



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة
القدس وعلاقتها بتحسين كفاءة الهيئة التدريسية من وجهة نظر
المديرين والمعلمين

إعداد

ديما عطية يعقوب عطية

إشراف

د. أشرف منذر الصايغ

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا
في جامعة النجاح الوطنية في نابلس - فلسطين.

2023م

القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة
القدس وعلاقتها بتحسين كفاءة الهيئة التدريسية من وجهة نظر
المديرين والمعلمين

إعداد

ديما عطية يعقوب عطية

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2023/8/23م، وأجيزت.


التوقيع

التوقيع

التوقيع

د. أشرف منذر الصايغ
المشرف الرئيسي
د. مجدي علي زامل
الممتحن الخارجي
د. حسن محمد تيم
الممتحن الداخلي

الإهداء

إلى الرجل العظيم.. إلى استقامة ظهري.. إلى السند والعتاء.. إلى ملجأى وملأذي بعد الله سبحانه وتعالى..
إلى أبي الغالي حفظه الله ورعاه.

إلى الغالية التي وهبتي الحياة.. وكانت دعواتها مظلة أسير تحتها براحة وطمأنينة.. إلى أول من يفرح لي
بصدق دون تكلف.. إلى السيدة التي علمتني كيف أواجه الحياة بحلوها ومرها بثقة وعزم.. إلى أمي الحبيبة
أطال الله في عمرها.

إلى خليل الروح.. ورفيق الدرب الذي رافقني بمشوارى دون تعب أو تدمير.. إلى من جسّد معنى الحب في
صور من الصبر والأمل والتعاون.. إلى زوجي الغالي حماه الله.

إلى أعظم هدية من الرحمن وزينة حياتي وبهجتها.. إلى من أرى العالم من خلال عيونهم.. إلى من أصبو
أن أكون خير قدوة لهم.. إلى شمعة حياتي وأهم إنجازاتها.. إلى أولادي حفظهم الله وقرّ عيني بهم.

إلى رفيقات الطفولة وشريكات النجاح اللواتي دعمنني في مسيرتي.. إلى أفضل صديقات يمكن أن أحظى
بهن.. إلى أخواتي العزيزات.

إلى أولئك الذين يفرحون لنجاحنا من الأهل والأصدقاء.. إلى كل من علمني حرفاً.. إلى كل من ترك بصمة
في حياتي.. أهدي لكم نتاج جهدي هذا راجية من الله عز وجل أن يكون علماً ينتفع به.

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً مباركاً فيه، أشكر الله وأحمده لتوفيقه لي في إنجاز هذه البحث العلمي المتواضع، ومنحي من العزم والصبر ما أعانني على إنجازه، وبعد الله عز وجل أتقدم بجزيل الشكر والتقدير من استاذي ومشرفي الدكتور الفاضل أشرف منذر الصايغ على كل ما قدمه لي من علم ووقت وملاحظات لا تقدر بثمن، وعلى عونه ودعمه المتواصل.

والشكر موصول إلى أعضاء اللجنة الممتحنة الدكتور الفاضل حسن محمد تيم ممتحناً داخلياً، والدكتور الفاضل مجدي علي زامل ممتحناً خارجياً على ما قدمه لي خلال المناقشة من ملاحظات وتوجيهات علمية قيمة.

كما وأتقدم بجزيل الشكر لكل أساتذتي الكرام الذين رسموا لنا بجهدهم وتفانيهم طريق النجاح.

وكل الشكر أرفعه لمديري ومعلمي المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس على ما أبدوه من تعاون في الاستجابة على أداتي الدراسة المتمثلة بالاستبانة والمقابلة. ولن أنسى شكر لجنة المحكمين من كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمساهمتهم الطيبة في تحكيم أدوات الدراسة.

وفي الختام أتوجه باسمي آيات الشكر والعرفان لكل من ساعدني وساندني من الأهل والأصدقاء لإتمام هذا البحث، ولكل من ساهم في إخراجه في صورته النهائية.

