الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد التاسع، العدد الثاني، الملحق (1)، 2024
DOI: https://doi.org/10.46515/jaes.v9i2.676

The Application Degree of the Principles of Leadership Theory with the Ethics of Sheikhs among School Principals in the Jordanian Ministry of Education and its Relationship to Some Variables

Du'a Salim Abuiryash*
Prof. Rateb Salameh Al-Soud**

Received 21/11/2021 Accepted 22/1/2022

Abstract:

The study aimed at revealing the application degree of the principles of leadership theory with the ethics of sheikhs among school principals in the Jordanian ministry of education and its relationship to some variables. The researchers used the descriptive survey methodology. The study sample consisted of (1133) teachers, who were distributed among three directorates of education, representing the three regions of the Kingdom. The results indicated that school principals were practicing the principles of leadership theory with ethics of sheikhs at a high level from the point of view of teachers. Also, the results pointed out that there were no statistically significant differences in the degree of school principals apply the principles of leadership theory with ethics of sheikhs due to the region, school level and educational experience. Furthermore, the results showed that there were statistically significant differences in the degree of school principals apply the principles of leadership theory with ethics of sheikhs due to the gender variable. Based on the previous findings, the study came out with several recommendations.

Keywords: School Principals, Jordanian Ministry of Education, the Leadership Theory with Ethics of Sheikhs.

* Jordan\ dabuiryash@yahoo.com
** Faculty of Educational Sciences\ The University of Jordan\ Jordan\rsaud@hotmail.com

درجة تطبيق مديري المدارس في وزارة التربيّة والتعليم الأردنيّة لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ وعلاقتها ببعض المتغيرات

دعاء سالم أبو ارياش*

أ.د. راتب سلامة السعود**

ملخص:

هدفت الدِّراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق مديري المدارس في وزارة التربيّة والتعليم الأردنيّة لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ وعلاقتها ببعض المتغيرات. استخدم الباحثان المنهج الوصفيّ المسحيّ، وتكونت عينة الدِّراسة من (1133) معلمًا ومعلمةً، توزعوا على ثلاث مديريات للتربيّة والتعليم، تُمثل أقاليم المملكة الثلاثة. وأظهرت النتائج بأنَّ مديري المدارس يُمارسون مبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ بمستوى مرتفع من وجهة نظر المعلّمين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة في درجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ تُعزى للإقليم، ومستوى المدرسة، والخبرة التعليميّة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائيّة في درجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ تُعزى للجنس. وفي ضوء النتائج خرجت الدِّراسة بعدة توصيات.

الكلماتُ المفتاحيّة: مديرو المدارس، وزارة التربيّة والتعليم الأردنيّة، نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ.

* الأردن/ dabuiryash@yahoo.com

** كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن/rsaud@hotmail.com

المقدمة:

يُعد النظام التربويّ أحد أهم الأنظمة الاجتماعيّة عند مقارنته مع الأنظمة الأخرى كالنظام الاقتصادي أو الإعلامي وغيرها من النظم الاجتماعيّة. لذا تحظى المدرسة بأهميّة كبرى في المجتمع، ونظرًا لذلك فإنها تحتاج إلى مَن يُديرها ويُتابع أعمالها، ويُوجه أفرادها ويُشرف عليهم. ومدير المدرسة هو القائد التربويّ والشخص المؤثر في فاعلية النظام المدرسيّ، إذ يقوم بعدة أدوار داخل مدرسته وفي المجتمع المحيط به.

ويُشكل البُعد الأخلاقي للإداري التربويّ أهميّة كبيرة ومحورًا أساسيًا تجب العناية به عند استقطاب إداريي المستقبل. ومن المفروض أن يتم التأكد من تمتع الإداريّ بمفاهيم أخلاقيّة صحيّة، وأن تُنمّى فيهم روح الالتزام بالسلوك الأخلاقي (Al-Lasasma, 2019: 25).

وأشار السعود (Al-Soud, 2021: 258-263) إلى أنَّ القيادة بأخلاق الشيوخ هي تمرين حي للقيادة الأخلاقيّة (Ethical Leadership)، التي هي نمط قيادي يرتكز إلى أخلاقيات القادة، وفيه تفوق الأخلاق مفاهيم القوة والسلطة، لتعزز استناد القائد والعاملين إلى طموحات وحاجات متبادَلَة. وقد أرسى عبر نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ السلوك والأفعال الحسنة التي يُمارسها الشيخ (القائد) مع نفسه ومع جميع المتعاملين مع مؤسسته (العاملين، ومتلقي الخدمة، والمؤسسة ذاتها)، مما يجعله يُؤثر في سلوكهم، للعمل برغبة، من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة، وهذه الأنماط السلوكية الأخلاقيّة التي يتحلى بها الشيخ في بيئتنا العربية تقوم على عشرة أركان (عشرية أخلاق الشيوخ).

ومن الضروري تحلي شيخ القبيلة بالأخلاق الحسنة التي تُميزه لما له من دور اجتماعي مهم في تأليف النسيج الاجتماعي وترابطه واستقراره ودعم حركة التقدم والتطور والنماء. فضلًا عن دوره في متابعة قضايا القبيلة، والفصل بين الخلافات التي تحدث بين أفرادها، والسعي في تأليف القلوب، وإصلاح ذات البين، وتقريب النفوس، ولم الشمل، وجمع الكلمة، وإيجاد الحلول، وإزالة المعوقات، ومشاركة الناس الأفراح والأتراح، ومساعدة صاحب الحاجة والمعسر والفقير والمعوز، ولابد أن يتحلى مع كل ما ذُكِر بالصبر والحلم وبُعد النظر وسعة الأفق والرؤية (Al-Anzi, 2018).

وتأتي هذه الدِّراسة لتسليط الضوء على نظريّة قياديّة حديثة؛ وهي نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ، ومعرفة درجة تطبيق مديري المدارس لها في مدارس وزارة التربيّة والتعليم الأردنيّة

وعلاقتها ببعض المتغيرات.

مشكلة الدِّراسة وأسئلتها:

تُعد نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ من النظريّات الحديثة التي برزت مؤخرًا كمطلب لترسيخ مبادئها في العمل القياديّ. فقد أوصى "المؤتمر التربوي الدولي الأول: التربيّة آفاق مستقبليّة"، الذي نظمته كلية التربيّة، في جامعة الباحة، بالمملكة العربيّة السعوديّة، بضرورة أن تتمثل المؤسسات التربويّة العربيّة مفهوم نظريّة أخلاق الشيوخ في مُمارساتها (University of Al Baha, 2015).

ذلك أن نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ تعد من النظريّات الحديثة التي تدرس أحوال المجتمع الذي تعمل ضمن حدوده. وإذا كانت هذه النظرية تلائم المجتمعات كافة، فإنها أكثر ملاءمة في مجتمعنا العربي الذي لا يزال يتحدث عن العشيرة كمكون أساسي من مكونات هذا المجتمع، ولما لها من دور مهم ومحوري في حياة الأفراد، ويتحلى القائد فيها بصفات الشيخ. وحتى يُصبح القائد شيخًا لمن يقود، ينبغي أن يمتلك عشرة مواصفات؛ وهي: المقدرات المعرفية والكفايات المهنية، التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية، وقوة الشخصيّة، والقدوة الحسنة، والجُرأة والشجاعة، والعدل، والأمانة، والستر، والثقة، ومراعاة الفروق الفرديّة (Al-Soud, 2021: 284).

