



**درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية
بسلطنة عمان وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين**

إعداد

خديجة بنت عبد الله بن ناصر العلوية

د. عبد العزيز المعايطه

الناشر

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة

جمهورية مصر العربية

يناير ٢٠٢١

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية

سلطنة عمان وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين

إعداد

خديجة بنت عبد الله بن ناصر العلوية

د. عبد العزيز المعاينة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية سلطنة عمان وعلاقة تلك الممارسة بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، حيث قامت الباحثة بإعداد مقياس للقيادة الأخلاقية تكوّن من (٢٥) فقرة موزعة على خمسة مجالات رئيسية، ومقياس للعدالة التنظيمية وتكوّن من (١٨) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية، وبعد التحقق من صدقهما وثباتهما، تم تطبيقهما على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (٦٩٩) من المعلمين، حيث أظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية سلطنة عمان قد كانت بدرجة كبيرة، وكانت درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة كبيرةً أيضاً، كما أوضحت نتائج الدراسة أن محاور القيادة الأخلاقية جميعها قد أسهمت بالتنبؤ في العدالة التنظيمية ما عدا محور الثقة. وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد على تحسين ممارسة القيادة الأخلاقية وتحقيق العدالة التنظيمية بالمدارس الحكومية بمحافظة الداخلية.

The degree of practicing moral leadership for public school principals in the Governorate of Al Dakhiliya in the Sultanate of Oman and its relation to organizational justice from teachers' perspectives
Khadija bint Abdullah bin Nasser Al-Alawiya

Dr. Dawoud AlMa'aitah

The study aims to identify the degree of government school principals' practice of ethical leadership in AA Dakhiliya Governorate and its relation to organizational justice from teachers' perspectives. To achieve the objectives of the study, the descriptive and correlational approach is used. The researcher prepared an ethical leadership scale consisting of 25 paragraphs distributed over five main areas and an organizational justice scale consisting of 18 paragraphs distributed over three main areas.

After verifying their validity and stability, the scales have been applied to the study sample members consisting of 699 teachers. The results of the study showed that the degree of practicing ethical leadership for public school principals in Al Dakhiliya Governorate in the Sultanate of Oman was to a large degree, and the degree of organizational justice practice among the study sample individuals was also large, and the results of the study indicated that all axes of moral leadership contributed to predicting organizational justice Except for the axis of trust. In light of the results of the study, a set of recommendations and proposals were presented that help improve the practice of moral leadership and achieve organizational justice in government schools in Dakhiliya Governorate.

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية بسطنة عمان وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين إعداد

خديجة بنت عبد الله بن ناصر العلوية - د. عبد العزيز المعاينة

المقدمة

إن التقدم التكنولوجي، والتسارع العلمي الهائل في العقد الأخير أدى إلى الاهتمام الكبير بتطوير المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال تطوير أنماط وأشكال القيادة التربوية، إذ إن هذه القيادات تقع على عاتقها المسؤولية التامة لنجاح المؤسسة أو فشلها، ونلاحظ تنافس المؤسسات في عملية إعداد وتدريب القيادات التربوية؛ لتصبح أكثر كفاءة في الارتقاء بمستوى الأداء.

وعملية البناء التعليمي والتربوي التي تقوم بها الدولة لها أهمية في بناء قيادات إدارية رائدة، في الكفاءة العلمية والتربوية وقوة الشخصية، كما أنها تتميز بحسن الخلق، وصحة التفكير، والمحبة، والانتماء للوطن، والتضحية من أجله، والاعتزاز به، وأيضاً يكون على دراية كاملة بواجباته ويتحمل مسؤولياته الحاضرة والمستقبلية و (حمدي، ٢٠١٨). فالقيادة على وفق التعريف الإداري الذي طرحه نجم (٢٠١٢) هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق الأهداف، وهي وحدة الغرض والاتجاه، ثم وحدة العمل الذي يتم بالقوة والافتناع، بما يحقق الهدف الأساسي وهو مصلحة المؤسسة والعاملين.

كما تعتبر سمات ومهارات القيادة الإدارية وحدها غير كافية، بل يجب دمجها بالسمات والسلوك الأخلاقي، والسمات بصورة منفردة لا تؤدي إلى صناعة قائد فعّال، وأن امتلاك القائد لهذه السمات يحقق نتائج مرغوبة في مؤسسته، كما أنّ السمات الأخلاقية، تؤثر في التأسيس والبناء الأخلاقي الموجه (جاد الرب، ٢٠١٠).

والقادة في عمومهم، لهم دور كبير في نشر وترسيخ أخلاقيات العمل في نفوس المرؤوسين، من خلال إيجاد مناخ تنظيمي مشجع للعمل، كما أن القدوة

تتحقق عندما يكون القائد مخلصاً في عمله، ومراقباً لنفسه، قبل أن ينتظر محاسبة الآخرين له (حسنين، ٢٠١٨). وقد أشار جاردنير Gardiner وبيتور Tenuto (٢٠١٥) في دراسته إلى أن القيادة الأخلاقية تؤدي إلى اتخاذ قرارات أخلاقية مبنية على أسس علمية سليمة، تؤدي إلى التطوير المؤسسي المنظم للمدارس. وبالتالي فالقيادة الأخلاقية ليست مجرد دعاية تسويقية عن القيم بل إن القائد يقوم بمهمتين أساسيتين وهما: أنه فرد أخلاقي داخل المؤسسة، وقائد إداري، يعمل على خدمة المرؤوسين، واستخراج طاقاتهم، ومواهبهم، وشحنهمهم. لذلك فهو مطالب بتحويل القيم الأخلاقية في وجدانه وتفكيره لتنعكس إلى سلوك خارجي والتزام بالصدق والأمانة والعدل، والحرص، وغيرها من الممارسات الأخلاقية (عابدين، ٢٠١٢).

