

مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن.

**The ethical leadership level of private kindergarten female principals
in Amman governorate and its relation to the level of teachers'
participation in decision making from their point of view**

إعداد

آية فايز سكجها

إشراف

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص: الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

آب 2015

تفويض

أنا آية فايز محمود سكجها أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكاتب أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث، والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : آية فايز محمود سكجها.

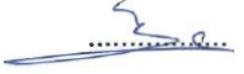
التوقيع: 

التاريخ: ٣ - ٨ - ٢٠١٥

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن.

وأجيزت بتاريخ:

التوقيع		أعضاء لجنة المناقشة
	عضواً ومشرفاً	الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي
	رئيساً / ممتحناً داخلياً	الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي
	عضواً / ممتحناً خارجياً	الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة
من جامعة عمان العربية		

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد النبي الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين.

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقني على اتمام هذا العمل المتواضع والآن أقف حائرة وتعجز الكلمات عن التعبير عن ما في داخلي من شكر وعرفان وامتنان الى الأب الأستاذ الدكتور الفاضل عباس عبد مهدي الشريفي لتفضله بالاشراف على اعداد هذه الرسالة، وما قدمه لي من توجيهات ومعلومات وارشادات لتحقيق الغاية من هذه الرسالة، كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير الى أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور عباس مهدي الشريفي والأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي والأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة على جهودهم في قراءة هذه الرسالة ، وتصويبها على النحو الأفضل.

الباحثة

آية فايز سكجها

الإهداء

إلى من ربت على كتفي وساندني ... إلى الشجرة الشامخة والمعطاءة دوماً ... إلى أبي

الحنون ... فايز

إلى أعلى ما في الوجود إلى نبع الأمان ومنبر الأخلاق إلى أمي الغالية

... ريم

إلى أخوتي جميعاً من أكبرهم لأصغرهم لما زرعوا بي حب الطموح وتحقيقه

محمود .. عبد الرحمن .. هبه ... ايناس ... هالة.

إلى الصديقة والاخت الغالية إلى من دفعنتني نحو الافضل إلى نورة قلبي

... نورا

إلى كل من وقف إلى جانبي وساندني ودعمني ودعا لي بالتوفيق

أهدي ثمرة هذا الجهد

آية فايز سكجها

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الاهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ن	قائمة الملحقات
س	الملخص باللغة العربية
ف	الملخص باللغة الانجليزية
الفصل الاول : خلفية الدراسة وأهميتها	
2	مقدمة
6	مشكلة الدراسة
8	هدف الدراسة وأسئلتها
9	أهمية الدراسة
9	مصطلحات الدراسة

الصفحة	الموضوع
10	حدود الدراسة ومحدداتها
الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة	
12	الأدب النظري
34	الدراسات السابقة ذات الصلة
41	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات	
45	منهج الدراسة المستخدم
45	مجتمع الدراسة
47	عينة الدراسة
48	أداتا الدراسة
49	أداة الدراسة الأولى
49	صدق أداة الدراسة الأولى
50	ثبات أداة الدراسة الأولى
52	أداة الدراسة الثانية
53	صدق أداة الدراسة الثانية
54	ثبات أداة الدراسة الثانية
55	إجراءات الدراسة
57	المعالجة الإحصائية

الصفحة	الموضوع
الفصل الرابع : نتائج الدراسة	
59	نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول
68	نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني
78	نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثالث
80	نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الرابع
92	نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الخامس
الفصل الرابع : مناقشة النتائج والتوصيات	
105	مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول
110	مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني
116	مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثالث
117	مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الرابع
121	مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الخامس
125	التوصيات
126	المراجع
137	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
46	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من معلمات رياض الأطفال الخاصة في عمان حسب مديرية التربية والتعليم	1
47	توزيع أفراد عينة الدراسة من معلمات رياض الأطفال الخاصة حسب المديرية	2
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات المؤهل العلمي والخبرة ومديرية التربية والتعليم	3
49	استبانة القيادة الأخلاقية بصورتها الأولية حسب مجالاتها وعدد فقراتها	4
50	استبانة القيادة الأخلاقية بصورتها النهائية موزعة حسب المجالات	5
51	معاملات ثبات استبانة القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان بطريقتي الاختبار واعادة الاختبار والاتساق الداخلي.	6
52	استبانة المشاركة في صنع القرار بصورتها الأولية حسب مجالاتها وعدد فقراتها	7
53	استبانة المشاركة في صنع القرار بصورتها النهائية حسب مجالاتها وعدد فقراتها	8
54	معاملات ثبات المشاركة في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات	9
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات وفقاً للمجالات مرتبة تنازلياً	10
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات لمجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً	11

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات لمجال العمل بروح الفريق مرتبة تنازلياً	12
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات لمجال المهام الإدارية الأخلاقية مرتبة تنازلياً	13
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات لمجال الصفات الشخصية الأخلاقية مرتبة تنازلياً	14
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن حسب المجالات مرتبة تنازلياً	15
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن لمجال القرارات المتعلقة بالمعلمين مرتبة تنازلياً	16
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن لمجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي مرتبة تنازلياً	17
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن لمجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة مرتبة تنازلياً	18

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن لمجال القرارات المتعلقة بالمنهاج مرتبة تنازلياً	19
79	قيم معامل الارتباط بين مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان ومستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار باستخدام معامل ارتباط بيرسون	20
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات، تبعاً لمتغير الخبرة	21
82	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات، تبعاً لمتغير الخبرة	22
83	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لايجاد دلالة الفروق لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الخبرة	23
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	24
85	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	25
86	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لايجاد دلالة الفروق لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي	26
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات، تبعاً لمتغير مديرية التربية والتعليم	27

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
89	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات، تبعا لمتغير مديرية التربية والتعليم	28
91	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لايجاد دلالة الفروق لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير مديرية التربية والتعليم	29
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن، تبعا لمتغير الخبرة	30
94	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن، تبعا لمتغير الخبرة	31
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن، تبعا لمتغير المؤهل العلمي	32
97	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن، تبعا لمتغير المؤهل العلمي	33
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن، تبعا لمتغير مديرية التربية والتعليم	34
100	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن، تبعا لمتغير مديرية التربية والتعليم	35

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
102	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لايجاد دلالة الفروق لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن تعزى لمتغير مديرية التربية والتعليم	36

قائمة الملحقات

رقم الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
137	الاستبانتين بصورتها الاولى	1
144	الاستبانتين بصورتها النهائية	2
148	قائمة باسماء محكمي أداتي الدراسة	3
149	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط الى مديرية التربية والتعليم الخاص	4
150	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التعليم الخاص الى مديرات رياض الاطفال الخاصة	5

مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن.

إعداد

آية فايز سكجها

إشراف

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى تعرّف مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن. وتكونت عينة الدراسة من (331) معلمة رياض أطفال، تم إختيارهن بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية. وأُستخدمت أداتان لجمع البيانات الأولى لقياس مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة، والثانية لقياس مستوى مشاركة معلمات رياض الأطفال الخاصة في صنع القرار. وقد تم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما. وتوصلت الدراسة النتائج الآتية:

- أن مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات كان متوسطاً.
- أن مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن كان متوسطاً.
- هناك علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان ومستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان تعزى لمتغير الخبرة للدرجة الكلية ولجميع المجالات باستثناء مجال " المهمات الإدارية والأخلاقية " ولصالح فئة (10 سنوات فأكثر).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي للدرجة الكلية ولجميع المجالات باستثناء مجال "العلاقات الإنسانية" ولصالح فئة (بكالوريوس + دبلوم عالي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان تعزى لمتغير مديرية التربية والتعليم للدرجة الكلية ولصالح لواء ناعور، ولمجال "العلاقات الإنسانية" ولصالح لواء وادي السير.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل الأكاديمي للدرجة الكلية وللمجالات كافة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان تعزى لمتغير مديرية التربية والتعليم وللدرجة الكلية وللمجالات كافة.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بعدة توصيات من بينها ما يأتي:

- تنظيم دورات تدريبية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان عن القيادة الأخلاقية.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية مختلفة تتضمن مؤسسات تربوية ومدارس حكومية، ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.

**The ethical leadership level of private kindergarten female principals
in Amman governorate and its relation to the level of teachers'
participation in decision making from their point of view**

By

Aya Fayez Sakkijha

Supervised by

Prof .Abbas A.Mahdi Al –Sharifi

Abstract

This study aimed at finding out the ethical leadership level of private kindergarten female principals in Amman governorate, and its relation to the level of teachers' participation in decision making , from their point of view . The sample of the study consisted of (331)female Kindergarten teachers, who were drawn from the population of the study by using proportional stratified random sample method .Two tools were used to collect data .The first was to measure the ethical leadership level of private kindergarten female principals.The second was to measure the level of private kindergarten female teachers' participation in decision –making The validity and reliability of the two tools were assured .The findings of the study were as the following:

- The ethical leadership level of private kindergarten female principals in Amman governorate ,from teachers' point of view was medium.
- The level of teachers' participation in decision –making in private kindergartens in Amman governorate from their point of view was medium .
- There was a positive significant relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between the ethical leadership level of private kindergarten female principals in Amman governorate and the level of teachers' participation in decision – making .
- There were no significant differences at($\alpha \leq 0.05$) in the ethical leadership level of private kindergarten female principals in Amman governorate attributed to experience variable , for the total score and all domains except ."Administrative and Ethical Tasks" domain , in favor of (10 years and above) category.
- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the ethical leadership level of private kindergarten female principals in Amman governorate attributed to academie qualification variable , for the total score and all domains, except "Human relations" domain in favor of (bachelor+high diploma)category.
- There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the ethical leadership level of private kindergarten female principals in Amman governorate attributed to the directorate of education variable , in

favor of Naoor District for the total score ,and for Wadi As sair District for “Human Relation “ domain.

- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of female teachers’ participation in decision making in private kindergartens in Amman governorate attributed to experience and academic qualification variables for the total score and all domains.
- There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of female teachers’ participation in decision –making in private kindergartens in Amman governorate attributed to the directorate of education variable ,for the total score and all domains.

In light of the findings, the researcher recommended some recommendations, among them the following:

- Organizing training courses for private kindergarten female principals in Amman governorate, regarding ethical leadership.
- Conducting a similar study on different educational stages, including educational institutions and public schools, and comparing their results with the results of the present study.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة

تعد القيادة عملية ضرورية لأيّة منظمة، فهي تؤدي دوراً مهماً من حيث التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وعلى مستوى الأداء لديهم، ويعد الدور القيادي جوهرياً في عملية التوجيه، إذ يتوقف نجاح المنظمة وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية على التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات وقيادتها، فالإداري الناجح يجمع بين الصفات القيادية والأخلاقية التي تجعله يعمل على تنسيق الجهود في المنظمة وقيادتها لتحقيق الأهداف المنشودة.

إن الأمم إما ترتقي أو تندثر من خلال الأخلاقيات التي تسود فيها، وتحكم سلوك الأفراد والمؤسسات العامة ومثلما تزدهر الأمم بالأخلاق، كذلك المؤسسات ومنظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، فإنها تنمو وتزدهر من خلال توفر مجموعة من القيم الأخلاقية التي تسودها، وإذا كانت المجتمعات تقوم بالاستناد إلى المعايير الأخلاقية المستمدة من الدين والتراث حتى تتضبط وتستمر، فالمنظمات أيضاً تحتاج إلى معايير أخلاقية وقيم معينة تضبط العمل فيها، وتستمد منها مقومات حياتها وإستمرارها (حسان والعجمي، 2010).

وتعد الطفولة من أهم المراحل التي يمر بها الانسان في حياته، فيها تشتد قابليته للتأثر بالعوامل المختلفة التي تحيط به، وإثارة تفكيره، وحل المشكلات واستخدام الخيال. ومن هنا تبرز أهمية السنوات الخمس الأولى في تكوين شخصيته التي ستستمر معه طيلة حياته (عدس،

مصلح، 1984). وكما تتطلب إدارة رياض الأطفال إدارة واعية تعمل على تنظيم عملها وتقوده، في ظل رؤية هذه المرحلة العمرية وما لها من احتياجات وأهداف، مما يستوجب على القائمين بإدارة المنظمة ان تكون على دراية شاملة بفلسفة رياض الأطفال وأهدافها وقوانينها التي من خلالها تنظم عملها. ويعد العبء الأكبر في ادارتها على مديرة الروضة فهي المسؤولة عن العملية التربوية في الروضة من تنظيم وتخطيط لتحقيق أفضل نتائج، لأنها بادرة التغيير وهي التي تساعد المعلمات وأولياء الأمور بكثير من المعلومات المهمة لتربية الأطفال (شريف، 2005).

إن توفر مناخ منظمي صحي يتسم بالإنفتاح والثقة بين العاملين والعلاقات الإنسانية من العوامل التي تساعد على تكوين علاقات إيجابية بينهم، ويمكن من إحداث التعلم المنظمي والوصول إلى المجتمع المتعلم وله طابع أخلاقي (الطويل وعبابنة، 2009)، وتعد القيادة الأخلاقية محركاً قوياً لتعزيز الأخلاقيات، من خلال ما تقدم من أنموذج وقوة أخلاقية ورؤية أخلاقية ريادية ومبادرات لدعم المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية وكل ما يدعم الثقة في المنظمات والمؤسسات المختلفة. (نجم، 2011).

و تتميز القيادة في المؤسسة التربوية بأنها عملية مستمرة الفاعلية وتأثيرها كبير في سير العملية التعليمية، يرتبط نجاحها أو فشلها بنوع العلاقة التي تربط القائد بالمعلمين، وبالتالي فإن لهذه العلاقة دوراً أكبر في إنجاح العملية التعليمية. وكلما ساد هذه العلاقة الإحترام المتبادل والتقدير والثقة ومحاولة القائد إشراك المعلمين في صنع القرار كان مستوى الأداء أفضل. كما وتعد القيادة الإدارية عملية إنسانية واجتماعية وتعاونية، فضلاً عن كونها عملية تربوية تهدف

إلى تربية العاملين والمتصلين بها وتمييزهم من جهة وتحقيق الأهداف التربوية للمجتمع والمنظمة التعليمية من جهة أخرى (البدرى، 2001).

يتميز البعد الأخلاقي للقائمين على النظام التربوي والعاملين فيه بأهمية خاصة، وذلك لأنه نظام إنساني في معظم مكوناته، إذ يواجه العاملون في هذا النظام مواقف يومية متكررة، تختبر من خلالها خصالهم الأخلاقية، وكلما ارتفعت مكانة الإداري في سلم النظام الهرمي كلما ازدادت مزاياه وخصاله الأخلاقية فضلاً عن أن حكم المجتمع على النظام التربوي، يكون من خلال حكمه على أنماط سلوك أفراد وبشكل خاص القائمين عليه. إن الممارسات الإدارية ذات الطابع غير الأخلاقي يمكن أن تكون لها آثار مدمرة، وذلك لما يمكن أن تعكسه من إنطباعات سلبية على النظام الإداري والتربوي بشكل عام (حامد، 2009). وتتمثل القيادة في الإدارة المدرسية في المقدرة على توجيه المعلمين، من أجل تحقيق الأهداف، من خلال التأثير، وتتم عملية التأثير إما بقبول التابعين للمدير قائداً، أو بإستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة (عايش، 2009).

لقد ذكر عطوي (2013) إن القرار هو لب العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للمنظمة الإدارية، ورأى سيمون (Simon) أن المنظمات الإدارية تقوم على عملية إتخاذ القرار، وأشار ياغي (2010) إلى أن عملية إتخاذ القرار على مستوى المنظمة تزداد أهمية تبعاً لإزدياد درجة تعقيدها، ونتيجة لتضخم حجم المنظمات وإنتفاحها على البيئات المختلفة وسرعة التغيرات، وذلك لأنها تتأثر وتؤثر في الأفراد والجماعات داخل المنظمة وخارجها. وأكد المرسي وإدريس (2001) أن إشراك العاملين في عملية صنع القرار يُعد من

الجوانب الإدارية الحديثة التي تتجسد بسبب الجهود الإدارية المبذولة للوصول إلى الوضع الأمثل في صناعة القرار.

وتعد عملية صناعة القرارات محور العملية الادارية ومن المهمات الاساسية للمدير، ويتوقف مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة على مقدرة القادة الإداريين وكفاءتهم ووعيهم بصناعة القرار والعمل على تنفيذه (حامد، 2009) وتشكل المشاركة في صنع القرار حافزاً معنوياً إيجابياً لدى العاملين، وتعمل على رفع الروح المعنوية لديهم وتنمي مشاعر الرضا والانتماء للمنظمة، الأمر الذي يعزز من تحقيق الكفاءة الإدارية والمحافظة على المنظمة والدفاع عنها وتحقيق أهدافها (اللوزي ومرار وأحمد، 1990). وقد وردت مشروعية الشورى والمشاركة في

القرآن الكريم، المصدر الأول والأهم للإدارة الإسلامية، عندما قَالَ تَعَالَى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ

لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنَّفُضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ

وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ آل عمران: ١٥٩

وترتبط القرارات الإدارية بالأخلاق إرتباطاً وثيقاً في الحالات التي يضطر الإداري للرجوع إلى المبادئ الأخلاقية، وإلى تحكيم الضمير في الحالات الإدارية التي تكون أمامه، فالأخلاق هي المعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة والواجبات الأخلاقية للفرد، وأن أخلاقية القرارات مستمدة من السلوك من الجانب القانوني الذي تستند إليه القرارات (الطراونة، 2010).

يتضح مما سبق أهمية القيادة الأخلاقية وما لها من دور مهم في عملية الإدارة المدرسية، وتبدو أيضاً أهمية مشاركة العاملين في صناعة القرار ذي العلاقة بالعملية التعليمية بجميع أبعادها للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة .

لذلك جاءت هذه الدراسة للبحث في هذا الموضوع الذي يعتبر من الموضوعات المهمة، على مستوى رياض الأطفال في محافظة عمان من خلال اطلاع الباحثة وعملها في رياض الأطفال ولمسها لهذه المشكلة من خلال رؤيتها ومعرفتها بمدى أهمية القيادة الأخلاقية في الإدارة المدرسية وأهمية مشاركة العاملين في صناعة القرار ذي العلاقة بالعملية التعليمية والتوصل الى مشكلة الدراسة ألا وهي مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة وعلاقتها بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن،.

مشكلة الدراسة :

تعد القيادة الأخلاقية من العمليات التي تؤثر إيجاباً في تقدم المنظمات وتطورها، وفي انماط سلوك العاملين، ويبدو تأثيرها أكثر في المؤسسات التربوية بشكل عام وفي رياض الأطفال بشكل خاص، لما لهذه المرحلة من أهمية كبيرة على الجيل الناشئ، إذ أن تقدم أية مؤسسة لرياض أطفال، يستند الى أخلاقيات القائد التي ستؤثر في سلوك التابعين، ولا يمكن ملاحظة روضة أطفال ناجحة وقائدها لا يتمتع بالأخلاق القيادية، ومن جملة الصفات الأخلاقية، هي إشراك العاملين في صنع القرار في المؤسسة الذي سيؤدي إلى تقدمها، وبذلك يمكن أن تكون أغلب القرارات الإدارية المتخذة على مستوى عالٍ من الدقة والموضوعية.

لقد أكدت دراسة العتيبي (2013) على ضرورة التزام القائد بأخلاقيات القيادة، وأوصت بإجراء مزيد من الدراسات حول موضوع القيادة الأخلاقية والكشف عن علاقة هذا الموضوع بمتغيرات اخرى ذات علاقة بالإدارة المدرسية. وأشارت دراسة الشريفي ومقابلة (2010) إلى أهمية الحفاظ على الدرجة المرتفعة من ممارسة القيادة الأخلاقية والإستمرار عليها من خلال تقديم الدعم الكافي لمديري المدارس الثانويه العامة والخاصه، وأوصت بإجراء بحث لتعرف العلاقة بين القيادة الأخلاقية والدافعية للمديرين وبين القيادة الأخلاقية للمديرين والإلتزام التنظيمي للمعلمين. كما أوصت دراسة العرايضة (2012)، ودراسة الحبسية (2009)، بإجراء دراسات عن القيادة الأخلاقية.

وأوصت دراسة السيد أحمد (2010) بالقيام بدراسة لتعرف الأسباب الكامنة وراء العلاقة السلبية بين مستوى التفكير الإبداعي للمديرين، ومشاركة المعلمين في صنع القرار. وأوصت دراسة مقداي (2003) بدراسة أثر المناخ التنظيمي على المشاركة في صنع القرار الإداري .

كما أوصت دراستا السفيناني (2012) والشوابكة (2007)، بإجراء دراسات عن المشاركة في صنع القرار.

وفي ضوء ما تقدم، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وما علاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهه نظرهن.

هدف الدراسة وأسئلتها :

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1- ما مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات؟

2- ما مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن ؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال ومستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في عمان؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي ومديرية التربية والتعليم؟

5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن تعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي ومديرية التربية والتعليم؟

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المرحلة العمرية التي تتناولها، وهي مرحلة الطفولة وأثرها في حياة الفرد ونموه، وأهمية القيادة الأخلاقية والمشاركة في صنع القرار في العمل الإداري التربوي. ويمكن إيجاز أهمية الدراسة بما يأتي:

- تعد هذه الدراسة مهمة لأنها تجذب الإنتباه إلى رياض الأطفال بوصفها مؤسسات تربوية تهتم بمرحلة عمرية مبكرة بحاجة إلى الرعاية والإهتمام.
- تعد هذه الدراسة إضافة علمية إلى مخزون المعرفة الإنسانية في مجالي القيادة الأخلاقية والمشاركة في صنع القرار، للمكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الأردنية بشكل خاص.
- يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد نتائجها مديرات رياض الأطفال في التعرف إلى ممارستهن للقيادة الأخلاقية ومستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار.
- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة الإداريين والمعلمات في مؤسسات رياض الأطفال، من خلال تعرف ما تمارسه المديرات من قيادة اخلاقية ومشاركة في صنع القرار.

مصطلحات الدراسة :

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها إجرائياً ومفاهيمياً وعلى النحو الآتي:

- القيادة الاخلاقية (Ethical leadership): "هي التأثير في التابعين لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وإيجاد مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة" (الطراونة، 2010، 65).

وتعرف إجرائياً بأنها : العلامة التي حصلت عليها مديرات رياض الأطفال، من خلال إجابات افراد عينة الدراسة من المعلمات عن فقرات استبانة القيادة الاخلاقية التي تم تطويرها في هذه الدراسة .

- المشاركة في صنع القرار: "نشاط يخضع لعملية مركبة إبتداء من تحليل المتغيرات وتقييمها التي تشكل مدخلات القرار مروراً بابداله واختيار افضلها، ثم الانتهاء بتنفيذ القرار ومتابعته، فهي عملية تشتمل على اكثر من خطوة للوصول الى قرار معين، وهي خلاصة ما يتوصل اليه صانعو القرار من معلومات وبيانات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلها" (الحريري، 2008، 28) .

وتعرف المشاركة في صنع القرار إجرائياً بأنها : العلامة التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة من المعلمات من خلال إجابتهن عن فقرات استبانة المشاركة في صنع القرار التي تم تطويرها في هذه الدراسة .

حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على معلمات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان للعام

الدراسي 2014/2015.

