

درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري

مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين

في مدينة حمص

الطالبة: ميساء زكية

قسم المناهج وطرائق التدريس / إدارة - كلية التربية - جامعة البعث

إشراف الدكتورة: ربا التامر + د. بلسم خليل

ملخص

هدف البحث الحالي إلى تعرف درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (75) مديراً ومديرة تم تقييمهم من قبل عينة من المعلمين بلغ عددها (310) معلماً ومعلمة، حيث تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية العنقودية، وقد تم تصميم استبانة مؤلفة من ثلاثة معايير للقيادة الأخلاقية وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تتوفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص بدرجة متوسطة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات عينة البحث على استبانة معايير القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي) لصالح المديرين ذوي المؤهلات العلمية الأعلى (إجازة جامعية - دراسات عليا).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات عينة البحث على استبانة معايير القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغير (عدد سنوات الخبرة)
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات عينة البحث على استبانة معايير القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغير (الدورات التدريبية) لصالح المديرين الذين اتبعوا الدورات التدريبية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الأداء ، مديري المدارس ، درجة ، مدينة حمص.

The Degree of Availability of Ethical Leadership Standards in "
the Performance of School Principals of the Basic Education
"from the Teachers' Point of View in the City of Homs

Abstract

The current research aimed to know the degree of availability of ethical leadership standards in the performance of principals of basic education schools in the city of Homs. The researcher used the descriptive analytical approach, and the research sample consisted of (75) principals who were evaluated by a sample of (310) teachers. The sample was chosen by cluster random method, and a questionnaire was designed consisting of three criteria for moral leadership, and a set of results were reached, the most important of which are:

- Standards of ethical leadership are available in the performance of principals of basic education schools in the city of Homs to a medium degree.
- There are statistically significant differences at the significance level of 0.05 between the mean scores of the research sample on the moral leadership standards questionnaire that are attributed to the variable (educational qualification) in favor of managers with higher educational qualifications (university degree - postgraduate studies).
- There are no statistically significant differences at the significance level of 0.05 between the mean scores of the research sample on the moral leadership standards questionnaire due to the variable (number of years of experience).
- There are statistically significant differences at the significance level of 0.05 between the mean scores of the research sample on the moral leadership standards questionnaire due to the variable (training courses) in favor of the managers who followed the training courses.

Key Words: Ethical Leadership, Performance, School Principal, degree, Homs City

مقدمة

تعد الأخلاق ركناً أساسياً من الأركان التي تقوم عليها المجتمعات الإنسانية، وتؤدي دور الضابط في العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسات، وقد استوجب على القائد أن يكون مدركاً للمهارات الإدارية والفنية والشخصية التي تمكنه من إتمام واجباته وتلبية احتياجات المرؤوسين على أكمل وجه، وإيجاد مجتمع تنظيمي تسوده مكارم الأخلاق، ومن هنا اقتضت ضرورة التركيز على بناء شخصية أخلاقية للقادة من خلال إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة، وتفعيل مبادئ القيادة الأخلاقية لديهم؛ حيث إن مستقبل المؤسسات يتوقف على مثل هؤلاء القادة الذين باستطاعتهم ممارسة قيادة أخلاقية فعالة (الغامدي 2006).

وتتجلى أهمية الأخلاق في العملية التربوية كونها تعد طرفاً في التفاعل الإنساني المستمر بين القائد من جهة والمعلم والمتعلم والمجتمع المحلي من جهة أخرى إذ إن التزام قادة المدارس بأخلاقيات المهنة يعد الأساس في نجاح سير العملية التربوية والتي يعتمد عليها في بناء الفرد والوطن والنهوض بالمسؤولية الموكلة إليهم على أكمل وجه (الخلف، 2011، 4).

ولا شك أن الأخلاق تعتبر محوراً للقيادة، وذات أثر كبير على آلياتها ونتائجها، ولعل من أبرز ثمار القيادة الأخلاقية الانضباط والاستقامة والبر والقيم المقبولة إنسانياً (الكبير، 2016، 13).

وبعد مدير المدرسة القائد التربوي المسؤول عن صلاح المدرسة أو فسادها، فهو المكلف بالقيام بجميع الأعباء الوظيفية في المدرسة، يساعده في ذلك المعلمون (عابدين، 2011). ولذلك فإن التزام القائد التربوي بأخلاقيات المهنة يعد عاملاً مهماً وأساسياً في نجاح المؤسسات التربوية، وتعزيز إنتاجيتها، وتحسين جودة مخرجاتها، حيث أن أخلاقيات القائد تقود إلى بذل الجهد، وتأدية العمل بأمانة وتحمل المسؤولية بغير تردد من قبل المعلمين والعاملين في المدرسة (السعود وبطاح، 1996).

وذلك نظراً لما يواجهه المدير يومياً من العديد من المشكلات التي تتطلب مهارات قيادية معينة في التعامل معها، وقدرات تحليلية متعددة، غالباً ما ترتبط بشخصية المدير التي

تميزه عن غيره، وتشكل الإطار العام لأسلوبه في تطبيق مهاراته الإدارية (أيوب، 2001،
2).

وقد أشار العنبي (2013، 2) إلى الحاجة الماسة للقيادة الأخلاقية في كل المستويات
وخاصة الإدارات المدرسية، وأن مستقبل المجتمع يتوقف على مثل هؤلاء القادة الذين
باستطاعتهم ممارسة قيادة قوية، لأن نجاح القادة في أعمالهم يتوقف على مدى التزامهم
الأخلاقي في تحقيق أهداف المدرسة.

حيث تبدأ القيادة الأخلاقية من ممارسة المدير للقيم الأخلاقية المتمثلة في الأمانة والعدالة
والنزاهة والموضوعية في توزيع الواجبات وأداء المهمات، وفي تقييم العاملين، وفي مجال
الإدارة المدرسية، فإن القيادة الأخلاقية تتمثل في مدير المدرسة عندما يكون قدوة للمعلمين
والطلبة، ويتعامل معهم بخلق حسن، وتكون مصلحة المدرسة فوق الجميع، لذا فالحاجة
ماسة للقيادة الأخلاقية في كل المستويات، وبخاصة الإدارة المدرسية، ذلك أن مستقبل
المجتمع يتوقف على مثل هؤلاء القادة الذين باستطاعتهم ممارسة قيادة قوية تتضمن
خدمة الآخرين، لأن نجاح القادة في أعمالهم يتوقف على مدى التزامهم الأخلاقي في
تحقيق أهداف المدرسة (Ala,2012).

وباتت أخلاقيات الإدارة من المواضيع التي اهتمت بها المؤسسات التربوية على اختلافها،
انطلاقاً من وجوب الالتزام بالقيم الأخلاقية والقدرة على إدارة المنظمة بسلوكيات أخلاقية
ودوره وكنماذج يحتذى بها في العمل، فالقيادة الأخلاقية تبدأ من ممارسة القيادي للقيم
الأخلاقية المتمثلة بالعدالة والنزاهة والموضوعية والأمانة في أداء الواجبات وفي تقييم
العاملين في المنظمة بشكل صادق وموضوعي وجدير بالثقة (Michael et al, 2010).

لذا فلا بد من دعم السلوك الأخلاقي وتحسين السلوك الأخلاقي وقواعد السلوك الأخلاقي
عبر وضع معايير أخلاقية تؤثر على النسيج الأخلاقي في المنظمة وتبرهن السلوك
الأخلاقي وترتكز على ثقافة الانفتاح والحوار من خلال العمل وفقاً لأعلى معايير السلوك
الأخلاقي، وهذا مل يلزم القادة بضرورة الالتزام لأخلاقيات المهنة (Mcshane et al, 2005).

ولذلك تعتبر الأخلاق الركيزة الأساسية في إدارة المدرسة، فأداء المدير في العمل وإشرافه على المعلمين والطلبة سيكون في أعلى درجة من الكفاءة والفعالية من خلال الأخلاق التي بها يستطيع المدير كسب قلوب معلميه الذين هم حجر الأساس في المؤسسة التربوية، فبدونهم لا يستطيع مدير المدرسة التقدم بالمسيرة التعليمية أو النهوض بها، لذلك كان على مدير المدرسة بصفته القائد لهذه المسيرة أن يتصف بأفضل الأخلاق ليستطيع من خلالها كسب معلميه والنهوض بهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

1- مشكلة البحث:

مما لا شك فيه أن الالتزام بأخلاقيات المهنة يعتبر شرطاً ضرورياً لأي عمل ولاسيما العمل في المجال الإداري، ذلك أن المدير هو المسؤول الأول عما ينتج من مخرجات وعليه تقع مسؤولية الإشراف على كافة العمليات الإدارية والتربوية والتعليمية، وإنّ امتثال المدير لأخلاقيات العمل في الإدارة في سلوكه وتصرفاته مع العاملين والمعلمين والطلبة في المدرسة يعظّم من جودة العمليات، وذلك نظراً للآثار الإيجابية العديدة الناتجة عن ممارسة المدير للإدارة وفق معايير القيادة الأخلاقية، وهذا ما أشارت إليه نتائج العديد من الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية كدراسة (Bowers,2009) التي توصلت إلى أنّ ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية تؤثر بدرجة كبيرة على تحقيق الكفاءة في العمل، ودراسة (أبو علبة، 2015) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية قوية ما بين ممارسة المدير للقيادة الأخلاقية في الإدارة وما بين مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، ودراسة (دراركة والمطيري، 2017) التي أكدت وجود أثرٍ قوي لممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية، ودراسة (العنزي وعبد العزيز، 2018) و(الزهراني وشريف، 2020) اللتان توصلتا إلى أن ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية تتعكس بدرجة قوية على درجة الرضا الوظيفي للمعلمين مما يشير إلى علاقة ارتباطية طردية قوية ما بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، في حين أكدت دراسة (الدوعان، 2020) وجود أثرٍ إيجابي لممارسة القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية من خلال تطبيق الأنظمة واللوائح دون تمييز.

ورغم أهمية القيادة الأخلاقية وتأثيرها الكبير على فعالية الأداء التنظيمي، إلا أنّ الباحثة لاحظت من خلال عملها كمعلمة في مدارس متعددة من مدارس التعليم الأساسي، أنّ الكثير من المديرين في المدارس لازالوا يعتمدون على أساليب إدارية قائمة على إصدار الأوامر والتكرار والرتابة في تنفيذ القوانين واللوائح وإملاء التعليمات على المعلمين والعاملين في المدرسة دون مشاركة آرائهم واقتراحاتهم، أي أنها أساليب إدارية تفتقد لروح القيادة وتأثيرها المعنوي على المرؤوسين، مما جعلها تفتقر إلى العوامل الأكثر أثراً في فعالية المدرسة وكفاءتها في تحقيق الأهداف، ولاسيما تلك العوامل المرتبطة بشخصية المدير كالصبر والصدق والأمانة والإخلاص في أداء العمل، والعوامل الإنسانية كالاهتمام بحاجات المعلمين والعدالة في معاملتهم وتوزيع المهام عليهم، وأيضاً العوامل الإدارية كتقييم أداء العاملين بموضوعية، واتخاذ القرارات بما يصب في مصلحة المدرسة وليس مصلحة المدير.

ولغرض إلقاء الضوء على المشكلة بشكلٍ علمي، أجرت الباحثة دراسة استطلاعية على عينة عشوائية من المعلمين بلغ عددها (45) معلم ومعلمة في مدينة حمص، هدفت من خلالها تعرف درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مرحلة التعليم الأساسي، استخدمت الباحثة أداة الاستبانة المكونة من (25) بنداً رصدت من خلالها درجة تمثل المدير للقيادة الأخلاقية في شخصيته وفي ممارساته الإدارية وفي سلوكياته اليومية وتعاملاته مع المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى توفر درجة ضعيفة من معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.48) بانحراف معياري (0.68).

وفي ضوء ما سبق ونظراً لأهمية القيادة الأخلاقية في تحسين العمل وانعكاساته الإيجابية على مدير المدرسة ومن يتعامل معه تتحدد مشكلة البحث بقصور في تجسيد معايير القيادة الأخلاقية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ممارساتهم، وهذا ما دفع الباحثة للقيام بهذا البحث لغرض الكشف عن واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة الأخلاقية والكشف عن المعايير التي يكمن فيها هذا القصور من خلال تحديد درجة توفر هذه المعايير في أدائه، وعليه يتحدد سؤال مشكلة البحث بالآتي:

- ما درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص من وجهة نظر المعلمين؟

2- أهمية البحث:

تحدد أهمية البحث في النقاط الآتية:

- أهمية القيادة الأخلاقية إذ تعد النموذج الأمثل للقيادة في كافة المؤسسات، ولاسيما المؤسسات التربوية المسؤولة عن المساهمة في الإصلاح الاجتماعي من خلال نوعية المخرجات (الطلبة) التي تنتجها ومدى امتلاكها لمعارف ومهارات وقيم أخلاقية تعد الأكثر أثراً في درجة تقدم المجتمع وتطويره، وهذا يتوقف على نوعية الأسلوب المتبع في إدارة تلك المؤسسات.

- قد يسهم هذا البحث في زيادة الوعي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص

بمبادئ وأسس القيادة الأخلاقية وفعاليتها في إدارة المدارس.

- ما يمكن أن يتوصل إليه هذا البحث من نتائج قد تسهم في تعريف المسؤولين بمديرية التربية على واقع ممارسة مديري التعليم الأساسي للإدارة وفق معايير القيادة الأخلاقية.

- ما يمكن أن يتوصل إليه هذا البحث من نتائج قد تسهم في توجيه المسؤولين في وزارة التربية إلى ضرورة إدراج معايير القيادة الأخلاقية ضمن معايير تقييم أداء المديرين، بما يساعد على موضوعية التقييم وفعاليتها.

- يعد هذا البحث من الأبحاث القليلة - على حد علم الباحثة - التي أجريت في مدينة حمص، إذ لم تجد الباحثة أية دراسات محلية حول موضوع القيادة الأخلاقية.

3- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى ما يلي:

- تحديد درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص من وجهة نظر المعلمين.

- الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث على استبانة القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغيرات (سنوات الخبرة للمدير، المؤهل العلمي للمدير، الدورات التدريبية للمدير في المجال الإداري).

4- فرضيات البحث:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات عينة البحث على استبانة معايير القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي للمدير.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات عينة البحث على استبانة معايير القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمدير.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات عينة البحث على استبانة معايير القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية للمدير في مجالات القيادة الأخلاقية .

5- مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

- القيادة الأخلاقية:
- عرفها (عابدين وآخرون، 2012، 332) بأنها "إظهار السلوك القيادي الملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في السلوكيات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص ونشر ذلك بين الأتباع والمرؤوسين".
- بينما عرفها (العنبي، 2013) بأنها مجموع السلوكيات والأفعال الأخلاقية التي يقوم بها القائد المدرسي، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها تنمية الفضائل الأخلاقية لدى المتعلم والتي تجعل منه انساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه.
- وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها مجموعة من العمليات والممارسات المتمثلة في الخصائص الشخصية والسمات الإدارية والعلاقات الإنسانية التي تتدرج ضمن المعايير الأخلاقية لمهنة الإدارة والتي تظهر في تعاملات المدير اليومية وتصرفاته مع المعلمين، وفي ممارساته الإدارية مثل موضوعية نتائج التقييم، والعدالة في التعامل مع المعلمين من حيث توزيع الواجبات والمهام والتعامل الأخلاقي معهم،

إلى غير ذلك من أعمال ذات صلة بإدارة المدرسة، وتقاس من خلال استجابة المعلمين على استبانة معايير القيادة الأخلاقية.

6- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضع القيادة الأخلاقية ولعل أهمها ما يلي:

- الدراسات العربية:

- دراسة (العتيبي، 2013) بعنوان:

"درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت"

هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (256) معلماً ومعلمة، وكشفت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية، والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بالكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير الجنس، وفي القيم التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس، ومتغير الخبرة، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير الخبرة، وقد كان الفرق لصالح (أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات).

- دراسة (الجعثيني، 2017) بعنوان:

"درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطن
التنظيمية لدى معلمهم"

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية
بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى معلمهم من
وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة
كأداة لجمع المعلومات، تكونت عينة الدراسة من (450) معلماً ومعلمة، أظهرت نتائج
الدراسة أنّ هناك علاقة ارتباطية قوية بين ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية وبين تعزيز
سلوك المواطن التنظيمية لدى المعلمين، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة
إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير
الجنس ولصالح المديرات الإناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير
المؤهل العلمي وسنوات الخبرة للمدير.

- دراسة (دراركة والمطيري، 2017) بعنوان:

" دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة
الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة
الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، استخدمت المنهج
الوصفي التحليلي، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من
(432) معلماً ومعلمة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

جاءت جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة
الطائف من وجهة نظر المعلمات عالية جداً وفقاً لمقياس الدراسة، وجاءت جميع أبعاد
محور الثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة
نظر المعلمات عالية جداً.

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع
مجالاتها وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاته.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لمستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإشرافي).

- دراسة (العبادي والابراهيم، 2019) بعنوان: "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة الدراسة فقد كانت استبانة موجهة لعينة من المعلمين بلغ عددها (317) معلماً ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة من ممارسة مديري مدارس للقيادة الأخلاقية في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين، كما توصلت إلى عدم وجود فروق عند مستوى الدلالة 0.05 في متوسطات ممارسة مديري مدارس للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس والتخصص، بينما توجد فروق عند مستوى الدلالة 0.05 في متوسطات ممارسة مديري مدارس للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح المديرين الذين خبرتهم 10 سنوات فأكثر.

_ الدراسات الأجنبية:

- دراسة فنج (Feng, 2011) بعنوان:

"Ethical orientations of school leaders in Taiwan"

"التوجهات الأخلاقية للقيادات المدرسية في تايوان"

هدفت الدراسة إلى تعرف التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (573) مديراً من مديري المدارس، توصلت الدراسة إلى أنّ العدالة هي التوجه الأخلاقي الأكثر شيوعاً لدى قادة المدارس، وجود فروق في التوجهات الأخلاقية لدى قادة

المدارس تعزى إلى متغيرات الجنس، والعمر، والخبرة، والتدريب على أخلاقيات الإدارة التربوية.

- دراسة أنيل ومولتو (Anil& Mutlu,2017) بعنوان:

Leadership Relationship between School Principals' Ethical Behaviours and Positive Climate Practices

"العلاقة بين سلوكيات مدراء المدارس الأخلاقية في القيادة والممارسات المناخية الإيجابية" أجريت هذه الدراسة في مقاطعة أونتاريو في كندا، هدفت إلى معرفة العلاقة بين سلوكيات مدراء المدارس الأخلاقية في القيادة والممارسات المناخية الإيجابية تم استخدام المنهج الوصفي، وتم أخذ عينة قوامها (383) معلماً ومعلمة، بينت النتائج مستوى عال من العلاقة الإيجابية المهمة بين مديري المدارس للقيادة الأخلاقية، والممارسات المناخية الإيجابية في الإدارة، وتعتبر الممارسات المناخية الإيجابية في المدرسة ذات أهمية لرفع مستويات السلوك القيادي الأخلاقي لمديري المدارس، وهذا قد يؤثر على كل من الإنجاز الأكاديمي والاجتماعي للطلاب وسلوك المعلمين.

- تعقيب على الدراسات السابقة:

- يمكننا إبراز أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة كما يلي:
- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج؛ حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي وهو ما اعتمدته معظم الدراسات السابقة كدراسة (Feng, 2011)، (العنتيبي، 2013)، (دراركة والمطيري، 2017).
 - تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الأدوات؛ حيث استخدمت الدراسة الحالية أداة الاستبانة وهو ما اعتمدته أغلب الدراسات المعروضة سابقاً كدراسة (الجعيثني، 2017)، (دراركة والمطيري، 2017)، (العبادي والابراهيم، 2019).
 - تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في العينة، حيث نلاحظ أن معظم الدراسات السابقة كانت موجهة للمعلمين كدراسة (الجعيثني، 2017)، (دراركة والمطيري، 2017)، (Anil& Mutlu,2017)، (العبادي والابراهيم، 2019).

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في متغيرات البحث، وذلك بإضافة متغيرات جديدة منها متغير الدورات التدريبية، وهو ما لم تعتمد الدراسات السابقة باستثناء دراسة (Feng, 2011)،
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي:
- الاستعانة ببعض المصادر لجمع المعلومات حول القيادة الأخلاقية.
- التعرف على نتائج الدراسات وتوصياتها والاستفادة منها في تحديد مشكلة البحث.
- الاطلاع على الأدوات المستخدمة والاستفادة منها في تصميم الأداة المناسبة للبحث الحالي.

٧- الإطار النظري:

• مفهوم القيادة الأخلاقية:

حاول كثير من المفكرين والباحثين تحديد مفهوم القيادة الأخلاقية وأبعادها، لذلك ظهرت تعريفات كثيرة للقيادة الأخلاقية، منها تعريف (عثمان، 2008) الذي يرى أن القيادة الأخلاقية "مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه العاملين، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة التي يمكن من خلالها إكساب العاملين المبادئ الأخلاقية".

بينما عرفها (الطراونة، 2010، 158) بأنها "التأثير في العاملين لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وإيجاد مناخ تنظيمي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة".

في حين أشار كلٌّ من "بونوي و تيناكون" (Ponnue and Tennakoon, 2009) إلى أن القيادة الأخلاقية هي التوضيح العملي للسلوك المناسب من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، والمشاركة في اتخاذ القرار.

مما سبق يتضح أن القيادة الأخلاقية هي سلوكيات المدير في إدارة شؤون المنظمة وتفاعلاتها بأسلوب قيادي قائم على مبادئ وقيم أخلاقية مع العاملين بما يساعد على

إيجاد البيئة التنظيمية المستندة على الأخلاق كدعامة أساسية في العمل، وتحث العاملين على العمل وفق منظومة من القيم الأخلاقية كالأمانة، والصدق، والتعامل الحسن مع الطلبة وأولياء الأمور.

• أهمية القيادة الأخلاقية:

يوضح (عابدين، 2001) أن هناك دستور أخلاقي في المنظمات يعمل على تنظيم مهنة القادة ويعود عليهم بالفوائد الإدارية والتربوية والتي تتمثل فيما يلي:

- العمل على تنسيق العلاقات ما بين العاملين في المهنة الواحدة.

- توجيه سلوكيات الأعضاء الجدد الملتحقين بالمهنة.

- تحديد مستوى مسؤولية الأفراد عما يقومون به وعن نتائجهم، إذ تتاح الحماية الكاملة لأفراد المهنة من تعسف أو اعتداء عليهم.

- الالتزام بمعايير الكفاءة والفعالية في العمل.

- تحديد إطار مهني وفكري وحضاري لأنماط السلوك للملتحقين الجدد.

- العمل على تنمية روح الالتزام والولاء للعمل.

مما سبق يتضح أن القيادة الأخلاقية هي الضمان لحقوق العاملين ضد أي ظلم أو عنف أو إكراه قد يواجهونه في حال غياب اللوائح والقوانين التي لا تشمل هذه القيم وتركز فقط على القوانين الإدارية.

• مبادئ القيادة الأخلاقية:

حددت الجمعية الأمريكية للمديرين مجموعة من المبادئ الأخلاقية يمكن إيجازها

في النقاط التالية:

أ. أن يتمثل الصدق والأمانة والإخلاص في واجبه المهني.

ب. أن يهتم بمبادئ العلاقات الإنسانية ويحميها لكل فرد.

ت. أن يحترم ويطيع القوانين المعمول بها في المؤسسة تطوير الوسائل والسياسات بشتى الطرق المشروعة.

ج. أن يتجنب استغلال مركزه لمصلحة أو مكسب شخصي.

ح. أن يسعى إلى اكتساب مؤهلات مهنية، والمحافظة على مستواه المهني من خلال البحث المستمر.

خ. أن يحترم جميع العقود والاتفاقيات السارية، ويلتزم بها (العتيبي، 2013، 15).
بينما أشار (عابدين، 2001) إلى أن مبادئ القيادة الأخلاقية تتمثل في مجموعة من الصفات منها:

- النزاهة والشفافية في العمل: والتي تأتي لتتسجم مع المبادئ الإنسانية السامية لدى القيادة الأخلاقية.
- المسؤولية: وهي تحمل القادة مسؤولية الأعمال والنتائج المتوقعة لتلك الأعمال والتي تتضمن أن تتوافق مع المبادئ الإنسانية السامية، وتشتمل المسؤولية على ما يلي:
 - أ- القدرة على تحمل المسؤولية الشخصية.
 - ب- الاعتراف بحالات الفشل ومواطن الأخطاء.
 - ج- تحمل المسؤولية لخدمة الآخرين.
- العدل: فمن الأخلاقيات أن يحرص القائد على العدل ويعمل بروحه ويؤثر على العاملين ليكون أقرب إليهم.
- الاتزان الانفعالي: والذي يساعد القائد على التفاهم مع العاملين في المؤسسة.
- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة بعضها منسوب إلى حياته الشخصية، وبعضها الآخر منسوب للعمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية، ولا يحصل بينهما تضارب أو تعارض.
- اعتماد معايير الأخلاقيات في تقييم أداء المنظمة إلى جانب معايير الربحية والكفاءة.
- بناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاءة ومطالب الأخلاقيات، وإشاعة قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل، ومساعدة الآخرين، مما يساعد في إيجاد مناخ أخلاقي في المنظمة.
- دعم الاستقرار والعدل والرضا لدى جميع الأفراد العاملين.

- زيادة ثقة الفرد بنفسه، وبالمنظمة التي يعمل بها، وبالمجتمع الذي ينتمي إليه.
 - توفير بيئة ملائمة للعاملين، وزيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع على الجميع.
- في ضوء ما سبق ترى الباحثة أن القيادة الأخلاقية ربما نستطيع الحكم على درجة توفرها بناءً على ما يظهر على العاملين من مشاعر الرضا عن العمل بما فيه من الأسلوب الإشرافي، وعلاقات العمل، ونمط الاتصال المتبع (هل يعتمد على تقبل الرأي واحترام جميع المرؤوسين في المؤسسة أم يعتمد على المشاركة الهامشية للمرؤوسين وقلة الأخذ باحتياجاتهم ورغباتهم في العمل)، وأيضاً يظهر درجة توفر القيادة الأخلاقية من طبيعة الإجراءات والآليات التي يسير ضمنها العمل مثل: العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين بناءً على قدراتهم ورغباتهم، العدالة في معاملة جميع المرؤوسين وفق منظومة قيمية قائمة على الاحترام، والتواضع والصدق والشفافية، الموضوعية في تقييم أداء العاملين بعيداً عن الذاتية، اتخاذ القرارات بما يعود بالمنفعة وتحقيق المكاسب للمنظمة.

• معايير القيادة الأخلاقية:

لكي يتم معرفة مدى تطبيق القيادة الأخلاقية في أي منظمة، فإن الأمر يستلزم وضع معايير مختلفة تساعد على قياس درجة ممارستها وتحديد مدى تطبيقها، فهذه المعايير تمثل الخطوط العريضة للقياديين التي ما إن التزموا بها تحققت معها القيادة الأخلاقية وأطلق على هؤلاء القيايين مسمى قائد أخلاقي، وقد اختلفت معايير القيادة الأخلاقية باختلاف الباحثين واختلاف أفكارهم واتجاهاتهم.

وقد لاحظت الباحثة من خلال استقراء الأدب التربوي والدراسات السابقة وجود عدة تصنيفات لمعايير القيادة الأخلاقية فمنهم من حددها بمجموعة من القيم الأخلاقية المتمثلة في الأمانة والنزاهة والمساواة كدراسة (القرني والزايدي، 2016) و(العتيبي، 2013) و(Yukl, 2013, 354). ومنهم من حددها بثلاثة معايير تختلف عن التصنيف الأول وتتمثل في: الصفات الشخصية والسمات الإدارية والعلاقات الإنسانية كدراسة (مخامرة، 2019)، (القرني، 2019)، و(المطيري، 2017)، (ريحان، 2018)، وسوف تعتمد

الباحثة على التقسيم الأخير وذلك لأنه الأكثر شيوعاً بين الدراسات السابقة، وفيما يلي توضيح لتلك الأبعاد:

- **أولاً: الصفات الشخصية:** هي مجموعة الخصائص والسمات التي يجب أن يتميز بها القائد أو المدير الأخلاقي وتؤهله للتفاعل الإيجابي مع المعلمين وتزيد من ثقتهم به، فهو قائد يتحرى الصدق في تعاملاته معهم، ويتميز بالنزاهة والأمانة في سلوكه وتصرفاته، ويتحمل المسؤولية تجاه أخطائه ويعترف بها، ويتقبل النقد برحابة صدر، ولا يستنار بسهولة، وفي بوعوده التي يقطعها على نفسه، وهو القائد الذي يمثل قدوة للآخرين في سلوكه وتعاملاته يتوقف تحقيق الأهداف بمدى توافر مجموعة من السمات لدى مدير المدرسة منها:
- الإيمان بالعمل والاستعداد لتحمل المسؤولية.
- قوة الشخصية، والموضوعية والابتعاد عن التحيز.
- حسن السلوك مع الآخرين.
- الإلمام والالتزام بالقوانين واللوائح التي تحكم العمل.
- القدرة على تفويض السلطة.
- تشجيع المعلمين على تطوير وتنمية أساليبهم التعليمية (عطوي، 2001، 48).

ثانياً: السمات الإدارية:

- هي مجموعة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة ، والتي تتمثل في حرصه الواضح على تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها، وتشجيعه للعاملين على الإبداع والتجديد، فيشاركهم في التخطيط وصناعة القرارات، ويوزع المهام عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، ويوفر لهم كل التسهيلات لأداء أعمالهم، كما يحرص على تنمية المعلمين مهنيًا والارتقاء بكفاياتهم، فنجده يكافئ المجتهدين ويحاسب المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لديهم، وهو قائد يعتمد على معايير واضحة لتقييم أداء العاملين، ويتخذ القرارات العادلة والمتوازنة، ومما لا شك فيه فإن قيام مدير المدرسة بممارسة مهامه الإدارية يسهم في تحقيق الأهداف التربوية بفعالية، وتتمثل هذه المهام بما يلي:
- التخطيط ووضع البرامج.

- اتخاذ القرارات العادلة والالتزام بالقوانين.
- تقدير وتعزيز الأعمال الناجحة.
- إتاحة الفرص للعاملين في تنمية مهاراتهم.
- المتابعة في التخطيط والتنظيم الخاص بالمعلمين والطلبة.
- الاتسام بالموضوعية في العمل والتقييم (ربيع، 2006، 56).

ثالثاً: العلاقات الإنسانية:

يحرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات إنسانية مع العاملين، وأولياء الأمور، والطلاب والمسؤولين، فيتعامل مع المعلمين بتواضع واحترام وينصت لهم باهتمام، ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم، ويقدر ظروفهم ويساعدهم في حل مشكلاتهم، ويحرص على حفظ أسرارهم، ويكسب صداقتهم، ويشاركهم مناسباتهم الشخصية، ويتسامح مع المخطئين منهم، وهو القائد الإنساني الذي يتمثل بمعاني الإنسانية في تعاملاته مع طلابه فيكتسب حبهم وثقتهم، والمدير الناجح هو القادر على توفير الجو النفسي والتعليمي بحيث يوفر مناخاً إيجابياً، ويكتسب ثقة واحترام العاملين، وعموماً تنتضح هذه السمات فيما يلي:

- الابتعاد عن البيروقراطية.
 - الديناميكية والنشاط في تحسين العملية التعليمية.
 - منح العاملين لبعض الصلاحيات.
 - المبادرة في حل المشكلات التي تقع للعاملين.
 - السعي لرفع دوافع العاملين (الجعيثي، 2017، 32).
- وتتمحور العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه حول ما يلي:
- حصول اندماج بين العاملين والتنظيم الذي يعملون فيه، مما ينعكس على إنجاز العاملين.
 - عدم وجود تعارض بين مصالح العاملين ومصالح التنظيم.
 - التعامل مع العاملين في التنظيم بشكل أخلاقي وإنساني.
 - الاهتمام بإشباع حاجات العاملين في التنظيم (السلي، 2008، 85).

مما سبق يتضح أنّ القيادة الأخلاقية في مجموعة من الممارسات والعمليات مرتبطة بالصفات الشخصية التي تركز على تطبيق الانصاف والعدالة في توزيع الواجبات والأعمال والنزاهة والوفاء بالوعد وتقبل النقد والسمات الإدارية والتي تركز على مجالات اتخاذ القرارات الإدارية بموضوعية، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين لتنفيذ مهامهم، وتشجيع إنجازات المرؤوسين وتحفيزهم، والعمل على رفع تقارير عن الأعمال بأمانه وصدق وتقبل نقد الآخرين، وأيضاً الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية والتي تؤكد على مجالات التعامل مع العاملين، من حيث تقديرهم واحترامهم ومراعاة ظروفهم، ومشاركة مناسباتهم الشخصية، ودعمهم، وتشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف.

٨- إجراءات البحث:

1- منهج البحث:

اقتضت طبيعة هذا البحث الاعتماد على المنهج الوصفي كونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية والذي "يهدف إلى جمع أوصاف علمية دقيقة للظاهرة موضوع الدراسة في وضعها الراهن وتحليل وتفسير هذه البيانات والمعلومات. (أبو علام، 2014)

٢- المجتمع الأصلي للبحث:

شمل المجتمع الأصلي للبحث جميع المعلمين والمديرين في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في مدينة حمص، والبالغ عددهم (1586) معلماً ومعلمة، و(94) مديراً ومديرة، حسب الإحصائيات الواردة عن مديرية التربية في مدينة حمص وذلك في العام 2021 - 2022.

٣- عينة البحث:

تكونت عينة البحث الحالي من (٣٣٦) من المعلمين في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في مدينة حمص تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية العنقودية، التي تعتمد على الاختيار العشوائي للمناطق ثم اختيار عشوائي للمدارس في كل منطقة وقد بلغت نسبة 20% من المجتمع الأصلي وهي عينة مناسبة لأغراض البحث العلمي، وقد تم استبعاد

درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة حمص

(٢٦) استبانة كونها غير صالحة للتحليل وبهذا يصبح حجم العينة (٣١٠) من المعلمين لتعمل على تقييم عينة من المديرين بلغ عددها (75) مديراً ومديرة من مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى وقد تم اختيارهم أيضاً بشكل عشوائي، وذلك من خلال الزيارات التي قامت بها الباحثة بالإضافة للزيارات الميدانية التي قام بها المشرفين التربويين إلى مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في مدينة حمص. وفيما يلي توصيف دقيق لعينة البحث من المديرين في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى الذين تم تحديد درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أدائهم من قبل المعلمين وفقاً لمتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية للمدير) والجدول رقم (١) يوضح ذلك:

الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة (المديرين) وفقاً للمتغيرات التصنيفية

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية %	
المؤهل العلمي	ثانوية	5	6.66%	
	معهد	15	20%	
	إجازة جامعية	46	61.33%	
	دراسات عليا	9	12%	
المجموع			75	100%
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	16	21.33%	
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	37	49.33%	
	20 سنة فأكثر	22	29.33%	
المجموع			75	100%
الدورات التدريبية	اتبع دورات تدريبية في الإدارة	23	30.66%	
	لم يتبع دورات تدريبية في الإدارة	52	69.33%	
المجموع			75	100%

٤- حدود البحث:

تمثلت حدود البحث بالآتي:

- الحدود الزمنية: العام (2021 / 2022)
- الحدود المكانية: مدارس التعليم الأساسي الحكومية/ الحلقة الأولى في مدينة حمص.
- الحدود البشرية: المعلمين والمديرين العاملين في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في مدينة حمص.

- الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية للبحث الحالي بقياس درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء المديرين العاملين في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في مدينة حمص. من خلال تطبيق استبانة معايير القيادة الأخلاقية.

٥- أدوات البحث:

اعتمد البحث الحالي على الأداة الآتية:

_ الاستبانة:

اعتمد البحث الحالي على استبانة موجهة إلى المعلمين لغرض تقييم درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في مدينة حمص، وقد تم الاعتماد في إعداد هذه الاستبانة على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة مثل:

(عطوي، 2001)، (عابدين، 2001)، (العنبي، 2013)، (مخامرة، 2019)، (القرني، 2019)، (دراركة والمطيري، 2017)، (ريحان، 2018).

حيث تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (50) عبارة موزعة على ثلاثة معايير تمثلت في (الصفات الشخصية، السمات الإدارية، العلاقات الإنسانية).

ولغرض التحقق من صدق وثبات الاستبانة وإمكانية تطبيقها، اعتمدت الباحثة الآتي:

• صدق المحكمين:

اعتمدت الباحثة في سبيل التحقق من صدق الاستبانة على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية والبالغ عددهم (12) عضو هيئة تدريسية، واستناداً لملاحظاتهم فقد تم إجراء بعض التعديلات عليها من حيث إعادة الصياغة وحذف بعض المؤشرات كما في الجدول رقم (٢) التالي:

درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين
في مدينة حمص

الجدول رقم (٢)

تعديلات المحكمين لأداة القائمة

العبارات المحذوفة	العبارات المعدلة	
	العبارة بعد التعديل	العبارة قبل التعديل
يقسم العمل بين العاملين بنزاهة.	يتمثل الأمانة في تصرفاته.	يتصف بالأمانة.
يحرص على دعم العلاقة مع المجتمع المحلي.	يسعى لتحقيق رسالة المدرسة من خلال التزامه بالمبادئ الأخلاقية.	يلتزم بالمبادئ الأخلاقية لتحقيق رسالة المدرسة
يكرم الداعمين والمتعاونين من أفراد المجتمع المحلي.	يعمل على توفير بيئة عمل خالية من الصراعات.	يعمل على توفير بيئة عمل مريحة.
	يشجع المعلمين على الاستفادة من خبرات زملائهم.	يفيد المعلمين بخبرات زملائهم.

وبعد إجراء التعديلات فقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٤٧) مؤشراً موزعة على ثلاثة معايير كما يلي:

- الصفات الشخصية (13) مؤشرات.
- السمات الإدارية (18) مؤشراً.
- العلاقات الإنسانية (16) مؤشراً.

وتكون الاستبانة بحيث تتم الإجابة على عبارات الاستبانة بوضع إشارة من قبل المستجيب أمام كل عبارة في الحقل الذي يعبر عن رأيه، باستخدام مقياس ليكرت خماسي المجالات (مرتفعة، جيدة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً) وتتراوح درجات الاستبانة بين (47) درجة في حدها الأدنى و (240) درجة في حدها الأقصى.

• صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة مكونة من (40) من المعلمين في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في مدينة حمص ممن لم يدخلوا ضمن عينة البحث، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل مؤشر من مؤشرات القيادة الأخلاقية، وبين الدرجة الكلية للمقياس وهذا مبين في الجدول (٣) التالي:

الجدول رقم (٣)

صدق الاتساق الداخلي لكل مؤشرون مؤشرات القيادة الأخلاقية

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة sig	رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة sig
	0.678**	0.000	.25	0.768**	0.000
	0.529**	0.000	.26	0.689**	0.000
	0.729**	0.000	.27	0.654**	0.000
	0.595**	0.000	.28	0.867**	0.000
	0.565**	0.000	.29	0.781**	0.000
	0.618**	0.000	.30	0.762**	0.000
	0.727**	0.000	.31	0.643**	0.000
	0.554**	0.000	.32	0.670**	0.000
	0.527**	0.000	.33	0.695**	0.000
	0.614**	0.000	.34	0.677**	0.000
	0.652**	0.000	.35	0.629**	0.000
	0.576**	0.000	.36	0.698**	0.000
	0.686**	0.000	.37	0.867**	0.000
	0.668**	0.000	.38	0.793**	0.000
	0.723**	0.000	.39	0.680**	0.000
	0.658**	0.000	.40	0.698**	0.000
	0.708**	0.000	.41	0.639**	0.000
	0.709**	0.000	.42	0.682**	0.000
	0.754**	0.000	.43	0.623**	0.000
	0.679**	0.000	.44	0.674**	0.000
	0.776**	0.000	.45	0.652**	0.000
	0.746**	0.000	.46	0.532**	0.000
	0.694**	0.000	.47	0.689**	0.000
				0.672**	0.000

يتضح من الجدول السابق أنّ هناك اتساق داخلي قوي، مما يدل على أنّ مؤشرات الاستبانة لها علاقة قوية بهدف البحث عند مستوى الدلالة 0.05 حيث جاءت قيمة $sig > 0.05$ في جميع المؤشرات، مما يدل على صلاحية المقياس للتطبيق.

- ثبات الاستبانة:

عملت الباحثة على التأكد من ثبات الاستبانة؛ فقامت بحساب معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية وهذا موضح في الجدول (٤) التالي:

الجدول رقم (٤) قيمة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لثبات استبانة القيادة الأخلاقية

التجزئة النصفية	ألفا كرونباخ
0.873	0.917

يتضح من الجدول السابق أنّ هناك ثباتاً مرتفعاً لاستبانة معايير القيادة الأخلاقية، حيث بلغ الثبات الكلي (0.917) بطريقة ألفا كرونباخ، و(0.873) بطريقة التجزئة النصفية وهو ثبات عال. وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة أصبحت صالحة للتطبيق على عينة البحث.

٩- نتائج البحث ومناقشتها:

أولاً: الإجابة عن أسئلة البحث:

- ما درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص؟

لغرض الإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل مؤشر من مؤشرات معايير القيادة الأخلاقية مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس وقيم المتوسطات الحسابية قد تم على أساس مقياس ليكرت الخماسي الذي يتضمن خمسة مستويات أدناها (1) وأعلىها (5) وقد تم حساب طول الخلية في المقياس وذلك بحساب المدى بين درجات المقياس، والحدود العليا والدنيا للفئات (4=5-1) ثم تقسيمه على 5 ليصبح طول الخلية (0.80=4/5)

ثم تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج الخماسي، ويوضح الجدول (٥) التالي المقياس المستخدم في تفسير نتائج البحث.

الجدول رقم (٥) المقياس المستخدم في تفسير نتائج البحث

الدرجة	المتوسط الحسابي	الدرجة
ضعيفة جداً	1 - 1.79	1
ضعيفة	1.80 - 2.59	2
متوسطة	2.60 - 3.39	3
جيدة	3.40 - 4.19	4
مرتفعة	4.20 فأكثر	5

وفيما يلي نتائج درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة حمص، كما في الجدول (٦) الآتي.

الجدول رقم (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لمعايير القيادة الأخلاقية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معايير القيادة الأخلاقية
2	0.71	3.18	الخصائص الشخصية
3	0.64	3.10	السمات الإدارية
1	0.66	3.20	العلاقات الإنسانية
درجة متوسطة	0.59	3.16	الدرجة الكلية لمعايير القيادة الأخلاقية

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لجميع معايير القيادة الأخلاقية جاء (3.16) بانحراف معياري (0.59) وهذا يعني أنّ درجة موافقة عينة الدراسة على درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ككل قد جاءت بدرجة متوسطة.

وتفسر الباحثة ذلك بأنه قد يرجع إلى بعض الأمور التنظيمية المركزية التي تفرض على المدير المحسوبة في الكثير من الأمور كاتخاذ القرار وتفويض السلطة وتقييم العاملين ومشاركتهم والأخذ بمقترحاتهم، وأيضاً قد يعود الأمر إلى ضعف إيمان بعض المديرين بضرورة وأهمية ممارسة الإدارة وفق مبادئ أخلاقية كتحري الموضوعية والشفافية في

درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين
في مدينة حمص

اتخاذ القرارات، إلى جانب الصدق في الوعود التي يقدمها للمعلمين، وخاصةً أن طبيعة الإدارة هرمية مركزية أي أنها تعتمد الأسلوب البيروقراطي في تسيير العملية الإدارية. ويوضح الجدول رقم (6) التالي نتائج درجة توفر كل معيار من معايير القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين.

الجدول رقم (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعيار الخصائص

الشخصية في القيادة الأخلاقية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخصائص الشخصية	الرقم
2	1.29	3.23	يتمثل الأمانة في تصرفاته.	1
6	1.29	3.19	يتحرى الصدق في تعامله مع المعلمين.	2
8	1.25	3.18	يتحلى بالصبر في إنجاز مهام العمل.	3
3	1.22	3.22	يكظم غيظه ولا يستثار بسهولة.	4
4	1.19	3.21	ينجز المهام الموكلة إليه بإخلاص.	5
1	1.20	3.24	يتقبل النقد الموجه إليه برحابة صدر.	6
7	1.24	3.18	يتصف بقوة التأثير في تعاملاته.	7
13	1.20	3.09	يتصف بالمرونة في تعامله مع المعلمين.	8
11	1.29	3.16	يتصف بالنزاهة في تعامله مع المعلمين.	9
5	1.20	3.20	يبدو مبتسماً بشوش مرحاً مع المعلمين والطلاب.	10
10	1.18	3.16	يفي بالوعود التي يقطعها على نفسه للمعلمين.	11
12	1.20	3.12	يتميز بالوضوح في سلوكه وممارساته.	12
9	1.26	3.18	يعكس قدوة حسنة في سلوكه مع الآخرين.	13
درجة متوسطة	0.71	3.18	الدرجة الكلية	

نلاحظ من الجدول السابق أنّ درجة توفر معيار الخصائص الشخصية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي قد جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.18) بانحراف معياري (0.71)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة ربما بسبب طبيعة العمل الإداري وأعبائه الكثيرة التي تتطلب في كثير من الأحيان السرعة في أداء المهام الروتينية وإنجاز الواجبات المطلوبة، والقيام بعملية الإشراف على سير العملية التعليمية، بالإضافة

إلى ضيق الوقت مما لا يتيح الوقت للمدير لأن يكون مرناً في تعامله مع المعلمين حيث نجد حصول هذا المؤشر على أدنى درجة بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (1.20)، والوضوح في سلوكه وممارساته" حيث حصل هذا المؤشر على ترتيب متدنٍ بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.20).

الجدول رقم (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات معيار السمات الإدارية في القيادة الأخلاقية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخصائص الإدارية الأخلاقية	الرقم
5	1.26	3.19	يتمثل قيم القيادة وأخلاقياتها في سلوكه الإداري.	14
1	1.21	2.91	يلتزم بمواعيد العمل الرسمي بدقة.	15
9	1.28	3.15	يطبق الأنظمة والقوانين على الجميع بعدالة.	16
6	1.26	3.18	يطبق معايير عادلة من النزاهة والشفافية عند تقييم أداء المعلمين.	17
8	1.27	3.16	يتخذ القرارات الإدارية بعيداً عن تأثير العلاقات الشخصية.	18
14	1.25	3.08	يحرص على متابعة النمو المهني للمعلمين.	19
11	1.29	3.13	يتعامل مع المواقف الطارئة بما يتناسب مع طبيعة وخصائص الموقف.	20
7	1.23	3.17	يسعى لتحقيق رسالة المدرسة من خلال التزامه بالمبادئ الأخلاقية.	21
12	1.30	3.12	يوزع المهام على المعلمين وفق قدراتهم ورغباتهم.	22
3	1.30	3.27	يحافظ على أسرار العمل.	23
2	1.26	2.88	يُشعر المعلمين بالاستقرار الوظيفي.	24
4	1.25	3.22	ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين.	25
10	1.23	3.14	يتجنب استغلال منصبه لتحقيق مصالح وغايات شخصية.	26
13	1.28	3.09	يوفر مناخ إيجابي يساعد المعلمين والعاملين على تقديم أفكار إبداعية فيما يتعلق بالعمل في المدرسة.	27
16	1.29	3.04	يتيح الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم.	28
17	1.29	3.02	يعزز الجوانب الإيجابية لدى المعلمين.	29
18	1.20	3.01	يوزع المهام والأدوار الوظيفية على المعلمين بعدالة.	30
15	1.23	3.05	يستثمر الفرص المتاحة لصالح المدرسة.	31
درجة متوسطة	0.64	3.10	الدرجة الكلية	

نلاحظ من الجدول السابق أنّ درجة توفر معيار السمات الإدارية في القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي قد جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.10) بانحراف معياري (0.64).

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ تحلي المدير بأخلاقيات الإدارة يستوجب وجود معلومات ومعرفة واسعة لدى المديرين فيما يتعلق بعلم الإدارة، حيث نجد أن غالبية من يشغلون موقع المدير في المدرسة قد يكون أحد المعلمين القدامى أو قد يكون مندوباً عن طريق مديرية التربية أو تم تعيينه باختصاص بعيدٍ عن التربية والإدارة أي هم مديرون غير متخصصين في مجال الإدارة، فمهما كان المدير يتمتع بالمهارات اللازمة في إدارة المدرسة إلا أنّ ذلك لن يجعله على وعيٍ كافٍ بضرورة مراعاة القيم الأخلاقية في الإدارة بل سيكون المدير تقليدياً في أدائه ظناً منه أن الإدارة هي فرض الأوامر والنواهي على المعلمين، وبالتالي لن يكون أداءه بالصورة المثلى للقيادة الأخلاقية، والتي تقوم على تبني المدير لمنظومة قيمية أخلاقية من العدالة والنزاهة والموضوعية والتحفيز وتحقيق التنمية المهنية للمعلمين وتوفير المناخ الإبداعي وتعزيز الجوانب الإيجابية لدى المعلمين واستطلاع آراء المعلمين في كل جديد.... وهذا ما نستدل عليه من نتائج الجدول حيث حصل المؤشر " يوزع المهام والأدوار الوظيفية على المعلمين بعدالة." على أدنى ترتيب بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري(1.20)، وأيضاً المؤشران " يتيح الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم" " يعزز الجوانب الإيجابية لدى المعلمين." صنفتم ضمن المراتب الأخيرة، مما يوضح ضعف وعي المدير بأخلاقيات الإدارة وضرورتها.

الجدول رقم (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات معيار العلاقات الإنسانية في القيادة الأخلاقية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العلاقات الإنسانية	الرقم
3	1.12	3.26	يتعامل مع جميع من يعمل في المدرسة بود وإنسانية.	32
6	1.16	3.24	يعمل على توفير بيئة عمل خالية من الصراعات.	33
7	1.20	3.23	يبدي الاهتمام بالحالة الصحية للمعلمين.	34
14	1.22	3.13	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.	35
5	1.21	3.25	يصغي للمعلمين باهتمام عند حدوث أي إشكالات في المدرسة.	36
12	1.22	3.15	يساعد المعلمين الجدد على التوافق مع بيئة المدرسة.	37
15	1.29	3.11	يتعاون مع جميع من يعمل في المدرسة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.	38
4	1.20	3.26	يحترم جميع من يعمل في المدرسة على الرغم من اختلافه معهم في الآراء.	39
11	1.21	3.19	يقضي جزءاً من الوقت مع المعلمين في أوقات الاستراحة.	40
16	1.27	3.04	يسهم في تحقيق التفاعل الاجتماعي بين جميع من يعمل في المدرسة.	41
2	1.20	3.30	يتعامل مع أولياء الأمور باحترام وتقدير.	42
10	1.25	3.20	يتجنب الانحياز إلى فرد أو جماعة من العاملين في المدرسة.	43
13	1.22	3.14	يشجع على الحوار الفعال داخل المدرسة.	44
8	1.24	3.22	يقدر مشاعر الطلبة ورغباتهم.	45
1	1.18	3.35	يختار الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع المعلمين.	46
9	1.21	3.21	يقدر الظروف الخاصة التي قد تواجه المعلمين.	47
درجة متوسطة	0.66	3.20	الدرجة الكلية	

نلاحظ من الجدول السابق أنّ درجة توفر معيار العلاقات الإنسانية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي قد جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.20) بانحراف معياري (0.66)، وتفسر الباحثة ذلك بأنه قد يعود إلى تقصير من قبل مديرية التربية بالتأكيد على ضرورة إيجاد علاقات إنسانية ودية في الإدارة مثل مشاركة العاملين

مناسبتهم الشخصية ومشكلاتهم وبناء علاقات مع المعلمين تقترب إلى حد الصداقة كالسؤال عن حالتهم الصحية وتقدير ظروفهم الخاصة والتعاون معهم إلى غير ذلك مما يندرج ضمن معيار العلاقات الإنسانية، حيث نجد معظم المؤشرات الدالة على توطيد العلاقات مع المعلمين قد حصلت على ترتيب متدنٍ مثل " يسهم في تحقيق التفاعل الاجتماعي بين جميع من يعمل في المدرسة." حيث حصلت على أدنى متوسط (3.04) بانحراف معياري (1.27) وكذلك المؤشرات " يتعاون مع جميع من يعمل في المدرسة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية"، " يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية"، " يشجع على الحوار الفعال داخل المدرسة"، حيث صنّفت هذه المؤشرات على الترتيب الأخيرة.

ثانياً: الإجابة عن فرضيات البحث:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات عينة البحث على استبانة معايير القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

لغرض التحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way Anova للكشف عن الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (١٠) التالي

يوضح النتائج:

الجدول رقم (١٠) تحليل التباين الأحادي لفروق متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة توفر معايير القيادة الأخلاقية لدى المديرين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي للمدير

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F لتحليل التباين	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الدلالة 0.05
الخصائص الشخصية في القيادة الأخلاقية	بين المجموعات	2221.422	3	740.474	9.270	0.000	دال
	داخل المجموعات	24442.127	306	79.876			
	المجموع	26663.548	309				
السمات الإدارية في القيادة الأخلاقية	بين المجموعات	5344.074	3	1781.358	14.879	0.000	دال
	داخل المجموعات	36635.168	306	119.723			
	المجموع	41979.242	309				
العلاقات الإنسانية في القيادة الأخلاقية	بين المجموعات	5621.895	3	1873.965	19.305	0.000	دال
	داخل المجموعات	29704.172	306	97.072			
	المجموع	35326.068	309				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	36868.254	3	12289.418	18.580	0.000	دال
	داخل المجموعات	202402.314	306	661.445			
	المجموع	239270.568	309				

(ملاحظة: متغيرات المديرين تم وضعها في استمارة خاصة جمعتها الباحثة ثم قام المعلمون بتقييم المديرين بوجود المتغيرات التصنيفية التي تم أخذ بياناتها من قبل الباحثة)

نستنتج من الجدول السابق أنّ قيمة sig دالة إحصائياً عند الدرجة الكلية وبالنسبة لجميع معايير القيادة الأخلاقية حيث نجد أن $sig > 0.05$ ، وبذلك نتوصل إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمدير. ومن أجل الكشف عن دلالة الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وذلك في كل معيار من معايير القيادة الأخلاقية وكذلك الدرجة الكلية كما يلي.

درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين
في مدينة حمص

الجدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة
على استبانة معايير القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المعيار	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الخصائص الشخصية	ثانوية	52	35.5385	9.03254
	معهد	29	41.0000	8.32380
	إجازة جامعية	156	42.6731	8.17562
	دراسات عليا	73	42.9589	10.52832
	الكلي	310	41.3871	9.28923
الخصائص الإدارية الأخلاقية	ثانوية	52	46.9038	11.60166
	معهد	29	54.2414	10.83861
	إجازة جامعية	156	58.0962	10.18841
	دراسات عليا	73	57.9452	12.01375
	الكلي	310	55.8226	11.65569
العلاقات الإنسانية	ثانوية	52	42.9808	9.81094
	معهد	29	48.8966	10.25512
	إجازة جامعية	156	52.3654	9.83088
	دراسات عليا	73	56.0959	9.76838
	الكلي	310	51.3452	10.69223
الدرجة الكلية	ثانوية	52	125.4231	26.72617
	معهد	29	144.1379	25.26251
	إجازة جامعية	156	153.1346	24.67207
	دراسات عليا	73	157.0000	27.32368
	الكلي	310	148.5548	27.82694

الجدول رقم (١٢) اختبار شيفيه للكشف عن الفروق بين المتوسطات على معيار الخصائص الشخصية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي للمدير

المعيار	المؤهل العلمي للمدير (أ)	المؤهل العلمي للمدير (ب)	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة sig
الخصائص الشخصية	ثانوية	معهد	-5.46154	0.076
		إجازة جامعية	-7.13462*	0.000
		دراسات عليا	-7.42044*	0.000
	معهد	ثانوية	5.46154	0.076
		إجازة جامعية	-1.67308	0.836
		دراسات عليا	-1.95890	0.802
	إجازة جامعية	ثانوية	7.13462*	0.000
		معهد	1.67308	0.836
		دراسات عليا	-2.28583	0.997
	دراسات عليا	ثانوية	7.42044*	0.000
		معهد	1.95890	0.802
		إجازة جامعية	0.28583	0.997
الخصائص الإدارية الأخلاقية	ثانوية	معهد	-7.33753*	0.041
		إجازة جامعية	-11.19231*	0.000
		دراسات عليا	-11.04136*	0.000
	معهد	ثانوية	7.33753*	0.041
		إجازة جامعية	-3.85477	0.388
		دراسات عليا	-3.70383	0.499
	إجازة جامعية	ثانوية	11.19231*	0.000
		معهد	3.85477	0.388
		دراسات عليا	0.15095	1.000
	دراسات عليا	ثانوية	11.04136*	0.000
		معهد	3.70383	0.499
		إجازة جامعية	-0.15095	1.000
العلاقات الإنسانية	ثانوية	معهد	-5.91578	0.084
		إجازة جامعية	-9.38462*	0.000
		دراسات عليا	-13.11512*	0.000
	معهد	ثانوية	5.91578	0.084
		إجازة جامعية	-3.46883	0.388
		دراسات عليا	-7.19934*	0.012

درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين
في مدينة حمص

0.000	9.38462*	ثانوية	إجازة جامعية	الدرجة الكلية
0.388	3.46883	معهد		
0.070	-3.73051	دراسات عليا		
0.012	7.19934*	ثانوية	دراسات عليا	
0.000	13.11512*	معهد		
0.070	3.73051	إجازة جامعية		
0.021	-18.71485*	معهد	ثانوية	
0.000	-27.71154*	إجازة جامعية		
0.000	-31.57692*	دراسات عليا		
0.021	18.71485*	ثانوية	معهد	
0.394	-8.99668	إجازة جامعية		
0.161	-12.86207	دراسات عليا		
0.000	27.71154*	ثانوية	إجازة جامعية	
0.394	8.99668	معهد		
0.772	-3.86538	دراسات عليا		
0.000	31.57692*	ثانوية	دراسات عليا	
0.161	12.86207	معهد		
0.772	3.86538	إجازة جامعية		

من الجدول السابق نلاحظ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل معيار من معايير القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وفيما يلي توضيح لنتائج الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

نستنتج من نتائج الجدول السابق ما يلي:

- عدم وجود فروق في درجة توفر معياري الخصائص الشخصية والسمات الإدارية لدى المديرين من ذوي المؤهل العلمي معهد وإجازة جامعية ودراسات عليا، بينما توجد فروق في درجة توفر معياري الخصائص الشخصية والسمات الإدارية بين المديرين من ذوي المؤهل العلمي ثانوية والمعهد لصالح المديرين من ذوي المؤهل العلمي معهد، وكذلك توجد فروق بين المديرين من ذوي المؤهل العلمي ثانوية والإجازة الجامعية لصالح المديرين من ذوي المؤهل العلمي الإجازة الجامعية، وكذلك توجد فروق بين المديرين من ذوي المؤهل العلمي ثانوية ودراسات عليا لصالح المديرين

من ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا، أي أن الفروق قد جاءت لصالح المديرين من ذوي المؤهلات العلمية الأعلى.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن ذلك قد يكون نتيجة قلة الخبرات المكتسبة لدى المديرين ذوي المؤهل العلمي (المعهد) والتي لم تكن أكثر تنوعاً ومعرفة مما هو لدى خريجي المعهد والإجازة الجامعية والدراسات العليا ، بالإضافة لقصر الزمن التعليمي للحصول على المؤهل العلمي (ثانوية) وبالتالي لم تكن الفرص أمامهم متاحة بدرجة كبيرة للاطلاع على الخبرات والتجارب الاجتماعية التي تساعد على الارتقاء بإدارة المؤسسات كاتباع تمط القيادة الأخلاقية القائم على مجموعة من المعايير .

-لا توجد فروق في درجة توفر معيار العلاقات الإنسانية بين المديرين الذين مؤهلهم العلمي ثانوية وبين المديرين من ذوي المؤهل العلمي معهد، وكذلك لا توجد فروق بين المديرين الذين مؤهلهم العلمي إجازة جامعية وبين المديرين من ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا، بينما توجد فروق في درجة توفر معيار العلاقات الإنسانية بين المديرين الذين مؤهلهم العلمي ثانوية وبين المديرين من ذوي المؤهل العلمي إجازة جامعية ودراسات عليا وذلك لصالح المديرين من ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

وبالتالي نستنتج أن الفروق قد جاءت بالمجمل لصالح الإجازة الجامعية والدراسات العليا . وتفسر الباحثة هذه النتيجة ربما بسبب أن ارتفاع المؤهل العلمي قد يكسب الشخص مهارات اجتماعية وإنسانية واسعة كمهارة التواصل مع الآخرين، الإقناع، الدعم، المساندة، التعاطف، وربما هذا ما جعل الفروق في معيار العلاقات الإنسانية لصالح المديرين من ذوي المؤهل العلمي الأعلى حيث تتاح لهم فرصاً كثيرة للانفتاح على المجتمع والتلاؤم مع معطيات الإدارة الحديثة التي تؤكد على أهمية تبني أسلوب جعل الإدارة مستندة إلى علاقات إنسانية شاملة لجميع العاملين في المدرسة بما يعود على الروضة من فوائد وميزات مادية وسمعة استراتيجية حسنة.

وتختلف نتيجة هذه الفرضية مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت متغير المؤهل العلمي مثل دراسة (الجعثيني، 2017)، ودراسة (دراركة والمطيري، 2017) اللتان

درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة حمص

توصلنا إلى عدم وجود فروق في درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات عينة البحث على استبانة معايير القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمدير.

لغرض التحقق من صحة الفرضية استخدام تحليل التباين الأحادي One Way Anova

للكشف عن الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمدير، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (١٣) تحليل التباين الأحادي لفروق المتوسطات وفقاً لمتغير عدد

سنوات خبرة المدير

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F لتحليل التباين	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الخصائص الشخصية	بين المجموعات	71.380	2	35.690	0.412	0.663	غير دال
	داخل المجموعات	26592.168	307	86.619			
	المجموع	26663.548	309				
الخصائص الإدارية الأخلاقية	بين المجموعات	118.049	2	59.025	0.433	0.649	غير دال
	داخل المجموعات	41861.193	307	136.356			
	المجموع	41979.242	309				
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	467.167	2	233.583	2.057	0.130	غير دال
	داخل المجموعات	34858.901	307	113.547			
	المجموع	35326.068	309				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	933.139	2	466.569	0.601	0.549	غير دال
	داخل المجموعات	238337.429	307	776.343			
	المجموع	239270.568	309				

نستنتج من الجدول السابق أنّ قيمة sig غير دالة إحصائياً عند الدرجة الكلية وكذلك بالنسبة لجميع معايير القيادة الأخلاقية حيث نجد أن $sig > 0.05$ ، وبذلك نتوصل إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي تعزى إلى متغير سنوات خبرة المدير.

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق في معيار الخصائص الشخصية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ربما بسبب أنّ ممارسة الإدارة كمهنة تؤثر في الصفات الشخصية كونها تضع المدير منذ بداية عمله كمدير في موقع المسؤولية عن نتائج جميع المخرجات التربوية التعليمية، كما قد تتأثر الخصائص والصفات الشخصية للمدير بالطابع القيمي المؤسسي ودرجة تأكيده على الصدق والأمانة والعدالة وما إلى ذلك من صفات تعتبر ضرورية في كل مهنة، من جهة أخرى فإن وجود نظام لتقييم الأداء الذي يأخذ بعين الاعتبار الخصائص الشخصية للمدير كأحد مجالات التقييم لأدائه يجعله أكثر حرصاً على إظهار الخصائص الشخصية الحسنة في سلوكه، وهذا ما أدى إلى عدم وجود فروق في ممارسة المديرين لمعيار الخصائص الشخصية رغم اختلاف سنوات الخبرة لديهم، كما نلاحظ أنه بسبب طبيعة الإدارة المركزية المتبعة في وزارة التربية قد تفرض على المديرين قيوداً تحد من قدرتهم على التصرف كما يشاؤون، وبالتالي رغم التفاوت بينهم في سنوات الخبرة ووصول بعضهم لخبرة تصل إلى 20 سنة فأكثر، إلا أنهم غير قادرين على ممارسة الإدارة كمهنة وفق ما يجب أن تتطوي عليه من معايير تملئها القيادة الأخلاقية وبالتالي لا نجد فروقاً في أدائهم لمعيار الخصائص الإدارية الأخلاقية حيث نجد أن المدير يمارس الإدارة وفق أنظمة ولوائح معتمدة فمثلاً نجد المدير لا يستطيع التعامل مع المواقف الطارئة بما يتناسب مع طبيعة وخصائص الموقف، بل التعامل معها وفق نظم وقوانين مفروضة من قبل وزارة التربية ومديرياتها، أما بالنسبة للعلاقات الإنسانية كأحد معايير القيادة الأخلاقية فنجد عدم وجود فروق بين المديرين لممارستهم للعلاقات الإنسانية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وربما قد يكون ذلك بسبب إدراك المديرين وقناعتهم بأن العلاقات الإنسانية أصبحت مطلباً أساسياً لا غنى عنه ولا يكتب للعمل النجاح بدونه، ولذلك فهم يسعون للعمل على توفير العلاقات الإنسانية التي يرضى عنها الجميع، رغم أنّ معيار العلاقات الإنسانية جاء بدرجة متوسطة ولكن بالترتيب الأول ضمن المعايير الثلاثة، مما يدل على تفهم المديرين لأهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة وبذل الجهد للعمل على تحقيقها بصورة واقعية، وبالتالي فمتغير سنوات الخبرة لم يكن عاملاً مهماً في إيجاد فروق

درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة حمص

بين المديرين في درجة توفر معيار العلاقات الإنسانية في أدائهم (جاءت بدرجة متوسطة لدى المديرين)

وتتفق هذه النتيجة مع (الجعثيني، 2017)، ودراسة (دراركة والمطيري، 2017) اللتان توصلتا إلى عدم وجود فروق في درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

بينما تختلف مع دراسة فنج (Feng, 2011) دراسة (العتيبي، 2013) ودراسة (العبادي والابراهيم، 2019) التي توصلت إلى وجود فروق في درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات

درجات عينة البحث على استبانة معايير القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية للمدير في مجال الإدارة.

لغرض التحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار ت للعينات المستقلة، ويوضح الجدول التالي ما تم التوصل إليه من نتائج:

الجدول رقم (١٤) قيم ت ستيوننت "T. test" لفروق المتوسطات وفقاً لمتغير

الدورات التدريبية للمدير في مجال الإدارة

المجالات	الدورات التدريبية للمدير	عدد افراد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة الدلالة sig	مستوى الدلالة
الخصائص الشخصية	اتبع	115	42.5739	9.56791	1.709	0.408	غير دال
	لم يتبع	195	40.6872	9.07299			
الخصائص لإدارية الأخلاقية	اتبع	115	57.5043	10.72575	2.021	0.010	دال
	لم يتبع	195	54.8308	12.08804			
العلاقات الإنسانية	اتبع	115	52.9043	9.31795	2.083	0.000	دال
	لم يتبع	195	50.4256	11.34821			
الدرجة الكلية	اتبع	115	152.9826	24.85113	2.256	0.000	دال
	لم يتبع	195	145.9436	29.18854			

نستنتج من الجدول السابق أن قيمة sig هي دالة إحصائياً عند الدرجة الكلية وعند جميع معايير القيادة الأخلاقية حيث $0.05 > sig$ باستثناء مجال الخصائص الشخصية حيث $sig > 0.05$ ، وبما أن قيمة sig لاختبار T دالة إحصائياً عند الدرجة الكلية حيث بلغت قيمة T (2.256) بمستوى دلالة ($sig=0.000$) وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص تعزى إلى متغير الدورات التدريبية للمدير ولصالح المديرين الذين اتبعوا الدورات التدريبية في مجال الإدارة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة ربما بسبب أن الدورات التدريبية تتجه أكثر نحو تنمية مهارات القيادة لدى المدير والتي تعتبر أساسية في مجال العمل الإداري كمهارة العلاقات الإنسانية، إلى جانب الاهتمام بتنمية الجوانب الإدارية المتعلقة بتطوير الأداء لدى المعلمين وضرورة الأخذ بأرائهم، وتحفيزهم، والعمل بموضوعية ولصالح المدرسة دون اعتبار للجوانب الشخصية، هذا ما جعل المديرين الذين اتبعوا الدورات التدريبية أكثر ممارسة لمعايير الأخلاقية من المديرين الذين لم يتبعوا تلك الدورات. وقد يكون لأن الدورات التدريبية تسهم في زيادة مستوى الوعي بأهمية القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق أهداف بيئة العمل التعليمية.

وهنا تشير الباحثة إلى عدم وجود دراسات سابقة تناولت متغير الدورات التدريبية في القيادة الأخلاقية، وبالتالي يمكن القول بأن هذه النتيجة تبقى مقتصرة على هذا البحث إلى أن يتم إجراء أبحاث جديدة حول موضوع معايير القيادة الأخلاقية وربطها بمتغير الدورات التدريبية.

١٠ - مقترحات البحث:

في ضوء نتائج البحث تقترح الباحثة:

- ترميم النقص الموجود لدى المديرين ذوي المؤهل العلمي ثانوية في ممارسة معايير القيادة الأخلاقية من خلال تصميم دورات تدريبية مكثفة تتضمن التعريف (نظرياً وعملياً) بكل معيار من معايير القيادة الأخلاقية.
- التخطيط لإجراء ندوات وورشات عمل تثقيفية للمديرين من جميع المؤهلات العلمية لزيادة مستوى وعيهم وممارستهم لمعايير القيادة الأخلاقية.
- تناول معايير القيادة الأخلاقية ضمن نظم ولوائح تنظيمية معتمدة من قبل وزارة التربية ومديرياتها واعتبارها شرطاً من شروط ممارسة الإدارة كمهنة.
- التخفيف من المركزية والروتين والرتابة والميل نوعاً ما لممارسة اللامركزية في الإدارة المدرسية.
- تناول متغير الدورات التدريبية أثناء البحث حول موضوع معايير القيادة الأخلاقية لدى المديرين.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو علام ، رجاء محمود. (2014). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*. جامعة القاهرة، دار النشر للجامعات، 351.
- أبو علبه، نور محمد. (2015). *القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين*، [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الأزهر. غزة.
- أيوب، ناديا (2001). *التقييم الذاتي وتقييم الآخرين للمهارات الإدارية في مستوى الإدارة الوسطى وعلاقته بنمط المدير في حل المشكلات في البنوك التجارية السعودية*، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (29). ص 1 - 13.
- الجعيتي، ختام قاسم مصطفى. (2017). *درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم*. [رسالة ماجستير منشورة]. الجامعة الإسلامية. غزة.
- الخلف، علي بن سالم. (2011). *مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الرس لأخلاقيات الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك عبد العزيز. جدة.
- دراركة، أمجد والمطيري، هدى. (2017). *دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات*. *المجلة الأردنية للعلوم التربوية*. المجلد (13)، العدد (2). 673 - 723.

درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة حمص

- الدعوان، الخثعمي. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية، *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية MECSJ*. العدد (21).
- ربيع، هادي. (2006). *المدير المدرسي الناجح*. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. عمان.
- ربحان، محمد عبد الكريم. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية في ضوء بعض المتغيرات في محافظة غزة. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الأزهر. غزة.
- زهران، حامد عبد السلام (1977): *مقدمة في الإرشاد والعلاج النفسي وأثرها في عملية الإرشاد والعلاج*. الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس. القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر.
- الزهراني، سلوى وشريف، شريف. (2020). درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن. *مجلة كلية التربية*. جامعة الأزهر. المجلد (39)، العدد (185).
- السعود، راتب وبطاح، أحمد (1996). مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم. *مجلة دراسات العلوم التربوية*. الجامعة الأردنية. المجلد (3)، العدد (2)، 23-40.
- سكجها، آية. (2015). *مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن*. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الشر الأوسط. عمان. الأردن.
- السلمي، علي. (2008). *العلوم السلوكية في التطبيق الإداري*. مصر. القاهرة. دار المعارف.

- الطراونة، تحسين. (2010). *الأخلاق والقيادة*. الرياض، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الطبعة الأولى.
- عابدين، محمد عبد القادر (2001). *الإدارة المدرسية الحديثة*، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عابدين، محمد عبدالقادر . (2011). *الإدارة المدرسية الحديثة*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عابدين، محمد عبد القادر، وشعيبات، محمد عوض، وحلبية، بنان محمد). (2012) درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*. (28) . العدد (2) . 363 - 327.
- العبادي، أحمد والابراهيم، عدنان.(2019). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس. *مجلة العلوم التربوية*. المجلد (1). العدد (1). 433-293.
- عتوم، يمنى أحمد .(2020). العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وتعزيز الهوية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريات بكلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجبل. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل*. المجلد (21). العدد (2).
- العتيبي، أحمد البريكي مبارك .(2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عثمان، أسامة زيد الدين. (2008). المتطلبات الأخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة. *المؤتمر العلمي الثالث العربي التعليم وقضايا المجتمع المعاصر*، جامعة سوهاج، مصر.

- العنزي، تهناني وعبد العزيز، صفوت. (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، مركز جيل *البحث العلمي. المجلد (49). العدد (44).*
- الغامدي، حمدان أحمد. (2006). *أخلاقيات مهنة التعليم العام في نظام التعليم السعودي. الرياض، السعودية. مكتبة الرشد. الطبعة الثانية.*
- القرني، عبد الله عالي والزايدي، أحمد محمد. (2016). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. العدد المجلد (35).* (170). ص 649 – 694.
- القرني، محمد سعيد حزمي. (2019). القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس محافظة النماص وعلاقتها بتنمية جوانب الأمن الفكري لطلاب المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، *مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. المجلد (3). العدد (182).*
- الكبير، أحمد عبدالله. (٢٠١٦). *القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.*
- مخامرة، كمال. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة اريحا والاعوار للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية. جامعة بابل. العدد (13).*

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ala, A. (2012). To Be Ethical Or Not To Be: An International Code Of Ethics For Leadership. *Journal of Diversity Management*. 5, (1):31 _37.
- Anil Kadir ERANIL & Fatih Mutlu ÖZBİLEN .(2017). Relationship between School Principals' Ethical Leadership Behaviours and Positive Climate Practices. *Journal of Education and Learning*; Vol. 6, No. 4; ISSN 1927-5250 E-ISSN 1927-5269 Published by Canadian Center of Science and Education.
- Bowers, T. (2009). Connection Between Ethical Leadership Behavior & Collective Efficacy Levels as Perceived by Teacher, *Unpublished PhD*.
- **Thesis**, Ashland University, Colleague Education. USA
- Feng, F. (2011). A Study on School Leaders' Ethical Orientations in Taiwan. *Ethics and behavior*, 21(4), 317-331.
- Mcshane , Steven L. & Von Gilnow ,Mary Ann .(2005). Organizational Behavior, by **Mc Graw- Hill** , New York united state of America
- Michael E. Brown and Marie S. Mitchell .(2010). Ethical and Unethical Leadership: *Exploring New Avenues for Future Business Ethics Quarterly*; ISSN 1052-150X pp. 583-616
- Ponnue, C., and Tennakoon, G. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes: The Malaysian case. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14(1), 21-32.
- Yukl, Gary A. (2013). *Leadership in Organizations* - 8th edition. By Pearson Education, Inc .publishing as Prentice Hall.



الجمهورية العربية السورية
جامعة البعث
كلية التربية
قسم المناهج

الاستبانة

حضرة المعلمة المحترمة، تحية طيبة وبعد:

تجري الباحثة دراسة ميدانية بعنوان: " درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة حمص". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم المناهج بكلية التربية/ جامعة البعث.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة تتضمن فقرات تعبر عن درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص، راجية منكم التفضل بإبداء آرائكم من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة بوضع علامة (√) أمام العبارة التي تعبر عن وجهة نظركم حول درجة توافر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مدير المدرسة لديكم، وكلي ثقة بأن تتم الإجابة بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول جميع العبارات الواردة فيها، لأهمية الدراسة ونتائجها؛ التي تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، مؤكدة لحضرتكم أن ما تبذونه من إجابات سيتم التعامل معه باهتمام وسرية تامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

المعلومات الشخصية لمدير المدرسة:

- عدد سنوات خبرة المدير:	- المؤهل العلمي للمدير:
<input type="radio"/> أقل من 10 سنوات. <input type="radio"/> من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة. <input type="radio"/> 20 سنة فأكثر.	<input type="radio"/> ثانوية. <input type="radio"/> معهد. <input type="radio"/> إجازة جامعية. <input type="radio"/> دراسات عليا.
	- الدورات التدريبية التي اتباعها المدير في مجال الإدارة: <input type="radio"/> اتبع دورات تدريبية. <input type="radio"/> لم يتبع أية دورات تدريبية.

درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين
في مدينة حمص

م	العبارة	مرتفعة	جيدة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
المعيار الأول: الصفات الشخصية						
	يتمثل الأمانة في تصرفاته.					
	يتحرى الصدق في تعامله مع المعلمين.					
	يتحلى بالصبر في إنجاز مهام العمل.					
	يكظم غيظه ولا يستثار بسهولة.					
	ينجز المهام الموكلة إليه بإخلاص.					
	يتقبل النقد الموجه إليه برحابة صدر.					
	يتصف بقوة التأثير في تعاملاته.					
	يتصف بالمرونة في تعامله مع المعلمين.					
	يتصف بالنزاهة في تعامله مع المعلمين.					
	يبدو مبتسماً بشوش مرحاً مع المعلمين والطلاب.					
	يفي بالوعود التي يقطعها على نفسه للمعلمين.					
	يتميز بالوضوح في سلوكه وممارساته.					
	يعكس قدوة حسنة في سلوكه مع الآخرين.					
المعيار الثاني: الصفات الإدارية الأخلاقية:						
	يتمثل قيم القيادة وأخلاقياتها في سلوكه.					
	يلتزم بمواعيد العمل الرسمي بدقة.					
	يطبق الأنظمة والقوانين على الجميع بعدالة.					
	يطبق معايير عادلة من النزاهة والشفافية عند تقييم أداء المعلمين.					

					يتخذ القرارات الإدارية بعيداً عن تأثير العلاقات الشخصية.
					يحرص على متابعة النمو المهني للمعلمين.
					يتعامل مع المواقف الطارئة بما يتناسب مع طبيعة وخصائص الموقف.
					يسعى لتحقيق رسالة المدرسة من خلال التزامه بالمبادئ الأخلاقية.
					يوزع المهام على المعلمين وفق قدراتهم ورغباتهم.
					يحافظ على أسرار العمل.
					يشعر المعلمين بالاستقرار الوظيفي.
					ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين.
					يتجنب استغلال منصبه لتحقيق مصالح وغايات شخصية.
					يوفر مناخ إيجابي يساعد المعلمين والعاملين على تقديم أفكار إبداعية فيما يتعلق بالعمل في المدرسة.
					يتيح الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم.
					يعزز الجوانب الإيجابية لدى المعلمين.
					يوزع المهام والأدوار الوظيفية على المعلمين بعدالة.
					يستثمر الفرص المتاحة لصالح المدرسة.
المعيار الثالث: العلاقات الإنسانية					
					يتعامل مع جميع من يعمل في المدرسة بود وإنسانية.
					يعمل على توفير بيئة عمل خالية من الصراعات.
					يبيدي الاهتمام بالحالة الصحية للمعلمين.
					يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.
					يصغي للمعلمين باهتمام عند حدوث أي إشكالات في المدرسة.

درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة حمص

					يساعد المعلمين الجدد على التوافق مع بيئة المدرسة.
					يتعاون مع جميع من يعمل في المدرسة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
					يحترم جميع من يعمل في المدرسة على الرغم من اختلافه معهم في الآراء.
					يقضي جزءاً من الوقت مع المعلمين في أوقات الاستراحة.
					يسهم في تحقيق التفاعل الاجتماعي بين جميع من يعمل في المدرسة.
					يتعامل مع أولياء الأمور باحترام وتقدير.
					يتجنب الانحياز إلى فرد أو جماعة من العاملين في المدرسة.
					يشجع على الحوار الفعال داخل المدرسة.
					يقدر مشاعر الطلبة ورغباتهم.
					يختار الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع المعلمين.
					يقدر الظروف الخاصة التي قد تواجه المعلمين.