وفضلًا عن خبرة الباحثين في المجال المدرسيّ، ومعايشتهما لكثير من مديري المدارس والمعلّمين في الأردن، فإنَّ هناك توجهًا لدى كثير من الأنظمة التربويّة، ومنها النظام التربويّ الأردنيّ، للأخذ بكل ما هو جديد ومن شأنه تطوير العمل القياديّ المدرسيّ، فضلًا عن رغبتهما الأكيدة في ترسيخ مبادئ هذه النظريّة القياديّة الحديثة، في المدارس الأردنيّة، مما شكل لهما دافعًا قويًا، وسوّغ لهما إجراء هذه الدِّراسة. وعليه، فإنَّ مشكلة هذه الدِّراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: **ما درجة تطبيق مديري المدارس في وزارة التربيّة والتعليم الأردنيّة لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ من وجهة نظر المعلّمين، وما علاقتها ببعض المتغيرات؟**

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس السؤالين الآتيين:

- **السؤال الأول:** ما درجة تطبيق مديري المدارس في وزارة التربيّة والتعليم الأردنيّة لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ من وجهة نظر المعلّمين؟
- **السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة (α=0.05) بين استجابات أفراد عينة الدِّراسة لدرجة تطبيق مديري المدارس الأردنيّة لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ تُعزى

لمتغيرات: الإقليم، ومستوى المدرسة، والجنس، والخبرة التعليميّة؟

هدف الدِّراسة: تهدف هذه الدِّراسة إلى:

- معرفة درجة تطبيق مديري المدارس في وزارة التربيّة والتعليم الأردنيّة لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ.
- معرفة دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدِّراسة عن درجة تطبيق مديري المدارس الأردنيّة لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ تُعزى لمتغيرات: الإقليم، ومستوى المدرسة، والجنس، والخبرة التعليميّة.

أهميّة الدِّراسة:

يُؤمل أن تكون نتائج هذه الدِّراسة مُفيدة للجهات الآتية:

- مديرو المدارس في وزارة التربيّة والتعليم الأردنيّة من خلال التعرُّف إلى درجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ.
- صُنَّاع القرار والسياسات في وزارة التربيّة والتعليم، ومديريات التربيّة والتعليم.
- الباحثون والدارسون وطلبة الدراسات العليا المهتمون في مجال القيادة التربويّة، والقيادة بأخلاق الشيوخ، وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري للدِّراسة وما ستتوصل إليه من نتائج وتوصيات وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات ومجتمعات أخرى.

مصطلحات الدِّراسة: اشتملت هذه الدِّراسة على المُصطلَح الآتي:

- **نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ (Leadership Theory with the Ethics of Sheikhs):**

هي تلك الأنماط السلوكية والأفعال الحسنة التي يُمارسها الشيخ (القائد) مع نفسه ومع جميع المتعاملين مع مؤسسته (العاملين، ومُتلقي الخدمة، والمؤسسة ذاتها)، مما يجعله يُؤثر في سلوكهم، للعمل برغبة، من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة. وتقوم نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ على عشرة أركان (عشرية أخلاق الشيوخ)، وهي: المقدرات المعرفيّة والكفايات المهنيّة، والتفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية، وقوة الشخصيّة، والقدوة الحسنة، والجُرأة والشجاعة، والعدل، والأمانة، والستر، والثقة، ومراعاة الفروق الفرديّة (Al-Soud, 2021: 263).

حدود الدِّراسة:

اقتصرت الدِّراسة على معلمي مدارس وزارة التربيّة والتعليم الأردنيّة، العاملين خلال العام

الدراسي 2022/2021.

الأدب النظري:

يعرض الباحثان في هذا الجزء مفهوم نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ وأركانها، وعلى النحو التالي:

- **مفهوم نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ (Leadership Theory with the Ethics of Sheikhs):**

تُعَد أخلاق الشيوخ منظومة مواصفات نفسية وأخلاقيّة يُمكن إيجادها في فئات من الناس ليس بالضرورة أن يكونوا أصحاب مكانة اجتماعيّة رفيعة، بل أصحاب خُلق رفيع. وهي منظومة عندما تكون فيمن يتولى أي مسؤوليّة عامة تجعله أكثر مقدرة على تقديم الأداء الرفيع وحُسن الإدارة، وبخاصة إذا ترافق هذا مع الكفاءة الفنيّة وليس شكليات الكفاءة والاستعراض. على أنَّ من يتولى أمرًا من أمور الناس، فإنه يحتاج إلى أن يملك "أخلاق الشيوخ" في تواضعه واحترامه للناس مهما كانت مراتبهم الوظيفية (Al-Maita, 2015).

- **أركان نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ (عشرية أخلاق الشيوخ):**

أشار السعود (Al-Soud, 2021: 258-284) إلى أنَّ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ تقوم على عشرة أركان، أسماها (عشرية أخلاق الشيوخ)، وهي:

1. **المقدرات المعرفيّة والكفايات المهنيّة (Knowledge Capabilities and Professional Competencies):** وتتمثل باكتساب الفرد للخبرات السابقة من حيث المعرفة وامتلاك الأفكار التي تُمكنه من ممارسة الأعمال في المجال الميداني، والقيام بالواجبات المطلوبة منه. ويتطلب من القائد المدرسيّ امتلاك الخبرة والمعرفة بطبيعة القيادة وأهميتها بشكل يتناسب مع طبيعة العمل الذي يُؤديه في المدرسة بناءً على الخبرات السابقة وتقييمه الذاتي لنفسه (Barton, 2013).
2. **التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية (Strategic Thinking and Future Vision):** إنَّ الرؤية شديدة الالتصاق بالتفكير الاستراتيجي (Strategic Thinking). إذ لا يُمكن للقائد أن يُصمم تصورًا لمستقبل مؤسسته، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة، دون إعمال الفكر، وتوظيف مصفوفة (SWOT)، التي تضع له خارطة طريق للوصول إلى الأهداف المبتغاة. ومن هنا ولد مفهوم الرؤية الاستراتيجية (Strategic

Vision)، التي يُعبّر عنها بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة، الذي يُحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمخرجات التي تنوي تحقيقها. إنَّ الرؤية الاستراتيجية هي النتاج الملموس من التفكير الاستراتيجي. إن المقدرة على التفكير الاستراتيجي تُعدُّ واحدةً من أهمّ السمات التي يجب على القائد امتلاكها، وربما كانت أهمّ سمةٍ قياديةٍ لبناء تصورات النجاح والفاعلية في مكان العمل.

3. **قوة الشخصيّة (Strength of Personality):** إنَّ المؤسسات الفاعلة هي المؤسسات التي يقودها قادة ذوو شخصيات قويّة. كما إنَّ الموظفين يُفضلون العمل مع قادة ذوي شخصيات قويّة؛ لأنهم يعتقدون أنَّ هؤلاء القادة هم وحدهم القادرون على قيادة المؤسسة، ودعم موظفيها، وتوفير فرص التدريب والترقية لهم، والتحليق بهم وبمؤسساتهم في فضاءات التميز والتقدم والابداع والتنافسيّة. ويدعم هذا الرأي، أنَّ جميع الأنظمة والمؤسسات، ومنها التربويّة، تنص في معايير اختيار قادتها على ضرورة تمتعهم بقوة الشخصيّة، ويتحققون من ذلك عبر إجراء مقابلات شخصيّة.
4. **القدوة الحسنة (Good Example):** ويُقصَد بها تقديم الأداء الأنموذجيّ الحسن؛ قولًا وفعلًا. إنه المثال الأعلى الذي يُقتدى به، والأُنموذج المثاليّ في أقواله وأفعاله وتصرّفاته وسلوكاته، بحيث يُطابق قوله عمله ويُصدّقه، ويكون القدوة بالنسبة لأتباعه مثالًا ساميًا وراقيًا، فيعملون على تقليده. وينبع تقليدهم إياه من إعجابهم به، وتأثرهم بشخصيته الكاريزماتية (Charismatic Personality)، وبالإرادة والقناعة الشخصيّة للمقتدي، لا بالضغط الخارجي أو الإلزام بذلك من جهة القدوة.
5. **الجُرأة والشجاعة (Daring and Courage):** الجُرأة هي مظهر من مظاهر سرعة تصرف الفرد تبعًا لأهدافه ودوافعه، أما الشجاعة، فتعني ثبات القلب واستقراره عند حدوث المصائب، وهذه الشجاعة تنبع من القلب وتعني المثابرة والثبات في وجه الخوف، وهذا نوع من الصفات يولده الصبر والتفاهم، لأنه عندما يُفكر جيدًا، فإنه يثبت على الصبر، والشخص الشُجاع سيفعل الأمر الصائب في أي موقف يمر به ويخبر الحقائق التي يعتقدها دون خوف .(Nawara, 2021)
6. **العدل (Justice):** أي على القائد عندما يتخذ القرار ويُصدِر أحكامه ينبغي أن تكون دون أي تحيز، أو تمييز، أو ظلم، أو افراط، أو تفريط، لأن ذلك يصنع الرضا بين المرؤوسين

ويزيد من محبتهم لرئيسهم، ويُبقي صورة القائد نقية في نظرهم. وللعدل أوجه إيجابية رائعة، والتي تبرز أحيانًا في شكل مكافأة أو إطراء على المرؤوسين الذين يستحقون المكافأة فعلًا.