محددات الدراسة :

تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأدوات المستخدمتين وثباتهما ومدى دقة إجابات أفراد العينة عن فقرات الأدوات وموضوعيتهم، ومدى تمثيل العينة للمجتمع الذي سحبت منه وان نتائج هذه الدراسة لا يمكن تعميمها إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

إشتمل هذا الفصل على الأدب النظري المتمثل في ثلاثة محاور رئيسة وهي: رياض الأطفال، القيادة الأخلاقية والمشاركة في صنع القرار كما تضمن عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري:

تضمن الأدب النظري موضوعات تتعلق بمؤسسات رياض الأطفال من حيث مفهومها، وأهميتها وموضوعات تتعلق بالقيادة الأخلاقية وتعريفها، والمشاركة في صنع القرار من حيث مفهومها وأهميتها. وكما يأتي:

رياض الأطفال

تتميز مرحلة الطفولة بإمكانية ممارسة الضبط والتوجيه التربوي على الطفل إذ أن من اليسير إكساب الطفل في مرحلة ما قبل المدرسة السلوك المرغوب فيه، والتأثير والتأثر به (شحاته، 2011) وتعرف مرحلة رياض الأطفال في الدول المتقدمة بأنها مرحلة ما قبل المدرسة الابتدائية وهي عادة ما تنقسم إلى مرحلة دور الحضانة من شهر إلى ثلاث سنوات، وإلى رياض الأطفال من عمر أربع سنوات إلى الخامسة. والروضة أو رياض الأطفال أو الحضانة هي مؤسسة تعليمية للأطفال قبل دخولهم المدرسة. وقد وُضع هذا المصطلح من قبل العالم الألماني فريدريك فروبل، إذ أطلقه على مؤسسة اللعب والنشاطات التي أنشأها في عام 1837 كتجربة

إجتماعية للأطفال لانتقالهم من المنزل إلى المدرسة وقصد فروبل بذلك أنه يجب العناية بالأطفال وتغذيتهم في (حدائق الأطفال). ويختلف عمر الالتحاق بالروضة باختلاف البلدان ففي أغلب الدول يدخل الطفل الى الروضة ما دون سن السادسة وتحديدا بين عمر 3-5 سنوات. وتهتم الروضة في أمرين، الأول تعريف الطفل بمجتمع أوسع من الذي تعود عليه واكسابه مهارات الاختلاط، والثاني هو تعليم الطفل من خلال اللعب. (الكبيسي، 2008).

الأهداف الرئيسية لرياض الأطفال

تهدف رياض الأطفال الى تنمية مقدرات الأطفال على التفكير والإبداع والسلوك الإيجابي، وتعمل على مساعدتهم على التعبير عن انفسهم وتطوير مقدراتهم العقلية والذهنية، وتقوم بتدريب الأطفال على التعاون وتنمية الشعور بالجماعة التي ينتمون اليها (شيخة، 2010). وتعمل الروضة على تعليم الاطفال مهارات القراءة والكتابة وتزويدهم بالمصطلحات الضرورية وتعمل أيضاً على تنمية المهارات اللغوية والاجتماعية ومهارات الحساب، وتقوم بتقوية السلوك الصحيح وتعزيزه ومعالجة السلوك الخاطئ وتعديله من خلال اتباع استراتيجيات مناسبة يستطيع طفل الروضة ان يطبقها ويستوعبها (Duncan,2011).

وتتمثل الأهداف الرئيسية لرياض الأطفال كما ذكرها السعود (1996) بما يأتي:

- تهيئة الطفل لإستقبال أدوار الحياة على أسس سليمة وتنشئته تنشئة صالحة منذ عمر مبكر في جو أسري سليم.

- تكوين الإتجاه الديني وتعويد الطفل على آداب السلوك والفضائل الكريمة وإكسابه الإتجاهات الإجتماعية.

- تهيئة الطفل للحياة المدرسية وتزويده بالمعلومات التي تتناسب مع نموه العقلي وتشجيع نشاطه الابتكاري وتنمية الذوق الجمالي عنده .

- تدريب الطفل على المهارات الحركية وتعويده العادات السليمة وتربية حواسه وتمرينه على حسن إستخدامها .

- الوفاء بحاجات الطفولة والعمل على إسعاد الطفل وحمايته من الاخطار .

- رعاية النمو العقلي والجسمي والخلقي للطفل وفق التعاليم الدينية .

- توجيه سلوك الطفل ليستطيع أن يعبر عن إحتياجاته لفظيا وبطريقة لبقة وأن يعتمد على ذاته.

- تقوية ذات الطفل وتعزيز نظرتة الإيجابية عن نفسه ومساعدته في الإنتقال من الذاتية المركزية إلى الحياة الاجتماعية المشتركة مع اقرانه .

- اهمية وجود القدوة الحسنة المحببة أمامه حتى يتأثر بها .

نشأة رياض الأطفال بالاردن

أقرت وزارة التربية والتعليم في الأردن إنشاء رياض أطفال في المدارس الحكومية خلال العام الدراسي (1999-2000) تنفيذاً للمادة (8) الفقرة (ب) من قانون التربية والتعليم رقم (3) لعام (1994) وتعديلاته التي تنص على " تنشئ الوزارة رياض الاطفال في حدود

إمكانياتها وفق خطة مرحلية " وذلك في المدارس الأساسية والثانوية أو المختلطة ،وفي المناطق الأكثر حاجة (وزارة التربية والتعليم،1994). وفي عام 1994 تم إنشاء قسم لرياض الأطفال في وزارة التربية والتعليم ،وتم إفتتاح 15 شعبة رياض أطفال في العام 1999-2000 ومن ثم تم إفتتاح 50 روضة أطفال في مختلف مناطق المملكة ،حتى وصل عدد رياض الاطفال الحكومية 833 شعبة لرياض أطفال لعام 2009-2010 ووصل عدد الملتحقين الى 16 ألف طفل وطفلة ،وكلفت 833 معلمة برعايتهم وتعليمهم، وهناك خطة لإنشاء أكثر من 40 روضة جديدة في السنوات القادمة (وزارة التربية والتعليم، 2014).

مفهوم القيادة

هي كلمة تم تداولها قديماً وحديثاً لكن إنتشارها كان أكبر قديماً لأنها إرتبطت بالحروب والغزوات والمعارك وقد اختلف مفهوم القيادة من وقت لآخر ومن شخص لآخر، لإرتباطها المباشر بشخصية القائد وتصرفاته،وتعد القيادة ظاهرة اجتماعية، فقد أشار العجمي (2008) الى ان باس (Bass) عرفها بأنها العملية التي يتم بها إثارة إهتمام الآخرين وتوجيه طاقاتهم نحو الإتجاه المحدد، وعرفها ليكرت (Likert) بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وبما أن القيادة هي المقدرة على توحيد سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيق الأهداف فإن القيادة في أي مجال من مجالات الحياة تقوم على ثلاثة أركان أساسية حددها ربيع (2006) بما يأتي :

- قائد يتمتع بالمهارات اللازمة لتحقيق أهداف الجماعة.

- مجموعة من الأفراد لديهم مهارات لازمة لأداء الاهداف المطلوبة.

- موقف ما يؤدي به أفراد المنظمة الأعمال المطلوبة منهم.

لذلك تعد القيادة هي العمل مع الجماعة ولأجل الجماعة ومساعدتها على تحقيق هدف مشترك متفق عليه.

أهمية القيادة

برزت أهمية القيادة مع تواجد الجماعة، فالقيادة تنشأ عند الجماعات، لأن وظيفتها الأساسية العمل مع الجماعة ولصالحها، ويتم ذلك من خلال التفاعل الاجتماعي بين أفرادها لتحقيق الأهداف المنشودة (البدري، 2005). وما يقوم به القائد من سلوك للتأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة، كما أن سلوك القائد يؤثر في سلوك الجماعة ويتأثر به، فالتأثير في القيادة تفاعلي ومركب وهو المقدر على تغيير اتجاهاتهم وأفكارهم وإدراكاتهم وسلوكهم (محمد، 2010)، فالقيادة لها أهمية كبيرة فهي تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة، وتدريب الأفراد وتمييزهم داخل المنظمة، كما تعمل على مواكبة التغيرات وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة (العجمي، 2008). ، والقيادة هي احد العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي وفي تكوين القيم والمبادئ وثقافة المنظمة، كما ولها تأثير في سلوك الأفراد في المنظمة (العامري، 2002).

وتعد القيادة القدوة التي تاخذ الامور على محمل الجد والحزم، وهي التي تغرس فضائل الأخلاق في نفوس العاملين، وتعمل على احترام الآخرين وإيجاد روح التعاون والمشاركة بينهم، وتعمل على خدمة المصلحة العامة لا سيدة لها، لأنها قد اكتسبت تلك الأخلاق من الرؤساء وبالتالي تعطى للمرؤوسين. (جلدة، 2010)

الصفات القيادية

إن القائد هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات التي تمكنه من حث الآخرين على انجاز المهمات الموكلة اليهم (الصيرفي، 2007) وقد أشار سليمان (1988) إلى مجموعة من الصفات القيادية التي تدل على أن القائد يتمتع بالالتزام الاخلاقي في قيادته منها: العدالة، وتقوى الله، والوفاء بالعهود، والامتناع عن الغيبة، والشورى، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والفتنة، ومراقبة العمل، وحسن التعامل.

وذكر هلاي (2006) بأنه يمكن حصر الصفات القيادية الاخلاقية في ما يأتي:

- الأمانة وما تشمله من عدم إفشاء السر والإستغلال والكذب.
- الإيثار والمحبة والإحسان والتواد.
- التعاون وإحترام الرأي الآخر والصبر.
- الصدق والإستقامة والوفاء بالعهود.
- حسن السيرة والسلوك الإيجابي.

وأكد إغبارية (2005) على أن هناك مبادئ ادارية تربوية في الأحاديث النبوية منها العدل والمساواة، والوضوح، وإختيار الأفضل، والمشاركة والتعاون، والقنوة الحسنة، والعلاقات الانسانية، كما ان للشورى أهمية كبيرة وأشار طاهر (2007) إلى ان الأنموذج القيادي التربوي الاسلامي تضمن صفات عديدة للقائد منها الحياء والتقوى، والورع والامانة، والتعاون، والمساواة والاعتدال، والحلم، والصبر، والتضحية.

هناك مجموعة من الصفات القيادية التي يتمتع بها القائد حددها العلق (2010) بما يأتي:

- النشاط العالي: يبرز القائد إهتمامه في القضايا المهمة ولا يولي إهتماماً إلى الأمور التافهة.
- الشجاعة: يمتلك القائد الجرأة والإقدام بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله كافة النتائج المترتبة على ذلك.
- العمل بدافع الإبداع: يتميز القائد الفعال بدوافعه نحو الإبداع والخروج عن المألوف والتخلص من الأشياء التي لا تجدي نفعاً، وتأخر في تحقيق الأهداف.
- العمل الجاد بتفان والتزام: يقوم القائد الجاد بالقيام بالأعمال بتفان وعطاء غير متناه، كما يلتزم تجاه تلك المهمات بصورة جلية.
- تحديد الأهداف: يمتلك القائد صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعد ضرورية لإتخاذ القرارات المهمة.
- استمرار الحماس: يتمتع القائد بالحماس الملهم، ليبقى على نموه وتطوره كالشعلة المتقدة دائماً.
- مساعدة الآخرين على النمو : القائد الحقيقي هو الذي يسعى لتطوير العاملين معه من الناحية المهنية لترتقي بهم المنظمة.
- إمتلاك الحنكة: القائد الجاد هو الذي يمتلك مستوى رفيعاً من الحنكة وبذلك يستطيع تنظيم المواقف الفوضوية بشكل سلس.

الأخلاق

تعرف الأخلاق في اللغة بأنها " السجية والمروءة والطبع والدين" وتعني إصطلاحاً قوة راسخة في الإرادة تنزع إلى إختيار ما هو خير، أو إختيار ما هو شر" (الحياري، 1985)، وقد عرفها سنك (Singh,2001) بأنها الدراسة التي تتعلق بالقضايا والممارسات السلوكية الأخلاقية، التي تهتم بالأمر الصحيحة أو الخاطئة، والجيدة أو السيئة. وأن مصطلح الأخلاق جمع خلق يدل على الصفات الطبيعية في خلق الأنسان، من هيئة مستحبة متناغمة، وإنعكاسها على سلوك الفرد وعاداته مثل الإستقامة في السلوك، والتدين أو إتخاذ الخطأ منهجاً له والإبتعاد عن المسلك الصحيح (قرق، 2005)، وقد عرف السعود وبطاح (1996) الأخلاق بأنها: "مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي ترتكز على قاعدة عقلية، أو دينية، و تعد الأخلاق العنصر المشترك بين مختلف المهن، فلا تخلو مهنة من المعايير الأخلاقية التي تضبط سلوك الأفراد وممارساتهم. وعرفها نجم (2006) بأنها مجموعة من القيم والتعابير التي يعتمدها افراد المجتمع في المفارقة بين الخطأ والصواب وبين الجيد والسيئ في السلوك.

مصادر الأخلاق

أشار العفيفي (2004) الى أن الاخلاق تستمد من مصدرين أساسيين هما:

المصدر الأول : القيم الانسانية المنبثقة من الديانات السماوية ففي الحديث الشريف "إنما بعثت فيكم لأنتم مكارم الأخلاق" ومن هذه القيم الصدق والأمانة، والوفاء.

المصدر الثاني: الثقافة السائدة في المجتمع وما يقوم بفعله الأفراد، أن سلوك الأفراد المحيطين لابد ان يترك أثراً فمثلاً سلوك القائد أو الاداري يصبح في بعض الأحيان منهجاً ينتهج به وقدوة يقتدى بها في مواقف مشابهة.

وأوضح الغامدي (2002) مصادر أخرى للأخلاق حددها بما يأتي:

- **المصدر الديني:** يعد من اهم المصادر الأخلاقية التي تنظم تعاملات الأفراد، وكان الدين الإسلامي هو من أرسى القواعد الاخلاقية التي تضبط الوظائف والمهن، وتؤخذ أخلاقيات التعليم من الدين الاسلامي الذي عد مهنة التعليم رسالة قبل أن تكون مهنة.
- **المصدر الإجتماعي:** هنالك علاقة قوية بين اخلاقيات المجتمع وبين عاداته وتقاليده وأخلاقه، التي تنعكس على اخلاقيات المجتمع ككل ويتأثر بها.
- **المصدر الاقتصادي:** يظهر هذا المصدر اهتماماً بالظروف الاقتصادية للقائد التربوي، فالقائد الذي يعيش في وضع اقتصادي يتوقع منه أخلاقيات رفيعة، يفي بالعهود، ويلتزم بالقواعد، أما إذا كان يعيش في مستوى اقتصادي متدنٍ لا يمكنه بالإيفاء بالعقود، ويتوقع منه أن ينحرف ويسئ لمهنته.
- **المصدر الفلسفي:** قد يتأثر القائد التربوي بالمنظومة الفلسفية أكثر من تأثره بالاخلاق وتكون موجهة لسلوكه الأخلاقي.

وتقاس العملية الاخلاقية بمقاييس حددها ناصر (2006) كالآتي:

- **العرف:** هو أن يتبع الافراد بعضهم بعضاً في عادة أو عادات، حتى تصبح ثابتة وراسخة، وتنتقل من جيل لآخر لفترة زمنية طويلة، مما يؤدي الى ثباتها وترسخها لتصبح نمطاً سلوكياً معترفاً به.
- **القوانين:** وهي مجموعة الأوامر والقواعد والنواهي التي سنها البشر، التي تضبط سلوك الافراد داخل المجتمع من حيث ما يتوجب فعله والامتناع عن فعله.
- **القانون السماوي أو الإلهي:** هو مجموعة الاوامر والنواهي التي شرعها الله سبحانه وتعالى في كتبه السماوية.

أهمية الاخلاق

إن للأخلاق أهمية كبيرة لأنها من افضل العلوم وأشرفها وأعلاها قدراً، لذلك أطلق بعض العلماء عليها تسمية إكليل العلوم جميعاً وتاج العلوم وزبدته، ذلك لأن العلوم الأخرى تساعد الأخلاق لتكشف الخير والشر وهو أساس الأخلاق (السكرانة، 2009). وهناك أسباب تدعو للأهتمام بدراسة الأخلاق لأنها تسهم في تحسين المجتمع ككل، وتراجع المعاملات الظالمة، وتوفير الفرص المتكافئة واستثمار الموارد بما يأتي بالنفع الأكبر، كما تسهم في شيوع الرضا الاجتماعي بين الفئات المختلفة كنتيجة لعدالة المعاملات والتعامل وتوزيع المهام بالتكافؤ (عفيفي، 2004).

وأشار التلوع (1995) إلى أن الأخلاق تؤدي دوراً مهماً في حياة الفرد، وتظهر اهميتها فيما يأتي:

- تعد الأخلاق وسيلة للتفاضل بين الأمم .

- تعمل الأخلاق على إيجاد الحلول المناسبة للخلافات.
- تعد الأخلاق محددة للسلوك، فالفرد يصيغ سلوكه في إطار يتفق به مع مبادئ المجتمع الذي يعيش فيه.
- تعمل الأخلاق على تقييم السلوك والأفعال من حيث الرفض والقبول.

وظائف الأخلاق

حدد ناصر (2006) الوظائف التي تؤديها الأخلاق بما يأتي:

- تعد الأخلاق مظهراً من مظاهر الضبط الاجتماعي .
 - يصبح السلوك الأنساني ثابتاً و متماسكاً، إذا تم الإلتزام بالأخلاق.
 - تسهم الأخلاق في التنبؤ بسلوك الأفراد في المواقف المختلفة.
 - تزود الأخلاق الأفراد بالقوة والعزيمة والمقدرة على الثبات.
- لذلك فإن الأخلاق تعد مادة بناء للمؤسسات وأساس تقدمها ورمز ثقافتها وحضارتها، هي ما استحسنته الفطرة السليمة، وأجمعت عليه جميع الأعراف الإنسانية والرسالات السماوية حتى تم ختمها لافضل الرسالات ولأحسن خلق، رسالة الإسلام الخالدة على يد أفضل الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، فالأخلاق هي الحصن المنيع لتنمية الجانب المادي والضروري للتعامل مع البيئة المحيطة من حوله، ليكون قادراً على قيادة المنظمة متمتعاً بصفات الحق والعدل والخير والصدق (الويشي، 2013).

القيادة الأخلاقية

منذ بدء الخليقة كان للقيادة أثرها في جميع جوانب الحياة، وتشير الوقائع والاحداث الى ان الامم قادتها قادة نحتوا اسماءهم على مر التاريخ، وكان الانبياء والرسل هم القادة الاوائل في تاريخ البشرية، وأكد كثير من المؤرخين على أن أفضل قيادة شهدتها التاريخ ولن تشهد لها مثيل هي قيادة المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم جمع فيها بين القوة العسكرية والجوانب الإنسانية والتربوية وهذه الصفات لا تتوافر لأي قائد من القادة. (الدوري، 2011:71). وتعد القيادة الأخلاقية أحد الأنظمة الفكرية القائمة على قواعد وضعية معينة تتضمن القيام بالأعمال والممارسات التي ينبغي القيام بها (Rubenstien, 2006)

ويعد موضوع الأخلاق من أكثر الموضوعات حساسية في المنظمات المعاصرة، وبالأخص عندما تتعامل مع قيم وعادات وثقافات مختلفة، (السالم، 2009). أن أول من جذب الإهتمام قديماً بالقائد هي كارزميته، على أساس الشخصية الجذابة والكفاءة العالية، فيما بعد أصبح الإهتمام بالقائد ذي الرؤية ليتمكن من تحقيق التكامل في المنظمة، ثم القائد الثقافي، فالقائد الأخلاقي الذي يقدم البديل الأكثر مقدرة على الموازنة المستدامة بين قواعد الأعمال والمعايير المالية والعلاقات البشرية الأخلاقية التي تظهر رؤية ومبادئ أخلاقية. كما ان القائد ليس بالضرورة أن يكون نبياً أو عالماً أو فيلسوفاً، بل الذي يميزه هو إتباعه للأخلاقيات التي تحبب العاملين للعمل معه ويجعلهم يشعرون بالأمان لما يتمتع به من صفات أخلاقية والتزامه بالعقود والنزاهة والموضوعية (نجم، 2011). لقد أوضح كرينفيلد (Greenfield, 1991) أن معظم السلطة التي تُمنح لمدير المدرسة هي سلطة أخلاقية، وينبغي أن يقتنع المعلمون بأن مديرهم يعكسون القيم الأخلاقية في أثناء ممارستهم للعمل الإداري.

وتعد القيادة الأخلاقية نفعية، لأنها تحقق نفعاً للقائد والمؤسسة والمرؤوسين فتجذب المعلمين وأولياء الأمور والمنتفعين لما يجدوا فيها من أمن ومصلحة وعدل وصدق، (Fulmer, 2004) وعندما تكون العلاقات المدرسية مبنية على الخلق الحسن والطابع الإنساني فإنه بذلك يعزز نوعية التربية والتعليم واعطائها الصبغة الايجابية (Easley, 2008). وأشار روبنز وألفي (Robbin&Alvy, 2004) الى أن القيادة التربوية في جوهرها هي مسؤولية أخلاقية، تؤكد الإلتزام بالعمل لتحسين تعلم الطلبة من أجل تطوير مقدراتهم لتحقيق تعلم أفضل و متميز.

لقد عُرِفَت القيادة الأخلاقية بأنها: السلوك المناسب الذي يبينه الفرد، من خلال تصرفاته وأفعاله ونشاطاته وعلاقاته، وتعزيز هذا السلوك عن طريق عملية الاتصال ذي الاتجاهين، واتخاذ القرار والتعزيز (Brown & Trevino, 2002). وهي ما يتمتع به المدير أو القائد نتيجة للمواقف التي مر بها داخل المدرسة وخارجها ومجموعة القيم التي يتمتع بها وتؤدي بقيادته الى التصرف باخلاقية في كل المواقف (Davies&Ellison, 2005).

أهمية القيادة الأخلاقية

يمكن تحديد أهمية القيادة الأخلاقية بالنقاط الآتية: (العلاق، 2010 ؛ نجم 2011).

- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة بعضها منسوب إلى حياته العامة (الشخصية) وبعضها الآخر منسوب للعمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية ولا يحصل بينهما تضارب أو تعارض.

- إعتداد معايير الأخلاقيات في تقييم أداء المنظمة إلى جانب معايير الربحية والكفاءة والحصة السوقية.

- بناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاءة ومطالب الأخلاقيات وإشاعة قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل ومساعدة الآخرين وغيرها مما يسهم في إيجاد مناخ أخلاقي في المنظمة.

كما أشار مرعي وبلقيس (1993) إلى أهمية اتباع القيادة الأخلاقية في المنظمات لأنها تعمل على :

- دعم الإستقرار والثقة بين الأفراد، ويسود العدل والرضا فيصبح جميع الأفراد في حالة من الرضا والإستقرار.

- تعمل على زيادة ثقة الفرد بنفسه، وبالمنظمة التي يعمل بها، وبالمجتمع الذي ينتمي إليه، مما يؤدي إلى تقليل التوتر والقلق بين الأفراد.

- تعمل على توفير بيئة ملائمة لروح الفريق، وزيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع على الجميع.

- تقلل من حدوث أخطار، لأن الجرائم والنزاعات والمخالفات وعدم الألتزام بالقوانين قيم لا أخلاقية والأصل التمسك بالقيم الأخلاقية التي تمنع حدوث تلك الأخطار.

