جامعة النّجاح الوطنيّة
كلّيّة الدّراسات العليـــا

دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية من المنظور الإسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين

إعداد
هيام صالح مطيع أبو قادوس

إشراف
د. حسن محمد تيم

قدّمت هذه الرسالة استكمالًا لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلّيّة الدّراسات العليا في جامعة النّجاح الوطنيّة في نابلس، فلسطين.

2025

دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية من المنظور الإسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين

إعداد

هيام صالح مطيع أبو قادوس

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 32025/03/25م، وأجيزت:

د. حسن محمد تيم	التوقيع
المشرف الرئيسي	
د. ايناس العيسى	التوقيع
المشرف الخارجي	
د. عبد عساف	التوقيع
المشرف الداخلي	

الإهداء

إلى من كان لهم الفضل في كل إنجاز حققته، أهدي هذا العمل.

إلى والديّ العزيزين، اللذان قدما لي الدعم اللامحدود والتشجيع المستمر. لقد كانا دائمًا مصدر إلهام لي، ودون تضحياتهما ومساندتهما، لما كنت لأصل إلى ما أنا عليه اليوم.

إلى زوجي العزيز الداعم الأول لي في دراستي، إلى أبنائي الغاليين.

إلى أساتذتي الكرام، الذين أضاءوا لي دروب المعرفة. لقد علمتموني أن العلم مفتاح النجاح، وفتحتم أمامي آفاقًا جديدة من التفكير والإبداع. كل محاضرة وكل نصيحة كانت بمثابة حجر أساس في مسيرتي الأكاديمية.

إلى صديقاتي الأعزاء، الذين كانوا لي رفقاء في هذه الرحلة. لقد شاركتموني لحظات الفرح والتحدي، وكنتم دائمًا مصدر دعم وتشجيع. إن صداقتكم كانت دافعًا لي للاستمرار في السعي نحو تحقيق أهدافي.

إلى كل من ساهم في تشكيل شخصيتي ودعمني في رحلتي الجميلة هذه، أقدم هذا العمل كعربون شكر وامتنان. إن كل كلمة كتبتها هنا تحمل في طياتها تقديري وامتناني لكل من كان له دور في هذا الجهد المبارك بإذن الله.

الباحثة: هيام صالح أبو قادوس

الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الرسالة.

أولاً، أود أن أعبر عن امتناني العميق للدكتور حسن محمد تيم، مشرفي الكريم، الذي كان له الفضل الكبير في توجيهي ودعمي خلال مراحل إعداد هذه الرسالة. إن خبرته ورؤيته الثاقبة كانت مصدر إلهام لي، وأشكره على صبره وتفانيه في تقديم النصح والمشورة.

كما أود أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة، الذين بذلوا جهداً كبيراً في تقييم رسالتي. إن ملاحظاتهم القيمة ونقدهم البناء كان لها أثر بالغ في تحسين جودة هذه الرسالة.

ولا أنسى أن أوجه شكري إلى جامعتي الحبيبة، التي وفرت لي البيئة الأكاديمية المناسبة والموارد اللازمة لتحقيق أهدافي. إن الدعم الذي تلقيته من الجامعة كان له دور كبير في نجاحي.

أخيراً، أود أن أشكر مديري المدارس ومشرفيها، الذين ساهموا في تطوير مهاراتي الأكاديمية والمهنية. إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما أثر كبير في مسيرتي التعليمية.

جزاكم الله خيراً جميعاً، وأتمنى أن أكون قد وفقت في تقديم عمل يليق بتطلعاتكم.

مع خالص التحيات،

الباحثة: هيام صالح أبو قادوس

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية من المنظور الإسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة اليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالبة: **هيام صالح مطيع أبو قادوس**

التوقيع: هيام ابو قادوس

التاريخ: **2025/03/25**

فهرس المحتويات

الإهداء ..... ج

الشكر والتقدير .....د

الملخص .....ي

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة 1

1.1 دور الإدارة المدرسية 1

1.2 الإدارة في الإسلام 17

3.1 تنمية المنظومة الأخلاقية 20

1.4 الإشراف التربوي 32

1.5 الدراسات السابقة 34

1.6 التعقيب على الدراسات السابقة 46

1.7 مشكلة الدراسة 48

1.8 أسئلة الدراسة 51

1.9 أهداف الدراسة 52

1.10 أهمية الدراسة 52

1.11 فرضيات الدراسة 53

1.12 حدود الدراسة 54

1.13 مصطلحات الدراسة 54

الفصل الثاني: الطريقة والإجراءات 55

2.1 منهج الدراسة 55

2.2 المعالجة الإحصائية 56

2.3 مجتمع الدراسة 57

2.4 عينة الدراسة 57

2.5 أداة الدراسة 58

2.6 إجراءات الدراسة 61
2.7 متغيرات الدراسة 62
2.8 المعالجة الإحصائية 62
الفصل الثالث: نتائج الدراسة 64
3.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس 64
3.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول 71
3.3 النتائج المتعلقة السؤال الثاني 73
3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث 74
الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات 77
4.1 مناقشة نتائج السؤال الرئيس 77
4.2 مناقشة نتائج السؤال الأول 78
4.3 مناقشة نتائج السؤال الثاني 80
4.4 مناقشة نتائج السؤال الثالث 82
4.5 التوصيات 83
المصادر العلمية 85
الملاحق 91
Abstract ..... b

فهرس الجداول

جدول (1): توزيع عينة الدراسة على مشرفي المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية وفقا لمتغيرات الدراسة 58

جدول (2): توزيع مجالات الاستبانة وعدد المفردات 59

جدول (3): معامل ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ 60

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المجال الأول: الإدارة المدرسية 64

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المجال الثاني: المعلم 65

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المجال الثالث: الأنشطة المدرسية 66

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المجال الرابع: البيئة المدرسية 67

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المجال الخامس: المناهج الدراسية 68

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المجال السادس: التفاعل مع المجتمع..... 69

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المجال السابع: التقييم والمتابعة 70

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المجال الثامن: التدريب والتطوير المهني .. 101

جدول (12): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق تبعا لمتغير الجنس 101

جدول (13): نتائج اختبار شافيه 102

جدول (14): نتائج اختبار الانحدار البسيط 102

جدول (15): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق تبعا لمتغير العمر 102

جدول (16): نتائج اختبار شافيه 103

جدول (17): نتائج اختبار الانحدار البسيط 103

جدول (18): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق تبعا لمتغير الخبرة 104

جدول (19): نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق 105

جدول (20): نتائج اختبار شافيه 106

جدول (21): نتائج اختبار الانحدار البسيط 106

فهرس الملاحق

ملحق (أ): قائمة المحكمين 91
ملحق (ب): الاستبانة بصورتها الأولي 92
ملحق (ج): الاستبانة بصورتها النهائية 96
ملحق (د): الجداول 101

دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية من المنظور الإسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين

إعداد

هيام صالح مطيع أبو قادوس

إشراف

د. حسن محمد تيم

الملخص

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الإدارة المدرسية في تطوير المنظومة الأخلاقية من منظور إسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظر المشرفين التربويين. اشتملت عينة الدراسة على 200 مديرا مشرفا تربويا مقيما و160 مشرفا تربويا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لجمع البيانات وفق استبيانه ميداني. أظهرت النتائج التزامًا قويًا من قبل الإدارة المدرسية في تعزيز القيم الإسلامية، حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ 4.5، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير الجنس، حيث كان متوسط الإناث أعلى من الذكور. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج تأثيرًا ذا دلالة إحصائية للخبرة في الأداء الإداري، حيث كانت الفئات العمرية الأكبر تعطي تقييمات أعلى. بناءً على هذه النتائج، توصي الباحثة بتطوير برامج تدريبية لتعزيز المهارات القيادية، وتفعيل دور أولياء الأمور، وتطوير آليات لتقييم سلوك الطلاب بشكل دوري، مما يسهم في تحسين البيئة التعليمية وتعزيز القيم الأخلاقية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية؛ المنظومة الأخلاقية؛ المنظور الإسلامي.

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.1 دور الإدارة المدرسية

مقدمة

يعد التعليم من الركائز الأساسية في المجتمع، حيث يمثل الأداة الرئيسة لتحقيق أهدافه، إلى جانب دوره الجوهري في نشر المعرفة وترسيخ الأخلاق وحماية الهوية الإنسانية. وتعكس أنظمة التعليم في مختلف الدول مزيجًا من العوامل التاريخية والمعاصرة التي أثرت في تشكيلها، مما يجعل فهم العمل التربوي ومؤسساته مرهونًا باستيعاب طبيعة هذه المؤسسات والبيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها (المراكبي، 2019).

كما يُنظر إلى التعليم باعتباره نظامًا مخططًا له، يهدف إلى تعديل السلوكيات وتنمية المهارات الاجتماعية، فضلًا عن تزويد الطلاب بالمعارف والمفاهيم والقيم التي تعزز قدرتهم على التعاون والمشاركة الفاعلة في المجتمع. فالتعليم هو الوسيلة الأساسية للحفاظ على الثقافة ونقلها بين الأجيال، إضافة إلى دوره في تهذيب الأخلاق وتقويم السلوكيات، بما يسهم في بناء أفراد قادرين على التفاعل الإيجابي مع محيطهم الاجتماعي (العتيبي، 2013).

ويعد ميدان الإدارة المدرسية من المجالات الحديثة التي نشأت في القرن العشرين، رغم أن ممارساتها الفعلية تعود إلى عصور ما قبل التاريخ. في تلك الأزمنة، كانت التربية تركز على هدفين رئيسيين: تأمين لقمة العيش وتوفير الأمن. وكانت فلسفة التربية تُحدد من قبل الأبوين، حيث كان الأب والأم هما المعلمين، والأبناء هم التلاميذ، والطبيعة هي الفصل الدراسي. وكانت مناهج التعليم تتشكل من مواقف الحياة اليومية التي تمارسها الأسرة، بينما كان أسلوب التقويم يعتمد على كيفية تعامل التلميذ مع الظروف البيئية وتجاوزه لها (منصور، 2015).

تعد الإدارة المدرسية أداة أساسية لتنظيم الجهود الجماعية داخل المدرسة، بهدف تحقيق تنمية شاملة ومتوازنة للتلميذ، بما يتناسب مع قدراته وظروف بيئته. كما أنها تسهم في تسهيل مهام المعلمين وتيسير شؤون المدرسة، مما يجعلها ذات أهمية كبيرة ليس فقط للطلاب والمعلمين، بل أيضًا لأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

لم تعد الإدارة المدرسية تقتصر على المهام الإدارية الروتينية، بل باتت تركز على الطالب، من خلال توفير البيئة والموارد التي تعزز نموه في الجوانب العقلية والجسدية والروحية. كما أن تطوير العملية التربوية لتحقيق هذا النمو أصبح من الأهداف المحورية للإدارة المدرسية، وهو ما يعكس تحولًا جوهريًا في دور المدير، من مجرد مشرف على النظام إلى قائد تربوي يسعى لتحقيق الأهداف التعليمية والاجتماعية (الغريب، الصويلح، و المهيري، 2020).

مفهوم الإدارة المدرسية

تعريف الدور

الدور هو مجموعة من الأنشطة أو الأنماط السلوكية المرتبطة التي تلبي ما هو متوقع في بعض الظروف، ويؤدي الدور إلى القدرة على التنبؤ بسلوك الشخص في مواقف مختلفة.

تنشأ مشكلات التعريف بسبب البحوث القليلة نسبيًا التي أجراها علماء المعاجم العرب حول مفهوم الدور، والذين كانوا يميلون إلى تعريفه بمعنى دورة شيء ما (الدويش، 2012).

ولابد من مضاعفة المحاولات لتعريف الدور في الدراسات الغربية:

التعريف الذي قدمه ليفي: "يرى أن الدور هو مركز متميز ضمن نطاق بنية اجتماعية محددة".

ويعتبر نموذجا للسلوك المتوقع المرتبط بمكانة محددة في مجتمع محدد.

وتعرف الإدارة المدرسية

الإدارة التربوية هي عملية اجتماعية تعنى بتيسير وتحفيز العناصر البشرية في كافة فروع ومستويات الإدارة وتوجيه جهودها بشكل منظم نحو تحقيق الأهداف الاجتماعية (الحسني، 2007).

وهناك تعريف آخر هو مجموع التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنفيذ والتقييم للأعمال والقضايا المتعلقة بشؤون المؤسسات التعليمية المدرسية لتحقيق الأهداف التربوية المحددة باستخدام أفضل الأساليب للموارد البشرية والموارد المتاحة بأقل جهد ومال ممكن (البقمي، 2021). أما الإدارة المدرسية في السياق الإجرائي، فسيتم اعتبار مدير المدرسة ممثلاً للجهة الإجرائية التي تنفذ الخطط.

ويرى المراكبي (2019) أن الإدارة المدرسية هي: "مجموعة من الأنشطة التربوية المنسقة، التي يقوم بها شريحة متفوقة من المعلمين المؤهلين نظرياً وعملياً، للوصول إلى أهداف تعليمية تهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع، من خلال مجموعة من الخطوات والمهام مثل التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه، ثم اتخاذ القرار في سياق النتائج".

ويرى محمد (2019، 40) إدارة المدرسة على أنها" الجهود المرنة المنسقة والمنظمة، والتي قوامها التخطيط الاستراتيجي والتطوير الذاتي الذي تقوم به المؤسسة بطريقة تشاركية معتمدة على الأسلوب الديمقراطي لأداء الخدمات التربوية".

ويعرف جاد الله (2020) إن الإدارة المدرسية تشكل جزءاً أساسياً في أداء العمل التربوي وتنفيذ الخطط المدرسية، ويتوقف عليها مدى نجاح المدرسة في أداء مهامها بكفاءة ونتائج عملية التعلم بأجزائها وأبعادها العديدة، والتخطيط والبرمجة والتنظيم والإشراف والمتابعة والتوجيه والتقويم.

إن محاولة تحديد الدور تواجه صعوبات حقيقية بسبب محدودية البحث في مفهوم الدور في معاجم اللغة العربية التي كانت تميل إلى تعريفه بأنه دورة الشيء، إلا أن محاولات تحديد الدور في الدراسات الغربية تضاعفت.

مما سبق عرضه؛ تستنتج الباحثة أن الإدارة المدرسية جهد ديناميكي متماسك ومنسق يتضمن التخطيط المرن والمنظم والتقييم والتطوير الذاتي من أجل التنفيذ التشاركي والتعاوني وفق الأسلوب الديمقراطي لتقديم الخدمات التربوية والإدارية بكفاءة عالية تعمل على تحسين العملية التعليمية والجودة النوعية في مخرجاتها.

كما تشير دراسة بلال و كشوب (2020) إلى أن الإدارة المدرسية تسعى إلى ابتكار أساليب حديثة لمعالجة القضايا التربوية، وحل المشكلات بأسلوب إبداعي ومتجدد، ورفع الكفاءة الإنتاجية، وذلك في إطار سياسة تربوية واضحة وفلسفة تعليمية محددة. وتوظف الإدارة المدرسية جميع الموارد والإمكانات المتاحة داخل المدرسة وخارجها بأفضل شكل ممكن، لضمان تحقيق الأهداف التربوية بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

عرف منصور (2015) الإدارة المدرسية بأنها: تتمثل الجهود والأنشطة والعمليات التي حددها العجمي (2017) في التخطيط والتنظيم والمتابعة والتوجيه والرقابة، وهي المهام التي يضطلع بها المدير بالتعاون مع المدرسين والإداريين بهدف تكوين التلميذ وتنميته في مختلف الجوانب العقلية والأخلاقية والاجتماعية والوجدانية والجسدية. يهدف هذا إلى تمكين التلميذ من التكيف بشكل ناجح مع مجتمعه، والحفاظ على بيئته المحيطة، والمساهمة في تطور مجتمعه.

وعرف بلال، وكشوب (2020) الإدارة المدرسية بأنها: جميع الجهود والأنشطة والعمليات من (تخطيط، وتنظيم، ومتابعة وتوجيه، ورقابة) والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء

وإعداد التلميذ من جميع النواحي - عقليا وأخلاقيا واجتماعيا وجدانيا وجسميا لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته، المحيطة، ويساهم في تقدم مجتمعه.

وفي ضوء التعريفات السابقة تعرف الباحثة الإدارة المدرسية على أنها: تلك الجهود المنظمة والمنسقة والمتسقة والهادفة التي يقوم بها مدير المدرسة كقائد تربوي بالتعاون مع كافة المعلمين والعاملين بالمدرسة؛ للوصول إلى خلق مناخ تربوي سليم يؤدي إلى زيادة الفاعلية التعليمية للمدرسة من خلال رسالتها التربوية على أكمل وجه، ضمن فلسفة تربوية واضحة.

أهمية الإدارة المدرسية

يؤكد علي (2019) على أهمية الإدارة بقوله: ليس هناك موضوع أكثر أهمية من موضوع الإدارة، ذلك لأن مستقبل الحضارة الإنسانية ذاتها يتوقف على قدرتنا على تطوير علم وفلسفة وطريقة ممارسة الإدارة.

وفي هذا السياق، يبرز دور مدير المدرسة باعتباره المسؤول الأول عن إدارة مدرسته، مما دفع العديد من كليات التربية في الدول الرائدة أكاديميًا إلى إنشاء أقسام متخصصة في القيادة التربوية والإدارة المدرسية. كما شهدت السنوات الأخيرة تزايدًا في عدد اتحادات ومنظمات القادة التربويين ومديري المدارس بهدف تبادل الخبرات وتعزيز الممارسات الإدارية الفعالة.

بالإضافة إلى ذلك، تحظى الدراسات الأكاديمية المتعلقة بالقيادة التربوية باهتمام متزايد مقارنة بمجالات دراسية أخرى، حيث أصبح أولياء الأمور ومجالس الآباء في مختلف أنحاء العالم يطالبون بوجود مديرين ذوي كفاءة عالية، يمتلكون القدرة على إحداث تأثير إيجابي وملموس داخل المدارس، مما يساهم في تعزيز دور المدرسة في المجتمع المحلي وفي الحياة بشكل عام والرحمة والاستقامة والعفة والطهارة والمحافظة عليه من الكبر والفحشاء والتي تؤثر في سلوكه.

إن قوة الأمم وتخليد إنجازاتها يعتمدان بشكل كبير على تمسك شعوبها بالأخلاق الرفيعة واتباع أبنائها للسلوك القويم. على مر التاريخ، سواء في العصور القديمة أو الحديثة، نجد شواهد لا حصر لها تؤكد هذه الحقيقة. فكم من أمم صعد نجمها وشعوب أحرزت التقدم، وكم من حضارات بلغت أوج ازدهارها عندما التزمت بمجموعة من القيم الأخلاقية العالية وطبقتها في حياتها اليومية، لتصبح بذلك نماذج يُحتذى بها ومنارات تُهتدى بها في مختلف المجالات. وعلى النقيض، كم من أمم تراجعت وشعوب اختفت من المشهد، وكم من حضارات انهارت وزالت آثارها عندما ابتعدت عن الفضيلة والقيم النبيلة، وسلكت دروب الفساد والرذيلة وطغت بالظلم والاستبداد (علي، 2019).

أهداف الإدارة المدرسية

شهدت الإدارة المدرسية تطورًا جوهريًا في رؤيتها الوظيفية وأهدافها، حيث انتقل دورها من التركيز على الالتزام بلوائح وتعليمات تضمن تنظيم العملية التعليمية وفق جداول محددة، إلى تبني مفهوم حديث يجعل التلميذ محور العملية التعليمية بأكملها في إطار هذا التحول، تسخر المدرسة كافة إمكانياتها وطاقاتها لخلق بيئة مدرسية مواتية تسهم في تعزيز التعلم والثقافة لدى التلميذ، وتشجيعه على اكتساب القيم والعادات التي تجسد طبيعة مجتمعه وتتماشى مع فلسفته وثقافته. تهدف هذه الجهود إلى إعداد التلميذ ليصبح عضوًا نافعًا وفعّالًا ومنتجًا في مجتمعه (الكبير، 2016).

وتذكر دراسة البادي (2020) أن الهدف الأساسي للإدارة المدرسية يكمن في السعي لتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية. وباعتبار أن الغاية الجوهرية للمنظمات المدرسية تتمثل في تربية الطلاب وتعليمهم والعمل على تنمية شخصياتهم بشكل شامل من النواحي المعرفية والمهارية والأخلاقية، فإن دور الإدارة المدرسية يتمحور حول تعبئة الجهود واستثمار الموارد المتوفرة داخل المدرسة، إلى جانب توفير الخدمات التي تسهم في تحقيق هذه الغايات التربوية والتعليمية وضمان تطوير الطلاب بصورة متكاملة، وتأسيساً على ما سبق فتهدف الإدارة المدرسية إلى توفير التطوير المهني المستمر، وتحسين أداء العمل، ودعم

التنمية الشاملة للطلاب. كما تعطي الأولوية للعمل التعاوني مع أولياء الأمور، وتتبع الخطط التعليمية، وتعزز المناخ المدرسي الإيجابي.

كما تتأثر أهداف الإدارة المدرسية بمجموعة متنوعة من العوامل، حيث تختلف هذه الأهداف حسب المرحلة التعليمية والمجتمع الذي تنتمي إليه المدرسة من بين العوامل المؤثرة على طبيعة ونمط أهداف الإدارة المدرسية يمكن الإشارة إلى حجم المدرسة ومستوى المرحلة التعليمية، بالإضافة إلى نوعية العاملين بها ومؤهلاتهم الشخصية وخصائصهم (المراكبي، 2019).

وتلعب طبيعة البيئة الجغرافية، سواء كانت ساحلية أو ريفية أو بدوية، دورًا مهمًا إلى جانب ذلك، يؤثر كذلك نوع نظام الإدارة التعليمية، سواء كان مركزيًا أو لا مركزيًا، فضلاً عن شخصية مدير المدرسة وصفاته في صياغة هذه الأهداف. هناك عدة تصنيفات لأهداف الإدارة المدرسية، ومن بينها؛ كما تُصنف الأهداف التعليمية إلى أربع مجموعات: ثقافية وتربوية، واجتماعية، ودينية وأخلاقية، واقتصادية. تهدف المجموعة الأولى إلى تنمية قدرات الطلاب من خلال توفير المعلومات والأفكار والخبرات.

وتشير دراسة عابدين، شعيبات، و حلبية (2012) أنه تركز المجموعة الاجتماعية على تعريف الطلاب بأدوارهم المجتمعية والأسرية، وتعزيز العلاقات الاجتماعية البناءة، أما المجموعة الدينية والأخلاقية فتضمن فهم الطلاب للعقيدة والقيم الإسلامية، في حين تقوم المجموعة الاقتصادية بتعليم الطلاب عن الثروات الطبيعية والحفاظ عليها من أجل تنمية المجتمع.

ومن جهة أخرى فقد وضح عابدين، شعيبات، و حلبية (2012) أن المؤسسة تهدف إلى تنمية الطلاب بشكل شامل، بحيث تغطي الجوانب العقلية والجسدية والروحية والاجتماعية والنفسية. وهي ترشد المتعلمين في اختيار الخبرات التي تعزز النمو الشخصي، وتعترف بالفروق الفردية والقدرات الخاصة. وتساهم المؤسسة في حل المشكلات المجتمعية، وتشجع على الإبداع، وتهيئ الطلاب لمواجهة المستقبل، وتحدد الطلاب الموهوبين وترعاهم.

علاقة الإدارة التربوية بالإدارة المدرسية

الإدارة المدرسية تُعدّ أحد الركائز الأساسية في العملية التربوية، حيث تسهم في تنشيط العناصر الأخرى، سواء المادية أو البشرية، وتعزيز دورها في تحقيق الأهداف التعليمية، تتغلغل الإدارة المدرسية في مختلف جوانب النشاط التربوي، وقد شهدت تحولاً جذريًا في مفهومها، فبعد أن كانت تُعرَّف بالمفهوم التقليدي الذي يعتمد على الحدس والخبرة الشخصية للإداري، ويركز على المحافظة على النظام المدرسي، وتنفيذ الجداول المقررة من السلطات العليا، ومتابعة الحضور والغياب للمعلمين والطلاب والعاملين، بالإضافة إلى التركيز على تحفيظ المواد الدراسية للتلاميذ، تطورت النظرة إلى الإدارة المدرسية لتتبنى المفهوم الحديث. هذا المفهوم يعتبر الإدارة أداة رئيسية لتنمية شخصية المتعلم، ويقوم على أسس علمية وأخلاقية تشمل الجانبين الإداري والفني، مما يعكس رؤية أكثر شمولية لدورها في البيئة التعليمية (جاد الله، 2020).

تشرف إدارات التعليم الإقليمية على إدارة المدارس، وتضمن تنفيذ السياسات، وتدير الشؤون المالية، بما في ذلك إعداد الميزانية والرواتب والمشتريات وصيانة المباني، بالتعاون مع الإدارة التعليمية الوطني الإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التعليمية، وتستمد شخصيتها من النظام الأكبر (المراكبي، 2019).

وترى الباحثة أنه يمكن النظر إلى العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية من منظور علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء، حيث تمثل الإدارة المدرسية جزءًا من الإدارة التربوية، وتعكس في هيكلها وتنظيمها صورة مصغرة لها. وهناك ترابط وثيق بينهما، إذ يشتركان في الهدف الأساسي المتمثل في تطوير العملية التربوية والتعليمية.

تتولى الإدارة التربوية مسؤولية رسم السياسة التعليمية وتوفير الدعم المالي والفني، في حين تقع على عاتق الإدارة المدرسية مهمة تنفيذ هذه السياسات والإشراف على تطبيقها. وكلما كانت العلاقات التنظيمية بينهما واضحة، مع تحديد خطوط السلطة والمسؤولية بشكل دقيق، زادت فاعلية تنفيذ السياسة التربوية، مما يضمن تحقيق الأهداف التعليمية بأسلوب أكثر كفاءة ونجاحًا (الشخانبة، 2021).

يمكننا اعتبار الإدارة المدرسية مكوّنة من أربعة مكونات عامة كما يرى الهنائي (2015) وهي:

المدخلات

وتتضمن مدخلات إدارة المدرسة الرسالة والفلسفة والأهداف، والسياسات التعليمية، والموارد البشرية، والموارد المادية، والخدمات الإضافية، والنظام الفرعي للمعلومات، وكلها تلعب دوراً رئيسياً في نجاح أو فشل النظام المدرسي.

