

Teachers' evaluation of the extent to which basic education school principals practice ethical leadership in the Governorate of Al Dakhiliya, Sultanate of Oman

Raya Khalifa Fadel Al-Harasi

Dawood Abdulmalek Yahya Al-Hidabi

College of Education || International Islamic University of Malaysia || Malaysia

Abstract: This study aimed at identifying teachers' evaluation of the extent to which principals of basic education schools in the Governorate of Al-Dakhiliya, the Sultanate of Oman, practice ethical leadership. To achieve the study's objectives, the two researchers used the descriptive approach. A questionnaire was built and relied on a five-step scale, and the questionnaire was applied to a sample of (702) of Teachers of basic education schools in Al Dakhiliyah Governorate, Sultanate of Oman. The results of the study showed that the teachers' evaluation of the extent to which principals of basic education schools in the Governorate of Al Dakhiliya, the Sultanate of Oman, practice ethical leadership, obtained an overall average (4.36 out of 5), i.e. a score of (very high) and at the level of the axes. Where the knowledge axis got the highest average (4.39 out of 5), followed by the goal axis with an average (4.38), then authority with an average (4.35) and finally confidence with an average (4.32), all of which have a degree of practice (very high), The results also showed that there are statistically significant differences at the level ($\alpha 5 0.05$) according to the gender variables in all axes (goal, knowledge, authority, confidence) in favor of the "female" category with a difference in the arithmetic mean, as well as scientific qualification in all axes in favor of a bachelor's degree. It is less, and there are no statistically significant differences due to the variable of job experience, the study concluded the importance of issuing a guide on administrative leadership ethics as a working guide for school administrations, as well as setting up specialized workshops and training programs to encourage principals, directorates' departments and schools at various levels to practice moral leadership.

Keywords: Ethical leadership, basic education. Ad Dakhiliyah Governorate, the teachers' point of view.

تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية

رياء خليفه فاضل الحراصية

داود عبد الملك يحيى الحدابي

كلية التربية || الجامعة العالمية الإسلامية الماليزية || ماليزيا

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي، حيث تم بناء استبانة والاعتماد على مقياس خماسي التدريج، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من (702) من معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، وقد بينت نتائج الدراسة أن تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية حصل على متوسط كلي (4.36 من 5) أي بدرجة (مرتفعة جداً) وعلى مستوى المحاور: حصل محور المعرفة على

أعلى متوسط (4.39 من 5) يليه محور الهدف بمتوسط (4.38) ثم السلطة بمتوسط (4.35) وأخيرا الثقة بمتوسط (4.32)، وجميعها بدرجة ممارسة (مرتفعة جداً). كما أظهرت النتائج بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ تبعاً لمتغيري النوع في كافة المحاور (الهدف، المعرفة، السلطة، الثقة) لصالح فئة "الإناث" بفارق في المتوسط الحسابي، وكذلك المؤهل العلمي في كافة المحاور لصالح مؤهل بكالوريوس فأقل، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية، وخلصت الدراسة إلى أهمية إصدار دليل خاص بأخلاقيات القيادة الإدارية ليكون دليل عمل لإدارات المدارس، كذلك إقامة ورش وبرامج تدريبية متخصصة لتشجيع المدراء وإدارات المديرية والمدارس بمختلف مستوياتها بممارسة القيادة الأخلاقية.

الكلمات المفتاحية: الممارسة، القيادة الأخلاقية، التعليم الأساسي، محافظة الداخلية، وجهه نظر المعلمين.

مقدمة.

يرتبط تطوير النظام التعليمي بالقيادة التربوية الفاعلة والوقوف على أساليبها المستخدمة في ممارستها الإدارية، التي يجب أن تكون قائمة على الاحترام، والتفاعل الأخلاقي الذي يمارسه المسؤول ليحفز العاملين معه على تحمل متطلبات مسؤولياتهم فيؤدون عملهم بإبداع ويسعون للالتزام بما يحقق تطور المؤسسة.

ومن أهم الأهداف التي يجب دفعها وجعلها جزءاً لا يتجزأ من برنامج إعداد القيادة، توجيه القادة لمراجعة المعتقدات والقيم والخبرات التي أسهمت في تشكيل حياتهم، لما لها من أثر في التعامل مع الأفراد الذين يخضعون لقيادتهم، ونتيجة لذلك يتوجب على القادة التربويين أن يكونوا على وعي تام بالقيم التي يوظفونها في أعمالهم، فإن أي عمل يقوم به القائد ينعكس على من يتعامل معهم وهذا بحد ذاته ممارسة أخلاقية (الحبسي، 2012).

وقد أسهمت الدراسة والأبحاث في علم نفس القيادة إلى تطور الكثير من المبادئ والأفكار ذات الصلة بالقيادة مفهوماً وأنماطاً وسلوكاً، وقد عرف الطراونة (2014) القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين ليؤدوا الأعمال التي يريد القائد إنجازها

إن الاهتمام بأخلاقيات القيادة يجب ألا يكون منصباً فقط في جعل القيادة أكثر أخلاقية في بعدها الملاحظ، وإنما في طريقة التفكير وفي الأبعاد النظرية لفكر القادة، وفي أهمية تطوير اتجاهات إيجابية نحو الممارسات الأخلاقية في القيادة؛ وذلك ضماناً لديمومة السلوك الأخلاقي للقيادة والمسؤولين في النظم الاجتماعية (الطويل، 2006).

كما أشار سيرجوفاني (sergovanni, 2001) إلى ضرورة اعتبار الأفعال الأخلاقية وسيلة تخص معرفة وجهة نظر الأفراد أنفسهم ومعرفة وجهة نظر الآخرين والتعرف على خبراتهم المشتركة، وقد أكد جرينفيلد (Greenfield, 2004) بأن الأخلاق هي التي تعكس طريقة تفكير الأفراد حول أنفسهم والآخرين وتعكس الخبرات والتجارب التي يتشاركون بها مع الآخرين.

أما على الصعيد المحلي وتحديداً في سلطنة عمان فإن وزارة التربية والتعليم لم تأل جهداً في إكساب قياداتها الإدارية المسؤوليات الأخلاقية التي يجب أن يتحلى بها قادة المدرسة وكيفية نشرها في بيئة العمل (وزارة التربية والتعليم، 2010).

مشكلة الدراسة

تؤكد وثيقة فلسفة التعليم في سلطنة عمان (2017) على منظومة القيم والسلوكيات، وتعزيز الجانب الأخلاقي، والتربية الاجتماعية، وترسيخ القيم الإسلامية، وتقدير القيم الإنسانية، وترسيخ مبادئ المساواة، والعدالة وفقاً للنظام والقانون، وتنمية القدوة الإيجابية، كونها مفهوماً وممارسة مجتمعية، وترسيخ أنماط السلوك الإيجابية. وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد الذي توليه وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في الارتقاء بمخرجات التعليم خلال عقد المؤتمرات والندوات والورش التدريبية لقيادات المدارس، من أجل تنمية مهنيها، وممارستها

لمهامهم ووظائفهم الإدارية بأساليب جديدة، لتحقيق الكفاءة الإدارية، إلا أن دراسات كل من الحسني (2012) والخروصي (2014)، أشارت إلى وجود جوانب من القصور في تطبيق بعض محاور القيادة الأخلاقية في المدارس العمانية، إذ أوضحت الدراسات وجود فروق في الالتزام الوظيفي (الأخلاقي والوجداني)، وممارسة محاور (احترام التنوع والنزاهة والأمانة والمساواة والشفافية) بدرجة كبيرة، أما (احترام قيم الديمقراطية والثقة) فقد حصلت على المرتبة الخامسة، بدرجة ممارسة متوسطة، وأوصت بإجراء دراسات حول الممارسات الداعمة للقيادة الأخلاقية لمديري المدارس بسلطنة عمان، ولذا برزت حاجة ماسة للقيام بهذه الدراسة وذلك بهدف معرفة تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية

أسئلة الدراسة

تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما مدى تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغيرات (النوع- الخبرة الوظيفية- المؤهل العلمي)؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

1. التعرف على تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية.
2. الكشف عن الفروقات عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية في ضوء متغيرات (النوع وسنوات الخبرة الوظيفية والمؤهل العلمي).

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

1. إثراء الأدب التربوي في المجال الإداري بسلطنة عمان من خلال تقديم أدب نظري متصل بموضوع الدراسة القيادة الأخلاقية من حيث مفاهيم القيادة الأخلاقية، وممارستها العملية في مجال عملهم وأهميتها وفوائدها.
2. قد تسهم الدراسة في زيادة وعي المدراء بأهمية القيادة الأخلاقية، كما يمكن الاستفادة من النتائج التي يتوصل لها البحث في البرامج التطويرية التي تضعها المديرية العامة للتربية والتعليم بشكل خاص ووزارة التربية والتعليم بشكل عام.
3. قد تسهم هذه الدراسة في زيادة وعي مديري المدارس بسلطنة عمان بالمبادئ والأسس التي تنطلق منها القيادة الأخلاقية وطرق تطبيقها في المدارس.
4. تعزيز مبادئ وممارسات القيادة الأخلاقية لدى المعلمين والطلاب بسلطنة عمان.
5. تسهم في إثراء مكتبات السلطنة والمكتبات العربية بهذا النوع من الأبحاث الحديثة في المجال التربوي.

6. يأمل الباحثان أن تسهم هذه الدراسة في تشكيل قاعدة انطلاق لاقتراح دراسات جديدة مشاهمة، ومتغيرات مختلفة حول موضوع القيادة الأخلاقية.

حدود الدراسة

تقتصر نتائج هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: معرفة تقييم المعلمين ومدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية.
- الحدود البشرية: المعلمين والمعلمات بالمدارس الحكومية للتعليم الأساسي.
- الحدود المكانية: المدارس الحكومية للتعليم الأساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان.
- الحدود الزمانية: الفصل الثاني من العام الدراسي 2020/2019م.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات كالآتي:

- القيادة الأخلاقية: "هي اتجاه يهدف إلى زيادة الحساسية لصحة وسلامة القرارات وزيادة المشاركات في اتخاذ وزيادة الاتصال والعلاقات الجيدة بين أعضاء المجتمع المدرسي" (الحبسي، 2012: 22).
- وقد عرف نجم القيادة الأخلاقية "بأنها مجموعة من السلوكيات التي تجعل من القائد قدوة أخلاقية تدفع العاملين معه لتحقيق أهداف المنظمة" (2011، ص 126).
- وتعرف إجرائياً: بأنها تأثير مديري مدارس التعليم الأساسي في تعاملهم مع زملائهم المعلمين والعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة ضمن منظومة أخلاقية.
- التعليم الأساسي: "تعليم موحد توفره الدولة لجميع أطفال السلطنة ممن هم في سنة المدرسة، مدته عشر سنوات يقوم على توفير الاحتياجات التعليمية الأساسية من المعلومات والمعارف والمهارات، وتنمية الاتجاهات والقيم التي تمكن المتعلمين من الاستمرار في التعليم والتدريب، وفقاً لميولهم واستعداداتهم وقدراتهم التي يهدف هذا التعليم إلى تنميتها؛ لمواجهة تحديات وظروف الحاضر وتطلعات المستقبل، في إطار التنمية المجتمعية الشاملة" (وزارة التربية والتعليم، 2003: 8).
- محافظة الداخلية: هي إحدى مناطق سلطنة عمان، ويوجد بها ثمان ولايات أشهرها ولاية نزوى عاصمة الثقافة بعمان ومركز الإشعاع العلمي والثقافي للبلد قديماً، وتتميز بعمقها التاريخي وطابعها الزراعي (موقع وزارة الداخلية، 2021).

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري:

إن القيادة المدرسية مهارة في القيادة والعلاقات الإنسانية، يُمسك زمامها مديرُ المدرسة بدرجة أولى: لخلق مناخ يساعد على تحسين سير العملية التربوية في المدرسة وتنظيمها وتهيئة الظروف الملائمة لتطورها. وإن القيادة الأخلاقية هي قيادة التوازن الخلاق في المسؤولية المتكاملة في جميع أبعادها، والتي إذا توافرت في القائد عُدَّ نموذجاً يحتذى به في قيادته وبطبيعة المصطلح فإن هذه القيادة تقوم على أساس الأخلاق الحميدة

كالصدق والأمانة والاستقامة وهي الصفات التي يعتبرها "ستيفن كوفي" أبرز من كتب في علم الإدارة في أمريكا بأنها القوى المحركة لبلورة النهج القيادي (البرادعي، 2010).

وترتبط مهنة التربية والتعليم ارتباطاً وثيقاً بالأفراد وذلك من خلال المؤسسات التعليمية فالقواعد الأخلاقية اللازمة لمهنة التربية والتعليم والإدارة المدرسية تُعد أكثر أهمية من أي مهنة أخرى؛ نظراً لتفاعلها مع العقول والنفوس، ولذا ينبغي لمدير الأفراد لأي مؤسسة أن يتحلى بمجموعة من القيم الأخلاقية (أبو سندي، 2011). وقد أكد حجي (2000) على أن من أهم الكفايات التي ينبغي التأكد من توافرها في القيادي الناجح قدرته على التعامل الأخلاقي والإنساني مع من يقودهم؛ كونه يهتم بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد فيقدرهم ويشركهم في تخطيط العمل وتنظيمه، وتقويمه أيضاً إيماناً منه بهم؛ لتحقيق الأهداف المنشورة.

وتعد القيادة من أهم العوامل المؤثرة في قرارات وممارسات المؤسسات وهذا ينطبق على القادة الموجهين للأخلاقيات، فالقيادة الأخلاقية يمكن أن تقدم للأعمال البديل الأكثر قدرة على تحقيق الموازنة المستدامة، وكما يقول ريتشارد بيلينجهام إن القائد الأخلاقي يفهم ويدرك مبدئين مهمين هما أن المبادرات الأخلاقية التي تأتي من منظور الأعمال تكون ذات تأثير مؤقت تحت ضغوط العمل، كما أن المبادرات الأخلاقية إذا تمت لأسباب أخلاقية، فإنها ستندوم وتبقى وتكون أقل تأثيراً بضغط العمل (Bellingham, 2003).

وتعد القيادة الأخلاقية أحد أهم الممارسات والأنماط القيادية ومظاهر السلوك الملائم لبناء علاقات اجتماعية تنظيمية بين رأس المال البشري في المنظمات وخارجها. وتشكل هذه العلاقات بين الرئيس والمرؤوس من جهة، وبينها والمجتمع من جهة أخرى؛ لأجل التركيز على عمليات تعزيز العلاقات واتخاذ القرار الملائم وفق سلوكيات القيادة الأخلاقية، والتي تركز ضمن فلسفتها على المصادقية والثقة والعدالة في توزيع اتخاذ القرار بين الأفراد (الطائي وآخرون، 2017).

وتدور الأخلاقيات حول اتخاذ اختيارات وقرارات صحيحة بما تمثله من خطوط توجيهية للمديرين في صنع القرار، فتزداد أهميتها بالتناسب مع آثار ونتائج القرار، فقد حظيت أخلاقيات العمل بالاهتمام على نحو واضح وملفت للنظر في مختلف المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص، فنجد أكثر المؤسسات البحثية والعلمية تدرس مادة في أخلاقيات العمل والإدارة، وبالتالي ينشأ المتعلم وهو يحترم فضيلة الصدق والأمانة وأداء الواجب وهذه هي محاور أخلاقيات العمل (الويشي، 2013).

وقد أوضح (حسنين، 2017) أهمية القيادة الأخلاقية في أنها تمد الأفراد في أي منظمة بثقافة قوية ورؤية واضحة، وفهم أعمق بالطريقة التي تؤدي بها الأشياء، كما أنها توفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة، وتوفر الاستقرار لموظفيها مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، وتسهم أيضاً في الاستجابة السريعة للقرارات الإدارية، كما تنمي الإحساس والانتماء للمنظمة لدى العاملين فيها، وتدعم الاهتمامات الجماعية بدلاً من الاهتمامات الفردية. وتوجد نظاماً اجتماعياً ثابتاً يقلل من فجوة القيم والمعتقدات بين الأفراد، كذلك تسهم في إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد، وتوفير بيئة فعّالة للإبداع والابتكار.

وهناك عوامل عديدة أدت وما زالت تؤدي إلى زيادة الاهتمام بموضوع أخلاقيات الإدارة مثل زيادة الفساد الإداري، وتزايد الاتجاه نحو العولة، والمنافسة الشديدة، وارتفاع وعي العاملين، والاتجاه نحو المهنية، وعدم تقبل المجتمع أي أخطاء مهنية تقع من جانب المؤسسة أو من جانب الأشخاص المهنيين العاملين بها (أبو النصر، 2007). ونظراً لأهمية القيادة الأخلاقية وأثرها على واقع المؤسسات في الوقت الراهن؛ يلزم التعرف عليها بدءاً بالتوصل إلى مفهومها الذي تم تحصيله في هذا المبحث.

نظريات القيادة الأخلاقية التربوية:

انبثقت نظريات القيادة الأخلاقية من خلال استنتاج الدراسات والتحليل التي اهتم بها الباحثون في الفكر الإداري، وهي تشكل الأساس لفهم وتفسير الجوانب الأخلاقية في التصرفات الإدارية التربوية. وقد ذكر نجم (2011) تطور النظريات في هذا المجال مثل:

- النظرية العقلانية: (Rational Theory) تقوم من خلال أن العقل يمتلك القدرة على تحديد ما هو جيد وما هو سيء، وهذه التحديدات المنطقية هي الأكثر استقلالاً عن التجربة، وبالتالي فإن حل المشكلات الأخلاقية يتم عن طريق ما هو عقلائي وإن التأثيرات الذاتية والشخصية للقائد التربوي هي التي تحد من تحقيق ذلك.
 - نظرية الحدس: (Intuitive Theory) ترى أن الأخلاق لا تستق بالضرورة من المنطق أو التجربة، وإنما بما يمتلكه الأفراد بشكل تلقائي وفطري من حدس، مثل القدرة الذاتية على التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، وأن سوء التصرف الأخلاقي يعود إلى البيئة السيئة أو الناقصة وغير السليمة وعوامل التنشئة غير المناسبة.
 - نظرية الوحي: (Revelation Theory) هذه النظرية ترى أن تحديد الصواب والخطأ أعلى من القائد التربوي، أي أن الله يوفق القائد إلى المبادئ التي تساعد على تحديد الصبح من الخطأ.
 - النظرية النفعية: (Utilitarianism) تقوم على مذهب المنفعة التي تحقق النفع والخير لأكبر عدد من الأفراد.
 - نظرية الحقوق والواجبات: (Rights and Duties Theory) تقوم على أساس أن للأفراد حقوقا يتمتعون بها وهي نوعان: حقوق أخلاقية (Moral Rights) وحقوق قانونية؛ فالحقوق الأخلاقية هي الحقوق المضمونة لكل معلم، بوصفه كائنا إنسانياً في المجتمع التربوي، أما الحقوق القانونية فهي التي تُمنح للمعلم من خلال القانون، مثل حقه في الحصول على محامي للدفاع عنه. وأضاف الدليمي (2013) أن النظرية التجريبية، تنبني على أن الأخلاق مشتقة من التجربة الإنسانية وكل ما هو أخلاقي أو غير أخلاقي يعتمد على الاتفاق العام، ويتحقق ذلك بالتجربة أولاً، ويقاس من خلال عوامل هذه التجربة، بما يحقق الوصول إلى الاتفاق والتوافق عليها، ثانياً.
- وقد أكد نجم (2011) على أن القيادة الإدارية الأخلاقية الإدارية، تتأثر في تصرفاتها وقراراتها بهذه النظريات، ولا بد من التأكيد على أن المنظور المتباين الذي تقدمه كل نظرية من خلال التعبير عن الحقيقة الأخلاقية يخلق أحياناً صعوبات إضافية في تحديد الخيار الأخلاقي الملائم، وبالتالي أن يكون هناك رؤية متكاملة تساهم في زيادة الوضوح لما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في المواقف المختلفة للإدارة، وهذه النظريات قد تساعد في تفسير جوانب من الظاهرة الأخلاقية التي تتعلق بوسائل التواصل إلى ما هو أخلاقي أو غير أخلاقي، مثل: التجربة، والعقل، والحدس، والتوفيق الإلهي.

ونلاحظ أن القائد التربوي في الشرق بخصائصه المتميزة يكون أكثر ميلاً إلى الحدس (كقدرة ذاتية) وإلى الوحي (كقدرة إلهية)، وتظل التجربة والعقل عوامل مكملة. أما في الغرب نجد أن الحسيات في التجربة، والاستقراء، والاستدلال في العقل، أقرب إلى المبادلات والصواب يكون نسبي.

ومن وجهه نظرنا نرى أن القيادات المدرسية تتأثر بهذه النظريات في قراراتهم وتصرفاتهم، ويتأثرون ببيئة العمل التي يعملون فيها. وبالتالي يحدث نوع من التداخل لبعض المفاهيم حول ما هو أخلاقي أو غير أخلاقي وبالتالي فهذه النظريات تساهم في بناء قيادة أخلاقية مؤثرة على بيئة العمل.

إن القائد الأخلاقي ليس نبيا مبشرا بمذهب أخلاقي، أو ديني. مع أن كل نبي كان داعية أخلاقيا وفي مقدمتهم النبي العربي محمد عليه الصلاة والسلام فقد وصفه الله جل وعلا " وَأَنْتَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ" (القلم، 4) وقال في الحديث الشريف: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق". فالقائد الأخلاقي ليس داعية أو فيلسوفا أخلاقيا، إنه وقبل كل شيء قائد شأنه شأن القادة الآخرين، إلا أن مجال تميز قيادته هو الأخلاقيات التي تقنع العاملين بالعمل معه؛ لأنه

أكثر انسجاما مع قيمهم الشخصية وهو أيضا أكثر أمانا في العمل، كما أن جانبا من ميزته التنافسية، هي علاقته وسعي الآخرين للتعامل معه لأنه أكثر التزاما بالعهود ونزاهة في تنفيذها. (Polelle,2008,p57-p59)

معايير القيادة الأخلاقية:

يقوم العمل الإداري على معايير أخلاقية مهمة أساسها الالتزام بأخلاقيات الوظيفة كالقيام بالواجبات الوظيفية بكل دقة وإخلاص؛ لأن ذلك يُعد في منهج الإدارة أمانة في عنق الموظف في أي منصب يتقلد سواء كان في موقع رئاسة مطلقة أم جزئية، أو مسؤولية مطلقة أم محدودة، انتهاء بالعمل البسيط فكل ذلك يجب أن يكون وفق حدود الأمانة والإخلاص لدى الموظف المسؤول (الويشي، 2013).

كذلك الالتزام بالأخلاقيات السلوكية، فالأخلاق وحسن السيرة والسلوك، وحسن سمعة الموظف من أهم ما أكدت عليها النظم الخدمية والمؤسسات؛ لسلامة ممارسة السلطة العامة وتحقيق المصالح العامة. ومن المعايير أيضا الحفاظ على أسرار العمل وعدم إفشاء أي من البيانات أو الوثائق أو المعلومات المتاحة لاطلاع الموظف بحكم منصبه الإداري وذلك يسري على الموظف حتى بعد تركه العمل ونهاية الخدمة، ومن المعايير أيضا تفادي الرشوة والبعد عنها كل البعد؛ كونها تعد أم الفساد الإداري ومن أعظم الجرائم المتفشية في العالم وفي مجتمعات العالم الثالث خصوصا. وتزداد خطورتها كلما تقلد المرتشي منصبًا قياديًا كبيرا؛ فيؤدي ذلك إلى ضياع الحقوق وانتشار الظلم وتحقق الفساد الإداري وسيادة الاتكالية والنفعية على روح الواجب، ومن أخلاقيات العمل الإداري أيضا تفادي العمل بالوساطة؛ كونها تؤدي إلى انخفاض مستوى الكفاءة في الإدارة الحكومية، وتعد اعتداءً على الآخرين وهضمًا لحقوقهم.

خصائص القيادة الأخلاقية في الميدان التربوي:

يتصف القائد التربوي بمجموعة من الخصال والمزايا الأخلاقية التي تمكنه من توظيف قدراته وإمكانياته في سياقها السليم، وأبرز هذه الخصال كما أوضحها (القيسي، 2019):

1. الإحساس العالي بالأمانة والإخلاص الذي يؤهله لأن يكون موضع ثقة الآخرين؛ كونه يمثل عندهم نموذج قدوة أخلاقية يؤمنون به ويحذون حذوه في إخلاصهم وتحملهم للمسؤولية فيما ينجزون من أعمال. وفي شعورهم العالي بكرامتهم.
2. التحلي بروح العدالة وعدم الاستعداد للتحيز بمختلف صوره وأشكاله، فيأخذه في كل تصرفاته وأقواله؛ لأجل تحقيق مستوى متقدم من العدالة والإنصاف المحفز على الانتماء والتماسك والعطاء والإبداع.
3. الاتصاف بالحلم وضبط النفس التي تعكس سيطرته على انفعالاته وكبحه لغضبه وتحكيمه لعقله وعمق بصيرته في التعامل مع مختلف الأمور، ومع انفعالات الآخرين وضغوطهم وتوتراتهم.
4. أن يكون عطوفاً محباً للآخرين ومتحسبا لمشاكلهم ومستعداً لخدمتهم، وأن يتحلى باللباقة والتواضع في التعامل مع الآخرين ويحرص على فهم وتقبل الفروق الفردية بينهم، ويحرص على صون كرامتهم في مختلف تفاعلاته الاجتماعية معهم.

مهام وواجبات القيادة الأخلاقية:

على الرغم من كل تلك الأهمية للأخلاق فما زال التطور محدودا في مجال تطبيق أخلاقيات الأعمال في المؤسسات، على ما تمثله هذه التطبيقات من مواقف أخلاقية تعزز الثقة من جهة، وما ينجم من التصرفات غير الأخلاقية من نتائج سلبية ومكلفة في تدهور سمعة المؤسسات بسبب الدعاوى القضائية والغرامات المالية من جهة

ثانية، فالهدف من تطبيق الأخلاقيات هو إعلام المديرين وأصحاب المصالح الآخرين بما هو مسموح به ومستقيم من الناحية الأخلاقية بهدف التحقق بصفة خاصة من أن العمليات والإجراءات المستخدمة في الوصول إلى قرارات العمل وتنفيذها تتم بطريقة صحيحة وموافقة للجوانب الأخلاقية (الويشي، 2013).

ويقع على القادة دور مهم في نشر وترسيخ أخلاقيات العمل في نفوس العاملين، وعلى رأسهم قادة الصف الثاني، وذلك بخلق المناخ التنظيمي المشجع، كما لا يمكن أن نغفل دور القيادة الديمقراطية والتي تمتلك القدرة على تفجير طاقات العطاء للعاملين، وتحترم مبادراتهم الفردية على اعتبار أنهم شركاء في المنظمة.

خصائص القيادة الأخلاقية:

تبرز أهمية القيادة الأخلاقية في إبراز وتفعيل أخلاقيات العمل داخل المنظمة، وحتى تتحقق تلك الأهمية يجب على المنظمة تنفيذ العديد من الإجراءات التي أوضحها كل من (حسنين، 2017) والجبوري (2000) ونجم (2011) حيث تعكس مدى اتباع الإدارة للأسلوب الأخلاقي وتتمثل في المؤشرات والخصائص الآتية:

1. تختار أفراداً مبدعين ليشكلوا العناصر البشرية، لتحقيق الأهداف، والقيام بدور قيادي تجاه المجتمع.
2. إتاحة الفرصة للتعبير عن الأفكار بدون حرج، وتشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في حل المشكلات.
3. يشجع العمل بروح الفريق الواحد؛ وذلك بالاحتفاظ بروحية الاتصال التي تقام على جسور من الثقة المتبادلة.
4. اختيار العاملين للعمل في المؤسسة؛ للترقية على أساس معايير الأخلاقيات إلى جانب معايير الكفاءة.
5. إصدار مدونة أخلاقيات تحدد قيم المؤسسة، وتشكل لجنة الأخلاقيات في المؤسسة.
6. بناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاءة ومطالب الأخلاقيات وإشاعة قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل ومساعدة الآخرين.
7. الابتكار الأخلاقي والتصدي للمشكلات الجديدة أو الأتيان بالحلول الجديدة للمشكلات القديمة.

القائد الأخلاقي من المنظور الإسلامي:

يُعد الإسلام نظام حياة يتكون من العقيدة والشريعة والعبادات والأخلاق، ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق"، وقد أخذ الإسلام ما وجده من الأخلاق الحميدة وعدها أخلاقاً إسلامية سواء ما كان منها ثمرة للعقل الإنساني الراشد أو النظرة البشرية أو ما جاءت به الديانات السماوية السابقة، ويُعد القرآن الكريم والسنة الشريفة مصدراً للأخلاق الإسلامية.

ويبين القرآن الكريم القانون الأخلاقي بشكل يشمل جميع مجالات النشاط الإنساني في علاقة الفرد بخالقه وعلاقته بالآخرين في مجتمعه وعلاقته بنفسه. وقد جاء القرآن الكريم جامعاً لمكارم الأخلاق ومحيطاً بما جاءت به الديانات السابقة ومنسجماً مع القوانين الأخلاقية التي جاء بها موسى عليه السلام وتبين آيات القرآن الكريم في سور عديدة هذه القواعد القانونية، وتمتاز الأخلاق التي ذكرت في الآيات بأنها قابلة للتطبيق وأنها تعتمد على الوسطية والاعتدال وأنها ترتبط بالجزء الإلهي وأن لها قيمة ذاتية وليست مرتبطة بالمنفعة (الطروانة، 2012).

لقد أضاف الإسلام مبادئ إنسانية على تلك القيم الإيجابية التي اعترف بها في المجتمع العربي الذي سادت فيه الذاتية والفردية والمؤسسية ومفهوم الرجل العظيم، وركز الفكر الإسلامي في ترسيخ المبادئ الأخلاقية التالية (حمادي، 2013):

❖ القدوة الحسنة، فالقائد هو القدوة الحسنة لأتباعه في فكره وسلوكه وتمسكه بالأخلاق، وهذا القائد يحظى باحترام الجماعة، ويتعامل معهم بالزهد والتواضع.

- ❖ العدل، وهو مبدأ أكد عليه الإسلام لأنه يبعث على انقياد الأتباع لقائدهم وتعمر به الأرض.
- ❖ المسؤولية، فهي أمانه أكد عليها الإسلام وليست مقتصرة على القائد بل التابع والمرؤوس يتحمل ما عليه من مسؤولية أيضاً، فالفكر الإسلامي أضاف مفهوم المسؤولية المتبادلة.
- ❖ التفويض، هو انعكاس للثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، ويمثل ضرورة عملية لا بد منها في الإدارات سواء كانت المركزية واللامركزية.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- أ- الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية:
- أجرى مخامرة (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة اريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة تأثير كل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المعتمد على استبانة، تم توزيعها على عينة بلغت (100) من معلمي المدارس الأساسية في محافظة اريحا والأغوار، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة.
 - كما أجرى محمود وأسامه (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى أثر كل من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون ببناء استبانة، تم توزيعها على عينة بلغت (317) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة اريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية جاءت عالية، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
 - كما أجرى (Feng,2011) دراسة هدفت إلى استكشاف التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان، وتم دراسة عدة جوانب وهي النفعية والعدالة والرعاية والنقد والفضيلة، واستخدمت الاستبانة لجمع بيانات العينة التي تكونت من (573) قائد مدرسة في تايوان، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التوجه الأخلاقي لقادة المدارس في تايوان يتأثر بالأخلاق الكونفوشيوسية إلى حد ما، كما توصلت نتائج الدراسة أن التوجه الأخلاقي لدى قادة المدارس في تايوان هو العدل، واتضح أن التباين في التوجه الأخلاقي لقادة المدارس يكون كبيراً حسب نوع الجنس والعمل والموقع الوظيفي وسنوات الخبرة في مجال التدريس والتعليم والتدريب وأخلاقيات الإدارة التربوية.

ب- الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمتغيرات أخرى

- أجرى الخريشا (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن على القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى القيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في بناء استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (300) مشرفاً تربوياً، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن درجة ممارسه مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت متوسطة، وأن مستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن كان متوسطاً، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس

الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس، ووجود فروق تبعاً لمتغير خبرة المشرف التربوي، وكان الفرق لصالح فئة (أكثر من 10 سنوات)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(=0.05)$ في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لقيمهم الأخلاقية، تبعاً لمتغيري الجنس، وخبرة المشرف التربوي.

- كما أجرى عطية (2018) دراسة هدفت للاختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الالتزام التنظيمي العاطفي بشكل مباشر وبشكل غير مباشر، من خلال الارتباط بالعمل (كوسيط)، وباستخدام تحليل المسار، على عينة بلغت (393) مفردة، وتوصلت النتائج إلى ارتباط القيادة الأخلاقية بالالتزام التنظيمي العاطفي بشكل مباشر، وبشكل غير مباشر من خلال الارتباط بالعمل، بالإضافة أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الارتباط بالعمل فقد أصبحت أقوى في ظل التفاعل بين القيادة الأخلاقية وبين تمثيل القائد للمنظمة.
- كما أجرى الصقر (2018) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة مديرات الإدارات لأبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك، ودرجة تحقق الولاء التنظيمي لمسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك ومن وجه نظرهن، ومدى وجود علاقة ارتباطية بين واقع ممارسة مديرات الإدارات لأبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم ودرجة تحقق الولاء التنظيمي، وقد استخدمت المنهج الوصفي بأسلوب الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة بلغت (180) مشرفة وإدارية، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: جاءت درجة ممارسة مديرات الإدارات لأبعاد القيادة الأخلاقية كبيرة. كما جاءت جميع أبعاد الولاء التنظيمي بدرجة تحقق كبيرة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الولاء التنظيمي.
- وأجرى بركات وآخرون (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة اللاذقية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المدرسين، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استخدام الاستبانة، وقد شملت عينة الدراسة (200) مدرساً ومدرسة، وقد أظهرت نتائج البحث أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة اللاذقية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المدرسين كانت عالية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات المدرسين في مستوى ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغيرات الجنس وعدد سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.
- كما أجرى الجبوري (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تطوير استبانة وتوزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (400) وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع من المساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، ومستوى مرتفع من ممارسة مدراء المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك علاقة طردية بين ممارسة مدراء المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وأيضاً علاقة طردية بين مستوى المساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: عقد برامج تدريبية قيادية تلبى حاجاتهم العملية والأدبية في مجال المساءلة.
- أجرى الطائي وآخرون (2017) دراسة هدفت إلى معرفة القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري دراسة تطبيقية على عينه من دوائر محافظة النجف الاشراف. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على عينة بلغت (70) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة أثر إيجابية بين المتغيرات الثلاثية بنسب متفاوتة.

- أجرى الشاعر (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة بلغت (327) موظفا، وتمثلت أهم النتائج في وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والأبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، كما أظهرت الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينه الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى لمتغير (الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمسعى الوظيفي وسنوات الخدمة)، كما أظهرت بوجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على الأبداع الإداري، ومن أهم التوصيات التي أكدت عليها الدراسة ضرورة الاهتمام بتعزيز الممارسات الأخلاقية لدى القادة والمسؤولين وترقيتهم.
- أجرى دراكة والمطيري (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، كما هدفت إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف عدة متغيرات، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (432) معلمة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات عالية جداً، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين الثقة التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة:

تعقياً على جملة الدراسات السابقة التي استعرضت في هذه الدراسة يتضح أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها واختلاف الموضوعات التي تناولتها، واختلاف المجتمعات التي طبقت فيها، وكذلك اختلاف الباحثين في تحديد مسميات بعض المصطلحات.

لقد وجد الباحثان في الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية أن بعضها سعى إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية كدراسة كلا من (مخامرة، 2019)؛ (محمود واسامه 2019)، (2011, feng)، كذلك سعى بعضها إلى تناول العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي مثل دراسة (عطيه، 2018)، بينما دراسة (الشاعر، 2017) تناولت علاقة القيادة الأخلاقية بالإبداع الإداري، بينما دراسة (دراكة والمطيري، 2017) تناولت علاقة الممارسات الأخلاقية وبالالتزام التنظيمي، أو بينها وبين متغيرات أخرى كالقيم التنظيمية: مثل دراسة (الخريشا، 2018) وعلاقتها بالولاء التنظيمي كدراسة (الصقر، 2018)، أيضاً دراسة (الطائي وآخرون، 2017) تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والنزاهة التنظيمية، والعلاقة بالثقة التنظيمية كدراسة (دراكة والمطيري، 2017)، ودراسة (الجبوري، 2018) تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمسائلة الإدارية، ودراسة (بركات وآخرون، 2018) تناولت علاقتها بالصفات الشخصية، والإدارية، والإنسانية لمدير المدرسة.

معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي القائم على جمع البيانات، وقد اعتمدت الدراسة الحالية هذا المنهج أيضاً باعتباره أكثر المناهج اتصالاً بطبيعة الدراسة الحالية، كما أن معظم الدراسات العربية والأجنبية أجريت في المجال التربوي وبالتالي هي أقرب للدراسة الحقلية التربوية، كما ركزت معظم الدراسات السابقة على استخدام الاستبانة كأداة لجمع معلومات الدراسة واعتمدت الدراسة الحالية أيضاً على الاستبانة كأداة للدراسة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعلمي المتضمن خلالها، وتكوين تصور شامل عن الأطر النظرية التي ينبغي أن تشملها الدراسة الحالية، واختيار المنهج المناسب للدراسة، وهو المنهج الوصفي، وبناء أداة الدراسة المناسبة وتطويرها، وتحديد الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

الدراسة الحالية تركز على تفعيل ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، مما سينتج عنها عرض بعض المقترحات والتوصيات التي ستستفيد منها الجهات المعنية بوزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية بالمحافظات، وكذلك المدارس وإعداد خطط إجرائية واضحة وملموسة لتطوير إدارات المدارس وتقديم الدعم والتدريب للكوادر الإشرافية والإدارية العاملة بها.

3- منهج الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

لقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة وتحليلها، كونه الأكثر ملائمة للدراسة الحالية، وسيتم استخدام الاستبانة كأداة للكشف عن واقع ممارسة القيادة الأخلاقية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات بمحافظة الداخلية والبالغ عددهم (8003) فرداً من الجنسين الذكور والإناث، وذلك لعام 2019م. وهو العام الذي أجريت فيه الدراسة، وفقاً للإحصاءات المأخوذة من قسم الإحصاء والمؤشرات بالمديرية العامة للتربية والتعليم محافظة الداخلية للعام الدراسي 2020/2019م.

عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من (702) من معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية ويعتبر حجم الدراسة الحالية مستوفياً للحد الأدنى من حجم العينة المطلوب عند درجة ثقة (95%) ونسبة خطأ (0.005)، والجدول (1) يوضح توزيع خصائص أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (1) خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات

النسبة المئوية	المجموع	النوع		المؤهل	
		أنثى	ذكر		
4.2%	5	2	3	1-5 سنوات	بكالوريوس فأقل
4.2%	5	1	4	6-10 سنوات	
41.6%	50	11	39	11 سنة فأكثر	
6.7%	8	7	1	1-5 سنوات	الخبرة
15.8%	19	18	1	6-10 سنوات	
27.5%	33	21	12	11 سنة فأكثر	
100%	120	60	60	المجموع	ماجستير فأعلى

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والاجابة على أسئلتها قام الباحثان ببناء استبانة تقيس تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية وذلك بعد الرجوع على الأدب التربوي المتعلق بالقيادة الأخلاقية كدراسة الحبسية (2011). والنشرات الصادرة من وزارة التربية والتعليم في السلطنة.

إذ تم تقسيم الاستبانة على أربع أقسام:

أولاً: بيانات عامة للمبحوثين من حيث النوع (ذكر أنثى)، وعدد سنوات الخبرة (1-5 سنوات، 6-10 سنوات، 11 سنة فأكثر)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأكثر)
ثانياً: ممارسة القيادة الأخلاقية وتضم (22) فقرة موزعة على أربع محاور تمثل: الهدف ويشمل على (6) عبارات، والمعرفة، وتشمل (6) عبارات، السلطة وتشمل (5) عبارات، الثقة وتشمل (5) عبارات. بحيث يعبر المبحوث عن درجة ممارسة القيادة في الفقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي: (5) موافق بشدة، (4) موافق، (3) محايد، (2) غير موافق، (1) غير موافق بشدة.

صدق الاستبانة:

تم حساب صدق استبانة القيادة الأخلاقية بطريقتين هما: طريقة الصدق الظاهري، وحساب صدق فقرات الاستبانة، وذلك لحساب درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة بالبعد الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى معامل ارتباط بيرسون (pearson)، لحساب ارتباط أبعاد القيادة الأخلاقية مع الدرجة الكلية لها.

أ- الصدق الظاهري لمقياس القيادة الأخلاقية

للتحقق من الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة، قام الباحثان بعرض الاستبانة على (8) من المحكمين من ذوي الاختصاص في الجامعات العمانية، حيث طُلب منهم الملاحظات المتعلقة بأداة الدراسة ومحتواها وفقراتها، من حيث الوضوح، ودقة الصياغة اللغوية، ومدى ارتباط كل منها بالمجال المدرجة ضمنه، وإضافة أي فقرات يقترحونها، أو تعديلات أو ملاحظات أخرى مناسبة، وشموليتها. وتم إجراء التعديلات اللازمة وفي ضوء آراء الأساتذة المحكمين.

ب- صدق البناء لمقياس القيادة الأخلاقية

قام الباحثان بحساب صدق فقرات استبانة القيادة الأخلاقية عن طريق حساب معاملات الارتباط بين الدرجة على كل فقرة من فقرات الاستبانة ودرجة كل بعد من أبعاد الاستبانة كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2) ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة ودرجة كل بعد من أبعاد محور القيادة الأخلاقية

م	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	م	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	م	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	.786**	0.000	3	.855**	0.000	5	.840**	0.000
2	.805**	0.000	4	.815**	0.000	1	.850**	0.000
3	.766**	0.000	5	.807**	0.000	2	.833**	0.000
4	.752**	0.000	6	.762**	0.000	3	.892**	0.000
5	.807**	0.000	1	.801**	0.000	4	.877**	0.000
6	.784**	0.000	2	.850**	0.000	5	.885**	0.000
1	.806**	0.000	3	.880**	0.000			
2	.789**	0.000	4	.770**	0.000			

كما قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط بين الدرجة على كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ككل كما هو موضح في الجدول (3)

جدول (3) معاملات ارتباط كل محور من محاور الاستبانة وبعد القيادة الأخلاقية

المحور	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المحور الأول: الهدف	.926**	0.000
المحور الثاني: المعرفة	.937**	0.000
المحور الثالث: السلطة	.942**	0.000
المحور الرابع: الثقة	.936**	0.000

ويتضح من الجدول (2) والجدول (3) أن معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه، ومعامل الارتباط لكل بعد من أبعاد استبانة القيادة الأخلاقية مع الدرجة الكلية للاستبانة كانت عالية عند مستوى (0.001)، إذ تتصف بمعامل ارتباط طردي قوي ودال إحصائياً ومناسب للأهداف الدراسية.

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال احتساب معامل الاتساق الداخلي معامل كرونباخ - ألفا (Cronbach's alpha)؛ وقد بلغ الثبات الكلي لمحاور القيادة الأخلاقية (0.959)، ومعامل الثبات للمحاور الأربعة وقع ما بين (0.874- 0.848)، وهي قيم معاملات اتساق عالية تدل على أن الأداة صالحة للتحقق من الأهداف التي أعدت من أجلها. والجدول (4) يوضح معامل الثبات لمحاور الأداة.

جدول (4) معامل الثبات لمحاور القيادة الأخلاقية

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	المحور الأول: الهدف	6	0.848
2	المحور الثاني: المعرفة	6	0.874
3	المحور الثالث: السلطة	5	0.881
4	المحور الرابع: الثقة	5	0.885
5	معامل الثبات الكلي	22	0.959

إجراءات التطبيق:

بعد الحصول على الموافقة الرسمية من وزارة التربية والتعليم لإجراء الدراسة، تم التواصل مع إدارات المدارس، واختيار المعلمين والمعلمات الراغبين في المشاركة في الإجابة على استبانة الدراسة، حيث تم إبلاغهم عن الهدف من الدراسة، والتأكيد أن المشاركة أو عدم المشاركة في الدراسة لن يؤثر على التقييم في مجال العمل أو على مع إدارة المدرسة، ثم تم توزيع الاستبانة على الفئة المستهدفة، وشرح طريقة الإجابة عليها، وقد استغرقت عملية التطبيق لكل مدرسة حوالي ساعة.

معييار تصحيح أداة الدراسة:

حدد الباحثان خمسة مستويات لقياس الدرجة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert) وهي كالآتي:

أعطيت الدرجة (5) للاستجابة التي تمثل (موافق بشدة)
 أعطيت الدرجة (4) للاستجابة التي تمثل (موافق)
 أعطيت الدرجة (3) للاستجابة التي تمثل (محايد)
 أعطيت الدرجة (2) للاستجابة التي تمثل (غير موافق)
 أعطيت الدرجة (1) للاستجابة التي تمثل (غير موافق بشدة)

وقام الباحثان باستخدام هذا المقياس من خلال قسمة الدرجة العظمى (5) إلى ثلاث فئات متساوية ضمن المدى (1-5) وفقاً للمعادلة: القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسوماً على عدد المستويات الثلاث (عالية ومتوسطة ومنخفضة) أي (1-5) $4 \div 3 = 1.33$ - وهذه هي طول الفئة بين المستويات الثلاثة لذلك تتراوح الدرجة حسب الجدول (5)

جدول (5) السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

المعيار	درجة الموافقة	مدى المتوسط
انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي.	منخفضة	2.33 - 1
المتوسط.	متوسطة	3.67 - 2.34
انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي.	عالية	5.00 - 3.68

المعالجة الإحصائية:

بعد تفريغ الباحثين الاستبيانات التي تم جمعها، تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخراج معامل الثبات بواسطة ألفا كرمباخ وتم حساب ثبات الاستبيان بمعامل ارتباط بيرسون، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام اختبارات (t-test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة، تعزى لمتغير النوع، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها

- إجابة السؤال الأول: "ما تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية؟"

وللإجابة على هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية، وقد تمّ ترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي والجدول رقم (6) يبين ذلك.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ما تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي.

رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	المحور الثاني: المعرفة	4.39	0.57	1	مرتفع جداً
1	المحور الأول: الهدف	4.38	0.56	2	مرتفع جداً

رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	المحور الثالث: السلطة	4.35	40.6	3	مرتفع جداً
4	المحور الرابع: الثقة	4.32	0.67	4	مرتفع جداً
	المتوسط العام	4.36	70.5		مرتفع جداً

يتبين من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية وقعت بين المدى (4.32-4.39) في المستوى المرتفع جداً، وجاء المتوسط العام للمجالات (4.36)، حيث حصل المحور الثاني (المعرفة) على أعلى متوسط حسابي بلغ قيمته (4.39)، مع انحراف معياري بلغ قيمته (0.57)، يليه المحور الأول (الهدف) بمتوسط حسابي بلغ قيمته (4.38)، مع انحراف معياري بلغ قيمته (0.34)، ثم يليه المحور الثالث "السلطة" بمتوسط حسابي (4.35)، مع انحراف معياري قيمته (0.64)، وحصل المحور الرابع "الثقة" على أدنى قيمة للمتوسطة الحسابي بين المحاور بلغ قيمته (4.32)، وبانحراف معياري (0.67)، وتعتبر هذه القيمة عالية مما يدل على أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان للقيادة الأخلاقية "مرتفع جداً"

فيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور:

المحور الأول: الهدف

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والرتبة والدرجة للمحور الأول "الهدف"، وقد تمّ ترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي والجدول رقم (7) يبين ذلك.

جدول (7): درجة تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية "محور الهدف"

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يغرس مدير المدرسة أهمية الأخلاق لدى أعضاء المجتمع المحلي.	4.52	0.65	1	مرتفع جداً
5	يحرص مدير المدرسة على أن يكون قدوة حسنة للعاملين.	4.50	0.64	2	مرتفع جداً
6	يشجع مدير المدرسة الأنشطة التي تطور من مدرسته.	4.49	0.66	3	مرتفع جداً
2	يتحلى مدير المدرسة بالصبر في إنجاز الأهداف.	4.31	0.75	4	مرتفع جداً
4	يستخدم مدير المدرسة الإقناع للتأثير على العاملين.	4.26	0.74	5	مرتفع جداً
1	يُشرك مدير المدرسة العاملين في تحديد أهداف المؤسسة.	4.21	0.85	6	مرتفع جداً

يتبين من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية لمحور "الهدف" وقعت بين المدى (4.21-4.52) في المستوى المرتفع جداً، حيث حصلت العبرة رقم (3) " يغرس مدير المدرسة أهمية الأخلاق لدى أعضاء المجتمع المحلي " على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.52)، مع انحراف معياري قيمته (0.65)، تليها العبرة رقم (5) "يحرص مدير المدرسة على أن يكون قدوة حسنة للعاملين." بمتوسط حسابي (4.50)، مع انحراف معياري قيمته (0.64)، وحصلت العبرة رقم (1) " يُشرك مدير المدرسة العاملين في تحديد أهداف المؤسسة" على أدنى قيمة للمتوسطة الحسابي بلغ (4.21)، بانحراف معياري بلغ قيمته (0.85).

المحور الثاني: المعرفة

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والترتبة والدرجة للمحور الثاني " المعرفة"، وقد تمّ ترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي والجدول رقم (8) يبين ذلك.

جدول (8): درجة تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية " محور المعرفة"

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
12	لدى مدير المدرسة وعي بالتعليمات المنظمة للعمل.	4.49	0.65	1	مرتفع جداً
8	لدى مدير المدرسة إطلاع على الميثاق الأخلاقي لمهنة التعليم.	4.47	0.66	2	مرتفع جداً
11	يساهم مدير المدرسة في تنمية جوانب رفع مستوى الطلاب.	4.40	0.74	3	مرتفع جداً
9	يتميز مدير المدرسة بالمعرفة الكافية للقيام بأدواره بشكل صحيح.	4.37	0.71	4	مرتفع جداً
10	يتيح مدير المدرسة فرصة النمو المعرفي لدى أعضاء المجتمع المدرسي.	4.36	0.72	5	مرتفع جداً
7	يملك مدير المدرسة المعرفة الكافية للتصرف بتدبر في المواقف المختلفة	4.24	0.77	6	مرتفع جداً

يتبين من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية لمحور " المعرفة" وقعت بين المدى (4.24- 4.49) في المستوى المرتفع جداً، حيث حصلت العبرة رقم (12) "لدى مدير المدرسة وعي بالتعليمات المنظمة للعمل " على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.49)، مع انحراف معياري قيمته (0.65)، تليها العبرة رقم (8) " لدى مدير المدرسة إطلاع على الميثاق الأخلاقي لمهنة التعليم." بمتوسط حسابي (4.47)، مع انحراف معياري قيمته (0.66)، وحصلت العبرة رقم (7) " يملك مدير المدرسة المعرفة الكافية للتصرف بتدبر في المواقف المختلفة." على أدنى قيمة للمتوسطة الحسابي بلغ (4.24)، بانحراف معياري بلغ قيمته (0.77).

المحور الثالث: السلطة

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والترتبة والدرجة للمحور الثالث " السلطة"، وقد تمّ ترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي والجدول رقم (9) يبين ذلك.

جدول (9): درجة تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية " محور السلطة"

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
16	يلتزم مدير المدرسة بلوائح المنظمة للمدرسة.	4.50	0.66	1	مرتفع جداً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
15	يُشجع مدير المدرسة العمل بروح الفريق.	4.40	0.81	2	مرتفع جداً
13	يحافظ مدير المدرسة على حقوق وخصوصية أعضاء المجتمع المدرسي.	4.39	0.73	3	مرتفع جداً
17	يُساعد مدير المدرسة في تطوير كفاءة المعلمين لتحقيق سياسات المدرسة.	4.29	0.76	4	مرتفع جداً
14	يتشاور مدير المدرسة مع أعضاء المجتمع المدرسي قبل اتخاذ القرار.	4.14	0.87	5	مرتفع

يتبين من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية لمحور "السلطة" وقعت بين المدى (4.14-4.50) في المستوى بين المرتفع والمرتفع جداً، حيث حصلت العبارة رقم (16) " يلتزم مدير المدرسة بلوائح المنظمة للمدرسة " على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.50)، مع انحراف معياري قيمته (0.66)، تليها العبارة رقم (15) " يُشجع مدير المدرسة العمل بروح الفريق " بمتوسط حسابي (4.40)، مع انحراف معياري قيمته (0.81)، وحصلت العبارة رقم (14) " يتشاور مدير المدرسة مع أعضاء المجتمع المدرسي قبل اتخاذ القرار." على أدنى قيمة للمتوسطة الحسابي بلغ (4.14)، بانحراف معياري بلغ قيمته (0.87).

محور الرابع: الثقة

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والرتبة والدرجة للمحور الرابع " الثقة"، وقد تمّ ترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي والجدول رقم (10) يبين ذلك.
جدول (10): درجة تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية "محور الثقة"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
19	يُشجع مدير المدرسة المعلمين على الإبداع والتجديد في التدريس.	4.43	0.73	1	مرتفع جداً
21	يؤثر مدير المدرسة في العاملين من خلال علاقاته الإيجابية معهم.	4.36	0.77	2	مرتفع جداً
18	لدى مدير المدرسة القدرة على تطبيق المبادئ الأخلاقية في مواقف محددة بنظرة إيجابية.	4.33	0.74	3	مرتفع جداً
20	يُهيئ مدير المدرسة المناخ المدرسي المناسب لزيادة دافعية الأداء.	4.26	0.81	4	مرتفع جداً
22	يُوفر مدير المدرسة للعاملين المناخ الملائم الذي تساعدهم على النمو المهني.	4.23	0.79	5	مرتفع جداً

يتبين من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية لمحور "الثقة" وقعت بين المدى (4.23-4.43) في المستوى المرتفع جداً، حيث حصلت العبارة رقم (19) " يُشجع مدير المدرسة المعلمين على الإبداع والتجديد في التدريس " على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.43)، مع انحراف معياري قيمته (0.73)، تليها العبارة رقم (21) " يُؤثر مدير المدرسة في العاملين من خلال علاقاته الإيجابية معهم." بمتوسط حسابي (4.36)، مع انحراف معياري قيمته (0.77)، وحصلت العبارة رقم (22) " يُوفر مدير المدرسة للعاملين المناخ الملائم الذي تساعدهم على النمو المهني " على أدنى قيمة للمتوسطة الحسابي بلغ (4.23)، بانحراف معياري بلغ قيمته (0.79).

- إجابة السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية. تبعا لمتغيرات (النوع- الخبرة الوظيفية- المؤهل العلمي)؟"

أولاً: الفروق لمتغير النوع

قام الباحثان باستخدام اختبار "T" للعينات المستقلة لمعرفة الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير النوع والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (11) تحليل اختبار "ت" بين متوسط استجابات العينة تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير النوع

الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	المحور
0.000	-3.12	0.68	4.31	331	ذكر	المحور الأول: الهدف
		0.43	4.45	371	أنثى	
0.000	-2.19	0.68	4.34	331	ذكر	المحور الثاني: المعرفة
		0.45	4.43	371	أنثى	
0.000	-4.09	0.77	4.24	331	ذكر	المحور الثالث: السلطة
		0.48	4.44	371	أنثى	
0.000	-3.05	0.82	4.24	331	ذكر	المحور الرابع: الثقة
		0.48	4.40	371	أنثى	
0.000	-3.39	0.69	4.29	331	ذكر	كافة المحاور
		0.42	4.43	371	أنثى	

يتبين من الجدول السابق تظهر النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية تبعا لمتغيري النوع في كافة المحاور (الهدف، المعرفة، السلطة، الثقة) لصالح فئة "الإناث" بفارق في المتوسط الحسابي.

ثانياً: الفروق لمتغير الخبرة الوظيفية

قام الباحثان باستخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" للعينات المستقلة لمعرفة الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين درجة تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي

في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية، ونظرا لعدم تناسب الأعداد في فئات متغير الخبرة الوظيفية قام الباحثان باختيار عينة عشوائية من العدد الأصغر (58) لتكون الفئات متكافئة في المقارنة والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية بالندسة لمتغير الخبرة الوظيفية

محاوور القيادة الأخلاقية	متغير الخبرة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: الهدف	5-1 سنوات	58	4.38	.59
	10-6 سنوات	58	4.43	.70
	11 سنة فأكثر	58	4.35	.47
	الإجمالي	174	4.39	.59
المحور الثاني: المعرفة	5-1 سنوات	58	4.35	.49
	10-6 سنوات	58	4.46	.66
	11 سنة فأكثر	58	4.34	.49
	الإجمالي	174	4.39	.55
المحور الثالث: السلطة	5-1 سنوات	58	4.32	.55
	10-6 سنوات	58	4.38	.67
	11 سنة فأكثر	58	4.39	.56
	الإجمالي	174	4.36	.59
المحور الرابع: الثقة	5-1 سنوات	58	4.28	.55
	10-6 سنوات	58	4.39	.66
	11 سنة فأكثر	58	4.33	.52
	الإجمالي	174	4.33	.58
المتوسط العام	5-1 سنوات	58	4.34	.48
	10-6 سنوات	58	4.42	.64
	11 سنة فأكثر	58	4.35	.46
	الإجمالي	174	4.37	.53

والجدول الآتي يوضح نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي "ANOVA" بين متوسط استجابات العينة لدرجة تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية

جدول (13) تحليل اختبار "التباين الأحادي" بين متوسط استجابات العينة لدرجة تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول: الهدف	بين المجموعات	.19	2	.10	.270	.750
	داخل المجموعات	61.25	171	.35		
	الإجمالي	61.45	173			
المحور الثاني: المعرفة	بين المجموعات	.53	2	.26	.850	.420
	داخل المجموعات	53.11	171	.31		
	الإجمالي	53.64	173			
المحور الثالث: السلطة	بين المجموعات	.13	2	.06	.190	.820
	داخل المجموعات	61.94	171	.36		
	الإجمالي	62.08	173			
المحور الرابع: الثقة	بين المجموعات	.35	2	.17	.510	.590
	داخل المجموعات	58.38	171	.34		
	الإجمالي	58.73	173			
المتوسط العام	بين المجموعات	.21	2	.10	.370	.680
	داخل المجموعات	50.07	171	.29		
	الإجمالي	50.29	173			

ومن الجدول السابق تظهر النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في درجة تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغيري الخبرة الوظيفية في كافة المحاور (الهدف، المعرفة، السلطة، الثقة).

ثالثاً- الفروق لمتغير المؤهل العلمي:

قام الباحثان باستخدام اختبار "T" للعينات المستقلة لمعرفة الفروق دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين درجة تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى) ونظراً لعدم تناسب الأعداد في فئات متغير المؤهل العلمي قام الباحثان باختيار عينة عشوائية من العدد الأصغر (31) لتكون الفئات متكافئة في المقارنة والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (14) تحليل اختبار "ت" بين متوسط استجابات العينة لدرجة تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
المحور الأول: الهدف	بكالوريوس فأقل	31	4.57	.31	2.39	0.004
	ماجستير فأعلى	31	4.31	.50		
المحور الثاني: المعرفة	بكالوريوس فأقل	31	4.57	.43	2.22	0.005
	ماجستير فأعلى	31	4.27	.61		
المحور الثالث:	بكالوريوس فأقل	31	4.55	.43	2.49	0.017

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
المحور الرابع: الثقة	ماجستير فأعلى	31	4.20	.66	2.28	0.039
	بكالوريوس فأقل	31	4.48	.45		
كافة المحاور	ماجستير فأعلى	31	4.13	.72	2.54	0.011
	بكالوريوس فأقل	31	4.55	.37		
	ماجستير فأعلى	31	4.23	.57		

ومن الجدول السابق تظهر النتائج توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية تبعا لمتغيري المؤهل العلمي في كافة المحاور (الهدف، المعرفة، السلطة، الثقة) لصالح فئة بكالوريوس فأقل.

مناقشة النتائج:

• أولاً- مناقشة نتائج السؤال الأول: ما تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية؟

يتبين من خلال نتائج السؤال الأول أن تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية مرتفعة جداً، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تحلي مديري المدارس بالفضائل الأخلاقية في تعاملهم مع العاملين في المدرسة، وهذا راجع إلى تحليمهم بأوامر الدين الاسلامي الحنيف، الذي أشاد بمهنة التعليم واعتبرها مهنة الأنبياء والرسول، وهي بذلك من صميم مبادئ الدين وأسسها. هذا بالإضافة إلى الجانب الاجتماعي، حيث أن أخلاقيات القيادة تتأثر بتقاليد وأخلاق المجتمع وعاداته، كما أن المديرين على وعي بأهمية القيادة الأخلاقية، كونهم يمثلون نموذجاً يحتذى به، والمدرسة يجب أن تكون بيئة تربوية متمثلة بالأخلاق الاسلامية، تحت على التمسك بالأخلاق الحميدة، لذا فإدراك المديرين لهذا الدور حتم عليهم الالتزام بمبادئ أخلاقيات القيادة.

كما قد تعزى هذه النتيجة نظراً للاهتمام وزارة التربية والتعليم بتطوير وتنمية مهارات القيادات المدرسية من خلال البرامج التربوية والمحاضرات التوعوية لرفع مستوى الأداء المدرسي، وتحقيق مستوى مرتفع من الممارسات القيادية الإيجابية كممارسة القيادة الأخلاقية.

كما تفسر هذه النتيجة من منطلق إدراك القيادات المدرسية بأهمية ممارسة القيادة الأخلاقية، لما ينعكس عليها من نتائج إيجابية، في رفع رضا العاملين، وتساهم في خلق بيئة متعاونة مع إدارة المدرسة يسودها الاحترام المتبادل وتصبو نحو تحقيق أهدافها، وهذا ما أكدت عليها نتائج دراسة مخامرة (2019) ودراسة الصقر (2018) ودراسة Feng (2011) التي أوضحت بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الولاء التنظيمي، وأيضاً دراسة الشاعر (2017) التي أظهرت لوجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع الإداري.

ويتضح من نتائج هذه الدراسة أنها اتفقت مع نتائج دراسة مخامرة (2019) التي أظهرت وجود درجة ممارسة (مرتفعة) للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة أريحا والأغوار من وجهة نظر المعلمين، ودراسة محمود واسامه (2019) أظهرت أن تقديرات المعلمين جاءت (عالية)، أما دراسة الصقر (2018) جاءت درجة ممارسة مديرات الإدارات لأبعاد القيادة الأخلاقية (كبيرة)، وكذلك دراسة بركات وآخرون (2018) جاءت (عالية)، كما أظهرت نتائج دراسة الجبوري (2018) مستوى (مرتفع) من ممارسة مدرء المدارس الأساسية للقيادة الاخلاقية من

وجهة نظر المعلمين، كما توصلت دراسة درادكة والمطيري (2017) إلى أن جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً). من ناحية أخرى فقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الخريشا (2018) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بمستوى قيمهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن جاءت متوسطة، ودراسة الطائي وآخرون (2017) التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة بنسب متفاوتة بين القيادة الأخلاقية ومتغيرات الدراسة، واختلفت مع دراسة (Turhan and Celike, 2011) توصلت أن مستوى ممارسة مديري المدارس العادية والمهنية لسلوكيات القيادة الأخلاقية جاء متديناً من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العادية والمهنية في عدد من المناطق التركية.

• مناقشة نتائج السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغيرات (النوع- الخبرة الوظيفية- المؤهل العلمي)؟

1- الفروق لمتغير النوع: تشير نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغيري النوع في كافة المحاور (الهدف، المعرفة، السلطة والثقة) لصالح الإناث، وتشير هذه النتيجة إلى أن الإناث أكثر ممارسة وميلاً نحو تطبيق القيادة الأخلاقية، وربما يعود ذلك إلى حرصهن الشديد على أن يكون العمل الإداري بطريقة منظمة، بما يظهر جدارتهن وقدرتهن على القيادة، وربما لأن البيئة المدرسية الخاصة بمدارس الإناث تساعد المديرات على ممارسة هذا النوع من أساليب القيادة أكثر من بيئة العمل بمدارس الذكور، وخاصة أن الإناث بطبعهن أكثر رغبة وحرص على تطبيق المبادئ الأخلاقية والاهتمام بتطوير العلاقات الإيجابية في بيئة العمل، كما أنهن أكثر اجتماعية ورغبة في مراعاة الجوانب النفسية في بيئة العمل، فقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة محمود واسامه (2018)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المدرسين في مستوى ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس، ودراسة الشاعر (2017) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة وتعزى لمتغير الجنس.

2- الفروق لمتغير الخبرة الوظيفية: تشير نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية في كافة المحاور (الهدف، المعرفة، السلطة والثقة).

وهذه النتيجة تشير إلى أن جميع أصحاب الخبرة يتقاربون في تصوراتهم حول درجة تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية، وقد يعلل ذلك، بأنه نتيجة لتشابه وتقارب بيئة العمل، بالإضافة إلى أن جميع مديري المدارس ودون النظر عن خبرتهم قد خضعوا لنفس البرامج التدريبية وتلقوا التوجيه اللازم، التي تمكنهم من ممارسة هذا الأسلوب من القيادة المدرسية، ويتبين أن نتائج هذه الدراسة قد اختلفت مع نتائج دراسة الخريشا (2018) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى القيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير خبرة المشرف التربوي، وكان الفارق لصالح فئة (أكثر من 10 سنوات).

3- الفروق لمتغير المؤهل العلمي: يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تقييم المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي في كافة المحاور (الهدف، المعرفة، السلطة، الثقة) لصالح فئة البكالوريوس فأقل، وهذه النتيجة تشير إلى أن أصحاب المؤهل العلمي لفئة البكالوريوس فأقل أكثر في تصوراتهم حول درجة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة الأخلاقية، وقد يعزى ذلك إلى أن أصحاب المؤهلات العليا يتأثرون بالنظريات التي درسوها في الجامعات، وبين واقعهم العلمي في المدارس ووجود بعض الاختلافات بين النظرية والواقع، فهم لم يستقروا على رأيهم في الحكم على القيادة الأخلاقية لدى المديرين، بينما نجد أن المعلمين لفئة البكالوريوس فأقل ربما لا زالوا متأثرين بالنظريات التربوية والأخلاقية التي درسوها ' فهم يصفون الصورة المثالية لمديريهم، أما أصحاب المؤهلات العالية فبفعل دراستهم واطلاعهم أكثر تشكل لديهم صورة عن القيادة الأخلاقية رأوها في مديريهم في تلك المدارس. وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة مخامرة (2019) التي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل، وأيضا اختلفت مع نتيجة دراسة محمود وأسامة (2019) التي أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

التوصيات والمقترحات.

وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان ويقترحان الآتي:

- 1- عمل برامج تدريبية إرشادية من أجل امتلاك الكفايات اللازمة لتطبيق القيادة الأخلاقية في الميادين التربوية.
- 2- يتبين من النتائج أن ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس كانت مرتفعة، مما يدل على أن المديرين كانوا قد أعدوا إعدادا جيدا، ودخلوا دورات تدريبية ملائمة. ولذا يقترح الباحثان الاستمرار بعقد الدورات التدريبية، وتنظيم البرامج المهنية والإدارية.
- 3- أهمية إصدار دليل خاص بأخلاقيات القيادة الإدارية ليكون دليل عمل للإدارات المدارس.
- 4- تشجيع المدراء وإدارات المديرين والمدارس بمختلف مستوياتها بممارسة القيادة الأخلاقية من خلال الورش والبرامج التدريبية المتخصصة نظرا لما أظهرته هذه الدراسة من فوائد تعود بنفعها على المجتمع التربوي.
- 5- كما يقترح الباحثان إجراء دراسات وبحوث ميدانية الآتية:
 1. دراسة مقارنة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لأبعاد القيادة الأخلاقية في سلطنة عمان وبعض المدارس في الدول العربية والأجنبية.
 2. برنامج مقترح لتنمية مهارات مديري المدارس في ممارسة القيادة الأخلاقية بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان على وفق التصور الإسلامي.

قائمة المراجع.

أولا- المراجع بالعربية:

- أبو النصر، مدحت محمد. (2007). الإدارة بالحب والمدح. القاهرة، مصر: ايتراك للنشر والتوزيع.

- بركات، غسان؛ صبيرة، فؤاد؛ تفاحة، عصام ناصر. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها ببعض المتغيرات.. دراسة ميدانية من وجهة نظر المدرّسين في مدينة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 40 (٦)، 31-40.
- الجبوري، حسيب عفتيان علي. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت: السعودية.
- الجبوري، عبد الكريم راضي. (2000). المدير الناجح والتخطيط الإداري الفعال. بيروت، لبنان: دار الهلال للطباعة.
- الحبسي، رضية بنت سليمان. (2012). القيادة الأخلاقية. عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- الحبسية، رضية سليمان ناصر. (2009). واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- حجي، أحمد إسماعيل. (2000). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
- الحسني، خالد علي. (2012). الالتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بسلطنة عمان وعلاقته بالعدالة التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- حسنين، أحمد جابر. (2017). القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات العربية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حمادي، عدي عطا. (2013). القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية. عمان، الأردن: دار البداية للنشر.
- الخروصي، محمد عبد الله. (2014). درجة توفر الممارسات الداعمة للقيادة الأخلاقية لمديري المدارس بسلطنة عمان كما تحددها معايير مجلس القيادة التربوية الأمريكي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- الخريش، سعود. (2018). درجه ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى قيمهم التنظيمية من وجه نظر المشرفين التربويين في الأردن. الجامعة الأردنية، 45 (4)، 58-63.
- درادكه، أمجد والمطيري، هدى. (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير منشورة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13 (2)، 67-82.
- الدليبي، طارق عبد أحمد. (2013). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية المدرسية، الأردن: مركز ديونو لتعليم التفكير.
- الشاعر، عماد سعيد محمد. (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الاداري.. دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الصقر، هالة خيزران خالد. (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعته تبوك، السعودية.
- الطائي، يوسف وفريدون، رون ونجم، ريا. (2017). القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري.. دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف الأشرف. مجلة جامعة التنمية البشرية، 3 (2)، 152-174.

- الطراونة، تحسين أحمد. (2012). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية. الرياض: السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- الطراونة، حسين أحمد. (2014). المهارات القيادية والسلوكية في الإدارة. عمان، دار الخليج للصحافة والنشر.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (2006). أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها (الإدارة بالإيمان)، ط 1، عمان، الأردن: نشر بدعم من الجامعة الأردنية.
- عطية، غادة عادل. (2018). القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي، الأثار المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة. المجلة العربية للإدارة، 38 (4)، 127-132.
- القيسي، خليل عوض. (2019). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاختلاف النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- محمود، أحمد؛ محمد؛ أسامة؛ أنعام، حسني. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، 46 (2)، 175-180.
- مخامرة، كمال. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة أريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية. (43)، 182-184.
- نجم، عبود نجم. (2011). القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- وزارة التربية والتعليم. (2003). دليل مدارس التعليم الأساسي. المديرية العامة للمناهج، مسقط، سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم. (2010). رؤية قائد التعليم والتنمية. سلطنة عمان: مطبوعات وزارة التربية والتعليم.
- وزارة الداخلية. المحافظات، سلطنة عمان، تاريخ الرجوع إلية 25 إبريل 2021م، <https://dakhgo.moi.gov.om/ar-om/about>
- الويشي. السيد فتحي. (2013). الأساليب القيادية للموارد البشرية. القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتدريب.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Bellingham, R. (2003). Ethical leadership. HRD Press, Amherst.
- Daft, R. L. (2002). Management, South-western. Australia, P96.
- Feng, F. (2011). A study on School Leaders Ethical Orientation in Taiwan, Ethics & Behavior. 21(4), 305-317.
- Green field, William D, Jr. (2004). Rationale and Methods to Articulate Ethics and Administrator Training. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago, April 2004. 32 pages.
- Pollelle, M. R. (2008). Leadership, Greenwood Press. Westport.
- Schermerhorn, R John & Hunt, G James & Osborn, N Richard. (2000). Organizational Behavior. Seventh Edition, by John Wiley & sons, Inc. Printed in the United States of America.
- Sergiovanni, Thomas J. (2001). san Francisco: Jossey-Bass.