

(بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ)



كلية التربية  
المجلة التربوية

\*\*\*

درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم  
لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق  
الوظيفي للمعلمين

### إعداد

د. خالد سليمان احمد مومني

أستاذ مساعد في الإدارة التربوية

عمادة السنة التحضيرية-جامعة الملك فيصل

ملخص:

المجلة التربوية - العدد التاسع والستون - يناير ٢٠٢٠م

Print:(ISSN ١٦٨٧-٢٦٤٩) Online:(ISSN ٢٥٣٦-٩٠٩١)

هدفت الدراسة تعرف العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم بمحافظة عجلون في الأردن للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطوير استبانة وزعت على عينة تكونت من (٤٣٨) معلماً ومعلمة، أختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت

الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المعلمين نحو ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات ما عدا مجال العدالة والإنسانية، وجاءت الفروق لصالح المعلمات، ولمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات ما عدا مجال الاعتدال وضبط الذات والأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح حملة الدراسات العليا. ولمتغير سنوات الخبرة، وأن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المعلمين لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة اهتمام مديري المدارس بممارسة القيادة الأخلاقية بكافة جوانبها في عملهم، لما لها من أهمية على استغراق المعلمين واندماجهم في وظيفتهم، ورفع وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الاستغراق الوظيفي، مديري المدارس.

*The Degree of Practice of Schools Principals in the Directorate of Education in Ajloun Governorate for Ethical Leadership and its Relation to the Job Engagement for Teachers*

**Dr. Khaled Sulaiman Ahmad Momani**  
Assistant professor of educational administration  
King Faisal University- Deanship of the Preparatory Year

**Abstract**

The study aimed was to identify the relationship between the degree of practice of school principals in the Directorate of Education in Ajloun Governorate in Jordan for the ethical leadership and Job engagement for teachers from the teachers' point of view. The descriptive correlative method was used by developing a questionnaire distributed to a sample of (٤٣٨) teachers selected by simple random. The study concluded that the degree of principals 'practice of ethical leadership behaviors from teachers' point of view was high, and there were no statistically significant differences in perceptions of teachers towards the practice of the principals of ethical leadership due to the gender variable in all areas except the field of humanity justice and the differences came in favor of femal teachers, and variable educational qualification variable in all fields except the field of moderation and self-control favor were beside the higher studies . For the variable years of experience, and that the level of job engagement of teachers in schools from their point of view was high, and the absence of statistically significant differences of teachers' perceptions of the level of functional engagement for teachers due to the impact of gender and educational qualification and years of experience, as the study found a relationship of statistical significance between ethical leadership and job engagement of teachers from the teachers' point of view. Based on the results, the study recommended its necessary for school principals to exercise moral leadership in all aspects of their work because its importance to immersion teachers and their integration with their job, which leads to raise their productivity.

**Keywords:** Ethical Leadership, Job Engagement, School Principals.

## مقدمة

إزداد الاهتمام في مجال الإدارة التربوية بمدير المدرسة على اعتباره قائداً تربوياً، يسهم في زيادة فاعلية المدرسة، وتحسين مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، من خلال رفع مستوى الأداء الأكاديمي للمدرسة والطلاب، وتحقيق الجودة والتميز في الأداء، وبناءً على ذلك تمّ الاهتمام بصفاته ومهاراته وقدراته وأنماط قيادته، وفي ظل النظام التربوي في الأردن فإنّ مدير المدرسة كقائد للعملية التعليمية والتربوية في المدرسة، يحتاج إلى عدد من الصفات والمعارف والمهارات التي تؤهله لقيادة الآخرين والتأثير في سلوكياتهم وأفعالهم، حيث يُعدّ مدير المدرسة المرتكز الأساس لتقدم المدرسة ونجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب المعلمين، ومن دونه لا يمكن إحداث إصلاح حقيقي في المدرسة.

ومن جانب آخر فقد حظيت القيادة الأخلاقية في السنوات القليلة الماضية بالمزيد من الاهتمام لدى الباحثين في الإدارة التربوية، حيث أجريت العديد من الدراسات، أمثال دراسة كل من فنج (٢٠١١، Feng)، والشرقاوي (٢٠١٦)، والشمري (٢٠١٧)، حيث يرى دركر (٢٠١٦، Drucker) أن الإدارة والقيادة الكفؤة للمعرفة من أهم محددات نجاح المؤسسات، لأنها ميزة استراتيجية في عالم تسوده المنافسة.

وفي ضوء هذا الاهتمام، يمكن القول أنّ القيادة الأخلاقية تُعدّ نظاماً فكرياً قائماً على قواعد وضعية تتضمن ما ينبغي عمله، وتمثل نقطة البداية لفهم القيادة الأخلاقية في القيم التي تتحدد بقيم العدالة، والأمانة، والاستقامة، والنزاهة، والصدق في التعامل، والمساواة، والمساءلة (Sodnombaljir, ٢٠١٥).

وفي المجمل، يمكن الاستنتاج، بما أن المدرسة تُعدّ رمزاً يُمثّل أخلاقيات المجتمع وقيمه؛ فإن الاهتمام بأخلاقيات القائمين عليها يُعدّ أمراً في غاية الأهمية؛ لأن مدير المدرسة يُمثّل القدوة لمجتمعه وللعاملين معه، وهذا يتطلب من مدير المدرسة أن يكون على درجة من الالتزام بمعايير القيادة الأخلاقية (الزهراني، ٢٠٠٧).

وبناءً على ما سبق، أصبح الالتزام بالقيم الأخلاقية والاعتبارات القانونية والسلوكيات الإيجابية من جانب مدير المدرسة والمعلمين في المدرسة يمثل الركيزة الأساسية لنجاح الإدارة، خصوصاً في ظل التنامي الكبير لما بات يعرف بمعايير الشفافية والمساءلة والموضوعية (Hofstede, ٢٠١٥).

ومن ملامح قيادة المدير الأخلاقية أنه يدير مؤسسته ويؤثر في المعلمين والطلبة من خلال القدوة، فهو متمسك بقيم ثابتة، وحريص على أداء واجباته، والتعاون مع رؤوسيه على البرّ والخير، ودائم التواصل مع الآخرين (Mirk, ٢٠٠٩).

ولا شك أن القائد الأخلاقي للمدرسة له تأثير كبير على العاملين معه، وقد ظهرت الحاجة إلى إيجاد مصطلح لوصف شعور ارتباط الموظفين العاطفي بالمؤسسة، وشركائهم الآخرين والوظيفة. وأعطت هذه الحاجة ظهور مصطلح الاستغراق الوظيفي، ويكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل المؤسسة مستعدين لاستثمار جهودهم بالكامل لصالح مؤسستهم . (Sodhi, ٢٠١١)

ويرى الباحث أن العملية التعليمية في المدرسة لا تقتصر فقط على دور المعلم والطالب والمنهاج، بل أن قائداً تربوياً موجهاً لعناصر العملية التعليمية، فالمدير الناجح هو من يملك المعرفة والمهارة الإدارية والإبداع والابتكار، لقيادة العاملين معه، والتأثير في سلوكياتهم وأفعالهم، وتوجيههم وإرشادهم إلى تطوير إمكانياتهم وقدراتهم المهنية، بما ينعكس إيجاباً على استغراقهم في وظيفتهم، واستشعارهم أهميتها، وبالتالي زيادة فاعلية المدرسة، وتحسين جودة مخرجاتها.

وعلى الرغم من الفائدة الناتجة عن الاستغراق، لا تزال البحوث والدراسات حول هذه الظاهرة جديدة نسبياً، وبالتالي ما يزال هذا المجال يقدم فرصاً كبيرة للبحوث التربوية (Sweem, ٢٠٠٨). وبناءً على ما تقدم ظهرت فكرة الدراسة لدى الباحث للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين. مشكلة الدراسة

على الرغم من دخولنا إلى القرن الحادي والعشرين، فإن العديد من مديري المدارس ما زالوا لا يمارسون القيادة الأخلاقية على أصولها، حيث يلاحظ على مستوى الممارسة والتطبيق في الميدان الشكوى والتذمر من قبل بعض المعلمين بأنهم تعرضوا للظلم، وأن بعض مديري المدارس لا يلتزمون بمعايير القيادة الأخلاقية. كذلك فإن القليل من الدراسات العربية والأجنبية أجريت حول القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها باستغراقهم الوظيفي. لذا تتمثل مشكلة هذه الدراسة في تحديد درجة ممارسة مديري

المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين، وكذلك تستهدف هذه الدراسة تحديد أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على هذه العلاقة.

وتحاول الدراسة الحالية الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين.  
أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟

٢. هل تختلف استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

٣. ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون من وجهة نظرهم؟

٤. هل تختلف استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

٥. هل هنالك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم؟  
أهداف الدراسة

حاولت الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

- بيان درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين.
- بيان مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون من وجهة نظرهم.

- تعرف العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لحفاظة عجلون للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. أهمية الدراسة
- تكمن أهمية الدراسة من أهمية موضوع الدراسة (القيادة الأخلاقية، والاستغراق الوظيفي) كونهما من المفاهيم التنظيمية الحديثة في المدارس. ويُمكن إجمال أهمية الدراسة:
- رفد المكتبة العربية بأدب نظري يتناول القيادة الأخلاقية من خلال تسليط الضوء على الأدب النظري.
- قلة الدراسات التي تناولت درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين.
- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة العاملين في مجال الإدارة المدرسية في تحسين القيادة الأخلاقية، وتطوير الأداء مما يزيد من الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.

#### المصطلحات الاصطلاحية والإجرائية

تمّ استخدام عدد من المصطلحات يرى الباحث من الضروري تعريفها:

- القيادة الأخلاقية: سمات وقدرات فائقة تُمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقف محدد، بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة (Drucker, ٢٠١٦, ٤٣)، وتعرف إجرائياً بأنها: قدرة مدير المدرسة على التأثير في سلوك المعلمين وتوجيههم ضمن إطار أخلاقي لإيجاد مناخ تنظيمي إيجابي، وبيئة عمل مناسبة في المدرسة، وتقاس إجرائياً: بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على استبانة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس.

