

## درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين

د. عباس عبد مهدي الشريقي  
قسم الإدارة التربوية والقيادة - كلية العلوم التربوية  
جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

أ. منال محمود التنح  
كلية العلوم - الجامعة الأردنية  
المملكة الأردنية الهاشمية

## درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين

أ. منال محمود التنج  
كلية العلوم - الجامعة الأردنية  
المملكة الأردنية الهاشمية

د. عباس عبد مهدي الشريقي  
قسم الإدارة التربوية والقيادة - كلية العلوم التربوية  
جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. واستخدمت أداتان لجمع البيانات، الأولى: لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، والثانية: لقياس درجة تمكين المعلمين. واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، لمعالجة البيانات إحصائياً. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وأن درجة تمكين المعلمين كانت متوسطة بشكل عام، وللمجالات الستة، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. وكانت هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، ودرجة تمكين المعلمين. ومن بين التوصيات التي قدمتها الدراسة: (١) عقد دورات تدريبية في القيادة التربوية مع التركيز على القيادة الأخلاقية، (٢) تفويض المعلمين والمعلمات سلطات وصلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم، ولتمكينهم من أداء مهماتهم بفاعلية.

الكلمات المفتاحية: مديري المدارس الثانوية، مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة، القيادة الأخلاقية، وتمكين المعلمين.

## The Degree Of Practicing Ethical Leadership by Private Secondary School Principals in Al- Sharjah Emirate and its Relationship to the Degree of Teachers Empowerment

**Dr. Abbas A. Al-Sharifi**

Faculty of Educational Sciences  
Middle East University  
for Graduate Studies

**Manal M. Altanneh**

Faculty of Educational Sciences  
University of Jordan

### Abstract

This study aimed at finding out the degree of practicing ethical leadership by private secondary school principals in Al- Sharjah Emirate and the degree of empowering teachers, and the relationship between them. The sample consisted of (200) male and female teachers, in private secondary schools, drawn by using stratified random sample method. Two instrument were used to collect data, the first was to measure the degree of practicing ethical leadership by principals, the second was to measure the degree of teachers empowerment. Means, standard deviations and Pearson correlation coefficient were used to manipulate data statistically. The finding showed that: (1) The degree of practicing ethical leadership by principals from teachers' point of view was medium, (2) The degree of teachers empowerment in general, and for each of the six areas, as perceived by teachers themselves were medium too, (3) There was a significant positive relationship between the degree of practicing ethical leadership by principals, and the degree of teachers empowerment. Among the recommendations were: (1) Conducting training courses in educational leadership with emphasis on ethical leadership, (2) Delegating teachers some authorities, to reinforce trust with them, and to empower them performing their tasks effectively.

**Key words:** secondary school principals, private secondary school principals in al-sharjah emirate, ethical leadership, teachers empowerment.

## درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين

أ. منال محمود التنج

كلية العلوم - الجامعة الأردنية  
المملكة الأردنية الهاشمية

د. عباس عبد مهدي الشريقي

قسم الإدارة التربوية والقيادة - كلية العلوم التربوية  
جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

### المقدمة

يمثل العامل الأخلاقي أحد العوامل الرئيسة في العملية الإدارية التربوية، بوصفه القاعدة الأساس لانطلاق مختلف أنواع النشاطات والممارسات. وتعد القيادة المدرسية ملزمة أخلاقياً برعاية كل ما يهيم الطلبة والعاملين. لذا يحتاج رجل الإدارة المدرسية إلى قاعدة أخلاقية تحكم ممارسته للسلطة، وتنعكس إيجابياً في إشراك العاملين في صنع القرارات الرشيدة، وتفويضهم بعض السلطات التي تمكنهم من أداء أعمالهم باقتدار.

وهناك اتفاق بين عدد من الباحثين في مجال الإدارة التربوية على تأكيد وضع القيم الأخلاقية كجزء تكاملي في إدارة المدرسة، لا يمكن إغفاله عند تحقيق التميز الأكاديمي... فضلاً عن الاستناد إلى المبادئ الأخلاقية التي ترشد العاملين في مجال الإدارة المدرسية، وتوضح مسؤولية المعلمين في تحملهم لمهمات تنمية القواعد الأخلاقية وتنفيذها في المدرسة (علي، 1997). لا يستطيع الإنسان ولا المجتمع الحفاظ على البقاء إلا بالأخلاق التي يُعد إشباعها أمراً مفروضاً على الأفراد كافة، وبخاصة أولئك الذين يعملون في النظام التربوي، لأنهم يواجهون يومياً مواقف عدة تختبر من خلالها خصائصهم الأخلاقية. لذلك يشكل البعد الأخلاقي للإداريين التربويين عاملاً رئيساً، ينبغي أخذه في الاعتبار عند اختيار الإداريين والقادة.

تعد القيادة عملية تأثير منظمة في جماعة منظمة لتحقيق هدف أو أهداف محددة. أما القيادة الأخلاقية، فإنها، كما أشار ميلتر وروسون (Melter, & Rosson, 2009)، تفرض على القادة اتخاذ قرارات يترتب عليها كثير من النتائج لا نتيجة واحدة، ولا النتيجة المخطط لها. ولذلك يُحذّر القادة الأخلاقيون من العمل (وربما من غير قصد) بشكل متحيز.

اقترحت الدراسات المعاصرة التي أشار إليها برنس (Prince, 2006) بأن هناك حاجة لقيادة أخلاقيين بارعين في كل مستوى. وإن مستقبل المجتمع يتوقف على مثل هؤلاء القادة الذين باستطاعتهم ممارسة قيادة قوية تتضمن خدمة للآخرين وتعهداً لهم، لأن نجاح القادة في

أداء أعمالهم يتوقف على مدى التزامهم الأخلاقي في تحقيق أهداف المنظمة. تعد القيادة الأخلاقية نظاماً فكرياً قائماً على قواعد وضعية تتضمن ما ينبغي عمله (Rubenstien, 2006)، وإن نقطة البداية لفهم القيادة الأخلاقية تتمثل في القيم التي تتحدد بقيم الشرف والأمانة والعدالة والاستقامة، وتحمل الآخرين مسؤولية تصرفاتهم، التي ينبغي توافرها لدى القائد الأخلاقي. لذلك تحتاج القيادة الأخلاقية لمنظومة قيمية، تتضمن معايير أخلاقية، وأمطاً من السلوك القيادي المنسجمة مع هذه المنظومة، فضلاً عن القيم الشخصية للقائد التي تؤثر في إرادته أو قراره، فيما إذا كان أخلاقياً أم غير أخلاقي (Groner, 1996).

تتعلق الممارسات القيادية بالأخلاق، لأن هناك بُعداً أخلاقياً للقيادة ينبغي عدم الاستخفاف به، إلا أن القادة الذي يستخدمون هذه الممارسات قد يكونون أخلاقيين أو غير أخلاقيين في تعاملهم مع الأتباع (الشبلي، ٢٠٠٩)، وعليه فإن أحد المتطلبات الأساسية للقيادة الأخلاقية هو العمل على خدمة الآخرين بما يحقق إطلاق الطاقات والقدرات الكامنة لديهم.

يُنظر إلى المدارس اليوم بوصفها مؤسسات أخلاقية، صممت لدعم المعايير الاجتماعية، وإن مديري المدارس هم وكلاء أخلاق، غالباً ما ينبغي عليهم اتخاذ قرارات بتفضيل قيم أخلاقية على أخرى، وعليهم مسؤولية خاصة تتمثل في ممارسة السلطة بطريقة أخلاقية، لأن معظم سلطة المدير -في جوهرها- سلطة أخلاقية (Greenfield, 1991)، لذلك تحظى القيادة الأخلاقية في النظام التربوي باهتمام خاص، لأن التقدم الذي أحرزته المجتمعات كان نتيجة لتأثرها بالمستوى الأخلاقي الذي عكسته تلك النظم التربوية نظرياً وعملياً.

