

## مستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر معلميه

ريم نعمان حسن جرار

وزارة التربية والتعليم \_ الأردن

### المخلص

**خلفية الدراسة ومشكلتها:** تُسلط الدراسة الضوء على أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية، وكيف أصبح تحديد صفات القادة ومهاراتهم أمراً ضرورياً. وتظهر المشكلة في عدم الالتزام الكافي بأخلاقيات القيادة من بعض مديري المدارس، مما يؤثر على أداء المعلمين وجودة العملية التعليمية. وينبع الاهتمام بهذا الموضوع من تجارب الباحثة بوصفها مديرة مدرسة ومعلمة، حيث شعرت بالحاجة إلى استكشاف مدى التزام المديرين بتلك القيم من وجهة نظر المعلمين.

**الأهداف:** هدفت الدراسة معرفة مستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر معلميه. **الطرق المستخدمة:** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وطوّرت استبانة مكونة من (30) فقرة، طُبقت على عينة طبقية بسيطة بلغت (393) معلماً ومعلمة في لواء الرّصيفة/ الأردن.

**النتائج:** بيّنت النتائج وجود فروق عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الذكور، وللمؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، وللسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات.

**الاستنتاجات (التوصيات والمساهمة):** أوصت الدراسة بضرورة تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق أخلاقيات القيادة، وتضمن تقارير الأداء الوظيفي لمديري المدارس بمعياري يقيس الممارسات الأخلاقية، وتنظيم لقاءات تدريبية فعالة لمديري المدارس لتنمية دورهم في تطبيق القيادة الأخلاقية لتحقيق الأهداف المرجوة.

### الكلمات المفتاحية

أخلاقيات القيادة، السلوك الإداري، السلوكيات الأخلاقية، القائد الأخلاقي، الممارسات القيادية، المهام الوظيفية.

## The Level of School Principals' Commitment to Leadership Ethics During the Exercise of their Job Duties from the Point of View of their Teachers

Reem Numan Hasan Jarar

Ministry of education\_ Jordan

### Abstract

**Background & Statement of the problem:** The research underscores the crucial role of ethical leadership within educational institutions, underscoring the importance of discerning leaders attributes and capabilities. It identifies a prevalent issue: the insufficient adherence to ethical standards among certain school administrators, leading to detrimental effects on teacher performance and the overall quality of education. Drawing on the researcher's dual experience as both a school principal and teacher, the study delves into administrators dedication to these principles, examined through the lens of teacher's perspectives.

**Objectives:** The study sought to evaluate the extent of school principals dedication to ethical leadership, as perceived by their teachers while executing their professional responsibilities.

**Methods:** The researcher utilized the descriptive survey method and constructed a questionnaire comprising 30 items. This questionnaire was distributed among a simple stratified sample of 393 male and female teachers in the Al-Ruseifa district of Jordan.

**Results:** The results indicated significant differences at the (0.05) significance level in the level of commitment of school principals to leadership ethics, attributed to gender in favor of males, educational qualifications favoring postgraduate studies, and years of experience favoring those with less than 10 years of experience.

**Conclusions (Recommendations and contributions):** The study recommended the necessity of adopting administrative philosophies and organizational methods that support the application of leadership ethics. It also suggested including a criterion in the performance reports of school principals to measure ethical practices, and organizing effective training sessions for school principals to enhance their role in applying ethical leadership to achieve the desired goals.

### Key words

Ethical behaviors, Ethical leader, Ethics of leadership, Job duties, Leadership practices, Managerial behavior.

## المقدمة

وقدراتهم لتقديم أفضل ما لديهم لبلوغ هذه الأهداف، لذلك لا بدّ من التزام قادة المدارس بقواعد أخلاقيات القيادة للحد من السلوكيات والممارسات التي تهدد رؤية العملية التعليمية ومستقبلها، والالتزام بأبعاد الرسالة الإدارية والتعليمية التي يحملونها تجاه الفرد والمجتمع.

كما يرى مومني (2020) أنّ القائد التربويّ يمثل القدوة لمجتمعه وللعاملين معه، وهذا يتطلب منه أن يكون على درجة عالية من الالتزام بأخلاقيات القيادة ومعاييرها، لأنّ المدرسة تُعدّ رمزاً يمثّل قيم المجتمع وأخلاقه، والاهتمام بأخلاقيات القائمين عليها يعتبر أمراً في غاية الأهمية، وهذا بدوره يسهم في زيادة فعاليتها وتحسين مدخلاتها ومخرجاتها وعملياتها.

ومما سبق، يمكن الاستنتاج بأنّ الالتزام بالقيم الأخلاقية والسلوكيات الإيجابية والاعتبارات القانونية من مديري المدارس والمعلمين في المدرسة يمثّل الركيزة الأساسية لنجاح الإدارة، خصوصاً في ظلّ التنامي المتسارع لما أصبح يعرف بالمساءلة والشفافية والموضوعية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

تلعب 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 والعمل على مساندها، 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 (2022)، ودراسة الملاحيم (2020) ومومني، (2020)، إلى أهمية الإدارة المدرسية وضرورة التزامها بالقيم الأخلاقية لأنّها تعد نموذجاً ومصدراً أخلاقياً لكل من العاملين والطلبة مما يحقق رسالتها ويرتقي بها إلى مستويات فاعلة بالأداء الإداري والتربوي.

ومن خلال عمل الباحثة بوصفها مديرة مدرسة حكومية في لواء الرّصيفة، فقد لفت انتباهها أنّ بعض مديري المدارس لا يلقون اهتماماً مناسباً لأخلاقيات القيادة أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية رغم أهميتها وأثرها الإيجابي على سلوك المعلمين، كما وجدت أيضاً الحاجة الماسة لها حين كانت تعمل معلمةً في وزارة التربية والتعليم، إذ شعرت خلالها بعدم العدالة والإنصاف من المديرين، وإحداث الأثر العميق

أصبح موضوع القيادة من المواضيع المهمة التي تشغل القائمين على إدارة المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص، إذ أصبح من الضروري وقبل التفكير في إشغال الوظائف الإدارية التربوية، تحديد أنماط وسمات يجب توافرها في أي شخص يتم ترشيحه لمثل هذه الوظائف المهمة؛ لذلك ينبغي على الجهات المسؤولة أن تراعي مجموعة من الصفات التي يجب توافرها في أولئك الأشخاص، كالوعي بأهمية القيم الأخلاقية في المجتمع، ودورها الكبير في التأثير على العاملين في المؤسسات التربوية كالمعلمين ومتلقي الخدمة كالطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

ولأنّ المؤسسات التربوية من أكثر المؤسسات التي تسود فيها الممارسات القيادية، يتطلب ذلك توفر أفراد يمتلكون مهارات وكفايات قيادية، تمكّنهم من تأدية واجباتهم وأدوارهم ومهامهم الإدارية والفنية على أكمل وجه، وذلك بما يتماشى مع رؤيتهم المتمثلة في إعادة تشكيل النموذج الذي يركّز على استراتيجيات أخلاقيات القيادة، المرتكزة على التزامهم بقواعد السلوك والقيم الأخلاقية، والتي تعكس مدى استجاباتهم الأخلاقية عند ممارسة مهامهم الوظيفية (العززي وعبد العزيز، 2018).

وتشكّل أخلاقيات القيادة محوراً مهماً في نجاح العمليات الإدارية، وخاصة في المؤسسات التربوية، وذلك لدورها الرئيس في التأثير على عناصر العملية التعليمية، واستثمار مواردها بالشكل الأمثل، لذلك تحتاج هذه المدارس إلى قيادات لديها القدرة على إحداث التغيير والتطوير الملائمين بالشكل الذي يضمن لها التميّز لرفع مستوى أداء العاملين فيها، وتحسين جودة التعليم، كما تؤكد الأخلاق على قواعد السلوك الإلزامية التي يجب مراعاتها عند القائد التربوي، لأنّها تعزز القدرة على التأثير في الآخرين، وتحقيق الأهداف والغايات المحددة في الأعمال الإدارية والتربوية كافة، وتكوّن لديهم اتجاهات إيجابية نحو المهنة، وتعزز سلوكهم التعاوني، والقيم الأخلاقية والاجتماعية وتقوّدهم نحو النجاح التنظيمي مع مجتمع المدرسة بأكمله (الملاحيم، 2020).

ويرى كرو (Crow, 2013) أنّ وجود مجموعة من القيم لدى قادة المدارس ستوجه قيادتهم إلى إيجاد بيئة تعليمية تفضي إلى التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهدافهم المشتركة، وتنسيق جهودهم

على استراتيجيات التعليم، ولأهمية تضمين بنية قوية من الأخلاق في المدرسة، وجدت الباحثة أنّ تطبيق أخلاقيات القيادة لا يزال في طور النمو، وهذا يؤثر سلبيًا على الهيكل التنظيمي في المدرسة، من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي أعدت في هذا المجال، ومنها: دراسة الكوري (2022) ودراسة الدجاني (2018).

وبناء على ذلك، فقد نما لدى الباحثة الإحساس بضرورة إجراء هذه الدراسة للكشف عن مستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر معلميه، والتوصل إلى نتائج وتوصيات تخدم العلم والباحثين في هذا المجال، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:

1 - ما مستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة في أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر معلميه؟

2 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.5$ ) بين متوسطات استجابة المعلمين لمستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة تُعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

#### أهداف الدراسة

1 - التعرف بمستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة في أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر معلميه.

2 - الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.5$ ) بين متوسطات استجابة المعلمين لمستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة في أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية تُعزى إلى متغير (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

#### أهمية الدراسة

##### الأهمية النظرية

تأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة لدراسات أخرى تناولت مستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر معلميه، إذ إنّ المفاهيم التي تم استخدامها بالدراسة اشتقت من المفاهيم والنظريات التربوية التي تلقى اهتمامًا واضحًا في هذه الدراسات التربوية وتنبع الأهمية

النظرية من:

1 - توفر الدراسة أدبًا نظريًا وإضافة علمية جديدة إلى الأدبيات، وتُعدّ تغذية للمكتبة العربية بشكل عام، والأردنية بشكل خاص تتناول موضوع أخلاقيات القيادة.

2 - تمكّن الباحثين الآخرين أن يستفيدوا من طريقة تطوير أو بناء أو استخدام أدوات الدراسة.

3 - يمكن أن تفتح هذه الدراسة آفاقًا جديدة للبحث في مجال أخلاقيات القيادة.

#### الأهمية التطبيقية

1 - يُؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس من خلال تعرف ممارساتهم لأخلاقيات القيادة في مدارسهم، وكذلك تعرف جوانب القوة والضعف لديهم والتي أظهرتها نتائج الدراسة.

2 - يُؤمل أن تفيد هذه الدراسة أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم من خلال تعرف جوانب القوة والضعف لدى مديري المدارس والتي أظهرتها نتائج الدراسة للاستفادة منها بوضع برامج تدريبية للمديرين في محافظات أخرى في الأردن.

3 - يُؤمل أن يستفيد منها المعلمون، فمن المتوقع أن تنعكس ممارسة أخلاقيات القيادة على المعلمين والموظفين الذين يسعون إلى الارتقاء بسلم العلم وتطوير مهاراتهم.

4 - استفادة الباحثين من هذه الدراسة كي تكون مقدمة لدراسات أخرى في مواد دراسية مختلفة تتناول متغيرات أخرى وعلى بيانات أخرى في الأردن.

#### حدود الدراسة

لأجل معرفة الواقع التطبيقي للدراسة كان لابد من وضع إطار يوضح حدود الدراسة والتي تتكون من:

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على مستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر معلميه.

- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في تربية لواء الرصيفة.

- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على جميع المدارس الحكومية

اللائق مع المعلمين، والانضباط، وتطبيق القواعد والقوانين الإدارية على جميع المعلمين دون استثناء (الملاحيم، 2020).

وتُعدّ أخلاقيات القيادة عنصرًا من عناصر الإدارة المدرسية المهمة، والتي يشيد بفعاليتها؛ وذلك لأنها تؤثر في إدراكات العاملين وقيمهم، فالقائد الأخلاقي يؤثر في إحساس المعلمين بالولاء لمدرستهم، ويعمل على توفير جوّ من الثقة والاحترام المتبادل فيما بينهم، ويزيد إحساسهم بالإنصاف والمساواة، مما يولد لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه المدرسة، ويزيد من دافعيتهم للعمل، فينعكس هذا الإطار الأخلاقي الذي يمارس ضمنه مديرو المدارس أدوارهم الإدارية والفنية في العمل على سلوكهم وسلوك العاملين معهم (الكوري، 2022).

ومفهوم أخلاقيات القيادة يحث على التأكيد بالالتزام القيادات التربوية بالقيم والسلوكيات الأخلاقية السامية، ودعمهم للمعلمين والتزامهم لمثل هذه السلوكيات في عملهم، بطريقة موضوعية ومنهجية من أجل بناء المؤسسة التربوية، وتعرّف أخلاقيات القيادة بأنها مجموعة من القيم والسلوكيات الأخلاقية الممارسة من مديري المدارس عند تعاملهم مع العاملين، وتُقاس برضا العاملين عن تلك الإدارة في جميع الجوانب سواء أكانت إدارية أم شخصية أم إنسانية (درادكة والمطيري، 2017).

أما الدجاني (1820) فقد عرفها بأنها "مجموعة من سلوكيات وأفعال يقوم بها مديرو المدارس اتجاه المتعلم باستخدام الوسائل والطرق الملائمة، والتي تُكسب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعله إنسانًا نافعًا وصالحًا للمجتمع".

وتناول الكبير (2016: 89) تعريف أخلاقيات القيادة على أنها نمط القيادة الذي يراعي المبادئ والقيم الأخلاقية، أثناء عملية القيادة وبعدها، وتتمثل بالممارسات والسلوكيات التي من خلالها يقوم القائد بالمحافظة على كرامة الآخرين واحترام حقوقهم، وتعزيز البيئة الأخلاقية داخل المؤسسة، وذلك من خلال التركيز على الأنشطة التي تدعم السلوك الأخلاقي، وتستنكر السلوك غير الأخلاقي.

استنتجت الباحثة من التعريفات السابقة أنّ أخلاقيات القيادة هي تحلي القائد بالصفات الأخلاقية الحسنة والمهارات والمؤهلات المهنية العليا، والتي من خلالها يستطيع صنع معايير وأنظمة تنظم سلوك العاملين تجاه وظيفتهم داخل المؤسسة وعلى مستويات مرتفعة من

في تربية لواء الرصيفة في الأردن.

- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2023/2022.

### مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

أخلاقيات القيادة: عرفها (Drucker, 2016, p, 43). "بأنها السمات والقدرات الفائقة والتي تمكّن القادة من التأثير بالآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة وفق إطار رؤية ومواقف محددة، مع مراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة".

وتعرّف إجرائيًا بأنها: قدرة مديري المدارس بالالتزام بالقواعد الأخلاقية وممارستها والتحلّي بها، ضمن إطار أخلاقيات القيادة من أجل توفير مناخ إيجابي في بيئة عمل مناسبة داخل المدرسة، وتُقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس الأخلاقيات القيادية لدى مديري المدارس.

مدير المدرسة: هو الشخص المعين رسميًا من وزارة التربية والتعليم ليكون مسؤولًا عن المدرسة، وتهدف مسؤولياته لتوفير بيئة تعليمية مناسبة، لضمان سلامة سير العملية التعليمية، وتحقيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم نحو تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها التعليمية (وزارة التربية والتعليم، 2015).

ويعرّف إجرائيًا بأنه: مدير أو مديرة في المدارس الحكومية في لواء الرصيفة ومكّلف رسميًا من وزارة التربية والتعليم الأردنية في إدارة المدرسة.

### الإطار النظري

يساعد استخدام مديري المدارس أسلوب أخلاقيات القيادة في تحسين العلاقة بينهم وبين المعلمين، ويعزز ثقتهم بأنفسهم وبخبراتهم، وتعمل على زيادة مستوى القيمة الذاتية لديهم، وتغرس فيهم الإيجابية والدافعية، وتحفزهم على الإبداع والابتكار؛ بهدف تقديم خدمات تدريسية عالية المستوى لطلبة المدرسة، وتكمن فعالية أسلوب أخلاقيات القيادة التي يتبعها المديرون أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية والإدارية في مدارسهم في مقدرتهم على التحلي ببعض الصفات وتطبيق بعض السلوكيات والممارسات الحسنة، مثل القدرة على التعامل الأخلاقي

## المهنية والأخلاقيات.

هذه المؤسسات؛ لأنها تحمل رسالة أخلاقية، ويتحتم على قادتها أن يمارسوا هذا النمط القيادي ليتناسب مع القيم الأخلاقية للمجتمع الذي عماده الأساس الرسالات السماوية التي تحث على القيم النبيلة والأخلاق التي تنعكس إيجابياً على المعلم والطالب وجميع العاملين، فضلاً على انعكاسها على سلوكهم وتصرفاتهم اليومية، وهذا سيؤثر لهم بيئة آمنة وداعمة للإبداع والإنجاز في مختلف المهمات المنوطة بهم.

### مبادئ أخلاقيات القيادة

تتضمن أخلاقيات القيادة عدداً من المبادئ الأخلاقية التي يقوم عليها السلوك القيادي في المؤسسات التعليمية، وهي مبادئ إنسانية أكدت عليها جميع الرسالات السماوية في سبيل الوصول إلى مجتمعات تتسلح بالقيم والسمات النبيلة التي تحفز الجميع على العمل والإنجاز بخاصة التي تتخذ من القدوة مبدأً متيناً للعاملين في المؤسسات التعليمية والمدارس لتسهيل مهمة نقل هذا الموروث الخلفي والقيمي للأجيال القادمة.

وحدد الشتوي والحيب (2017) لمدير المدرسة ثلاثة مبادئ أساسية لأخلاقيات القيادة منها:

الخصائص الشخصية الأخلاقية: وهي جملة من الصفات العقلية والاجتماعية والانفعالية والجسمية، التي توضح آلية تعامله مع المحيطين به في العمل والمجتمع، من خلال التحلي بالصدق والإخلاص في العمل، والوفاء بالالتزامات تجاه المرؤوسين، وأن يتقبل النقد بكل ود، وأن يعمل على المساواة بين الموظفين، وأن يكون إيجابياً في تعامله مع الجميع وبخلق حسن سواء أكان مع الزملاء أم الرؤساء.

السلوك الإداري الأخلاقي: وهي مقدرة القائد المدرسي على القيام بالمهام الإدارية بصبغة أخلاقية تراعي تنفيذ التشريرات السارية، وأن يعمل بجدٍ ويقدم التسهيلات، وأن يحاسب المخالفين حسب التعليمات، وأن يحرص على التنمية المهنية للمعلمين، وأن يقدم المساندة لمن يحتاجها من المعلمين، والعناية بمستلزمات العمل والعهددة بشكل يضمن سلامتها، ويشجع المعلمين على الابتكار.

العلاقات الإنسانية: وهي آليات التعامل مع احتياجات المرؤوسين من خلال التعامل معهم بتواضع، والاطمئنان على أحوالهم، ومراعاة مشاعرهم والحفاظ على أسرارهم الخاصة، والإنصات لهم والعمل

كما تنظر بعض الدراسات كدراسة أبو الدف (2017) والشملان (2016) إلى أنّ أخلاقيات القيادة هي عدد من الممارسات والقيم الأخلاقية التي يتّصف بها قائد المدرسة من أجل الارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية التي تقدمها المدرسة، وينشر خلالها السلوك الحسن والممارسات الأخلاقية بين المعلمين والطلبة داخل المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي. وإنّ القيادة المدرسية أساس متين تمكّن المجتمع من الارتكاز عليها للوصول إلى التقدم والرفعة والرقي، إذا ما حققت طموحاته وأهدافه التي يأملها من أجل إعداد أشخاص لديهم المقدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات المستقبلية، الأمر الذي يستوجب استمرار إدارة المؤسسات التعليمية على أيدي قادة حقيقيين.

وتؤدي أخلاقيات القيادة 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 أنّها 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).

وتأتي أهمية أخلاقيات القيادة كما ذكرها عبد الله، موينجي، وشيرا، أوكونكو وبيبر (Abdalla, Mwingi, Wachira, Okoko & Web-ber, 2019) في اعتماد مدير المدرسة على معايير أخلاقية في تقييم مدرسته، ومعلميه، وبناء ثقافة أخلاقية تنشر النزاهة، وقيم التواضع والفضيلة في بيئة المدرسة، مما يؤدي إلى تحقيق مناخ أخلاقي، إضافة إلى أهميتها في زيادة الثقة بين المعلم ومديره، وبمدرسته التي يعمل بها، مما يؤدي إلى انخفاض التوتر والقلق وتحقيق الاستقرار للمعلمين داخل المدرسة، في حين تساعد أخلاقيات القيادة 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.

