

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مديري مدارس التّعليم الأساسي في مدينة دمشق في ضوء بعض المتغيرات

*أ. د. محمد الحلاق حسن عبد إبراهيم**
(الإيداع: 7 تشرين الأول 2019 ، القبول: 2 آذار 2020)

الملخص:

هدف البحث إلى تعرّف درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل عينة من مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق وأثر متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في ذلك. ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بإعداد مقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تكوّن () فقرة موزعةً على أربعة محاور، وبعد تحكيمة والتأكد من خصائصه السيكومترية تم تطبيقه على عينة عشوائية من مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق بلغ عددهم (69) مديراً ومديرة. وقد أظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في كل محور من المحاور الأربعة، وفي الدرجة الكلية للمقياس جاء بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين درجات المديرين ودرجات المدرسات في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تُعزى لمتغير الجنس. في حين تبين وجود فرق بين درجات المديرين في ممارسة القيادة الأخلاقية لصالح المديرين ذوي خبرة تسع سنوات فأقل، بالإضافة إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين درجات المديرين ذوي مؤهل إجازة فأقل وبين درجات المديرين ذوي مؤهل دراسات عليا في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، لصالح عينة المديرين الذين يحملون مؤهل (دراسات عليا). وفي ضوء النتائج اقترح الباحث نقاط عدة أهمها: تكثيف الاهتمام بمجالات تدريب المديرين على مهارات القيادة، والتقويم المستمر للأداء القيادي للمديرين، بالإضافة إلى تقديم حوافز مادية ومعنوية للمديرين الذين يتميزون بمهارات قيادية عالية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، مديرو مدارس التعليم الأساسي

*الأستاذ في قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق
**طالب دكتوراه في قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق

The Degree of the Practice of Ethical Leadership by the Managers of Basic Education Schools in Damascus According to Some Variables

*Prof.Dr Mohammed AL–Halak

Hassan Abd Ibrahim**

(Received:7 October 2019 , Accepted:2 March 2020)

Abstract:

The aim of the research is to identify the degree of ethical leadership practice by a sample of principals of basic education schools in Damascus city and the impact of gender variables and years of experience and scientific qualification in that. In order to achieve the objectives of the research, the researcher prepared a measure of the degree of ethical leadership practice (a) divided into four axes. After judging and confirming its statistical characteristics, it was applied to a random sample of the principals of basic education schools in Damascus.

The results showed that the degree of the practice of moral leadership by the principals of the schools of the first cycle of basic education in each of the four axes, and in the overall score of the scale came to a medium degree. The results also showed no statistically significant difference between the degrees of managers and the degrees of female managers in the degree of ethical leadership practice due to the gender variable. While there was a difference between the degrees of managers in the practice of ethical leadership for managers with experience of nine years or less, in addition to a significant difference between the grades of managers with a qualification or less and the grades of managers with a postgraduate degree in the practice of ethical leadership, Who hold a qualification (graduate).

In light of the results, the researcher suggested several points, the most important of which is to intensify attention to the areas of training managers in leadership skills, to continuously evaluate the leadership performance of managers, as well as to provide material and moral incentives to managers who are characterized by high leadership skills..

Keywords: Ethical Leadership, Managers of the first cycle schools of basic education

*Professor at the Department of comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education, Damascus University.

**PhD student in the Department of comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education, Damascus University.

1. مقدمة:

أصبحت القيادة الأخلاقية في الآونة الأخيرة إحدى أهم القضايا الساخنة، واكتسبت اهتمام الأكاديميين والمديرين والسياسيين على حد سواء، على وجه الخصوص مع زيادة القضايا غير الأخلاقية لكبريات الشركات العالمية، فقد يكون السبب الرئيس الذي نتجت عنه هذه القضايا غير الأخلاقية هو فشل قيادة المنظمات في ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتعزيزها وتأثيرها السلبي في سلوكيات العاملين، إذ إن للقيادة الأخلاقية تأثير كبير وإيجابي على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، وعلى المؤسسة ترسيخ المفاهيم الأخلاقية، والتأكيد على عدالة ونزاهة نظام الترقيات، والتخلص من مظاهر الفساد المالي والإداري.

وينطبق الأمر ذاته في المؤسسات التربوية والتعليمية، وخاصةً في المراحل الدنيا لأهميتها في بناء الشخصية. فعلى المدير القائد على سبيل المثال إعطاء أسبقية عالية للقيم الأخلاقية في العمل الإداري، والسماح للمعلمين بالتعبير عن آرائهم، وإقامة ندوات تحثهم على الالتزام بالسلوك الأخلاقي.

وبالنظر إلى الأحداث الأخيرة في الجمهورية العربية السورية وانعكاسها على قطاع التربية والتعليم، تبرز أهمية ممارسة المديرين في المدارس لهذا النمط من القيادة في العملية الإدارية.

يهدف جعل النظر والنقاش حول الأخلاق وجعل القضايا الأخلاقية جزءاً من ثقافة المجموع، والحفاظ على وتوسيع نطاق الكفاءة للمعلمين والتلامذة الذين يتقنون بالمدير لقيادة المدرسة في الاتجاه الصحيح و أفضل الطرق وأكثرها فعالية. وهذا يجعل من الممكن جعل المديرين يقبلون المسؤولية ويخضعون للمساءلة، وبالتالي تحقيق نجاح أكبر في تقييم الأداء القيادي للمدير.

ومن هنا جاءت فكرة البحث لتعرف درجة القيادة الأخلاقية لدى مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقته ببعض المتغيرات.

2. مشكلة البحث:

تلعب القيادة بشكل عام دوراً مهماً في جودة أداء العاملين إيجاباً وسلباً، وتعد القيادة الأخلاقية من الضرورات الأساسية في الإدارة المدرسية، حيث تنعكس آثارها الإيجابية على العملية التربوية، وعلى مستوى الثقة السائدة، والعلاقات الاجتماعية التي تحدث داخل المدرسة. وعلى مدير المدرسة أن يتحلى بصفات وخصائص تجعل المعلمين يساهمون معه في تحقيق الأهداف، ومن هذه الصفات أن يكون صادقاً وأميناً، ومن خلال ممارسته لأخلاقيات المهنة لابد وأن يكون موضع ثقة العاملين، وأن يرفع مستوى الثقة لديهم. فمسؤوليات مدير المدرسة لم تعد تقتصر على مجرد حفظ النظام والإشراف ومخاطبة الجهات الرسمية، بل أصبح يواجه متغيرات جديدة في المدرسة التي يقودها. وقد أظهرت دراسات عدة عربية وأجنبية أهمية القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمتغيرات عدة، كدراسة دراركة والمطيري (2017)، والعنبي (2013)، وستيب وماننجر (2012) (Staib & Maninger).