الباحثة: ديما عطية

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس وعلاقتها بتحسين كفاءة الهيئة التدريسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه 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 الطالب: ديماء عطية يعقوب عطية

التوقيع:

التاريخ: 2023/8/23م

قائمة المحتويات

ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الملحقات
م	الملخص
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية
1	مقدمة:
4	المحور الأول: القيادة الأخلاقية
5	مفهوم القيادة الأخلاقية
6	نظرية القيادة الأخلاقية
7	أهمية القيادة الأخلاقية
7	أبعاد القيادة الأخلاقية
8	خصائص القيادة الأخلاقية
8	مصادر القيادة الأخلاقية
9	مبادئ القيادة الأخلاقية
9	واقع القيادة الأخلاقية في فلسطين
11	المحور الثاني: الكفاءة
12	أهمية الكفاءة
12	أنواع الكفاءة

13 خصائص الكفاءة
13 أبعاد الكفاءة
14 المدير كقائد تربوي بالمدارس الفلسطينية
15 العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى المديرين وكفاءة المعلمين
17 المحور الثالث: الدراسات السابقة
17 أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية:
29 ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالكفاءة:
35 التعقيب على الدراسات السابقة
38 مصطلحات الدراسة
38 مشكلة الدراسة
39 أسئلة الدراسة:
40 فرضيات الدراسة
41 أهداف الدراسة
42 أهمية الدراسة:
43 حدود الدراسة:
44 الفصل الثاني: الطريقة والإجراءات
44 منهج الدراسة
44 مجتمع الدراسة
45 عينة الدراسة الكمية:
46 أدوات الدراسة
48 صدق أدوات الدراسة
49 ثبات أدوات الدراسة
50 إجراءات الدراسة:

52.....	متغيرات الدراسة:
52.....	المعالجات الإحصائية:
54.....	الفصل الثالث: نتائج الدراسة
54.....	تمهيد
55.....	أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
66.....	ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة
77.....	الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات
77.....	مناقشة نتائج الدراسة
92.....	التوصيات
93.....	قائمة المصادر والمراجع العلمية
102	قائمة الملحقات
B	Abstract

قائمة الجداول

- الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة 45
- الجدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة النوعية 46
- الجدول (3): مجالات الاستبانة وعدد الفقرات 47
- الجدول (4): معاملات الثبات لمحاور ومجالات الاستبانة والدرجة الكلية 49
- الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين 55
- الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى كفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين 56
- الجدول (7): نتائج تحليل الانحدار (Regression) لاختبار التنبؤ بمدى تأثير مستوى القيادة الأخلاقية على كفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين 57
- الجدول (8): نتائج اختبار t-Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس 59
- الجدول (9): نتائج اختبار t-Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي 60
- الجدول (10): المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة 62

الجدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات

استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في

مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة 115

الجدول (12): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة نحو مستوى تطبيق مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة

القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة 115

الجدول (13): نتائج اختبار T-Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة

الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس

من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس 116

الجدول (14): نتائج اختبار T-Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة

الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس

من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي 116

الجدول (15): المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة

المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى

لمتغير سنوات الخبرة 117

الجدول (16): نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات

استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية

الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة 117

الجدول (17): توزيع إجابات المديرين والمديرات حول وصف تجربتهم في الإدارة المدرسية 118

الجدول (18): توزيع إجابات المديرين والمديرات حول الكيفية التي تتم بها ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل

المديرين 118

الجدول (19): توزيع إجابات المديرين والمديرات حول مدى تأثير القيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الهيئة

التدريسية، حيث كانت اجاباتهم متنوعة وقليلة التكرار 119

الجدول (20): توزيع إجابات المديرين والمديرات حول التحديات التي تواجههم بممارسة القيادة الأخلاقية

..... 120

الجدول (21): توزيع إجابات المديرين والمديرات حول الاستراتيجيات أو الآليات التي قد يستخدمها المديرين

للتغلب على التحديات السابقة 120

قائمة الملحقات

- ملحق (أ): الاستبانة بصورتها الأولية 102
- ملحق (ب): أسماء لجنة المحكمين لأداة الاستبانة 107
- ملحق (ج): الاستبانة بصورتها النهائية 108
- ملحق (د): أسئلة المقابلة 113
- ملحق (هـ): أسماء لجنة المحكمين لأداة المقابلة 114
- ملحق (و): الجداول 115

القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس وعلاقتها بتحسين كفاءة
الهيئة التدريسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين

إعداد

ديما عطية

إشراف

د. أشرف منذر الصايغ

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى القيادة الأخلاقية ومستوى كفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين، والتعرف إلى العلاقة ما بين ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ومستوى تحسين الكفاءة التدريسية للمعلمين، ودور متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في استجابات المعلمين والمديرين نحو مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى تحسين الكفاءة التدريسية.

ولأجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بصورته الارتباطية والمنهج الكيفي، وتم توظيف أداتي الدراسة الاستبانة والمقابلة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (70) مديراً ومديرة، و(2326) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية الحكومية في مدينة القدس، أما عينة الدراسة، فقد بلغ قوامها (5) مديرين و(353) معلماً ومعلمة.

وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين كانت كبيرة، وأن مستوى كفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين قد أتت بدرجة كبيرة جداً.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الأخلاقية وكفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين وهذه النتيجة تشير إلى أنه كلما زادت مستوى القيادة الأخلاقية تزيد كفاءة الهيئة التدريسية كون العلاقة ايجابية.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق في متغير سنوات الخبرة جاء لصالح أقل من 5 سنوات.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأظهرت النتائج الكيفية بأن شخصية المدير الناجحة والقوية والعادلة المتمتعة بالكثير من الصفات الأخلاقية التي تمثل في مجموعها كونه قدوة للمعلمين وحافزاً لهم للإلتزام بالقيام بدورهم على أكمل وجه، لها الأثر الكبير بكونها قيادة أخلاقية تحسن كفاءة الهيئة التدريسية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس للقيادة الأخلاقية لما لها من أهمية في تحسين الكفاءة التدريسية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، كفاءة الهيئة التدريسية.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

مقدمة:

تعد الأخلاق من النعم التي منّا الله على عباده الذين اصطفاهم لرضاه، وقد سعى الإسلام منذ نشأته إلى الدعوة لإتمام مكارم الأخلاق والتحلي بكل ما تشتمل عليها من صفات وسمات أخلاقية سمحة في مختلف نواحي الحياة. فالأخلاق تعد واحدة من الركائز الأساسية لسعادة الإنسان، إذ فيها ترتقي الأمم وتتطور الأنظمة وتزدهر المؤسسات إذا ما سادت فيها الأخلاق والمبادئ والقيم. لذلك من البديهي أن تكون الأخلاق حجر الأساس الذي يدعم الأعمال بشكل عام ولا سيما التربوية منها.

وفي ظل التغيرات الجذرية التي تمر بها المجتمعات مؤخراً نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة، حدثت فجوة كبيرة في النظام التعليمي لعدم قدرته على مجاراة هذا التقدم، فطالت المؤسسات بأنواعها الكثير من الضغوطات التي أثرت في منظومتها الأخلاقية والقيمية وهذا ما دفعها إلى إحداث تغييرات في النظام التعليمي وأساليبه وأدواته بالإضافة إلى الاجتهاد والعمل بجد للحفاظ على منظومة قيم وأخلاق ثابتة لتنمية العلاقة المتبادلة بين المؤسسة والأفراد العاملين بها وتعزيز الثقة بينهم ورفع إنتاجية الأفراد لتحقيق الأهداف المنشودة (السلمي، 2021).

وبالحديث عن المؤسسات التربوية، فيلاحظ أن النظم التعليمية السائدة في مختلف دول العالم تسعى بكل ما اوتيت من جهد للإرتقاء بالعملية التعليمية في مدارسها، لذلك كان من الضروري الإهتمام بتطوير النظام التعليمي من جوانبه كافة بما فيه القيادة التربوية بأساليبها وممارساتها المختلفة في تنفيذ المسؤوليات والمهام (الألفي، 2021).

تعد القيادة الأخلاقية من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين مؤخراً، وذلك بسبب ازدياد التحديات التي تشهدها المؤسسات على مستوى القيم والمتمثلة بالفساد المالي والإداري، لذلك أصبحت هناك حاجة ملحة لقيادة عصرية فاعلة لها القدرة على التعامل بكفاءة مع التحديات التي تشهدها المؤسسات بصورة مستمرة. إذ تعتبر القيادة الأخلاقية من القيادات الحديثة وليدة القرن العشرين التي تدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المرتكزة على السلطة المركزية، فهي تعمل على بناء أنماط قيادية جديدة تؤمن بالعمل الجماعي وتهتم بتطوير الموظفين من جميع الجوانب وتشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال الاستناد إلى إطار أخلاقي إنساني فعال يسهم أخيراً في الارتقاء بأداء المؤسسة وتحقيق أهدافها ورسالتها (السلمي، 2021).

ومن البديهي أن مسؤولية عظيمة تقع على عاتق قائد المدرسة الذي يعد واحداً من أهم عناصر العملية التعليمية التي يسعى جاهداً لتحقيق رسالة المدرسة، من خلال قيامه بدور جوهري وفعال في تطوير وتحسين العملية التعليمية. فنجاح المدرسة في تحقيق الأهداف يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالطريقة التي يدير بها القائد مدرسته، فهو من يتحمل كامل المسؤولية أمام السلطة التعليمية والمجتمع، لذلك لا بد من توفر بعض الصفات القيادية المتمثلة في شخصيته، وقدرته الفعالة على توظيفها للعمل الجاد للارتقاء بمدرسته ورفع كفاءة موظفيه. فنجاح المدرسة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بوجود قيادة فعالة، ويمكن القول بأن القيادة الناجحة -بلا شك- هي السبب الرئيس لنجاح المدرسة (المخلافي و إبراهيم، 2020).

لذلك من الضروري أن تركز أعمال مدير المدرسة على المبادئ والقرارات الأخلاقية وهذا ما أشار إليه (Bahadori, Ghasemi, Hasanpoor, Hosseini, & Alimohammadzadeh, 2021) حيث أكد على ضرورة السلوك الأخلاقي لمدير المدرسة كقائد أخلاقي مهم في عمليات الإدارة. وهذا ما يبرر حاجتنا إلى أسلوب قيادة بسمات فريدة مثل القيادة الأخلاقية التي تؤكد أهمية السلوكيات الإيجابية ووجود علاقات متميزة مع الموظفين، والتي من المفترض أن يكون لها دور إيجابي في تمكينهم وتحسين أداءاتهم.

ومن الجدير بالذكر أن وصف مديري المدارس كقادة أخلاقيين يكون بقدره المدير على تمثيل أنموذجاً أخلاقياً يقتدى به، وبناءً عليه سيعمل الموظفون على محاكاة سلوك القادة، بحيث تظهر الأخلاق والشفافية والإحترام في تصرفاتهم (Sabir, 2021).

وتعتبر مهمة رفع كفاءة المعلمين من أهم أهداف عملية إصلاح التعليم التي يسعى إليها مديرو المدارس في أي مكان بالعالم، إذ يهدف رفع مستويات الاستفادة لدى طلاب المدارس والعمل على إعدادهم لحياة أفضل. لذلك تسعى المؤسسات التربوية إلى تحقيق جودة الأداء وذلك من خلال المساهمة في توفر المهارات اللازمة لدى العاملين التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والكفاءة وتعزيزها وتطويرها بما يضمن رفع الإنتاجية وتقديم الأداء وتحقيق الإنجازات المأمولة (إبراهيم و.، 2021).

لذلك فإن وجود مدير يعي أهمية القيادة الأخلاقية المتضمنة الالتزام بمستويات رفيعة من السلوكيات المحمودة والقيم التي تتسجم مع الفلسفة التربوية، وتشجيع العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار، واحتواء الموظفين وتعزيزهم والإهتمام بتطوير قدراتهم وتحسين كفاءاتهم وتدريبهم بعيداً عن المفهوم التقليدي للقيادة، يعتبر شرطاً مهماً لتحقيق الأهداف المرجوة وضمان حسن سير الأعمال ضمن الخطط الموضوعية.

وبناء على ما سبق وانطلاقاً من أهمية ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مديري المدارس لتحقيق الأهداف التربوية المتمثلة بتحسين كفاءة المعلمين ونتاجيتهم، جاءت هذه الدراسة للكشف عن مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس وعلاقتها بتحسين كفاءة الهيئة التدريسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين. ويمكن أن تفيد هذه الدراسة كلاً من مديري المدارس ومعلميها ومشرفيها وغيرهم من المهتمين بموضوع القيادة الأخلاقية.