وللقائد التربوي في القرن الحادي والعشرين جملة من الوظائف أهمها إكساب الجماعة قيم احترام القائد، وإكسابهم السلوك الحميد وهذا يتم بأن يكون القائد التربوي قدوة حسنة لأعضاء الجماعة، وكذلك إكسابهم السلوك التربوي في ضوء تعاليم الدين الإسلامي واللوائح والقوانين والعادات المجتمعية المرغوب فيها (عوض الله، ٢٠١٣). كما أن المؤسسات الناجحة لخلق بيئة مدرسية ناجحة الاهتمام بإيجاد ثقافة تربوية مدرسية تشجع على الانضباط وتسعى لتحقيقه، من خلال أساليب منها نشر قيم التعاون والحوار والمحبة والعفو والتسامح وحب التجديد والعمل الجاد في المدرسة (حمودة، ٢٠١١).

وقد أكد محمد (٢٠١٧) وثابت (٢٠١٧) بأن التنظيمات الأخلاقية، هي من أهم التحديات التي تواجه منظمات اليوم، التي تركز على القيم في اتخاذ القرارات والملاحظة من قبل المديرين. وتستخدم القيادة الأخلاقية طرقاً وأساليباً متنوعة لتعديل السلوك والاتجاهات غير المرغوبة لدى العاملين ومن أهمها: العدالة التنظيمية. وتعدّ العدالة التنظيمية مفهوماً نسبياً يقوم على ما يدركه ويشعر به الموظف من نزاهة، وموضوعية في المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، وتوزيع لأعباء العمل، وإنهاء خدمات العاملين.

كما يساعد المناخ التنظيمي الجيد على الممارسات العادلة تجاه المعلمين في توزيع الموارد سواء كان بين الإدارة والمعلمين من جهة أو المعلمين مع بعضهم من جهة أخرى، ربما يكون من الأمور الحاسمة في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

ولما كانت القيادة الأخلاقية تشكل انعكاساً للسلوك الأخلاقي للمدير، ووسيلة للارتقاء بقيم أفراد المجتمع المدرسي وأخلاقهم فإن الدراسة الحالية تسعى لمعرفة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة:

مما لا شك فيه إن الاختلاف قائم في ممارسات القيادة الأخلاقية بين مدير وآخر؛ لتدخل الكثير من العوامل الشخصية، والاجتماعية، والنفسية، والمزاجية للقائد، مما يؤثر في تطبيقه للعدالة التنظيمية بين المرؤوسين، وهذا قد ينعكس تأثيره على العملية التعليمية التعلمية، سواء بالإيجاب أم بالسلب.

وتقوم وزارة التربية والتعليم بجهود جبارة في سبيل تطوير الإدارة المدرسية في كافة المجالات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، فتعتمد على إقامة الدورات والمشاغل التدريبية المتنوعة للمديرين، كما تهتم بتطبيق المشاريع التربوية التي تعمل على رفع كفاءة الإدارة المدرسية والتي من أبرزها نظام تطوير وتقويم الأداء المدرسي، الذي يتضمن التشخيص العلمي الدقيق لأداء المدرسة باستخدام أدوات علمية مقننه تجمع بواسطتها الأدلة للحكم على كل المجالات (التعلم، والتعليم، والإدارة المدرسية) وفق معايير ومؤشرات موضوعة لكل مجال لتحديد نقاط الضعف وأولويات التطوير (الخريصي، ٢٠١٤). وهذا ما تؤكدته وثيقة فلسفة التعليم في سلطنة عمان (٢٠١٧) على منظومة القيم والسلوكيات، وتعزيز الجانب الأخلاقي، والتربية الاجتماعية، وترسيخ القيم الإسلامية، وتقدير القيم الإنسانية، وترسيخ مبادئ

المساواة، والعدالة، وفقا للنظام، والقانون، وتنمية القدوة الإيجابية، كونها مفهوماً وممارسة مجتمعية، وترسيخ أنماط السلوك الإيجابية.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد الذي توليه وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في الارتقاء بمخرجات التعليم من خلال عقد المؤتمرات والندوات والورش التدريبية لقيادات المدارس، من أجل تنميتهم مهنياً، وممارستهم لمهامهم ووظائفهم الإدارية بأساليب جديدة، لتحقيق الكفاءة الإدارية؛ إلا أن دراسات كل من الحسني (٢٠١٢) والخريصي (٢٠١٤) أشارت إلى وجود جوانب من القصور في تطبيق بعض محاور القيادة الأخلاقية في المدارس العمانية، إذ أوضحت الدراسات وجود فروق في الالتزام الوظيفي (الأخلاقي والوجداني)، ومستوى العدالة التنظيمية لصالح الإناث، وممارسة محاور (احترام التنوع والنزاهة والأمانة والمساواة والشفافية) بدرجة كبيرة، أما (احترام قيم الديمقراطية والثقة) فقد حصلت على المرتبة الخامسة، بدرجة ممارسة متوسطة. وأوصت بإجراء دراسات حول الممارسات الداعمة للقيادة الأخلاقية لمديري المدارس بسلطنة عمان. ومن خلال التوافق والانسجام بين اهتمام المسؤولين، في كافة القطاعات والوزارات، واهتمام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، بالجانب الأخلاقي والالتزام بالعدالة التنظيمية، وتماشياً مع الدراسات السابقة، في مجال القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية، من حيث الأهمية والنتائج وانعكاسها الإيجابي على الميدان التربوي، ومن خلال الممارسة العملية والحضور الميداني للباحثة مع نخبة كبيرة من الهيئة الإدارية والتدريسية؛ تلاحظ وجود تنوع بين المديرين في سلوكهم، وتعاملهم، واختلافاً بين المعلمين في تقدير قيادة مديري مدارسهم، ومقدار مراعاتهم لحقوقهم، وعلاقة هذه السلوكيات بالعدالة التنظيمية.

