

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة  
الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين

**The Degree of Moral Leadership Practice Among Private  
Jordanian Schools Principals and Owners from The  
Perspective of Teachers.**

إعداد

حنين فخري موسى أبو عريضة

إشراف

الأستاذ الدكتور: علي حسين محمد حورية

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2023

## تفويض

أنا حنين فخري موسى أبو عريضة، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: حنين فخري موسى أبو عريضة.

التاريخ: 2023 / 06 / 12.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة ب: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين.

للباحثة: حنين فخري موسى أبو عريضة.

وأجيزت بتاريخ: 2023 / 06 / 12.

## أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ. د. علي حسين حورية	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. عمر علي الرفايعة	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. علي عودة الطراونة	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. عمر عبدالرحيم ربابعة	عضواً من خارج الجامعة	جامعة البلقاء التطبيقية	

## شكر وتقدير

ربي لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا...

شكراً أستاذي الفاضل ... الأستاذ الدكتور علي حسين حوزية لتكرمك بالإشراف على رسالتي  
ومساعدتي وإرشادي... فكنت خير داعم وموجه...

شكراً أعضاء لجنة المناقشة الكرام...

شكراً جامعتي الحبيبة جامعة الشرق الأوسط...

شكراً... سندي ورفيق دربي زوجي الغالي خالد الشحاتيت... شكراً لدعمك الدائم والمتواصل...

شكراً ... فلذات كبدي وأحباء قلبي أبنائي ... يوسف ... حسين ... محمود ... جمال...

تعجز كلمات الشكر أن تعبر عن شكري وامتناني لوقوفكم معي ومساعدتكم لي ...

فلولا عونكم لي بعد توفيق الله لما اجتزت هذه المرحلة ...

شكراً من القلب...

سائلة المولى السداد والتوفيق

الباحثة

حنين فخري

## الإهداء

إلى كل من مد يد العون والمساعدة لي لاجتياز هذه المرحلة ...

إلى كل من له مكانة في قلبي...

إلى كل من ساندني ودعا لي...

إلى كل من أثنى على جهدي...

إلى كل من ربت على كتفي...

إلى كل من فرح لي...

أهدي هذا العمل المتواضع ...

إليكم أحبتي ...

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ل.....

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	4.....
هدف الدراسة وأسئلتها.....	5.....
أهمية الدراسة.....	6.....
مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.....	7.....
حدود الدراسة.....	9.....

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	10.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	34.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية منها.....	48.....

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	50.....
مجتمع الدراسة.....	50.....
عينة الدراسة.....	50.....
أداة الدراسة.....	51.....

51	صدق الأداة
53	ثبات الأداة
55	متغيرات الدراسة
55	تصحيح الأداة
56	إجراءات الدراسة
56	المعالجة الإحصائية

#### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

57	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
66	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

73	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
80	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
82	التوصيات

#### قائمة المراجع

83	أولاً: المراجع العربية
91	ثانياً: المراجع الأجنبية
93	الملحقات

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
3 - 1	توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية	51
3 - 2	نتائج الصدق البنائي لفقرات أبعاد القيادة الأخلاقية	52
3 - 3	معامل ارتباط كرونباخ ألفا لأداة الدراسة	53
3 - 4	معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة	54
4 - 5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين	57
4 - 6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اللُّبُد السادس الصفات الأخلاقية لدى مالكي المدارس الخاصة مرتبة تنازلياً	58
4 - 7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اللُّبُد الأول الصفات الشخصية لمدير المدرسة مرتبة تنازلياً	59
4 - 8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اللُّبُد السابع الصفات الإدارية لدى مالكي المدارس الخاصة مرتبة تنازلياً	60
4 - 9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اللُّبُد الخامس الثقافة الرقمية لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً	61
4 - 10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اللُّبُد الثالث الدعم والتحفيز لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً	62
4 - 11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اللُّبُد الثالث الدعم والتحفيز لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً	64
4 - 12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اللُّبُد الثاني العلاقات الإنسانية لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً	65
4 - 13	نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات أبعاد ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس	66
4 - 14	المتوسطات الحسابية لأبعاد ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة	68

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
69	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة	4 - 15
71	نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات أبعاد ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	4 - 16

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
93	قائمة بأسماء السادة المحكمين	1
94	الاستبانة بصورتها الاولية	2
102	أداة الدراسة بصورتها النهائية	2
107	كتاب تسهيل مهمة الباحثة	3

## درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكيتها من وجهة نظر المعلمين

إعداد: حنين فخري موسى أبو عريضة

إشراف الأستاذ الدكتور: علي حسين محمد حورية

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكيتها من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء القويسمة، وقد بلغت عينة الدراسة (351) معلماً ومعلمة بواقع (55) معلماً و(296) معلمة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكيتها مكونة من (52) فقرة موزعة على سبعة أبعاد هي (الصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية والدعم والتحفيز والصفات القيادية والثقافة الرقمية لدى مدير المدرسة والصفات الأخلاقية والصفات الإدارية لدى مالكي المدارس الخاصة). أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكيتها من وجهة نظر المعلمين قد جاءت منخفضة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكيتها من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بعقد الدورات التدريبية والورش التثقيفية لمديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكيتها للتعرف على مدونة السلوك الأخلاقية؛ لتمكينهم من ممارسة هذا النمط القيادي بشكلٍ أكثر فاعلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، المدارس الخاصة، مديري المدارس، مالكي المدارس الخاصة.

# **The Degree of Moral Leadership Practice Among Private Jordanian Schools Principals and Owners from The Perspective of Teachers.**

**Prepared by: Haneen Fakhree Abu arida**

**Supervised by: Prof. Ali Hussien Houriah**

## **Abstract**

The current study aimed to find out the degree of moral leadership practice among the principals and owners of Jordanian private schools from the point of view of teachers. The study used the descriptive survey method, and the study sample consisted of private school teachers affiliated to the Directorate of Education in the Qweismeh district. Ethical leadership among the principals and owners of Jordanian private schools, consisting of (52) paragraphs distributed over seven dimensions: (personal qualities, human relations, support, motivation, leadership qualities, digital culture of the school principal, and moral and administrative qualities of the owners of private schools). The results of the study showed that the degree of practicing moral leadership among the principals and owners of Jordanian private schools from the point of view of teachers was low. And its owners from the point of view of teachers, according to demographic variables. In light of the results, the study recommends holding training courses and educational workshops for the principals and owners of Jordanian private schools to get acquainted with the ethical code of conduct. To enable them to practice this style of leadership more effectively.

**Keywords: Moral Leadership, Private Schools, School Principals, Private School Owners.**

## الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

### مقدمة

يشهد العصر الحديث العديد من التحولات العالمية والتطورات النسبية في جميع نواحي الحياة، الأمر الذي يستدعي ضرورة تطوير مفهوم المؤسسات التربوية ووظائفها وغاياتها في المجتمع؛ لمواكبة التحولات والتطورات العالمية، و لرفع مستوى المجتمعات الحاضنة لها، ففي كل ساعة وفي كل دقيقة تظهر تطورات معرفية وتكنولوجية تتطلب الأفكار والأساليب والخبرات والمهارات والآليات الجديدة للتعامل مع التطورات بنجاح، وقد كان لهذه التحولات والتغيرات أثرٌ واضحٌ على القيادة التربوية في العملية التعليمية التعلمية؛ بوصفها العمود الفقري لتحقيق غايات العملية التربوية في رقي وتطور المجتمع.

تظهر مكانة القيادة من حاجة العملية التربوية في ظل التطورات الهائلة، والتقدم المتسارع في العصر الحديث إلى بناء جيل من القادة التربويين المميزين بالخبرة والقدرة على تحمل المسؤولية وحل المشكلات، بالإضافة إلى المهارات المتنوعة والكفاءات المتخصصة، إذ أن القيادة عملية نشطة تسعى إلى دفع العاملين نحو الأفضل من خلال تقديم العون والدعم المستمر؛ لتحقيق الغاية المشتركة بين القائد والعاملين والمؤسسة، كما أن القيادة تُعد من المقومات الهامة للإدارة؛ لاهتمامها بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة، كما أنها تركز على الرؤية والاستراتيجيات، وتأخذ من القدوة أسلوباً لها، إضافة إلى أنها تعتمد على التفاعل الاجتماعي في المشاركة بين القائد والعاملين (الزواهره، 2021).

وقد عرّف علي وغازي (2014،23) القيادة بأنها "عملية التأثير في العاملين في العملية التعليمية التعليمية من خلال التفاعل فيما بينهم في جميع المواقف، وسعيهم لتحقيق غايات المؤسسة التربوية". وبناءً عليه فإن مفهوم القيادة في العملية التربوية يختلف عن ذات المفهوم في سائر المؤسسات والميادين الأخرى، إذ إن القيادة في الميدان التربوية تُعد عملية اجتماعية تفاعلية، تعتمد على عناصر أساسية ثلاثة وهي: القائد التربوي، والعاملين، والموقف في العمل (Kang, 2019).

كما وتُشكل القيادة من خلال هذه الدراسة عنصراً هاماً في المؤسسات التربوية؛ فمن غير القيادة لا يمكن إحداث التطور والإصلاح والتغيير فالقيادة بإمكانهم إيجاد الفروق الظاهرة في إدارة المؤسسات بشكلٍ عام والتربوية منها بشكلٍ خاص. وقد اتجهت العديد من دول العالم الحديث إلى تطوير العملية التعليمية التعليمية وتحديثها عن طريق محاولة إيجاد قيادات تربوية مدربة وفاعلة بما يتناسب مع متطلبات العصر، وبما يتناغم مع التطورات التكنولوجية والمعرفية التي يتجه نحوها العالم اليوم.

تُعد المهارات القيادية من الأنشطة القائمة على التوجيه والتنسيق والتنظيم والتقويم والإشراف على أداء العاملين في المؤسسات التربوية، إذ أنها تُسهم في تحقيق غايات وأهداف العملية التربوية التي تتطلب وجود قادة تربويين يتمتعون بكل هذه المهارات والكفاءات، كما أن رفع مستوى الكفاءة القيادية والمهارات الإدارية لدى القادة أصبح حاجةً ملحةً ومُتطلباً رئيسياً يُسهم في إنجاح العملية التربوية كونه يُعد من أهم أسباب وعناصر نجاحها (الغامدي، 2022).

والقيادة في المؤسسات التربوية تمتاز بأنها عملية مستمرة الفعالية، وذات أثر كبير في سير العملية التعليمية التعليمية، كما أن لشكل العلاقة ونوعها ما بين القائد والعاملين أثر بالغ في نجاح

العملية التربوية أو فشلها؛ فكلما كانت العلاقة ما بين القائد والعاملين مبنية على الاحترام والتقدير والعدالة كان مستوى أداء العاملين أفضل ويسير على وجهٍ سليم (الشملان، 2016).

تُعد القيادة التربوية من خلال هذه الدراسة جوهر الإدارة التربوية وأساسها، فهي تُسهم في نجاح المؤسسة التربوية، وبالتالي تحقيق غاياتها مما ينعكس إيجاباً في تقدم المجتمع وتطوره، وتختلف القيادة باختلاف الزمان والمكان وبحسب الظروف المحيطة، ومن الصعوبة تحقيق أي إصلاح تربوي دون تحقيق للقيادة الفاعلة، التي تبنى على العلاقات الإنسانية، وتتبنى الأخلاقيات بجميع صورها وأشكالها من خلال ممارسات واضحة وجلية في العمل الإداري التربوي.

وتُعد القيادة الأخلاقية في إطار عمل المؤسسات التربوية من الموضوعات الهامة التي تحظى باهتمام المؤسسات التربوية المختلفة؛ وتؤكد على ضرورة الالتزام بالأطر والمبادئ والقيم السلوكية والأخلاقية على الصعيد الفردي والجماعي والمؤسسي في العمل. والقيادة الأخلاقية في العملية التربوية نظامٌ فكريٌّ قائمٌ على أطر وأسس وقواعد تشمل ما ينبغي عمله، وتتمثل نقطة البداية لفهم القيادة الأخلاقية في العملية التربوية بفهم القيم الأخلاقية التي تتمثل بالأمانة والشرف والاستقامة والعدالة؛ لذلك تتطلب القيادة الأخلاقية وجود منظومة قيمية ومعايير أخلاقية، وأنماطاً من السلوك القيادي المنسجم مع المنظومة القيمية، بالإضافة إلى القيم الشخصية للقائد التي تؤثر في إرادته وقراره، فيما إذا كان أخلاقياً أم غير أخلاقي (القرشي، 2019).

وقد أشار الخريشا (2018) إلى أن الجمعية الأمريكية لمديري المدارس، حددت مبادئ القيادة الأخلاقية بمجموعة من الأسس التي تحكم عمل قائد المدرسة ومنها: عدم تقديم المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، والاهتمام بالصدق، والأمانة في التعامل، إضافةً إلى تطوير ودعم العاملين مهنيًا بالجدية في العمل، والحفاظ على أسرار العمل الوظيفي.

والقيادة الأخلاقية تبدأ من ممارسة القيادة للقيم الأخلاقية التي تتمثل بالنزاهة، والموضوعية، والأمانة، والعدالة، وكذلك في تقييم العاملين، وتوزيع الواجبات وأداء المهمات، وعليه استوجب على قائد المؤسسة أن يكون مدركاً للمهارات الفنية، والإدارية والشخصية التي تمكنه من إتمام واجباته، وتلبية احتياجات العاملين على أكمل وجه، تماشياً مع الرؤية المتمثلة في تنمية المؤسسة التربوية وتطويرها وإيجاد مجتمع تنظيمي تسوده مكارم الأخلاق (العلي، 2021).

ونظراً لمكانة القيادة الأخلاقية وأهميتها سواء للقائد والعاملين والمؤسسة التربوية؛ فإن دراسة ممارستها لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها قد يفيد في العمل التربوي والبحثي.

### مشكلة الدراسة

ظهرت مشكلة الدراسة من خلال ما أشارت إليه العديد من الأدبيات السابقة من أهمية القيادة بشكل عام والقيادة الأخلاقية بشكل خاص كدراسة كلٍّ من (الصراف، 2022؛ مسلم، 2015؛ حسن، 2014؛ علي وغالي، 2014)، إضافة إلى ما أشارت إليه نتائج العديد من الدراسات السابقة من أهمية القيادة الأخلاقية ودورها الفاعل في تحقيق غايات العملية التربوية كدراسة كلٍّ من (العلي، 2021؛ الشريف، 2021؛ درادكه، 2020؛ مخامرة، 2019؛ العبادي، 2019).

ولأن مديري المدارس الخاصة ومالكها يُعدون المشرفين والمسؤولين عن جميع الشؤون الإدارية والتربوية والتعليمية والتعلمية والاجتماعية، فقد ازدادت وتشعبت مهامهم، لذلك أصبح من المؤمل أن يكون هناك ترسيخ للقيم الأخلاقية في نفوس العاملين في المدرسة.

كما أن كثرة الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية لدى المديرين، لكن مدير المدرسة الخاصة يتأثر فعلياً بصاحب المدرسة أو مالكها وبالتالي هو صاحب القرار، ولما كان هناك تعارض بين مصلحة المالك ومصلحة الأطراف الأخرى، وقد تخف هذه التعارضات أو تقوى، من هنا تبرز

الحاجة إلى المعايير الأخلاقية لمواءمة المصلحة الخاصة مع المصلحة العامة، وهذا الأمر كإشكال تحله القيادة الأخلاقية، من هنا يجب إشراك المالكين إلى جانب المديرين في دراسة مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية.

بالإضافة لطبيعة عمل الباحثة وخبرتها وممارستها اليومية كمشرفة تربوية ومعلمة، حيث لوحظت العديد من المؤشرات الدالة على أنه قد يكون هناك قصور في ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل بعض مديري المدارس الخاصة ومالكها رغم أهميتها وانعكاسها الإيجابي على سلوكيات العاملين والتزامهم، وأن مديري المدارس الخاصة ومالكها لا يولونها اهتمامًا كبيرًا، كما لوحظ وجود فجوة بين بعض مديري المدارس الخاصة ومالكها، والعاملين فيها من حيث ممارسة بعض السلوكيات غير المنصفة لهم مما جعلهم يشعرون في كثير من المواقف بالظلم والغبن في التعاملات اليومية.

الأمر الذي جعل من إجراء دراسة تتناول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها أمراً في غاية الأهمية من وجهة نظر الباحثة، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية للكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين؟

### هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها

من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية من أهمية موضوعها الذي يدرس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين. وتظهر أهميتها في الجانب النظري والعملية

فمن الناحية النظرية فإن الدراسة تقدم أدباً نظرياً عن القيادة والقيادة الأخلاقية ومهارات القائد التربوي ومهامه، للباحثين والمهتمين وإلى مرجعيات ومصادر البحوث التربوية في المكتبات العربية.

ومن الناحية العملية يؤمل من هذه الدراسة:

- أن تعيد مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من خلال تعرفهم إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لديهم.
- أن تسهم في توسيع البعد المعرفي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها بأهمية ممارسة القيادة الأخلاقية والسلوك الناتج عن هذه الممارسات.
- أن تشكل منظومة قيمية لها دور في نجاح مديري المدارس الخاصة في مهماتهم الإدارية والفنية.
- أن تساعد في وضع معايير وأسس فاعلة لاختيار مديري المدارس الخاصة من قبل وزارة التربية والتعليم ومالكها والمدارس الخاصة.

- أن تسهم في زيادة الوعي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها كأسس ومبادئ القيادة الأخلاقية، إضافة إلى طريقة تطبيقها في المدارس بفاعلية وكفاءة.
- أن توجه القيادات العليا في المدارس الخاصة الأردنية ومالكها، ووزارة التربية والتعليم بضرورة توافر برامج تطويرية لمديري المدارس تمكنهم من ممارسة القيادة الأخلاقية.
- أن تشكل نتائج الدراسة مرجعاً علمياً، يفيد أصحاب القرار في صنع القرارات، ووضع الخطط والإجراءات التي يمكن أن تسهم في رفع مستوى الأداء.
- أن تفتح مجالاً لدراسات لاحقة يتم فيها تناول الموضوع من جوانب أخرى أو تستهدف فئات أخرى غير تلك التي تناولتها الباحثة.

### مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً على النحو الآتي:

**القيادة الأخلاقية:** عرفها العبادي (2019:399) بأنها "مجموعة من الأطر المعيارية التي تتكون لدى مدير المؤسسة من خلال تفاعله مع الخبرات والمواقف الفردية والاجتماعية، والتي تمكنه من اختيار غايات عمله، حيث يراها جديرة لتوظيف إمكانياته، ويمكن أن تتجسد من خلال الاتجاهات أو الاهتمامات أو السلوك اللفظي أو العملي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة".

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها السلوك المناسب الذي من المفترض أن يقوم به مديرو المدارس الخاصة ومالكوها، ويراعون فيه خصائص وحاجات العاملين في ضوء قواعد أخلاقية متمثلة بالصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية والممارسات الإدارية المناسبة، والتي تم قياسها من خلال أداة الدراسة التي طبقت على عينة الدراسة.

**مدير المدرسة:** يعرفه المخلافي وإبراهيم (2020:285) بأنه "الشخص الذي تعينه القيادات العليا في المؤسسات التربوية الخاصة أو وزارة التربية والتعليم في المؤسسة الأساسية أو الثانوية؛ من أجل الإشراف على العاملين من الناحيتين الإدارية والفنية وتنظيم جميع مرافقها، والعمل على تسيير دورة العمل المؤسسي بكفاءة وفاعلية".

وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنه الشخص الذي تعينه هيئة المالكين في المؤسسة التربوية الخاصة وهو المثل الأعلى الذي يحتذى به من قبل المعلمين، والطلبة وجميع طواقم العمل؛ كونه المسؤول عن تطوير أداء المؤسسة وتحقيق غاياتها التربوية والتعليمية، إلى جانب تحسين وتطوير أداء العاملين، عن طريق جعلهم يلتحقون في الورش والبرامج التدريبية التي تساعد على تلبية احتياجات المؤسسة التربوية وطلبتها.

**المدارس الخاصة:** عرفها الغاوي ومنصور (2022:73) بأنها "المؤسسات التربوية التعليمية التعلمية، والتي لا يتم إدارتها من قبل الحكومة المحلية، وإنما هي مستقلة بإدارتها وشؤونها الإدارية والمالية والبيئية، وتقوم على مواصفات ومعايير خاصة تختلف بها عن المؤسسات التربوية الحكومية، بما تقدمه من خدمات تعليمية وترفيهية تجذب الطلبة وولي الأمر للالتحاق بها".

