

THE IMPACT OF ETHICAL LEADERSHIP FOR SCHOOL PRINCIPALS AND THEIR ASSISTANTS ON THE DECISION-MAKING QUALITY IN THE SULTANATE OF OMAN SCHOOLS: SUPERVISORS AND TEACHERS PERSPECTIVES

أثر القيادة الأخلاقية لمديري المدارس ومساعدتهم في جودة اتخاذ القرارات بمدارس سلطنة عمان: من وجهة نظر المشرفين والمعلمين

سالمة أحمد سلطان الحبسي

Salma Ahmad Sultan Al Habsi^{1*}, Dawood Abdulmalekyahya Al-Hidabi², Mohd Burhan Ibrahim³ and Ismail Hussein Amzat⁴

¹Ph. D. Candidate at the Faculty of Education, International Islamic University of Malaysia: um.sas.h@hotmail.com

²Prof. Dr. at the Faculty of Education, International Islamic University of Malaysia (IIUM); dawood@iium.edu.my

³Prof. Dr. at the Faculty of Education, International Islamic University of Malaysia (IIUM); mburhan@iium.edu.my

⁴Dr. Senior lecturer at the Faculty of Education, International Islamic University of Malaysia (IIUM); ihussein@iium.edu.my

*Corresponding Author

Abstract

The study aimed to discuss the level of availability of moral leadership among educational leaders represented by school principals and their assistants, and the impact of moral leadership of principals and their assistants on the quality of decision-making. The descriptive analytical method was adopted. The study population consisted of (1640) supervisors and (129221) teachers, a stratified random sample of (380) educational supervisors and teachers was selected, according to the "Steven Tampson" equation. The researcher developed two questionnaires by making use of the theoretical literature; The ethical leadership questionnaire consisted of (58) phrases distributed in (4) axes. A quality decision-making questionnaire consisting of (30) phrases distributed in (4) axes. Statistical methods: descriptive analysis, Pearson correlation coefficient, Cronbach's alpha coefficient analysis, multiple linear regression analysis. The findings revealed that: the level of availability of moral leadership among school principals and their assistants varied between a large and a very large degree. The general arithmetic mean of the sample responses was (4,14). The axis (attributes of human relations) ranked first in a very large degree, while the rest of the topics got a large degree. And ranked last axis (personal moral qualities). The degree to which the quality of decision-making is practiced; Three axes came to a large degree and one to a moderate degree. The mean of the arithmetic averages for all axes was (3.72) to a large degree. The axis (setting alternatives and comparing between them) ranked first, and the axis (assessment of results) came in the fourth and last rank.

Keywords: moral leadership, educational leaders, decision-making.

الملخص

هدفت الدراسة مناقشة مستوى توفر القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية المتمثلة بمديري المدارس ومساعدتهم، ومدى تأثير القيادة الأخلاقية للمديرين ومساعدتهم على جودة اتخاذ القرارات. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من (1640) مشرفاً و(129221) معلماً، تم اختيار عينة عشوائية طبقية من (380) مشرفاً تربوياً ومعلماً، بحسب معادلة "ستيفن تامبسون". طورت الباحثة استبانتين بالاستفادة من الأدب النظري؛ استبانة القيادة الأخلاقية تكونت من (58) عبارة موزعة في (4) محاور. استبانة جودة اتخاذ القرارات من (30) عبارة موزعة في (4) محاور. الأساليب الإحصائية: التحليل الوصفي، معامل ارتباط بيرسون، تحليل معامل ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار الخطي المتعدد. بينت النتائج: أن مستوى توفر القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومساعدتهم، جاءت متفاوتة بين الدرجة الكبيرة و الكبيرة جداً. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات العينة (4,14). حصل محور (صفات العلاقات الإنسانية) على الترتيب الأول بدرجة كبيرة جداً، بينما حصلت بقية المحاور على درجة كبيرة. واحتل المرتبة الأخيرة محور (الصفات الأخلاقية الشخصية). أما درجة ممارسة جودة اتخاذ القرارات؛ فجاءت ثلاثة محاور بدرجة كبيرة ومحور واحد بدرجة متوسطة. بلغ معدل المتوسطات الحسابية للمحاور كلها (3,72) بدرجة كبيرة. حصل محور (وضع البدائل والمفاضلة بينها) على الترتيب الأول، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة محور (تقييم النتائج). كلمات مفتاحية: القيادة الأخلاقية، القيادات التربوية، اتخاذ القرارات.

المقدمة:

للقيادة الأخلاقية في الإدارة المدرسية؛ دور فاعل في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين فيها، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات المدروسة التي تتحقق من خلالها الأهداف المنشودة. حيث إن عملية اتخاذ القرارات لها صلة وثيقة بالأنماط القيادية التي ينتهجها مدير المؤسسة أو المنظمة؛ لأنها تعتمد على الكثير من المميزات المتعلقة بشخصية متخذ القرار، ونمط قيادته لمؤسسته، فنمط شخصية القائد يؤثر في نوعية القرار وأسلوب اتخاذه، ذلك أن عملية اتخاذ القرار تتطلب مزيداً من التفكير المتعمق في البحث عن إيجاد بدائل مختلفة وتقييمها، وصولاً إلى اختيار البديل الأمثل والأنسب الذي يحقق رضا وإشباع جميع الأطراف ذات العلاقة بالقرار (كنعان، 2012؛ جودة، 2012؛ هارت، 2018، Hart).

ويمكن أن نشير إلى أن عملية اتخاذ القرار في البيئة المدرسية؛ تعد عملية اتصال وتواصل، تتم في إطار بيئة المدرسة بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة باتخاذه. وعلى صعيد القرارات المدرسية فقد تزايد الاهتمام بالقرارات التي يتم اتخاذها على مستوى المدرسة، ودراساتها للتعرف على طبيعة الممارسات التي تصاحب عملية اتخاذها وما تحرزه من نجاح أو إخفاق، في حل مشكلات المدرسة وتطوير أدائها وتحقيق أهدافها التربوية. حين اتسع نطاق عملية اتخاذ القرارات المدرسية، التي يجب أن يتسع معها مجال المشاركة فيها ليشمل معظم فئات العاملين في المدرسة، ولا سيما المعلمين الذين يحتلون الدور الفاعل

في إنجاح العملية التربوية. كما ينبغي أن يشمل فئات من البيئة المحلية للمدرسة وهم؛ أولياء أمور الطلبة والمؤسسات المجتمعية التي يمكن لها أن تسهم في حل ما قد يعترض المدرسة من مشكلات. فمدير المدرسة لا يستطيع منفرداً أن يحيط بجميع جوانب المشكلات التي تعترض سير العملية التربوية وإيجاد الحلول الناجحة والمناسبة لها.