ويلاحظ ندرة الدراسات المحلية التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ولاسيما في مرحلة التعليم الأساسي. ورغم أهمية القيادة الأخلاقية، وانعكاسها الإيجابي على المدرسة، إلا أن المديرين لا يولونها أهمية كبيرة، وهذا ما لاحظته الباحث من خلال بعض الخبرة الميدانية له في المجال. ولذلك قام الباحث بدراسة استطلاعية على عينة صغيرة من بعض مديري المدارس في مدينة دمشق وذلك للكشف عن مؤشرات القيادة الأخلاقية لديهم. وقد أجراها على (32) من المديرين

وتبين من خلال النتائج أن (70%) منهم لديهم درجة متوسطة في مؤشرات القيادة الأخلاقية، و(25%) منهم كانت لديهم المؤشرات منخفضة، كما هو مبين في الملحق (1).

جميع ما سبق دعا الباحث لإجراء هذا البحث حول معرفة درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق للقيادة الأخلاقية.

ومن هنا يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال الإجابة عن السؤال الآتي:

ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق في ضوء بعض المتغيرات؟
أسئلة البحث: سعى البحث إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق؟

3. فرضيات البحث: سعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى دلالة (0.05):

H₁: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على مقياس القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

H₂: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على مقياس القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (تسع سنوات فأقل، عشر سنوات فأكثر).

H₃: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على مقياس القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (إجازة فأقل، دراسات عليا).

4. أهمية البحث: يكتسب البحث أهميته من خلال النقاط الآتية:

1.4. قد يلفت هذا البحث انتباه المشرفين على القرارات التربوية إلى أهمية تدريب المديرين على ممارسة القيادة الأخلاقية في إدارة المدرسة.

2.4. تحديد نقاط القوة والضعف في ممارس المديرين للقيادة الأخلاقية، وبالتالي وضع مقترحات عدة في هذا المجال.

3.4. لفت انتباه المديرين إلى أهمية القيادة الأخلاقية في العملية الإدارية داخل المدرسة.

4.4. قد يشكل البحث نقطة انطلاق لإجراء بحوث أعمق وأشمل، في مجال تقويم الأداء الإداري والقيادي المديرين.

5. أهداف البحث: سعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1.5. تعرّف درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق.

2.5. تعرّف أثر متغيرات (الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي) في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق.

6. متغيرات البحث: تضمن البحث المتغيرات الآتية:

1- متغيرات مستقلة: وتضمّ درجة ممارسة القيادة الأخلاقية.

2- الجنس (ذكور، إناث)، سنوات الخبرة (تسع سنوات فأقل، عشر سنوات فأكثر).

7. حدود البحث: تحدد البحث بما يلي:

1.7. الحدود المكانية: عينة من مدارس الحلقة الأولى للتعليم الأساسي في مدينة دمشق.

2.7. الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2018-2019م).

3.7. الحدود البشرية: عينة من مديري الحلقة الأولى من مدارس التعليم الأساسي.

8. مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية: تضمن البحث المصطلحات الآتية:

- القيادة الأخلاقية **Ethical Leadership**: هي التأثير في العاملين لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة (الطراونة، 2010، 14).

ويعرفها الباحث إجرائياً في هذا البحث: بأنها قدرة مديري المدارس الابتدائية في مدينة دمشق على التأثير في العاملين معهم ضمن إطار أخلاقي يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير المجتمعية، وتقاس من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة البحث في الأبعاد الأربعة لمقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المستخدم في البحث الحالي.

- مرحلة التعليم الأساسي: هي مرحلة تعليمية مدتها تسع سنوات تبدأ بالصف الأول وحتى الصف التاسع وهي مجانية والزامية، تقسم إلى حقتين:

1-حلقه أولى: تبدأ من الصف الأول وحتى الصف السادس.

2-حلقه ثانية: تبدأ من الصف السابع وحتى الصف التاسع. (المادة 1 من قانون التعليم الأساسي في وزارة التربية في سورية).

- مدير مدرسة التعليم الأساسي: هو الشخص المسؤول عن إدارة المدرسة ونظامها وانضباطها. (المادة 57 من قانون التعليم الأساسي في وزارة التربية في سورية).

9. الإطار النظري:

تضمن الإطار النظري حديثاً ملخصاً حول مفهوم القيادة الأخلاقية وأهميتها وعناصرها ومعاييرها الأساسية الناجحة.

1.9 مفهوم القيادة الأخلاقية وأهميتها: إن القيادة الأخلاقية هي عملية تنظيم الأفراد ، وتوجيه الموارد المنظمة بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير المجتمعية ، ويصنف الأنماط السلوكية الصحيحة والخطئة للأفراد (Shaw, 2008:40). وتتضح أهمية القيادة الأخلاقية من خلال الحاجة الماسة إلى قيادات أخلاقية تتمتع بالمهارات اللازمة للقيادة بطرائق فعالة للمضي بالمدارس إلى النجاح والتفوق خاصة في ظل مفرزات الأزمة الأخيرة التي مرت بها البلاد. ويعد غياب القيادة الأخلاقية في المنظمة سبباً لفشلها في تحقيق أهدافها، وقد يؤدي هذا الفشل إلى انهيارها بالتالي، وذلك لأنه يضعف معنويات الأفراد، ويفقدتهم ثقته م بالفائد. وتحتاج أي علاقة للنقطة المتبادلة بين أطرافها الالتزام بهذه العلاقة، ومن هنا يأتي دور الأخلاق في توثيق الصلة بين القائد والأتباع، إذ أن ادراكات الأتباع للقيادة الأخلاقية التي يمارسها قائدهم تجعلهم يؤمنون به وتزداد ثقتهم به (Ruiz, 2011, 590). إذ فالقيادة الأخلاقية من قبل المدير قد تؤدي بشكل فعال إلى استجابة العاملين للمسؤولية عن عملهم من منطلق حرصهم الدائم على الالتزام بعلاقاتهم بالقائد

2.9 عناصر ومكونات القيادة الأخلاقية

1.2 الخصائص الشخصية: وهي مجموعة الخصائص التي يتميز بها مدير المدرسة والتي تحدد مدى استعدادها للتفاعل والسلوك. وتتضمن:

أ- صفات نفسية وجسمية:

- نظيف وحسن المظهر.

- يخلو من العيوب النطقية.

- سليم الأعضاء.

- القدرة على ضبط النفس

ب - صفات معرفية:

- واسع الثقافة والمعرف.
- يحسن توصيل المعلومات
- ينظم المعرفة بما يتلاءم مع طبيعة الموقف.
- لديه خبرات متنوعة في مجال التعليم وأساليب الإدارة.
- دائم التواصل مع الجديد في موضوع الإدارة.

ج - صفات إنسانية أخلاقية:

- يستمع إلى العاملين ويحترم آراءهم.
- يؤمن بالقيم الأخلاقية ويعززها
- يراعي المشاعر الوجدانية للمعلمين.

2.2.9. الصفات الإدارية الأخلاقية:

يقع علي عاتق المدير مسؤولية متابعة الأعمال التي يغلب عليها الطابع الإداري كإعداد السجلات وإجراء المراسلات وتنظيم البرامج وتنظيم توظيف البناء المدرسي بمرافقه المتعددة، وإنشاء الملفات وغير ذلك. وإن الهدف الأساسي من وراء قيام المدير بمهامه القيادية في الجانب الإداري من عمله يتمثل في بلوغ المستوى الأنسب من الأداة، وتهيئة مناخ مناسب تسوده علاقات إنسانية فعالة، من أجل تحقيق حالة من الدافعية لبلوغ الأهداف (عطوي، 2010، 121).

