

## درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية من وجهة نظر معلميه

عامر أحمد محمد سعد

وزارة التربية والتعليم \_ الأردن

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6501-5713>

### المخلص

**خلفية الدراسة ومشكلتها:** بسبب التزايد المستمر في عدد المدارس، كان من الضروري وجود نمط قيادي جديد يحكم هذا التزايد والتغير والتطور السريع في المجتمع. وعليه، يجب على القيادات المدرسية أن تمتلك المهارات اللازمة لتطبيق الممارسات الإيجابية وتعزيزها لتحقيق الأهداف المرجوة، والارتقاء بالمدارس سواء في منهجية الأعمال الإدارية، أو في مكونات الوسط التربوي.

**الأهداف:** هدفت الدراسة معرفة درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية من وجهة نظر معلميه.

**الطرق المستخدمة:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطور الباحث استبانة مكونة من (24) فقرة، تم التأكد من صدقها وثباتها، طبقت على عينة عشوائية مكونة من (230) معلماً في لواء الرصيفة/ الأردن.

**النتائج:** أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أبعاد متغير القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية جاءت بمستوى متوسط، وبمؤشر عام بلغ (3.58)، كما كشفت نتائج الدراسة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المعلمين في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية تُعزى إلى متغيري (المؤهل العلمي، والخبرة).

**الاستنتاجات (التوصيات والمساهمة):** أوصت الدراسة بضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم في الأردن بتوظيف القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية، وذلك بتضمين تقارير الأداء الوظيفية لديهم بمعايير لقياس ممارساتهم الأخلاقية.

### الكلمات المفتاحية

ابعاد، الأردن، قادة المدارس، القيادة الاخلاقية، معلمين، الممارسات.

## The Degree of Practicing the Dimensions of Moral Leadership among School Leaders from the Point of View of their Teachers

Amer Ahmad Mohammad Sad

Ministry of Education Jordan  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6501-5713>

### Abstract

**Background & Statement of the problem:** Due to the continuous increase in the number of schools, it was necessary to have a new leadership style that governs this increase, change and rapid development in society, and therefore school leaders must possess the necessary skills to apply and promote positive practices to achieve the desired goals, and improve schools, whether in the methodology of administrative work, or in the components of the educational community.

**Objectives:** The study aimed to find out the degree of practicing the dimensions of moral leadership among school leaders from the point of view of their teachers.

**Methods:** The study adopted the descriptive survey method, and the researcher developed a questionnaire consisting of (24) items, its validity and reliability were confirmed, which was applied to a random sample of (230) teachers in the Rusaiifa district / Jordan.

**Results:** The results of the study showed that the degree of practicing the dimensions of the ethical leadership variable among school leaders came at an average level, with a general index of (3.58). The results of the study also revealed that there were no statistically significant differences at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the teachers' response averages in the degree of practicing moral leadership among school leaders due to the variable (educational qualification and experience).

**Conclusions (Recommendations and contributions):** The study recommended that the Ministry of Education in Jordan should pay attention to employing ethical leadership among educational leaders, by including their job performance reports with criteria to measure their ethical practices.

### Key words

Dimensions, Jordan, Moral Leadership, Practice, School Leaders, Teachers.

## المقدمة

تعد الأخلاق ركيزة من الركائز التي تستند عليها المجتمعات الإنسانية، وتعدّ صمّام أمن في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في المؤسسات كافة والتربوية خاصة، لهذا يجب على قائد المؤسسة أن يكون مدركاً للمهارات الإدارية والفنية والشخصية التي تساعده في أداء واجباته، وتلبية احتياجات العاملين الأساسية بشكل عام، تماشياً مع الرؤية المستقبلية لتنمية المؤسسة، وتطورها، وإيجاد مجتمع تنظيمي تسوده الأخلاق ومكارمها.

وبسبب التزايد المستمر في عدد المدارس، كان من الضروري وجود نمطٍ قياديّ جديد يحكم هذا التزايد والتغير والتطور السريع في المجتمع. وعليه، يجب على القيادات المدرسية أن تمتلك المهارات اللازمة لتطبيق الممارسات الايجابية وتعزيزها لتحقيق الأهداف المرجوة، والارتقاء بالمدارس سواء في منهجية الأعمال الإدارية، أو في مكونات الوسط التربوي (العنزي وعبد العزيز، 2018).

ويرى كانغ (Kang, 2019) أنّ القادة الأخلاقيين يؤدون دوراً لا يستهان به في ضمان تنفيذ الممارسات الأخلاقية في جميع أنحاء المدرسة، وتحفيز التغيير في المواقف والقيم، ويزيدون من تمكين أتباعهم وكفاءتهم الذاتية، وتعزيز استيعاب رؤية العملية التعليمية ونشرها، كما يتسم القادة الأخلاقيون بأنهم يتخذون قرارات تنظيمية تتماشى بعناية مع القيم الأخلاقية ويرون أنّ القرار الصحيح هو دائماً ما يقع على الجانب الأخلاقي، ويبرزون باستمرار للعاملين أهمية ومضموناً للسلوك الأخلاقي، ومن ثم يوضّحون للعاملين أنّ الحفاظ على الأخلاقيات هو عنصر حيويّ في عملهم.

وبناءً على ذلك، اقتضت الحاجة التركيز على بناء شخصية أخلاقية للقائد وإكسابه المعارف والمهارات، وتفعيل مبادئ القيادة الأخلاقية لديه كالإخلاص، والصدق، والأمانة، والعدالة، والموضوعية، والتواضع، والمساءلة، والالتزام، والوضوح، والسريّة في العمل، وتقييم أداء العاملين بصدق (مومني، 2020). والقيادة الأخلاقية هي التي تعتمد المبادئ الأخلاقية التي توفرّ الأسس اللازمة لمختلف المفاهيم الحديثة في العمل الإداري للمنظمات (الدجاني وآخرون، 2020).

ويشير مفهوم القيادة الأخلاقية إلى الالتزام بالقيم والسلوكيات، والامتثال بالأخلاق السامية للقيادات المدرسية، ودعم العاملين

بالسلوكيات الأخلاقية بالعمل، وتوفير مناخ أخلاقي، واتخاذ القرارات التي تعزز من جودة مخرجاتهم، وبذل الجهد وتأدية العمل بأمانة، والذي يتم بشكل موضوعي ومنهجي للوصول إلى تشكيل ثقافة تنظيمية أخلاقية تهدف إلى بناء مؤسسة تربوية بقيادة أخلاقية (Erani & Özbilen, 2017).

لذلك تُعدّ القيادة الأخلاقية مصدرًا لنجاح أي مؤسسة تربوية؛ لأنّ العمل الإداري يتطلب عقلاً يستوعب مختلف جوانبها، لذا تم التوجه إلى تبني أنماط قيادية حديثة، تشجّع التشاركية، سواء في العمل، أم في صنع القرار، وتهتم بالعاملين وتعزز نموهم، والتخلي عن مفهوم القيادة بصورته التقليدية، والمستندة إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز، وذلك ضمن إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المؤسسة التربوية ومخرجاتها والاعتناء بالعاملين والاهتمام بهم. (الملاحيم، 2020).

ويرى (مومني، 2020) أنّ القيادة الأخلاقية هي وراء كل نجاح لأي مؤسسة من المؤسسات أو مجتمع من المجتمعات؛ لأنها المفسر لتقدم أو تراجع أي مجتمع كان؛ إذ إنّ هذا النجاح يعتمد بشكل كبير على فاعلية العنصر البشري ومستوى أدائه للعمل المكلف به، وتأتي هذه الدراسة بهدف تسليط الضوء على واحدة من أبرز القضايا والسلوكيات التربوية المتعلقة بقيادات المدارس في ظل التحديات المستقبلية للعملية الإدارية، ألا وهي درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى القادات التربوية.