وقد يؤثر نمط السلوك القيادي السائد في المنظمة على عملية اتخاذ القرارات، لذا كلما كانت هناك مراعاة للجوانب الأخلاقية في اتخاذ القرار؛ جاء ذلك القرار سليماً ومن ثم انخفضت أو تلاشت الآثار السلبية المترتبة على اتخاذه وبخاصة من حيث قبول المرؤوسين لهذا القرار؛ مما قد يؤثر على جودة تنفيذ الخطط التشغيلية ومن ثم جودة النتائج المتوخاة (عامر وقنديل 2013؛ سيزر، 2016 Sezer).

لذلك تقع على عاتق مدير المدرسة مسؤولية تحقيق جودة النظام المدرسي، من خلال متابعة جودة أداء العاملين وإيجابية الطلبة أي أن يتصف القائد بجملة من الأخلاقيات المتأصلة في سلوكه والمدعومة بأخلاقيات مهنته، التي يهدف من خلالها إلى الوصول إلى ممارسة القيادة الأخلاقية، التي من أهم نتائجها جودة اتخاذ القرارات الرشيدة، التي تتم علناً بعد مناقشة مستفيضة بمشاركة العاملين وتزويدهم بأفضل البدائل والفرص والمقترحات التطويرية، والنقد العلمي الهادف والبناء لآرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم ومبادراتهم؛ للوصول إلى جودة القرارات المتخذة، سواء أكانت تلك القرارات لإيجاد حلول ناجحة لمعضلات المنظمة والتغلب على تحدياتها، أم في إطار وضع خططها التنموية والتطويرية.

وفي سلطنة عمان تعمل وزارة التربية والتعليم جاهدة على إعداد وتأهيل القادة التربويين من مديري المدارس ومساعدتهم؛ وفق مجموعة من الخصائص القيادية والأخلاقية التي يجب أن تتوفر لدى القيادات التربوية في المدارس، منها: الانتماء والمواطنة التنظيمية والجرأة في اتخاذ القرارات الرشيدة بما يتلاءم مع القوانين والأنظمة والتشريعات المنظمة للعمل، والعدالة في التعامل مع العاملين والعمل معهم بروح الفريق والإقدام، وتشجيع المبادرة والابتكار والتمتع بالكفاءة والفاعلية وامتلاك الرؤية الواضحة والنظرة الإيجابية. وبناء على ذلك أصدرت وزارة التربية والتعليم قراراً يقتضي عدم تثبيت المرشح لوظيفة مدير مدرسة أو مساعد مدير مدرسة؛ إلا بعد اجتيازه دورة برنامج القيادة في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين. الذي أنشأته الوزارة لهذا الغرض. ويبقى القائد التربوي من الفئتين المذكورتين تحت مسمى مدير مدرسة منتدب أو مساعد مدير مدرسة منتدب مدة سنتين، هي مدة خضوعه للبرنامج التدريبي الذي يتبع في خطته التدريبية؛ سياسة الدمج بين نظام التدريب الإلكتروني والتدريب عن بعد، والتدريب المباشر في ميدان العمل التربوي وتتوخى وزارة التربية والتعليم أن يتخرج المنتدب منه قائداً تربوياً يمتلك القدرة على التخطيط السليم والرؤية الواضحة والشعور بالمسؤولية تجاه واجبه المجتمعي والوطني (وزارة التربية والتعليم، 2017).

مشكلة الدراسة:

في ضوء عمل الباحثة مشرفة تربوية في المدارس، وفي ضوء العلاقة مع مديري المدارس والمعلمين؛ فقد لوحظ تنوع بين المديرين في أنماط قيادتهم وتباين في ممارساتهم القيادية، كما لاحظت أيضاً أهمية عملية اتخاذ القرار في البيئة المدرسية،

وحاجة المدارس إلى ممارسة العاملين لهذا السلوك، وضرورة أن تسعى قيادة المدرسة لتهيئة المناخ الملائم لتعزيزه من خلال ممارسة النمط القيادي الملائم، مما ولد فكرة إجراء هذه الدراسة لمعرفة أثر القيادة الأخلاقية على عملية اتخاذ القرار في البيئة المدرسية، باعتبار أن القيادة الأخلاقية وفق الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا الجانب؛ تمثل أحد الأنماط القيادية التي يمكن أن تسهم في تعزيز عملية اتخاذ القرار في البيئة المدرسية بما يؤثر إيجابياً في جودة اتخاذ القرارات.

لقد أظهر عدد من الدراسات السابقة، وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأخلاقية وعملية اتخاذ القرار (سكحها، 2015). ولا شك أن المؤسسات التربوية بحاجة ماسة إلى قيادات إدارية تمتلك القدرة الاستثمارية لجميع مقومات موارد المؤسسة بكفاءة من أجل رفع مستوى الأداء وتحسين جودة مخرجات التعليم. إن العملية الإدارية ليست مجرد تسيير لأعمال المؤسسة أو ممارسة الرئاسة على المرؤوسين، بل هي بالدرجة الأولى عملية قيادية ذات تأثير إيجابي في الأتباع. إلا إن السلطة الإدارية قد تستطيع أن ترغب العاملين على الطاعة، غير أنها قد لا تستطيع أن تلهمهم حب العمل والتفاني فيه، أو تحفزهم على الابتكار والإبداع، ولا تبعث فيهم الحماسة، والانتماء للمؤسسة؛ فالإدارة في جوهرها ومضمونها عملية قيادية وقدرة على التأثير في الأتباع، وحفزهم على تحديد أولويات المؤسسة التربوية وإنجاز أهدافها بالجودة التي تطمح إليها (عطوي، 2013).

وتكمن مشكلة الدراسة في كيفية رصد الواقع التربوي، للكشف عن أثر القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومساعدتهم، في عملية اتخاذ القرار في البيئة المدرسية المعلمين وجودة اتخاذ القرارات لدى القيادات التربوية بمدارس سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين والمعلمين العاملين في تلك المدارس.

أهداف البحث:

- أ. مناقشة درجة توفر القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية (مديرو المدارس ومساعدوهم) بمدارس سلطنة عمان من وجهة نظر التربويين: المشرفين والمعلمين.
- ب. تشخيص مدى جودة اتخاذ القرارات لدى القيادات التربوية (مديرو المدارس ومساعدوهم) بمدارس سلطنة عمان من وجهة نظر التربويين العاملين فيها: المشرفين والمعلمين.
- ت. تحليل جودة اتخاذ القرارات لدى القيادات التربوية (مديرو المدارس ومساعدوهم) بمدارس سلطنة عمان من وجهة نظر التربويين العاملين فيها: المشرفون والمعلمون.

الدراسات السابقة:

دراسة الحوراني (2013) بعنوان "مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات / دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية - غزة". هدفت التعرف على الفروق الدالة إحصائياً بين المديرين والمديرات في عملية اتخاذ القرارات بالإضافة إلى التعرف على الأنماط المتبعة لكل منهما في قطاع غزة، وكذلك التعرف على العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة) وعملية اتخاذ القرارات؛ حيث تكون مجتمع الدراسة

من جميع المديرين والمديرات في دائرة التربية والتعليم بقطاع غزة والبالغ عددهم (243) مديرا ومديرة، وقد طبقت الدراسة علي عينة عشوائية تكونت من (151) مديرا ومديرة، واعتمدت الدراسة على المتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) وعلى المتغيرات التنظيمية (مستوى المعرفة والاطلاع، مستوى وفرة المعلومات، مستوى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات)، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة للدراسة، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي. كانت أهم النتائج ما يأتي:

➤ النمط الشائع في اتخاذ القرارات لدى المديرين هو النمط المنطقي ثم النمط الاتكالي.

➤ هناك علاقة طردية بين مجالين "اتكالي، منطقي" وبين مستوى المعرفة والاطلاع وبين مستوى المشاركة وبين وفرة المعلومات في اتخاذ القرارات لدى المديرين.

➤ لا علاقة بين المجالات (حدسي، تجنبي، عفوي) في اتخاذ القرارات لدى المديرين.

➤ وجود فروق دالة إحصائية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى للنوع الاجتماعي ولصالح الإناث.

➤ هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) حول مجالات (حدسي، عفوي، وتجنبي) تعزى للعمر وذلك لصالح فئة الذين أعمارهم (51 سنة فأكثر).

➤ هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمجال (عفوي) تعزى للمؤهل العلمي وذلك لصالح الذين يحملون المؤهل العلمي ماجستير ودكتوراه.

➤ لا فروق دالة إحصائية لمجالات أنماط اتخاذ القرارات تعزى للنوع الاجتماعي، ولا لسنوات الخبرة.

دراسة شهاب وإبراهيم (2011) بعنوان "السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار". هدفت التعرف على مستوى السلوك القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى بالعراق من خلال بعدي العمل والعلاقات الإنسانية، كما هدفت إلى التعرف على مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى بالعراق من وجهة نظر مديري تلك المدارس أنفسهم؛ حيث شمل مجتمع الدراسة جميع المدارس الابتدائية للبنين والبنات بمحافظة نينوى والبالغ عددها (471) مدرسة وتكونت عينة الدراسة من (91) مديرا و(51) مديرة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وفق متغيرات الدراسة (العمل والعلاقات الإنسانية، النوع الاجتماعي، الموقع الجغرافي، والخبرة في الإدارة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات من خلال استخدام استبانتين الأولى لقياس السلوك القيادي، والثانية لقياس القدرة على اتخاذ القرار لمديري ومديرات المدارس الابتدائية، وخرجت الدراسة بالنتائج الآتية:

➤ هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين السلوك القيادي واتخاذ القرار لدى مديري

المدارس الابتدائية.

➤ هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في العلاقة بين السلوك القيادي واتخاذ القرار لمديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور.

➤ لا فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار تعزى لمتغير الموقع الجغرافي.

➤ هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في العلاقة بين السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار تعزى لمتغير الخدمة في الإدارة ولصالح فئة (16 سنة فأكثر).

وأجرت نزال (2009) دراسة بعنوان "العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية بفلسطين من وجهة نظر المديرين ومديرات أنفسهم، كما هدفت إلى التعرف إلى معرفة تأثير كل من متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخدمة في الإدارة المدرسية، وعدد الدورات التدريبية في الإدارة، وموقع المدرسة، على درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى المديرين والمديرات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية أنفسهم؛ حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم (339) مديرا ومديرة، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة بلغت (188) مديراً ومديرة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، نظراً إلى ملاءمته لأغراض الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استعانت الباحثة باستبانة مكونة من ثلاثة أقسام، قامت بتطويرها أداة لجمع البيانات في هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

➤ أن ممارسة القرارات التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية كانت بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظرهم أنفسهم.

➤ أن القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية كانت بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظرهم أنفسهم.

➤ هناك علاقة إيجابية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

➤ هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة ممارسة القرارات التربوية في مجال المهام التعليمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح المديرات، ولصالح المديرين في مجال المهام الإدارية.

➤ هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة ممارسة القرارات التربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين الدبلوم والبيكالوريوس ولصالح البكالوريوس.

➤ هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة ممارسة القرارات التربوية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية في مجال المهام الإدارية، لدرجة ممارسة القرارات التربوية، ولصالح فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات).

➤ هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة ممارسة القرارات التربوية تعزى لمتغير موقع المدرسة ولصالح مدارس المدينة.

➤ هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة ممارسة القرارات التربوية تعزى لمتغير عدد الدورات في الإدارة، ولصالح الذين التحقوا بعدد (11 دورة فأكثر).

أما الدراسة التي قدمها فيتون (2009) Vitton فبعنوان "تحليل لمستويات صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس الابتدائية العامة". هدفت التعرف على مستويات صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس الابتدائية العامة في أربع ضواح بمقاطعات الغرب الأوسط الأمريكي، حيث قامت عينة الدراسة بالإجابة على اختبار القضايا المحددة الذي استند على الإطار المفاهيمي لرس (Rest) الذي اعتمد الحكم الخلقى وصنع القرار فيه على مفاهيم الإنصاف والعدالة والتعاون الاجتماعي وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

➤ أن هناك ثلاثة مستويات للحكم الخلقى وأن المديرين يستخدمون المرحلة الدنيا من الحكم الخلقى عند ممارستهم لعملية صنع القرار

➤ لا فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى صنع القرار الأخلاقي للمدير تعزى لمتغيرات العمر، والنوع الاجتماعي ومستوى التعليم.

➤ هناك علاقات ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين درجات عينة الدراسة في المستوى الأول للحكم الخلقى عنه في المستويين الآخرين.

منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع والاهتمام بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كلفياً وكمياً ويصل بها إلى استنتاجات تسهم في فهم ذلك الواقع فهما صحيحاً (أبو علام، 2014).

مجتمع الدراسة: تكون من العاملين التربويين في مدارس سلطنة عمان: في جميع محافظات السلطنة: (مسقط، شمال الشرقية، جنوب الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة، شمال الباطنة، البريمي، مسندم، ظفار، الوسطى)، مشرفون (1640)، ومعلمون (129221)، البالغ مجموعهم (130861) مشرفاً ومعلماً، وفق إحصائيات دائرة الإحصاء

والمؤشرات بوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2021/2020

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية من (380) مشرفا تربويا ومعلما، بحسب معادلة ستيفن تامبسون (2012).

أداة الدراسة

استبانة القيادة الأخلاقية: طورت الباحثة الاستبانة بالاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة والمقاييس المستخدمة فيها: (الجعيثني، 2017؛ با داود والزهراني، 2018؛ الخريشا، 2018؛ الدجاني، 2018؛ سكحها، 2015؛ عابدين وآخرون، 2012). تكونت الاستبانة في صورتها الأولية، من أربعة محاور شملت (66) عبارة.

استبانة جودة اتخاذ القرارات: طورت الباحثة الاستبانة بالاستفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة والصلة الوثيقة بموضوع اتخاذ القرار، والمقاييس التي استخدمت فيها منها: (الخوراني، 2013؛ شهاب وإبراهيم، 2011؛ فيتون، 2009؛ Vitton، 2009؛ نزال، 2009). تم صياغة الاستبانة في صورتها الأولية من دون تقسيمها إلى محاور وقد شملت عدد (36) عبارة.

صدق الأداة:

صدق المحكمين (الصدق الظاهري): تم عرض الاستبانتين على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (12) محكماً، من الأساتذة المختصين لأجل تحكيمها. وإبداء آرائهم الكريمة حول مدى وضوح مدلول العبارات وسلامة صياغتها وملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه.

وفي ضوء ملاحظات المحكمين؛ تم حذف (8) عبارات من استبانة القيادة الأخلاقية، فأصبح مجموع عبارات الاستبيان (58) عبارة موزعة في (4) محاور، وقد تراوحت تقديرات المحكمين للاستبيان ما بين 81% إلى 89%. وأصبح الاستبيان في صيغته النهائية كالآتي:

المحور الأول: الصفات الأخلاقية الشخصية لمدير المدرسة، يتكون من (14) عبارة.

المحور الثاني: الصفات الإدارية الأخلاقية ويتكون من (18) عبارة.

المحور الثالث: صفات العلاقات الإنسانية ويتكون من (11) عبارة.

المحور الرابع: العمل بروح الفريق ويتكون من (15) عبارة.

أما استبانة جودة اتخاذ القرارات، ففي ضوء ملاحظات المحكمين؛ تم حذف (6) عبارات من استبانة القيادة الأخلاقية، فأصبح مجموع عبارات الاستبيان (30) عبارة موزعة في (4) محاور، وقد تراوحت تقديرات المحكمين للاستبيان ما بين 85% إلى 91%. وأصبح الاستبيان في صيغته النهائية كالآتي:

المحور الأول: تحديد الهدف من القرار يتكون من (8) عبارات.

المحور الثاني: وضع البدائل والمفاضلة بينها يتكون من (9) عبارات.

المحور الثالث: عملية التنفيذ يتكون من (8) عبارات.

المحور الرابع: تقييم النتائج يتكون من (5) عبارات.

صدق الاتساق الداخلي للاستبانين: يقصد بصدق الاتساق الداخلي؛ مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه. وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة بواسطة (SPSS) بعد التطبيق المزدوج على عينة قدرها (100) مشرف ومعلم، لحساب معامل ارتباط بيرسون، بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور. حيث أظهرت نتائج الاتساق الداخلي لاستبانة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس أن جميع العبارات ترتبط بمعاملات تراوحت ما بين (0,65 و 0,83)، أما استبانة جودة اتخاذ القرارات، فقد تراوحت معاملات الاتساق الداخلي ما بين (0,77 و 0,86) مما يعني صلاحية وصدق الأداة.

ثبات أداقي الدراسة: لقياس الثبات تم التطبيق المزدوج للأداة على عينة استطلاعية عشوائية (خارج عينة الدراسة) بلغ حجمها (100) مفردة، لحساب معامل ألفا كرونباخ، حيث أظهرت النتائج أن قيم معاملات ألفا لاستبانة القيادة الأخلاقية قد تراوحت ما بين (0,61 و 0,77)؛ أما استبانة سلوك المواطنة التنظيمية، فقد تراوحت ما بين (0,69 و 0,79) مما يعني ثبات الأداة صلاحيتها لقياس ما وضعت من أجله.

الأساليب الإحصائية:

- التحليل الوصفي لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة.
- تحليل معامل ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي للاستبانين.
- تحليل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية

نتائج الدراسة:

أولاً. إجابة السؤال الأول: ما درجة توفر القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية (مديرو المدارس ومساعدوهم) بمدارس سلطنة عمان من وجهة نظر التربويين: المشرفين والمعلمين؟

الجدول (1) درجة توفر القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومساعدتهم من وجهة نظر التربويين العاملين في تلك المدارس

المحور	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الصفات الأخلاقية الشخصية	14	4.09	0.72	كبيرة
الصفات الإدارية الأخلاقية	18	4.13	0.70	كبيرة
صفات العلاقات الإنسانية	11	4.23	0.73	كبيرة جدا
العمل بروح الفريق	15	4.15	0.76	كبيرة
المحاور كلها	58	4.14	0.70	كبيرة

أشارت نتائج الجدول أعلاه إلى مستوى توفر القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومساعدتهم، التي جاءت متفاوتة بين الدرجة الكبيرة و الكبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة (4,14) بانحراف معياري (0,70).

ويتضح من الجدول أن محور (صفات العلاقات الإنسانية)؛ حصل على الترتيب الأول بدرجة كبيرة جداً بأعلى متوسط حسابي بلغ (4,23) وبانحراف معياري (0,73). بينما حصلت بقية المحاور على درجة كبيرة، حيث حصل محور (العمل بروح الفريق) على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4,15)، وانحراف معياري (0,76). وجاء محور (الصفات الإدارية الأخلاقية) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4,13)، وانحراف معياري (0,70) وفي المرتبة الأخيرة محور (الصفات الأخلاقية الشخصية) في أقل متوسط حسابي بلغ (4,09) وبانحراف معياري (0,72).

ثانياً. **إجابة السؤال الثاني:** ما مدى جودة اتخاذ القرارات لدى القيادات التربوية (مديرو المدارس ومساعدوهم) بمدارس سلطنة عمان من وجهة نظر التربويين العاملين فيها (مديرو المدارس ومساعدوهم والمشرفون والمعلمون)؟

تم تحليل عبارات كل محور من محاور استبانة جودة اتخاذ القرارات وأعدت بهدف قياس درجة ممارسة جودة اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس ومساعدتهم في الجدول الآتي عرض بمجمل محاور الاستبيان:

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس ومساعدتهم لجودة اتخاذ القرار في سلطنة عمان من وجهة نظر التربويين العاملين في تلك المدارس

المحور	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
تحديد الهدف من اتخاذ القرار	8	3.72	0.63	كبيرة
وضع البدائل والمفاضلة بينها	9	4.06	0.71	كبيرة
عملية التنفيذ	8	3.66	0.62	كبيرة
تقييم النتائج	5	3.17	0.80	متوسطة
المحاور كلها	30	3.72	0.55	كبيرة

يشير الجدول (2) إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة للمحاور المتعلقة بدرجة ممارسة جودة اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس ومساعدتهم قد جاءت ثلاثة محاور بدرجة كبيرة ومحور واحد بدرجة متوسطة. فقد بلغ معدل المتوسطات الحسابية للمحاور كلها (3,72) بانحراف معياري (0,55) وهذا يشير بعامة إلى الموافقة بدرجة كبيرة, كما أن المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة تراوحت بين (3,17 - 4,06) وبانحرافات تراوحت بين (0,71 - 0,80).

ويتضح من الجدول (2) أيضاً؛ أن محور (وضع البدائل والمفاضلة بينها) حصل على الترتيب الأول وبأعلى متوسط حسابي بلغ (4,06) وبانحراف معياري (0,71) بينما حصل محور (تحديد الهدف من اتخاذ القرار) على الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (3,72)، وانحراف معياري (0,63) وجاء محور (عملية التنفيذ) في الترتيب الثالث بمتوسط (3,66)، وانحراف (0,62) وجميع هذه النتائج تشير إلى الممارسة بدرجة كبيرة وفي المرتبة الرابعة والأخيرة محور (تقييم النتائج) في أقل متوسط حسابي بلغ (3,17) بدرجة متوسطة وانحراف (0,80).

تحليل عبارات المحور الأول: تحديد الهدف من اتخاذ القرار

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور تحديد الهدف من اتخاذ القرار

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يقدم المدير مسوغات واضحة لبعض القرارات المتخذة	4.03	0.86	كبيرة
2	يعزز المدير قيمة الولاء في القرارات التي يتخذها	4.12	0.82	كبيرة
3	يشارك المدير العاملين في عملية اتخاذ القرار	3.92	0.96	كبيرة
4	يتخذ المدير القرار المناسب في الوقت المناسب	3.99	0.90	كبيرة
5	يزود المدير المعلمين بالمعلومات اللازمة لتحديد الهدف من اتخاذ القرار	4.03	0.90	كبيرة
6	يتسرع المدير في اتخاذ القرار الإداري في مختلف المواقف	2.98	1.22	متوسطة
7	يتباطأ المدير في اتخاذه للقرار في مختلف المواقف	2.81	1.17	متوسطة
8	يشجع المدير المعلمين على إبداء آرائهم نحو الأمور التي تستدعي اتخاذ قرار حيالها	3.92	0.95	كبيرة
	المحور كله	3.72	0.63	كبيرة

يشير الجدول (3) إلى أن تقديرات أفراد العينة لمحور تحديد الهدف من اتخاذ القرار، قد جاءت ستة محاور بدرجة كبيرة ومحورين بدرجة متوسطة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,81 - 4,12). بلغ المعدل العام لهذا المحور (3,72) بانحراف معياري (0,63). جاءت أولاً عبارة "يعزز المدير قيمة الولاء في القرارات التي يتخذها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,12) وانحراف معياري (0,82). تليها في المرتبة الثانية العبارة (1) (يقدم المدير مبررات واضحة لبعض القرارات المتخذة) والعبارة (5) (يزود المدير المعلمين بالمعلومات اللازمة لتحديد الهدف من اتخاذ القرار) حيث اشتركتا في المتوسط الحسابي نفسه وقدره (4,03). بينما جاءت العبارة (7) (يتباطأ المدير في اتخاذه للقرار في مختلف المواقف) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,81) وانحراف معياري (1,17). بينما جاءت العبارة (7) (يتباطأ المدير في اتخاذه للقرار في مختلف المواقف) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,81) وانحراف معياري (1,17).

تحليل عبارات المحور الثاني: وضع البدائل والمفاضلة بينها

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور وضع البدائل والمفاضلة بينها

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يضع المدير بدائل منسجمة مع أنظمة الوزارة عند اتخاذ القرار	3.94	0.89	كبيرة
2	يستخدم المدير قنوات الاتصال جيداً عند وضع البدائل لاتخاذ القرار	4.00	0.90	كبيرة
3	ينأى المدير عن المصالح الشخصية عند اختيار البدائل	3.96	0.92	كبيرة
4	يحترم المدير التشريعات الإدارية في المفاضلة بين البدائل	4.16	0.80	كبيرة
5	يراعي المدير أولويات العمل لاختيار بدائل أكثر ملاءمة	4.17	0.81	كبيرة
6	تنبثق بدائل القرارات التي يتخذها المدير من ثقافة المدرسة	4.11	0.79	كبيرة
7	يحرص المدير على تطابق بدائل قراراته وفق أخلاقيات المهنة	4.22	0.78	كبيرة
8	يؤمن المدير أن المفاضلة بين البدائل عند اتخاذ القرار حق تشاركي	3.99	0.87	كبيرة
9	يحترم المدير البدائل المقدمة أثناء المفاضلة بينها	4.03	0.87	كبيرة
	المحور كله	4.06	0.71	كبيرة

أشارت نتائج الجدول (4) إلى أن جميع عبارات ممارسة محور (وضع البدائل والمفاضلة بينها)؛ ظهرت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات العينة لهذا المحور (4,06) بانحراف معياري (0,63)، حين تراوحت متوسطات الاستجابات بين (3,94 - 4,22).

احتلت العبارة (7) المرتبة الأولى: (يحرص المدير على تطابق بدائل قراراته وفق أخلاقيات المهنة) بمتوسط حسابي بلغ (4,22) وانحراف معياري (0,71). تلتها في المرتبة الثانية العبارة (5) (يراعي المدير أولويات العمل لاختيار بدائل أكثر ملاءمة) بمتوسط حسابي بلغ (4,17) وانحراف معياري (0,81). وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة (4) (يحترم المدير التشريعات الإدارية في المفاضلة بين البدائل) بمتوسط حسابي بلغ (4,16) وانحراف (0,80). بينما جاءت العبارة (1) (يضع المدير بدائل منسجمة مع أنظمة الوزارة عند اتخاذ القرار) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,98) وانحراف (0,89).

تحليل عبارات المحور الثالث: عملية التنفيذ

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور عملية التنفيذ

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يوفر المدير بيئة تربوية تساعد في عملية تنفيذ القرارات	4.03	0.86	كبيرة
2	يضع المدير مصلحة المدرسة أولاً عند عملية تنفيذ القرار	4.27	0.77	كبيرة جداً
3	تتسم القرارات التي يتخذها المدير بالشفافية عند تنفيذها	4.01	0.89	كبيرة
4	يتجنب المدير تأثير القوى الخارجية السلبية عند تنفيذ القرارات	3.97	0.91	كبيرة
5	يرفض المدير المساومة على تفعيل قراراته في أثناء عملية التنفيذ	3.82	0.94	كبيرة
6	تتضارب قرارات المدير مع القرارات الصادرة من الإدارات المشرفة على عملية التعليم عند عملية التنفيذ	2.72	1.27	متوسطة
7	تتعارض قرارات المدير مع قرارات الإدارة العليا في أثناء عملية تنفيذ القرار	2.53	1.33	قليلة
8	يؤمن المدير أن عملية تنفيذ القرار حقّ تشاركي	3.96	0.95	كبيرة
	المحور كله	3.66	0.62	كبيرة

أشارت نتائج الجدول (5) إلى تشتت إجابات العينة حول ممارسة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بمحور (عملية التنفيذ)؛ فقد جاءت بين كبيرة جداً وكبيرة ومتوسطة وقليلة، حيث تراوحت متوسطات استجابات العينة بين (2,53 - 4,27)،

وبلغ المعدل العام للاستجابات على هذا المحور (3,66) بانحراف معياري (0,62) وتشير إلى استجابة بدرجة كبيرة. احتلت العبارة (2) المرتبة الأولى بدرجة كبيرة جداً، وهي: (يضع المدير مصلحة المدرسة أولاً عند عملية تنفيذ القرار)، بمتوسط حسابي بلغ (4,27) وانحراف معياري (0,77). تلتها في المرتبة الثانية العبارة (1) بدرجة كبيرة (يوفر المدير بيئة تربوية تساعد في عملية تنفيذ القرارات) بمتوسط حسابي بلغ (4,03) وانحراف معياري (0,86). وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة (3) (تتسم القرارات التي يتخذها المدير بالشفافية عند تنفيذها) بمتوسط حسابي بلغ (4,01) وانحراف معياري (0,89)، وهي أيضاً تشير إلى الموافقة بدرجة كبيرة أيضاً. بينما احتلت العبارة (7) المرتبة الأخيرة: (تعارض قرارات المدير مع قرارات الإدارة العليا أثناء عملية تنفيذ القرار) بمتوسط حسابي (2,53) وانحراف معياري (1,33) وتشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة.

تحليل عبارات المحور الرابع: تقييم النتائج

يعرض الجدول (6) الآتي؛ نتائج استجابات أفراد المجتمع في محور (تقييم النتائج):

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور تقييم النتائج

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يطلب المدير تزويده بتغذية راجعة عن نتائج تقييم القرارات المتخذة	3.87	0.97	كبيرة
2	يشعر المدير بالقلق من فقدان السلطة من نتائج اتخاذ القرار	3.00	1.27	متوسطة
3	يُغلب المدير المصلحة الشخصية عند تقييم نتائج اتخاذ القرار	2.54	1.37	قليلة
4	ينفرد المدير بالرأي الشخصي من دون إشراك المرؤوسين في عملية تقييم نتائج اتخاذ القرار	2.59	1.33	قليلة
5	يستخدم المدير الصلاحيات الممنوحة له في حسم نتائج تقييم النتائج	3.84	0.97	كبيرة
	المحور كله	3.17	0.80	متوسطة

يعرض الجدول (6) نتائج استجابات أفراد المجتمع في محور (تقييم النتائج)، حيث أشارت النتائج إلى تشتت إجابات العينة حول ممارسة اتخاذ القرارات، المتعلقة بمحور (تقييم النتائج)؛ فقد جاءت بين كبيرة ومتوسطة وقليلة، وتراوح متوسطات استجابات العينة بين (2,54 - 3,87)، وبلغ المعدل العام للاستجابات على هذا المحور (3,17) بانحراف معياري (0,80) وتشير إلى استجابة بدرجة متوسطة.

احتلت العبارة (1) (يطلب المدير تزويده بتغذية راجعة حول نتائج تقييم القرارات المتخذة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

بلغ (3,87) وانحراف معياري (0,97) وهي تشير إلى الموافقة بدرجة كبيرة. وتلتها في المرتبة الثانية بدرجة كبيرة أيضاً العبارة (5) (يستخدم المدير الصلاحيات الممنوحة له في حسم نتائج تقييم النتائج) بمتوسط حسابي بلغ (3,84) وانحراف (0,97). وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة (2) (يشعر المدير بالقلق من فقدان السلطة من نتائج اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي بلغ (3,00) وانحراف معياري (1,27)، وهي تشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة. وجاءت أخيراً العبارة (3) (يُعَلب المدير المصلحة الشخصية عند تقييم نتائج اتخاذ القرار) بدرجة قليلة بمتوسط حسابي (2,54) وانحراف (1,37).

ثالثاً. **إجابة السؤال الثالث:** ما أثر القيادة الأخلاقية على جودة اتخاذ القرارات لدى القيادات التربوية (مديرو المدارس ومساعدوهم) في المدارس بسلطنة عمان في مجال أعمالهم من وجهة نظر التربويين العاملين فيها: المشرفون والمعلمون؟ للإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Linear Regression بهدف اختبار الأثر المباشر للمتغير المستقل القيادة الأخلاقية بمستوياته الفرعية على المتغير التابع **جودة اتخاذ القرارات**، ويوضح الجدول (7) نتائج التحليل:

(أ): معاملات الارتباط الكلي، معامل التحديد، جودة المطابقة:

الجدول (7) معامل جودة أنموذج انحدار القيادة الأخلاقية على جودة اتخاذ القرارات

المصدر	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	درجة الحرية (df)	قيمة (F)	معنوية قيمة (F)
القيادة الأخلاقية	0.739	0.546	1	874.754	0.000

تشير نتائج الجدول (7) إلى أن أبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة ترتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير التابع جودة اتخاذ القرارات وذلك بمعامل ارتباط إيجابي وقوي بلغ (0,739)، وتفسر هذه الأبعاد ما نسبته (54.6%) من المتغير التابع بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى. وبلغت قيمة (F) (874,754) بمستوى دلالة (0,000) مما يدل على جودة أنموذج الانحدار.

(ب) معاملات أنموذج الانحدار

الجدول (8) تحليل الانحدار البسيط لتأثير القيادة الأخلاقية على جودة اتخاذ القرارات

الأنموذج	B	Beta	قيمة t	معنوية قيمة (t)
الثابت	1.322		16.098	0.000

0.000	29.576	0.739	0.578	جودة اتخاذ القرارات
-------	--------	-------	-------	---------------------

يتضح من الجدول (8) أن معامل بيتا بلغ (0,739) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) وتؤكد هذه النتيجة على معنوية تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة على جودة اتخاذ القرارات بمعامل انحدار بلغ (0,578)، وبمعادلة انحدار الآتية:

$$\text{القيادة الأخلاقية} = 1,322 + 0,578 \times \text{جودة اتخاذ القرارات}$$

وتشير هذه المعادلة؛ أنه كلما زادت درجة القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية بمقدار وحدة واحدة؛ ارتفع معها جودة اتخاذ القرارات لديهم في المدارس بسلطنة عمان من وجهة نظر التربويين العاملين فيها بمقدار (0,578).

واستناداً لذلك يتضح؛ ارتباط ذو تأثير موجب دال إحصائياً بين جميع أبعاد استبانة درجة توفر القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومساعدتهم والدرجة الكلية للاستبانة من ناحية، وبين جميع أبعاد استبانة جودة اتخاذ القرارات والدرجة الكلية للاستبانة من ناحية أخرى. وفي هذا إشارة واضحة إلى ارتباط إيجابي يجمع بين كلٍ من المحاور الخاصة باستبانة جودة اتخاذ القرارات ومحاور استبانة القيادة الأخلاقية، وإن تدرجت من أقواها إلى أقلها ارتباطاً، فنجد أن الارتباط بين جودة اتخاذ القرارات، ودرجة ممارسة القيادة الأخلاقية؛ قوي في جميع الأبعاد؛ وذلك لأن ممارسة القيادة الأخلاقية تنعكس إيجابياً على جودة اتخاذ القرارات. فكلما عزز مدير المدرسة تفعيل القيادة الأخلاقية في إدارته لشؤون مدرسته؛ عزز من جودة القرارات المتخذة، وهذا يدل على ارتباط القيادة الأخلاقية بجودة اتخاذ القرار؛ فكلما ازدادت فاعلية ممارسة القيادة الأخلاقية زاد تحقيق متطلبات جودة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، ومن هنا كان من مقتضى الدراسة الربط بينهما والكشف عن أثر القيادة الأخلاقية على جودة اتخاذ القرارات. وتعزى هذه النتيجة إلى ما يأتي:

- هذه النتيجة الإيجابية تشير إلى اعتماد مفهوم اتخاذ وممارسة القرارات مفهوماً إدارياً جديراً بالاهتمام ومن المظاهر الناجحة التي تنعكس إيجابياً على عطاء المعلمين وتسهيل العمل وسرعة الإنجاز والشعور بالثقة بالنفس والقدرة على مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

- أن النتائج أظهرت أن قدرات القيادات الإدارية في ممارسة الأدوار والمهام الإدارية فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية المناسبة المتعلقة بنشاطات المدرسة المختلفة بعامية بدرجة كبيرة وهذا يفسر أن النمط القيادي السائد الذي يوفق بين مجال القيادة والإدارة في مجال التوجيه والمتابعة هو نمط القيادة الأخلاقية.

- أن القيادة الأخلاقية تعمل على إيجاد مناخ مدرسي إيجابي تسوده العلاقة الطيبة والإيجابية والفاعلية في العمل، مما يؤدي إلى جودة اتخاذ القرارات وتحقيق التوازن في أهداف المدرسة المنشودة وأهداف العاملين فيها مما يؤثر إيجابياً في سلوكهم ويزيد من عطائهم.

قائمة المراجع:

- أبو علام، رجاء محمود. (2014). مدخل إلى مناهج البحث التربوي. ط4. الإمارات العربية المتحدة: دار الفلاح للنشر والتوزيع.
- با داود، عمر بن محمد و الزهراني، عبد الله بن علي. (2018). درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. المركز القومي للبحوث غزة، مجلة العلوم التربوية والنفسية.
- الجعيثني، ختام قاسم مصطفى. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- جودة، محفوظ. (2012). *إدارة الجودة الشاملة*. ط1. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- الحوارني، عبد الرحمن محمد. (2013). مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات/ دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي - غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- الخريشا، سعود. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى قيمهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (45)، العدد (4)، (269 - 287).
- الدجاني، ياسمين محمد ناصر محمود. (2018). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- سكحها، آية فايز (2015). مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- شهاب، شهرزاد محمد وإبراهيم، يونس محمد. (2011). السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار، مجلة دراسات تربوية، العدد (15)، (13 - 58).
- عابدين، محمد عبد القادر وشعيبات، محمد عوض وحبليبة، بنان محمد. (2012). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (28)، المجلد (2)، (263 - 327).