7. **الأمانة (Honesty):** وتتضمن كلُّ حقٍّ لزمك أداؤه وحفظه. ومن أهم مظاهر الأمانة لدى القائد الشيخ الأمين: الأمانة في قيام القائد بالواجبات الموكولة إليه، وعدم استغلال منصبه للصالح الخاص، والأمانة في التعامل مع المال العام، وحفظ ممتلكات الآخرين، والأمانة في اختيار الموظفين؛ وتحديدًا في اختيار قيادات الصف الثانيّ، والأمانة في الحُكم بين العاملين.
8. **الستر (Covering Defects):** ويتضمن نوعين: الستر البدني، والستر المعنوي. أما الستر المعنوي؛ وهو المقصود في هذا المجال، فهو إخفاء عيوب الزميل، وعدم فضحه، وعدم السماح لأحد أن يغتابه، ولا أن يذمه. إن نقيض الستر هو الفضح (Disclosure) والإفشاء والإعلان.
9. **الثقة (Trust):** وتعني حُسن اعتماد المرء بنفسه واعتباره لذاته ومقدراته حسب الظرف الذي هو فيه (المكان، والزمان) دون إفراط (كبر أو عجب أو عناد) ودون تفريط (ذِلة أو خضوع غير محمود). وهذه الثقة تُكتَسب وتتطور ولا تولد مع الإنسان (Fakhry, 2015).
10. **مراعاة الفروق الفرديّة (Considering Individual Differences):** على الرغم من أنَّ الموظفين قد يتماثلون شكلًا في مؤهلاتهم العلمية، إلا أنَّ لكل منهم عالمه الخاص، الذي صقلته التجربة، وأثرت فيه الخبرة. ولذا، يتعين على القائد (الشيخ) الفاعل أن يمتلك مهارات التعامل مع الفروق الفرديّة بين موظفيه، وبما يُحقق أقصى درجات الاستفادة من طاقاتهم ومقدراتهم ومواهبهم، وبما يُحقق أهداف المؤسسة بكل كفاءة وفاعليّة، وبما يتناسب مع سِماتهم الفرديّة.

الدِّراسات السَّابقة:

لم يعثر الباحثان على أي دراسة سابقة تتناول نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ، وربما كان السبب وراء ذلك حداثة هذه النظريّة. وعليه، فقد تم الاطلاع على عدد من الدِّراسات السابقة ذات الصّلة بموضوع الدِّراسة، وتم عرضها وفقًا لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث كما يأتي.

أجرى ابن طالب (Ibn Taleb, 2018) دراسة هدفت إلى تعرف درجة إسهام القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس من وجهة نظر المعلّمين بمحافظتي حوطة بني تميم والحريق في السعودية. تكونت عينة الدراسة من (115) معلمًا، وأظهرت نتائجها أنَّ درجة

إسهام التمكين والإيثار في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس كانت عالية، وأنَّ درجة التواضع في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس عالية جدًا.

وهدفت دراسة عالية مقبل (Muqbel, 2018) إلى تعرف أهم السمات التي يجب أن تكون متوافرة في القائد التربويّ وأسس اختياره في الأردن. تم استخدام المنهج الوصفي المكتبي، من خلال جمع الدراسات والتقارير والوثائق من مصادر متنوعة وتحليليها ونقدها. أظهرت نتائج الدِّراسة أن القائد التربويّ ينبغي أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات ليتمكن من القيادة بنجاح، وأن القيادة لا تعني التعالي وإعطاء الأوامر، ولكن أن يحث الأفراد على تحقيق الأهداف والتفاعل الإيجابي وإثارة الدافعية، وبلوغ أعلى درجات الأداء المهني.

وهدفت دراسة سارة صابر (Sabir, 2021) إلى تعرف مفهوم القيادة الأخلاقيّة من خلال تحديد تصورات معلمي المدارس فيما يتعلق بسلوك القيادة الأخلاقيّة لقادة المدارس وربط علاقتها بالتزام المعلّم في إقليم بنجاب في الباكستان. تكونت العينة من (320) معلمًا. أشارت نتائج الدِّراسة إلى أنَّ المعلّمين أدركوا أن قادتهم يتمتعون بأخلاق معتدلة وهناك علاقة إيجابيّة مهمة بين الاثنين. وأنَّ العمر وجنس الموظفين لم يُؤثرا في سلوك القيادة الأخلاقيّة، ولكن أقدمية الموظف لها تأثير في تصورات سلوك القيادة الأخلاقيّة، وأنَّ القيادة الأخلاقيّة لها تأثير إيجابي على بُعدين وهما الالتزام بالتعليم والالتزام بالمهنة.

ملخص الدِّراسات السابقة وموقع الدِّراسة الحاليّة منها

يُلاحظ أنَّ الدِّراسات العربيّة والأجنبيّة التي تناولت القيادة وأنماطها ونظريّات القيادة الحديثة كثيرة، لكن ندرة وجود الدِّراسات التي تطرقت –للقيادة بأخلاق الشيوخ–في حدود علم الباحثين؛ وهذا ما يُميز هذه الدِّراسة عن الِّدراسات السابقة، ويتضح من خلال عرض الدِّراسات السابقة ما يأتي:

تنوعت الدِّراسات التي تطرقت عن القيادة وأنماطها، كدراسة ابن طالب (Ibn Taleb, 2018). بينما توجهت دراسات عن الممارسات القياديّة وفاعليتها والمهارات القياديّة منها دراسة عالية مقبل (Muqbel, 2018). وأشارت دراسات بحثت القيادة الأخلاقيّة، كدراسة سارة صابر (Sabir, 2021).

لقد وفّرت الدِّراسات السابقة إطارًا تربويًا لمتغيرات الدِّراسة. إذ أعطت الباحثين رؤية واقعية عن أنماط القيادة السائدة، فضلًا عن الاطلاع على أدوات متنوعة في البحث، والمنهجية

المستخدمة، والوسائل الإحصائيّة المستخدمة.

اتفقت الدِّراسة الحاليّة مع الدِّراسات السابقة من حيث تسليط الضوء على مديري المدارس، وتميزت بالتعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس في وزارة التربيّة والتعليم الأردنيّة لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ وعلاقتها ببعض المتغيرات، وحسب علم الباحثين أنها أول دراسة تُعالج هذا الموضوع.

منهجية الدِّراسة

لتحقيق أهداف الدِّراسة، تم اعتماد المنهج الوصفيّ المسحيّ.