مبادئ القيادة الاخلاقية

يعد التزام القائد بالاخلاق عنصر اساسي وضروري في نجاح المؤسسات التربوية، وزيادة الانتاج فيها، وتحسين جودة المنتج، أي أن أخلاقيات القائد تقود الى بذل الجهد والعمل بامانة وشفافية، والمقدرة على تحمل المسؤولية بالشكل التام (بطاح والسعود، 1996). وقد حددت الجمعية الأميركية للمديرين (AASA) أبعاد أخلاقية في سلوك الاداري قام الطويل (2001) بتلخيصها كما يأتي:

- أن يكون مثلاً للأمانة والصدق في تعاملاته.
- يعمل على إحترام القوانين والأنظمة داخل المنظمة.
- يعتمد مبدأ العلاقات الانسانية.
- يسعى للتطوير المهني في شتى المجالات التي تخدم المنظمة.
- يتجنب إستغلال مركزه للمصالح الشخصية.
- يعمل على تطوير القوانين بالوسائل المتاحة.
- يحترم جميع العقود والاتفاقيات ويلتزم ببندوها.

المشاركة في صنع القرار

عرف حبيب (1997:59) القرار بأنه عملية المفاضلة بين الحلول البديلة والمتاحة

وإختيار أكثر هذه الحلول صلاحية لتحقيق الهدف من حل المشكلة

وأشار الجوهرى (1983) الى أن طومسون وتودين أوضحا أن الإختيار بين الأبدال يبدو في نهاية المطاف في صنع القرار إلا أن مفهوم القرار لا يقتصر على الاختيار النهائي بل انه يرجع الى الانشطة التي تؤدي الى ذلك الاختيار. كما أوضح راين (Rayn, 1999) أن المشاركة في صنع القرار هي إتاحة الفرصة أمام المرؤوسين للتأثير في القرار.

عناصر القرار

أشار حرز الله (2007) الى ان القرار يتضمن العناصر الآتية:

- بيئة القرار: يبين هذا العنصر أثر البيئة الخارجية والبيئة الداخلية على متخذ القرار.
- صانعو القرار وهم مجموعة من الأفراد الذين يتخذون القرارات بناء على الأبدال المتاحة لحل المشكلة.
- أهداف القرار وهي النتائج التي يسعى صانعو القرار الى تحقيقها.
- أبدال مناسبة لمتخذ القرار وهي وجود بديلين او أكثر للمفاضلة بينهم حسب المعايير المعتمدة.
- وأكد حجي (2000) أن صنع القرار يمر بعدة مراحل وهي:
- التعرف الى المشكلة وتحديدها وتحليلها وبيان أهميتها وأسبابها ووصفها بالصورة الدقيقة .
- جمع البيانات تعد البيانات والمعلومات حجر الأساس لصنع القرار لأنه في ضوءها تحدد الأبدال لحل المشكلة.

- وضع معايير للحكم حسب المعايير المعتمدة للتقويم.

- البحث عن الأبدال لحل المشكلة لأن أسباب المشكلة متعددة فيجب أن تكون الحلول أيضاً متعددة إذ لا يوجد حل لجميع المشكلات والتأكد هل هذا الحل واقعي يمكن إتخاذه وتنفيذه.

أما حامد (2009) فقد أشار الى أن هناك عدة مراحل لصنع القرار هي:

- **تشخيص المشكلة:** تحديد طبيعة الموقف الذي افتعل المشكلة، ودرجة أهمية

المشكلة، وأسبابها وأعراضها، والوقت المناسب للتصدي لحلها وصنع القرار الملائم بشأنها.

- **جمع البيانات والمعلومات:** ان فهم المشكلة واقتراح بديل لحلها يتطلب معلومات

ذات الصلة بالمشكلة، وأن صنع القرار الفعال يعتمد على مدى تحصيل أكبر قدر من المعلومات والبيانات الدقيقة لتساعد على الوصول لصناعة القرار المناسب وقد صنف علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير الى :

- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.
- البيانات والمعلومات الكمية.
- البيانات والمعلومات النوعية.
- الأمور والحقائق.

- **تحديد الأبدال المتاحة وتقويمها:** يعمل على تصنيف الأبدال المتوفرة وترتيبها والتوصل الى الأفضل حسب عدة عوامل منها: وضع المنظمة، والسياسات التي تطبق بها، وامكانية المنظمة مادياً، والوقت المتاح لصنع القرار، واتجاهات المدير، ومقدرة المدير على التفكير الابتكاري.

- **اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:** تتم المفاضلة بين الأبدال واختيار البديل الانسب حسب معايير يستند اليها المدير ومن أهمها:

- تحقيق البديل للهدف أو الاكثر إسهاماً في تحقيق الهدف.
- اتفاق البديل مع أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
- مدى ملاءمة البديل للبيئة الخارجية مثل العادات والتقاليد والعرف.
- كفاءة البديل والنتائج التي سيحققها اتباع هذا البديل.

- **متابعة صناعة القرار وتقويمه:** يجب على صانعي القرار اختيار الوقت المناسب لأعلان القرار للحصول على أفضل قرار، ومتابعة تنفيذ القرار مما يؤدي الى تحري الدقة والواقعية في التحليل، وتنمية روح المسؤولية لدى الأفراد، والمساعدة على تحسين نوعية القرار، وابرار الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين داخل المنظمة.

لقد اشار العجمي (2008) الى مميزات المشاركة في صناعة القرار وحددها بما يأتي:

- تزايد وجهات النظر والافكار المختلفة التي تساعد في صنع القرار.
- تحسين الطاقة الإيجابية لدى العاملين وإحساسهم بالإنتماء والإشباع الوظيفي.

- الإسهام في الموافقة على القرار وصناعته لانهم هم المشتركون به.
- الإسهام في إحداث صوت ورأي للعاملين وكيفية قيادتهم كلما زادت الآراء كلما كانت أقرب الى الصواب.
- العمل على انتفاع أفضل من الخبرة المتاحة ومهارات حل المشكلات الموجودة داخل المنظمة.

وأضاف مرسي (2005) بعض الفوائد التي يمكن تحقيقها من المشاركة في صناعة القرار في المنظمات إذ تعمل المنظمات الديمقراطية والأخلاقية، على مشاركة كل من يتأثر بالقرار في إعداده وإخاذه وصناعته، وتعد مشاركة العاملين في صنع القرار أمراً مهماً وله ميزات عديدة فكلما زادت الآراء كانت أقرب الى الصواب، وكلما اشتركت الجماعة في القرار تصبح أفدر على فهم القرار وتحقيق هدفه ومبتغاه، كما تكون أكثر تأييداً وحماساً لتنفيذه، وقد اثبتت الدراسات التي عملت على عدد كبير من الأنظمة التعليمية في أمريكا أن المعلمين الذين يشاركون في صناعة القرار هم الأكثر فاعلية وحماساً من غيرهم.

أهمية صنع القرار

أشار ربيع (2006) الى نتائج الدراسات والبحوث الخاصة بمشاركة المعلمين في عملية صنع القرار منها ما يأتي:

- إتاحة الفرصة للمشاركة في رسم السياسات المدرسية تمثل عنصراً مهماً في رفع معنويات المعلمين وحماسهم لأداء مهماتهم وواجباتهم والمشاركة في حفظ النظام المدرسي.

- تحتاج وظائف كل من المعلمين والمديرين وأدوارهم في صنع القرار إلى أن تكون متنوعة تبعاً لطبيعة المشكلة.

- للعوامل الداخلية والخارجية في المدرسة تأثير في درجة المشاركة في صنع القرار بواسطة المعلمين.

- يفضل المعلمون المدير الذي يشاركهم في عملية صنع القرار.

- تتكون علاقة إيجابية بين مشاركة المعلمين في إتخاذ القرار ورضاهم عن مهنة التدريس.

صنع القرار واتخاذ

لابد من التفريق بين عملية صنع القرار وعملية اتخاذه، ذلك أن عملية صنع القرار تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار ابتداءً من تحديد المشكلة وانتهاءً بحلها ومعالجتها، وبذلك يشترك عدد أكبر من الوحدات الادارية في معظم مراحل صنع القرار، وذلك لغرض الوصول الى ايضاح أكبر ومعلومات أدق وشمولية للمشكلة. أما عملية اتخاذه القرار فهي جزء مهم من مراحل صاغة القرار وهي الخلاصة التي يتوصل اليها صانعو القرار من معلومات وبيانات وافكار حول المشكلة والطريقة التي يمكن ان تحل بها المشكلة(قرافزة، 1992).

أنواع القرارات

أشار العلاونة وعبيدات وفريجات والطراونة(1999) الى أنواع القرارات التي حددها

بما يأتي:

- **قرارات مبرمجة روتينية، وقرارات غير مبرمجة غير روتينية :** تعود طبيعة القرارات إذا كانت مبرمجة أو غير مبرمجة الى طبيعة المشكلة التي ستنم صناعة القرار لها، فيما تمتاز بعض المشكلات بالروتينية وعدم التعقيد، وهناك بعض المشكلات التي تمتاز بالحدائثة والتعقيد وكونها غير إعتيادية ، وعرفت القرارات الروتينية بأنها القرارات المتكررة التي يمكن مواجهتها بطرق روتينية، وتمتاز بالسهولة ولا تحتاج لوقت طويل، أما القرارات غير المبرمجة فهي قرارات ذات طابع فريد غير متكررة، تحتاج لوقت أطول.
- **القرارات الفردية والقرارات الجماعية:** القرارات الفردية هي التي تتخذ من فرد واحد لتحقيق هدف محدد، أو اكثر من هدف لخدمة مصلحة واحدة ، أما القرارات الجماعية هي التي تتخذ من جانب شخصين فأكثر، كالقرارات التي تتخذ من قبل اللجان أو القرارات التشاركية التي تتخذ بمشاركة الرئيس بمرؤوسيه، وأفضل القرارات هي التي تتخذ بشكل جماعي، لأنها توفر قدراً من البيانات والمعلومات.
- **القرارات الرشيدة والقرارات غير الرشيدة:** يقصد بالقرارات الرشيدة هي التي تعمل على تحقيق الاهداف التي أُتخذت من أجلها، والقرارات غير الرشيدة هي التي لا تتجح في تحقيق الاهداف التي اتخذت من أجلها.
- **القرارات حسب المضمون:** تصنف القرارات حسب مضمونها الى قرارات إقتصادية وقرارات إجتماعية، وقرارات سياسية، وقرارات عسكرية . فالقرار الذي يدور حول مشكلة تقليل رواتب العاملين، مثلاً، يُعد قراراً ذا طابع إقتصادي . كما أن

هناك قرارات تحمل أكثر من مضمون، فقد يكون بعض القرارات ذات طابع إقتصادي وإجتماعي في آن واحد.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

فيما يأتي عرض للدراسات السابقة ذات الصلة التي قامت الباحثة بالإطلاع عليها والتي تم تقسيمها تبعاً لمتغيري الدراسة الى قسمين: الأول الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الاخلاقية، والثاني الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمشاركة في صنع القرار، التي تم عرضها تبعاً للتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

1 الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الأخلاقية:

هدفت الدراسة التي أجرتها الحبسية (2009) الى تعرّف الأسس الفكرية للقيادة الاخلاقية، كأحد الإتجاهات القيادية الحديثة. والكشف عن الواقع الراهن للممارسات القيادية المدرسية لدى مديري التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء تلك الاسس، وقد أُستخدمت الإستبانة أداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (447) فرداً، من جميع محافظات سلطنة عُمان، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسات القيادة الاخلاقية لدى مديري التعليم الاساسي للصفوف من (5-10) في سلطنة عُمان كان عالياً، كما وجدت فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية والنوع والمسمى الوظيفي، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

وهدفت دراسة الشريفي ومقابلة (2010) التعرف الى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وأُستخدمت الإستبانة وسيلة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة، وبيّنت النتائج ان ممارسة المديرين للقيادة الاخلاقية كانت مرتفعة جداً، كما ان هناك فروقاً ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاخلاقية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ونوع المدرسة خاصة ام عامة.

وأجرى الشريفي والتتح (2011) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (200) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة، وتم استخدام الإستبانة أداة لجمع البيانات واطهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إرتباطية إيجابية دالة احصائيا بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين المعلمين.

وأجرى فنج (Feng, 2011) دراسة هدفت إلى استكشاف التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان، وتكونت عينة الدراسة من (573) قائد مدرسة في تايوان، وأُستخدمت الإستبانة وسيلة لجمع البيانات وبيّنت نتائج الدراسة أن العدالة هي التوجه الأخلاقي الأكثر تكراراً لهؤلاء القادة، وأن التباينات في التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان تعزى الى الجنس والعمر والموقع الوظيفي والخبرة والتدريب على أخلاقيات الإدارة التربوية.

وفي دراسة اجرتها العرايضة (2012) هدفت الى تعرف مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة عمان للقيادة الاخلاقية، وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك

المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من (3764) معلماً ومعلمة، وتكونت العينة من (351) معلماً ومعلمة اختبروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، أظهرت النتائج ان مستوى ممارسة القيادة الاخلاقية كان متوسطاً، وان مستوى ممارسة المديرين لسلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطاً ايضاً وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

وقام ستيب ومانينجر (Stiab & Maninger, 2012) بإجراء دراسة نوعية حول ممارسة القيادة الاخلاقية في الادارة المدرسية وأثرها في الصحة النفسية للطلبة، وقد تكونت عينة الدراسة من ثلاثة مديري مدارس، المدير الاول كان عمره (46) سنة وهو مدير لمدرسة ابتدائية، والثاني عمره (54) سنة وكان مديراً لمدرسة متوسطة، والثالث عمره (73) وكان مديراً لمدرسة ثانوية تم اختيارهم قصدياً من مجموعة المدارس الابتدائية والثانوية في ولاية تكساس، وأستخدمت المقابلة التي تضمنت عشرة أسئلة مفتوحة وجهت الى المديرين. وأظهرت النتائج ان المديرين الثلاثة أشاروا إلى عدم حصولهم على تدريب في مجال القيادة الاخلاقية، ووجود فروق في ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لحجم المنطقة التعليمية، ولصالح المناطق الصغيرة، وأن السلوك الأخلاقي للطلبة كان أهم الاعتبارات التي يجب التركيز عليها في ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المديرين.

وأجرى بيج بي (BigBe, 2012) دراسة بعنوان القيم الشخصية والمبادئ المهنية الأخلاقية في قيادة التعليم الخاص"، هدفت في المقام الأول التعرف إلى كيفية توجيه مديري التعليم الخاص للمعضلات الأخلاقية في هذا الميدان، وتم اختيار عينة الدراسة عشوائياً، وتكونت

من (1000) معلم في التعليم الخاص في الولايات المتحدة . وكان من أهم نتائج هذه الدراسة تعليق المديرين بأنهم لم يتم تدريبهم بالشكل الكافي والجيد للتعامل مع المعضلات الأخلاقية، التي تتحكم في عملية صناعة القرار على مستوى الأفراد والجماعات الديناميكية.

أما العتيبي(2013) فقد أجرى دراسة هدفت الى تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (256) معلما ومعلمة، وأستخدمت الإستبانة أداة لجمع البيانات، وقد كشفت النتائج ان الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية، والقيم التنظيمية لمديري المدارس كانتا مرتفعتين، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات الأفراد على درجة ممارسة المديرين للقيادة الاخلاقية في الكويت تبعاً لمتغير الجنس، كما أظهرت فروقاً ذات دلالة احصائية تبعاً لمتغير الخبرة.

2- الدراسات السابقة ذات الصلة بالمشاركة بصنع القرار:

هدفت دراسة بطاح والسعود (1997) الى استكشاف مقدرة مديري المدارس ومديراتها في محافظة الكرك على اتخاذ القرار، وأجريت الدراسة على مجتمع الدراسة المتمثل بجميع المديرين والمديرات البالغ عددهم (215) مديراً ومديرة، وأستخدمت الإستبانة وسيلة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود اثر لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية والخبرة الادارية) بشأن مقدرة المديرين والمديرات على اتخاذ القرار .

وهدفت دراسة كيم (Kim, 2001) الى تحليل العلاقات المشتركة بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في كوريا، وتكونت عينة الدراسة

من (701) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية في كوريا تم إختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد أُستخدمت أداتان لقياس المشاركة والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتوصلت الدراسة الى نتائج مفادها، وجود فروق ذات دلالة احصائية بين مشاركة المعلمين في صنع القرارات والرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة التعليمية وحجم المدرسة والمواد التي يدرسها المعلمون.

وهدفت دراسة حرز الله (2007) الى تعرّف مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في صنع القرارات وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي في محافظات غزة، وتم بناء استبانتين إحداهما لقياس مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في صنع القرارات والآخرى لقياس رضاهم الوظيفي، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بلغ عدد أفرادها (306) من المعلمين والمعلمات، وأظهرت النتائج ان معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في صنع القرارات، وأن درجة الرضا الوظيفي كانت متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في صنع القرار تعزى لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي، أو المنطقة التعليمية، بينما وجدت فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولصالح سنوات الخبرة الأطول.

وهدفت دراسة الشوابكة (2007) التعرف الى مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الادارية الأكاديمية في الجامعات الاردنية العامة وعلاقته بكل من الولاء التنظيمي وصنع القرارات التنظيمية. وكانت عينة الدراسة مكونة من (561) قائداً إدارياً أكاديمياً، وقد أُختير افراد العينة بالطريقة الطبقية العشوائية من بين القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الاردنية، وتم تطوير ثلاث استبانات، وأظهرت النتائج أن مستوى الصمت التنظيمي لدى

القيادات كان بشكل عام متوسطاً، وإن مشاركة القيادات في صنع القرارات كانت متوسطة أيضاً، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المشاركة تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية وعدد سنوات الخبرة والجامعة ومكان حصول الدكتوراه ووجدت علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الصمت التنظيمي ومستوى المشاركة في صنع القرارات التنظيمية .

وهدفت دراسة تشي كيونغ (Chi Keung, 2008) الى تعرّف المجالات التي من شأنها أن تساعد مديري المدارس على إشراك المعلمين في إتخاذ القرار، وأستخدم المنهج الوصفي، وتم تطبيق إجراءات الدراسة في هونج كونج على (20) مدرسة ثانوية، وشملت العينة (335) معلماً وأستخدمت الاستبانة اداة لجمع البيانات، أظهرت النتائج أن المعلمين يفضلون إشراكهم في القرارات بمجالات الأنموذج التعليمي والإدارة والمناهج الدراسية، وان اشراك المعلمين في اتخاذ القرارات له نتائج ايجابية مؤثرة في العمل .

وهدفت دراسة السيد أحمد (2010) الى تعرف العلاقة بين درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لمهارات التفكير الابداعي، ودرجة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار من وجهة نظر المديرين. وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (100) مدير ومديرة. وأستخدمت أداتان لغرض جمع البيانات، الأولى اختبار تورنس للتفكير الابداعي؛ والثانية: استبانة مشاركة المعلمين في صنع القرار، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين لمهارات التفكير الابداعي كانت متوسطة. وكانت درجة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار مرتفعة، كما اظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التفكير الابداعي ودرجة مشاركة المعلمين في صنع القرار .

وأجرى فلاح (2012) دراسة هدفت تعرّف الى مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين والمعلمات في صناعة القرار من وجهة نظرهم، وقد تم اخذ عينة عشوائية تكونت من (987) معلماً ومعلمة وتم استخدام أداتين الاولى للكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية والثانية للمشاركة في صنع القرار، وأظهرت النتائج ان مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وان درجة مشاركة المعلمين والمعلمات في صناعة القرار من وجهة نظرهم كانت متوسطة، كما اظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح الإناث في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة .

وهدفت دراسة الدرويش (2012) الى التعرف الى مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتة بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم وتكونت عينة الدراسة من (337) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية وتم استخدام الإستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن مستوى صنع القرار الاخلاقي كان متوسطاً، وان مستوى الولاء التنظيمي كان متوسطاً أيضاً، وأن هناك علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين مستوى صنع القرار ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين .

أما دراسة السفيناني (2012) فقد هدفت الى تعرّف درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلبة والمعلمين والمناهج، وأتبع المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (380) معلماً، واستخدمت الإستبانة أداة لجمع البيانات وأظهرت النتائج ان درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية كانت منخفضة، ووجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بشؤون الطلاب تعزى لمتغير سنوات الخبرة التي تزيد خبرتهم على خمس عشرة سنة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

في ضوء الدراسات السابقة التي تم عرضها، يمكن القول بأن هناك عدداً كبيراً من الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية سواء العربية أم الأجنبية مما يشير إلى الإهتمام بهذا المتغير وأن هناك العديد من الدراسات التي تناولت المشاركة في صنع القرار، ولم تكن هناك أية دراسة تناولت القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرار، مما يعطي أهمية للدراسة الحالية التي تناولت كلا المتغيرين.

لقد تنوعت أهداف الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأخلاقية في المدارس، فقد هدف بعضها الى تعرّف الحاجة الى القيادة الأخلاقية في المدارس . مثل دراسة عبد الصمد و نور (2007, Ab.Samad&Noor) وهدف بعضها الأخر الى الكشف عن الأسس الفكرية للقيادة الأخلاقية ،مثل دراسة الحبسية (2009)، وهدفت دراسات أخرى الى تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية ،مثل دراسة الشريفي ومقابلة (2010) ودراسة الشريفي والتتح (2011)، ودراسة العرايضة (2012) ودراسة ستيب ومانيجر (2012, Stiab&Maninger) ودراسة العنبيبي (2013).بينما هدفت دراسة فنج (2011, Feng) الى استكشاف التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس.

أما الدراسات السابقة التي تناولت المشاركة في صنع القرار فقد هدف بعضها الى استكشاف مقدرة مديري المدارس على إتخاذ القرار مثل دراسة بطاح والسعود (1997)، كما

هدفت دراسات أخرى الى تعرف العلاقة بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي ، كما في دراستي كيم (Kim,2001) وحرز الله (2007). كذلك تعرّف العلاقة بين درجة استخدام مديري المدارس لمهارات التفكير الإبداعي ودرجة مشاركة المعلمين في صنع القرار مثل دراسة السيد أحمد (2010)، وتعرّف العلاقة بين مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس ودرجة مشاركة المعلمين في صنع القرار كما في دراسة فلاح (2012). وتعرّف مستوى صنع القرار الاخلاقي وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي ،كما في دراسة الدرويش (2012). وتعرّف درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية كما في دراسة السفياني (2012).

أما الدراسة الحالية فقد هدفت الى تعرّف العلاقة بين مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان ومستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار.

وفيما يتعلق بأحجام عينات الدراسات السابقة فقد تراوحت ما بين ثلاثة مديرين، كما في دراسة ستايب ومانينجر (Stiab&Maninger,2012)، و(1000) معلم ومعلمة كما في دراسة بكبي (Big Bee,2012) بالنسبة للدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية. أما الدراسات التي تناولت صنع القرار فقد تراوحت احجام عيناتها ما بين (215) مديراً ومديرة كما في دراسة بطاح والسعود (1997) و (987) معلماً ومعلمة، كما في دراسة فلاح (2012).

وبالنسبة لحجم عينة الدراسة الحالية فقد بلغ عدد أفرادها (331) معلمة رياض أطفال.

إستخدمت معظم الدراسات السابقة سواء التي تناولت القيادة الأخلاقية أم التي تناولت المشاركة في صنع القرار، الإستنباطية وسيلة لجمع البيانات. والدراسة الحالية انفتحت مع هذه

الدراسات في إستخدام إستبانتين لجمع البيانات إحداهما لتعرف مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال، والأخرى لتعرف مستوى مشاركة معلمات رياض الأطفال في صنع القرار.

لقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير مشكلة الدراسة وإغناء الأدب النظري، وتطوير أداتي الدراسة، واستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة ومناقشة النتائج في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج.

