

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين -

بتول غانم- أستاذ مساعد
جامعة القدس المفتوحة

ملخص:

هدف هذه الدراسة لتحديد إلى أي مدى يمارس مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة جنين لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام مقياس القيادة الأخلاقية التي وضعها يلماز 2005، حيث استخدم المقياس على عينة مكونة من 169 معلم ومعلمة يعملون في 27 مدرسة أساسية في مدينة جنين، حيث استخدم في التحليل المتوسطات الحسابية والتكرار، والنسب المئوية للتعرف على آراء المبحوثين، كما استخدم اختبار مان وتني لتحديد الفروق الاحصائية بين إجابات الذكور والإناث من المعلمين، واستخدم اختبار كروسكال والس لتحديد الفروق الاحصائية من حيث المؤهل العلمي، وتحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق الاحصائية من حيث سنوات الخبرة في العمل. كان من أهم النتائج التي توصلت لها الباحثة أن مديري المدارس الأساسية على نحو ملامم ممارسة عملهم القيادي من حيث مشاركة المعلمين، ومعاملتهم بالعدل وتشجيعهم، كما تبين أن مديري المدارس الأساسية يتحلون بالصبر والتواضع ومتفهمين لمعلميهم، كما تبين أن المعلّات كانت تصوراتهم لسلوكيات مديريهم أقل من المعلمين الذكور وفقاً لمجال الأخلاق السلوكية. وكان من أهم التوصيات التي خرجت بها الباحثة. يتوجب على مديري المدارس أن يكونوا نموذجاً جيداً لموظفيهم من خلال إظهار السلوكيات الأخلاقية في المدرسة وخارجها، كما يجب أن يتحل مدير المدرسة بالتسامح وعدم الانحياز لموظف تجاه موظف آخر، وأخيراً على مديري المدارس تحديد المبادئ الأخلاقية الغريبة المدخلة إلى مدارسهم وعلى وجه الخصوص النظر في المبادئ الأخلاقية العالمية والقيم الأخلاقية لمجتمعاتهم لمعرفة أي القيم تنسجم مع مجتمعاتهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، سلوكيات مديري المدارس، المدارس الأساسية.

: Abstract

The aim of this study was to determine to what extent do government basic principals in the city of Jenin practiced the behavior of ethical leadership from the point of view of teachers. To achieve this goal, the descriptive analytical method was utilized, through the use of ethical leadership scale that was developed by Yilmaz 2005. The study sample consist of 169 teachers working in 27 basic schools in the city of Jenin. In analyzing the data, the researcher used some statistical tools such as "means, frequency, percentage, as to know the degree of teacher's perception regarding their principals behavioral ethical leadership. In addition to that, the test of Mann-Whitney was used to determine the statistical differences between the perception of male and female teachers, and the test of Kruskal-Wallis to determine the statistical differences in terms of qualification, and the analysis of variance test (ANOVA) to determine the statistical differences in terms of years of work experience. One of the main findings was the practice of principals showed fairness practicing to their duties in a manner and appropriate terms, as they treat teachers justly and encouraging them, it was also found that school basic principals are patient, humility and attuned to their teachers, however female teachers perception of the behavior of their principals was less than the

male teachers with regard to the field of behavioral ethics. One of the main recommendations of the researcher was basic school principals must be a good model for their employees by demonstrating ethical behavior in and outside the school, and must be characterized to be tolerance and non-alignment of the employee towards another employee, and finally the school principals must identify strange ethical principles entered to schools and consider the universal ethical principles and ethical values of their communities to find out what values are consistent with their communities.

Key words: Ethical leadership, behaviors principals, primary schools

مقدمة:

تعد الحياة الأخلاقية مطلب أساسي لكل شخص، إذ من المفترض أن يتصف الفرد في تصرفاته بالمفاهيم الجيدة، والجمال، والاصلاح في جميع مراحل حياته (McCurdy, 1998). للأفراد واجبات كالتمثال للقيم الأخلاقية بهدف العيش في المجتمع من خلال تبادل المحبة، والصداقة، والسعادة، والسلام، كون الأخلاق تبدأ وتنتهي مع البشر (Thiroux, 1980). ومع ذلك، قد لا يكون من السهل على الافراد القبول والتأمل في القيم الأخلاقية المذكورة أعلاه في سلوكياتهم، لأنه من الصعب تغيير بعض السلوكيات عند البعض. سيما ومن يتبنى نمط ما من السلوك عادة ما يحول هذا النمط لحياته العادية والتي من الصعب ان تتجاوز ذلك السلوك أو النمط (Robbins, 2001 المذكور في قرق 2005).

يعبر مفهوم "الأخلاق" عن القيم الأخلاقية والقواعد الفعالة في تحديد السلوكيات الصحيحة والخاطئة والمواقف المختلفة. وهذا يعني اتخاذ قرار بشأن ما هو جيد أو سيئ، صحيح أو خاطئ، عادل أو غير عادل. وعلاوة على ذلك، لا تعطي الأخلاق قائمة من المبادئ الأخلاقية للشخص، بل تفسير لسلوكه الحقيقي (Stiab & Maninger 2012; Schultz & Werner, 2005; Lapointe & Langlois 2007; Jones, 1995). ضمن هذا السياق، يمكن التعبير عن القيم الأخلاقية بالآتي: الوفاء، والصدق، والعدل، والدقة، والاحترام، والتسامح، والمسؤولية (Moorhouse, 2002). وبالإضافة إلى ذلك، فهذا قد لا يعد نهجا ثابتا للحديث عن حق مطلق أو خطأ بالمعنى الشامل، وذلك بسبب تعدد واختلاف الثقافات في العالم، فقد يكون نمط سلوك ما مقبول في مجتمع، وقد يعتبر غير مرغوب فيه في مجتمع آخر أو بلد آخر. لذلك، ليس من الخطأ أن نقول أن بعض القيم الأخلاقية قد تختلف بين المجتمعات (عبد الرحمن، 2000).

نطاق البحوث والدراسات على القادة يعد مؤشر ملموس على مدى أهمية دراسة أخلاقيات العمل الاداري. إذ يمكن القول أن الحاجة إلى التوجيه والاسترشاد تعد واحدة من أهم الخصائص الواسعة بين البشر، لما لها من دور كبير في إعطاء أهمية كبيرة لاختلاقيات العمل الاداري (Aydin, 2000). بما أن مدير المدرسة يعد قائد لمدرسته، وبما أن القيادة تعد أحد وظائف الإدارة، فهذا إشارة واضحة لكونها من المواد الأساسية للإدارة. وفي هذا السياق نجد الكثير من الدراسات التي اجريت على القادة، وهناك العديد من التعريفات المختلفة للقائد. على سبيل المثال، يمكن تعريف القيادة بمدى التأثير على أفكار وأفعال الغير من الاتباع، إدراكا من القائد لاحتياجات وطلبات أتباعه، وبالتالي توجيه طاقاتهم لتحقيق هذه الاحتياجات والطلبات (Celik, 2003). كما يمكن أن يفهم من هذا التعريف، وجود عنصرا من عناصر القوة للتأثير على طبيعة القيادة. عندما ينظر إليها من هذا المنظور التنظيمي، يمكن اعتبار القيادة بأنها عملية اشرافية تؤثر وتوجه كل من الأتباع والمنظمة لأهدافها (Ercetin, 2000).

أخذا بالاعتبار ما تم ذكره سابقا، من التعاريف للقيادة من عدة زوايا مختلفة، إذ نجد أن بعض من هذه التعريفات ركز على تأثير القوة للقائد على الأفكار والإجراءات كون القيادة هي قوة التأثير. وهناك من التعاريف أمثال (Ala, 2010) بشأن

القيادة كفاءة تصمم المنظمة المتعلمة. هذه المفاهيم صحيحة بالمعنى لأن المسؤولية للقائد تكمن في تحويل المنظمة المسؤول عنها إلى منظمة متعلمة وذلك للحفاظ عليها في أعلى المستويات وفقا لأهدافها.