مجتمع الدِّراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدِّراسة من جميع معلمي المدارس التابعة لوزارة التربيّة والتعليم والبالغ عددهم (92322) معلمًا ومعلمةً، وفقًا لإحصائيّات موقع وزارة التربيّة والتعليم 2022/2021. تم اختيار عينة طبقيّة عشوائيّة مُمثلة لمجتمع الدِّراسة، إذ تم تقسيم المجتمع إلى ثلاثة أقاليم (شمال، وسط، جنوب). ثم اختيار إحدى مديريات التربيّة والتعليم من كل إقليم بالطريقة العشوائيّة، ومن ثم اختيار جميع معلمي المدارس في تلك المديريات. وعليه فقد وقع الاختيار على مديريّة التربيّة والتعليم قصبة اربد لتمثل إقليم الشمال، ومديريّة التربيّة والتعليم لواء الجامعة لتمثل إقليم الوسط، ومديريّة التربيّة والتعليم المزار الجنوبي لتمثل إقليم الجنوب. وتكونت العينة من (1133) معلمًا ومعلمةً. والجدول (1) يُوضح توزع أفراد العينة حسب متغيراتها:

الجدول (1) توزع أفراد عينة الدِّراسة في المدارس حسب متغيرات الدِّراسة

المتغير	مستوياته	العدد	المجموع
الإقليم	شمال	476	1133
	وسط	338	
	جنوب	319	
مستوى المدرسة	أساسية	686	1133
	ثانوية	447	
الجنس	ذكر	410	1133
	أنثى	723	
الخبرة التعليميّة	5 سنوات فأقل	265	1133
	6 إلى 10 سنوات	282	
	11 سنة فأكثر	586	

أداة الدِّراسة:

استنادًا إلى الأدب النظري المرتبط بنظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ، تم تطوير استبانة للكشف

عن درجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ من وجهة نظر المعلّمين. تم صياغة فقرات الأداة، وإعدادها في صورتها الأوليّة، إذ تكونت الاستبانة من محورين، شمل الأول على المعلومات الديموغرافية للمُستجيب، واشتمل الثاني على مقياس درجة تطبيق مبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ. تكونت الاستبانة من (66) فقرة، توزعت على أبعاد نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ العشرة، وهي: القدرات المعرفيّة والكفايات المهنيّة، والتفكير الإستراتيجي والرؤية المستقبلية، وقوة الشخصيّة، والقدوة الحسنة، والجُرأة والشجاعة، والعدل، والأمانة، والستر، والثقة، ومراعاة الفروق الفرديّة. وللإجابة عن فقرات الاستبانة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة من بين درجاته الخمس (مرتفعة جدًا، مرتفعة، متوسطة، قليلة، قليلة جدًا)، وتُمثل رقميًا (1, 2, 3, 4, 5) على الترتيب.

صدق أداة الدِّراسة وثباتها:

تم التحقق من صدق أداة الدِّراسة من خلال طريقة صدق المحتوى، إذ تم عرضها بصورتها الأوليّة على (15) محكمًا من أعضاء الهيئة التدريسيّة ذوي الخبرة والكفاءة والاختصاص في بعض الجامعات الأردنية، وتم تحكيم الاستبانة وفقراتها من حيث درجة مُلاءمة الفقرات لمجالها، ووضوح الصّياغة اللغوية للفقرات، والإشارة بالحذف أو الإضافة أو التعديل المُقترَح.

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات الدِّراسة، والجدول (2) يُبين معاملات ثبات الاستبانة.

الجدول (2) معامل ثبات الاستبانة وأبعادها

رقم البُعد	البُعد	ثبات الاستبانة
1	المقدرات المعرفيّة والكفايات المهنيّة.	0.918
2	التفكير الإستراتيجي والرؤية المستقبلية.	0.948
3	قوة الشخصيّة.	0.934
4	القدوة الحسنة.	0.953
5	الجُرأة والشجاعة.	0.949
6	العدل.	0.951
7	الأمانة.	0.933
8	الستر.	0.939
9	الثقة.	0.931
10	مراعاة الفروق الفرديّة.	0.948

يُبين الجدول (2) أنَّ معاملات ثبات الاستبانة تراوحت بين (0.918–0.953) وهي معاملات مقبولة لأغراض الدِّراسة.

وتم استخدام المعادلة الآتية للحُكم على النتائج:

طول الفئة = الحد الأعلى للمقياس – الحد الأدنى للمقياس = 5 – 1 = 1.33

عدد المستويات 3

- يُعد المتوسط الحسابي ذا مستوى منخفض إذا تراوح بين 1 – 2.33.
- يُعد المتوسط الحسابي ذا مستوى متوسط إذا تراوح بين 2.34 – 3.67.
- يُعد المتوسط الحسابي ذا مستوى مرتفع إذا تراوح بين 3.68 – 5.

متغيرات الدِّراسة:

اشتملت على المتغيرات الآتية:

1. **المتغير المستقل:** درجة تطبيق مديري المدارس الأردنيّة لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ.
2. **المتغيرات المستقلة الوسيطة:**
   أ. **الإقليم:** شمال، وسط، جنوب.
   ب. **مستوى المدرسة:** أساسيّة، ثانويّة.
   ج. **الجنس:** ذكور، إناث.
   د. **الخبرة التعليميّة:** 5 سنوات فأقل، 6–10 سنوات، 11 سنة فأكثر.
3. **المتغير التابع:** تصورات أفراد عينة الدِّراسة لدرجة تطبيق مديري المدارس الأردنيّة لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ.

نتائجُ الدِّراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تطبيق مديري المدارس في وزارة التربيّة والتعليم الأردنيّة لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ من وجهة نظر المعلّمين؟

تم حساب المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لدرجة تطبيق مديري المدارس مبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ من وجهة نظر المعلّمين، كما يوضحها الجدول (3).

الجدول (3) المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والرتبة لدرجة تطبيق مديري المدارس مبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ من وجهة نظر المعلّمين

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
1	المجال السابع: الأمانة.	4.03	.786	1	مرتفع
2	المجال الثامن: الستر.	3.98	.847	2	مرتفع

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
3	المجال الرابع: القدوة الحسنة.	3.85	.844	3	مرتفع
4	المجال العاشر: مراعاة الفروق الفرديّة.	3.85	.845	3	مرتفع
5	المجال الثالث: قوة الشخصيّة.	3.82	.812	5	مرتفع
6	المجال التاسع: الثقة.	3.78	.867	6	مرتفع
7	المجال الأول: القدرات المعرفيّة والكفايات المهنيّة.	3.76	.757	7	مرتفع
8	المجال الخامس: الجُرأة والشجاعة.	3.76	.821	7	مرتفع
9	المجال الثاني: التفكير الإستراتيجي والرؤية المستقبلية.	3.75	.807	9	مرتفع
10	المجال السادس: العدل.	3.73	.907	10	مرتفع
	الكلي	3.83	.747	مرتفع	

يتضح من الجدول (3) أنَّ المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق مديري المدارس مبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ من وجهة نظر المعلّمين مرتفع وبلغ (3.83)، وبانحراف معياري (0.747). وأنَّ المتوسّطات الحسابيّة للمجالات تراوحت بين (3.73–4.03) وجميعها بمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة الأولى "الأمانة" (4.03)، ثم "الستر" (3.98)، تلاه "القدوة الحسنة" و"مراعاة الفروق الفرديّة" (3.85)، ويليه "قوة الشخصيّة" (3.82)، ثم "الثقة" (3.78)، ويليه "المقدرات المعرفيّة والكفايات المهنيّة" و"الجُرأة والشجاعة" (3.76)، ثم "التفكير الإستراتيجي والرؤية المستقبلية" (3.75)، وأخيرًا "العدل" (3.73).

وقد تُعزى النتيجة إلى أنَّ نظرة المعلّمين إلى مديري المدارس أنهم يُمارسون القيادة تبعًا لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ بدرجة مرتفعة، إذ يتصفون بالأمانة والستر والقدوة الحسنة ومراعاة الفروق الفرديّة، وهذا يدل على رضا المعلّمين نوعًا ما عن النهج المُتبَّع في الإدارة المدرسيّة. إذ إنَّ المعلّمين يمتلكون معرفة بهذه المبادئ وإن كانت غير معلنة تحت مسمى مبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ، بل كانت صفات عامة يتصف بها القائد المدرسيّ. فمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ في غالبها سمات شخصيّة يتصف بها الأشخاص ذوي الأخلاق الرفيعة والتي لو اجتمعت في القائد سيكون قادرًا على العمل بشكل تفاعلي ويُحدث الفرق الإيجابي في المجتمع.