وتأكيداً لوجود المشكلة تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة عشوائية مكونة من أربعين (٤٠) معلماً ومعلمةً، منهم عشرون (٢٠) معلماً، وعشرون (٢٠) معلمةً. وقد تم تطوير استبيان لجمع البيانات وقد تكونت من ثلاثين (٣٠) فقرة، لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية، وكانت الأداة المستخدمة ذات تدرج ثنائي (نعم، لا)، كمؤشر للتعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية،

في المدارس التابعة لمحافظة الداخلية، وعلاقتها بالعدالة التنظيمية، وتوصلت الدراسة الاستطلاعية إلى وجود قصور، في ممارسة مدراء المدارس للقيادة الأخلاقية بنسبة ٧٠% في جانب (توزع إدارة المدرسة الواجبات على المعلمين بعدالة وتوزيع المهام بين المعلمين بدون تحيز). أما (العلاقات الإنسانية وتعزيز العلاقة الإيجابية ومراعاة الفروق الفردية) فقد جاءت بنسبة ٦٥%، مما يؤكد أن مجال (القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية) يعتبر من الأولويات التي بحاجة إلى مزيد من الجهود والمتابعة والمزيد من الدراسات في هذا المجال.

ومن هنا يمكن أن تصاغ مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

- ما درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الداخلية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع منه عدة أسئلة، على النحو الآتي:

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابة أفراد الدراسة، لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغيرات (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

٣. ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل، وسنوات الخبرة؟

٥. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للقيادة الأخلاقية ومستوى العدالة التنظيمية؟

٦- ما مدى إسهام درجات مقياس القيادة الاخلاقية في التنبؤ بدرجات مقياس العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة؟

أهمية الدراسة

وتنقسم الأهمية إلى:

• الأهمية النظرية:

- ندرة الدراسات العمالية التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومستوى العدالة التنظيمية في التعليم الأساسي.
- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المحاور التي تناولها في المجال الإداري، فالقيادة الأخلاقية من الأنماط الحديثة في القيادة، والعدالة التنظيمية من الأمور المهمة.

• الأهمية التطبيقية:

- استجابة لتوجهات وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وسعيها إلى تجويد العمل التربوي والتعليمي.
- تسهم في توعية القيادات الإدارية بأهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية مما يؤثر إيجاباً على تحقيق الرضا الوظيفي.
- سوف تساعد الدراسة صنّاع القرار في وزارة التعليم العالي على اعتماد منهج القيادة الأخلاقية، وتدريباته، ضمن برامجها المنفذة للقادة التربويين الجدد.
- كما أنها سوف تسهم في رفد مكتبات السلطنة والعربية بهذا النوع من الأبحاث الحديثة في الساحة التربوية.
- تبصير القيادات الإدارية بالجوانب الإيجابية لممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، وانعكاس ذلك على العدالة التنظيمية.

مصطلحات الدراسة:

• القيادة الأخلاقية:

الاتجاهات الفعلية للسلوك، التي يختارها القائد الإداري ويعمل من خلالها داخل التنظيم، وتعتبر الإطار العام الذي يحدد علاقاته مع المرؤوسين (حسنيين، ٢٠١٨، ٩٧).

ويعرفها الطراونة (٢٠١٠، ٦٤) بأنها التأثير الذي يؤثر في الأتباع؛ لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وإيجاد المناخ المنتج، الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، ومما تسمح به القوانين والانظمة. وتعريف الباحثة لها إجرائياً على أنها: التأثير في المرؤوسين لتحقيق الأهداف المرسومة ضمن منظومة أخلاقية.

• العدالة التنظيمية:

الطريقة التي يطلق الفرد من خلالها الحكم على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وهو مفهوم نسبي ويتحدد من خلال ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية. (وادي، ٢٠٠٧، ٢٥) وعرفها العتيبي (٢٠٠٣، ١٨٣) بأنها: إدراكات ومشاعر العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المؤسسي.

التعريف الإجرائي للباحثة: درجة إدراك المعلمين واحساسهم بالمساواة والعدل في توزيع المهام والمسؤوليات وإجراءات العمل.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على محافظة الداخلية في سلطنة عمان.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على معلمي المدارس الحكومية ومعلماتها، في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م.

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي؛ كونه المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف الكشف عن وجود علاقة بين محوري درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية ومستوى العدالة التنظيمية، إذ يعد هذا المنهج الأكثر مناسبة للدراسة؛ لقيامه على جمع البيانات، لعدد من المتغيرات، وتحديد ما إذا كانت ثمة علاقة بينهما، وإيجاد قيمة تلك العلاقة والتعبير عنها بشكل كمي من خلال معامل الارتباط. (الجبوري، ٢٠١١)

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية حيث بلغ حجم العينة (٦٩٩) معلما ومعلمة من جميع مجتمع الدراسة، حيث شكلت العينة نسبة (٨,٧٣%) من مجتمع الدراسة ويوضح الجدول رقم (١) العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (١)

العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية %	الاجمالي
النوع	ذكر	٢٣٧	٣٣,٩	٦٩٩
	انثى	٤٦٢	٦٦,١	
المؤهل	دبلوم	٤١	٥,٩	
	بكالوريوس	٦٢٢	٨٩	
	ماجستير فأعلى	٣٦	٥,٢	
الخبرة الوظيفية	٥-١	٨٨	١٢,٦	
	١٠-٦	١٥٢	٢١,٧	
	١١ سنة فأكثر	٤٥٩	٦٥,٧	

مقياس الدراسة:

قامت الباحثة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة بتطوير الاستبانة المكونة من مقياسين لقياس القيادة الأخلاقية،

ولقياس العدالة التنظيمية، وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء هي:

- ١- البيانات الأساسية عن عينة الدراسة.
- ٢- مقياس القيادة الأخلاقية.

للتعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية تم الرجوع إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد الحذف والتعديل (٢٥) فقرة.

٣- مقياس العدالة التنظيمية

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (١٨) فقرة تم توزيعها على ثلاثة محاور

صدق مقياس الدراسة:

تم استخدام الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين، حيث تم توزيع مقياسي الدراسة على مجموعة من المختصين، في مجال الإدارة التربوية في بعض المؤسسات الأكاديمية بالسلطنة، إذ تم تعديل المقياسين في ضوء ما أجمع عليه (٨٠%) من المحكمين.