إن ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة انها تناولت البحث في العلاقة بين متغيرين لم تتناولهما تلك الدراسات وهي القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال، ومشاركة المعلمات في صنع القرار، وأيضاً تتميز الدراسة الحالية بأنها الدراسة الأولى من نوعها التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية والمشاركة في صنع القرار في مرحلة رياض الأطفال.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتي الدراسة وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، وكذلك إجراءات الدراسة، ومتغيراتها والمعالجة الإحصائية وعلى النحو الآتي:

منهج الدراسة المستخدم :

إعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة بوصفه المنهج الملائم لهذا النوع من الدراسات، وأستخدمت الإستبانة أداة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2015/2014 والبالغ عددهن (2788) معلمة. والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية (وزارة التربية والتعليم، 2013/2012).

الجدول (1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة من معلمات رياض الأطفال الخاصة في عمان حسب

مديرية التربية والتعليم

عدد المعلمات	مديرية التربية والتعليم
622	لواء قصبة عمان
827	لواء الجامعة
67	لواء سحاب
356	لواء القويسمة
523	لواء ماركا
279	لواء وادي السير
108	لواء ناعور
5	لواء الموقر
1	لواء الجيزة
2788	المجموع

وقد تم استبعاد لواء الموقر ولواء الجيزة ولواء سحاب لقلّة عدد المعلمات فيها وتم استبعاد لواء القويسمة لصعوبة الذهاب اليه.

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية من معلمات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان، والتي بلغ عدد افرادها (331) معلمة وفقاً لجدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريسجي ومورجان (Kerjcie & Morgan, 1970)، والجدول (2) بين ذلك.

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة من معلمات رياض الأطفال الخاصة حسب المديرية

عدد المعلمات	المديرية
87	لواء قسبة عمان
116	لواء الجامعة
74	لواء ماركا
39	لواء وادي السير
15	لواء ناعور
331	المجموع

وبعد تفريغ البيانات تم تحديد أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة الثلاثة والمتمثلة في: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية. وتم تطبيق الوسائل الإحصائية المناسبة لكل سؤال على المجموع الكلي لعدد أفراد العينة البالغ عددهن (321) معلمة بعد أن تم إستبعاد عشر إستبانات من التحليل لعدم إكمال البيانات فيها والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات المؤهل العلمي والخبرة ومديرية التربية والتعليم

العدد	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
202	بكالوريوس او اقل	المؤهل العلمي
85	بكالوريوس +دبلوم عالي	
34	ماجستير فما فوق	
321		المجموع
137	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
101	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
83	10 سنوات فاكثر	
321		المجموع
91	لواء قصبية عمان	مديرية التربية والتعليم
106	لواء الجامعة	
69	لواء ماركا	
44	لواء وادي السير	
11	لواء ناعور	
321		المجموع

أداتا الدراسة :

تم إستخدام إستباننتين لجمع البيانات الاولى لقياس مستوى القيادة الأخلاقية الذي تمارسه

مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان، والأخرى لقياس مستوى مشاركة معلمات

رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان في صنع القرار وعلى النحو الآتي:

أداة الدراسة الأولى (استبانة القيادة الأخلاقية) :

تم تطوير إستبانة القيادة الأخلاقية لقياس مستوى ممارسة مديرات رياض الاطفال الخاصة في محافظة عمان لهذا النوع من القيادة، وذلك بعد الرجوع الى الأدب النظري ذي العلاقة والدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة: الشريفي ومقابلة (2010)، ودراسة الشريفي والتتح (2011)، ودراسة العرايضة (2012). وتكونت الإستبانة بصورتها الأولية من (43) فقرة موزعة على أربعة مجالات وفقاً للصفات والخصائص الإدارية والأخلاقية لمديرة روضة الأطفال، والجدول (4) يبين ذلك والملحق (1) يبين الإستبانة بصورتها الأولية.

الجدول (4)

استبانة القيادة الأخلاقية بصورتها الأولية حسب مجالاتها وعدد فقراتها

التسلسل	المجال	عدد الفقرات
1	الصفات الشخصية الأخلاقية	12
2	المهام الإدارية الأخلاقية	13
3	العمل بروح الفريق	7
4	العلاقات الإنسانية	11
المجموع		43

صدق أداة الدراسة الأولى (استبانة القيادة الأخلاقية)

للتأكد من صدق الاداة الاولى (استبانة القيادة الأخلاقية)، تم إستخدام الصدق الظاهري، اذ تم عرض الإستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة التربوية في الجامعات الاردنية، بلغ عددهم ثمانية محكمين كما هو مبين في

الملحق (2)، إذ تم إختيار الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين أو أكثر وتم الأخذ بالملاحظات التي إقترحها المحكمون، وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (34) فقرة موزعة على اربعة مجالات تمثل القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال كما مبين في الجدول(5).

الجدول (5)

استبانة القيادة الأخلاقية بصورتها النهائية موزعة حسب المجالات

عدد الفقرات	المجال	التسلسل
10	الصفات الشخصية الأخلاقية	1
8	المهام الإدارية الأخلاقية	2
8	العمل بروح الفريق	3
8	العلاقات الإنسانية	4
34	المجموع	

والملحق (3) يبين الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة الأولى (استبانة القيادة الأخلاقية)

للتأكد من ثبات أداة الدراسة الأولى، استخدمت الباحثة طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وقد تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (20) معلمة من خارج عينة الدراسة بفاصل زمني مدته أسبوعان بين مرتي التطبيق وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما استخدمت طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد بلغت قيمة معامل الثبات بطريقة الاختبار وإعادة

الاختبار (test – retest) (0.90) للدرجة الكلية وتراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات ما بين (0.81 – 0.89)، أما بالنسبة لمعامل الاتساق الداخلي فقد تراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات نفسها باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) ما بين (0.78 – 0.86)، والجدول (6) يبين معاملات ثبات الاستبانة .

الجدول (6)

معاملات ثبات استبانة القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان بطريقتي الاختبار واعدادة الاختبار والاتساق الداخلي.

الرقم	المجال	طريقة الاختبار واعدادة الاختبار معامل ارتباط بيرسون	طريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا)
1	الصفات الشخصية الأخلاقية	0.81	0.80
2	المهام الإدارية الأخلاقية	0.89	0.86
3	العمل بروح الفريق	0.83	0.78
4	العلاقات الإنسانية	0.85	0.82
	الدرجة الكلية	0.90	

وتعد معاملات ثبات الأداة هذه مقبولة لأغراض الدراسة الحالية في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من قيم ثبات مثل دراسة سلام (2014)، ودراسة العرايضة (2012)، ودراسة الشريفي ومقابلة (2010).

أداة الدراسة الثانية (المشاركة في صنع القرار)

تم تطوير إستبانة مشاركة معلمات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان في صنع القرار وبعد الرجوع الى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة: الشوابكة (2007)، والسيد أحمد (2010) والسفياني (2012). وقد تكونت الإستبانة بصورتها الأولية من (38) فقرة موزعة على أربعة مجالات حسب نوع القرارات والجدول (7) يبين ذلك، والملحق (3) يبين الأداة بصورتها الأولية.

الجدول (7)

استبانة المشاركة في صنع القرار بصورتها الاولية حسب مجالاتها وعدد فقراتها

التسلسل	المجال	عدد الفقرات
1	القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة	11
2	القرارات المتعلقة بالمعلمين	10
3	القرارات المتعلقة بالمنهاج	10
4	القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	7
المجموع		38

صدق أداة الدراسة الثانية (المشاركة في صنع القرار)

للتأكد من صدق الاداة الثانية (استبانة المشاركة في صنع القرار) أُستخدم الصدق الظاهري للأداة. اذ تم عرض الأداة على ثمانية من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة التربوية في الجامعات الاردنية، كما هو مبين في الملحق (2) وقد أُختيرت الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين أو اكثر وتم الأخذ بالملاحظات التي اقترحها المحكمون من حذف وإضافة وتعديل، وبذلك أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (36) فقرة موزعة على أربعة مجالات تمثل مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال كما هو مبين في الجدول (8).

الجدول (8)

استبانة المشاركة في صنع القرار بصورتها النهائية حسب مجالاتها وعدد فقراتها

عدد الفقرات	المجال	التسلسل
8	القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة	1
9	القرارات المتعلقة بالمعلمين	2
10	القرارات المتعلقة بالمنهاج	3
9	القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	4
36	المجموع	

والملحق (2) يبين الاستبانة في صورتها النهائية

ثبات أداة الدراسة الثانية (استبانة المشاركة في صنع القرار)

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، أُستخدمت طريقة الاختبار وإعادة الاختبار - test (retest)، إذ تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (20) معلمة من خارج عينة الدراسة بفواصل زمني مدته أسبوعان بين مرتي التطبيق وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما استخدمت معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، لإيجاد معامل الاتساق الداخلي وقد بلغت قيمة معامل الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test - retest) (0.89) للدرجة الكلية وتراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات ما بين (0.79 - 0.87)، أما بالنسبة لمعامل الاتساق الداخلي فقد تراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات نفسها باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، ما بين (0.83 - 0.90)، والجدول (9) يبين معاملات ثبات الاستبانة.

الجدول (9)

معاملات ثبات المشاركة في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات

الرقم	المجال	معامل ثبات الانحدار	معامل ثبات الاتساق الداخلي
1	القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة	0.79	0.85
2	القرارات المتعلقة بالمعلمين	0.87	0.83
3	القرارات المتعلقة بالمنهاج	0.83	0.90
4	القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	0.85	0.89
	الدرجة الكلية	0.89	

وتعد هذه القيم مقبولة لإغراض هذه الدراسة بناء على ما توصلت اليه الدراسات السابقة من قيم معاملات الثبات، مثل دراسة السيد احمد (2010) ودراسة السفباني (2012).

اجراءات الدراسة:

- اعداد الاستبانتيين والتحقق من صدقهما وثباتهما، وبعد التأكد من صدق الأدوات وثباتهما وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، ثم القيام بالإجراءات الآتية:
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الاوسط موجه لوزارة التربية والتعليم الاردنية لتطبيق أداتي الدراسة على عينة الدراسة من معلمات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان والملحق (4) يوضح ذلك.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مديريةية التعليم الخاص موجه الى مديرات رياض الأطفال الخاصة لتطبيق أداتي الدراسة على عينة الدراسة من معلمات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان والملحق (5) يوضح ذلك.
- القيام بتوزيع الإستبانات على أفراد العينة، وقد ارفقت معها رسالة تضمنت تعليمات للإجابة، وقد قامت الباحثة شخصيا بمقابلة العديد من مديرات رياض الأطفال في مكان عملهن لشرح الغرض من هذه الدراسة، وللإجابة عن أي استفسارات أو أسئلة يطرحها.
- قامت الباحثة بجمع الاستبانات بنفسها، وتم إستبعاد عشر إستبانات من التحليل لعدم إكتمال بياناتها وبذلك أستردت (321) إستبانة وبنسبة استرجاع قدرها (98%) واستغرقت عملية توزيع الاستبانات واستردادها مدة (15) يوماً.
- جمع البيانات وتفرغها في جداول خاصة.

- تحديد الأبدال للأداتين: للتعرف إلى مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان، فقد أعطي لكل فقرة من الفقرات وزن متدرج حسب مقياس ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وقد أعطي البديل (دائماً) خمس درجات، والبديل (غالباً) أربع درجات، والبديل (أحياناً) ثلاث درجات، والبديل (نادراً) درجتين، والبديل (أبداً) درجة واحدة، وبذلك تتراوح درجات استبانة القيادة الأخلاقية ما بين (34) درجة و(170) درجة، واستخدمت الطريقة نفسها في تصحيح استبانة المشاركة في صنع القرار، اذا كانت أبدالها (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وبذلك تتراوح درجاتها بين (36) درجة و(180) درجة .
- تم تحديد مستوى القيادة الأخلاقية في ثلاثة مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع) واستخدمت المعادلة الآتية في تحديد هذه الدرجة:

القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وبذلك أصبحت المستويات كما يأتي:-

2.33-1 مستوى منخفض

3.62-2.34 مستوى متوسط

5.0-3.65 مستوى مرتفع

كما تم تقسيم مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار الى ثلاثة مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع) واستخدمت المعادلة نفسها في تحديد هذا المستوى .

• تحليل البيانات احصائياً باستخدام حزمة التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج.

• استخلاص النتائج ومناقشتها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

• تقديم التوصيات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

• كتابة التقرير النهائي للبحث.

المعالجة الإحصائية :

- تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية :
- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والجداول الإحصائية لتعرف دلالة قيمة معامل الارتباط.
- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة ومديرية التربية والتعليم، واستخدام اختبار شيفيه اذا تم وجود فروق ذات دلالة احصائية.

هذا وتم استخدام معادلة كرونباخ الفا لإيجاد معامل الاتساق الداخلي ومعامل ارتباط

بيرسون لإيجاد ثبات الأداة بطريقة الاختيار واعادة الاختبار.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن

أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول : ما مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال

الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والرتب لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة

نظر المعلمات بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (10) ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض

الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات وفقاً للمجالات مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	العلاقات الإنسانية	3.67	0.88	1	متوسط
3	العمل بروح الفريق	3.45	0.53	2	متوسط
2	المهام الإدارية الأخلاقية	3.41	0.79	3	متوسط
1	الصفات الشخصية الأخلاقية	3.20	0.87	4	متوسط
	الدرجة الكلية	3.42	0.40		متوسط

يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات كان متوسطاً، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.42) بانحراف معياري (0.40)، وجاءت المجالات في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.20 - 3.67)، وجاء في الرتبة الأولى مجال العلاقات الإنسانية، بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.88)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال العمل بروح الفريق بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.53)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة المهمات الإدارية الأخلاقية بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.79)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال الصفات الشخصية الأخلاقية بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.87).

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. مجال العلاقات الإنسانية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات لمجال العلاقات الإنسانية بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (11) ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات

رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات لمجال العلاقات

الإنسانية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
33	تتسم المديرية بروح التسامح مع المعلمات.	4.04	1.29	1	مرتفع
34	تعمل المديرية على مشاركة المعلمات في المناسبات المختلفة.	4.03	1.34	2	مرتفع
30	تستمع المديرية للمعلمات بصدق ورحب.	3.90	1.13	3	مرتفع
32	تعمل المديرية على مساعدة المعلمات قدر الامكان.	3.88	1.07	4	مرتفع
31	تكتفم المديرية أسرار المعلمات.	3.82	1.24	5	مرتفع
27	تشجع المديرية العمل التعاوني بين المعلمات	3.53	1.36	6	متوسط
29	تتعامل المديرية مع المعلمات بتواضع.	3.35	1.35	7	متوسط
28	تحب المديرية للمعلمات كما تحب لنفسها.	2.83	1.34	8	متوسط
الدرجة الكلية		3.67	0.88	متوسط	

يلاحظ من الجدول (11) أن مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة

في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات لمجال العلاقات الإنسانية كان متوسطاً، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (3.67) بإنحراف معياري (0.88)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع

والمتوسط، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.04 - 2.83)، وجاءت في الرتبة الأولى

الفقرة (33) التي تنص على "تتسم المديرية بروح التسامح مع المعلمات"، بمتوسط حسابي

(4.04) وإنحراف معياري (1.29) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (34) التي تنص على "تعمل المديرية على مشاركة المعلمات في المناسبات المختلفة" بمتوسط حسابي (4.03) وإنحراف معياري (1.34) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (29) التي تنص على "تتعامل المديرية مع المعلمات بتواضع" بمتوسط حسابي (3.35) وإنحراف معياري (1.35)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (28) التي تنص على "تحب المديرية للمعلمات كما تحب لنفسها" بمتوسط حسابي (2.83) وإنحراف معياري (1.34) وبمستوى متوسط.

2. مجال العمل بروح الفريق

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات لمجال العمل بروح الفريق بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (12) ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات لمجال العمل بروح

الفريق مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
24	تحفز المديرية المعلمات على إتخاذ الحوار البناء سياسة لهن.	3.80	1.30	1	مرتفع
25	تحرص المديرية على أن تكون المعلمات كالأسرة	3.75	1.38	2	مرتفع
20	تعمل المديرية على مشاركة المعلمات في صنع القرارات.	3.66	1.15	3	متوسط
23	تبرز المديرية الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمات.	3.65	1.39	4	متوسط
22	تعمل المديرية على تبادل خبرات المعلمات مع بعضهن.	3.50	1.42	5	متوسط
26	تعد المديرية نفسها عضواً في فريق العمل	3.50	1.00	5	متوسط
21	تشجع المديرية المعلمات على العمل بروح الفريق.	3.39	1.18	7	متوسط
19	تقدم المديرية حوافز مناسبة للمعلمات.	2.32	1.18	8	منخفض
الدرجة الكلية		3.45	0.53	متوسط	

يلاحظ من الجدول (12) أن مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة

في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات لمجال العمل بروح الفريق كان متوسطاً، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (3.45) بانحراف معياري (0.53)، وجاءت الفقرات في المستويات الثلاثة

المرتفع والمتوسط والمنخفض، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80- 2.32)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (24) التي تنص على "تحفز المديرة المعلمات على إتخاذ الحوار البناء سياسة لهن"، بمتوسط حسابي (3.80) وإنحراف معياري (1.30) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (25) التي تنص على "تحرص المديرة على أن تكون المعلمات كالأسرة الواحدة بمتوسط حسابي (3.75) وإنحراف معياري (1.38) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (21) التي تنص على "تشجع المديرة المعلمات على العمل بروح الفريق" بمتوسط حسابي (3.39) وإنحراف معياري (1.18)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (19) التي تنص على "تقدم المديرة حوافز مناسبة للمعلمات بمتوسط حسابي (2.32) وإنحراف معياري (1.18) وبمستوى منخفض.

3. مجال المهمات الإدارية الأخلاقية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات لمجال المهمات الإدارية الأخلاقية بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (13) ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات لمجال المهمات الإدارية الأخلاقية

مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
16	تساعد المديرية المعلمات في إنجاز مهماتهن.	3.55	0.84	1	متوسط
15	تصف المديرية المهمة المطلوب إنجازها لكل معلمة بطريقة واضحة.	3.53	1.32	2	متوسط
12	تعمل المديرية على تطبيق القوانين.	3.49	1.07	3	متوسط
17	تميل المديرية لإستخدام الأسلوب الديمقراطي في إدارتها.	3.45	1.32	4	متوسط
14	تحافظ المديرية على سرية العمل الإداري.	3.36	0.84	5	متوسط
13	تترك المديرية بابها مفتوحاً لإستقبال المعلمات	3.33	1.16	6	متوسط
18	تهتم المديرية بتطوير المعلمات مهنيّاً	3.17	1.13	7	متوسط
الدرجة الكلية		3.41	0.79	متوسط	

يلاحظ من الجدول (13) أن مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات لمجال المهمات الإدارية الأخلاقية كان متوسطاً، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.41) بانحراف معياري (0.79)، وجاءت جميع الفقرات في المستوى المتوسط، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.55 - 3.17)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (16) التي تنص على "تساعد المديرية المعلمات في إنجاز مهماتهن"، بمتوسط حسابي

(3.55) وإنحراف معياري (0.84)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (15) التي تنص على "تصف المديرية المهمة المطلوب إنجازها لكل معلمة بطريقة واضحة" بمتوسط حسابي (3.53) وإنحراف معياري (1.32)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (13) التي تنص على "ترك المديرية بابها مفتوحاً لإستقبال المعلمات" بمتوسط حسابي (3.33) وإنحراف معياري (1.16)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (18) التي تنص على "تهتم المديرية بتطوير المعلمات مهنيّاً" بمتوسط حسابي (3.17) وإنحراف معياري (1.13).

4. مجال الصفات الشخصية الأخلاقية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات لمجال الصفات الشخصية الأخلاقية بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (14) ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات

رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات لمجال الصفات

الشخصية الأخلاقية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
10	تعتمد المديرية الموضوعية في تعاملاتها مع المعلمات.	3.76	0.70	1	مرتفع
9	توضح المديرية للمسؤولين ما تقوم به المعلمات من مهمات.	3.53	1.07	2	متوسط
8	تعمل المديرية بإخلاص.	3.48	0.99	3	متوسط
1	تولى المديرية إهتماماً بمظهرها الشخصي.	3.22	1.34	4	متوسط
4	تلتزم المديرية بالوعود التي تصرح بها.	3.14	1.28	5	متوسط
6	تتحلى المديرية بالصبر عند انجاز المهمات.	3.09	1.26	6	متوسط
5	تعترف المديرية باخطائها أمام الآخرين.	3.07	1.30	7	متوسط
7	تعتمد المديرية العدالة في توزيع الواجبات على المعلمات.	3.05	1.26	8	متوسط
2	يتسم حديث المديرية مع المعلمات بالصدق.	2.90	1.41	9	متوسط
3	تتسم معاملات المديرية مع المعلمات بالأمانة.	2.77	1.53	10	متوسط
الدرجة الكلية		3.20	0.87	متوسط	

يلاحظ من الجدول (14) أن مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة

في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات لمجال الصفات الشخصية الأخلاقية كان متوسطاً، إذ

بلغ المتوسط الحسابي (3.20) بانحراف معياري (0.87)، وجاءت جميع الفقرات في المستوى

المتوسط باستثناء فقرة واحدة جاءت بمستوى مرتفع، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين

(2.77 - 3.76)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (10) التي تنص على "تعتمد المديرية

الموضوعية في تعاملاتها مع المعلمات"، بمتوسط حسابي (3.76) وإنحراف معياري (0.70) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (9) التي تنص على "توضح المديرية للمسؤولين ما تقوم به المعلمات من مهمات بمتوسط حسابي (3.53) وإنحراف معياري (1.07) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (2) التي تنص على "يتسم حديث المديرية مع المعلمات بالصدق بمتوسط حسابي (2.90) وإنحراف معياري (1.41)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على "تتسم معاملات المديرية مع المعلمات بالأمانة بمتوسط حسابي (2.77) وإنحراف معياري (1.53) وبمستوى متوسط.

نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في

رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (15) ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن حسب المجالات مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	القرارات المتعلقة بالمعلمين	3.53	0.67	1	متوسط
4	القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	3.47	0.55	2	متوسط
1	القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة	3.44	0.73	3	متوسط
3	القرارات المتعلقة بالمنهاج	3.31	0.68	4	متوسط
	الدرجة الكلية	3.44	0.42		متوسط

يلاحظ من الجدول (15) أن مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن وفقاً لمجالات المشاركة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44) بانحراف معياري (0.42)، وجاءت جميع المجالات في المستوى المتوسط، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.31 - 3.53)، وجاء في الرتبة الأولى مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين بمتوسط حسابي (3.53) وإنحراف معياري (0.67)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي بمتوسط حسابي (3.47) وإنحراف معياري (0.55)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال القرارات المتعلقة بشؤون

الطلبة، بمتوسط حسابي (3.44) وإنحراف معياري (0.73)، وجاء في الرتبة الاخيرة مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج بمتوسط حسابي (3.31) وإنحراف معياري (0.68).

