

## The ethical leadership of the secondary and governmental principals in Al- Shoubak Governorate and its relationship with teachers' performance from their points of view

Odeh Ibraheem Almalaheem

Ministry of Education || Jordan

**Abstract:** The current study aims at investigating the ethical leadership of the secondary and governmental principals in al Shoubak Governorate and its relationship with teachers' performance from their points of view. A questionnaire has been distributed to 110 respondents. The researcher adopts the descriptive and relational approach as a means to analyze data through adopting and developing AL- shatwi and Al- Habib's (2017) scales to measure the ethical leadership of the secondary and governmental principals. Besides ،Al- awli and Qudah's (2016) scale has been adopted to measure secondary teachers' performance. The results show that the total arithmetic mean of the ethical leadership was 3.58 with an intermediate appreciation; whereas ،the arithmetic mean of teachers' performance was totally 3.77 with existing a relational and positive relationship which is statistically significant among the ethical leadership dimensions and job performance dimensions of the government principals. The study recommends the governmental secondary school principals to pay more attention in practicing ethical leadership considerations.

**Keywords:** Ethical leadership ، Job performance.

## القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في لواء الشوبك وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

عودة إبراهيم الملاهم

وزارة التربية والتعليم || الأردن

المخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في لواء الشوبك وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم توزيع 110 استبانات حيث خضعت للتحليل، وتم تطوير مقياس دراسة الشتوي والحبيب (2017) في قياس القيادة الأخلاقية لمدراء المدارس الثانوية، ومقياس المعولي والقضاة (2016) لقياس مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية، ومن أهم النتائج أنه بلغ المتوسط الحسابي الكلي للقيادة الأخلاقية (3.61 من 5) وبمستوى تقدير كلي متوسط، وعلى مستوى الأبعاد ، حصل بُعد السلوكيات الإدارية الأخلاقية على أعلى متوسط (3.64) يليه بُعد العلاقات الإنسانية بمتوسط (3.62) وأخيراً بُعد السمات الشخصية بمتوسط (3.58) وجميعها بتقدير (متوسطة) فيما بلغ المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي ككل (3.77) بمستوى كبير. وعلى مستوى الأبعاد، حصل البعد التعليمي على أعلى متوسط أعلى متوسط (3.83) يليه بُعد النمو المعرفي المهني بمتوسط (3.78) ثم بُعد العلاقات مع الآخرين بمتوسط (3.75) وأخيراً بُعد السلوكيات والانضباط بمتوسط (3.73) وجميعها بتقدير (مرتفعة). ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الأداء الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمهم، واستناداً للنتائج أوصى الباحث بضرورة

الاهتمام بممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية لمجالات القيادة الأخلاقية؛ نظراً لما لها من أهمية في رفع مستويات الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الأداء الوظيفي.

## مقدمة

في ظل الأزمة العالمية والتقدم التكنولوجي والثورة المعلوماتية تطورت التقاليد المهنية بمضي الوقت، وجد هناك نقص في القيادة الأخلاقية منتشر في جميع قطاعات المجتمع الإنساني، مما استوجب على المؤسسات التربوية مواجهة هذه التحديات بكفاءة وفاعلية لازمة للوصول لأهدافها، من خلال إعداد القيادات الناجحة والقادرة على التغيير والابتكار، لحل المشكلات واتخاذ القرارات في المواقف المناسبة.

فالقيادة تعد مصدراً لنجاح أي مؤسسة تربوية، وذلك أن كل عمل إداري يتطلب عقلاً يستوعب مختلف إمكاناتها، لذا توجهت إلى تبني أنماط ونماذج قيادية جديدة، تشجع العمل التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم، والتخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة والمستندة إلى الوصاية والهرمية وسلطة المركز، وذلك وفق إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة ونوعية إنتاجها والاعتناء بالعامل والاهتمام به (أبو تينة وخصاونة والطحاينة، 2007).

ويعتبر العنصر البشري أحد أهم العناصر التي تقوم عليها عمليات تنفيذ الأنشطة والبرامج الخاصة بالمؤسسات لتحقيق أهدافها نحو النمو والتطور وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية وزيادة الإنتاجية، إذ تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين من أهم العمليات الإدارية التي يتعدى تأثيرها نطاق الأفراد موضع التقييم لتشمل جميع أعمال المنظمة (عقيلي، 2009).

وعليه فإن المؤسسات التعليمية تتطلب وجود إدارة مدرسية ممثلة بمدير المدرسة باعتباره ممثل للسلطة وعضواً بارزاً في مجال مهنة التربية والتعليم، ويعكس سلوكه القيادي أداء مدرسته وتنظيمها؛ لذلك فإن عليه أن يكون مبدعاً في خطته، ويعمل على تحسين نوعية الحياة المدرسية (المساعد، 2006).

إن مهمة نجاح المؤسسات التربوية وخاصة المدارس الحكومية في أداء رسالتها على العنصر البشري (معلمين وإداريين)، وهذا يتطلب أن يتمتع المدير بصفات وخصائص تجعل الأفراد العاملين يساهمون في تحقيق الأهداف المشتركة للمدرسة، ومن هذه الصفات أن يكون صادقاً وأميناً، ومن خلال ممارسته لأخلاقيات المهنة لا بد وأن يكون موضع ثقة العاملين، وأن يرفع مستوى أدائهم.

ويذهب مفهوم القيادة الأخلاقية إلى ما هو أبعد من الالتزام والتأكيد على المثل والقيم والسلوكيات الأخلاقية السامية من قبل القيادات الأخلاقية لتشمل دعم والتزام المرؤوسين بالسلوكيات الأخلاقية في العمل، وخلق مناخ أخلاقي واتخاذ القرارات التي تعزز إنتاجيتهم وتحسن من جودة مخرجاتهم، وبذل الجهد وتأدية العمل بأمانة، والذي يتم بشكل منهجي موضوعي وصولاً لتشكيل ثقافة تنظيمية أخلاقية تهدف إلى بناء مؤسسة تربوية بقيادة أخلاقية.

ويعد الأداء الوظيفي عملية إدارية ذات أبعاد متشعبة ومتداخلة تدور جميعها حول أداء المهمة الوظيفية وإدراكهم للأدوار والمهام وتسيير الشؤون، وتحديد سلوكيات العمل غير المرغوبة، والتي تؤثر على وظائف المؤسسة وممتلكاتها، وفاعلية وكفاءة العاملين بها، والأثر الذي قد يحدثه مثل هذا النمط القيادي على أدائهم إيجابياً أو سلبياً. وترتبط القيادة الأخلاقية ارتباطاً وثيقاً بالأداء الوظيفي من خلال إكساب القادة مهارات لمعرفة كيفية معاملة الموظفين وتوجيههم بشكل صحيح، وكيفية استغلال الموارد من خلال التخطيط لاستغلالها وتجاوز التهديدات

التي تواجهها، إذ نجد أن هناك ضعفاً وتدنياً في مستوى أداء معلمي المدارس نتيجة عدم وضوح مفهوم القيادة الأخلاقية لديهم، وهذا يتطلب ضرورة التزام الإدارة المدرسية بالقيم الأخلاقية لأنها تعد نموذجاً قيم ومصدراً أخلاقياً لكل من العاملين والطلبة مما يحقق رسالتها الأخلاقية والتربوية، ويرقي بها إلى مستويات فاعلة بالأداء الإداري والتربوي.