إحدى أهم واجبات القائد الهامة وجود التصورات الأخلاقية للإدارة. بطبيعة الحال، فإنه من غير الممكن أن يتوقع من كافة المسؤولين لعرض تصوراتهم من خلال الإدارة، وأن الإدارة متوافقة مع القيم الأخلاقية، كون هذا مرتبط ارتباطا وثيقا مع خصائص القائد (المحروفي، 2009). في هذا الصدد، الشخصية القيادية ذلك الشخص الذي يمكنه التأثير في أتباعه بما يتماشى مع الأهداف المشتركة، وهذا يرجع لفضل الممارسات الأخلاقية له. ومن جهة ثانية عندما يقع القائد في ممارسة أو سلوك غير أخلاقي، سيؤدي إلى جذب انتباه العاملين معه لأول مرة، وبالتالي سيتعرض لردود فعل سلبية داخل وخارج المؤسسة على حد سواء. فالتابع سوف يحمل السلوك الأخلاقي الذي يجري حثه عليه للقيام به من قبل قائده، لهذا من الصعب أن يتصرف القائد بعمل لا أخلاقي. في الواقع، هذا التعبير أو المثل القائل " المشككة تبدأ إما عن طريق قيادة بلا معنى أو عن طريق الأنشطة التي تدار سرا"، يفسر هذا النوع من التقييم للقيم والممارسات الأخلاقية Lapointe & Langlois (2007).

تعد الصورة الجيدة للقيادة في البيئات التعليمية، أمر ضروري في فهم طبيعة المدرسة، فكان للعمل ونوعية التفاعلات البشرية في المدارس. إذ يوجد في مكان عمل المدرسة نوعية عالية من التفاعل بين أعضاء المدرسة، مما يحتم على المعلمين الالتزام بالعمل الجاد لجعل تجربتهم أكثر عمل هادف (Turan, 2002). وهذا يمكن تحقيقه فقط من خلال التطبيق الدقيق للمبادئ الأخلاقية في بناء نوعية التفاعلات الإنسانية في المدارس وتوجيه الموظفين نحو الأهداف المشتركة. لهذا الغرض، ينبغي أن يكون مديري المدارس محتمين في المواضيع الأخلاقية ويجب التفكير في متطلبات الإدارة الأخلاقية. عند محاولة قيادة المدرسة وفقا للقيم الأخلاقية، والسعي لتحقيق هذه الغاية، سوف يقود ذلك لتخفيض عدم الراحة. وفقا للمبادئ القيادة الأخلاقية، يجب أن يكون مديري المدارس قدوة جيدة للمعلمين من خلال عرض السلوكيات الأخلاقية لأنفسهم أولا. وهذا سيمكن المعلمين والطلاب على تبني القيم الأخلاقية والأعراف بسهولة أكبر. وفي هذا السياق، فإن الحجة الأساسية لهذا البحث هو مناقشة أهمية درجة ممارسة مديري المدارس لأخلاقيات العمل الإداري، من خلال آراء المعلمين حول القيادة الأخلاقية لمدرائهم.

القيادة الأخلاقية وخصائص القادة الأخلاقية: بهدف ان يكون القائد ناجحا، يجب أن يكون قادرا على أن يكون ناضجا في الدرجة الأولى من منظور أخلاقي وأيضاً مصدر إلهام لأتباعه (Duffield & McCuen, 2000). فالقائد الذي لا يتحمل المسؤولية ولديه ضعف في النزاهة الشخصية، لا يمكنه أبدا أن يلهم الآخرين (Fleet, 1999). في حين نجد القائد الذي يعمل وفق أخلاقيات المهنة سيكتب له النجاح في نهاية المطاف. والقائد الذي يفتقر إلى الأساس الأخلاقي سيفشل في نهاية المطاف. بشكل أكثر وضوح، القائد الذي يتصف بنفوذ الشخصية الاخلاقية نجد ان أداء عمله في مؤسسته ينعكس على أداء العاملين في العمل. وقد أكد العديد من علماء الإدارة على الدور الفعال الذي تقوم به القيادة ذات الشخصية والمبادئ القوية في الذات والآخرين (Butcher, 2005; Brown, 2007).

في القيادة الأخلاقية، المحافظة على الطابع المرغوب فيه يعد أكثر أهمية مقارنة بالكفاءة الفنية (طه، 2000). قد يكون لقادة المستقبل الانتباه إلى القيم الإنسانية والسلوكيات الأخلاقية المطلوبة لقيادة كفؤة وفعالة من أجل الحفاظ على قيادتهم (البكابر، 2001؛ عطوي، 2001). ضمن هذا السياق، هل نعتبر أن السلوك الأخلاقي يعد سلوك مرغوب؟ بعض الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة. قد أظهرت أن وجود إحساس قوي من الأخلاق يمكن أن يكون مرغوب، إذا ما تم قياس هذا السلوك بالقياس المالي. أدلة كثيرة أشارت إلى أن ربحية الشركة يعود لسمعتها باعتبارها

صادقة، فالمؤسسات التي تمارس أخلاقيات العمل الإداري بشكل كبير تتصف بجودة مخرجاتها وعاملها على حد سواء وبالتالي لديها قوة جذب عالية للمتعاملين معها. (Fulmer, 2004).

تستند نظريات القيادة الأخلاقية على اثنين من المفاهيم الجديدة: الأول تستند القيادة الأخلاقية على القواعد حول ما يجب فعله، بدلا من تلك التي لا يجب فعلها. والثاني هو يجب أن يتضمن تعريف القيادة السلوكيات الأخلاقية (Rubenstein, 2001). حيث تم وصف القادة الأخلاقية كأشخاص خلوقين وصادقين، جديرين بالثقة، والنزاهة. كما يتصف القائد الأخلاقي كصانع قرار مبدئي يهتم بالعاملين وتحقيق الصالح العام للمجتمع. فهم معروفون بتصرفاتهم الأخلاقية في حياتهم الشخصية والمهنية. حيث أشار الباحثين والمؤلفين إلى وصف القائد الأخلاقي بالمدير الأخلاقي. لذلك نجد أن المدير الأخلاقي يحاول استباقية التأثير على السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي لاتباعه وهذا يأتي من خلال استخدام معايير أخلاقية واضحة (Browm, 2007).

الاعتقاد السائد بأن القادة الأخلاقيين صادقين وجديرين بالثقة، أبعد من ذلك، وينظر إليهم على أنهم صناع القرار العادل والمبدئي الذي يأخذ بأراء العاملين، ويتصرفون أخلاقيا في حياتهم الشخصية والمهنية. فهم يتميزون بالصدق، والرعاية، يتخذون قراراتهم بشكل عادل ومتوازن. كما لهم القدرة على التواصل الأخلاقي مع أتباعهم، وفي كثير من الأحيان يعتمدوا المعايير الأخلاقية لتحديد المكافآت والعقوبات كحالة لرؤية أن المعايير متبعة من قبلهم. (Brown & Trevino, 2006). وأخيرا، تتوقع القيادة الأخلاقية نتائج كالفعالية المتصورة للقادة، والالتحاق، والرضا الوظيفي، واستعدادهم لتقديم تقرير المشاكل للإدارة أولا بأول (Brown et al., 2005).

القيادة الأخلاقية، التي يمكنها تلبية رغبات وتطلعات الموظفين إلى حد ما. سنتعكس على الموظفين دائما لتحقيق الاهداف والتوقعات في المنظمة التي يعملون بها. وبالمثل، للمنظمة واجب لتحقيق أهدافها من أجل البقاء في عالم الأعمال. هنا في هذه النقطة، واجب القائد الأخلاقي دمج هذين الهدفين بنقطة مشتركة لتحقيقها. إذا يمكن للمسؤولين تأمين التوازن بين أهداف المنظمة وتوقعات الموظفين، وأنها ستكون قادرة على المساهمة بشكل كبير في اعتماد وتطبيق القيم الأخلاقية في المنظمة.