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فجاءت النتائج على النحو الآتي:

1. مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن لمجال القرارات المتعلقة بالمعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر

الجدول (16)

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن لمجال القرارات المتعلقة بالمعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
12	أشارك في تنظيم جدول الزيارات التبادلية بين زميلاتي.	3.93	1.09	1	مرتفع
15	أسهم في تحديد الدورات التدريبية التي ستلتحق بها المعلمات .	3.73	1.46	2	مرتفع
16	تستشيرني المديرية في الوقت المناسب للزيارة الصفية.	3.66	1.37	3	متوسط
11	أسهم في وضع برنامج المناوبات.	3.64	1.47	4	متوسط
14	أقدم اقتراحاتي بشأن الجدول الأسبوعي للروضة.	3.55	1.52	5	متوسط
10	تحدد المديرية للمعلمات مواعيد الاجتماعات.	3.53	1.49	6	متوسط
17	تستشيرني المديرية في دعوة المشرف التربوي للزيارة الصفية .	3.38	1.27	7	متوسط
13	أشترك في تحديد النشاطات التربوية المتنوعة.	3.31	1.44	8	متوسط
9	أشارك في وضع الخطط السنوية للروضة.	3.05	1.20	9	متوسط
الدرجة الكلية		3.53	0.67	متوسط	

يلاحظ من الجدول (16) أن مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن لمجال القرارات المتعلقة بالمعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.53) بانحراف معياري (0.67)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.93 - 3.05)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (12) التي تنص على "أشارك في تنظيم جدول الزيارات التبادلية بين

زميلاتي"، بمتوسط حسابي (3.93) وإنحراف معياري (1.09) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (15) التي تنص على "أسهم في تحديد الدورات التدريبية التي ستلتحق بها المعلمات بمتوسط حسابي (3.73) وإنحراف معياري (1.46) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (13) التي تنص على "أشترك في تحديد النشاطات التربوية المتنوعة بمتوسط حسابي (3.31) وإنحراف معياري (1.44)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (9) التي تنص على "أشارك في وضع الخطط السنوية للروضة بمتوسط حسابي (3.05) وإنحراف معياري (1.20) وبمستوى متوسط.

2. مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن لمجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (17) ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى مشاركة المعلمات في صنع

القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن لمجال القرارات

المتعلقة بالمجتمع المحلي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
32	أقدم اقتراحات لزيادة التفاعل بين الروضة والمجتمع المحلي.	3.80	1.29	1	مرتفع
28	أسهم في تشكيل مجلس الآباء والمعلمات للروضة.	3.72	1.23	2	مرتفع
29	أشارك في رسم سياسة تنظيم علاقة الروضة بالمجتمع المحلي.	3.69	1.25	3	مرتفع
31	أقوم بتنظيم زيارات لبعض المؤسسات في البيئة المحيطة بالتنسيق مع مجلس الآباء والمعلمات.	3.62	1.30	4	متوسط
30	أسهم في التواصل بين الروضة والمجتمع المحلي بالوسائل المتاحة.	3.56	1.28	5	متوسط
35	أشارك المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة.	3.28	0.61	6	متوسط
36	أسهم في مساعدة الأطفال المحتاجين للرعاية الأبوية.	3.26	0.63	7	متوسط
33	أشارك في تحديد موعد اجتماع مجلس الآباء والمعلمات.	3.20	1.12	8	متوسط
34	أسهم في التخطيط للقاءات التوعية مع اولياء الأمور	3.13	0.77	9	متوسط
	الدرجة الكلية	3.47	0.55		متوسط

يلاحظ من الجدول (17) أن مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض

الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن لمجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي

كان متوسطاً، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.47) بإنحراف معياري (0.55)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80 - 3.13)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (32) التي تنص على "أقدم اقتراحات لزيادة التفاعل بين الروضة والمجتمع المحلي"، بمتوسط حسابي (3.80) وإنحراف معياري (1.29) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (28) التي تنص على "أسهم في تشكيل مجلس الآباء والمعلمات للروضة بمتوسط حسابي (3.72) وإنحراف معياري (1.23) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (33) التي تنص على "أشارك في تحديد موعد اجتماع مجلس الآباء والمعلمات بمتوسط حسابي (3.20) وإنحراف معياري (1.12)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (34) التي تنص على "أسهم في التخطيط للقاءات توعوية مع أولياء الأمور بمتوسط حسابي (3.13) وإنحراف معياري (0.77) وبمستوى متوسط.

3. مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن لمجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (18) ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى مشاركة المعلمات في صنع

القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن لمجال القرارات

المتعلقة بشؤون الطلبة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	أشارك بقبول الأطفال الجدد بالروضة.	4.58	0.53	1	مرتفع
6	أعد الخطط العلاجية للأطفال ضعيفي التحصيل.	3.55	1.38	2	متوسط
3	أسهم في وضع الخطط المناسبة لزيادة دافعية الأطفال	3.54	1.20	3	متوسط
8	أقترح أسماء الأطفال الذين سيشاركون في الاحتفالات المدرسية.	3.45	1.33	4	متوسط
2	أشترك بتوزيع الأطفال على الشعب.	3.37	1.17	5	متوسط
4	أشارك في وضع البرامج المصاحبة للمنهاج في الروضة .	3.18	1.41	6	متوسط
5	أسهم في وضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه الأطفال.	3.11	1.44	7	متوسط
7	أسهم في اقرار برنامج الزيارات العلمية لأطفال الروضة.	2.75	1.19	8	متوسط
الدرجة الكلية		3.44	0.73	متوسط	

يلاحظ من الجدول (18) أن مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض

الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن لمجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة

كان متوسطاً، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.44) بانحراف معياري (0.73)، وجاءت جميع

الفقرات في المستوى المتوسط باستثناء فقرة واحدة جاءت في المستوى المرتفع، وقد تراوحت

المتوسطات الحسابية بين (4.58 - 2.75)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "أشارك بقبول الأطفال الجدد بالروضة"، بمتوسط حسابي (4.58) وإنحراف معياري (0.53) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (6) التي تنص على "أعد الخطط العلاجية للأطفال ضعيفي التحصيل" بمتوسط حسابي (3.55) وإنحراف معياري (1.38) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على "أسهم في وضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه الأطفال" بمتوسط حسابي (3.11) وإنحراف معياري (1.44)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على "أسهم في اقرار برنامج الزيارات العلمية لأطفال الروضة" بمتوسط حسابي (2.75) وبانحراف معياري (1.19) وبمستوى متوسط.

4. مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن لمجال القرارات المتعلقة بالمنهاج بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (19) ذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى مشاركة المعلمات في صنع

القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن لمجال القرارات

المتعلقة بالمنهاج مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
22	أسهم في تطوير استراتيجيات التدريس المتنوعة.	3.82	1.05	1	مرتفع
24	أفعل الأركان التعليمية لتنفيذ المنهاج.	3.79	1.31	2	مرتفع
23	أقوم بتحديد المستلزمات اللازمة لتنفيذ المنهاج.	3.58	1.33	3	متوسط
25	أسهم في وضع برامج إبداعية لتنمية مقدرات الأطفال.	3.41	1.47	4	متوسط
19	أشارك في تشكيل اللجان التي تثرى المنهاج.	3.36	1.14	5	متوسط
26	أقترح أساليب التقويم المناسبة للمنهاج.	3.31	1.77	6	متوسط
21	أقوم بإختيار الطريقة المناسبة لتدريس المنهاج.	3.29	1.62	7	متوسط
27	أشارك في تقويم أداء أطفال الروضة.	3.24	1.73	8	متوسط
18	أسهم في وضع بعض الموضوعات على جدول أعمال الاجتماعات	2.74	1.36	9	متوسط
20	أسهم في وضع الخطط السنوية لتنفيذ المنهاج.	2.60	1.45	10	متوسط
الدرجة الكلية		3.31	0.68	متوسط	

يلاحظ من الجدول (19) أن مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض

الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن لمجال القرارات المتعلقة بالمنهاج كان

متوسطاً، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.31) بانحراف معياري (0.68)، وجاءت الفقرات في

المستويين المرتفع والمتوسط، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.82 - 2.60)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (22) التي تنص على "أسهم في تطوير استراتيجيات التدريس المتنوعة" بمتوسط حسابي (3.82) وإنحراف معياري (1.05) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (24) التي تنص على "أفعل الأركان التعليمية لتنفيذ المنهاج"، بمتوسط حسابي (3.79) وإنحراف معياري (1.31) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (18) التي تنص على "أسهم في وضع بعض الموضوعات على جدول أعمال الاجتماعات" بمتوسط حسابي (2.74) وإنحراف معياري (1.36)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (20) التي تنص على "أسهم في وضع الخطط السنوية لتنفيذ المنهاج" بمتوسط حسابي (2.60) وإنحراف معياري (1.45) وبمستوى متوسط.

نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان ومستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان ومستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (20) يبين هذه النتائج:

الجدول (20)

قيم معامل الارتباط بين مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة

عمان ومستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار باستخدام معامل ارتباط بيرسون

صنع القرار	القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	القرارات المتعلقة بالمنهاج	القرارات المتعلقة بالمعلمين	القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة	المجال	
0.042	0.020	0.150	0.030	0.017	معامل الارتباط	الصفات الشخصية
0.452	0.716	0.007	0.597	0.756	مستوى الدلالة	الأخلاقية
0.160	0.066	0.262	0.143	0.016	معامل الارتباط	المهام الإدارية
0.004	0.238	0.000	0.010	0.778	مستوى الدلالة	الأخلاقية
0.158	0.119	0.229	0.013	0.052	معامل الارتباط	العمل بروح الفريق
0.005	0.034	0.000	0.817	0.350	مستوى الدلالة	
0.075	0.118	0.089	0.055	0.141	معامل الارتباط	العلاقات الإنسانية
0.178	0.035	0.110	0.330	0.011	مستوى الدلالة	
0.991	0.591	0.509	0.753	0.680	معامل الارتباط	القيادة الأخلاقية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

يظهر من الجدول (20) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان

ومستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار، وقد بلغ معامل الارتباط (0.991) وبمستوى دلالة

(0.000)، وكذلك بين جميع المجالات من كلا المتغيرين، إذ وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة

إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مجال الصفات الشخصية الأخلاقية ومجال القرارات

المتعلقة بالمنهاج إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.150) وبمستوى دلالة $(\alpha \leq 0.007)$ ، وبين

مجال المهام الإدارية الأخلاقية ومجال القرارات المتعلقة بالمعلمين والقرارات المتعلقة

بالمنهاج والدرجة الكلية لصنع القرار، وكذلك بين مجال العمل بروح الفريق ومجال القرارات

المتعلقة بالمنهاج والقرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي والدرجة الكلية لصنع القرار، وبين مجال العلاقات الإنسانية ومجالي القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة، والقرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي.

نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي ومديرية التربية والتعليم؟
تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات، تبعا لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (21) ذلك.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال

الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات، تبعا لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.69	3.15	137	أقل من 5 سنوات	الصفات الأخلاقية الشخصية
0.86	3.10	101	من 5 الى أقل من 10 سنوات	
0.88	3.25	83	10 سنوات فاكثر	
0.87	3.20	321	المجموع	
0.86	3.33	137	أقل من 5 سنوات	المهام الأخلاقية الإدارية
0.66	3.30	101	من 5 الى أقل من 10 سنوات	
0.76	3.60	83	10 سنوات فاكثر	
0.79	3.41	321	المجموع	
0.47	3.35	137	أقل من 5 سنوات	العمل بروح الفريق
0.52	3.45	101	من 5 الى أقل من 10 سنوات	
0.61	3.40	83	10 سنوات فاكثر	
0.53	3.45	321	المجموع	
0.90	3.71	137	أقل من 5 سنوات	العلاقات الإنسانية
0.85	3.60	101	من 5 الى أقل من 10 سنوات	
0.89	3.69	83	10 سنوات فاكثر	
0.88	3.67	321	المجموع	
0.38	3.45	137	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.46	3.42	101	من 5 الى أقل من 10 سنوات	
0.36	3.36	83	10 سنوات فاكثر	
0.40	3.42	321	المجموع	

يلاحظ من الجدول (21) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى

القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر

المعلمات، تبعا لمتغير الخبرة، وقد حصل اصحاب فئة(اقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.45)، وجاء اصحاب فئة(من 5 الى اقل من 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة(10 سنوات فاكثراً) إذ بلغ (3.36)، ولتحديد فيما إذ كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول (22):

الجدول (22)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الصفات الشخصية الأخلاقية	بين المجموعات	1.120	2	0.560	1.020	0.362
	داخل المجموعات	180.016	318	0.549		
	المجموع	181.136	320			
المهام الإدارية الأخلاقية	بين المجموعات	5.404	2	2.702	4.477	*0.012
	داخل المجموعات	191.925	318	0.604		
	المجموع	197.329	320			
العمل بروح الفريق	بين المجموعات	1.643	2	0.821	1.543	0.215
	داخل المجموعات	169.231	318	0.532		
	المجموع	170.874	320			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	.824	2	0.412	0.529	0.590
	داخل المجموعات	247.707	318	0.779		
	المجموع	248.531	320			
المستوى الكلية	بين المجموعات	.431	2	0.215	1.324	0.267
	داخل المجموعات	51.695	318	0.163		
	المجموع	52.125	320			

تشير النتائج في الجدول (22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات، تبعاً لمتغير الخبرة للدرجة الكلية، استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة إذ بلغت (1.324)، وبمستوى دلالة (0.267)، وكذلك في جميع المجالات باستثناء مجال (المهام الإدارية الأخلاقية) الذي كان فيه الفرق دالاً إحصائياً استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة وقد بلغت (4.477)، وبمستوى دلالة (0.012)، ولمعرفة عائدية الفروق تبعاً لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لإيجاد دلالة الفروق والجدول (23) يبين ذلك:

الجدول (23)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لإيجاد دلالة الفروق لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
المهام الإدارية الأخلاقية	10 سنوات فأكثر	3.60	3.60	3.33	3.30
	أقل من 5 سنوات	3.33	-	0.27*	0.30*
	من 5 إلى أقل من 10	3.30	-	-	-

يظهر من الجدول (23) أن الفرق جاء:

- لصالح فئة (10 سنوات فأكثر) عند مقارنتها مع فئة (أقل من 5 سنوات) وفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) في هذا المجال.

2- متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (24) ذلك.

الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.84	3.15	202	بكالوريوس او اقل	الصفات الأخلاقية الشخصية
0.88	3.25	85	بكالوريوس +دبلوم عالي	
0.98	3.38	34	ماجستير فما فوق	
0.87	3.20	321	المجموع	
0.79	3.46	202	بكالوريوس او اقل	المهام الإدارية الأخلاقية
0.79	3.30	85	بكالوريوس +دبلوم عالي	
0.74	3.35	34	ماجستير فما فوق	
0.79	3.41	321	المجموع	
0.51	3.42	202	بكالوريوس او اقل	العمل بروح الفريق
0.53	3.46	85	بكالوريوس +دبلوم عالي	
0.66	3.56	34	ماجستير فما فوق	
0.53	3.45	321	المجموع	
0.97	3.51	202	بكالوريوس او اقل	العلاقات الإنسانية
0.58	4.00	85	بكالوريوس +دبلوم عالي	
0.70	3.86	34	ماجستير فما فوق	
0.88	3.67	321	المجموع	
0.42	3.39	202	بكالوريوس او اقل	الدرجة الكلية
0.36	3.46	85	بكالوريوس +دبلوم عالي	
0.37	3.48	34	ماجستير فما فوق	
0.40	3.42	321	المجموع	

يلاحظ من الجدول (24) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد حصل اصحاب فئة (ماجستير فما فوق) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.48)، وجاء اصحاب فئة (بكالوريوس +دبلوم عالي) بالترتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (بكالوريوس او اقل) الذي بلغ (3.39)، ولتحديد فيما وقد كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول (25):

الجدول (25)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الصفات الأخلاقية	بين المجموعات	1.777	2	0.888	1.177	0.310
	داخل المجموعات	240.073	318	0.755		
	المجموع	241.849	320			
المهام الأخلاقية	بين المجموعات	1.610	2	0.805	1.308	0.272
	داخل المجموعات	195.719	318	0.615		
	المجموع	197.329	320			
العمل بروح الفريق	بين المجموعات	.563	2	0.282	1.004	0.367
	داخل المجموعات	89.133	318	0.280		
	المجموع	89.696	320			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	15.648	2	7.824	10.683	*0.000
	داخل المجموعات	232.884	318	0.732		
	المجموع	248.531	320			
المستوى الكلية	بين المجموعات	.408	2	0.204	1.255	0.286
	داخل المجموعات	51.717	318	0.163		
	المجموع	52.125	320			

تشير النتائج في الجدول (25) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للدرجة الكلية، استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة إذ بلغت (1.255)، وبمستوى دلالة (0.286)، وكذلك في جميع المجالات باستثناء مجال (العلاقات الإنسانية). الذي كان فيه الفرق دالاً إحصائياً استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة التي بلغت (10.683)، وبمستوى دلالة (0.000)، ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لإيجاد دلالة الفروق والجدول (26) يبين ذلك:

الجدول (26)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لإيجاد دلالة الفروق لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير المؤهل

العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس +دبلوم عالي	بكالوريوس او اقل	ماجستير فما فوق
			4.00	3.86	3.51
العلاقات الإنسانية	بكالوريوس +دبلوم عالي	4.00	-	0.14	*0.49
	بكالوريوس او اقل	3.86		-	*0.35
	ماجستير فما فوق	3.51			-

يظهر من الجدول (26) أن الفرق جاء:

- لصالح فئة(بكالوريوس +دبلوم عالي) وفئة(بكالوريوس او اقل) عند مقارنتها مع فئة (ماجستير فما فوق) في مجال العلاقات الانسانية.

3- متغير مديرية التربية والتعليم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات، تبعا لمتغير "مديرية التربية والتعليم"، ويظهر الجدول (27) ذلك.

الجدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات، تبعا لمتغير مديرية التربية والتعليم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مديرية التربية والتعليم	المجال
0.91	3.40	91	لواء قصبة عمان	الصفات الأخلاقية الشخصية
0.82	3.09	106	لواء الجامعة	
0.84	3.08	69	لواء ماركا	
0.86	3.24	44	لواء وادي السير	
1.02	3.25	11	لواء ناعور	
0.87	3.20	321	المجموع	
0.77	3.23	91	لواء قصبة عمان	المهام الأخلاقية الإدارية
0.74	3.44	106	لواء الجامعة	
0.87	3.51	69	لواء ماركا	
0.75	3.56	44	لواء وادي السير	
0.75	3.27	11	لواء ناعور	
0.79	3.41	321	المجموع	
0.52	3.50	91	لواء قصبة عمان	العمل بروح الفريق
0.49	3.40	106	لواء الجامعة	
0.58	3.43	69	لواء ماركا	
0.54	3.51	44	لواء وادي السير	
0.65	3.35	11	لواء ناعور	
0.53	3.45	321	المجموع	
0.82	3.75	91	لواء قصبة عمان	العلاقات الإنسانية
1.02	3.40	106	لواء الجامعة	
0.80	3.74	69	لواء ماركا	
0.57	4.09	44	لواء وادي السير	
0.77	3.56	11	لواء ناعور	
0.88	3.67	321	المجموع	
0.46	3.52	91	لواء قصبة عمان	الدرجة الكلية
0.27	3.46	106	لواء الجامعة	
0.32	3.28	69	لواء ماركا	
0.52	3.27	44	لواء وادي السير	
0.58	3.58	11	لواء ناعور	
0.40	3.42	321	المجموع	

يلاحظ من الجدول (27) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات، تبعا لمتغير مديرية التربية والتعليم، فقد حصلت معلمات (لواء ناعور) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.58)، وجاءت معلمات (لواء وادي السير) بأقل متوسط حسابي وقد بلغ (3.27)، ولتحديد فيما إذ كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول (28):

الجدول (28)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات، تبعا لمتغير مديرية التربية والتعليم

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الصفات الشخصية الأخلاقية	بين المجموعات	6.344	4	1.586	2.128	0.077
	داخل المجموعات	235.505	316	0.745		
	المجموع	241.849	320			
المهام الإدارية الأخلاقية	بين المجموعات	4.801	4	1.200	1.970	0.099
	داخل المجموعات	192.528	316	0.609		
	المجموع	197.329	320			
العمل بروح الفريق	بين المجموعات	.741	4	0.185	0.658	0.622
	داخل المجموعات	88.955	316	0.282		
	المجموع	89.696	320			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	16.417	4	4.104	5.588	*0.000
	داخل المجموعات	232.114	316	0.735		
	المجموع	248.531	320			
المستوى الكلية	بين المجموعات	3.704	4	0.926	6.043	*0.000
	داخل المجموعات	48.422	316	0.153		
	المجموع	52.125	320			

تشير النتائج في الجدول (28) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات، تبعاً لمتغير مديرية التربية والتعليم للدرجة الكلية، استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة التي بلغت (6.034)، وبمستوى دلالة (0.000)، وكذلك في مجال (العلاقات الانسانية)، إذ بلغت قيمة "ف" المحسوبة (5.588)، وبمستوى دلالة (0.000)، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في باقي المجالات.

ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير مديرية التربية والتعليم تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لإيجاد دلالة الفروق والجدول (29) يبين ذلك.

الجدول (29)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لايجاد دلالة الفروق لمستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض

الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير مديرية التربية

والتعليم

المجال	مديرية التربية والتعليم	المتوسط الحسابي	لواء وادي	لواء قصبه	لواء ماركا	لواء ناعور	لواء الجامعة
			4.09	3.75	3.74	3.56	3.40
العلاقات الإنسانية	لواء وادي السير	4.09	-	*0.34	*0.35	*053	*0.69
	لواء قصبه عمان	3.75		-	0.01	0.19	*0.35
	لواء ماركا	3.74			-	0.18	*0.34
	لواء ناعور	3.56				-	0.16
	لواء الجامعة	3.40					-
الدرجة الكلية	المنطقة التعليمية	المتوسط الحسابي	لواء ناعور	لواء قصبه	لواء الجامعة	لواء ماركا	لواء وادي
			3.58	3.52	3.46	3.28	3.27
	لواء ناعور	3.58	-	0.06	0.12	*0.30	*0.31
	لواء قصبه عمان	3.52		-	0.08	0.24	0.25
	لواء الجامعة	3.46			-	0.18	0.19
	لواء ماركا	3.28				-	0.01
لواء وادي السير	3.27					-	

يظهر من الجدول (29) أن الفرق جاء لصالح معلمات لواء ناعور عند مقارنة ذلك

مع معلمات لواء ماركا ولواء وادي السير في الدرجة الكلية. ولصالح معلمات لواء وادي

السير عند مقارنة ذلك مع جميع الألوية في مجال العلاقات الإنسانية، ولصالح معلمات

قصبه عمان ومعلمات لواء ماركا عند المقارنة مع معلمات لواء الجامعة في المجال نفسه.

نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن تعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي ومديرية التربية والتعليم؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن، تبعا لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (30) ذلك.

الجدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى مشاركة المعلمات في صنع

القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن، تبعا لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.69	3.47	137	أقل من 5 سنوات	القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة
0.78	3.50	101	من 5 الى أقل من 10 سنوات	
0.73	3.32	83	10 سنوات فاكثر	
0.73	3.44	321	المجموع	
0.68	3.62	137	أقل من 5 سنوات	القرارات المتعلقة بالمعلمين
0.72	3.49	101	من 5 الى أقل من 10 سنوات	
0.57	3.42	83	10 سنوات فاكثر	
0.67	3.53	321	المجموع	
0.73	3.28	137	أقل من 5 سنوات	القرارات المتعلقة بالمنهاج
0.62	3.36	101	من 5 الى أقل من 10 سنوات	
0.66	3.31	83	10 سنوات فاكثر	
0.68	3.31	321	المجموع	
0.55	3.54	137	أقل من 5 سنوات	القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي
0.55	3.44	101	من 5 الى أقل من 10 سنوات	
0.55	3.42	83	10 سنوات فاكثر	
0.55	3.47	321	المجموع	
0.39	3.47	137	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.47	3.44	101	من 5 الى أقل من 10 سنوات	
0.39	3.37	83	10 سنوات فاكثر	
0.42	3.44	321	المجموع	

يلاحظ من الجدول (30) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى

مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة

نظرهن، تبعاً لمتغير الخبرة، وقد حصل أصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.47)، وجاء أصحاب فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بالترتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.44) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (10 سنوات فأكثر) وقد بلغ (3.37)، ولتحديد فيما إذ كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول (31):

الجدول (31)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن، تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة	بين المجموعات	1.643	2	0.821	1.543	0.215
	داخل المجموعات	169.231	318	0.532		
	المجموع	170.874	320			
القرارات المتعلقة بالمعلمين	بين المجموعات	2.297	2	1.148	2.571	0.078
	داخل المجموعات	142.049	318	0.447		
	المجموع	144.346	320			
القرارات المتعلقة بالمنهاج	بين المجموعات	.445	2	0.222	0.481	0.619
	داخل المجموعات	147.108	318	0.463		
	المجموع	147.552	320			
القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	بين المجموعات	.954	2	0.477	1.585	0.206
	داخل المجموعات	95.711	318	0.301		
	المجموع	96.665	320			
المستوى الكلية	بين المجموعات	.554	2	0.277	1.593	0.205
	داخل المجموعات	55.282	318	0.174		
	المجموع	55.836	320			

تشير النتائج في الجدول (31) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن، تبعاً لمتغير الخبرة للدرجة الكلية، استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة إذ بلغت (1.593)، وبمستوى دلالة (0.205)، وكذلك لم تظهر فروق دالة إحصائية في جميع المجالات إذ تراوحت قيم "ف" ما بين (0.481 - 2.571).

2- متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (32) ذلك.

الجدول (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى مشاركة المعلمات في صنع

القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن، تبعا لمتغير المؤهل

العلمي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المؤهل العلمي	المجال
3.39	0.76	202	بكالوريوس او اقل	القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة
3.53	0.66	85	بكالوريوس +دبلوم عالي	
3.50	0.70	34	ماجستير فما فوق	
3.44	0.73	321	المجموع	
3.48	0.68	202	بكالوريوس او اقل	القرارات المتعلقة بالمعلمين
3.63	0.67	85	بكالوريوس +دبلوم عالي	
3.59	0.60	34	ماجستير فما فوق	
3.53	0.67	321	المجموع	
3.31	0.69	202	بكالوريوس او اقل	القرارات المتعلقة بالمنهاج
3.31	0.59	85	بكالوريوس +دبلوم عالي	
3.33	0.81	34	ماجستير فما فوق	
3.31	0.68	321	المجموع	
3.46	0.55	202	بكالوريوس او اقل	القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي
3.50	0.54	85	بكالوريوس +دبلوم عالي	
3.52	0.54	34	ماجستير فما فوق	
3.47	0.55	321	المجموع	
3.41	0.44	202	بكالوريوس او اقل	الدرجة الكلية
3.48	0.38	85	بكالوريوس +دبلوم عالي	
3.48	0.39	34	ماجستير فما فوق	
3.44	0.42	321	المجموع	

يلاحظ من الجدول (32) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى

مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة

نظرهن، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وقد حصل اصحاب فئة (ماجستير فما فوق) وفئة

(بكالوريوس +دبلوم عالي) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.48)، وجاء اصحاب فئة (بكالوريوس او اقل) بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.41)، ولتحديد فيما إذ كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول (33):

الجدول (33)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة	بين المجموعات	1.241	2	0.620	1.163	0.314
	داخل المجموعات	169.633	318	0.533		
	المجموع	170.874	320			
القرارات بالمعلمين	بين المجموعات	1.519	2	0.760	1.691	0.186
	داخل المجموعات	142.826	318	0.449		
	المجموع	144.346	320			
القرارات بالمنهاج	بين المجموعات	.012	2	0.006	0.013	0.987
	داخل المجموعات	147.540	318	0.464		
	المجموع	147.552	320			
القرارات بالمجتمع المحلي	بين المجموعات	.198	2	0.099	0.326	0.722
	داخل المجموعات	96.468	318	0.303		
	المجموع	96.665	320			
المستوى الكلية	بين المجموعات	.433	2	0.217	1.243	0.290
	داخل المجموعات	55.403	318	0.174		
	المجموع	55.836	320			

تشير النتائج في الجدول (33) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للدرجة الكلية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة التي بلغت (1.243)، وبمستوى دلالة (0.290)، وكذلك في جميع المجالات إذ تراوحت قيم "ف" ما بين (0.013 - 1.691).

3- متغير المنطقة مديرية التربية والتعليم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن، تبعاً لمتغير مديرية التربية والتعليم، ويظهر الجدول (34) ذلك.

الجدول (34)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن، تبعا لمتغير مديرية التربية والتعليم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المنطقة التعليمية	المجال
0.78	3.55	91	لواء قصبية عمان	القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة
0.68	3.53	106	لواء الجامعة	
0.57	3.34	69	لواء ماركا	
0.80	3.08	44	لواء وادي السير	
0.95	3.75	11	لواء ناعور	
0.73	3.44	321	المجموع	
0.75	3.64	91	لواء قصبية عمان	القرارات المتعلقة بالمعلمين
0.50	3.56	106	لواء الجامعة	
0.62	3.52	69	لواء ماركا	
0.85	3.24	44	لواء وادي السير	
0.80	3.52	11	لواء ناعور	
0.67	3.53	321	المجموع	
0.62	3.50	91	لواء قصبية عمان	القرارات المتعلقة بالمنهاج
0.58	3.39	106	لواء الجامعة	
0.79	3.01	69	لواء ماركا	
0.68	3.20	44	لواء وادي السير	
0.68	3.41	11	لواء ناعور	
0.68	3.31	321	المجموع	
0.58	3.49	91	لواء قصبية عمان	القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي
0.46	3.54	106	لواء الجامعة	
0.52	3.28	69	لواء ماركا	
0.65	3.51	44	لواء وادي السير	
0.57	3.74	11	لواء ناعور	
0.55	3.47	321	المجموع	
0.46	3.54	91	لواء قصبية عمان	الدرجة الكلية
0.27	3.50	106	لواء الجامعة	
0.33	3.28	69	لواء ماركا	
0.55	3.26	44	لواء وادي السير	
0.62	3.59	11	لواء ناعور	
0.42	3.44	321	المجموع	

يلاحظ من الجدول (34) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى

مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة

نظرهن، تبعا لمتغير مديرية التربية والتعليم، إذ حصلت معلمات (لواء ناعور) على أعلى

متوسط حسابي بلغ (3.59)، وجاءت معلمات (لواء وادي السير) بأقل متوسط حسابي بلغ (3.26)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول (35):

الجدول (35)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في

رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن، تبعا لمتغير مديرية التربية

والتعليم

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة	بين المجموعات	9.591	4	2.398	4.698	*0.001
	داخل المجموعات	161.283	316	0.510		
	المجموع	170.874	320			
القرارات المتعلقة بالمعلمين	بين المجموعات	4.934	4	1.234	2.796	*0.026
	داخل المجموعات	139.412	316	0.441		
	المجموع	144.346	320			
القرارات المتعلقة بالمنهاج	بين المجموعات	11.051	4	2.763	6.396	*0.000
	داخل المجموعات	136.501	316	0.432		
	المجموع	147.552	320			
القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	بين المجموعات	3.886	4	0.971	3.309	*0.011
	داخل المجموعات	92.780	316	0.294		
	المجموع	96.665	320			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.948	4	1.237	7.682	*0.000
	داخل المجموعات	50.888	316	0.161		
	المجموع	55.836	320			

تشير النتائج في الجدول (35) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن، تبعاً لمتغير مديرية التربية والتعليم للدرجة الكلية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة التي بلغت (7.682)، وبمستوى دلالة (0.000)، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في جميع المجالات وقد تراوحت قيم "ف" ما بين (2.769 - 6.396). ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير مديرية التربية والتعليم تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لاجاد دلالة الفروق والجدول (36) يبين ذلك :

الجدول (36)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لإيجاد دلالة الفروق لمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن تعزى لمتغير مديرية التربية والتعليم

المجال	المنطقة التعليمية	المتوسط الحسابي	لواء ناعور	لواء قصبه عمان	لواء الجامعة	لواء ماركا	لواء وادي السير
القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة	لواء ناعور	3.75	-	0.20	0.22	*0.41	*0.67
	لواء قصبه عمان	3.55	-	-	0.02	0.21	*0.47
	لواء الجامعة	3.53	-	-	-	0.19	*0.45
	لواء ماركا	3.34	-	-	-	-	0.26
	لواء وادي السير	3.08	-	-	-	-	-
القرارات المتعلقة بالمعلمين	المنطقة التعليمية	المتوسط الحسابي	لواء ناعور	لواء قصبه عمان	لواء الجامعة	لواء وادي السير	لواء ماركا
	لواء ناعور	3.64	-	0.08	0.12	0.12	*0.40
	لواء قصبه عمان	3.56	-	-	0.04	0.04	*0.32
	لواء الجامعة	3.52	-	-	-	0.00	0.28
	لواء وادي السير	3.52	-	-	-	-	0.12
القرارات المتعلقة بالمنهاج	المنطقة التعليمية	المتوسط الحسابي	لواء قصبه عمان	لواء ناعور	لواء الجامعة	لواء وادي السير	لواء ماركا
	لواء قصبه عمان	3.50	-	0.09	0.11	*0.30	*0.49
	لواء ناعور	3.41	-	-	0.02	0.21	*0.40
	لواء الجامعة	3.39	-	-	-	0.19	*0.38
	لواء وادي السير	3.20	-	-	-	-	0.19
القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	المنطقة التعليمية	المتوسط الحسابي	لواء ناعور	لواء الجامعة	لواء وادي السير	لواء قصبه عمان	لواء ماركا
	لواء ناعور	3.74	-	0.20	0.23	0.25	*0.36
	لواء الجامعة	3.54	-	-	0.03	0.05	0.26
	لواء وادي السير	3.51	-	-	-	0.02	0.23
	لواء قصبه عمان	3.49	-	-	-	-	0.21
الدرجة الكلية	المنطقة التعليمية	المتوسط الحسابي	لواء ناعور	لواء قصبه عمان	لواء الجامعة	لواء وادي السير	لواء ماركا
	لواء ناعور	3.59	-	0.05	0.09	*0.31	*0.33
	لواء قصبه عمان	3.54	-	-	0.04	0.26	0.28
	لواء الجامعة	3.50	-	-	-	0.22	0.24
	لواء ماركا	3.28	-	-	-	-	0.02
لواء وادي السير	3.26	-	-	-	-	-	

يظهر من الجدول (36) أن الفرق في:

(1) الدرجة الكلية جاء لصالح معلمات لواء ناعور عند مقارنته مع لواء ماركا ولواء وادي لسير.

(2) مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة جاء لصالح معلمات لواء ناعور ومعلمات لواء قصبه عمان و معلمات لواء الجامعة عند مقارنة ذلك مع المعلمات لواء ماركا، ولصالح معلمات لواء ناعور عند مقارنته مع معلمات لواء ماركا.

(3) مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي: جاء لصالح معلمات لواء ناعور عند مقارنته مع معلمات لواء ماركا.

(4) مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج جاء لصالح معلمات لواء ناعور ومعلمات لواء قصبه عمان ومعلمات لواء الجامعة عند مقارنته مع معلمات لواء ماركا، ولصالح معلمات لواء قصبه عمان عند مقارنته مع معلمات لواء وادي لسير .

(5) مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين جاء لصالح معلمات لواء ناعور و معلمات لواء قصبه عمان عند مقارنته بمعلمات لواء ماركا.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

تضمّن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتوصيات،

وعلى النحو الآتي:

أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي ينص على " ما مستوى القيادة

الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات؟"

أشارت النتائج في الجدول (10) الى أن مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض

الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات" كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط

الحسابي (3.42) بإنحراف معياري (0.40)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية الأخلاق

وضرورتها في الحياة اليومية، وأن تعكس القيادة الأخلاق الحميدة في جميع الممارسات التي

يؤديها القادة التربويون، ذلك أن القيادة الأخلاقية من أحد الأنماط القيادية التي ينبغي أن يكون

شائعاً في المؤسسات التربوية، وبشكل خاص على مستوى روضة الأطفال، إذ يعد هؤلاء

الأطفال الملتحقون بالروضة لبنة أساسية في البناء الاجتماعي، ينبغي أن يحضوا بالرعاية

والعناية والإهتمام، وتتم تنشئتهم وتربيتهم وفق المبادئ والقيم الأخلاقية المستمدة من الدين

الإسلامي الحنيف.

وربما تعكس هذه النتيجة، على الرغم من مستواها المتوسط، مدى رغبة مديرة الروضة في التمسك والإلتزام بالمبادئ الأخلاقية سواء على مستوى الممارسة الإدارية أم مستوى التفاعل مع العاملين وأولياء أمور الأطفال.

وقد تعود هذه النتيجة الى إحساس المعلمات بالسلوك الأخلاقي الذي تمارسه مديراتهن، والمتمثل بقيادتهن لإدارة الروضة والعاملين فيها بأسلوب ذي طابع أخلاقي في الوقت الذي يكون المستوى المتوسط لممارسة القيادة الأخلاقية نتيجة مقبولة، إلا أن مستوى الطموح لهذه القيادة لا بد وأن يكون مرتفعاً يمكن في ضوءه تحقيق نتائج أفضل على مستوى الروضة والعاملين فيها والملتحقين بها، ومن ثم على المجتمع بأكمله.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة العرايضة (2012) التي أكدت نتائجها على أهمية ممارسة القيادة الأخلاقية، واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة الشريفي ومقابلة (2010) التي أظهرت أن ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت مرتفعة جداً. أما بالنسبة لمجالات القيادة الأخلاقية الأربعة فكانت المناقشة على النحو الآتي:

1- مجال العلاقات الإنسانية

أظهرت نتائج الجدول (11)، أن مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات لمجال "العلاقات الإنسانية بشكل عام" كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67) بإنحراف معياري (0.88)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن توجّه مديرات رياض الاطفال يتسم بروح التسامح مع المعلمات مما يدعم تبادل

الخبرات والتفاعل الإيجابي من خلال ما يوفره العمل الجماعي التعاوني من سهولة الإتصال بين العاملين في المستويات كافة، ليوجه مسار عملهم وفهمه.

وربما جاءت هذه النتيجة بسبب اهتمام مديرات رياض الاطفال، بمشاركة المعلمات في المناسبات المختلفة، نظراً لأهمية هذه المشاركة وانعكاسها إيجابياً على طبيعة العمل التربوي داخل الروضة، وما تحقّقه من نتائج إيجابية من خلال التعاون في إنجاز الأعمال والمهام، والقيام بالنشاطات التربوية والترفيهية، وتكوين فريق عمل متحمس لأداء الأعمال، مما يضفي طابعاً خلاقاً من العلاقات الرسمية والشخصية قائماً على أساس الود والإحترام المتبادل بين جميع أعضاء مجتمع الروضة.

فضلاً عن ذلك، فقد تعزى هذه النتيجة التي تمتع مديرة الروضة - كما ترى المعلمات - بإمكانية جيدة من حيث التعامل مع المعلمات، ذلك التعامل القائم على العلاقات الإنسانية الإيجابية، وتقبّل المعلمات مهما اختلفت أمزجتهن وطباعهن، بوصفها القائد المسؤول عن إدارة الروضة، وبما يعكس العمق الأخلاقي لمثل هذه الممارسات لذلك، فهي تصغي جيداً لما تقوله المعلمات، وتتفهم ما يقصدنه وتترك ما يهدفن اليه، وربما تمتعت المديرة بتقبل النقد من المعلمات، وقبول الرأي الآخر، فضلاً عن السماح للمعلمات بالتعبير عن آرائهن، وهذه الممارسات كلها خصائص أخلاقية لدى المديرة، تظهر الدور القيادي الأخلاقي لها.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً الى إعتقاد السرية وكتمان الأمور التي تتطلب كتماناً، وبخاصة تلك التي تتعلق بأسرار المعلمات، والابتعاد عن أسلوب التشهير بهن مما يمنح المديرة

مكانة متميزة تؤهلها للموقع القيادي الذي هن فيه، وتمكّنها من أداء عملها الإداري والتربوي والقيادي على أكمل وجه.

2. مجال العمل بروح الفريق

أظهرت النتائج في الجدول (12) أن مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات لمجال "العمل بروح الفريق" كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.45) بانحراف معياري (0.53)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرية تعمل على تحفيز المعلمات لإعتماد أسلوب الحوار الهادف طريقة في التعامل للوصول إلى أفضل النتائج نظراً لما يعززه هذا الأسلوب من تفاهم وتفهم وإستيعاب لما يجري داخل الروضة ينعكس إيجاباً على عطاء المعلمات، وينمي روح الفريق لديهن، مما قد يزيد من حالة التماسك والتعاون، ويضعف حالة التوتر ويزيل الضغائن (أن وجدت) بين المعلمات.

وربما جاءت هذه النتيجة لأن المديرية تحرص على لم شمل المعلمات للعمل بروح الأواء مثلن مثل الأسرة الواحدة المتحاببة يجتمعن على هدف إنساني وأخلاقي نبيل يتمثل في إعداد الجيل الجديد للمستقبل في ضوء فلسفة الدولة الإجتماعية والتربوية والمبادئ الأخلاقية والقيم الدينية فضلاً عن ذلك، فقد تظهر هذه النتيجة إحساس المعلمات بالدور الإيجابي الذي تقوم به المديرية من خلال ما تقوم به من ممارسات أخلاقية، تؤكد مسؤولية الأداء للمهمات المنوطة بهن لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملن فيها، إنطلاقاً من الحديث النبوي الشريف " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته".

3. مجال المهمات الإدارية الأخلاقية

أشارت النتائج في الجدول (13) الى أن مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات لمجال " المهمات الإدارية الأخلاقية " كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.41) بانحراف معياري (0.79)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديرات رياض الاطفال يتبعن إجراءات ناجحة لتحسين إنجاز الأعمال بين المعلمات من خلال تحديد نوع السلطة الممنوحة لهن، ولذلك تعمل المديرية على مساعدة المعلمات في إنجاز المهمات الموكلة اليهن، من خلال ما تقوم به من وصف لكيفية إنجاز هذه المهمات وبإسلوب واضح ومحدد يسهل على المعلمات القيام بذلك بشكل سهل.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً الى أن المديرية، كما تصفها المعلمات العاملات معها، تميل الى اعتماد النظام إطاراً عاماً لعملها والتقييد به من خلال الإلتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات والعمل على تطبيقها، لتأكيد النظام، وتحقيق هدف المنظمة التربوية والعاملين فيها. فضلاً عن ذلك ومن أجل إنجاز المهمات الإدارية والأخلاقية بالشكل الصحيح، لابد من استخدام أسلوب قيادي تتمثل فيه الفاعلية والأخلاق، ولذلك فهي تلجأ الى "الاسلوب الديمقراطي"في إدارتها للروضة.

وعلى الرغم من أن ممارسة هذا الأسلوب جاء بدرجة متوسطة، إلا أن الدرجة المتوسطة تعد مستوى إيجابياً، لكنها أقل من مستوى الطموح وربما يكون التدريب على مثل هذا الأسلوب من خلال الدورات التدريبية عاملاً للإرتقاء به نحو الأفضل، الأمر الذي من شأنه أن يحسن مستوى الأداء للأعمال والمهمات الإدارية بطريقة أخلاقية.

4. مجال الصفات الشخصية الأخلاقية

أظهرت النتائج في الجدول (14) أن مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات لمجال الصفات الشخصية الأخلاقية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.20) بانحراف معياري (0.87)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديرات الروضة يملن الى التعامل مع المعلمات بموضوعية، وعدم التحيز أو المحاباة لطرف على حساب طرف آخر، الآخر الذي من شأنه أن يعزز ثقة المعلمات بالمديرة، ويقلل من الحساسية إزاء بعض المواقف التي قد تحدث داخل الروضة، ويترك إنطباعاتاً حسناً لدى المعلمات عن المديرة، الأمر الذي يدفعهن للعمل برغبة وطواعية ويحققن إنجازاً أفضل.

وربما جاءت هذه النتيجة للموقف الإيجابي الذي تتخذه المديرة إزاء المعلمات من خلال إظهار ما تقوم به كل معلمة من دور فاعل في أثناء عملها اليومي للمسؤولين التربويين عند زيارتهم للروضة، أو عند إعداد التقارير السنوية عن المعلمات.

وقد تعزى هذه النتيجة الى أن المديرات يمتلكن بعض السمات والخصائص الأخلاقية، مثل الصدق والأمانة والإخلاص والصبر التي تضفي طابعاً إيجابياً على شخصياتهن، بحيث يتمكن من خلال ذلك من اداء المهمات المنوطة بهن على أحسن وجه .

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي ينص على ما مستوى مشاركة

المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن؟

أشارت النتائج في الجدول (15) الى أن مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار

في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن، وفقاً لمجالات المشاركة كان

متوسطاً، إذ بلغ الحسابي (3.44) بانحراف معياري (0.42)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديرات رياض الاطفال يعملن على مشاركة المعلمات في صنع القرار، ولكن ليس بمستوى الطموح. إذ جاء مستوى المشاركة متوسطاً. إذ أن المعلمات يشكلن عنصراً رئيساً ويقمن بادوار فاعلة في العملية التربوية، فلا بد من زيادة نسبة مشاركتهن في عملية صنع القرار، لأن القرار الذي سيتم إتخاذه ستقوم المعلمات أنفسهن بتنفيذه، فإذا لم يكن لهن دور في هذه الممارسة، فإن القرار المتخذ لا ينفذ بالطريقة السليمة، وبالتالي تكون له إنعكاسات سلبية على المؤسسة التربوية.

وربما جاءت هذه النتيجة بسبب ممارسات بعض مديرات رياض الأطفال اللاتي لا يرغبن في مشاركة المعلمات في عملية صنع القرار، إعتقاداً منهن بأن المعلمات لا يمتلكن المعرفة والخبرة اللازميتين في هذا المجال، أو لأسباب أخرى، وبما أن القرار الإداري هو جوهر العملية الإدارية وأن ممارسة صناعته تزيد من ثقة المعلمات بأنفسهن، وأن هذه الممارسة هي نوع من الحق الشخصي والإداري، فلا بد من إتاحة الفرصة للمعلمات من أجل المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالروضة التي يعملن فيها، خدمة للمؤسسة التربوية وتحقيقاً لأهدافها. ولما كانت عملية صناعة القرار تعد من الوسائل الرئيسة لتحفيز العاملين وزيادة روحهم المعنوية، فإن مشاركة المعلمات في هذه العملية تعد أمراً مهماً، لما لها من نتائج إيجابية في مسيرة عمل المؤسسة التربوية من أجل تحقيق أهدافها.

وانتفتت هذه الدراسة مع دراسة بطاح والسعود (1997) ودراسة كيم (Kim,2001)

ودراسة حرز الله (2007) ودراسة الشوابكة (2007).