ثبات المقياس:

للتأكد من ثبات الأداة قامت الباحثة بتطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة الأصلية، وكانت العينة مكونة من (٣٠) فرداً، حيث تم استخدام معامل كرو نباخ ألفا (Cronbac Alpha)، ويوضح الجدول (٢) والجدول (٣) ثبات أداتي الدراسة بمعادلة كرو نباخ ألفا لمحاور أداتي الدراسة وكذلك للمجموع الكلي.

جدول (٢)

معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

م	محاور الأداة	معامل الثبات
---	--------------	--------------

٠،٨٢	الثقة	١
٠،٦٩	احترام التنوع	٢
٠،٧٩	احترام قيم الديمقراطية	٣
٠،٧١	الشفافية	٤
٠،٦٧	الأمانة والنزاهة	٥
٠،٩٢	المجموع الكلي	

جدول (٣)

معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة المتعلقة بالعدالة التنظيمية

م	محاور الأداة	معامل الثبات
١	العدالة التوزيعية	٠،٧٧
٢	العدالة الإجرائية	٠،٨٤
٣	عدالة التعاملات	٠،٩٣
	المجموع الكلي	٠،٩٣

يتضح من خلال الجدولين السابقين أن مقياسي الدراسة يتصفان بثبات جيد في المجموع الكلي للفقرات، وعلى مستوى كل محور، مما يجعلهما صالحين للتطبيق في العينة الأصلية للدراسة.

المعالجة الإحصائية:

من أجل الضبط الإحصائي لأداة الدراسة ولتحليل النتائج استخدمت الباحثة برنامج الرزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)

مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات

وذلك على النحو التالي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

نص السؤال الأول على الآتي: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟

يتبين أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لمحاور أداة الدراسة كانت ضمن درجة الممارسة الكبيرة جداً، والكبيرة، وبالنسبة للمجموع الكلي كانت درجة ممارسة عينة الدراسة للقيادة الأخلاقية كبيرة، وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعد إيجابية ومرضية؛ لأنها تشير إلى ارتفاع درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للقيادة الأخلاقية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تحلي مديري المدارس بالفضائل الأخلاقية في تعاملهم مع العاملين في المدرسة.

وقد تفسر هذه النتيجة أيضاً من منطلق إدراك القيادات المدرسية بأهمية ممارسة القيادة الأخلاقية؛ لما يترتب عليها من نتائج إيجابية، في رفع رضا المعلمين، ودفعهم نحو التعاون مع مدير المدرسة؛ لما يجده من حسن تعاون، ومصالحة، وعدل في ظلها، وهذا ما أكدت عليها نتائج دراسة العنزي (٢٠١٨)، التي أوضحت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي لدى المعلمين، ودراسة الثقفي (٢٠١٧) ودراسة المطيري (٢٠١٤)، ودراسة بالسين (Paulsen, 2016)، التي توصلت إلى أن القيادة الأخلاقية، التي يمارسها مديرو المدارس تدعم شعور المعلمين بالتمكين في مجال العمل ومجال الفصل على حد سواء، كما أكد هذا المعنى بوسك (Pucic, 2012).

ويتضح أن نتائج هذه الدراسة اتفقت مع نتائج دراسة الثقفي (٢٠١٧)، التي أظهرت وجود درجة ممارسة (كبيرة) للقيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس، ودراسة المطيري (٢٠١٤)، التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية كانت مرتفعة، ودراسة الخروصي (٢٠١٤)، التي توصلت إلى أن درجة توفر الممارسات الداعمة للقيادة الأخلاقية لمديري المدارس بسلطنة عمان كما تحددها معايير مجلس القيادة التربوية الأمريكي كان بدرجة

كبيرة، من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، ودراسة دراسة الهندي (٢٠١٣)، التي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية كان مرتفعاً، كما توصلت دراسة توتوك وكابوسوزوجلو (Toytok&Kapusuzoglu, 2016)، الى أن مديري المدارس يمارسون سلوكيات القيادة الأخلاقية.

وسوف يتم مناقشة نتائج هذا السؤال فيما يأتي:

المحور الأول: الثقة:

- يتضح أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لعبارات محور الثقة، أنها كانت ضمن درجة الممارسة الكبيرة، ويتبين أن العبارة: "يفوض بعض الصلاحيات للمعلمين المبدعين"، والعبارة: "يشرك المعلمين في إعداد الخطط المدرسية"؛ قد حصلتا على المرتبتين الأولى، والثانية، في هذا المحور.
- ويمكن تفسير ذلك على أنه نتيجة لإدراك المدير بأهمية القيام بهذا الممارسات؛ كونها تشعر المعلمين في المدرسة بمدى رعاية واهتمام المدير بأرائهم، ومقترحاتهم، وأفكارهم، وثقته بقدراتهم، وامكاناتهم، وهذا بدوره يعزز من دافعيتهم نحو العمل.

المحور الثاني: احترام التنوع:

يتضح أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، بالنسبة لعبارات محور احترام التنوع؛ كانت ضمن درجة الممارسة الكبيرة جداً، والكبيرة، ويتبين أن العبارة: "يحترم جميع العاملين معه دون النظر لجنسياتهم". وقد يفسر ذلك نتيجة لإدراك مدير المدرسة بأن الاختلاف سنة كونية رابنية وأن عدم الاعتراف بالآخر وثقافته، يفضي إلى إقصائه وتهميشه، وهذا شكل من أشكال التمييز، الذي يوجب مشاعر الكراهية، التي هي فتيل للصدام والصراع، كما

أن ذلك يمثل شكلاً من أشكال التعالي والتكبر، وهو ما يؤدي إلى النفور من المدير ونشر الكراهية بين العاملين في المدرسة.