وتشمل هذه المسؤوليات جوانب متعددة في عمل المدير التي يقدم خدماته المتخصصة بشأنها ومن أهمها:

- التخطيط ووضع برنامج العمل المدرسي.
- إعداد الجدول المدرسي وتوزيعه على المتعلمين.
- تقدير الأعمال اللازمة لتحقيق رسالة المدرسة من نواحي الدراسة والنشاط، والإشراف والتقييم. - إسناد الأعمال المناسبة إلى العاملين معه، وإتاحة الفرصة لهم لكسب خبرات جديدة متنوعة مع العدالة في توزيع هذه الأعمال، وعدم إرهاق بعضهم لحساب بعضهم الآخر.

3.2.9. صفات العمل بروح الفريق:

إن الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تجعل معلمي المدرسة يعملون بروح الفريق الواحد لإتمام لذات الأعباد بكل تقاني وبروح الفريق. والقيام بالأعمال المدرسية وأعبائها. ويمكن القول إلى أن المناخ المدرسي الذي يسوده التعاون والمشاركة الجماعية هو المناخ الأنسب لتطبيق أسلوب فريق العمل، فمدير المدرسة يصبح دوره تسهيل العمل المدرسي دونما إرهاق لمدرسي، ويراعي ظروفهم ويحترم إنسانيتهم ويحرص على الأخذ بأرائهم وأفكارهم ويسعى لحل مشكلاتهم (عطوي، 2010، 116).

4.2.9. صفات العلاقات الإنسانية:

فن تعامل مدير المدرسة مع المعلمين من خلال منطلقات الاحترام والتقدير المتبادل والتأثير والإقناع، وهذه بدورها تؤدي إلى تقديرهم له وبالتالي زيادة الولاء له والذي ينعكس ضمناً على ولائهم لمدرستهم، وحرصهم الدائم على استمراريتها والوصول بها إلى أعلى مستويات الانجاز.

وقد أعدّ الباحث مقياس القيادة الأخلاقية الخاصّ بالبحث الحالي بناءً على أربعة محاور تشمل المحاور الأربعة سابقة الذكر.

3.9. المعايير الأساسية للقيادة المدرسية الأخلاقية الناجحة: وتتضمن هذه المعايير

- القدوة وهي أن يكون مدير المدرسة قدوة حسنة في مظهره وسلوكه وتصرفاته.
- المقدر على تكوين علاقات إنسانية قائمة على روح الأخوة.
- العدالة في التصرف والأحكام بين زملائه وطلابه.
- الإخلاص والأمانة في العمل.
- المرونة في تسيير أعمال المدرسة.
- البحث عن آراء الآخرين وأفكارهم.
- مواجهة المواقف والأزمات بهدوء وثبات.
- التعرف إلى الأخطاء وتقادي تكرارها.
- العمل على تحقيق المصلحة العامة.
- التواصل مع أولياء أمور التلامذة والمجتمع المحلي (عبد الحميد، 2010، 4).

مما سبق يمكن القول أنّ القيادة الأخلاقية متطلب هام وأساسي لمدير مدرسة التعليم الأساسي لما تحقق من فوائد عدة تعود نتائجها إيجاباً عليه ذاته وعلى المعلمين والتلامذة ونجاح المدرسة في تحقيق أهدافها.

10. الدراسات السابقة: تناول الباحث بعض الدراسات العربية والأجنبية ورتبتها تاريخياً من الأحدث إلى الأقدم:

1.10. دراسة دراركة والمطيري (2017) في السعودية:

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، وتكونت عينة الدراسة من (432) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وقد استخدم المنهج الوصفي واستبانة القيادة الأخلاقية. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها عالية جداً من وجهة نظر المعلمات، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاتها، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة حول مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية تعزى إلى متغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المكتب الإشرافي).

2.10. دراسة أبو عبله (2015) في فلسطين:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديريهم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (336) معلماً ومعلمة، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة القيادة الأخلاقية واستبانة الولاء التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديريهم كانت كبيرة، وجاءت المجالات بالترتيب التالي: سمات العمل الإداري والفني، يليه العلاقات الشخصية، وأخيراً مجال العمل الفرقي الجماعي، وأن درجة تقدير المعلمين لولائهم التنظيمي كانت كبيرة، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة. بينما توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة المؤهل العلمي دبلوم.

3.10. دراسة مادينجلو ويوسال وسارير (Madenoglu, Sarier & Uysal, 2014) :

هدفت الدراسة إلى تعرف سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وتكونت العينة من (132) من المديرين، وتم استخدام الاستبانات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة القيادة الأخلاقية

عالية، وأن للقيادة الأخلاقية تأثير كبير على الرضا والالتزام التنظيمي، كما أن سلوكيات القيادة الأخلاقية تعد مؤشراً كبيراً على شعور المعلمين بالرضا والالتزام.

4.10. دراسة العتيبي (2013) في الكويت:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (256) معلماً ومعلمة طبق عليهم استبانتيين لجمع البيانات. وقد أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة، وأنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وقيمهم التنظيمية.

5.10. دراسة ستيب وماننجر (Maninger & Staib, 2012) في أمريكا:

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة القيادة الأخلاقية في الإدارة المدرسية وأثرها على الصحة النفسية للطلبة في ولاية تكساس. وتكونت العينة من ثلاث حالات. وقد تم استخدام منهج دراسة الحالة، وأشارت النتائج إلى أن المديرين الثلاث أشاروا إلى عدم حصولهم على التدريب في مجال القيادة الأخلاقية، وأن هناك فروقاً في ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغير حجم المنطقة التعليمية، لصالح المناطق الصغيرة، وأن السلوكيات الأخلاقية من قبل الطلاب كان أهم الاعتبارات التي يجب التركيز عليها في ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المديرين.

6.10. دراسة العرايضة (2012) في الأردن:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية، وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (351) معلماً ومعلمة، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة القيادة الأخلاقية واستبانة سلوك المواطنة التنظيمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطاً، هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

7.10. دراسة الشريفي والتنج (2011) في الإمارات:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (610) معلم ومعلمة طبق عليهم استبانتيين: الأولى لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والثانية لتحديد درجة تمكين المعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة، توجد علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين المعلمين.

8.10. دراسة باوسر (Bowers, 2011)، في أمريكا:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس في الولايات المتحدة للقيادة الأخلاقية ومستويات الكفاءة الجماعية من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (209) معلم. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة ممارسة سلوك القيادة الأخلاقية والكفاءة الجماعية للمعلمين.