إن القيادة التربوية ملزمة أخلاقياً برعاية شؤون الطلبة وتحسين أحوالهم، إنها مسؤولية أخلاقية، تعني الالتزام والعمل الدؤوب من جانب المدير لتحسين تعلم الطلبة، وتطوير قدراتهم للوصول بهم إلى مرحلة متميزة من التعلم (Robbins & Alvy, 2004)، وهذا يتعدى تحقيقه إلا إذا أشرك مدير المدرسة جميع المعلمين والعاملين الآخرين من الإداريين والتربويين في رسم سياسة المدرسة، وفي اتخاذ القرارات المدرسية، لأن أسلوب العمل في المدرسة قائم على التعاون والمشاركة في النشاطات المتنوعة، ولتفعيل هذا الأسلوب لا بد من تمكين المعلمين من خلال منحهم الاستقلالية واعتبارهم شركاء في إنجاز المهمات التربوية.

يُعد التمكين (Empowerment) عملية وعي وبناء للإمكانات، يؤدي إلى مشاركة أكثر ومقدرة أكبر على صنع القرار وإجراء التغيير، ويتضمن مقدرة الفرد على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات والقرارات التي تتخذ في إطار هذه العلاقات (Karl, 1995)، لذلك يحتل تمكين المعلم أهمية استثنائية في أي نظام تربوي ينشد التغيير والتطوير، لأن المعلم هو

المحور الرئيس للعملية التربوية، ولا بد من إعطائه الدور المناسب في صنع القرار، ومنحه الفرصة الكافية للمشاركة الفاعلة في القضايا التي تهتم المدرسة، ولا يعني التمكين عملية المشاركة في القوة والتفويض فقط، بل يشير إلى كيف أن الدافعية الحقيقية، والفاعلية الذاتية للناس تتأثر بالسلوك القيادي، وخصائص العمل، وهيكلية المنظمة، والحاجات، والقيم الخاصة (Yuki, 2006)، ويرتبط التمكين بدافعية المهمة ارتباطاً عالياً، ويتطلب تطبيقه على المعلمين إعداداً للكادر الإداري، وتوفيراً لمستلزمات التطوير الإداري والتكنولوجي، فضلاً عن قيام مدير المدرسة بالعديد من أنواع التفاعل مع المعلمين بتبني أسلوب قيادي يتسق مع فلسفة التمكين.

ويتضمن التمكين أربعة أبعاد نفسية رئيسة حددها ويتغنون وإيفانز (Whittington & Evans, 2005) بأنها: إضفاء معنى على العمل من خلال العلاقات الشخصية في العمل، وتقدير المصير الذي يعني الحرية والاجتهاد في العمل، والكفاءة التي تعني ثقة الفرد بقدراته مما يزيد من كفاءته الشخصية، والتأثير الذي يعني المقدرة على إحداث فرق في الأداء والإنتاج، وقد أشار شورت (Short, 1994) إلى أن تمكين المعلمين يشتمل على ستة أبعاد هي: صنع القرار، والنمو المهني، والفاعلية، والاستقلالية، والمكانة، والتأثير.

وفي ضوء ما تقدم، يمكن القول إن التمكين - بشكل عام - يضمن فاعلية الأداء، وفاعلية استثمار الموارد البشرية، ويجعل العمل أكثر قيمة وأكثر تحفيزاً، مما يساعد على تحقيق الأهداف التربوية بيسر واقتدار.

لقد أشارت العديد من الدراسات التي تناولت أخلاقيات العمل أو المهنة والقيادة الأخلاقية إلى أهمية الأخلاق والقيادة الأخلاقية في المنظمات، فقد توصلت دراسة حيدر (2000)، التي هدفت إلى تعرّف أخلاقيات المهنة (من رؤية إسلامية) ومدى التزام المعلمين بهذه الأخلاقيات من وجهة نظر المديرين والمعلمين والطلبة، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمعلمين والطلبة في وجهات نظرهم إزاء أخلاقيات المهنة، وكانت الفروق لصالح المديرين.

وهدف دراسة دراوشة (2004) إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية أخلاقيات المهنة لمديري المدارس الحكومية في الأردن في ضوء احتياجاتهم التدريبية، وقد تكونت العينة من (150) مديراً و(1440) معلماً اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدمت الاستبانة لقياس درجة ممارسة المديرين لأخلاقيات المهنة، ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها، ارتفاع درجة ممارسة المديرين لأخلاقيات مهنتهم، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين والمديرين في درجة ممارسة المديرين لأخلاقيات المهنة ولصالح المديرين.

أما دراسة قزق (٢٠٠٥) فقد تمثل هدفها في تعرّف درجة التزام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية بأخلاقيات المهنة، وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٥٨) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أن التزام رؤساء الأقسام بأخلاقيات المهنة كان بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بأخلاقيات المهنة تعزوا للتفاعل بين متغيري التخصص والرتبة الأكاديمية.

وناقش عبدالصمد ونور (Ab. Samad & Nor, 2007) في دراستهما الموسومة «هل يحتاج قادة المدارس إلى القيادة الأخلاقية لتكوين مدارس فاعلة؟» تعريف القيادة الأخلاقية ومفهومها، وكيف تطبق في المدارس، وركزا على تفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية والنماذج القيادية التقليدية المتنوعة، كما ناقشا إيجابيات تطبيق القيادة الأخلاقية في المدارس، وتوصلا إلى تحديد عدد من النقاط المرتبطة بالقضايا الأخلاقية.

وكان الغرض من دراسة ووكر وهارين وشوننجي (Walker, Haiyan & Shuangye, 2007) هو اكتشاف ما يعنيه التثقيف الأخلاقي في المدارس ذات الثقافات المتعددة، وقد أظهرت النتائج أن الأساس لتطوير مثل هذا التثقيف يتطلب قادة لديهم معرفة واطلاع واسعين، ويعملون على تشجيع الفضائل الأخلاقية، ويطورون تصورات أخلاقية فضلاً عن امتلاكهم مهارات التفكير الأخلاقي.

أما دراسة عيسى (٢٠٠٩) فقد هدفت إلى تعرّف درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة لإستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لديهم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد بلغ عدد أفراد العينة (٨٥) عضو هيئة تدريس، واستخدمت أداتان لجمع البيانات إحداهما لقياس درجة استخدام رؤساء الأقسام لإستراتيجيات إدارة الصراع، والثانية لقياس مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام، وأظهرت النتائج أن مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام كان مرتفعاً، وأن هناك علاقة دالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع الأربع (التعاون، والتوفيق، والاسترضاء، والتجنب) وأخلاقيات العمل الإداري، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية الخامسة (الهيمنة) وأخلاقيات العمل الإداري.

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت موضوع التمكين، فقد جاءت نتائجها متسقة مع أهدافها وكما يأتي:

لقد أيدت النتائج التي توصلت إليها دراسة سويتلاند وهوي (Sweetland & Hog, 2000)، التي أجريت على (٨٦) مدرسة متوسطة في نيوجيرسي (الولايات المتحدة

الأمريكية (New Jersey)، الأهمية الحيوية لتمكين المعلم في فاعلية المدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة التي أجراها دي وهنكن وديومر (Dee, Henkin, & Duemer, 2003) أن المعلمين الممكّنين (teachers Empowered) أبدوا مستويات عالية من الالتزام التنظيمي وأن فريق العمل يميز بين الإدارة التمكينية والإدارة غير التمكينية، وأن قادة المدارس الذين يهتمون بتطوير إستراتيجية شخصية لتمكين المعلم، يجب عليهم ابتكار طرق خاصة لنمذجة السلوك التمكيني للمعلمين.

وهدفت دراسة هونك (Hung, 2005) إلى تعرّف العلاقة بين درجة تمكين معلمي المدرسة المتوسطة في منطقة كومسيونج التعليمية في تايوان ورضاهم عن العمل، وقد تكونت العينة من (٤٥٠) معلماً في المدارس الحكومية التايوانية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين تمكين المعلم وأبعاد الرضا عن العمل، باستثناء بُعد واحد هو بُعد (الأمن).

