

# القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في النقب وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم

أ/ عيد أبوعرار\*

أ/ هنار ابوعرار\*\*

د/ كمال مخامرة\*\*\*

## الملخص

ملخص الدراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في النقب وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم وبيان درجة اقتران القيادة الأخلاقية بالثقة التنظيمية تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المديرية). استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وتم استخدام أداتين، الأولى القيادة الأخلاقية والثانية الثقة التنظيمية للإجابة على أسئلة الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في عرعر النقب للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ والبالغ عددهم (٤٠٠) معلماً ومعلمة، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية والتي بلغت (٦٣) معلماً ومعلمة، توزعت على النحو الآتي: (٢٦) معلماً و (٣٧) معلمة، وقام الباحث بتطوير استبانة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، حيث تكونت الاستبانة بصورتها الأولى من ٥٢ 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 الأعمال 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، ولتشابهه في الإعداد ونوعية الممارسة الإدارية لدى مديري المدارس كون طريقة العمل وكيفية تسييره متشابهة لكلا الجنسين، الممارسة الإدارية لدى مديري المدارس كون طريقة العمل وكيفية تسييره متشابهة لكلا الجنسين.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأخلاقية، الثقة التنظيمية، مديري المدارس، النقب.

\* باحث دكتوراه جامعة الخليل- فلسطين

\*\* باحثة دكتوراه جامعة الخليل- فلسطين

\*\*\* استاذ مشارك- جامعة القدس

**Abstract:**

Abstract of the study This study aimed to identify the moral leadership of school principals in the Negev and its relationship to the organizational confidence of teachers from the teachers' point of view, and to show the degree of association of moral leadership with organizational confidence according to the variables (gender, years of experience, educational qualification, directorate). The researcher used the descriptive correlative approach to know the relationship between moral leadership and organizational trust. Two tools were used, the first is moral leadership and the second is organizational trust to answer the study questions. The study population consisted of all primary school teachers in Ararat Al-Naqab for the academic year 2020/2021, who numbered (400) male and female teachers. The study sample was chosen randomly, which amounted to (63) male and female teachers, distributed as follows: (26) male and (37) female teachers. The researcher developed a questionnaire based on some previous studies related to the subject, where the questionnaire in its initial form consisted of 52 paragraphs divided into four areas: personal traits, administrative traits, human relations, communication with others, and finally collaborative work. The results of the research indicated that school principals maintain the school property as it should be, and work to provide an appropriate school environment that serves the educational process, and set a timetable for the implementation of administrative work, provide the necessary information for teachers, involve teachers with them in the planning and decision-making process, 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 can be explained perhaps by the similarity of the way school principals work and their leadership practices, and the similarity in preparation and the quality of administrative practice of school principals, since the method of work and how it is run are similar for both genders. The administrative practice of school principals, since the method of work and how it is run are similar for both genders.

**Keywords:** Ethical leadership, organizational trust, school principals, Negev.

## المقدمة

يشهد عصرنا الحالي تطوراً واسعاً في مختلف مجالاته وانشطته 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 انه البيئة الأساسية لبناء وتقدم تلك المجتمعات.

يرى (alsayrfe, ٢٠١٣) 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 (abraham, ٢٠١٢).

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 تقدم الإدارة وتطورها على أيدي قادة يتمتعون بأخلاق قيادية فعالة تعمل على مواكبة التقدم المعرفي والتكنولوجي، مما يسهم 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 ان تضع نصب اعينها 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 (alsoud, ٢٠١٣).

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 اساسي 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 (almaany, 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 الواقعية ووضوح، ووضع الخطط التربوية للعمل على تحقيق الأهداف المنشودة، والذي يحقق التميز الإداري لهذه المؤسسات التربوية (Al-mekhlafi, 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 إيجابية على مناخها التنظيمي وحفز العاملين وحاجة المدارس إليها 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 عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس فيها.

### أسئلة الدراسة

١. ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس؟

٢. 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)؟

٣. الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس تعود لمتغير التخصص.