9.10. دراسة ديفرسنيو وماكينزي (Dufresne & McKenzie, 2009) في أمريكا:

هدفت الدراسة إلى التعرف على صفات مديري المدارس الأخلاقية في عدد من المدارس في مدينة بوسطن الأمريكية. وقد تكونت العينة من (324) تم تطبيق الاستبانة عليهم. أشارت النتائج إلى أن مدير المدرسة الأخلاقية يعمل على إيجاد فرص الاتصال والتواصل مع العاملين في المدرسة، وأنه يقدر مساهمات المعلمين والعاملين في الإدارة المدرسية، وأن المدير الأخلاقي يسهل من وجود فرص التعاون بين العاملين والمدرسين من أجل تحقيق المصلحة العامة للمدرسة، وعدم وجود فروق في القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس.

10.10. دراسة براون وإيربي وبنجلنج (Brown, Irby & Lingling, 2008) في أمريكا:

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى القيادة الأخلاقية، والعدالة الاجتماعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (514) معلماً ومعلمة من معلمي المراحل المتوسطة والثانوية الذين تم اختابارهم عشوائياً من مجموع المدارس الأمريكية في ولاية فرجينيا، وتم استخدام استبانة، أشارت النتائج إلى أن ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية وقيادة العدالة الاجتماعية يعزز من تميز الطلبة الأكاديمي، وتحقيق المساواة بين الطلبة.

11.10. دراسة كاركوسي (Karakose, 2007) في تركيا:

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات المعلمين حول القيادة الأخلاقية للمديرين في تركيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد تكونت عينة الدراسة من (463) معلماً، وتم جمع البيانات من خلال استبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرين يظهرون سلوكاً أخلاقياً عالياً جداً في الإدارة في مجال التواصل، ويرى المعلمون أن مديريهم يظهرون سلوكاً مناسباً في مجال المناخ الإنساني، ويظهر المديرون سلوكاً متوسطاً في مجال صناعة القرار. **التعليق على الدراسات السابقة:** يُلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يلي:

- تشابهت الأهداف التي تناولتها الدراسات السابقة، حيث هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مديري المدارس، كدراسة كل من: دراركة والمطيري (2017)؛ أبو عيلة (2015)؛ العتيبي (2013)؛ (Bowers, 2011)، (Karakose:2007)، وتناولت بعض المتغيرات.
- استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة والاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وهي تتفق في ذلك مع البحث الحالي. إلا أن دراسة ستيب وماننجر (Maninger & Staib, 2012) استخدمت منهج دراسة الحالة.
- وبالنسبة للعينة فقد تشابهت عينة البحث الحالي مع أغلب الدراسات باستهدافها لمديري المدارس، واختلفت مع كل من دراسة كاركوسي (Karakose, 2007)، والعرايضة (2012)، والعتيبي (2013)، وأبو عيلة (2015)، ودراركة والمطيري (2017) التي تكونت عيناتها من المعلمين.
- أثبتت نتائج أغلب الدراسات السابقة في هذا البحث أهمية القيادة الأخلاقية في التأثير بمتغيرات عدة، وكما أظهر أغلبها أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كان مرتفعاً.
- ويركز البحث الحالي على تعرف درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري الحلقة الأولى للتعليم الأساسي في مدينة دمشق وأثر متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في ذلك. - وقد تم الاستفادة من تلك الدراسات في تحديد المنهج العلمي وطريقة تصميم الأداة، والإفادة من الجوانب النظرية. ويتميز البحث الحالي أنه أول بحث يسعى للكشف عن درجة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق - على حد علم الباحث

11. منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي كونه يتناسب مع طبيعة وأهداف البحث حيث يسعى هذا المنهج إلى وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل جوانبها، ووصف ما هو كائن وتفسيره، كما يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، والممارسات السائدة والمعتقدات والاتجاهات عند كل من الأفراد والجماعات، وطرائقها في النمو والتطور (جابر، وكاظم 2009، 134).

12. مجتمع البحث وعينته: تكون المجتمع الأصلي للبحث من جميع مديري ومديرات مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، والبالغ عددهم حسب إحصائية مديرية التربية (267) مديراً ومديرة، وقد تم سحب عينة عشوائية عينة من المجتمع الأصلي بنسبة (25%) من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي. وقد بلغ عدد العينة (69) مديراً ومديرة. ويبين الجدول الآتي مواصفات العينة وفق متغيرات البحث:

الجدول رقم (1): توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات

المتغير	ذكور (29)	إناث (40)
المؤهل العلمي	(23: إجازة فأقل، 6: دراسات عليا)	(30: إجازة فأقل، 10: دراسات عليا)
سنوات الخبرة	(9: تسع سنوات فأقل، 20: عشر سنوات فأكثر)	(14: تسع سنوات فأقل، 26: عشر سنوات فأكثر)

13. أدوات البحث وصدقها وثباتها: قام الباحث بإعداد مقياس تعرف درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وذلك من خلال الرجوع إلى الأدبيات العلمية ذات العلاقة والدراسات السابقة في المجال. وتكون المقياس في صورته النهائية من (70) سؤالاً، حيث قام الباحث بالأخذ بآراء السادة المحكمين في تعديل صياغة بعض العبارات في المقياس، وتوزعت الأسئلة على أربعة محاور بالترتيب كما يلي:

المحور الأول: الخصائص الشخصية (1- 20).

المحور الثاني: الصفات الإدارية (21-33).

المحور الثالث: العمل بروح الفريق (34-54).

المحور الرابع: العلاقات الإنسانية (55-70).

وللتحقق من صدق وثبات المقياس تم استخدام الطرائق التالية:

1.13 الصدق البنوي: تم دراسة الاتساق الداخلي للمقياس بحساب معاملات الارتباط بين درجات المحاور مع بعضها البعض ودرجات المحاور مع الدرجة الكلية للمقياس بعد تطبيق المقياس على عينة سيكو مترية مؤلفة من (34) مديراً ومديرة، من خارج العينة الخاصة بالبحث، والنتائج موضحة في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2): معاملات ارتباط محاور المقياس مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية

المحاور والدرجة الكلية	المحور 1	المحور 2	المحور 3	المحور 4	الأداة ككل
المحور 1	-	0.530	0.408	0.364	0.755
المحور 2	0.530	-	0.416	0.527	0.792
المحور 3	0.408	0.416	-	0.541	0.763
المحور 4	0.364	0.527	0.541	-	0.784
المقياس ككل	0.755	0.792	0.763	0.784	-

يتضح من خلال الجدول (2) أنَّ معاملات الارتباط بين المحاور مع بعضها البعض وبين المحاور والدرجة الكلية للمقياس دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت بين (0.0.364 و 0.792).

2.13. صدق المحتوى: عُرض مقياس القيادة الأخلاقية على مجموعة من المحكّمين كما يبين ملحق رقم (2)، وذلك للوقوف على مدى سلامة بنود المقياس ووضوحها ومدى ارتباطها بأهداف البحث. وبعد ذلك قام الباحث بإجراء ما يلزم من تعديل على بعض البنود تبعاً لآراء السادة المحكّمين.