في حين هدفت دراسة العساف (٢٠٠٦) إلى تعرّف مستوى التمكين المهني للقيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار المهني الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من (٥٤١) عضو هيئة تدريس أُختيروا بالطريقة العشوائية، واستخدمت ثلاث استبانات لجمع البيانات، ومن بين نتائج الدراسة، التي تم التوصل إليها، أن مستوى ممارسة التمكين المهني لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة كان متوسطاً، وأن هناك علاقة بين مستوى ممارسة التمكين المهني والالتزام التنظيمي، كما وجدت علاقة بين مستوى الممارسة للتمكين المهني والاستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.

أما دراسة الصرايرة (٢٠٠٨) فقد بحثت في العلاقة بين مستوى النضج الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وأدائهم الإداري وتمكين المعلمين، وقد بلغ عدد أفراد العينة (٣٠٠) معلم ومعلمة، واستخدمت ثلاث استبانات لجمع البيانات، ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها، أن درجة تمكين المعلمين كانت مرتفعة، وأن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى النضج الوظيفي ودرجة تمكين المعلمين، وبين مستوى الأداء الإداري ودرجة تمكين المعلمين أيضاً.

لقد تناولت الدراسات السابقة كلاً من المتغيرين بشكل مستقل، ولم تكن هناك دراسة - حسب علم الباحثين - تناولت المتغيرين معاً لبحث العلاقة بينهما، لذا جاءت الدراسة الحالية لتعرّف العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين المعلمين العاملين معهم.



لا يمكن الفصل بين القيادة الفاعلة والأخلاق لارتباطهما الوثيق ببعض، فقد أكد الأدب النظري الحديث في القيادة أهمية السلوك الأخلاقي للقيادة (Jones, 1995)، وأن القيادة الأخلاقية ليست مجرد سرد للقيم، بل إنها عملية تقوم على ركيزتين أساسيتين هما: القائد كشخص أخلاقي، والقائد كإداري أخلاقي، ولا يكفي أن يكون القائد شخصاً أخلاقياً فقط (Trevion, Hartman, & Brown, 2000).

إن مديري المدارس ملزمون بالتعامل مع واقع اجتماعي معقد، تكتنفه الصراعات، وهم بحاجة إلى قدرات معينة يجب تنميتها وممارستها، ولا بد أن تتضمن برامج الإعداد لوظائف الإدارة التربوية دراسة لموضوعات في القانون والأخلاقيات، باستخدام أنسب الطرق وأفضلها (Van-Geal, 1995)، إذ يواجه هؤلاء المديرون عدة تحديات أخلاقية من بينها: إدارة المؤسسات التربوية بأسلوب أخلاقي، وتدريب الأخلاقيات للطلبة، سواء في قاعات الدرس أم عند التعامل معهم سلوكياً، فضلاً عن القيام بدور القادة الأخلاقيين للمجتمع المحلي (Perlman, 1992).

ولما كان مدير المدرسة الثانوية لا يعمل بمعزل عن الآخرين، فهو بحاجة إلى من يقدم له العون والمساعدة لتحقيق أهداف المدرسة، وهذا يتوقف على مدى استجابة المعلمين بناءً على العلاقة والتفاعل القائم بين الطرفين، فقد أشار أفندي (٢٠٠٣) إلى أن البحوث التي أجريت في مجال التمكين أظهرت أن المعلمين غالباً ما يعانون من إحساس بالعزلة، وأن كثيراً من أنماط التفاعل بينهم تتسم بالسطحية، والابتعاد عن التعاون المطلوب بين العاملين.

إن إتاحة الفرصة أمام المعلمين لممارسة بعض السلطات والصلاحيات المتعلقة بصياغة أهداف المدرسة، ورسم سياستها، واتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم، قد يساعد على إنجاز كثير من المهمات المنوطة بهم بشكل أفضل، إذ غالباً ما يشكو المعلمون - كما ذكر ستيمسون وابلوم (Stimson & Appelbaum, 1988) - من فقدانهم للسلطة وأنهم في الحلقة الأخيرة من سلسلة تدرج السلطة، إذ يحدد لهم ما ينبغي القيام به، سواء ما يتعلق بعمليات التعليم، أم بإجراء الامتحانات، من غير استشارتهم أو أخذ رأيهم.

ونظراً لما للأخلاق والسلوك الأخلاقي من تأثير في سلوك المعلمين، من خلال ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، وانعكاس ذلك على تمكين المعلمين فقد تبلورت مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الآتي:

ما العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين المعلمين؟

**أهداف الدراسة**

تحدد أهداف الدراسة بما يأتي:

- تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية.
- تعرّف درجة تمكين معلمي المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة.
- تعرّف العلاقة بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين المعلمين.

**أسئلة الدراسة**

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلميهـم؟
- ما درجة تمكين معلمي المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة من وجهة نظرهم؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين المعلمين؟

**أهمية الدراسة**

- تبدو أهمية الدراسة الحالية من خلال أهمية الأخلاق بشكل عام، وأهمية القيادة الأخلاقية بشكل خاص، لما لهما من دور مهم في تحقيق أهداف المدرسة، فضلاً عن أهمية تمكين المعلمين، بوصفه عاملاً رئيساً يساعد المعلمين على أداء أعمالهم باستقلالية، بعيداً عن التقيد والأوامر المشددة، ويؤمل من هذه الدراسة أن:
- تسهم في تسهيل أداء المديرين من خلال تعرّف الجوانب الإيجابية والسلبية لممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، وانعكاسها على تمكينهم للمعلمين.
  - تفيد نتائجها العاملين في مجال التدريب الإداري، بتوظيفها في إعداد البرامج التدريبية للمديرين.
  - تسهم في رفد المكتبة العربية والمكتبة الإماراتية، بهذا النوع من الأبحاث، الذي يُعد - حسب علم الباحثين - الأول على مستوى الإمارات العربية المتحدة، والذي يشكل إضافة ذات صلة بالقيادة الأخلاقية، وتمكين المعلمين، إضافة إلى بنائه لأداتين، تم التأكد من صدقهما وثباتهما، يمكن استخدامهما في دراسات وأبحاث مستقبلية.

**محددات الدراسة**

اقتصرت الدراسة الحالية على معلمي المدارس الثانوية الخاصة ومعلماتها بإمارة الشارقة بدولة

الإمارات العربية المتحدة للعام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩، وتحدد نتائجها في ضوء صدق الأداتين وثباتهما وموضوعية المستجيبين، وإن تعميم النتائج لا يصح إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة، والمجتمعات المماثلة.

### مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة الحالية على مصطلحين أساسيين تم تعريفهما مفاهيمياً وإجراءياً، كما يأتي:

**القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership):** عُرِّفَ بأنها: السلوك المناسب الذي يُظهره الفرد من خلال نشاطاته وعلاقاته البينشخصية (Interpersonal)، وتعزيز هذا السلوك لدى الأتباع عن طريق عمليات الاتصال ذي الاتجاهين، والتعزيز، واتخاذ القرار (Brown & Trevino, 2002).

وتعرِّف إجراءياً بأنها: درجة استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة عن الممارسات الأخلاقية لمديريهم عند قيادتهم لمدارسهم، وكما تعكسها فقرات الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.

**تمكين المعلمين (Teachers Empowerment):** عُرِّفَ بأنه: إتاحة الفرصة للمعلمين لتحمل المسؤولية عن عملهم المهني والمشاركة في صنع القرار، والتطوير المهني، والاستقلالية المهنية، والكفاءة الشخصية (Edwards, Green & Lyons, 2002).

ويُعرِّف إجراءياً بأنه: إعطاء المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة الصلاحية الكافية لوضع الأهداف الخاصة بعملهم، وإتاحة الفرصة أمامهم لتحقيق الاستقلالية، والنمو الشخصي، والمشاركة في صنع القرار، والنمو المهني، والاتصال، والمكافأة، وكما تعكس ذلك استجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات استبانة تمكين المعلمين المستخدمة في هذه الدراسة.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### منهج الدراسة

استخدم في هذه الدراسة منهج البحث المسحي الارتباطي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات عن متغيري الدراسة.

## مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الخاصة التي تطبق المنهج العربي (منهج وزارة التربية والتعليم) بإمارة الشارقة، والبالغ عددهم (٦١٠) بين مُعلِّم ومعلمة للعام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩ بواقع (٢٥٣) معلماً، و(٣٥٧) معلمة. أما عينة الدراسة، فقد اختيرت بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الخاصة ونسبة ٣٣٪ تقريباً، وقد بلغ عدد أفراد العينة (٢٠٠) معلم ومعلمة، بواقع (٨٣) معلماً، و(١١٧) معلمة، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (١٦٥) استبانة لكل أداة، ونسبة قدرها ٨٢,٥٪، وهي نسبة مقبولة لأغراض الدراسة الحالية، والجدول رقم (١) يبين مجتمع الدراسة وعينتها.

الجدول رقم (١)  
أفراد مجتمع الدراسة وعينتها موزعين حسب الجنس

الجنس	عدد أفراد مجتمع الدراسة	عدد أفراد عينة الدراسة
المعلمون	٢٥٣	٨٣
المعلمات	٣٥٧	١١٧
المجموع	٦١٠	٢٠٠

## أداتا الدراسة

تم بناء أداتين لجمع البيانات هما: «استبانة القيادة الأخلاقية» التي بنيت في ضوء الأدب النظري ذي العلاقة والدراسات السابقة ذات الصلة، مثل دراسة دراوشة (٢٠٠٤) ودراسة قزق (٢٠٠٥)، وقد بلغ عدد فقراتها بصيغتها الأولية (٤٧) فقرة. أما الأداة الثانية فكانت «استبانة تمكين المعلمين» التي تم بناؤها بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة العساف (٢٠٠٦) والصريرة (٢٠٠٨)، وقد تكونت بصيغتها الأولية من (٧٥) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: النمو الشخصي، والاستقلالية، والمشاركة في صنع القرار، والنمو المهني، والاتصال والكفاءة.

## صدق الأداتين

للتأكد من صدق الأداتين، فقد تم عرضهما على عدد من المحكمين في الإدارة التربوية، وبعد الأخذ بالملاحظات التي قدمها المحكمون، أصبحت الأداة الأولى «استبانة القيادة الأخلاقية» مكونة من (٣٩) فقرة، وأصبحت الأداة الثانية «استبانة تمكين المعلمين» مكونة من (٦٣) فقرة موزعة على ستة مجالات، وقد تراوح عدد فقرات كل مجال ما بين (١٢-٩).

## ثبات الأدوات

استخدمت طريقة التجزئة النصفية لإيجاد ثبات الأدوات، وقد بلغ معامل الثبات المصحح باستخدام معادلة سبيرمان براون (٠,٩٥) لاستبانة القيادة الأخلاقية، و(٠,٩٦) لاستبانة تمكين المعلمين، كما استخدمت معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي لكلا الأدوات، فبلغت قيمة هذا المعامل لاستبانة القيادة الأخلاقية (٠,٩٧)، ولإستبانة تمكين المعلمين حسب المجالات الستة ما بين (٠,٩٥) لمجالي النمو الشخصي والنمو المهني، و(٠,٩٠) لمجال المكافأة، والجدول رقم (٢) يبين ذلك.

## الجدول رقم (٢)

## قيم معامل الاتساق الداخلي للمجالات الستة لاستبانة تمكين المعلمين

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
	النمو الشخصي	١٠	٠,٩٥
	الاستقلالية	١٠	٠,٩٢
	المشاركة في صنع القرار	١٢	٠,٩٤
	النمو المهني	١٢	٠,٩٥
	الاتصال	٩	٠,٩٢
	المكافأة	١٠	٠,٩٠

وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة لأغراض هذا البحث. حساب درجة الممارسة للقيادة الأخلاقية قسمت درجة ممارسة القيادة الأخلاقية إلى ثلاثة مستويات: درجة منخفضة، ودرجة متوسطة، ودرجة مرتفعة، واعتمدت المعادلة الآتية في ذلك:

$$\frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1-5}{3} = \frac{4}{3} = 1,33 \text{ مدى الفئة}$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من ١،٣٣ = ٢،٣٣ وتكون الدرجة المتوسطة من أكثر من ١،٣٣ + ٢،٣٣ = ٣،٦٦ أما الدرجة المرتفعة فتكون من أكثر من ٣،٦٦ - ٥ كما استخدمت المعادلة نفسها في حساب درجة تمكين المعلمين، وقسمت درجة التمكين إلى ثلاثة مستويات أيضاً (درجة منخفضة، ودرجة متوسطة، ودرجة مرتفعة).

## الأساليب الإحصائية

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، واستخدم معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث، ولإيجاد معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، كما استخدمت معادلة سيرمان براون لتصحيح معامل ارتباط بيرسون، واستخدمت معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأداتين.

## عرض النتائج ومناقشتها

فيما يأتي عرض للنتائج وفقاً لأسئلة الدراسة:

## عرض نتائج السؤال الأول

نص هذا السؤال: «ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم؟»  
تمت الإجابة عن هذا السؤال بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، وحددت الرتبة ودرجة الممارسة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وللأداة ككل، والجدول رقم (3) يبين ذلك.

## الجدول رقم (3)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لإجابات أفراد العينة عن فقرات استبانة القيادة الأخلاقية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الدرجة
1	1,21	3,98	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم	مرتفعة
2	1,41	3,94	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية خارج المدرسة	مرتفعة
3	1,32	3,81	يتصف بالحلم فلا يفض من أعمال الآخرين	مرتفعة
4	1,20	3,36	يقيم علاقات اجتماعية مع المعلمين داخل المدرسة	متوسطة
4	1,05	3,36	يلتزم بالقيم التربوية	متوسطة
6	1,01	3,25	يتصف بالنزاهة في تعامله اليومي مع الآخرين	متوسطة
6	1,17	3,25	لا يذكر الآخرين بالسوء في غيابهم	متوسطة
8	1,19	3,22	يلتزم الموضوعية عند تقييمه للآخرين	متوسطة
9	1,08	3,21	يتصف بالأمانة في أداء المهام الموكلة إليه	متوسطة
10	1,22	3,20	يتواضع في تعامله مع المعلمين	متوسطة
10	1,15	3,20	يتمسك بالدين فلا يسيء إلى أحد من المعلمين	متوسطة
12	1,20	3,29	يمد يد العون والمساعدة للمعلمين	متوسطة
13	1,21	3,27	يتقبل نقد الآخرين برحابة صدر	متوسطة
13	1,21	3,27	باب مكتبه مفتوح لاستقبال المراجعين من داخل المدرسة وخارجها	متوسطة
13	1,20	3,27	يميل إلى استخدام الأسلوب الديمقراطي في إدارة شؤون المدرسة	متوسطة
13	1,14	3,27	ينسب النجاح الذي تحققه المدرسة إلى العاملين معه كافة	متوسطة
17	0,99	3,26	يجب للمعلمين مثلما يجب لنفسه	متوسطة