#### مشكلة الدراسة:

تلعب القيادة الأخلاقية كمنظومة من أنماط القيادة دوراً مهماً في الأداء الوظيفي للعاملين إيجاباً وسلباً، وأحد أهم أسباب نجاح المنظمات التربوية والتعليمية، لذا فإن قدرة المدارس على تحقيق الإبداع والتميز في الأداء الوظيفي لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال دعم ومساندة قيادة تلك المدارس، وليس أي قيادة هي التي تستطيع رفع وتحسين مستوى أداء موظفيها، إلا بقيادة تمتلك الممارسات والسلوكيات الأخلاقية، فمما فقد أظهرت الدراسة الاستطلاعية أن بعض المدارس الحكومية تعاني من ضعف في مستوى أداء العاملين فيها، وأن هناك بعضاً من المظاهر والتي قد تمثل قيوداً على أداء المعلمين في العمل في المدارس الحكومية الثانوية، كما وأظهرت نتائج العديد من الدراسات التربوية والإدارية كدراسة (العرايضة، 2012) و (الشريفي والتنج، 2011) أهمية الإدارة المدرسية وضرورة التزامها بالقيم الأخلاقية لأنها تعد نموذجاً ومصدراً أخلاقياً لكل من العاملين والطلبة مما يحقق رسالتها ويرتقي بها إلى مستويات فاعلة بالأداء الإداري والتربوي، إذ لابد من اكتشاف مواطن القوة ونقاط الضعف في مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية وصولاً لنتائج محددة لطبيعة الأداء الوظيفي وتقديم التوصيات المناسبة لها، وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في القصور في فهم وإدراك وممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، لما لها من أهمية في تطوير العملية التربوية وتحسين الكفاءة وتطويرها لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية، ورفع قدراتهم ومهاراتهم للحصول على مخرجات تواكب حاجات الفرد والمجتمع..

#### أسئلة الدراسة:

وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى تطبيق قادة المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم؟
- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية التي يتبعها قادة المدارس الثانوية الحكومية على الأداء الوظيفي للمعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم؟

#### أهداف الدراسة

- 1- تحديد مستويات كل من القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة لدراسة.
- 2- تحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة لدراسة.

#### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية القيادة الأخلاقية وتبيان دورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية، وعليه تكتسب الدراسة أهميتها من جانبيهما:

#### أولاً- الأهمية النظرية:

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية الأداء الوظيفي الإداري الذي يعد عصب العملية الإدارية، حيث يكون عبارة عن مجموعة مهام منوطة بالمعلم لأجل تحقيق الأهداف المنشودة للمدارس، كما تكون بمثابة سلوك ظاهر وملاحظ يكشف عن مستوى الانجاز والعتاء للمعلم في مثل هذه المدارس، وبذلك يؤمل الباحث أن تفيد نتائج الدراسة على النحو الآتي:

- 1- قد تسهم في زيادة وعي قادة المدارس الثانوية الحكومية بالمبادئ التي تنطلق منها القيادة الأخلاقية.
- 2- كما قد تفيد نتائجها الجهات المسؤولة لأخذها بعين الاعتبار عند تصميم ووضع برامج تدريبية لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية حول أهمية كل من القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي.
- 3- قد تفيد في توجيه انتباه المسؤولين في وزارة التربية والتعليم ووزارة التنمية الاجتماعية إلى أهمية الكشف عنها وتوجيه ممارساتهم الإدارية في ضوء ذلك، والتوسع في استخدام الاختبارات المتعلقة بهما في البيئة الأردنية.
- 4- كما تفتح المجال أمام الباحثين والدارسين لإجراء دراسات مستقبلية في هذا المجال معتمدين في ذلك على ما ستتوصل إليه الدراسة الحالية من نتائج وما ستقدمه من توصيات.
- 5- رعد المكتبة العربية بهذه الحصيللة المعرفية العلمية المتنوعة، وبالنماذج التطبيقية؛ ليتسنى لأصحاب الاختصاص والباحثين الرجوع إليها وتوظيفها في البرامج الإعداد التربوي في الوطن العربي.

#### حدود الدراسة

تمثل حدود الدراسة الحالية بالآتي:

- 1- الحدود الموضوعية: العلاقة الارتباطية بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في لواء الشوبك من وجهة نظر معلمهم.
- 2- الحدود البشرية: معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية.
- 3- الحدود المكانية: المملكة الأردنية الهاشمية / الشوبك.
- 4- الحدود الزمانية: العام الدراسي 2019- 2020.

#### التعريفات الإجرائية والمفاهيمية

- القيادة لغة: يعرفها ابن منظور بأنها: القَوْدُ: نقيض السَّوق، يقود الدابة من أمامها ، ويسوقها من خلفها، فالقَوْدُ من أمام والسَّوقُ من خلف والاسم من ذلك كله القيادة.  
وفي الاصطلاح نجد تعريفات كثيرة ومتعددة ومنها:
- القيادة الأخلاقية: هي مجموعة من السمات والقدرات الفائقة والتي تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد (الكبير، 2016: 37).
- وتعرف إجرائياً: بالدرجة التي سوف يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال استجابتهم على مقياس القيادة الأخلاقية الذي قام الباحث بتطويره ليتناسب مع عينة الدراسة.
- الأداء الوظيفي: مجموعة من أنماط السلوك الإداري المعبرة عن قيام الفرد بأداء مهماته وتحمل المسؤولية، متضمنة جودة الأداء وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة (الحوامدة، 2004: 65).

- وقد عرفه الخالدي (2008) بأنه تحليل أداء قادة المدارس للمهام الإدارية لتحديد مستوى أدائهم الفعلي وتشخيص نقاط القوة في هذا الأداء ومواطن الضعف فيه، من أجل تعزيز الأولى ومعالجة الثانية، بما يسهم في تحقيق أهداف النظام التربوي.
- ويعرف إجرائياً: بالدرجة التي سوف يحصل عليها أفراد الدراسة من خلال استجابتهم على مقياس الأداء الوظيفي الذي قام الباحث بتطويره ليتناسب مع عينة الدراسة.
- لواء الشوبك: لواء يقع في الجزء الجنوبي من المملكة الأردنية الهاشمية وفي الجزء الشمالي الغربي من محافظة معان، يتبع اللواء لمحافظة معان التي تضم 4 ألوية.
- المدارس الثانوية: هو الاسم المستخدم في بعض أنحاء العالم لتوصيف تلك المؤسسة التي توفر التعليم الثانوي كله أو جزءاً منه، وهي المرحلة الأخيرة من التعليم المدرسي، يسبق هذه المرحلة التعليم الأساسي ويليه التعليم العالي، والغرض الأساس للتعليم الثانوي هو تحضير المتعلمين لمتابعة تحصيلهم العلمي في أي من مجالات التعليم الثالث من تعليم عالي أو مهني.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

### القيادة الأخلاقية:

تعد الأخلاق ركيزة إسلامية أساسية لسعادة الإنسان، وهي التي تتحكم في العمل الإداري، إذ تقوم على أساس قوي وقاعدة صلبة وهما القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة فهي مطلقة ثابتة، والتغيير قد يصيب الإنسان، ولن يصيب الأخلاق في ذاتها، بعكس العقائد والأديان الباطلة، والأنظمة الوضعية (الأشعري، 2013)، وذلك لارتباطها بشكل مباشر في السلوك الإنساني، فكما ترتقي الأمم بالأخلاق فإن المؤسسات ومنظمات الأعمال تزدهر وترتقي وتتطور إذا توافرت وسادت بها القيم والمبادئ والأخلاق (الشتوي والحبیب، 2017).