وللتحقق من ثبات المقياس تم الاعتماد على طرائق عدة هي:

1. الثبات بالإعادة: تم استخراج معامل الثبات بطريقة الإعادة من خلال تطبيق المقياس على العينة السيكو مترية المؤلفة من (34) من المديرين من خارج عينة البحث الأساسية، ثم إعادة تطبيق المقياس للمرة الثانية على العينة نفسها بعد مضي أسبوعين من التطبيق الأول، وجرى استخراج معاملات الثبات لمحاور المقياس والدرجة الكلية عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين التطبيق الأول والثاني، كما هو موضح في الجدول (3).
2. ثبات التجزئة النصفية: تم حساب معامل ثبات التجزئة النصفية على العينة نفسها من التطبيق الأول للمقياس باستخدام معادلة سبيرمان – براون، والجدول (3) يوضح نتائج ذلك.
3. ثبات الاتساق الداخلي بمعادلة ألفا كرونباخ: وذلك عن طريق حساب معامل الاتساق الداخلي للعينة نفسها باستخدام معادلة ألفا كرونباخ. وفيما يلي يبين الجدول (3) نتائج معاملات الثبات.

الجدول رقم (3): الثبات بطريقة الإعادة وبطريقة التجزئة النصفية ومعادلة ألفا كرونباخ

محاور المقياس ودرجتها الكلية	الثبات بالإعادة	التجزئة النصفية	ألفا كرونباخ
المحور 1	0.75**	0.55	0.67
المحور 2	0.80**	0.63	0.79
المحور 3	0.83**	0.67	0.68
المحور 4	0.87**	0.83**	0.85**
الدرجة الكلية للمقياس	0.92**	0.82	0.88

(**) دال عند مستوى دلالة 0.01

بالنظر الى الجدول (3) يمكن ملاحظة أن معاملات ثبات الإعادة قد تراوحت بين (0.75) في المحور الأول وبين (0.92) في الدرجة الكلية للمقياس، وهذه المعاملات تعتبر جيدة ومقبولة لأغراض البحث. أما معاملات ثبات التجزئة النصفية فقد تراوحت بين (0.55) في المحور الأول وبين (0.83) في الدرجة الكلية للمقياس. وتعتبر معاملات ثبات التجزئة النصفية الناتجة جيدة. كما أنَّ معاملات ثبات الاتساق الداخلي بمعادلة ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.67) في المحور الأول وبين (0.88) في الدرجة الكلية للمقياس وهي أيضاً معاملات ثبات جيدة ومقبولة.

- مفتاح تصحيح مقياس القيادة الأخلاقية: وكان عبارة عن مقياس خماسي يتراوح ما بين كبيرة جداً (5)، وكبيرة (4)، ومتوسطة (3)، وقليلة (2)، وقليلة جداً (1). وتم تقسيم أداء عينة أفراد البحث على عبارات المقياس إلى ثلاثة مستويات وفقاً لمدى الفئة الذي يتراوح بين (1-5)، كما يلي:

- (1 - 2.33) : وهي تقابل التقدير بدرجة صعوبة منخفضة.
- (2.34 - 3.67): وهي تقابل التقدير بدرجة صعوبة متوسطة.
- (3.68 - 5) : وهي تقابل التقدير بدرجة صعوبة مرتفعة. ويبين الملحق (3) المقياس.

14. المعالجات الإحصائية المستخدمة:

أعتمد على البرنامج الحاسوبي الإحصائي (Spss)، حيث استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق أداة البحث، ومعامل ارتباط بيرسون ومعادلة ألفا كرونباخ ومعامل ثبات التجزئة النصفية باستخدام معادلة سييرمان- براون لحساب ثبات أداة البحث، أما لحساب المتوسطات الحسابية والتكرارات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية تم استخدام اختبار ت ستودنت (t- test) للتعرف على دلالة الفروق بين متغيرات البحث للإجابة عن سؤال البحث وفرضياته.

15. عرض نتائج البحث ومناقشتها:

1.15. عرض سؤال البحث ومناقشته:

ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق؟ وللإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المديرين على مقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على المقياس

الرتبة	رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	4	خصائص شخصية	3.36	0.77	61.6%	متوسطة
2	2	صفات إدارية	2.59	0.77	56.1%	متوسطة
3	3	روح الفريق	2.92	0.72	48.7%	متوسطة
4	1	علاقات إنسانية	3.15	0.76	48.7%	متوسطة
		الدرجة الكلية للمقياس	3.08	0.59	55.5%	متوسطة

يتضح من الجدول (4)، ومن خلال قراءة النسب في المحور الأول (3.36)، وفي المحور الثاني الإبداعية (2.59)، وفي المحور الثالث (2.92)، وفي المحور الرابع (3.15)، وللدرجة الكلية للمقياس (3.08)، وانحراف معياري قدره (0.59). يُلاحظ أن هذه النسب جميعها متوسطة، وبالتالي فإن درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لصفات وعناصر القيادة الأخلاقية في كل محور من المحاور الأربعة، وفي الدرجة الكلية للمقياس جاء بدرجة متوسطة. ويفسر الباحث هذه الدرجة بأنه قد يكون هناك مجموعة من المعوقات والمشكلات التي تخفف من امتلاك المديرين لعناصر القيادة الأخلاقية، وتحول بأن تكون مرتفعة لديهم، وقد يكون أهمها مجموعة من الصعوبات الفنية والإدارية، وقد تكون ربما مجموعة من الأمور المادية المتعلقة ببيئة المدرسة وغيرها. كما قد تُعزى هذه النتيجة إلى شخصية المديرين أنفسهم من حيث الإعداد الأكاديمي، والإداري، أو عوامل وسمات شخصية وقلة التدريب على مثل هكذا مهارات قيادية. وتتفق نتيجة البحث هذه مع دراسة العرايضة (2012)، ودراسة الشريفي والتتح (2011) اللتان كانت فيهما درجة الممارسة متوسطة، وتختلف مع بقية الدراسات التي بينت نتائجها درجة مرتفعة من ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية.

2.15. عرض الفرضيات ومناقشتها:

1.2.15. اختبار الفرضية الأولى:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على مقياس القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس. واختبار الفرضية تم استخدام اختبار ت ستودنت (t test)، حيث حسبت الفروق بين متوسط درجات أفراد عينة البحث الذكور ومتوسط درجات أفراد عينة البحث الإناث على الدرجة الكلية للمقياس وفي كل محور من محاورها، كما هو موضح في الجدول رقم (5).