تابع الجدول رقم (٣)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	النص
متوسطة	١,١٨	٣,٢٦	يتمتع بثقة عالية من المعلمين	١١
متوسطة	١,٢٤	٣,٢٤	يتمتع الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم	٢٧
متوسطة	١,١٧	٣,٢٣	يلتزم بتطبيق العدالة في تعامله مع المعلمين	٦
متوسطة	١,١٣	٣,٢٢	لا يتردد في محاسبة المتصرفين بعد التأكد من تقصيرهم	٢٢
متوسطة	١,٢١	٣,٢٢	يفقد العاملين معه للاطمئنان عليهم	٩
متوسطة	١,١١	٣,٢١	لا يهتم على حساب مصلحة المدرسة	٢٦
متوسطة	١,١٨	٣,١٩	لا ينجح إلى فرد أو جماعة من العاملين في المدرسة	٢٨
متوسطة	١,٢١	٣,١٩	يشجع العمل التعاوني بين المعلمين في المدرسة	٢٠
متوسطة	١,١٥	٣,١٩	يحافظ على أسرار العمل الإداري	٣٧
متوسطة	١,١٢	٣,١٨	يتصرف بالصدق في تعامله مع المعلمين	٨
متوسطة	١,١٥	٣,١٨	يقف بالمعلمين العاملين معه	١٢
متوسطة	١,١٦	٣,١٨	إذا ارتكب خطأ يعترف بذلك أمام الآخرين	٢٤
متوسطة	١,٢٧	٣,١٦	يتحلى بالصبر في إنجاز المهمات	١٢
متوسطة	١,٢١	٣,١٦	يوزع الواجبات على المعلمين بعدالة	٢٩
متوسطة	١,١٩	٣,١٦	يتصرف بالموضوعية في اتخاذ القرارات الإدارية	٢٥
متوسطة	١,٢٦	٣,١٦	يعطي انطبعا إيجابيا للمسؤولين عن العاملين معه	٢٦
متوسطة	١,١٣	٣,١٣	يتصرف بالبرونة في تعامله مع الآخرين	١٠
متوسطة	١,١٩	٣,١٢	يتصرف بالهدوء فلا يتفعل عند تعامله مع الآخرين	٢٢
متوسطة	١,٢٨	٣,١١	يخلص في أداء الواجبات المنوطة به	٢٨
متوسطة	١,٢٦	٣,١١	يحرص على أن يكون أسوة حسنة للآخرين	٣٩
متوسطة	١,٣٤	٣,٠٥	يسامح المخطئ إن اعتذر	٣١
متوسطة	١,٢٢	٢,٩٥	لا يخالف قوله فعله	١٤
متوسطة	١,١٨	٣,٢٧	الدرجة الكلية	

تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (٣,٩٨ - ٢,٩٥) وجاءت الفقرة (١٥) التي تنص على «يشرك المعلمين في القرارات المتعلقة بعملهم» بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وانحراف معياري (١,٢١) ودرجة ممارسة مرتفعة وجاءت الفقرة الأولى التي تنص على «يشرك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية خارج المدرسة» بالرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣,٩٤) وانحراف معياري (١,٤١) ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرة (٣٢) التي تنص على «يتصرف بالحلم فلا يغضب من أعمال الآخرين» بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٨١) وانحراف معياري (١,٣٢) ودرجة ممارسة مرتفعة.

أما الفقرة (٣١) التي تنص على «يسامح المخطئ إن اعتذر» فقد جاءت بالرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣,٠٥) وانحراف معياري (١,٣٤) وبدرجة ممارسة متوسطة وحصلت الفقرة (١٤) التي تنص على «لا يخالف قوله فعله» على الرتبة الأخيرة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٢,٩٥) وانحرافها المعياري (١,٢٢) وبدرجة ممارسة متوسطة، وفيما يتعلق بالأداة ككل، فقد بلغ متوسطها الحسابي (٣,٢٧) وانحرافها المعياري (١,١٨)

وبدرجة ممارسة متوسطة.

### عرض نتائج السؤال الثاني

نص هذا السؤال: «ما درجة تمكين معلمي المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة من وجهة نظرهم؟»  
للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التمكين الستة، كما حددت رتبها ودرجتها، وكما مبين في الجدول رقم (٤)

#### الجدول رقم (٤)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تمكين المعلمين لمجالات الاستبانة الستة مرتبة تنازليا

م	المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التمكين
	النمو الشخصي	١٠	٣,٢٤	١,٢١	١	متوسطة
	الاستقلالية	١٠	٣,٢٢	١,١٧	٢	متوسطة
	المشاركة في صنع القرار	١٢	٣,٢٣	١,٢٠	٢	متوسطة
	النمو المهني	١٢	٣,٣١	١,٢٧	٤	متوسطة
	الاتصال	٩	٣,٢٨	١,٢٢	٥	متوسطة
	المكافأة	١٠	٣,٢٨	١,١٦	٥	متوسطة
	الدرجة الكلية	٦٣	٣,٣١	١,٢٣	-	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (٤) أن درجة التمكين للمجالات الستة كانت متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٣٤ - ٣,٢٨) فقد جاء مجال النمو الشخصي بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٤) وانحراف معياري (١,٢١)، وجاء مجال الاستقلالية والمشاركة في صنع القرار بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٣٣) وانحرافين معياريين (١,١٧) و(١,٢٠) على التوالي، بينما حصل مجال النمو المهني على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٣١) وانحراف معياري (١,٢٧) وجاء مجال الاتصال والمكافأة بالرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢٨) وانحرافين معياريين (١,٢٢) و(١,١٦) على التوالي، أما الدرجة الكلية للأداة فقد بلغ متوسطها الحسابي (٣,٣١) وانحرافها المعياري (١,٢٣).

#### أما النتائج المتعلقة بفقرات كل مجال فكانت على النحو الآتي:

(١) مجال النمو الشخصي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة ودرجة التمكين لكل فقرة، والجدول رقم (٥) يبين ذلك.



الجدول رقم (٥)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التمكين لكل فقرة من فقرات مجال «النمو الشخصي»

درجة التمكين	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	ترتيب الفقرات
مرتفعة	١	١,١٥	٣,٩٩	يساعد المعلمين على تطوير مهارات التعامل مع الآخرين	٣
مرتفعة	٢	١,٢٢	٣,٦٧	يهتم للأراء التي يطرحها المعلمون	١
متوسطة	٣	١,٠٠	٣,٤٢	يشجع المعلمين على احترام بعضهم بعضاً	٤
متوسطة	٤	١,١٩	٣,٣٣	يتخذ موقفاً مدافعاً عن المعلمين	١٠
متوسطة	٥	١,١٢	٣,٢٤	يشجع المعلمين على النقد الموضوعي	٨
متوسطة	٦	١,١٨	٣,٢١	يخوّل بعض المعلمين صلاحية إنجاز بعض الأعمال الإدارية	٧
متوسطة	٧	١,١٥	٣,١٩	يشجع المبادرات الشخصية للمعلمين	٩
متوسطة	٨	١,١٧	٣,١٦	يعمل على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم	٢
متوسطة	٩	١,٢٥	٣,١٤	يقيم علاقات ودية مع المعلمين كافة	٦
متوسطة	١٠	١,٢٢	٣,٠٦	يشجع المعلمين على مناقشة الأمور التربوية بجرأة	٥
متوسطة	-	١,٢١	٣,٢٤	الدرجة الكلية للمجال	

يتبين من الجدول رقم (٥) أن هناك فقرتين حصلتا على درجة تمكين مرتفعة بلغ متوسطيهما الحسابيين (٣,٩٩) و(٣,٦٧) وانحرافين معياريين (١,١٥) و(١,٢٣) على التوالي وحصلت الفقرات الثمان الأخرى على درجة تمكين متوسطة وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٤٢ - ٣,٠٦) وانحرافات المعيارية ما بين (١,٢٥ - ١,٠٠)

(٢) مجال الاستقلالية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، وحددت الرتبة ودرجة التمكين لكل فقرة، كما هو مبين في الجدول رقم (٦).

الجدول رقم (٦)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التمكين لفقرات مجال «الاستقلالية»

درجة التمكين	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	ترتيب الفقرات
متوسطة	١	١,٢٠	٣,٥١	يمنح المعلمين حرية التعبير عن أفكارهم في الأمور الخاصة بالمدرسة	١
متوسطة	٢	١,٠٤	٣,٤٢	يترك للمعلمين حرية اختيار الوسيلة التعليمية المناسبة	٤
متوسطة	٣	١,١٩	٣,٤١	لا يفرض على المعلمين ما لا يوافقون عليه إلا القانون	٥
متوسطة	٤	١,١٩	٣,٣٨	لا يتدخل في شؤون المعلمين	٧
متوسطة	٥	١,١٩	٣,٣١	يسمح للمعلمين باختيار كتاب مساند للكتاب المدرسي	٨

## تابع الجدول رقم (٦)

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التمكين
١٠	يترك للمعلمين حرية اختيار النمط المناسب لإدارة صفوفهم	٣,٣١	١,٢٧	٥	متوسطة
٦	يترك للمعلمين حرية المشاركة في برامج التقوية للطلبة الضعفاء	٣,٣٠	١,١٥	٧	متوسطة
٩	يترك للمعلمين حرية اختيار الأسلوب المناسب لتقويم الطلبة	٣,٢٦	١,٢٦	٨	متوسطة
٣	يتيح الفرصة للمعلمين لإثبات قدراتهم على إحداث التغيير المنشود في المدرسة	٣,٢٠	١,٢٢	٩	متوسطة
٢	يتيح الفرصة للمعلمين لأداء مهماتهم التربوية بطرقهم الخاصة	٣,١٨	٠,٩٩	١٠	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	٣,٢٣	١,١٧	-	متوسطة

يُلاحظ من الجدول رقم (٦) أن جميع فقرات هذا المجال حصلت على درجة تمكين متوسطة، فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٥١ - ٣,١٨) بانحرافات معيارية ما بين (١,٢٧ - ٠,٩٩).