ومما سبق، يمكن الاستنتاج بأهمية القيادة الأخلاقية في إرساء ثقافة تنظيمية في المدارس من خلال نمط القيادة الذي ينتهجه قائد المدرسة؛ إذ إنّ التوجهات والسلوكيات الأخلاقية والقيم الفضيلة تسهم في إيجاد ثقافة للمدرسة تميّزها عن غيرها، وتحدد رؤيتها وأهدافها، وتضع نظاماً للمراقبة والمساءلة يميّز بالكفاءة والفاعلية، والتي تحدد القواعد التي تنظّم وتحكم سلوك الأفراد داخل المدرسة، وتحدد توجهها الاستراتيجي بالشكل الذي يؤدي إلى نجاح العملية التعليمية التربوية.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

أصبحت الأخلاق في الوقت الراهن محل اهتمام للقيادات التربوية، وتتجلى نقطة الاهتمام الرئيسة في قواعد المهنة وآدابها وأخلاقياتها، لذا سعت وزارة التربية والتعليم في الأردن إلى العمل على تطوير المدارس من خلال توجيه العاملين والقيادات المدرسية نحو اتباع نمط

### أسئلة الدراسة

فضلاً عن الممارسات الميدانية، فقد نما لدى الباحث الشعور بضرورة إجراء هذه الدراسة للكشف عن أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية من وجهة نظر معلميهم والتوصل إلى نتائج وتوصيات تخدم العلم والباحثين في هذا المجال. وفي ضوء ذلك، يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:

سؤال الدراسة الأول: ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية من وجهة نظر معلميهم؟

سؤال الدراسة الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية تُعزى إلى متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

### أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى إلقاء الضوء على درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية من وجهة نظر معلميهم وذلك من خلال:

1 - تعرّف درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية من وجهة نظر معلميهم.

2 - الكشف إذا ما كان هناك فروق بين استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية من وجهة نظر معلميهم تُعزى إلى متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

### أهمية الدراسة

#### الأهمية النظرية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من موضوع معرفة درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية من وجهة نظر المعلمين، ويتوقع أن تسهم هذه الدراسة بزيادة وعي القيادات المدرسية بالمبادئ التي تنطلق منها القيادة الأخلاقية، وتحسين ممارسة السلوك القيادي لديهم مما يساعد في تحقيق جودة عالية في التعليم تتلاءم مع الاحتياجات المعاصرة كما يمكن لأدبها النظري أن يضيف معرفة جديدة للباحثين، وقد يرفد المكتبة العربية بإطار نظري جديد حول القيادة الأخلاقية.

القيادة الأخلاقية، والابتعاد عن النمط التقليدي في الممارسات الإدارية مع العاملين في مدارسهم، لأنها من الركائز المهمة لنجاح العملية التعليمية، والتي يسود من خلالها المناخ الإنساني داخل المدرسة ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين (أبو الدف، 2017).

وتلعب القيادة الأخلاقية دوراً ريادياً في الأداء الوظيفي للعاملين، وهي من أهم أسباب نجاح المؤسسات التربوية والتعليمية، والذي لا يتحقق إلا عن طريق دعم قيادات تلك المؤسسات التعليمية ومساندتهم، وليس أي قيادة تستطيع رفع مستوى أداء موظفيها وتحسينه، إلا بقيادة تمتلك الممارسات والسلوكيات الأخلاقية (عصماني، 2017). وأشارت العديد من الدراسات التربوية والإدارية كدراسة (الكوري وآخرون، 2022)، ودراسة (الملاحيم، 2020) و(مومني، 2020)، إلى أهمية الإدارة المدرسية وضرورة التزامها بالقيم الأخلاقية لأنها تُعد نموذجاً ومصدراً أخلاقياً لكل من العاملين والطلبة مما يحقق رسالتها ويرتقي بها إلى مستويات فاعلة بالأداء الإداري والتربوي.

كما أنّ القيادة الأخلاقية من الضروريات الأساسية في الإدارة المدرسية، وتنعكس آثارها الإيجابية على العملية التربوية، وعلى مستوى العلاقات الاجتماعية للعاملين في المدرسة، فالمدرسة هي الجهة المسؤولة عن تحقيق الأهداف وتنمية الطلبة وإعدادهم، وتقع مهمة نجاحها في أداء رسالتها على العنصر البشري (الإدارة والعاملين)، ولأنّ مدير المدرسة هو القائد، فعليه أن يتمتع بأخلاقيات المهنة كي يجعل العاملين يساهمون معه في تحقيق الأهداف كونه مصدر ثقة لديهم (درادكة والمطيري، 2017).

ومن خلال عمل الباحث بوصفه مدير مدرسة حكومية في لواء الرّصيفة، فقد لفت انتباهه رغم أهمية القيادة الأخلاقية وأثرها الإيجابي على سلوك المعلمين، وذلك لأنّ القيادات المدرسية لا يلقون لها اهتماماً مناسباً، كما وجد الباحث حاجة ماسة لها حين عمل كمعلم في وزارة التربية والتعليم، إذ شعر خلالها بعدم الإنصاف والعدالة من قبل المديرين، ونظراً لأهمية تضمين بنية قوية من الأخلاق في المدرسة، وإحداث أثر عميق على استراتيجيات التعليم، وجد الباحث أنّ تطبيق القيادة الأخلاقية لا يزال في طور النمو، إذ يؤثر على الهيكل التنظيمي المدرسي بشكل سلبي، من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي أعدت في هذا المجال، ومنها: دراسة (الكوري وآخرون، 2022) ودراسة (الدجاني وآخرون، 2020).

## الأهمية التطبيقية

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية التي حققها التعليم بارتباطه بعملية النمو والتطور، ولذلك يؤمل أن يستفيد من نتائجها الجهات الأتية:

1 - وزارة التربية والتعليم، وذلك من خلال تزويد القائمين على العملية التربوية في لواء الرصيفة وصنّاع القرار ببعض المؤشرات التي يلزمهم تبنيها لتطوير مهارات قيادة المدارس في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، وتصميم البرامج التدريبية التي تساعد على ذلك، مما ينعكس بشكل إيجابي على العملية التعليمية، وتحسين مخرجاتها.

2 - مديرو المدارس، وذلك من خلال ما تقدمته هذه الدراسة من توضيح لأبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين.

3 - من المأمول أن تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة القائمين على إعداد برامج أداء القيادات المدرسية، بتسليط الضوء على نمط القيادة الأخلاقية، وتشخيص درجة ممارسة هذا النمط من قبل القيادات المدرسية في لواء الرصيفة. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها مما ستقدمه من نتائج وتوصيات لفئات مختلفة ستستفيد منها، كمديري المدارس، ومسؤولي التخطيط في وزارة التربية والتعليم، ومديري التربية والتعليم في المحافظات.

## حدود الدراسة

لأجل معرفة الواقع التطبيقي للدراسة، كان لا بدّ من وضع إطار يسمح بإظهار حدود الدراسة والمكوّنة من:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية من وجهة نظر معلمهم.

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على معلمي المدارس الحكومية (الأساسية والثانوية) في تربية لواء الرصيفة.

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جميع المدارس الحكومية (الأساسية والثانوية) في تربية لواء الرصيفة في الأردن.

- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام 2023/2022.

## مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

القيادة الأخلاقية: عرفها (الشتوي، 2016، 10) بأنها " السلوك القيادي الذي يمارسه قائد المدرسة أثناء عمله، لتحقيق الكفاءة والفعالية، وتستند على السمات الكامنة لدى القائد، والسلوك الذي يمارسه القائد التربوي".

وتعرّف إجرائياً بأنها: مجموع السلوكيات الأخلاقية والقيم التي يمارسها القادة التربويون في المدرسة عند تعاملهم مع المعلمين والطلاب والمجتمع المحلي، والتأثير بهم ضمن نطاق أخلاقي يسعون من خلاله إلى إيجاد مناخ تنظيمي سليم في المدرسة، وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة المعدة لهذه الدراسة.

القادة التربويون: هم الأشخاص المعنيون رسمياً ليكونوا مسؤولين عن المدارس، ويسعون إلى توفير بيئة تعليمية مناسبة، لضمان سلامة سير العملية التعليمية، وتحقيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم نحو تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها التعليمية.

## الإطار النظري

تُعَدّ الأخلاق ركناً من الأركان الأساسية التي تقوم عليها المجتمعات الإنسانية، وتلعب دوراً كبيراً في ضبط الأعمال الإدارية؛ إذ تقوم على أساس قويّ وركيزة صلبة وهما السنة النبوية الشريفة والقرآن الكريم. فالتغيير قد يصيب الإنسان، ولا يصيب الأخلاق في ذاتها، فكلما ترتقي الأمم بالأخلاق فإن المؤسسات تزدهر وترتقي وتتطور وتسود فيها القيم والمبادئ والأخلاقية (الملاحيم، 2020).

وأصبح موضوع القيادة يشغل جميع القائمين على المؤسسات عامة والمؤسسات التربوية خاصة، إذ أصبح من الواجب قبل التفكير في إشغال أي وظيفة إدارية تربوية أن يتم تحديد الأنماط والسمات المراد توافرها في الأشخاص الذين يتم ترشيحهم لمثل هذه الوظائف المهمة؛ لذلك ينبغي على الجهات المختصة أن تراعي جملة من الصفات التي ينبغي توافرها في أولئك الأشخاص، منها: الوعي بأهمية القيم الأخلاقية في المجتمع، ودورها الكبير في التأثير على العاملين في المؤسسات التربوية، ومتلقي الخدمة، وإنّ القيادة الأخلاقية تُظهر المقدرة على الاضطلاع بدور التوجيه الإيجابي للمجتمع للحفاظ على القيم السامية الراسخة في الوعي الجمعي للناس، مما يجعلهم يتقبلونها إذا ما طُبِّقَتْ

## المهنية والأخلاقية.

بشكلها الصحيح من خلال ممارسات القائد التربوي، والتي سيلمسونها مستقبلاً على سلوك أبنائهم ( الكوري وآخرون، 2022).

وتنظر بعض الدراسات كدراسة (أبو الدف، 2017) و (الشمالن، 2016) إلى أن القيادة الأخلاقية ليست مجرد مجموعة من المفاهيم والمعارف، بل هي أخلاق واحترام يعيشه القائد مع نفسه، ويدعم به العاملين لكي يحملوا معه المسؤولية بعقول منفتحة وقلوب راضية، وأن يضع لذاته ميثاقاً أخلاقياً ملزماً، ليحكم بالمنطق على الأمور المختلفة، وهذا بدوره يُحقق من خلال قيادة أخلاقية تتصف بالعديد من الصفات. وفي ضوء ما سبق، استطاع الباحث أن يحدد ثلاثة أبعاد للقيادة الأخلاقية للقيادات المدرسية، والتي سيتم تناولها في هذه الدراسة، والتي تتمثل بالأبعاد الشخصية للقيادات المدرسية، والتي تركز على مبادئ العدالة في تقسيم الواجبات على العاملين، وتحري الوفاء والصدق بالعهود المقطوعة، وتقبل النقد، والاعتراف بالأخطاء إن وجدت، كذلك إلى الأبعاد الإدارية، والتي تركز على الإشراف على تنفيذ العمل داخل الوحدة الإدارية بنفسه، وعلى موضوعية اتخاذ القرارات الإدارية، لتحقيق العدالة والشفافية في تطبيق القانون والنظام، وتوضيح المهام الموكلة للمرؤوسين، ومنح المرؤوسين التسهيلات اللازمة وبما يتفق مع ظروف الموقف، وتشجيعهم على إنجازاتهم وتحفيزهم على العمل بروح الفريق، بالإضافة إلى الأبعاد المرتبطة بالعلاقات الإنسانية، والتي تركز هذه الأبعاد على آلية التعامل مع المرؤوسين، وذلك باحترامهم ودعمهم، وتقديرهم، والمحافظة على أسرار الآخرين، وكذلك الاهتمام بإشباع رغباتهم وتقديرها، ومراعاة ظروفهم والوقوف معهم، والحرص على مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية.

كما تُعد القيادة الأخلاقية في العملية التعليمية نظاماً فكرياً قائماً على وضع قواعد لما ينبغي فعله، وتمثل نقطة البداية في التعليم، وفهم القيم الأخلاقية التي تتحدد بقيم الأمانة والشرف والاستقامة والعدالة، وتحمل الآخرين مسؤولية أعمالهم، لذلك تحتاج القيادة الأخلاقية معايير أخلاقية ومنظومة قيمية، وأمناً من السلوكيات القيادية المنسجمة معها، فضلاً عن القيم الشخصية للقائد التي تؤثر في إرادته أو قراره، فيما إذا كان أخلاقياً أم غير أخلاقياً. ويكمن جوهر القيادة الأخلاقية المدرسية بإشعار المعلمين بجو من التعاطف والتفاهم، والمساهمة الحقيقية، والانتماء لفعاليات المدرسة، ويتطلب النجاح على المدى البعيد توفر قيادات مدرسية لديهم خصائص نوعية مختلفة جوهرياً عما كان متوقفاً من القيادات السابقة، وذلك ليكونوا أكثر استجابة لمتطلبات

وأشار دون وميشل (Dion & Michel, 2012) في دراستهما إلى أن القيادة الأخلاقية الناجحة تتطلب مراعاة الجوانب الأخلاقية؛ إذ أصبحت من الممارسات الرئيسية والمهمة في المؤسسات التربوية في اليابان، كإصدار مدونات أخلاقية تعمل كموجه أخلاقي للقيادات فيها تحدد لهم ما يجب عليهم القيام به، وما لا يجب عليهم القيام به؛ مما انعكس بشكل إيجابي على وجود قيادات أخلاقية لديهم من المبادئ والقيم الأخلاقية ما جعلهم ملتزمين بالمحافظة على الجودة في عملهم والتميز في أدائهم.

ومفهوم القيادة الأخلاقية يحدّد على التأكيد بالتزام القيادات الأخلاقية بالمثل والقيم والسلوكيات الأخلاقية السامية، ودعمهم للمرؤوسين والتزامهم لمثل هذه السلوكيات في العمل، بطريقة منهجية وموضوعية من أجل بناء المؤسسة التربوية، وتعرّف القيادة الأخلاقية بأنها مجموعة من المعايير والقيم والسلوكيات الأخلاقية الممارسة من القيادات المدرسية عند تعاملها مع المرؤوسين، وتقاس برضا المرؤوسين عن تلك الإدارة في جوانبها الإدارية والشخصية وعلاقتها الإنسانية (دراذكة والمطيري، 2017).

أمّا (الدجاني وآخرون، 2020) فقد عرّفها بأنها "مجموعة من الأفعال والسلوكيات تقوم بها القيادات المدرسية اتجاه المتعلم مستخدمة في ذلك الوسائل والطرق الملائمة، والتي من خلالها يتم إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً للمجتمع".

وتناول براون وآخرون (Brown et al., 2005, 120) تعريف القيادة الأخلاقية على أنها: "إظهار السلوك المناسب كمعيار للمرؤوسين للاقتداء به، والتواصل في اتجاهين لتعزيز سلوكهم من خلال وجود المعايير الأخلاقية وتكريم السلوك الأخلاقي الملتزم ومحاسبة غير الملتزمين، ومن خلال اتخاذ القرارات العادلة تجاه المرؤوسين".

ويستخلص الباحث من التعريفات السابقة أن القيادة الأخلاقية هي تحلي القائد بالمقدرة والمهارات والمؤهلات المهنية المرتفعة والصفات الأخلاقية الحسنة التي تمكنه من صنع معايير وأنظمة تنظم عاقلات وسلوك العاملين تجاه وظائفهم في المؤسسة على مستويات مرتفعة من

### الدراسات السابقة

فيما يأتي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغير الدراسة ( أبعاد القيادة الأخلاقية) من الأحدث إلى الأقدم من حيث التسلسل الزمني.

#### الدراسات العربية

هدفت دراسة (الكوري، 2022) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية في قسبة بنى كنانة من وجهة نظر المعلمين، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات مكونة من (41) فقرة، طبقت على عينة عشوائية مكونة من (330) معلماً ومعلمة، توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كانت بمستوى متوسط بجميع المجالات، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير المؤهل العلمي، عدا مجال العلاقات الإنسانية، لصالح حملة البكالوريوس، ووجود فروق أيضاً ذات دلالة إحصائية حسب متغير سنوات الخبرة، لصالح سنوات الخبرة 10 سنوات فأقل.

وهدفت دراسة (الزبيدي، 2021). إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس التعليم العام لمحافظة الحجرة، في المملكة العربية السعودية، ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطور الباحث استبانة تكوّنت من (40) فقرة مقسمة على ثلاثة أبعاد، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة التعليم العام لمحافظة الحجرة، كانت بمستوى مرتفع. كما أظهرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات العينة حول درجة ممارسة القادة في مدارسهم تُعزى إلى اختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

كما هدفت دراسة (الدجاني واخرون، 2020) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمّان، في المملكة الأردنية الهاشمية، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، استخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، وبتطوير استبانتيْن الأولى للقيادة الأخلاقية وتضم ثلاثة مجالات، والثانية الالتزام التنظيمي، طبقت على عينة الدراسة المكونة من (370)

هذا العصر، وما يصحبه من تغيّر متسارع، والقيادة الجديدة تركز على الأخلاق فيما يتعلق ببعض الأمور كالتأثير بالآخرين، ونمط الاتصال، والتفويض، والعدالة والموضوعية (Turhan, 2011).