الجدول رقم (5): دلالة الفروق بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث الذكور والإناث على الدرجة الكلية للمقياس وفي

كل محور من محاوره

المحور والدرجة الكلية	متغير الجنس	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	د.ح	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول	ذكور	29	18.13	1.126	0.624	67	0.535	الفرق غير دال
	إناث	40	18.52	1.757				
المحور الثاني	ذكور	29	16.88	1.959	0.051	67	0.959	الفرق غير دال
	إناث	40	16.84	2.018				
المحور الثالث	ذكور	29	14.38	1.685	0.439	67	0.662	الفرق غير دال
	إناث	40	14.64	1.592				
المحور الرابع	ذكور	29	14.37	1.684	0.438	67	0.672	الفرق غير دال
	إناث	40	14.63	1.591				
الدرجة الكلية	ذكور	29	49.38	1.847	0.531	67	0.597	الفرق غير دال
	إناث	40	50	3.246				

يلاحظ من الجدول (5) بأن قيمة (t) للدرجة الكلية قد بلغت (0.531) وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.597) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05) وبالتالي فإن الفرق غير دال إحصائياً، كما يلاحظ أن قيمة (t) لدرجات المحور الأول قد بلغت (0.624) وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.535) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن الفرق غير دال إحصائياً، أما قيمة (t) لدرجات المحور الثاني فقد بلغت (0.051)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (0.959) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05) وبالتالي فإن الفرق غير دال إحصائياً، ويلاحظ أيضاً أن قيمة (t) لدرجات المحور الثالث بلغت (0.439)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (0.662) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)، ويلاحظ أيضاً أن قيمة (t) لدرجات المحور الرابع بلغت (0.438)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (0.672) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي فإن الفرق غير دال إحصائياً. ويفسر الباحث عدم وجود فرق بين درجات المديرين ودرجات المديرات في درجة ممارستهم للقيادة الأخلاقية إلى أن المديرين والمديرات قد خضعوا لتأهيل أكاديمي واحد ومشابه من حيث الظروف، فقد تخرجوا في الجامعة نفسها وتدريبوا على أيدي الأساتذة أنفسهم، وخضعوا لإعداد متشابه، كما وأنهم يديرون مدراس من بيئات متشابهة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من دراركة والمطيري (2017)، وأبو عبله (2015).

3.2.15. اختبار الفرضية الثانية:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على مقياس القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت ستودنت (t test)، حيث حسبت الفروق بين متوسط درجات أفراد عينة البحث ذوي خبرة 9 سنوات فأقل في مجال الإدارة وبين متوسط درجات أفراد عينة البحث ذوي خبرة 10 سنوات فأكثر في مجال الإدارة على الدرجة الكلية للمقياس وفي كل محور من محاوره، كما هو موضح في الجدول (6)

الجدول رقم (6): دلالة الفروق بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية للمقياس وفي كل محور من محاوره تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

القرار	القيمة الاحتمالية	د.ح	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	سنوات الخبرة	
الفرق دال	0.001	67	3.354	1.693	18.80	23	تسع سنوات فأقل	المحور الأول
				.975	17.21	46	عشر سنوات فأكثر	
الفرق دال	0.026	67	2.281	1.950	17.11	23	تسع سنوات فأقل	المحور الثاني
				1.888	15.79	46	عشر سنوات فأكثر	
الفرق دال	0.010	67	2.652	1.603	14.85	23	تسع سنوات فأقل	المحور الثالث
				1.151	13.64	46	عشر سنوات فأكثر	
الفرق دال	0.010	67	2.652	1.603	14.85	23	تسع سنوات فأقل	المحور الرابع
				1.151	13.64	46	عشر سنوات فأكثر	
الفرق دال	0.000	67	5.202	2.721	50.76	23	تسع سنوات فأقل	الدرجة الكلية
				2.307	46.64	46	عشر سنوات فأكثر	

يلاحظ من خلال قراءة الجدول (6) بأن قيمة (t) للدرجة الكلية بلغت (5.202) وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهي أصغر من مستوى دلالة (0.05) وبالتالي فإن الفرق دال احصائياً وهذا الفرق الدال هو لصالح عينة المديرين ذوي خبرة خمس سنوات فأقل، وذلك لأن متوسط درجاتهم الكلية على المقياس أكبر من متوسط درجات عينة المديرين ذوي خبرة عشر سنوات فأكثر على المقياس، كما يلاحظ بأن قيمة (t) لدرجات المحور الأول قد بلغت (3.354) وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.001) وهي أصغر من مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي فإن الفرق دال احصائياً وهذا الفرق الدال هو لصالح عينة المديرين ذوي خبرة تسع سنوات فأقل، وذلك لأن متوسط درجاتهم الكلية على المقياس أكبر من متوسط درجات عينة المديرين ذوي خبرة عشر سنوات فأكثر على المقياس، كما يتبين من الجدول (6) أن قيمة (t) لدرجات المحور الثاني قد بلغت (2.281)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (0.026)، وهي أصغر من مستوى دلالة (0.05) وبالتالي فإن الفرق دال احصائياً وهذا الفرق الدال هو لصالح عينة المديرين ذوي خبرة تسع سنوات فأقل وذلك لأن متوسط درجاتهم الكلية على المقياس أكبر من متوسط درجات عينة المديرين ذوي خبرة عشر سنوات فأكثر على المقياس، ويلاحظ أيضاً بأن قيمة (t) لدرجات المحور الثالث بلغت (2.652)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (0.010) وهي أصغر من مستوى دلالة (0.05)، ويلاحظ أيضاً من الجدول رقم (6) بأن قيمة (t) لدرجات المحور الرابع قد بلغت (2.652)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (0.010) وهي أصغر من مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي فإن الفرق دال احصائياً وهذا الفرق الدال هو لصالح عينة المديرين ذوي خبرة تسع سنوات فأقل وذلك لأن متوسط درجاتهم الكلية على المقياس أكبر من متوسط درجات عينة المديرين ذوي خبرة عشر سنوات فأكثر على المقياس. ويفسر الباحث وجود فرق بين درجات المديرين لصالح المديرين ذوي خبرة تسع سنوات فأقل في درجة ممارستهم لعناصر وصفات القيادة الأخلاقية بأن رؤيتهم نحو الإدارة أشمل وأفضل من المديرين القداماء الذين ربما يواجههم الملل والتعب من سنوات الخدمة الطويلة، وأصبحت العملية الإدارية لديهم ضرباً من الروتين، لا أكثر، وبالتالي فإن مهاراتهم في القيادة الأخلاقية صاحبها نوع من التقليد والنمطية، لا سيما أن أغلب المديرين القداماء تقتصر شهاداتهم على معهد إعداد المعلمين، وبالتالي لم تنمى مهاراتهم القيادية أكاديمياً وتطبيقياً بالشكل الكافي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو عبله (2015)، وتختلف مع نتائج دراسة درازكة والمطيري (2017)

3.2.15. اختبار الفرضية الثالثة:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على مقياس القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت ستودنت (t test)، حيث حسبت الفروق بين متوسط درجات أفراد عينة البحث الذين يحملون شهادة دراسات عليا وإجازة، والدرجة الكلية للمقياس وفي كل محور من محاوره، كما هو موضح في الجدول (7).