(٣) مجال المشاركة في صنع القرار: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة ودرجة التمكين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول رقم (٧) يبين النتائج.

## الجدول رقم (٧)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التمكين لفقرات مجال «المشاركة في صنع القرار»

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التمكين
٤	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالانضباط المدرسي	٣,٩٢	١,٢٤	١	مرتفعة
١	يثق بقدرات المعلمين على صنع القرارات المدرسية	٣,٤٨	١,٢١	٢	متوسطة
٨	يشرك المعلمين في صنع القرارات ذات الصلة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	٣,٣٦	١,٠٩	٣	متوسطة
٧	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بتوزيع الطلبة على الصفوف	٣,٣٤	١,٢٧	٤	متوسطة
٥	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بجدول الدروس الأسبوعي	٣,٣١	١,١٤	٥	متوسطة
٦	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بتشكيل اللجان المدرسية	٣,٢٩	١,١٨	٦	متوسطة
١١	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بإعداد برامج تقوية للطلبة الضعفاء	٣,٢٩	١,٢١	٦	متوسطة
٢	يبين للمعلمين نطاق المشاركة في صنع القرارات	٣,٢٦	١,١٧	٨	متوسطة
٩	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بشراء الكتب لمكتبة المدرسة	٣,٢٦	١,٢١	٨	متوسطة
٣	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بمهامهم التربوية	٣,٢١	١,٢٦	١٠	متوسطة

## تابع الجدول رقم (٧)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التمكن
١٢	يديم قرارات المعلمين المتخذة في ضوء الصلاحيات المفوضة اليهم	٣,١٩	١,١٧	١١	متوسطة
١٠	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالامتحانات المدرسية	٣,١٠	١,١٥	١٢	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	٣,٢٢	١,٢٠	-	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (٧) أن هناك فقرة واحدة حصلت على درجة تمكين مرتفعة، بلغ متوسطها الحسابي (٣,٩٣) وانحرافها المعياري (١,٢٤)، أما الفقرات الباقية فقد حصلت جميعها على درجة تمكين متوسطة، وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٤٨) - (٣,١٠) بانحرافات معيارية ما بين (١,٢٧ - ١,٠٩).

(٤) مجال النمو المهني: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التمكن لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول رقم (٨) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٨)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التمكن لفقرات مجال «النمو المهني»

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التمكن
٧	يقوم بزيارات منتظمة للمعلمين في صفوفهم	٣,٩٤	١,٢٤	١	مرتفعة
١٢	يفسح المجال أمام المعلمين للقيام بالزيارات الصفية المتبادلة	٣,٣٩	١,٢٢	٢	متوسطة
١٠	ينمي لدى المعلمين القدرة على مواجهة المواقف الصعبة	٣,٣٩	١,٢٤	٢	متوسطة
٨	يقدم التغذية الراجعة للمعلمين بعد زيارته الصفية لهم	٣,٣٢	١,٠٧	٤	متوسطة
٥	يعمل على توفير فرص تدريبية للمعلمين في مجال طرائق التدريس	٣,٢٧	١,٢٤	٥	متوسطة
٦	يرشد المعلمين إلى المراجع ذات الصلة بتخصصاتهم	٣,٢٧	١,٢٩	٥	متوسطة
٤	يحرص على استشارة المعلمين في الأمور التي تهم المدرسة	٣,٢٤	١,١٢	٧	متوسطة
٢	يشجع المعلمين على المشاركة في المعارض المدرسية	٣,٢٤	١,٢٤	٧	متوسطة
١	يطلع المعلمين على الأنظمة والتعليمات المدرسية	٣,٢٤	١,١٢	٧	متوسطة
٣	يتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في النشاطات التربوية	٣,١٩	١,٢٢	١٠	متوسطة
٩	يطلع المعلمين على التجديدات التربوية في المجالات المختلفة	٣,١٥	١,١٧	١١	متوسطة
١١	يشجع المعلمين على توظيف التكنولوجيا المعاصرة في التعليم	٣,١٠	١,١٢	١٢	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	٣,٢١	١,٢٢	-	متوسطة

يُلاحظ من الجدول رقم (٨) أن جميع فقرات هذا المجال حصلت على درجة تمكين متوسطة، باستثناء فقرة واحدة حصلت على درجة تمكين مرتفعة، بلغ متوسطها الحسابي (٣,٩٤) وانحرافها المعياري (١,٢٤)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات الأخرى ما بين (٣,٣٩ - ٣,١٠) وانحرافات معيارية ما بين (١,٢٩ - ١,٠٧).

(٥) **مجال الاتصال**: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت رتبها ودرجة التمكين لكل فقرة، والجدول رقم (٩) يوضح ذلك.

**الجدول رقم (٩)**  
**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التمكين لكل فقرة من فقرات مجال «الاتصال»**

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الترتيب
متوسطة	١	١,١٧	٣,٤٩	يطلع المعلمين على الكتب الرسمية الصادرة من الإدارة العليا	١
متوسطة	٢	٠,٩٨	٣,٣٦	يشجع المعلمين على استخدام وسائل الاتصال المتنوعة	٤
متوسطة	٣	١,١٤	٣,٢٢	يوضح للمعلمين كيفية توظيف مهارات الاتصال	٦
متوسطة	٤	١,٢٢	٣,٢١	يعمل على توفير وسائل الاتصال الحديثة في المدرسة	٢
متوسطة	٥	١,١٥	٣,٢٨	يشجع المعلمين على استخدام التكنولوجيا المعاصرة في الاتصال	٥
متوسطة	٦	١,١٨	٣,٢٤	يوضح للمعلمين أن التعليم لا يتم إلا بالاتصال	٩
مرتفعة	٧	١,١٥	٣,١٩	يوضح للمعلمين أهمية الإنصات في الاتصال	٧
متوسطة	٧	١,٢٠	٣,١٩	يبين للمعلمين أهمية الاتصال غير اللفظي	٨
متوسطة	٩	١,١٦	٣,١٣	يشجع المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الاتصال	٣
متوسطة	-	١,٢٢	٣,٢٨	الدرجة الكلية للمجال	

يتبين من الجدول رقم (٩) أن جميع فقرات هذا المجال حصلت على درجة تمكين متوسطة، فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٤٩ - ٣,١٣) بانحرافات معيارية ما بين (١,٢٣ - ٠,٩٨).

(٦) **مجال المكافأة**: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة ودرجة التمكين لكل فقرة، والجدول رقم (١٠) يبين ذلك.

الجدول رقم (١٠)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة  
التمكين لكل فقرة من فقرات مجال «المكافأة»

درجة التمكين	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	ترتيب الفقرات
مرتفعة	١	١,٢٢	٣,٧٥	يوصي بترقية المعلمين المتميزين علمياً	٦
متوسطة	٢	١,٢٦	٣,٣٣	يكافئ المعلمين على الجهود التي يبذلونها	١
متوسطة	٣	١,١٢	٣,٣٢	يكافئ المعلمين المتميزين	٨
متوسطة	٣	١,٢٩	٣,٣٢	يولي اهتماماً أكثر للمكافآت المادية	١٠
متوسطة	٥	٠,٩٥	٣,٢٨	يثني على الأخلاق الحميدة التي يتحلّى بها المعلمون	٧
متوسطة	٦	١,٢٠	٣,٢٧	يكافئ المعلمين الملتزمين في أداء العمل	٣
متوسطة	٧	١,١٦	٣,١٥	عادل في مكافأة المعلمين	٥
متوسطة	٧	١,٢٦	٣,١٥	يكافئ على أساس العمل المنجز لا الفرد الذي أنجزه	٩
متوسطة	٩	١,٠٥	٣,١٣	ينوع في مكافأة المعلمين (مادياً ومعنوياً)	٤
متوسطة	٩	١,١١	٣,١٣	يشجع المعلمين على مكافأة المعلمين المتميزين	٢
متوسطة	-	١,١٦	٣,٢٨	الدرجة الكلية للمجال	

يُلاحظ من الجدول رقم (١٠) أن هناك فقرة واحدة حصلت على درجة تمكين مرتفعة، بلغ متوسطها الحسابي (٣,٧٥) وانحرافها المعياري (١,٢٢)، أما الفقرات التسع الأخرى فقد حصلت على درجة تمكين متوسطة، وتراوح متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٣٣ - ٣,١٣) بانحرافات معيارية ما بين (١,٢٩ - ٠,٩٥).