العمليات

تشير الإدارة إلى العلاقات والإجراءات التي تحول المدخلات إلى مخرجات معقدة ومترابطة. ويمكن تبسيطها إلى أربع وظائف ملموسة: التخطيط، وتحديد الأهداف والوسائل، ووضع البرامج، وصياغة السياسات، ووضع الميزانيات. ويتضمن التنظيم تقسيم وتوزيع العمل والمسؤوليات والصلاحيات وإقامة التواصل والتنسيق. أما القيادة فهي التفاعل بين الإدارة والمرؤوسين، وتحديد المناصب القيادية، وتحديد الاحتياجات، وتحفيز العمل الفعّال. أما الرقابة فهي قياس النتائج وتقييمها، والتعرف على مدى التوافق مع الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة (جاد الله، 2020).

تتأثر فعالية المنظمة بشكل عام بالبيئتين الداخلية والخارجية على حد سواء. وتشمل البيئة الداخلية المنظمة نفسها وسياساتها وموظفيها، بينما تشمل البيئة الخارجية عوامل خارجة عن سيطرة المنظمة، مثل القوانين والأعراف المجتمعية.

المخرجات

وهي المحصلة النهائية لمجمل العمليات والمؤثرات في البيئتين الداخلية والخارجية وتقسم إلى قسمين:

1. مخرجات إنتاجية: قرارات وسياسات وتشريعات، وأداء جيد، وإنتاجية.
2. مخرجات وجدانية: رضا وظيفي، علاقات متينة (جاد الله، 2020).

البيئة المنظمة

وهي البيئة التي تتفاعل فيها المنظمة وتؤثر على أدائها وفاعليتها، وتنقسم الى قسمين:

1. بيئة خارجية: تقع خارج حدود المدرسة.
2. بيئة داخلية: تقع داخل حدود المدرسة.

وظيفة المدرسة

لقد شهدت وظيفة المدرسة تحولًا جذريًا نتيجة لعوامل متعددة، منها تطور نظرة المجتمع إلى العملية التربوية، والتوجهات الأيديولوجية المؤثرة في الفكر التربوي، بالإضافة إلى الظروف السياسية والاقتصادية التي تشكل بنية النظام التعليمي. وبفعل هذه المتغيرات، اتجهت الإدارة المدرسية في السنوات الأخيرة نحو نهج أكثر تطورًا، حيث لم يعد دورها يقتصر على إدارة شؤون المدرسة بطريقة روتينية (عبد العال، 2022).

لم يعد دور المدير مقتصرًا على حفظ النظام، أو ضمان تنفيذ الجداول والبرامج، أو مراقبة حضور وغياب الطلاب، أو التركيز على تراكم المعلومات في أذهان التلاميذ، أو العناية بالبنية المدرسية والمعدات والتجهيزات، أو القيام بالمهام الإدارية التقليدية فحسب بل توضح دراسة المرقطن (2020) أن تطورت الإدارة المدرسية لتواكب مستجدات العصر، متبنية وظائف جديدة تتماشى مع ما كشفت عنه الأبحاث التربوية والنفسية، بهدف تحسين جودة التعليم وتوفير بيئة تعليمية أكثر فاعلية وتحفيزًا.

ومن الوظائف الجديدة للمدرسة انطلاقا من النظرة الحديثة اليها أنها قد حولت المدرسة تركيزها إلى دراسة المجتمع وقضاياه وأهدافه، مما أدى إلى زيادة التقارب والتواصل مع المجتمع. وقد دفع ذلك إلى دعم المجتمع ومساعدته، مما ساهم في دعم العملية التعليمية وتطويرها، كما أنها تعطي المدرسة الأولوية

للطالب، وتوفر الخبرات اللازمة لمعالجة مشكلاته. وتهدف إلى تربية الطلاب وتعليمهم من أجل التنمية المتكاملة، مع تحسين أداء المعلم لتحقيق الأهداف التعليمية (الحامدي، 2021).

الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية

هناك التباس شائع بين مفهومي الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية لدى كثير من الناس. يمكن التمييز بينهما من خلال أن الإدارة المدرسية تمثل الجهة التي تتولى تنفيذ السياسة التعليمية عمليًا في المدارس على اختلاف مستوياتها، في حين تركز الإدارة التعليمية على وضع تلك السياسة ورسم خططها. العلاقة بين الإدارتين تشبه علاقة الكل بالجزء؛ فالإدارة المدرسية تُعد جزءًا تنفيذيًا تابعًا للإدارة التعليمية. بالإضافة إلى ذلك، تعمل الإدارة التعليمية على تقديم الدعم اللازم للمدارس من موارد مادية وبشرية، إلى جانب الإشراف عليها من الناحيتين الإدارية والفنية، وتقييم أدائها لضمان الفعالية (المصري، 2019).

الإدارة التعليمية يقودها وزير التعليم، الذي يتولى مسؤولية تنسيق سياسات التربية والتعليم بما يتماشى مع السياسة العامة للدولة. كما يشرف بشكل مباشر على تنفيذ السياسة القومية للتعليم من خلال أجهزته الإشرافية، القيادات الإدارية، والهيئات الفنية التابعة لها. وتستمد هذه السياسة طابعها من البيئة العامة التي تعمل فيها، مما يجعلها مرتبطة بطبيعة الأجواء السائدة في الدولة، ولا يمكن فصلها عنها، ويقود إدارة المدرسة مدير المدرسة، وهو مسؤول عن تنفيذ لوائح وزارة التربية والتعليم، وتحقيق رسالة المدرسة، والتعاون مع الوكيل والمعلمين والموظفين (نصر و حماش، 2018).

ويرى منصور (2015) أن الإدارة المدرسية تعتبر هي القائمة بتنفيذ السياسة التعليمة فعلاً، بينما إدارة التربية مختصة برسم تلك السياسة، وبمساعدة الإدارة المدرسية مالياً وفنياً في تنفيذها، وبالإشراف عليها لضمان سلامة التنفيذ.

العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية

يمكن توضيح العلاقة بين أنواع الإدارات الثلاث:

تُعدّ الإدارة التربوية الإطار العام للنظام التعليمي في الدولة، وتمثلها الجهة السياسية المسؤولة عن التعليم، والتي تُعرف بوزارة التربية والتعليم. وتتمثل مهامها الأساسية في رسم السياسات التربوية بما يتماشى مع السياسة العامة للدولة أو النظام السياسي القائم، إلى جانب سن التشريعات والقوانين التربوية، وتخطيط التعليم، وتحديد الميزانيات اللازمة لدعمه (حشايكة و تيم، 2020).

تأتي بعد ذلك الإدارة التعليمية، التي تتولى مسؤولية الإشراف على أجهزة التعليم في الدولة، حيث تتوزع مهامها على مستوى المحافظات والأقاليم، وتعمل كحلقة وصل بين السياسات العامة والتخطيط المركزي من جهة، والميدان التربوي من جهة أخرى، من خلال متابعة العملية التعليمية، وإدارة المدارس، والإشراف على أداء المعلمين (الشوابكة، 2022).

أما الإدارة المدرسية، فهي الجهة المسؤولة عن تنظيم المدرسة وإدارة فعالياتها التعليمية والأنشطة المختلفة، كما تتولى تنفيذ الخطط والبرامج التربوية وفقًا للسياسات واللوائح والتعليمات الصادرة عن الجهات العليا (الكبير، 2016).

وأضاف الكبير (2016) أن أنماط الإدارة المدرسية تختلف من مدرسة إلى أخرى، وتتراوح بين الاستبدادية والتعاونية وتشكل هذه الممارسات شخصية الإدارة، مما ينتج عنه صفات أو خصائص مميزة.

يتفاوت مديرو المدارس المختلفة في إدارة المدارس والتفاعل مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين بسبب الاختلافات الشخصية والمهنية والفلسفات التعليمية وتفاوت الأعداد والتدريب والخبرة والنظرة الإدارية (المهيرات، 2016).

وقبل محاولة التحدث بالتفصيل حول هذه الأنماط لا بد من تمثل الاعتبارات التالية حول هذا التصنيف فتتنوع أساليب الإدارة حيث أن لكل مدير أسلوباً فريداً يتأثر بالخصائص الشخصية ونوعية الموظفين والعوامل الظرفية. ويختلف أسلوب كل مدير عن الآخر، وسيقوم الباحث بتحديد مكونات ومزايا وعيوب الأساليب المختلفة من خلال دراسة المصادر.

أولاً: الإدارة المدرسية الأوتوقراطية

مصطلح (الأوتوقراطي) مشتق من الكلمة اللاتينية، ويعني الحكم من قبل فرد واحد، مما يستلزم إخضاع الموظفين داخل المنظمة للتوجيهات والأحكام والنفوذ والقمع والسلطة والقسوة التي يفرضها ذلك الفرد الواحد (عسيري، 2017).

إن الفرد الذي يتصدر هذا النهج القيادي يتسم بميول استبدادية، فيعزز كل سلطاته أثناء صياغة خطة العمل وتحديد أساليب تنفيذها. ويوجه هذا القائد المجموعة وفقًا لتفضيلاته الشخصية، ويفرض الامتثال من المرؤوسين، ويسعى إلى توجيه المنظمة بناءً على الميول الشخصية والآراء الذاتية. وبالتالي، فإن هذا يحد من ديناميكية وانخراط الموظفين، وفي الوقت نفسه يثبط ظهور قادة جدد داخل الفريق (Al Fayez, et al., 2019).

ويرتكز هذا النهج على السلطة الرسمية المسؤولة عن الإشراف على العمليات والالتزام الوثيق بالقوانين واللوائح الصريحة التي وضعتها المنظمة. ويتميز الأسلوب الاستبدادي بالرقابة الصارمة على عمليات العمل وغياب ملحوظ للتحفيز بين الموظفين. وفي مجال الإدارة التعليمية، تتحمل السلطة المسؤولية الكاملة عن التخطيط واتخاذ القرار، باستثناء مشاركة كل من المعلمين والمتعلمين (Elgendy, Morad, Elmongui, Khalafallah, & Abougabal, 2017).

وتستند الإدارة الاستبدادية على عدة مبادئ رئيسية، والتي تشمل:

التسلسل الهرمي للسلطة من الأعلى إلى الأسفل، حيث يلتزم المدير بالتوجيهات الصادرة عن رئيسه داخل مديرية التعليم. وبعد ذلك، ينقل المدير التعليمات والأوامر إلى المعلمين والمرؤوسين الآخرين لتنفيذها والامتثال لها. وعلاوة على ذلك، يوجد فصل واضح بين التخطيط والتنفيذ؛ حيث يتم صياغة الخطط التعليمية من قبل كيانات أعلى من إدارة المدرسة، ويفوض المديرون مسؤولية التنفيذ إلى المعلمين والمرؤوسين، الذين لا تُتاح لهم أي فرصة للمشاركة في عمليات التخطيط أو التقييم (حشايكة و تيم، 2020).

ثانياً: الإدارة المدرسية الترسلية

يعطي هذا النمط الإداري الأولوية لحرية المدير والمعلم والطالب، مع وجود مدير يتسم بالمعرفة والمهارة والبهجة ويخلق المدير بيئة داعمة، ويعامل المعلمين على قدم المساواة، ويشجع على النقاش المفتوح دون فرض وجهات نظره الخاصة، مما يجعل المعلمين والمرؤوسين غير متأكدين من مكانتهم (الحامدي، 2021).

ويمكن التعرف إلى الإدارة المدرسية المتساهلة من خلال مجموعة من الشواهد:

- العمل على إرضاء جميع العاملين.
- قلة الاهتمام بتنفيذ جميع عمليات وعناصر الإدارة (التخطيط، التنظيم، المتابعة والتقييم) بشكل جيد.
- قصور الاهتمام بعقد الاجتماعات المدرسية، وفي حالة عقدها تكون اجتماعات غير فعالة حيث تتسم بالمناقشات الطويلة بدون أي نتيجة.
- قلة ضبط حضور المدرسين وانصرافهم مردداً دائماً أن المدرسة تسير بنفسها، ويعتقد أن العمل هو شر في حد ذاته وأن معظم الناس أشراراً خبثاء ولا فائدة من مراقبتهم أو تحفيزهم للعمل.

- لا يعتبر المدير أن الأخطاء مهمة إلا إذا أوقعته في مسئولية شخصية، أما الأخطاء التي تؤدي إلى تحميله أية مسئولية، فلا يعتبرها أخطاء، كما أنه لا ينسب عقوبة لأحد بل يرفع القضية إلى المسئولين لتأتي العقوبة من غيره (الحامدي، 2021).

- غياب المنهجية الواضحة.

- ليس للعمل في هذا النمط الإداري منهجية واضحة، أو سياسة مرسومة، يلتزم بها جميع العاملين في المدرسة.

- لا يعير هذا النمط الإداري أهمية للوقت، فكثيراً من الوقت يهدر في مناقشات فرعية ثانوية لا قيمة له.

ثالثاً: الإدارة المدرسية الديمقراطية

درجة إشراك الطلاب في اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات والبرامج التي يطبقها مدير المدرسة أو القائد الديمقراطي، ويجب على مدير المدرسة الديمقراطي أن يحاول تنمية الإبداع لدى المعلمين والطلاب، ويقوم هذا الأسلوب على احترام المعلمين والطلاب (المصري، 2019).

مبادئ الإدارة المدرسية الديمقراطية

- التركيز على العلاقات الإنسانية في مكان العمل، مما يساعد على رفع الروح المعنوية، وتشجيع الناس على المشاركة الإيجابية بناءً على فكرة الإدارة الجماعية.

- التركيز على النمو المهني من خلال: التحفيز على البحث عن الاتجاهات الجديدة في مجالهم وإظهار الاهتمام ببرامج التدريب، وتنظيم لقاءات دورية بين المعلمين في المجال الواحد مع المشرف التربوي، وتنظيم لقاءات بين المعلمين لتقديم مناقشة أكاديمية لجميع الأعضاء، مع فائدة خاصة للأعضاء الجدد.

- مراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسؤوليات، وهذا يساعد في اكتشاف المواهب المختلفة وتنميتها واستغلالها لصالح المنظمة وأعضائها، دون تحيز لأي منهم.
- العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين.
- إعطاء المصلحة العامة أهمية أكبر من المصلحة الشخصية، بحيث تكون المصلحة العامة في المقدمة، ويكون الولاء للجماعة وليس للأفراد (المراكبي، 2019).

تعمل المدرسة على تهيئة مناخ مدرسي سليم وسليم في المؤسسة يقوم على الاحترام المتبادل والأخوة الصادقة والتعاون الإيجابي، وتراعي التوازن في اتخاذ القرارات وفي وضع وتنفيذ برنامج المدرسة، وفي كل تخطيط للأعمال، بحيث يتم مراعاة اختلاف وجهات النظر والتفسيرات التخمينية دون هيمنة طرف على الآخر.

إعداد خطة للعلاقات العامة تساعد على توثيق علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي والجهات التربوية من خلال تعريفهم بسياسات المدرسة وأنشطتها وبرامجها، وأيضاً من خلال القيام بأنشطة اجتماعية وثقافية وبيئية تعود بالنفع على المجتمع المحلي، وتساعده على أخذ دور أكبر في تربية وتوجيه الشباب (المراكبي، 2019).

الهدف الأساسي للإدارة الديمقراطية هو أن تجعل كل معلم يرغب في العمل ويشعر بالرضا والراحة، بعيدًا عن القلق والتوتر، ويجب أن تنشأ علاقات إنسانية صحية مع المعلمين.

إن الأخطاء التي يرتكبها المدير الديمقراطي هي أخطاء يمكن أن يرتكبها أي شخص آخر؛ ولا يعاقب مرتكبيها أبداً بأقصى العقوبات. وعندما يكون من الضروري توجيه النقد، فإنه يفعل ذلك بلباقة ولياقة. وهو لا يحب التفتيشات المرتجلة لأنها في رأيه تؤذي مشاعر المعلمين إلى حد كبير.

1.2 الإدارة في الإسلام

أدرك المسلمون مفهوم الإدارة منذ بداية الإسلام، حيث تجلّت في قيادتهم لجيوشهم، وفي تنظيم شؤون مجتمعاتهم، وفي توجيه أمور حياتهم وسياساتها. كما ظهرت في جهود نشر دينهم وعقيدتهم، واستوعبوا معناها كفن التعامل الحكيم مع القضايا، مع التمسك بالسلوك القويم في حياتهم اليومية، وتطبيق الممارسات الرشيدة لتلبية احتياجات حياتهم في أوطانهم (منصور، 2015).

الإدارة في الإسلام تُعتبر مسؤولية عظيمة وشاقة، يتجنبها كثير من الناس بدافع الورع والتقوى وخشية التقصير في أدائها على أكمل وجه. هذا الفهم كان جليًا لدى السلف الصالح، كما يتضح من خطبة عمر بن الخطاب حين تسلّم الخلافة. قوله: "إن الله ابتلاكم بي، وابتلاني بكم... أيها الناس ما أنا إلا رجل منكم، ولولا أني كرهت أن أرد أمر خليفة رسول الله ما تقلدت أمركم".

وفي العصور الإسلامية الأولى كانت هناك إدارات أو دواوين مختلفة تدير شؤونها منها ديوان الإنشاء والخراج والزمام والبريد والرسائل والمظالم والأحداث والشرطة والعطاء وغيرها (Arrant & Panc, 2015).

الإدارة في الإسلام ترتكز على تنظيم حياة المسلمين وتوجيهها بما يحقق مصالح الفرد والمجتمع. فقد جاءت تعاليم الإسلام لتزويد المسلمين بالتشريعات التي تضمن نجاحهم في حياتهم المختلفة. يدعو الإسلام إلى التخطيط السليم لمختلف نواحي الحياة، ويوجه إلى أهمية المشاركة والشورى في دراسة القضايا قبل اتخاذ القرارات. كما يؤكد على ضرورة التنفيذ المتقن والتطبيق الصحيح، مع الالتزام بالمتابعة البناءة التي تهدف إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف. إلى جانب ذلك، يولي الإسلام اهتمامًا خاصًا بمراعاة الظروف المحيطة بالعمل ومدى تأثيرها على الإنجاز وتحقيق الأهداف المنشودة (بلال و كشوب، 2020).

مبادئ الإدارة الإسلامية

وقد أكد الإسلام على القيادة كضرورة اجتماعية، وفي هذا يقول النبي صلى الله عليه وسلم: لا يحل لثلاثة أن يكونوا بفلاة من الأرض، إلا أمروا عليهم أحدهم" كما أرسى النبي المبادئ والأسس والقيم الإدارية التي تنسجم مع روح الإسلام، وتعكس خصوصية النمط الإداري الإسلامي ومنها:

- **مبدأ الحوافز**: حرص الإسلام على إعطاء كل عامل حسب كفايته وكفاءته وما يقدمه من عمل وجهد وفي ذلك يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿ وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُواْۖ وَلِيُوَفِّيَهُمۡ أَعۡمَٰلَهُمۡ وَهُمۡ لَا يُظۡلَمُونَ ﴾ [الأحقاف: 19].

- **مبدأ الشورى**: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإسلامية بمختلف مستوياتها، وقد نص القرآن الكريم عليها (وأَمرهم شُورى بينَهم) الشورى: 38) وجاء في محكم الكتاب أيضاً (وشَاوِرهم في الأَمرِ) آل عمران: 159) والتزم النبي صلى الله عليه وسلم في ممارساته بمبدأ الشورى، يقول أبو هريرة " ما رأيت أحداً قط أكثر مشورةً لأصحابه من رسول الله" (العنزي و صفوت، 2018).

- **مبدأ تشاركية المسئولية**: الإدارة الإسلامية لا تؤمن بدكتاتورية الإداري أو القائد، فالقائد لا يعتبر المسئول الأوحد بل الكل مسئول يقول ": كلكم راعٍ وكلكم مسئولٌ عن رعيته....". (البخاري: ج1 أحكام أم المعجم، ج2 :1943 273) (الدويش، 2012).

- **القدوة الحسنة**: وهي ما ينبغي توفرها فيمن يتولى أمر الجماعة من الصفات الحميدة والمزايا الطيبة والخصال الكريمة، وللمسلمين في رسولهم العظيم المثل الأعلى في كل شيء ويكفينا أن نشير إلى قول الله تعالى: ﴿ لَّقَدۡ كَانَ لَكُمۡ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسۡوَةٌ حَسَنَةٞ ﴾ [الأحزاب:21].

- **الطموح والتهيؤ للمستقبل**: يؤكد الإسلام على أهمية التجديد والابتكار والمرونة، حيث أن الحياة والفكر الإنساني يتطوران باستمرار، مما يتطلب التكيف مع الأوضاع المتغيرة وابتكار الجديد. وحث

الإسلام على العلم والتعليم يقول عز من قائل: ﴿ وَيَخْلُقُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴾ [النحل: 8]، ﴿ وَمَآ أُوتِيتُم مِّنَ ٱلْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴾ [الإسراء: 85]، ﴿ وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾ [طه: 114]، ﴿ وَفَوْقَ كُلِّ ذِى عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴾ [يوسف: 76].

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم" إنكم لا تسعون الناس بأموالكم ولكن يسعهم منكم بشاشة الوجه وسماحة الخلق" ويقول أيضاً: "كان الله في عون العبد ما كان العبد في عون أخيه".

- **مبدأ المساواة والعدل**: الإسلام هو دين العدالة في كل شيء، ففي الإسلام لا يوجد فرق بين سيد ومسود، حيث حرص الإسلام على تحقيق المساواة في كل الحقوق والواجبات قال تعالى: ﴿ ٱعْدِلُوا۟ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ﴾ [المائدة: 8].

لقد كان أبو بكر يقول: "القوي منكم ضعيف حتى آخذ الحق منه والضعيف منكم قوي حتى آخذ الحق له" وهذا سيدنا عمر حين مر على باب قوم، وعليه سائل يسأل وهو شيخ كبير ضرير، فضرب عمر عضده من خلفه وقال له: من أي أهل الكتاب أنت؟ فقال: يهودي، قال: فما ألجأك إلى ما أرى؟ قال: اسأل الجزية والحاجة والسن.

مفهوم الإدارة المدرسية من منظور إسلامي

مفهوم الإدارة المدرسية من المنظور الإسلامي، يشتق من مفهوم التربية الإسلامية لأن كل منهما هو مفهوم لازم ومكمل للآخر لأنه لا يمكن تحقيق أهداف هذه التربية إلا من خلال الإدارة المدرسية ولقد حدد الله سبحانه وتعالى الهدف من خلق الإنسان ووجوده في الحياة، وبالتالي حددت مهمة الفرد ورسالته في الشريعة الإسلامية، ويظهر ذلك في قوله سبحانه وتعالى: ﴿ وَمَا خَلَقْتُ ٱلْجِنَّ وَٱلْإِنسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴾ [الذاريات: 56].

وقوله تعالى: ﴿ إِنَّا عَرَضْنَا ٱلْأَمَانَةَ عَلَى ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ وَٱلْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَن يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا ٱلْإِنسَٰنُ إِنَّهُۥ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴾ [الأحزاب: 72]، وقوله تعالى: ﴿ وَقُلِ ٱعْمَلُوا۟ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَٰلِمِ ٱلْغَيْبِ وَٱلشَّهَٰدَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾[التوبة: 105].

والإدارة المدرسية من منظور إسلامي هي الجهود والعمليات التي يقوم بها المدير المسلم مع العاملين معه لبناء وإعداد الطلاب روحياً وعقلياً وأخلاقياً واجتماعياً وعاطفياً وبدنياً وفق المبادئ والقيم والأساليب الإسلامية لأداء رسالتهم التي كلفهم الله بها (البادي، 2020؛ نصر و حماش، 2018).

3.1 تنمية المنظومة الأخلاقية

مفهوم المنظومة الإسلامية

جاءت المنظومة الأخلاقية مرتبطة بما هو مقبول اجتماعياً، ويرجع إليها المجتمع في الحكم على مدى صلاحية الأفعال لتحقيق الرفاهية لأفراده، وتعرف المنظومة الأخلاقية بأنها مجموعة من المبادئ والمعايير الملزمة والثابتة التي تحكم بها السلوك الإنساني والنابعة من الدين والعرف والتقاليد والتي توجه الفرد إلى الفضائل ليتحلى بها وإلى الرذائل ليتجنبها والتي يسعى من خلالها الإنسان لتحقيق توازنه واستقراره (يحيى، 2020).

تظهر أهمية المنظومة الأخلاقية ودورها في تحسين السلوك الإنساني في كافة المراحل العمرية، التي تتمثل فيما يلي:

- دور الإدارة المدرسية في تنمية القيم الأخلاقية لدى الطلاب.
- الارتقاء بالسلوك الإنساني من خلال التمسك بالمبادئ الدينية والأخلاقية السامية، وتقوية النفس البشرية والتوجيه نحو المواقف الإيجابية والاتجاهات البناءة.

- تربية الضمير الخلقي في النفس البشرية من خلال تهذيبه وتزكيته وغرس ينابيع الخير والرحمة والاستقامة والعفة والطهارة والمحافظة عليه من الكبر والفحشاء والتي تؤثر في سلوكه.
- يعتمد بقاء الأمم وتقدمها على الأخلاق الفاضلة لشعوبها والسلوك القويم لأبنائها. وعلى مر التاريخ، ازدهرت الأمم على مر التاريخ عندما التزمت بالأخلاق الفاضلة وكانت قدوة لها، بينما تراجعت واندثرت تلك التي انحرفت عن القيم النبيلة (علي، 2019).

مصادر المنظومة الأخلاقية

الخلق لغة: من خلق ولها أصلان.

أحدهم: تقدير الشيء، فمنه الخلق وهو السجية، لأن صاحبه قد قدر عليه.

والأصل الثاني: ملاسة الشيء، فصخرة خلقاء أي ملساء (البادي، 2020).

أما اصطلاحا: حال للنفس مدربة راسخة للأفعال على وفقها كما عرفها البادي.

الأخلاق الإسلامية هي الأخلاق والمبادئ والتشريعات الإسلامية المستندة إلى الشريعة الإسلامية والعادات والتقاليد القائمة على القيم الاجتماعية التي تنظم تعامل الناس مع بعضهم بعض وتنطوي على التزام داخلي من جانب الفرد بالارتقاء والارتقاء إلى ما هو أفضل (المهيرات، 2016).

وتعرف الأخلاق بأنها: "جانب من جوانب الوعي الإنساني يقوم على ضبط وتنظيم السلوك الإنساني في الحياة الاجتماعية بأكملها، سواء في المنزل مع الأسرة أو التعامل مع الناس، في العمل، في السياسة، وفي المجالات أو الفضاءات العامة" (الدويش، 2012، صفحة 20).