وتؤدي القيادة الأخلاقية أهمية كبيرة في إدارة المدارس وإدارة العملية التربوية، وتهدف إلى تكوين شخصية الأفراد بشكل صحيح وإيجابي وسليم، تنمي بهم الخلق الحسن، وترسخ فيهم قيم الشعور بالمسؤولية، كما أنها تؤثر على بلورة القرارات التي تؤثر على حاضر المجتمع ومستقبله، والتي يمتد تأثيرها لأجيال عدة، وكون القائد التربوي يمثل رأس الهرم في المؤسسة التربوية، يجب عليه ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية وأبعادها وضوابطها (الزبيدي، 2021).

وتبرز أهمية القيادة الأخلاقية كما أوردها عبد الله وآخرون (Abdalla et al., 2019) في اعتماد القائد على المعايير الأخلاقية في تقييم المدرسة، والمعلمين، وبناء ثقافة أخلاقية تنشر قيم التواصل، والنزاهة، والفضيلة في البيئة المدرسية، مما يؤدي إلى تحقيق مناخ أخلاقي. فضلاً عن أهميتها في زيادة ثقة المعلم بنفسه وبمديره، وبالمدرسة التي يعمل بها، مما يؤدي إلى انخفاض القلق والتوتر وتحقيق الاستقرار للمعلمين في المدرسة. في حين، تساعد القيادة الأخلاقية على توفير بيئة مدرسية ملائمة تعمل بروح الفريق الواحد ضمن إطار أخلاقي، مما يزيد من إنتاجية المعلمين في المدرسة، والتقليل من وقوع الخلافات والنزاعات بين المعلمين داخل المدرسة بالالتزام بالقوانين، وأخلاقيات العمل.

ويرى الباحث أن القيادة الأخلاقية للمؤسسات التعليمية تبرز في أنها تتعامل مع الإنسان المراد تشكيل سماته الشخصية وتجذير القيم الأخلاقية السامية لديه، وكذلك اهتمامها الكبير في تلبية متطلبات العاملين في المؤسسات التعليمية والمدارس؛ لأن هذه المؤسسات تحمل رسالة أخلاقية، وينبغي على قادتها أن يمارسوا هذا النمط من القيادة ليتناسب مع القيم الأخلاقية للمجتمع الذي عماده الأساس الرسالات السماوية التي تحث على الأخلاق والقيم النبيلة التي ستعكس على كل من المعلم والطالب والإداري، وعلى سلوكهم وتصرفاتهم اليومية، الأمر الذي سيوفر بيئة آمنة وداعمة للمعلمين والعاملين والطلبة للإبداع والإنجاز في مختلف المهام المنوطة بهم.

استبانة مكونة من (26) فقرة موزعة على عدة مجالات، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمي المدارس في لواء الأغوار الشمالية كانت بمستوى متوسط، وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس في الأغوار الشمالية تبعاً لمتغيري الجنس والتخصص، ووجود هذه الفروقات تُعزى لمتغير الخبرة (10 فأكثر).

#### الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة إيرنيل ووزبيلن (Ozbilen & Eranil, 2017) إلى درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي لدى معلمي المدارس التابعة لهيئة وزارة التربية الوطنية في كندا، كما هدفت للكشف عما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة الأخلاقية تُعزى للمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّنت عينة الدراسة من (383) معلماً ومعلمة، والاستبانة لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية كانت منخفضة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الممارسات الأخلاقية لمديري المدارس تُعزى لمتغيري (الجنس، وسنوات الخبرة)، وجاءت الفروق لصالح الإناث، ولأصحاب سنوات الخبرة الأكثر (عشر سنوات فأكثر) على الترتيب، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول الممارسات الأخلاقية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهدفت دراسة أوزان واووزدمير (Ozan & Özdemir, 2017) لمعرفة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في تركيا، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة الدراسة المكونة من (371) معلماً ومعلمة، كشفت النتائج أنّ درجة ممارسة القيادة الأخلاقية عند مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين جاءت بمستوى مرتفع، كما كشفت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المديرين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح أصحاب (16) سنة فأكثر، كما أظهرت نتائج الدراسة أنّ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة

معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة، كشفت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وممارسة الالتزام التنظيمي لمديري المدارس جاءت كلاهما بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح الفئة 10 سنوات فأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.

أما دراسة (الملاحيم، 2020) فقد هدفت التعرف على القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الشوبك وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطوّرت الباحث استبانة تكونت من (40) فقرة، وتكوّنت عينة الدراسة من (110) من المعلمين ومعلمات الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ومن أبرز النتائج أنّ المتوسط الحسابي الكلي للقيادة الأخلاقية (3.61) وبمستوى تقدير كلي متوسط.

وأجرت (الزهراي، 2020) دراسة هدفت معرفة درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية بمحافظة قلوة، في المملكة العربية السعودية، من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية بمحافظة قلوة، تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكوّنت عينة الدراسة من (253) معلّمة في المدارس الحكومية بمحافظة قلوة، وتم اختيارهن بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وطوّرت الباحثة استبانة لجمع البيانات مكونة من (46) فقرة، أظهرت نتائج الدراسة أنّ الدرجة الكلية لممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة جاءت بدرجة عالية جداً، ووجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمات.

وهدفت دراسة (العبادي والإبراهيم، 2019) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمي المدارس في لواء الأغوار الشمالية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من (317) معلماً ومعلمة، وتم اعتماد



القيادة الأخلاقية لدى المديرين تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من الدراسات السابقة – وحسب علم الباحث – أنه لا توجد دراسة تبين درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية من وجهة نظر معلمهم؛ إذ إنها الدراسة الأولى التي أجريت في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة، وهذا يدل على افتقار الميدان لهذه الدراسات.

وتشابهت الدراسة مع معظم الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الإحصائي الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، كدراسة (الكوري وآخرون، 2022)، ودراسة (الزبيدي، 2021)، ودراسة (الدجاني وآخرون، 2020)، ودراسة (الملاحيم، 2020)، ودراسة (الزهراني، 2020)، ودراسة (العبادي وإبراهيم، 2019) ودراسة (Erani & Ozbilen, 2017) واختلفت عن جميع الدراسات السابقة من حيث عينة الدراسة حيث اقتصر على (المعلمين الذكور فحسب) وحدودها المكانية.

لذا يمكن القول إن الدراسات السابقة قد اختلفت مع الدراسة الحالية في أكثر من جانب، وتشابهت معها في جوانب عدة، ومن جانب آخر، استفاد الباحث من هذه الدراسات في إعداد هذه الدراسة، وتطوير أداة الدراسة الخاصة بجمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بتدعيم الإطار النظري، وقد تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة، كونها تعد من الدراسات التي تتناول درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية من وجهة نظر معلمهم، وتميزت بالأداة التي تم تطويرها، والعينة التي طبقت عليها (المعلمون)، وحدودها المكانية.

### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة في إجراءاتها على المنهج الوصفي المسحي.

### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في لواء الرصيفة، والبالغ عددهم (967) معلمًا، بالرجوع إلى التقرير الإحصائي لمديرية التربية والتعليم / قسم التخطيط التربوي.

### عينة الدراسة

طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (291) معلمًا من معلمي المدارس الحكومية في لواء الرصيفة، تم التواصل معهم من خلال استبانة إلكترونية، حيث تم استرجاع (230) استبانة، وبهذا استقر عدد أفراد العينة على (230) معلمًا، والجدول (1) يوضح ذلك:

الجدول (1) توزيع أفراد العينة

| النسبة لمئوية | التكرار | الفئة            | المتغير       |
|---------------|---------|------------------|---------------|
| 57.0          | 131     | بكالوريوس        | المؤهل العلمي |
| 17.8          | 41      | دبلوم عالٍ       |               |
| 25.2          | 58      | دراسات عليا      |               |
| 19.6          | 45      | أقل من 5 سنوات   | الخبرة        |
| 49.1          | 113     | من 5 - 10 سنوات  |               |
| 31.3          | 72      | أكثر من 10 سنوات |               |
| 100.0         | 230     | المجموع          |               |

### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة مكونة من (24) فقرة بالاعتماد على الأدبيات والأطر النظرية، كدراسة كل من (الكوري وآخرون، 2022) و(الزهراني، 2020) ودراسة (الزبيدي، 2021)، إلى جانب الخبرة التي يمتلكها الباحث في هذا المجال، وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة أبعاد (بُعد الصفات الإدارية الأخلاقية، وُبعد الصفات الإدارية الشخصية، وُبعد صفات العلاقات الإنسانية).