المحور الأول: القيادة الأخلاقية

تعتبر القيادة الأخلاقية واحدة من أهم الموضوعات التي لها تأثير في مجال أخلاقيات العمل، وهي أمر ضروري في الإدارة المدرسية حيث أنها تترك أثراً واضحاً في العملية التعليمية، كما أن لها عظيم الأثر في تكوين العلاقات الإجتماعية داخل المدرسة.

ونتيجة للتحديات التي رافقت القرن العشرين، لوحظ أن المؤسسات التربوية سعت جاهدة لمواكبة التطور والنمو من خلال إيجاد وإعداد قيادات لها من القدرة ما يساعدها على التغيير والإبتكار واتخاذ القرارات السليمة وحل ما يواجهها من مشكلات. لذلك تم ربط الأخلاق والقيم بممارسات القيادات في المؤسسات التربوية، حيث اعتبرت القرارات الإدارية والممارسات التربوية قضايا أخلاقية لها دور كبير في دعم فعالية الجانب الأخلاقي في المدارس الثانوية (Özgenel & Tuğba, 2020).

يعتمد نجاح أي منظمة على القيادة القائمة عليها، فالقيادة هي العنصر الموجه لسلوك المرؤوسين، حيث تتطلب القيادة الناجحة مراعاة كبيرة للبعد الأخلاقي والبعد الفني والإداري، كما أن مستقبل المجتمع يتوقف على وجود قادة يستطيعون ممارسة قيادة قوية لخدمة الآخرين، لأن نجاح القادة في أداء أعمالهم يعتمد على مدى إلتزامهم بالمبادئ الأخلاقية لتحقيق أهداف المنظمة (غنيم، 2020).

ومن الجدير بالذكر أن مديري المدارس هم القادة الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنظيم المسيرة التعليمية في المدارس وذلك من خلال تقديم الإرشادات الأكاديمية للطلبة والمعلمين وتمكين المعلمين من اختيار الفصول من أجل تطوير وتمييز المدرسة على مستوى الوطن وتهيئة البيئة النفسية لضمان نجاح المسيرة التعليمية (ريحان، 2018).

ومما لا شك فيه أن القيادة الأخلاقية تستخدم طرقتاً وأساليباً متنوعة لتعديل السلوك والاتجاهات غير المرغوبة لدى العاملين، إذ يساعد المناخ الجيد في توزيع الموارد بين الإدارة والمعلمين، كما أن القيادة الأخلاقية تشكل انعكاساً للسلوك الأخلاقي للمدير ووسيلة للإرتقاء بقيم أفراد المجتمع المدرسي (العلوية، 2021).

يؤكد التربويين على ضرورة إعداد المعلم بصورة مستمرة، فضرورة تصميم البرامج المناسبة لدعم وتطوير الكفايات، وبناء المستقبل لرفع كفاءة المعلم عن طريق التكوين والتدريب ليكون فاعلاً في العملية التعليمية (علي و وافي، 2021).

مفهوم القيادة الأخلاقية

عرفت الصريح القيادة الأخلاقية (2020)، "بأنها سلوكيات وممارسات وضوابط ومبادئ أخلاقية كالاستقامة والعدل يتمثلها القائد في عمله وتجعله جديراً بالثقة وتحقق فعالية لدى الجماعة والتزام تنظيمي لديهم".
وعرف (Zhang, Wu, Wen, & Douglas, 2022)، القيادة الأخلاقية "بأنها المفهوم الذي يصف القادة الذين يتبنون الأفعال الأخلاقية علناً كالنزاهة والإحترام والثقة والإنصاف والشفافية والصدق عند العمل مع المرؤوسين".

كما عرفها غنيم (2020)، "بأنها العملية التي يؤثر بها القائد على أنشطة المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة مسؤولة اجتماعياً".

وعرفها ربحان (2018)، "بأنها الممارسات التي يمارسها مدير المدرسة في تعامله مع جميع المعلمين بالمدرسة وفق القواعد والمعايير الأخلاقية للمجتمع الذي يعيش فيه بحيث يؤثر في المعلمين بالمدرسة".