المحور الثالث: احترام قيم الديمقراطية:

يتضح أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لفقرات محور احترام قيم الديمقراطية كانت ضمن درجة الممارسة الكبيرة، ويتبين أن الفقرة: " يستشير المعلمين في الأمور التي تعود بالنفع على المدرسة"، والفقرة " يتيح الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم بحرية" حصلتا على المرتبة الأولى والمرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة ممارسة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن إتاحة الفرصة للمعلمين للاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، ومناقشتها؛ يرفع من نسبة نجاح القرارات التي تتخذ على مستوى المدرسة.

المحور الرابع: الشفافية:

يتضح أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لفقرات محور الشفافية كانت ضمن درجة الممارسة الكبيرة جداً، والكبيرة، ويتبين أن الفقرة: " يناقش المعلم في نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تطوير بعد الزيارة الصفية" حصلت على المرتبة الأولى، وبدرجة ممارسة كبيرة، وقد يفسر ذلك لإدراك مدير المدرسة بأن هذه الإجراء سوف يؤدي إلى قناعة المعلم ورضاه بما يقدمه له المدير من توجيه وإرشاد، ويشعره بأن المدير يهدف من زيارته مصلحة العمل، وليس تصيّد الأخطاء أو الانتقاد لشخص المعلم.

المحور الخامس: الأمانة والنزاهة:

يتضح أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لفقرات محور الأمانة والنزاهة كانت ضمن درجة الممارسة الكبيرة جداً، والكبيرة، والمتوسطة، ويتبين أن العبارة " ينسب الإنجازات التي تحقّقها المدرسة لأصحابها " حصلت على المرتبة الأولى، وبدرجة ممارسة كبيرة جداً، وقد يفسر ذلك؛ بأنه نتيجة لإيمان المدير بمبدأ إعطاء كل ذي حق حقه، وأن لكل مجتهد نصيب، كما إن هذه الممارسة تمثل اعترافاً من قبل المدير بدور وفضل المجتهد وتقديرًا له على إجهاده، وهذا يدفعه إلى مزيد من الجد والاجتهاد والعطاء..

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

والذي ينص على الآتي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

وللإجابة عن هذا السؤال سيتم مناقشة نتائج متغيرات الدراسة كما يلي:

١- متغير النوع الاجتماعي:

تشير النتائج الموضحة في الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير النوع في جميع محاور أداة الدراسة، إذ إن جميع الفروق تتجه لصالح الإناث، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإناث بحكم طبيعتهم يميلون إلى استخدام أساليب التعامل الأكثر لطفًا وليئاً ومرونةً، في تعاملهم مع المعلمات والطالبات.

كما إن معظمهم يتّصفن بالحرص على إثبات جدارتهن وتفوقهن في عملية القيادة بشكل عام، وترى الباحثة أنه على الرغم من أن هذه النتيجة تتجه لصالح المديرات، إلا أن ذلك لا يعني التقليل من دور المديرين الذكور في ممارسة القيادة

الأخلاقية، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة العمل بمدارس الذكور، وما يصادفه هؤلاء المديرين من مشكلات ذات طبيعة خاصة، تتطلب منهم أن يكونوا أكثر حزماً، وصرامة، في التعامل معها.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحسني (٢٠١٢)، التي كشفت أن المعلمات بمدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-١٠) أكثر التزاماً بالوظيفة في البعدين الأخلاقي والوجداني، ومن جهة أخرى فقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الدجاني (٢٠١٨)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة، لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير الجنس، ودراسة الجعيثي (٢٠١٧)، التي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية تُعزى لمتغير الجنس، ودراسة الهندي (٢٠١٣)، التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس سوى في مجال العمل بروح الفريق ولصالح الذكور، ودراسة موكادير وتونسي ورمزان (Tuncay&Ramazan, 2017, Mukadder)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة في ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس.

٢-متغير المؤهل الدراسي:

يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، في جميع محاور الأداة، وقد يُعزى ذلك إلى تقارب وتشابه بيئة، وظروف، واجراءات العمل، لدى جميع القيادات المدرسية، بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، وقد يكون سبب ذلك أن القيادة الأخلاقية في المدرسة لا ترتبط بكون الشخص حاصلًا على مؤهل عالٍ أو غير ذلك، وإنما ترتبط بصورة أكبر بدرجة قناعة المدير بممارسة هذا الأسلوب من

القيادة، حتى يلمس ويشعر العاملين في المدرسة بهذه الممارسة، من خلال تعامله معهم، وطريقة تعاطيه مع الأحداث اليومية في المدرسة، وقد انفتحت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الدجاني (٢٠١٨)، التي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة، لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة، في محافظة العاصمة عمّان، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

١- متغير الخبرة:

- يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في جميع محاور أداة الدراسة ما عدا محور احترام قيم الديمقراطية، ومحور الشفافية.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على الآتي: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟ يتبين أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لمحاور الأداة كانت ضمن درجة الممارسة الكبيرة جداً، والكبيرة، وبالنسبة للمجموع الكلي كانت درجة الممارسة كبيرة، وترى الباحثة إن هذه النتيجة تعدّ في مجملها إيجابية، وهي تعبر عن رضا المعلمين لممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية، وقد تعزى هذه النتيجة لإدراك مديري المدارس بأن ممارستهم للعدالة التنظيمية سوف يكون لها أثراً إيجابياً في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتحسين مستوى الإنجاز والأداء المدرسي.

وعلى ذلك أشارت نتائج دراسة المسعودي (٢٠١٩) ودراسة القرني (٢٠١٧)، اللتين توصلتا إلى وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الاستغراق الوظيفي، ودراسة الشمري (٢٠١٧)، التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة للعدالة التنظيمية والتماثل

التنظيمي لدى المعلمين، ودراسة الخالدي (٢٠١٤)؛ التي بينت وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية والولاء التنظيمي لدى معلمهم.