مديري المدارس كقادة أخلاقيين: يعد مدير المدرسة موظف عام، لديه مسؤوليات تجاه عدد كبير من الأفراد وأصحاب المصلحة مع المصالح والقيم المختلفة. ولذلك، الاهتمام بالمسؤوليات الأخلاقية والدور القيادي يعد أمر حيوي في تنظيم وتسيير المدرسة. كما القائد الفعال، على مدير المدرسة أن يكون قادرا على تعزيز ديناميات الجماعة بين المعلمين وتطوير أهداف التعلم والمدرسة معا. حيث أشارت بعض الدراسات حول هذا الموضوع، أن القيادة التربوية والمتعلقة بهذه الفضائل تتسق بالصدق والاحترام (البرازي، 2001؛ المحروقي، 2009؛ Grace, 2000; Johnson, 2000).

ومن المفترض أن تقوم المدرسة بتحويل الآثار السلبية في بيئتها إلى إيجابية، وتكثيف جهودها لتعزيز هذا التأثير الإيجابي. فالأولوية للمدارس تكمن في تثقيف الطلبة وتحسين سلوكهم. إذ تعد المؤسسة التعليمية المسؤولة عن تحول الفرد الذي يعد العنصر الأساسي في المدرسة الذي يدخلها في عمر السادسة بمثابة الولادة الجديدة له ليتحول الى عضوا فاعلا في المجتمع من خلال التنشئة الاجتماعية له وجعله منتجا (Kucukahmet, 2001; Brown & lingling 2008; Prince 2006; Celep, 2000). المسؤوليات الرئيسية للمدرسة في تحقيق هذه الأهداف يأتي من قبل مديري المدارس والمعلمين، كونهم المسؤول الأول عن جودة التعليم في المدرسة.

وفي حال لم يستطع مديري المدارس تجميع المعلمين حول النقاط المشتركة للرسالة التعليمية، فهذا من شأنه عدم توفر البيئة التعليمية الناجحة للطلبة، حتى في ظل وجود معلمين مهرة (البرازي، 2001). وحتى يتسنى للمدرء تحقيق وحدة المعلمين

تحت إدارتهم، من المفترض أن يكون لم قائد يتصف بالقيم الأخلاقية مثل الصدق والأمانة والمسؤولية. في هذا المعنى، يمكن القول أنه، من أجل قيام المعلمين بواجباتهم بشكل فعال، على مديري المدارس ممارسة الضمير الأخلاقي وإظهار هذا في الممارسة العملية، والتي سوف تعزز التعاون والثقة ليس فقط بين المعلمين ولكن أيضا زيادة الاحترام حول المدرسة.

في سياق ذكر الممارسات الأخلاقية في المؤسسات التعليمية، ينبغي أن يكون التركيز أساسا على السلوكيات التي يتبناها المجتمع والتي ليست في صراع مع القيم الأخلاقية لهذا المجتمع. ضمن هذا السياق أيضا، من أجل الحديث حول الإدارة الأخلاقية أو المؤسسة الأخلاقية، يجب أن يكون هناك على الأقل تصور أن الإدارة تتفق مع القيم الإنسانية والأخلاقية والاجتماعية. لذلك، فالواجب الأكثر حيوية من القائد الأخلاقي هو اعتماد استراتيجية لإدارته تتكامل مع القيم الإنسانية والأخلاقية والاجتماعية وضمان موظفيه لاعتماد هذه الاستراتيجية أيضا. وعند اعتماد المعلمين هذه القيم الأخلاقية، فإن السلوك غير الأخلاقي في المؤسسة سوف ينخفض بشكل كبير.

وبما أن المدارس تعد كالمؤسسات التي لديها قيم أخلاقية، حيث يتم تعليم الطلاب بعض القيم العالية مثل العدالة، والولاء، والصدق، والاحترام. لهذا يتوجب على مديري المدارس النظر في المبادئ الأخلاقية وينبغي عليهم تطبيق مفهوم القيادة الأخلاقية. لهذا الغرض، يجب على مديري المدارس والمعلمين أن يمتلكوا هذه القيم أولا، كي تعكس لهم في أفعالهم (Turhan & Celike, 2011). كما يجب على مديري المدارس الأخذ في الاعتبار بعض المبادئ الأخلاقية أثناء أداء مهمتهم. وخصوصا الصدق الموضوعية، وإظهار الاحترام للأفراد، والتسامح كسمة بين الجميع (Stiab & Maninger, 2012).

إذ من المهم أن تكون للمدرسة سمعة الثقافة الأخلاقية. وخصوصا عند النظر إليها من وجهة نظر المعلمين، فهذا من شأنه تعزيز المادع لديهم خصوصا عند شعورهم بأنهم يعملون في مدرسة تتبنى النهج الأخلاقي في عملها. ولذلك، يتوجب على مديري المدارس تعزيز القيم الأخلاقية من أجل المعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور، والمجتمع على حد سواء. في أي منظمة، إبقاء الاهتمام للسلوك الأخلاقي والتصرف على أساس القيم الأخلاقية يعد من أكثر مسؤوليات الإدارة الأخلاقية (McNamara, 1999). وفي هذا الصدد، يمكن أن يكون مدير المدرسة المثال الأول لتطبيق سلوكيات القيادة الأخلاقية، وبالتالي توفر الثقافة الأخلاقية داخل المنظمة. وهذا يقود لأن تمتلك المدرسة ليس فقط للإدارة الأخلاقية ولكن أيضا ثقافة أخلاقية.

في دراسة قام بها Nolan (1993)، بينت وجود علاقة قوية بين المناخ الأخلاقي للمدرسة ونهج مديرها. حقيقة إبقاء مديري المدارس الصحيح بمسؤولياتهم المهنية دليل قاطع على أنهم يعملون بنهج أخلاقي في المدرسة. (Celik, 2003). مديري المدارس الذين يتصرفون على أساس المبادئ الأخلاقية، سوف تكون صورتهم عالية في المجتمع وبين المعلمين على حد سواء. من دون شك، القيادة الأخلاقية لمديري المدارس تعد ذات أهمية كبيرة للمؤسسات التعليمية. عندما يظهر مدير المدرسة أساسيات السلوك الأخلاقي في المدرسة وخارجها، سوف يساهم في ترسيخ المبادئ الأخلاقية في المدرسة وقيادة المعلمين على التصرف بشكل أخلاقي. لذلك، من المؤمل أن الدراسات على مستوى سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس سوف تساهم في حل المشاكل الناجمة عن المدارس والمشاكل الأخلاقية.

