

**درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى  
مديري ومديرات المدارس الثانوية  
الحكومية لواء بني كنانة من وجهة نظر  
المعلمين والمعلمات**

**د . فاطمة عبد الكريم محمد الضامن**

**أستاذ مساعد قسم التربية - كلية التربية**

**جامعه حائل**

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لواء بني كنانه من وجهة نظر المعلمين والمعلمات .ولتحقيق اهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي ، وتم بناء استبانة تكونت من ( ٣ مجالات ) و ( ٢٧ فقرة ) موزعة كالاتي : السلوكيات الأخلاقية و الخصائص الشخصية و العلاقات الإنسانية . وتم التأكد من صدقها وثباتها . تكون مجتمع الدراسة من ( ٥٠٠ ) معلم و معلمة من مدراس الثانوية في لواء بني كنانه وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

١- ان درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لواء بني كنانه من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة متوسطة لأداة ككل .

٢- حيث حصل مجال السلوكيات الإدارية الأخلاقية على أعلى متوسط حسابي بينما جاء مجال الخصائص الشخصية على أدنى متوسط حسابي .

٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح الاناث .

٤- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا .

٥- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لاثر سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الأداة ككل .

Abstract :

This study aimed to reveal the degree of ethical leadership practice among the directors and principals of government secondary schools, Major General Bani Kinana from the viewpoint of male and female teachers.

To achieve the goals of this study, a descriptive approach was used, and a questionnaire was built consisting of (3 areas) and (27 items) distributed as follows: ethical behaviors, personal characteristics, and human relationships.

The study population consisted of (500) male and female teachers from secondary schools in the Bani Kenana district and the most important results of the study:

١- The degree of ethical leadership practice for government secondary school principals and principals, Banu Kanana, from the viewpoint of male and female teachers, came at an average degree for the tool as a whole.

٢- Where the field of ethical administrative behaviors obtained the highest arithmetic mean, while the field of personal characteristics came on the lowest arithmetic mean.

٣- The presence of statistically significant differences ( $\alpha = 0.05$ ) due to the effect of sex in all fields and in the overall degree, and the differences came in favor of females.

٤- The presence of statistically significant differences ( $\alpha = 0.05$ ) due to the effect of the educational qualification in all fields and in the overall degree and the differences came in favor of postgraduate studies.

٥- There were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) due to the effect of years of experience in all fields and in the tool as a whole.

المقدمة:

تعد الاخلاق والقيم ركيزة أساسية لبناء المجتمعات المتحضرة، حيث شغلت اهتمام الفلاسفة والعلماء على مدى العصور الفاتنة وأعطى الإسلام للأخلاق مكانة عالية، اذ جعلها عبادة ولها أجرها. فالأخلاق هي جوهر ما دعا اليه الإسلام حيث حث على ربط جميع الاعمال بالأخلاق والاحسان قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم - انما بعثت لأتمم مكارم الاخلاق. وحددت الجمعية الامريكية لمديري المدارس مبادئ القيادة الأخلاقية بمجموعة أسس تحكم عمل مدير المدرسة وهي : الاهتمام بالمصلحة العامة ، وتقديمها على المصلحة الشخصية ، والصدق، الأمانة في التعامل ، دعم وتطوير العاملين مهنيا ، الاهتمام بالجدية في العمل ، والحفاظ على اسرار العمل الوظيفي . قزق ( ٢٠٠٥ ) . وأولت العلوم الإدارية جانبا مهما لتوثيق الاخلاق في الاعمال الإدارية فظهر مفهوم حديث عند تطبيق مبادئ الاخلاق في الاعمال الإدارية فظهر مفهوم حديث عند تطبيق مبادئ الاخلاق في العمل الا وهو القيادة الأخلاقية. ومما لوحظ عند تعزيز مفاهيم الاخلاق وربطها بأهداف الاعمال كانت

هناك ارتفاع في الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين في تلك المنظمات التي تبنت مفهوم القيادة الأخلاقية. فالأخلاق هي قلب القيادة، وهذا مما يتطلب أن ينمي المدير حسهم الأخلاقي من خلال ممارسة مبادئ الفضائل ودمجها مع السلوكيات في المنظمات ( Ciulla, 2004 ). لذا ان الفلسفة والأسلوب القيادي الذي يتعامل به القائد مع المرؤوسين يضيف طابعا مميزا على البيئة الإدارية، الامر الذي ينتج عنه الإحساس بالثقة، ومن ثم ارتفاع مستوى الأداء. (الشتوي ، الحبيب ٢٠١٧). وعليه اتسعت في الآونة الأخيرة العديد من الدعوات للاهتمام بهذه المفاهيم وتعزيزها بالمنظمات وذلك من الفوائد التي تعود بها المنظومة الأخلاقية عند ربطها بالسلوكيات الإدارية.

**مشكلة الدراسة:**

نظرا لأهمية الاخلاق وعلاقتها بالإنتاجية والدور الذي يقوم به مدير المدرسة من أجل تحسين العملية التربوية ولما له من أثر كبير في تنمية العاملين ورفع مستوى الرضا الوظيفي. ونظرا لعمل الباحثة في المجال التربوي واطلاعها على واقع الميدان وملاحظتها لاختلاف الممارسات الأخلاقية لدى المديرين وقلة الدراسات في هذا مجال هذا الموضوع جاءت أهمية هذه الدراسة وتبسيط الضوء على مشكلة الدراسة والاجابة عن السؤالين التاليين.

**أسئلة الدراسة:**

- ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لواء بني كنانة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لواء بني كنانة تعزى لتغيرات ( الجنس ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة ) ؟

**أهداف الدراسة :**

تهدف الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية :

- ١- التعرف الى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- ٢- التعرف على الفروق الدالة احصائيا - ان وجدت - بين متوسطات استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لواء بني كنانة تعزى لتغيرات ( الجنس ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة ) .

**أهمية الدراسة :**

تتبع أهمية الدراسة من الاهتمام المتزايد لمفهوم القيادة الأخلاقية والتركيز عيه لبناء منظمات تحقق الاستقرار الوظيفي والإنتاجية العالية ، ولما تفيد هذه الدراسة في قياس مدى تطبيق القيادة الأخلاقية حيث أن النتائج تعطي تصورا للقادة الاكاديميين للارتقاء بأخلاقيات المهنة ولممارستهم في اثناء الادب التربوي بهذا الجانب .

**حدود الدراسة :**

- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لواء بني كنانة.
- الحدود المكانية : تم تطبيق هذه الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة .
- الحد البشري : تم تطبيق الدراسة على المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في لواء بني كنانة .
- الحد الزمني : تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول للعام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠ م .

**مصطلحات الدراسة :**

**المدارس الثانوية :** تعرفها الباحثة اجرائياً هي المؤسسة التعليمية التي تحوي الفئة العمرية بين عم ١٣-١٨ سنة .

**القيادة الأخلاقية :** يعرف براون وتوريننتو وهاريسون القيادة الأخلاقية بأنها مدى قدرة القيادات الإدارية على ابداء تصرفات أخلاقية ملائمة معياريا من خلال الأفعال والعلاقات الشخصية وتشجيع المرؤوسين على هذه السلوكيات عن طريق التواصل واتخاذ القرار .

ويعرفها الطراونة (٢٠١٠) بأنها هي التأثير بالاتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التأمل ضمن الاطار الأخلاقي ، بما يسمح به القوانين والأنظمة .

**أولاً : الإطار النظري** : القيادة كما عرضها البعدوي (٢٠١٠) أنها مهارة التأثير في الناس وتحريكهم لتحقيق الأهداف بحماس . وكما عرفت الاخلاق في اللغة: هي حالة النفس الراسخة تصدر عنها الأفعال من خير أو شر من غير الحاجة الى فكر (مجمع اللغة العربية ٢٠٠٤) . ويرى ياغي (٢٠١٢) أن الاخلاق هي القوة الراسخة في الإدارة تنزع الى اختيار ما هو خير وصلاح ان كان الخلق خيرا ، وما هو شر ان كان الخلق ذميا . ويأتي تعريف القيادة الأخلاقية كما عرفها الحريري (٢٠١٦) أنها قيادة الافراد الذين يقدمون مصالح الاخرين على مصالحهم ويضعون القيم في أولويات أعمالهم ويهتمون بعمل الشيء الصحيح في قراراتهم وتعاملاتهم .

**أهمية القيادة الأخلاقية** : تؤمن الباحثة الى أن الاخلاق اذا ارتبطت بأي عمل زادت ابقانا وجوده وعندما ترتبط بالقيادة تصبح القيادة أكثر تأثيرا في العاملين بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف ، لذا لا بد أن يتحلى القائد بمستويات عالية من السلوك الأخلاقي أن تتسجم ممارساته مع الأسس التربوية القويمة ، نظرا لتأثيره على جميع من لهم علاقة بالمؤسسة . فهو مطالب بتحويل القيم الى سلوكيات على أرض الواقع تظهر في الصدق والأمانة ، العدل ، المساواة ، والمشاركة .

**مبادئ القيادة الأخلاقية** : تعتبر القيادة الأخلاقية هي الأسس التي تركز عليها السلوكيات التربوية كما وأشارت حبيسة (٢٠٠٩) أن أبرز مبادئ القيادة الأخلاقية هي :

- ١- احترام الاخرين ويمكن تطبيق هذا المبدأ عن طريق صقل المهارات والتعامل بشكل موضوعي وبناء علاقات العمل وتعزيز المعتقدات واتجاهات والقيم .
  - ٢- خدمة الاخرين : حيث أن من مهام القادة التي يتميزون بهذه الصفة يضعون في خططهم تدريب العاملين وتعزيز التمكين ، وسلوكيات المواطنة .
  - ٣- العدالة التنظيمية : حيث تستلزم من القائد أن يعدل بين العاملين وتوزيع المهام و الواجبات ، ووضع قضايا العدالة في محور اتخاذ القرار .
  - ٤- التحلي بالصدق حيث يعتبر الصدق من أهم المبادئ التي تعزز الثقة من المرؤوسين والقائد .
  - ٥- خدمة المجتمع المحلي : وتعتبر العلاقة بين الفرد والمجتمع تكاملية فلا يمكن للإنسان العيش دون مجتمع ولا يمكن للمجتمع ان يرتقي دون الافراد . وعلى القادة إيجاد علاقة منسجمة نسبيا بين الافراد في المنظمة والمجتمع المحيط .
- ركائز القيادة الأخلاقية ومكوناتها** : يشير السعود (٢٠١٤) الى أن المؤسسات التربوية إذا ارادت أن تكون مؤسسات أخلاقية عليها ان تهتم بثلاث ركائز أساسية.

- ١- القيادة الأخلاقية تتمثل بالسلوك الأخلاقي ليكون أنموذج للمرؤوسين وتنمية القيم والممارسات عبر أقسام المنظمة.
  - ٢- الأخلاق الفردية ومنها النزاهة والكرامة.
  - ٣- بنية المنظمة وتشمل على ثقافة المنظمة أن تحوي دستور أخلاقي كميثاق شرف مكتوب.
- لذا أن قدرة مدير المدرسة على تطبيق مبادئ وركائز القيادة الأخلاقية مدركا أهميتها في المنظمة التعليمية يكون علاقات مع العاملين تتميز بالاحترام والتقدير والتواضع ويكون قادرا على مشاركة المرؤوسين القرارات وبناء علاقات غير رسمية في جو يسوده الاحترام والانسجام.
- نتائج تطبيق القيادة الأخلاقية في المؤسسات** : يؤدي تطبيق ابعاد القيادة الأخلاقية الى كثير من النتائج الإيجابية التي تعود على المنظمات بالفائدة والخير، وكما أشار إليها نوفل (٢٠١٦):

- ١- الاهتمام من قبل القيادة بالاستماع الى اراء العاملين ومناقشة المشكلات بحرية دون خوف يعزز الرضا الوظيفي.
- ٢- اقبال العاملين على العمل.
- ٣- تقوية عملية الدعم التنظيمي أي تنمية الاعتقاد العام عن العاملين بشأن استعداد القيادة لتقدير الجهود الإضافية. (lio. 2015).
- ٤- ارتفاع مستوى التفكير أو الاستدلال (Jordan. 2011) .
- ٥- سيادة مفهوم المواطنة التنظيمية وقللة الانحرافات والشعور بالأمان النفسي. (Brawn and mitchall2010) .

**الدراسات السابقة** : هدفت دراسة دراكة والمطيري (٢٠١٧) بعنوان القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي - الارتباطي. والعينة كانت عشوائية تكونت من

(٤٣٢) معلمة وجاءت نتائج الدراسة ان ممارسة مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف للقيادة الأخلاقية في تعزيز الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية جدا وتوصلت النتائج أيضا الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين متغيري القيادة بجميع مجالاتها وبين الثقافة التنظيمية. وهدفت دراسة الشريفي والتحي (٢٠١١) الى قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية الى ان درجة الممارسة متوسطة وتظهر وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية وبين درجة التمكين للمعلمين. وكما أجرى السعدان (٢٠١٦) دراسة تهدف الى التعرف على واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات ومعوقات التطبيق ومقترحات التطويرية وكانت عينة الدراسة (٦٧١) فردا واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وتوصلت الدراسة الى ان العلاقات بين ابعاد الدراسة كبيرة وتوصلت الى ان معوقات التي تحد من تطبيق القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية جاءت بدرجة كبيرة. وقامت الحبيسي (٢٠٠٩) بإجراء دراسة تهدف الى الكشف عن واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية بسلطنة عمان، اذ وزعت الباحثة الاستبانة على عينة المكونة من (٤٤٧) معلما ومديرا وأشارت النتائج الى أن ممارسة القيادة الأخلاقية كانت بشكل مرتفع لدى افراد الدراسة. أجرى فنج (٢٠١١) دراسة هدفت الى استكشاف التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان وبينت النتائج أن العدالة هي التوجه الأخلاقي الأكثر تكرارا للقادة واعتمدت على التوجهات الأخلاقية على الجنس والعمر والموقع الوظيفي والتدريب على اخلاقيات الإدارة التربوية. وهدفت دراسة اجراها الشنوي (٢٠١٦) بعنوان القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية: استراتيجية مقترحة. حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت عينة الدراسة مؤلفة من (٣٦٧) فردا من معلمي المرحلة الثانوية بالتعليم العام والعينة الثانية كانت عينة قصدية تألفت من (١٥) مشرف من منطقة الرياض، حيث حققت الدراسة اهم النتائج الآتية، ان مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة. أجرى نورهان وسيليك (٢٠١١) الى تحديد أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية والمهنية على تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية، حيث تكونت عينة الدراسة من (٨٢) مدير مدرسة و (١١٩٥) معلما ومعلمة موزعون بين المدارس الثانوية العادية والمهنية في عدد من المناطق التركية. حيث وزعت استبانة مكونة من (٨٤) فقرة، وأفضت الدراسة الى النتائج الآتية: ان مستوى الممارسة للقيادة الأخلاقية من قبل مديري المدارس الثانوية العادية والمهنية جاءت بدرجة متدنية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والعدالة التنظيمية.

**التعليق على الدراسات السابقة:** اتفقت دراسة الحبيسين (٢٠٠٩) مع دراسة دراكة والمطيري (٢٠١٧) ودراسة السعدان (٢٠١٦) والشنوي (٢٠١٦) حيث جاءت نتائجهم في الدراسات لممارسة القيادة الأخلاقية بدرجة مرتفعة واغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي وكما استندت اغلب الدراسات في صياغة المشكلات بمراجعتها للدراسات السابقة.

## منهج البحث:

**المعيار الإحصائي:** تم اعتماد سلم ليكرث الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من ١ - ١.٨	قليلة جدا
من ١.٨١ - ٢.٦	قليلة
من ٢.٦١ - ٣.٤	متوسطة
من ٣.٤١ - ٤.٢	كبيرة
من ٤.٢١ - ٥	كبيرة جدا

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\frac{\text{عدد الفئات المطلوبة (٥)}}{\text{الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١)}}$$

$$\frac{\text{عدد الفئات المطلوبة (٥)}}{٥}$$

$$= ٠.٨٠$$

$$= ١$$

$$= ٠$$

ومن ثم إضافة الجواب (0.80) إلى نهاية كل فئة.



ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (٣٠)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرو نباخ ألفا، والجدول رقم (١) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرو نباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (١) معامل الاتساق الداخلي كرو نباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

الاتساق الداخلي	ثبات إعادة	
0.72	٠.٨٧	السلوكيات الإدارية الأخلاقية
0.75	٠.٩١	الخصائص الشخصية الأخلاقية
0.80	٠.٩٠	العلاقات الإنسانية
0.90	٠.٩٠	الدرجة الكلية

عينة الدراسة:

جدول (2) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
43.4	217	ذكر	الجنس
56.6	283	انثى	
54.6	273	بكالوريوس	المؤهل
45.4	227	دراسات عليا	
25.2	126	1-5	الخبرة
38.2	191	6-10	
36.6	183	اكتر من ١٠	
100.0	500	المجموع	

السؤال الاول: ما درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في لواء بني كنانة للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في لواء بني كنانة للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في لواء بني كنانة للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	السلوكيات الإدارية الأخلاقية	3.33	.584	متوسط
٢	٣	العلاقات الإنسانية	3.22	.682	متوسط
٣	٢	الخصائص الشخصية الأخلاقية	2.89	.767	متوسط
		الدرجة الكلية	3.18	.619	متوسط

يبين الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.89-3.33)، حيث جاءت السلوكيات الإدارية الأخلاقية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.33)، بينما جاءت الخصائص الشخصية الأخلاقية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.89)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.18). وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

### المجال الأول: السلوكيات الإدارية الأخلاقية

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالسلوكيات الإدارية الأخلاقية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	يعمل على تحقيق رسالة المدرسة .	4.14	.897	مرتفع
٢	يطبق القوانين بعدالة .	3.96	.901	مرتفع
٣	يحفز العاملين في المدرسة .	3.80	1.036	مرتفع
٤	ينظم المهام الموكول للمعلمين والاداريين .	3.74	1.014	مرتفع
٥	يقوم الأعضاء وفق معايير معلنة .	3.70	1.026	مرتفع
٦	ينسب الذي تحققه المدرسة لكافة العاملين في المدرسة .	3.10	1.259	متوسط
٧	يقدم المساعدة اللازمة لتمكين وتطوير المعلمين مهنيًا.	2.89	1.312	متوسط
٨	يشرف على سير العملية التعليمية كمشرف مقيم .	2.81	1.235	متوسط
٩	يستخدم الإدارة الموقفة بما يتناسب مع المكان والزمان والجماعة .	2.59	1.198	متوسط
١٠	يتخذ القرارات بموضوعية .	2.57	1.119	متوسط
	السلوكيات الإدارية الأخلاقية	3.33	.584	متوسط

يبين الجدول (٤) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.57-4.14)، حيث جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على "يعمل على تحقيق رسالة المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.14)، بينما جاءت الفقرة رقم (٨) ونصها "يتخذ القرارات بموضوعية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.57). وبلغ المتوسط الحسابي للسلوكيات الإدارية الأخلاقية ككل (3.33).

### المجال الثاني: الخصائص الشخصية الأخلاقية

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالخصائص الشخصية الأخلاقية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١٧	يستغل أوقات العمل للإنجاز .	3.36	1.105	متوسط
٢	١١	يحرص على أن يكون قدوة حسنة .	3.34	.995	متوسط
٣	١٥	يستشعر المسؤولية الكاملة تجاه المدرسة .	2.85	1.266	متوسط
٤	١٦	يحرص على أن يكون قدوة حسنة للمعلمين	2.81	1.253	متوسط

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		والطلاب .			
٥	١٢	يحافظ على أسرار العمل .	2.67	1.109	متوسط
٦	١٣	يتحلى بالحلم والصبر في انجاز المهام .	2.65	1.411	متوسط
٧	١٤	صادق ويفي بوعوده .	2.53	1.208	متوسط
		الخصائص الشخصية الأخلاقية	2.89	.767	متوسط

يبين الجدول (٥) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.53-3.36)، حيث جاءت الفقرة رقم (١٧) والتي تنص على "يستغل أوقات العمل للإنجاز" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.36)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٤) ونصها "صادق ويفي بوعوده" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.53). وبلغ المتوسط الحسابي للخصائص الشخصية الأخلاقية ككل (2.89).

## المجال الثالث: العلاقات الإنسانية

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢٢	يشارك المعلمين مناسباتهم الاجتماعية .	3.62	1.076	متوسط
٢	٢٧	يبادر في حل الخلافات .	3.61	1.073	متوسط
٣	٢١	يراعي حاجات المعلمين الشخصية .	3.59	.957	متوسط
٤	٢٣	يتواضع بالتعامل مع المعلمين والعاملين في المدرسة .	3.55	1.114	متوسط
٥	٢٦	يحترم العادات والتقاليد مع المعلمين .	3.43	1.058	متوسط
٦	١٨	يتعامل مع المعلمين بالعدل والاحترام.	3.31	1.128	متوسط
٧	٢٠	ينصت إلى المعلمين باهتمام .	2.95	1.306	متوسط
٨	٢٥	يحافظ على أسرار العاملين .	2.93	1.191	متوسط
٩	١٩	يحرص على بناء علاقات يسودها الاطمئنان .	2.68	1.142	متوسط
١٠	٢٤	يعزز العلاقات الإيجابية بين المعلمين والطلاب .	2.53	1.230	متوسط
		العلاقات الإنسانية	3.22	.682	متوسط

يبين الجدول (٦) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.53-3.62)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٢) والتي تنص على "يشارك المعلمين مناسباتهم الاجتماعية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.62)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٤) ونصها "يعزز العلاقات الإيجابية بين المعلمين والطلاب" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.53). وبلغ المتوسط الحسابي للعلاقات الإنسانية ككل (3.22). السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في لواء بني كنانة للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية



في لواء بني كنانة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لأثر الجنس والمؤهل العلمي واستخدام اختبار التحليل الاحادي لأثر سنوات الخبرة، والجداول أدناه توضح ذلك.

اولاً: الجنس

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في

لواء بني كنانة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
.002	498	-3.109	.572	3.24	217	ذكر	السلوكيات الإدارية
			.584	3.40	283	انثى	الأخلاقية
.002	498	-3.051	.752	2.77	217	ذكر	الخصائص الشخصية
			.768	2.98	283	انثى	الأخلاقية
.000	498	-5.604	.679	3.03	217	ذكر	العلاقات الإنسانية
			.648	3.37	283	انثى	
.000	498	-4.345	.605	3.04	217	ذكر	الدرجة الكلية
			.611	3.28	283	انثى	

يتبين من الجدول (٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح الاناث.

ثانياً: المؤهل العلمي

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في

لواء بني كنانة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل	
.024	498	-2.260	.562	3.28	273	بكالوريوس	السلوكيات الإدارية
			.604	3.40	227	دراسات عليا	الأخلاقية
.001	498	-3.320	.748	2.79	273	بكالوريوس	الخصائص الشخصية
			.773	3.01	227	دراسات عليا	الأخلاقية

العلاقات الإنسانية	بكالوريوس	273	3.11	.694	498	-3.871	.000
	دراسات عليا	227	3.35	.646			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	273	3.09	.608	498	-3.438	.001
	دراسات عليا	227	3.28	.618			

يتبين من الجدول (٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا.

ثالثاً: سنوات الخبرة

## جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في لواء بني كنانة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات حسب متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
.527	3.28	126	1-5	السلوكيات الإدارية الأخلاقية
.604	3.34	191	6-10	
.601	3.36	183	اكتر من ١٠	
.584	3.33	500	المجموع	
.669	2.84	126	1-5	الخصائص الشخصية الأخلاقية
.794	2.89	191	6-10	
.805	2.92	183	اكتر من ١٠	
.767	2.89	500	المجموع	
.607	3.11	126	1-5	العلاقات الإنسانية
.696	3.25	191	6-10	
.710	3.27	183	اكتر من ١٠	
.682	3.22	500	المجموع	
.544	3.10	126	1-5	الدرجة الكلية
.641	3.19	191	6-10	
.642	3.21	183	اكتر من ١٠	
.619	3.18	500	المجموع	

يبين الجدول (٩) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في لواء بني كنانة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بسبب اختلاف فئات متغير سنوات الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (-).

جدول (١٠) تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخبرة على درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في لواء بني كنانة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

المصدر	مجموع	درجات	متوسط	قيمة ف	الدلالة
--------	-------	-------	-------	--------	---------

الإحصائية	المربعات	الحرية	المربعات	بين المجموعات	السلوكيات الإدارية الأخلاقية
.464	.769	2	.525	169.671	داخل المجموعات الكلي
	.341	497	170.196		
.689	.373	2	.441	293.485	الخصائص الشخصية الأخلاقية
	.591	497	293.926		
.086	2.471	2	2.284	229.720	العلاقات الإنسانية
	.462	497	232.004		
.277	1.286	2	.985	190.229	الدرجة الكلية
	.383	497	191.214		

يتبين من الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع

المجالات وفي الأداة ككل.

**مناقشة النتائج:** يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكما يتضمن تقديم توصيات وسيتم مناقشة النتائج حسب

تسلسل أسئلة الدراسة كما يلي:

**أولاً:** مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟ أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الخاصة بدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية ان الحساب الكلي للإدارة كانت بدرجة متوسطة ويعزى ذلك للواقع الحالي للوعي للمفاهيم المتعلقة بالقيادة الأخلاقية وما لها من دور مهم نحو تعزيز الرضا الوظيفي وسير العملية التعليمية بشكل سلس وفعال وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشريف والنتج (٢٠١١). وكما أظهرت نتائج الدراسة ان اعلى متوسط حسابي لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لواء بني كنانة هو السلوكيات الإدارية الأخلاقية، ثم جاء مجال العلاقات الإنسانية ثم الخصائص الشخصية الأخلاقية ويقدر يعزى ذلك الى أن عينه الدراسة لم تلمس بشكل جلي هذه السلوكيات والخصائص الشخصية لدى المديرين. وفيما يلي تفسير النتائج المتعلقة بالفقرات والنتائج الخاصة بالسؤال الأول: أظهرت النتائج المتعلقة بمجال السلوكيات الادارية و الأخلاقية حيث حصل على درجة متوسطة وان فقره " يعمل على تحقيق رسالة المدرسة جاءت بدرجة مرتفعة يليها فقره " يطبق القوانين بعدالة " جاءت بدرجة مرتفعة وعند تفسير ذلك الى ان خبرة المديرين واعدادهم قبل وخلال توليهم المنصب الإداري والقيادي لها دور وأثر إيجابي وفعال وتفعيل الدور الرقابي من قبل إدارة التعليم على المدارس له دور محفز وإيجابي للاتزان بمجريات العمل والتطوير عليه وكما أظهرت النتائج على ان ادنى متوسط حسابي كان لفقره يتخذ القرارات بموضوعيه وقد تعزو الباحثة ذلك الى ان بعض المعلمين ينظرون الى بعض القرارات التي تؤخذ داخل المؤسسة التعليمية من باب المصلحة الشخصية ومن الممكن أيضا قلة ادراك ماهية ان بعض القرارات تؤخذ للمصلحة العامة للمنظمة التعليمية ككل . وكما يمكن ان تعزى النتيجة الى تميز بعض المديرين بأن قراراتهم متعنته.

**المجال الثاني:** الخصائص الشخصية الأخلاقية أظهرت النتائج المتعلقة بمجال "الخصائص الشخصية الأخلاقية " انه حصل على درجة تقييم متوسطة وان فقره "يستغل أوقات العمل للإنجاز " يليها فقره " يحرص على أن يكون قدوة حسنة " حصلنا على اعلى درجة بين فقرات المجال. ويمكن أن يعزى ذلك أن مسؤولية ذلك مسؤولية كاملة تقع على عاتق المدراء حيث أن المدير يقع في أعلى الهرم الوظيفي فهو من يتحمل المسؤولية كاملة لتحقيق اهداف المدرسة ولذلك يجب عليه أن يعمل بتقان وإخلاص واتقان. وجاءت فقره " صادق وفيه بوعوده " بدرجة متوسطة ويمكن أن تعزو الباحثة ذلك الى أن بعض المدراء بحاجة الى تعزيز تكامل البنية الشخصية الأخلاقية لديهم ولا يجب اغفال

أي من هذه الجوانب حيث أن تكاملها مدعاة الى الاستقرار الوظيفي والرضا لدى المعلمين مما يحفز العملية التعليمية ويضمن سيرها بشكل مستمر بالارتفاع.

**المجال الثالث:** أظهرت النتائج المتعلقة بمجال "العلاقات الإنسانية" أن المجال حصل على درجة تقييم متوسطة وأن فقرة " يشارك المعلمين مناسباتهم الاجتماعية " يليها فقرة " يبادر في حل الخلافات " حيث جاءت بأعلى متوسط حسابي بين الفقرات ويعزى ذلك الى أن هذه الصفات موجودة أصلاً في بنية مجتمعاتنا الإسلامية والعربية وتمتد أهميتها في بناء العلاقات الإنسانية وتوطيدها بين الافراد وخاصة داخل المنظمات التعليمية لما لها من أهمية في تعزيز إيجابي للعاملين نحو أداء مهامهم بأريحية. وكما جاءت فقرة : يعزز العلاقات الإيجابية بين المعلمين والطلاب بأدنى متوسط حسابي وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أنه من الممكن اغفال هذه النقطة لعدم ادراك أهمية العلاقات الإيجابية بين المعلمين والطلاب أثر صحي على المدرسة وتخفف من الأعباء الأعباء و المشاكل والتعقيدات وخاصة في المدارس الثانوية حيث أن هذه الفترة تتطلب اللين وفهم متطلبات هذه المرحلة وهذا لا يتأتى الا ببناء علاقات جيدة بين المعلمين والطلاب ، وكثرة اعداد الطلاب في المدارس الثانوية وازدحامها لهماذا الممكن أيضاً أن يعيق بناء هذه العلاقات وصعوبة توطيدها.

**ثانياً:** النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لواء بني كنانة تعزى لتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟ أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha = 0.05)$  تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح الاناث ويمكن أن تعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن الاناث أكثر حرصاً على تطبيق اخلاقيات المهنة كمعلمات وذلك لطبيعة الاناث المحافظة وهن مريبات قبل أن يكن معلمات. وكما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha = 0.05)$  تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وجاءت لصالح متغير الدراسات العليا ويعزى هذا الفرق بأنه كلما ارتقى المتعلم بعلمه زادت معرفته وأصبحت افاقه أكثر اتساعاً وبالضرورة أن تعلق الاخلاق مع رقي الانسان بالعرفه. وتبين من الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات ويمكن أن نعزو هذه النتيجة أن الممارسات الأخلاقية ثابتة لا تتغير بازدياد سنوات الخدمة واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحبيب ٢٠١٧).

**التوصيات:** بناء على ما تم التوصل اليه من نتائج من القيام بهذه الدراسة فإن الباحثة توصي بما يلي:

١. وضع برنامج تدريبي شامل ومطور لمديري ومديرات المدارس الثانوية يشمل الجوانب الأخلاقية والمهنية وكيفية رفع الكفاءة تطبيق اخلاقيات المهنة.

٢. الحث على تبني قيادة العلاقات الإنسانية وتعزيز تطبيق مفاهيمها بالمدارس الثانوية من قبل مديري ومديرات المدارس

٣. انشاء جهة متخصصة تقوم على تحديد المواصفات للقيادة الأخلاقية وتوجيه التدريب نحو اكساب هذه المفاهيم لتطبيقها بصورة عملية.

## المراجع:

١. البدوي، محمد. (٢٠١٠). أساليب القيادة الفعالة. الرباط: دار السلام للطباعة والنشر.
٢. الحبيسة، رضية ناصر. (٢٠٠٩). وأقم ممارسات القيادة الأخلاقية في المدارس التعليم الأساسي الصفوف (٥-١٠) بسلطنة عمان. رسالة ماجستير. جامعة السلطان قابوس: سلطنة عمان.
٣. الحبيب، سليمان، عبد الرحمن. (٢٠١٧). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة. دار سمات للدراسات والأبحاث، ص ١٣٤-١٢٠.
٤. الطراونة، تحسين. (٢٠١٠). الاخلاق والقيادة. جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
٥. السعدان، حصة. (٢٠١٦) واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير، جامعه الامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
٦. السعود، راتب. (٢٠١٤). المنظومة الأخلاقية في المؤسسات التربوية. ورقة عمل مقدمة الى الندوة الدولية العلمية الثالثة التربوية افاق مستقبلية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، ٢-٣/٥-٢٠١٤.

٧. الشريفي، عباس عبد المهدي، والتتحي، منال محمود. (٢٠١١) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، ١٢(٣)، سبتمبر، ١٣٧-١٦٢.
٨. الحريري، رافده. (٢٠١٦). فنون معاصرة في القيادة التربوية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
٩. قزك، محمود نايف. (٢٠٠٥). درجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.
١٠. دراكة، أمجد، والمطيري، هدى. (٢٠١٧). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. المجلة الأردنية للعلوم التربوية، ١٣(٢)، ٢٢٣-٢٣٧.
١١. نوفل، نهلة. (٢٠١٦). مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية برياض الأطفال في مصر، مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية، مج، ٢٦، ع٢، ص ٢٩٢-٢٣٧.
١٢. الشتوي، سليمان. (٢٠١٦). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة التنظيمية. المجلة التربوية للدراسات والأبحاث. مج ٦، ع ٤، ص ١٣٤-١٢٠.
١٣. <http://www.m-a-arabia.com/site/> موقع مجمع اللغة العربية على شبكة الانترنت.

المراجع الأجنبية:

1. -calla, (2004).Ethics:The heart of leader ship ( 2<sup>nd</sup> edition Westport ,ct : pracger. 2 daft Richardl.<2004 ,Organization Theory and Desing, south western Thomson,8<sup>th</sup> ed Ohaiom Usa .
2. -Brown , Michale and Trevino, Linda and Harrison David.(2005).Ethical leadership: A social Learning Perspective For Construet Development and Testing .Organization Bheavior and Humman . Decion Processes .97,(97)117-134.
3. feng.f.(2011).Astudy on School Leaders ethical oriantaions in taiwan . ethics and behavior . vol21,(4) ,317-352.
4. Turhan,Mand celike,v.(2011).The effect of ethical leadership bhaviors of school principats on social justice in school . E- jornal of new world seience academy , Educational of sience,6,(1):438-452.
5. Brown,M.E and Miticell,M.S.(2010),Ethica and Unetical leadership: Exploring New Avenues for Futuer Resrch, in, Busness Ethical Quarterly.20(4)October,583-616.
6. lio.R,lam,L.,ngo, Hang yueand cheong, SOK-ian.(2015), Exchange Mechanisms Between Ethical Leadership and Affective Commitment.in, Journal of managerial psychology , 30 (6),645-658.
7. Jordan, j,Brown . M., Trenono,L. and Frinkels tein,s.(2011) , somone to look up to : Executive – Fflower Ethical Resasong and Perception of Ethical leadership in journal of manegment 39(3) march,660-683.