٤. الفرضية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعة 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 عرعة 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 وفقاً لمتغيرات الدراسة (التخصص، الجنس، الخبرة).

### أهمية الدراسة

تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال موضوعها الذي يبحث في القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في عرعة النقب وما ينعكس على ممارسة أعمالهم ومهامهم، ومن هنا ستحدد أهمية هذه الدراسة من خلال الآتي:

❖ تعرف درجة ممارسة مديري المدارس في عرعة 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 الثاني والثالث للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤.
- المكانية: تم تطبيق الدراسة على المدارس الابتدائية في عرعة النقب.
- البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في عرعة 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" (nasser old gane، ٢٠١٨ :٩).

**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.

#### الدراسات السابقة

أجرى (mhamra، ٢٠١٩) 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 ١٠٠ 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 (alharthi، ٢٠١٩) دراسة هدفت التعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والالتزام التنظيمي للمعلمات، وتكونت عينة الدراسة من ٣٦١ معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد أظهرت 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 (Dradka meter، ٢٠١٧) 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 ٤٣٢ معلمة وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية عالية جداً، كما يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها.

وأجرت (alगतene، ٢٠١٧) دراسة هدفت لتعرف درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وتكونت عينة الدراسة من ٤٥٠ معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية كانت مرتفعة جداً، 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 جداً، حيث توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.

وأجرى (alगतene، ٢٠١٣) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٦) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة 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 تبعا لمتغير الجنس، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاخلاقية تبعا لمتغير الخبرة.

وأجرى (sabeat abdeen ، ٢٠١٢) دراسة هدفت تعرف تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الاخلاقية في محافظة القدس بفلسطين، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٩) معلما، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدرها 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 احصائيا في متوسطات استجابات المعلمين بحسب المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، والمديرية التي يتبعها المدير.

وأجريت (Alaraeda ، ٢٠١٢) 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 (٣٥١) معلما ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري الإداري الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية والسلوك التنظيمي جاء متوسطا، 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 (٥٧٣) مدير مدرسة، وتم إعداد استبانة لجمع البيانات، وقد اظهرت نتائج الدراسة أن التوجه الأخلاقي الأكثر تكراراً لدى مدير المدرسة كان العدالة، كما اظهرت النتائج وجود تباين لدى مديري المدارس في التوجهات الأخلاقية وفقا لمتغيرات الدراسة.

وأجرى (alsharif ALTANA ، ٢٠١١) 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 (٢٠٠) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، واظهرت نتائج الدراسة ان درجة ممارسة



القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس جاءت متوسطة، وتوجد علاقة ارتباطية ايجابية دالة احصائيا بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية 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 ٨٢ مدير مدرسة، و ١١٩٥ معلما 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 (١٨) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، استخدم الباحثان بطاقة الملاحظة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية أتاحت الفرص بين العاملين للتواصل، وان القيادة الأخلاقية تسهم في عملية التعاون بين العاملين في المدرسة لتحقيق التميز الإداري للمدرسة، وان مفهوم القيادة الأخلاقية يعمل على ايجاد بيئة مدرسية متكاملة قادرة على الاستفادة من جميع الموارد المتاحة.

### منهج الدراسة:

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

### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في عرعة النقب للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ والبالغ عددهم (٤٠٠) معلما ومعلمة، تم اختيار عينة

الدراسة بالطريقة العشوائية والتي بلغت (٦٣) معلما ومعلمة، توزعت على النحو الآتي:  
(٢٦) معلما و (٣٧) 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 ٥٢ فقرة موزعة على أربعة 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 بفواصل زمني مقداره اسبوعين بين التطبيق الأول والثاني حيث سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق.