أما بالنسبة للمجالات فكانت المناقشة على النحو الآتي:

1- مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين

أظهرت النتائج في الجدول (16) أن مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في مجال القرارات المتعلقة بالمعلمات كان متوسطاً وقد يعزى ذلك الى إتاحة الفرصة للمعلمات في المشاركة في تنظيم جدول الزيارات بين المعلمات وهذا ما يعزز الرغبة في الزيارة بناء على رغبات المعلمات أنفسهن في تبادل الزيارة مع الزميلات، وقد تنعكس هذه الممارسة إيجابياً على العملية التربوية من خلال مشاهدة الزميلات لبعضهن وتعرف ممارساتهن التربوية، مما يتيح المجال لتبادل الخبرات.

وربما جاءت هذه النتيجة لأن المديرية تسمح للمعلمات بالمشاركة في تحديد الدورات التدريبية الضرورية لمعلمات الروضة، سواء ما يتعلق بالعملية التعليمية التعلمية أم النشاطات اللاصفية التي تصب في المنتج النهائي للعملية التربوية، مما يعني إهتمام المديرية بالتنمية المهنية للمعلمات من ناحية، وإتاحة الفرصة أمام المعلمات لبيان ماهية الدورة التدريبية التي يرين أنها أكثر فائدة لهن في عملهن التربوي من ناحية أخرى.

ويحتمل أن تعود هذه النتيجة الى أن المديرية تبتعد عن القيام بالزيارات المفاجئة للمعلمات، فهي تتصل بهن لتحديد الوقت المناسب لهن للقيام بمثل هذه الزيارات من أجل التعاون والمساعدة على الأخذ بأيدي المعلمات لتطوير العملية التربوية. وبما أن الوقت المحدد للزيارة تم الإتفاق عليه من الطرفين فان الفائدة المتوخاة من هذه الزيارة ستكون كبيرة وإيجابية، وحيث أن المعلمة تعد طرفاً في برنامج المناوبات، فان إشتراكها في تحديد أو إعداد

هذا البرنامج يعد أمراً إيجابياً من الناحية النفسية والعملية، وقيام المديرية بهذا الإجراء يعطي نتائج مثمرة في مجال العمل اليومي في روضة الأطفال.

2- مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي

أشارت النتائج في الجدول (17) الى أن مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان في مجال "القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي" كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.47) بإنحراف معياري (0.55) وقد يستدل من هذه النتيجة ان إهتمام مديرة الروضة بهذا النوع من القرارات لم يبلغ مستوى الطموح وقد تعزى هذه النتيجة الى أن المعلمات يقدمن بعض الإقتراحات العملية، التي من شأنها أن تزيد حالة التفاعل بين إدارة الروضة ومعلماتها من جهة وبين الإدارة والمعلمات والمجتمع المحلي من جهة أخرى وقد يكون لهذه الإقتراحات تأثير في توجهات إدارة الروضة، وفي زيادة التفاهم والتعاون بين الطرفين، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على عمل الروضة ورضا أعضاء المجتمع المحلي بما فيهم أولياء الأمور.

وربما عكست هذه النتيجة مدى إسهام المعلمات في تشكيل مجلس الآباء والمعلمات للروضة، من خلال إتاحة الفرصة لهن للمشاركة في عملية التشكيل لهذا المجلس، مما يؤدي الى فهم أفضل لأدوار كل من إدارة الروضة والمعلمات وأولياء الأمور. وقد تعزى هذه النتيجة الى الدور الإيجابي الذي تقوم به معلمات الروضة من خلال مشاركتهن في رسم السياسة التي تنظم العلاقة الإيجابية الفاعلة بين الروضة والمجتمع المحلي.

إن تكليف المعلمات بهذه المشاركة يعطي تصوراً بأن المديرية ترغب في أن تكون المعلمات طرفاً رئيساً في عمل الروضة، والآ تنفرد هي بالقرارات، إيماناً منها بأن المشاركة في صنع القرار عمل إداري ناجح وممارسة أخلاقية إيجابية، لها تأثير في العملية التربوية، وربما جاءت هذه النتيجة للدور الذي تؤديه المعلمات في تنظيم زيارات هادفة لبعض المنظمات والمؤسسات ضمن حدود المجتمع المحلي لزيادة التعاون والتنسيق بين الطرفين وبما يحقق أهدافها.

3- مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة

أظهرت النتائج في الجدول (18) أن مستوى مشاركة معلمات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان في عملية صنع القرار في مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44) بانحراف معياري (0.73)، وقد تعزى هذه النتيجة الى مشاركة المعلمات في قبول الأطفال الجدد الذي يلتحقون بالروضة في بداية العام الدراسي، وما لهذه المشاركة من تأثير لدى الأطفال وأولياء أمورهم عندما يعرفون ويتعرفون الى المعلمات اللاتي يقمن بتربية أبنائهم وتعليمهم المنهج المقرر للروضة. وحيث أن هناك فروقاً فردية بين الأطفال في خصائصهم وإمكاناتهم ومقدراتهم، فلا بد من الالتفات الى هذه الفروق وتعرف كيفية التعامل معها، وبخاصة فيما يتعلق بضعف التحصيل لدى بعض الأطفال، من خلال مشاركة المعلمات في إعداد الخطط العلاجية لهذه الحالة إذ عندما تسهم المعلمات في المشاركة في إعداد هذه الخطط، فإنهن يعملن على تنفيذ ما يرد في هذه الخطط، مما يؤدي الى تحقيق نتائج إيجابية .

وقد تعود هذه النتيجة الى إسهام المعلمات ودورهن في زيادة دافعية الأطفال نحو التعلم، وما ينتج عن ذلك من تأثير إيجابي في إطار العملية التربوية. أن مشاركة المعلمات في صنع القرارات ذات العلاقة باطفال الروضة، من شأنها أن تعزز مكانة المعلمة، وتزيد من إندفاعها للعمل، وترفع من روحها المعنوية بوصفها طرفاً مهماً في إدارة الروضة وفي تحقيق أهدافها.

4- مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج

أشارت النتائج في الجدول (19) الى أن مستوى مشاركة معلمات رياض الأطفال في عملية صنع القرار في هذا المجال كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.31) بانحراف معياري (0.68). وقد تعزى هذه النتيجة الى مشاركة المعلمات في تطوير إستراتيجيات التدريس المتنوعة، بوصفهن مسؤولات عن سير العملية التربوية في الروضة وتحقيق أهدافها، فضلاً عن تقديم الإقتراحات المناسبة ذات الصلة بالعملية التربوية، سواء ما يتعلق بطريقة التدريس التي سيتم إتباعها، أم الأنشطة التعليمية والترفيهية التي سيتم إعتماؤها في الخطة الدراسية.

وربما عكست هذه النتيجة الدور الإيجابي الذي تؤديه المعلمات في أثناء قيامهن بمهامهن اليومية، وتفعيل العناصر الرئيسة التي تسهم في تنفيذ المنهاج الدراسي للروضة. فضلاً عن إسهام المعلمات في تحديد المتطلبات الاساسية لتنفيذ المنهاج، ووضع برامج تنمي مقدرات الأطفال في الجانب الابداعي، واقتراح الأساليب والطرق الملائمة لتقويم المنهاج، وتعرّف إيجابياته وسلبياته، لتعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات.

إن مشاركة معلمات الروضة في عملية صنع القرارات في هذه المواقف يعزز عملية التعلم، ويرفع من مستوى الأداء، وينمي لديهن الثقة بالنفس ويطور لديهن الإحساس بالمسؤولية، وبالتالي النجاح في تحقيق الاهداف التربوية.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: والذي ينص على "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان ومستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار؟"

أظهرت النتائج في الجدول (20) بأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان ومستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.99) كما وجدت علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين جميع مجالات القيادة الأخلاقية وجميع مجالات المشاركة في صنع القرار. ويستدل من هذه النتيجة أن متغير القيادة الأخلاقية يرتبط بمتغير المشاركة في صنع القرار، وقد تعني هذه النتيجة أن العامل الأخلاقي له دور في التأثير بمستوى المشاركة في صنع القرار، فالفائد التربوي (مديرة الروضة) إذا ما تمكّن من ممارسة القيادة الأخلاقية فإنه يحقق نتائج إيجابية عديدة منها، إنعكاس ممارسة هذه القيادة على مشاركة المعلمات في صنع القرار، فالثقافة الأخلاقية التي تتمثل في القيادة الأخلاقية تتضمن مفاهيم ومبادئ تؤكد الشورى في العمل، وفقاً لما تعكسه الآية الكريمة "قَالَ تَعَالَى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ الشورى: ٣٨، وتأتي المشاركة في صنع القرار من منظور الشورى في الإسلام. وهنا تحقق المديرية مبدأ إنسانياً في مشاركة المعلمات في عملية صنع

القرار، وإذا ما تمت عملية المشاركة، فإن هناك عقولاً عدة تسهم في صنع القرار، الأمر الذي يؤدي الى صنع قرار أكثر نضجاً ورشداً وبخاصة إذا كان المشاركون من ذوي العلاقة، وممن يسهمون في تنفيذ هذا القرار بعد إتخاذه.

وبما أن القيادة الأخلاقية ذات أهداف إنسانية وأخلاقية نبيلة وأن المشاركة في صنع القرار عملية تربوية ديمقراطية إنسانية، فلا بد أن تكون هناك علاقة بينهما، لأن كلا المتغيرين يؤكدان العامل الإنساني الأخلاقي، وكلاهما يهدف الى توثيق الصلة بين العاملين في المؤسسة التربوية، ولهذا جاءت قيمة العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات مرتفعة جداً بلغت (0.99)، وهذه القيمة تشير الى إرتباط واضح للمتغير الأول (القيادة الأخلاقية)، بالمتغير الثاني (المشاركة في صنع القرار).

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي ينص على: " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي ومديرية التربية والتعليم؟

تمت مناقشة هذا السؤال وفقاً للمتغيرات الواردة فيه كما يأتي:

1- متغير الخبرة:

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) في الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مديرات رياض

الأطفال الخاصة في محافظة عمان للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمات لدرجة الكلية تعزى لمتغير الخبرة، إذ بلغت قيمة "ف" (1.324). كما لم تكن هناك فروق دالة إحصائياً في جميع المجالات باستثناء مجال " المهمات الإدارية الأخلاقية، إذ بلغت قيمة " ف" لهذا المجال (4.477) وبمستوى دلالة (0.01). ولمعرفة عائدة الفروق تم تطبيق إختبار شيفيه (scheff) الذي أشارت نتائجه في الجدول (23) الى أن الفرق يعود لأصحاب فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر) مقارنة بفئتي الخبرة الأخرين، وقد يعزى عدم الفرق ذي الدلالة الإحصائية في ممارسة القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الخبرة سواء بالنسبة للدرجة الكلية أم للمجالات الثلاثة الأخرى الى أن هذا المتغير ليس من المتغيرات التي تحدث فرقاً في وصف ممارسة مديرات رياض الأطفال للقيادة الأخلاقية، ذلك إن المعلمات من فئات الخبرة الثلاث تربيين في بيئة منزلية وإجتماعية تؤكد على الأخلاق والممارسات الأخلاقية، فإذا طالت الخبرة أو قصرت، لا تكون عاملاً مؤثراً في وجود إختلاف في وصف الممارسة القيادية الأخلاقية.

أما الفرق الدال إحصائياً في مجال الصفات الإدارية الأخلاقية الذي يعزى الى أصحاب الخبرة الأطول، فقد يكون سبب ذلك أن المعلمات من فئة (10 سنوات فأكثر) عملن في عدة رياض أطفال خاصة ومررن بخبرات متنوعة، وتأثرن بمديرات لهذه الرياض نوات خصائص إدارية وأخلاقية مختلفة وربما من خلال المقارنة بين المديرات اللاتي عملن معهن، وجدن إختلافات فيما بينهن في هذا المجال. ولذلك جاء الفرق ذا دلالة إحصائية لصالح هذه الفئة. وقد أتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشريفي ومقابلة (2010) ودراسة فنج (2011) (Feng).

2. متغير المؤهل العلمي:

أشارت نتائج تحليل التباين في الجدول (24) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مديرات راض الأطفال الخاصة في محافظة عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت القيمة الفائية (1.255) ، للدرجة الكلية وفي جميع المجالات باستثناء مجال "العلاقات الإنسانية" ، إذ بلغت قيمة "ف" (10.683) وبمستوى ذات دلالة (0.000) ولتعرف عائدة الفروق تم استخدام إختبار شيفيه (Scheffe) الذي أظهرت نتائجه في الجدول (26) أن الفرق جاء لصالح فئة (بكالوريوس+دبلوم عالي) ولصالح فئة (بكالوريوس) عند مقارنة هاتين الفئتين مع فئة الماجستير. وقد تعزى هذه النتيجة الى أن المعلمات من الفئتين المذكورتين لديهن إهتمام وتأكيد على العلاقات الإنسانية ، بوصفها ممارسة أخلاقية، وربما يرين في هذه العلاقات ضرورة إدارية لسير العمل في مؤسسة تربوية تقوم على رعاية أطفال يافعين لتأهيلهم لدخول الصفوف الدراسية في المرحلة الأساسية بطريقة تمكنهم من مواصلة عملية تعليمهم. فقد أدركت معلمات هاتين الفئتين بأن ممارسة العلاقات الإنسانية تكون عاملاً إيجابياً في تحقيق التفاعل المطلوب داخل الروضة، وامكانية البقاء في العمل لفترة أطول، إذ أن هذه العلاقات تؤكد الجوانب الإنسانية والخصائص الأخلاقية التي تنشدها كل مؤسسة يكون الإنسان عاملاً أساسياً في أداء مهماتها وتحقيق أهدافها.

أما المعلمات من حملة الماجستير فما فوق، فربما يكون تأكيدهن على عوامل أخرى، إعتقاداً منهن بأن العلاقات الإنسانية مسلمة ينبغي أن تسود المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التربوية التي تهدف الى صناعة الإنسان صناعة إجتماعية بشكل خاص. أو المؤهل العلمي الذي يحملنه،

يدفعهن للحصول على فرصة عمل أخرى في مؤسسة يتناسب العمل فيها مع الشهادة العلمية التي حصلن عليها، وربما طموحهن في الوصول الى مواقع قيادية أو وظائف متقدمة سواء في المؤسسات الحكومية أم الخاصة، يجعل الإهتمام يكون في هذا الإتجاه، إذ قد يشعرون بالغبن وهن يعملن في روضة أطفال خاصة.

وانتفتت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة الشريفي ومقابلة (2010)، إلا أنها اختلفت مع النتيجة التي توصلت اليها دراسة الحبسية (2009).

3. متغير مديرية التربية والتعليم:

أشارت نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) في الجدول (28) الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى ممارسة مديرات رياض الأطفال الخاصة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات للدرجة الكلية، تعزى لمتغير مديرية التربية والتعليم، إذ بلغت قيمة "ف" (6.043) وبمستوى دلالة (0.000). كما وجد فرق ذو دلالة احصائية تبعاً لهذا المتغير في مجال العلاقات الإنسانية، إذ بلغت قيمة "ف" (5.588) وبمستوى دلالة (0.000)، ولتعرف عائدة الفروق، تم تطبيق إختبار شيفيه (Scheffe) الذي أشارت نتائجه في الجدول (29) الى أن الفرق جاء لصالح معلمات لواء ناعور بالنسبة للدرجة الكلية، ولصالح معلمات وادي السير بالنسبة لمجال "العلاقات الإنسانية" وقد تعزى هذه النتيجة الى أن بعض مديريات التربية والتعليم في محافظة عمان تؤكد على أهمية العامل الأخلاقي في التعامل اليومي، مع جميع العاملين وأولياء الأمور، وتشجيع ممارسة القيادة الأخلاقية بتأكيد المبادئ الأخلاقية وضرورة الإلتزام بها، بحيث تعكس إدارة الروضة صورة إيجابية إنسانية عما

يجري داخلها. ومثل هذه الممارسة تصل الى تطبيق واضح للعلاقات الإنسانية في التفاعل بين جميع أفراد مجتمع الروضة.

وربما تعزى هذه النتيجة الى أن بعض مديريات التربية والتعليم توجد فيها رياض أطفال خاصة كثيرة، وهذا العدد الكثير يؤدي الى التنافس فيما بين الرياض، ومن أجل الظهور بالصورة المطلوبة، تأخذ هذه الرياض بالعامل الأخلاقي وممارسة القيادة الأخلاقية، لتعكس واقعاً مرغوباً تربوياً وإجتماعياً. وأتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت اليه دراسة الشريفي ومقابلة (2010).

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي ينص على " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن تعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي ومديرية التربية والتعليم؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً للمتغيرات الواردة فيه و على النحو الآتي :

1-متغير الخبرة:

أشارت نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) في الجدول (31) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار في رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهن، تبعا لمتغير الخبرة. إذ بلغت قيمة "ف" (1.593) . كما لم تكن هناك فروق دالة إحصائياً في جميع

المجالات. وقد تعزى هذه النتيجة الى أن عدد سنوات الخبرة للمعلمات سواء أكانت قليلة أم كثيرة، فإنها لا تؤثر في وصف عملية المشاركة في صنع القرار، ذلك أن المشاركة نوع من نشاط العملي الذي تمارسه المعلمات عند صنع القرار وهذه المشاركة يمكن ملاحظتها، وتشخيص من يقوم بها، وبالتالي فإن عملية من هذا النوع لا تحتاج الى خبرة، بقدر ما تحتاج الى إدراك وملاحظة لتحديد سلوك المشاركة هذا الذي تمارسه معلمات رياض الأطفال

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت اليه دراسة بطاح والسعود (1997) من نتائج .

2-متغير المؤهل العلمي

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) في الجدول (33) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى مشاركة معلمات رياض الأطفال الخاصة بمحافظة عمان في صنع القرار للدرجة الكلية، إذ بلغت قيمة "ف" (1.243)، وكذلك للمجالات كافة تبعاً لهذا المتغير، ويستدل من هذه النتيجة أن المؤهل العلمي لمعلمات رياض الأطفال الخاصة لم يكن من المتغيرات المؤثرة في وصف مستوى مشاركة المعلمات في عملية صنع القرار وهذا يعني وجود إتفاق بين المعلمات على إختلاف مؤهلاتهن العلمية على وصف مستوى مشاركتهن في صنع القرار.

وربما تعزى هذه النتيجة الى أن المشاركة في صنع القرار، يمكن إدراكها وملاحظتها من جميع العاملين في الروضة بغض النظر عن نوع المؤهل العلمي الذي تحمله أي من المعلمات، وهذه المشاركة تعكس نوعاً من الممارسة الديمقراطية الإدارية ولا يتطلب وصفها الى

مؤهل علمي من مستوى أو نوع معين، لذلك لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات المعلمات عند وصفهن لمستوى المشاركة في صنع القرار.

وأنفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت اليه كيم (Kim,2001)، لكنها اختلفت مع النتائج التي توصلت اليها دراسة بطاح والسعود (1997).

3- متغير مديرية التربية والتعليم

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) في الجدول (35) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى مشاركة معلمات رياض الأطفال الخاصة بمحافظة عمان في عملية صنع القرار للدرجة الكلية وللمجالات كافة تبعاً لمتغير مديرية التربية والتعليم، إذ بلغت قيمة "ف" (7.682) للدرجة الكلية، وقد تعزى هذه النتيجة الى أن متغير مديرية التربية والتعليم يعد من بين المتغيرات المؤثرة في وصف المشاركة في صنع القرار، وربما يعود ذلك الى إهتمام المديرية في المناطق التعليمية المختلفة، بعامل المشاركة الديمقراطية في صنع القرار، لإعطاء العاملين في قطاع التعليم فرصة التعبير عن آرائهم في القرارات التربوية، وللوصول الى قرارات أكثر نضجاً ورشداً، كما يبدو أن رياض الأطفال الخاصة في هذه المديرية على إختلاف الحدود الإدارية لها، هي الأخرى تهتم بموضوع المشاركة في صنع القرار، بوصفه مشاركة ديمقراطية، تعطي نتائج إيجابية فيما يتعلق بطبيعة العمل داخل الروضة، وطبيعة العلاقات الإنسانية بين المعلمات وإدارة الروضة وبين المعلمات أنفسهن من جهة، ومن جهة أخرى فان ممارسة من هذا النوع تعطي إنطباعاً إيجابياً عن عمل الروضة وممارستها ونشاطاتها.

حيث أن المنافسة بين رياض الاطفال على أشدها، لذلك تسعى كل روضة أطفال لإظهار الجوانب الإيجابية التي تمارسها، لتبين بأنها روضة مثالية، تضمن إعداد الأطفال الذين يلتحقون بها بشكل سليم، من خلال إهتمامها بهذا النوع من المشاركة التي تعد اساسية في عمل المؤسسة التربوية.

لقد أظهرت نتائج إختبار شيفيه (Scheffe) أن رياض الأطفال في لواء ناعور حصلت على أعلى متوسط حسابي في وصف المشاركة في صنع القرار للدرجة الكلية. وربما يعزى ذلك الى وجود رياض أطفال في هذا اللواء متقاربة من بعضها، وأن هناك تنافساً قائماً بينها، لذلك تهتم هذه الرياض باظهار هذه المشاركة بشكل أكثر مما تظهره إدارات رياض الاطفال الخاصة في مديريات التربية والتعليم الأخرى.

التوصيات

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. أظهرت نتائج السؤال الأول أن مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات"، كان متوسطاً ولذلك يوصى بتنظيم دورات تدريبية لمديرات رياض الاطفال الخاصة عن القيادة الأخلاقية .
2. أظهرت نتائج السؤال الثاني أن مستوى مشاركة معلمات رياض الأطفال الخاصة في صنع القرار في محافظة عمان، من وجهة نظرهن كان متوسطاً، لذلك يوصى بتنظيم دورات تدريبية لمديرات رياض الاطفال الخاصة تتعلق بماهية صنع القرار وخطوات إعداده وأهمية المشاركة في صنع القرار .
3. إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية مختلفة، تتضمن مؤسسات تربوية ومدارس حكومية ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.
4. إجراء دراسة تتناول العلاقة بين القيادة الاخلاقية ومتغيرات أخرى مثل الولاء التنظيمي، والالتزام التنظيمي للمعلمات العاملات في رياض الأطفال الخاصة.

المراجع :

المراجع العربية :

- القرآن الكريم

- الاشهب، عائدة (2001). درجة مشاركة اعضاء الهيئات التدريسية في مدارس القدس في صناعة القرار وعلاقته بالولاء لمهنة التعليم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- إغبارية، خالد (2005). المبادئ الادارية التربوية المتضمنة في كتاب المغازي من صحيح البخاري، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- بدر، سهام محمد(1995). المرجع في رياض الاطفال، ط1، بيروت: مكتبة فلاح.
- البدري، طارق عبد الحميد (2001). أساليب القيادة الادارية في المؤسسات التعليمية، ط2، عمان: دار الفكر.
- البدري طارق عبد الحميد (2005). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية ، ط1 ، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- تلوع، أبو بكر ابراهيم (1995). الأسس النظرية للسلوك الاخلاقي، بنغازي: منشورات جامعة قاريونس.
- جلدة، سليم بطرس (2010). أخلاقيات الادارة في عالم الأعمال، عمان: دار الاعلام للنشر والتوزيع.
- الجوهري، عبد الهادي (1983). أصول علم الأتجماع، القاهرة: مكتبة نهضة الشروق.