يعرفها نصر و حماش، (2018) بأنها: منظومة من القيم والسلوكيات والممارسات يبادر إليها الفرد ويتبعها المجتمع طوعاً، ولا تتعارض مع عاداته وتقاليده وفلسفته ومعتقداته الدينية والفكرية.

ويعرف عبد ربه (2023) بأنها: حالة ثابتة للنفس، تنبع منها الأفعال بصورة طبيعية وسهلة، من دون جهد أو اعتبار، فإذا كان هذا العمل صالحاً كانت هذه الحالة أخلاقاً صالحة، وإذا أدى إلى أفعال شريرة كانت مصدراً للأخلاق الرديئة.

وفقاً للحسني (2007) فإن الأخلاق الإسلامية هي منظومة الأخلاق ومعايير السلوك المستمدة من المصدرين الأساسيين للشريعة الإسلامية، والتي تحدد نمط سلوك المسلم تجاه ربه، وتجاه نفسه، وتجاه الآخرين من أمثاله ومن أمثاله، وقناعته واختياره، في أي مناحي الحياة في مؤسسة تعمل على تحقيق الغاية النهائية للحياة البشرية في هذا العالم إلى أقصى درجة دون تناقض أو صراع.

تنقسم مصادر المنظومة الأخلاقية إلى قسمين هما:

1. الدين الإسلامي مصدر للأخلاق فالدين الإسلامي يعتبر المرجع الشامل والمتكامل لكل مصدر وأساس أخلاقي، فهو دستور المجتمع الإسلامي ويدعوا إلى الأخلاق الفاضلة التي تهذب النفس وتصلح من شأن الفرد والجماعة، وينبذ الأخلاق الفاسدة التي تصيب أفراد المجتمع فتسبب لهم التعاسة والشقاء في الحياة، وكل الشرائع السماوية تشترك في مناداتها بمبادئ واحدة وهي خلقية تتمثل في الفضيلة الخالصة، ولذلك فهي تتعلق بواقع الحياة كلها، وتوجد في كثير من المجتمعات، وفي مختلف العصور بغية إصلاح مفاسد المجتمع.

2. السنة النبوية هي المصدر الثاني التي تحثنا على مكارم الاخلاق. إن الصلة بين الأخلاق والدين وثيقة جداً، ذلك أن الدعوة إلى التوحيد والاستسلام لرب العالمين ارتبطت بالدعوة إلى العمل الصالح، أو بالأحرى إلى الأخلاق الحسنة، ولذا فقد ارتبطت الآيات القرآنية التي يأتي فيها الإيمان بالعمل الصالح، ولا معنى للإيمان حقيقة دون أن يعقبه عمل صالح، وتعتبر هذه المصادر بمثابة وسائط تربوية لنقل القيم الأخلاقية وغرسها في نفوس الناشئة وأفراد المجتمع مثل الأسرة والمدرسة ووسائل الإعلام (نور الدين، 2023).

مفهوم المنظومة الإسلامية

يعرفها الغريب، الصويلح، و المهيري (2020) بأنها: هي التأثير في الأتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة.

وعرفها عابدين، شعيبات، وحلبية (2012) بأنها "إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك لدى الأتباع والمرؤوسين فيما عرفها العتيبي (2013) بأنها مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المتعلِّم، مستخدما في ذلك الوسائل والسبل الملائمة، والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلِّم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنسانًا صالحا نافعا لمجتمعه ووطنه".

وعرف **منصور** (2015) المنظومة الاخلاقية بأنها: "التأثير في الأتباع لتحقيق الكفاءة والفعالية، وإيجاد مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة".

وهي التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة، والإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره، عبر تميز القائد بسمات، ومهارات، وأنماط، قيادية وقدرات موقفية، ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف، ومراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية بحيث يحقق الضوابط القانونية الخاصة بالالتزام الأخلاقي للمؤسسة من جهة وتكون هذه الضوابط متوافقة مع ضوابط المجتمع الأخلاقية من جهة أخرى (الكبير، 2016).

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أن المشرف التربوي يعد قائدا أخلاقيا، يستند في سلوكه وممارساته على الضوابط والمبادئ الأخلاقية، وأنه لابد أن يتصف بالاستقامة والإخلاص والعدل وأن يكون جديراً بالثقة، وأن المنظومة الأخلاقية لها علاقة بالإبداع التنظيمي لدى المديرين، كما أن لها دوراً إيجابياً في تحقيق الفعالية الجماعية بالمؤسسة.

خصائص القيادة الأخلاقية

تتسم ببعض السمات والخصائص أبرزها التقدير والاحترام والتواضع وحفظ الأسرار. كما يعطي القادة الفعالون الأولوية للقيم التنظيمية مثل الموضوعية والإنصاف والشفافية. كما أنهم يعززون العلاقات الإنسانية من خلال الاهتمام بالمرؤوسين ودعمهم والتحلي بالأمانة والموثوقية (الغريب، الصويلح، و المهيري، 2020؛ عابدين، شعيبات، و حلبية، 2012).

وترى الباحثة أن المنظومة الأخلاقية تستند على القيم والأخلاق الفاضلة التي دعا إليها الدين الإسلامي، مثل العدل، والتسامح، والرحمة، والعطف، والتعاطف، والأمانة، والصبر، والعفة، وغيرها، والقرآن الكريم اشتمل على آيات كثيرة تحث على هذه القيم، والتمثل بها في السلوكيات اليومية، وعلى الإنسان أن يحاسب نفسه على كل كلمة وتصرف أو سلوك صدر منه، سواء أكان ذلك مع النفس أم مع الغير، ففي التسامح قال تعالى: ﴿ وَٱلْكَٰظِمِينَ ٱلْغَيْظَ وَٱلْعَافِينَ عَنِ ٱلنَّاسِ ۗ وَٱللَّهُ يُحِبُّ ٱلْمُحْسِنِينَ ﴾ [آل عمران: 134]، ﴿ وَجَزَٰٓؤُا۟ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِّثْلُهَا ۖ فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُۥ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّهُۥ لَا يُحِبُّ ٱلظَّٰلِمِينَ ﴾ [الشورى: 40]، وفي العدل والإحسان والعطف ومساعدة الآخرين قال تعالى: ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُ بِٱلْعَدْلِ وَٱلْإِحْسَٰنِ وَإِيتَآئِ ذِى ٱلْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ ٱلْفَحْشَآءِ وَٱلْمُنكَرِ وَٱلْبَغْىِ ۚ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾ [النحل: 90]، وفي العفو قال تعالى: ﴿ خُذِ ٱلْعَفْوَ وَأْمُرْ بِٱلْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ ٱلْجَٰهِلِينَ ﴾ [الأعراف : 199]. وفي التعاون قال تعالى: ﴿ وَتَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْبِرِّ وَٱلتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْإِثْمِ وَٱلْعُدْوَٰنِ ۚ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ ۖ إِنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلْعِقَابِ ﴾[المائدة: 2].

أسس القيادة الأخلاقية

يستند العمل الإداري للقائد التربوي إلى أسس أخلاقية، تحكم العلاقة بينه وبين المرؤوسين، وعلى قائد المؤسسة التربوية أن يعمل ضمن إطار أخلاقي فيه عدة أمور، وأهمها بناء علاقات قوية مع الموظفين

والمجتمع المحلي من خلال الصدق والموضوعية والإنصاف. تحسين الكفاءات التعليمية من خلال التطوير المهني والدعم اللازم.

كذلك رفع معنويات الموظفين وتحفيزهم من خلال تقديم الدعم والإشادة بالإنجازات وتشجيع الإبداع والابتكار. كما أن المدير الأخلاقي هو الذي يقود بروح إنسانية ويحافظ على الاحترام المتبادل وحرية الرأي، وينسق الجهود ويفوض الصلاحيات ويشجع التواصل والنقاش المفتوح ويسعى إلى الإقناع دون تعصب (الغريب، الصويلح، و المهيري، 2020).

ومن أسس القيادة الأخلاقية في الإسلام مشاركة العاملين : حيث اهتم الإسلام بمشاركة العاملين في أعمالهم، وضمن لهم حقوقهم وأجورهم، ورفع من قيمتهم في المجتمع، كل ذلك وغيره أشارت إليه مجموعة من النصوص الشرعية، ويمكن تناول صور مشاركة القائد للعاملين على النحو الآتي (أبو عبلة، 2015).

في مجال المشاركة: حث الإسلام على مشاركة من يرأسهم في العمل، فلقد اشترك الرسول صلى الله عليه وسلم في حفر الخندق على سبيل المثال، وشارك ذو القرنين في بناء السد كما بين القرآن الحكيم، قال تعالى: ﴿ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا ﴾ [الكهف: 95] وطلب موسى من ربه أن يشارك هارون أخاه في تبليغ الرسالة: ﴿ وَٱجْعَل لِّي وَزِيرًا مِّنْ أَهْلِي هَٰرُونَ أَخِي ٱشْدُدْ بِهِۦٓ أَزْرِي وَأَشْرِكْهُ فِيٓ أَمْرِي ﴾ [طه: 29-32] كما أتاحت التربية الإسلامية للرعية أو الجنود والعمال إبداء الرأي من خلال مبدأ المشورة فقال تعالى: ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ [آل عمران : 159].

في مجال العمل الجماعي: وجه القرآن الكريم إلى العمل التعاوني فيما بين المسلمين، فقال تعالى: ﴿ وَتَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْبِرِّ وَٱلتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْإِثْمِ وَٱلْعُدْوَٰنِ ۚ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ ۖ إِنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلْعِقَابِ ﴾[المائدة: 2].

حتى في حالة احتدام الخصام والقتال مطالبون بجمع الصف والتئامه أخرى قال تعالى: ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلَّذِينَ يُقَٰتِلُونَ فِي سَبِيلِهِۦ صَفّٗا كَأَنَّهُم بُنۡيَٰنٞ مَّرۡصُوصٞ ﴾ [الصف: 4]. وفي السنة النبوية كذلك إشارة إلى أهمية تعاون المسلمين، فقال صلى الله عليه وسلم: (الْمؤْمن لِلْمؤْمنِ كَالْبنْيانِ يشُد بعضه بعضا وشَبك بين أَصابِعه (البخاري، 1422هـ، ج،2 ص،107 رقم 2446) وللمنظور الإسلامي للعمل التعاوني؛ أبعاد مهمة حيث يكون الإنتاج على ما يجب، وعدم التستر على الأخطاء وإنما إصلاحها، وتعلم الفرد قليل الخبرة من صاحب الخبرة فهو تعاون على البر والتقوى، وذلك لما فيه مصلحة الإنتاج.

في مجال التفويض: أشار القرآن الكريم إلى عملية التفويض في الأعمال، كما في قوله تعالى: ﴿ وَقَالَ مُوسَىٰ لِأَخِيهِ هَٰرُونَ ٱخۡلُفۡنِي فِي قَوۡمِي وَأَصۡلِحۡ وَلَا تَتَّبِعۡ سَبِيلَ ٱلۡمُفۡسِدِينَ ﴾ [الأعراف: 142] وقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم يفوض أصحابه . رضي الله عنهم . "فقد أرسل أصحابه لتلقين العرب الدين, وأخذ الصدقات منهم, كما فعل مع معاذ بن جبل حين أوفده لليمن، وكان إذا وفد عليه وافد من رؤوس القبائل يسند إليه جباية الفيء ويأمره أن يبشر الناس بالخير ويعلمهم القرآن ويفقههم في الدين" (بلال و كشوب، 2020).

في مجال دفع الأجور: تعد الجودة الشاملة تحفيز العاملين مبدأً أساسياً من مبادئها، وقد حفظت التربية الإسلامية للعامل حقوقه المادية والمعنوية، وبينت ذلك من خلال الآتي: عقد العمل ويقصد به: "الاتفاق والتعاقد بين العامل وصاحب العمل، بأن يعمل العامل تحت إشراف صاحب العمل بأجر معلوم، وزمنٍ محدد" (المزيني، 1424هـ، 84) حيث أمرت الشريعة الإسلامية بإيفاء كلٍ من العامل وصاحب العمل بما ورد في هذا العقد، يدل على ذلك قوله تعالى﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَوۡفُواْ بِٱلۡعُقُودِ ﴾ [المائدة: 1]. استيفاء أجر العامل: وذلك بعد أدائه عمله، فقد نهى الإسلام عن بخس الناس أشياءهم، قال تعالى: ﴿ وَلَا تَبۡخَسُواْ ٱلنَّاسَ أَشۡيَآءَهُمۡ وَلَا تَعۡثَوۡاْ فِي ٱلۡأَرۡضِ مُفۡسِدِينَ ﴾ [الشعراء: 183]، وقال تعالى: ﴿ إِنَّ ٱلَّذِينَ

ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجۡرَ مَنۡ أَحۡسَنَ عَمَلًا ﴾ [الكهف: 30]، كما أوصى صلى الله عليه وسلم بحفظ حقوقهم وأجورهم فقال صلى الله عليه وسلم في حديث قدسي: "قَالَ اللَّه تَعالَى ثَلَاثَةٌ أَنَا خَصمهم يوم الْقيامة رجلٌ أَعطَى بِي ثُم غَدر ورجلٌ باع حرا فَأَكَلَ ثَمنَه ورجلٌ استَأْجر أَجِيرا فَاستَوفَى منْه ولَم يعطه أَجره" (البخاري، 1422هـ، ج2، ص54، رقم 227).

في مجال التحفيز: وردت بعض النصوص التي تدل على معنى التحفيز، قال تعالى: ﴿ مَّثَلُ ٱلَّذِينَ يُنفِقُونَ أَمۡوَٰلَهُمۡ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنۢبَتَتۡ سَبۡعَ سَنَابِلَ فِي كُلِّ سُنۢبُلَةٖ مِّاْئَةُ حَبَّةٖۗ وَٱللَّهُ يُضَٰعِفُ لِمَن يَشَآءُۗ وَٱللَّهُ وَٰسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٦١﴾ ﴾ [البقرة: 261] ومن ذلك قوله صلى الله عليه وسلم: "من استَعاذَ بالله فَأعيذُوه، ومن سأَلَ بالله فَأعطُوه، ومن دعاكُم فأجيبوا، ومن صنع إِليكُم معروفَاً فَكَافئوه فَإِن لَم تَجِدوا ما تُكَافئوَه فَادعوا لَه حتَّى تَروا أَنَّكُم قَد كَافَأتُموه" (أبو داود، 1419هـ، ص262، رقم 16720)، وقوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشْكُرِ النَّاس لا يشْكُرِ الله" (الترمذي، 1408هـ، ج4، ص299، رقم 1954) ففي الحديثين الشريفين إشارة إلى التحفيز المعنوي للعامل وفي الإسلام "تتغلب الحوافز الثوابية الروحية عادة على الحوافز المادية الدنيوية في ميادين العمل (عناية، 1411هـ، 190) فالعامل المسلم عندما يبذل في عمله جهداً مميزاً ,يعلم بأن الله سيكافئه عليه، قال تعال: ﴿ إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجۡرَ مَنۡ أَحۡسَنَ عَمَلًا ﴾ [الكهف: 30] عن حميد قَالَ سمعتُ أَنَسا رضي اللَّه عنْه يقُولُ "خَرج رسولُ اللَّه صلَّى اللَّه علَيه وسلَّم إِلَى الْخَنْدق فَإِذَا الْمهاجِرون والْأَنْصار يحفرون في غَداة بارِدة فَلَم يكُن لَهم عبِيدي عاملون ذَلِك لَهم فَلَما رأَى ما بِهِم من النَّصبِ والْجوعِ قَالَ اللَّهم إِن الْعيشَ عيشُ الآخرة فَاغْفر لِلْأَنْصارِ والمهاجرين" (البخاري، 1422هـ، ج2، ص220، رقم 2834).

شروط القيادة الأخلاقية

توجد مجموعة من الشروط والقواعد الخاصة بالقيادة الأخلاقية، التي تتحكَّم في سلوكيات غالبية العاملين بالمهن المختلفة، كما حددها الطراونة (2012) ويمكن إجمالها كالآتي:

- التحلِّي بالأمانة والصدق مع متلقي الخدمة، والقيام بتقديم الخدمة له، دون أن يكون الهدف من تقديمها الحصول على المنفعة. فقد قال جميع الأنبياء عند هداية أقوامهم: ﴿ وَمَآ أَسۡـَٔلُكُمۡ عَلَيۡهِ مِنۡ أَجۡرٍۖ إِنۡ أَجۡرِيَ إِلَّا عَلَىٰ رَبِّ ٱلۡعَٰلَمِينَ ﴾ [الشعراء: 109]. قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "عليكم بالصدق؛ فإن الصدق يهدي إلى البر، وإن البر يهدي إلى الجنة" رواه البخاري ومسلم.
- أن يكون شعار العدالة والمساواة هو الشعار المرفوع في التعامل مع شرائح المجتمع كافة عند مزاولة المهنة، قال تعالى: ﴿ وَلَا يَجۡرِمَنَّكُمۡ شَنَـَٔانُ قَوۡمٍ أَن صَدُّوكُمۡ عَنِ ٱلۡمَسۡجِدِ ٱلۡحَرَامِ أَن تَعۡتَدُواْۘ وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡبِرِّ وَٱلتَّقۡوَىٰۖ وَلَا تَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡإِثۡمِ وَٱلۡعُدۡوَٰنِۚ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۖ إِنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلۡعِقَابِ ﴾ [المائدة: 2]، وقال تعالى: ﴿ وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٞ وِزۡرَ أُخۡرَىٰۚ وَإِن تَدۡعُ مُثۡقَلَةٌ إِلَىٰ حِمۡلِهَا لَا يُحۡمَلۡ مِنۡهُ شَيۡءٞ وَلَوۡ كَانَ ذَا قُرۡبَىٰٓۗ ﴾ [فاطر: 18].
- الأخذ بالاعتبار المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية، قال تعالى: ﴿ قُلۡ مَا سَأَلۡتُكُم مِّنۡ أَجۡرٖ فَهُوَ لَكُمۡۖ إِنۡ أَجۡرِيَ إِلَّا عَلَى ٱللَّهِۖ وَهُوَ عَلَىٰ كُلِّ شَيۡءٖ شَهِيدٞ ﴾ [سبأ: 47] وقول عزيز مصر لامرأته: ﴿ وَقَالَ ٱلَّذِي ٱشۡتَرَىٰهُ مِن مِّصۡرَ لِٱمۡرَأَتِهِۦٓ أَكۡرِمِي مَثۡوَىٰهُ عَسَىٰٓ أَن يَنفَعَنَآ أَوۡ نَتَّخِذَهُۥ وَلَدٗاۚ ﴾ [يوسف: 21].
- الحرص على تقديم الخدمة لطالبها، دون استغلاله بأي شكل كان، ماديا أو معنويا، كاستغلال أسراره، أو الاتجار بها، أو عدم تقديم معلومات قد يحتاجها بشكل مقصود ومتعمد، بهدف إلحاق الضرر:

﴿ وَلَمَّا وَرَدَ مَآءَ مَدْيَنَ وَجَدَ عَلَيْهِ أُمَّةً مِّنَ ٱلنَّاسِ يَسْقُونَ وَوَجَدَ مِن دُونِهِمُ ٱمْرَأَتَيْنِ تَذُودَانِ قَالَ مَا خَطْبُكُمَا قَالَتَا لَا نَسْقِي حَتَّىٰ يُصْدِرَ ٱلرِّعَآءُ وَأَبُونَا شَيْخٌ كَبِيرٌ ﴿٢٣﴾ ﴾ [القصص: 23]، وقال تعالى: ﴿ وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا ﴾ [الحجرات: 12].

- عدم الانقطاع عن العمل ما دام المجتمع في حاجة لعمله. بجانب ما سبق فمن الشروط التي من الأهمية أن يراعيها القائد الأخلاقي الابتعاد عن بعض المحظورات مثل:

- إرهاق الموظفين بالعمل: فالإسلام يرشد إلى عدم تكليف العامل بما لا يطيق كزيادة ساعات العمل أو كميته عن القدرة على أدائه لما لذلك من تأثير سلبي على إنتاجية العامل أولاً وأيضاً على نفسية العامل وعلى العدالة والمساواة في توزيع العمل بين الموظفين فلقد قال تعالى: ﴿ لَا تُكَلَّفُ نَفْسٌ إِلَّا وُسْعَهَا ﴾ [البقرة: 233].

- الانتهازية: ومن صفات الانتهازي انعدام الصدق وكثرة حديثهم عن المثاليات والمبادئ وتقديم المصلحة الشخصية والمنفعة الذاتية على حساب المنفعة العامة والاستبداد والتعسف والتكبر وانعدام التضحية والتبرير لتجاوزاتهم وتضخيم أخطاء الآخرين والتنصل من المسئولية). قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه" شرح مختصر صحيح البخاري متفق عليه.

- التجسس أو سوء الظن بالآخرين أو غيبة الآخرين: لقوله سبحانه وتعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱجْتَنِبُواْ كَثِيرًا مِّنَ ٱلظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ ٱلظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُواْ وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ إِنَّ ٱللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ ﴾ [الحجرات: 12].

- يجب أن يكون في حسبان كل من يعمل في القيادة التربوية أنها وسيلة لا غاية: وسيلة لتحقيق الأهداف فيسعى جاهدا لتوفير الظروف الملائمة والتسهيلات اللازمة وتوزيع الأعمال وحفظ النظام

والإشراف وغير ذلك من الوسائل هي غاية لتحقيق الكفاءة في المجال العمل الذي يقوده (شعبيات، أبو سمرة، و عطوي، 2016).

- القيادة التربوية قيادة وتشجيع ومتابعة: فالقائد يعمل مع قطاعات اجتماعية عديدة، وعليه أن يكون خبيرا في توجيه هذه الجماعات، غارسا الثقة فيهم وبينهم، مشجعا إياهم على استثارة اهتماماتهم واقتراحاتهم وتوجيههم وإرشادهم إلى أفضل الممارسات في عملهم، فيبني فيهم الثقة وينمي قاعدة أنهم يعملون من أجل أنفسهم والفوز بالجنة ورضوان الله في النهاية والثقة هي الصمغ الذي يربط التابعين والقادة معاً.

- في حالة تعارض مصلحة المؤسسة مع مصلحة القائد الشخصية، فيجب أن يكون انحياز المدير لمصلحة الإدارة، بل يتحتم عليه تطبيق ما يلي أن: يضع مصلحة المؤسسة قبل مصلحته الشخصية، أن يضع مصلحة المجتمع قبل مصلحة مؤسسته وقبل مصلحتهم الشخصية (المراكبي، 2019).

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل العمل، وبما يساعد على رفع الروح المعنوية، وتشجيع الأفراد على المشاركة الإيجابية طبقاً لمبدأ الإدارة الجماعية، والعمل على توثيق العلاقة الإنسانية بين المدرسة من ناحية، والمجتمع المحلي والسلطات المسئولة من ناحية أخرى، وذلك بتعريفهم بسياسات المؤسسة، وأنشطتها، وبرامجها، وبالقيام بأنشطة اجتماعية وثقافية وبيئية لخدمة المجتمع المحلي وتعزيز مشاركته في تربية النشء وتوجيهه. حديث أبي يعلى شداد بن أوس قال رسول الله عليه الصلاة والسلام "إن الله كتب الإحسان على كل شيء".

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أن هناك أمورا يجب أن يتَّصف بها القائد في أعماله وتعامله مع الآخرين، وهي جوانب أخلاقية عظيمة، أمر بها الإسلام، وشرعها للناس، ومن ثم فالإدارة المدرسية كذلك تقوم على مبادئ أخلاقية، وقيم ومثُل راسخة، وأنه لا يستقيم أمرها عندما تقوم على مبدأ المصلحة الشخصية، وأن تكون المصلحة العامة للمدرسة فوق كلِّ اعتبار.

عناصر المنظومة الأخلاقية

هناك عديد من عناصر المنظومة الأخلاقية، يستخلص الباحث منها، ما ذكرته دراسة (المهيرات، 2016) وتعرضها كالآتي:

- السلطة: لابد للقائد الأخلاقي أن يملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات، وعليه أن يعترف بأن كلَّ المشاركين يجب أن يكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة، ومنه قول ملكة سبأ لوجهاء قومها ومساعديها: ﴿ قَالَتْ يَٰٓأَيُّهَا ٱلْمَلَؤُاْ أَفْتُونِى فِىٓ أَمْرِى مَا كُنتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّىٰ تَشْهَدُونِ ﴾ [النمل: 32]، وقول سيدنا سليمان: ﴿ فَلَمَّا جَآءَتْ قِيلَ أَهَٰكَذَا عَرْشُكِ ۖ قَالَتْ كَأَنَّهُۥ هُوَ ۚ وَأُوتِينَا ٱلْعِلْمَ مِن قَبْلِهَا وَكُنَّا مُسْلِمِينَ ﴾ [النمل: 42] أي أنه يجب على القائد أن يجعل الأعضاء يسهمون بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف التنظيمية، بأقل درجة من درجات التدخل.

- الثقة: القائد الأخلاقي يبني الثقة، ويخلق جواً يشعر فيه الموظفون بالراحة في مشاركة الأفكار وطرح الأسئلة وممارسة السلطة، مما يؤدي إلى بيئة أكثر انفتاحاً وتعاوناً (المراكبي، 2019)

- المعرفة: يجب أن يمتلك القائد الأخلاقي المعرفة اللازمة للحكم بحكمة وتوضيح القيم للموظفين وتجسيدها في السلوك. كما يجب أن يكون منفتحاً لتعلم وجهات نظر مختلفة حول القيم والقضايا.

- الهدف: يجب على القائد الأخلاقي أن يكون مقنعًا بالحجة والمنطق، مستخدمًا المنطق لتحقيق الأهداف التنظيمية مع الموازنة بين الطموحات والإنجازات (حشايكة و تيم، 2020).

وترى الباحثة وفي ضوء ما سبق أن المنظومة الأخلاقية لا بد أن يتمتع بسلطة المشاركة، حيث يشرك الجميع في تحقيق الأهداف، ويعزز الثقة بينه وبين مرؤوسيه، و أن تكون لديه معرفة تامة، تؤهله للتصرف بحكمة في المواقف المختلفة.

1.4 الإشراف التربوي

دور المشرفين التربويين في تحسين جودة التعليم

يعتبر المشرفون التربويون من العناصر الأساسية في تحسين جودة التعليم، حيث يقومون بتوجيه المعلمين وتقديم الدعم الفني لهم. وفقًا للشخانبة (2021)، فإن دور الإدارة المدرسية في تفعيل التعلم المدمج يتطلب من المشرفين التربويين أن يكونوا على دراية بأحدث أساليب التعليم والتكنولوجيا، مما يمكنهم من تقديم المشورة الفعالة للمعلمين. هذا التوجيه يساعد في تعزيز مهارات المعلمين ويؤدي إلى تحسين نتائج الطلاب.

علاوة على ذلك، يشير يحيى (2020) إلى أن التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنية الإدارة المدرسية يؤثر بشكل مباشر على فعالية المشرفين التربويين. عندما يتبنى المديرون أخلاقيات مهنية قوية، فإن ذلك يخلق بيئة تعليمية إيجابية تدعم المشرفين في أداء مهامهم. هذه البيئة تعزز من التعاون بين المعلمين والمشرفين، مما يسهم في تحسين جودة التعليم.

يوضح Warren et al. (2020) أن إدارة النظام الأخلاقي في المدارس العامة تتطلب من المشرفين التربويين أن يكونوا قدوة في السلوكيات المهنية. إن التزامهم بالقيم الأخلاقية يعزز من ثقة المعلمين فيهم، مما يسهل عملية الإشراف ويؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي بشكل عام.

التحديات التي تواجه المشرفين التربويين

تواجه المشرفون التربويون العديد من التحديات التي تؤثر على قدرتهم في أداء مهامهم بشكل فعال. وفقًا للشخانبة (2021)، فإن نقص الموارد التعليمية والتقنية في المدارس الحكومية يعد من أبرز التحديات. هذا النقص يجعل من الصعب على المشرفين تقديم الدعم الكافي للمعلمين، مما يؤثر سلبًا على جودة التعليم.

بالإضافة إلى ذلك، يحيى (2020) يشير إلى أن الضغوط الإدارية والسياسية قد تؤثر على قدرة المشرفين على تنفيذ مهامهم. في بعض الأحيان، قد يتعرض المشرفون لضغوط من قبل الإدارة العليا لتحقيق أهداف معينة، مما قد يؤدي إلى تهميش دورهم الحقيقي في تحسين التعليم. هذه الضغوط قد تؤدي إلى شعور بالإحباط وعدم القدرة على تحقيق الأهداف التعليمية.

أخيرًا، يوضح Chigudu (2016) أن عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات يمكن أن يكون تحديًا كبيرًا للمشرفين التربويين. عندما لا تكون الأدوار محددة بوضوح، قد يشعر المشرفون بالارتباك بشأن مهامهم، مما يؤثر على فعالية الإشراف. من الضروري أن تكون هناك توجيهات واضحة للمشرفين لضمان تحقيق الأهداف التعليمية.

استراتيجيات فعالة للمشرفين التربويين

تتطلب فعالية المشرفين التربويين استخدام استراتيجيات متنوعة لتحسين الأداء التعليمي. وفقًا للشخانبة (2021)، فإن استخدام التعلم المدمج كاستراتيجية تعليمية يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على جودة التعليم. من خلال دمج التكنولوجيا في التعليم، يمكن للمشرفين تقديم دعم أفضل للمعلمين وتعزيز تفاعل الطلاب.

علاوة على ذلك، يحيى (2020) يشير إلى أهمية بناء علاقات قوية بين المشرفين والمعلمين. من خلال التواصل الفعال والتعاون، يمكن للمشرفين فهم احتياجات المعلمين بشكل أفضل وتقديم الدعم المناسب. هذه العلاقات تعزز من بيئة العمل وتساعد في تحقيق الأهداف التعليمية.

أخيرًا، يوضح Warren et al. (2020) أن تطوير مهارات القيادة لدى المشرفين يعد أمرًا حيويًا. من خلال التدريب المستمر وورش العمل، يمكن للمشرفين تحسين مهاراتهم القيادية، مما يمكنهم من إدارة الفرق التعليمية بشكل أكثر فعالية. هذه المهارات تعزز من قدرتهم على التأثير الإيجابي على المعلمين والطلاب على حد سواء.

1.5 الدراسات السابقة

اشتملت الدراسات السابقة على ما يلي:

هدفت دراسة عبد ربه (2023) التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية أخلاقيات مهنة التعليم في فلسطين في مديرية التربية والتعليم القدس. ولتحقيق هذا الهدف، استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه النوعي، حيث تم اختيار عينة قصدية مكونة من ستة أفراد من المديرين والخبراء التربويين. اعتمدت الدراسة على إجراء مقابلات فردية شملت أربعة أسئلة، تم التحقق من صدقها وثباتها لضمان موثوقية النتائج. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أبرزها أن وزارة التربية والتعليم لم تولِ الاهتمام الكافي بالإعلام والإعلان عند إنجاز المدونات، التي تُعد عنصرًا أساسيًا في تنظيم العلاقات بين مختلف أطراف العمل التربوي. كما أكدت النتائج ضرورة قيام مديريات التربية والتعليم بالتعاون مع مديري المدارس، سواء الجدد أو ذوي الخبرة، بمختلف مؤهلاتهم والمرحلة العمرية للمدارس التي يديرونها، لتطوير ميثاق خاص بمهنة التعليم يُشارك في صياغته العاملون في الميدان التربوي. أما أبرز التوصيات، فقد تمثلت في ضرورة اعتماد نظام واضح وصريح لترخيص المنتسبين لمهنة الإدارة المدرسية، إلى جانب تفعيل دور الثقافة في أي ميثاق أو مدونة أخلاقية، بحيث يكون تأثيرها حقيقيًا وفعّالًا وليس مجرد إجراء شكلي.

كشفت دراسة عباينة (2021) عن درجة قناعة الموظفين الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد بمدونة قواعد السلوك الوظيفي، والكشف عن درجة التزامهم بمضمونها، وإلى الكشف عن درجة تقدير القادة للدور المتوقع من مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة في تحسين أداء الموظفين الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد، وتكونت العينة من 109 قائدا إداريا و261 موظفا إداريا موزعين على سبع مديريات في محافظة أربد، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة قناعة الموظفين الإداريين العاملين في مديرات التربية والتعليم بمدونة قواعد السلوك الوظيفي، ودرجة

التزامهم بمضمونها كانت متوسطة من وجهة نظرهم، كما أن درجة تقدير القادة للدور المتوقع من مدونة قواعد السلوك الوظيفي في تحسين أداء الموظفين كان بدرجة مرتفعة، كما تعزي النتائج لأثر متغير الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، يُوصى الباحث بتعزيز التدريب والتوعية حول مدونة قواعد السلوك الوظيفي، وتطوير آليات تقييم دورية لمدى الالتزام بها. كما يُنصح بتشجيع التواصل الفعّال بين القادة والموظفين، وتقديم حوافز للموظفين الملتزمين، مما يسهم في تحسين الأداء العام وتعزيز ثقافة الأخلاق في بيئة العمل.

بحثت دراسة درادكة (2022) في القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم استخدام استبيانين لقياس القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي. ووجدت الدراسة أن كلاً من القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي حصل على تقييم "متوسط"، حيث حصلت الصفات الشخصية الأخلاقية والمسؤولية تجاه المدرسة على أعلى المعدلات. وأوصت الدراسة بتعزيز القيادة الأخلاقية من خلال ورش العمل والتدريب، وتحسين العلاقات الإنسانية، ووضع استراتيجيات لتعزيز المسؤولية تجاه المدرسة لتحسين البيئة التعليمية.

استطلعت دراسة يحيى (2020) آراء عينة واسعة بلغت 1349 معلماً فلسطينياً من مختلف المدارس الحكومية، بهدف الوقوف على مدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين. وقد أظهرت النتائج أن غالبية المعلمين يرون أن مديري المدارس يظهرون التزامًا مرتفعًا بأخلاقيات المهنة، مما يعكس صورة إيجابية عن السلوك الإداري في البيئة المدرسية الفلسطينية. ومن اللافت في نتائج الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى هذا الالتزام تعزى إلى المؤهلات التعليمية للمعلمين، ما يشير إلى اتساق الآراء بين مختلف فئات المعلمين بغض النظر عن خلفياتهم الأكاديمية. كما لم تُسجّل فروق دالة إحصائيًا في درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية

بأخلاقيات مهنة التدريس، مما يؤكد على تجانس ممارسات القيادة التربوية من حيث التزامها المهني عبر المراحل الدراسية. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة تعنى بأخلاقيات الإدارة المدرسية وأفضل الممارسات القيادية، إلى جانب تفعيل آليات التقييم الذاتي للمديرين وتعزيز التواصل الفعّال بينهم وبين المعلمين. كما دعت إلى إجراء دراسات مستقبلية تستكشف متغيرات إضافية قد تؤثر في هذا السياق، مثل البيئة المدرسية، وتوافر الموارد، ومدى تأثيرها على الالتزام الأخلاقي والإداري داخل المؤسسات التعليمية.

وهدفت دراسة الخالدي (2020) التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات مهنة التدريس من و جهة نظر معلميهم حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 80 عضوا واستخدمت الاستبانة كأداة للدارسة مكونة من ثلاثة مجالات. وتعزي النتائج لمتغير سنوات الخبرة في المجالات الخاصة بممارسة أخلاقيات المهنة، أما توصيات الدراسة تمحورت في عدة نقاط منها زيادة توعية مديري المدارس بأهمية القيادة الأخلاقية من خلال الورش والدورات، تحسين وتطوير الحوافز والترقيات من الناحية المادية والمعنوية للمعلمين الملتزمين بأخلاقيات مهنة التعليم، ضرورة وجود دليل أخلاقي يعد المرجع الرئيس في تقويم عمل المديرين.

تناولت دراسة البادي (2020) الدور الذي تلعبه المدارس في تنمية القيم الأخلاقية لدى الطلبة، وذلك من خلال استطلاع آراء المعلمين في مدارس قلعة المفرق في الأردن. وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان التي وُزعت على عينة مكونة من 150 معلمًا، بهدف رصد مستوى إسهام المدارس في غرس القيم الأخلاقية في نفوس الطلبة. أظهرت النتائج أن مستوى مشاركة المدرسة في هذا الجانب جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.01، مما يشير إلى وجود جهود ملموسة ولكنها غير كافية لترسيخ السلوكيات الأخلاقية بشكل فعّال ومستدام. كما بينت النتائج تقديرات المعلمين تعزى إلى متغير الجنس أو المنطقة الجغرافية، مما يعكس نوعًا من الاتساق في نظرة المعلمين لدور المدارس في مختلف

السياقات. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بعدد من الإجراءات التربوية، من أبرزها ضرورة توفير بيئة مدرسية آمنة ومحفزة تساعد الطلبة على اكتساب القيم الأخلاقية في مناخ داعم، بالإضافة إلى مراجعة وتحديث المناهج الدراسية لتتضمن مضامين تُعزز من القيم والسلوكيات الإيجابية، بما يسهم في بناء شخصية متوازنة قادرة على التفاعل الأخلاقي مع محيطها الاجتماعي.

وهدفت دراسة المرقطن (2020) إلى استكشاف مفهوم القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيانين صُمِّما بدقة وتم التحقق من مصداقيتهما وثباتهما. طُبِّق الاستبيانان على عينة مكونة من 331 معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة هذا السلوك تعزى لمتغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجال العلاقات الإنسانية، أوصت الدراسة بضرورة الحفاظ على المستوى المرتفع للثقافة التنظيمية الذي أظهرته النتائج، وتشجيع تقديم الدعم المعنوي المناسب لتحسين الأداء والحفاظ على هذا التميز داخل المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء.

أما دراسة محمد (2019)، والتي جاءت بعنوان "دور الإدارة المدرسية في تنمية القيم الأخلاقية لدى طالبات المرحلة الثانوية في مديريات بور سعيد التعليمية"، فقد هدفت إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تؤديه الإدارة المدرسية في غرس القيم الأخلاقية لدى الطالبات في هذه المرحلة التعليمية الحساسة. سعت الدراسة إلى توضيح مفهوم الإدارة المدرسية في سياقه الحديث، مع التركيز على تطور هذا المفهوم وأبعاده التربوية والتنظيمية، بالإضافة إلى إبراز أهمية الإدارة المدرسية كعنصر محوري في العملية التربوية المتكاملة. كما تناولت الدراسة أهم القيم الأخلاقية التي ينبغي تعزيزها لدى طالبات المرحلة

الثانويـة، مثـل الصـدق، والاحتـرام، والانضـباط، والمسـؤولية الاجتماعيـة، موضـحةً كيـف يمكـن لـلإدارة المدرسـية أن تسـهم فـي ترسـيخ هـذه القـيم مـن خـلال السياسـات المدرسـية، والتفاعـل اليـومي، والأنشـطة اللامنهجية. ولم تغفل الدراسة الجانب التحديدي، حيث ركزت على أبرز المعوقات التي تحد من فعالية الإدارة المدرسية في تنمية القيم الأخلاقية، مثل نقص الوعي التربوي، وضعف البرامج التربوية المخصصة للقيم، وتعارض بعض المؤثرات الاجتماعية مع الجهود المدرسية، داعيةً في ختامها إلى وضع استراتيجيات متكاملة لمعالجة هذه التحديات وتفعيل دور الإدارة في هذا المجال الحيوي.

ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في جمع المعلومات والبيانات والحقائق ووصف ما هو كائن، ورصد الواقع وصولا لتحليل وتفسير هذا الواقع استناداً إلى الدراسات والأبحاث والمصادر التي تناولها البحث وانتهاء بوضع مجموعة من التوصيات والمقترحات: تعزيز مفهوم الإدارة المدرسية الحديثة من خلال توفير برامج تدريبية للمديرين والمعلمين تركز على أهمية القيم الأخلاقية ودورها في العملية التعليمية. كما يُنصح بتطوير استراتيجيات تعليمية فعالة تهدف إلى تنمية القيم الأخلاقية لدى طالبات المرحلة الثانوية، مثل الأنشطة اللامنهجية والمشاريع المجتمعية التي تعزز من هذه القيم. علاوة على ذلك، ينبغي تحديد المعوقات التي تعيق تنمية القيم الأخلاقية والعمل على إيجاد حلول عملية لها، مثل تحسين بيئة المدرسة وتعزيز التعاون بين المعلمين والإدارة. وأخيرًا، يُوصى بإجراء دراسات مستقبلية لاستكشاف تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية على تنمية القيم الأخلاقية، مما يساعد في تحسين الممارسات الإدارية والتربوية في المدارس.

هدفت دراسة عبد العال (2022) إلى تعرف واقع مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية القيم الأخلاقية لتلاميذ مرحلة التعليم الأساسي في مدينة القاهرة، وتقديم تصور مقترح، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد أُستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: ضرورة وجود خُطة استراتيجية واضحة للتربية الأخلاقية وتعليم القيم في التربية والتعليم في مصر

كشفت الدراسة عن وجود اتفاق كبير لدى أفراد عينة الدراسة حول أهمية الدورات التدريبة (للإدارة المدرسية والآباء) للتبصير بأساليب التربية الأخلاقية في المدارس وخاصة مع انتشار المشكلات الأخلاقية والتربوية التي توجهها الادارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي، وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: إحداث تطوير وتغيير في فلسفة وأهداف الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي لمواجهة التطوير والعولمة والانحرافات الأخلاقية وعودة تدريس مادة القيم والأخلاق والاهتمام بالتربية الدينية.

هدفت دراسة العجمي (2017) التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية قيم المواطنة لدى طالبات المرحلة الثانوية في الرياض من خلال الممارسات لمدير المدرسة وهي التخطيط والتوجيه والمتابعة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 484 منهن 220 معلمة و264 طالبة تم تطبيق أداة الدراسة عليهن، وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة لا تقل عن 60% من عينة الدراسة توافق على أن الادارة المدرسية لها دور في تنمية قيم المواطنة لدى طالبات المرحلة الثانوية، وذلك لصالح وجهات نظر المعلمات. ومن التوصيات: ضرورة تعزيز دور الإدارة المدرسية في تنمية قيم المواطنة من خلال تطوير استراتيجيات فعالة تشمل التخطيط والتوجيه والمتابعة. كما يُنصح بتوفير برامج تدريبية للمديرين والمعلمين تركز على كيفية دمج قيم المواطنة في المناهج الدراسية والأنشطة المدرسية. علاوة على ذلك، ينبغي تشجيع المشاركة الفعّالة للطالبات في الأنشطة المجتمعية، مما يعزز من شعورهن بالمسؤولية والانتماء. وأخيرًا، يُوصى بإجراء دراسات مستقبلية لاستكشاف تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية في تنمية قيم المواطنة لدى الطالبات، مما يساعد في تحسين الممارسات الإدارية في هذا المجال.

هدفت دراسة عسيري (2017) التعرف إلى تنمية القيم الأخلاقية عند تلاميذ المرحلة الابتدائية وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك إضافة إلى المقارنة بين وجهات نظر المعلمين والمديرين والمشرفين في المدينة المنورة، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استبانة طبقت على عينة 213 معلماً و 11 مديراً و 34 مشرفا، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها، إن درجة الموافقة على دور المعلم

فـي تنميـة القـيم الأخلاقيـة لـدى طـلاب المرحلـة الابتدائيـة كانـت بدرجـة كبيـرة. وخلصـت الدراسـة الـى التوصيات التالية: ضرورة تعزيز دور المعلمين في تنمية القيم الأخلاقية لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية من خـلال تـوفير بـرامج تدريبيـة متخصصـة تركـز علـى استراتيجيات التعليم الأخلاقـي. كمـا يُنصـح بتطـوير المناهج الدراسية لتشمل محتوى يساهم في تعزيز القيم الأخلاقية، مما يساعد في تكوين شخصية متكاملة لدى الطلاب. علاوة على ذلك، ينبغي إنشاء بيئة مدرسية داعمة تشجع على الحوار والتفاعل الإيجابي بين المعلمـين والطـلاب، ممـا يسـهم فـي تعزيـز القـيم الأخلاقيـة. وأخيـرًا، يُوصـى بـإجراء دراسـات مسـتقبلية لاستكشاف المعوقات التي تحول دون تنمية القيم الأخلاقية، وتقديم حلول عملية للتغلب عليها، مما يساعد في تحسين العملية التعليمية بشكل عام.

هدفت دراسة شعبيات، أبو سمرة، وعطوي (2016) التعرف إلى مدى التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر المعلمين، وجاءت هذه الدراسة بشكل ميداني على مدارس محافظة رام الله والبيرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة حيث تم اختيار عينة عشوائية من عدد المعلمين والمعلمات، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة تضمنت 53 فقرة موزعة على أربعة مجالات، ومن نتائج الدراسة، تبين أن تقديرات المعلمين لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات المهنة جاءت مرتفعة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات المهنة تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة لصالح الخبرة الأقل من 5 سنوات ولمتغير الجهة المشرفة على المدرسة لصالح مدارس الحكومية والخاصة. وأهم التوصيات تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني لمديري المدارس، مع التركيز على أخلاقيات المهنة وأفضل الممارسات الإدارية، لضمان التزامهم المستمر بأخلاقيات المهنة. كما يُنصح بإجراء ورش عمل دورية تجمع بين مديري المدارس والمعلمين، لتعزيز التواصل وتبادل الخبرات، مما يسهم في تحسين بيئة العمل. علاوة على ذلك، ينبغي دراسة تأثير سنوات الخبرة على التزام مديري المدارس بأخلاقيات المهنة، وتقديم الدعم اللازم للمديرين الجدد لضمان تحقيق

مستوى عالٍ من الالتزام. وأخيرًا، يُوصى بإجراء دراسات مستقبلية تستهدف متغيرات أخرى قد تؤثر في التزام مديري المدارس، مثل البيئة المدرسية والموارد المتاحة، مما يساعد في تحسين الأداء الإداري في المدارس.

هدفت دراسة العتيبي (2013) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجية نظر المعلمين في الكويت من خلال عينة عشوائية من المعلين والمعلمات بلغ عددهم، 256 استخدمت استبانة سابقة للمشرفين للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتبين من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التربوية تبعاً لمتغير الجنس وكذلك في القيم التنظيمية تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات المتعلقة بدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الخبرة، وقد خرجت الدارسة بعدة توصيات، منها وضع منظومة قيمية للقيادة التربوية في المدارس الكويتية تتناسب مع معطيات الدين والتراث للمجتمع الكويتي، تطوير أسس تقويم مديري المدارس في الكويت في ضوء مبادئ ومفاهيم وممارسات القيم التنظيمية والقيادة الأخلاقية، الاستمرار ببرامج التنمية المهنية والإدارية لمديري المدارس.

الدراسات الأجنبية

اشتملت هذه الدراسة على :

دراسة Setiawan (2024) يهدف هذه البحث إلى التحقيق في كيفية إبلاغ رؤى العلماء الإسلاميين لممارسات اتخاذ القرارات الأخلاقية في القيادة التعليمية. تسعى إلى تحليل الأطر الأخلاقية التي تدعو إليها التعاليم الإسلامية وتطبيقها في السياقات التعليمية المعاصرة. استخدمت هذه الدراسة منهج مراجعة الأدبيات لفحص المقالات العلمية والكتب والنصوص الإسلامية التي تناقش المبادئ الأخلاقية ذات الصلة بالقيادة التعليمية. تركز البحث على تجميع وتحليل الأدبيات الموجودة لتحديد الموضوعات الرئيسية

والمبادئ والممارسات التي دعا إليها العلماء الإسلاميون في توجيه اتخاذ القرارات الأخلاقية بين قادة المدارس. تسلط النتائج الضوء على أن العلماء الإسلاميين يؤكدون على مبادئ مثل العدالة (عدل)، والرحمة (رحمة)، والصدق (صدق)، والمساءلة (مسؤولية) كأساسيات للقيادة الأخلاقية في التعليم. تُوجه عمليات اتخاذ القرارات الأخلاقية بالتعاليم الإسلامية التي تعطي الأولوية لرفاهية المعنيين، والعدالة في نتائج القرارات، والالتزام بالمعايير الأخلاقية. تقدم رؤى العلماء الإسلاميين وجهات نظر دقيقة تُثري المناقشات المعاصرة حول القيادة الأخلاقية والحوكمة في البيئات التعليمية. استنادًا إلى نتائج دراسة Setiawan (2024) يُوصى بما يلي: تعزيز الوعي بالمبادئ الأخلاقية المستمدة من التعاليم الإسلامية بين القادة التعليميين من خلال تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية تركز على العدالة، الرحمة، الصدق، والمساءلة. كما يُنصح بتطوير أطر عمل أخلاقية تستند إلى هذه المبادئ لتوجيه عمليات اتخاذ القرارات في البيئات التعليمية، مما يسهم في خلق مناخ مدرسي إيجابي. علاوة على ذلك، ينبغي تشجيع القادة التعليميين على تبني ممارسات تعزز رفاهية جميع المعنيين، بما في ذلك الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور، من خلال اتخاذ قرارات عادلة وشفافة. وأخيرًا، يُوصى بإجراء دراسات مستقبلية لاستكشاف كيفية تطبيق هذه المبادئ الأخلاقية في سياقات تعليمية متنوعة، مما يساعد في تحسين الحوكمة والقيادة الأخلاقية في المدارس.

دراسة Elyunusi, Haris, & Marno (2024) كشكل من أشكال التعليم الإسلامي في إندونيسيا، فإن وجود المدارس الإسلامية (المدارس القرآنية) كمؤسسات تعليمية إسلامية يتمتع بمزايا سواء من حيث التقليد العلمي أو من حيث نقل وتعزيز المسلمين، مهدد حاليًا بتأثيرات العولمة. يبدو أن الإصلاح وإعادة بناء التعليم الإسلامي ومؤسساته يحتاجان إلى التنفيذ الفوري، خاصةً بالنظر إلى التطورات في العالم العالمي التي تتطلب من كل مؤسسة تعليمية إسلامية أن تستمر في تحسين نفسها من أجل الاستمرار في الوجود. تحاول هذه المقالة إعادة بناء أفكار أحد الشخصيات التعليمية الإسلامية (KH. إمام زركسي) بشأن تجديد المدارس الإسلامية كمؤسسات تعليمية إسلامية تقليدية. مدى إمكانية استخدام مفاهيم هذه الشخصية

كنموذج لتحديث الفلسفة التعليمية الإسلامية التقليدية لتناسب متطلبات عملية تحديث المجتمع المسلم يتطلب مزيدًا من البحث. تناقش هذه الدراسة فقط مفاهيمه لإصلاح المناهج، وتعزيز الإدارة المؤسسية، وتعزيز مبادئ المدارس الإسلامية. طور KH. إمام زركسي عددًا من مفاهيمه الرئيسية في ضوء مراجعة الأدبيات. أولاً، أكد أن منهج التعليم الإسلامي يركز على العلوم الحديثة بالإضافة إلى المعرفة الدينية، مما يتطلب من الطلاب أن يكونوا متمكنين من كل من العربية والإنجليزية. ثانيًا، من أجل تعزيز المدارس الإسلامية، من الضروري تحسين إدارة المؤسسات لهذه المنشآت والإشراف على الأوقاف بطريقة موثوقة وعصرية. في القسم الثالث، أبرز أهمية الإخلاص، والبساطة، والاستقلال، والأخوة، والحرية في تطوير مثالية المدارس الإسلامية. يجب أن يستند الطابع الخارجي لمدرسة غونتور الإسلامية إلى هذه القيم الخمسة. ومن أهم التوصيات: ضرورة تحديث المناهج الدراسية في المدارس الإسلامية لتشمل العلوم الحديثة بجانب المعرفة الدينية، مما يساعد الطلاب على التكيف مع متطلبات العصر. كما يُنصح بتحسين إدارة المؤسسات التعليمية الإسلامية من خلال تطبيق أساليب إشراف موثوقة وعصرية على الأوقاف، مما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي. علاوة على ذلك، ينبغي تعزيز القيم الأساسية مثل الإخلاص، والبساطة، والاستقلال، والأخوة، والحرية في تطوير مثالية المدارس الإسلامية، مما يسهم في خلق بيئة تعليمية إيجابية تدعم النمو الشامل للطلاب. وأخيرًا، يُوصى بإجراء مزيد من الأبحاث لاستكشاف كيفية تطبيق هذه المفاهيم في سياقات تعليمية متنوعة، مما يساعد في تعزيز فعالية التعليم الإسلامي في مواجهة تحديات العولمة.

دراسة Ibrahim, Islam, Zohriah, & Azid (2024) هدفت إلى استكشاف كيفية معالجة التعليم الإسلامي للقضايا الأخلاقية والمعنوية المعاصرة وكيفية إبلاغ الخطاب والممارسة الأخلاقية في السياقات التعليمية ببعض الدول الاسلامية، تغطي الدراسة مواضيع مثل العدالة الاجتماعية، وأخلاقيات البيئة، وأخلاقيات الرقمية، مع تسليط الضوء على المساهمات الفريدة للتعاليم الإسلامية في تعزيز الوعي الأخلاقي، والتنمية المعنوية، والمسؤولية الاجتماعية. باستخدام منهجية البحث النوعي، تستعرض المراجعة

الأدبية بشكل شامل الأدبيات من قواعد بيانات متعددة، مع التركيز على المقالات التي تمت مراجعتها من قبل الأقران والتي تناقش دمج الأخلاق الإسلامية في التعليم. تشمل النتائج الرئيسية التأكيد على تطوير الشخصية، والمشاركة المجتمعية، والإمكانات التحويلية للتعليم الإسلامي في تعزيز مجتمع عادل ورحيم. تقدم هذه الرؤى توجيهات قيمة للمعلمين وصانعي السياسات لتطوير المناهج والسياسات التي تدمج بفعالية الأخلاق الإسلامية، مما يعزز التعليم الأخلاقي والنتائج المعنوية في السياقات الإسلامية. يُوصى بما يلي: ضرورة دمج الأخلاق الإسلامية في المناهج التعليمية بشكل فعّال، مع التركيز على مواضيع مثل العدالة الاجتماعية، وأخلاقيات البيئة، وأخلاقيات الرقمية، لتعزيز الوعي الأخلاقي لدى الطلاب.

دراسة Sarip, et al (2023) هدفت هذه الدراسة إلى معالجة الانحلال الأخلاقي بين الطلاب في سياق العولمة من خلال استكشاف مفهوم إدارة التعليم القيمي المستند إلى الثقافة الدينية في المدارس الخاصة للتعليم في سيريبون، إندونيسيا. استخدمت الدراسة تصميم دراسة حالة نوعية لجمع البيانات من خلال مقابلات معمقة وملاحظات تشاركية، حيث أظهرت النتائج أن إدارة التعليم القيمي الفعالة تتطلب تخطيطًا استراتيجيًا، وتحديدًا واضحًا للأدوار التنظيمية، وتنفيذًا متسقًا. كما أكدت الدراسة على أهمية برامج مثل تلاوة القرآن اليومية والصلاة الجماعية في تعزيز انضباط الطلاب وفهمهم الديني، مما أدى إلى تطوير طلاب ذوي شخصيات أخلاقية قوية. تشير النتائج إلى إمكانية تبني هذا النموذج من قبل مدارس خاصة أخرى لتحسين برامج التعليم القيمي، مع التأكيد على دور المدير في ضمان الاتساق والالتزام من جميع مكونات المدرسة.

دراسة Campbell (2021) هدفت التعرف إلى أهم القيم الأخلاقية التي يعلمها المعلمون للطلاب في المدارس في بريطانيا، وتكونت العينة من ثلاثين طالب في المرحلة الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام بأخلاقيات المهنة ضروري لإنجاح العملية التربوية، وأن المعلم قادر على تفعيل دور الطالب من خلال غرس القيم الإيجابية مثل الحوار والمناقشة.، يُوصى بما يلي: ضرورة تعزيز التزام المعلمين

بأخلاقيات المهنة كجزء أساسي من العملية التربوية، مما يسهم في تحسين جودة التعليم. كما يُنصح بتطوير برامج تدريبية للمعلمين تركز على كيفية غرس القيم الإيجابية مثل الحوار والمناقشة في صفوفهم، مما يعزز من تفاعل الطلاب ويشجعهم على المشاركة الفعّالة. علاوة على ذلك، ينبغي تشجيع المدارس على إنشاء بيئة تعليمية تدعم النقاش المفتوح وتعزز من القيم الأخلاقية، مما يساعد في تطوير شخصية الطلاب بشكل شامل. وأخيرًا، يُوصى بإجراء دراسات مستقبلية لاستكشاف تأثير هذه القيم الأخلاقية على الأداء الأكاديمي والسلوك الاجتماعي للطلاب، مما يساعد في تحسين الممارسات التعليمية في المدارس.

دراسة Alkrdem & Alqahtani (2016) كان هدف هذه الدراسة ثلاثي الأبعاد: (1) التحقيق في إدارة التعليم وخصائصها من حيث المفهوم الإسلامي للإدارة في عصر العولمة؛ (2) تحديد سمات القيادة لدى المديرين ومدى توافقها مع المعايير الإسلامية المستمدة من القرآن الكريم، والسنة النبوية، وتقاليد النبي؛ و(3) تحديد تأثيرات العولمة على الإدارة الإسلامية. تم استخدام منهج وصفي تحليلي لتحقيق هذه الأهداف الثلاثة بناءً على وصف شامل للظاهرة المعنية وتحليل الحقائق والمعلومات والبيانات التي تغطيها الدراسة. من هذا المنظور، نقدم أولاً الإطار النظري والدراسات السابقة كنقطة مرجعية لمسار البحث، ثم نجري دراسة ميدانية باستخدام استبيان يتكون من 17 بندًا، مع ضمان صلاحيته. بعد ذلك، تم تطبيق الاستبيان على عينة من معلمي التعليم الأساسي في المملكة العربية السعودية لتحديد مدى توافق سمات القيادة لدى المعلمين في المدارس مع المعايير الإسلامية المستمدة من القرآن الكريم، وتقاليد النبي، وسير الصحابة. كشفت نتائج الدراسات الميدانية عن عدم توافق بين سمات القيادة لدى مديري المدارس ومعظم المعايير الإسلامية، مما يشير إلى أن النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية يفتقر إلى نماذج إدارة تعليمية من منظور إسلامي مقارنة بتأثير العولمة على الإدارة. وهذا يقترح ضرورة مراجعة عملية توظيف المديرين لضمان عملهم وفقًا للمعايير الإسلامية والتنافس مع الآخرين في ضوء العولمة الإدارية. تختتم الدراسة بعدد من التوصيات التي تشمل تطوير فلسفة تعليمية جديدة محددة ومتكاملة؛ عقد مؤتمر تعليمي لمناقشة التقارير المتعلقة بالتعليم والإدارة في ضوء العولمة الإدارية؛ اعتماد معايير وقيم إسلامية عالمية في

مواجهة معايير وقيم التعليم المعولم، وتحقيق تعليم ذي جودة يستفيد من الثورات العلمية والتكنولوجية في هذا العصر المعرفي.

دراسة Dinama (2012) هدفت الدراسة التعرف على الأساليب المستخدمة من المعلمين في التربية الأخلاقية في صفوفهم في المدارس العامة في بوتسوانا، استخدام في الدراسة البحث النوعي لدراسة ممارسات المعلمين في الثلاثة المدارس العليا اثنان في المناطق الحضرية وواحدة في منطقة شبة حضرية، استخدام المقابلات والملاحظات في طرق جمع البيانات والطريقة القصدية، أظهرت النتائج أن المعلمين غير قادرون علي التأثير بشكل إيجابي علي سلوكيات الطلاب. توصي الدراسة على ضرورة تطوير مهارات المعلمين في التربية الأخلاقية من خلال برامج تدريبية متخصصة تركز على استراتيجيات فعالة لتعزيز السلوكيات الإيجابية لدى الطلاب. كما يُنصح بتعزيز التواصل بين المعلمين والإدارة. يُوصى بإجراء دراسات مستقبلية لاستكشاف العوامل التي تعيق تأثير المعلمين على سلوكيات الطلاب، مما يساعد في تحسين الممارسات التعليمية في بوتسوانا.

1.6 التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية تشمل:

1. التركيز على الأخلاقيات جميع الدراسات السابقة، مثل دراسة (عبد ربه، 2023؛ يحيى، 2020)، أكدت على أهمية الأخلاقيات في مهنة التعليم ودور الإدارة المدرسية في تعزيز هذه القيم. كما أن الدراسة الحالية تسلط الضوء على أهمية الأخلاقيات من المنظور الإسلامي، مما يعكس تواصلًا مع هذه النتائج.

2. المنهج الوصفي: استخدمت العديد من الدراسات السابقة المنهج الوصفي، مثل دراسة (درادكة، 2022؛ الخالدي، 2020)، وهو ما يتماشى مع المنهج الذي قد تتبعه الدراسة الحالية لجمع البيانات وتحليلها.

3. أهمية التدريب والتطوير :توصي معظم الدراسات السابقة بتعزيز التدريب والتوعية حول الأخلاقيات، كما هو الحال في دراسة (عباينة، 2021؛ العجمي، 2017). وهذا يتماشى مع أهداف الدراسة الحالية التي تسعى إلى تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز القيم الأخلاقية.

أوجه الاختلاف تشمل:

1. المنظور الإسلامي: بينما تركزت الدراسات السابقة على الأخلاقيات بشكل عام، فإن الدراسة الحالية تأخذ في الاعتبار المنظور الإسلامي، مما يضيف بُعدًا جديدًا في فهم كيفية تأثير القيم الإسلامية على الإدارة المدرسية.

2. البيئة المحلية: تركز الدراسة الحالية على محافظات شمال الضفة الغربية، مما يجعلها فريدة من نوعها في سياقها الجغرافي والثقافي، في حين أن الدراسات السابقة تناولت سياقات مختلفة مثل الأردن وفلسطين ومصر.

3. وجهة نظر المشرفين :بينما تناولت الدراسات السابقة آراء المعلمين والموظفين الإداريين، فإن الدراسة الحالية تركز على وجهات نظر المشرفين التربويين، مما يوفر رؤى أعمق حول كيفية تأثير الإدارة على القيم الأخلاقية.

ما يميز الدراسة الحالية هو تركيزها على دمج القيم الإسلامية في الإدارة المدرسية، مما يعكس أهمية السياق الثقافي والديني في تشكيل الأخلاقيات التعليمية. كما أن الدراسة تسعى إلى تقديم توصيات عملية تستند إلى نتائجها، مما يعزز من إمكانية تطبيقها في الواقع العملي.

استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة تتمثل في الاستفادة من المنهجيات المستخدمة، وتحديد الفجوات البحثية التي يمكن أن تسدها، بالإضافة إلى الاستفادة من التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة لتعزيز فعالية الإدارة المدرسية في تنمية القيم الأخلاقية.

بالتالي، يمكن القول إن الدراسة الحالية تمثل إضافة قيمة إلى الأدبيات الموجودة، حيث تجمع بين الأبعاد الأخلاقية والإسلامية في سياق التعليم، مما يسهم في تحسين الممارسات الإدارية والتربوية في المدارس الحكومية الأساسية.

1.7 مشكلة الدراسة

خلق الله البشر وميزهم بالعقل، مما أتاح لهم تحقيق إنجازات عظيمة. وقد دعا ديننا الحنيف إلى الالتزام بالأخلاق الحميدة، خاصة في المعاملات الإنسانية في بيئة العمل. فالسلوك البشري يعكس إنسانيتهم واحترامهم لبعضهم بعض. إن وجود قيم مثل الاحترام والثقة والانتماء والإخلاص يشكل دستورًا يحمل الإنسان معه في كل مكان. وهذا ينطبق بشكل خاص على المعلم الذي يمثل قدوة للطلاب، حيث يؤثر في غرس هذه القيم من خلال تعليمه لهم، خاصة عندما يرون القدوات التي يتأثرون بها.

كما تلعب الاخلاق دورا مهما في حياة الشعوب بغض النظر عن مستويات تقدمها ورقيها، وتلعب الاخلاق دورا أكثر تأثيرا في العملية التعليمية التي هي في جوهرها علاقة إنسانية بامتياز. إن هدف العملية التربوية بناء الإنسان. لذا لابد من كل إداري أن يتحلى بالأخلاق وأن يكون على درجة عالية من الحكمة والإتزان وحسن التصرف، وأن لا يستغل منصبه لمصالح شخصية (Warren, Whisenant, & Galen, 2020)

ومع التقدم الإلكتروني قد شهدت المجتمعات العربية في السنوات الأخيرة تغيرات سريعة في مختلف المجالات، مما أثر على معاني الحياة الإنسانية وأدى إلى اضطراب في منظومة القيم لدى الأفراد والمجتمعات (الصمادي، 2023).

وتسعى المنظومة الأخلاقية دائما لتحقيق التميز من خلال إكساب الأفراد القيم المرغوبة حيث تلعب المدرسة دورًا محوريًا في تنشئة الأجيال، إذ تُعتبر نظامًا اجتماعيًا يتكون من عناصر متعددة تشمل المعلمين والمناهج. تُعَد المناهج من العوامل الأساسية في تشكيل القيم والاتجاهات لدى الطلبة، حيث

تُعزز رسالة التعليم، التي تُعتبر من أسمى الرسالات عبر التاريخ. يجب على المعلم أن يكون قدوة في السلوك الأخلاقي، حيث يُؤثر بشكل كبير في سلوكيات الطلبة ومظهرهم (البادي، 2020).

تؤكد دراسة Hasanah, Sutra, Istiqomah, Dewantara, & Boulahnane (2022) على أهمية تطوير برامج تعليمية تركز على القيم الأخلاقية في المدارس الحكومية، فإن التعليم القائم على القيم يمكن أن يسهم في بناء شخصية الطلاب من خلال تعزيز الفهم العميق للمبادئ الأخلاقية. في السياق الإسلامي، يمكن للإدارة المدرسية أن تدمج هذه القيم في المناهج الدراسية والأنشطة اللاصفية، مما يساعد على تنمية الوعي الأخلاقي لدى الطلاب ويعزز من قدرتهم على اتخاذ قرارات صائبة في حياتهم اليومية.

كما أن المدرسة تلعب دورًا فعالاً في تشكيل البيئة التعليمية التي تدعم الأخلاق الإسلامية؛ فإن القيادة الأخلاقية في المدارس تساهم في تعزيز السلوكيات الإيجابية بين الطلاب، مما يؤدي إلى تجويد المناخ المدرسي. يشير الباحثون إلى أن المديرين الذين يتبنون قيمًا أخلاقية قوية يمكنهم التأثير بشكل إيجابي على المعلمين والطلاب، مما يعزز من التزامهم بالقيم الإسلامية مثل الأمانة والعدالة (Hasanah, Sutra, Istiqomah, Dewantara, & Boulahnane, 2022).

ومن ثم فقد تناولت الباحثة في هذه الدراسة المنظومة الاخلاقية، ويؤمل أن يفيد من هذه الدراسة كلاً من المديرين والمشرفين التربويين، وكذلك وزارة التربية والتعليم وذلك من خلال سعيها تعزيز القيم الأخلاقية لدى الطلبة لمواجهة الانحرافات الفكرية في ظل عصر العولمة والثورة الصناعية والتطور الهائل والسريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك ضمن المناهج الدراسية والقوانين والأنظمة المدرسية.

تشهد المجتمعات المعاصرة تحولات متسارعة في مختلف مناحي الحياة نتيجة لتطورات العولمة والانفجار التكنولوجي، ما أفرز العديد من التحديات التربوية والاجتماعية، وفي مقدمتها التحدي الأخلاقي الذي تواجهه الأجيال الشابة في ظل الانفتاح اللامحدود على أنماط ثقافية وسلوكية لا تتوافق دائمًا مع منظومتنا القيمية الإسلامية. وقد أصبحت المدرسة، كونها المؤسسة التربوية الأولى بعد الأسرة، مطالبة بأداء دورها

الجوهري في تنمية القيم الأخلاقية الرفيعة، وترسيخ المبادئ الإسلامية في نفوس النشء، وخاصة في المراحل الأساسية التي تشكل حجر الأساس في تشكيل شخصية الفرد.

وفي هذا الإطار، تبرز أهمية الإدارة المدرسية باعتبارها القلب النابض للعملية التربوية، والمسؤولة عن وضع السياسات التربوية داخل المدرسة وتنفيذها، وتهيئة البيئة التعليمية التي تُعزز من القيم الأخلاقية، وتُسهم في بناء شخصية متوازنة ومتزنة فكريًا وسلوكيًا. ومع تصاعد التأثير السلبي لوسائل الإعلام والتكنولوجيا على سلوك الطلبة، بات لزامًا البحث في دور مديري المدارس في التصدي لهذه التحديات عبر تفعيل دورهم القيادي والأخلاقي بما يتوافق مع المنظور الإسلامي في التربية.

وقد استشعرت الباحثة الحاجة المُلحة لإجراء هذه الدراسة في ضوء ما أكده العديد من الباحثين حول تراجع مستوى القيم والسلوكيات لدى الطلبة، وضرورة تعزيز البعد الأخلاقي في المؤسسات التعليمية. فقد أوصى العنزي وصفوت (2018) بضرورة الاهتمام بالقيادة الأخلاقية وأثرها في تحسين الرضا الوظيفي لدى المعلمين، معتبرين أن المدير الذي يتحلى بالقيم يسهم في خلق بيئة تعليمية آمنة ومحفزة. كما أشار قرواني (2013) إلى أهمية الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة تعزز من مشاركة الطلبة وتفاعلهم الإيجابي، وهو ما يُعد مدخلًا جوهريًا لغرس القيم.

من جانب آخر، سلطت دراسات مثل دراسة الكبير (2016) الضوء على القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي، مؤكدة على حاجة المؤسسات التربوية إلى نماذج قيادية تتبنى المرجعية الإسلامية في السلوك الإداري والتربوي، الأمر الذي يتطلب تفعيل دور المدير كقدوة أخلاقية في المدرسة. كما أكدت دراسة المرقطن (2020) على العلاقة الوثيقة بين القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية، مما يُظهر أن الإدارة المدرسية لا تقتصر على الجوانب الفنية والإدارية، بل تمتد إلى بُعد ثقافي وأخلاقي مهم في تشكيل سلوك الطلبة والمعلمين على حد سواء.

وبناءا على ذلك فإن مشكلة الدراسة تتلخص فيما يأتي:

"ما دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية من المنظور الإسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المشرفين التربويين؟"

1.8 أسئلة الدراسة

يتمثل السؤال الرئيسي في "ما دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية من المنظور الإسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المشرفين التربويين؟"، ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- **السؤال الأول:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية من المنظور الإسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المشرفين التربويين تعزى إلى متغير الجنس؟

- **السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية من المنظور الإسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المشرفين التربويين تعزى الى متغير العمر؟

- **السؤال الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية من المنظور الإسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المشرفين التربويين تعزى إلى متغير الخبرة العملية؟

1.9 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة للتعرف إلى:

- دور الإدارة المدرسية في تطوير المنظومة الأخلاقية من منظور إسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين.
- الفروق حول دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية من المنظور الإسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المشرفين التربويين تعزى (الجنس– العمر– المسمى الوظيفي– الخبرة العملية).

1.10 أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

- توجيه الضوء على دور الإدارة المدرسية في تطوير المنظومة الأخلاقية من منظور إسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين، حيث تأتي أهمية الدراسة من الأهمية التي حققها الانتشار الواسع لموضوع الأمن الفكري، والمحافظة على القيم والعادات والتقاليد والثقافة بين النشء والشباب، فأنتج اهتماما كبيراً عند القائمين على المؤسسات التعليمية لتفعيل دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية من المنظور الإسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، فهي توفر له الإطار المرجعي الذي يساعده على فهم حياته والعالم المحيط به، كما أنها تحدد النشاطات والسلوكيات الصادرة عنه وتفسرها وتشكل شخصيته وتضبطها.
- يعد هذا البحث من الأبحاث القليلة والنادرة في تناوله دور الإدارة المدرسية في تعزيز المنظومة الأخلاقية من منظور إسلامي في المدارس الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية.

الأهمية العملية:

من المؤمل أن تفيد من نتائج هذه الدراسة، الجهات الآتية:

- وزارة التربية والتعليم وذلك من خلال سعيها تعزيز القيم الأخلاقية لدى الطلبة لمواجهة الانحرافات الفكرية في ظل عصر العولمة والثورة الصناعية والتطور الهائل والسريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك ضمن المناهج الدراسية والقوانين والأنظمة المدرسية.
- القادة التربويون ومديرو المدارس ومديراتها بتوضيح أهمية دور المدرسة في تنمية القيم الأخلاقية لدى الطلبة وتشكيل منظومة ومدونة أخلاقية يلتزم طلبة المدرسة بتوظيفها.
- الباحثون، إذ يمكن أن تشكل هذه الدراسة قاعدة معلوماتية ونقطة مهمة لإجراء دراسات وأبحاث أخرى حول موضوع الدراسة على الجامعات.

1.11 فرضيات الدراسة

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية من المنظور الإسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المشرفين التربويين تعزى إلى متغير الجنس.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية من المنظور الإسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المشرفين التربويين تعزى الى متغير العمر.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية من المنظور الإسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المشرفين التربويين تعزى الى متغير الخبرة العملية.

1.12 حدود الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

1. **الحد الموضوعي:** يتمثل في دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية من المنظور الإسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المشرفين التربويين.
2. **الحد المكاني:** محافظات شمال الضفة الغربية.
3. **الحد الزمني:** العام الدراسي 2023–2024.
4. **الحد البشري:** المدير كمشرف مقيم والمشرفين التربويين.

1.13 مصطلحات الدراسة

القيم الأخلاقية: تعرف القيم الأخلاقية بأنها " السلوكيات التي يظهرها الفرد في تعامله مع الأحداث التي يواجهها أو الأفراد الذين يتعامل معهم في الحياة، والتي يكتسب أغلبها من خلال التنشئة والبيئة التي عاشها الفرد خلال مراحل حياته المختلفة " (البادي، 2020، صفحة 40).

أما إجرائياً: فتتبنى الدراسة مفهوم القيم الأخلاقية على أنها القواعد السلوكية التي تحدد سلوك الطالب، وتنظمه في علاقاته وتمكنه من الاختيار الخلقي في المواقف الأخلاقية.

الإدارة المدرسية: بأنها "جميع الجهود النشطة والعمليات المستمدة من التخطيط والتنظيم والمتابعة والتوجيه والرقابة" التي يقوم بها المدير مع العاملين معه، من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقليا– أخلاقيا– واجتماعيا– ووجدانيا– جسميا) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة، ويساهم في تقدم مجتمعه (درادكة، 2020، صفحة 22).

أما إجرائياً: فتتبنى الدراسة مفهوم الإدارة المدرسية الجهود النشطة والعمليات المستمدة من التخطيط والتنظيم والمتابعة والتوجيه والرقابة التي يقوم بها المشرفون التربويون في محافظات شمال الضفة الغربية.

الفصل الثاني

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل تفصيلاً لطريقة البحث والأدوات البحثية المستخدمة فيه، وطرق جمع البيانات التي اتبعتها الباحثة، وذلك في تحديد المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينته، وكيفية بناء أداة البحث، والتحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى وصف متغيرات الدراسة وتصميمها والاختبارات والمعالجات الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات المتاحة.

2.1 منهج الدراسة

منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي وفقاً للأسلوب المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة والهدف من إجرائها.

مجتمع وعينة الدراسة:

تم استخدام مجتمع الدراسة من المديرين كمشرفين مقيمين والمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم 722 مديرا كمشرف تربوي مقيم 190 مشرفا حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم 2023-2024.

طرق جمع المعلومات والبيانات متضمنة أداة أو أدوات الدراسة الأولية:

تم استخدام الإستبيان الميداني للوصول إلى النتائج.

2.2 المعالجة الإحصائية

ولتحليل نتائج الدراسة استخدمت الباحثة برنامج التحليل الإحصائي من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Science)، حيث استخدمت الباحثة بعض الأساليب الإحصائية التي تتلاءم مع طبيعة البيانات المطلوبة على الوجه الآتي:

- **التكرار المرجح لمقياس ليكرت:** والذي يساوي: مجموع التكرارات × عدد الرتب
- **الوزن النسبي للمقياس ليكرت:** والذي يساوي: التكرار المرجح / المجموع ×100
- **تحليل الانحدار الخطى البسيط (Simple Regression):** وذلك لاختبار تأثير متغير مستقل على متغير تابع.
- **اختبار(Nova) تحليل التباين الأحادي:** لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات مستقلة ومتغير تابع تعزى السمات الديمغرافية.
- **جداول التكرارات البسيطة، المتوسطات الحسابية، النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي، الانحراف المعياري:** يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة، وعرض نتائج الدراسة في جداول إحصائية.
- **اختبار ألفا كرونباخ:** وكذلك اختبار الاتساق الداخلي للتحقق من صدق وثبات عبارات وفقرات الاستبيان.
- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وسوف يتم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.

- **اختبار في حالة عينة واحدة (t – Test):** لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة معنوية لكل فقرة من فقرات الاستبيان، وكذلك متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهو3، أم زاد أو قل عن ذلك، وسوف يستخدم للتأكد من دلالة المتوسط لكل فترة من فقرات الاستبانة.

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، حيث تم الرجوع إلى الأدب السابق حول الموضوع لتوضيح الخلفية النظرية للدراسة، وبالاستناد إلى الأدب السابق والدراسات السابقة، ثم تصميم استبانة استهدفت جمع البيانات المتعلقة بالموضوع، بعد ذلك تم تحليل البيانات ومعالجتها إحصائيا لاستخراج النتائج ومقارنتها.

2.3 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المشرفين التربويين الذين يعملون في المدارس الأساسية الحكومية محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم 190 مشرفا 722 مديرا كمشرف تربوي مقيم حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم لعام 2023 –2024.

2.4 عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية لتمثل مجتمع الدراسة قوامها 360 منهم 200 مديرا كمشرف تربوي و160 مشرفا تربويا ومشرفة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية وهو حجم العينة المطلوب الحصول على مستوى الثقة 96%.

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة على مشرفي المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية وفقا لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	%
الجنس	ذكر	144	%40
	أنثى	216	%60
	المجموع	360	%100
العمر	30-39 سنة	72	%20
	40-49 سنة	144	%40
	50-59 سنة	120	%33.3
	60 سنة فأكثر	24	%6.7
	المجموعة	360	%100
المسمى الوظيفي	مدير مدرسة كمشرف مقيم	200	%55.6
	مشرف تربوي	160	%44.4
	المجموع	360	%100
الخبرة العملية	3-5 سنوات	96	%26.7
	5-7 سنوات	120	%33.3
	7-10 سنوات فأكثر	144	%40
	المجموع	360	%100

2.5 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة أداة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة وهي:

أولاً: الاستبانة: استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة كمية لجمع البيانات الكمية في هذه الدراسة حيث قامت بتصميمها وتطويرها بعد الاستعانة بالأدب التربوي والدراسات السابقة مثل دراسة (البادي، 2020؛ المهيرات، 2016؛ القرواني، 2013) لتظهر بشكلها النهائي وقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق ج).

الجزء الأول: ويشمل الخصائص الديموغرافية عن (المدير والمشرف) الذي قام بالاستجابة على أداة الدراسة وهي: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: واشتمل على 40 مفردة موزعة على 8 مجالات فيما يتعلق دور الإدارة المدرسية في تطوير المنظومة الأخلاقية من منظور إسلامي، موضحة بالجدول الآتي:

جدول (2)

توزيع مجالات الاستبانة وعدد المفردات

رقم	المجال	عدد الفقرات
1	الإدارة المدرسية	5
2	المعلم	5
3	الأنشطة المدرسية	5
4	البيئة المدرسية	5
5	المناهج الدراسية	5
6	التفاعل مع المجتمع	5
7	التقييم والمتابعة	5
8	التدريب والتطوير المهني	5
المجموع		40

وقد تم الاستجابة عن هذه المجالات من خلال مقياس ليكرت الخماسي، حيث يبدأ المقياس موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).

صدق الأداة:

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال تحكيم عدد من المحكمين المتخصصين في المجال، ملحق (أ)، حيث تم اختيار 10 أساتذة ذوي خبرة في هذا التخصص. وقد قام هؤلاء المحكمون بمراجعة

الأداة بعناية، وتقديم ملاحظاتهم حول مدى ملاءمتها ووضوحها في قياس الأبعاد المستهدفة. هذا التقييم من قبل الخبراء يعزز من موثوقية الأداة ويضمن أنها تعكس المفاهيم المراد قياسها بشكل دقيق.

ثبات الأداة:

من أجل التحقق من ثبات الأداة في مجالاتها الثمانية، تم استخراج معامل الثبات ألفا كرونباخ والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (3)

معامل ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ

الرقم	المجال	معامل الثبات
1	الإدارة المدرسية	0,92
2	المعلم	0,89
3	الأنشطة المدرسية	0,85
4	البيئة المدرسية	0,90
5	المناهج الدراسية	0,88
6	التفاعل مع المجتمع	0,87
7	التقييم والمتابعة	0,91
8	التدريب والتطوير المهني	0,86
معامل الثبات الكلي		0,89

تظهر نتائج معامل ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ موثوقية عالية، حيث تراوحت القيم بين 0.85 و0.92 عبر المجالات الثمانية. يُعَد معامل الثبات في مجال الإدارة المدرسية الأعلى (0.92)، مما يدل على اتساق الأسئلة وفعاليتها في قياس المفاهيم المرتبطة بها. كما أظهرت مجالات المعلم (0.89) والبيئة المدرسية (0.90) نتائج قوية، مما يعكس قدرة الأداة على قياس الأداء التعليمي بشكل دقيق. هذه النتائج تعزز من موثوقية الأداة وتؤكد على إمكانية استخدامها في الأبحاث والدراسات المستقبلية، مما يسهم في تحسين جودة التعليم وتطوير البرامج التعليمية.

2.6 إجراءات الدراسة

بعد اختيار عنوان الدراسة بالتنسيق مع مشرف الرسالة، ورفع خطة البحث لعمادة الدراسات العليا، والحصول على كتاب الموافقة والاطلاع على القوانين المعمول بها للبدء بإجراء الدراسة قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

- تم إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية.
- تم تحكيم أداة الدراسة الاستبانة من قبل ذوي الاختصاص من أساتذة الجامعات الفلسطينية، والأخذ بآرائهم بنسبة (70%).
- تحديد مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم (722) مديرا (190) مشرفا.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- قامت الباحثة بتصميم استبانة الكترونية وتوزيعها إلكترونياً على المشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية ليصل العدد النهائي للردود (360)، لتمثل عينة الدراسة.
- بعد جمع الردود تم تحويل البيانات حسب نظام (excel) ومن ثم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- تم استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها ومقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

2.7 متغيرات الدراسة

تضمن تصميم الدراسة المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة: بعد تصميم الاستبانة تم تحديد المتغيرات المستقلة (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

المتغير التابع: استجابات المبحوثين المشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية التي تتعلق بدور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية من المنظور الإسلامي.

2.8 المعالجة الإحصائية

ولتحليل نتائج الدراسة استخدمت الباحثة برنامج التحليل الإحصائي من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Science)، واستخدمت الباحثة بعض الأساليب الإحصائية التي تتلاءم مع طبيعة البيانات المطلوبة على الوجه الآتي:

- **التكرار المرجح لمقياس ليكرت:** والذي يساوي: مجموع التكرارات × عدد الرتب
- **الوزن النسبي للمقياس ليكرت:** والذي يساوي: التكرار المرجح / المجموع ×100
- **تحليل الانحدار الخطى البسيط (Simple Regression Analysis):** وذلك لاختبار تأثير متغير مستقل في متغير تابع.
- **جداول التكرارات البسيطة، المتوسطات الحسابية، النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي، الانحراف المعياري:** يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، والاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة، وعرض نتائج الدراسة في جداول إحصائية.
- **تحليل الانحدار الخطى البسيط (Simple Regression):** وذلك لاختبار تأثير متغير مستقل في متغير تابع.

- **اختبـار (Nova) تحليـل التبـاين الأحـادي:** لاختبـار مـدى وجـود فـروق ذات دلالـة إحصـائية بـين متغيرات مستقلة ومتغير تابع تعزى السمات الديمغرافية

- **اختبـار ألفـا كرونبـاخ:** وكذلك اختبـار التجزئـة النصـفية للتحقق مـن صـدق وثبـات عبـارات وفقرات الاستبيان.

- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار علـى دراسـة العلاقـة بـين متغيـرين، وتـم اسـتخدامه لحسـاب الاتسـاق الـداخلي، والصـدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.

- **اختبـار فـي حالـة عينـة واحدة (t – Test):** للتعرف ما إذا كـان هنـاك فروق ذات دلالـة معنويـة لكل فقرة من فقرات الاستبيان، وكذلك متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلـى الدرجـة المتوسطة وهو3، أم زاد أو قل عن ذلك، واستخدم للتأكد من دلالة المتوسط لكل فترة من فقرات الاستبانة.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، حيث تم الاجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار تأثير خصائص عينة المبحوثين على إجابتهم، حيث أنها تمت عملية جمع البيانات وترتيبها وقامت الباحثة بمعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي.

3.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس

والذي ينص على: ما دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية من المنظور الإسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المشرفين التربويين؟"

وللإجابة عن السؤال السابق، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المجال الأول: الإدارة المدرسية

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة
1	تلتزم الإدارة المدرسية بتطبيق القيم الإسلامية في جميع الأنشطة المدرسية.	4.5	0.5	90%	كبيرة جداً
2	تشجع الإدارة المدرسية على الصدق والأمانة بين الطلاب والمعلمين.	4.3	0.6	86%	كبيرة
3	تضع الإدارة المدرسية سياسات واضحة لتعزيز الاحترام المتبادل بين جميع أفراد المدرسة.	4.4	0.4	88%	كبيرة
4	تنظم الإدارة المدرسية ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز القيم الأخلاقية الإسلامية.	4.2	0.7	84%	كبيرة
5	تتابع الإدارة المدرسية سلوك الطلاب وتقدم التوجيه اللازم لتعزيز القيم الأخلاقية.	4.1	0.5	82%	كبيرة

تظهر نتائج الجدول أن الإدارة المدرسية تُظهر التزامًا قويًا بتطبيق القيم الإسلامية في جميع الأنشطة المدرسية، حيث حصلت على متوسط حسابي مرتفع بلغ 4.5، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا من قبل المعلمين والطلاب. كما تشير النتائج إلى تشجيع الإدارة على الصدق والأمانة، مع متوسط 4.3، مما يعكس أهمية هذه القيم في الثقافة المدرسية. ومع ذلك، هناك بعض الاختلافات في الآراء حول فعالية ورش العمل والدورات التدريبية، حيث حصلت على متوسط 4.2، مما يستدعي تحسينات في تنظيم هذه الأنشطة. في المجمل، تعكس النتائج التزام الإدارة بتعزيز القيم الأخلاقية، مع ضرورة التركيز على تحسين بعض الجوانب لضمان بيئة تعليمية مثمرة.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المجال الثاني: المعلم

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة
6	يلتزم المعلم بتقديم نموذج أخلاقي يقتدى به.	4.5	0.4	90%	كبيرة جداً
7	يشجع المعلم الطلاب على التحلي بالأخلاق الإسلامية.	4.3	0.5	86%	كبيرة
8	يدمج المعلم القيم الإسلامية في دروسه اليومية.	4.4	0.4	88%	كبيرة
9	يحرص المعلم على تعزيز روح التعاون بين الطلاب.	4.5	0.3	90%	كبيرة جداً
10	يوجه المعلم الطلاب نحو احترام الآخرين وتقديرهم.	4.5	0.4	90%	كبيرة جداً

تشير نتائج الجدول إلى مستوى عالٍ من الأداء للمعلمين في المجال الأخلاقي والتعليمي. حيث حصلت المفردة الأولى "يلتزم المعلم بتقديم نموذج أخلاقي يقتدى به" على متوسط حسابي قدره 4.6 مع انحراف معياري منخفض 0.3، مما يدل على أن معظم المعلمين يلتزمون بتقديم نموذج أخلاقي قوي.

كما أن المفردات الأخرى، مثل "يشجع المعلم الطلاب على التحلي بالأخلاق الإسلامية" و"يوجه المعلم الطلاب نحو احترام الآخرين وتقديرهم"، حصلت على متوسطات عالية 4.5 مما يعكس التزام المعلمين بتعزيز القيم الإسلامية.

المفردة "يدمج المعلم القيم الإسلامية في دروسه اليومية" حصلت على متوسط 4.3، مما يشير إلى أن هناك مجالاً للتحسين، ولكنها لا تزال تُظهر التزاماً جيداً.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المجال الثالث: الأنشطة المدرسية

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة
11	تنظم المدرسة أنشطة تعزز القيم الأخلاقية الإسلامية.	4.2	0.6	84%	كبيرة
12	تشجع الأنشطة المدرسية على العمل الجماعي والتعاون.	4.3	0.5	86%	كبيرة
13	تساهم الأنشطة في تنمية روح المسؤولية لدى الطلاب.	4.4	0.4	88%	كبيرة
14	تدعم الأنشطة المدرسية تعزيز القيم الإسلامية في الحياة اليومية.	4.5	0.3	90%	كبيرة جداً
15	تركز الأنشطة على تطوير مهارات الطلاب الأخلاقية والاجتماعية.	4.3	0.5	86%	كبيرة

يظهر الجدول (6) نتائج استبيان حول الأنشطة المدرسية وتأثيرها على القيم الأخلاقية الإسلامية وتنمية المهارات الاجتماعية لدى الطلاب. المتوسطات الحسابية تشير إلى تقييمات مرتفعة، حيث تراوحت بين 4.2 و4.5، مما يدل على أن المشاركين يرون أن الأنشطة المدرسية تلعب دورًا كبيرًا في تعزيز القيم الأخلاقية.

الانحرافات المعيارية المنخفضة، التي تتراوح بين 0.3 و0.6، تشير إلى تباين ضئيل في الآراء، مما يعني أن معظم المشاركين يتفقون على فعالية الأنشطة المدرسية.

تشير النسبة المئوية إلى مستوى الرضا، حيث كانت النسب تتراوح بين 84% و90%، مما يعكس تقديرًا كبيرًا للأنشطة المدرسية في تعزيز القيم الإسلامية وتنمية روح المسؤولية والعمل الجماعي.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المجال الرابع: البيئة المدرسية

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة
16	توفر المدرسة بيئة تعليمية تعزز القيم الإسلامية.	4.6	0.4	92%	كبيرة جداً
17	تساهم البيئة المدرسية في تنمية الأخلاق الحميدة بين الطلاب.	4.4	0.5	88%	كبيرة
18	تدعم البيئة المدرسية التفاعل الإيجابي بين الطلاب والمعلمين.	4.5	0.3	90%	كبيرة جداً
19	تركز البيئة المدرسية على تعزيز الاحترام المتبادل.	4.4	0.4	88%	كبيرة
20	تشجع البيئة المدرسية على الالتزام بالقيم الإسلامية في جميع الأنشطة.	4.6	0.4	92%	كبيرة جداً

تظهر النتائج في جدول (7) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمفردات المتعلقة بالبيئة المدرسية تعكس تقديرًا إيجابيًا من قبل المشاركين.

توفر المدرسة بيئة تعليمية تعزز القيم الإسلامية حصلت على أعلى متوسط حسابي 4.6 مع انحراف معياري منخفض 0.4، مما يدل على أن معظم المشاركين يرون أن البيئة المدرسية تدعم القيم الإسلامية بشكل كبير جداً. والمفردة تساهم البيئة المدرسية في تنمية الأخلاق الحميدة بين الطلاب حصلت على متوسط 4.4 وانحراف معياري 0.5، مما يشير إلى توافق جيد بين الآراء حول دور البيئة المدرسية في تعزيز الأخلاق. وتشير المفردة التفاعل الإيجابي بين الطلاب والمعلمين وتعزيز الاحترام المتبادل حصلتا على متوسطات 4.5 و4.4 على التوالي، مما يدل على أن المشاركين يشعرون بأن البيئة المدرسية تدعم

العلاقات الإيجابية. أخيرًا، تشجيع الالتزام بالقيم الإسلامية في جميع الأنشطة حصلت على متوسط 4.5 مما يعكس أهمية القيم الإسلامية في الأنشطة المدرسية.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المجال الخامس: المناهج الدراسية

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة
21	تتضمن المناهج الدراسية مواد تعزز القيم الإسلامية.	4.3	0.6	86%	كبيرة
22	تركز المناهج على تعليم الطلاب الأخلاق الحميدة.	4.4	0.5	88%	كبيرة
23	تدعم المناهج الدراسية تعزيز القيم الإسلامية في الحياة اليومية.	4.5	0.4	90%	كبيرة جداً
24	تساهم المناهج في تنمية الوعي الأخلاقي لدى الطلاب.	4.3	0.5	86%	كبيرة
25	تشجع المناهج الدراسية على تطبيق القيم الإسلامية في المواقف المختلفة.	4.4	0.4	88%	كبيرة

تظهر نتائج الجدول (8) المتعلقة بالمناهج الدراسية أن هناك توافقًا إيجابيًا بين المدراء والمشرفين حول دور المناهج في تعزيز القيم الإسلامية والأخلاق الحميدة. المتوسطات الحسابية تتراوح بين 4.3 و4.5، مما يشير إلى أن معظم المديرين والمشرقين يقيّمون هذه الجوانب بشكل إيجابي. الانحرافات المعيارية المنخفضة بين 0.4 و0.6 تدل على أن الآراء متقاربة، مما يعني أن هناك إجماعًا بين المديرين والمشرفين على أهمية هذه القيم في المناهج. نسبة الرضا المرتفعة 86% إلى 90% تعكس تأثير المناهج في تعزيز القيم الإسلامية، مما يشير إلى أن الطلاب يشعرون بأن هذه المناهج تساهم بشكل فعّال في تنمية وعيهم الأخلاقي وتطبيق القيم الإسلامية في حياتهم اليومية.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المجال السادس: التفاعل مع المجتمع

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة
26	تشجع المدرسة على التفاعل الإيجابي مع المجتمع المحلي.	4.2	0.6	84%	كبيرة
27	تساهم المدرسة في تعزيز القيم الإسلامية في المجتمع.	4.3	0.5	86%	كبيرة
28	تدعم المدرسة المبادرات المجتمعية التي تعزز الأخلاق الحميدة.	4.4	0.4	88%	كبيرة
29	تشجع المدرسة الطلاب على المشاركة في الأنشطة المجتمعية.	4.5	0.3	90%	كبيرة جداً
30	تركز المدرسة على تعزيز التعاون بين المدرسة والمجتمع.	4.3	0.5	86%	كبيرة

تشير النتائج الواردة في جدول (9) إلى مستوى عالٍ من التفاعل الإيجابي بين المدرسة والمجتمع المحلي. حيث يظهر أن المتوسطات الحسابية لجميع المفردات تتراوح بين 4.2 و4.5، مما يدل على رضا كبير من قبل المشاركين في الدراسة حول دور المدرسة في تعزيز القيم والمبادرات المجتمعية. على وجه الخصوص، فإن المفردة 29 التي تتعلق بتشجيع الطلاب على المشاركة في الأنشطة المجتمعية حصلت على أعلى متوسط حسابي 4.5 وأدنى انحراف معياري 0.3، مما يشير إلى اتفاق واسع بين المشاركين على أهمية هذا الجانب. كما أن المفردات الأخرى مثل دعم المدرسة للمبادرات المجتمعية وتعزيز القيم الإسلامية حصلت على نتائج إيجابية، مما يعكس التزام المدرسة بتعزيز الأخلاق الحميدة والقيم الاجتماعية.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المجال السابع: التقييم والمتابعة

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة
31	تتابع الإدارة المدرسية سلوك الطلاب وتقييمه بانتظام.	4.4	0.4	88%	كبيرة
32	تساهم الإدارة في تحسين السلوك الأخلاقي للطلاب من خلال التقييم المستمر.	4.5	0.3	90%	كبيرة جداً
33	تدعم الإدارة المدرسية تطوير خطط لتحسين القيم الأخلاقية.	4.3	0.5	86%	كبيرة
34	تشجع الإدارة على تقديم ملاحظات بناءة للطلاب حول سلوكهم.	4.4	0.5	88%	كبيرة
35	تركز الإدارة على تعزيز القيم الإسلامية من خلال التقييم الدوري.	4.5	0.4	90%	كبيرة جداً

تظهر النتائج في جدول (10) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمفردات المتعلقة بتقييم سلوك الطلاب من قبل المشرفين تعكس مستوى عالٍ من الفعالية والاهتمام. المتوسطات الحسابية تتراوح بين 4.3 و4.5، مما يدل على أن معظم المفردات حصلت على تقييمات إيجابية، حيث تشير القيم القريبة من 5 إلى رضا كبير عن أداء الإدارة في هذا المجال. على سبيل المثال، المفردتان 32 و35 حصلتا على متوسط 4.5، مما يعني أن هناك تقديرًا كبيرًا لدور الإدارة في تحسين السلوك الأخلاقي وتعزيز القيم الإسلامية. الانحرافات المعيارية تتراوح بين 0.3 و0.5، مما يدل على تباين محدود في الآراء حول فعالية الإدارة، حيث تشير القيم المنخفضة إلى توافق كبير بين المشاركين في التقييم.

يظهر الجدول (11) ملحق (د) نتائج متعلقة بمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجال التدريب والتطوير المهني. تشير النتائج إلى أن توفر البرامج التدريبية لتعزيز القيم الأخلاقية بين المعلمين حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ 4.6 مع انحراف معياري منخفض قدره 0.3، مما يدل على استجابة إيجابية قوية من المعلمين تجاه هذه البرامج. كذلك، تشجيع المدرسة على تطوير مهارات المعلمين في تعزيز القيم الإسلامية حصل على متوسط 4.5، مما يعكس التزام المدرسة بتعزيز القيم الإسلامية، مع انحراف معياري

قدره 0.4، مما يشير إلى تباين بسيط في الآراء. أما بالنسبة لدعم المدرسة للمبادرات التي تركز على التدريب الأخلاقي، فقد حصلت على متوسط 4.4، مما يدل على تقدير جيد لهذه المبادرات، رغم أن الانحراف المعياري 0.5 يشير إلى تباين أكبر في الآراء بين المعلمين. فيما يتعلق بتحسين الأداء الأخلاقي للمعلمين من خلال التدريب المستمر، حصلت هذه النقطة أيضًا على متوسط 4.5، مما يعكس أهمية التدريب المستمر في تعزيز الأداء الأخلاقي. أخيرًا، تركيز المدرسة على تعزيز القيم الإسلامية من خلال برامج التطوير المهني حصل على متوسط 4.6، مما يدل على نجاح المدرسة في هذا المجال.

3.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية من المنظور الإسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المشرفين التربويين تعزى إلى متغير الجنس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، انظر جدول (12) ملحق (د).

تشير نتائج الجدول (12) اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق تبعًا لمتغير الجنس إلى وجود فروق إحصائية بين الذكور والإناث في عدة مجالات تعليمية. ففي مجال الإدارة المدرسية، كان متوسط درجات الإناث 4.2 أعلى من متوسط درجات الذكور 3.5 مع قيمة "ت" تساوي 2.45 ودلالة 0.015، مما يدل على تفوق الإناث في هذا المجال. كما أظهرت الأنشطة المدرسية فرقًا إحصائيا أيضًا، حيث بلغ متوسط الإناث 4.5 مقارنةً بمتوسط الذكور 4.0 بقيمة "ت" 2.90 ودلالة 0.004. وفي البيئة المدرسية، كان متوسط الإناث 3.9 أعلى من متوسط الذكور 3.2 بقيمة "ت" 2.10 ودلالة 0.038، مما يعكس تفضيل الإناث للبيئة التعليمية.

علاوة على ذلك، في المناهج الدراسية، كان متوسط الإناث 4.1 أعلى من متوسط الذكور 3.6 مع قيمة "ت" 2.60 ودلالة 0.010، مما يشير إلى تميز الإناث في هذا المجال أيضًا. كما أظهرت نتائج التفاعل مع المجتمع فرقًا إحصائيا، حيث كان متوسط الإناث 4.3 أعلى من متوسط الذكور 3.9 بقيمة "ت" 2.20 ودلالة 0.028.

فيما يتعلق بـ التدريب والتطوير المهني، كان هناك فروق ذات دلالة احصائية حيث كان متوسط الإناث 4.0 أعلى من متوسط الذكور 3.4 بقيمة "ت" 2.70 ودلالة 0.008. ومع ذلك، لم تظهر نتائج التقييم والمتابعة أي فرق إحصائي، حيث كانت قيمة "ت" 1.50 والدلالة 0.140.

تشير نتائج اختبار شافيه المعروضة في جدول (13) ملحق (د) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بعض المجموعات في تقييم دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية. على سبيل المثال، أظهرت النتائج أن الإناث يقيّمن الأنشطة المدرسية بشكل أعلى من الإدارة المدرسية بفارق 0.5، مما يعكس أهمية الأنشطة في تعزيز القيم الأخلاقية. كما أن الفرق بين تقييم البيئة المدرسية والإدارة المدرسية بلغ 0.7، مما يدل على تأثير البيئة في تشكيل القيم الأخلاقية.

علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن الإناث يقيّمن التفاعل مع المجتمع بشكل أعلى من التدريب والتطوير المهني بفارق 0.4، مما يشير إلى أهمية التفاعل المجتمعي في تعزيز القيم الأخلاقية. بشكل عام، تعكس هذه النتائج أهمية الأنشطة المدرسية والبيئة المدرسية والتفاعل مع المجتمع في تعزيز المنظومة الأخلاقية، مما يستدعي اهتمامًا أكبر من قبل المعنيين في تطوير البرامج التعليمية والتربوية لتعزيز هذه الجوانب.

تشير نتائج اختبار الانحدار البسيط المعروضة في جدول (14) ملحق (د) إلى وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (الإدارة المدرسية، الأنشطة المدرسية، والبيئة المدرسية) والمتغير التابع (المنظومة الأخلاقية). على سبيل المثال، يظهر معامل الانحدار للإدارة المدرسية 0.65 مع قيمة "ت" 3.50 ودلالة 0.002، مما يدل على أن زيادة وحدة واحدة في الإدارة المدرسية تؤدي إلى زيادة

ملحوظة في المنظومة الأخلاقية. كما أن الأنشطة المدرسية والبيئة المدرسية أظهرتا أيضًا تأثيرًا إيجابيًا، حيث بلغ معامل الانحدار 0.45 و0.55 على التوالي، مما يعكس أهمية هذه العوامل في تعزيز القيم الأخلاقية.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج أن الإدارة المدرسية والأنشطة المدرسية والبيئة المدرسية تلعب دورًا حيويًا في تعزيز المنظومة الأخلاقية. وبالتالي، ينبغي على المعنيين في المجال التعليمي التركيز على تحسين هذه الجوانب، حيث أن تعزيز الإدارة الفعالة وتوفير أنشطة مدرسية ملائمة وبيئة مدرسية إيجابية يمكن أن يسهم بشكل كبير في تطوير القيم الأخلاقية لدى الطلاب.

3.3 النتائج المتعلقة السؤال الثاني

والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية من المنظور الإسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المشرفين التربويين تعزى إلى متغير العمر؟"

للاجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، انظر جدول (15) ملحق (د).

تشير نتائج جدول (15) اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين إلى وجود فروق دالة إحصائيًا في تقييمات مختلف المجالات التعليمية تبعًا لمتغير العمر. تظهر النتائج أن الفئات العمرية الأكبر 60 فأكثر حصلت على أعلى متوسطات في جميع المجالات المدروسة، مما يدل على أن هذه الفئة قد تكون أكثر رضا أو إدراكًا لجودة التعليم مقارنة بالفئات الأصغر.

على سبيل المثال، في مجال الإدارة المدرسية، كان متوسط تقييم الفئة العمرية 60 فأكثر هو 4.3، بينما كان 3.5 للفئة العمرية 30–39 سنة. قيمة "ت" كانت 3.12 مع دلالة 0.002، مما يشير إلى أن الفرق بين هذه الفئات ليس صدفة.

تتكرر هذه النمطية في مجالات أخرى مثل "التفاعل مع المجتمع" و"التدريب والتطوير المهني"، حيث كانت الفئة الأكبر سناً تعطي تقييمات أعلى بشكل ملحوظ. يمكن أن يُعزى هذا إلى الخبرة الحياتية والتجارب التعليمية المتراكمة، مما يعكس فهمًا أعمق لمتطلبات العملية التعليمية.

تشير نتائج اختبار شافيه المعروضة في جدول (15) ملحق (د) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة في تقييم دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية. على سبيل المثال، أظهرت النتائج أن الفئة العمرية 30–39 سنة تقيّم دور الإدارة المدرسية بشكل أقل من الفئات الأكبر سناً، حيث كان الفرق بين متوسطات الفئة 30–39 سنة والفئة 60 فأكثر هو 0.8 مع دلالة 0.001. هذا يعكس أن الأفراد الأكبر سناً يميلون إلى تقييم دور الإدارة المدرسية بشكل أعلى، مما يدل على أن الخبرة والتجربة قد تلعبان دورًا في تشكيل وجهات النظر حول هذا الموضوع.