وفيما يأتي سيتم مناقشة نتائج هذا السؤال (الثالث) بحسب كل محور من محاور الأداة وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: العدالة التوزيعية:

يتضح من عبارات هذا المحور أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ؛ كانت ضمن درجة الممارسة الكبيرة، ويتبين أن العبارة: " يراعي مدير المدرسة العدل في التعامل مع إجازات المعلمين " حصلت على المرتبة الأولى، وبدرجة ممارسة كبيرة، وقد يعل ذلك، أنه نتيجة لإدراك مديري المدارس، بأن تحقيق مبدأ العدل في إجراءات العمل يعدُّ من أهم واجباتهم، ومن خلاله يشعر المعلمون بالطمأنينة، والأمن الوظيفي، كما أنه يخلق فيهم روح الأسرة الواحدة المتماسكة في داخل المؤسسة التربوية، وتخفني به ظواهر الصراع والحسد بينهم.

ويتضح أن العبارة: "يفوض مدير المدرسة الصلاحيات إلى المعلمين الأكفاء" حصلت على المرتبة الثانية وبدرجة ممارسة كبيرة، وترى الباحثة أن تفويض الصلاحيات للمعلمين الأكفاء سوف يعطي محقّرات غير اعتيادية لهؤلاء المعلمين ويشعرهم بالثقة والمشاركة في تحمل المسؤولية، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءًا أساسيا من أهداف المدرسة، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة بالسين (2016Paulsen)، كما يلاحظ أن الفقرة " يتم مشاركة المعلمين في اللجان المختلفة بإنصاف".

المحور الثاني: العدالة الاجرائية:

يتضح أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لفقرات محور العدالة الاجرائية كانت ضمن درجة الممارسة الكبيرة جدًا، والكبيرة.

ويتبين أن الفقرة "يقوم مدير المدرسة بتطبيق القرارات الإدارية على الجميع دون استثناء"، والفقرة " يبنى مدير المدرسة القرارات على مبدأ عدم التحيز" حصلتا على المرتبة الأولى، والمرتبة الثانية، في هذا المحور، وبدرجة ممارسة كبيرة جدًا، وكبيرة، وقد يعزى ذلك إلى إدراك مدير المدرسة بأن تطبيق القرارات الإدارية على الجميع دون استثناء أو تحيز، سوف ينمي لدي الموظفين احترام القانون والنظام والالتزام به، ويشعرهم بالعدل والمساواة في تطبيق القانون، وهذا يتفق مع دراسة الخالدي (٢٠١٤)، التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس والولاء التنظيمي لدى معلميه.

المحور الثالث: عدالة التعاملات:

يتضح أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لفقرات محور عدالة التعاملات كانت ضمن درجة الممارسة الكبيرة جدًا، ويتبين أن الفقرة "يمتاز المدير بسعة الصدر لمناقشة المعلمين فيما يتعلق بتقييم أدائهم"، والفقرة "يحترم مدير المدرسة الآراء المقترحة من المعلمين" حصلتا على المرتبة الأولى والمرتبة الثانية في هذا المحور، وبدرجة ممارسة كبيرة جدا، وقد يعود ذلك إلى أن المدير من خلال اتباع هذه الأسلوب في تعامله مع المعلمين يستطيع أن يؤثر في المعلمين، ويحتويهم، ويفرض عليهم احترامه وتقديره، وهذا ما أكدت عليه دراسة إسكندر (٢٠١٥)، التي أوضحت أن العدالة تلعب دورًا في تفادي شعور المعلم بالإحباط، وعدم القدرة على إشباع حاجاته، ودراسة كوك وأكاكيوأكبول (Koc, Akcay&Akyol, 2016)، التي كشفت وجود علاقة سلبية، ومستويات منخفضة، بين أبعاد العدالة التنظيمية وتصور العنف المدرسي.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

والذي ينص على التالي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل، وسنوات الخبرة؟ وللإجابة عن هذا السؤال سيتم مناقشة نتائج متغيرات الدراسة على النحو الآتي:

١- **متغير النوع الاجتماعي:** تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير النوع في جميع محاور أداة الدراسة، وكانت جميع الفروق تتجه لصالح الإناث، وتشير هذه النتيجة إلى أن الإناث أكثر ممارسةً وميلاً نحو تطبيق العدالة التنظيمية، وربما يعود ذلك إلى حرصهنّ الشديد على أن يكون العمل الإداري بطريقة منظمة، بما يظهر جدارتهن وقدرتهن على القيادة، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الخالدي (٢٠١٤)، التي أوضحت وجود فرق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق، تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

٢- **متغير المؤهل الدراسي:** يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في محوري العدالة التنظيمية والعدالة الإجرائية، بينما يتضح وجود فروق دالة إحصائية في محور عدالة التعاملات ولصالح العينة أصحاب مؤهل الدبلوم، ومؤهل البكالوريوس، وقد يُعزى ذلك إلى أن أصحاب المؤهلات الأعلى؛ يتوقعون من القيادات المدرسية مستوى أعلى من الممارسة لهذا الأسلوب من القيادة، نتيجة لخبرتهم العلمية الأكبر وإدراكهم بأهمية ممارسة المدير لهذا الأسلوب من القيادة وأثره الإيجابي في رفع كفاءة وفاعلية العمل لدى المعلمين بالمدرسة، وربما لأن أصحاب المؤهلات العليا

يشعرون بشيء من التقصير تجاههم، وأن إدارة المدرسة لم تمنحهم التقدير الذي يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية.