وتم حساب المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لفقرات مجالات مقياس درجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ من وجهة نظر المعلّمين، والجدول (4) يُوضح ذلك:

الجدول (4) المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والرتبة والتقدير لفقرات مجالات مقياس درجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ من وجهة نظر المعلّمين

المجال	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
القدرات المعرفيّة والكفايات المهنيّة	5	الاتصال الفعّال مع الآخرين.	3.94	.917	1	مرتفع
	3	إدارة الوقت.	3.83	.893	2	مرتفع
	6	تقييم الأداء بهدف تطوير العمل.	3.83	.912	2	مرتفع
	7	إعداد موازنة المدرسة.	3.75	.952	4	مرتفع
	4	تنمية المهارات التقنيّة لديه.	3.72	.877	5	مرتفع
	2	مواكبة التطور العلمي في مجال تخصصه.	3.66	.937	6	متوسط
	1	توفير مستلزمات المدرسة من (كتب ومختبرات .....) في الوقت المناسب.	3.62	.985	7	متوسط
التفكير الإستراتيجي والرؤية المستقبلية	15	فهم طبيعة العلاقة بين الآخرين والموقف.	3.86	.911	1	مرتفع
	8	وضع أهداف بعيدة المدى لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.	3.78	.926	2	مرتفع
	14	إيجاد البدائل المناسبة المتعلقة بالموقف.	3.77	.914	3	مرتفع
	13	إصدار القرار المناسب بناءً على الإفادة من كافة المعلومات المتعلقة بالموقف.	3.75	.946	4	مرتفع
	10	اتخاذ قرارات صائبة في أثناء مُمارسة العمل الإداري.	3.74	.935	5	مرتفع
	11	إشراك الموظفين في تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة.	3.74	.927	5	مرتفع
	12	تحديد الأنشطة اللازمة لإنجاح العمليّة التربويّة.	3.72	.924	7	مرتفع
	9	إعداد خطة سنويّة لاحتياجات المدرسة من تجهيزات.	3.64	1.055	8	متوسط
قوة الشخصيّة	16	مواجهة المواقف الصعبة.	3.89	.898	1	مرتفع
	17	التكيف بشكل جيد في ظل الظروف الصعبة.	3.85	.893	2	مرتفع
	18	دعم مبادرات التغيير.	3.84	.939	3	مرتفع
	20	اتخاذ القرار في الظروف الصعبة.	3.80	.943	4	مرتفع
	19	ضبط الأعصاب تجاه المواقف الضاغطة.	3.79	.976	5	مرتفع
	21	التفاوض للإقناع في الآراء والمواقف.	3.72	.965	6	مرتفع
القدوة الحسنة	23	التزام الصدق في الأقوال والأفعال.	3.97	.954	1	مرتفع
	24	ترسيخ قيم التعاون لدى الآخرين في المدرسة.	3.93	.949	2	مرتفع
	22	تقديم الأداء الإيجابي في الإدارة المدرسيّة.	3.89	.907	3	مرتفع
	25	تقديم الدعم المعنوي للآخرين.	3.87	.993	4	مرتفع
	26	إظهار الحكمة في المواقف المختلفة.	3.83	.968	5	مرتفع
	29	تحمُّل مسؤوليّة الأخطاء الناجمة عن العمل.	3.80	.949	6	مرتفع
	27	تحجيم الشائعات في الوسط المهني.	3.78	1.036	7	مرتفع
	28	إتاحة المجال للآخرين للتعبير عن آرائهم.	3.76	1.025	8	مرتفع
الجُرأة والشجاعة	36	ضمان تحقق الاحترام المتبادَل بينه وبين الآخرين في المدرسة.	3.90	.948	1	مرتفع
	37	امتلاك الجُرأة في التعامل مع المواقف.	3.89	.938	2	مرتفع
	33	تقييم أداء الموظفين لتجويد أدائهم في مواقع عملهم.	3.78	.953	3	مرتفع
	30	البحث عن المشورة باستمرار.	3.76	.985	4	مرتفع
	35	تحديد الأهداف بدقة من أجل تحقيقها.	3.76	.927	4	مرتفع

المجال	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
	32	تبديد الخوف من نفوس الآخرين من خلال مشاركتهم في النشاطات.	3.74	.942	6	مرتفع
	31	تطوير المستويات الضعيفة من أداء الآخرين في المدرسة.	3.71	.946	7	مرتفع
	34	السماح بوجود ظاهرة اختلاف الرأي.	3.56	1.007	8	متوسط
العدل	43	إصدار الحُكم بين الآخرين في المواقف المختلفة بما يُحقق العدالة.	3.79	.963	1	مرتفع
	42	التأكد من شعور الآخرين بممارسة البُعد الأخلاقي في المدرسة.	3.76	.978	2	مرتفع
	41	تطبيق العدالة عند تقييم الأداء الوظيفي.	3.75	.998	3	مرتفع
	39	توفير فرص الترقية بعدالة دون تمييز.	3.72	1.019	4	مرتفع
	40	إشعار الموظفين بعدالة الإجراءات المتّبعَة بحقهم بحرية.	3.70	1.040	5	مرتفع
	38	توزيع الحوافز الماديّة بعدالة.	3.67	1.074	6	مرتفع
الأمانة	44	القيام بالواجبات الموكولة إليه بأمانة.	4.09	.866	1	مرتفع
	46	البُعد عن تسخير مُمتلكات المدرسة لمصالحه الشخصيّة.	4.09	.980	1	مرتفع
	49	الإشراف على صيانة المبنى المدرسي ومرافقه بصفة مستمرة.	4.08	.945	3	مرتفع
	50	اطلاع أولياء الأمور على مستوى أبنائهم (العلمي والسلوكي) بكل شفافيّة.	4.03	.910	4	مرتفع
	48	حثّ الآخرين على ترشيد استهلاك الكهرباء والمياه.	4.02	.928	5	مرتفع
	47	اختيار الموظفين في القيام ببعض المهمات بكل أمانة.	3.97	.942	6	مرتفع
	45	استخدام المركز القيادي بأمانة دون مُحاباة.	3.93	.949	7	مرتفع
الستر	51	المحافظة على خصوصية الطلبة.	4.06	.889	1	مرتفع
	55	تقديم النصح والإرشاد إذا طُلِب منه ذلك.	4.04	.927	2	مرتفع
	52	المحافظة على خصوصية الموظفين.	3.99	.970	3	مرتفع
	54	المشورة الإيجابيّة المراعية لكرامة الموظفين.	3.92	.969	4	مرتفع
	53	التصدي لظاهرة الفضول في معرفة أسرار الآخرين.	3.91	.967	5	مرتفع
الثقة	61	التواضع في أثناء العمل.	3.97	.986	1	مرتفع
	56	تعزيز الثقة لدى الموظفين من خلال تمكينهم بشكل تدريجي.	3.85	.963	2	مرتفع
	57	تنفيذ ما يتم الاتفاق حوله دون تسويف.	3.84	.950	3	مرتفع
	60	توفير التدريب اللازم للموظفين.	3.72	.997	4	مرتفع
	58	بناء علاقات اجتماعيّة مع الموظفين خارج أوقات العمل لتعزيز مفهوم الأسرة الواحدة فيما بينهم.	3.70	1.066	5	مرتفع
	59	الاعتراف أمام المعنيين بالأخطاء الصادرة عنه.	3.61	1.061	6	متوسط
مراعاة الفروق الفرديّة	62	رصد مقدرات فريق العمل في سجلاتهم الوظيفيّة.	3.91	.893	1	مرتفع
	63	تشجيع مناخات العمل ضمن فريق.	3.86	.933	2	مرتفع
	66	مراعاة المستويات الفكرية عند مخاطبة الآخرين.	3.84	.919	3	مرتفع
	64	غرس روح التنافس الإيجابي بين الموظفين.	3.82	.951	4	مرتفع
	65	اختيار مجموعات العمل بناءً على مراعاة دقيقة للفروق الفرديّة بين الموظفين.	3.81	.945	5	مرتفع

يتضح من الجدول (4) المتوسطات الحسابيّة لإجابات أفراد عينة الدِّراسة على فقرات **مجال المقدرات المعرفيّة والكفايات المهنيّة** تراوحت ما بين (3.62–3.94)، والفقرة (5) "الاتصال الفعّال

مع الآخرين" كانت الأعلى (3.94). وتطوير المديرين أنفسهم تقنيًا ومواكبة التطور العلمي كانت متوسطة، وهذا يعكس ضعفهم تقنيًا وتكنولوجيًا، وهي أعلى من مواكبة التطورات في دراسة رضوان ومصاروة وسالم (Radwan, Masarwa & Salem, 2019). كما أنَّ الفقرة (1) "توفير مستلزمات المدرسة من (كتب ومختبرات.....) في الوقت المناسب" كانت بمتوسط حسابي (3.62) وهو الأقل.