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها المؤسسات التربوية التعليمية التعلمية غير الحكومية والمرخصة، وتدار من قبل هيئة مديرين أو مجلس إدارة، وتخضع لقانون وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لواء القويسمة.

مالك المدرسة الخاصة: تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه مستثمر وصاحب رأس المال للمؤسسة التربوية، والذي يقدم الدعم المادي للعاملين في المؤسسة التربوية ويبرم العقود مع العاملين، وينشأ الشراكات الخارجية بما يعود بالنفع على مدرسته الخاصة.

### حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري

المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين.

**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في لواء

القويسمة التابعة لإدارة التعليم الخاص في وزارة التربية والتعليم الأردنية، والذين ما زالوا على

رأس عملهم.

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس الخاصة في لواء القويسمة التابعة لإدارة التعليم

الخاص في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

**الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي

(2023/2022).

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكيها، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، على النحو الآتي:

#### أولاً: الأدب النظري

تناول الأدب النظري القيادة، والقيادة الأخلاقية، ومهارات القائد التربوي ومهامه على النحو الآتي:

القيادة التربوية

تُعد المؤسسات التربوية من الأماكن الهادفة والأمنة التي تتولى تخطيط وتنفيذ الأنشطة بداخلها وخارجها، وتعمل على توجيه العملية التعليمية التعلمية بالشكل الصحيح على أساس قوتها وتميزها. وتركز أنظمتها على السلوك الإداري المنظم الذي يهدف إلى تلبية مجموعة متنوعة ومتعددة من الواجبات والمهام ضمن أطر واضحة وخاصة من النظم الاجتماعية. كما أن المؤسسات التربوية تسعى لأن ترتقي بمهامها الوظيفية؛ من أجل التنمية والتنشئة الاجتماعية ونقل المعارف والقيم والاتجاهات التربوية والثقافية إلى الأجيال الصاعدة. فالمؤسسات التربوية تُسهم في تشكيل مجموعات متنوعة ومتجانسة من الأفراد في مجتمع أخلاقي يتمتع بهوية مجتمعية مشتركة، لها الدور الفاعل الأكبر في العمل على تقوية العلاقات والروابط من خلال التفاعل والمشاركة بين جميع الأطراف المعنية في العملية التعليمية التعلمية، وذلك تماشياً مع متطلبات الواقع المعاصر.

وتسعى المؤسسات التربوية إلى توفير سبل الراحة والأمان لجميع الأفراد في المجتمع عبر اعتمادها استراتيجيات إدارية حديثة، وتُعد الإدارة من الأولويات التي اهتم بها رجال العلم والتاريخ

على مر العصور، فهي تتأصل قمة الهرم في عملية التعلم والتعليم التربوي، وهي التي تقود بدورها جميع أطراف العملية للوصول إلى أفضل المخرجات، ولا يمكن تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة إلا من خلال الالتزام بالنهج القيادي السليم لدى جميع العاملين في المؤسسات التربوية (العلي، 2022).

وحيث إن الإنسان من وجهة نظر الباحثة كائن اجتماعي بطبعه، ويشكل بمن حوله مجتمعات متنوعة، هذه المجتمعات لا يمكن لها تحقيق غاياتها وأهدافها في التطور والرقى إلا بوجود قيادة تجمع كلمتها وتُسير أمورها، كما أن نجاح أي مؤسسة تربوية يتوقف على قيادتها؛ فالقيادة الناجحة هي العنصر الفاعل في توجيه سلوك العاملين وتيسير أمور العمل.

وتُعد القيادة العنصر الفاعل والموجه للسلوك البشري في جميع المجتمعات البشرية والمنظمات الإدارية والتربوية، كما أنها تؤثر في كفاءة العاملين وأدائهم بما ينعكس على كفاءة المنظمة بأكملها وبالتالي فإن الحاجة أصبحت ملحة إلى وجود قائد مُتجدد، يتمتع بالمرونة والقابلية للتطور والتفاعل مع متغيرات العصر المتنوعة. فالقيادة مجموعة من الإجراءات التي يؤثر القائد بمقتضاها في جميع أعضاء الفريق؛ لتحقيق أهداف وغايات محددة (الشملان، 2016).

وقد ظهر الاهتمام بالقيادة وبرز دور القادة منذ القدم؛ ليرشدوا غيرهم نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، إذ ارتبط مفهوم القيادة في وقتها بالجانب السياسي والعسكري وخاصة في قيادة الحروب، واستمر هذا المفهوم وازداد أهمية عبر العصور الحديثة، وتركز القيادة على قدرة القائد على التأثير في سلوك العاملين وإحداث التغيير الإيجابي الذي يعود على المؤسسة بالمنفعة الجماعية، بالإضافة إلى تحفيز الدافعية لديهم برفع الروح المعنوية، وزيادة الثقة المتبادلة بينهم،

وإشراكهم في صنع القرارات واتخاذها، وتعزيز الانتماء والولاء المؤسسي القائم على قبول التغيير بكل رضا وقناعة (الحاج، 2016).

وفي لسان العرب فسر ابن منظور (615:2013) مفهوم القيادة بقوله "القَوْدُ نقيض السوق، فيقود الدابة من الأمام، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من الخلف". وترى الباحثة من خلال التعريف اللغوي لمفهوم القيادة أن القائد هو من كان موقعه في مقدمة الجماعة.

وقد أشار العديد من العلماء إلى مفهوم القيادة، فذكرها العميان (257:2005) بأنها "قدرة الفرد في التأثير في الآخرين، وتوجيه طاقاتهم وجهودهم؛ لتحقيق ما يسعى القائد إليه"، وقال الصيرفي (124:2006) بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين؛ بهدف تحقيق المطلوب منهم من خلال استثمار عملية التفاعل"، في حين أن النعيمي (39:2008) وضحا بأنها "عملية تجعل من الفرد يمارس تأثيره على الآخرين ويحفزهم ويُلهمهم؛ لتحقيق غايات وأهداف مؤسسية"، وأضاف بلخضر (116:2016) على ما سبق بأنها "عملية ديناميكية تُعبر عن العلاقات التبادلية والتفاعلية بين القائد والعاملين".

مما سبق يُلاحظ أن لمفهوم القيادة العديد من التفاسير، وإن كانت تختلف في صياغتها إلا أنها تتفق في مضمونها، فجميع الأقوال تتفق في أن القيادة مجموعة من العمليات والإجراءات التي تُوجه وتيسر نشاطات الأفراد العاملين؛ لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة للمؤسسة، كما أن جميعها ركز على ضرورة وجود قائد يمارس مسؤولياته تجاه العاملين، وضرورة وجود جماعة تساند قائدها في إنجاز المهام، تجمعهم علاقة قائمة على الود والاحترام والتفاهم، ويجمعهم هدف مشترك يسعون لتحقيقه؛ لإكمال المهام المنوطة بالمؤسسة على أفضل وجه، في جو من التفاعل والتفهم لممارسة القيادة.

وعليه فإن الباحثة ترى أن القيادة هي قدرة القائد على التأثير في العاملين؛ بهدف إقناعهم لإنجاز المهام المطلوبة، في مناخٍ من الود والاحترام والتعاون والعمل بروح الفريق.

تُعد القيادة أساس العملية الإدارية وجوهرها، بل قلبها النابض؛ فهي محور العملية الإدارية، فالقيادة السليمة أحد أهم المميزات الرئيسة التي من خلالها يتم التمييز ما بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة كالدمغ للإنسان الذي يقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة به، كما أن القيادة تتأثر وتؤثر بالبيئة التي تعمل فيها (المهيرات، 2016).

وتعود بذرة الأساس في إظهار أهمية القيادة إلى علماء النفس والاجتماع، فقد اهتموا بفكرة القيادة من خلال تحليل العلاقات القائمة ما بين الأفراد، وتأثر بعضهم ببعض، الأمر الذي وجههم لدراسة هذه العلاقات باستخدام كل الوسائل المتاحة؛ للكشف عن دور القيادة بوصفها وسيلة مرغوبة، ولتوضيح طبيعة قوة التأثير واتجاهه، ولوضع المعايير والكفايات اللازمة لمن يتولى زمام القيادة (العلي، 2021).

وترى الطراونة (2012) أن القيادة هي فن التأثير في العاملين، وأن أشد أنواع التأثير هو الذي يحول القائد فيه معتقدات الأتباع وقيمهم لتتماشى مع ما ينادي به من مبادئ ومفاهيم وفكر؛ حينها يصبح الفرد خاضعاً لتأثير داخلي يدفعه إلى العمل دون تردد أو مراقبة القائد وتوجيهه، فالمعتقدات والقيم ترتكز على خلق الرقابة الذاتية لدى الأفراد في المؤسسات.

وعليه؛ فإن القيادة علمٌ وفنٌ؛ فهي تحظى بالمبادئ والأسس والمعايير التي يجب أن تتوفر فيمن يتولاها، كما أنها فنٌ؛ حيث لا بد للقائد من التحلي بالعديد من السمات والمهارات كالاتصال والتواصل والتفكير الناقد الإبداعي وغيرها، وعليه؛ فالقائد الجيد لا بد له من الجمع بين علم القيادة وفنّها.

وقد ظهرت الدراسات والنظريات في مجال القيادة في وقتٍ مبكرٍ، كان من أبرزها نظرية السمات التي حاولت أن تُرسي معايير القائد الناجح، وسادت هذه النظرية السمات فترة طويلة من الزمن. ثم انتقل الاهتمام إلى مجال السلوك القيادي الذي جاء على محورين أساسين للسلوك القيادي هما: محور السلوك الإنساني، ومحور إنجاز المهمة والإنتاج، وقد نتج عن هذا الانتقال عدم الحصول على نتائج متسقة وثابتة من الدراسات والنظريات المنبثقة من نظرية السمات، ثم ظهرت محاولات لاستكشاف معايير أخرى لفعالية القيادة، منها دراسة سلوكيات القائد بواسطة تقييم العاملين معه (الشمالن، 2016).

أما النظريات العلمية في القيادة حسب العميان (2005) فقد ركزت على الجانب المادي للإنتاج، في حين أن نظريات العلاقات الإنسانية قد ركزت على أهمية التحفيز ومكانة الجماعة والفرد في نجاح المؤسسة، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بفاعلية القيادة كونها عاملاً هاماً في فعالية المؤسسة؛ فالقائد من خلال دوره يستطيع دعم وتحفيز وتعزيز العاملين معه للقيام بأعمالهم على أكمل وجهٍ بكل حماسةٍ ورغبةٍ.

وتهتم المؤسسات التربوية بشكلٍ كبير بالقيادة؛ لأنه يتم من خلالها تنمية العلاقات الاجتماعية، وتسعى لإحداث الرقي والتطور بكل أشكاله ومظاهره في كافة أركان المؤسسات الإدارية والتربوية. فالقيادة تتمركز حول التأثير والسعي الدائم لتحقيق الأفضل، وتعمل على إيجاد مناخ تعليمي علمي يسوده علاقات تتصف بالوضوح والمرونة مع الإدارة والعاملين، مما يُسهم في اتخاذ القرارات الصائبة التي تنعكس إيجاباً على المؤسسة وتعمل على تحقيق الغايات والأهداف التي تم الإعداد لها مسبقاً (الجالودي وبطاح، 2020).

وللقيادة دور فاعل وأهمية بالغة في إدارة المواقف، وقد لخصت العديد من الدراسات السابقة منها (الصراف، 2022؛ العلي، 2021؛ مسلم، 2015؛ حسن، 2014) أهمية قيادة المؤسسة في أنها تُمثل حلقة الوصل ما بين الخطط المستقبلية وتصوراتها المستقبلية وبين العاملين، وهي البوتقة التي تنصهر خلالها كافة الاستراتيجيات والسياسات والمفاهيم، كما أنها تدعم القوى الإيجابية في المؤسسات، والعمل على تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتسيطر على مشكلات المؤسسات والعمل على حلها، وتحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، بالإضافة إلى الاهتمام بالتنمية المهنية وتدريب ورعاية العاملين باعتبارهم من أهم موارد المؤسسة، بالإضافة إلى أن العاملين يتخذون القائد قدوة لهم، والعمل على مواكبة المتغيرات المحيطة وتسخيرها لخدمة المؤسسة. كما أنها تُسهم في تحقيق الغايات والأهداف المرسومة للمؤسسات.

### متطلبات القيادة التربوية ومهاراتها

للقيادة الناجحة متطلبات هامة منها التأثير الذي يشير إلى قدرة القائد على إحداث تغيير ما، وإيجاد قناعة لدى العاملين، والنفوذ الذي يؤكد على أن القائد قادر على إحداث أمر أو نفيه وهو مرتبط بقدرات القائد الذاتية وليس بالمركز الوظيفي، أما المتطلب الثالث فهو السلطة القانونية أي أن القائد يمتلك الصبغة القانونية في التصرفات القيادية (الحاج، 2016).

وقد أوردت العديد من الدراسات المهارات القيادية الواجب توافرها في القائد التربوي، كدراسة كل من (الزبيدي، 2022؛ علي، 2019؛ مسلم، 2015) والتي توافقت على أن أهم مهارات القيادة تتمثل في:

المهارات الذهنية (الفكرية- الإدراكية): وهي المهارات والكفايات التي تتعلق بإمكانية القائد على الاستنتاج والتحليل والمقارنة، وإيجاد العلاقات والربط بينها بما يؤدي إلى التغيير الإيجابي،

وأن المهارات الذهنية مُرتكز هام للقائد؛ ليتمكن من اتخاذ القرارات السليمة في مختلف الأطر، ولا بد للقائد من التنوع في هذه المهارات فلا يكتفي بحد معين منها، بالإضافة إلى ضرورة تمتع القائد بالفن في استثمار هذه المهارات في الوقت والمكان والأشخاص الملائمين، الأمر الذي من شأنه جعل القائد مصدراً للتأثير في العاملين وبالتالي تحقيق غايات وأهداف المؤسسة.

المهارات الإنسانية: وهي قدرة القائد على استيعاب سلوك العاملين ودوافعهم للعمل، وعلاقاتهم المؤثرة في سلوكهم، وتوجيه جهودهم وخلق ظروف العمل بروح الفريق الواحد في جوٍ من التعاون والتكافل والانسجام، والقيادة في أساسها تقوم على الولاء والمحبة، حيث لا يستطيع القائد أن يمتلك قلوبَ وأرواح العاملين، وأن يقودهم بواسطة الإقناع والرضا إلا إذا توافرت فيه عدة متطلبات منها: القدرة على إثارة دافعية العاملين وتحفيزهم وتشجيع سلوكهم الإيجابي، وتقديم الإثارة والتسهيلات للإنتاج والعمل، والقدرة على تقديم الإرشادات والنصائح والتوجيهات للعاملين والتنسيق الأمثل فيما بينهم، والاتصال والتواصل المستمر بين أعضاء فريق العمل، أما المتطلب الثالث والأخير فيتمثل في سعي القائد الدائم لتخفيف الضغوط النفسية للعاملين، وقدرته على حل الخلافات والصراعات فيما بينهم قدر الإمكان، وتسعى المهارات الإنسانية لإشعار العاملين بالأمان والتقدير والاحترام، والاهتمام بطموحهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم المستقبلية مع تعزيز شعورهم بأهمية رأيهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار.

المهارات الفنية: وهي إلمام القائد بالتطورات والمتغيرات المتلاحقة واستيعابه للمعارف والمعلومات، وسعيه الحثيث للحصول على المزيد منها من مصادرها المتعددة، بالإضافة لتمتعه بالمهارات المتنوعة التي تصب في خدمة عمله كقائد في المؤسسات التربوية.

## نظريات القيادة

ظهرت العديد من النظريات المتعلقة في القيادة، وقد ذكر العلي (2021) النظريات الخمس الأكثر شيوعاً والمتمثلة في: نظرية السمات، نظرية الطوارئ، النظرية الموقفية، النظرية السلوكية، نظرية المسار والهدف. ويُعد دور القائد فيها معياراً أساسياً في التفريق بينها.

نظرية السمات: يتميز القادة بخصائص وسمات مورثة، ولا بد من تحديد مهاراتهم وخصائصهم كالذكاء والخبرة مع التركيز على قيمهم ودوافعهم، ويصنف القادة في نظرية السمات إلى صنفين هما: القادة المتفاعلين مع العاملين على المستوى الشخصي ويطلق على القادة في هذه الحالة بالقائد التحويلي، أما الصنف الثاني فهو القائد الموجه للعاملين مقابل مكافأة غير شخصية، ويطلق على هذا النوع بالقائد التبادلي.

أما نظرية الطوارئ فالقائد الجيد عليه أن يتماشى مع ظروف العمل، إذ أن نظرية الطوارئ تعتمد على المتغيرات المرتبطة بالبيئة، وهي لا تعترف بأسلوب محدد في القيادة يلائم جميع المواقف، والنظرية الموقفية التي لا تختلف كثيراً عن نظرية الطوارئ حيث أنها تضع الموقف في الاعتبار الأول، ويمكن للقائد فيها تعديل نمطه القيادي وفقاً للموقف ولشخصيته.

أما النظرية السلوكية فهي تتيح للفرد العامل أن يستقي شخصية القائد من خلال المراقبة والتدريب، والنظرية السلوكية تهتم بصفات القائد وسلوكه وليس بخصائصه العقلية.

وأخيراً نظرية المسار والهدف التي تركز على أهمية الاتصال ما بين القائد والعاملين باعتباره مفتاح النجاح، حيث يكشف القائد بكل وضوح في هذه النظرية عن المكافأة التي ينالها العاملين بمجرد تحقيق الغايات، ويتم هذا بواسطة أسلوب قيادي مُحدد.

## القيادة المدرسية

اهتم العديد من العلماء والباحثين بالقيادة بشكلٍ عام والقيادة المدرسية بشكلٍ خاص، فتناولتها العديد من الدراسات بجوانبها المختلفة؛ لأن القيادة المدرسية تتناول أدوار ومعايير وأطر ومسؤوليات تُشكل بوابة التحول الحقيقي في تنمية المناخ المدرسي وتطوره (السبيعي والبابطين، 2020).

ويرى الغامدي (2022:360) أن القيادة المدرسية هي "قدرة القائد المدرسي على إدراك الوعي المتزايد بالمواطنة العالمية، وجعل مدرسته ترى نفسها من خلال علاقتها بمجتمعها والبيئة التي تنتمي إليها، ومحاولة التكيف مع مستجدات الظروف ومُجراتها، والفعالية في خضم المتغيرات المتجددة، بالإضافة لاتخاذ القرارات الملائمة والمنسجمة مع التوجهات المحلية والعالمية، وامتلاك المرونة والسعي الدائم نحو التغيير والإبداع، والانفتاح مع جهات النظر المتعددة؛ لتحقيق الغايات والأهداف المنشودة".

أما القحطاني (2018:304) فقد عرفتها بأنها "عمليات تنسيق الجهود واستثمار الموارد الدراسية المتاحة؛ لتلبية الاحتياجات التربوية ومساعدة الطلبة على التعلم إلى أقصى درجات استعداداتهم وقدراتهم، وتهيئتهم للاندماج في المجتمع والتفاعل مع الحياة".

في حين أن الصقر (2019:414) ذكر بأن "القيادة التي تقوم على توجيه جميع العاملين في المدرسة نحو تحقيق الغايات والأهداف التربوية بأسلوب ديمقراطي علمي يدفعهم للتعاون معه في سبيل تحقيق ذلك".

وللقيادة المدرسية العديد من الأهداف التي يسعى قائد المدرسة لتحقيقها، وقد توافقت دراسات كل من (السبيعي والبابطين، 2020؛ الخميس، 2019؛ الغامدي، 2019؛ داي وسامونز

Day & Sammons, 2014) على أن أهداف القيادة المدرسية وواجباتها، تتمحور حول إنجاز متطلبات العمليات الإدارية (تخطيط، تنظيم، تقويم، متابعة وإشراف) داخل المدرسة بشكلٍ فعال، والسعي لتشكيل شخصية الطلبة من جميع النواحي (روحياً، ونفسياً، وعقلياً، واجتماعياً) بما يتوافق مع الدين والقيم الأخلاقية السوية، وتنمية ميولهم ورغباتهم عن طريق تزويدهم بالخبرات التي تتناسب مع استعدادهم ومهاراتهم ورغباتهم، وتحقيق العدالة في توزيع المهام بما يتناسب مع قدرات العاملين واستعداداتهم وبما يراعي الفروق الفردية بينهم، والسعي الدائم في توجيه جهود العاملين وتنسيقها؛ لتحقيق الغايات والأهداف المنشودة من المؤسسة التربوية، وتوفير المناخ الإيجابي في جو من الروح الطيبة والعلاقات الحسنة، مما يُسهم في رفع كفاءة وفاعلية العاملين في أدائهم.