### عرض نتائج السؤال الثالث

نص هذا السؤال: «هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين المعلمين؟»

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول رقم (١١) يبين ذلك.

### الجدول رقم (١١) قيم معامل الارتباط بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة تمكين المعلمين

الآداة	المكافأة	الاتصال	النمو المهني	الاستقلالية	المشاركة في صنع القرار	النمو الشخصي	مجالات التمكين القيادة الأخلاقية
*.٠,٨٩	*.٠,٧٩	*.٠,٨٠	*.٠,٨٢	*.٠,٨٥	*.٠,٨٦	*.٠,٨٨	معامل ارتباط بيرسون

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,01)$

يتبين من الجدول رقم (١١) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,01)$ ، بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية، ودرجة تمكين المعلمين، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط  $(0,89)$ . كما وجدت علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,01)$ ، بين درجة الممارسة للقيادة الأخلاقية، ودرجة تمكين المعلمين وفقاً للمجالات الستة للتمكين، فقد تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون ما بين  $(0,79 - 0,88)$ .

### مناقشة نتائج السؤال الأول

نص السؤال: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم؟  
أظهرت النتائج في الجدول رقم (٣) أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين العاملين معهم كانت متوسطة بشكل عام، وقد يعزى ذلك إلى أن غالبية المعلمين من المغتربين الذي يعملون وفق عقود خاصة أبرمت معهم، لا بد من الالتزام بفقراتها، ويكون تعامل المديرين معهم بما يضمن عدم مخالفتها، مما قد يتطلب نوعاً من السلوك الذي قد يكون في بعض الأحيان متشدداً لتنفيذ بنود العقد أو التقييد بها، وربما رأى المعلمون في القيادة الأخلاقية لمديريهم بأنها دون المستوى المطلوب، لعدم ارتقائها إلى ما ينبغي أن تكون عليه، ومع أن الدرجة المتوسطة للممارسة ليست سلبية، إلا أن ما ينبغي القيام به من ممارسات لا بد أن تكون بدرجة مرتفعة، لتشجيع المعلمين على بذل جهد أكثر، وحثهم على الاندفاع نحو العمل بدافعية عالية، فضلاً عن الاقتداء بمديريهم، مما قد ينعكس إيجابياً على أدائهم لمهامهم التربوية.

وأظهرت النتائج في الجدول رقم (٣) أن هناك ثلاث فقرات حصلت على درجة ممارسة

مرتفعة للقيادة الأخلاقية، وقد تعزا نتيجة الفقرة (١٥) التي تنص على «يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم» على التزام المديرين بالمبدأ الديمقراطي التشاركي، الذي يدعو إلى إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار، انطلاقاً من فكرة أن تعدد العقول خير من العقل الواحد، وربما لمس المعلمون مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، والسماح لهم بإبداء آرائهم إزاء الأمور المتعلقة بعملهم، أما الفقرة الأولى التي تنص على «يشرك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية خارج المدرسة»، فقد تعزا الدرجة المرتفعة لاستجابات المعلمين إلى أن لدى المديرين رغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع معلميه خارج المدرسة، لتوطيد روابط العلاقات الإنسانية، إيماناً منهم بأن ذلك سينعكس إيجاباً على العلاقات داخل المدرسة، وسيسهم في تكوين مناخ مدرسي قد يؤثر في الناتج النهائي للعلمية التربوية بشكل فاعل.

أما بالنسبة للفقرة (٣٢) التي تنص على «يتصف بالحلم فلا يغضب من أعمال الآخرين»، فقد يكون السبب وراء هذه الدرجة المرتفعة لاستجابات المعلمين عائداً إلى أن الحلم سمة الرجال، وهو سمة إيجابية تعكس عن صاحبها سمعة طيبة، ومكانة مرموقة، تمكنه من تجاوز العضلات والعقبات والمشكلات، ومن ناحية أخرى، فإن المدير بوصفه قائداً تربوياً لا بد وأن يتميز بالهدوء والحلم وسعة الصدر ليكون قدوة للآخرين، وألا يصدر عنه أي رد فعل سلبي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة وكر وهابن وشونجي (Walker, Haigan, & Shuangye, 2007)، واختلفت مع نتائج دراسات كل من دراوشة (٢٠٠٤)، وقرق (٢٠٠٥)، وعيسى (٢٠٠٩)، إذ جاءت درجة الالتزام بأخلاقيات المهنة مرتفعة.

### مناقشة نتائج السؤال الثاني

نص السؤال: ما درجة تمكين معلمي المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة من وجهة نظرهم؟

يبدو من النتائج في الجدول رقم (٤) أن درجة تمكين المعلمين كانت متوسطة بشكل عام، ولكل مجال من المجالات الستة لتمكين، وقد تعزا هذه النتيجة إلى قناعة المديرين أنفسهم بعملية التمكين وأهميتها في أداء المهام المطلوبة، من خلال العمل على تحقيق النمو الشخصي والمهني للمعلمين، والاستقلالية في إنجاز أعمالهم، وإشراكهم في عملية صنع القرارات، وتوفير قنوات اتصال مناسبة لتسيير العمل، وتحقيق التفاهم والتعاون بين العاملين ومكافأة المعلمين المجدين الملتزمين، وعلى الرغم من أن الدرجة المتوسطة لتمكين

المعلمين ليست سلبية إلا أنها دون مستوى طموح المعلمين الذين قد يرون في هذه الدرجة اهتماماً أقل بهم، وعدم منحهم السلطات والصلاحيات بدرجة كافية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العساف (٢٠٠٦)، التي توصلت إلى أن مستوى التمكين المهني للقيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة كان متوسطاً، واختلفت مع دراسة الصرايرة (٢٠٠٨)، التي أظهرت أن درجة تمكين المعلمين الأردنيين كانت مرتفعة. وفيما يتعلق بمجالات التمكين، فقد أظهرت النتائج في الجداول رقم (٥ - ١٠) أن درجة التمكين في كل مجال من المجالات الستة كانت متوسطة، وربما جاءت نتيجة مجال «النمو الشخصي» متوسطة، لأن بعض المعلمين يعتقدون أن مديريهم لا يرون فيهم المقدرة على النمو الشخصي أو تطوير أنفسهم، أما مجال «الاستقلالية» فقد تعزا النتيجة المتوسطة له إلى قناعة بعض المعلمين بأن المديرين لا يرون فيهم إمكانية الاعتماد على أنفسهم والاستقلالية في أداء أعمالهم، إما لحداثة خبرتهم، أو حاجتهم إلى الآخرين، وعليه لا بد أن يوجهوا أولاً بأول.

وقد تعزا النتيجة المتوسطة لمجال «المشاركة في صنع القرار» إلى أن بعض المديرين لا يرون في المعلمين المقدرة على القيام بدور فاعل عند إشراكهم في صنع القرارات المدرسية، ظناً منهم أن المعلمين لا يمتلكون المعلومات الوافية، ولا الخبرة الكافية، وربما جاءت هذه النتيجة لضعف ثقة المديرين بالمعلمين، فلا يعتمدون عليهم في آرائهم ولا يشركونهم في صنع القرار.