ونلاحظ المتوسطات الحسابيّة لإجابات أفراد عينة الدِّراسة على فقرات **مجال التفكير الإستراتيجي والرؤية المستقبلية** تراوحت بين (3.64–3.86)، والفقرة (15) "فهم طبيعة العلاقة بين الآخرين والموقف" هي الأعلى (3.86). وتُشير النتائج أنَّ للمديرين رؤية مستقبلية جيدة ومقدرة على التفكير الاستراتيجي ووضع الأهداف، واتخاذ قرارات صائبة وتفهم طبيعة المواقف. ولكن المتوسط الحسابي لفقرة (9) "إعداد خطة سنويّة لاحتياجات المدرسة من تجهيزات" ضمن التقدير المتوسط الأقل (3.64)، ويتماشى مع إجاباتهم حول توفير مستلزمات المدرسة. وإشراك المعلّمين في تحديد الرؤية كان مساويًا تقريبًا لنتيجة ابن طالب (Ibn Taleb, 2018) ضمن المرتفع.

وتبين المتوسطات الحسابيّة لإجابات أفراد عينة الدِّراسة على فقرات **مجال قوة الشخصيّة** تراوحت ما بين (3.72–3.89)، والفقرة (16) "مواجهة المواقف الصعبة" الأعلى (3.89). إذ أنَّ المديرين لديهم مقدرة عالية على مواجهة المواقف الصعبة، والتكيف جيدًا في ظلها، واتخاذ القرارات، ويدعمون مبادرات التغيير. وهنالك انخفاض في ضبط الأعصاب تجاه المواقف الضاغطة وهي أعلى من نتيجة رضوان ومصاروة وسالم (Radwan, Masarwa & Salem, 2019). والفقرة (21) "التفاوض للإقناع في الآراء والمواقف" كانت الأقل إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.72).

ويتضح من الجدول (4) أيضًا أنَّ المتوسطات الحسابيّة لإجابات أفراد عينة الدِّراسة على فقرات **مجال القدوة الحسنة** تراوحت ما بين (3.76–3.97)، والفقرة (23) "التزام الصدق في الأقوال والأفعال" كانت الأعلى (3.97)، وتليها ترسيخ قيم التعاون أعلى من نتيجة رضوان ومصاروة وسالم (Radwan, Masarwa & Salem, 2019)، وأقل من نتيجة تهاني العنزي وعبد العزيز (Al-Anzi & Abdul Aziz, 2018). إذ يلتزم المديرون بالصدق بدرجة مرتفعة ويرسخون قيم التعاون ويقدمون الأداء الإيجابي، ويتصفون بالحكمة. وهناك انخفاض بتحجيم

الشائعات إذ يصعب التحكم في مجريات العمل كافة ومنع الشائعات. أما الفقرة (28) "إتاحة المجال للآخرين للتعبير عن آرائهم" فقد حصلت على أقل متوسط حسابي بلغ (3.76) وبانحراف معياري عالٍ (1.025)، فالمدير قد يرى أنه أتاح المجال للجميع، ولكن يغفل عن إشعار المعلّم، وغالبًا خبرته أكبر وله نظرة مستقبليّة مختلفة عن المعلّم، فلا يأخذ برأيه. وهي أفضل من نتيجة هيا الجمعي (Al-Ja'mee, 2014).

والمتوسطات الحسابيّة لإجابات أفراد عينة الدِّراسة على فقرات **مجال الجُرأة والشجاعة** تراوحت ما بين (3.56–3.90)، والفقرة (36) "ضمان تحقق الاحترام المتبادَل بينه وبين الآخرين في المدرسة" كانت الأعلى بمتوسط حسابي (3.90) وهو أفضل من نتيجة هيا الجمعي (Al-Ja'mee, 2014). وفقرة (34) "السماح بوجود ظاهرة اختلاف الرأي" فكان الأقل بمتوسط حسابي (3.56) وضمن المتوسط، يدل على تنوع التفكير لدى الأفراد نظرًا لاختلاف بيئات وأنماط تفكيرهم. وبالمجمل درجة تحقيق الشجاعة أعلى من نتيجة التمام (Al-Tammam, 2016).

وأنَّ المتوسطات الحسابيّة لإجابات أفراد عينة الدِّراسة على فقرات **مجال العدل** تراوحت ما بين (3.67–3.79)، والفقرة (43) "إصدار الحُكم بين الآخرين في المواقف المختلفة بما يُحقق العدالة" هي الأعلى (3.79). وتطبيق العدالة وتوفير فرص الترقية وإشعار الموظفين بالعدالة كانت متباينة ومنخفضة مع باقي الفقرات للمجالات الأخرى. وفي أثناء جمع النتائج تم التوضيح من المديرين أنّه ليس من صلاحياتهم ترقية المعلّمين، وبإمكانهم فقط كتابة تقرير عن المعلّم، وقد لا يعلم المعلّم أو يشك بمصداقية هذا الأمر مما قد يُفسر هذه الاستجابات. وهذه أقل من نتيجة رضوان ومصاروة وسالم (Radwan, Masarwa & Salem, 2019). والفقرة (38) "توزيع الحوافز الماديّة بعدالة" الأقل (3.67) وأعلى انحراف معياري بين الفقرات للمجالات جميعها، ومتقاربة وأعلى بقليل من نتيجة هيا الجمعي (Al-Ja'mee, 2014).

والمتوسطات الحسابيّة لإجابات أفراد عينة الدِّراسة على فقرات **مجال الأمانة** تراوحت ما بين (3.93–4.09)، والفقرتان اللتان حصلتا على أعلى متوسط حسابي هما الفقرة (44) "القيام بالواجبات الموكولة إليه بأمانة" والفقرة (46) "البُعد عن تسخير مُمتلكات المدرسة لمصالحه الشخصيّة" (4.09)، والفقرة (45) "استخدام المركز القيادي بأمانة دون مُحاباة" الأقل (3.93). وهذا المجال الوحيد بمتوسط حسابي أكثر من (4)، وتتشابه مع دراسة تهاني العنزي وعبد العزيز (Al-Anzi & Abdul Aziz, 2018)، واختيار الموظفين في القيام بالمهمات بأمانة واستخدام

المركز القياديّ دون مُحاباة أعلى من نتيجة غنيم (Ghonim, 2020). والفقرة (45) أقل متوسط حسابي (3.93). وانحراف معياري عالٍ (0.786) فالتباين في الإجابات وارد.

وأنَّ المتوسطات الحسابيّة لإجابات أفراد عينة الدِّراسة على فقرات **مجال الستر** تراوحت ما بين (3.91–4.06)، والفقرة (51) "المحافظة على خصوصية الطلبة" كانت الأعلى إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.06) وأفضل من نتيجة رضوان ومصاروة وسالم (Radwan, Masarwa & Salem, 2019)، والمتوسط الحسابي للمحافظة على خصوصيّة الموظفين أعلى من نتيجة الدجاني (Al-Dajani, 2018)، وفقرة (53) "التصدي لظاهرة الفضول في معرفة أسرار الآخرين" الأقل (3.91)، فالتصدي لظاهرة الفضول من المهمات الصعبة.

والمتوسطات الحسابيّة لإجابات أفراد عينة الدِّراسة على فقرات **مجال الثقة** تراوحت (3.61–3.97)، والفقرة (61) "التواضع في أثناء العمل" هي الأعلى بمتوسط حسابي (3.97). فالمعلّمون يرون أنَّ المديرين متواضعون في أثناء العمل، فالتواضع أهم ما يُميز المدير التربويّ الناجح. وإنَّ بناء علاقات اجتماعيّة مع الموظفين جاء بمتوسط حسابي قليل وانحراف معياري كبير، فيبدو أنَّ تعامل المدير مع كل معلم يختلف عن الآخر في المدرسة ذاتها، فيكون قريبًا من أحدهم وعلاقته ضعيفة بالآخر، فيعتمد على طريقة رؤيته للأمور والصفات المحبَبة لديه، إلا أنَّ القائد الناجح ينبغي أن يكون حياديًا وقريبًا من الجميع، وهذه النتيجة أقل من نتيجة رضوان ومصاروة وسالم (Radwan, Masarwa & Salem, 2019). وفقرة (59) "اعتراف أمام المعنيين بالأخطاء الصادرة عنه" كانت الأقل (3.61) ربما لوجود مبررات مقنعة أو غير مقنعة حول أسباب الوقوع بالأخطاء.