### القيادة الأخلاقية

تُعد الأخلاق والقيم من أهم ركائز المجتمعات البشرية؛ لدورها الرئيس في توجيه السلوك الإنساني، وقد اهتم بها الفلاسفة والمربون والمفكرون عبر العصور القديمة والحديثة، كما اهتم الإسلام بتأسيس منظومة قيم في المجتمع المسلم وحث عليه، فقد بعث الله سبحانه وتعالى نبيّه عليه الصلاة والسلام مُتمماً لمكارم الأخلاق. وكما أنّ الأمم ترتقي بالأخلاق والقيم فإن المؤسسات أيضاً ترتقي وتتطور وتزدهر إذا التزمت بالقيم والأخلاق والمبادئ (الشتوي والحبيب، 2017).

والالتزام بالأطر الأخلاقية كالأمانة والنزاهة والعدالة والمساواة والشفافية يُعد من أساسيات نجاح المؤسسات التربوية، فالقيادة التربوية الناجحة تسعى إلى تحقيق غايات ورغبات العاملين، كما تعمل على توجيه البواعث الداخلية والحوافز الذاتية لسلوك جميع الأفراد (السبيعي والبابطين، 2020).

أصل كلمة الأخلاق مشتقة من الكلمة الإغريقية القديمة Ethos وتشير إلى الخاصية الأخلاقية، بمعنى أن الأخلاق هي الجانب العملي لما يتبناه المجتمع من قيم، فعندما يكون سلوك الأفراد مُتسقاً مع قيم المجتمع حينئذ يكون سلوك الأفراد أخلاقياً (علي، 2019).

وقد وضع ابن منظور (86:2013) مفهوم الأخلاق في اللغة بقوله "الخُلُق والخُلُق: السَّجِيَّة، والخُلُق: بضم اللام وسكونها، وهو الدين والطبع والسجية". وعرف زيغارمي (Zigarmi, 2008:35) القيادة الأخلاقية بأنها "خُلُق مجتمع مدفوع بواسطة القيم، حيث يتم إيجاداً لثقافة المؤسسة بواسطة الرؤية والقيم، والتي تعمل بدورها على خلق فريق العمل وتطوير القيادة والتحول الثقافي، وتسعى القيم لتقوية الثقة بين القائد والعاملين، كما وتسعى إلى خلق الاتصال ووضوح الرؤية، وفهم المؤسسة بواسطة القيم".

(أما لوتون وبازيز Lawton & Páez, 2014:624) فقد عرفا القيادة الأخلاقية بأنها "مظاهر السلوك الأخلاقي المناسب في استخدام القيم الأخلاقية في اختيار البدائل الملائمة لحل المشكلات التي توجه أصحاب القرار". وذكر درادكه والمطيري (27:2017) بأن القيادة الأخلاقية هي "مجموعة من المعايير والقيم والسلوكيات الأخلاقية التي تمارسها إدارة المؤسسة التربوية عند تعاملها مع العاملين بها، والتي تُقاس من خلال رضى العاملين عن الإدارة في جوانبها الثلاثة: الصفات الإدارية، والصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية". في حين أن الدجاني (9:2018) عرفتها بأنها "مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي يمارسها قائد المؤسسة التربوية تجاه المتعلمين، مستخدماً في ذلك السبل والوسائل الملائمة، والتي من خلالها يسعى لإكسابهم الفضائل الأخلاقية التي تخلق منهم الإنسان الصالح لنفسه والنافع لمجتمعه". كما أن درادكة والدجاني وداود

(8:2020) ركز على أن القيادة الأخلاقية تتمثل في "امتلاك القائد القدرة على إحداث التأثير، ضمن ظروف معينة؛ لتحقيق غايات وأهداف معينة".

يلاحظ أن معظم التعاريف السابقة للقيادة الأخلاقية تركز على البعد الأخلاقي للقائد واستثماره في البيئات المختلفة؛ ليتمكن من إحداث التغيير المطلوب في العاملين وتحفيزهم؛ لتحقيق الغايات المطلوبة، وعليه فإن الباحثة تميل إلى أن القيادة الأخلاقية تمثل أسلوباً قيادياً يركز على السمات الأخلاقية في القيادة، ويهتم بقيم القادة وسلوكهم الأخلاقي في المؤسسة، والعلاقات ما بين القائد والعاملين والمؤسسة والمجتمع.

وقد أشار عطية (2018) إلى ظهور مجموعة من نظريات القيادة ذات البعد القيمي (Values- Based Leadership) التي تتضمن مفهوم القيادة التي تسعى لخدمة الآخرين (Leadership Servant)، ومفهوم القيادة الجديرة بالثقة (Authenticated Leadership)، بالإضافة لمفهوم القيادة الأخلاقية، وتُعتبر القيادة الأخلاقية عن سلوكيات القائد في إطار الأخلاق والقيم المتعارف عليها، بحيث يستثمر القائد نفوذه وسلطانه في خدمة العاملين، ومتلقي الخدمة، ويسعى دائماً لتحقيق غايات وأهداف ورؤية المؤسسة.

### مداخل القيادة التربوية

بدأ العديد من الكتاب وعلماء الدين والفلاسفة وعلماء النفس والاجتماع والإدارة بدراسة أثر القيادة الأخلاقية ودوافعها داخل المؤسسات، ومعرفة السبب في بروزها في بعض المؤسسات وأنها لا تظهر في مؤسسات أخرى، وبالتالي ظهرت العديد من المداخل التي حاولت تفسير فكرة القيادة الأخلاقية للمؤسسات، وفي هذا السياق ذكر الشملان (12:2016) المداخل الآتية:

أولاً: مدخل التعلم الاجتماعي (Social Learning Approach): يعتقد أصحاب هذا المدخل أن نظرية التعلم الاجتماعي لألبرت باندورا (1925-2021 Albert Bandura) تستطيع أن تُفسر القيادة الأخلاقية، بأن العاملين في المؤسسات سيقومون بالتصرف بطريقة مماثلة للقائد من خلال المحاكاة والتقليد والمشاهدة والتعلم بالملاحظة، حيث إنهم يعدّون القائد قدوةً جديرة بالثقة، ولا يقتصر تقليدهم له على جانب الأعمال فقط بل، يُعد القائد لهم نموذجاً في الإيثار والاهتمام بالآخرين (Brown & Trevino and Harrison, 2005).

وترى نظرية التعلم الاجتماعي أن الفرد يتعلم من خلال الخبرة والملاحظة، وبالتالي فإن العاملين يتعلمون من قادتهم عن طريق ملاحظة سماتهم وسلوكهم الأخلاقي، ثم يحاول العاملون التطبع بهذه السمات والسلوكيات والافتداء بقاداتهم، وبناءً على نظرية التعلم الاجتماعي فإن القائد يمتلك القدرة على إظهار نموذج أخلاقي سوي أمام العاملين ليؤثر فيهم (Philipp, 2012).

ثانياً: مدخل التبادل الاجتماعي (Social Exchange Approach): يرى أصحاب هذا المدخل أن القائد يؤثر في العاملين عندما يعاملهم بنزاهة وثقة مما يشعرهم بضرورة الالتزام للمؤسسة والقائد. كما أنّ العاملين يصبحون على أهبة الاستعداد للمعاملة بالمثل عندما يشعرون بالعدالة والاهتمام من جانب قادتهم (Brown & Mitchell, 2010).

ثالثاً: مدخل المسؤولية الاجتماعية (Social Responsible): يرى أصحاب هذا المدخل أن تعزيز مبدأ المسؤولية الاجتماعية للعاملين في المؤسسة قد يؤدي إلى تحقيق غاياتها وأهدافها، حيث إن القائد مسؤول أمام مؤسسته، وأمام مجتمعه، ومن خلال نقل هذه المسؤولية للعاملين يسعى الجميع للمحافظة على المؤسسة وتحقيق غاياتها وأهدافها. ومن أهم السمات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية (الالتزام الذاتي، الشعور بالآخرين، السلوك القانوني الأخلاقي، الاهتمام

بالتبعيات، القدرة على إصدار الاحكام واتخاذ القرار) وكلما توفرت هذه السمات في القائد كلما كان تحقيق غايات القيادة الأخلاقية أفضل وأسهل (De Hoogh, 2008).

وقد أضاف كلٌّ من (علي، 2019؛ نجم، 2000) إلى مداخل تفسير القيادة الأخلاقية السابقة المداخل الآتية:

أولاً: مدخل السمات الأخلاقية (Ethical Trait Approach): يرى أصحاب هذا المدخل أن ما يمتلكه القائد الجيد من أخلاق وخصائص وسمات تميزه عن غيره من القادة تنعكس على سلوكياتهم، وأن منبعها شخصياتهم وسماتهم الموجهة نحو الأخلاق، كما أن القادة في مدخل السمات الأخلاقية لديهم القدرة على الاعتراف بطبيعة المشكلات الأخلاقية وحجمها ذات العلاقة بالمؤسسة والقيادة، ويحددون نقاط القوة ونقاط بحاجة إلى تحسين في المعايير الأخلاقية في القيادة ومبادئها، بالإضافة لتحديد الوسائل المتعددة التي تعد المثل الأخلاقي المناسب للقيام بما هو أخلاقي، والاطلاع على الأساليب المتعددة التي تعكس أخلاقيات محددة في المؤسسة.

ثانياً: مدخل المعايير الأخلاقية (Ethical Standards Approach): يرى أصحاب هذا المدخل ضرورة التركيز على ما هو مشترك من المبادئ الأخلاقية بين العاملين، بهدف الوصول إلى قاعدة مشتركة من المبادئ والقيم والمعايير الأخلاقية التي بواسطتها يرتقي المستوى الأخلاقي للقيادة، وقد حددوا خمسة معايير وقيم أخلاقية رئيسية تصلح لكافة المؤسسات التي تعمل في بيئات مختلفة وهذه المعايير والقيم الأخلاقية هي (الأمانة، العدالة، الامتثال للقانون، الجراة الوظيفية، والاهتمام بالأنشطة المؤثرة في الآخرين).

يلاحظ أن مدخل السمات الأخلاقية قد ركز على ما يمتلكه القائد من صفات أخلاقية والتي قد لا تتوفر في غيره، أي ما يمكن اعتباره بالأخلاق الفطرية، على خلاف مدخل المعايير الأخلاقية الذي لم يركز على السمات الأخلاقية للقائد، بل ركز على القيم والمعايير الأخلاقية المشتركة بين القائد والعاملين للرفعي بالعمل المؤسسي.

ثالثاً: مدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي (Obligation Principle To a Formal): يسعى أصحاب هذا المدخل إلى ترسيخ مبدأ رسمي يساعد على تحقيق التوازن بين أطراف المصلحة في قرارات وتصرفات القائد، وقد رأوا أن هناك حدين للمصالح: الأول يظهر في تحقيق أقصى درجات المصالح الشخصية من قبل الإدارة بما يضمن الرفاهية الشخصية للقائد، ويتمثل هذا الحد بمفهوم الأنانية، أما الحد الثاني يتمثل بحب الغير والإيثار ويظهر في تحقيق أقصى درجات المنافع العامة لأكبر عدد ممكن، وبناءً عليه فإن أصحاب هذا المدخل يسعون لتحقيق التوازن بين الحدين من خلال الامتثال للمعايير والواجبات القانونية ومدونة السلوك الأخلاقية للمؤسسة، وإن حدث تعارض بين مصلحة المؤسسة ومصلحة القائد الشخصية فإن القائد ينحاز إلى مصلحة المؤسسة من خلال تقديم مصلحة المؤسسة على مصلحة القائد الشخصية، أو تقديم مصلحة المجتمع على مصلحة المؤسسة ومصلحة القائد الشخصية، أو نشر القائد للحقيقة ولا شيء سواها في جميع المواقف التي يتعرض لها.

### مصادر أخلاقيات القيادة

ذكر علي (2019) العديد من مصادر الأخلاق ذات الأثر في القيادة الأخلاقية وقد تمحورت

هذه المصادر حول:

الأخلاقيات الشخصية: فلا شك أن القائد يتبنى العديد من القيم والمعتقدات الشخصية التي تؤثر في سلوكه مع الآخرين، وبالتالي فإنه ينقلها إلى المؤسسة التربوية التي يعمل بها، حيث تظهر على شكل قرارات أخلاقية وسلوكيات داخل المؤسسة، ويستقي الفرد أخلاقه الشخصية من عالمه والبيئة المحيطة به، فالأسرة هي بذرة السلوك الأولى لدى الإنسان والبيئة المحيطة به تحضن هذه البذرة و تتميها، كما أن قيم المجتمع وعاداته وثقافته ذات أثر في نوعية القيم والأخلاق التي يحملها الفرد، بالإضافة للدور الهام الذي تقوم به المؤسسات التربوية كافة ونظام التعليم في تكوين وتشكيل الأخلاق والقيم لدى الفرد وفق مصادر الأخلاق الشخصية للفرد كذلك الدين، فالدين يُعد الرقابة الذاتية للفرد وهو مصدر المسؤولية الشخصية، وأن الالتزام بمبادئ الدين وأطره ينمي لدى الفرد الاستقامة والنزاهة والطاعة التي تحث جميعها على الأخلاق الكريمة.

شكل التنظيم الإداري: فشكل التنظيم وسياسته والنهج الذي يسلكه في تعامله مع العاملين وطبيعة المكافآت والحوافز والتعويضات تُسهم في تشكيل أخلاقيات المؤسسة وبالتالي تنعكس على العاملين في المؤسسة. فمجتمع المؤسسة بكافة عناصره يؤثر في أخلاقيات العاملين وسلوكياتهم ويلزمهم بغيرها، بالإضافة للوائح والقوانين والمعايير الحكومية وتشريعاتها التي لها دور في السلوك الأخلاقي؛ فالقانون يحدد المعايير المقبولة التي توجه بدورها سلوك العاملين، كما أن القانون يُعد رادعاً للسلوكيات غير المقبولة أيضاً.

ثقافة المؤسسة: تُعبر ثقافة المؤسسة عن شكل القيم والتقاليد والتطلعات والرؤى التي تحدد شكل سلوكيات العاملين فيها؛ فالمؤسسات ذات القيم الراسخة والثقافة العريقة تكون ذات بصمة واضحة في سلوكيات العاملين وفي القرارات التي تتخذها، حتى أنها تعزز بثقافتها لدرجة اعتمادها نهجاً تربوياً يدرس فيها.

## أهمية القيادة الأخلاقية

أشار الفقيه (2019) إلى أهمية القيادة الأخلاقية للمؤسسات التربوية بأن القائد التربوي مكلف بأداء كافة المهام الوظيفية بمساعدة العاملين، فينتج من ذلك صياغة شخصية عملية فاعلة وسليمة تمتاز بالخلق السوي، ذات قيم سامية، فللقائد دورٌ كبيرٌ وهامٌ في صلاح المؤسسة التربوية أو فسادها، ففساد القائد ينعكس سلباً على المؤسسة التربوية من ناحيتين: الأولى إشغال الوظائف بمن هم على شاكلته من الفساد مما يؤثر سلباً على قيادة المؤسسة التربوية وسيرها، والشق الثاني يكمن في تدني احترام العاملين للقائد بشكلٍ خاص ولمركزه القيادي بشكلٍ عام مما ينعكس على مخرجات العملية التعليمية التعلمية سلباً.

كما أن السبيعي والبابطين (2020) أشارا إلى أن أهمية القيادة الأخلاقية تظهر من خلال صقل المعايير العليا للأخلاقيات الشخصية بحيث لا يمكن للقائد أن يتبنى زوجين من الأخلاق الأول منسوب إلى حياته الشخصية العامة والثاني منسوب للعمل. فيجب أن تتواءم أخلاق القائد الشخصية مع أخلاق المهنة ولا يمكن أن يحدث بينهما تعارض أو تضارب، بالإضافة لاعتماد مقاييس أخلاقية في تقويم أداء المؤسسة بجانب المقاييس الربحية، ونشر قيم التواضع والنزاهة والفضيلة في العمل، وتقديم يد العون للآخرين لدعم الاستقرار والرضا والعدل، الأمر الذي يؤدي إلى خفض القلق والتوتر بين العاملين ويوفر مناخاً ملائماً للعمل بروح الفريق لرفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية.

وترى الباحثة أنّ للقيادة الأخلاقية أهمية بالغة على مختلف الأصعدة وعلى جميع المؤسسات سواء التربوية أم غير التربوية، وإن كانت ذات أهمية في المؤسسات التربوية تفوق غيرها من المؤسسات؛ لما تتمتع به المؤسسات التربوية من مكانة خاصة وحساسة؛ إذ تُشكل مخرجاتها نواة

المجتمع، وبها تُصقل شخصيتهم وتُرسخ في نفوسهم القيم والأخلاق والإحساس بالمسؤولية، لذلك فإن نمط القيادة التربوية سينعكس على حاضر المجتمع ومستقبله وتأثيره يمتد إلى الأجيال الصاعدة.

### مبادئ القيادة الأخلاقية

وقد وضح كلٌّ من (علي، 2019؛ حاجي، 2007) في دراستهم عناصر القيادة الأخلاقية من

خلال المبادئ التالية:

الالتزام بالقواعد والقوانين، حيث تُعد من أهم متطلبات العمل، ويجب على القائد الالتزام بها وتجنب كل ما يؤدي إلى الضرر بمصلحة المؤسسة، والقدرة على تحمل المسؤولية، ويتم ذلك بواسطة الدقة المتناهية والإخلاص في العمل، وسرعة إنجاز الأعمال والابتعاد قدر المستطاع عن التأخير؛ لما ينتج عنه من ضرر، وطاعة المسؤولين وتنفيذ طلباتهم، لما له من أهمية بالغة في سرعة الإنجاز والأداء العام للمؤسسة بالإضافة لأثره في تعزيز العلاقات الإنسانية في العمل ونشر روح التعاون والتكافل بين العاملين، والأمانة في العمل والترفع عن كل ما ينقص من كيان القائد في مجال عمله، وتُعد الأمانة من القيم ذات الأثر في المجتمع والفرد؛ لما تعودُ عليهم بالخير، والمراد منها الالتزام بالواجبات وأداؤها بالوجه المطلوب، وتقديم المصلحة العامة على المصالح الشخصية، فعلى القائد تقديم مصلحة المؤسسة العامة ومتلقي الخدمة على مصالحه الشخصية، والتخلص من الأهواء الشخصية أثناء إنجاز المهام المطلوبة منه، وبذل الجهد والطاقة اللازمة في سبيل تحقيق غايات وأهداف المؤسسة، بالإضافة للابتعاد عن كل أشكال التحيز في تقديم الخدمات لمتلقي الخدمة في المؤسسة، بالإضافة للمحافظة على أوقات العمل الرسمي والتي حددتها القوانين والتشريعات واللوائح المعمول بها في المؤسسة واحترامها، والمساءلة في حال التأخير أو التغيب

بدون عذر مقبول؛ لأنه يُعد إخلالاً بالواجبات الوظيفية، كما أن وقت العمل ليس مُلكاً للعامل بل هو مُلكٌ متلقي الخدمة والمؤسسة التربوية وبالتالي على القائد بذل وسعه في إتمام المهام التي وكل بها، والرقابة الذاتية (الداخلية)، فالقائد الناجح يتولد لديه أهمية مراقبة ذاته قبل أن يراقب العاملين؛ لأن الرقابة الذاتية أقوى من غيرها وتؤدي إلى تحقيق غايات العمل وأهدافه بطريقة أفضل وتجنب الأخطاء، كما أنها تعزز الأمانة في العمل واحترام القوانين والشرائع والأنظمة بصفة شخصية دون الحاجة إلى رقابة المسؤولين.

وقد أضاف كلٌّ من (الشتوي والحبيب، 2017؛ قزق، 2005) في دراستهم أن من أبرز مبادئ القيادة الأخلاقية احترام العاملين، حيث يظفر القائد الأخلاقي بها من خلال تنمية مهاراته الشخصية والموضوعية في النظر إلى الفروق الفردية بينهم، وتنمية العلاقات المبنية على الاحترام المتبادل بين الجميع، وتعزيز القيم والمعتقدات والاتجاهات.