- حامد، سليمان (2009). الادارة التربوية المعاصرة، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- حامد، سليمان هاشم (2009). الادارة التربوية المعاصرة، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الحبسية، رضية (2009). دوافع ممارسات القيادة الاخلاقية في مدارس التعليم الاساسي للصفوف من (5-10) بسلطنة عُمان (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عُمان.
- حبيب، مجدي عبد الكريم (1997). سيكولوجية صنع القرار، ط1، عمان: مكتبة النهضة.
- حجي، أحمد اسماعيل (2000). ادارة بيئة التعليم والتعلم، النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة، ط1. القاهرة: دار الفكر العربي.
- حرز الله، اشرف رياض (2007). مدى مشاركة معلمين المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- الحريري، رافدة (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الحيارى، محمود وعبد الحميد، رشيد (1985). أخلاقيات المهنة، ط1 ، عمان: دار الفكر.
- حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين (2010). الادارة التربوية، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- الدرويش، دلال عبد المحسن (2012). مستوى صنع القرار الاخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتة بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
- الدوري، علي حسين (2011). الادارة التربوية وديمقراطية التعلم، ط1، عمان :مكتبة اثراء.
- ربيع، هادي مشعان (2006). الادارة المدرسية والمشرف التربوي الحديث، ط1 مكتبة عمان : المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- ربيع، هادي مشعان(2006). المدير المدرسي الناجح، ط1، عمان: مكتبة المجتمع العربي لنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد سعيد (2009). ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، ط1، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- السعود، راتب والبطاح، أحمد (1996). مدى تمتع مديري المدارس في محافظة الكرك بأخلاقيات المهنة من وجهة نظرهم، دراسات/العلوم التربوية، 3، (2)، 23-40.
- السفيناني، ماجد بن سفر (2012). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ام القرى، الطائف، المملكة العربية السعودية.
- السكارنة، بلال خلف (2009). اخلاقيات العمل، ط1، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سليمان، عرفات (1988). الادارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري الاسلامي المعاصر، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

- السيد أحمد، دورا عيسى (2010). **مهارات التفكير الابداعي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة، عمان وعلاقتها بدرجة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط. عمان، الاردن.
- شحاته، حسن (2011). **المرجع في رياض الاطفال توجيهات عالمية وتطبيقات علمية،** ط1، القاهرة : دار العالم العربي.
- شريف، عبد القادر (2005). **إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها،** عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- الشريف، عباس عبد مهدي والنتح، منال (2011). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 12، (3)، 162-136**
- الشريف، عباس ومقابلة، عاطف (2010). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان للقيادة الاخلاقية من وجهة المعلمين والمعلمات، المجلة العربية للتربية 30، (2)، 114-86.**
- الشوابكة، عساف (2007). **مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الادارية الاكاديمية في الجامعات الاردنية العامة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية،** (اطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- شيخة، الجنيد، (2010). **رياض الأطفال في اليابان، رسالة التربية، 28، (3) ، 32-22.**

- الصيرفي، محمد (2007). القيادة الادارية الابداعية، ط1، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- طاهر، علوي (2007). الاموذج القيادي التربوي الاسلامي، ط1، عمان: دار المسيرة.
- الطراونة، تحسين (2010). الأخلاق والقيادة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (2001). الادارة التربوية والسلوك المنظمي، ط1، عمان: دار وائل للنشر.
- الطويل، هاني عبد الرحمن، عبابنة، صالح احمد امين (2003). المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عامر، مصباح (1994). خصائص القيادة عند رسول الله صلى الله عليه وسلم، دراسة تقليدية، اجتماعية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، الجزائر.
- العامري، أحمد بن سالم (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة في الاجهزة الحكومية، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الادارية، 9، (1)، 19-
- 39
- عايش، أحمد جميل (2009). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العتيبي، أحمد بركي مبارك (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط. عمان، الاردن.

- العجمي، محمد حسنين (2008). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط1 عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عدس، محمد عبد الرحيم، مصلح، عدنان عارف (1984). رياض الاطفال، ط4، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع
- العرايضة، رائدة هاني محمود (2012). مستوى القيادة الاخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتة بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن .
- عطوي، جودت عزت (2008). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي اصولها وتطبيقاتها، عمان : دار الثقافة.
- عطوي، جودت عزت (2013). الإدارة المدرسية الحديثة، ط7، عمان: دار الثقافة.
- عفيفي، صديق محمد (2004). أخلاق المهنة عند أستاذ الجامعة، القاهرة: وكالة الأهرام للتوزيع.
- العلاق، بشير (2010). القيادة الادارية، ط1، عمان: دار اليازوري.
- العلاونة، علي، عبيدات محمد، فريحات حيدر، الطروانة مدحت (1999). أساسيات الإدارة ووظائف المنظمة، ط1، الكرك : دار رند للنشر والتوزيع.
- الغامدي، حمدان أحمد (2002). ميثاق مقترح لأخلاقيات مهنة التعليم في دول الخليج العربي، رسالة الخليج العربي.

- فلاح عبد الرحمن، عيد فرحان (2012). *مستوى الكفايات المهنية، لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظرهم*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط عمان، الأردن.
- قراقزة، محمود عبد القادر علي (1992). *نحو إدارة تربوية واعية*، بيروت: دار الفكر.
- قزق، محمود نايف (2005). *درجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الكبسي، فوزية عودة يوسف (2008). *توزيع رياض الاطفال من الناحية الاقتصادية والاجتماعية*، ط1، عمان: دار صفاء.
- اللوزي، سليمان، ومرار، فيصل، أحمد فخري (1990). *تنظيمات المستقبل وتحديات الإدارة، المجلة العربية للإدارة*، 14، (1) : 163-164.
- محمد، سعد محمد (2010). *أساليب القيادة وصنع القرار*، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- المرسي، جمال الدين، ادريس، ثابت عبد الرحمن (2001). *السلوك التنظيمي نظريات وتطبيق علمي للإدارة السلوك في المنظمة*، القاهرة: الدار الجامعية للنشر.
- مرسي، محمد منير (2005). *الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها*، القاهرة: عالم الكتب.
- مرعي، توفيق وبلقيس، أحمد (1993). *أخلاقيات مهنة التعليم*، ط1، مسقط: شركة مطبعة عمان ومنتجاتها المحدودة.

- مقدادي، يزن خالد عبدالله (2003). اثر بعض ابعاد المناخ التنظيمي على المشاركة في صنع القرار الاداري، البنك الاهلي الاردني، كحالة دراسية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- ناصر، ابراهيم (2006). التربية الأخلاقية، ط1، عمان : دار وائل للنشر.
- نجم، نجم عبود (2006). الادارة في عالم متغير، المنظمة العربية للعلوم الادارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- نجم، نجم عبود (2011). القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين، ط1، عمان: دار صفاء للنشر.
- هلالى، سعد الدين مسعد (2006). المهنة والاخلاقها دراسة فقهية مقارنة بالقوانين الكويتية، مجلس النشر العلمي، الكويت.
- وزارة التربية والتعليم (2013/2012). التقرير الإحصائي، عمان، الاردن.
- وزارة التربية والتعليم (1994) . الموقع الالكتروني www.Moe.org، عمان، الاردن
- وزارة التربية والتعليم (2014). قانون وزارة التربية والتعليم رقم (3)، عمان، الاردن
- الويشي، السيد فتحي (2013). الاساليب القيادية للموارد البشرية الاخلاق الادارية استراتيجيات التغير، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب.
- ياغي، محمد عبد الفتاح (2010). اتخاذ القرارات التنظيمية، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- Ab-Samad, R.S.&Nor, M.M.(2007)Do school leaders need moral leadership to create effective schools? *Masalah Pendidikan*, 30(20), 137-148.
- Bigbe, A.J. (2012). Personal values ,professional codes of ethics and ethical dilemmas in special education leadership. *DAI-A* 73(04) .
- Chi Keung, Cheng (2008), *The effect of shared decision-making on the improvement in teacher' job development*, Retrieved on oct. 14, 2014, from: <http://www.eric.ed.gov>.
- Davies, B . & Ellision, L. (2005) *School leadership in the 21st century : Developing a strategic approach*, 2nded, Oxford, Routledge Taylor & Francis Group.
- Duncan, G. (2011) The importance of academic skills for pre K -3 .*A Report to the Foundation for Child Development, University of California, Irvin.*
- Easley, J. (2008). Moral school building leadership. *Journal of Educational Administration*, 46 (1) , 25-38.
- Feng, F. (2011).A study on school leaders ethical orientations in Taiwan.*Ethics &behavior* 21 (4) 317- 371.
- Fulmer,R.(2004) The challenge of ethical leadership .*Organizational Dynamics*, 33 (3), 307-317.
- Greenfield,W.D.(1991). Rationale and methods to articulate ethics and administor training , *Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago, 111, April, 1991.*

- Kim ,E. (2001). The relationship between decision- making particioation in job satisfaction among Korean high school teachers, *DAI-A*, 62(03), 863.
- Krejcie, R.V.&Morgan, D.W.(1970). Determining sample size for research activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30(30), 607-610.
- Rayan , M .(1999) “The role of social process in participative decision making in an international- context “ *Participation & empowerment: An International Journal*, vol 7(2), 33-42.
- Robbins, P.&Alvy. H.B.(2004). *The new prinicipals fieldbook : Strategies for success*, Alexandria VA.: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Rubenstien, H.(2006).*Ethical leadership :The sate of the art*, Retrieved 16-5-2015 from <http://www.refresher.com/hrrethical.html>.
- Sing, N.(2001). *Organizational behavior : Concepts, theory and practice*, New Delhi : Deep and Deep publishers.
- Stiab, J & Maninger, R. (2012). Ethical leadership in the principalship: Qualitative analysis. *National forum of educational administration and supervision Journals* 29,(2) ,23-29.
- Trevino L.K Hartman, L.P. & Brown M.(2002).Moral person and moral manger : How executives devolp a reputation for ethical leadership. *California Management Review* , 42 (4), 128-142.

الملحقات

الملحق (1)

الاستبانتين بصورتها الاولى

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

الأستاذ الفاضل /الدكتور.....المحترم.

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن",تتطلب الدراسة استخدام أداتين كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

ونظراً لما نعده فيكم من خبرة ودراية في مجال البحث العلمي ,يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هاتين الاستبانتين , وهما:

الاستبانة الأولى:إستبانة القيادة الأخلاقية لقياس مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال والتأكد من صحتها ودقتها وإبداء الرأي فيها.

الاستبانة الثانية: استبانة مشاركة المعلمات في صنع القرار ,لقياس مستوى المشاركة في صنع القرار من وجهة نظرهن والتأكد من صحتها ودقتها وإبداء الرأي فيها, ووضع البدائل المقترحة للإجابة عن الفقرات .

وحرصاً من الباحثة على الاسترشاد بآرائكم والاستفادة من ملاحظاتكم القيمة ,نرجو منكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانتين وإبداء آرائكم بها من حيث صلاحية فقراتها, أو اي ملاحظة ترونها ضرورية, فضلاً عن التأكد من دقة الاستبانتين .

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة :آية فايز سكجها

إستبانة القيادة الأخلاقية

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
مجال الصفات الشخصية الأخلاقية						
1	تولى المديرية إهتماماً بمظهرها الشخصي.					
2	يتسم حديث المديرية مع المعلمات بالصدق.					
3	تتسم معاملات المديرية مع المعلمات بالأمانة.					
4	تلتزم المديرية بالوعود التي تصرح بها.					
5	تعترف المديرية باخطائها أمام الآخرين.					
6	تتحلى المديرية بالصبر عند انجاز المهمات.					
7	تعتمد المديرية العدالة في توزيع الواجبات على المعلمات.					
8	تعمل المديرية بإخلاص.					
9	توضح المديرية للمسؤولين ما تقوم به المعلمات من مهمات.					
10	تعتمد المديرية الموضوعية في تعاملاتها مع المعلمات.					
مجال المهمات الإدارية الأخلاقية						
11	تحافظ المديرية على سرية العمل الإداري.					
12	تعمل المديرية على تطبيق القوانين.					
14	تترك المديرية بابها مفتوحاً لإستقبال المعلمات					
15	تصف المديرية المهمة المطلوب إنجازها لكل معلمة بطريقة واضحة.					
16	تساعد المديرية المعلمات في إنجاز مهماتهن.					
17	تميل المديرية لإستخدام الأسلوب الديمقراطي في إدارتها.					
18	تهتم المديرية بتطوير المعلمات مهنيّاً					
19	تقدم المديرية حوافز مناسبة للمعلمات.					

مجال العمل بروح الفريق						
					20	تعمل المديرية على مشاركة المعلمات في صنع القرارات.
					21	تشجع المديرية المعلمات على العمل بروح الفريق.
					22	تعمل المديرية على تبادل خبرات المعلمات مع بعضهن.
					23	تبرز المديرية الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمات.
					24	تحفز المديرية المعلمات على إتخاذ الحوار البناء سياسة لهن.
					25	تحرص المديرية على أن تكون المعلمات كالأُسرة الواحدة
					26	تعد المديرية نفسها عضواً في فريق العمل
					28	تشجع المديرية العمل التعاوني بين المعلمات
مجال العلاقات الإنسانية						
					29	تحب المديرية للمعلمات كما تحب لنفسها.
					31	تتعامل المديرية مع المعلمات بتواضع.
					32	تستمع المديرية للمعلمات بصدق ورحب.
					33	تكتفم المديرية أسرار المعلمات.
					34	تعمل المديرية على مساعدة المعلمات قدر الإمكان.
					35	تتسم المديرية بروح التسامح مع المعلمات.
					36	تعمل المديرية على مشاركة المعلمات في المناسبات المختلفة.
					37	تراعي المديرية حاجات المعلمات قدر الإمكان.

استبانة المشاركة في اتخاذ القرار

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة.						
1	أشارك بقبول الأطفال الجدد بالروضة.					
2	أشترك بتوزيع الأطفال على الشعب.					
3	أسهم في وضع الخطط المناسبة لزيادة دافعية الأطفال نحو التعلم.					
4	أشارك في وضع البرامج المصاحبة للمنهاج في الروضة.					
5	أسهم في وضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه الأطفال.					
6	أعد الخطط العلاجية للأطفال ضعيفي التحصيل.					
7	أسهم في اقرار برنامج الزيارات العلمية لأطفال الروضة.					
8	أقترح أسماء الأطفال الذين سيشاركون في الاحتفالات المدرسية.					
مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين						
10	أشارك في وضع الخطط السنوية للروضة.					
11	تحدد المديرية للمعلمات مواعيد الاجتماعات.					
12	أسهم في وضع برنامج المناوبات.					
13	أشارك في تنظيم جدول الزيارات التبادلية بين زميلاتي.					
14	أشترك في تحديد النشاطات التربوية المتنوعة.					
15	أقدم اقتراحاتي بشأن الجدول الأسبوعي للروضة.					
16	أسهم في تحديد الدورات التدريبية التي سنلتحق بها المعلمات .					

					تستشيرني المديرية في الوقت المناسب للزيارة الصفية.	17
					تستشيرني المديرية في دعوة المشرف التربوي لزيارة الصفية.	18
مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج						
					أسهم في وضع بعض الموضوعات على جدول أعمال الاجتماعات	19
					أشارك في تشكيل اللجان التي تثرى المنهاج.	20
					أسهم في وضع الخطط السنوية لتنفيذ المنهاج.	21
					أقوم بإختيار الطريقة المناسبة لتدريس المنهاج.	22
					أسهم في تطوير استراتيجيات التدريس المتنوعة.	23
					أقوم بتحديد المستلزمات اللازمة لتنفيذ المنهاج.	24
					أفعل الأركان التعليمية لتنفيذ المنهاج.	25
					أسهم في وضع برامج إبداعية لتنمية قدرات الأطفال.	27
					أقترح اساليب التقويم المناسبة للمنهاج.	28
					أشارك في تقويم أداء أطفال الروضة.	29
مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي						
					أسهم في تشكيل مجلس الآباء والمعلمات للروضة	30
					أشارك في رسم سياسة تنظيم علاقة الروضة بالمجتمع المحلي.	31
					أسهم في التواصل بين الروضة والمجتمع المحلي بالوسائل المتاحة.	32
					أقوم بتنظيم زيارات لبعض المؤسسات في البيئة المحيطة بالتنسيق مع مجلس الآباء والمعلمات.	33
					أقدم اقتراحات لزيادة التفاعل بين الروضة المجتمع المحلي.	34
					أشارك في تحديد موعد اجتماع مجلس الآباء	35

					والمعلمات.	
					أسهم في التخطيط للقاءات توعية مع اولياء الأمور	37
					أشارك المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة.	38
					أسهم في مساعدة الأطفال المحتاجين للرعاية الأبوية.	39

الملحق (2)

الاستبانتين بصورتها النهائية

أختي المعلمة الفاضلة:

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط

ويسرني أن اضع بين أيديكم نسخة من الاستبانتين التي تهدف التعرف إلى مستوى ممارسة مديرات رياض الأطفال للقيادة الأخلاقية و مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار، راجيةً منكم التكرم بإبداء وجهة نظركم بمستوى الممارسة التي ترونها تعكس واقع التطبيق لدى مديراتكم، بمصداقية وموضوعية، وذلك من خلال فقرات الاستبانتين والإجابة عنها بوضع علامة (√) مقابل كل فقرة وحسب درجة الحكم التي تتوافق مع وجهة نظركم.

وأود أن ابين لكم أن هذه المعلومات ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بمنتهى السرية.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام

الباحثة:

آية فايز سكجها

استبانة القيادة الأخلاقية						
الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
مجال الصفات الشخصية الأخلاقية						
1	تولى المديرية إهتماماً بمظهرها الشخصي.					
2	يتسم حديث المديرية مع المعلمات بالصدق.					
3	تتسم معاملات المديرية مع المعلمات بالأمانة.					
4	تلتزم المديرية بالوعود التي تصرح بها.					
5	تعترف المديرية بأخطائها أمام الآخرين.					
6	تتحلى المديرية بالصبر عند انجاز المهمات.					
7	تعتمد المديرية العدالة في توزيع الواجبات على المعلمات.					
8	تعمل المديرية بإخلاص.					
9	توضح المديرية للمسؤولين ما تقوم به المعلمات من مهمات.					
10	تعتمد المديرية الموضوعية في تعاملاتها مع المعلمات.					
مجال المهمات الإدارية الأخلاقية						
11	تحافظ المديرية على سرية العمل الإداري.					
12	تعمل المديرية على تطبيق القوانين.					
13	تترك المديرية بابها مفتوحاً لإستقبال المعلمات					
14	تحافظ المديرية على سرية العمل الإداري.					
15	تصف المديرية المهمة المطلوب إنجازها لكل معلمة بطريقة واضحة.					
16	تساعد المديرية المعلمات في إنجاز مهماتهن.					
17	تميل المديرية لإستخدام الأسلوب الديمقراطي في إدارتها.					
18	تهتم المديرية بتطوير المعلمات مهنيّاً					
19	تقدم المديرية حوافز مناسبة للمعلمات.					

مجال العمل بروح الفريق						
					تعمل المديرية على مشاركة المعلمات في صنع القرارات.	20
					تشجع المديرية المعلمات على العمل بروح الفريق.	21
					تعمل المديرية على تبادل خبرات المعلمات مع بعضهن.	22
					تبرز المديرية الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمات.	23
					تحفز المديرية المعلمات على إتخاذ الحوار البناء سياسة لهن.	24
					تحرص المديرية على أن تكون المعلمات كالأ أسرة الواحدة	25
					تعد المديرية نفسها عضواً في فريق العمل	26
					تشجع المديرية العمل التعاوني بين المعلمات	27
مجال العلاقات الإنسانية						
					تحب المديرية للمعلمات كما تحب لنفسها.	28
					تتعامل المديرية مع المعلمات بتواضع.	29
					تستمع المديرية للمعلمات بصدر رحب.	30
					تكتفم المديرية أسرار المعلمات.	31
					تعمل المديرية على مساعدة المعلمات قدر الامكان.	32
					تتسم المديرية بروح التسامح مع المعلمات.	33
					تعمل المديرية على مشاركة المعلمات في المناسبات المختلفة.	34
					تراعي المديرية حاجات المعلمات قدر الإمكان.	35

استبانة المشاركة في صنع القرار

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة.						
1	أشارك بقبول الأطفال الجدد بالروضة.					
2	أشترك بتوزيع الأطفال على الشعب.					
3	أسهم في وضع الخطط المناسبة لزيادة دافعية الأطفال نحو التعلم.					
4	أشارك في وضع البرامج المصاحبة للمنهاج في الروضة .					
5	أسهم في وضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه الأطفال.					
6	أعد الخطط العلاجية للأطفال ضعيفي التحصيل.					
7	أسهم في اقرار برنامج الزيارات العلمية لأطفال الروضة.					
8	أقترح أسماء الأطفال الذين سيشاركون في الاحتفالات المدرسية.					
مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين						
9	أشارك في وضع الخطط السنوية للروضة.					
10	تحدد المديرية للمعلمات مواعيد الاجتماعات.					
11	أسهم في وضع برنامج المناوبات.					
12	أشارك في تنظيم جدول الزيارات التبادلية بين زميلاتي.					
13	أشترك في تحديد النشاطات التربوية المتنوعة.					
14	أقدم اقتراحاتي بشأن الجدول الأسبوعي للروضة.					
15	أسهم في تحديد الدورات التدريبية التي سنلتحق بها المعلمات .					
16	تستشيرني المديرية في الوقت المناسب للزيارة الصفية.					
17	تستشيرني المديرية في دعوة المشرف التربوي لزيارة الصفية .					

ملحق (3)

أسماء محكمي أداتي الدراسة

الجامعة	التخصص	الاسم	الرقم
جامعة الشرق الأوسط	المناهج وطرق التدريس	أ.د. جودت أحمد مساعيد	1
الجامعة الاردنية	المناهج وطرق التدريس	أ.د. صفاء أمين الكيلاني	2
جامعة البترا	مناهج وطرق تدريس المواد الاجتماعية	أ.د. فخري خضر	3
جامعة الشرق الأوسط	المناهج وطرق التدريس	أ.د. محمود عبد الرحمن الحديدي	4
جامعة البترا	علم نفس تربية الطفل	أ.د. محمود عطا	5
جامعة الشرق الأوسط	تكنولوجيا التعليم	د. عاطف الشрман	6
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	د. ملك الناظر	7
جامعة البترا	التوجيه والارشاد تربية طفل	د. مي الطاهر	8

ملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د/غ/٢٤/٩٥١
التاريخ: ٤/٦/٢٠١٥

عطوفة مدير مديرية التعليم الخاص المحترم

تحية طيبة، وبعد:

تقوم الطالبة " آيتا فايز محمود سكيها " بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظر المعلمات " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها بما في ذلك الاستبانة المرفقة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر عطوفتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة
أ.د. ماهر سليم



ملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة من مديرية التعليم الخاص الى مديرات رياض الاطفال الخاصة


 وزارة التربية والتعليم

الرقم ٢٤٤٤ ١ ٢
 التاريخ
 الموافق ٢٠١٤ / ٤ / ٩

مديرات رياض الأطفال الخاصة

الموضوع : تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

أرجو تسهيل مهمة طالبة الماجستير "آية فايز محمود سكجها" من طالبة كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط ، بإجراء زيارة لروضتكم حيث أنها تقوم بإعداد دراسة ميدانية بعنوان : "مستوى القيادة الاخلاقية لدى مديرات رياض الاطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظر المعلمات" . و ستقوم الباحثة بتوزيع استبانة من أجل الوصول الى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

الدكتور فريد الخطيب
مدير إدارة التعليم الخاص

المملكة الأردنية الهاشمية
 عمان ١٦٤٦ ص.ب. ٩٦٢٦ ٦ ٥٦٦٦-١٩، فاكس، ٩٦٢٦ ٦ ٥٦٧١٨١، هاتف. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo