك الإداري وفي الأخير تأتي العلاقات الإنسانية بوصفها أقل ابعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، كما يوجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية وابعادها الفرعية لقائدات المدارس الثانوية بالرياض.

وأجرت درادكة والمطيري (2017) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات في مدينة الطائف، وتكونت عينة الدراسة من 432 معلمة وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية عالية جدا، كما يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها.

وأجرت الجعثيني (2017) دراسة هدفت لتعرف درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وتكونت عينة الدراسة من 450 معلما ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية كانت مرتفعة جدا، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعود لمتغير الجنس ولصالح الإناث، كما أظهرت أن درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت عالية جدا، حيث توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية وسلوك

المواطنة التنظيمية.

وأجرى (العتيبي، 2013) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (256) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ان الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس كانت مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاخلاقية تبعاً لمتغير الخبرة.

وأجرى (عابدين وشعيبات، 2012) دراسة هدفت تعرف تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الاخلاقية في محافظة القدس بفلسطين، وتكونت عينة الدراسة من (239) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدروها المعلمون جاءت مرتفعة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات المعلمين بحسب جنس المعلم، ولصالح الذكور، بينما لا يوجد فروق دالة احصائية في متوسطات استجابات المعلمين بحسب المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، والمديرية التي يتبعها المدير.

وأجريت (العرايضة، 2012) دراسة هدفت الكشف عن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (351) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية والسلوك التنظيمي جاء متوسطاً، كما توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية

وأجرى (Feng,2011) دراسة هدفت تعرف التوجهات الأخلاقية لقيادة المدارس في تايوان، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (573) مدير مدرسة، وتم إعداد استبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التوجه الأخلاقي الأكثر تكراراً لدى مدير المدرسة كان العدالة، كما أظهرت النتائج وجود تباين لدى مديري المدارس في التوجهات الأخلاقية وفقاً لمتغيرات الدراسة.

وأجرى (الشريف والتتح، 2011) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية بإمارة الشارقة وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، استخدم الباحثين أداتين لجمع البيانات، الاولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية، والثانية لقياس درجة تمكين المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (200) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية، وأظهرت نتائج الدراسة ان درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس جاءت متوسطة، وتوجد علاقة ارتباطية ايجابية دالة احصائياً بين درجة ممارسة القيادة الاخلاقية والتمكين الإداري.

وأجرى (Turhan & Celike,2011) دراسة هدفت الى تحديد أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية والمهنية على تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من 82 مدير مدرسة، و 1195 معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الثانوية والمهنية في عدد من المناطق التركية، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة



الأخلاقية متدن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات خاصة فيما يتعلق اتخاذ القرارات الأخلاقية الخاصة بالعدالة بين المعلمين والمعلمات، كما يوجد علاقة ارتباطية ايجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وبين العدالة التنظيمية.

وأجرى (Dufresne & Mckanize, 2009) دراسة هدفت تعرف صفات القيادة الأخلاقية في عدد من مدارس مدينة بوسطن، وتكونت عينة الدراسة من (18) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، استخدم الباحثان بطاقة الملاحظة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية أتاحت الفرص بين العاملين للتواصل، وأن القيادة الأخلاقية تسهم في عملية التعاون بين العاملين في المدرسة لتحقيق التميز الإداري للمدرسة، وأن مفهوم القيادة الأخلاقية يعمل على ايجاد بيئة مدرسية متكاملة قادرة على الاستفادة من جميع الموارد المتاحة.

- منهج الدراسة:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن درجة ممارسة القيادة الاخلاقية، وأثر المتغيرات الديمغرافية لمعلمي المدارس في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعر النقب وذلك لمناسبته وطبيعة هذه الدراسة واهدافها..

- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في عرعر النقب للعام الدراسي 2021/2020 والبالغ عددهم (400) معلماً ومعلمة.

- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية والتي بلغت (63) معلماً ومعلمة، توزعت على النحو الآتي: (26) معلماً و (37) معلمة.

- أداة الدراسة (صدق وثبات أداة الدراسة)

لتحقيق أهداف هذه الدراسة سيتم تطوير استبانة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، حيث ستتكون الاستبانة بصورتها الأولية من 52 فقرة موزعة على اربعة مجالات وهي: السمات الشخصية والسمات الإدارية والعلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين واخيرا العمل التعاوني.

للتأكد من صدق الاداة سيتم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، بهدف ابداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى الاستبانة من حيث وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، كما سيتم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة لحساب معاملات الارتباط لعلاقة الفقرات بمقياس الدراسة وبمجالاتها.

وللتأكد من ثبات الأداة سيتم حساب ثبات الاتساق الداخلي واستخدام معادلة كرونباخ الفا كما سيتم احتساب الاختبار واعادته بفاصل زمني مقداره اسبوعين بين التطبيق الأول والثاني حيث سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق.

- متغيرات الدراسة: متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة

المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية.

المتغيرات التابعة: التخصص، الجنس، الخبرة.

عرض نتائج الدراسة

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأولى، فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الأخلاقية ومجالاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس، مع مراعاة ترتيب مجالاتها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول الآتي:

### جدول (1)

الأوساط الحسابية والا والانحرافات المعيارية للقيادة الأخلاقية ومجالاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس، مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	القيادة الأخلاقية والمجالات التابعة لها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	السمات الشخصية	3.62	.87	متوسطة
2	2	السمات الإدارية	3.32	1.00	متوسطة
3	3	العلاقات الإنسانية وعلاقتها مع الآخرين	3.31	1.12	متوسطة
4	4	العمل التعاوني	3.23	1.08	متوسطة
الكلية			3.36	.93	متوسطة

يلاحظ من الجدول أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومجالاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس قد جاءت متوسطة، وفقاً لمعيار تصنيف الأوساط الحسابية، وقد جاءت مجالاتها وفقاً للترتيب التالي: مجال السمات الشخصية في المرتبة الأولى، ثم مجال السمات الإدارية في المرتبة الثانية، ثم مجال العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين في المرتبة الثالثة، ثم مجال العمل التعاوني في المرتبة الرابعة، وقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة الأخلاقية (السمات الشخصية) لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس، مع مراعاة ترتيب فقراته تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وكما هو مبين في الجدول الآتي:

## جدول (2)

الأوساط الحسابية والا الانحرافات المعيارية للقيادة لفقرات مجال السمات الشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعر النقب من وجهة نظر معلمي المدارس، مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	القيادة الأخلاقية والمجالات التابعة لها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	ينصت للآخرين بإمعان	3.83	.96	كبيرة
2	2	يتقبل الرأي والرأي الآخر	3.64	.98	متوسطة
3	4	يلتزم على ان يكون القدوة الحسنة لجميع العاملين	3.61	1.04	متوسطة
4	5	يلتزم بالوعود التي يتعهد بها	3.55	1.07	متوسطة
5	3	يعترف بأخطائه بإيجابية	3.48	1.02	

يلاحظ من الجدول أن فقرات مجال السمات الشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعر النقب من وجهة نظر معلمي المدارس قد صنفت ضمن درجتي ممارسة هما: كبيرة للفقرات ذات الرتبة الأولى، ومتوسطة للفقرات ذات الرتب من 2-5، وذلك وفقا لمعيار تصنيف الأوساط الحسابية، كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة الأخلاقية (السمات الادارية) لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعر النقب من وجهة نظر معلمي المدارس، مع مراعاة ترتيب فقراته تنازليا وفقا لأوساطها الحسابية، وكما هو مبين في الجدول الآتي:

## جدول (3)

الأوساط الحسابية والا والانحرافات المعيارية للقيادة لفقرات مجال السمات الادارية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعر النقب من وجهة نظر معلمي المدارس، مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	القيادة الأخلاقية والمجالات التابعة لها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	10	يحافظ على ممتلكات المدرسة بالشكل الصحيح	3.67	1.24	متوسطة
2	6	يسعى الى تحقيق الرؤية والرسالة المستقبلية للمدرسة	3.47	1.20	متوسطة
3	9	يتعامل بجدية مع المقترحات التي يقدمها المعلمين	3.32	1.07	متوسطة
4	8	يوفر بيئة مدرسية مناسبة تخدم العملية التربوية	3.32	1.18	متوسطة
5	11	يشرك المعلمين معه بعملية التخطيط واتخاذ القرار	3.31	1.12	متوسطة
6	7	يعزز روح الابداع والابتكار والتطور لدى العاملين معه	3.29	1.16	متوسطة
7	17	يوفر المعلومات اللازمة للمعلمين	3.28	1.19	متوسطة
8	12	يضع جدولاً زمنياً لتنفيذ الأعمال الإدارية	3.28	1.17	متوسطة
9	16	يوجه المعلم المقصر بطريقة ايجابية لتعديل سلوكه	3.24	1.19	متوسطة
10	15	يحفز المعلم المتميز ويكافئه	3.24	1.25	متوسطة
11	14	يقف بمسافة واحدة بين العاملين	3.23	1.18	متوسطة
12	13	يحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين في ضوء ادائهم الصفي	3.19	1.14	متوسطة

يلاحظ من الجدول أن درجة ممارسة جميع فقرات مجال السمات الادارية لدى مديري المداري الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس قد صنفت ضمن درجة ممارسة متوسطة، للفقرات ذوات الرتب من 1-12، وذلك وفقا لمعيار تصنيف الأوساط الحسابية، كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة الأخلاقية (العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين) لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس، مع مراعاة ترتيب فقراته تنازليا وفقا لأوساطها الحسابية، وكما هو مبين في الجدول الآتي:

#### جدول (4)

الأوساط الحسابية والا والانحرافات المعيارية للقيادة لفقرات مجال العلاقات الانسانية والاتصال مع الآخرين لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس، مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	القيادة الأخلاقية والمجالات التابعة لها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	18	يحترم مشاعر المعلمين	3.42	1.36	متوسطة
2	22	يغرس القيم الحميدة لدى المعلمين والطلبة	3.34	1.27	متوسطة
3	19	يشرك المدرسة في نشاطات المجتمع المحلي	3.32	1.24	متوسطة
4	20	يتقبل المشاركة الايجابية من أولياء الأمور في حل بعض المشكلات المدرسية	3.29	1.22	متوسطة
5	21	يضع إمكانات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي	3.20	1.17	متوسطة

يلاحظ من الجدول أن فقرات مجال العلاقات الانسانية والاتصال مع الآخرين لدى مديري المداري الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس قد جاءت متوسطة للفقرات ذوات الرتب من 1-5، وذلك وفقا لمعيار تصنيف الأوساط الحسابية، كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة الأخلاقية (العمل التعاوني) لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس، مع مراعاة ترتيب فقراته تنازليا وفقا لأوساطها الحسابية، وكما هو مبين في الجدول الآتي:

#### جدول (5)

الأوساط الحسابية والا والانحرافات المعيارية للقيادة لفقرات مجال العمل التعاوني لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس، مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	القيادة الأخلاقية والمجالات التابعة لها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	23	ينمي لدى المعلمين العمل بروح الفريق الواحد	3.34	1.21	متوسطة
2	24	يعمل على تعزيز الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين معه	3.31	1.18	متوسطة
3	25	ينمي حس المسؤولية المشتركة بين جميع المعلمين	3.16	1.14	متوسطة
4	26	يعزز مبدأ تكامل الأدوار بين المعلمين	3.10	1.17	متوسطة

يلاحظ من الجدول أن فقرات مجال العمل التعاوني لدى مديري المداري الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس قد جاءت متوسطة للفقرات ذوات الرتب من 1-4، وذلك وفقا لمعيار تصنيف الأوساط الحسابية.

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعره النقب من وجهة نظر معلمي المدارس تعود لمتغيرات (التخصص، الجنس، الخبرة)؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الأخلاقية ومجالاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعره النقب من وجهة نظر معلمي المدارس وفقا للجنس والخبرة والتخصص، وذلك كما هو مبين في الجدول الآتي:

### جدول (6)

الأوساط الحسابية والا والانحرافات المعيارية للقيادة الأخلاقية ومجالاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعره النقب من وجهة نظر معلمي المدارس، وفقا للجنس والخبرة والتخصص