- الاستغراق الوظيفي: الاتجاه والشعور الإيجابي للعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة وقيمه (Griffin & Hesketh, ٢٠٠٣; ٦٨)، وتعرف إجرائياً: اندماج المعلم مع وظيفته واستشعار أهميتها من خلال توظيف طاقاته وإمكانياته؛ لزيادة الكفاءة والانتاجية في العمل، وتمّ قياس مستوى الاستغراق من خلال الفقرات المتعلقة بالاستغراق الوظيفي التي أعدت لهذه الغاية.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اهتمت الدراسة بموضوع ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية بحافظة عجلون في الأردن.
- الحدود المكانية: تم التطبيق الميداني على المدارس الأساسية والثانوية الحكومية بحافظة عجلون في الأردن.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م.

#### محددات الدراسة

- إن تعميم نتائج الدراسة الحالية تمّ في ضوء صدق وثبات أداة الدراسة.
- تتحدد نتائج هذه الدراسة بمدى صدق استجابة أفراد عينة الدراسة وموضوعيتهم.

#### الأدب النظري

تناول هذا القسم من الدراسة الأدب النظري المتعلق بالقيادة الأخلاقية والاستغراق

الوظيفي كما يأتي:

أولاً: القيادة الأخلاقية

حظيت القيادة الأخلاقية باهتمام الباحثين، والمهتمين، والمسؤولين عن العمل الإداري؛ نظراً لأهميتها في إنجاز المؤسسات لمهامها وتحقيقها لأهدافها، إذ يتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة في أعمالهم (Nafatali, ٢٠١٤). وتعتبر الأخلاق من الركائز الأساسية لخدمة الآخرين، فإن نجاح المديرين في أداء أعمالهم مرده الأساسي إلى التزامهم الأخلاقي، أملاً في تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة (المعاني وعريقات، ٢٠١١).

وتعدّ القيادة الأخلاقية ضرورة من ضروريات العملية التربوية والإدارية، ولا بدّ لكل مدير مدرسة أن يتحلّى بها، كونه يقضي أكثر من نصف عمله اليومي مع الطلبة، والزملاء، ولذلك يقتضي منه أن يكون على جانب كبير من الأخلاق، ويتجنب استغلال مركزه لأية مصلحة شخصية، ويؤدي مهامه الوظيفية على الوجه المتوقع منه كقائد تربوي (النشاش والكيلاني، ٢٠١٥). وتؤكد نونان (Noonan, ٢٠١٨) بأن القيادة الأخلاقية في التعليم ذات أهمية بالغة على أن تكون شاملة لمديري المدارس والمعلمين والطلبة والمجتمع، لتعزيز



مهارات التواصل الاجتماعي فيما بينهم، حيث يتطلب من مدير المدرسة أن يتوصل إلى قرارات مختلفة من خلال دراسة وجهات النظر البديلة، ودمج الأفكار القيمة، ومناقشتها بكل موضوعية.

ورغم أن القيم والمعايير الأخلاقية لا تكون مكتوبة ولا يترتب على مخالفتها في الكثير من الأحيان عقوبة قانونية، ولكن قد يترتب على عدم الالتزام وعدم احترام القيم الأخلاقية، العزلة الاجتماعية أو الاستهجان أو التعامل بحذر مع القائد الذي لا يراعي القيم الأخلاقية في عمله (حمادنة، ٢٠١٣).

وبناء على ما سبق، ينبغي على مديري المدارس السعي لنيل رضا وقبول المجتمع الذي يعملون فيه، والحرص على ضرورة أن تكون أعمالهم ذات بعد أخلاقي، وتحظى بالقبول الكبير من قبل مؤسسات المجتمع المحلي (Hofstede, ٢٠١٥).

والقيادة في الإدارة المدرسية تعمل على توجيه المعلمين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير، وقد يكون هذا التأثير إما بالتبني وقبول الأتباع للمدير كقائد، أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة أو استثمار الجماعة والتأثير فيها، فيكون المدير هو القائد الذي يمارس السلطة بالإقناع، ويتجاوز السلطات الرسمية والمناصب والروتين المفروض من القوانين والأنظمة (عايش، ٢٠٠٩).

ويتضح مما سبق أن للقيادة الأخلاقية أهمية كبيرة في نجاح الإدارة المدرسية، حيث يعتبر مدير المدرسة قائداً ومراقباً وموجهاً للمعلمين في سلوكهم وأفعالهم، ويسعى إلى إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي لتحسين بيئة العمل، وتحقيق الجودة والتميز في الأداء، وزيادة الفاعلية والإنتاجية، وتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة واقتدار. مفهوم القيادة الأخلاقية

عرف الوني (Aloni, ٢٠٠٨, p٢٣٨) القيادة الأخلاقية بأنها: "منظومة المثل والقيم والأعراف التي تعمل كموجه للإنسان نحو حياة أفضل، وهذه الأخلاقيات تنظم علاقة المعلم مع مديره، وزملائه، وطلبتة، ومع مجتمعه".

وتعرف القيادة الأخلاقية بأنها: التأثير في الأتباع لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وإيجاد مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة (الطراونة، ٢٠١٠، ١١).

وعرف أشرفي (٦، ٢٠١٣، Ashrafi) القيادة الأخلاقية بأنها: " مجموعة من القيم العليا التي يسعى المعلمون إلى الإلتزام بها أثناء ممارسة العمل، وهو مستوى توقعات المجتمع في سلوكياتهم، ويقصد بها ذلك التنظيم الخاص لخيرة الإنسان، بما يعمل على تكوين الضمير الاجتماعي، وتوجيه السلوك في المواقف المختلفة وفق المعايير السائدة في المجتمع".

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف القيادة الأخلاقية بأنها: تأثير مدير المدرسة في سلوك المعلمين واتجاهاتهم وأفعالهم ضمن إطار معايير أخلاقية يسعى من خلالها إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي، وبيئة عمل مناسبة في المدرسة.  
مبادئ القيادة الأخلاقية

حدد عابدين ٢٠٠١ مجموعة من المبادئ التي تحدد أخلاقيات القائد التربوي، والتي يمكن الإستئناس بها في تحديد أخلاقيات مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً، وهذه المبادئ هي:

- الشعور بالمسؤولية: إنَّ الشعور بالمسؤولية والمساءلة الإدارية مسألة أساسية لا تتفك عن القائد التربوي، وذلك لضمان عدم الاستخدام السيئ للسلطة، وتحقيقاً للقيم الأخلاقية السامية المطلوب توفرها لدى المدير.
- التوافق: ويظهر التوافق في تعامل القائد التربوي مع العاملين في المؤسسة التربوية كأنه أحدهم، ويتكيف مع الأفراد الذين يتعامل معهم ومع قيمهم ومهاراتهم الشخصية.
- الاتزان الإنفعالي: ويعمل الاتزان الإنفعالي في السلوك والأطباع على تألف المرؤوسين والتفافهم حول المدير.
- العدل: فمن الأخلاقيات أن يتوخى المدير العدل، ويعمل بروحه، ويؤثر في المرؤوسين ليجعلهم أقرب إلى العدل منهم إلى الإستئثار بالمنفعة دون زملائهم.
- إثارة التنافس: التنافس الباعث على التفاعل، وينتهي إلى التعاون والتوافق بين العاملين في المؤسسة التربوية (العنبي، ٢٠١٣).

أخلاقيات مدير المدرسة

تعد القيادة الأخلاقية أداة مدير المدرسة في عمله لتكون سلوكاً وصفة أصيلة في ممارساته الإدارية، فأهمية أخلاقيات القيادة تعود إلى دورها في عملية الإدارة الذاتية وتوجيه السلوك

للمدير في مدرسته، وتحقيق المبادئ الأخلاقية كالعدل والمساواة والأمانة في معاملة الموظفين (Van, ٢٠١٧).

ويواجه مديرو المدارس العديد من المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات صائبة، ولا تحدث ضرراً مقصوداً لفئات أصحاب المصالح أو البيئة الطبيعية التي تعمل فيها المؤسسة. لذلك فهؤلاء المديرون توجه سلوكهم وقراراتهم في ظل معايير أخلاقية ومهنية محددة وواضحة، بتوقع أن تكون الأخلاقيات الإدارية لديهم سليمة وتعي طبيعة المبادئ والقيم التي تستند عليها (بوعباس، ٢٠١٠).

ومن المعايير الأساسية للإدارة المدرسية الناجحة:

- القدوة: وهي أن يكون مدير المدرسة قدوة حسنة في مظهره وسلوكه وتصرفاته.
- العدالة في التصرفات والأحكام بين زملائه وطلابه.
- المقدرة على تكوين علاقات إنسانية قائمة على روح الأخوة.
- الاخلاص والأمانة في العمل.
- المرونة في تسيير أعمال المدرسة.
- البحث عن آراء الآخرين وأفكارهم.
- مواجهة المواقف والأزمات بهدوء وثبات.
- التعرف إلى الأخطاء وتفادي تكرارها.
- العمل على تحقيق المصلحة العامة (العرايضة، ٢٠١٢).

ويمكن الإستنتاج مما سبق أن أخلاقيات مدير المدرسة التي يجب أن يتحلى بها تتمثل في العدالة والمساواة، والحكمة والشجاعة، والموضوعية والأمانة، والإنسانية والتشاركية، بحيث يضبط عملية إدارة المدرسة بشكل جيد، ويكون قادراً على صناعة واتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية، للارتقاء بقدرات المدرسة وأدائها بما يحقق أهدافها وتطلعاتها. كما أن الالتزام بهذه الصفات تساعد مدير المدرسة في التحكم بالظروف الصعبة، وحل المشكلات التي تواجهه أثناء العمل، وتخفيف التوتر والخلافات بين العاملين، وتحويل المناخ التنظيمي داخل المدرسة إلى مناخ تنظيمي ملائم، وبيئة عمل منتجة، لها تأثير على الرضا الوظيفي للمعلمين واستغراقهم في وظيفتهم.