الجدول رقم (7): دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية للمقياس وفي كل محور من

محاوره تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	د.ح	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول	53	17.30	0.949	2.465	67	0.016	الفرق دال
	16	18.68	1.716				
المحور الثاني	53	15.40	1.647	2.566	67	0.013	الفرق دال
	16	17.08	1.959				
المحور الثالث	53	13.20	1.033	3.228	67	0.002	الفرق دال
	16	14.85	1.552				
المحور الرابع	53	17.30	0.949	2.465	67	0.016	الفرق دال
	16	18.68	1.716				
الدرجة الكلية	53	45.90	1.729	5.206	67	0.000	الفرق دال
	16	50.61	2.761				

يلاحظ من الجدول (7) بأن قيمة (t) للدرجة الكلية بلغت (5.206) وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهي أصغر من مستوى دلالة (0.05) وبالتالي فإن الفرق دال احصائياً وهذه الدلالة هي لصالح عينة المديرين الذين يحملون مؤهل (دراسات عليا)، وذلك لأن متوسط درجاتهم الكلية على المقياس أكبر من متوسط درجات حملة مؤهل (إجازة فأقل) على المقياس، كما يلاحظ بأن قيمة (t) لدرجات المحور الأول قد بلغت (2.465) وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.016) وهي أصغر من مستوى دلالة (0.05) وبالتالي فإن الفرق دال احصائياً وهذه الدلالة هي لصالح عينة المديرين الذين يحملون مؤهل (دراسات عليا) وذلك لأن متوسط درجاتهم الكلية على المقياس أكبر من متوسط درجات حملة مؤهل (إجازة فأقل) على المقياس، كما يلاحظ أن قيمة (t) لدرجات المحور الثاني بلغت (2.566)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (0.013) وهي أصغر من مستوى دلالة (0.05) وبالتالي فإن الفرق دال احصائياً وهذه الدلالة هي لصالح عينة المديرين الذين يحملون مؤهل (دراسات عليا) وذلك لأن متوسط درجاتهم الكلية على المقياس أكبر من متوسط درجات حملة مؤهل (إجازة فأقل) على المقياس، ويلاحظ أيضاً من الجدول بأن قيمة (t) لدرجات المحور الثالث بلغت (3.228)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (0.002) وهي أصغر من مستوى دلالة (0.05)، كما يلاحظ بأن قيمة (t) لدرجات المحور الرابع قد بلغت (2.465) وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.016) وهي أصغر من مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي فإن الفرق دال احصائياً وهذه الدلالة هي لصالح عينة المديرين الذين يحملون مؤهل (دراسات عليا) وذلك لأن متوسط درجاتهم الكلية على المقياس أكبر من متوسط درجات حملة مؤهل (إجازة فأقل) على المقياس. ويفسر الباحث وجود فرق بين درجات المديرين ذوي مؤهل إجازة فأقل وبين درجات المديرين ذوي مؤهل دراسات عليا في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، لصالح عينة المديرين الذين يحملون مؤهل (دراسات

علياً)، بأنهم يحصلون على قدر أوفر من التأهيل الأكاديمي والتربوي، من المديرين حملة شهادة إجازة فأقل، الذين ربما لديهم نقصاً معرفياً حول القيادة الأخلاقية وكيفية تطبيقها، وبالتالي فإن معلمي الصف حملة شهادة دراسات عليا صف يحملون مستوى معرفياً وتدريبياً أعلى، أثر ذلك على امتلاكهم للمهارات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو عبله (2015)، وتختلف مع نتائج دراسة دراركة والمطيري (2017).

16. مقترحات البحث:

استناداً إلى نتائج البحث يمكن تقديم المقترحات التالية:

- تكثيف الاهتمام بمجالات تدريب المديرين على مهارات القيادة.
- إدراج موضوع القيادة الأخلاقية بكافة عناصره ومهاراته ضمن الخطة المعتمدة لإعداد المديرين والمديرات.
- التقويم المستمر للأداء القيادي للمديرين.
- تقديم حوافز مادية ومعنوية للمديرين الذين يتميزون بمهارات قيادية عالية.
- إجراء بحوث تهدف إلى التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية وعلاقته بالعديد من المتغيرات الأخرى لدى المديرين، في جميع المراحل الدراسية المختلفة.

17. المراجع:

1.17. المراجع العربية:

1. أبو عبله، نور محمد أحمد. (2015). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
2. دراركة، 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. 13(2).
3. الشريفي، عباس عبد مهدي والتتح، منال محمود محمد. (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلميه. مجلة علوم انسانية، 7(45)، أبريل.
4. الطراونة، تحسين. (2010). الأخلاق والقيادة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
5. عبد الحميد، صلاح. (2010). الإدارة المدرسية. أسترجم من: (<http://www.dr-saud-a.com/vb/showthread.php?p=12-6-2019>).
6. العتيبي، أحمد بركي. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
7. العرايضة، رائدة هاني محمود. (2012). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
8. عطوي، جودت (2010). الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

1- Abo Abla, Nour. (2015). Alkeada alakhlakia lada mdere almdares fe Ghaza wa alaktha blwlaa altntheme. Rsalt magster. Kleat altrbia, Gameat alazher, Ghaza.

- 2- Drarkeh, Amgd wa alnterem hoda. (2017). Dowr alkeada alakhakea fe taazez altheaka alntnthemia bmdenat altaef mn what nether almoalemat. Almagla Alordneia. 2(13).
- 3- Asharefe, Abbas wa altenh, mnal. (2011). Drgat mmarst mdere almdars althanwia Ilkeada alakhlakya mn what nther almoalmen. Mglat Olom Ensania. 7(45).
- 4- Atrwna, Thsen. (2010). Alakhlak wal keada. Gameat Nayef alarbua, alreyad, alSoodia.
- 5- Abdelhmed, Salah. (2010). Aledara almdrsia. Ostrge mn:)<http://www.dr-saud-a.com/vb/showthread.php?p=2019-6-12> .(Fe:..م2019 -6 -12 .
- 6- Aletebe, Ahmd brke. (2013). Drgat mmarst mdere almdars althanwia Ilkeada alakhlakya wa alakyha bkemhm alntnthemia mn wght nther almolmen. Rsalt magster. Kleat alolom altrbwia, Gameat alshark alawsatm Alordn.
- 7- Alaraeda, Raeda Hani Mahmud. (2012). Mstwa alkeada alakhlakia lemdere almdars althanwia fe Amman wa alakth bmstwa mmarst slok almoatna alntnthemia mn weght nather almolmen. Rsalt magster. Kleat alolom altrbwia, Gameat alshark alawsatm Alordn.
- 8- Atwe, Jwdat. (2010). Aledara Almdrsua alhdeyha. Amman: daralthakafa llnshr wal twzee

2.17. المراجع الأجنبية:

1. Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2008). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), PP 117–134.
2. Bowers, T. (2009). Connection Between Ethical Leadership Behavior And Collective Efficacy Levels as Perceived by Teache. PhD ,Colleague Education ,Ashland University , USA
3. Dufresne, Pand McKenzie, A. (2009). A culture of ethical leadership. *Principal Leadership*, 25(3), 4– 27.
4. Karakose, T. (2007). High School teachers' perceptions regarding principals' ethical leadership in Turkey. *Asia Pacific Education Review*, 8(3), 464–477.
5. Stiab, J &Maninger, R. (2012). Ethical leadership in the principal ship: qualitative analysis .*National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29(2), 23–29.
6. Ruiz,P,C &Martines,R. (2011). Improving the " Leader Follower" relationship: Top manager or supervisor ? The ethical leadership trickledown effect on follower top response. *Journal of Business Ethics*..99.(4), PP.587–608.