المتغير ومستوياته والاحصائي		القيادة الأخلاقية والمجالات التابعة لها				
الجنس	السمات الشخصية	السمات الادارية	العلاقات الانسانية والاتصال مع الآخرين	العمل التعاوني	الكلبي للمقياس	
ذكر	س	3.58	3.20	3.32	3.12	3.28
ع	ع	83.	97.	1.05	1.06	.88
انثى	س	3.65	3.40	3.31	3.30	3.42
ع	ع	90.	1.01	1.17	1.09	.96
اقل من 5 سنوات	س	3.46	2.88	2.85	2.84	2.98
ع	ع	67.	91.	1.05	96.	.77
من 5- اقل من 10 سنوات	س	3.55	3.29	3.27	3.12	3.31
ع	ع	78.	91.	1.05	1.05	.84
من 10 سنوات فأكثر	س	3.72	3.47	3.49	3.42	3.52
ع	ع	97.	1.05	1.16	1.09	1.00
التخصص العلمي	س	3.58	3.26	3.23	3.15	3.30
ع	ع	85.	1.00	1.16	1.07	.94
انساني	س	3.66	3.38	3.39	3.30	3.42
ع	ع	89.	99.	1.09	1.08	.92

### س الوسط الحسابي ع الانحراف المعياري

يلاحظ من الجدول وجود فروق ظاهرة بين الأوساط الحسابية للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعره النقب من وجهة نظر معلمي المدارس قد جاءت ناتجة عن اختلاف مستويات الجنس والخبرة والتخصص، وللتحقق من جوهرية الفروق الظاهرة سألنا الذكر، فقد تم إجراء تحليل التباين الثلاثي بدون تفاعل بين الأوساط الحسابية للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعره النقب من وجهة نظر معلمي المدارس وفقا للجنس والخبرة والتخصص، وكما هو مبين في الجدول الآتي:

## جدول رقم (7)

نتائج تحليل التباين الثلاثي دون تفاعل بين الأوساط الحسابية للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في

عرعره النقب من وجهة نظر معلمي المدارس وفقا للجنس والخبرة والتخصص

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

يلاحظ من الجدول عدم وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) بين الوسطين الحسابيين للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعره النقب من وجهة نظر معلمي المدارس وفقا للجنس.

كما يلاحظ وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) بين الاوساط الحسابية للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعره النقب من وجهة نظر معلمي المدارس وفقا للخبرة، ولكون الخبرة متعددة المستويات فقد تم اجراء اختبار ليفين للكشف عن انتهاك تجانس التباين من عدمه بين الاوساط الحسابية للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعره النقب من وجهة نظر معلمي المدارس وفقا للجنس والخبرة والتخصص، حيث كانت قيمة اختبار ليفين ( $2.01$ ) المحسوبة وفقا لتوزيع F الاحتمالي عند درجتي حرية ( $11$ ) للبسط، و( $305$ ) للمقام دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) بما يفيد وجود انتهاك في تجانس التباين، مما اوجب استخدام اختبار

جيمس هويل للمقارنات البعدية المتعددة الذي يراعي انتهاك تجانس التباين، بهدف تحديد أي الاوساط الحسابية للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعره النقب من وجهة نظر معلمي المدارس قد اختلفت بدلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) باختلاف مستويات الخبرة وذلك كما هو مبين بالجدول الآتي:

## جدول رقم (8)

نتائج اختبار جيمس هويل للمقارنات البعدية بين الأوساط الحسابية للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس

الابتدائية في عرعره النقب من وجهة نظر معلمي المدارس وفقا للخبرة

الخبرة	الوسط الحسابي	اقل من 5 سنوات	من 5 سنوات - اقل من 10 سنوات
Games-Howell	2.98	3.31	
من 5 سنوات الى اقل	0.33		
من 10 سنوات		0.21	
من 10 سنوات فأكثر	0.54		3.52

يتضح من الجدول أن الفروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) بين الأوساط الحسابية للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعره النقب من وجهة نظر معلمي المدارس وفقا للخبرة قد كانت لصالح كل من : (1) معلمي المدارس من ذوي الخبرات المتقدمة (من 10 سنوات فأكثر) مقارنة بوجهات نظر زملائهم من ذوي الخبرات المنخفضة (أقل من 5 سنوات)، (2) ثم معلمي المدارس من ذوي الخبرات المتوسطة (من 5 سنوات - إلى اقل من 10 سنوات) مقارنة بوجهات نظر زملائهم من ذوي الخبرات المنخفضة

(أقل من 5 سنوات) ويلاحظ من الجدول عدم وجود فروق دالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) بين الوسطين الحسابيين للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس وفقا للتخصص.