### 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 تنازليا وفقا لأوساطها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (١) الأوساط الحسابية والا والانحرافات المعيارية للقيادة الأخلاقية ومجالاتها 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
١	١	السمات الشخصية	٣,٦٢	٠,٨٧	متوسطة
٢	٢	السمات الإدارية	٣,٣٢	١,٠٠	متوسطة
٣	٣	العلاقات الإنسانية وعلاقتها مع الآخرين	٣,٣١	١,١٢	متوسطة
٤	٤	العمل التعاوني	٣,٢٣	١,٠٨	متوسطة
الكلية للمقياس			٣,٣٦	٠,٩٣	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، وفقا لمعيار تصنيف الأوساط الحسابية، وقد جاءت مجالاتها وفقا للترتيب التالي: مجال السمات الشخصية في المرتبة الاولى، ثم مجال السمات الادارية 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، 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 ولمرؤوسيهم 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 بمرؤوسيهم بعلاقات مؤطرة بإطار اخلاقي تحكمه القوانين والأنظمة والتشريعات، ومن منطلق أنها ضرورة ملحة لضمان التوازن في أدائهم ومرؤوسيهم داخل المدارس التي يعملون بها، وذلك لتحقيق أهداف تربوية بكفاءة تستهدف تقدم وتطور العملية التعليمية، فلعله يوجد قصور في تكاملية عملية القيادة الأخلاقية او 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 ومرؤوسيه، او لوجود قصور في تمثل الأهداف التربوية المتوخاة في ضوء قيادتهم الأخلاقية.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (العرايضة، ٢٠١٢) و (الشريفي والتتح، ٢٠١١) ، 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 وشعيبات، ٢٠١٢) (درادكة، والمطيري، ٢٠١٧) ( الجعثيني، ٢٠١٧) 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 للانسام 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 جدولا زمنيا 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 سعيا

منهم بإشراك المدرسة في نشاطات المجتمع المحلي وأخيرا 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 سعيا منهم في تعزيز مبدأ تكامل الأدوار وتنمية العمل بروح الفريق الواحد لدى المعلمين.

**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)؟

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

**الجدول (٢) الأوساط الحسابية والا والانحرافات المعيارية للقيادة الأخلاقية ومجالاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس، وفقا للجنس والخبرة والتخصص**

القيادة الأخلاقية والمجالات التابعة لها					المتغير ومستوياته والاحصائي		
الكلية للمقياس	العمل التعاوني	العلاقات الانسانية والاتصال مع الآخرين	السمات الادارية	السمات الشخصية			
٣,٢٨ .٨٨	٣,١٢ ١,٠٦	٣,٣٢ ١,٠٥	٣,٢٠ .٩٧	٣,٥٨ .٨٣	س	ذكر	الجنس
					ع		
٣,٤٢ .٩٦	٣,٣٠ ١,٠٩	٣,٣١ ١,١٧	٣,٤٠ ١,٠١	٣,٦٥ .٩٠	س	انثى	
					ع		
٢,٩٨ .٧٧	٢,٨٤ .٩٦	٢,٨٥ ١,٠٥	٢,٨٨ .٩١	٣,٤٦ .٦٧	س	اقل من ٥ سنوات	الخبرة
					ع		
٣,٣١ .٨٤	٣,١٢ ١,٠٥	٣,٢٧ ١,٠٥	٣,٢٩ .٩١	٣,٥٥ .٧٨	س	من ٥ - اقل من ١٠ سنوات	
					ع		
٣,٥٢ ١,٠٠	٣,٤٢ ١,٠٩	٣,٤٩ ١,١٦	٣,٤٧ ١,٠٥	٣,٧٢ .٩٧	س	من ١٠ سنوات فأكثر	
					ع		
٣,٣٠ .٩٤	٣,١٥ ١,٠٧	٣,٢٣ ١,١٦	٣,٢٦ ١,٠٠	٣,٥٨ .٨٥	س	علمي	التخصص
					ع		
٣,٤٢ .٩٢	٣,٣٠ ١,٠٨	٣,٣٩ ١,٠٩	٣,٣٨ .٩٩	٣,٦٦ .٨٩	س	انساني	
					ع		

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

**الجدول رقم (٣) نتائج تحليل التباين الثلاثي دون تفاعل بين الأوساط الحسابية للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي**