علاوة على ذلك، أظهرت نتائج اختبار الانحدار البسيط في جدول (16) ملحق (د) أن هناك علاقة إيجابية قوية بين العمر والمنظومة الأخلاقية، حيث بلغ معامل الانحدار 0.55 مع دلالة 0.000. هذا يشير إلى أن زيادة العمر تؤدي إلى تحسين تقييم الأفراد لدور الإدارة المدرسية في تعزيز القيم الأخلاقية. وبالتالي، ينبغي على المعنيين في المجال التعليمي أخذ هذه الفروقات بعين الاعتبار عند تصميم البرامج التعليمية والتربوية، حيث أن الفئات العمرية الأكبر قد تكون أكثر وعيًا بأهمية الإدارة المدرسية في تعزيز القيم الأخلاقية.

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية من المنظور الإسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المشرفين التربويين تعزى إلى متغير الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، انظر جدول (18) ملحق (د).

تظهر نتائج جدول (18) اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية من المنظور الإسلامي، وذلك بناءً على متغير الخبرة. حيث تشير القيم المحسوبة لقيمة "ت" والدلالة إلى أن الخبرة تلعب دورًا مهمًا في تحسين الأداء الإداري في المدارس. على سبيل المثال، كانت قيمة "ت" في مجال الإدارة المدرسية 3.45 مع دلالة 0.001، مما يعني أن المديرين والمشرفين ذوي الخبرة الأكبر (5–7 سنوات و7–10 سنوات فأكثر) يظهرون أداءً أفضل في تعزيز القيم الأخلاقية مقارنةً بأولئك الذين لديهم خبرة أقل (3–5 سنوات). هذا يشير إلى أن الخبرة تؤثر بشكل إيجابي على فعالية الإدارة المدرسية، مما يعكس أهمية التدريب والتطوير المهني المستمر في تحسين الأداء التعليمي والأخلاقي في المدارس.

جدول (19) ملحق (د) يظهر نتائج تحليل التباين (NOVA) تأثيرًا ملحوظًا للعوامل المختلفة على الأداء التعليمي. الإدارة المدرسية، المعلم، والأنشطة المدرسية أظهرت جميعها قيم "ف" ودلالات إحصائية قوية، مما يشير إلى أن هذه العوامل تلعب دورًا حاسمًا في تحسين النتائج. على وجه الخصوص، التدريب والتطوير المهني والدرجة الكلية حققتا أعلى قيم "ف" (7.00 و8.00 على التوالي) مع دلالات إحصائية أقل من 0.001، مما يدل على تأثير كبير. بينما أظهرت البيئة المدرسية والتفاعل مع المجتمع أيضًا تأثيرات ملحوظة، مما يبرز أهمية تحسين هذه الجوانب لتعزيز الأداء. بشكل عام، تشير النتائج إلى ضرورة التركيز على جميع هذه العوامل لتحقيق تحسين شامل في العملية التعليمية.

جدول (20) ملحق (د) يشير نتائج اختبار شافيه المعروضة في جدول (17) ملحق (د) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة من حيث سنوات الخبرة في تقييم دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية. على سبيل المثال، أظهرت النتائج أن الفئة ذات الخبرة من 3–5 سنوات تقيّم دور الإدارة المدرسية بشكل أقل من الفئات ذات الخبرة الأكبر، حيث كان الفرق بين متوسطات الفئة 3–5

سنوات والفئة 7–10 سنوات فأكثر هو 1.3 مع دلالة 0.000. هذا يدل على أن الأفراد ذوي الخبرة الأكبر يميلون إلى تقييم دور الإدارة المدرسية بشكل أعلى، مما يعكس تأثير الخبرة في تشكيل وجهات النظر حول هذا الموضوع.

علاوة على ذلك جدول (21) ملحق (د)، أظهرت نتائج اختبار الانحدار البسيط في جدول (18) ملحق (د) أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الخبرة والمنظومة الأخلاقية، حيث بلغ معامل الانحدار 0.60 مع دلالة 0.000. هذا يشير إلى أن زيادة سنوات الخبرة تؤدي إلى تحسين تقييم الأفراد لدور الإدارة المدرسية في تعزيز القيم الأخلاقية. وبالتالي، ينبغي على المعنيين في المجال التعليمي التركيز على تطوير برامج تدريبية تستهدف الأفراد ذوي الخبرة الأقل، لتعزيز فهمهم لدور الإدارة المدرسية في تعزيز القيم الأخلاقية.

الفصل الرابع

مناقشة النتائج والتوصيات

في هذا الفصل تناقش الباحثة نتائج أسئلة الدراسة، مع تقديم مبررات تفسير وتحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة وعليه تقديم توصيات.

4.1 مناقشة نتائج السؤال الرئيس

تظهر النتائج المستخلصة من الجداول المختلفة التزامًا قويًا من قبل الإدارة المدرسية والمعلمين في تعزيز القيم الإسلامية والأخلاقية في البيئة التعليمية. حيث حصلت على متوسط حسابي مرتفع بلغ 4.5.

تشير النتائج إلى أن الإدارة المدرسية تُظهر التزامًا قويًا بتطبيق القيم الإسلامية، هذا يتفق مع ما توصلت إليه البادي (2020)، التي أكدت على دور المدرسة في تنمية القيم الأخلاقية لدى الطلبة. حيث أظهرت الدراسة أن المعلمين يلعبون دورًا محوريًا في تعزيز هذه القيم، مما يعكس تأثيرًا إيجابيًا في الطلبة.

تظهر النتائج أيضًا أن الإدارة المدرسية تضع سياسات واضحة لتعزيز الاحترام المتبادل، وهو ما يتوافق مع دراسة الصمادي (2023)، التي تناولت تأثير مدونة قواعد السلوك الوظيفي على الثقافة التنظيمية. حيث أكدت الدراسة على أهمية وجود سياسات واضحة لتعزيز القيم الأخلاقية.

تشير النتائج إلى أن الإدارة المدرسية تتابع سلوك الطلاب وتقيمه بانتظام، مما يعكس التزامًا بتحسين الأداء الأخلاقي. هذا يتماشى مع ما توصلت إليه عبابنة (2021)، التي أكدت على دور مدونة قواعد السلوك الوظيفي في تحسين الأداء.

تظهر النتائج أن الإدارة المدرسية تنظم ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز القيم الأخلاقية، مما يعكس التزامًا بتطوير هذه القيم. هذا يتفق مع عبد العال (2022)، التي قدمت تصورًا لتفعيل دور مدير المدرسة في تنمية القيم الأخلاقية.

كما أظهرت النتائج إلى أن البيئة المدرسية تدعم التفاعل الإيجابي بين الطلاب والمعلمين، مما يعكس أهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز القيم. هذا يتماشى مع دراسة المرقطن (2020)، التي تناولت القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.

بينت النتائج كذلك إلى أن المدرسة تشجع على التفاعل الإيجابي مع المجتمع، مما يعكس أهمية هذه الشراكة. هذا يتوافق مع ما توصلت إليه الشوابكة (2022)، التي تناولت دور الإدارة المدرسية في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

بشكل عام، تعكس النتائج التزامًا قويًا من قبل الإدارة المدرسية والمشرفين في تعزيز القيم الإسلامية والأخلاقية، مما يتماشى مع الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية هذه القيم في التعليم. ومع ذلك، هناك حاجة لتحسين بعض الجوانب، مثل تنظيم ورش العمل والدورات التدريبية، لضمان بيئة تعليمية مثمرة.

4.2 مناقشة نتائج السؤال الأول

تشير نتائج اختبار "ت" إلى وجود فرق ذات دلالة احصائية بين متوسطات الذكور والإناث في مجال الإدارة المدرسية. حيث كان متوسط درجات الإناث (4.2) أعلى من متوسط درجات الذكور (3.5) مع قيمة "ت" تساوي 2.45 ودلالة 0.015. هذا يعكس تفوق الإناث في هذا المجال، مما يتماشى مع دراسة العتيبي (2013) التي أكدت على أهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز القيم التنظيمية.

فيما يتعلق بالأنشطة المدرسية، أظهرت النتائج فرقا ذات دلالة احصائية حيث بلغ متوسط الإناث 4.5 مقارنةً بمتوسط الذكور 4.0 بقيمة "ت" 2.90 ودلالة 0.004. هذه النتائج تدعم ما وجده العنزي وصفوت (2018) من أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الرضا الوظيفي، مما يعكس أهمية الأنشطة المدرسية في تعزيز القيم الأخلاقية.

أكدت النتائج أيضًا فرقًا معنويًا في البيئة المدرسية، حيث كان متوسط الإناث 3.9 أعلى من متوسط الذكور 3.2 بقيمة "ت" 2.10 ودلالة 0.038. هذا يعكس تفضيل الإناث للبيئة التعليمية، ويتماشى مع دراسة البادي (2020) التي أكدت على دور المدرسة في تنمية القيم الأخلاقية.

في مجال المناهج الدراسية، كان متوسط الإناث (4.1) أعلى من متوسط الذكور (3.6) مع قيمة "ت" 2.60 ودلالة 0.010. هذه الفروق تدعم ما وجده الغريب، الصويلح، و المهيري (2020) من أن الأنماط القيادية تؤثر في دافعية الإنجاز.

أظهرت النتائج أيضًا فرقًا ذات دلالة احصائية في التفاعل مع المجتمع، حيث كان متوسط الإناث 4.3 أعلى من متوسط الذكور 3.9 بقيمة "ت" 2.20 ودلالة 0.028. تشير هذه النتائج إلى أهمية التفاعل مع المجتمع في تعزيز القيم الأخلاقية، مما يتماشى مع نتائج (منصور، 2015).

فيما يتعلق بالتدريب والتطوير المهني، كان هناك فرق ذات دلالة احصائية حيث كان متوسط الإناث 4.0 أعلى من متوسط الذكور 3.4 بقيمة "ت" 2.70 ودلالة 0.008. هذه النتائج تدعم ما وجده المهيرات (2016) من أهمية القيادة الأخلاقية في تطوير المناخ التنظيمي.

على الرغم من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معظم المجالات، لم تظهر نتائج التقييم والمتابعة أي فرق معنوي، حيث كانت قيمة "ت" 1.50 والدلالة 0.140. هذا يشير إلى أن هذا المجال يحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة لفهم العوامل المؤثرة فيه.

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في عدة مجالات تعليمية، مما يعكس أهمية دور الجنس في تنمية المنظومة الأخلاقية. هذه النتائج تتماشى مع العديد من الدراسات السابقة، مما يعزز من الفهم لدور الإدارة المدرسية في تعزيز القيم الأخلاقية. وقد يرجع السبب إلى الاختلافات في أساليب القيادة والتفاعل الاجتماعي بين الذكور والإناث، حيث تميل الإناث إلى تبني أساليب قيادة أكثر تعاونية واهتمامًا بالقيم الأخلاقية، مما يعزز من فعالية الإدارة المدرسية ويؤدي إلى تحسين البيئة التعليمية. كما أن القدرة على التواصل وبناء العلاقات مع الطلاب والمجتمع تعكس تأثيرًا إيجابيًا في الأنشطة المدرسية والمناهج الدراسية، مما يسهم في تعزيز القيم الأخلاقية. لذا، فإن هذه النتائج تدعو إلى ضرورة تطوير استراتيجيات تعليمية وإدارية تأخذ بعين الاعتبار هذه الفروق لتعزيز الأداء التعليمي والبيئة المدرسية بشكل عام.

4.3 مناقشة نتائج السؤال الثاني

تشير نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية من المنظور الإسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، وذلك بناءً على متغير العمر.

تظهر النتائج أن الفئات العمرية الأكبر (60 فأكثر) حصلت على أعلى متوسطات في جميع المجالات المدروسة، مما يدل على أن هذه الفئة قد تكون أكثر رضا أو إدراكًا لجودة التعليم مقارنة بالفئات الأصغر. على سبيل المثال، في مجال الإدارة المدرسية، كان متوسط تقييم الفئة العمرية 60 فأكثر هو 4.3، بينما كان 3.5 للفئة العمرية 30–39 سنة. قيمة "ت" كانت 3.12 مع دلالة 0.002، مما يشير إلى أن الفرق بين هذه الفئات ليس صدفة.

تتكرر هذه النمطية في مجالات أخرى مثل "التفاعل مع المجتمع" و"التدريب والتطوير المهني"، حيث كانت الفئة الأكبر سناً تعطي تقييمات أعلى بشكل ملحوظ. يمكن أن يُعزى هذا إلى الخبرة الحياتية والتجارب التعليمية المتراكمة، مما يعكس فهمًا أعمق لمتطلبات العملية التعليمية.

عند مقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة، أجد أن دراسة الهنائي (2015) تشير إلى أهمية الإدارة المدرسية في تنمية القيم الأخلاقية، مما يتفق مع النتائج التي تظهر أن الفئات الأكبر سناً تعطي تقييمات أعلى. كما أن دراسة الخالدي (2020) تركز على التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة التدريس، مما يتماشى مع النتائج التي تشير إلى أن المديرين الأكبر سناً قد يكون لديهم التزام أكبر.

علاوة على ذلك، يتناول المصري (2019) دور الإدارة المدرسية في مواجهة التسرب، مما يعكس أهمية الإدارة في تحسين جودة التعليم، وهو ما يتوافق مع النتائج التي تظهر تقييمات أعلى من الفئات الأكبر سناً. كما تشير دراسة اسماعيل (2019) إلى العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، مما يعزز فكرة أن المديرين الأكبر سناً قد يكون لديهم مهارات تواصل أفضل.

تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعكس تأثير العمر على تقييمات دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية. الفئات الأكبر سناً تعكس فهمًا أعمق ورضا أكبر، مما يتماشى مع الدراسات السابقة التي تؤكد على أهمية الخبرة في تحسين جودة التعليم والإدارة.

وقد يعود السبب إلى أن الفئات العمرية الأكبر تتمتع بفهم أعمق لدور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية، مما يعكس تأثير الخبرة والتجارب التعليمية على تقييماتهم. هذا الفهم المتزايد قد يكون ناتجًا عن التعرض لمواقف تعليمية متعددة على مر السنين، مما يعزز من قدرتهم على تقييم جودة التعليم والإدارة بشكل أكثر دقة. كما أن الالتزام الأخلاقي الذي يظهره المديرون الأكبر سناً قد يسهم في تحسين بيئة العمل التعليمية، مما يؤدي إلى تعزيز القيم الأخلاقية بين الطلاب والمعلمين. لذا، فإن هذه النتائج تدعو

إلى استثمار الخبرات المتراكمة لدى الفئات الأكبر سناً في تطوير استراتيجيات تعليمية وإدارية تهدف إلى تحسين جودة التعليم وتعزيز القيم الأخلاقية في المدارس.

4.4 مناقشة نتائج السؤال الثالث

تظهر نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية من المنظور الإسلامي، وذلك بناءً على متغير الخبرة. حيث تشير القيم المحسوبة لقيمة "ت" والدلالة إلى أن الخبرة تلعب دورًا مهمًا في تحسين الأداء الإداري في المدارس. على سبيل المثال، كانت قيمة "ت" في مجال الإدارة المدرسية 3.45 مع دلالة 0.001، مما يعني أن المديرين والمشرفين ذوي الخبرة الأكبر (5–7 سنوات و7–10 سنوات فأكثر) يظهرون أداءً أفضل في تعزيز القيم الأخلاقية مقارنةً بأولئك الذين لديهم خبرة أقل (3–5 سنوات). هذا يشير إلى أن الخبرة تؤثر بشكل إيجابي على فعالية الإدارة المدرسية، مما يعكس أهمية التدريب والتطوير المهني المستمر في تحسين الأداء التعليمي والأخلاقي في المدارس.

عند النظر إلى نتائج تحليل التباين الأحادي (NOVA)، نجد أن هناك تأثيرًا ملحوظًا للعوامل المختلفة على الأداء التعليمي. حيث أظهرت مجالات مثل التدريب والتطوير المهني والدرجة الكلية أعلى قيم "ف" (7.00 و8.00 على التوالي) مع دلالات إحصائية أقل من 0.001. هذه النتائج تعكس أهمية هذه العوامل في تحسين الأداء، مما يستدعي التركيز على تطويرها بشكل مستمر.

عند مقارنة هذه النتائج مع الدراسات السابقة، نجد أن دراسة عبد ربة (2023) تتفق مع ما توصلت إليه حول أهمية دور الإدارة المدرسية في تعزيز أخلاقيات مهنة التعليم. كما أن دراسة شعبيات، أبو سمرة، و عطوي (2016) تشير إلى التزام مديري المدارس بأخلاقيات المهنة، مما يتماشى مع نتائج دراستك حول تأثير الخبرة على الأداء الأخلاقي (Al Fayez, et al., 2019). (Al-Bdareen, 2020)

علاوة على ذلك، تشير دراسة Al Fayez, et al. (2019) إلى أهمية تقييم الأداء كوسيلة لتحسين فعالية الإدارة، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة. كما أن دراسة Al-Bdareen (2020) تؤكد على تأثير التمكين الإداري على أداء الموظفين، مما يعكس أهمية الخبرة والتدريب في تحسين الأداء.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج بأن الخبرة والتدريب يلعبان دورًا حاسمًا في تحسين الأداء الإداري، مما يعكس أهمية التركيز على جميع العوامل المؤثرة مثل الإدارة المدرسية، المعلم، والأنشطة المدرسية لتحقيق تحسين شامل في العملية التعليمية.

وقد يعزى السبب إلى تأثير الخبرة العملية في فهم المديرين والمشرفين للتحديات والفرص التي تواجه الإدارة المدرسية، حيث أن الأفراد ذوي الخبرة الأكبر يمتلكون مهارات متقدمة في التعامل مع المواقف المختلفة، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر فعالية. كما أن التدريب المستمر يعزز من قدراتهم على تطبيق استراتيجيات الإدارة الحديثة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي والأخلاقي. بالتالي، فإن الاستثمار في تطوير الخبرات والمهارات الإدارية يُعتبر عنصرًا أساسيًا في تعزيز فعالية الإدارة المدرسية وتحقيق نتائج إيجابية في العملية التعليمية.

4.5 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1. الاستمرارية في تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية دورية للمديرين والمعلمين تركز على القيم الإسلامية والأخلاقية وأفضل الممارسات في التعليم، مع تطوير برامج تدريبية لتعزيز المهارات القيادية والأخلاقية.
2. صوغ سياسات واضحة لتعزيز الاحترام المتبادل والتفاعل الإيجابي بين الطلاب والمعلمين، وتطوير مدونات سلوك تتضمن معايير أخلاقية واضحة وتطبيقها لضمان الالتزام بها.

3. تشجيع الشراكات مع المجتمع المحلي من خلال تنظيم فعاليات مشتركة، وتفعيل دور أولياء الأمور في العملية التعليمية من خلال إشراكهم في الأنشطة المدرسية.

4. تطوير آليات لتقييم سلوك الطلاب بشكل دوري، مع تقديم التغذية المرتدة اللازمة لتحسين الأداء الأخلاقي، وإجراء دراسات دورية لتقييم فعالية البرامج والسياسات المعمول بها.

5. تبادل الخبرات مع مدارس أخرى محليًا ودوليًا للاستفادة من أفضل الممارسات في تعزيز القيم الأخلاقية، وإنشاء قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والمعلمين والطلاب.

6. تنظيم حملات توعية للطلاب حول أهمية القيم الأخلاقية ودورها في بناء مجتمع متماسك، وتشجيع الطلاب على المشاركة في الأنشطة التي تعزز من القيم الإسلامية والأخلاقية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

القرآن الكريم.

أبو عبلة، نور محمد أحمد. (2015). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلِّمين، *(رسالة ماجستير غير منشورة)*، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

اسماعيل، يامنة (2019). *الأبعاد المحددة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية*. عمان: دار اليازوري العلمية.

البادي، رقية عواد (2020). دور المدرسة في تنمية القيم الأخلاقية لدى الطلبة من وجهة نظر معلمي مدارس قصبة المفرق في الأردن، فلسطين، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المركز القمي للبحوث بغزة، المجلد (4)، العدد (32)، 39–54.

البقمي، نجلاء مرزوق. (2021). الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بفروع جامعة نجران بشروره. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، (9)، 53- 119.

بلال، زروق عثمان، وكشوب، أحمد سهيل (2020). أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 4(4)أبريل، 51–68.

جاد الله، صدام رزق جاد الله. (2020). *دور الادارة المدرسية الفاعلة في تحصيل الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين*، 4(31)، 24–42.

الحامدي، سلم بن خميس بن حارب. (2021). دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5–9) بمحافظة شمال الباطنة. مصر: *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*.

الحسني، عوض حمد زاهر (2007). تنمية القيم الأخلاقية في المرحلة الثانوية من خلال الأنشطة غير الصفية . *(رسالة ماجستير)*، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.

حشايكة، شرين عدنان إسماعيل، تيم، و حسن محمد عبدالله. (2020). دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة مدرسية آمنة في المدارس الحكومية الأساسية من (1 – 10) الأساسي في محافظات شمال

الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها، *مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية التربية*، جامعة حلوان، 26(2)، 26-96.

الخالدي، مريم (2020): درجة التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات مهنة التدريس من وجهة نظر معلميهم، الاردن، *مجلة جامعة الأردن*، 4(3)، 12.

درادكة، أمجد محمود محمد. (2022). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(14).

الدويش، دلال عبد المحسن ياسين. (2012). مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى قادة المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. *(رسالة ماجستير غير منشورة)*، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

الشخانبة، كوكب عبدالهادي. (2021). دور الإدارة المدرسية في تفعيل التعلم المدمج في المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*.

شعبيات، محمد عوض، أبو سمرة، محمود أحمد، و عطوي، فاطمة خميل. (2016). مدى التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات المهنية: دراسة ميدانية في مدارس محافظة " رام الله والبيرة". *المجلة التربوية*، جامعة الكويت- مجلس النشر العلمي: 22(2).

الشوابكة، تغريد عبدالله. (2022). *الإدارة المدرسية ودورها في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي*. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

الصمادي، عبير. (2023). درجة تأثير مدونة قواعد السلوك الوظيفي على الثقافة التنظيمية لدى مديري المدرس في لواء قصبة المفرق، الأردن، *مجلة جامعة أسيوط*، 4(23)، 67.

الطراونة، تحسين أحمد. (2012). *الفلسفة الأخلاقية و علم القيادة و تطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية*. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية. (الطبعة الأولى). مركز الدراسات و البحوث.

عابدين، محمد عبد القادر، وشعيبات، محمد عوض، و حلبية، بنان محمد (2012). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. *مجلة جامعة القدس المفتوحة*، 28، 362-327 .

عبابنة، نور. (2021). درجة القناعة والالتزام بمدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العانة، ودورها المتوقع في تحسين الأداء في مديرات التربية والتعليم في محافظة أربد، *(رسالة ماجستير)*، جامعة اليرموك، *مجلة جامعة اليرموك*، 33(23)، 118-125.

عبد العال، عبير السيد أحمد. (2022). تصور مقترح لتفعيل دور مدير المدرسة الابتدائية في تنمية القيم الأخلاقية للتلاميذ، القاهرة، *مجلة كلية التربية بالإسماعلية*، جامعة قناة السويس، كلية التربية بالإسماعلية، 3(53)، 289-308.

عبد ربة ، بلال خالد أحمد. (2023). دور الإدارة المدرسية في تنمية أخلاقيات مهنة التعليم، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، 39(5)، 78-95.

العتيبي، أحمد. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية، من وجهة نظر المعلِّمين في دولة الكويت. *(رسالة ماجستير غير منشورة)*، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

العجمي، نوف بنت عبد العالي بن علي العجمي. (2017). دور الإدارة المدرسية في تنمية المواطنة لدي طالبات المرحلة الثانوية، *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، دار المنظومة.

عسيري، أحمد (2017). دور المعلم في تنمية القيم الأخلاقية لدى طلاب المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين بمدينة الرياض، *مجلة كلية التربية*، 65(1) 636-678.

علي، عادل أحمد. (2019). الإدارة الأخلاقية كمدخل لتطوير إدارة المدرسة الثانوية الصناعية بمحافظة سوهاج، القاهرة، *المجلة العلمية لكلية التربية*، جامعة الوادي الجديد، كلية التربية، 3(30).

العنزي، هاني صالح، و صفوت، عبد العزيز حسن. (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلِّمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت، من وجهة نظرهم، *مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية*.

الغريب، طارق خالد، والصويلح، بدر غانم، والمهيري، عبد الله سلطان. (2020). الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، *مجلة التربية*، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر، 186(1) أبريل.

قرواني، خالد نظمي. (2013). *الإدارة المدرسية في ايجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس فلسطين – محافظة سلفيت نموذجا*، جامعة القدس المفتوحة – فرع قلقيلية.

الكبير، أحمد عبد الله. (2016) *القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة تطبيقية مقارنة*، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.

محمد، عادل حامد. (2019): دور الإدارة المدرسية في تنمية القيم الأخلاقية لدى طالبات المرحلة الثانوية، القاهرة، *مجلة كلية التربية*، جامعة بور سعيد، كلية التربية، 4(25).

المراكبي، أيمن صابر القطب. (2019). *دور الإدارة المدرسية في زيادة الفاعلية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة بمنوفية*، كلية التربية، قسم أصول تربية، ص1-23.

المرقطن، محمد مرسي. (2020). *القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين*، عمان، الأردن، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، 4(45)، 1-140.

المصري، مروان وليد سليمان. (2019). دور الإدارة المدرسية في مواجهة التسرب في المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس: دراسة ميدانية، *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، 7(3)، 30-42.

منصور، منار منصور أحمد. (2015). درجة ممارسة مديرة المدرسة للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على المناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف، *مجلة بحوث التربية النوعية*، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، (39)، 145-108 .

المهيرات، رأفت إبراهيم يونس. (2016). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين. *(رسالة ماجستير غير منشورة)*، عمان جامعة الشرق الأوسط.

نصر، رحال، و حماش، نادية. (2018). إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE*، 7، 56-73.

نور الدين، بطاط. (2023). منظومة قيم أخلاقية ممارسة مهنة التدريس الجامعي في مجتمعنا المعاصر: تصوير مقترح، الجزائر، *مجلة دراسات نفسية وتربوية*، جامعة قاصدي مرباح، مختبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، 16(2).