في حين يلاحظ وجود فروق ظاهرة بين الأوساط الحسابية لمجالات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس ناتجة عن اختلاف مستويات الجنس والخبرة والتخصص، وللتحقق من جوهرية الفروق الظاهرة، فقد تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بين بعضها البعض، متبوعة بإجراء اختبار بارتلليت للكروية وفقا للجنس والخبرة والتخصص، بهدف التحقق من إمكانية إجراء تحليل التباين الثلاث المتعدد دون تفاعل من عدمه بين الأوساط الحسابية لمجالات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس وفقا للخبرة والجنس والتخصص، وذلك كما هو مبين في الجدول الآتي:

### جدول رقم (9)

نتائج اختبار بارتلليت الكروية لمعاملات ارتباط بيرسون لعلاقة مجالات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس وفقا للخبرة والجنس والتخصص

العلاقة وفقا للجنس والخبرة والتخصص	السمات الشخصية	السمات الإدارية	العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين
السمات الإدارية	0.76		
العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين	0.70	0.79	
العمل التعاوني	0.72	0.80	0.81
نسبة الأرجحية	التقريبية	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
0.000	1031.937	9	0.000

يتضح من الجدول وجود علاقة احصائية الاحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) بين مجالات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس تعود للجنس والخبرة والتخصص، مما ترتب عليه ضرورة إجراء تحليل التباين الثلاثي المتعدد دون تفاعل بين الأوساط الحسابية لمجالات القيادة الأخلاقية مجتمعة لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس تعود للجنس والخبرة والتخصص وذلك كما هو مبين في الجدول الآتي:

## جدول رقم (10)

نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد دون تفاعل بين الاوساط الحسابية لمجالات القيادة الأخلاقية مجتمعة لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعره النقب من وجهة نظر معلمي المدارس تعود للجنس والخبرة والتخصص

الاثار	تحليل التباين F	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
	قيمه الكلية	الفرضية	الخطأ
الجنس	0.03	309 4	0.03
الخبرة	0.94	618 8	0.01
التخصص	0.00	309 4	0.83

يتضح من الجدول عدم وجود إثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) للتخصص ووجود أثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) للجنس والخبرة لمجالات القيادة الأخلاقية مجتمعة لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعره النقب من وجهة نظر معلمي المدارس.

## مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعره النقب من وجهة نظر معلمي المدارس؟

يمكن تفسير نتائج السؤال الأول لعدم وجود المام وإدراك فاعل لحيثيات القيادة الأخلاقية ممثلة بمجالاتها من كونها العملية المتكاملة التي تستثمر فيها الجهود الجماعية (الفكرية، المادية، البشرية) للمديرين ولمرؤوسيهن ضمن بيئة عمل مناسبة لهم، المترتبة على تفاعل سلوك المديرين المتسمين بالقيم الأخلاقية وبأنماط القيادة الرشيدة المحفزة وبحسن توزيع المهام والواجبات والأدوار المهنية وبالإيجابية التي تتمحور في عناصر الإدارة التربوية (التخطيط التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة) بما يتحسونه من احتياجات المرؤوسين في مدارسهم، من منطلق أنهم يرتبطون بمرؤوسيهن بعلاقات مؤطرة بإطار اخلاقي تحكمه القوانين والأنظمة والتشريعات، ومن منطلق أنها ضرورة ملحة لضمان التوازن في أدائهم ومرؤوسيهن داخل المدارس التي يعملون بها، وذلك لتحقيق أهداف تربوية بكفاءة تستهدف تقدم وتطور العملية التعليمية، فلهذا يوجد قصور في تكاملية عملية القيادة الأخلاقية أو لوجود قصور في الجهود الجماعية (الفكرية، المادية، البشرية) لكلا طرفي القيادة الأخلاقية أو لوجود قصور في أنماط القيادة الرشيدة (الديمقراطية) مما يحد من حافزيه ودافعية المرؤوسين أو لوجود قصور بعدالة توزيع المهام والواجبات والأدوار المهنية أو لوجود قصور في مدى ايجابية مديري المدارس في تفعيل عناصر الإدارة التربوية أو لوجود قصور في كفاءة تحسس احتياجات المرؤوسين أو لوجود قصور في كفاءة العلاقات المتبادلة بين مديري المدارس ومرؤوسيهن، أو لوجود قصور في تمثل الأهداف التربوية المتوخاة في ضوء قيادتهم الأخلاقية.



تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (العرايضة، 2012) و (الشريفي والتتح، 2011) ، من حيث أن ممارسة القيادة الأخلاقية كان متوسطا، ومع دراسة (Dufresne & Mckenzie, 2009) من حيث ان القيادة الأخلاقية تعمل على اتاحة الفرص بين العاملين للتواصل كما تعمل على ايجاد بيئة مدرسية متكاملة قادرة على الاستفادة من جميع الموارد المتاحة، وتختلف مع نتيجة دراسة (Feng2011) من حيث أن التوجه الأخلاقي ومجالاته قد كانت كبيرة ، كما تختلف مع نتيجة (عابدين وشعبيات، 2012) ( درادكة، والمطيري، 2017) ( الجعثيني، 2017) من حيث أن ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ومجالاتها كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين.

ويفسر مجيء مجال السمات الشخصية بالمرتبة الأولى أن مديري المدارس يميلون للاتسام بالموضوعية اثناء محاوراتهم التي لا تخلو من حسن الاستيعاب للآخرين، وحرصهم كل الحرص على الايفاء بالوعود التي يقطعونها على أنفسهم، وميلهم للاعتراف بشكل ايجابي بأخطائهم حال حدوثها، مما يمهّد الطريق لتجاوز الإشكاليات التي تعترض تعاملاتهم مع اطراف العملية التربوية من الهيئة التدريسية، الهيئة الإدارية، الطلبة، اولياء الأمور.. كما يمكن تفسير مجيء مجال السمات الإدارية في المرتبة الثانية، أن مديري المدارس يحافظون على ممتلكات المدرسة كما ينبغي أن تكون عليه، ويعملون على توفير بيئة مدرسية مناسبة تخدم العملية التربوية، ويضعون جدولاً زمنياً لتنفيذ الاعمال الإدارية، ويوفرون المعلومات اللازمة للمعلمين، ويشركون المعلمين معهم بعملية التخطيط واتخاذ القرار، ويحفزون المعلم ويعززون روح الابداع والابتكار والتطور.

ويمكن تفسير مجيء مجال العلاقات الإنسانية والاتصال مع الآخرين في المرتبة الثالثة أن مديري المدارس يحترمون مشاعر المعلمين، ويغرسون القيم الحميدة لديهم ويتقبلون المشاركة الايجابية من اولياء الأمور في حل بعض المشكلات المدرسية، ويضعون إمكانيات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي وذلك سعياً منهم بإشراك المدرسة في نشاطات المجتمع المحلي وأخيراً يمكن تفسير مجيء مجال العمل التعاوني في المرتبة الرابعة أن مديري المدارس يعملون على تعزيز الثقة المتبادلة بينهم وبين العاملين معهم، ويعملون على تنمية حس المسؤولية المشتركة بين جميع المعلمين، وذلك سعياً منهم في تعزيز مبدأ تكامل الأدوار وتنمية العمل بروح الفريق الواحد لدى المعلمين.

**مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس تعود لمتغيرات (التخصص، الجنس، الخبرة)؟**

أظهرت النتائج لا يوجد فروق دالة احصائية تبعا لمتغير الجنس ويمكن تفسير ذلك ربما لتشابه طريقة عمل مديري المدارس وممارساتهم القيادية، وللتشابه في الإعداد ونوعية الممارسة الإدارية لدى مديري المدارس كون طريقة العمل وكيفية تسييره متشابهة لكلا الجنسين.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الدجاني، 2018) و (أحمد، 2014) و (الهندي، 2013) في حين انها اختلفت مع نتائج دراسة (الجعثيني، 2017) ودراسة (عابدين وشعبيات، 2012).