مشكلة الدراسة: بعد استعراض الأدبيات الخاصة بموضوع الدراسة، والدراسات السابقة، وتحليلها، نجد أن عطيوبي (2001) أكد على أهمية الأخلاقيات العمل في العصر الحالي، والافتقار إليها ربما يوقع في كارثة محتمة، سببا والافتقار لها قد يوقعتنا في المحظورات. وبينت دراسة الشرفي والنتج (2011) وجود بعض القصور في آراء الباحثين نحو أخلاقيات مهنة التعليم بشكل قد يؤثر سلبا على تمكين المعلمين، وأشارت دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أن 95% من

القادة في مؤسسات الأعمال المختلفة أكدت أن أخلاقيات المهنة موازية في أهميتها للمهارات الوظيفية التخصصية لإنجاز المهنة، وتحتل المركز الأول في أهميتها بالنسبة لأهم المهارات الوظيفية الأخرى (Kendrick, 2006). من هنا يتجلى الغرض الرئيس من هذه الدراسة في تحديد إلى أي مدى يظهر مديري المدارس سلوكيات القيادة الأخلاقية في العمل الإداري المنوط بهم؟ ويتفرع من هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية الآتية:

● ما مستوى تصورات معلمي المدارس الأساسية في مدينة جنين لسلوكيات القيادة الأخلاقية لمدرء مدارسهم؟ من حيث:

- أخلاقيات الاتصال والتواصل
- الأخلاقيات المناخية
- أخلاقيات صنع القرار
- السلوكي الأخلاقي

● هل تظهر هذه التصورات فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للمتغيرات الآتية:

- العمر
- الجنس
- المؤهل العلمي.
- عدد سنوات الخبرة؟

فرضيات الدراسة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند قيمة الفا تساوي 0.05 لمتوسط اجابات المبحوثين حول تصورات معلمي المدارس الأساسية في مدينة جنين لسلوكيات القيادة الأخلاقية لمدرء مدارسهم تعزى إلى المتغيرات التالية:

- العمر
- الجنس
- المؤهل العلمي.
- عدد سنوات الخبرة

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى درجة تصورات معلمي المدارس الأساسية في مدينة جنين لسلوكيات القيادة الأخلاقية لمدرء مدارسهم وفقاً للمجالات الآتية:

- أخلاقيات الاتصال والتواصل
- الأخلاقيات المناخية
- أخلاقيات صنع القرار
- السلوكي الأخلاقي

وذلك من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت إلى معرفة إن كان هناك تباين دال إحصائياً في وجهات نظر المعلمين في تصورهم لسلوكيات القيادة الأخلاقية لمدرء مدارسهم وفقاً لمتغيراتهم الديمغرافية.

أهمية الدراسة: بالرغم مما يشهده العالم من انفتاح كبير بدون حدود، تبقى القيم الأخلاقية أساس العملية التعليمية في النظام التعليمي، من هذا المنطلق سوف تكون نتائج هذه الدراسة على درجة من الأهمية للآتي:

- سوف تساعد نتائج الدراسة وتوصياتها في تدعيم الجوانب الإيجابية، والحد من الجوانب السلبية فيتبني السلوك الأخلاقي في المدارس التعليمية من شأنه أن ينعكس إيجاباً على العاملين والطلبة والمجتمع معاً.
- تسوف تقود نتائج هذه الدراسة مديريات التربية والتعليم الفلسطينية التركيز بشكل كبير على الاهتمام بمديري المدارس في فلسطين سواء المدارس الأساسية ام الثانوية.

حدود الدراسة: تتحدد الدراسة فيما يلي:

1. الحد الموضوعي: القيادة الأخلاقية.
2. الحد المكاني: تم إجراء الدراسة في المدارس الحكومية الأساسية في مدينة جنين والتابعة لمديرية تربية جنين.
3. الحد الزمني: تم إجراء الدراسة في النصف الأول من العام الأكاديمي 2016/2017.
4. الحد البشري: معلمي المدارس الحكومية الأساسية في مدينة جنين.

منهجية الدراسة: في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، للتعرف على مستوى تصورات معلمي المدارس الأساسية في مدينة جنين لسلوكيات القيادة الأخلاقية لمدرّاء مدارسهم، وبناء على الأسئلة التي سعت الدراسة للإجابة عنها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي، لتحقيق أهداف هذه الدراسة. وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف إلى الحصول على معلومات شاملة ودقيقة عن علاقة عينة أفراد الدراسة بدرجة مستوى تصورات معلمي المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية لمدرّاء مدارسهم في المدارس الحكومية الأساسية في مدينة جنين.

مجمع الدراسة وعيبتها: بتشكّل مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الأساسية التابعة لمديرية تربية جنين والبالغ عدد مدارسها (27) مدرسة، منها (10) مدارس للذكور، والباقي أو (17) مدرسة للاناث، والتي فيها (212) معلم في مدارس الذكور، و (351) معلمة في مدارس الاناث، وبالتالي يصبح مجمع الدراسة ما مجموعه (563) معلم ومعلمة موزعين على هذه المدارس. تم توزيع (200) استبانة (العدد الذي شُحِح للباحة بتوزيعه) على مجمع الدراسة من خلال مكتب مديرية تربية جنين مشكورين، تم الحصول على (182) استبانة، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (13) الاستبانة لوجود نقص وبعض الاخطاء فيها، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هو (169) استبانة، وهذا شكل عينة الدراسة.

أداة الدراسة: لقد تم جمع بيانات هذه الدراسة من خلال جانين هما:

الجانب النظري: وقد تم تناول هذا الجانب من خلال الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية، وهي المصادر التي زودت الباحثة بالبيانات غير المباشرة عن الموضوع. تمثلت هذه المصادر في الإنتاج العلمي من الكتب، والمراجع والمقالات، والدوريات، وبعض الدراسات السابقة حول الموضوعات المتعلقة بموضوع الدراسة.

الجانب الميداني: حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عناصر العينة، وذلك لتغطية هذا الجانب من الدراسة، وقد صممت الاستبانة وفقاً للعناصر التالية:

القسم الأول: ويحتوي على بيانات شخصية شملت عدداً من المتغيرات وهي:

a. العمر

- b. الجنس
c. المؤهل العلمي.
d. عدد سنوات الخبرة.

كما استخدمت هذه البيانات الشخصية للتعرف على أفراد عينة الدراسة، وكذلك استغلت في فحص فرضيات الدراسة ومناقشتها.

القسم الثاني: اشتمل على (44) فقرة مقسمة على أربعة مجالات، أخذت من مقياس القيادة الأخلاقية التي وضعها Yilmaz (2005) المأخوذ من (Sahin & Abakay 2013)، وقد تم صياغة عبارات هذا القسم بشكل يتيح للمبحوثين فرصة الإجابة عنها وفقاً لتدرج مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، لا أدري = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1).

صدق أداة الدراسة: لقد تم إعداد الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً للخطوات الآتية:

إضافة لتطوير مقياس القيادة الأخلاقية بمراحله المتعددة، تم إجراء مقابلات مع بعض من المعلمين ومديري المدارس والمتقنين. وخلال هذه المقابلات، سئلوا ما هي الخصائص الأخلاقية التي يمكن العثور عليها في مديري المدارس؟ وكيف من المفترض أن تنعكس في سلوكياتهم؟ تم تدوين البيانات من المقابلات وترتيبها، بهدف تحديد الأفكار في البيانات المجمعة للاستفادة منها في صياغة الاستبانة بشكل صحيح. وتم ترميز الكلمات والجمل وال فقرات وتجميعها وفقاً للعلاقات بينها، لتخدم الباحثة في الوصول لقائمة من السلوكيات الأخلاقية التي تحكم تصرف مديري المدارس وفقاً لآراء المعلمين ومديري المدارس والمتقنين. ونتيجة لذلك، في ضوء الدراسات السابقة حول القيادة الأخلاقية (Brown & Trevino, 2006; Morgan, 2002 العريضة 2012؛ الشريفي، والنتج 2011)

قد جمعت أبعاد القيادة الأخلاقية تحت أربعة أبعاد منفصلة وحصلت على نطاق نمطها النهائي من خلال وضع تعبيرات عن السلوك الأخلاقي لمديري المدارس وفقاً للبعد ذات الصلة. عرضت المسودة الأولى للاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية من زملاء الباحثة في الجامعة التي تعمل بها، في مجال الإدارة التربوية، ومجال القياس والتقييم ومجال الإحصاء، والذين تفصلوا بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول عبارات الاستبانة ومعايير الإجابة عنها، وقد تم أخذ هذه الملاحظات والاقتراحات بعين الاعتبار، للوصول إلى النسخة النهائية من الاستبانة. حيث تم حذف وتعديل بعض عبارات الاستبانة. فقد حذفت خمس عبارات ليصبح عدد عبارات الاستبانة النهائي (44) عبارة بدلاً من 49 عبارة، حيث تم حذف عبارة واحدة من المجال الأول، وعبارتان من المجال الثاني، وعبارة واحدة من المجال الرابع، في حين تم تعديل عبارة واحدة من عبارات المجال الثالث.