وأنَّ المتوسطات الحسابيّة لإجابات أفراد عينة الدِّراسة على فقرات **مجال مراعاة الفروق الفرديّة** تراوحت ما بين (3.81–3.91)، والفقرة (62) "رصد مقدرات فريق العمل في سجلاتهم الوظيفيّة" كانت الأعلى إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.91). إذ يرى المعلّمون أنَّ المديرين يراعون ما بينهم من فروق فرديّة عبر رصد مقدراتهم في السجلات الوظيفية وتشجيعهم على العمل ضمن فريق، وهذه أعلى من نتيجة رضوان ومصاروة وسالم (Radwan, Masarwa & Salem, 2019). والفقرة (65) "اختيار مجموعات العمل بناءً على مراعاة دقيقة للفروق الفرديّة بين الموظفين" كانت الأقل بمتوسط حسابي (3.81). وانخفاض المتوسط الحسابي لغرس روح التنافس الإيجابي بين الموظفين قد يُفَسَّر بأنَّ المعلّم يرى في نفسه مقدرات لا يُمكن للمدير تفهمها ومعرفتها

أو يرى أنه أفضل من غيره بأمر ما، فنظرة المعلّم لنفسه تختلف عن نظرة المدير. والمدير قد يرى في تصرف ما أنه غرس روح التنافس الإيجابي عند المعلّمين إلا أنهم يرون أنَّ ذلك من شأنه تكوين عداوات واختيارات المدير غير عادلة، وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة ابن طالب Ibn (Taleb, 2018) باختيار المجموعات وتتعارض معه بغرس روح التنافس الإيجابي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة (α=0.05) بين استجابات أفراد عينة الدِّراسة لدرجة تطبيق مديري المدارس الأردنيّة لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ تُعزى لمتغيرات: الإقليم، ومستوى المدرسة، والجنس، والخبرة؟

تم استخراج المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لدرجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ تبعًا للإقليم، ومستوى المدرسة، والجنس، والخبرة، والجدول (5) يُبين النتائج.

الجدول (5) المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لدرجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ تبعًا للإقليم، ومستوى المدرسة، والجنس، والخبرة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإقليم	شمال	600	4.04	.698
	وسط	398	3.84	.711
	جنوب	393	3.93	.741
مستوى المدرسة	أساسية	844	3.95	.695
	ثانوية	547	3.92	.760
الجنس	ذكر	520	3.89	.763
	أنثى	871	3.96	.699
الخبرة	5سنوات فأقل	358	3.94	.715
	من 6 – 10 سنوات	338	3.90	.753
	11سنة فأكثر	695	3.96	.707

يُبين الجدول (5) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابيّة لدرجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ تبعًا للإقليم، ومستوى المدرسة، والجنس، والخبرة ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق دالة احصائيًا تم استخدام تحليل التباين الخماسي (5 Way ANOVA)، والجدول (6) يُبين النتائج.

الجدول (6) تحليل التباين الخماسي للفروق في المتوسطات الحسابيّة لدرجة تطبيق مديري المدارس مبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ تبعًا للإقليم، ومستوى المدرسة، والجنس، والخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	مربع إيتا
الإقليم	2.480	2	1.240	2.663	.070	.004

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	مربع إيتا
مستوى المدرسة	.166	1	.166	.356	.551	.000
الجنس	2.917	1	2.917	6.263	.012	.005
الخبرة	1.036	2	.518	1.112	.329	.002
الخطأ	564.414	1383	.466			
الكلي	632.299	1390				

يُبين الجدول (6) عدم وجود فروق دالة احصائيًا في درجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ تُعزى للإقليم، ومستوى المدرسة، والخبرة، إذ كانت قيم ف غير دالة إحصائيًا. وتُعزى النتيجة إلى أنَّ المديرين بمواقعهم كافة وخبرتهم ينظرون إلى القيادة المدرسيّة بنظرة إيجابية. ويعملون على أن يكونوا قادرين على تطبيق أسمى صفات النُبل والسمو في عملهم. وأنَّ الجميع ينظر إلى مبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ نظرة السمات الشخصيّة التي يرغب أي شخص بامتلاكها.

فقد كانت درجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ في المدارس الأساسيّة أعلى من المدارس الثانوية بفارق صغير جدًا (3.95 و3.92) ولا يُعَد ذا دلالة إحصائيّة، وفيما يتعلق بالمجالات العشرة للمبادئ فكانت أعلى في المدارس الأساسيّة من المدارس الثانويّة للمجالات كافة ما عدا المقدرات المعرفيّة والكفايات المهنيّة والعدل، إذ كانت متساوية وهذه الفروق الثمانية لا تُعَد ذات دلالة إحصائيّة.

وأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة احصائيًا في درجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ تُعزى لمتغير للجنس، إذ بلغت قيمة ف (6.263)، وهي قيمة دالة احصائيًا، وكانت الفروق في الجنس لصالح الإناث، وبلغت قيمة مربع إيتا لأثر الجنس على درجة تطبيق مبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ (0.5%). وتُعزى إلى أنَّ الإناث يمتلكن الرغبة الأكثر بتطبيق المبادئ تبعًا للسمات الشخصيّة القياديّة التي يمتلكها الأفراد من ذكور وإناث. إذ أنَّ الإناث يمتلكن الرغبة للحصول على المنصب القياديّ لما يلقونه من تشجيع مجتمعيّ. وأكثر إقبالًا على الالتحاق بسلك التعليم، فنجدهن أكثر مقدرة على تطبيق المقدرات المعرفيّة والكفايات المهنيّة، ويمتلكن بعض الصفات المتقاربة مع مبادئ النظريّة، فمن يتحلى بأخلاق الشيوخ سيمتلكون فضلًا عن الأخلاق المهارات الفكريّة والإنسانيّة والفنيّة التي ورثوها وتعلموها عن آبائهم وأجدادهم، وسيكونون خادمين لأتباعهم، علمًا بأنّ الواقع أنَّ جميع القادة باختلاف جنسهم يميلون إلى امتلاك الصفات الحميدة.

فضلًا عن ذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة احصائيًا في مجالات (قوة الشخصيّة، القدوة الحسنة، العدل) تُعزى للجنس، إذ كانت قيم ف غير دالة احصائيًا، ووجود فروق دالة احصائيًا في المجالات الأخرى تُعزى للجنس لصالح الإناث. إذ أنَّ درجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ للإناث (3.96) أعلى من درجة الذكور (3.89)، ولجميع المجالات كان درجة تطبيق الإناث أعلى، وتختلف مع نتيجة حورية Houriah, (2013)، بأن تطبيق الذكور لمبادئ القيادة الإداريّة كالموضوعية والمرونة أكثر من عند الإناث، كما تختلف مع نتيجة رضوان ومصاروة وسالم (Radwan, Masarwa & Salem, 2019) بأنَّ تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقيّة عند الذكور أكثر وليس دالًا احصائيًا، ومن ناحية العدل تُشبه نتيجة ما توصل إليه غنيم (Ghonim, 2020).

وبالنسبة للخبرة، ظهر أنَّ درجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ لمن تعدت سنوات خبرتهم أكثر من (11) سنة (3.96) أكثر من الذين أقل من خمس سنوات خبرة في العمل كمعلّم (3.94). ويلي ذلك مَن تراوحت خبرتهم من ستة سنوات لعشرة سنوات (3.9)، وهذه الفروق ليست دالة احصائيًا. وهذا الترتيب يُشبه ترتيب رضوان ومصاروة وسالم (Radwan, Masarwa & Salem, 2019) في تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقيّة. وهذا الترتيب ليس ثابتًا في المجالات العشرة، فكانت درجة الجُرأة والشجاعة وتطبيق الستر والثقة لمن يمتلكون سنوات خبرة أقل من خمس سنوات أكثر من الذين يمتلكون أكثر من (11)، وتساوت الدرجة بينهم في تطبيق العدل. ولجميع المجالات كانوا مَن يمتلكون سنوات خبرة بين ستة وعشرة في الرتبة الثالثة، إلا أنَّ هذه الفروق ليست دالة احصائيًا، وتتشابه مع نتيجة حورية (Houriah, 2013).