### أبعاد القيادة الأخلاقية

أسهمت العديد من جهات النظر والدراسات العلمية والآراء المختلفة حول القيادة الأخلاقية في ولادة أبعاد عديدة لها، فقد أشار كلٌّ من (الفتحي، 2021؛ آل حمد والعاني، 2021؛ الشريف وظاهر، 2020؛ الشملان، 2016) في دراستهم إلى ستة أبعاد للقيادة الأخلاقية، تمثلت في:

- العدالة والمصادقية: أي التعامل مع العاملين بسلوك يتسم بالإنصاف والمساواة، وتُعد العدالة أحد أهم سمات القائد الأخلاقي، والمصادقية هي الوضوح بين القائد والعاملين والمكاشفة للمعلومات المهمة والضرورية المتعلقة بالمؤسسة وتفعيل النقاش البناء حولها، فالقائد الصادق مع نفسه ومع العاملين يُصبح ملهماً باستخدام الثقة المتبادلة.

- النزاهة: حيث يُعد غياب النزاهة من أبرز المشاكل التي تعاني منها المؤسسات؛ لضعف السلوك الأخلاقي فيها، ويُقصد بالنزاهة الاتساق بين الأقوال والأفعال ونظافة اليد مما يشوبها.
  - تقاسم السلطة: يظهر تقاسم السلطة عند إتاحة الفرصة للعاملين بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم في صنع القرار، وتقبُّل القائد الأخلاقي النقد البناء منهم، ويتوجب على القائد الأخلاقي تكليف العاملين بنوع من المهام والحرية في أدائها تحت الرقابة منه؛ ليشعرهم بنوع من الأهمية والمكانة في المؤسسة.
  - توجيه السلوك: من ثمرات القيادة الأخلاقية التأثير الواضح في ثقافة العاملين وتصوراتهم، فيسعى القائد الأخلاقي لتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المؤسسة.
  - توضيح الأدوار: يُحدد توضيح الأدوار للقائد الأخلاقي الغايات والأهداف ومستوى المسؤولية للعاملين، فيجعلهم على دراية بما هو متوقع منهم.
  - الاهتمام بالاستدامة: يركز هذا البُعد على ديمومة التنمية المهنية للعاملين واستمرار العلاقات الإيجابية فيما بينهم سواء في بيئة المؤسسة وخارجها.
- وقد أضاف كلٌّ من (العلي، 2022؛ معوض والضويان، 2020) في دراستهم بُعدين آخرين تمثلا في:
- الاتصال الفعال: والذي يعتمد بشكلٍ أساسي على التغذية الراجعة بين القائد والعاملين.
  - التأثير في العاملين: حيث أن شعور العاملين بالمحبة وإحساسهم بالمودة تجاه قائدهم سيجعلهم أكثر تقبلاً لآرائه احتراماً وليس خوفاً.

كما أضاف (الصريع، 2020؛ النوري، 2019، علي والطائي، 2018) ثلاثة أبعاد أخرى للقيادة الأخلاقية تمثلت في:

توافر السلوك الأخلاقي: حيث يتوقف نجاح القائد في المؤسسة على توافر المعايير والأطر الأخلاقية، فقد أكد المدخل الاجتماعي أن القيادة الأخلاقية تركز على السلوك الأخلاقي الذي يجسده القائد من خلال سلوكياته وتصرفاته نحو المؤسسة والعاملين.

ممارسة السلوك الأخلاقي: فلا يُكتفى للقائد بتوافر السلوك الأخلاقي لديه، بل لا بد من جعل الأخلاق ركن الزاوية الذي يستند إليه في قيادة عمل المؤسسة، بدءاً من ممارسته للسلوك الأخلاقي في حياته الخاصة وعلاقاته الشخصية وصولاً إلى العمل داخل المؤسسة وخارجها.

تعزيز السلوك الأخلاقي: والذي يتم من خلال مراقبة العاملين ومكافأة من يلتزم طريق السلوك الأخلاقي، وعقوبة من ينحرف عن طريقه، وهذا يستلزم من القائد الأخلاقي تطوير مدونة أخلاقية ذات قيمة، وأن يعتمد الأخلاق أساساً ومرتكزاً لطريقة عمل المؤسسة.

وترى الباحثة أن القيادة الأخلاقية تُعد سموً بالمشاعر والأحاسيس الإنسانية؛ لأنها تُحاكي واقع المجتمعات والمؤسسات والأفراد، كما أنها عملية خلاقة تهدف إلى الارتقاء بالمؤسسات بجميع أنواعها، وترتكز القيادة الأخلاقية على مساندة قوى التغيير المحيطة بالمؤسسات والمتسقة مع قيم مدروسة وغايات وأهداف مخططة بأسلوب واعٍ موجه. وللمؤسسات التربوية النصيب الأكبر من القيادة الأخلاقية في ظل ما يتطلبه المجتمع من إصلاح وتحسين وما يحتاجه من ازدهار ونمو.

### مهارات القائد ومهامه

تُعد القيادة الأخلاقية من أبرز الاتجاهات المعاصرة في مجال القيادة، وقد ازداد اهتمام الباحثين بها؛ لاعتمادها على أسس وأطر ومعايير سلوكية يلتزم بها القائد كالصدق والمسؤولية والتعاون مع الآخرين واحترامهم، لذا يُعد وجود القائد أمراً ضرورياً؛ لأنه الموجه والميسر للأنشطة

في جوٍ من التكافل والتعاون الأمر الذي يسهم في تحقيق غايات وأهداف المؤسسة، فالقيادة الرشيدة هي القادرة على التوفيق بين المصالح المتعددة ورفع الكفاءات بما تملكه من أدوات التفكير.

وحيث إن القائد من وجهة نظر خليفات (2014) يمثل الشخص القيادي القادر على التأثير على العاملين وتغيير سلوكهم، ويمتلك مرتبة معينة في مجموعة العمل، ويُنتظر منه أداء مهامه بأسلوب يتلاءم مع تلك المرتبة، وأنه من وجهة نظر السبيعي والبابطين (2020) الشخص الممارس للقيادة والمتمتع بالاحترافية والمرونة، والملتزم بمحاولة تحسين العاملين والمؤسسة؛ فإن للقائد من وجهة نظر الباحثة مكانة هامة ودور كبير في التأثير على العاملين من خلال إدراكه لما يُكلف به من مهام ومسؤوليات، ولحرصه المستمر على تطبيق اللوائح والقوانين والتشريعات المؤسسية.

### مهارات القائد وعوامل نجاحه

لا بد للقائد من مهارات يتمتع بها، وقد وضح كلٌّ من (السبيعي والبابطين، 2020؛ القرشي، 2019) في دراستهم مجموعة من مهارات القائد الناجح، تم توضيحها وفق الآتي:

- المهارات الذاتية: تتعلق هذه المهارات بقدرة القائد على بذل وسعه لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة، ومستوى النضج الانفعالي في السيطرة على الظروف الطارئة والمواقف العصيبة، بالإضافة لتحقيق الإبداع والبراعة في المواقف التي تستدعي ذلك.
- المهارات الإنسانية: تظهر هذه المهارات في العلاقات القائمة بين القائد والعاملين وكذلك بينه وبين الطلبة، وكما تتضمن درجة تأثيره فيهم ودرجة تأثرهم به أيضاً.
- المهارات الفنية: تتمثل هذه المهارات بقدرة القائد على صياغة الغايات والأهداف بصورة فنية مبدعة، ونقل السياسات العامة إلى إجراءات واقعية، وتحديد معايير التقييم وتطبيقها وإجراء المتابعات؛ لتحقيق غايات العملية التربوية بصورة ناجحة وفعالة.

وأضاف كلٌّ من (فرح، Farah, 2013؛ المغيدي وحافظ والبحيري، 2012) في دراستهم

مهارات أخرى للقائد، منها:

- مهارة الاتصال والتواصل الفعال: أي نقل الأفكار والمعلومات من القائد إلى العاملين أو العكس بطريقة سلسلة مفهومة لدى الجميع، واحترامه لرغبات العاملين ومتطلباتهم واستفساراتهم.

- مهارة إدارة الأزمة: لا بد للقائد الجيد من الإلمام بحجم الأزمة وخصائصها؛ ليتمكن من تجاوزها بأفضل الطرق حيث تتصف الأزمة بأنها نقطة تحول بالظواهر الإدارية أو المتغيرات البيئية مما يسبب القلق والتوتر للعاملين.

- مهارة التفويض: أي قدرة القائد على تفويض الصلاحيات بإسناد السلطة لمن يرى فيه القدرة على أدائها بالوجه المطلوب.

إضافة إلى المهارات القيادية السابقة، وضح كلٌّ من (العلي، 2020؛ الحربي، 2020؛

أفوليو، 2004) مجموعة من العوامل التي تساعد في نجاح القائد بعمله، وقد تمثلت هذه العوامل في بناء القائد للرؤية السليمة القائمة على الحكمة والعلم بأمر المؤسسة والعاملين، بالإضافة لإدراكه للأسلوب الذي يتبعه في القيادة، وسعة المعرفة وتنوعها؛ لما يترتب عليه من معالجة المواقف خلال قيادة المؤسسة، والاستثمار الأمثل للوقت، أي استخدام الوقت بالشكل الأفضل ضمن الإمكانيات المتاحة وبالطريقة التي تحقق الغايات والأهداف المنشودة، وامتلاك بُعد النظر والفتنة ورؤية مستقبلية يتميز بها عن غيره، و قدرته على اشتقاق المعاني من المواقف والخبرات، والشجاعة واتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة وسرعة حسم المواقف الحرجة بلا تردد، وتعزيز العاملين وإدخال البهجة والسرور إلى قلوبهم مع استمرار النصح الإيجابي والبعد عن الكراهية،

وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين في شخصيته و شخصية العاملين ثم تقويمها وتعديلها بكل محبة وانتماء، والسعي المستمر لتقديم يد العون للآخرين دون طلبهم لذلك.

وترى الباحثة أن دور القائد الأخلاقي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمبادئ الأخلاقية والقيم السوية التي تبدأ بالمراقبة الذاتية وصولاً إلى الغايات المأمولة والأهداف المنشودة، والتي تعتمد بشكل أساسي على إيجابيات القائد وما يمتاز به عن غيره، وما يجعله قادراً على الإلمام بكافة المتغيرات وتخطي جميع التحديات والعقبات التي تفرضها البيئة، كما أن لدرجته العلمية دورٌ مساعدٌ في أداء مهامه بالاعتماد على القواعد العلمية الصحيحة وخاصة بالقرارات التي تحدد مصير المؤسسة ونشاطها.

وفي ضوء أهمية القائد في المؤسسات وما يمتلكه من مهارات، هناك مهام عليه أن يؤديها بأفضل وجه، ومن هذه المهام ما ذكره كلٌّ من (الكركي، 2022؛ القحطاني، 2018)، والتي تتمثل في المهام التالية:

- التخطيط: الذي يُعد الترجمة العملية للغايات والأهداف التربوية، وما يجب أن ينفذ من برامج، كما يتضمن التخطيط توضيح للغايات وتصنيفها وتنسيقها حسب أولوياتها، ووضع معايير الأداء وفق جدولة محددة، وفي هذه المهمة يتاح للقائد التوقع للمستقبل وتحديد أفضل الطرق لإنجاز الغايات والأهداف المعلنة.
- التنظيم: الذي من خلاله يتم توزيع المهام والأعمال على العاملين كلٌّ في تخصصه، وتفويض الصلاحيات لإتمام ما أُسند إليهم من مهام وأعمال على أفضل وجه وبأقل وقت وتكلفة ممكنة.
- التوجيه: الذي من خلاله يتم التأكد من تحقيق النتائج التي يسعى القائد لبلوغها أو النتائج التي في سبيلها إلى التحقق، وفي هذه المهمة يتم تقديم التغذية الراجعة المناسبة والفورية.
- الرقابة: وهي الإشراف على إتمام ما خطط ونظم له في المهام السابقة.

## ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد قامت الباحثة بترتيبها من الأقدم إلى الأحدث وفق الآتي:

أجرى المهيرات (2016) دراسة هدفت إلى استقصاء درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من المشرفين التربويين في محافظة العاصمة عمان وعددهم (160) بواقع (110) مشرفاً تربوياً و(50) مشرفة تربوية، وتكونت أداة الدراسة من استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس مكونة من (61) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (أخلاقيات مدير المدرسة الشخصية، ممارسة القيادة الأخلاقية تجاه العاملين، ممارسة القيادة الأخلاقية تجاه الطلبة، ممارسة القيادة الأخلاقية تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي). أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان كان متوسطاً من وجهة نظر المشرفين التربويين، كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، في حين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الخبرة العملية.

كما أجرى أوزان (Ozan, 2017) دراسة هدفت إلى معرفة درجة سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وفقاً لآراء المعلمين في المدارس الابتدائية في تركيا. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (452) معلماً ومعلمة بواقع (248) معلماً و(204) معلمة، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة لقياس درجة سلوكيات القيادة الأخلاقية. أظهرت

نتائج الدراسة أن درجة سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس جاء بدرجة عالية، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس والتخصص، في حين أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الأكثر أقدمية.

في حين أن الجعيثي (2017) أجرى دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (432) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة بواقع (116) معلماً و(316) معلمة، وتمثلت أداتا الدراسة في استبانة القيادة الأخلاقية وتكونت من (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق)، واستبانة سلوك المواطنة التنظيمية وتكونت من (40) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي (الإيثار، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري، والروح الرياضية، والكياسة). أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت عالية جداً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، بينما لم توجد فروق ذات دلالة وفق متغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

وأجرى درادكة والمطيري (2017) دراسة هدفت التعرف إلى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (465) معلمة

للمرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة الطائف، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة القيادة الأخلاقية المكونة من (49) عبارة موزعة على ثلاثة مجالات هي (الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية)، واستبانة الثقة التنظيمية مكونة من (15) عبارة موزعة على مجالين هما ( فرص الإبداع وتحقيق الذات، القيم التنظيمية السائدة)، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات كان عالياً جداً، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغيرات التخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمكتب الإشرافي.

كما أجرى الشنوي والحبيب (2017) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (367) معلماً في المدارس الحكومية في التعليم العام بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية موزعين على (170) مدرسة و (13) مكتباً، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لقياس ممارسة القيادة الأخلاقية مكونة من (41) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد هي (الخصائص الشخصية الأخلاقية، السلوكيات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية). أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض للقيادة الأخلاقية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح مؤهل البكالوريوس، في حين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة ونظام الدراسة.

وأجرى أوزان وأوزدمير ويرشي (Ozan & Ozdemir & Yirci, 2017) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية وفق تصورات المعلمين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (371) معلماً بواقع (188) معلماً و(183) معلمة من (52) مدرسة ابتدائية في محافظة معمورة العزيز بتركيا، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة لقياس سلوكيات القيادة الأخلاقية. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أكثر من 10 سنوات في حين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية تُعزى لمتغير الجنس والفرع الأكاديمي.

وقد أجرى الجبوري (2018) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (400) من معلمي المرحلة الأساسية في المدارس بواقع (150) معلماً و(250) معلمة، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة لقياس ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية والمساءلة الإدارية والتي قسمت إلى جزئين الأول خاص بممارسة القيادة الأخلاقية ومكونة من (36) فقرة، والثاني خاص بالمساءلة الإدارية ومكونة من (24) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى مرتفع من المساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، ومستوى مرتفع من ممارسة مدراء المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك علاقة طردية بين ممارسة مدراء المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية ومستوى المساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

وأجرى الخريشا (2018) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى ممارستهم للقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (300) مشرفاً ومشرفة تربويين عاملين في مديريات التربية والتعليم الثمان في العاصمة عمان، وتمثلت أداتا الدراسة باستبانة القيادة الأخلاقية المكونة من (39) فقرة، واستبانة القيم التنظيمية المكونة من (36) فقرة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس، ووجود فروق تبعاً لمتغير خبرة المشرف التربوي لصالح فئة (أكثر من 10 سنوات).

في حين أن الدجاني (2018) أجرت دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (370) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بواقع (103) معلماً و(267) معلمة، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم والمكونة من (59) فقرة موزعة على ستة مجالات هي (الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية، الالتزام التجاهي، الالتزام الاستمراري، المسؤولية تجاه المدرسة)، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة

الأخلاقية والالتزام التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

وأجرى العنزي وعبد العزيز (2018) دراسة هدفت التعرف إلى واقع القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، والكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (457) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت، وتمثلت أدوات الدراسة من استبانة القيادة الأخلاقية المكونة من (30) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد هي (الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة، السلوكيات الإدارية الأخلاقية لمدير المدرسة، العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة)، واستبانة الرضا الوظيفي والمكونة من (30) عبارة موزعة على خمسة أبعاد هي (الرضا عن الذات، الرضا عن طبيعة العمل، الرضا عن العلاقة بالمسؤولين، البعد الاجتماعي، تقييم المعلم لمهنة التدريس). أظهرت نتائج الدراسة أن واقع القيادة الأخلاقية جاء بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على واقع القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على واقع القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وقد أجرى باداود والزهراني (2018) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (327) معلماً من معلمي المرحلة الابتدائية في محافظة جدة، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية مكونة من (33) فقرة موزعة على ثلاثة محاور هي (الصفات الشخصية الأخلاقية، الممارسات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية مع المعلمين). أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل والتخصص، في حين أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير سنوات الخدمة لصالح الخبرة أكثر من عشرين سنة.

وأجرى رضوان ومصاروة وسالم (2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (317) معلماً ومعلمة بواقع (140) معلماً و(177) معلمة، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة ممارسة القيادة الأخلاقية المكونة من (53) عبارة موزعة على أربعة مجالات هي (القيادة الأخلاقية للمدير نحو نفسه، القيادة الأخلاقية نحو المهنة، القيادة الأخلاقية نحو المعلمين، القيادة الأخلاقية نحو الطلبة)، أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

كما أجرى العبادي والإبراهيم (2019) دراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمي المدارس. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (317) معلماً ومعلمة بواقع (130) معلماً و(187) معلمة في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الشمالية، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة مكونة من (26) فقرة موزعة على أربع مجالات هي (السمات الشخصية، والسمات الإدارية، والعلاقات الإنسانية، والاتصال مع الآخرين). أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومجالاتها لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمي المدارس يعزى للجنس والتخصص، في حين أنه يوجد فروق دالة إحصائية تُعزى للخبرة لصالح معلمي المدارس من ذوي الخبرات المتقدمة من 10 سنوات فأكثر.

وأجرى مخامرة (2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة اريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة تأثير كل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المعلمين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (100) معلماً ومعلمة في المدارس الأساسية في محافظة اريحا والأغوار بواقع (30) معلماً و(70) معلمة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع البيانات مكونة من (32) فقرة موزعة على أربعة محاور هي (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق). أظهرت نتائج الدراسة أن

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تُعزى لمتغير الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة.

في حين أن درادكة والدجاني وداود (2020) أجروا دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (370) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وبواقع (103) معلماً و(267) معلمة، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة القيادة الأخلاقية مكونة من (36) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي (الصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية)، واستبانة الالتزام التنظيمي مكونة من (23) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي (الالتزام الاتجاهي، الالتزام الاستمراري، المسؤولية تجاه المدرسة). أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وممارسة الالتزام التنظيمي جاءت كلاهما بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة ولصالح الفئة 10 سنوات فأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.

وأجرى الشهري (2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، وللتعرف على مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين من وجهة نظرهم، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي عند المعلمين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة

الدراسة من (357) معلماً بالمدارس الحكومية بمدينة الدمام، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة لقياس القيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي مكونة من (47) فقرة موزعة على ستة مجالات هي (السمات الشخصية، العلاقات والتواصل، الإداري والمهني، طبيعة العمل وبيئته، التقدير والاحترام، الانتماء للمهنة)، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمرحلة الدراسية.

وأجرى المخلافي وإبراهيم (2020) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد تكونت عينة الدراسة من (365) معلماً في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة لقياس ممارسة قادة مدارس التعليم العام لأبعاد القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري مكونة من (55) فقرة موزعة على خمسة أبعاد هي (الشخصي، الإداري، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق، الإبداع الإداري). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية، وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام لأبعاد القيادة الأخلاقية تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية ولصالح المرحلة التعليمية الأعلى وفي متغير عدد سنوات الخدمة ولصالح عدد سنوات الخدمة الأكثر.