### صدق أداة الدراسة

أولاً: صدق المحتوى

للتحقق من صدق أداة الدراسة، عرضت الاستبانة بشكلها الأولي على (11) محكمًا، من ذوي الخبرة والاختصاص في المجال التربوي، للتأكد من وضوح وملاءمة الفقرات لما وضعت لقياسه، وتم الأخذ بملاحظاتهم، وبلغت نسبة اتفاق المحكمين أكثر من 85% وهذه النسبة مقبولة لقياس صدق الأداة.

ثانيًا: صدق البناء

تم إيجاد معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة لأداة الدراسة والدرجة الكلية لمحورها، وذلك لتحديد قدرة كل فقرة من فقرات المقياس على التمييز، والفقرات التي يقل معامل ارتباطها عن (0.30) تعتبر متدنية ويجب حذفها، والجدول (2) يبين

ذلك:

الجدول (2) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد أداة الدراسة والدرجة الكلية لمحورها

| القيادة الأخلاقية السائدة لدى مديرات المدارس |                              |                           |                |        |                |
|--|------------------------------|---------------------------|----------------|--------|----------------|
| الصفات الشخصية الأخلاقية                     | العلاقات الإنسانية الأخلاقية | الصفات الإدارية الأخلاقية | معامل الارتباط | الفقرة | معامل الارتباط |
|  |                              |                           |                | 1      | **0.61         |
|  |                              |                           |                | 2      | **0.61         |
|  |                              |                           |                | 3      | **0.61         |
|  |                              |                           |                | 4      | **0.59         |
|  |                              |                           |                | 5      | **0.59         |
|  |                              |                           |                | 6      | **0.56         |
|  |                              |                           |                | 7      | **0.61         |
|  |                              |                           |                | 8      | **0.55         |

\*\* معنوية عند مستوى 0.01

يتبين من الجدول (2) أنّ معاملات تميز جميع فقرات أبعاد القيادة الأخلاقية السائدة لدى مديرات المدارس قد تراوحت ما بين (0.28 - 0.764)، وهي قيم دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  وهي فقرات تتمتع بتميز عالٍ كونها أكبر من (0.28)، وهذا يدل على أنّ الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثبات أداة الدراسة

لحساب مقدار ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معادلة (كرونباخ/ ألفا) (Cronbach Alpha) حيث إنّ أصغر قيمة مقبولة هي 0.6 وأفضل قيمة تتراوح بين 0.7 - 0.9 فإنّها تُعدّ مقبولة لأغراض الدراسة والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3) معاملات كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة

| معامل كرونباخ ألفا | البعد   |
|--------------------|---|
| 0.82               | الصفات الشخصية الأخلاقية                        |
| 0.87               | العلاقات الإنسانية الأخلاقية                    |
| 0.83               | الصفات الإدارية الأخلاقية                       |
| 0.88               | القيادة الاخلاقية السائدة لدى القيادات المدرسية |

من خلال الجدول (3) يلاحظ أنّ معاملات كرونباخ ألفا تراوحت ما بين (0.82 - 0.87) وهذه المعاملات صالحة لأغراض الدراسة.

### متغيرات الدراسة

تشتمل الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية

المتغير التابع: القيادات المدرسية

### إجراءات الدراسة

بعد توافر الشروط التي سمحت بإجراء الدراسة من جهة الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتطوير أداة الدراسة وتحكيمها، وصياغتها بشكلها النهائي، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم القيام بالإجراءات الآتية:

1 - حصول الباحث على الموافقة الرسمية من رؤساء الأقسام المعنية في مديريات التربية في لواء الرصيفة على إجراء الدراسة.

2 - تم تحديد مجتمع الدراسة وعيّنتها، عن طريق الرجوع إلى قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة.

3 - بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على أفراد عيّنة الدراسة، وذلك من خلال استبانة إلكترونية.

4 - حصر عدد استبانات الدراسة المرتجعة والتأكد من صالحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، وإدخال البيانات إلى الحاسوب، وتحليلها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، للمعالجة الإحصائية، للوصول إلى النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها ووضع التوصيات، بعد تفريغ إجابات معلمي المدارس الحكومية عن فقرات الأداة.

### المعالجة الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الحزمة الإحصائية SPSS لإدخال البيانات بعد ترميزها لتتم عملية تحليلها والإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. المقاييس الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistic Measures)، حيث تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة الموافقة على فقرات الدراسة، وتم تحديد درجة الموافقة من خلال الصيغة الآتية:

$$\text{طول الفترة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

إلى التسيب، إضافة إلى قلة الدورات التأهيلية والورش التدريبية التي خضع لها مديرو المدارس قبل ممارستهم للعمل الإداري، والحرفية في تطبيق النظام والتعليمات على أرض الواقع، وتركيز وزارة التربية على تعليمات محدد في أسس تعيين مديري المدارس كالخبرة والمؤهل العلمي وإهمال شخصيتهم القيادية. وقد تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن بعض القيادات المدرسية يمتلكون هذا النمط القيادي الذي يؤثر في دافعية العمل للمعلمين داخل المدرسة، وقلة اعتماد بعض القيادات المدرسية مبدأ التعاون والتشاركية وتطوير العلاقات الإنسانية مع المعلمين للحصول على أداء إيجابي، وشعور المعلمين بأثر هذا النمط الأخلاقي وتقديرهم للقائد المدرسي. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الكوري وآخرون، 2022)، ودراسة (الملاحيم، 2020)، ودراسة (الدجاني وآخرون، 2020)، ودراسة (العبادي والإبراهيم، 2019)، بأن درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى المديرين جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الزبيدي، 2021)، ودراسة (الزهراني، 2020)، ودراسة (Ozan & Ozdemir, 2017)، بأن درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى المديرين جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة (Ozbilen & Era-, 2017)، ودراسة (Turhan & Celike, 2011)، بأن درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى المديرين جاءت بدرجة منخفضة.

وفيما يلي تفصيل للفقرات المعبرة عن أبعاد القيادة الأخلاقية:

**الجدول (5)** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الصفات الشخصية الأخلاقية للقيادات المدرسية

| رقم الفقرة | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 4          | يحافظ على أسرار المعلمين                              | 4.00            | 1.02              | 1      | مرتفعة |
| 7          | يحترم شخصية كل معلم                                   | 3.77            | 1.04              | 2      | مرتفعة |
| 2          | يراعي الظروف الإنسانية عند المعلمين                   | 3.63            | 1.13              | 3      | متوسطة |
| 5          | يطبق المنظومة الأخلاقية الشخصية في تعامله مع المعلمين | 3.53            | 1.06              | 4      | متوسطة |
| 1          | يتحرى الصدق في تعامله مع المعلمين                     | 3.49            | 1.14              | 5      | متوسطة |
| 8          | يخصص الوقت الكافي للاستماع لآراء المعلمين             | 3.41            | 1.22              | 6      | متوسطة |
| 6          | يطبق القائد المدرسي العدالة على جميع المعلمين         | 3.01            | 1.07              | 7      | متوسطة |
| 3          | يتقبل نقد الآخرين برحابة صدر                          | 2.70            | 1.16              | 8      | متوسطة |
|            | المؤشر الكلي  | 3.44            | 0.66              |        | متوسطة |

ليكون عدد المستويات كالاتي:

| المستوى | الفترة      |
|---------|-------------|
| المنخفض | أقل من 2.34 |
| المتوسط | أقل من 3.68 |
| المرتفع | 5 - 3.68    |

2. (One Way ANOVA) اختبار تحليل التباين الأحادي.

3. (Cronbach Alpha) معامل ثبات أداة الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة.