٣- متغير الخبرة: يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في جميع محاور أداة الدراسة؛ إذ كان مستوى الدلالة في جميع المحاور أكبر من $(0,05)$ ، وهذه النتيجة تشير إلى أن جميع أصحاب الخبرة يتقاربون في تصوراتهم حول درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية وقد يعلل ذلك، بأنه نتيجة لتشابه وتقارب بيئة العمل.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ينص السؤال الخامس على الآتي: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للقيادة الأخلاقية ومستوى العدالة التنظيمية؟

ويتضح من التحليل وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين جميع محاور القيادة الأخلاقية ومحاور العدالة التنظيمية، ويظهر أن اتجاه هذه العلاقة الارتباطية كانت جميعها إيجابية، إذ تراوح معامل ارتباط بيرسون بين $(0,53)$ و $(0,82)$ ، ويعني ذلك أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة مدير المدرسة للقيادة الأخلاقية أدى ذلك إلى ارتفاع في مستوى العدالة التنظيمية، وترى الباحثة هذه النتيجة منطقية؛ ويعود السبب في ذلك إلى أن ممارسة مدير المدرسة للقيادة الأخلاقية؛ يعني تمسكه بالمبادئ والمنطلقات الأساسية لجوهر الأخلاق، مثل: المصداقية، والأمانة، والإيثار، والرحمة، والنزاهة، والكرامة، والعدالة، كما يتضح أن نتائج هذه الدراسة اتفقت مع نتائج دراسة الدجاني (٢٠١٨)، التي أظهرت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي، لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

سادسا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

والذي ينص على الآتي: ما مدى إسهام درجات مقياس القيادة الأخلاقية في التنبؤ بدرجات مقياس العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة؟ ويتضح أن المتغيرات المستقلة (احترام قيم الديمقراطية، احترام التنوع، الشفافية، الأمانة والنزاهة) تفسر ما نسبته (٦٩,٥%) من التباين الحاصل في العدالة التنظيمية، وهذه النتيجة تتفق مع ما أظهرته نتائج دراسة توتوك وكابوسوزوجلو (Toytok&Kapusuzoglu, 2016)، التي توصلت إلى أن القيادة الأخلاقية لمديري المدارس، هي مؤشر قوي، للتنبؤ بالثقافة التنظيمية، ويُعزى ذلك إلى أن القيادة الأخلاقية تمثل نسيجًا متكاملًا لأخلاقيات العدالة، وأن الجمع بينهما يؤدي إلى قيادة أخلاقية متكاملة وثرية، فممارسة العدالة التنظيمية في مؤسساتنا التربوية يعدُّ حقًا من حقوق المعلم، وهي ترتبط بتعاليم الإسلام، ومبادئ الأخلاق السامية القائمة على العدل ومراعاة مبادئ العدالة في تكافؤ الفرص والمساواة في التعامل بين المعلمين وعدم محاباة طرف على آخر، وهذا لن يتحقق إلا مع وجود قيادة أخلاقية تربوية فكرًا وأسلوبًا.

ثالثاً: التوصيات

- بناء على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فإن الباحثة توصي بالآتي:
- رصد احتياجات المدير التدريبي، من خلال استضافة مختصين في الجوانب التي بحاجة الى تطويرها من أجل الارتقاء بمستويات الأداء لديه.
 - استغلال برامج التواصل الاجتماعي في التواصل مع أولياء الأمور بصفة مستمرة فيما يتعلق بمستويات أبنائهم.
 - عقد لقاءات دورية لأولياء الأمور لمناقشة مستجدات العمل التربوي بالمدرسة، وما تنفذه من برامج ومشاريع، وما تقدمه من رؤى ومقترحات وما تحمله من رسالة.
 - تعزيز ممارسات ومبادئ القيادة الأخلاقية في إدارة المدارس بسلطنة عمان، بحيث تعتمد المعايير الأخلاقية معياراً أساسياً في اختيار المديرين وتعيينهم وترقيتهم.
 - وضع منظومة قيمية ومبادئ أخلاقية للقيادة التربوية تلائم القيادات المدرسية بسلطنة عمان.
 - تطوير أسس عملية تقويم المديرين في ضوء العلاقة بين ممارسات العدالة التنظيمية، والقيادة الأخلاقية.
 - نشر ثقافة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس وتنمية الوعي بطرق وأساليب ممارستها بصورة متوازنة تساعد على تحفيز المعلمين ورفع مستوى الأداء لديهم.
 - منح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات، التي تمكنهم من ممارسة العدالة التنظيمية.

المراجع العربية:

- القرآن الكريم.
- الأحمري، عبد الله مشيب (٢٠١٨). واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية. رسالة دكتوراه منشورة. مجلة البحث العلمي في التربية، ٣ (١٩).
- إسكندر، ساجدة مراد (٢٠١٥). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالشعور بالإحباط من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة آداب البصرة (جامعة البصرة). العراق، (٦٩)، ٣٤٣.٣٨٤.
- الأمانة العامة لمجلس الوزراء (٢٠١٧). دليل حقوق الموظف وواجباته.
- بادوود، عمر محمد (٢٠١٨). درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة، فلسطين، ٢ (٢).
- بركات، زياد أمين سعيد (٢٠١٦). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية (جامعة القدس المفتوحة). فلسطين، ١٠ (١)، ١٤٥.١٢٠.
- ثابت، عادل (٢٠١٧). سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، الأردن. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الثقفي، طارق عيضة (٢٠١٧). القيادة الأخلاقية لقادة المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين بالطائف، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، الطائف، ١٠ (١٨).
- الجابر، ريم عبد الرحمن عبد الله (٢٠١٥). درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، ماجستير منشورة، مجلة كلية التربية ببنها، مصر ٤ (١٠١).
- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٠). الأخلاقيات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال العصرية، جامعة قناة السويس، مصر.
- حسن، محمود شمال (٢٠١١). سيكولوجية الفرد في المجتمع، القاهرة: دار الأفق العربية.

- الحسني، خالد علي (٢٠١٢). الالتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الاساسي للصفوف (٥-١٠) وعلاقته بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- حسنين، أحمد جابر (٢٠١٨). القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات العربية، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حسنين، منار (٢٠١٥). التمكين وعلاقته الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.
- حمدي، خالد وليد (٢٠١٨). أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
- الخالدي، أسماء حمود علي (٢٠١٤). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، مجلة المنارة للبحوث والدراسات (جامعة آل البيت)، ٢٠(٢)، ٢٨٧-٣١٥.
- الخروصي، محمد عبد الله (٢٠١٤). درجة توفر الممارسات الداعمة للقيادة الأخلاقية لمديري المدارس بسلطنة عمان كما تحددتها معايير مجلس القيادة التربوية الأمريكي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- الديحاني، سلطان غالب، الكمالي، عبد الله عبد القادر، الحربي، نايف نافع (٢٠١٨). الإدارة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية، الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع.
- الزهراني، أحمد (٢٠١٤) العدالة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس بمحافظة المنسق من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة الباحة: الباحة.
- الطراونة، حسين (٢٠١٠). الاخلاق والقيادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- الطراونة، هاني خلف (٢٠١٢). نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

- العتيبي، آدم غازي (٢٠٠٣). تأثير العدالة التنظيمية على اتجاهات الموظفين في دولة الكويت، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ١٠(٣).
- عليان أفنان محمود (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية الأردن.
- العنزري، تهاني صالح (٢٠١٨). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، مركز جيل البحث العلمي، الكويت، ٧ (٤٤).
- القحطاني، سعود بن جمعان بن محمد (٢٠١٧). درجة اسهامات مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة بالمملكة العربية السعودية، دراسة ماجستير منشورة، مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، ٨ (١٨).
- القرني، سعد محمد (٢٠١٧). مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، رسالة ماجستير منشورة، مجلة القراءة والمعرفة، (١٩٣)، ٢٩٤.٢٢٥.
- المسعودي، نعيمة بنت سعيد بن سواد (٢٠١٩). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير، كلية العلوم والأدب، جامعة نزوى.
- مجلس عمان (٢٠١٧). فلسفة التعليم في سلطنة عمان، مجلس عمان.
- المطيري، ماجد لافي (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير،
- نجم، نجم عبود (٢٠١٢). القيادة وإدارة الابتكار. جامعة الزيتونة الأردنية، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الهندي، محمد فضل (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم، رسالة جامعية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

- وثيقة فلسفة التعليم في سلطنة عمان (٢٠١٧). وزارة التربية والتعليم: سلطنة عمان.

المراجع الأجنبية

- Aslinnasab, F., & Daneshamooz, M (2017). The Effect of Ethical Leadership on Psychological Empowerment: The Moderating Role of Organizational Justice. *International Academic Journal of Humanities*, 4(3), 1-16.
- Avci, Ercan. *International Journal of Ethics Education*, Oct2017, Vol. Issue.
- Buluc, B., & Gunes, M. (2014). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Commitment in Primary Schools. *The Anthropologist*, 18(1), 145–152, p125-145, 21p.
- Gardiner, M. E., & Tenuto, P. L. (2015). Reflections of practicing school principals on ethical leadership and decision-making: confronting social injustice. *The Journal of Values-Based Leadership*, (2), 54.
- hapiro, J. P. (2011). *Ethical leadership and decision making in education: applying theoretical perspectives to complex dilemmas*. New York: Routledge.
- HayaHammadAlmuhaitheef, & Ibrahim DawoodAldawood. (2019). Self-Training for Academic Leaders in King Saud University Entrance to Administrative Efficiency Achievement. *Journal of Educational Sciences*, (1), 147.
- Katrancı, I., Sungu, H., & Saglam, M (2015). Teachers' Perceptions about the School Principals' Ethical Leadership Behaviours: A Study from Turkish Vocational High Schools. *Universal Journal of Educational Research*, 3(8), 546–554
- Kean, T. H., Kannan, S., & Piaw, C. Y (2017). The Effect of School Bureaucracy on the Relationship between Principals' Leadership Practices and Teacher Commitment in Malaysia Secondary Schools. *Malaysian Online Journal of Educational Sciences*, 5(1), 37–55.
- Koç, M., Akçay, C., & Akyol, B (2016). Organizational Justice Perceptions and Views on Violence of Branch Teachers Working in Primary Schools. *Journal of Education and Training Studies*, 4(10), 105–117.
- Lowery, C. L (2018). An Autoethnography of Culturally Relevant Leadership as Moral Practice: Lived Experiences through a Scholar-Practitioner Lens. *The Qualitative Report*, (12), 3036.

- Maforah, T. P., & Schulze, S (2012). The Job Satisfaction of Principals of Previously Disadvantaged Schools: New Light on an Old Issue. *South African Journal of Education*, 32(3), 227–239.
- Marenco, Marc (2018). *IntemafionalJoymal of Ethics Education*.
- MukadderBoydak, TuncayYavuz&RamazanYirci (2017). Ethical Leadership Behaviours of School Administrators from Teachers' Point of View. *Foro de Educación*, Vol 15, Iss 23, Pp 161-184
- Paulsen, J. M., Hjertø, K. B., & Tihveräinen, S. P. (2016). Exploring the Moral and Distributive Levers for Teacher Empowerment in the Finnish Policy Culture. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 756–770.
- Pucic (2012). Ethical Leadership in the employment relationship: Evidence from three Canadian surveys. Dai-a06 - 73.proquest.umi dissertations.
- Quick, P. M., & Normore, A. H (2014). Moral Leadership in the 21st Century: Everyone Is Watching Especially the Students. *Educational Forum*, 68(4), 336.
- Sert, A., Elci, M., Uslu, T., & sener, İ (2014). The Effects of Organizational Justice and Ethical Climate on Perceived Work Related Stress. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1187–1198.
- Sezer, S (2018). School Principals' Administrative Characteristics and the Effects on the Development of Students. *Online Submission*, 4, 4.
- Toytok, E. H., & Kapusuzoglu, S. (2016). Influence of School Managers' Ethical Leadership Behaviors on Organizational Culture: Teachers' Perceptions. *Eurasian Journal of Educational Research*, (66), 373–388.
- Watson, L. D., & Hoefler, R (2014). *Developing Nonprofit and Human Service Leaders: Essential Knowledge and Skills*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Zeiad Barakat (2016). The Organizational Justice of the Public School Principals in Palestine from their Teachers' Point of View. *Journal of Educational and Psychological Studies*, (1), 120.