وقد تعكس الدرجة المتوسطة لمجال «النمو المهني» ضعف رغبة بعض المعلمين في التطوير المهني، باعتبار أن الجميع يحصلون على الرواتب والامتيازات نفسها بغض النظر عن مشاركتهم في دورات تدريبية مهنية أو مؤتمرات علمية تربوية، وربما رأى بعض المديرين أن النمو المهني أمر متروك للمعلمين أنفسهم، وليس هناك أي دور للمدير في ذلك، لأنه قضية شخصية خاصة بالمعلمين.

أما الدرجة المتوسطة في مجال «الاتصال» فقد تعزا إلى ضعف إلمام المديرين بوسائل الاتصال المختلفة وقنواتها المتنوعة، وربما اقتصر بعض المديرين على استخدام وسيلة أو وسيلتين عبر قناة أو قناتين للاتصال، أو قد لا يرى بعض المديرين ضرورة للاتصال اليومي بمعلميهم، بما أنهم يحضرون إلى المدرسة، ويدخلون صفوفهم، ولا يثيرون أية مشكلات.

وقد تعزا الدرجة المتوسطة لمجال «المكافأة» إلى أن التعليمات الإدارية ربما تحول دون تقديم المكافآت التي يرغب المديرين بتقديمها إلى المعلمين، وإن سمحت التعليمات بذلك، فقد لا تكون المكافأة مجزية لبعض المعلمين.



## مناقشة نتائج السؤال الثالث

نص السؤال: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين المعلمين؟

أظهرت النتائج في الجدول (١١) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,01$ ) بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية لتمكين المعلمين، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٩)، كما وجدت علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,01$ ) بين الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية ودرجة كل مجال من المجالات الستة للتمكين، وقد تعزاه هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية قد تنعكس إيجابياً على درجة تمكين المعلمين، إذ يدرك المدير الذي يمارس هذا النوع من القيادة أهمية التمكين وضرورته للعملية الإدارية التربوية، وربما تعزاه هذه النتيجة إلى دور مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً، لا بد أن يترك أثراً في مجالات العمل التربوي ذات العلاقة بتمكين المعلمين سواء ما يتعلق بنموهم الشخصي أم تمتعهم بالاستقلالية في عملهم، أم إشراكهم في عملية صنع القرارات، وحيث إن القيادة - أياً كان نوعها - تحدث أثراً في المتغيرات التي تتفاعل معها، فإن ارتباط القيادة الأخلاقية بالمجالات الستة لتمكين المعلمين، يعكس نتيجة إيجابية، تُفسر على أن هذا النوع من القيادة عامل مؤثر يؤدي إلى تحقيق متطلبات التمكين المتمثلة في مجالاته الستة المحددة في هذه الدراسة.

## الاستنتاج والتوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن الاستنتاج بأنه كلما ارتفعت درجة الممارسة للقيادة الأخلاقية، ارتفعت درجة تمكين المعلمين.

أما التوصيات فهي:

- عقد دورات تدريبية في القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة، مع التركيز على القيادة الأخلاقية.

- تفويض المعلمين صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم وتمكينهم في أداء واجباتهم بفاعلية.

- إجراء دراسة عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية لمديري المدارس ومتغيرات أخرى، مثل: الثقة التنظيمية، والاستقرار الوظيفي، والروح المعنوية، وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.

## المراجع

- أفندي، عطية حسين (٢٠٠٣). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- حيدر، نادية حاشد (٢٠٠٠). أخلاقيات مهنة التعليم (رؤية إسلامية) ومدى التزام المعلمين بهذه الأخلاقيات من وجهة نظر المعلمين والمديرين والطلبة، نموذج محافظة عدن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، عدن، اليمن.
- دراوشة، سامح خلف يوسف (٢٠٠٤). برنامج تدريبي مقترح لتنمية أخلاقيات المهنة لمديري المدارس الحكومية في الأردن في ضوء احتياجاتهم التدريسية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الشيلي، خلف المزروق (٢٠٠٩). القيادة الأخلاقية. تم استرجاعه بتاريخ ١٠/٢/٢٠٠٨ من الموقع [www.alaslam.org/vb/showthread.php?t=11328](http://www.alaslam.org/vb/showthread.php?t=11328).
- الصريرة، ماجد أحمد عبد الله (٢٠٠٨). النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الإداري وتمكين المعلمين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- العساف، حسين موسى (٢٠٠٦). التمكين المهني لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام المهني والاستقرار المهني الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- علي، بدر الدين (١٩٩٧). أخلاقيات الإدارة التعليمية في المجتمع الأمريكي. وقائع المؤتمر السنوي الخامس - أخلاقيات الإدارة التعليمية - المنعقد بتاريخ ٢٥-٢٧ يناير ١٩٩٧، القاهرة: دار الفكر العربي.
- عيسى، إبراهيم عبد الفتاح زهدي (٢٠٠٩). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- قزق، محمود نايف (٢٠٠٥). درجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

Ab .Samad ,R .S & .Nor ,M .M .(2007) .Do school leaders need moral leadership to create effective schools? **Masalah Pendidikan**, 30(20), 137-148.

Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2002). Conceptualizing and measuring ethical leadership: Developing of an instrument. **Academy of Management Proceedings**, pp. D1-D6.

- Dee, J. R., Henkin, A. B., & Duemer, L. (2003). Structural antecedents and psychological correlates of teacher empowerment, **Journal of Educational Administration**, **41**(3), 257-277.
- Edwards, J. L., Green, K. E. & Lgons, C. A. (2002). Personal empowerment efficacy and environmental characteristics. **Journal of Educational Administration**, **40**(1), 67-86.
- Greenfield, W. d. Jr. (1991). **Rationale and methods to articulate ethics and administrator training**. paper presented at the annual meeting of the american educational research association, Chicago, April, 1991.
- Groner, D. M. (1996). Ethical leadership: The missing ingredient. **National Underwriter**, **100**(51), 41-43.
- Hung, C. (2005). **A Correlational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan**. University of Lncarnate Word, ATT, 3193359.
- Jones, H. B. (1995). The ethical leader: An ascetic construct. **Journal of Business Ethics**, **14**, 867-874.
- Karl, M. (1995). **Women and empowerment: Participation and decision making**. New York: United Nations.
- Melter, P. & Rosson, T. (2009). **Ethical leadership, values and self-awareness**, Retrieved on 30/10/2009 from <http://ourworld-compuserve.com/homepage/tomrosson/ethical/drshp.htm>.
- Perlman, D. H. (1992). Our ethical responsibilities. **AGB Reports**, **34**(5), 25-29.
- Prince, H. (2006). "The haditha investigation", **Dallas Morning News**. Retrieved on June, 4, 2006 from <http://www.utexas.edu/lbj/research/leadership>.
- Robbins, P. & Alvy, H. (2004). **The new principal's field back: Strategies for success**. Alexandria, Virginia: association for curriculum development.
- Rubenstein, H. (2006). **Ethical leadership: The state of the art**. Retrieved 28/10/2006 from <http://www.refresher.com/!hrrethical.html>.
- Short, P. M. (1994). Defining teacher empowerment. **Education**, **114**(4), 48-92.
- Stimson, T. D. & Appelbaum, R. P. (1988). Empowering teachers: Do principals have the power?. **Phi Delta Kappan**, **23**(1), 8-16.
-

- 
- Sweetland, S. R., & Hog, W. K. (2000). School characteristics: Toward an organizational model of student achievement. **Educational Administration Quarterly**, **5**, 703-729.
- Trevion, L. K., Hartman, L. P. & Brown M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. **California Management Review**, **42**(4), 128-142.
- Van-Geal, T. (1995). Response to reflections on knowledge base in law and ethics for educational leaders, **Educational Administration Quarterly**, **31**(41), 646-647.
- Walker, A., Haigan, Q., & Shuangye, C. (2007). Leadership and moral literacy in intercultural schools. **Journal of Educational Administration**, **45**(4), 379-397.
- Whittington, J. L. & Evans, B. (2005). The enduring impact of great ideas. **Problems and Perspectives in Management**, (2), 112-122.
- Yukl, G. A. (2006). **Leadership in organizations**, (6<sup>th</sup> ed). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice – Hall.
-