كما اظهرت فروق دالة احصائية تبعا لمتغير الخبرة، ويمكن تفسير ذلك وربما يعود ذلك الى ان المعلمين الأكثر خبرة أكثر قدرة على تحديد ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديريهم من المعلمين الجدد، فالمعلم الأقل خبرة يحتاج

لمزيد من الوقت للتفاعل مع هذه الممارسات وتمييزها، والتفريق بينها، ومعرفة درجة ممارستها لدى المدير. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العتيبي، 2013) بينما اختلفت مع دراسة (درادكة والمطيري، 2017). كما اظهرت النتائج عدم وجود فروق تعود لمتغير التخصص ويمكن تفسير ذلك أن جميع المعلمون يتفاعلون مع مديري المدارس الذي بدورهم يمارسون القيادة الأخلاقية وأبعادها المختلفة على الجميع، ويشعرون الجميع بهذه الممارسة دون تمييز بين تخصص وتخصص آخر، وتتفق مع نتيجة دراسة (درادكة والمطيري، 2017) في انه لا توجد فروق دالة احصائيا في دور القيادة الأخلاقية وأبعادها تعود لمتغير التخصص.

**التوصيات:**

- ✚ عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تختص بآليات العمل التعاوني مع المعلمين، لتمكينهم من ممارسة البعد الأخلاقي في القيادة بشكل أكثر فاعلية.
- ✚ زيادة الاهتمام بممارسات المدير المرتبطة بالقيادة الأخلاقية من خلال الدورات التدريبية وورش العمل التي تعقدتها وزارة المعارف.
- ✚ إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في مجال القيادة الأخلاقية ضمن متغيرات لم تستخدم في هذه الدراسة، ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.

## المراجع

- الابراهيم، عدنان. (2012). درجة تطبيق الجامعات الحكومية الأردنية معايير الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها، *المجلة السعودية للتعليم العالي*، 1(8)، ص ص 61-80.
- أبو الدف، محمود. (2017). درجة ممارسة المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الجبيني، ختام. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحارثي، سامية. (2019). القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 20(2)، ص ص 621-655.
- الحبيسة، رضية. (2012). القيادة الأخلاقية، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- الدجاني، ياسمين. (2018). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- درادكة، أمجد والمطيري، هدى. (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، *المجلة الاردنية في العلوم التربوية*، 13(2)، ص ص 223-237.
- السعود، راتب. (2013). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

الشريفي، عباس والتتح، منال. (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، 12(3)، ص ص 117-144.

الصيرفي، محمد. (2013). الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.  
عابدين، محمد وشعيبات، محمد وحليبية، بنان. (2012). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدراها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 28(2)، ص ص 328-362.

العتيبي، أحمد. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.  
العرايضة، رائدة. (2012) مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجه نظر المعلمين، رسالي ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

العنقري، عبد العزيز. (2015). أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، المجلة العلمية، 57(2)، ص ص 266-225.  
مخامرة، كمال. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة اريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، 43(1)، ص ص 322-333.

المخالقي، محمد. (2007). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.  
المعاني، أيمن. (2013). أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9(2)، ص ص 224-257.  
ناصر، ياسمين، والداجني، محمود. (2018). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الهندي، محمد. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

Dufrense, P & Meckenzie, A.(2009). Culture of Ethical Leadership . **Principal Leadership**, 10(2), p p 36-39.

Feng. F. (2011). A study on school leaders Ethical orientations in Taiwan. **Ethics & Behavior Journal**, 21(4), p p 316-317.

Karakose, T.(2017). High school teachers perceptions reading principals ethical leadership in Turkey. **Asia pacific education review**,8(3)m p p 463-478.

McManus, J.(2011). **The relationship between ethical leadership . Attachment orientation and gender in organizations:** Dissertation abstract international – B71/03. Proquest UMI Dissertation.

Turhan, M & Celike, V.(2011). The effect of ethical leadership behaviors of school principals on social justice in school. **E- Journal of new world science academy, Educational sciencem** 6(1) : p p 438-452.

Pucic, J. (2012). **Ethical leadership in the employment relationship: Evidence from three canadian surveys.** Dissertation Abstract International. A 73/06, Proquest. UMI Dissertation