كما أجرى المرقتن (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (331) معلماً ومعلمة للمرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء بواقع (185) معلماً و(146) معلمة، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة لقياس القيادة الأخلاقية مكونة من (47) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (الصفات الشخصية لمدير المدرسة، الصفات الإدارية لمدير المدرسة، العمل ضمن الفريق، العلاقات الإنسانية) واستبانة الثقافة التنظيمية مكونة من (47) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (قيم الإدارة المدرسية، معتقدات الإدارة المدرسية، أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها، التوقعات المستقبلية). أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لممارسة القيادة مديري المدارس لسلوك القيادة الأخلاقية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي لصالح الفئة أقل من 5 سنوات، ولصالح مؤهل البكالوريوس، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس.

كما أجرى الزهراني وشريف (2020) دراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات، وللتعرّف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلوة في المملكة العربية السعودية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (253) معلمة من معلمات المدارس الحكومية بمراحلها الثلاث بمحافظة قلوة، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة مكونة من (42) عبارة موزعة على أربعة محاور هي (السمات الشخصية والإنسانية، القيم التنظيمية، العلاقات الإنسانية، الرضا

الوظيفي لدى المعلمات). أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قائدات المدارس الحكوميّة بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمّات جاءت بدرجة عالية جداً، كما أن استجابة عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمّات بمحافظة قلوة جاءت بدرجة عالية جداً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيّة موجبة ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة قائدات المدارس الحكوميّة بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلّمات.

وأجرى السبيعي والبابطين (2020) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج، وإلى التعرف على المعوقات التي تواجه قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج لممارسة القيادة الأخلاقية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (101) معلمة للمرحلة الثانوية بمحافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من جزئين، الجزء الأول يشمل (38) عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي (الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية، الصفات الإدارية، العمل بروح الفريق)، والجزء الثاني يشمل (38) عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي (المعوقات الشخصية، المعوقات الإنسانية، معوقات إدارية، معوقات العمل بروح الفريق)، أظهرت نتائج الدراسة أن معلمات المرحلة الثانوية موافقات على ممارسة قائدات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الأخلاقية بدرجة عالية في حين أنهم موافقات بدرجة منخفضة على معوقات أبعاد القيادة الأخلاقية.

في حين أن الركابي (2020) أجرى دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في العراق للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المدرسين. وقد استخدمت الدراسة المنهج

الوصفي المسحي، وتكوّنت عينة الدّراسة من (60) مدرساً ومدرسة من المدارس الإعدادية لقسم تربية الرفاعي التابعة لمديرية تربية محافظة ذي قار، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تكونت من (30) فقرة. أظهرت النتائج: أن درجة ممارسة مدرّاء المدارس للقيادة الأخلاقية بدرجة مرتفعة. وقد أوصت الدراسة بما يأتي: (1) الاستمرار بعقد الدورات التدريبية، وتنظيم البرامج المهنية والإدارية. (2) وضع منظومة قيمية ومبادئ أخلاقية للقيادة التربوية تلائم قيادة المدارس العراقية وتتناسب مع معطيات التراث والدين والمجتمع العراقي. (3) تعزيز مبادئ وممارسات القيادة الأخلاقية في أداره المدارس بدولة العراق.

وأجرت الشريف (2021) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (310) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لواء الجيزة بواقع (53) معلماً و(257) معلمة، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة مقسمة إلى جزئين الأول لقياس القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وتكون من (31) فقرة، والثاني لقياس الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمكون من (37) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين في لواء الجيزة جاءت بدرجة كبيرة، وأن درجة الرضا الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في لواء الجيزة.

وقد أجرى السلمي ومحزري والسلمي (2021) دراسة هدفت التعرف على واقع ممارسة سلوكيات قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جده لأسلوب القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى الثقة

بالقائد لدى المعلمين والمعلمات. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (439) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة بواقع (220) معلماً و(219) معلمة، وتمثلت أادات الدراسة في مقياس ممارسات القيادة الأخلاقية المكون من (30) فقرة موزعة على خمسة أبعاد هي ( الثقة والمصادقية، الأمانة والاستقامة، العدالة والإيثار، الحكمة والذكاء، تعزيز السلوكيات الأخلاقية)، بالإضافة إلى مقياس الثقة في القائد والمكون من ثمان عبارات فقط، أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة قيادات المدارس الثانوية بجدة للقيادة الأخلاقية جاء بدرجة عالية، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تقديرهم لممارسة قادة مدارسهم لنمط القيادة الأخلاقية وتقديرهم لمستوى الثقة في القائد تُعزى إلى اختلاف الجنس وسنوات الخبرة.

كما أجرت العلي (2022) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (390) معلماً ومعلمة من مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة بواقع (187) معلماً و(203) معلمة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من (39) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية والفنية، التشاركية والعمل بروح الفريق، العلاقات الإنسانية، الاتصال والتواصل)، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة جاء بدرجة كبيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية، كما أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تُعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة لصالح الإناث ومن سنة إلى أقل من 5 سنوات.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية منها

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكيتها من وجهة نظر المعلمين، وأتاحت للباحثة إمكانية التعرف إلى موضوع الدراسة، وكيفية تناوله من حيث الأهداف والمنهجية والعينة والأداة، وما ميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

من حيث أهداف الدراسات السابقة وجدت الباحثة أن بعض الدراسات كدراسة كلٍّ من (المهيرات، 2016؛ الجعيثي، 2017؛ الشتوي والحبیب، 2017؛ الركابي، 2020؛ العلي، 2022) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، في حين هدفت دراسة كلٍّ من (درادكة والحبیب، 2017؛ الدجاني، 2018؛ الجبوري، 2018؛ الخريشا، 2018؛ السبيعي والبابطين، 2020؛ الشريف، 2021، السلمي ومحززي والسلمي، 2021) للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالآتي (الالتزام التنظيمي، الولاء التنظيمي، القيم التنظيمية، الرضا الوظيفي، مستوى الثقة بالقائد، المساءلة الإدارية). أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكيتها من وجهة نظر المعلمين. أما من حيث المنهجية المتبعة فقد تشابهت بعض الدراسات السابقة في المنهجية فاستخدمت دراسة كلٍّ من (درادكة والحبیب، 2017؛ الدجاني، 2018؛ الجبوري، 2018؛ الخريشا، 2018؛ السبيعي والبابطين، 2020؛ الشريف، 2021، السلمي ومحززي والسلمي، 2021) المنهج الوصفي الارتباطي، في حين أن الدراسة الحالية تشابهت مع دراسة كلٍّ من (المهيرات، 2016؛ الجعيثي، 2017؛ الشتوي والحبیب، 2017؛ الركابي، 2020؛ العلي، 2022) في استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ حيث أن طبيعة الدراسة تتطلب استخدام هذا المنهج.

وفيما يخص العينة تنوعت عينات الدراسات السابقة تبعاً لاختلاف أهدافها، فقد كانت عينة دراسة (المهيرات، 2016) المشرفين التربويين، لكن معظم باقي عينات الدراسات السابقة معلمين سواء أكانوا معلمين للمرحلة الابتدائية أو الأساسية أو الثانوية، وقد تنوعوا في جنس المدرسة فمنهم من كان في المدارس الحكومية كدراسة (الشتوي والحبيب، 2017؛ درادكة والمطيري، 2017؛ الجبوري، 2018؛ السلمي ومحززي والسلمي، 2021، الشريف، 2021؛ العلي، 2022)، ومنهم من كان في مدارس وكالة الغوث كدراسة (الجعيثني، 2017). في حين أن الدراسة الحالية قد تشابهت مع من كان عينته معلمي المدارس الخاصة كدراسة كلٍ من (الدجاني، 2018؛ درادكة والدجاني وداود، 2020).

أما ما يتعلق بأداة الدراسة فقد تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة رئيسية لها كدراسة كلٍ من (العنزي وعبدالعزیز، 2018؛ العبادي والإبراهيم، 2019؛ المرقتن، 2020؛ الشهري، 2020؛ الزهراني وشريف، 2020؛ الركابي، 2020، العلي، 2022).

وقد استفادت الباحثة في الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري، وفي المنهجية المستخدمة، وفي اختيار عينة الدراسة وأداتها، بالإضافة لتدعيم مناقشة نتائج الدراسة. وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بعدة جوانب منها أنها هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين، ومن خلال اطلاع الباحثة لاحظت أنه لم يتم التطرق للقيادة الأخلاقية لمديري المدارس الخاصة ومالكها في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة بمحافظة العاصمة عمان.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً للأداة المستخدمة في جمع المعلومات، والتحقق من صدق الأداة وثباتها، ومتغيرات الدراسة، وطريقة إجراء الدراسة، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل معلوماتها.

#### منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي؛ لكونه المنهج الأكثر ملائمة لتحقيق هدف الدراسة الذي يسعى للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة الحالية من كافة معلمي المدارس الخاصة في مديرية تربية لواء القويسمة في محافظة العاصمة عمان والتابعة لوزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2023/2022)، والمقدر عددهم (3856) معلماً ومعلمة، وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية عام (2022/2021).

#### عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي ممثلة لمجتمع الدراسة من معلمي المدارس الخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم لواء القويسمة، وقد بلغت عينة الدراسة (351) معلماً ومعلمة، حسب تقديرات جداول كريجسي ومورغان (1970) والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

### الجدول (1)

توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	55	15.7%
	إناث	296	84.3%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	219	62.4%
	دراسات عليا	132	37.6%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	62	17.7%
	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	76	21.7%
	10 سنوات فأكثر	213	60.7%
	المجموع	351	100%

### أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة من معرفة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة، وذلك بعد مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة كدراسة كل من (الصراف، 2022؛ مسلم، 2015؛ حسن، 2014؛ علي وغالي، 2014)، بالإضافة لمراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة كدراسة كل من (العلي، 2021؛ الشريف، 2021؛ درادكه، 2020؛ مخامرة، 2019؛ العبادي، 2019).

### صدق الأداة

#### الصدق الظاهري

تم التحقق من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في الإدارة والقيادة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية (جامعة مؤتة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، جامعة عمان العربية، جامعة جرش) وعددهم (14) مُحكماً ملحق (1). وقد قامت الباحثة بالأخذ بمقترحاتهم والتعديل حسب ما ورد في ملاحظاتهم، وبناء عليه قامت الباحثة بإضافة بعض الفقرات

وحذف بعضها وتعديل بعضها الآخر لتكون الأداة بصورتها النهائية والمكونة من (52) فقرة موزعة على سبعة أبعاد كآلاتي: (7 فقرات للبعد الأول الصفات الشخصية لمدير المدرسة، 7 فقرات للبعد الثاني العلاقات الإنسانية لدى مدير المدرسة، 7 فقرات للبعد الثالث الدعم والتحفيز لدى مدير المدرسة، 10 فقرات للبعد الرابع الصفات القيادية لدى مدير المدرسة، 7 فقرات للبعد الخامس الثقافة الرقمية لدى مدير المدرسة، 7 فقرات للبعد السادس الصفات الأخلاقية لدى مالكي المدارس الخاصة الأردنية، 7 فقرات للبعد السابع الصفات الإدارية لدى مالكي المدارس الخاصة) الملحق (3)، وقد اتبعت الباحثة مقياساً متدرجاً خماسياً كآلاتي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) تُعادل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1).

### الصدق البنائي

قامت الباحثة بالتحقق من الصدق البنائي للأداة عن طريق حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات كل بُعد من أبعاد القيادة الأخلاقية بالدرجة الكلية للبعد، والجدول (2) يبين ذلك.

### الجدول (2)

#### نتائج الصدق البنائي لفقرات أبعاد القيادة الأخلاقية

رقم الفقرة	الصفات الشخصية لمدير المدرسة	العلاقات الإنسانية لدى مدير المدرسة	الدعم والتحفيز لدى مدير المدرسة	الصفات القيادية لدى مدير المدرسة	الثقافة الرقمية لدى مدير المدرسة	الصفات الأخلاقية لدى مالكي المدارس	الصفات الإدارية لدى مالكي المدارس
1	0.784	0.820	0.789	0.828	0.820	0.816	0.848
2	0.848	0.781	0.831	0.763	0.860	0.840	0.797
3	0.832	0.824	0.835	0.681	0.869	0.853	0.865
4	0.860	0.803	0.753	0.824	0.897	0.817	0.813
5	0.840	0.879	0.813	0.825	0.834	0.866	0.839
6	0.843	0.824	0.820	0.791	0.851	0.812	0.868
7	0.795	0.858	0.848	0.811	0.798	0.833	0.811
8				0.653			
9				0.745			
10				0.782			

تبين قيم معاملات الارتباط بيرسون في الجدول (2) وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين كل فقرة وبعد القيادة الأخلاقية الذي تنتمي إليه، وباستعراض قيم معاملات الارتباط يتبين أن أدنى قيمة ارتباط قد ظهرت للفقرة رقم (8) في بُعد الصفات القيادية لدى مدير المدرسة إذ بلغت (0.653).

وحيث أن أدنى قيمة لمعاملات الارتباط كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) فتعتبر جميع هذه القيم مرتفعة، وبالتالي تعبر عن تحقق الصدق البنائي ل فقرات كلِّ بُعد من أبعاد القيادة الأخلاقية.

### ثبات الأداة

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات أداة الدراسة عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) بتطبيق المقياس وإعادة تطبيقه بعد فاصل زمني مدته أسبوعين على عينة مكونة من (20) معلماً ومعلمة بواقع (10) معلمين و(10) معلمات من خارج عينة الدراسة ثم حساب معامل ارتباط كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) بين تقديراتهم في المرتين، والجدول (3) يبين ذلك.

### الجدول (3)

معامل ارتباط كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

الرقم	أبعاد الأداة	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	الصفات الشخصية لمدير المدرسة	7	0.961
2	العلاقات الإنسانية لدى مدير المدرسة	7	0.987
3	الدعم والتحفيز لدى مدير المدرسة	7	0.945
4	الصفات القيادية لدى مدير المدرسة	10	0.956
5	الثقافة الرقمية لدى مدير المدرسة	7	0.975
6	الصفات الأخلاقية لدى مالكي المدارس	7	0.988
7	الصفات الإدارية لدى مالكي المدارس	7	0.978
	الأداة ككل	52	0.981

يُبين الجدول (3) القيم الخاصة بمعاملات الارتباط بين تقديرات العينة الاستطلاعية، والتي تراوحت ما بين (0.945 - 0.988)، في حين بلغ معامل الارتباط كرونباخ ألفا للأبعاد ككل (9810.) ويُعد مناسباً لأغراض الدراسة الحالية.

كما قامت الباحثة بتطبيق معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا على جميع فقرات أداة الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الاتساق الداخلي الكلي (0.958) وهي قيمة مرتفعة ومقبولة لغرض التطبيق، كما قامت الباحثة بتطبيق معادلة كرونباخ ألفا على فقرات كل بُعد من أبعاد الدراسة، والجدول (4) يوضح ذلك

#### الجدول (4)

##### معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة

كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	البُعد
0.922	7	الصفات الشخصية لمدير المدرسة
0.923	7	العلاقات الإنسانية لدى مدير المدرسة
0.912	7	الدعم والتحفيز لدى مدير المدرسة
0.922	10	الصفات القيادية لدى مدير المدرسة
0.932	7	الثقافة الرقمية لدى مدير المدرسة
0.926	7	الصفات الأخلاقية لدى مالكي المدارس
0.927	7	الصفات الإدارية لدى مالكي المدارس
0.958	52	الأداة ككل

يتبين من الجدول (4) أن أبعاد القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث بلغت (0.958) لجميع فقرات أبعاد ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين، كما بلغت قيمة الثبات بأسلوب الاتساق الداخلي (0.922) للبعد الأول، وبلغت (0.923) للبعد الثاني، وبلغت (0.912) للبعد الثالث، وبلغت (0.922) للبعد الرابع، وبلغت (0.932) للبعد الخامس، وبلغت (0.926) للبعد السادس، وبلغت (0.927) للبعد السابع،

وعليه تعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض الدراسة حيث كانت جميعها قريبة من أعلى قيمة للثبات وهي الواحد الصحيح.

### متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الديمغرافية الآتية:

- الجنس وله مستويان هي: (ذكر، أنثى).
- سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات هي: (أقل من 5 سنوات)، (5 سنوات - أقل من 10 سنوات)، (10 سنوات فأكثر).
- المؤهل العلمي وله مستويان هما: (البكالوريوس، الدراسات العليا).

### تصحيح الأداة

قامت الباحثة باعتماد مقياس ليكرت الخماسي، فقد أعطيت الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي لكل فقرة من فقرات الأداة لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي: (موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1)) وقامت الباحثة باستخدام مقياس تصنيفي ثلاثي لوصف قيم المتوسطات الحسابية على النحو الآتي (منخفض، متوسط، مرتفع) وفق المعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{(أعلى وزن للاستجابة - أدنى وزن للاستجابة)}}{\text{(عدد الفئات التصنيفية)}} = \text{طول الفئة}$$

منخفض	2.33 - 1.00
متوسط	3.67 - 2.34
مرتفع	5.00 - 3.68

## إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، قامت الباحثة باتباع عدد من الإجراءات وذلك

على النحو الآتي:

- اختيار عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء القويسمة التابعة لوزارة التربية والتعليم بمحافظة العاصمة عمان.
- بناء أداة الدراسة والمتمثلة بالاستبانة وذلك بعد مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة.
- التحقق من صدق الأداة وثباتها.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة الملحق (4) من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم، وتم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية التربية والتعليم لواء القويسمة.
- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بعد شرح مضامينها وأهدافها، ثم استردادها من عينة الدراسة.
- اختيار المعالجة الإحصائية لمعالجة النتائج.
- عرض النتائج في جداول خاصة ومناقشتها، وتقديم التوصيات والمقترحات المتعلقة بالنتائج.

## المعالجة الإحصائية

للإجابة عن السؤال الأول في الدراسة تم استخراج المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية،

وكما استخدم مقياس تصنيفي ثلاثي لوصف قيم المتوسطات الحسابية (منخفض / متوسط / مرتفع).

وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بالإجابة عن أسئلتها، على النحو

الآتي:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من

أبعاد القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين،

والجدول (5) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة القيادة الأخلاقية لدى

مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين مرتبة ترتيباً تنازلياً.

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	الصفات الأخلاقية لدى مالكي المدارس الخاصة	2.20	0.78	1	منخفضة
1	الصفات الشخصية لمدير المدرسة	2.11	0.80	2	منخفضة
7	الصفات الإدارية لدى مالكي المدارس الخاصة	2.10	0.72	3	منخفضة
4	الثقافة الرقمية لدى مدير المدرسة	2.05	0.73	4	منخفضة
5	الصفات القيادية لدى مدير المدرسة	2.02	0.64	5	منخفضة
3	الدعم والتحفيز لدى مدير المدرسة	2.01	0.72	6	منخفضة
2	العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة	2.00	0.77	7	منخفضة
	الكلية	2.07	0.77		منخفضة

يتبين من الجدول (5) أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة منخفضة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لأبعاد القيادة الأخلاقية (2.07) بانحراف معياري (0.77)، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (2.00-2.20)، حيث جاء بُعد الصفات الأخلاقية لدى مالكي المدارس في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.20) وبانحراف معياري (0.78)، وفي الرتبة الأخيرة جاء بُعد العلاقات الإنسانية لدى مدير المدرسة بمتوسط حسابي (2.00) وبانحراف معياري (0.77).

كما تم تحليل درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين وفقاً لأبعادها وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: بُعد الصفات الأخلاقية لدى مالكي المدارس الخاصة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد الصفات الأخلاقية لدى مالكي المدارس الخاصة، والجدول (6) يبين ذلك.

#### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لُبُعد السادس الصفات الأخلاقية لدى مالكي المدارس الخاصة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يقدم الحوافز والمكافآت والامتيازات للعاملين وفق معايير محددة وموضوعية	2.48	1.11	1	متوسطة
3	يتخذ القرارات المتوازنة والعادلة	2.23	0.923	2	منخفضة
5	ينمي ولاء العاملين لمهنة التعليم وليس لمدير المدرسة ومالكها	2.22	1.00	3	منخفضة
6	يراعي روح القانون عند التعامل مع العاملين	2.21	0.953	4	منخفضة
2	يطبق معايير جودة التعليم والمساءلة	2.14	0.839	5	منخفضة
4	يُوجه سلوكيات الملتحقين الجدد بالعملية التعليمية	2.08	0.806	6	منخفضة
7	يبث روح التكافل والتعاون والمسؤولية والاحترام بين العاملين	2.04	0.718	7	منخفضة
	الكلية	2.20	0.78		منخفضة

يتبين من الجدول (6) أن درجة ممارسة مالكي المدارس الخاصة لبُعد الصفات الأخلاقية كانت منخفضة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (2.20) بانحراف معياري (0.78)، وقد تراوحت درجات فقرات البُعد ما بين متوسطة ومنخفضة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.04-2.48)، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "يقدم الحوافز والمكافئات والامتيازات للعاملين وفق معايير محددة وموضوعية" بمتوسط حسابي (2.48) وبانحراف معياري (1.11)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (7) وهي "يبث روح التكافل والتعاون والمسؤولية والاحترام بين العاملين" بمتوسط حسابي (2.04) وانحراف معياري (0.718).