ثبات أداة الدراسة:

يهدف تقييم موثوقية مقياس القيادة، تم حساب معامل كرونباخ ألفا بشكل منفصل لكل مجال وبشكل كامل للمجالات الأربعة مجتمعة. أظهر فحص الثبات للمقياس الكلي للاستبانة قيمة ألفا = 0.93. وفقاً ل(Ozdamar 1997)، تعد قيمة معامل الثبات مقبولة إذا تراوحت بين 0.80 إلى 1.00، والنتيجة التي سجلت كانت ضمن هذا المدى، وبالتالي تعتبر ذات موثوقية كبيرة، والجدول رقم (1) الآتي يبين قيم معامل ثبات المجالات الأربعة والأداة ككل.

جدول رقم (1): معامل الثبات - كرونباخ ألفا - لمجاور أداة الدراسة

المجاور	العبارات	معامل الثبات	الحد الأدنى والأعلى للنقاط
أخلاقيات الاتصال	15	0.82	75-15

55-11	0.82	11	الأخلاقيات المناخية
45-9	0.75	9	الأخلاق في صنع القرار
45-9	0.74	9	السلوكي الأخلاقي
	0.93	44	الثبات الكلي

فقد تراوح معامل الثبات النهائي لعبارات محاور الدراسة ما بين (0.74 – 0.82) وهو معامل ثبات مقبول.

أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم معالجة بيانات الدراسة وفقاً لبرمجية (SPSS) حيث استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

1. تحديد معامل ثبات الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا.
2. التوزيعات التكرارية والنسب المؤوية لوصف البيانات الشخصية.
3. المتوسط الحسابي الموزون، ذلك أن لكل عبارة خمسة مقاييس، وهي من رقم (5) إلى رقم (1)، كما تم أيضاً في الفقرة الخاصة بأداة الدراسة، وهذا يحدد مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات المبحوثين لكل عبارة واردة في أداة الدراسة بحيث تقاس درجات المتوسط الحسابي كما هو مبين في الجدول رقم (2) التالي:

جدول رقم (2): المتوسط الحسابي الموزون

رموز السلم	المعنى اللغوي للرمز في السلم	الدرجة	الوزن المنسوب لقياس المتوسط الحسابي
م.ب	موافق بشدة	5	5.00 – 4.21
م	موافق	4	4.20 – 3.41
محاييد	محاييد	3	3.40 – 2.61
غ.م	غير موافق	2	2.60 – 1.81
غ.م.ب	غير موافق بشدة	1	أقل من 1.81

4. اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لتوضيح الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتوسط إجابات عينة أفراد الدراسة حول مستوى تصورات معلمي المدارس الأساسية في مدينة جنين لسلوكيات القيادة الأخلاقية لمدرّاء مدارسهم، وذلك بالمقارنة مع قيمة ألفا أقل من أو تساوي 0.05، فإن كانت النتيجة أقل من 0.05 يتم رفض الفرضية، وإن كانت قيمتها أكبر من 0.05 تقبل الفرضية بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين.

5. خلفية أفراد العينة (المتغيرات الديمغرافية)

جدول رقم (3): التوزيع التكراري والنسب المؤوية لعينة أفراد الدراسة، ن = 169

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	في الخبرة العمل	دبلوم	16	المتغير	أقل من 5 سنوات	22	13.0
		بكالوريوس	138		5 – 10 سنوات	70	41.4
		ماجستير	15		أكثر من 10 سنة	77	45.6

100.0	169	المجموع	100.0	169	المجموع
			34.9	59	ذكر
			65.1	110	أنثى
			100.0	169	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3) أن معظم الباحثين من حملة درجة البكالوريوس، غالبهم من المعلمين، ومعظمهم في العمل من 5 سنوات إلى أكثر من 10 سنوات.

تحليل النتائج

في هذا القسم، تم عرض النتائج والتعليقات حول آراء المعلمين من حيث مستوى القيادة الأخلاقية لسلوكيات مديري المدارس الأساسية. إذ ستكتفي الباحثة بتقييم بعض فقرات الجداول، وخاصة تلك الفقرات التي تظهر أهمية من حيث المتوسط الحسابي الأعلى والأدنى، والمتوسط الحسابي العام.

وفقاً لآراء المعلمين حول المجال الأول الخاص بأخلاقيات الاتصال والتواصل جدول رقم (4)، فإنه يمكن القول بأن مديري المدارس أظهروا السلوكيات الأخلاقية للقيادة في الممارسة العملية. حقيقة أن المتوسط الحسابي العام للجدول $M=4.02$ كان مرتفع، وهذا يدل على أن مديري المدارس لديهم هذه السلوكيات على مستوى عالٍ. إذ تبين أن التوافق $M=4.28$ والتصرف بلطف مع جميع الموظفين كان من أعلى درجات التقييم $M=4.38$.

في حين عند النظر للجدول رقم (5) حول آراء المعلمين للمجال الثاني "الأخلاق المناخية"، فقد تبين بوضوح أن مديري المدارس أظهروا السلوكيات الأخلاقية للقيادة في الممارسة بمستوى موافق ($M = 3.97$). حقيقة الأمر أن آراء المعلمين كانت إيجابية بخصوص هذا المجال، مما يعني أن مديري المدارس لديهم بشكل كاف سلوك قيادي أخلاقي، أخذوا بالاعتبار تشجيع موظفيهم $M=4.22$ ، وخلق بيئة للنقاش كانت من أعلى الدرجات، $M=4.28$.

وفقاً للجدول رقم (6)، يمكننا القول بكل سهولة أن مديري المدارس يكرسون السلوكيات الأخلاقية في "أخلاقيات صنع القرار" المجال الثالث، وبعبارة أخرى، سجلت النتائج أن مستوى تصور المعلمين لمديريهم سجل متوسط حسابي ($M = 4.10$). بدرجة موافق. في حين سجلت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (7)، حول تصورات المعلمين لمجال "الأخلاق السلوكية" أدنى متوسط حسابي من بين المجالات الأربعة، وإن كانت بدرجة الموافقة ($M = 3.83$). وبالتالي، فإنه يمكن القول بأن مديري المدارس الأساسية ركزوا سلوكيات القيادة الأخلاقية في مجال "الأخلاق السلوكية" في الممارسة الأقل. والشعور بتدني العمل وفق المبادئ الأخلاقية لدى المديرين يقود إلى الاضطرابات بين الموظفين، ومن المحتمل أن تكون اضطرابات متصاعدة، وهذا بدوره سوف يؤثر على كفاءتهم. من ناحية أخرى، لو تصرف مديري المدارس بناء على هذه المبادئ وفقاً لأخلاقيات القيادة، سيتم تعزيز الدافع بين الموظفين، وهذا سوف يؤدي لنجاح المدرسة، بدلاً من هلاك المدرسة والعاملين، والطلبة معاً.

يعرض الجدول رقم (8) نتائج الاختلافات في "تصورات المعلمين لمديريهم نحو سلوكيات القيادة الأخلاقية من حيث الجنس. وقد تم تحليل هذه الآراء باستخدام اختبار مان ويتي، والفرق الوحيد والمهم بنظر الباحثة الذي عثر عليه كان في مستوى "الأخلاقيات المناخية" اعتماداً على الجنس ($P = 0.011$, $Z = -1.055$).

من جهة أخرى يتضح من نتائج الجدول رقم (8) أن المعلمين الذكور أظهروا تصوراتهم بشكل كاف لنفس المجال حول سلوكيات القيادة في "مستوى الأخلاقيات المناخية" ($M = 4.01$) في حين سجلت نتائج الاختبار المتوسط الحسابي

للانات (M = 3.33) بدرجة متدنية ظنا ممن أن مديري المدارس غير فعالين في إظهار سلوكيات القيادة الأخلاقية. حقيقة أن هناك فرقا جوهريا بين تصورات الإناث والذكور من المعلمين والمعلمات حول القيادة الأخلاقية للمدراء، مما يدل على أن حسم الاجابة من قبل هؤلاء لهذا المجال، بمعنى أن المعلمات لم يجدن مؤشر ايجابي لوجود القيادة الاخلاقية في سلوكيات مديري المدارس الأساسية.

في الجدول رقم (9)، أظهرت نتائج اختبار فرضية كروسكال واليس حول مستوى تصور معلمي المدارس للقيادة الأخلاقية لسلوك المدير وفقا لمغبر المؤهل العلمي بعض الاختلاف في مجال واحد فقط هو مستوى "السلوك الأخلاقي" حيث كانت قيمة ألفا تساوي (P=0.02). فقد اتضح أن معلمي المدارس من حملة شهادة الدبلوم سجل متوسط حسابي (M = 3.70) بمعنى أن تصورات هذه الفئة من حملة شهادة الدبلوم لسلوكيات القيادة الأخلاقية في مجال "الأخلاق السلوكية" كان كاف، في حين تبين أن فئة حملة الماجستير كانت تصوراتهم غير كافية لمستوى سلوكيات مديريهم. (M = 3.45) حيث يعتقدون أن سلوكيات مديريهم غير فعالة. اعتمادا على هذه البيانات، يمكن القول أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للمعلمين أصبح أكثر أهمية ونقدا لمديريهم نحو سلوكهم الاخلاقي.

من ناحية أخرى أظهرت نتائج اختبار التحليل الاحادي "ANOVA" بشأن آراء مستوى تصور المعلمين لسلوكيات مديريهم أن خصائص القيادة الأخلاقية للمدير كانت متشابهة، بمعنى عدم وجود تباين احصائي هام في جميع المجالات، وفقا لسنوات الخبرة (انظر الجدول 10)، وفي هذه الحالة يمكن القول بأن تصرفات المديرين لم تكن بشكل مختلف وفقا لسنوات الخبرة في العمل للمعلمين، إذ اتضح أن هناك تجانس في سلوكيات المديرين وفقا لمبادئ اخلاقيات القيادة.

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية لمجال اخلاقيات الاتصال والتواصل

الرقم	الفقرة	المتوسط	المستوى
1	يتقبل أخطائه.	3.80	موافق
2	لا يظهر السلوكيات الأثنية.	3.84	موافق
3	يتصرف بالعدل مع موظفيه.	3.92	موافق
4	يشارك في مناقشات بناءة ولباقة	3.76	موافق
5	صبور.	3.92	موافق
6	متواضع.	4.28	موافق بشدة
7	يتصرف بالتساوي مع الجميع.	3.88	موافق
8	يتصرف بلطف مع جميع موظفيه.	4.38	موافق بشدة
9	يتصرف بحاس مع جميع موظفيه.	4.18	موافق
10	يظهر احتراماً للآخرين.	4.00	موافق
11	ليس من شجبه التحريض على الفتنة بين المعلمين.	4.11	موافق
12	رحيم.	4.18	موافق
13	مخلص بتصرفاته مع الموظفين.	3.93	موافق
14	لا يحكم على موظفيه بسبب الخصائص الشخصية.	4.03	موافق
15	لديه شعور الامتنان بخدمة من حوله.	4.09	موافق

متوسط العام	4.02	موافق
-------------	------	-------

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية لمجال الاخلاقيات المناخية

الرقم	الفقرة	المتوسط	المستوى
1	يشجع موظفيه.	4.22	موافق بشدة
2	يحاول نشر أفكاره من منظور التعامل القائم على المحبة.	3.93	موافق
3	يحدد أهداف ملموسة للمستقبل.	3.72	موافق
4	على استعداد للتعلم.	3.76	موافق
5	يتقبل أفكار مختلفة من موظفيه.	3.92	موافق
6	يكافئ إنجازات موظفيه بالعدل.	4.15	موافق
7	يرسي قواعد المدرسة بدقة.	4.11	موافق
8	يخلق بيئة حرة للنقاش.	4.28	موافق بشدة
9	يسعى جاهدا لزيادة كفاءته المهنية.	3.68	موافق
10	ينفذ واجبه مع الشعور بالمسؤولية.	3.93	موافق
11	يخلق البيئة المناسبة للكشف عن المبدعين من موظفيه.	4.03	موافق
	المتوسط العام	3.97	موافق

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية لمجال اخلاقيات صنع القرار

الرقم	الفقرة	المتوسط	المستوى
1	منظم في إيجاد الحلول.	3.93	موافق
2	لم يحاول الاستفادة من القضايا السياسية.	3.84	موافق
3	يشرك الموظفين في اتخاذ القرار	4.12	موافق
4	لم يحاول الاستفادة من مسائل مالية.	4.19	موافق
5	ينفذ مهامه بصدق وأمانة.	3.92	موافق
6	يطبق القرارات بكفاءة عالية.	4.28	موافق بشدة
7	يحدد حدود المسموح والمنوع في المدرسة بشكل واضح.	4.19	موافق
8	لا يوجد لديه عادات سلبية.	4.28	موافق بشدة
9	يعرف حدود أفعاله.	4.13	موافق
	المتوسط العام	4.10	موافق

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية لمجال السلوك الاخلاقي

الرقم	الفقرة	المتوسط	المستوى
1	لديه القدرة على التقييم الذاتي.	3.80	موافق
2	صادق.	3.84	موافق
3	يتصرف بصدق.	3.72	موافق
4	يتصرف بشجاعة.	3.76	موافق
5	يقول الحقيقة دائماً في جميع الظروف.	3.92	موافق
6	ذو معرفة ودراية.	3.93	موافق
7	يعمل على مبدأ الواقع.	3.88	موافق
8	يحمي الحقوق الفردية.	3.72	موافق
9	يحترم قيم المجتمع.	3.92	موافق
	المتوسط العام	3.83	موافق

جدول رقم (8): ملخص نتائج اختبار مان وتني وفقاً لمتغير الجنس Mann-Whitney U test

المجال	الجنس	المتوسط	الانحراف	قيمة Z	قيمة P
اخلاقيات الاتصال والتواصل	ذكور	4.15	0.62	-0.271	0.685
	اناث	4.19	0.64		
الاخلاقيات المناخية	ذكور	4.01	0.54	-1.055	0.011*
	اناث	3.33	0.61		
أخلاقيات صنع القرار	ذكور	3.93	0.63	-0.078	0.872
	اناث	3.83	0.70		
السلوك الأخلاقي	ذكور	3.87	0.46	-1.741	0.221
	اناث	4.00	0.53		

جدول رقم (9): ملخص نتائج اختبار كروسكال والس وفقاً لمتغير المؤهل العلمي Kruskal-Wallis H Test

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط	الانحراف	X2	P
اخلاقيات الاتصال والتواصل	دبلوم (ن=16)	4.18	0.54	1.02	0.59
	بكالوريوس (ن=138)	4.15	0.59		
	ماجستير (ن=15)	4.18	0.71		
	المجموع (ن=169)	4.10	0.63		
الاخلاقيات المناخية	دبلوم (ن=16)	3.83	0.56	0.751	0.62

		0.45	3.91	بكالوريوس (ن=138)	
		0.49	3.90	ماجستير (ن=15)	
		0.46	3.78	المجموع (ن=169)	
0.21	2.21	0.32	3.61	دبلوم (ن=16)	أخلاقيات صنع القرار
		0.31	3.69	بكالوريوس (ن=138)	
		0.35	3.77	ماجستير (ن=15)	
		0.36	3.58	المجموع (ن=169)	
*0.12	1.31	0.42	3.70	دبلوم (ن=16)	السلوك الأخلاقي
		0.40	3.56	بكالوريوس (ن=138)	
		0.41	3.45	ماجستير (ن=15)	
		0.43	3.40	المجموع (ن=169)	

جدول رقم (10): ملخص نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي وفقاً لمتغير الخبرة (ANOVA) One Way Analysis of Variance

المجال	سنوات الخبرة	الوسط	الانحراف	F	P
اخلاقيات الاتصال والتواصل	أقل من 5 (ن=22)	4.19	0.98	0.121	0.721
	5-10 (ن=70)	4.17	0.61		
	أكثر من 10 (ن=77)	4.20	0.76		
	المجموع (ن=169)	4.16	0.57		
الاخلاقيات المناخية	أقل من 5 (ن=22)	3.77	0.66	0.011	0.811
	5-10 (ن=70)	3.74	0.67		
	أكثر من 10 (ن=77)	3.81	0.59		
	المجموع (ن=169)	3.79	0.48		
أخلاقيات صنع القرار	أقل من 5 (ن=22)	3.40	0.41	0.222	0.921
	5-10 (ن=70)	3.43	0.46		
	أكثر من 10 (ن=77)	3.42	0.38		
	المجموع (ن=169)	3.60	0.37		
السلوك الأخلاقي	أقل من 5 (ن=22)	3.77	0.23	0.045	0.955
	5-10 (ن=70)	3.79	0.34		
	أكثر من 10 (ن=77)	3.92	0.30		
	المجموع (ن=169)	3.45	0.37		

مناقشة النتائج

وفقاً لآراء المعلمين المشاركين في الدراسة، فإنه يمكن القول أن مديري المدارس الأساسية على علم ودراية كافية بمسؤولياتهم كالقيام بمسؤولياتهم المهنية، ومعاملة موظفيهم بالعدل، وتشجيعهم باستمرار، ومتفهمين لهم، صبورين ومتواضعين، هذه الصفات حقاً توجد فقط في "أخلاقيات الاتصال والتواصل، المناخ الأخلاقي، السلوك الأخلاقي، أخلاقيات صنع القرار". ففي دراسة من قبل العرايشة (2012) بشأن "السلوك الأخلاقي لمديري المدارس التعليمية"، فقد بينت الدراسة أن مديري المدارس ملتزمون بتصرفاتهم وفقاً للمبادئ الأخلاقية في مستوى (التسامح، والعدل، والاحترام) وفقاً لآراء المعلمين.

من جهة أخرى، ذكر المعلمين بوضوح أن تصورهم لسلوكيات مديري المدارس هي كعملية تقييم ذاتي بعيداً عن الكذب أو حماية الحقوق الفردية بشكل متوسط ($M=3.45$). مرة أخرى، نتيجة للدراسة التي قام بها (Turhan, 2007)، فمثل هذه السلوكيات الأخلاقية للمدراء كالصدق والثقة وليس الكذب والصدق معاً، يجب أن يكون كلاهما مبني على الثقة، حيث هذه الخاصية لم تكن كافية بشكل واضح وفقاً لآراء المعلمين. من هذه النتيجة تستنتج الباحثة أن مديري المدارس الأساسية لم تشارك في بعض السلوكيات الأخلاقية المدرجة وفقاً للمجالات الأربعة في الاستبانة، مما يشير إلى أي مدى هذه المبادئ تنسجم مع مبادئ القيادة الأخلاقية، يبقى محور مثير للجدل.

الفرق الوحيد الذي وجد في اختبار الفرضيات، والدال احصائياً في تصورات المعلمين نحو القيادة الأخلاقية لسلوك مديريهم اعتماداً على الجنس في مجال مستوى "الأخلاق المناخية" كان للمعلمات، مع رأيهم القائل بأن مديري المدارس الأساسية لم تقم بتنفيذ المسؤوليات الأخلاقية والتي منها عدم العدالة بينهن، قلة الرأفة بهن، عدم التحلي بالصبر والتواضع تماماً. قد يكون السبب في هذه النتيجة ناتج لقلة التواصل بين المعلمات ومديري المدارس الخاصة بهم. ففي دراسة قام بها كل من حسين (2002) و يحيى (2010)، أكدت هذه النتيجة التي بينت أن السلوكيات الأخلاقية للمسؤولين لم تتغير اعتماداً على الاختلاف بين الجنسين.

الفرق الكبير والوحيد سجل في تصورات المعلمين حول سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في مجال "الأخلاق السلوكية". في هذا الشأن، وبالمقارنة مع الآخرين، فالمعلمين من ذوي الدرجات العليا في التعلم، وجد أن تصوراتهم لمديريهم تنصف بالحكمة، وأن الصدق والكذب لوحدها غير كافية. هذه النتيجة أظهرت أن انتقاداتهم سوف تصبح أشد قسوة مع زيادة مستوى التعليم.

لم تسجل أية فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين حول القيادة الأخلاقية لسلوكيات مديري المدارس الأساسية اعتماداً على سنوات الخبرة في أي من المجالات الأربعة في الدراسة. وبالتالي، يمكن للباحثة استنتاج أن الآراء حول مديري المدارس كانت متقاربة ومشتركة بين الجميع. فالجميع قبل بسلوكيات مديري المدارس وأنها شيء إيجابي يتحلون به. وبعبارة أخرى، لم يتم العثور على أية علاقة ذات دلالة إحصائية تبين أن لسنوات الخبرة اختلاف في سلوكيات قادتهم وفقاً لمبادئ القيادة الأخلاقية. ونتيجة لذلك، لوحظ أن مديري المدارس لم يتصرفوا تماماً وفقاً لمسؤولياتهم في مستوى الأخلاق السلوكية، مثل التقييم الذاتي، عدم الكذب، حماية الحقوق الفردية، في حين أننا بشكل عام نستطيع القول أن أداء مديري المدارس لمسؤولياتهم الأخلاقية من حيث "أخلاقيات التواصل والاتصال، والأخلاق المناخية، والأخلاق في مستوى صنع القرار" مثل كونها مجرد نوع من التفاهم والصبر والتواضع، يؤثر بشكل كبير على كيفية قبول المعلمين هذه السلوكيات الأخلاقية. وبالتالي، وفقاً لهذه المبادئ الأخلاقية، يتوجب على مديري المدارس الأساسية التحلي بالتسامح والبعد عن الانحياز نحو موظف مقابل موظف آخر.

الاستنتاجات والتوصيات

في الختام، لمديري المدارس الأساسية دور هام ومحوري في انشاء ثقافة أخلاقية في المدارس. لهذا يجب أن يكونوا نموذجاً جيداً لموظفيهم من خلال إظهار السلوكيات الأخلاقية في المدرسة وخارجها، كون المعلمين سوف يقوموا بأعمالهم وفقاً لما يمليه عليهم مديريهم. ففي حال كان مديري المدارس حساسون للمبادئ الأخلاقية، فسينعكس ذلك حتّى على المعلمين تحت إشرافهم. نتائج هذه الدراسة أظهرت بوضوح أن وجهة نظر المعلمين كانت واضحة حول مديريهم من حيث عدم مشاركة بعض مبادئ سلوكيات القيادة الأخلاقية في التعامل معهم (على سبيل المثال، عدم التصرف بالعدل تجاههم، وما إلى ذلك). تصورات المعلمين حول المساواة والعدالة لسلوكيات مديري المدارس الأساسية بينت مدى تقبل المعلمين لقبول هذه السلوكيات. وبالتالي، وفقاً لهذه المبادئ الأخلاقية، يجب أن يتحلّى مدير المدرسة بالتسامح وعدم الانحياز لموظف تجاه موظف آخر.

سمعة المؤسسة التعليمية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالكيفية التي يمارس بها مديري المدارس لخصائص القيادة الأخلاقية. وبالتالي، يجب على مديري المدارس الاعتماد على هذه المبادئ لتنعكس في تصرفاتهم. وبالإضافة إلى ذلك، عند نهج مبادئ القيادة الأخلاقية في المدارس، فإن هذا النهج حتّى سوف يقوم على القيم الأخلاقية، وبالتالي فإن الموظفين سوف يكونوا أكثر سعادة ورضى وأكثر كفاءة.

المدارس التي تنتهج منهج القيم الأخلاقية تمتلك أيضاً وجهة نظر جيدة. فمديري المدارس عليهم تحديد المبادئ الأخلاقية الغربية إلى مدارسهم وعلى وجه الخصوص النظر في المبادئ الأخلاقية العالمية والقيم الأخلاقية لمجتمعاتهم لمعرفة أي القيم تنسجم مع مجتمعاتهم. وفي هذا الصدد، يتوجب وضع الخطوط العريضة للسلوكيات الأخلاقية كخطة مكتوبة موضع التنفيذ. ومع ذلك، فإنه لا يكفي أن نتحدث فقط عن هذه السلوكيات الأخلاقية، سواء شفويّاً أو في شكل مكتوب في المدارس. ولذلك، يجب على مديري المدارس التصرف بناءً على هذه المبادئ الأخلاقية وحث المعلمين المتابعة بتقديم.

المراجع العربية:

1. البرازي، مجد محمد الباكير. (2001). أخلاقيات مهنة التربية والتعليم في الكتاب والسنة. الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
2. الشريفي، عباس والتج، منال، (2011)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 12، (3): 136 – 162.
3. عبد الرحمن، طه، (2000)، سؤال في الاخلاق: مساهمة بالنقد الاخلاقي للحدائث الغربية، ط1، المنار البيضاء، المركز الثقافي العربي.
4. العرابضة، رائدة هاني، (2012)، مستوى القيادة الاخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الرق الاوسط، عمان، الاردن.
5. عطوي، جودت عزت. (2001) الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الثقافة للنشر.
6. العمري، عبد الرحمن بن شاووش، (2000)، القيم الشخصية التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
7. قزق، محمود نايف، (2005)، درجة التزام رؤساء الاقسام الأكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.

8. المحروقي، ماجد بن ناصر بن خلفان. (2009). أخلاقيات المهنة مفهومها وأهميتها، استرجع في 20 تشرين ثاني 2014 من المصدر <http://forum.moe.gov.om/~moeoman/vb/showthread.php?p=1661673>
9. محمد علي حسين : دراسة لبعض العوامل المحددة لمواقف العاملين تجاه أخلاقيات العمل في منظمات العمل الكويتية، الكويت-المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج9 ، عدد3 ، سبتمبر 2002 م.
10. يحيى ، سبهي أحمد، (2010)، درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الادارة المدرسة من وجهة نظر معلمي مدارسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

المراجع الأجنبية

1. Ala, A. (2010). *To Be Ethical Or Not To Be: An International Code Of Ethics For Leadership. Journal of Diversity Management*. 5, (1): 31- 37.
2. Aydin, M. (2000). *Educational management*. Ankara: Hatiboglu Publications.
3. Brown, G., Irby, B & lingling, Y. (2008). *Principals' ethical and social justice leadership in servicing English language learners: teacher perceptions. National Forum of Educational Administration & Supervision Journal*. 25, (3): 4-27
4. Brown, M. E. (2007). *Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls. Organizational Dynamics*, 36(2), 140–155.
5. Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). *Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
6. Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
7. Butcher, W. C. (2005). *The need for ethical leadership. Executive Speeches*, 19(5), 49-52.
8. Celep, C. (2000). *Teachers' organizational commitment in educational organizations. National Forum of Teacher Education Journal*, 10E(3).
9. Celik, V. (2003). *Educational leadership*. Ankara: Pegem-A Publications.
10. Duffield, J. F., & McCuen, R. H. (2000). *Ethical maturity and successful leadership. Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 126(2), 79–82.
11. Ercetin, S. (2000). *Vision in leader's spiral*. Ankara: Nobel Publications.
[file:///C:/Users/PSD/Downloads/2013\(24B-23\).pdf](file:///C:/Users/PSD/Downloads/2013(24B-23).pdf)
12. Fleet, J. K. V. (1999). *Keys of success. (Translated by Alp E. Arslan)*. Istanbul: Emre Publications.

13. Fulmer, R. M. (2004). *The challenge of ethical leadership*. *Organizational Dynamics*, 33(3), 307-317.
14. Grace, G. (2000). *Research and the challenges of contemporary school leadership: The contribution of critical scholarship*. *British Journal of Educational Studies*, 48(3).
15. Johnson, S. M. (2000). *Providing moral center*. Retrieved October 05, 2005, from <http://www.eric.ed.gov/searchdb/index.html>
16. Jones, H. B. Jr. (1995). *The ethical leader: An ascetic construct*. *Journal of Business Ethics*, 14, 867-874.
17. Kendrick, Edward. (2006). "Ethics at work" The Georgia Department of Technical and Adult Education. www.workehics.info.
18. Kucukahmet, L. (2001). *Teaching principles and methods*. Ankara: Nobel Publications. Lashway, L. (1996). *Ethical leadership*. Retrieved August 14, 2005, from <http://www.eric.ed.gov/searchdb/index.html>
19. Lapointe, C & Langlois, L. (2007). *Ethical Leadership in Canadian School Organizations: Tensions and Possibilities*. **Educational Management Administration & Leadership**, 35, (2): 247-260.
20. McCurdy, D. B. (1998). *Creating an ethical organization*. Retrieved July 12, 2005, from <http://ebscohost2.htm>
21. McNamara, C. (1999). *Complete guide to ethics management: An ethics toolkit for managers*. Retrieved June 12, 2005, from www.mapnp.org/library/ethics/ethxgde.htm
22. Moorhouse, R. J. (2002). *Desired characteristics of ethical leaders in business, educational, political and religious organizations from east Tennessee. A Delphi investigation*. East Tennessee State University.
23. Morgan, L. M. (2002). *The moral ethos of managing in an engineering culture*. San Francisco, University of San Francisco, the Faculty of the School of Education Organization and Leadership Department in Partial Fulfillment.
24. Mustafa Y. Sahin, R. Cengiz, U. Abakay. (2013), *The investigation of the ethical leadership roles of school administrators and organizational commitment of physical education teachers*. *International Journal of Academic Research Part B*; 5(4), 153-160. DOI: 10.7813/2075-4124.2013/5-4/B.23.
25. Nolan, F. L. (1993). *Ethical leadership and school culture: An exploratory study of nine middle level schools (Doctoral dissertation, University of Minnesota, 1993)*. *Dissertation Abstracts*.
26. Ozdamar, K. (1997). *Statistical data analysis with package programs*. Eskisehir: Anatolia University Publications.

27. Prince, H. (2006). *The hadiath investigation: Dallas morning news*. Retirvied on 16/10/2012, from: www.Utexas.Edu/IBJ/research/Leadership
28. Rubenstein, H. (2001). *Ethical leadership*. Retrieved August 20, 2005, from <http://www.eric.ed.gov/searchdb/index.html>.
29. Schultz, H. B., & Werner, A. (2005). *Reputation management*. Retrieved June 13, 2005, from <http://www.oup.com/pdf/za/Reputation.pdf>
30. 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.
31. Thiroux, J. P. (1980). *Ethics: Theory and practice (2nd ed.)*. Encino, CA: Glencoe Publishing.
32. Turan, S. (2002). *Organizational climate and organizational commitment: A study of human interactions in Turkish public schools*. *Educational Planning*, 14 (2), 20–30.
33. Turhan, M & Celike, V. (2011). *The effect of ethical leadership behaviors of school principals on social justice in school*. *E- journal of new world science academy, Educational science*, 6, (1): 438- 452.
34. Turhan, M. (2007). *The effect of ethical leadership behaviors of high school and vocational high school principals on social justice in schools*. Unpublished doctoral dissertation, Institute of Social Sciences, Firat University, Elazig, Turkey.