- عامر، سامح وقنديل، علاء. (2013). *مبادئ وأخلاقيات الإدارة*. ط1. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت عزت. (2013). *الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*. ط6. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف سالم. (2011). *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق*. ط1. دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان. الأردن.
- نزال، مي سامي. (2009). *العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

REFERENCE LIST

- Hart, W H. (2018). Rational or Intuitive? Factors and Processes Affecting School Superintendents' Decisions When Facing Professional Dilemmas. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, v29 n1 1=14
- Sezer, S. (2016). School Administrators' Opinions on Task Priorities and the Factors Affecting Their Decision-Making Process, *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 17(3), 121-137. DOI:10.17679/iuefd.17311445.
- Vitton, C, J. (2009). An analysis of the levels of moral decision – making of public elementary school principals, *DAI – A*, 69/08, Feb.

ARABI REFERENCES IN ROMAN ALPHABET

- 'Abu Ealam, Raja' Mahmud. (2014). *Madkhal 'lilaa Manahij Albahth Altarbawi*. Ta4. Al'iimarat Alearabiat Almutahidatu: Dar Alfalah Lilnashr Waltawziei. Ba Dawd, Eumar Bin Muhamad W Alzahrani,
- Eabd Allh Bin Eulay. (2018). *Darajat Mumarasat Qadat Madaris Almarhalat Alaibtidayiyat Bimuhafazat Jidat Lilqiyadat Al'akhlaqiat Min Wijhat Nazar Almuealimina*. Almarkaz Alqawmia Lilbuhuth Ghazati, Majalat Aleulum Altarbawiat Walnafsati.
- Aljaeithani, Khitam Qasim Mustafaa. (2017). *Darajat Mumarasat Mudiri Almadaris Alaibtidayiyat Lilqiyadat Al'akhlaqiat Waealaqatiha Bisuluk Almuatanat Altanzimiat Ladaa Muealimayhim*, Risalat Majistir Ghayr Manshuratin, Aljamieat Al'iislatiati Bighazati, Filastin.
- Jawdatu, Mahfuzun. (2012). *'Iidarat Aljawdat Alshaamilati*. Ta1. Al'urdunu: Dar Wayil Liltibaeat Walilnashr Waltawziei.
- Alhurani, Eabd Arahman Mujamidu. (2013). *Muqaranatan Bayn Kayfiat Aitikhadh Alqarar Bayn Almudara' Walmudirati/ Dirasatan Halatan Ealaa Barnamaj Altarbiat Waltaelim Biwikalat Alghawth Alduwali - Ghaza*. Risalat Majistir Ghayr Manshuratin, Aljamieat Al'iislatiati. Ghaza. Filastin.
- Alkhirisha, Saeud. (2018). *Darajat Mumarasat Mudiri Almadaris Althaanawiat Lilqiyadat Al'akhlaqiat Waealaqatiha Bimustawaa Qiamihim Altanzimiat Min Wijhat Nazar Almushrifin Altarbawiiyn fi Al'urduni*, Majalat Dirasat Aleulum Altarbawiat, Almjild (45), Aleadad (4), (269 -287).
- Aldajani, Yasmin Muhamad Nasir Mahmud. (2018). *Darajat Mumarasat Alqiyadat Al'akhlaqiat Ladaa Mudiri Almadaris Althaanawiat Alkhasat fi Muhafazat Aleasimat Eaman Waealaqatiha Bialaitizam Altanzimii Lilmuealimin Min Wijhat Nazarihim*, Risalat Majistir Ghayr Manshuratin, Jamieat Alsharq Al'awsat, Al'urdunn.
- Sukhuha, Ayat Fayiz (2015). *Mustawaa Alqiyadat Al'akhlaqiat Limudirat Riad Al'atfal Alkhasat fi Muhafazat Eamaan Waealaqatih Bimustawaa Musharakat Almuealimat fi Sune Alqarar min Wijhat Nazarihin*, Risalat Majistir Ghayr Manshuratin, Jamieat Alsharq Al'awsat, Al'urdunn.

- Shahabi, Shahrazad Muhamad Wa'iibrahim, Yunus Muhamadu. (2011). Alsuluk Alqadiu Limudiri Almadaris Alabtidayiyat Waealaqatih Bialqudrat Ealaa Atikhadh Alqarari, Majalat Dirasat Tarbawiyati, Aleadad (15), (13 - 58).
- Eabdin, Muhamad Eabd Alqadir Washueaybatu, Muhamad Eawad Wahalabiatu, Bnan Muhamadu. (2012). Darajat Mumarasat Almudirin Alqiadat Al'akhlaqiat Kama Yuqadiruha Muealimu Almadaris Alhukumiat fi Muhafazat Alquds. Majalat Jamieat Alquds Almaftuhah Lil'abhath Waldirasati, Aleadad (28), Almujaalad (2), (327 - 263).
- Eamir, Samih Waqindili, Eala'. (2013). Mabadi Wa'akhlaqiaat Al'iidarati. Ta1. Alqahirati: Muasasat Tiibat Lilnashr Waltawziei.
- Eatwi, Jawdat Eizat. (2013). Al'iidarat Almadrasiat Alhadithat Mafahimuha Alnazariat Watatbiqatiha Aleamaliatu. Ta6. Al'urdun: Dar Althaqafat Lilnashr Waltawziei.
- Kanean, Nawaf Salima. (2011). Atikhadh Alqararat Al'iidariyat Bayn Alnazariat Waltatbiqi. Ta1. Dar Althaqafat Lilnashr Waltawziei: Eaman. Al'urdun.
- Nazal, Mi Sami. (2009). Alealaqat Bayn Darajat Mumarasat Alqararat Altarbawiyat Wadarajat Alqudrat Ealaa Hali Almushkilat Ladaa Mudiri Wamudirat Almadaris Alhukumiat Althaanawiyat fi Muhafazat Shamal Aldifat Algharbiyat min Wajhat Nazar Almudirin Walmudirat 'Anfusihum", Risalat Majistir Ghayr Manshuratin, Jamieat Alnajah Alwataniyat, Nabuls, Filastin.