ثانياً: الاستغراق الوظيفي

يعود أصل مصطلح الاستغراق الوظيفي إلى وقت مبكر في بداية سنة ١٩٢١م في الدراسات التي أجريت على معنويات أو استعداد مجموعة من الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية (Raymond, & Mjoli, ٢٠١٢).

ويمثل الاستغراق الوظيفي الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً، إذ يتأثر الاستغراق بالعديد من المؤثرات، منها المستوى العاطفي ويتضح ذلك من آثاره الإيجابية على الفرد، مثال ذلك مشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي للذات، وعكس ذلك صحيح عندما ينخفض مستوى الاستغراق، فيتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد، مثال ذلك القلق والضيق والكآبة والإحساس باليأس. والاستغراق الوظيفي يعبر عن الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته (نصار، ٢٠١٣، ٣٤).

ويعرف الاستغراق الوظيفي على أنه "الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله ويكون مهتم بالعمل المرتبط به، فالأفراد المحبين لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وإنتاجية أفضل من هؤلاء الذين لا يحبون وظائفهم" (المغربي، ٢٠٠٤: ١٤).

ويعرف الباحث الاستغراق الوظيفي بأنه: شعور المعلم بأهمية عمله كمعلم وحب له، والاستقرار في عمله نتيجة تحقيق رغباته، وإشباع لحاجاته مما ينعكس إيجاباً على كفاءة المعلم وإنتاجيته.

أبعاد الاستغراق الوظيفي: (Akhtar & Singh, ٢٠١٠).

أكد Yushimura, ١٩٩٦ على أن الاستغراق الوظيفي له ثلاثة أبعاد رئيسة موضحة أهم خصائص كل بعد، وهي على النحو الآتي:

- الاستغراق العاطفي(الشعوري): وهو يعني وجود علاقة قوية بين عواطف وأفكار، ومشاعر الفرد وبين وظيفته، أو هو مدى قوة استمتاع الفرد العمل في وظيفته أو مدى حبه لعمله، ومن أهم خصائصه (التعلق، الاستمتاع، الارتباط).

- الاستغراق المعرفي(الإدراكي): ويشير إلى استغراق الأفراد العاملين بشكل كامل في ممارسة عملهم، أو هو درجة قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته، أو درجة أهمية الوظيفة في حياته، وأهم خصائصه (الحالة النفسية، احترام الذات، المشاركة الفعالة).

- الاستغراق السلوكي: ويشير إلى اتخاذ الفرد العامل دوراً إضافياً كأن يأخذ الفترة المسائية لتعزيز مهاراته المتعلقة بوظيفته، أو التفكير في العمل بعد مغادرته، ويتميز هذا النوع بمجموعة من الخصائص أهمها: (النوايا السلوكية، السلوك خارج الدوائر، التعلم والتطوير النوعي).

#### أهمية الاستغراق الوظيفي

يعدّ الاستغراق الوظيفي نقطة مضيئة للمعلمين الذين يهتمون بمستقبل المدرسة والذين يعربون عن استعدادهم لاستثمار جهودهم لصالحها، وان يدرك المعلمين سياق الأعمال وواجباتهم، ويعملون عن كذب مع زملاء العمل لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المدرسة، ويجعل الاستغراق الوظيفي المعلمين مندمجين بفاعلية في وظائفهم، متفانين في أداء واجباتهم برغبة وانغماس بالوظيفة. ولديهم التزام تنظيمي نحو مدرستهم وأكثر بقاء وحرصاً على تنميتها وتطوير عملياتها، كما يمكن تحقيق صلة بين الاستغراق الوظيفي وربحية العاملين، ويشكل الاستغراق الوظيفي الاتصال العاطفي بالشركة والذي قد يؤثر على مواقفهم نحو زبائن الشركة وما ينعكس عن المجتمع ككل (الساعدي وعكار، ٢٠١٦).

ويعمل الاستغراق الوظيفي على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، ويجعل الفرد أكثر التزاماً نحو عمله وشركته، كما أنه يعمل على تعزيز إنتاجية العاملين وكفاءتهم (نجم والشربيني والدمناوي، ٢٠١٣).

من خلال ما سبق يعدّ الاستغراق الوظيفي وسيلة لتحسين أداء المعلمين وكفاءتهم، وزيادة دافعيتهم نحو مهنتهم، كما أنه يحقق النمو المهني، والرضا الوظيفي لهم، وذلك للقيام بأدوارهم الوظيفية والإدارية المتجددة على أتم وجه، حيث يعدّ الاستغراق الوظيفي أحد المداخل التي تستخدم في تنمية وتحسين جودة العمل في المدرسة، حيث ان التفاعل بين القيادة الأخلاقية التي يمارسها مدير المدرسة والاستغراق الوظيفي يجعلان من المعلمين مستغرقين في مهنتهم، يستشعرون أهميتها، ولديهم التزام تجاه عملهم، وأكثر بقاءً فيه.

#### الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

تم تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، العربية منها والأجنبية، القديمة منها والحديثة، وتم ترتيب الدراسات السابقة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:

أجرى كاركوس (Karakose, ٢٠٠٧) دراسة هدفت التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس في تركيا للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٦٣) معلماً في تركيا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين يرون أن مديريهم يظهرن سلوكاً أخلاقياً عالياً في الإدارة في مجال المناخ الإنساني، والتواصل، وصناعة القرار، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، لصالح الذكور، وبحسب المؤهل العلمي، لصالح خريجي الكليات مقارنة مع خريجي الدراسات العليا.

وهدفنا دراسة يحيى (٢٠١٠) تعرف درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٤٩) من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، وتوصلنا الدراسة إلى أن درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، كانت كبيرة جداً، كما توصلنا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور؛ ولمتغير سنوات الخدمة ولصالح الفئة أقل من ٦ سنوات؛ ولمتغير المديرية ولصالح مديريات قباطية، وقليلية، وطوباس.

وقام تورهان وسيليك (Turhan& Celike, ٢٠١١) بدراسة هدفت إلى تحديد أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية والمهنية في تركيا على تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية، واستخدمنا الدراسة استبانة مكونة من (٨٤) فقرة. وتوصلنا الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية متدني من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وخاصة فيما يتعلق بإتخاذ القرارات الأخلاقية الخاصة بالعدالة بين المعلمين والمعلمات، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وبين العدالة التنظيمية.

وهدفأ دراسة الشرفي والتنح (٢٠١١) تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأن درجة تمكين معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم كانت متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية وبين التمكين الإداري للمعلمين.

وأجرى فنح (٢٠١١، Feng) دراسة هدفت إلى استكشاف التوجهات الأخلاقية لقيادة المدارس في تايوان، وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٥٧٣) مدير مدرسة، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة هي التوجه الأخلاقي الأكثر تكراراً لهؤلاء القادة، ويتأثر الاتجاه الأخلاقي لقيادة المدارس في تايوان من الأخلاق الكونفوشيوسية إلى حد ما، وخاصة من حيث الأخلاق الفضيلة.

وقام الهندي (٢٠١٣) بدراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٩) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات (الخصائص الشخصية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية) تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، وسنوات الخدمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، ودرجة تمكين معلميهم.

وأجرى مادينجلو ويوسال وسارير (٢٠١٤، Madenoglu & Uysal & Sarier)

دراسة هدفت التعرف على سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي للمعلمين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة

الأخلاقية لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين، وأن سلوكيات القيادة الأخلاقية تعد مؤشراً كبيراً على شعور المعلمين بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وهدفت الدراسة التي أجراها الشرقاوي (٢٠١٦) تعرف درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين وعلاقته بمستوى التماثل التنظيمي. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) معلماً ومعلمة، في المرحلة المتوسطة في محافظة الفروانية في دولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات ما عدا مجال الحكمة، وحب المعرفة والشجاعة والأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح المعلمات، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة تعزى لأثر المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأجرى كابيي (Kabeyi, ٢٠١٨) دراسة هدفت تعرف المعوقات التي تواجه القيادة الأخلاقية لدى القيادات في المنظمات النيجيرية، وتم استخدام المنهج التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: لوحظ أن المنظمات والأفراد لديهم دور يؤديه في ضمان السلوك الأخلاقي والسلوك الفردي، ويجب على المؤسسات إنشاء بيئات أخلاقية من خلال تقديم نماذج الأدوار الأخلاقية والقرارات الأخلاقية المتكونة وإنقاذ العمال من المعضلات الأخلاقية، ويجب أن يكون الموظفون من جانبهم أخلاقيات في التفكير، والإجراءات اللازمة لإنقاذ أنفسهم ومؤسساتهم من التكاليف المتعلقة بالسلوك غير الأخلاقي، وللقادة دور خاص في العمل كنماذج يحتذى بها، وخلق بيئات ومنظمات أخلاقية، العوامل النفسية والضغط التنظيمية والمجتمعية وعدد من العوامل الظرفية من المعوقات التي تواجه ممارسة القيادة الأخلاقية في المنظمات النيجيرية.

وأجرت العنزي وعبد العزيز (٢٠١٨) دراسة هدفت التعرف على واقع القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، والكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا



الوظيفي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٧) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية. توصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة تعزى لمتغير الجنس، بينما لا توجد فروق حول السلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية؛ ولا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت الاستغراق الوظيفي

أجرى شوقاتي (٢٠٠٨, Chughtai) دراسة هدفت إلى التحقق من أثر الاستغراق الوظيفي على الأداء الوظيفي وسلوكات المواطنة التنظيمية في الباكستان، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٠) عضو هيئة تدريس عاملاً في خمسة جامعات باكستانية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية قوية وإيجابية بين الاستغراق الوظيفي وبين الأداء الوظيفي وسلوكات المواطنة التنظيمية، وأن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس كان عالياً، ووجود أثر للثقة الإدارية والاستقلال الذاتي ودعم العلاقة بين المشرفين والزملاء في العمل في الأداء الوظيفي، وانخفاض الرغبة في ترك العمل، وانخفاض معدل الغياب.