4. (Pearson correlation) اختبار ارتباط بيرسون.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

تحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة

الإجابة عن سؤال الدراسة الأول: ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية من وجهة نظر معلمهم؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول الآتي يبين ذلك:

**الجدول (4)** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المعبرة عن درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية في لواء الرصيفة

| المتغير                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | %    | الدرجة | الرتبة |
|------------------------------|-----------------|-------------------|------|--------|--------|
| الصفات الشخصية الأخلاقية     | 3.44            | 0.66              | 68.8 | متوسطة | 3      |
| العلاقات الإنسانية الأخلاقية | 3.66            | 0.66              | 73.2 | متوسطة | 1      |
| الصفات الإدارية الأخلاقية    | 3.62            | 0.69              | 72.5 | متوسطة | 2      |
| المؤشر العام                 | 3.58            | 0.57              | 71.5 | متوسطة |        |

من خلال النتائج في الجدول (4) نلاحظ أن الأبعاد المعبرة عن متغير القيادة الأخلاقية السائدة لدى القيادات المدرسية قد حصلت جميعها على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.44 - 3.66)، وحصل بعد "العلاقات الإنسانية الأخلاقية" على أعلى الدرجات المتوسطة وبعد "الصفات الشخصية الأخلاقية" على أدنى الدرجات، وبمعدل كلي (3.58) وهو معدل ذو درجة متوسطة، مما يدل على أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية في لواء الرصيفة من حيث (الصفات الإدارية الأخلاقية، الصفات الإدارية الشخصية، صفات العلاقات الإنسانية) من وجهة نظر المعلمين جاءت ضمن المستوى المتوسط. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قلة وعي القيادات المدرسية لمفهوم القيادة الأخلاقية، وكيفية ممارستها في بيئة العمل، وتخوفهم من ممارسة هذا النوع من القيادة الذي يمكن أن يكون أقرب

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن العلاقات الإنسانية الأخلاقية للقيادات المدرسية

| رقم الفقرة | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 2          | يهتم بالحاجات الإنسانية لدى المعلمين                     | 4.02            | 1.02              | 1      | مرتفعة |
| 8          | يتصف بالنزاهة في تعامله اليومي مع الآخرين                | 3.94            | 1.01              | 2      | مرتفعة |
| 4          | يشارك المعلمين مناسباتهم الاجتماعية خارج المدرسة وداخلها | 3.90            | 1.16              | 3      | مرتفعة |
| 3          | ينسب النجاح الذي يحققه في المدرسة للعاملين معه كافة      | 3.78            | 1.08              | 4      | مرتفعة |
| 1          | يعطي انطباعاتاً إيجابياً للمسؤولين عن العاملين معه       | 3.64            | 1.11              | 5      | متوسطة |
| 7          | يتمتع بثقة عالية من المعلمين                             | 3.48            | 1.25              | 6      | متوسطة |
| 6          | يتصف بالمرونة في تعاملها مع الآخرين                      | 3.37            | 1.14              | 7      | متوسطة |
| 5          | يبدل جهداً كبيراً لتحسين أوضاع المعلمين                  | 3.16            | - 1.17            | 8      | متوسطة |
|            | المؤشر الكلي   | 3.66            | 0.66              |        | متوسطة |

يلاحظ من الجدول (6) أنّ المستوى العام لفقرات بعد العلاقات الإنسانية الأخلاقية متوسطة وتراوح ما بين (3.16 - 3.64)، حيث حصلت الفقرة "يعطي انطباعاتاً إيجابياً للمسؤولين عن العاملين معه" على أعلاها، والفقرة "يبدل جهداً كبيراً لتحسين أوضاع المعلمين" على أدناها، عدا الفقرات "يهتم بالحاجات الإنسانية لدى المعلمين، يتصف بالنزاهة في تعامله اليومي مع الآخرين، يشارك المعلمين مناسباتهم الاجتماعية خارج المدرسة وداخلها، ينسب النجاح الذي يحققه في المدرسة للعاملين معه كافة" فقد حصلت على درجات مرتفعة بلغت (4.02، 3.94، 3.90، 3.78) على التوالي، وبلغ المتوسط العام (3.66) بانحراف معياري (0.66)، وهو متوسط ذو درجة متوسطة. مما يدل على أنّ درجة ممارسة القيادات المدرسية في لواء الرصيفة للقيادة الأخلاقية من حيث (العلاقات الإنسانية الأخلاقية) من وجهة نظر المعلمين جاءت ضمن المستوى المتوسط. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود علاقة مترابطة يسودها طابع المحبة والتقدير والتواضع والاحترام المتبادل بين بعض القيادات المدرسية والمعلمين، التي لها الأثر الكبير في التأثير على مخرجات التعليم داخل المؤسسة التعليمية، والدور الفعّال في دفع مسيرة العطاء نحو التقدم والتميز، إضافة إلى سعي بعض القيادات المدرسية بتوثيق العلاقات والتفاعل اجتماعياً مع المعلمين لما له من دور كبير على التوافق الاجتماعي، وتيسير عملية الاندماج في الحياة الاجتماعية وتقوية أواصر المحبة والمودة والتآخي.

يلاحظ من الجدول (5) أنّ المستوى العام لفقرات بُعد الصفات الشخصية الأخلاقية متوسطة وتراوح ما بين (2.70 - 3.63)، حيث حصلت الفقرة "يراعي الظروف الإنسانية عند المعلمين" على أعلاها، والفقرة "يتقبل نقد الآخرين برحابة صدر" على أدناها، عدا الفقرتين "يحافظ على أسرار المعلمين، يحترم شخصية كل معلم" فقد حصلت على درجات مرتفعة بلغت (4.00، 3.77) على التوالي، وبلغ المتوسط العام (3.44) بانحراف معياري (0.66)، وهو متوسط ذو درجة متوسطة. مما يدل على أنّ درجة ممارسة القيادات المدرسية في لواء الرصيفة للقيادة الأخلاقية من حيث (الصفات الشخصية الأخلاقية) من وجهة نظر المعلمين جاءت ضمن المستوى المتوسط. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اعتقاد عينة الدراسة أنّ بعض القيادات المدرسية يرون انعكاس هذا المبدأ بشكل إيجابي على المناخ التعليمي وعلى رسالة المدرسة ورؤيتها، وتحقيق أهدافها، واهتمام بعض القيادات المدرسية بمبدأ التعاون في التعامل مع المعلمين أكثر من الأمور الأخرى، كما يعزو الباحث هذه النتيجة بأنّه عند توقّر العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المدير والمعلم يسود جو العمل نوعاً من المحبة والألفة والاستقرار الوظيفي، وكذلك اعتقاد أفراد عينة الدراسة أنّ بعض القيادات المدرسية لا يتقبلون النقد والتعديل في قراراتهم المتخذة لحل المشكلات، باعتبار أنّ المركز الوظيفي الذي يشغلونه لا مجال فيه للخطأ. إضافة إلى ذلك، دراية القيادات المدرسية أنّ الموضوعية هي وسيلة ناجحة في فرض احترامهم بين الآخرين، وبأنّها المحرك الدافع لانخراط الآخرين طواعية للاحتذاء بحذوة في آلية التعامل معهم بتيسير كل صغيرة وكبيرة على النطاق الداخلي والخارجي للمدرسة وعلى النحو المرجى منه. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الكوري وآخرون، 2022)، ودراسة (الملاحيم، 2020)، ودراسة (الدجاني وآخرون، 2020) ودراسة (العبادي والإبراهيم، 2019)، بأنّ درجة ممارسة بُعد الصفات الشخصية الأخلاقية لدى المديرين جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الزهراني، 2020) بأنّ درجة ممارسة بُعد الصفات الشخصية الأخلاقية لدى المديرين جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة (Ernil & Ozbilen, 2017)، جاءت بدرجة منخفضة.

مما يدل على أنّ درجة ممارسة القيادات المدرسية في لواء الرصيفة للقيادة الأخلاقية من حيث (الصفات الإدارية الأخلاقية) من وجهة نظر المعلمين جاءت ضمن المستوى المتوسط. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى المهام التي تقع على عاتق القيادات المدرسية من مسؤوليات ووظائف تربوية كثيرة كتقويم المعلمين، وتوزيع المهام، والحرص على التنمية المهنية للمعلمين باستمرار، إذ ينبغي على القيادات المدرسية ممارستها بفاعلية كبيرة، ووضع خطط مبتكرة وتطبيقها للارتقاء بالمدرسة، والنهوض بها في جميع حالاتها، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الكوري (2022)، ودراسة (الملاحيم، 2020)، ودراسة (الدجاني وآخرون، 2020)، ودراسة (العبادي وإبراهيم، 2019)، بأنّ درجة ممارسة بُعد العلاقات الإنسانية الأخلاقية لدى المديرين جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الزهراني (2020) بأنّ درجة ممارسة بُعد العلاقات الإنسانية الأخلاقية لدى المديرين جاءت بدرجة عالية جداً، ودراسة (Erani & Ozbilen, 2017)، جاءت بدرجة منخفضة.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الصفات الإدارية الأخلاقية

| رقم الفقرة | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 3          | يوضح أولويات العمل للمعلمين بشكل واضح                        | 4.38            | 0.97              | 1      | مرتفعة |
| 1          | يتحمل مسؤولياته قراراته                                      | 4.08            | 0.93              | 2      | مرتفعة |
| 5          | يسعى لتحقيق رسالة المدرسة من خلال التزامه بالمبادئ الأخلاقية | 3.59            | 1.06              | 3      | متوسطة |
| 2          | يركز على قيم القيادة وأخلاقياتها في عمله                     | 3.44            | 1.15              | 4      | متوسطة |
| 8          | يحاسب المقصرين بعد التأكد من تفصيرهم                         | 3.42            | 1.16              | 5      | متوسطة |
| 7          | يستخدم الأسلوب الديمقراطي في إدارة شؤون المدرسة              | 3.37            | 1.16              | 6      | متوسطة |
| 6          | يسهل أمور سير العمل للمعلمين                                 | 3.36            | 1.07              | 7      | متوسطة |
| 4          | يشعر المعلمين بالاستقرار الوظيفي                             | 3.35            | 1.12              | 8      | متوسطة |
|            | المؤشر الكلي   | 3.62            | 0.69              |        | متوسطة |

الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية تُعزى إلى متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

(أ) تبعاً لمتغير المؤهل العملي:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني (أ)، تم استخدام اختبار One Way ANOVA))، كما يبين الجدول رقم (8):

من الجدول (7) يتبين أنّ المستوى العام لفقرات بعد الصفات الإدارية الأخلاقية متوسطة وتراوح ما بين (3.35 - 3.59)، حيث حصلت الفقرة "يسعى لتحقيق رسالة المدرسة من خلال التزامه بالمبادئ الأخلاقية" على أعلاها، والفقرة "يشعر المعلمين بالاستقرار الوظيفي" على أدناها، عدا الفقرتين "يوضح أولويات العمل للمعلمين بشكل واضح"، يتحمل مسؤولية قراراته"، فقد حصلت على درجات مرتفعة بلغت (4.38، 4.08) على التوالي، وبلغ المتوسط العام (3.62) بانحراف معياري (0.688)، وهو متوسط ذو درجة متوسطة.

الجدول (8) اختبار (One Way ANOVA) لتأثير متغير المؤهل العلمي

| مستوى الدلالة | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المؤهل العلمي | البعد  |
|---------------|--------|----------------|-------------|-------------------|-----------------|-------|---------------|--|
| 0.05          | 2.59   | 1.08           | 3           | 0.53              | 3.56            | 41    | دبلوم عالي    | الصفات الشخصية الأخلاقية                     |
|               |        |                |             | 0.67              | 3.24            | 58    | ماجستير       |  |
|               |        |                |             | 0.83              | 3.23            | 7     | دكتوراه       |  |
|               |        |                |             | 0.66              | 3.49            | 131   | بكالوريوس     |  |
|               |        |                |             | 0.66              | 3.44            | 230   | المجموع       |  |
| 0.61          | 0.61   | 0.26           | 3           | 0.62              | 3.75            | 41    | دبلوم عالي    | العلاقات الإنسانية الأخلاقية                 |
|               |        |                |             | 0.62              | 3.57            | 51    | ماجستير       |  |
|               |        |                |             | 1.02              | 3.66            | 7     | دكتوراه       |  |
|               |        |                |             | 0.66              | 3.67            | 131   | بكالوريوس     |  |
|               |        |                |             | 0.66              | 3.66            | 230   | المجموع       |  |
| 0.28          | 1.29   | 0.61           | 3           | 0.58              | 3.70            | 41    | دبلوم عالي    | الصفات الإدارية الأخلاقية                    |
|               |        |                |             | 0.69              | 3.59            | 51    | ماجستير       |  |
|               |        |                |             | 0.89              | 3.16            | 7     | دكتوراه       |  |
|               |        |                |             | 0.70              | 3.64            | 131   | بكالوريوس     |  |
|               |        |                |             | 0.69              | 3.62            | 230   | المجموع       |  |
| 0.23          | 1.43   | 0.47           | 3           | 0.48              | 3.67            | 41    | دبلوم عالي    | القيادة الأخلاقية الساندة لدى مديرات المدارس |
|               |        |                |             | 0.57              | 3.47            | 51    | ماجستير       |  |
|               |        |                |             | 0.83              | 3.35            | 7     | دكتوراه       |  |
|               |        |                |             | 0.59              | 3.60            | 131   | بكالوريوس     |  |
|               |        |                |             | 0.57              | 3.58            | 230   | المجموع       |  |

الجدول (9) اختبار (One Way ANOVA) لتأثير متغير سنوات الخبرة

| مستوى الدلالة | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية      | الانحراف المعياري         | المتوسط الحسابي                              | العدد | سنوات الخبرة     | البعد                    |
|---------------|--------|----------------|------------------|---------------------------|--|-------|------------------|--------------------------|
| 0.30          | 1.22   | 0.52           | 2                | 0.59                      | 3.57   | 45    | أقل من 5 سنوات   | الصفات الشخصية الأخلاقية |
|               |        |                |                  | 0.72                      | 3.43   | 113   | من 5 - 10 سنوات  |                          |
|               |        |                |                  | 0.58                      | 3.38   | 72    | أكثر من 10 سنوات |                          |
|               |        |                |                  | 0.66                      | 3.44   | 230   | المجموع          |                          |
|               |        |                |                  | 0.58                      | 3.76   | 45    | أقل من 5 سنوات   |                          |
| 0.72          | 3.60   | 113            | من 5-10 سنوات    |                           |  |       |                  |                          |
| 0.59          | 3.70   | 72             | أكثر من 10 سنوات |                           |  |       |                  |                          |
| 0.66          | 3.66   | 230            | المجموع          |                           |  |       |                  |                          |
| 0.70          | 3.69   | 45             | أقل من 5 سنوات   | الصفات الإدارية الأخلاقية |  |       |                  |                          |
| 0.73          | 3.52   | 113            | من 5-10 سنوات    |                           |  |       |                  |                          |
| 0.59          | 3.75   | 72             | أكثر من 10 سنوات |                           |  |       |                  |                          |
| 0.69          | 3.62   | 230            | المجموع          |                           |  |       |                  |                          |
| 0.53          | 3.68   | 45             | أقل من 5 سنوات   |                           | القيادة الأخلاقية الساندة لدى مديرات المدارس |       |                  |                          |
| 0.64          | 3.51   | 113            | من 5-10 سنوات    |                           |  |       |                  |                          |
| 0.48          | 3.61   | 72             | أكثر من 10 سنوات |                           |  |       |                  |                          |
| 0.57          | 3.58   | 230            | المجموع          |                           |  |       |                  |                          |

ودراسة (الزهراني، 2020)، و(الدجاني وآخرون، 2020)، ودراسة (Ozbilen & Ernil, 2017)، بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة المعلمين في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية للمديرين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، واختلفت عن دراسة الكوري (2022)، والعيادي وإبراهيم (2017) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة المعلمين في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية للمديرين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### التوصيات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة تم بلورة مجموعة من التوصيات وتتمثل في:

1 - ضرورة تعزيز القيادة الأخلاقية، من خلال تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق مبادئ وأبعاد القيادة الأخلاقية.

2 - وضع منظومة قيمة ومبادئ أخلاقية للقيادة الأخلاقية تلائم القيادات المدرسية بشكل عام، وتتناسب مع معطيات الدين والتراث والمجتمع الأردني.

3 - اهتمام وزارة التربية والتعليم الأردنية بتعزيز ممارسة القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية، وذلك بتضمين تقارير الأداء الوظيفي لديهم بمقياس يقيس الممارسات الأخلاقية.

نلاحظ من الجدول (8) ومن خلال قيم F الظاهرة فيه، أنها لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المعلمين في درجة ممارسة القيادات المدرسية لأبعاد القيادة الأخلاقية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتُعزى هذه النتيجة إلى أنّ القائد التربوي الذي يتحلى بالصفات القيادية الأخلاقية والتي حصل عليها من خلال المواقف اليومية أو كانت فطرية، نشأت وتطورت خلال فترة حياته دون أن ترتبط بدرجته العلمية التي حصل عليها، وهنا نؤكد أنّ الخبرة نقطة ارتكاز فاعلة أكثر من المؤهل العلمي الذي هو شرط للتعيين. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الدجاني وآخرون، 2020) ودراسة (الزبيدي، 2021)، ودراسة (Ozbilen & Ernil, 2017)، بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة المعلمين في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية للمديرين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت عن دراسة الكوري (2022)، بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة المعلمين في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية للمديرين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

(ب) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني (ب)، تم استخدام اختبار (One Way ANOVA)، كما يبين الجدول رقم (9):

نلاحظ من الجدول (9) ومن خلال قيم F الظاهرة فيه، أنها لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المعلمين في درجة ممارسة القيادات المدرسية لأبعاد القيادة الأخلاقية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ويُعزى سبب ذلك إلى أنّ جميع المعلمين يمارسون بالظروف الوظيفية بنفسها، وتمارس عليهم القيادة الأخلاقية من عينة متشابهة بيئياً واجتماعياً ودينياً وتأهلياً، وإطلاع المعلمين ومعرفتهم بسلوكيات وقيم القيادة الأخلاقية التي يمارسها القادة التربويون في إدارة شؤون مدارسهم، بغض النظر عن خبراتهم الوظيفية، كما أنّ لديهم القدرة بالحكم على سلوكيات القيادة الأخلاقية للمديرين، حيث إنّ عملية اختيار القادة التربويين تخضع لأسس وشروط وخبرات متميزة، بحيث يتم اختيار القادة التربويين الذين يتحلون بسمات أخلاقية، ومعرفة، ومهارة عالية، ليتمكنوا من قيادة مدارسهم، وتوفير بيئة مناسبة للعملية التعليمية، تحقق الأهداف المنشودة اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الزبيدي، 2021)

## المراجع العربية

- الثانوية الحكومية في لواء الشوبك وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(35)، 1-18.
- <https://doi.org/10.26389/AJSRP.D180420>
- درادكه، أمجد والمطيري، هدى. (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين. المجلة الأردنية للعلوم التربوية، 13(2)، 223 - 237.
- عصماني، مريم. (2017). القيادة والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة خزينة ولاية ورقلة (رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح).
- مومني، خالد. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين. المجلة التربوية- جامعة سوهاج، 69، 393-435.
- <https://dx.doi.org/10.21608/edusohag.2020.64412>
- Translated References**
- Abu Aldaf, M. (2017). The Degree of Practicing Ethical Leadership by Elementary School Principals and its Relationship with Organizational Citizenship Behavior of Their Teachers. (Unpublished master's thesis, Islamic University\_Palestine).
- AlAbadi, A., & AL Ebrahame, A. (2019). The Degree of Practicing Moral Leadership Among School Principals in Al-Aghwar Ash-Shamaliyah District from The Viewpoint of School Teachers. *Journal of Educational Sciences*. 1(1), 344-392. [SSJ.2019.59824/10.21608](https://doi.org/10.21608/SSJ.2019.59824/10.21608)
- Al Dajany, Y., Dawoud, H., & Aldaradkeh, A. (2020). The Degree of Practicing Ethical Leadership by Private Secondary Schools principals in The Capital Amman And Its Relation To The Organizational Commitment of Teachers From Their Point of View. *Arab Journal of Science and Research Publishing. Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(14), 1-24. <http://dx.doi.org/10.26389/AJSRP.H251119>
- Al Enezy, T., & Abd Alazez, S. (2018). Ethical Lead-
- أبو الدف، محمود. (2017). درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه. (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية).
- الدجاني، ياسمين. داود، هناء والدرادكة، أمجد. (2020). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(14)، 1-24.
- الزبيدي، مشعل. (2021). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الحجرة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. مجلة القراءة والمعرفة، 233، 333 - 360.
- <https://doi.org/10.21608/mrk.2021.156922>
- الزهراني، سلوى بنت عطية. (2020). درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قنوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 2(185)، 674-723.
- <https://doi.org/10.21608/jsrep.2020.84730>
- الشتوي، سليمان. (2016). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة التنظيمية. (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود).
- الشملان، خالد عبد العزيز. (2016). دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي: دراسة مقارنة. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر 27(106)، 1 - 34.
- <https://dx.doi.org/10.21608/jfeb.2016.66514>
- العبادي، أحمد والإبراهيم، عدنان (2019). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس. مجلة العلوم التربوية، 1(1)، 342-392. <https://doi.org/10.21608/ssj.2019.59824>
- العنزي، تهاني وعبد العزيز، صفوت. (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت، من وجهة نظرهم. مجلة جيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 44، 49-58.
- <http://dx.doi.org/10.33685/1316-000-044-005>
- الكوري، أثير، زريقات، ميرنا وسليمان، احمد. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات والأبحاث التربوية والنفسية، 13(38)، 32 - 45.
- <https://doi.org/10.33977/1182-013-038-003>
- الملاحيم، عودة. (2020). القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس



- ership and its Relation to Job Satisfaction among High School Teachers in Kuwait from their Point of View. *Revue Jil des Sciences Humaines et Sociales*, (44), 49- 58.
- Al Kory, A., Zrekat, M., & Suliman, A. (2022). The Practice Degree of Ethical Leadership by Government School Principals of Bani Kinana District From Teachers Point of View. *Journal of Al-Quds Open University for Educational and Psychological Research and Studies*, 13(38), 32- 45.
- Al Malahem, A. (2020). The Ethical Leadership of the Secondary and Governmental Principals in Al-Shoubak Governorate and its Relationship with Teachers Performance from their Points of View. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(35), 1-18.  
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.D180420>
- Al Shamlan, K. (2016). The Role of Ethical Leadership Behaviors in Enhancing the Effectiveness of Academic Counseling: Comparative Study. *Journal of the Faculty of Education, Benha University*, 27(106), 1-34.
- Al Zahrary, S. (2020). The Degree of Qalwa Governorate Schools Leaders Practicing of Moral Leadership and its Relationship to Job Satisfaction of Female Teachers from their Viewpoints. *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, 2(185), 674 -723.
- Al Zubaidy, M. (2021). The Leaders Application Level of the Ethical Leadership in Public Education Schools and its Relationship with the Organizational Commitment of the Teachers in Al-Hajrah Governorate. *Reading and Knowledge Journal*, (233), 333- 360.  
<https://doi.org/10.21608/mrk.2021.156922>
- Asmany, M. (2017). Leadership and job satisfaction: a field study at the Ouargla state treasury institution. (Unpublished master's thesis, Kasdi Merbah University).
- Dradkeh, A. & Al Mutery, H. (2017). The Role of Ethical Leadership in Enhancing Organizational Trust among Principals of Primary Schools in Taif City. *Jordan Journal of Educational Sciences*. 13(2), 223 – 237.
- Momami, K. (2020). The Degree of Practice of Schools Principals in the Directorate of Education in Ajloun Governorate for Ethical Leadership and its Relation to the Job Engagement for Teachers. *The Educational Journal Sohag University*, 69, 393-435.  
<https://dx.doi.org/10.21608/edusohag.2020.64412>

### English References

- Abdalla, M., Mwingi, M., Wachira, N., Okoko, J., & Webber, C. (2019). School Leadership Preparation in Tanzania. *Preparation and Development of School Leaders in Africa*, 6(4), 111.
- Brown, M., Trevino, L., & Harrison, D. (2005). Ethical Leadership: A social Learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 97 (2), 117-134.
- Dion., M. (2012). Are ethical theories relevant for ethical Leadership? *Leadership & Organization Development Journal*; Bradford. 33(1), 4- 24.
- Erani, A., & Ozbilen, F. (2017). Relationship between School Principals' Ethical Leadership Behaviours and Positive Climate Practices, *Journal of Education and Learning*, 6 (4), 100-112.
- Eranil, A., & Özbilen, F. M. (2017). Relationship between School Principals' Ethical Leadership Behaviours and Positive Climate Practices. *Journal of Education and Learning*, 6(4), 100-112. doi:10.5539/jel.v6n4p100
- Kang, S. (2019). Sustainable Influence of Ethical Leadership on Work Performance: Empirical Study of Multinational Enterprise in South Korea. *Sustainability*, 11(11), 3101.

DOI:10.3390/su11113101

Ozan, M., & Özdemir, T. (2017). Ethical Leadership Behaviours of School Administrators from Teachers' Point of View, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/317983673>

Turhan, M., & Celike, V. (2011). The effect of ethical leadership behavior of school principals on social justice in school .E- journal of New World Science Academy Educational Science, 6(1), 23- 29. DOI: 10.11591/ijere.v9i4.20658

### إعلان عدم تضارب المصالح

يعلن ويتعهد الباحث عامر أحمد محمد سعد أنه لا يوجد أي تضارب للمصالح مع أي شخص أو مؤسسة. وإنّ هذا البحث لم يسبق نشره بأي طريقة سواء أكانت مكتوبة، أم مقروءة، أم منشورة، أم مرئية أم مسموعة.

### إعلان الدعم المادي

هذا البحث لم يحصل على أي دعم مادي.

### كلمة الشكر

أتقدم بالشكر للقائمين على المجلة، وجزيل الشكر للقائمين على إدارة جامعة عمان الأهلية.

### سيرة ذاتية مختصرة للباحث

#### عامر أحمد محمد سعد

مدير مدرسة جابر بن حيان للبنين في مديرية التربية والتعليم للواء الرّصيفة / وزارة التربية والتعليم، حاصل على دبلوم عالٍ في الإدارة المدرسية.

بريد الكتروني: amer\_saad94@yahoo.com