وبالنسبة للإقليم، فقد أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة احصائيًا في المجالات الآتية (الأمانة، الستر، الثقة) تُعزى للإقليم، إذ أنَّ قيم ف كانت دالة احصائيًا، وعدم وجود فروق دالة احصائيًا في المجالات الأخرى، إذ لم تكن قيم ف دالة احصائيًا، ولتحديد لصالح مَن كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (7) يُبين النتائج.

الجدول (7) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة المجالات الأمانة والستر والثقة تبعًا للإقليم

المجال	الإقليم	الوسط	الجنوب
الأمانة	الشمال	*0.3143	*0.1755
	الوسط	–	*0.1388-
الستر	الشمال	*0.2805-	*0.1432
	الوسط	–	*0.1373-

المجال	الإقليم	الوسط	الجنوب
الثقة	الشمال	*0.2061	0.0383
	الوسط	-	*0.1678-

يُبين الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجالي الأمانة والستر تُعزى للإقليم، وكانت لصالح إقليم الشمال مقارنةً بإقليمي الوسط والجنوب، ولصالح إقليم الجنوب مقارنةً بإقليم الوسط، ووجود فروق دالة احصائيًا في مجال الثقة تُعزى للإقليم، إذ كانت الفروق لصالح إقليمي الشمال والجنوب مقارنةً بإقليم الوسط.

فقد ظهر أنَّ درجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ في الشمال (4.04) أعلى من الجنوب (3.93)، والوسط في الرتبة الثالثة (3.84). والاختلاف ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى الثقة (90%) (0.1>0.07>0.05)، فلا يُمكن القول إنَّ الإقليم يُحدد درجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ. وهذا الترتيب شمال، ثم جنوب، ثم وسط كان للمجالات العشرة أيضًا، إلا أنَّ هذا الفرق دال احصائيًا للأمانة (0.000) والستر (0.004) والثقة (0.033). وقد تُعزى النتيجة إلى علاقتها بالبيئة الإجتماعية التي ينتمون لها من حيث التحضُّر والمدنيّة والالتزام بعادات القبيلة في البادية وطباعها الحميدة والمجتمع الأكثر تجانسًا من إقليم الوسط المختلط. وإنَّ هذه الفروق ناتجة عن طبيعة المنطقة التعليميّة التي يعمل بها المدير، إذ إنَّ بعض المناطق تُساعِد المدير وتحفزّه على اتباع مبادئ القيادة مثل مبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ، وبعض المناطق تُشكل مناطق منغلقة لا تُحفز الإدارة المدرسيّة على اتباع نهج قيادي يعمل على نجاح القيادة، إذ إنَّ غالبية المجتمع الأردني يتصف بالصفات ذاتها، إلا إنَّ هناك بعض الفروق البسيطة من منطقة إلى أخرى تتمثل بالعادات والتقاليد.

التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدِّراسة، يوصي الباحثان بما يأتي:

1. تفعيل الشراكة بين المدير والمعلّم وأولياء الأمور، لتحسين سير العمليّة التعليميّة وتقوية العلاقات مما يُسهم في رفع الثقة لدى الطلبة.
2. إعادة النظر في اختيار الأنشطة التعليميّة، وأوقاتها، وكيفية تطبيقها.
3. تشجيع المديرين على تطوير التقنيات المهنيّة لديهم، ومواكبة التطور العلمي، وكل ما هو جديد في مجال التخصص وفي الإدارة.
4. ضرورة تخلي المديرين عن "الأنا" والاعتراف بالخطأ أمام الأخرين، وتمتعهم بالصراحة.

5. تدريب النفس على الصبر والحكمة في اتخاذ القرارات، ومشاورة المعلّمين مع الأخذ بالقرار الصحيح بعد التفاوض والاقناع.
6. مراعاة المديرين للتعليمات الخاصة بالتقييم للمعلّمين، وضرورة اطلاعهم على بنود التقييم ومدلولاتها.
7. عقد برامج تدريبية ودورات للمديرين مُختصَّة بتوضيح كيفية مُمارسة مبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ وتطبيقها، من أجل إحداث تغيير اجتماعي يُلبي الحاجات الحقيقية للمعلّمين والطلبة.
8. تسليط الضوء على مبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ في الأبحاث القادمة وإجراء مزيد من الدراسات حولها، لمعرفة نقاط الضعف والمعوقات في تطبيقها، والعوامل المؤثرة في تبنيها، وآثارها المباشرة على المعلّمين والطلبة كأثر تطبيقها على الرضا الوظيفي للمعلّمين، وتحسين التحصيل، والأداء الأكاديميّ للطلبة.
9. قيام أصحاب القرار في وزارة التربيّة والتعليم الأردنيّة بوضع تقييم واضح للمهارات القياديّة لمديري المدارس وخاصة لمبادئ نظريّة القيادة بأخلاق الشيوخ.

References

Al-Anzi, R. (2018). **The tribe sheikh and his important social role**. Retrieved: 16/09/2021, from: https://www.al-jazirah.com/2018/20181224/ar3.htm.

Al-Anzi, T., Abdul Aziz, S. (2018). Ethical leadership and its relationship to job satisfaction among secondary school teachers in the State of Kuwait from their point of view. **Jil Journal of Human and Social Sciences**, (44), 49-70.

Al-Dajani, Y. (2018). **The degree of practicing ethical leadership by private secondary schools principals in the Capital Amman and its relation to the organizational ccommitment of teachers from their point of view**. Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.

Al-Ja'mee, H. (2014). **Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles of elementary school principals in the State of Kuwait and their relation to teachers' job satisfaction**. Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.

Al-Lasasma, M. (2019). **Educational administration is a practical approach**. Amman: Dar Aljenan.

Al-Maita, S. (2015). **Ethics of sheikh**. Retrieved: 05/04/2021, from: https://cutt.us/pcuef.

Al-Soud, R. (2021). **Contemporary trends in educational leadership**. Amman: Tareq for Office Services.

Al-Tammam, A. (2016). The reality of servant leadership among secondary school principals in Al-Madinah Al-Munawarah from the point of view of teachers: A field study. **Journal of Educational Sciences**, 24 (1), 205-309.

Barton, L. (2013). Knowledge of effective educational leadership practices. **International Journal of Educational Leadership Preparation**, 8 (1), 93-102.

Fakhry, A. (2015). **Strength of personality**. Amman: Dar Amjad for Publishing and Distribution.

Ghonim, S. (2020). Ethical leadership in educational administrations: A case study. **The Educational Journal**, 77 (77), 2193-2229.

Houriah, A. (2013). The effectiveness of the administrative leadership of principals in the public schools of the department of education in Al-Madinah Al-Munawarah. **Dirasat Journal: Educational Sciences**, 40 (1), 410-428.

Ibn Taleb, B. (2018). The degree of contribution of the servant leadership in achieving the organizational trust of the high school leaders in the governorates of Houta Bani Tamim and Heraiq from the point of view of the teachers. **Journal of Educational Faculty**, 34 (4), 505-529.

Muqbel, A. (2018). Characteristics of pedagogical leader and how we choose Him/Her. **Arab Journal for Scientific Publishing**, 1 (1), 1-12.

Nawara, H. (2021). **What is the difference between daring and courage**. Retrieved: 08/04/2021, from: https://www.almrsal.com/post/1032468.

Radwan, A., Masarwa, O., Salem, H. (2019). The practice degree of governmental school principals in Al Mazar Al Shamali District for ethical leadership from the teachers' point of view. **Dirasat Journal: Educational Sciences**, 42 (2), 665-682.

Sabir, S. (2021). A study on ethical leadership perceptions and its impact on teachers commitment in Pakistan. **International Journal of Educational Leadership and Management**, 9 (1), 28-53.

University of Al Baha. (2015). **Final report of the first international conference: "Education: Future prospects".** College of Education, University of Al Baha, Kingdom of Saudi Arabia.