**المدارس وفقا للجنس والخبرة والتخصص**

الدالة الاحصائية	F	وسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠,٥٩	٠,٣٠	٠,٢٥	١	٠,٢٥	الجنس
٠,٠٠	٥,٧٥	٤,٨٠	٢	٩,٦٠	الخبرة
٠,٣١	١,٠٢	٠,٨٥	١	٠,٨٥	التخصص
		٠,٨٤	٣١٢	٢٦٠,٧٢	الخطأ
			٣١٦	٢٧٢,٨٥	الكلية

يلاحظ من الجدول عدم وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الوسطين الحسابيين للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس وفقا للجنس، كما يلاحظ وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الأوساط الحسابية للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس وفقا للخبرة، ولكون الخبرة متعددة المستويات فقد تم إجراء اختبار ليفين للكشف عن انتهاك تجانس التباين من عدمه بين الأوساط الحسابية للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس وفقا للجنس والخبرة والتخصص، حيث كانت قيمة اختبار ليفين (٢.٠١) المحسوبة وفقا لتوزيع F الاحتمالي عند درجتي حرية (١١) للبيس، و(٣٠٥) للمقام دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بما يفيد وجود انتهاك في تجانس التباين، مما اوجب استخدام اختبار، جيمس هويلل للمقارنات البعدية المتعددة الذي يراعي انتهاك تجانس التباين، وبناء على ما سبق أظهرت النتائج لا يوجد فروق دالة احصائية تبعا لمتغير الجنس ويمكن تفسير ذلك ربما لتشابهه 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، ٢٠١٨) و (أحمد، ٢٠١٤) و (الهندي، ٢٠١٣) في حين انها اختلفت مع نتائج دراسة (الجعثيني، ٢٠١٧) ودراسة (عابدين وشعيبات، ٢٠١٢)، كما اظهرت فروق دالة احصائيا 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، ٢٠١٣) بينما اختلفت مع دراسة (درادكة والمطيري، ٢٠١٧)، 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، ٢٠١٧) في انه لا توجد فروق دالة احصائيا في دور القيادة الأخلاقية وأبعادها تعود لمتغير التخصص.

### التوصيات:

وبناء على النتائج السابقة خرج الباحثون بجملة من التوصيات كانت على النحو الاتي:

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

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

- الابراهيم، عدنان. (٢٠١٢). درجة تطبيق الجامعات الحكومية الأردنية معايير الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها، *المجلة السعودية للتعليم العالي*، ١(٨)، ص ٦١-٨٠.
- أبو الدف، محمود. (٢٠١٧). درجة ممارسة المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الجببثي، ختام. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحارثي، سامية. (٢٠١٩). القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات، *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٢٠(٢)، ص ٦٢١-٦٥٥.
- الحبيسة، رضية. (٢٠١٢). القيادة الأخلاقية، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- الدجاني، ياسمين. (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- درادكة، أمجد والمطيري، هدى. (٢٠١٧). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، *المجلة الاردنية في العلوم التربوية*، ١٣(٢)، ص ٢٢٣-٢٣٧.
- السعود، راتب. (٢٠١٣). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الشريفي، عباس والنتج، منال. (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلم، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، جامعة البحرين، ١٢(٣)، ص ١١٧-١٤٤.
- الصيرفي، محمد. (٢٠١٣). الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



- عابدين، محمد وشعيبات، محمد وحلبية، بنان. (٢٠١٢). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ٢٨(٢)، ص ص ٣٢٨-٣٦٢.
- العتيبي، أحمد. (٢٠١٣). 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.
- العريضة، رائدة. (٢٠١٢) 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. (٢٠١٥). أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، المجلة العلمية، ٥٧(٢)، ص ص ٢٦٦-٢٢٥.
- مخامرة، كمال. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة اريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، ٤٣(١)، ص ص ٣٢٢-٣٣٣.
- المخلاقي، محمد. (٢٠٠٧). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- المعاني، أيمن. (٢٠١٣). أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٩(٢)، ص ص ٢٢٤-٢٥٧.
- ناصر، ياسمين، والداجني، محمود. (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الهندي، محمد. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

#### المراجع الاجنبية

- 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 ik 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.** Disseration Abstract International. A 73/06, Proquest. UMI Disserations.