#### ثانياً: بُعد الصفات الشخصية لمدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبُعد الأول الصفات الشخصية لمدير المدرسة، والجدول (7) يبين ذلك.

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الأول الصفات الشخصية لمدير المدرسة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	يعترف بالخطأ أمام الآخرين	2.39	1.13	1	منخفضة
7	يضبط جماح غضبه عند التعامل مع الآخرين	2.20	1.06	2	منخفضة
4	يتقبل النقد البناء برحابة صدر	2.16	0.996	3	منخفضة
2	يتقن ممارسة العدل والمساواة بين العاملين	2.11	0.951	4	منخفضة
5	يتصف بالمرونة في تعامله مع العاملين	1.99	0.957	5	منخفضة
1	يصدق في القول والعمل في التعامل مع العاملين	1.86	0.797	6	متوسطة
3	يتمتع بمهارات التواصل والاتصال مع العاملين	1.85	0.853	7	منخفضة
	الكلي	2.11	0.80		منخفضة

يتبين من الجدول (7) أن درجة ممارسة مديري المدرسة الخاصة لُبعد الصفات الشخصية لمدير المدرسة كانت منخفضة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (2.11) بانحراف معياري (0.80)، وقد تباين درجات فقرات البُعد بين المنخفضة والمتوسطة، وتراوحَت المتوسطات الحسابية بين (1.85-2.39)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (6) وهي "يعترف بالخطأ أمام الآخرين" بمتوسط حسابي (2.39) وبانحراف معياري (1.13)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) وهي "يتمتع بمهارات التواصل والاتصال مع العاملين" بمتوسط حسابي (1.85) وبانحراف معياري (0.853).

#### ثالثاً: بُعد الصفات الإدارية لدى مالكي المدارس الخاصة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبُعد السابع الصفات الإدارية لدى مالكي المدارس الخاصة، والجدول (8) يبين ذلك.

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد السابع الصفات الإدارية لدى مالكي المدارس الخاصة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
10	يحرص على التنمية المهنية المستدامة للعاملين	2.13	0.893	1	منخفضة
11	يُنشئ قنوات اتصال مؤسسي للعاملين	2.11	0.845	2	منخفضة
12	يحترم عقود العاملين وما تتضمنه من بنود واتفاقيات.	2.10	0.944	3	منخفضة
13	يلتزم بالتشريعات والقوانين الخاصة بالعاملين والمعمول بها في المملكة الأردنية الهاشمية	2.05	0.823	4	منخفضة
14	يفوض الصلاحيات بما يُسهم في تيسير العملية التعليمية	2.04	0.885	5	منخفضة
9	يستثمر الموارد المادية والبشرية وتوفيرها لصالح التعليم	2.02	0.864	6	منخفضة
8	يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل	2.00	0.858	7	منخفضة
	الكلي	2.10	0.72		منخفضة

يتبين من الجدول (8) أن درجة ممارسة مالكي المدارس الخاصة لُبُعد الصفات الإدارية لدى مالكي المدرسة الخاصة كانت منخفضة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (2.10) بانحراف معياري (0.72)، وقد جاء درجات فقرات البُعد منخفضة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.00-2.13)، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (10) وهي "يحرص على التنمية المهنية المستدامة للعاملين" بمتوسط حسابي (2.13) وبانحراف معياري (0.893)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (8) وهي "يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل" بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (0.858).

#### رابعاً: بُعد الثقافة الرقمية لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبُعد الخامس الثقافة الرقمية لدى مدير المدرسة، والجدول (9) يبين ذلك.

#### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الخامس الثقافة الرقمية لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
38	يعقد المحاضرات للطلبة وأولياء الأمور الداعمة لتكنولوجيا التعليم	2.23	0.926	1	منخفضة
37	يستقطب المؤسسات المحلية لدعم تكنولوجيا التعليم مادياً وبشرياً	2.22	0.801	2	منخفضة
36	ينشر التوقعات الإيجابية لاستخدام التكنولوجيا في التعليم	2.05	0.833	3	منخفضة
35	يوجه العاملين للتنمية التكنولوجية المستدامة	2.01	0.833	4	منخفضة
34	يعمل على توفير المواد التكنولوجية المساندة	2.00	0.831	5	منخفضة
33	يشجع على الابتكار بهدف تحسين وتطوير التعلم في العصر الرقمي	1.89	0.868	6	منخفضة
32	يسهم في نشر ثقافة التكنولوجيا في المدرسة	1.86	0.834	7	منخفضة
	الكلي	2.05	0.73		منخفضة

يتبين من الجدول (9) أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لُبعد الثقافة الرقمية لدى مدير المدرسة كانت منخفضة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (2.05) بانحراف معياري (0.73)، وقد جاءت درجات فقرات لُبعد منخفضة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.32-1.86)، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (38) وهي "يعقد المحاضرات للطلبة وأولياء الأمور الداعمة لتكنولوجيا التعليم" بمتوسط حسابي (2.32) وبانحراف معياري (0.926)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (32) وهي "يسهم في نشر ثقافة التكنولوجيا في المدرسة" بمتوسط حسابي (1.86) وانحراف معياري (0.834).

#### خامساً: بُعد الصفات القيادية لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد الرابع الصفات القيادية لدى مدير المدرسة، والجدول (10) يبين ذلك.

#### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لُبعد الرابع الصفات القيادية لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
31	يُناقش القرارات مع العاملين قبل اتخاذها للتقليل من الأخطاء	2.22	0.780	1	منخفضة
29	يقوم بتفويض السلطة للعاملين	2.19	0.888	2	منخفضة
27	يوزع المهام بعدالة بين العاملين	2.10	0.949	3	منخفضة
22	يشارك العاملين إنجاز المهام من أجل جودة العمل	2.07	0.919	4	منخفضة
25	يُقوم أداء العاملين ضمن معايير أداء واضحة تحقق الجودة في العمل والموضوعية دون تحيز	2.02	0.868	5	منخفضة
28	يوفر التوجيه الفني والإداري للعاملين	1.97	0.808	6	منخفضة
23	يحرص على استمرارية النمو المهني لدى العاملين	1.96	0.732	7	منخفضة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
26	يمارس الشفافية في توصيل ونشر المعلومات	1.95	0.782	8	منخفضة
30	يُساند فكرة العمل الجماعي التعاوني	1.82	0.682	9	منخفضة
24	يحافظ على أسرار العمل الإداري	1.75	0.708	10	منخفضة
	الكلية	2.02	0.64		منخفضة

يتبين من الجدول (10) أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لبُعد الصفات القيادية لدى مدير المدرسة كانت منخفضة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (2.02) بانحراف معياري (0.64)، وقد جاءت درجات فقرات البُعد منخفضة، وتراوحَت المتوسطات الحسابية بين (2.22- 1.75)، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (31) وهي "يُناقش القرارات مع العاملين قبل اتخاذها للتقليل من الأخطاء" بمتوسط حسابي (2.22) وبانحراف معياري (0.780)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (18) وهي "يحافظ على أسرار العمل الإداري" بمتوسط حسابي (1.75) وانحراف معياري (0.708).

#### سادساً: بُعد الدعم والتحفيز لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبُعد الثالث الدعم والتحفيز لدى مدير

المدرسة، والجدول (11) يبين ذلك.

### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الثالث الدعم والتحفيز لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
19	يمنح الحوافز للالتزام بأخلاقيات العمل	2.27	1.02	1	منخفضة
20	يبذل أقصى الجهود الممكنة لتوفير الخدمات المساندة والمحفزة للعاملين	2.11	0.928	2	منخفضة
21	يحرص على رفع الروح المعنوية للعاملين	2.06	0.907	3	منخفضة
15	يعترف بإنجازات العاملين أمام الجميع	1.92	0.862	4	منخفضة
17	يُقدر جهود العاملين المتميزين	1.91	0.955	5	منخفضة
16	يُعطي انطباعاً إيجابياً عن العاملين	1.86	0.703	6	منخفضة
18	يُقدم المصلحة العامة على الخاصة	1.80	0.819	7	منخفضة
	الكلي	2.01	0.72		منخفضة

يتبين من الجدول (11) أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لُبُعد الدعم والتحفيز لدى مدير المدرسة كانت منخفضة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (2.01) بانحراف معياري (0.72)، وقد جاءت درجات فقرات البُعد منخفضة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.27-1.80)، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (19) وهي "يمنح الحوافز للالتزام بأخلاقيات العمل" بمتوسط حسابي (2.27) وبانحراف معياري (1.02)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (18) وهي "يُقدم المصلحة العامة على الخاصة" بمتوسط حسابي (1.80) وانحراف معياري (0.819).

### سابعاً: بُعد العلاقات الإنسانية لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبُعد الثاني العلاقات الإنسانية لدى مدير المدرسة، والجدول (12) يبين ذلك.

## الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الثاني العلاقات الإنسانية لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
13	يتغاضى عن الأخطاء غير المقصودة	2.15	0.948	1	منخفضة
12	يحب للعاملين ما يحبه لنفسه	2.09	1.05	2	منخفضة
10	يعالج الخلافات بين العاملين بحياد وموضوعية	2.05	0.939	3	منخفضة
11	يراعي الظروف الإنسانية والطائرة المستجدة للعاملين	1.92	1.01	4	منخفضة
8	يتعامل مع المواقف بروح القانون لضمان الجودة في الأداء	1.88	0.866	5	منخفضة
14	يتعامل مع الآخرين باحترام ووضوح	1.85	0.924	6	منخفضة
9	يحرص على خلق جو متآلف بين العاملين	1.85	0.882	7	منخفضة
	الكلي	2.00	0.78		منخفضة

يتبين من الجدول (12) أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لُبُعد العلاقات الإنسانية

لدى مدير المدرسة كانت منخفضة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (2.00) بانحراف

معيارى (0.78)، وقد جاءت درجات فقرات البُعد منخفضة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين

(1.85-2.15)، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) وهي "يتغاضى عن الأخطاء غير

المقصودة" بمتوسط حسابي (2.15) وبانحراف معيارى (0.948)، وجاءت في الرتبة الأخيرة

الفقرة (9) وهي "يحرص على خلق جو متآلف بين العاملين" بمتوسط حسابي (1.85) وانحراف

معيارى (0.882).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار (T) وفق الآتي:

أولاً: الفروق تبعاً لمتغير الجنس

### الجدول (13)

نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات أبعاد ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	البعد
0.378	0.73	0.747	2.01	55	ذكر	الصفات الشخصية لمدير المدرسة
		0.811	2.09	296	أنثى	
0.547	0.49	0.778	2.02	55	ذكر	العلاقات الإنسانية لدى مدير المدرسة
		0.784	1.96	296	أنثى	
0.859	0.42	0.678	1.97	55	ذكر	الدعم والتحفيز لدى مدير المدرسة
		0.728	1.99	296	أنثى	
0.582	0.69	0.573	2.05	55	ذكر	الصفات القيادية لدى مدير المدرسة
		0.660	2.00	296	أنثى	
0.910	0.75	0.694	2.04	55	ذكر	الثقافة الرقمية لدى مدير المدرسة
		0.748	2.05	296	أنثى	
0.205	1.78	0.747	2.32	55	ذكر	الصفات الأخلاقية لدى مالكي المدارس الخاصة
		0.788	2.18	296	أنثى	

مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	البعد
0.183	0.95	0.668	2.18	55	ذكر	الصفات الإدارية لدى مالكي المدارس الخاصة
		0.738	2.04	296	أنثى	
0.537	0.81	0.688	2.08	55	ذكر	الكلية
		0.751	2.04	296	أنثى	

تشير النتائج في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس وذلك استناداً إلى قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت (0.81) وبمستوى دلالة (0.537) للدرجة الكلية حيث تُعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (0.73) وبمستوى دلالة (0.378) لبعد الصفات الشخصية لمدير المدرسة، و(0.49) وبمستوى دلالة (0.547) لبعد العلاقات الإنسانية لدى مدير المدرسة، و(0.42) وبمستوى دلالة (0.859) لبعد الدعم والتحفيز لدى مدير المدرسة، و(0.69) وبمستوى دلالة (0.582) لبعد الصفات القيادية لدى مدير المدرسة، و(0.75) وبمستوى دلالة (0.910) لبعد الثقافة الرقمية لدى مدير المدرسة، و(1.78) وبمستوى دلالة (0.205) لبعد الصفات الأخلاقية لدى مالكي المدارس الخاصة، و(0.95) وبمستوى دلالة (0.183) لبعد الصفات الإدارية لدى مالكي المدارس الخاصة، وتعد هذه القيم غير دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

## ثانياً: الفروق تبعاً لمتغير الخبرة

## الجدول (14)

المتوسطات الحسابية لأبعاد ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	البعد
0.891	2.22	62	أقل من 5 سنوات	الصفات الشخصية لمدير المدرسة
0.767	2.16	76	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.780	2.01	213	10 سنوات فأكثر	
0.823	2.08	62	أقل من 5 سنوات	العلاقات الإنسانية لدى مدير المدرسة
0.782	1.97	76	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.772	1.94	213	10 سنوات فأكثر	
0.716	2.03	62	أقل من 5 سنوات	الدعم والتحفيز لدى مدير المدرسة
0.751	2.09	76	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.709	1.95	213	10 سنوات فأكثر	
0.720	2.11	62	أقل من 5 سنوات	الصفات القيادية لدى مدير المدرسة
0.615	2.07	76	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.632	1.95	213	10 سنوات فأكثر	
0.769	2.13	62	أقل من 5 سنوات	الثقافة الرقمية لدى مدير المدرسة
0.754	2.17	76	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.632	1.95	213	10 سنوات فأكثر	
0.784	2.21	62	أقل من 5 سنوات	الصفات الأخلاقية لدى مالكي المدارس الخاصة
0.745	2.23	76	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.797	2.18	213	10 سنوات فأكثر	
0.718	2.13	62	أقل من 5 سنوات	الصفات الإدارية لدى مالكي المدارس الخاصة
0.748	2.06	76	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.727	2.05	213	10 سنوات فأكثر	
0.754	2.04	62	أقل من 5 سنوات	الكلية
0.786	2.10	76	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.711	2.00	213	10 سنوات فأكثر	

يظهر الجدول (14) فروقاً ظاهرية بين قيم متوسطات درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة، ولتحديد فيما إذا كانت هذه المتوسطات تختلف اختلافاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (15) يبين ذلك.

### الجدول (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.116	2.16	1.379	2	2.75	بين المجموعات	الصفات الشخصية لمدير المدرسة
		0.637	348	221.82	داخل المجموعات	
			350	224.57	الكلية	
0.463	0.771	0.473	2	0.947	بين المجموعات	العلاقات الإنسانية لدى مدير المدرسة
		0.614	348	213.62	داخل المجموعات	
			350	214.57	الكلية	
0.316	1.157	0.600	2	1.200	بين المجموعات	الدعم والتحفيز لدى مدير المدرسة
		0.518	348	180.34	داخل المجموعات	
			350	181.54	الكلية	
0.134	2.021	0.841	2	1.683	بين المجموعات	الصفات القيادية لدى مدير المدرسة
		0.416	348	144.89	داخل المجموعات	
			350	146.57	الكلية	
0.102	2.302	1.249	2	2.498	بين المجموعات	الثقافة الرقمية لدى مدير المدرسة
		0.543	348	188.82	داخل المجموعات	
			350	191.32	الكلية	

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.903	0.102	0.063	2	0.126	بين المجموعات	الصفات الأخلاقية لدى مالكي المدارس الخاصة
		0.616	348	214.24	داخل المجموعات	
			350	214.36	الكلي	
0.727	0.319	0.170	2	0.341	بين المجموعات	الصفات الإدارية لدى مالكي المدارس الخاصة
		0.534	348	185.73	داخل المجموعات	
			350	186.07	الكلي	
0.579	1.233	0.682	2	1.363	بين المجموعات	الكلي
		0.553	348	192.78	داخل المجموعات	
			350	194.143	الكلي	

تشير النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة، وذلك استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (1.233) وبمستوى دلالة (0.579) للدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية حيث تُعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.16) وبمستوى دلالة (0.116) للبعد الأول الصفات الشخصية لمدير المدرسة، و(0.771) وبمستوى دلالة (0.463) للبعد الثاني العلاقات الإنسانية لدى مدير المدرسة، و (1.157) وبمستوى دلالة (0.316) للبعد الثالث الدعم والتحفيز لدى مدير المدرسة، و(2.021) وبمستوى دلالة (0.134) للبعد الرابع الصفات القيادية لدى مدير المدرسة، و(2.302) وبمستوى دلالة (0.102) للبعد الخامس الثقافة الرقمية لدى مدير المدرسة، و(0.102) وبمستوى دلالة (0.903) للبعد السادس الصفات الأخلاقية لدى مالكي المدارس الخاصة، و(0.319) وبمستوى دلالة (0.727) للبعد السابع الصفات الإدارية لدى مالكي المدارس الخاصة، وتعد هذه القيم غير دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

## ثالثاً: الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

## الجدول (16)

نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات أبعاد ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	البعد
0.762	1.69	0.794	2.11	219	بكالوريوس	الصفات الشخصية لمدير المدرسة
		0.801	2.03	132	دراسات عليا	
0.098	0.33	0.738	1.94	219	بكالوريوس	العلاقات الإنسانية لدى مدير المدرسة
		0.852	2.02	132	دراسات عليا	
0.799	1.54	0.729	2.00	219	بكالوريوس	الدعم والتحفيز لدى مدير المدرسة
		0.706	1.97	132	دراسات عليا	
0.169	1.40	0.645	2.01	219	بكالوريوس	الصفات القيادية لدى مدير المدرسة
		0.652	2.00	132	دراسات عليا	
0.487	0.75	0.781	2.07	219	بكالوريوس	الثقافة الرقمية لدى مدير المدرسة
		0.664	2.01	132	دراسات عليا	
0.852	0.79	0.778	2.18	219	بكالوريوس	الصفات الأخلاقية لدى مالكي المدارس الخاصة
		0.791	2.23	132	دراسات عليا	
0.476	0.86	0.761	2.06	219	بكالوريوس	الصفات الإدارية لدى مالكي المدارس الخاصة
		0.674	2.07	132	دراسات عليا	
0.573	1.05	0.546	2.05	219	بكالوريوس	الكلية
		0.753	2.04	132	دراسات عليا	

تشير النتائج في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية

ومالكها من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وذلك استناداً إلى قيمة (T) المحسوبة

إذ بلغت (1.05) وبمستوى دلالة (0.573) للدرجة الكلية حيث تُعد هذه القيمة غير دالة

إحصائياً، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.69) وبمستوى دلالة (0.762) للبعد الأول الصفات

الشخصية لمدير المدرسة، و(0.33) وبمستوى دلالة (0.098) للبعد الثاني العلاقات الإنسانية لدى مدير المدرسة، و(1.54) وبمستوى دلالة (0.799) للبعد الثالث الدعم والتحفيز لدى مدير المدرسة، و(1.40) وبمستوى دلالة (0.169) للبعد الرابع الصفات القيادية لدى مدير المدرسة، و(0.75) وبمستوى دلالة (0.487) للبعد الخامس الثقافة الرقمية لدى مدير المدرسة، و(0.79) وبمستوى دلالة (0.852) للبعد السادس الصفات الأخلاقية لدى مالكي المدارس الخاصة، و(0.86) وبمستوى دلالة (0.476) للبعد السابع الصفات الإدارية لدى مالكي المدارس الخاصة، وتعد هذه القيم غير دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها، كما

يتناول أبرز التوصيات المنبثقة عن نتائج الدراسة، وقد تم عرضها على النحو الآتي:

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين؟**

بينت نتائج السؤال الأول الموضحة في جدول (5) أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى

مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة منخفضة.