كما أنّ أخلاقيات القيادة في المؤسسات التربوية تبرز في أنّها تتعامل مع الإنسان المراد تشكيل سماته الشخصية وتجذير القيم الأخلاقية السامية لديه، وكذلك اهتمامها الكبير في تلبية متطلبات العاملين في



وهدفت دراسة الزبيدي (2021). 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 تكونت من (40) فقرة، طبقت على عينة مكونة من (178) معلماً، بيّنت النتائج أنّ درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة التعليم العام لمحافظة الحجرة، جاءت مرتفعة. كما أظهرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة القادة في مدارسهم تُعزى إلى اختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

وهدفت دراسة درادكة والدجاني وداود (2020) معرفة مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الخاصة في عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال استبانتيْن، الأولى للقيادة الأخلاقية مكونة من (36) فقرة، والثانية للالتزام التنظيمي مكونة من (23) فقرة، وُرعت على عينة مكونة من (370) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة، كشفت النتائج أنّ درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس جاءت بمستوى متوسط، بجميع المجالات؛ وحصل مجال الصفات الأخلاقية الشخصية على أعلى متوسط (3.40)، ثم مجال العلاقات الإنسانية بمتوسط (3.25) وفي المرتبة الثالثة مجال الصفات الأخلاقية الإدارية بمتوسط (3.10)، وجميعها بتقدير (متوسطة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0.5$ ) لممارسة القيادة الأخلاقية وفقاً إلى متغير سنوات الخبرة ولصالح فئة 10 سنوات فأكثر، ولا يوجد أيضاً فروق دالة إحصائية وفقاً إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي.

كما هدفت دراسة مومني (2020) معرفة درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم بمحافظة عجلون في الأردن للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وطور الباحث استبانة ووزعها على عينة مكونة من (438) معلماً ومعلمة، وبيّنت نتائج دراسته أنّ الدرجة التي يمارس فيها مديرو المدارس سلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم كانت مرتفعة، كما بيّنت النتائج عدم وجود فروق داله إحصائية لتصوّرات المعلمين نحو ممارسة مديريهم لسلوكيات القيادة الأخلاقية تُعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات

على حل مشكلاتهم، ودعمهم ومشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية، والتسامح معهم لدفعهم للعمل بكل ثقة.

وأضاف الكبير (2016) مكوناً ومبدأً آخر من مبادئ القيادة الأخلاقية هو: العمل ضمن فريق: ويعني أن يعزز من خلاله مدير المدرسة ثقة المعلمين بأنفسهم وبزملائهم، وينمي روح التعاون والانسجام بينهم، ويوفّر البيئة الآمنة للاتصال بين الجميع، وينمي الشعور بالمسؤولية الجماعية، ويعزز لدى المعلمين مهارة صنع القرار، وينسب الإنجاز لهم.

نستنتج مما تقدم أنّ أخلاقيات القيادة تفرض على مدير المدرسة أن يلتزم بجملة من المبادئ التي جذرتها من خلال هذا النمط القيادي الإيجابي؛ بسبب الحاجة الماسة لأن يكون المدير قدوة أمام المعلمين والطلبة، فلا يستطيع أن يطالب معلميه بالالتزام بالتشريعات وهو غير ملتزم بها في الأصل، أو بأي سلوك أو ممارسة أو مهمة تتطلبها طبيعة العمل، وفي مختلف الظروف التي تكشف سلوك القائد والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور.

#### الدراسات السابقة

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

هدفت دراسة الكوري (2022) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية في قسبة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات والتي تكونت من (41) فقرة، وُرعت على عينة عشوائية مكونة من (330) معلماً ومعلمة، استنتجت الدراسة أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة وفي جميع المجالات، كما بيّنت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة 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.

المعلمين، واستخدم الباحثان استبانتيْن، الأولى تقيس التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات الإدارة المدرسية، والأخرى تقيس ممارسة المديرين للسلوك القيادي طُبِّقت على عيّنة مكوّنة من (381) معلماً ومعلمة اختبروا عشوائياً من مجتمع الدراسة، وكشفت النتائج أنّ مستوى الالتزام بأخلاقيات الإدارة المدرسية من مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة كان بالمستوى المتوسط.

### الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة لسك (Işık, 2020) كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على كفاءة المدير من خلال الدور الوسيط للالتزام العاطفي والرضا الوظيفي. وتكوّنت عيّنة الدراسة من (306) معلمين ومعلمات، واستخدم مقياس القيادة الأخلاقية والالتزام العاطفي والرضا الوظيفي وفعالية المدرسة، وأظهرت النتائج أنّه يوجد الروابط الإيجابية المفترضة للقيادة الأخلاقية بالالتزام العاطفي والرضا الوظيفي وكفاءة المدير، وأظهرت النتائج أيضاً أنّ اتجاهات العمل (أي الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي) توسطت جزئياً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكفاءة المدير، مما يشير إلى التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة الأخلاقية على كفاءة المدير.

وهدف دراسة خان وبومان وجافيد (Khan, Bauman & Javed, 2020) فحص تأثير القيادة الأخلاقية على الحافز الأخلاقي للمعلمين في المدارس الباكستانية، وتكوّنت عيّنة الدراسة من 156 أنثى و 18 ذكراً، تتراوح أعمارهم بين 23 و 37 سنة، تم قياس القيادة الأخلاقية على مستوى البناء والمكوّنات (الشخص المعنوي والمدير الأخلاقي) من إعداد الباحثين، وأظهرت النتائج أنّ مكوّن الشخص المعنوي في أسلوب القيادة الأخلاقية يرفع من الهوية الأخلاقية (الاستيعاب) القائمة على الدافع الأخلاقي، في حين أنّ مكوّن المدير الأخلاقي للقيادة الأخلاقية والقيادة الأخلاقية على مستوى البناء يزيد من الهوية المعنوية القائمة على الدافع المعنوي، ومن المثير للاهتمام، أنّه في غياب المكافأة، فإنّ عنصر الشخص الأخلاقي في أسلوب القيادة الأخلاقية فحسب هو الذي حافظ على الحافز الأخلاقي للمشاركين.

كما هدفت دراسة أوزان، وادمير، ويرسي (Ozan, Odemir & Yirci, 2017) معرفة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في تركيا، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع

ما عدا مجال العدالة والإنسانية، وجاءت الفروق لصالح المعلمات، ولمتغيّر المؤهل العلمي في جميع المجالات ما عدا مجال الاعتدال وضبط الذات والأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح حملة الدراسات العليا ولمتغيّر سنوات الخبرة.

وأجرى الضامن (2020) دراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (500) معلّم ومعلمة، وتم بناء استبانة مكوّنة من ثلاثة مجالات و (27) فقرة، وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لواء بني كنانة جاءت بدرجة متوسطة للأداة ككل، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.5$ ) تُعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.5$ ) تُعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) تُعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الأداة ككل.

وهدف 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 عيّنة الدراسة من (317) معلماً ومعلمة، وتم اعتماد استبانة مكوّنة من (26) فقرة موزّعة 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 ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس في الأغوار الشمالية تبعاً لمتغيّر الجنس والتخصص، ووجود هذه الفروقات تُعزى لمتغيّر الخبرة (10 فأكثر).

وأجرى السعودي ونصراوين (2019) دراسة هدفت معرفة مستوى الالتزام بأخلاقيات الإدارة المدرسية من مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة وعلاقتها بسلوكهم القيادي من وجهة نظر



## الطريقة والإجراءات

### منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. باعتباره المنهج الملائم لطبيعة الدراسة.

### مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من (2488) معلماً ومعلمة، بالرجوع إلى التقرير الإحصائي لمديرية التربية والتعليم لواء الرصيفة.

### عينة الدراسة

طُبقت الدراسة على عينة اختيرت بطريقة طبقية عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة والذي بلغ (2488) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في تربية لواء الرصيفة، تم الاتصال بهم من خلال استبانة إلكترونية، وتم استرجاع (393) استبانة، وبهذا استقر عدد أفراد العينة على (393) معلماً ومعلمة، وفي الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة:

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة

| المتغير         | الفئة            | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|------------------|---------|----------------|
| النوع الاجتماعي | ذكر              | 220     | 56.0           |
|                 | أنثى             | 173     | 44.0           |
| المؤهل العلمي   | بكالوريوس        | 193     | 49.3           |
|                 | دراسات عليا      | 200     | 50.7           |
| سنوات الخبرة    | أقل من 10 سنوات  | 287     | 72.7           |
|                 | أكثر من 10 سنوات | 106     | 27.3           |
| المجموع         |                  | 393     | 100.0          |

### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة مكونة من (30) فقرة بالاعتماد على الأدبيات والأطر النظرية، كدراسة كل من كوري (2022)، ودراسة الزبيدي (2021)، ودراسة الضامن (2020)، إلى جانب خبرة الباحثة في هذا المجال، واشتملت الاستبانة على ثلاثة مجالات (مجال الصفات الشخصية الأخلاقية، ومجال الصفات الإدارية الأخلاقية، ومجال العلاقات الإنسانية).

### صدق أداة الدراسة

#### أولاً: صدق المحتوى

للتحقق من صدق أداة الدراسة، عرضت الاستبانة بشكلها الأولي

البيانات، وطُبقت على عينة الدراسة المكونة من (371) معلماً ومعلمة، كشفت النتائج أن 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 أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المديرين تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث.

### التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

بعد استعراض الدراسات السابقة لاحظت الباحثة التنوع في عناوين الدراسات وأهدافها، كما تباينت مجتمعات الدراسات وطرق اختيار العينات، وكذلك التنوع في النتائج تبعاً لطبيعة كل دراسة، وتشابهت الدراسة مع معظم الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الإحصائي، واستخدام الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، كدراسة الكوري (2022)، ودراسة الزبيدي (2021)، ودراسة درادكة والدجاني وداود (2020)، ودراسة مومني (2020)، ودراسة الضامن (2020)، ودراسة العبادي وإبراهيم (2019)، ودراسة السعودي ونصراوي (2019)، واختلفت عن الزبيدي (2021) من حيث عينة الدراسة التي اقتصر على (المعلمين الذكور فحسب)، كما اختلفت عن جميع ما سبق من الدراسات من حيث الحدود المكانية.

لذلك نقول إن الدراسات السابقة قد اختلفت عن الدراسة الحالية في أكثر من ناحية، وتشابهت معها في عدة نواحٍ، ومن جهة أخرى، استفادت الباحثة من هذه الدراسات في إعداد هذه الدراسة، وتطوير أدواتها الخاصة بجمع البيانات، ومعرفة نتائجها ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بتدعيم الإطار النظري، وقد تميّزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة، كونها تُعدّ من الدراسات التي تتناول مستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة في أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر معلميه، وتميّزت بالأداة التي تم تطويرها، وحدودها المكانية.

**الجدول (3):** قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات استبانة مستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة من وجهة نظر معلمهم والدرجة الكلية لمحورها

| المجال                       | معامل كرونباخ ألفا |
|------------------------------|--------------------|
| الصفات الشخصية الأخلاقية     | 0.83               |
| العلاقات الإنسانية الأخلاقية | 0.88               |
| الصفات الإدارية الأخلاقية    | 0.84               |
| الأداة ككل                   | 0.85               |

يبين الجدول (3) أن قيم كرونباخ ألفا لمجالات استبانة مستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة من وجهة نظر معلمهم والدرجة الكلية بلغت (0.85) وعدت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة. 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 المعياريّة لمعرفة درجة الموافقة على فقرات الدراسة، وتم تحديد درجة الموافقة من خلال الصيغة الآتية:

| المستوى                   | الفترة      |
|---------------------------|-------------|
| الحد الأعلى - الحد الأدنى | 1 - 5       |
| عدد المستويات             | 3           |
| طول الفترة =              | 1.33 =      |
| المستوى المنخفض           | أقل من 2.34 |
| المتوسط                   | أقل من 3.68 |
| المرتفع                   | 5 - 3.68    |

2. تم استخدام اختبار تحليل التباين الثلاثي (3 way ANOVA).  
3. معامل ثبات أداة الدراسة لاختبار (Cronbach Alpha) معامل ثبات أداة الدراسة لاختبار معامل الثبات لأداة الدراسة.  
4. اختبار ارتباط بيرسون. (Pearson correlation)

### نتائج الدراسة ومناقشتها

تحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة:  
إجابة السؤال الأول ومناقشته: ما مستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر معلمهم؟

على (7) محكمين، من ذوي الخبرة والاختصاص في الحقل التربوي، للتأكد من وضوح وملاءمة فقرات الاستبانة لما وضعت لقياسه، وتم الأخذ بملاحظاتهم، وبلغت نسبة اتفاق المحكمين أكثر من 88% وهذه النسبة مقبولة لقياس صدق الأداة.

### ثانياً: 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 أداة الدراسة والدرجة الكلية لمحورها

| القيادة الأخلاقية السائدة لدى مديري المدارس |        |                              |        |                           |        |
|---|--------|------------------------------|--------|---------------------------|--------|
| الصفات الشخصية الأخلاقية                    |        | العلاقات الإنسانية الأخلاقية |        | الصفات الإدارية الأخلاقية |        |
| معامل الارتباط                              | الفقرة | معامل الارتباط               | الفقرة | معامل الارتباط            | الفقرة |
| **0.62                                      | 1      | **0.37                       | 11     | **0.52                    | 21     |
| **0.62                                      | 2      | **0.28                       | 12     | **0.67                    | 22     |
| **0.62                                      | 3      | **0.68                       | 13     | **0.66                    | 23     |
| **0.60                                      | 4      | **0.71                       | 14     | **0.76                    | 24     |
| **0.60                                      | 5      | **0.62                       | 15     | **0.44                    | 25     |
| **0.57                                      | 6      | **0.69                       | 16     | **0.69                    | 26     |
| **0.62                                      | 7      | **0.75                       | 17     | **0.73                    | 27     |
| **0.56                                      | 8      | **0.70                       | 18     | **0.72                    | 28     |
| **0.59                                      | 9      | **0.58                       | 19     | **0.45                    | 29     |
| **0.48                                      | 10     | **0.68                       | 20     | **0.38                    | 30     |

\*\* معنوية عند مستوى 0.01

يبين الجدول (2) أن معاملات التمييز لجميع فقرات مجالات أخلاقيات القيادة السائدة لدى مديرات المدارس قد تراوحت ما بين (0.28 - 0.76)، وهذه القيم دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) وهي فقرات تتمتع بتمييز عالٍ كونها أكبر من (0.28)، وهذا يدل على أن الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

للتحقق من ثبات أداة طُبقت على عينة استطلاعية مكوّنة من (35) معلماً ومعلمة خارج عينة الدراسة، وتم استخراج معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient)، للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حال تصميمها وذلك بناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية. والجدول (3) يوضح ذلك:

دراسة الزبيدي (2021)، دراسة مومني (2020)، ودراسة (2017)، ودراسة (Ozan, Odemir and Yirci)، بأن درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى المديرين جاءت بدرجة مرتفعة، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجالات مستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة في أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر معلمهم، والجدول الآتي تبيّن النتائج:

المجال الأول: الصفات الشخصية الأخلاقية والجدول (5) يبيّن النتائج.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً لفقرات مجال الصفات الشخصية الأخلاقية

| الترتبة | الرقم | المجال   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير |
|---------|-------|--|-----------------|-------------------|---------|
| 1       | 1     | يطبق مدير المدرسة عدلته على جميع المعلمين                      | 3.83            | 1.31              | مرتفع   |
| 2       | 4     | يقبل مدير المدرسة النقد من الآخرين برحابة صدر                  | 3.75            | 1.27              | مرتفع   |
| 3       | 8     | يمثل مدير المدرسة الأمانة والنزاهة في تصرفاته                  | 3.74            | 2.39              | مرتفع   |
| 4       | 9     | ينجز مدير المدرسة مهامه وواجباته بإخلاص وأمانة                 | 3.62            | 1.29              | متوسط   |
| 5       | 6     | يحافظ مدير المدرسة على أسرار المعلمين                          | 3.51            | 2.96              | متوسط   |
| 6       | 2     | يطبق مدير المدرسة منظومة الأخلاق الشخصية في تعامله مع المعلمين | 3.32            | 1.23              | متوسط   |
| 7       | 5     | يمد مدير المدرسة يد العون للمعلمين                             | 3.29            | 1.22              | متوسط   |
| 8       | 10    | يتحمل مدير المدرسة مسؤولية أخطائه اتجاه نفسه                   | 3.23            | 1.38              | متوسط   |
| 9       | 7     | يراعي مدير المدرسة ظروف المعلمين الإنسانية                     | 2.97            | 1.20              | متوسط   |
| 10      | 3     | يتحرى مدير المدرسة الصدق في تعامله مع المعلمين                 | 2.77            | 1.32              | متوسط   |
|         |       | الصفات الشخصية الأخلاقية                                       | 3.43            | 0.893             | متوسط   |

يبيّن الجدول (5) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال الصفات الشخصية الأخلاقية تراوحت ما بين (3.83 - 2.77)، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (1) بمتوسط حسابي (3.83)، وبالمرتبة الثانية الفقرة (4) بمتوسط حسابي (3.75)، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (3) بمتوسط حسابي (2.77)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الصفات الشخصية الأخلاقية (3.43) بانحراف معياري (0.89) وبمستوى "متوسط". وتغزو الباحثة سبب هذه النتيجة إلى أنّ بعض مديري المدارس لا يعتمدون كثيراً على

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة، والجدول (4) يبيّن النتائج.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً لمستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة

| الترتبة | المجال                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير |
|---------|--|-----------------|-------------------|---------|
| 1       | الصفات الشخصية الأخلاقية                     | 3.43            | 0.67              | متوسط   |
| 2       | الصفات الإدارية الأخلاقية                    | 3.28            | 0.66              | متوسط   |
| 3       | العلاقات الإنسانية                           | 3.15            | 0.69              | متوسط   |
|         | مستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة | 3.29            | .670              | متوسط   |

يبيّن الجدول (4) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات استبانة مستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة تراوحت ما بين (3.15 - 3.43) جميعها بمستوى "متوسط"، وجاء بالمرتبة الأولى مجال الصفات الشخصية الأخلاقية بمتوسط حسابي (3.43)، بينما جاء في المرتبة الثانية مجال الصفات الإدارية الأخلاقية بمتوسط حسابي (3.28)، وبالمرتبة الثالثة مجال العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (3.15)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لدرجات مستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة (3.29) بانحراف معياري (0.67) وبمستوى "متوسط"، 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 إلى التسببية، 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 محددة في أسس تعيين مديري المدارس كالخبرة والمؤهل العلمي وإهمال شخصيتهم القيادية. وقد تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أنّ 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 للفائد المدرسي. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الكوري (2022)، ودراسة الدجاني (2018)، ودراسة العبادي والإبراهيم (2019)، ودراسة السعودي والنصراوي (2019)، بأن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المديرين جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع

وتعزو الباحثة سبب هذه النتيجة إلى المهام التي تقع على عاتق مدير المدرسة من مسؤوليات ووظائف تربوية كثيرة منها توزيع المهام ، وتقويم المعلمين ، والحرص على التنمية المهنية للمعلمين باستمرار؛ إذ ينبغي على مدير المدرسة موارستها بفعالية كبيرة، ووضع خطط مبتكرة للارتقاء بالمدرسة والعمل على تطبيقها ، والنهوض بها في جميع المجالات، وقد يُعزى ذلك أيضاً إلى أنّ أفراد عيّنة الدراسة يرون أنّ مديري المدارس يركزون على تطبيق التعليمات المتصلة بإدارة المدرسة أكثر من الاعتماد على الإدارة الإنسانية في توجيه العمل وضبطه، أي أنّ اعتماد مديري المدارس الرئيس هو تطبيق سلطة الوظيفة الرسمية. وتتفق النتيجة مع نتائج دراسة درادكة والدجاني (2020)، ودراسة السعودي ونصراوي (2019).

المبادئ الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين لحل المشكلات والعقبات التي تواجههم ، وقد تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى اعتقاد أفراد عيّنة الدراسة أنّ بعض مديري المدارس لا يتقبلون التعديل على قراراتهم المتخذة في حل المشكلات والعقبات، وقد يُعزى ذلك أيضاً إلى المركز الوظيفي الذي يشغله مدير المدرسة؛ إذ يعتقد بعضهم أنّه لا مجال للخطأ لديه، فلا بدّ من أن يمتلك المدير قناعة أنّ النقد الموجّه لهم من معلمهم ليس للتقليل من عملهم وكفاءتهم، إنّما نقد ببناء يأتي في خدمة مصلحة العمل داخل المؤسسة التربوية، وتتفق النتيجة مع نتائج دراسة درادكة والدجاني وداود (2020)، ودراسة السعودي ونصراوي (2019). وتختلف عن دراسة مومني (2020).

المجال الثاني: الصفات الإدارية الأخلاقية والجدول (6) يبيّن النتائج.

المجال الثالث: العلاقات الإنسانية والجدول (7) يبيّن النتائج.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً لفقرات مجال العلاقات الإنسانية

| الرتبة | الرقم | المجال  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|---------|
| 1      | 6     | يهتم مدير المدرسة بحاجات المعلمين الإنسانية                 | 3.61            | 2.06              | متوسط   |
| 2      | 3     | يتعامل مدير المدرسة مع المراجعين باحترام وتقدير             | 3.56            | 1.79              | متوسط   |
| 3      | 2     | يُصّف مدير المدرسة بالمرونة في التعامل مع الآخرين           | 3.43            | 1.37              | متوسط   |
| 4      | 4     | يحترم مدير المدرسة مشاعر جميع الطلبة                        | 3.29            | 1.36              | متوسط   |
| 5      | 1     | يشارك مدير المدرسة المعلمين مناسباتهم الاجتماعية            | 3.25            | 1.78              | متوسط   |
| 6      | 7     | ينسب مدير المدرسة نجاح المدرسة للعاملين معه                 | 3.21            | 1.22              | متوسط   |
| 7      | 5     | يُصّف مدير المدرسة بالنزاهة في التعامل مع الآخرين           | 3.19            | 1.35              | متوسط   |
| 8      | 8     | يحب مدير المدرسة للمعلمين ما يحب لنفسه                      | 3.11            | 1.33              | متوسط   |
| 9      | 9     | يستثمر مدير المدرسة علاقته مع المجتمع المحلي ولصالح المدرسة | 3.07            | 1.39              | متوسط   |
| 10     | 10    | يُصّف مدير المدرسة بالمرونة في التعامل مع الآخرين           | 2.75            | 1.34              | متوسط   |
|        |       | العلاقات الإنسانية  | 3.15            | 0.97              | متوسط   |

يبيّن الجدول (7) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدراسة عن مجال العلاقات الإنسانية تراوحت ما بين (2.75-3.61)، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (6) بمتوسط حسابي (3.61)، وبالمرتبة الثانية الفقرة (3) بمتوسط حسابي (3.56)، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (10) بمتوسط حسابي (2.75)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد

جدول (6): المتوسطات المعيارية مرتبة تنازلياً لفقرات مجال الصفات الإدارية الأخلاقية

| الرتبة | الرقم | المجال   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|---------|
| 1      | 1     | يركّز مدير المدرسة على أخلاقيات القيادة في عمله    | 3.56            | 1.82              | متوسط   |
| 2      | 3     | يعمل مدير المدرسة بجد لتحقيق رسالة المدرسة ورؤيتها | 3.50            | 1.82              | متوسط   |
| 3      | 10    | يشجّع مدير المدرسة المعلمين على الابتكار           | 3.33            | 1.29              | متوسط   |
| 4      | 9     | يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع خطط المدرسة      | 3.32            | 1.32              | متوسط   |
| 5      | 8     | يتفقد مدير المدرسة المعلمين أثناء ساعات العمل      | 3.27            | 1.29              | متوسط   |
| 6      | 5     | يوزّع مدير المدرسة المهام على كل معلم              | 3.25            | 1.26              | متوسط   |
| 7      | 7     | يحاسب مدير المدرسة المقصّرين في عملهم              | 3.21            | 1.22              | متوسط   |
| 8      | 2     | يعمل مدير المدرسة على تنمية المعلمين مهنيّاً       | 3.14            | 1.39              | متوسط   |
| 9      | 6     | يلتزم مدير المدرسة بالموضوعية في تقويم الآخرين     | 3.09            | 1.44              | متوسط   |
| 10     | 4     | يطوّر مدير المدرسة علاقته مع المجتمع المحلي        | 3.06            | 1.32              | متوسط   |
|        |       | الصفات الادارية الأخلاقية                          | 3.28            | 1.02              | متوسط   |

يُتضح من الجدول (6) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدراسة عن الصفات الإدارية الأخلاقية تراوحت ما بين (3.06-3.56)، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (1) بمتوسط حسابي (3.56)، وبالمرتبة الثانية الفقرة (3) بمتوسط حسابي (3.50)، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (4) بمتوسط حسابي (3.06) وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.28) بانحراف معياري (1.00) وبمستوى "متوسط".

وسنوات الخبرة)، للتأكد فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً تم استخدام اختبار (way ANOVA 3) والجدول (9) يبين النتائج

جدول (9): نتائج اختبار (way ANOVA 3) لدلالة الفروق لمستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر معلمهم تُعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

| الدالة الإحصائية | قيمة F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المصدر          |
|------------------|--------|----------------|--------------|----------------|-----------------|
| 0.00             | 28.234 | 18.214         | 1            | 18.214         | النوع الاجتماعي |
| 0.00             | 8.261  | 5.329          | 2            | 10.658         | المؤهل العلمي   |
| 0.00             | 18.235 | 11.763         | 2            | 23.527         | سنوات الخبرة    |
|                  |        | 0.645          | 594          | 383.186        | الخطأ           |
|                  |        |                | 599          | 438.313        | المجموع         |

يبين الجدول (9) وجود فروق في مستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر معلمهم تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي حيث بلغت قيمة F (28.234) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) وكانت الفروق لصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة F (8.261) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وكانت الفروق لصالح الدراسات العليا، ولمتغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة F (18.235) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لصالح ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات. وتفسر الباحثة الفروق في مستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر معلمهم تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الذكور؛ وذلك لما يتمتع به الذكور من مهارات وسمات شخصية تمكنهم من ممارسة القيادة بشكل أكثر فعالية من الإناث، كما أنّ الطبيعة الذكورية تحتم على الذكور القيام ببعض المهام القيادية وإمكانيات التواصل مع أطراف العملية التعليمية بشكل أكثر حرية من الإناث، وأما فيما يخص الدراسات العليا فهي من وجهة نظر الباحثة تمكن المديرين من الزيادة المعرفية في أخلاقيات القيادة ومواكبة ما يستجد من تطورات علمية بحثية في أخلاقيات القيادة، وتفسر الباحثة أيضاً أنّ الفروق لصالح سنوات الخبرة الأقل من 10 سنوات بسبب الدافعية لديهم ورغبتهم في التطور الذاتي وإثبات الذات المهنية. وتتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الكوري (2022)، ودراسة الضامن (2020)، ودراسة (Ozan, Odemir and Yirci, 2017) من خلال وجود فروق تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، كما اتفقت مع دراسة الكوري (2020) ودراسة مومني (2020)، من خلال وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، واتفقت أيضاً مع دراسة الكوري

(3.15) بانحراف معياري (0.97) وبمستوى "متوسط".

وتعزو الباحثة سبب هذه النتيجة إلى اعتقاد عينة الدراسة أن بعض مديري المدارس يرون انعكاس هذا المبدأ بشكل إيجابي على المناخ التعليمي وعلى رسالة المدرسة ورويتها، وتحقيق أهدافها، واهتمام بعض مديري المدارس بمبدأ التعاون في التعامل مع المعلمين أكثر من الأمور الأخرى، كما تعزو الباحثة هذه النتيجة بأنه عند توفر العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المدير والمعلم يسود جو العمل نوع من المحبة والألفة والاستقرار الوظيفي، وتتفق النتيجة مع نتائج دراسة درادكة والدجاني وداود (2020)، ودراسة السعودي ونصراوين (2019)، ودراسة العبادي والإبراهيم (2019)، ودراسة لسك (Işik, 2020)، ودراسة الضامن (2020). وتختلف مع نتائج دراسة مومني (2020).

الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لمستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر معلمهم تُعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات العيارية لمستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر معلمهم تُعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، والجدول (8) يبين النتائج

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات العيارية لمستوى التزام مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم الرصيفة بأخلاقيات القيادة تُعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

| المتغير         | الفئة            | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|------------------|---------|----------------|
| النوع الاجتماعي | ذكر              | 3.43    | 0.84           |
|                 | أنثى             | 3.06    | 0.83           |
| المؤهل العلمي   | بكالوريوس        | 3.07    | 0.81           |
|                 | دراسات عليا      | 3.49    | 0.86           |
| سنوات الخبرة    | أقل من 10 سنوات  | 3.25    | 0.84           |
|                 | أكثر من 10 سنوات | 3.14    | 0.86           |

يبين الجدول (8) وجود فروق ظاهرية في مستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر معلمهم تُعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي،



## المراجع العربية

- أبو الدف، محمود. (2017). درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم [رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية].
- الدجاني، ياسمين. (2018). 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، (14)4، 1-24. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.24-1-H251119>
- الزبيدي، مشعل. (2021). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الحجرة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. مجلة القراءة والمعرفة، 21(233)، 333 - 360. <https://doi.org/10.21608/mrk.2021.156922>
- السعودي، شريف والنصراوين، معين. (2019). مستوى التزام مديري المدارس الثانوية في لواء الجامعة بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بسلوكهم القيادي من وجهة نظر المعلمين. مجلة دراسات - العلوم التربوية، 46(1)، 419 - 438.
- الشتوي، سليمان والحبيب، عبد الرحمن. (2017). القيادة الأخلاقية لقادة المدارس الثانوية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 4(6)، 120 - 134.
- الشمعان، خالد عبد العزيز. (2016). دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي: دراسة مقارنة. مجلة كلية التربية جامعة بنها، 27(106)، 1 - 34. <https://doi.org/10.21608/jfeb.2016.66514>
- الضامن، فاطمة. (2020). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة الجامعة العراقية: الجامعة العراقية، 46(3)، 369 - 381.
- العبادي، أحمد و إبراهيم، عدنان. (2019). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس. مجلة العلوم التربوية. 1(1)، 344 - 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، العدد 44، 49-58. <http://dx.doi.org/10.33685/1316-000-044-005>
- الكبير، أحمد. (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الرياض: مكتبة الملك فهد.

(2022)، دراسة العبادي والإبراهيم (2019)، من خلال وجود فروق تبعًا لمتغير سنوات الخبرة. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الزبيدي (2021)، درادكة والدجاني وداود (2020)، ودراسة العبادي وإبراهيم (2019) من خلال عدم وجود فروق تبعًا لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي.

## التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحثة توصي بما يأتي:

أولاً: ضرورة تعزيز أخلاقيات القيادة لدى مديري المدارس من خلال تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق مبادئها أثناء ممارسة مهامهم الوظيفية.

ثانياً: اهتمام وزارة التربية والتعليم الأردنية بتعزيز ممارسة أخلاقيات القيادة لدى المديرين، وذلك بتضمين تقارير الأداء الوظيفي لديهم بمعيار يقيس الممارسات الأخلاقية.

ثالثاً: تشجيع مديري المدارس على تأدية دور أكبر فيما يتعلق بغرس مفاهيم القيادة الأخلاقية وتطبيقها لكسب جميع العاملين بالأسلوب اللين والحضاري، وباستخدام الطرق العملية التي تعود بآثار إيجابية على مخرجات التعليم، وتحقيق الأهداف التربوية.

رابعاً: تنظيم لقاءات تدريبية فعّالة لمديري المدارس من متدربين قادرين على تنمية دورهم في تطبيق القيادة الأخلاقية مع المعلمين لتقريب وجهات النظر المختلفة، ولتحقيق أكبر فائدة والوصول للأهداف المرجوة.



## 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].
- Al Dajany, Y. (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.
- Al Damin, F. (2020). The degree of moral leadership practice among principals of governmental secondary schools Bani Kenana District from the teachers point of view. Iraqi University Journal, 46(3), 369 - 381.
- Al Enezy, T., & Abd Alazez, S. (2018). Ethical Leadership 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. (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), 1-81. <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. الكوري، أنير. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة 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 إبراهيم عودة. (2020). القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في لواء الشوبك وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية، المركز القومي للبحوث غزة، 4(35)، 1 - 81. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.D180420>
- درادكة، أمجد، الدجاني، ياسمين وداود، هناء. (2020). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المركز القومي للبحوث غزة، 4(14)، 1 - 24. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.H251119>
- درادكة، 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، ورقلة].
- مومني، خالد. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين. المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية، 69، 393 - 435. <https://doi.org/10.21608/edusohag.2020.64412>
- وزارة التربية والتعليم (2015). بالرجوع إلى الموقع الإلكتروني. <https://moe.gov.jo>

Journal of the Faculty of Education, Benha University, 27(106), 1-34. <https://doi.org/10.21608/jfeb.2016.66514>

Al Soudy, SH., Al Nasrawen, M. (2019). The level of commitment of secondary school principals in the university district to the ethics of school administration and its relationship to their leadership behavior from the point of view of teachers. *Studies Journal - Educational Sciences*, 46(1), 419 - 438.

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.

Doradekah, Amjad, and Al-Mutairi, Huda (2017). The Role of Ethical Leadership in Enhancing Organizational Trust among Female Principals of Elementary Schools in Taif City from Teachers' Perspective. *Jordanian Journal of Educational Sciences*, 13(2), 223-237. 237.

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. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.H251119>

Momani, 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.

Osmany, M. (2017). Leadership and job satisfaction: a field study at the Ouargla state treasury institution. [Unpublished masters thesis, Kasdi Merbah University].

## 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). p 111. <https://doi.org/10.5040/9781350081178.0012>

Crow, W. J. (2013). *Strategic Leadership*: N. Y. Simon & Schuster Press.

Khan, S., Bauman, D., & Javed, U. (2020). A study on the effect of ethical leadership on teachers moral motivation at schools in Pakistan. *International Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2019-0198>.

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>. <https://doi.org/10.14516/fde.520>

### إعلان عدم تضارب المصالح

تعلن وتتعهد الباحثة ريم نعمان حسن جرار أنه لا يوجد أي تضارب للمصالح مع أي شخص أو مؤسسة. وإنّ هذا البحث لم يسبق نشره بأية طريقة سواء أكانت مكتوبة، أم مقروءة، أم منشورة، أم مرئية أم مسموعة.

### إعلان الدعم المادي

لم يحصل هذا البحث على أي دعم مادي.

### كلمة الشكر

كلمة الشكر (أنتقدم بالشكر للقائمين على المجلة، وجزيل الشكر للقائمين على إدارة جامعة عمان الأهلية)

### سيرة ذاتية للباحثين

#### ريم نعمان حسن جرار

مديرة مدرسة المشيرفة الأساسية، مديرية التربية والتعليم للواء الرّصيفة / وزارة التربية والتعليم، حاصلة على دبلوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

Email: reemjarrar967@yahoo.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1132-8797>