ولا يمكن للإدارة أن تكون بمعزل عن القيم الأخلاقية للمجتمع والمعتقدات الأساسية التي يعتنقها أفرادها، فمدير المدرسة هو المسؤول الأول في المدرسة والمشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، ويجب عليه الالتزام بأحكام الإسلام والتقيد بالأنظمة والتعليمات وقواعد السلوك والآداب واجتناب ما هو مخل بشرف المهنة، وتهيئة البيئة التربوية الصحيحة الصالحة لبناء شخصية الطالب من جميع جوانب النمو وإكسابه الخصال الحميدة (الحربي، 2008).

وتتطلب القيادة الأخلاقية الناجحة مراعاة للجانب الأخلاقي؛ إذ أصبح من الممارسات المتبعة في المؤسسات التربوية اليابانية مثلاً إصدار مدونات أخلاقية بمثابة موجه ومرشد أخلاقي للقيادات فيها، تحدد لهم ما يجب عليهم فعله وما لا يجب، مما انعكس إيجابياً في توافر قيادات أخلاقية لديها من القيم والمبادئ الأخلاقية جعلها تلتزم بالحفاظ على جودة العمل وتميز الأداء قولاً وفعلاً (Dion & Michel, 2012).

فموضوع أخلاقيات القيادة التربوية من الموضوعات التي من الممكن أن يشعر بها الفرد على أنها معروفة ضمناً من خلال الخبرة ولا ضرورة لبذل الجهد في دراستها، ولكن أظهرت الدراسات السابقة والباحثين والعلماء أنها من الموضوعات التي يمكن ممارستها وإدراكها من خلال المعرفة العلمية والحس العام أو من خلال الحدس الشخصي، بالإضافة إلى الكتابات الفلسفية حول موضوع الأخلاق (السعود، 2014)، وعليه سنتناول في هذا البحث توضيح الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية وممارستها والدراسات السابقة ذات العلاقة.

ويرتبط مفهوم القيادة الأخلاقية بالتأكيد على التزام القيادات الأخلاقية بالمثل والقيم والسلوكيات الأخلاقية السامية، ودعمهم للمرؤوسين والتزامهم لمثل هذه السلوكيات في العمل، بطريقة منهجية وموضوعية بهدف بناء المؤسسة التربوية، وتعرف بأنها مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات الأخلاقية التي تمارسها الإدارة المدرسية عند تعاملها مع العاملين بها، وتقاس برضا العاملين عن تلك الإدارة في جوانب الصفات الشخصية والإدارية والعلاقات الإنسانية (درادكة والمطيري، 2017).

وهي مجموعة من السلوكيات التي تتسم بخصائص أخلاقية ملائمة كالمصداقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة الصادرة عن القيادات الإدارية بهدف تعديل وتحسين وتعزيز السلوكيات بين مرؤوسهم، من خلال توضيح التوقعات، ومناقشة القضايا، ودعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية (الكريم، 2012)، لذا لا بد للقائد الأخلاقي أن يكون مقتنعاً بأنه كلما زادت ممارساته الأخلاقية في القيادة كلما زاد ولاء العاملين للمؤسسة التربوية، وكانت إنتاجيتهم أفضل.

وتبرز أهميتها عندما لا يكون هناك قوانين وأنظمة وتعليمات، ويكون القائد هنا بحاجة إلى الاجتهاد، وتحكيم الضمير في أي قرار قد يصدر عن الإدارة، ومعرفة أن هذا القرار قد يعمل على المساعدة في تفاني العاملين، والحصول على إنجازات أفضل، وهذا لن يتأتى من فراغ، بل بمعاملة العاملين معاملة حسنة، والعمل على فهم مشاعرهم، وفهم مشاكلهم، والعمل على المساهمة في حلها، والعمل على تحقيق الألفة بين العاملين وبعضهم البعض، وهذا كله يحتاج بقوة إلى قيادة أخلاقية (الشاعر، 2017)، كما وتبرز أهميتها في المشكلات والأزمات التي تحدث بالمدارس، والتي استدعت وجود قيادات أخلاقية ذات مهارات مميزة وفعالة في القيادة للمضي إلى النجاح والتفوق، كما أن غيابها يعد سبباً في فشل تحقيق أهدافها، ذلك لأنه يضعف معنويات العاملين ويفقدتهم ثقافة القائد، ويؤثر ضعف العلاقات الإنسانية بين القيادات والعاملين على إنتاجية العاملين والأداء الكلي، ويستدعي فقدان العاملين في المؤسسات التربوية للشعور بالأمن والأمن الوظيفي وجود قيادات أخلاقية تشعرهم بأهميتهم ودورهم الحيوي في تميز الأداء (الهندي، 2013).

وتنظر العديد من الدراسات إلى القيادة الأخلاقية على أنها أبعد من كونها مجموعة مفاهيم ومعارف، بل وتشمل احترام وأخلاق يعيشه القائد مع ذاته ليدعم العاملين معه على تحمل المسؤولية بقلوب راضية وعقول مفتوحة، وأن يضع لنفسه ميثاقاً أخلاقياً ملزماً، وأن يحكم بالمنطق على الأمور، وهذا يتحقق من خلال قيادة أخلاقية تتسم بالعديد من السمات، ومن هذا المنطلق لخصت أبعاد القيادة الأخلاقية في أربعة أبعاد، وذلك على النحو الآتي (العنقري؛ 2014 : الحضري، 2014 ; الشملان، 2016؛ أبو الدف، 2017):

1. الأبعاد الشخصية: بالتركيز على مبادئ العدالة في توزيع الواجبات والأعمال على المرؤوسين، وتحري الصدق والوفاء بالوعود والعهد المقطوعة، وتقبل النقد، والاعتراف بالأخطاء إن وجدت.
2. الأبعاد الإدارية: تتركز في الإشراف على تنفيذ العمل داخل الوحدة الإدارية بنفسه، وعلى موضوعية اتخاذ القرارات، والعدالة والشفافية في تطبيق القوانين والأنظمة، وتوضيح المهام الموكلة للمرؤوسين، ومنح المرؤوسين التسهيلات اللازمة وبما يتفق مع ظروف الموقف، وتشجيعهم على إنجازاتهم وتحفزهم على العمل بروح الفريق.
3. الأبعاد المرتبطة بالعلاقات الإنسانية: وهنا يتم التركيز على آلية التعامل مع المرؤوسين، من خلال تقديرهم واحترامهم ودعمهم، والتواضع، والمحافظة على أسرار الآخرين، والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها، ومراعاة ظروفهم والوقوف معهم، والحرص على مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية.