وفي دراسة ويكرامزينقه ويكرامزينقه (Wickramasinghe & )

(Wickramasinghe, ٢٠١١) هدفت تعرف الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي والتدوير الوظيفي وعلاقته بضعف الإنتاج في سيرلانكا، وكشف تأثير الانغماس الوظيفي كعامل وسيط بين الدعم التنظيمي المدرك والتدوير الوظيفي، وتم أخذ عينة عشوائية تكونت من (٦١٦) موظفاً يعملون في شركات تصنيع الملابس، وتم استخدام الاستبانة كأداة مسحية، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة ارتباط الرضا الوظيفي سلبياً مع معدل التدوير الوظيفي، وارتباط الدعم التنظيمي المدرك إيجابياً مع الرضا الوظيفي، وسلبياً مع معدل التدوير الوظيفي، وأوصت الدراسة الشركات العاملة في سيرلانكا بالاهتمام بالدعم التنظيمي، وذلك عن طريق التوزيع العادل للمكافآت والمزايا الإضافية، بالإضافة للفوائد الاجتماعية مثل الاحترام ودعم القادة للمرؤوسين وتقدير مساهمات موظفيها، لأن ذلك سيزيد مستوى الإنتاج.

وأما دراسة ريموند وماجولي (Raymond & Mjoli, ٢٠١٢) هدفت إلى تعرف العلاقة بين الرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المستوى التشغيلي داخل مصانع شركة مرسيديس المتواجدة في شرق لندن وجنوب أفريقيا، حيث درست الرضا والاستغراق الوظيفي كمتغيرات مستقلة بينما الالتزام التنظيمي كمتغير تابع. قد جمعت البيانات من عينة عشوائية تكونت من (١٠٠) موظفاً، وتم استخدام استبيان مكون من أربع أجزاء كأداة لاستطلاع آراء أفراد العينة، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين كل من الرضا والاستغراق الوظيفي مع الالتزام التنظيمي، وإن نسبة تباين الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي أعلى منها بالنسبة للاستغراق الوظيفي، والرضا الوظيفي الداخلي والرضا الوظيفي الخارجي ترتبط بنفس الدرجة مع الالتزام التنظيمي.

وأجرت نصار (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى مقارنة تأثير عوامل جودة حياة العمل على تنمية الاستغراق الوظيفي للموظفين العاملين في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث والموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم الحكومي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة على عينة دراسة بلغت (٤٠٦) مدير مدرسة ومساعد مدير مدرسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل وتنمية الاستغراق الوظيفي في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث وفي وزارة التربية والتعليم الحكومي، وأن درجة الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين جيدة جداً، ويرجع ذلك إلى ظروف دينية، اجتماعية، سياسية، ووظيفية.

وقام ماضي (٢٠١٤) بدراسة هدفت التعرف إلى أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، وتحديد وسائل الدعم التنظيمي التي يقدمها المكتب الإقليمي والبحث عن معوقات استخدام الدعم التنظيمي. وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (٢٧٠) عاملاً، وتوصلت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي وتنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي الأونروا بدرجة متوسطة ومقبولة، كما بينت الدراسة وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الدائرة التي يعمل بها الموظف وإلى سنوات الخبرة فقط.

وأجرى العليان (٢٠١٨) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في دولة الكويت، وتم استخدام

المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت من (٤١٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً. توصلت الدراسة إلى أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً، وأن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظرهم تعزى لأثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مجالات الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي. تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي، يمكن القول أن الباحث تمكّن من الوقوف على الإطار النظري الذي احتوته تلك الدراسات لتحديد الإطار النظري للدراسة الحالية من حيث: أهدافها، وأهميتها، واختيار عينة الدراسة، عملية جمع البيانات، ومنهج الدراسة. كذلك إعداد وبناء الاستبانة من حيث المجالات، والفقرات التي يحتويها كل مجال، ومقياس تدرج الإجابات، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، وعرض النتائج ومناقشتها.

يتضح أيضاً إجماع تلك الدراسات على أهمية القيادة الأخلاقية بصفة عامة، وأنها ضرورة لا غنى عنها لمديري المدارس، مثل دراسة (الشريفي والتنج، ٢٠١١)، ودراسة (الهندي، ٢٠١٣)، ودراسة مادينجلو ويوسال وسارير (Madenoglu & Uysal & Sarier, ٢٠١٤)، ودراسة تورهان وسيليك (Turhan & Celike, ٢٠١١). كما أكدت العديد من الدراسات السابقة أن قيادة الأفراد وإدارتهم تعدّ من المهّمات الأكثر تعقيداً، إذ تتمثل الوظيفة الرئيسة للقائد الإداري في أية مؤسسة، بتوفير المناخ التنظيمي المناسب للعاملين، والتواصل معهم، وإشراكهم في عملية صناعة القرار، لمساعدتهم على بناء وتطوير إمكانياتهم وقدراتهم المهنية، بما يسمح لهم الوصول إلى أقصى ما يملكون من إمكانيات؛ لزيادة فاعليتهم وإنتاجيتهم، وتحسين جودة العمل في المدرسة، مثل دراسة كاركوس (Karakose, ٢٠٠٧)، ودراسة فنج (Feng, ٢٠١١)، ودراسة (العنزي وعبد العزيز، ٢٠١٨)، ودراسة الشرفاوي (٢٠١٦).

وتبين للباحث أن الدراسات التي تناولت موضوع الاستغراق الوظيفي نادرة على الصعيد العربي، وتناولت دراسة محلية واحدة (نصار، ٢٠١٣) هذا المفهوم على حد علم الباحث. إضافة إلى عدم توفر الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت علاقة القيادة الأخلاقية بالاستغراق الوظيفي، وكانت معظم الدراسات تربط أحد المتغيرات السابقة بمتغيرات أخرى. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في موضوعها وهو ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي، فلم يقف الباحث على دراسة تناولت هذا الموضوع مما يزيد من أهميته. منهجية الدراسة

في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته طبيعة وأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون في الأردن، وعددهم (٤٦٣٢) معلماً ومعلمة، حسب احصائيات مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون/ قسم التخطيط لعام ٢٠١٨م. عينة الدراسة

تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة وبنسبة (٩.٤٦%) من مجموع مجتمع الدراسة. وبلغ عددهم (٤٣٨) معلماً ومعلمة. والجدول (١) يوضح ذلك:

الجدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

| المتغير       | الفئات         | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|----------------|-------|----------------|
| الجنس         | ذكر            | ٣١٧   | ٧٢.٤           |
|               | أنثى           | ١٢١   | ٢٧.٦           |
|               | الكلي          | ٤٣٨   | %١٠٠           |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس      | ٣٨٢   | ٨٧.٢           |
|               | دراسات عليا    | ٥٦    | ١٢.٨           |
|               | الكلي          | ٤٣٨   | %١٠٠           |
| سنوات الخبرة  | من ١-٥ سنوات   | ١٥٤   | ٣٥.٢           |
|               | من ٦-١٠ سنوات  | ١٦١   | ٣٦.٧           |
|               | أكثر من ١١ سنة | ١٢٣   | ٢٨.١           |
|               | الكلي          | ٤٣٨   | %١٠٠           |

أداة الدراسة

تم تطوير أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة، مثل دراسة الشريفي والتنع (٢٠١١)، والهندي (٢٠١٣)، والشرقاوي (٢٠١٦)، لتطوير الفقرات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية، وأما الفقرات المتعلقة بالاستغراق الوظيفي فتم الاعتماد على دراسة كل من نصار (٢٠١٣)، وماضي (٢٠١٤)، والعليان (٢٠١٨)، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي. والمتمثل في الآتي:

- درجة تقدير مرتفعة جداً وتُعطى الوزن (٥).
- درجة تقدير مرتفعة وتُعطى الوزن (٤).
- درجة تقدير متوسطة وتُعطى الوزن (٣)
- درجة تقدير قليلة وتُعطى الوزن (٢)
- درجة تقدير قليلة جداً وتُعطى الوزن (١).

واعتمد الباحث المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون معياراً لدرجة التقدير بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم إلى تقدير المتوسطات الحسابية، وذلك بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على المعادلة التالية وهي معيار التصحيح.

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}} = 1 - 0 = 1.33$$

المدى الأول: (١ - ٢.٣٣)، ضمن درجة تقدير منخفضة.

المدى الثاني: (٢.٣٤ - ٣.٦٧)، ضمن درجة تقدير متوسطة.

المدى الثالث: (٣.٦٨ - ٥)، ضمن درجة تقدير مرتفعة.

صدق أداة الدِّراسة

تمّ التحقق من صدق أداة الدِّراسة بطريقة الصدق الظاهري، وذلك بعرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (٥) محكماً من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات، وجودة الصياغة اللغوية، ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي فقرة يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة، حيث جمعت البيانات من المحكمين، وبعد ذلك تمّ إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه (٨٠%) من المحكمين، حيث استقرت غالبية آرائهم وفق ما يناسب موضوع الدراسة، حيث كانت عدد الفقرات (٤٣) فقرة لمجالات القيادة الأخلاقية و(١٢) فقرة للاستغراق الوظيفي، وتم حذف (٧) فقرات من فقرات القيادة الأخلاقية، ولتصبح الاستبانة بصورتها النهائية بعد تحكيمها (٣٦) فقرة لأداة القيادة الأخلاقية و(١٢) فقرة تمثل الاستغراق الوظيفي.

ثبات أداة الدِّراسة

للتأكد من ثبات أداة الدِّراسة، قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة وعددهم (٢٢) معلماً ومعلمة، وبعد أسبوعين تمّ تطبيق أداة الدراسة مرة أخرى على نفس العينة، لمعرفة معدل ثبات أداة الدراسة بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون، وكانت قيم معامل ارتباط بيرسون متوسطة، كما تمّ إجراء معادلة كرونباخ ألفا لمعرفة الاتساق الداخلي للأداة بعد استجابة أفراد عينة الدراسة عنها، وهي قيم مرتفعة. والجدول (٢) يوضح قيم معامل ارتباط بيرسون ومعامل كرونباخ ألفا.

الجدول (٢): قيم معامل ارتباط بيرسون ومعامل كرونباخ ألفا

| متغيرات الدراسة   | المجال              | معامل ارتباط بيرسون | معامل كرونباخ-الفا |
|-------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| القيادة الأخلاقية | الحكمة والشجاعة     | **٠.٦٤٦             | ٠.٨١               |
|                   | العدالة والإنسانية  | **٠.٦٨١             | ٠.٨٤               |
|                   | الاعتدال وضبط الذات | **٠.٥٦٨             | ٠.٧٩               |
| الاستغراق الوظيفي |                     | **٠.٦٨٧             | ٠.٨٦               |

متغيرات الدِّراسة

### المتغيرات الديمغرافية (الوسيطه):

- الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).
- سنوات الخبرة: ولها ثلاثة فئات (من ١-٥ سنوات، من ٦-١٠ سنوات، ١١ سنة فأكثر).

المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية.

المتغير التابع: الاستغراق الوظيفي.

المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج (SPSS) في استخراج نتائج الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية الآتية:

- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- استخدام تحليل التباين الثلاثي.
- استخدام معامل الارتباط بيرسون.

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: ما درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لحفاظة عجلون للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، والجدول أدناه يبين ذلك:

الجدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | المجال              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|-------|---------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| ١      | ١     | الحكمة والشجاعة     | ٣.٩١            | ٠.٩٤              | مرتفعة        |
| ٢      | ٣     | الاعتدال وضبط الذات | ٣.٦٥            | ٠.٧٤              | متوسطة        |
| ٣      | ٢     | العدالة والإنسانية  | ٣.٥٨            | ٠.٨٩              | متوسطة        |
|        |       | القيادة الأخلاقية   | ٣.٧١            | ٠.٦٨              | مرتفعة        |

يبين الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري

المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، على كل مجال من مجالات

الدّراسة، والأداة ككل، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال الحكمة والشجاعة بمتوسط حسابي (٣.٩١) وإنحراف معياري (٠.٩٤) ودرجة ممارسة مرتفعة، وأما مجال الاعتدال وضبط الذات جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٦٥) وإنحراف معياري (٠.٧٤) ودرجة ممارسة متوسطة، وجاء مجال العدالة والإنسانية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٥٨) وإنحراف معياري (٠.٨٩) ودرجة ممارسة متوسطة. وأما درجة ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣.٧١) وإنحراف معياري (٠.٦٨). وتعزى هذه النتيجة إلى أن هناك معتقدات وتصورات لدى مديري المدارس بأن ممارسة القيادة الأخلاقية بما تتضمن من مبادئ وقيم وفضائل الاحترام والتقدير، والحكمة والأمانة، والعدالة والإنسانية، والاعتدال وضبط الذات، تسهم في تطوير وتجويد العمل، وإنجاز المهام والواجبات بكفاءة واقتدار، من خلال توفير المناخ التنظيمي الملائم للمعلمين، وتوجيه الاهتمام نحو تلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وإشراكهم في عملية صناعة واتخاذ القرارات، والحرص على بناء العلاقات الإنسانية الجيدة بما ينعكس ذلك إيجابياً على أدائهم وإنتاجيتهم. اتفقت النتيجة مع دراسة العززي وعبد العزيز (٢٠١٨) التي توصلت إلى أنّ القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة كبيرة. وكذلك اتفقت النتيجة مع دراسة الشرقاوي (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة. واختلفت النتيجة مع دراسة تورهان وسيليك (Turhan & Celike, ٢٠١١) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية في تركيا متدني من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

المجال الأول: الحكمة والشجاعة

يظهر الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة

الدّراسة على فقرات مجال الحكمة والشجاعة:

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الحكمة والشجاعة مرتبة تنازلياً



| الرتبة | الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| ١      | ٦     | يحاسب مدير المدرسة المقصرين في أداء أعمالهم                    | ٤.٣١            | ٠.٧٠              | مرتفعة        |
| ٢      | ١٠    | يتصف مدير المدرسة بالأمانة في أداء عمله                        | ٤.٢٨            | ٠.٧٦              | مرتفعة        |
| ٣      | ١     | يحث مدير المدرسة المعلمين لتطوير وتنمية ذواتهم                 | ٤.٢٣            | ٠.٦٧              | مرتفعة        |
| ٤      | ٩     | يصدق مدير المدرسة في تعامله مع الآخرين                         | ٤.١٦            | ٠.٨٤              | مرتفعة        |
| ٥      | ١٢    | يتحمل مدير المدرسة المسؤولية تجاه عمله                         | ٤.١٣            | ٠.٩٨              | مرتفعة        |
| ٦      | ٢     | يتمعن مدير المدرسة المواقف قبل اتخاذ القرار                    | ٤.٠٩            | ١.٠٢              | مرتفعة        |
| ٧      | ١١    | يتحلى مدير المدرسة بالصبر في إنجاز المهام والواجبات المناطة به | ٣.٩٦            | ١.١٢              | مرتفعة        |
| ٨      | ٣     | يفهم مدير المدرسة احتياجات ورغبات المعلمين                     | ٣.٨٩            | ١.١٣              | مرتفعة        |
| ٩      | ٤     | يقبل مدير المدرسة مساءلة الآخرين له                            | ٣.٨٥            | ١.١٩              | مرتفعة        |
| ١٠     | ٨     | مدير المدرسة قادراً على التحكم في الظروف الصعبة                | ٣.٦٩            | ١.٢٦              | مرتفعة        |
| ١١     | ٥     | يبتعد مدير المدرسة عن المجاملة على حساب مصلحة العمل            | ٣.٣٣            | ١.٣٧              | متوسطة        |
| ١٢     | ٧     | يعترف مدير المدرسة بارتكاب الخطأ أمام الآخرين                  | ٢.٩٨            | ١.٣٨              | متوسطة        |
|        |       | الحكمة والشجاعة  | ٣.٩١            | ٠.٩٤              | مرتفعة        |

يبين الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحكمة والشجاعة، حيث جاءت الفقرة رقم (٦) والتي تنص على "يحاسب مدير المدرسة المقصرين في أداء أعمالهم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٣١)، وإنحراف معياري (٠.٧٠) ضمن درجة ممارسة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (٧) ونصها "يعترف مدير المدرسة بارتكاب الخطأ أمام الآخرين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٨) وإنحراف معياري (١.٣٨) ضمن درجة ممارسة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الحكمة والشجاعة (٣.٩١) وإنحراف معياري (٠.٩٤)، ضمن درجة ممارسة مرتفعة. ويعزو الباحث ذلك إلى التزام مديري المدارس وممارستهم للقيادة الأخلاقية في أداء أعمالهم وواجباتهم الوظيفية، وكذلك امتلاكهم الخبرة والمعرفة الكافية التي تمكنهم من حسن التصرف في الظروف الصعبة، والسيطرة على المشكلات، والحكمة والشجاعة في اتخاذ القرارات في جميع المواقف التعليمية، إذ يعتبر مدير المدرسة مسؤولاً عن القرارات التي يتخذها، ولذلك

يجب عليه الابتعاد عن المجاملة على حساب العمل. اتفقت النتيجة مع دراسة الهندي (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة، في مجالات الخصائص الشخصية، والصفات الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية. واختلفت النتيجة مع دراسة الشراوي (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين عند مجال الحكمة وحب المعرفة والشجاعة جاءت بدرجة متوسطة.

المجال الثاني: العدالة والإنسانية

يظهر الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة

الدراسة على فقرات مجال العدالة والإنسانية:

الجدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال العدالة والإنسانية مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| ١      | ١٤    | يعامل مدير المدرسة المعلمين باحترام وتقدير                | ٤.١٥            | ٠.٦٧              | مرتفعة        |
| ٢      | ٢٢    | يتيح مدير المدرسة للمعلمين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم   | ٤.٠٩            | ٠.٦٦              | مرتفعة        |
| ٣      | ١٣    | يقدم مدير المدرسة المساعدة للمعلمين                       | ٤.٠٣            | ٠.٧٠              | مرتفعة        |
| ٤      | ٢٤    | يلبي مدير المدرسة احتياجات المعلمين                       | ٣.٩٣            | ٠.٨٣              | مرتفعة        |
| ٥      | ١٩    | يتصف مدير المدرسة بالتزاهه                                | ٣.٨٧            | ٠.٩١              | مرتفعة        |
| ٦      | ١٧    | يحافظ مدير المدرسة على بناء العلاقات الإنسانية مع الآخرين | ٣.٧٩            | ١.٠١              | مرتفعة        |
| ٧      | ١٨    | يلتزم مدير المدرسة بالقيم التربوية                        | ٣.٧٢            | ٠.٩٨              | مرتفعة        |
| ٨      | ٢٣    | يفي مدير المدرسة بالوعد والالتزامات تجاه المعلمين         | ٣.٦١            | ١.١٢              | متوسطة        |
| ٩      | ١٦    | يعامل مدير المدرسة العاملين معه بثقة عالية                | ٣.٣٤            | ١.٠٩              | متوسطة        |
| ١٠     | ٢١    | يلتزم مدير المدرسة بالموضوعية في اتخاذ القرارات           | ٣.٢٥            | ١.١١              | متوسطة        |
| ١١     | ٢٥    | يجيد مدير المدرسة التواصل الشفوي والكتابي مع المعلمين     | ٣.١٢            | ١.٠٨              | متوسطة        |
| ١٢     | ١٥    | يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين بشفافية                   | ٢.٩٥            | ١.١٥              | متوسطة        |
| ١٣     | ٢٠    | يوزع مدير المدرسة المهام والواجبات على المعلمين بعدالة    | ٢.٧٥            | ١.١٠              | متوسطة        |
|        |       | العدالة والإنسانية  | ٣.٥٨            | ٠.٨٩              | متوسطة        |

يبين الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العدالة والإنسانية، حيث جاءت الفقرة رقم (١٤) والتي تنص على "يعامل مدير المدرسة المعلمين باحترام وتقدير" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١٥)، وانحراف معياري (٠.٦٧)

ضمن درجة ممارسة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٠) ونصها "يوزع مدير المدرسة المهام والواجبات على المعلمين بعدالة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٥) وإنحراف معياري (١.١٠) ضمن درجة ممارسة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال العدالة والإنسانية (٣.٥٨) وإنحراف معياري (٠.٨٩)، ضمن درجة ممارسة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس أهمية توظيف وممارسة مبادئ العدالة والإنسانية في إدارة شؤون المدرسة، وذلك من خلال بناء العلاقات الإنسانية مع العاملين، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، وتقديم المساعدة والدعم للمعلمين، وتحسين علاقات العمل والتفاعل فيما بينهم، لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام والواجبات، بهدف تطوير العمل وتجويده. اختلفت النتيجة مع دراسة تورهان وسيليك Turhan& (٢٠١١، Celike) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية متدني من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وخاصة فيما يتعلق بإتخاذ القرارات الأخلاقية الخاصة بالعدالة بين المعلمين والمعلمات. ودراسة فنج (٢٠١١، Feng) التي توصلت إلى أن العدالة هي التوجه الأخلاقي الأكثر تكراراً لهؤلاء القادة، ويتأثر الاتجاه الأخلاقي لقيادة المدارس في تايوان من الأخلاق الكونفوشيوسية إلى حد ما، وخاصة من حيث الأخلاق الفضيلة.

المجال الثالث: الاعتدال وضبط الذات

يظهر الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة

الدراسة على فقرات مجال الاعتدال وضبط الذات:

الجدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الاعتدال وضبط الذات مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| ١      | ٢٨    | يضبط مدير المدرسة انفعالاته عند تعامله مع الآخرين             | ٤.٢٣            | ١.٠٩              | مرتفعة        |
| ٢      | ٣٠    | يقدر مدير المدرسة الجهود التي يبذلها المعلمين                 | ٤.١٢            | ١.٠٢              | مرتفعة        |
| ٣      | ٢٦    | يتصف مدير المدرسة بالحلم                                      | ٤.٠٧            | ٠.٨٩              | مرتفعة        |
| ٤      | ٣٥    | يحرص مدير المدرسة على أن يكون قدوة للعاملين معه               | ٣.٩٦            | ١.١٢              | مرتفعة        |
| ٥      | ٣٢    | يحافظ مدير المدرسة على الروح المعنوية لدى المعلمين            | ٣.٨٩            | ١.٠٩              | مرتفعة        |
| ٦      | ٢٧    | يتجنب مدير المدرسة تعظيم الإنجازات بصورة غير واقعية           | ٣.٧٤            | ١.٠٣              | مرتفعة        |
| ٧      | ٣٤    | يتواضع مدير المدرسة عند تعامله مع المعلمين                    | ٣.٦٢            | ١.١٢              | متوسطة        |
| ٨      | ٣٣    | يحرص مدير المدرسة على التشاركية في اتخاذ القرارات             | ٣.٣٤            | ٠.٩٩              | متوسطة        |
| ٩      | ٢٩    | يتصف مدير المدرسة بالمرونة في تعامله مع المعلمين              | ٣.٢٨            | ١.١١              | متوسطة        |
| ١٠     | ٣٦    | يتقبل مدير المدرسة نقد الآخرين                                | ٣.١٤            | ١.١٨              | متوسطة        |
| ١١     | ٣١    | يتجنب مدير المدرسة الانحياز إلى فرد أو مجموعة من العاملين معه | ٢.٧٨            | ١.٠٢              | متوسطة        |
|        |       | الاعتدال وضبط الذات   | ٣.٦٥            | ٠.٧٤              | متوسطة        |

يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاعتدال وضبط الذات، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٨) والتي تنص على "يضبط مدير المدرسة انفعالاته عند تعامله مع الآخرين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٣)، وإنحراف معياري (١.٠٩) ضمن درجة ممارسة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (٣١) ونصها "يتجنب مدير المدرسة الانحياز إلى فرد أو مجموعة من العاملين معه" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٨) وإنحراف معياري (١.٠٢) ضمن درجة ممارسة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاعتدال وضبط الذات (٣.٦٥) وإنحراف معياري (٠.٧٤)، ضمن درجة ممارسة متوسطة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ممارسة مديري المدارس لقيم الاعتدال وضبط الذات في إدارة وتسيير شؤون مدارسهم، وذلك من خلال تطبيق القوانين والأنظمة والتشريعات النازمة للعملية الإدارية والتدريسية، بحيث يكون مدير المدرسة منطقياً وعادلاً

في التعامل مع جميع العاملين دون تحيز، وهذا يضيف على سلوكيات المعلمين القيام بأداء أدوارهم بشكل منضبط. اتفقت النتيجة مع دراسة الشريفي والتنح (٢٠١١) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة. اختلفت النتيجة مع دراسة الشرقاوي (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لسلوكيات القيادة الأخلاقية عند مجال الاعتدال وضبط الذات والسمو والروحانية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: هل تختلف استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة (٠.٠٥ <  $\alpha$ ) لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الثلاثي لمعرفة أن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥ <  $\alpha$ ) لدرجة ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، والجدول (٧) يوضح ذلك:

الجدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورت أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

| المتغير       | فئات المتغير    | الحكمة والشجاعة | العدالة والإنسانية | الاعتدال وضبط الذات | الأداة ككل |
|---------------|-----------------|-----------------|--------------------|---------------------|------------|
| الجنس         | ذكر             | ٣.٨٥            | ٣.٩٨               | ٣.٨١                | ٣.٨٨       |
|               | ع               | ٠.٦٥            | ٠.٥٣               | ٠.٦١                | ٠.٣٨       |
|               | أنثى            | ٣.٨٩            | ٤.١٢               | ٣.٨١                | ٣.٩٤       |
|               | ع               | ٠.٤٨            | ٠.٣٨               | ٠.٦٤                | ٠.٤١       |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس       | س               | ٣.٨٤               | ٣.٩٢                | ٣.٨٦       |
|               |                 | ع               | ٠.٤٧               | ٠.٥٥                | ٠.٣٨       |
|               | دراسات عليا     | س               | ٣.٧٦               | ٣.٩٨                | ٣.٩٥       |
|               |                 | ع               | ٠.٥٤               | ٠.٤١                | ٠.٣٥       |
| سنوات الخبرة  | من ١ - ٥ سنوات  | س               | ٤.٠٢               | ٣.٨١                | ٣.٨٧       |
|               |                 | ع               | ٠.٤٠               | ٠.٥٧                | ٠.٥٦       |
|               | من ٦ - ١٠ سنوات | س               | ٤.٠٤               | ٣.٩٥                | ٣.٨٨       |
|               |                 | ع               | ٠.٣٣               | ٠.٣٩                | ٠.٣٧       |
|               | ١١ سنة فأكثر    | س               | ٣.٩٢               | ٣.٧٨                | ٣.٧٩       |
|               |                 | ع               | ٠.٤٨               | ٠.٥١                | ٠.٥٢       |

س= المتوسط الحسابي ع= الانحراف المعياري

يبين الجدول (٧) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورت المعلمين نحو ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكر، أنثى)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، وسنوات الخبرة (من ١ - ٥ سنوات، من ٦ - ١٠ سنوات، ١١ سنة فأكثر)، في المجالات وفي الأداة

ككل. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي على المجالات كما في جدول (٨).

الجدول (٨): تحليل التباين الثلاثي لأثر (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على مجالات القيادة الأخلاقية

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المجالات            | مصدر التباين                                 |
|-------------------|--------|----------------|--------------|----------------|---------------------|--|
| .٦٢٥              | .٢٥٤   | .٠٦٢           | ١            | .٠٦٢           | الحكمة والشجاعة     | الجنس<br>هوتلنج=<br>٠.٠٨٠<br>ح=٠.٠٠٠         |
| *.٠٠٠             | ٢٨.٣٦٤ | ٤.١٢٤          | ١            | ٤.١٢٤          | العدالة والإنسانية  |  |
| .٣٥٤              | .٤٥٢   | .٠٢٠١          | ١            | .٠٢٠١          | الاعتدال وضبط الذات |  |
| .١٥٧              | ١.٥٦٨  | .٢٥١           | ١            | .٢٥١           | الكلية              |  |
| .٠٧٤              | ٢.٨٩١  | .٨١٧           | ١            | .٨١٧           | الحكمة والشجاعة     | المؤهل العلمي<br>هوتلنج=<br>٠.٢٣١<br>ح=٠.٠٠٠ |
| .٠٨٩              | ٢.٧٤٩  | .٦٧١           | ١            | .٦٧١           | العدالة والإنسانية  |  |
| *.٠٠٠             | ٥١.٤٥٨ | ٧.٩١٣          | ١            | ٧.٩١٣          | الاعتدال وضبط الذات |  |
| *.٠٣٩             | ٥.٥٣١  | .٨٧٢           | ١            | .٨٧٢           | الكلية              |  |
| .٧٥٤              | .٠٧٣   | .٠٣٢           | ٢            | .٠٦١           | الحكمة والشجاعة     | سنوات الخبرة<br>ويلكس=<br>٠.٨٩٧<br>ح=٠.٨١١   |
| .٦١٣              | .١٢٤   | .٠٥٧           | ٢            | .١١٤           | العدالة والإنسانية  |  |
| .٢٤٨              | .٨٥٤   | .٤١٦           | ٢            | .٨٣١           | الاعتدال وضبط الذات |  |
| .٣٥٩              | .٥٧٨   | .٢٤٩           | ٢            | .٢٤٩           | الكلية              |  |
|                   |        | .٥٤١           | ٤٢٩          | ٧٩.٥٢١         | الحكمة والشجاعة     | الخطأ  |
|                   |        | .٦٥٤           | ٤٢٩          | ١٤٦.١٣٧        | العدالة والإنسانية  |  |
|                   |        | .٥٤١           | ٤٢٩          | ١٥٢.٧٩٨        | الاعتدال وضبط الذات |  |
|                   |        | .٢٣٤           | ٤٢٩          | ٨٥.١٤٢         | الكلية              |  |
|                   |        |                | ٤٣٨          | ٧٦٤٨.٤٢<br>٣   | الحكمة والشجاعة     | الكلية                                       |
|                   |        |                | ٤٣٨          | ٧١٥٤.٦٩<br>٨   | العدالة والإنسانية  |  |
|                   |        |                | ٤٣٨          | ٧١٣١.٠٥<br>٤   | الاعتدال وضبط الذات |  |
|                   |        |                | ٤٣٨          | ٧٢٨٧.٣٨<br>٤   | الكلية              |  |

يتبين من الجدول (٨) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات المعلمين نحو ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات ما عدا مجال العدالة والإنسانية، وجاءت الفروق لصالح المعلمات. وتعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود اختلافات جوهرية بين آراء مفردات عينة الدراسة باختلاف الجنس، بسبب أهمية الدور الذي يلعبه مدير المدرسة بصرف النظر عن جنسه في ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية في إدارة وتسيير شؤون العمل، بما يسهم في تحسين المناخ التنظيمي للعاملين في المدرسة، ويوفر بيئة عمل منتجة تزيد من فاعلية أداء المعلمين وإنتاجيتهم. وأما بالنسبة للفروق التي جاءت لصالح المعلمات في مجال العدالة والإنسانية فقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة الأناث، حيث تمتاز المعلمات بالإنسانية في التعامل مع الآخرين بإحترام وتقدير، والمبادرة بتقديم المساعدة لمن يحتاجها، وبناء علاقات متبادلة مع العاملين في المدرسة، وهذا يعطي لسلوك المعلمة التعامل مع المواقف بعدالة وموضوعية وشفافية وإنسانية. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الهندي (٢٠١٣) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس. واختلفت مع نتيجة دراسة كاركوس (Karakose, ٢٠٠٧) حيث أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، لصالح الذكور.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات المعلمين نحو ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات ما عدا مجال الاعتدال وضبط الذات والأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح حملة الدراسات العليا. وقد يعزى ذلك إلى طبيعة تشابه بيئة العمل للمعلمين، وتقارب مهامهم وواجباتهم ومسؤولياتهم في المدرسة بغض النظر عن مؤهلهم العلمي. وأما بالنسبة للفروق التي جاءت لصالح حملة الدراسات العليا في مجال الاعتدال وضبط الذات فقد تعزى هذه النتيجة إلى امتلاك المعلمين من حملة الدراسات العليا المعرفة العلمية والخبرة العملية التي تمكنهم من إصدار الحكم حول سلوكيات الاعتدال وضبط الذات التي يمارسها مدير المدرسة في إدارته. اتفقت هذه النتيجة مع



دراسة العنزى وعبد العزيز (٢٠١٨) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة كاركوس (Karakose, ٢٠٠٧) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح خريجي الكليات مقارنة مع خريجي الدراسات العليا.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات المعلمين نحو ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتعزى هذه النتيجة إلى إطلاع المعلمين ومعرفتهم بسلوكيات وقيم القيادة الأخلاقية التي يمارسها مدير المدرسة في إدارة شؤون مدرسته، بغض النظر عن خبراتهم الوظيفية، كما أن لديهم القدرة بالحكم على سلوكيات القيادة الأخلاقية للمدير، حيث أنّ عملية اختيار مدير المدرسة تخضع لأسس وشروط وخبرات متميزة، بحيث يتم اختيار مدير المدرسة الذي يتحلى بسمات أخلاقية ومعرفية ومهارية عالية، ليتمكن من قيادة المدرسة، وتوفير بيئة عمل مناسبة للعملية التعليمية، وتحقيق أهدافها المنشودة. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشراوي (٢٠١٦)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة. واختلفت النتيجة مع دراسة يحيى (٢٠١٠) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح من خدمتهم أقل من ٦ سنوات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها: ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي

المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون من وجهة نظرهم؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، والجدول (٩) يوضح ذلك:

الجدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|---------|
| ١      | ٦     | استثمر وقتي في أداء المهام والواجبات الوظيفية            | ٤.٩٤            | ٠.٤١              | مرتفع   |
| ٢      | ٣     | أبدل كامل جهدي في أداء عملي                              | ٤.٩٣            | ٠.٣٧              | مرتفع   |
| ٣      | ١٢    | أشعر بإيجابية نحو وظيفتي                                 | ٤.٩١            | ٠.٤٢              | مرتفع   |
| ٤      | ٢     | امتلك روابط وعلاقات متينة في عملي                        | ٤.٨٩            | ٠.٤٧              | مرتفع   |
| ٥      | ٧     | أوظف مهاراتي وقدراتي العلمية في العمل                    | ٤.٨٨            | ٠.٥١              | مرتفع   |
| ٦      | ٥     | أعمل مع زملائي لتحسين الأداء                             | ٤.٠٤            | ٠.٥٧              | مرتفع   |
| ٧      | ١٠    | أعطي الأولوية لإتمام الأعمال والمهام المرتبطة بوظيفتي    | ٣.٩٤            | ١.٠٥              | مرتفع   |
| ٨      | ٨     | أسعى لإنجاز المهام والواجبات المناطة بي في الوقت المطلوب | ٣.٨٩            | ٠.٩١              | مرتفع   |
| ٩      | ١     | شديد الدقة في أداء عملي بانتظام                          | ٣.٨٦            | ١.١٢              | مرتفع   |
| ١٠     | ١١    | أشعر بنشاط وفاعلية في وظيفتي                             | ٣.٨٣            | ٠.٩٩              | مرتفع   |
| ١١     | ٤     | معظم أهدافي الشخصية منبثقة ومرتبطة بوظيفتي               | ٣.٤١            | ٠.٩٥              | متوسط   |
| ١٢     | ٩     | التفكير دافئاً في وظيفتي بعد انتهاء العمل                | ٣.٣٥            | ٠.٩٨              | متوسط   |
|        |       | مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين                     | ٤.٢٤            | ٠.٨٧              | مرتفع   |

يبين الجدول (٩) أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (٤.٢٤) وانحراف معياري (٠.٨٧)، حيث جاءت الفقرة رقم (٦) والتي تنص على "استثمر وقتي في أداء المهام والواجبات الوظيفية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٩٤)، وانحراف معياري (٠.٤١) وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة رقم (٩) ونصها "التفكير دائماً في وظيفتي بعد انتهاء العمل" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٥) وانحراف معياري (٠.٩٨) وبمستوى متوسط. وقد تعزى هذه النتيجة إلى القيم والمبادئ الأخلاقية التي نشأ وتربى عليها المعلمون، واستشعارهم مراقبة الله عزوجل لهم في عملهم، مما وُد لديهم الرقابة الذاتية في أداء أعمالهم وواجباتهم المناطة بهم، بالإضافة إلى تطبيق وزارة التربية والتعليم للأنظمة والقوانين التي تضبط سير العملية التربوية، وإشرافها المستمر على متابعة وتحسين أداء المعلمين، الأمر الذي دفع المعلمين للبدل والعطاء والتفاني في أداء أعمالهم على أتم وجه. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة شوقاتي (٢٠٠٨، Chughtai) التي توصلت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء

هيئة التدريس كان عالياً. واختلفت النتيجة مع دراسة نصار (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن درجة الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ولدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم جيدة جداً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها: هل تختلف استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الثلاثي لمعرفة أن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين لمستوى الاستغراق الوظيفي لديهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، والجدول (١٠) يوضح ذلك:

الجدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المعلمين لمستوى الاستغراق الوظيفي تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

| المتغير       | مستوى المتغير   | الاستغراق الوظيفي |
|---------------|-----------------|-------------------|
| الجنس         | ذكر             | ٢.٩٨              |
|               |                 | ٠.٢٩              |
|               | أنثى            | ٢.٩٦              |
|               |                 | ٠.٣٠              |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس       | ٢.٩٥              |
|               |                 | ٠.٢٠              |
|               | دراسات عليا     | ٣.٠١              |
|               |                 | ٠.٣٥              |
| سنوات الخبرة  | من ١ - ٥ سنوات  | ٢.٩٩              |
|               |                 | ٠.٢٢              |
|               | من ٦ - ١٠ سنوات | ٢.٩٨              |
|               |                 | ٠.٤٦              |
|               | ١١ سنة فأكثر    | ٢.٩٢              |
|               |                 | ٠.٣٢              |

س = المتوسط الحسابي      ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (١٠) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المعلمين لمستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي،

سنوات الخبرة) في المجالات وفي الأداة ككل. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي كما في الجدول (١١):  
الجدول (١١): تحليل التباين الثلاثي لأثر (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين                                 |
|-------------------|--------|----------------|--------------|----------------|--|
| ٠.١٥٤             | ٢.٢٥١  | ٠.٢٥٦          | ١            | ٠.٢٥٦          | الجنس<br>هوتلنج = ٠.٠٣٧<br>ح = ٠.٠٣١         |
| ٠.٥٦٤             | ٠.٠٨٧  | ٠.٠١٥          | ١            | ٠.٠١٥          | المؤهل العلمي<br>هوتلنج = ٠.٠٠٨<br>ح = ٠.٥٨٤ |
| ٠.٠٨٩             | ٢.٠٤٧  | ٠.٢٤١          | ٢            | ٠.٤٨٢          | الخبرة<br>ويلكس = ٠.٩٨٢<br>ح = ٠.٤١٢         |
|                   |        | ٠.١٦٤          | ٤٣٤          | ٨١.٢١٤         | الخطأ  |
|                   |        |                | ٤٣٨          | ٩٤٨٧.٥٤<br>٨   | الكلية                                       |

يتبين من الجدول (١١) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠.٠٥$ ) لتصورات المعلمين لمستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات والأداة ككل. وقد تعزى هذه النتيجة إلى تشابه ظروف العمل والأدوار والمهام والواجبات التي يقوم بها المعلمون والمعلمات في مدارسهم، مما أوجد لديهم تشابهاً في الاتجاهات نحو الاستغراق والاندماج بفاعلية في وظائفهم. اتفقت النتيجة مع دراسة العليان (٢٠١٨) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظرهم تعزى لأثر متغير الجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠.٠٥$ ) لتصورات المعلمين لمستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات والأداة ككل. وقد تعزى هذه النتيجة إلى إطلاع المعلمين على طبيعة ووظائف مهنة التعليم، التي توجب على المعلمين ممارسة قيمها ومبادئها بحيث تظهر على سلوكهم وأفعالهم بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، فالمعلم المتميز صاحب رسالة عظيمة،

يستشعر عظمتها وأهميتها، الأمر الذي ينعكس على استغراقه الوظيفي. اتفقت النتيجة مع دراسة العليان (٢٠١٨) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظرهم تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات المعلمين لمستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة في جميع المجالات. وقد يعزى عدم وجود الفروق الدالة إحصائياً إلى أن الخبرة ليست من المتغيرات المؤثرة التي تحدث فرقاً في إستجابات أفراد العينة، بالإضافة إلى التصور الواضح لطبيعة مهنة التعليم لدى جميع المعلمين بغض النظر عن عدد سنوات خبرتهم، نتيجة المعرفة والخبرة والتجربة المتحصلة من القيام بمهامهم وواجباتهم المهنية. اختلفت النتيجة مع دراسة ماضي (٢٠١٤) حيث بينت الدراسة وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخبرة فقط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها: هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم؟

للاجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، والجدول (١٢) يوضح ذلك:  
الجدول (١٢): معامل الارتباط بيرسون بين مجالات القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

| الاستغراق الوظيفي |                | مجالات متغير القيادة الأخلاقية |
|-------------------|----------------|--------------------------------|
| الدلالة الإحصائية | معامل الارتباط |                                |
| ٠.٠٠٠             | ٠.٤١٧**        | الحكمة والشجاعة                |
| ٠.٠٠٠             | ٠.٤٧٨**        | العدالة والإنسانية             |
| ٠.٠٠٠             | ٠.٦٩٤**        | الاعتدال وضبط الذات            |
| ٠.٠٠٠             | ٠.٧٢٣**        | الكلي                          |

\*\* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

يبين الجدول (١٢) وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. وتعزى هذه النتيجة إلى العلاقة الإيجابية بين ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس من حيث الحكمة والشجاعة، والعدالة والإنسانية، والاعتدال وضبط الذات، والاستغراق الوظيفي للمعلمين، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة السلوكيات الأخلاقية لدى مديري المدارس انعكس ذلك إيجاباً على الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، والتصاقهم في العمل واستشعارهم أهميته، وتفانيهم في أداء مهامهم وواجباتهم الوظيفية على أتم وجه، بما يسهم في تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة واقتدار. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة مادينجلو ويوسال وسارير (Madenoglu & Uysal, 2014) التي توصلت إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير كبير على الرضا والالتزام التنظيمي للمعلمين، وأن سلوكيات القيادة الأخلاقية تعد مؤشراً كبيراً على شعور المعلمين بالرضا والالتزام. واتفقت أيضاً مع دراسة العنزي وعبد العزيز (2018) التي أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي. واتفقت كذلك مع دراسة ريموند وماجولي (Raymond & Mjoli, 2012) التي توصلت إلى وجود ارتباط قوي بين كل من الرضا والاستغراق الوظيفي مع الالتزام التنظيمي. واختلفت النتيجة مع دراسة ماضي (2014) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي وتنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي الأونروا بدرجة متوسطة ومقبولة.

#### التوصيات

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:
- ضرورة اهتمام مديري المدارس بممارسة القيادة الأخلاقية بكافة جوانبها في عملهم، لما لها من أهمية على استغراق المعلمين واندماجهم في وظيفتهم، ورفع وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم.
  - عقد ندوات ودورات تدريبية لمديري المدارس لنشر وتعزيز ثقافة القيادة الأخلاقية، والتعريف بمبادئها وسماتها ومتطلباتها.
  - اهتمام وزارة التربية والتعليم بتعزيز ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس،

وذلك بتضمين تقارير الأداء الوظيفي لديهم بمقياس الممارسات الأخلاقية.  
- إجراء دراسات أخرى في واقع ممارسات القيادة الأخلاقية وأثرها على الرضا الوظيفي وتطوير الأداء للعاملين في المدارس.

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع العربية

- بوعباس، زياد. (٢٠١٠). درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حمادنة، أديب. (٢٠١٣). درجة التزام معلمي اللغة العربية ومعلماتها بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٩ (١): ٢٩-٥٠.
- الزهراني، سعيد. (٢٠٠٧). أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الساعدي، مؤيد؛ عكار، زينب. (٢٠١٦). دور الاستغراق الوظيفي في الأداء العالي: بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
- الشرقاوي، ناصر. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لسلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الشريفي، عباس؛ التتح، منال. (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، ١٢(٣)، ١٣٥-١٦٢.
- الشمري، عبدالله. (٢٠١٧). درجة التزام مديري المدارس الحكومية المتوسطة في محافظة العاصمة بدولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- الطراونة، تحسين. (٢٠١٠). الأخلاق والقيادة، الرياض: منشورات جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عايش، أحمد جميل. (٢٠٠٩). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، ط ١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العتيبي، أحمد بركي. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.



العرايضة، رائدة. (٢٠١٢). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

العيان، زيد عبد الله. (٢٠١٨). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

العززي، تهاني صالح؛ عبد العزيز، صفوت. (٢٠١٨). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، لبنان، (٤٤)، ٤٩-٧٠.

ماضي، احمد ديب. (٢٠١٤). أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة. المعاني، أحمد؛ عريقات، أحمد. (٢٠١١). قضايا إدارية معاصرة، ط ١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح. (٢٠٠٤). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، مجلد ٢٦ (٢)، ٢٥١-٣١٨.

نجم، عبدالحكيم؛ الشربيني؛ صفاء؛ الدماوي، زينب. (٢٠١٣). أبعاد النجاح المهني الذاتي وتأثيرها على الاستغراق الوظيفي بالتطبيق على المديرين في ميناى دمياط وبورسعيد، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٣٧ (١)، ٤٣٥-٤٦٠.

النشاش، فاطمة محمود؛ الكيلاني، أنمار. (٢٠١٥). تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن، دراسات العلوم التربوية، ٤٢ (٢): ٣٤٧-٣٥٩.

نصار، إيمان حسن. (٢٠١٣). جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الهندي، محمد. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

يحيى، سجي. (٢٠١٠). درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.

قائمة المراجع الأجنبية

- Aloni, N. (٢٠٠٨). The Fundamental Commitments of Educators. **Journal of Ethics and Education**, ٣(٢), ١٤٩-١٥٩
- Ashrafi, R. (٢٠١٣). Ethics in Project Management. **IEEE Canadian Review - fall/ Automne**, ٢٠(٣), ٦-٨.
- Akhtar, Z. & Singh, U. (٢٠١٠). **Job involvement: A theoretical interpretation in different work settings**. Retrieved from <http://IndianMBA.com>. (October ١٥, ٢٠١٨).
- Chughtai, A, Ali. (٢٠٠٨). Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behavior. **Journal of Behavioral and Applied Management**, ٢٢(٣), ١٦٩-١٨٣.
- Drucker, P. F. (٢٠١٦). **The Essential Drucker**, New York: Harper Business.
- Feng, F. (٢٠١١). A study on school Leaders Ethical Orientations in Taiwan. **Ethics & Behavior** ٢١(٤) PP٣٠٥-٣١٧.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (٢٠٠٢). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. **Australian Journal of Psychology**, ٥٥(٢), ٦٥-٧٣.
- Hofstede, G. (٢٠١٥). **Cultures and Organizations, Software of the Mind**, London, McGraw-Hill Book Co.
- Kabeyi, Moses (٢٠١٨). Ethical and unethical leadership issues, cases, and dilemmas with case studies, **International Journal of Network Security** ٤(٧), ٣٧٣-٣٧٩
- Karakose, T. (٢٠٠٧). High School Teachers' Perceptions Regarding Principals' Ethical Leadership in Turkey. **Asia Pacific Education Review**, ٨(٣), ٤٦٤-٤٧٧
- Madeoglu, C, Uysal, S. & Sarier, Y. (٢٠١٤). Relationships of School principals ethical leadership and teachers job satisfaction on teachers organizational commitment. **Educational Administration Theory & Practice**, ٢٠ (١), ٤٧-٦٩.
- Mirk, p. (٢٠٠٩). Ethics by example. **Principal leadership**, ١٠(٢), ١٨-٢٣.
- Nafatali, Ray. (٢٠١٤). the challenge of ethical leadership, **Organizational Dynamics**, ٣٣, (٣), pp. ٣٠٧-٣١٧
- Noonan, Sarah. (٢٠١٨). **Ethical leadership in schools: creating community in an environment of accountability and the cultural proficiency journey: moving beyond ethical barriers toward profound school change**, <https://doi.org/10.1080/03057240.2018.1521406>
- Raymond, t and Mjoli, t. (٢٠١٢). "The relationship between job involvement, job satisfaction and organizational commitment among lower-level employees at a motor-car manufacturing company in East London, South Africa", **Journal of Business and Economic Management**, ١(٢), ٢٥-٣٥.

- Sodhi, Paresh (٢٠١١). **Lack of ethical leadership a clear and present danger**, Concern for ethical consciousness comes at a time when the concept of legitimacy in leadership is questioned and public trust in governance is low, ٢٩ March ٢٠١٩.
- Sodnombaljr ,N. (٢٠١٥). **The Influence of Civil Servant's P-O Fit on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in of Mongolia- The Moderating Effect of Job Mobility**. Master Degree of Business Administration, Ming Chuan University ,p١٤.
- Sweem, Susan, (٢٠٠٨), **“Engaging a Talent Management Strategy for the ٢١st Century: A Case Study of How Talent Management is Defined and Initiated”**, Midwest Academy of management Doctoral student paper.
- Turhan, M & Celike, V. (٢٠١١). The effect of ethical leadership behavior of school principals on social justice in school .**E-journal of New World Science Academy Educational Science**, ٦(١), ٢٣-٢٩.
- Van D. (٢٠١٧). Servant leadership: A review and synthesis ,**Journal of Management**, ٣٧(٤) ,١٢٢٨-١٢٦١.
- Wickramasinghe, Dharmasri & Wickramasinghe, Vathsala. (٢٠١١). "Perceived organizational support, job involvement and turnover intention in lean production in Sri Lanka ", **Int J Adv Manuf Technol**, ٥٥:Issue٥-٨, PP٨١٧-٨٣٠.