7. Shaw, s. M. (2008). Leadership development and the characteristics / traits of ethical and effective leader . DAI– A 69/03. ProQuest. UMI Dissertations.
8. Madeoglu, C, Uysal, S. & Sarier, Y. (2014). Relationships of School principals ethical leadership and teachers job satisfaction on teachers organizational commitment. Educational Administration Theory & Practice,20 (1)،47-

الملاحق

الملحق رقم (1): استبانة استطلاعية

النسبة المئوية للإجابات	عدد العينة	السؤال (الدلالة أو المؤشر)	رقم السؤال	
			لا	نعم
%25	%70	32	أهتم كثيراً بمظهر لائق وأنيق	1
%25	%70	32	أمتلك القدرة على إدارة أخلاقية ناجحة	2
%30	%70	32	أمارس العمل بصفات روح الفريق	3
%20	%70	32	أعمل على تقوية الروابط والعلاقات الإنسانية	4
%25	%70	النسبة النهائية التقريبية:		
%100	%100	%100	%100	المجموع

الملحق رقم (2): جدول المحكمين

الجامعة	الاختصاص	اسم المحكم
كلية التربية جامعة دمشق	أستاذ في قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية	أ.د. فاضل حنا
كلية التربية جامعة دمشق	أستاذ في قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية	أ.د. باسم حلاوة
كلية التربية جامعة دمشق	أستاذ مساعد في قسم مناهج وطرائق التدريس	د. أمل كحيل
كلية التربية جامعة دمشق	مدرسة في قسم القياس والتقويم	د. رنا قوشحة
كلية التربية جامعة دمشق	مدرسة في قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية	د. لينا شالاتي

ملحق (3): مقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة

دمشق

المديرون الأعضاء: بين أيديكم مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع القيادة الأخلاقية، وهو على جانب كبير من الأهمية في الإدارة المدرسية. ولذا من المؤمل أن تكون إجابتك دقيقة وصادقة.

يرجى وضع إشارة (x) لتقدير الدرجة في المربع المناسب المقابل للعبارة، مع مراعاة وضع إجابة واحدة فقط لكل عبارة، مع جزيل الشكر والاحترام. بيانات عامة: - الجنس: ذكر:..... ، أنثى:.....

- المؤهل العلمي: (دراسات عليا..... ، إجازة فأقل.....)

- سنوات الخبرة(9 سنوات فأقل..... ، 10سنوات فأكثر....

الدرجة					العبارة:
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
					1- أحترم جميع العاملين في المدرسة
					2- أرثدي الثياب النظيفة والمرتبطة
					3- أهتم بأناقة لباسي
					4- ليس لدي أي من العيوب النطقية
					5- أنا سليم الأعضاء الجسدية
					6- أمتلك القدرة على ضبط النفس
					7- لدي مجال واسع من الثقافة والمعارف
					8- أمتلك القدرة على توصيل المعلومات
					9- أنظم المعرفة بما يتلاءم مع طبيعة الموقف
					10- أمتلك خبرات متنوعة في مجال الإدارة
					11- دائم التواصل مع الجديد في موضوع الإدارة
					12- أستمع إلى آراء العاملين
					13- أومن بالقيم الأخلاقية وأعززها
					14- أراعي المشاعر الوجدانية للمعلمين
					15- أهتم بنظافة حذائي
					16- أهتم بمظهر شعري
					17- أهتم دوماً باستخدام عطر جذاب
					18- أنا دائم الابتسامة
					19- أرحب بحب بكل الكوادر الجديدة
					20- أشعر المعلمين بدورهم في اتخاذ القرارات الحاسمة التي تخص المدرسة
					21- أمتلك القدرة على التخطيط
					22- أقوم بإعداد الجدول المدرسي وتوزيعه على المتعلمين
					23- أقدر الأعمال اللازمة لتحقيق رسالة المدرسة من نواحي الدراسة والنشاط
					24- أمتلك القدرة على وضع برنامج العمل المدرسي بشكل فعال ومرن
					25- أمتلك القدرة على توليد عدد كبير من حلول المشكلات.
					26- أمتلك القدرة على الإشراف
					27- أمتلك القدرة على التقويم العادل المستمر
					28- أمتلك القدرة على السرعة والسهولة في الامور الإدارية
					29- أمتلك القدرة على توليد الأفكار الإدارية المتنوعة
					30- أمتلك القدرة على توليد الأفكار الإدارية الجديدة
					31- أمتلك القدرة على الحساسية لحدوث المشكلات
					32- أمتلك القدرة على نشر أهمية الإدارة
					33- أمتلك القدرة على جذب أولياء الأمور

					34- أمتك القدرة على فهم نفسي
					35- أمتك القدرة على فهم الآخرين
					36- أمتك القدرة على الارتباط العاطفي بالآخرين
					37- أمتك القدرة على التعامل مع متطلبات الحياة اليومية
					38- أمتك القدرة على مجابهة التحديات والضغوط
					39- أمتك القدرة على تحديد ردود الفعل العاطفية للآخرين وفهمها
					40- أمتك القدرة على ضبط انفعالات الآخرين
					41- أمتك القدرة على تعديل انفعالاتي لاتخاذ قرارات صائبة ومناسبة
					42- أمتك القدرة على تفسير عواطف الآخرين
					43- أمتك القدرة على فهم ذاتي وتقبلها
					44- أمتك القدرة على تشجيع العاملين على المشاركة والمبادأة
					45- أمتك القدرة على التعبير عن ذاتي بشكل فعال
					46- أحت العاملين على التعاون الدائم في تحقيق الأهداف
					47- أقوم إسناد الأعمال المناسبة إلى العاملين معه
					48- أتيح الفرصة للمعلمين لاكتساب خبرات جديدة متنوعة
					49- أكون عادلاً في توزيع الأعمال
					50- أمتك القدرة على التحقق من صحة المشاعر الشخصية
					51- أحت العاملين على المشاركة الجماعية
					52- أتعامل مع الآخرين باحترام بغض النظر عن مرجعياتهم
					53- أشعر بالاطمئنان والرضا تجاه الذات والآخرين والحياة بشكل عام
					54- ألتزم بعدم إرهاق بعض المعلمين لحساب بعضهم الآخر
					55- أصمل على زيادة الولاء لدى المعلمين
					56- أمتك القدرة على فهم عواطف وأفكار وسلوكيات الآخرين
					57- أمتك القدرة على التفاعلات الاجتماعية
					58- أمتك القدرة على التأثير في الأشخاص
					59- أمتك القدرة على حث الآخرين على الإيجابية في الحياة
					60- أمتك القدرة على إقناع الآخرين
					61- أقدر جهود المعلمين بشكل دائم
					62- أعتد في عواطف على تصرفات الآخرين في المواقف
					63- أحافظ على العلاقات والروابط الإنسانية
					64- أمتك القدرة على مسايرة الآخرين والتعاطف معهم
					65- أهمل على تلافي الثغرات والخلافات إن وجدت
					66- أمتك القدرة على الإدراك الاجتماعي لمشاعر الآخرين
					67- أمتك القدرة على فهم العواطف الشخصية لدي
					68- أبث الفرح والدفء بين المعلمين في المناسبات الاجتماعية
					69- أتعامل بتواضع مع المعلمين الآخرين بلا فروق
					70- أمتك القدرة على الوفاء بالوعود التي أقطعها على نفسي