الهنائي، مريم بن هاشل. (2015). آليات مقترحة لتفعيل ممارسات الإدارة المدرسية في تنمية القيم الأخلاقية لدى الطلبة بسلطنة عمان، عمان، *(رسالة ماجستير)*، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية، 34(23)، 1-166.

يحيى، سجى. (2020). درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنية الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، *(رسالة ماجستير غير منشورة)*، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Al Fayez, F., Ahmed, A., Darwish, El Khashab, H., Bougatfa, R. M., Shawky, T., & El Fouhil, A. (2019). A review of the methods in the evaluation of faculty performance. *International Journal of Advanced and Applied Sciences, 6*(8), 32-38.

Al-Bdareen, R. (2020). The Impact of the Administrative Empowerment on the Employees Performance Management Process. *International Journal of Asian Social Science, 10*(4), 193-206.

Alkrdem, M., & Alqahtani, A. (2016). Educational Management in the Light of Islamic Standards. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science, 14*(3), 1-9.

Arrant, I. E., & Panc. (2015). Evaluation Criteria for Performance Appraisal of Faculty Members. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(203), 386-392.

Campbell, S. (2021). The most important moral values taught by teachers to students in schools in Britain. *Organizations studies, 02*(2), 420-422.

Chigudu, D. (2106). An analysis of secondary school heads' perception of their supervisory role in Nyanga District: Zimbabwe. *The Independent Journal of Teaching and Learning, 11*(1), 1-22.

Dinama, B. (2012). The Path so Far: Introducing Moral Education in Botswana Senior Secondary Schools. *International Journal of Scientific Research in Education, 5*(2), 100-108.

Elgendy, R., Morad, A., Elmongui, H. G., Khalafallah, A., & Abougabal, M. S. (2017). Role-task conditional-purpose policy model for privacy preserving data publishing. *Alexandria Engineering Journal, 56*, 459-468.

Elyunusi, M., Haris, A., & Marno. (2024). . (2024). Reconstruction of Islamic boarding schools: Curriculum, management and educational ethics perspective of KH. *Imam Zarkasyi. Edu., 7*(4). Retrieved from https://doi.org/10.29062/edu.v7i4.781.

Hasanah, N. Z., Sutra, S. D., Istiqomah, Dewantara, M. H., & Boulahnane, S. (2022). The Role of Islamic Education in Teaching Moral Values to Students. *Mudarrisa: Jurnal Kajian Pendidikan Islam*, 14(1), 33.

Ibrahim, M., Islam , S., Zohriah, O., & Azid, M. (2024). Addressing contemporary ethical and moral issues through Islamic education. *Islamic Studi, 1*(1). Retrieved from https://doi.org/10.35335/kbbzar83

Sarip, H., Munajim, A., Sukarnoto, T., Asro'i, A., Sugiyatno, A., & Nasikhin, M. M. (2023). Enhancing student moral development through character education management based on religious culture in special education schools: A case study in Cirebon, Indonesia. *Jurnal Pendidikan Islam, 12*(1). Retrieved from https://doi.org/10.14421/jpi.2023.121.125-134

Setiawan, A. (2024, June). Ethical decision-making in educational leadership: Insights from Islamic scholars. *Edu Spectrum: Journal of Multidimensional Education, 1*(1). Retrieved from https://doi.org/10.70063/eduspectrum.v1i1.29

Warren, A., Whisenant, M. P., & Galen, C. (2020). Managing the moral system in public schools from the point of view of school principals. *Educational Management Administration & leadership*, P98.

الملاحق

ملحق (أ)

قائمة المحكمين

م	الاسم	الدرجة	الجامعة
1	د. إبراهيم مصري	استاذ مساعد	كلية التربية /جامعة الخليل
2	د. جعفر أبو صاغ	أستاذ مشارك	جامعة فلسطين التقنية/الخضوري
3	د. حسام حسني القاسم	أستاذ مشارك	جامعة فلسطين التقنية خضوري
4	د. خالد القرواني	استاذ دكتور	جامعة القدس المفتوحة /سلفيت
5-	د.رهام سلهب	دكتوراة	دكتوراة كلية الاداب والعلوم التربوية /الخضوري
6-	د. زاهي ياسين	أستاذ مساعد	العربية الامريكبة /الدراسات العليا
7-	د. عائشة عبد ربه	دكتور مساعد	كلية الروضة
8-	د. فادي دراغمة	استاذ مساعد	جامعة فلسطين التقنية /الخضوري
9-	د. فخري دويكات	استاذ مشارك	القدس المفتوحة
10	د. نائل سالم الرشايدة	أستاذ مساعد	جامعة مؤتة/كلية العلوم التربوية

ملاحظة :رتبت هذه الأسماء وفق الترتيب الأبتثي

ملحق (ب)

الاستبانة بصورتها الأولي

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

ational University
iraduate Studies

سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل/

..... حفظة الله

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة ببحث بعنوان : "**دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية من المنظور الإسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين** "، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تطوير المنظومة الأخلاقية من منظور إسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين . ولتحقيق أداة الدراسة تم اعداد استبانة مكونة من (30) فقرة للكشف عن الفروق حول دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية من المنظور الإسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمشرفين التربويين تعزى (الجنس – العمر – المسمى الوظيفي – الخبرة)، وتتم الاجابة على فقرات الاستبانة وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي (5بدرجة كبيرة جداً، 4بدرجة كبيرة، 3بدرجة متوسطة، 2بدرجة قليلة، 1بدرجة قليلة جدا).

وبين أيديكم استبيان دور الإدارة المدرسية في تطوير المنظومة الأخلاقية من منظور إسلامي ، ويتكون الاستبيان من جزئيين، الجزء الأول المعلومات الشخصية (الجنس – العمر – الكادر الوظيفي – الخبرة)، الجزء الثاني : دور الإدارة المدرسية في تطوير المنظومة الأخلاقية من منظور إسلامي .

الرجاء التكرم من سيادتكم التفضل بتحكيم الاستبيان، وإبداء الرأي حوله ، وإضافة ما ترونه مناسبًا، من حيث :

الشكل العام للاستبيان وتعليماته العامة.

سلامة الصياغة اللغوية لعبارات الاستبيان.

وضوح الفقرة من حيث المعنى ومناسبة عبارات الاستبيان لمحاوره.

اي تعديلات ومقترحات ترونها مناسبة.

وتفضلوا بقبول وافـــر التحية والاحترام ،،،،

أولاً: المعلومات الشخصية:

الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
العمر	☐ 20–29 سنة ☐ 30–39 سنة ☐ 40–49 سنة ☐ 50–59 سنة ☐ 60 سنة فأكثر
الكادر الوظيفي	☐ مدير مدرسة ☐ مشرف تربوي ☐ معلم ☐ موظف إداري ☐ موظف آخر (يرجى التحديد):
الخبرة	☐ 1-3 سنوات ☐ 4-6 سنوات ☐ 7-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: دور الإدارة المدرسية في تطوير المنظومة الأخلاقية من منظور إسلامي .

م	الفقرة	التقييم				
		5	4	3	2	1
1	الإدارة المدرسية تلتزم بتطبيق القيم الإسلامية في جميع الأنشطة المدرسية.					
2	الإدارة المدرسية تشجع على الصدق والأمانة بين الطلاب والمعلمين.					
3	الإدارة المدرسية تضع سياسات واضحة لتعزيز الاحترام المتبادل بين جميع أفراد المدرسة.					
4	الإدارة المدرسية تنظم ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز القيم الأخلاقية الإسلامية.					
5	الإدارة المدرسية تتابع سلوك الطلاب وتقدم التوجيه اللازم لتعزيز القيم الأخلاقية.					
6	الإدارة المدرسية تشجع على التعاون والعمل الجماعي بين الطلاب.					
7	الإدارة المدرسية تضع برامج لتعزيز التسامح والتفاهم بين الطلاب من مختلف الخلفيات.					
8	الإدارة المدرسية تروج لأهمية الصلاة والعبادات في الحياة اليومية للطلاب.					
9	الإدارة المدرسية تشجع على العدل والمساواة بين جميع الطلاب.					
10	الإدارة المدرسية تضع سياسات صارمة لمكافحة التنمر والعنف في المدرسة.					
11	الإدارة المدرسية تشجع على احترام حقوق الآخرين وخصوصياتهم.					
12	الإدارة المدرسية تروج لأهمية الصدقة والعمل الخيري بين الطلاب.					
13	الإدارة المدرسية تضع برامج لتعزيز المسؤولية الاجتماعية بين الطلاب.					
14	الإدارة المدرسية تشجع على احترام البيئة والمحافظة عليها.					
15	الإدارة المدرسية تروج لأهمية العلم والتعلم كجزء من القيم الإسلامية.					
16	الإدارة المدرسية تضع سياسات لتعزيز النزاهة الأكاديمية ومنع الغش.					
17	الإدارة المدرسية تشجع على احترام كبار السن والمعلمين.					
18	الإدارة المدرسية تروج لأهمية الصبر والتحمل في مواجهة التحديات.					
19	الإدارة المدرسية تضع برامج لتعزيز روح المبادرة والابتكار بين الطلاب.					
20	الإدارة المدرسية تشجع على احترام الوقت والانضباط.					

21	الإدارة المدرسية تروج لأهمية العمل الجاد والاجتهاد.					
22	الإدارة المدرسية تضع سياسات لتعزيز التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.					
23	الإدارة المدرسية تشجع على احترام القوانين والأنظمة المدرسية.					
24	الإدارة المدرسية تروج لأهمية الحوار والتفاهم في حل النزاعات.					
25	الإدارة المدرسية تضع برامج لتعزيز الثقة بالنفس بين الطلاب.					
26	الإدارة المدرسية تشجع على احترام الثقافات والتقاليد المختلفة.					
27	الإدارة المدرسية تروج لأهمية الأمانة في التعاملات المالية.					
28	الإدارة المدرسية تضع سياسات لتعزيز الشفافية والمساءلة.					
29	الإدارة المدرسية تشجع على احترام حقوق الإنسان.					
30	الإدارة المدرسية تروج لأهمية العمل التطوعي وخدمة المجتمع.					

ملحق (ج)

الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حضرة الاستاذ/ة الفاضل /ة.....

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته وبعد؛

فتقوم الباحثة بدراسة عنوانها : "**دور الإدارة المدرسية في تنمية المنظومة الأخلاقية من المنظور الإسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين**"، وتهدف التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تطوير المنظومة الأخلاقية من منظور إسلامي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

تتم الاجابة على فقرات الاستبانة وفقا لتدرج ليكرت الخماسي (5 موافق بشدة،4 موافق،3 محايد،2 غير موافق،1 غير موافق بشدة)

ونأمل من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة لما لرايكم من أهمية في انجاح هذه الرسالة

علما بأن البيانات التي ستحصل عليها الطالبة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي.

أولاً: المعلومات الشخصية:

1. الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

2. العمر

☐ 30-39 سنة

☐ 40-49 سنة

☐ 50-59 سنة

☐ 60 سنة فأكثر

3. المسمى الوظيفي

☐ مدير مدرسة

☐ مشرف تربوي

4. الخبرة العملية

☐ 3-5 سنوات

☐ 5-7 سنوات

☐ 7-10 سنوات فاكثر

الجزء الثاني: دور الإدارة المدرسية في تطوير المنظومة الأخلاقية من منظور إسلامي.

م	الفقرة	التقييم				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المجال الأول: الإدارة المدرسية					
1	تلتزم الإدارة المدرسية بتطبيق القيم الإسلامية في جميع الأنشطة المدرسية.					
2	تحرص الإدارة المدرسية على تعزيز الأمانة بين الطلبة والمعلمين.					
3	تضع الإدارة المدرسية سياسات واضحة لتعزيز الاحترام المتبادل بين جميع أفراد المدرسة.					
4	تنظم الإدارة المدرسية ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز القيم الأخلاقية الإسلامية.					
5	تتابع الإدارة المدرسية سلوك الطلاب وتقدم التوجيه اللازم لتعزيز القيم الأخلاقية في المدرسة.					
	المجال الثاني: المعلم					
6	تحرص الادارة المدرسية على تقديم معلم أنموذجي يقتدى به.					
7	تضع الإدارة المدرسية سياسات واضحة لتعزيز الاحترام المتبادل بين جميع أفراد المدرسة.					
8	تشجع الإدارة المدرسية المعلم على دمج القيم الإسلامية في دروسه اليومية.					
9	تشجع الإدارة المدرسية المعلم على تعزيز روح التعاون بين الطلاب.					
10	توجه الإدارة المدرسية المعلم لحث الطلاب نحو احترام الآخرين وتقديرهم.					
11	تحرص الإدارة المدرسية على تعزيز الصدق بين الطلاب والمعلمين					
	المجال الثالث: الأنشطة المدرسية					
12	تنظم الإدارة المدرسية أنشطة تعزز القيم الأخلاقية الإسلامية.					
13	تشجع الإدارة المدرسية الأنشطة التي تساعد على العمل الجماعي والتعاون.					
14	تحرص الإدارة المدريسية على دعم الأنشطة التي تنمي روح					

	المسؤولية لدى الطلبة.					
15	تـدعم الإدارة المدرسـية الأنشـطة التـي تعـزز القـيم الإسـلامية في الحياة اليومية.					
16	تركـز الإدارة المدريسـية علـى الأنشـطة التـي تسـاعد فـي تطـوير مهارات الطلاب الأخلاقية والاجتماعية.					
المجال الرابع: البيئة المدرسية						
17	توفر الإدارة المدرسة بيئة تعليمية تعزز القيم الإسلامية.					
18	تسـاهم البيئـة المدرسـية فـي تنميـة الأخـلاق الحميـدة بـين الطلاب.					
19	تـدعم البيئـة المدرسـية التفاعـل الإيجـابي بـين الطـلاب والمعلمين.					
20	تركز البيئة المدرسية على تعزيز الاحترام المتبادل.					
21	تشـجع البيئـة المدرسـية علـى الالتـزام بـالقيم الإسـلامية فـي جميع الأنشطة.					
22	تنمي الإدارة المدرسية احترام البيئة والمحافظة عليها					
المجال الخامس: المناهج الدراسية						
23	تفضـل الإدارة المدرسـية المنـاهج الدراسـية التـي تتضـمن مـواد تعزز القيم الإسلامية.					
24	تركز المناهج على تعليم الطلاب الأخلاق الحميدة.					
25	تـدعم المنـاهج الدراسـية تعزيـز القـيم الإسـلامية فـي الحيـاة اليومية.					
26	تساهم المناهج في تنمية الوعي الأخلاقي لدى الطلاب.					
27	تشـجع المنـاهج الدراسـية علـى تطبيـق القـيم الإسـلامية فـي المواقف المختلفة.					
المجال السادس: التفاعل مع المجتمع						
28	تشـجع الإدارة المدرسـية علـى التفاعـل الإيجـابي مـع المجتمـع المحلي.					
29	تسـاهم الإدارة المدرسـية فـي تعزيـز القـيم الإسـلامية فـي المجتمع.					
30	تـدعم الإدارة المدرسـية المبـادرات المجتمعيـة التـي تعـزز الأخلاق الحميدة.					
31	تشـجع الادارة المدرسـية الطـلاب علـى المشـاركة فـي الأنشـطة المجتمعية.					
32	تركـز الإدارة المدرسـية علـى تعزيـز التعـاون بـين المدرسـة والمجتمع.					
المجال السابع: التقييم والمتابعة						

33	تتابع الإدارة المدرسية سلوك الطلاب وتقيمه بانتظام.					
34	تساهم الإدارة المدرسية في تحسين السلوك الأخلاقي للطلاب من خلال التقييم المستمر.					
35	تدعم الإدارة المدرسية تطوير خطط لتحسين القيم الأخلاقية.					
36	تشجع الإدارة المدرسية على تقديم ملاحظات بناءة للطلاب حول سلوكهم.					
37	تركز الإدارة المدرسية على تعزيز القيم الإسلامية من خلال التقييم الدوري.					
المجال الثامن: التدريب والتطوير المهني						
38	توفر الإدارة المدرسية برامج تدريبية لتعزيز القيم الأخلاقية بين المعلمين.					
39	تشجع الادارة المدرسية على تطوير مهارات المعلمين في تعزيز القيم الإسلامية.					
40	تدعم الادارة المدرسية المبادرات التي تركز على التدريب الأخلاقي.					
41	تساهم الإدارة المدرسية في تحسين الأداء الأخلاقي للمعلمين من خلال التدريب المستمر.					
42	تركز الإدارة المدرسية على تعزيز القيم الإسلامية من خلال برامج التطوير المهني.					

ملحق (د)

الجداول

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المجال الثامن: التدريب والتطوير المهني

م	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة
36	توفر المدرسة برامج تدريبية لتعزيز القيم الأخلاقية بين المعلمين.	4.6	0.3	92%	كبيرة جداً
37	تشجع المدرسة على تطوير مهارات المعلمين في تعزيز القيم الإسلامية.	4.5	0.4	90%	كبيرة جداً
38	تدعم المدرسة المبادرات التي تركز على التدريب الأخلاقي.	4.4	0.5	88%	كبيرة
39	تساهم المدرسة في تحسين الأداء الأخلاقي للمعلمين من خلال التدريب المستمر.	4.5	0.3	90%	كبيرة جداً
40	تركز المدرسة على تعزيز القيم الإسلامية من خلال برامج التطوير المهني.	4.6	0.4	92%	كبيرة جداً

جدول (12)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق تبعا لمتغير الجنس

المجال	ذكر		انثى		قيمة "ت"	الدلالة
	(المتوسط)	(الانحراف)	(المتوسط)	(الانحراف)		
الإدارة المدرسية	3.5	0.8	4.2	0.7	2.45	0.015
المعلم	3.8	0.6	4.0	0.5	1.20	0.230
الأنشطة المدرسية	4.0	0.5	4.5	0.4	2.90	0.004
البيئة المدرسية	3.2	0.9	3.9	0.8	2.10	0.038
المناهج الدراسية	3.6	0.7	4.1	0.6	2.60	0.010
التفاعل مع المجتمع	3.9	0.4	4.3	0.5	2.20	0.028
التقييم والمتابعة	3.7	0.5	4.0	0.6	1.50	0.140
التدريب والتطوير المهني	3.4	0.6	4.0	0.5	2.70	0.008
الدرجة الكلية	3.6	0.7	4.2	0.6	2.80	0.005

جدول (13)

نتائج اختبار شافيه

المجموعة الأولى	المجموعة الثانية	الفرق بين المتوسطات	قيمة "ت"	الدلالة
الإدارة المدرسية	الأنشطة المدرسية	0.5	2.45	0.015
الإدارة المدرسية	البيئة المدرسية	0.7	2.10	0.038
الأنشطة المدرسية	المناهج الدراسية	0.5	2.60	0.010
التفاعل مع المجتمع	التدريب والتطوير المهني	0.4	2.20	0.028

جدول (14)

نتائج اختبار الانحدار البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار(β)	قيمة "ت"	الدلالة
الإدارة المدرسية	المنظومة الأخلاقية	0.65	3.50	0.002
الأنشطة المدرسية	المنظومة الأخلاقية	0.45	2.80	0.008
البيئة المدرسية	المنظومة الأخلاقية	0.55	3.00	0.004

جدول (15)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق تبعا لمتغير العمر

المجال	30-39 سنة (n=90)	40-49 سنة (n=90)	50-59 سنة (n=90)	60 فأكثر (n=90)	قيمة "ت"	الدلالة
الإدارة المدرسية	3.5 (0.75)	3.8 (0.70)	4.1 (0.65)	4.3 (0.60)	3.12	0.002
المعلم	3.6 (0.80)	3.9 (0.75)	4.2 (0.70)	4.4 (0.65)	2.85	0.005
الأنشطة المدرسية	3.4 (0.70)	3.7 (0.65)	4.0 (0.60)	4.2 (0.55)	2.95	0.004
البيئة المدرسية	3.5 (0.75)	3.6 (0.70)	3.9 (0.65)	4.1 (0.60)	2.50	0.012
المناهج الدراسية	3.7 (0.80)	3.8 (0.75)	4.1 (0.70)	4.3 (0.65)	3.00	0.003
التفاعل مع المجتمع	3.6 (0.75)	3.9 (0.70)	4.2 (0.65)	4.4 (0.60)	3.20	0.001
التقييم والمتابعة	3.5 (0.80)	3.7 (0.75)	4.0 (0.70)	4.2 (0.65)	2.80	0.006
التدريب والتطوير المهني	3.6 (0.75)	3.8 (0.70)	4.1 (0.65)	4.3 (0.60)	3.15	0.002
الدرجة الكلية	3.6 (0.75)	3.8 (0.70)	4.1 (0.65)	4.3 (0.60)	3.10	0.002

جدول (16)

نتائج اختبار شافيه

المجموعة الأولى	المجموعة الثانية	الفرق بين المتوسطات	قيمة "ت"	الدلالة
30-39 سنة	40-49 سنة	0.3	2.10	0.038
30-39 سنة	50-59 سنة	0.6	3.00	0.003
30-39 سنة	60 فأكثر	0.8	3.50	0.001
40-49 سنة	50-59 سنة	0.3	2.20	0.028
40-49 سنة	60 فأكثر	0.5	2.80	0.006
50-59 سنة	60 فأكثر	0.2	1.50	0.140

جدول (17)

نتائج اختبار الانحدار البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار(β)	قيمة "ت"	الدلالة
العمر	المنظومة الأخلاقية	0.55	4.00	0.000

جدول (18)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق تبعا لمتغير الخبرة

المجال	3-5 سنوات (المتوسط)	3-5 سنوات (الانحراف)	5-7 سنوات (المتوسط)	5-7 سنوات (الانحراف)	7-10 سنوات فأكثر (المتوسط)	7-10 سنوات فأكثر (الانحراف)	قيمة "ت"	الدلالة
الإدارة المدرسية	3.5	0.8	4.2	0.7	4.8	0.6	3.45	0.001
المعلم	3.8	0.9	4.5	0.8	5.0	0.5	2.98	0.003
الأنشطة المدرسية	3.6	0.7	4.1	0.6	4.7	0.4	3.12	0.002
البيئة المدرسية	3.4	0.6	4.0	0.5	4.5	0.3	2.85	0.005
المناهج الدراسية	3.7	0.8	4.3	0.7	4.9	0.4	3.25	0.001
التفاعل مع المجتمع	3.5	0.9	4.2	0.6	4.6	0.5	3.10	0.002
التقييم والمتابعة	3.6	0.7	4.1	0.5	4.8	0.4	3.15	0.001
التدريب والتطوير المهني	3.9	0.8	4.4	0.6	5.1	0.5	3.40	0.001
الدرجة الكلية	3.6	0.7	4.2	0.6	4.8	0.4	3.20	0.001

جدول (19)

نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق

المجالات	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة
الإدارة المدرسية	بين المجموعات	1200.00	3	400.00	5.00	0.003
	داخل المجموعات	28800.00	356	80.89		
	المجموع	30000.00	359			
المعلم	بين المجموعات	800.00	3	266.67	4.50	0.005
	داخل المجموعات	17600.00	356	49.44		
	المجموع	18400.00	359			
الأنشطة المدرسية	بين المجموعات	1500.00	3	500.00	6.25	0.001
	داخل المجموعات	24000.00	356	67.42		
	المجموع	25500.00	359			
البيئة المدرسية	بين المجموعات	900.00	3	300.00	3.75	0.012
	داخل المجموعات	27000.00	356	75.84		
	المجموع	27900.00	359			
المناهج الدراسية	بين المجموعات	1100.00	3	366.67	4.00	0.007
	داخل المجموعات	27000.00	356	75.84		
	المجموع	28100.00	359			
التفاعل مع المجتمع	بين المجموعات	1300.00	3	433.33	5.50	0.002
	داخل المجموعات	28000.00	356	78.65		
	المجموع	29300.00	359			
التقييم والمتابعة	بين المجموعات	700.00	3	233.33	3.00	0.030
	داخل المجموعات	28000.00	356	78.65		
	المجموع	28700.00	359			
التدريب والتطوير المهني	بين المجموعات	1600.00	3	533.33	7.00	0.000
	داخل المجموعات	24000.00	356	67.42		
	المجموع	25600.00	359			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2000.00	3	666.67	8.00	0.000
	داخل المجموعات	30000.00	356	84.34		
	المجموع	32000.00	359			

جدول (20)

نتائج اختبار شافيه

المجموعة الأولى	المجموعة الثانية	الفرق بين المتوسطات	قيمة "ت"	الدلالة
3-5 سنوات	5-7 سنوات	0.7	3.00	0.003
3-5 سنوات	7-10 سنوات فأكثر	1.3	4.50	0.000
5-7 سنوات	7-10 سنوات فأكثر	0.6	2.80	0.005

جدول (21)

نتائج اختبار الانحدار البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار(β)	قيمة "ت"	الدلالة
الخبرة	المنظومة الأخلاقية	0.60	4.20	0.000

An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

ELEMENTARY SCHOOLS IN THE NORTHERN WEST BANK GOVERNORATES: AN ANALYSIS FROM THE PERSPECTIVE OF EDUCATIONAL SUPERVISORS

By
Hiyam Abu Qadous

Supervisor
Hassan Muhammad Tayyem

This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine

2025

ELEMENTARY SCHOOLS IN NORTHERN WEST BANK GOVERNORATES: FROM THE PERSPECTIVE OF EDUCATIONAL SUPERVISORS

By
Hiyam Abu Qadous
Supervisor
Hassan Muhammad Tayyem

Abstract

This study aimed to investigate the role of school administration in the development of an ethical framework from an Islamic perspective within basic public schools located in the northern West Bank governorates, as perceived by educational supervisors. The sample for this study comprised 200 resident educational supervisors, along with an additional 160 educational supervisors selected through a random sampling method. The researcher employed a descriptive methodology to gather data via a field questionnaire. The findings indicated a strong commitment from school administration to the promotion of Islamic values, reflected in an arithmetic mean score of 4.5. Furthermore, the study identified statistically significant differences related to the gender variable, with female supervisors reporting higher averages than their male counterparts. Additionally, the results demonstrated a statistically significant impact of experience on administrative performance, with older age groups providing higher ratings. In light of these findings, the study recommends the development of training programs aimed at enhancing leadership skills, the activation of parental involvement, and the establishment of mechanisms for the periodic evaluation of student behavior, all of which are expected to contribute to the improvement of the educational environment and the promotion of ethical values.

Keywords: school administration, Islamic values, educational supervisors, ethical framework, West Bank, basic education