4. الأبعاد المتعلقة بالعمل بروح الفريق: وتتمثل في تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبقدرةاتهم، وتنمية روح المسؤولية الجماعية والالتزام، وتعزيز روح التعاون والانسجام، وتوفير البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي، واستثمار طاقاتهم من أجل مصلحة الطالب؛ وينسب النجاحات التي تتحقق إليهم وإلى تعاونهم. وتتمثل أبعاد القيادة الأخلاقية أيضاً بسمات المرتبطة بالعلاقات الشخصية، والحس الإنساني في المعاملات، والعمل الإداري، والعمل الجماعي (أبو علي، 2015)، في حين يرى العرايضة (2012) إلى وجود أربعة مجالات للقيادة الأخلاقية متمثلة بالصفات الشخصية الأخلاقية، والإدارية، والعمل بروح الفريق، وصفات العلاقات الإنسانية.

#### الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي مؤسسة تربوية باعتباره النتاج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة لها، فالمؤسسة التربوية تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين فيها متميزاً، فاهتمام قيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، فهو لا يكون انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً (الشريف، 2004).

ويحظى موضوع الأداء الوظيفي بأهمية كبيرة على مستوى العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي تجعل الرؤساء يعملون على المتابعة المستمرة لواجبات ومسؤوليات مرؤوسهم وتحفيزهم للعمل بحيوية ونشاط وفعالية، كما ويعتبر أداة للكشف عن الاحتياجات المتعلقة بمجالات التدريب، وسلامة السياسات المرتبطة بعمليات الاختيار والتعيين والتدريب (أبو شيخة، 2010)، كما ويعكس الأداء الوظيفي الكيفية التي يتحقق بها إتمام المهام المرتبطة بوظيفة الفرد، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث تداخل بين مفهوم كل من الأداء والجهد، إذ يشير الجهد إلى الطاقة التي يبذلها الفرد، في حين يقاس الأداء على أساس النتائج (محمد، 2005). ويمكن قياس الأداء الوظيفي للعاملين من خلال كمية الجهد المبذول من خلال ما يبذله الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل، ونوعية الجهد المبذول المتعلق بمستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ونمط الأداء المرتبط بالطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، ومعدلات الأداء كأن يقوم المقيم بزيادة إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة، والكمية من خلال فترة زمنية محددة (أبو شخ، 2010).

ويتكون الأداء الوظيفي كما ذكر موسى والصباغ المشار لهما في (صلاح الدين، 2014؛ المشاقبة، 2014) من ثلاث عوامل رئيسية للأداء الوظيفي متمثلة بالعامل والتي ترتبط بدوافعه الخاصة ومعارفه وقدراته ومهاراته وقيمه والاتجاهات، والوظيفة وتتعلق بمتطلباتها والتحديات التي تواجهها، والموقف حيث يتضمن وفرة الموارد ومناخ العمل والإشراف والأنظمة.

وهناك عوامل متعددة أوردتها الحراشنة (2010) تؤثر في الأداء الوظيفي وتحدد مستوى أداء الفرد منها كالمناخ التنظيمي المتمثل بمجموعة عوامل تؤثر في سلوك العاملين داخل المؤسسة، كنمط القيادة، والتشريعات، والمفاهيم المعمول به في المؤسسة بهدف رفع أداء المؤسسة، وكذلك الروح المعنوية لدى الموظف: ولها تأثير كبير على الأداء الوظيفي، والمقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور: وهو استثمار مقدرات الفرد ومهاراته في تجاوز صعوبات العمل التي يواجهها في عمله ويستثمرها في التفاعل مع كل ما له نتاج لصالح العمل.

فالكثير من البرامج الناجحة التي تحقّقها المدرسة تنبع من مقدرة مديرها على قيادة المصادر البشرية والمادية، واستثارة روح المناقشة والبحث بين أفرادها، وإغنائها بالمعلومات، باعتباره عنصراً هاماً في سير العملية التربوية؛ من خلال ممارسته وتفاعله مع البدائل المطروحة فرصاً لتقييم ما يحدث في المدرسة (الطويل، 2006).

## ثانياً- الدراسات السابقة

- أ- دراسات بالعربية:
- أجرت الراجحية (2014) دراسة للتعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، وقامت ببناء مقياس مكون من (53) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد (الإداري، الفني، الإنساني)، وزع على عينة من (480) معلماً ومعلمةً في (18) مدرسة، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، وجود فروق تعزى لمتغير النوع في جميع المحاور ولصالح الإناث، ووجود فروق تعزى لمتغير الخبرة في جميع المحاور لصالح الأقل خبرة (1-5) سنوات.
  - وأجرت المشاقبة (2014) دراسة لاستقصاء العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية التابعة لقادة التربية والتعليم في لواء الرصيصة ومستوى الأداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لقادة المدارس الثانوية الحكومية كان مرتفعاً، وأنه لا توجد فروق تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
  - هدفت دراسة أبو غزالة (2017) إلى استقصاء العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في الشوبك، من وجهة نظر العاملين في مدارس محافظة الشوبك، وفقاً لمتغيرات الجنس والمسمى الوظيفي والتخصص والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة لهؤلاء العاملين، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (882) من العاملين في المدارس الثانوية الحكومية، وأظهرت النتائج أن مستوى ضغوط العمل لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان جاءت بمستوى متوسط، في حين جاء مستوى الأداء الوظيفي بمستوى مرتفع، ووجود علاقة إيجابية بين مستوى ضغوط العمل لدى ومستوى الأداء الوظيفي، وأن هناك فروقاً في مستوى الأداء الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة لصالح الذكور وأقل من (5) سنوات على التوالي، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير التخصص والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي.
  - وقام كل من درادكة والمطيري (2017) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، تكونت عينة الدراسة من (432) معلمة، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، 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) وفقاً لمقياس الدراسة، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاتها.
  - وهدفت دراسة كل من العنزي وعبد العزيز (2018) إلى التعرف على واقع القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (457) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة القيادة الأخلاقية واستبانة الرضا الوظيفي، وتوصلت أهم النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية ككل والأبعاد كلاً على حدة جاءت بدرجة كبيرة، وأن مستوى

الرضا الوظيفي ككل لدى المعلمين والأبعاد كل على حدة جاءت بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة تعزى لمتغير الجنس، بينما لا توجد فروق حول السلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية.

- أجرت الفقيه (2019) دراسة هدفت إلى قياس أثر ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الإفادة منها بالمدارس السعودية، وتوضيح الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية، واستخدمت الورقة البحثية المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن نشر ثقافة القيادة الأخلاقية في المدارس السعودية يتم من خلال إتباع سلسلة من الإجراءات أبرزها وضع برامج تدريبية مكثفة لفئات القادة والعاملين، وعقد ورش عمل تطبيقية للربط بين الجانب النظري والتطبيقي، وعمل دليل لممارسات القيادة الأخلاقية وتوزيعه على المدارس السعودية.

#### ب- دراسات بالإنجليزية:

- استهدفت دراسة (كادز، 2010، Cadez) إلى التعرف على التغيرات السياسية والإجراءات والأساليب التي يوظفها القادة لتقويم أداء وكفاءة معلمي السنة الأولى في التدريس في كندا، واستخدم الباحث المقابلة لجمع البيانات على عينة مكونة من (11) مدير مدرسة ثانوية، وأشارت النتائج أن قادة المدارس راضين عن العمليات المتابعة لتقويم أداء معلمي السنة التدريسية الأولى فضلاً عن أدوات التقويم التفصيلية والجداول الزمنية المستخدمة في تلك المدارس. كما أظهرت النتائج أن إحدى الشعب توفر برنامج توجيه للمعلمين الجدد وهو ايجابي للغاية.

- وأجرى (تورهان وسيلكي، 2011، Celike&Turhan) دراسة هدفت إلى تحديد أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية والمهنية على تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية، وأشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس العادية والمهنية لسلوكيات القيادة الأخلاقية متدني من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الأخلاقية الخاصة بالعدالة بين المعلمين والمعلمات، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وبين العدالة التنظيمية.

- كما وأجرى (يانغ، 2014، Yang) دراسة هدفت إلى الكشف عن تأثير القيادة الأخلاقية على الموظفين وعلاقتها بالرضا الوظيفي، والرفاهية الذاتية، والرضا عن الحياة، وتناول متغيرات العمر والجنس والمؤهل الدراسي، وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة موجبة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، وكما أن هناك علاقة موجبة بين القيادة الأخلاقية والرفاهية الذاتية والرضا عن الحياة.

- وقام (أبويلا، 2014، Abwalla) بدراسة هدفت إلى التعرف على تأثير أساليب القيادة التي يمارسها المدرء ودورهم في أداء المعلمين الوظيفي في المدارس الثانوية العامة في ولاية جامبيلا في إثيوبيا، وتكونت عينة الدراسة التي أجريت على عشر مدارس ثانوية عامة من (170) معلماً و (20) مديراً، واستخدمت الاستبانة والمقابلة، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين أساليب القيادة وأداء المعلمين، وكشفت النتائج أن النمط الديمقراطي كان يمارس في المدارس الثانوية العامة وأن أداء المعلمين كان متوسطاً وأن هناك دوراً لدى المديرين في صنع القرار والاتصال وتحسين مستوى أداء المعلمين.

#### تعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الباحث لعدد من الدراسات والبحوث ذات الصلة بالموضوع تبين أن تأثير أساليب القيادة الأخلاقية التي يمارسها المديرين ودورها في أداء المعلمين كان محورياً لعدد من الدراسات التي أجراها الباحثون ومن ذلك دراسة أبويلا (2014) والتي أظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين أساليب القيادة وأداء المعلمين، وقد تميزت هذه

الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة؛ لكونها تعد من الدراسات التي تتناول القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي وتميزها عن سابقتها في استفادتها من كتابة الإطار النظري والاطلاع على المصادر والمراجع المختلفة في تحديد حجم عينة الدراسة وبما يتناسب مع الدراسة الحالية، بحيث شملت معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لأغراض الدراسة.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في لواء الشوبك، والبالغ عددهم (115) معلماً ومعلمة موزعين على (4) مدارس ثانوية حكومية منها (2) للذكور، (2) للإناث، أما فيما يتعلق بعينة الدراسة فقد تم اختيار مجتمع الدراسة بالكامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، وعليه تم توزيع (115) استبيانات على المدارس قيد الدراسة والتي تم اختيارها كعينة دراسية، وبلغ عدد الاستبيانات المعادة بعد عملية التوزيع (110) استبيانات، إذ تم استثناء الاستبيانات التي لم يتم تعبئتها بالشكل الصحيح والكامل أو الغير معادة، والجدول (1) يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

| المتغير       | فئات المتغير | أفراد عينة الدراسة | النسبة المئوية |
|---------------|--------------|--------------------|----------------|
| الجنس         | ذكر          | 52                 | 47%            |
|               | أنثى         | 58                 | 53%            |
|               | المجموع      | 110                | 100%           |
| المؤهل العلمي | دبلوم        | 6                  | 5%             |
|               | بكالوريوس    | 78                 | 71%            |
|               | دراسات عليا  | 26                 | 24%            |
| المجموع       |              | 110                | 100%           |

#### أداة الدراسة:

بالرجوع للعديد من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وكذلك بعض اختبارات القيادة الأخلاقية لقيادة المدارس واختبارات قياس الأداء الوظيفي للمعلمين، تم تطوير مقياس بالاعتماد على مقياس دراسة الشتوي والحبيب (2017) في قياس القيادة الأخلاقية، ومقياس المعولي والقضاة (2016) لقياس مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وتكون المقياس بصورته النهائية من (45) فقرة موزعة كالآتي:

- القسم الأول: القيادة الأخلاقية (21) فقرة وتتضمن ثلاثة أبعاد هي: السمات الشخصية: (7) فقرات، والسلوكيات الإدارية الأخلاقية: (8) فقرات، والعلاقات الإنسانية: (6) فقرات.
- القسم الثاني: الأداء الوظيفي للمعلمين (24) فقرة متضمنة أربعة أبعاد هي: التعليمي (6) فقرات، العلاقات مع الآخرين (6) فقرات، والسلوكيات والانضباط (6) فقرات، والنمو المعرفي المهني (6) فقرات.

وقد روعي أن تكون الفقرات ملائمة قدر الإمكان وشاملة لما تتضمنه مفاهيم الدراسة، وهي من نوع التقرير الذاتي يجيب عنها المعلمون في ضوء مقياس خماسي التدرج: أتفق بشدة (5)، أتفق (4)، محايد (3)، لا أتفق (2) لا أتفق بشدة (1)، علماً بأن جميع العبارات صيغت بشكل إيجابي، وتم استخدام المعادلة الآتية لاستخراج المدى لكل مستوى من المستويات الثلاثة: (الفئة العليا- الفئة الدنيا)/، أي (5-1) مقسومة على (3) تساوي (1، 33)، وبالتالي فإن: من (1- 2.33) مستوى منخفض، ومن (2.34- 3.67) مستوى متوسط، ومن (3.68- 5) مستوى مرتفع.

#### صدق الأداة

- صدق المحكمين: من خلال عرض الأداة على (6) محكمين من الخبراء في مجال التربية وعلم النفس، وأخذ آراءهم حول ملائمة مجالاتها وفقراتها، وسلامة لغتها، وإجراء ما يروونه مناسباً من حيث إعادة الصياغة أو حذف أو دمج أو إضافة فقرات جديدة، ومن حيث تمثيلها وملاءمتها للفئة التي تنتمي إليها عينة الدراسة، وبناء على ملاحظاتهم، لم يتم حذف أي فقرة من فقرات المقياس، وإنما تم تعديل صياغة بعض الفقرات دون حذف أي منها، وإجراء بعض التعديلات اللغوية على بعض الفقرات.
- صدق الاتساق الداخلي: استخرجت معاملات ارتباط الفقرات بالمقياس الكلي وفي البعد الذي تنتمي إليه لاستخراج دلالات صدق الاتساق الداخلي للمقياس، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (20) معلماً ومعلمة، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل للقيادة الأخلاقية في الجدول (3) ما بين (0.354- 0.734)، ومع البعد بين (0.367- 0.720)، في حين تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل للأداء الوظيفي في الجدول (4) ما بين (0.331- 0.719)، ومع البعد بين (0.374- 0.730) والجدولين (3) و(4) يبينان ذلك:

#### جدول (3) معاملات الارتباط بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية على محور القيادة الأخلاقية

| رقم الفقرة | الارتباط بالأداة | الارتباط بالبعد | رقم الفقرة | الارتباط بالأداة | الارتباط بالبعد |
|------------|------------------|-----------------|------------|------------------|-----------------|
| 1          | .760**           | .502**          | 8          | .420*            | .513**          |
| 2          | .542**           | .420*           | 9          | .530**           | .530**          |
| 3          | .382*            | .368*           | 10         | .513**           | .513**          |
| 4          | .510**           | .367*           | 11         | .442*            | .672**          |
| 5          | .442*            | .672**          | 12         | .640**           | .597**          |
| 6          | .703**           | .395*           | 13         | .411*            | .603**          |
| 7          | .444**           | .555**          | 14         | .667**           | .532**          |

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). \*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

#### جدول (4) معاملات الارتباط بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية على محور الأداء الوظيفي

| رقم الفقرة | الارتباط بالأداة | الارتباط بالبعد | رقم الفقرة | الارتباط بالأداة | الارتباط بالبعد |
|------------|------------------|-----------------|------------|------------------|-----------------|
| 22         | .380*            | .534**          | 30         | .419*            | .593**          |
| 23         | .533**           | .730**          | 31         | .384*            | .471**          |
| 24         | .521**           | .612**          | 32         | .419*            | .432*           |

| رقم الفقرة | الارتباط بالأداة | الارتباط بالبعد | رقم الفقرة | الارتباط بالأداة | الارتباط بالبعد | رقم الفقرة | الارتباط بالأداة | الارتباط بالبعد |
|------------|------------------|-----------------|------------|------------------|-----------------|------------|------------------|-----------------|
| 25         | .630**           | .530**          | 33         | .423*            | .621**          | 41         | .424*            | .705**          |
| 26         | .526**           | .419*           | 34         | .447**           | .472**          | 42         | .695**           | .395*           |
| 27         | .352*            | .621**          | 35         | .424*            | .723**          | 43         | .331*            | .555**          |
| 28         | .533**           | .441*           | 36         | .719**           | .801**          | 44         | .499**           | .513**          |
| 29         | .456*            | .384*           | 37         | .540**           | .374*           | 45         | .433*            | .530**          |

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). \*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من الجدولين أعلاه أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية والبعده الذي تنتهي إليه لكل من القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي كانت جميعها دالة إحصائية عند مستويات الدلالة  $\alpha = (0.05)$  و  $(0.01)$ ، لذلك لم يتم حذف أي منها، مما يشير إلى أن المقياس يصلح لقياس دور القيادة الأخلاقية في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية، وهذا يدل على تمتع المقياس بصدق عال وملائم لأغراض الدراسة.

#### ثبات الأداة:

ولأغراض التحقق من ثبات المقياس استعمل الباحث طريقة الاختبار - إعادة الاختبار، وتم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، وثبات الإعادة للأداة ككل، بحيث بلغ معامل الاتساق الداخلي لمحور القيادة الأخلاقية الكلي بطريقة كرونباخ ألفا (0.81) (في حين بلغ بطريقة ثبات الإعادة (0.84)، وبلغ معامل الاتساق الداخلي لمحور الأداء الوظيفي الكلي بطريقة كرونباخ ألفا (0.84) (في حين بلغ بطريقة ثبات الإعادة (0.86)، والجدول (5) يبين معاملات الثبات لأبعاد مقياس القيادة الأخلاقية بطريقتي ثبات الإعادة وكرونباخ ألفا، وهي معاملات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، وهذا يدعم استخدام هذا المقياس في الدراسة الحالية.

جدول (5) معاملات ثبات محور القيادة الأخلاقية ومحور الأداء الوظيفي بطريقتي الإعادة وكرونباخ ألفا

| المحاور                                  | البعده                       | ثبات الإعادة | كرونباخ ألفا |
|--|------------------------------|--------------|--------------|
| محور القيادة الأخلاقية<br>لقيادة المدارس | السمات الشخصية               | 0.81         | 0.83         |
|  | السلوكيات الإدارية الأخلاقية | 0.80         | 0.81         |
|  | والعلاقات الإنسانية          | 0.83         | 0.85         |
|  | القيادة الأخلاقية الكلية     | 0.81         | 0.84         |
| محور الأداء الوظيفي<br>للمعلمين          | التعليمي                     | 0.80         | 0.81         |
|  | العلاقات مع الآخرين          | 0.82         | 0.84         |
|  | السلوكيات والانضباط          | 0.83         | 0.86         |
|  | النمو المعرفي المهني         | 0.81         | 0.84         |
|  | الأداء الوظيفي الكلي         | 0.84         | 0.86         |
| المقياس الكلي                            |                              | 0.82         | 0.84         |

يتبين من الجدول (5) أن معاملات الثبات لأبعاد مقياس القيادة الأخلاقية بطريقتي ثبات الإعادة وكرونباخ ألفا، وهي معاملات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، وهذا يدعم المقياس في الدراسة الحالية.

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها

- إجابة السؤال الأول: ما مستوى تطبيق قادة المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مقياس القيادة الأخلاقية من خلال الفقرات الخاصة بكل بعد لدى أفراد عينة الدراسة، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد مقياس القيادة الأخلاقية

| الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة  | المستوى |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 4     | يتحلى بالصبر في انجاز المهمات                    | 3.85            | .885              | 1       | مرتفعة  |
| 7     | يعتذر عن الخطأ إذا وقع منه                       | 3.69            | .771              | 2       | مرتفعة  |
| 1     | يستشعر المسؤولية الكاملة تجاه المدرسة            | 3.54            | .973              | 3       | متوسط   |
| 3     | يحافظ على أسرار العمل                            | 3.49            | .908              | 4       | متوسط   |
| 6     | يتصرف بالمواقف المختلفة بشجاعة                   | 3.42            | .868              | 5       | متوسط   |
| 2     | يحرص على أن يكون قدوة حسنة للمعلمين والطلاب      | 3.33            | .961              | 6       | متوسط   |
| 5     | ينجز المهام الموكلة إليه بإخلاص                  | 3.16            | 1.076             | 7       | متوسط   |
|       | البعد الأول: السمات الشخصية                      | 3.58            | .73               | الثالثة | متوسط   |
| 1     | يحافظ على الممتلكات الموضوعة تحت تصرفه           | 3.99            | .685              | 1       | مرتفعة  |
| 8     | يطبق القوانين واللوائح بكل شفافية ووضوح          | 3.73            | .732              | 2       | مرتفعة  |
| 5     | يوضح المهام الموكلة للمعلمين                     | 3.69            | .828              | 3       | مرتفعة  |
| 2     | يشجع على الالتزام بأخلاقيات المهنة التعليمية     | 3.61            | .870              | 4       | متوسط   |
| 3     | يعمل على تحقيق رسالة المدرسة                     | 3.57            | .867              | 5       | متوسط   |
| 6     | يراعي البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات الإدارية | 3.51            | .959              | 6       | متوسط   |
| 7     | يدير المدرسة بأسلوب يتناسب مع الموقف             | 3.47            | .944              | 7       | متوسط   |
| 4     | يؤكد على أهمية القيم التربوية لدى المعلمين       | 3.32            | .974              | 8       | متوسط   |
|       | البعد الثاني: السلوكيات الإدارية الأخلاقية       | 3.64            | .58               | الأولى  | متوسط   |
| 6     | يبادر في حل الخلافات التي تقع بين المعلمين       | 3.91            | .714              | 1       | مرتفعة  |
| 5     | ينصت إلى المعلمين بكل اهتمام                     | 3.88            | .796              | 2       | مرتفعة  |
| 2     | يحافظ على أسرار العاملين                         | 3.66            | .690              | 3       | متوسط   |
| 3     | يمد يد العون والمساعدة للمعلمين                  | 3.65            | .873              | 4       | متوسط   |
| 1     | يتعامل مع المعلمين باحترام                       | 3.49            | .862              | 5       | متوسط   |
| 4     | يتواضع في معاملته مع المعلمين                    | 3.31            | .793              | 6       | متوسط   |
|       | البعد الثالث: العلاقات الإنسانية                 | 3.62            | .61               | الثانية | متوسط   |
|       | القيادة الأخلاقية الكلي                          | 3.61            | .69               | متوسط   | متوسط   |

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية للأبعاد قد تراوحت ما بين (3.64- 3.58) وبمستويات متوسطة، وبلغ المتوسط الكلي للقيادة الأخلاقية (3.58) وانحراف معياري (0.687)، وبمستوى تقدير كلي متوسط، ويرى الباحث هذه النتيجة منطقية حيث أن المجتمع الأردني يتعامل وفق ضوابط الشريعة الإسلامية التي تأمرنا بالأخلاق الحسنة والسلوك الإيجابي، كالصدق والأمانة والتواضع مع الناس، باعتبارها من السلوكيات الواجب على قادة المدارس ممارستها بهدف غرس تلك القيم في نفوس المعلمين وكافة الأطراف في المدرسة، وتؤدي إلى العدالة بين المعلمين وكافة

العاملين في المجال التعليمي، وتساعد المعلمين ويشجعهم على الإبداع في العمل ويسمح لهم بالمزيد من فرص الترقى والنمو المهني.

● إجابة السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمهم؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، الجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد الأداء الوظيفي

| الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة  | المستوى |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 3     | يتابع قرارات مجلس المعلمين   | 4.05            | .705              | 1       | مرتفع   |
| 4     | يشجع ويحفز الإبداع لدى العاملين  | 4.01            | .677              | 2       | مرتفع   |
| 5     | يتعاون مع المرشدين التربويين وغيرهم من المختصين للتغلب على مشكلات الطلبة | 3.97            | .781              | 3       | مرتفع   |
| 2     | يوضح التعليمات اللازمة لإنجاح العملية التعليمية                          | 3.89            | .862              | 4       | مرتفع   |
| 6     | يوفر السجلات المدرسية (الفنية والإدارية) حسب الأصول                      | 3.80            | .739              | 5       | مرتفع   |
| 1     | يناقش أهداف المدرسة بوضوح مع المدرسين                                    | 3.71            | .817              | 6       | مرتفع   |
|       | البعد الأول: التعليمي  | 3.83            | .58               | الأولى  | مرتفع   |
| 5     | يتعامل مع المعلمين باحترام   | 3.91            | .773              | 1       | مرتفع   |
| 3     | يشجع على تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين                              | 3.82            | .740              | 2       | مرتفع   |
| 1     | يقوم بزيارات صفية للمعلمين   | 3.76            | .769              | 3       | مرتفع   |
| 4     | يعقد لقاءات دورية بين معلمي المبحث الواحد                                | 3.73            | .854              | 4       | مرتفع   |
| 2     | يساعد المعلمين الجدد على التكيف مع نظام المدرسة                          | 3.71            | .792              | 5       | مرتفع   |
| 6     | يتواضع في معاملته مع المعلمين  | 3.70            | .777              | 6       | مرتفع   |
|       | البعد الثاني: العلاقات مع الآخرين  | 3.75            | .63               | الثالثة | مرتفع   |
| 1     | يعقد الاجتماعات مع المعلمين للحصول على تغذية راجعة عن المناهج            | 3.84            | .690              | 1       | مرتفع   |
| 3     | يفوض بعض صلاحياته للعاملين في المدرسة                                    | 3.82            | .750              | 2       | مرتفع   |
| 5     | يمتلك المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل                                | 3.70            | .936              | 3       | مرتفع   |
| 4     | يحدد واجبات كل فرد من العاملين والمراد تنفيذها                           | 3.66            | .796              | 4       | متوسط   |
| 2     | يتابع ما تم انجازه المعلمون من المناهج الدراسية خلال الفصل الدراسي       | 3.64            | .785              | 5       | متوسط   |
| 6     | يتابع حضور وانجاز العاملين   | 3.54            | .871              | 6       | متوسط   |
|       | البعد الثالث: السلوكيات والانضباط  | 3.73            | .65               | الرابعة | مرتفع   |
| 2     | يحرص على النمو المهني بمتابعة ما يستجد في مجال عمله                      | 3.91            | .591              | 1       | مرتفع   |
| 1     | يعتمد المرونة في تطبيق التعليمات   | 3.90            | .637              | 2       | مرتفع   |
| 3     | يعتمد المرونة في تطبيق التعليمات   | 3.84            | .570              | 3       | مرتفع   |
| 6     | يهتم بالبيئة المدرسية وتحديثها بصورة مستمرة                              | 3.76            | .823              | 4       | مرتفع   |
| 4     | يحرص على التدريب المستمر للمعلمين أثناء الخدمة                           | 3.67            | .694              | 5       | متوسط   |
| 5     | يوفر الوسائل التعليمية اللازمة للمعلمين                                  | 3.53            | .645              | 6       | متوسط   |
|       | البعد الرابع: النمو المعرفي المهني                                       | 3.78            | .61               | الثانية | مرتفع   |
|       | الأداء الوظيفي الكلي   | 3.77            | .64               |         | مرتفع   |

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الأداء الوظيفي قد تراوحت ما بين (3.73- 3.83) وبمستويات مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي ككل (3.76) بمستوى كبير وانحراف معياري (636)، ويعزى سبب هذه النتيجة من وجهة نظر الباحث إلى أن قادة المدارس يعملون على ربط المدارس بشبكة اتصال موحدة لتسهيل عملية تبادل المعلومات والبيانات، واختيار الأوقات المناسبة لتنفيذ النشاطات والدورات التدريبية للمعلمين من جانب نوع العمل، وإشراكهم بالمحاضرات والندوات والمؤتمرات العلمية والتوعوية التي تتضمن تحسين الجانب الأخلاقي والسلوكي للمعلمين، من جانب الأداء الوظيفي، كما أنهم يسعون للحفاظ على جو طيب يتسم بالقيم والأخلاق داخل المركز والعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمعلمين كافة، وتنمية روح التعاون بين أعضاء هيئة التدريس، وبث روح الانتماء والولاء للمدرسة، وتتفق الدراسة مع دراسة كل من المشاقبة (2014)؛ أبو غزالة (2017).

● **إجابة السؤال الثالث:** هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية التي يتبعها قادة المدارس الثانوية الحكومية على الأداء الوظيفي للمعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي لدى قادة المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر معلمهم، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي

| العلاقة الارتباطية | السمات الشخصية | السلوكيات الإدارية الأخلاقية | العلاقات الإنسانية | ارتباط القيادة الكلي |
|--------------------|----------------|------------------------------|--------------------|----------------------|
| معامل الارتباط R   | .219**         | .234**                       | .203**             | .228**               |
| معامل الارتباط R   | .252**         | .298**                       | .226**             | .229*                |
| معامل الارتباط R   | .261**         | .223*                        | .292**             | .201*                |
| معامل الارتباط R   | .137**         | .198*                        | .253**             | .181*                |
| معامل الارتباط R   | .209**         | .212**                       | .239**             | .244**               |

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01). \*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

يتبين من الجدول (8) وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الأداء الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمهم، ويرى الباحث هذه النتيجة منطقية، إذ أن قادة المدارس ذوي المستوى المتوسط من القيادة الأخلاقية يتسم معلمهم بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي، ويؤثر إيجابياً على فاعلية وكفاءة أدائهم الوظيفي، ويسهم في تنمية مهارات الإبداع والتطور الوظيفي في جوانبها الأخلاقية والقيمية والمعرفية والسلوكية، وعلى المستوى الفردي وعلى مستوى المؤسسة التعليمية التي يعملون بها، مما ينعكس إيجاباً على أداء الأفراد العاملين في المركز وعلى المستوى التعليمي للطلبة.

فالقيادة الأخلاقية لقادة المدارس الثانوية الحكومية يتطلب توفر مهارات وقدرات قيادية تتوافر فيها عناصر القيادة الأخلاقية، فمن لديهم قيادة أخلاقية تتوفر لديهم القدرة على تشخيص أسباب المشكلات ومواجهة الاحتمالات المتعددة، وتحفيز العاملين ودفعهم لتنفيذ تصورات المدرسة، فالقيادة الأخلاقية من الممارسات القيادية التي تسهم في زيادة مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين، وكذلك تؤدي إلى رغبتهم بالمشاركة في عملية تحقيق الأهداف في مثل هذه المدارس، وتشعر المعلمين بالأمان الوظيفي والثقة في البيئة المدرسية بأنظمتها وممارساتها، وهي جميعها ممارسات تدل على قوة العلاقة الإيجابية بين معلمي المدارس الثانوية الحكومية بلواء الشوك لدرجات

ممارسات القيادة الأخلاقية، واتفقت الدراسة مع دراسة كل من كادز Cadez (2010) الراجحية (2014) يانغ (2014) Yang (المشاقبة (2014) أبو غزالة (2017) درادكة والمطيري (2017) العنزي وعبد العزيز (2018) الفقيه (2019).

### التوصيات والمقترحات

- 1- عقد مجموعة من الدورات التدريبية لقادة المدارس الثانوية الحكومية والمتعلقة بموضوع القيادة الأخلاقية وعلاقتها برفع مستوى الأداء الوظيفي بهدف زيادة نموهم المهني، وتنمية مستويات المعرفة بمتطلبات ممارسة القيادة الأخلاقية.
- 2- ضرورة الاهتمام بممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية لمجالات القيادة الأخلاقية ؛ نظراً لما لها من أهمية في رفع مستويات الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية.
- 3- الاهتمام بمتطلبات النمو الوظيفي لدى قادة المدارس والبحث عن طرق رفع مستوياتهم وأدائهم الوظيفي.
- 4- إشراك المدرسين والإداريين في عمليات اتخاذ القرارات وبعض الأعمال الإدارية وبما يخدم العملية التربوية.

### قائمة المراجع

#### أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو الدف، محمود (2017). درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو تينة، عبد الله، وخصاونة، سامر، والطحينة، زياد (2007). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8 (4)، ص 137- 160.
- أبو شرخ، نادر حامد (2010)، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة: فلسطين.
- أبو شيخة، نادر أحمد (2000)، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان: الأردن.
- أبو علبة، نور محمد (2015). القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- أبو غزالة، رمزي فوزي (2017). ضغوط العمل لدى قادة المدارس الحكومية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة (عمان)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الأشعري، أحمد داود (2013). أخلاقيات العمل، ط (3)، جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- اكريم، محمد سليمان محمد (2012). نموذج مقترح لتأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (2)، ص 549- 569.
- الحراشنة، حسن محمد (2010)، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس زمان، عمان: الأردن.
- الحربي، قاسم (2008). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل، : دار الجنادرية للنشر والتوزيع عمان.
- الحضري، محمود السيد (2014). أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف، مجلة البحوث التطبيقية المعاصرة، كلية التجارة جامعة سوهاج، المجلد 28، العدد (2)، ص 1- 60.

- الخالدي، مشعل خالد (2008). مستوى الأداء الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر مدرّسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- درادكة، أمجد والمطيري (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (13)، العدد (2)، ص 223-237.
- الراجحية، شريفة بنت عبد الله (2014). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى.
- السعود، راتب (2014). بناء المنظومة الأخلاقية في المؤسسات التربوية، ورقة بحثية محكمة ومنشورة، الندوة الدولية العلمية الثالثة: التربية آفاق مستقبلية، من 2- 2014/3/5، جامعة الباحة.
- الشاعر، عماد سعيد (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشتوي، سليمان بن عبد الله و الحبيب، عبد الرحمن بن محمد (2017). القيادة الأخلاقية لقادة المدارس الثانوية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (6)، العدد (4)، ص 120-134.
- الشريف، طلال (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الشريف، عباس والتنج، منال (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين العاملين، مجلة العلوم النفسية والاجتماعية، المجلد (12)، العدد (3)، ص 136-162.
- الشملان، خالد عبد العزيز (2016). دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي: دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، المجلد (27)، العدد (3).
- الطويل، هاني (2005). أبدال في إدارة النظم التربوية. (ط1)، داروائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- العرايضة، رائدة (2012). مستوى القيادة الأخلاقية لقادة المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عقيلي، عمرو وصفي (2006)، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، عمان: الأردن.
- العنزي، تهناني وعبد العزيز، صفوت (2018)، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (44)، ص 49-70.
- العنقري، عبد العزيز بن سلطان (2014). أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للقادة في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسيوط، العدد (57)، ص 225-260.
- الفقيه، هند بنت محمد (2019). ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (9)، ص 1-18.
- الكبير، أحمد (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الجزء (1)، دار الملك فهد للطباعة، السعودية.

- المساعيد، مفضي (2006)، فاعلية الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية الحكومية في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر قادة ومعلمي المدارس، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
- المشاقبة، زينب أحمد حمدان (2014). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية في لواء الرصيفة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- المعولي، إيمان والقضاة، محمد أمين (2016). درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في سلطنة عمان، المجلة التربوية الأردنية، المجلد (1)، العدد (1)، ص 64- 89.
- الهندي، محمد فضل (2013). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Abwalla B. (2014). The principals Leadership style and teacher performance in Secondary Schools of Gambella Regional States; Unpublished MA. Thesis. Jimma. University Ethiopi.
- Cadez, L. A. (2009). Evaluating first- year teachers: Perceptions of high school principals. Unpublished Master dissertation , University of Lethbridge, Canada.
- Dion. Michel (2012). Are ethical theories relevant for ethical Leadership? Leadership & Organization Development. Journal; Bradford. Vol (33). Iss. 1, 4- 24.
- Turhan, M & Celike, V. (2011). The effect of ethical leadership behavior of school principals on social justice in school .E- journal of New World Science Academy Educational Science, 6(1), 23- 29.
- Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy worker? A study on impact of ethical leadership subjective well- being and life happiness in the Chinese culture. Journal of Business Ethics, 123(3), 513- 525.