وقد تُعزى هذه النتائج إلى عدة عوامل منها: أن معظم مديري المدارس ومالكها لم يدركوا

مفهوم القيادة الأخلاقية من قبل، كما أنه مفهوم غير شائع أو أنهم أدركوه بمعانٍ أخرى أو من

خلال بعض السياقات، كما أن السعي لتحقيق مصلحة المدرسة ومالكها ورأس المال هو الأهم في

نظر مديريها مع المحافظة على كيان المؤسسة التربوي ثم السعي لتنميته، بالإضافة لسعي مديري

المدارس الخاصة الحثيث لزيادة ولاء العاملين المؤسسي؛ لرفع جودة الإنتاج وكفاءة المخرجات دون

الاهتمام البالغ برفع المعايير الأخلاقية في المدرسة.

وكما أن من أهم معايير انتقاء مدير المدرسة من قبل مالكها الخبرة الإدارية والكفاءة القيادية

والمؤهل العلمي والأمانة العلمية دون الاهتمام البالغ بمعايير القيادة الأخلاقية لديهم، وأن عدم

وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وأثر الوساطة والمحسوبية في التعيين، واهتمام مالكي

المدارس الخاصة بالحرفية في عمل مدير المدرسة فقط قد أدى إلى هذه النتيجة، كما أن معظم

مديري المدارس الخاصة يعالجون القضايا الإدارية والمواقف التربوية بحكم القانون وبصورة رسمية بعيداً عن العلاقات الإنسانية والمعرفة الشخصية.

وأن لضعف التكامل في معايير منظومة الأخلاق القيادية، أو ضعف في الجهود الجماعية (المادية، البشرية، الفكرية) لكافة أطراف المؤسسة التربوية، يُضعف حافز العاملين ودافعيتهم نحو السعي لتحقيق غايات وأهداف المدرسة التربوية، بالإضافة لقلّة عدالة مديري المدارس الخاصة في توزيع الواجبات والمهام وتفويض السلطات والأدوار المهنية من وجهة نظر العاملين، وضعف تفعيل عناصر الإدارة المؤسسية، وقلّة إيجابية مديري المدارس الخاصة للعلاقات المتبادلة مع العاملين.

وقد يُعزى ذلك إلى أن اهتمام مديري المدارس الخاصة ومالكها بالتنمية المهنية للعاملين لديهم ليس للرفاهية وإنما لتصبح المدرسة نموذجاً يحتذى به لسائر المدارس؛ لأن التنمية المهنية للعاملين ميزة تنافسية مع العميل الخارجي والداخلي. وأن من تحديات تطبيق القيادة الأخلاقية موازنة المصالح المؤسسية أو الشخصية لمدير المدرسة الخاصة ومالكها مع معايير القيادة الأخلاقية.

بالإضافة إلى أن معظم العاملين في المدارس الخاصة وفق عقود سنوية، يتم التعامل معهم من قبل مديري المدارس ومالكها بما تتضمنه عقودهم، مما يتطلب في بعض الأحيان نوعاً من السلوك المتشدد؛ للتقيد بنود العقد وتحقيقها، كما أن العاملين في المدارس الخاصة قد يرون أن سلوكيات مديريهم دون مستوى معايير القيادة الأخلاقية ولا ترتقي لما ينبغي أن تكون عليه القيادة الأخلاقية.

وتعزى النتيجة إلى أنه على الرغم من وجود إدراك لبعض مديري المدارس الخاصة ومالكها لمعايير القيادة الأخلاقية وممارستها داخل المدرسة بشكل عام إلا أن إدراكهم لم يرتقِ إلى أعلى درجاته ومستوياته، مما ينعكس على التزامهم بها وانعكس مظاهرها ومعاييرها على شخصياتهم

وتعاملهم مع العاملين لديهم، كما أن ضعف إدراكهم لمفهوم القيادة الأخلاقية، وانعكاسه على ممارسته داخل المدرسة، أو تخوفهم من استخدامه؛ لأنهم قد يُعدونه أقرب إلى التسبب الإداري.

كما وقد بينت النتائج الموضحة في جدول (5) أن بُعد الصفات الأخلاقية لدى مالكي المدارس الخاصة وبُعد الصفات الشخصية لمدير المدرسة وبُعد الصفات الإدارية لدى مالكي المدارس الخاصة قد احتلوا المراتب الأولى في ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين.

وتُعزى هذه النتيجة لاتصاف مديري المدارس الخاصة بالموضوعية في التعامل والتفاعل مع العاملين وحسن استيعابهم، والحرص على الوفاء بالوعد قدر المستطاع، بالإضافة إلى حرصهم على تحقيق غايات وأهداف المدرسة وخططها مما يدفعهم للتخلي بصفات القدوة التي يُحتذى بها داخل المدرسة وخارجها، الأمر الذي يدفع العاملين لبذل جهودهم بأداء مهامهم على أفضل وجه، كما أن لوعي مديري المدارس الخاصة بأهمية تنمية المسؤولية الفردية والحس الإيماني الأخلاقي في القيادة المدرسية، ووعيهم بعظمة الأمانة والمسؤولية التي يحملونها، وحرصهم على تمثيل القدوة الحسنة للعاملين في سلوكهم وتصرفاتهم، وإشعار العاملين بمكانتهم ودورهم الفاعل في جودة العمل وكفاءة أداء المدرسة، أثر في وجود نتيجة الدراسة.

وقد يُعزى ذلك لاهتمام مالكي المدارس الخاصة بالظهور اللائق أمام العاملين لديهم ومتلقي الخدمة، وسعيهم لإنصافهم والصدق معهم، والسعي للتقيد بالقوانين والأخلاق والتشريعات التي تضمن لهم العدالة في التعامل مع العاملين؛ لأن الإخلال بالعقود قد يؤدي إلى المساءلة القانونية الأمر الذي يسيء إلى مكانة المدرسة ومظهرها وهو ما لا يتمناه المالكون لمدارسهم.

كما قد تُعزى إلى أن مالكي المدارس الخاصة يسعون دائماً لتحقيق رؤية ورسالة العملية التربوية، وحرصهم المستمر على تعزيز العاملين المبدعين والمبتكرين ودفوعهم للتنمية المهنية، بالإضافة لاهتمامهم بتهيئة البيئة التربوية الفاعلة والمناخ الإيجابي المناسب للعمل التربوي المثمر بما ينعكس على رفعة مكانة المدرسة بين المدارس الأخرى في سوق التنافس؛ وله أثر في الحصول على هذه النتيجة.

هذا بالإضافة لوعي مالكي المدارس الخاصة بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم في السعي لتحقيق غايات وأهداف المدرسة، فلا بد من التحلي بالصفات الأخلاقية الملائمة لمكانتهم في المدرسة، كما أن وجود ميثاق أخلاقي ولوائح وقوانين صادرة من وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزز الصفات الأخلاقية والإدارية لمالكي المدارس الخاصة.

وقد أشارت النتائج الموضحة في جدول (6) أن الفقرة رقم (1) "يقدم الحوافز والمكافئات والامتيازات للعاملين وفق معايير محددة وموضوعية" قد جاءت في المرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى أن القيادة الأخلاقية تولي التعزيز أهمية عظيمة؛ لما له من أثر بالغ في تنمية دافعية العاملين نحو العمل وبذل الجهد في السعي لتحقيق غايات وأهداف المدرسة الخاصة.

كما قد أشارت النتائج الموضحة في جدول (7) أن الفقرة رقم (6) "يعترف بالخطأ أمام الآخرين" قد جاءت في المرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى أن عدم الإصرار على الخطأ وقبل الاعتراف به أمام الآخرين من معايير وأطر القيادة الأخلاقية، ولما له من أثر على العاملين بقبول النقد البناء وتحمل المسؤولية.

وقد أشارت النتائج الموضحة في جدول (8) أن الفقرة رقم (10) "يحرص على التنمية المهنية المستدامة للعاملين" قد جاءت في المرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى حرص القيادة الأخلاقية لدى

مالكي المدارس الخاصة الدائم واهتمامهم بتنمية كفايات العاملين وتعزيز مهاراتهم بما ينعكس على أدائهم الوظيفي.

في حين أن النتائج الموضحة في جدول (5) بينت أن بُعد الصفات القيادية لدى مدير المدرسة، وبُعد الثقافة الرقمية لدى مدير المدرسة، وبُعد الدعم والتحفيز لدى مدير المدرسة، وبُعد العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة قد جاؤوا في المراتب الأخيرة في ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين

وقد يُعزى ذلك إلى قلة إدراك مديري المدارس الخاصة لأهمية الدعم والتعزيز في العمل المؤسسي وأنه من أهم أسباب رفع دافعية العاملين للعمل، وسعيهم الدائم لتحقيق غايات وأهداف المدرسة بجودة عالية، كما أنه قد يكون مدير المدرسة مبتدأ في العمل الإداري أو قد يواجه صعوبات في تطبيق الجانب الإداري، الأمر الذي يخفي مكانة التعزيز والدعم والتحفيز في إدارته للمدرسة.

كما أن الصفات القيادية الواجب توافرها في مدير المدرسة كالمحافظة على ممتلكات المدرسة واستثمارها في خدمة العملية التربوية، والقدرة على التخطيط واتخاذ القرارات المناسبة وتعزيز مقترحات العاملين الإبداعية، وتحديد التنمية المهنية الملائمة في ضوء احتياجات العاملين، قد تكون شبه مفقودة في نظر العاملين في المدارس الخاصة الأردنية؛ ذلك لأن غاية مدير المدرسة وهدفه هو السعي لكسب رضا مالكي المدارس الخاصة ورضا متلقي الخدمة دون الاهتمام لرضا العاملين فيها.

كما أنه يغيب عن مديري المدارس الخاصة مكانة الثقة في العمل ولا يسعون لتنمية حس المسؤولية لدى العاملين؛ سعياً منهم لتعزيز مبدأ تكامل الأدوار والعمل بروح الجماعة والفرق

الواحد، بل إن معظمهم يتعاملون مع العاملين بمبدأ المساواة الأخلاقية والقانونية دون العمل بروح القانون. وأن تأكيد مدير المدرسة الخاصة على أهمية القوانين والتشريعات واللوائح والالتزام الحرفي بها، واهتمامه بأخلاقيات مهنة التعليم تفوق اهتمامه بالعلاقات الإنسانية والشخصية ما بينه وبين العاملين في المدرسة.

بالإضافة لسعي مدير المدرسة لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها ونجاح العملية التربوية وتحقيق الغايات والأهداف المنشودة للمدرسة، قد يُغلب الجانب الإداري في شخصيته على الجانب القيادي فيها الأمر الذي ينعكس على سماته وخصائصه وتعامله مع العاملين لديه.

وقد تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى غياب احترام مشاعر العاملين لدى مديري المدارس الخاصة، وعدم إدراك المدير لأهمية العلاقات الإنسانية؛ لتحقيق الراحة النفسية للعاملين مما يسهم في تحقيق غايات المدرسة وأهدافها وخلق مناخ إيجابي، أدى إلى إهمال مديري المدارس الخاصة للعلاقات الإنسانية وجنبهم الخوض فيها؛ خوفاً من التأثير على فاعلية عمل العاملين والتراخي في أداء مهامهم.

وقد أشارت النتائج الموضحة في جدول (9) أن الفقرة رقم (38) "يعقد المحاضرات للطلبة وأولياء الأمور الداعمة لتكنولوجيا التعليم" قد جاءت في المرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى حرص القيادة الأخلاقية على بناء جسور الاتصال والتواصل الإيجابي مع الطلبة وأولياء الأمور من خلال المحاضرات التوعوية والورش التثقيفية؛ لاستثمار الانفجار المعرفي الهائل والتطور التكنولوجي والرقمي في دعم التعليم.

كما أشارت نتائج جدول (10) أن الفقرة رقم (31) "يناقش القرارات مع العاملين قبل اتخاذها للتقليل من الأخطار" قد جاءت في المرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك لأهمية الحوار والنقاش والشورى

في القيادة الأخلاقية وعدها إحدى أهم المبادئ فيها، فنقاش القائد الأخلاقي للقرارات مع العاملين له أثر بالغ في نفسية العاملين وإحساسهم بالمسؤولية والمكانة والأهمية في المدرسة.

وقد أشارت النتائج الموضحة في جدول (11) أن الفقرة رقم (19) "يمنح الحوافز للالتزام بأخلاقيات العمل" قد جاء بالمرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك لرغبة القائد الأخلاقي بالالتزام العاملين بأخلاقيات العمل وأن ينبع هذا الالتزام من ذاتهم، وإن كانت الحوافز تعزز هذا الالتزام فلا بأس بها.

وأخيراً أشارت النتائج الموضحة في جدول (12) أن الفقرة رقم (13) "يتغاضى عن الأخطاء غير المقصودة" قد جاءت في المرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى أن تجاوز الأخطاء أحد معايير القيادة الأخلاقية، وأن هدف القائد الأخلاقي التجاوز عن الأخطاء العفوية غير المقصودة وعدم التوقف عندها؛ لأن الإصرار عليها والتوقف عندها يعطل سير حركة المؤسسة التعليمية وسير العمل.

ونتائج الدراسة الحالية تقترب من نتائج دراسة كلٍّ من (الكبير، 2016؛ العرايضة، 2012؛ المهيرات، 2016؛ العلي، 2022) في أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية قد جاءت متوسطة، وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من (العنزي وعبدالعزیز، 2018؛ العبادي والإبراهيم، 2019؛ المطيري والدرادكة، 2017؛ الركابي، 2020؛ الشهري، 2020) في أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية قد جاءت بدرجة عالية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟

أظهرت نتائج الدراسة الحالية الموضحة في الجداول (13، و14، و15، و16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي).

تُعزى نتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس إلى التشابه في طريقة أداء مديري المدارس الخاصة ومالكها، والتشابه في ممارساتهم القيادية وطريقة تسيير العمل المؤسسي لا تختلف بين مؤسسة الذكور والإناث، مادام نمط القيادة السائد متشابه، بالإضافة إلى أن أعداد العاملين في المدارس الخاصة الأردنية الذكور والإناث هائل مما يجعل اطلاعهم على خصائص المدير ونمطه القيادي أقل وضوحاً ودقة. كما أن الأدوار التي يقوم بها مديرو المدارس الخاصة ومالكها تكاد تكون متجانسة ومتماثلة.

كما وقد تُعزى نتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة إلى أن التنمية المهنية والدورات التدريبية وورشات العمل التي يتعرض لها العاملون في المدارس الخاصة قبل الانخراط في العمل الميداني تؤهلهم بكافة مؤهلاتهم العلمية وسنوات الخبرة التي يمتلكونها- لإصدار تصور موحد عن نمط القيادة السائد لدى مديري المدارس الخاصة ومالكها، بالإضافة للانفتاح على المجتمع والعالم بواسطة وسائل التواصل الاجتماعي الأمر الذي ساعد على تبني تصور يوضح مدى تقيد مدير المدرسة الخاصة ومالكها بالقيادة الأخلاقية.

وكما أن السبب في ذلك قد يعود لعدم اختلاف معلمي المدارس الخاصة الأردنية في تقديرهم لممارسة المدراء والمالكين للقيادة الأخلاقية؛ فمجتمع المعلمين والمعلمات ينظرون إلى الأطر والمعايير الأخلاقية بمنظار واحد بغض النظر عن (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)، وإن ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية يمكن ملاحظتها، فهي تتشابه وتتعايش مع مختلف الظروف بنفس الطريقة وبغض النظر عن المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي).

وهذه النتائج تتشابه مع نتائج دراسة كل من (الخريشا، 2018؛ مخامرة، 2019؛ العبادي والإبراهيم، 2019؛ درادكة والدجاني وداود، 2020؛ العلي، 2022) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)، وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من (العنزي وعبدالعزیز، 2018؛ المطيري والدرادكة، 2017؛ الركابي، 2020؛ الشهري، 2020) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي).

## التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- عقد الدورات التدريبية والورش التثقيفية لمديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها للتعرف على مدونة السلوك الأخلاقية؛ لتمكينهم من ممارسة هذا النمط القيادي بشكلٍ أكثر فاعلية.
- العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الخاصة لممارسة القيادة الأخلاقية وفق أسس علمية وتوفيرها لإعداد الكوادر المؤهلة للعمل القيادي الأخلاقي.
- تعزيز وزارة التربية والتعليم القيادة الأخلاقية من خلال توضيح مدونة سلوك تدعم ممارسات القيادة الأخلاقية لتصبح مرجعاً لمديري المدارس الخاصة ومالكها في الأردن.
- تقييم إدارة التعليم الخاص التابع لوزارة التربية والتعليم الممارسات القيادية في المدارس الخاصة الأردنية التابعة لها لما له من أثر واضح على المناخ السائد فيها، الأمر الذي ينعكس على مخرجاتها.
- العمل على إيجاد ميثاق أو مدونة سلوك أخلاقية خاصة بالمدارس الخاصة التابعة لوزارة التربية والتعليم الأردنية.
- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في مجال القيادة الأخلاقية وفق متغيرات جديدة.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- ابن منظور (2013). معجم لسان العرب. القاهرة: دار الحديث.
- أفوليو، بروس (2004). تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية، ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- آل حمد، فدعم عبد والعاني، الاء عبد الموجود (2021). تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية، مجلة تنمية الرافدين، العراق، 39(125)، 108-131.
- باداود، عمر بن محمد والزهراني، عبدالله بن علي (2018). درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، فلسطين، 2(2)، 38-63.
- بلخضر، مسعود سليمان (2016). مدى توفر المهارات القيادية بمؤسسة فرتيال بعنابة ودورها في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين، مجلة دراسات لجامعة عمار ثلجي الأغواط، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، (27)، 114-127.
- الجالودي، ماجدة وبطاح، احمد (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة من المستوى الخامس وفقاً لنظرية جيم كولينز، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 28(1)، 528-556.
- الجبوري، حسيب عفتيان علي (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- الجبور، ختام قاسم مصطفى (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- الحاج، سهيل (2016). درجة ممارسة الإدارة المدرسية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الرضا الوظيفي للمعلمين بمنطقة الجليل، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.

حاجي، إنمار (2007). أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء منظمات الاعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.

الحربي، صيته علي (2020). فاعلية برنامج القيادة التعليمية في تنمية الكفايات المهنية والقيادية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير في الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، فلسطين، 4(16)، 1-21.

حسن، راوية (2014). القيادة (الماضي-الحاضر-المستقبل)، الإسكندرية: الدار الجامعية.

الخريشا، سعود (2018) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى قيمهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن، مجلة دراسات للعلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، 45(4)، 270-286.

خليفات، نجاح (2014). مدير المدرسة القائد. عمان: دار البارودي.

الخميس، ابتسام بنت إبراهيم (2019). واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لاتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية في منطقة القصيم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القصيم، السعودية.

الدجاني، ياسمين محمد ناصر (2018). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

درادكة، أمجد والدجاني، 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، فلسطين، 4(14). 1-24.

درادكة، أمجد والمطيري، هدى (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، 13(2)، 223-237.

رضوان، أحمد محمود ومصاروة، أسامة محمد وسالم، حسني انعام (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، مجلة

دراسات العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 46(2)، 665-682.

الركابي، عاصم يوسف (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في العراق للقيادة الأخلاقية، مجلة كلية التربية الأساسية لعلوم التربية والإنسانية، جامعة بابل، العراق، العدد (48)، 1030-1043.

الزبيدي، سمية عبدالله (2022). دور الأنشطة الطلابية في تنمية المهارات القيادية لدى طالبات كلية الصيدلة في جامعة القصيم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، 6(27)، 307-356.

الزهراي، سلوى بنت عطية وشريف، محمد شريف (2020). درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قنوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، العدد (185)، 673-723.

الزواهرة، معن أحمد (2021). درجة إدراك مديري المدارس للقيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 12(33)، 253-263.

السيبي، هياء بنت شلفى والبابطين، عبدالرحمن بن عبدالوهاب (2020). واقع أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، مصر، العدد (126)، 193-224.

السلمي، عبدالرحمن حامد ومحرز، أحمد عبده والسلمي، حبيب سعد (2021). واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة، مجلة التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.

الشتوي، سليمان بن عبدالله والحبيب، عبدالرحمن بن محمد (2017). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث، 6(4)، 120-134.

الشريف، نسرين محمد (2021). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الشريفي، علي كاظم وظاهر، فاضل محمد (2020). دور القيادة الأخلاقية في ترسخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين، مجلة الريادة للمال والأعمال، كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهدين، العراق، 2(1)، 70-89.

الشملان، خالد عبدالعزيز (2016). دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي: دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، 27(106)، 1-34.

الشهري، عبدالعزيز سالم (2020). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، العدد (186)، 701-751.

الصراف، أحمد عبداللطيف (2022). دور القيادة الأخلاقية في تدعيم التماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية بدولة الكويت، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، مصر، المجلد 13، 279-317.

الصريع، لبنى محمد رشدي (2020). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.

الصقر، عبدالعزيز بن محمد (2019). دور القيادة المدرسية في تفعيل العمل التطوعي بمدارس محافظة الخرج الثانوية في ضوء مبادرات التحول الوطني، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، 30(120)، 406-426.

الصيرفي، محمد (2006). القيادة الإدارية الإبداعية. مصر: دار الفكر الجامعي.

الطراونة، أحمد (2012). الفلسفة الأخلاقية وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الإسلامية.

العبادي، أحمد عبدالله (2019). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالتميز الإدارة لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس والقادة الإداريين، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.

العبادي، أحمد عبدالله والإبراهيمي، عدنان بدري (2019). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الاغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس، مجلة العلوم التربوية، العدد (1)، 433-392.

العرايضة، رائدة هاني محمود (2012). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عطية، غادة عادل (2018). القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي: الآثار المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط العمل وتمثيل القائد للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 38(4)، 43-21.

العلي، الزهراء جمال (2021). درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الكويت، الكويت.

العلي، تهاني إبراهيم (2022). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، جامعة الطفيلة التقنية، الأردن، 3(5)، 356-330.

علي، سحراء أنور حسين والطائي، علي حسون فندي (2018). بناء نموذج لأخلاقيات القيادات الإدارية العليا لأحداث التغيير التنظيمي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي ومرباح، الجزائر، العدد (34)، 28-1.

علي، محسن وغالي، حيدر (2014). القيادة التربوية مدخل استراتيجي، بيروت: المؤسسة الحديثة للكتاب.

علي، هشام فوزي عباس (2019). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة على شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول- ميدرو، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، 10(1)، 531-615.

العميان، محمود (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، عمان: دار وائل للنشر.

العنزي، تهاني صالح وعبدالعزیز، صفوت حسن (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، الكويت، العدد (44)، 49-70.

الغامدي، عوض موسى (2022). فاعلية المهارات الإدارية للقيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية بمدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رقاد، الأردن، 11(2)، 354-376.

الغامدي، ليلي محمد (2019). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعديات الإداريات بمدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحة، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، مصر، العدد (213)، 71-101.

الغاوي، سميرة سعيد ومنصور، عثمان ناصر (2022). درجة توافر أبعاد جودة بيئة العمل في المدارس الخاصة في الأردن، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، 42(2)، 71-91.

الفتحي، عبدالقادر محمد (2021). القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز الفخر التنظيمي: دراسة حالة الجامعة التقنية الشمالية/ جمهورية العراق، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الزرقاء، الأردن.

الفتحي، هند بنت محيّد (2019). ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الإفادة منها بمدارس السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، فلسطين، العدد (9)، 1-17.

القحطاني، نوف بنت سعد (2018). دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية لمعلمات العلوم الإدارية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، مصر، 19(13)، 299-319.

القرشي، سلطنة حسين (2019). دور القيادة المدرسية في تعزيز القيم من خلال التجربة اليابانية "التوكاتسو" على طالبات المرحلة الثانوية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، مصر، 20(11)، 136-146.

قزق، محمود نايف (2005). درجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الرسمية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن.

الكبير، أحمد بن عبدالله (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي- دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الرياض: دار الألوكة.

الكركي، غيداء صالح (2022). تعزيز الثقافة الأخلاقية لدى القيادات التربوية: مدرسة بنات الكرك الثانوية 2022 دراسة حالة، مجلة ابن خلدون لدراسات والأبحاث، فلسطين، 2(5)، 602-625.

مخامرة، كمال (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة اريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العراق، العدد (43)، 322-333.

المخلافي، سلطان سعيد وإبراهيم، الطيب محمد (2020). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز، اليمن، 5(10)، 276-311.

المرقطن، محمد موسى (2020). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

مسلم، علي عبد الهادي (2015). السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار فاروس العلمية.

معوض، فاطمة والضويان، حصة (2020). فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رقاد، الأردن، 7(1)، 75-96.

المغدي، الحسن بن محمد وحافظ، محمد صبري والبحيري، السيد محمود (2012). القيادة في المؤسسة التعليمية، القاهرة: عالم الكتاب.

المهيرات، رأفت ابراهيم يونس (2016). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

نجم، عبود نجم (2000). (أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

النعمي، صلاح عبدالقادر (2008). المدير القائد والمفكر الاستراتيجي. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.

النوري، ولاء جمال الدين (2019). محددات السلوك الأخلاقي لمندوبي البيع والاعلام الدوائي ودورها في تحقيق التفوق التسويقي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 11(25)، 317-336.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Brown, M, E & Mitchell, M.S (2010). Ethical and unethical leadership. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Brown, M; Trevino, L; and Harrison, D (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97, iss. 2, 117-134.
- Day, C & Sammons, P (2014). *Successful School Leadership*. Berkshire, United Kingdom: Education Development Trust.
- De Hoogh, A and Den, Hartog (2008). "Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates optimism: A multi-method study", *The leadership Quarterly*, Vol. 19, 279-311.
- Farah. A (2013). School Management: Characteristics of Effective Principal. *Global Journal of Human Social Science* 13(13) Version I.
- Lawton, Alan & Páez, Gabriunas Iliana (2014). Developing a Framework for Ethical Leadership, *Journal of Business Ethics*, 130(3), 639-649.
- Ozan, Mukadder & Ozdemir, Tuncay & Yirci, Ramadan (2017). Ethical Leadership Behaviors of school Administrators from Teachers. *Foro de Education*, 15(23), 161-184.
- Philipp, B. L (2012). "Psychological Contracts in the Workplace: Relationships Among Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviors, and Ethical Leadership". California School Of Professional Psychology, Los Angeles, U.S.
- Zigarmi, D (2008). Just Leadership: Creating A Values- Driven Community [Electronic Version]. *Leader To Leader*, 47, 33-38.

Kang, S (2019). Sustainable influence of ethical leadership on work performance: empirical study of multinational enterprise in South Korea. *Sustainability*, 11(11), 10-31.

## الملحقات

### الملحق (1)

#### قائمة بأسماء السادة المحكمين

الاسم	التخصص	الجامعة
د. عمر علي الرفايحه	إدارة تربوية	الشرق الأوسط
د. عثمان ناصر منصور	مناهج وطرق تدريس	الشرق الأوسط
أ. د محمد فلاح خوالدة	إدارة تربوية	جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
د. سعود فهاد الخريشا	إدارة تربوية	جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
د. غُلا محمود الحمائدة	إدارة تربوية	جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
د. عبدالرؤوف أحمد بني عيسى	أصول التربية	جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
د. رحمة عباس الحميدين	إدارة تربوية	جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
أ. د. حسن أحمد الطعاني	إدارة تربوية	جامعة مؤتة.
أ. د. نايل سالم الرشايده	إدارة تربوية	جامعة مؤتة.
أ. د. باسم علي حوامدة	إدارة تربوية	جامعة مؤتة.
أ. د. عبدالله أحمد العويدات	أصول تربية	جامعة عمان العربية.
د. بسام عمر غانم	أصول تربية	جامعة عمان العربية.
أ. د محمد قاسم المقابلة	إدارة تربوية	جامعة جرش.
أ. د أحمد فتحي أبو كريم	إدارة تربوية	جامعة جرش.

## الملحق (2) الاستبانة بصورتها الأولية (للتحكيم)

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور/ الدكتورة..... المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعد الباحثة دراسة بعنوان "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكيتها من وجهة نظر المعلمين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة/ جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، قامت الباحثة بإعداد الأداة (الاستبانة) لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، علماً بأن الإجابة على كل الفقرات ستكون وفقاً لسلم ليكرت الخماسي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ولأنكم من أصحاب الخبرة والاختصاص، والمهتمين في هذا المجال، يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الأداة في صورتها الأولية، راجية منكم التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث:

1- درجة انتماء الفقرات لموضوع الدراسة.

2- وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية.

3- إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً.

مقدرة وشاكرة لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي، وتقبلوا فائق التقدير والاحترام.

الباحثة: حنين فخري موسى أبو عريضة

التخصص: إدارة وقيادة تربوية/ جامعة الشرق الأوسط

بيانات المحكم:

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة

أجزاء الاستبانة:

الجزء الأول: البيانات الأولية عن عينة الدراسة:

الجنس:

( ) نكر ( ) أنثى

سنوات الخبرة:

( ) أقل من (5) سنوات، ( ) أكثر من (5) سنوات – أقل من (10) سنوات، (10) سنوات فأكثر.

المؤهل العلمي:

( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

الجزء الثاني: والذي يشتمل على بعدين الدراسة وهما:

البعد الأول: يقيس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية والذي تضمن خمسة محاور هي:

المحور الأول: الصفات الشخصية لمدير المدرسة.

المحور الثاني: العلاقات الإنسانية لدى مدير المدرسة.

المحور الثالث: الدعم والتحفيز لدى مدير المدرسة.

المحور الرابع: الصفات القيادية لدى مدير المدرسة.

المحور الخامس: الثقافة الرقمية لدى مدير المدرسة.

البعد الثاني: يقيس القيادة الأخلاقية لدى مالكي المدارس الخاصة الأردنية والذي تضمن محورين هما:

المحور الأول: الصفات الأخلاقية لدى مالكي المدارس الخاصة.

المحور الثاني: الصفات الإدارية لدى مالكي المدارس الخاصة.

الرقم	الفقرة	الانتماء إلى المجال		الصياغة اللغوية		الملاحظات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
<p>البعد الأول: يقيس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية.</p> <p>المحور الأول: الصفات الشخصية لمدير المدرسة.</p>						
1	يصدق في القول والعمل في التعامل مع العاملين.					
2	يتقن ممارسة العدل والمساواة بين العاملين.					
3	يتمتع بمهارات التواصل والاتصال مع العاملين.					
4	يتقبل النقد البناء برحابة صدر.					
5	يتصف بالمرونة في تعامله مع العاملين.					
6	يعترف بالخطأ أمام الآخرين.					
7	يضبط جماح غضبه عند التعامل مع الآخرين.					

المحور الثاني: العلاقات الإنسانية لدى مدير المدرسة.						
					يتعامل مع المواقف بروح القانون لضمان الجودة في الاداء.	8
					يحرص على خلق جو متآلف بين العاملين.	9
					يعالج الخلافات بين العاملين بحياد وموضوعية.	10
					يراعي الظروف الإنسانية والطارئة المستجدة للعاملين.	11
					يحب للعاملين ما يحبه لنفسه.	12
					يتغاضى عن الاخطاء غير المقصودة.	13
					يتعامل مع الآخرين باحترام ووضوح.	14
المحور الثالث: الدعم والتحفيز لدى مدير المدرسة.						
					يعترف بإنجازات العاملين أمام الجميع.	15
					يُعطي انطباعًا إيجابيًا عن العاملين.	16
					يُقدر جهود العاملين المتميزين.	17

					يُقدم المصلحة العامة على الخاصة.	18
					يمنح الحوافز للالتزام بأخلاقيات العمل.	19
					يبذل أقصى الجهود الممكنة لتوفير الخدمات المساندة والمحفزة للعاملين.	20
					يحرص على رفع الروح المعنوية للعاملين.	21
المحور الرابع: الصفات القيادية لدى مدير المدرسة.						
					يشارك العاملون إنجاز المهام من أجل جودة العمل.	22
					يحرص على استمرارية النمو المهني لدى العاملين.	23
					يحافظ على أسرار العمل الإداري.	24
					يُقوم أداء العاملين ضمن معايير أداء واضحة تحقق الجودة في العمل والموضوعية دون تحيز.	25
					يمارس الشفافية في توصيل ونشر المعلومات.	26
					يوزع المهام بعدالة بين العاملين.	27

					يوفر التوجيه الفني والإداري للعاملين.	28
					يقوم بتفويض السلطة للعاملين.	29
					يُساند فكرة العمل الجماعي التعاوني.	30
					يُنَاقش القرارات مع العاملين قبل اتخاذها للتقليل من الأخطاء.	31
المحور الخامس: الثقافة الرقمية لدى مدير المدرسة.						
					يسهم في نشر ثقافة التكنولوجيا في المدرسة.	32
					يشجع على الابتكار بهدف تحسين وتطوير التعلم في العصر الرقمي.	33
					يعمل على توفير المواد التكنولوجية المساندة.	34
					يوجه العاملين للتنمية التكنولوجية المستدامة.	35
					ينشر التوقعات الإيجابية لاستخدام التكنولوجيا في التعليم.	36
					يستقطب المؤسسات المحلية لدعم تكنولوجيا التعليم مادياً وبشرياً.	37

					يعقد المحاضرات للطلبة وأولياء الأمور الداعمة لتكنولوجيا التعليم.	38
<p>البعد الثاني: القيادة الأخلاقية لدى مالكي المدارس الخاصة الأردنية.</p> <p>المحور الأول: الصفات الأخلاقية لدى مالكي المدارس الخاصة.</p>						
					يقدم الحوافز والمكافآت والامتيازات للعاملين وفق معايير محددة وموضوعية.	1
					يطبق معايير جودة التعليم والمساءلة.	2
					يتخذ القرارات المتوازنة والعادلة.	3
					يُوجه سلوكيات الملتحقين الجدد بالعملية التعليمية	4
					ينمي ولاء العاملين لمهنة التعليم وليس لمدير المدرسة ومالكها.	5
					يراعي روح القانون عند التعامل مع العاملين.	6
					يبث روح التكافل والتعاون والمسؤولية والاحترام بين العاملين.	7
<p>المحور الثاني: الصفات الإدارية لدى مالكي المدارس الخاصة.</p>						

					يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل.	8
					يستثمر الموارد المادية والبشرية وتوفيرها لصالح التعليم.	9
					يحرص على التنمية المهنية المستدامة للعاملين.	10
					يُنشئ قنوات اتصال مؤسسي للعاملين.	11
					يحترم عقود العاملين وما تتضمنه من بنود واتفاقيات.	12
					يلتزم بالتشريعات والقوانين الخاصة بالعاملين والمعمول بها في المملكة الأردنية الهاشمية.	13
					يفوض الصلاحيات بما يُسهم في تيسير العملية التعليمية.	14

### الملحق (3)

#### أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم، اختي المعلمة....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة/ جامعة الشرق الأوسط، لذا يُرجى التكرم بتعبئة فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (\*) أمام كل فقرة تدل على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها، علماً بأن المعلومات سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مقدرة وشاكرة لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي، وتقبلوا فائق التقدير والاحترام.

الباحثة: حنين فخري موسى أبو عريضة

التخصص: إدارة وقيادة تربوية/ جامعة الشرق

الأوسط

الجزء الأول: البيانات الأولية عن عينة الدراسة

الجنس:

( ) أنثى ( ) ذكر

سنوات الخبرة:

( ) أقل من (5) سنوات، ( ) من (5) سنوات - (10) سنوات، (10) سنوات فأكثر.

المؤهل العلمي:

( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

الجزء الثاني: والذي يشتمل على محورين:

الرقم	الفقرة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
المحور الأول: يقيس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وفق الأبعاد التالية: البعد الأول: الصفات الشخصية لمدير المدرسة.					
1	يصدق في القول والعمل في التعامل مع العاملين.				
2	يتقن ممارسة العدل والمساواة بين العاملين.				
3	يتمتع بمهارات التواصل والاتصال مع العاملين.				
4	يتقبل النقد البناء برحابة صدر.				
5	يتصف بالمرونة في تعامله مع العاملين.				
6	يعترف بالخطأ أمام الآخرين.				
7	يضبط جماح غضبه عند التعامل مع الآخرين.				
البعد الثاني: العلاقات الإنسانية لدى مدير المدرسة.					
8	يتعامل مع المواقف بروح القانون لضمان الجودة في الأداء.				
9	يحرص على خلق جو متآلف بين				

					الرقم	الفقرة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
						العاملين.
					10	يعالج الخلافات بين العاملين بحياد وموضوعية.
					11	يراعي الظروف الإنسانية والطارئة المستجدة للعاملين.
					12	يحب للعاملين ما يحبه لنفسه.
					13	يتغاضى عن الأخطاء غير المقصودة.
					14	يتعامل مع الآخرين باحترام ووضوح.
البعد الثالث: الدعم والتحفيز لدى مدير المدرسة.						
					15	يعترف بإنجازات العاملين أمام الجميع.
					16	يُعطي انطباعاً إيجابياً عن العاملين.
					17	يُقدر جهود العاملين المتميزين.
					18	يُقدم المصلحة العامة على الخاصة.
					19	يمنح الحوافز للالتزام بأخلاقيات العمل.
					20	يبذل أقصى الجهود الممكنة لتوفير الخدمات المساندة والمحفزة للعاملين.
					21	يحرص على رفع الروح المعنوية للعاملين.
البعد الرابع: الصفات القيادية لدى مدير المدرسة.						
					22	يشارك العاملين إنجاز المهام من أجل جودة العمل.
					23	يحرص على استمرارية النمو المهني لدى العاملين.
					24	يحافظ على أسرار العمل الإداري.
					25	يُقوم أداء العاملين ضمن معايير أداء واضحة تحقق الجودة في العمل والموضوعية دون تحيز.
					26	يمارس الشفافية في توصيل ونشر المعلومات.
					27	يوزع المهام بعدالة بين العاملين.
					28	يوفر التوجيه الفني والإداري للعاملين.

					الرقم	الفقرة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					29	يقوم بتفويض السلطة للعاملين.
					30	يُساند فكرة العمل الجماعي التعاوني.
					31	يُناقش القرارات مع العاملين قبل اتخاذها للتقليل من الأخطاء.
البعد الخامس: الثقافة الرقمية لدى مدير المدرسة.						
					32	يسهم في نشر ثقافة التكنولوجيا في المدرسة.
					33	يشجع على الابتكار بهدف تحسين وتطوير التعلم في العصر الرقمي.
					34	يعمل على توفير المواد التكنولوجية المساندة.
					35	يوجه العاملين للتنمية التكنولوجية المستدامة.
					36	ينشر التوقعات الإيجابية لاستخدام التكنولوجيا في التعليم.
					37	يستقطب المؤسسات المحلية لدعم تكنولوجيا التعليم مادياً وبشرياً.
					38	يعقد المحاضرات للطلبة وأولياء الأمور الداعمة لتكنولوجيا التعليم.
المحور الثاني: القيادة الأخلاقية لدى مالكي المدارس الخاصة الأردنية. البعد الأول: الصفات الأخلاقية لدى مالكي المدارس الخاصة.						
					1	يقدم الحوافز والمكافآت والامتيازات للعاملين وفق معايير محددة وموضوعية.
					2	يطبق معايير جودة التعليم والمساءلة.
					3	يتخذ القرارات المتوازنة والعادلة.
					4	يُوجه سلوكيات الملتحقين الجدد بالعملية التعليمية
					5	ينمي ولاء العاملين لمهنة التعليم وليس لمدير المدرسة ومالكها.
					6	يراعي روح القانون عند التعامل مع

					الرقم	الفقرة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
						العاملين.
					7	يبث روح التكافل والتعاون والمسؤولية والاحترام بين العاملين.
البعد الثاني: الصفات الإدارية لدى مالكي المدارس الخاصة.						
					8	يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل.
					9	يستثمر الموارد المادية والبشرية وتوفيرها لصالح التعليم.
					10	يحرص على التنمية المهنية المستدامة للعاملين.
					11	يُنشئ قنوات اتصال مؤسسي للعاملين.
					12	يحترم عقود العاملين وما تتضمنه من بنود واتفاقيات.
					13	يلتزم بالتشريعات والقوانين الخاصة بالعاملين والمعمول بها في المملكة الأردنية الهاشمية.
					14	يفوض الصلاحيات بما يُسهم في تيسير العملية التعليمية.

## الملحق (4)

### كتاب تسهيل مهمة الباحثة

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

الرقم: در/خ/1396  
التاريخ: 2023/03/12

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظت الأكرم

وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،،،

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة حنين فخري موسى أبو عريضة ورقمها الجامعي (402110087) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الخاصة لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومالكها من وجهة نظر المعلمين"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين



Tel. (+9626) 4750222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-presdepart@meu.edu.jo



www.meu.edu.jo