وتعرف الباحثة القيادة الأخلاقية بأنها مجموعة المبادئ والسلوكيات التي يجب أن يتحلى بها القائد لتحقيق الأهداف المرجوة وذلك بالنزاهة والشفافية والعدل.

نظرية القيادة الأخلاقية

تعتبر نظرية القيادة الأخلاقية من أبرز النظريات الفلسفية التي نشأت على يد عالم الاجتماع السياسي "James Burns" في كتابه "القيادة" الصادر عام (1978). وقد أكد "Burns" على أهمية البعد الأخلاقي في دراسة القيادة، وقد ذكر أن القادة الذين لا يراعون القيم الأخلاقية في سلوكهم لا يمكن اعتبارهم ووصفهم بأنهم قادة جديرون بثقة الناس. وقد ذكرت النظرية نوعين من القيادة وهما القيادة التبادلية التي تتضمن دفع القائد لتابعيه باتجاه تحقيق أهداف المنظمة المنشودة، والقيادة التحويلية التي تتميز عن القيادة التبادلية بسبب العلاقة التي تربط القائد بتابعيه عند تخليه عن مصالحه واهتماماته الشخصية لمصلحة المنظمة ولمصالح التابعين بصورة تمكن القادة من كسب ثقة العاملين والتأثير عليهم بصورة كبيرة ومساعدتهم في النظر إلى مشاكلهم بطرق جديدة مبتكرة ومواجهتها بجهودهم الجماعية (القيسي، 2019).

وقد أشار "Burns" أن هناك ثلاثة مكونات للقيادة الأخلاقية، وهي التوحيد الداخلي بمعنى أن تكون جميع العناصر المختلفة داخل المنظمة متسقة مع بعضها البعض بشكل أخلاقي دون وجود تناقضات. والوقائية من خلال إخبار الأشخاص بما يجب عليهم فعله، بدلاً من تحذيرهم من الأشياء التي يجب عليهم تجنبها، أي أن إطار القيادة الأخلاقية يتصرف بشكل وقائي لتجنب الأخطاء الأخلاقية. والنشاط حيث يتم تحسين إطار القيادة الأخلاقية بشكل مستمر وفقاً لاحتياجات المؤسسة والمرؤوسين (الألفي، 2021).

وتتجلى أهمية نظرية القيادة الأخلاقية بأنها تساعد على تحقيق معدلات عالية من الرضا الوظيفي، الذي يزيد من التزام وسعادة الموظف في عمله. كما أن نظرية القيادة الأخلاقية تركز على زيادة التواصل والتعاون، فلا يشعر الموظف بحرج عند التعبير عن رأيه، حيث يتم التعامل باحترام وتقدير مع جميع الموظفين. إضافة لما سبق ذكره فإن للقيادة الأخلاقية دور كبير في توفير فائدة تعاونية إضافية للمنظمة، حيث أن إطار القيادة الأخلاقية يتضمن التعاون الذي لا يقتصر فقط على التعاون في داخل المؤسسة، وإنما خارجها، فالمؤسسات التي تتبنى منهج القيادة الأخلاقية مع منظمات أخرى تشترك في نفس الإطار الأخلاقي وخاصةً إذا كانت تشترك بالعمل بذات المجال (مجدي، 2018).

أهمية القيادة الأخلاقية

تعد القيادة الأخلاقية من أهم الركائز الأساسية لنجاح العملية التعليمية التي تسهم في تمكين المعلمين، كما يعد التمكين عملية واعية لبناء الإمكانيات والتي بدورها تؤدي إلى مشاركة أكبر في صنع القرارات وإجراء التغييرات وتحسين الكفاءة فالقيادة الأخلاقية تعمل على نحت المقاييس العليا لأخلاق القائد الشخصية حيث يصعب على القائد المؤثر أن يعيش بأخلاقيات مزدوجة بحيث ينسب بعضها إلى حياته الشخصية وبعضها الآخر لعمله، كما أنها تحد من ظاهرة ترك العمل مع المنظمات وذلك بصياغة قرارات تنعكس على حاضر المجتمع ومستقبله، وإشباع الحاجات الإجتماعية للعاملين لزيادة الإنتاجية والنهوض بالعملية التعليمية كما تقوم بدعم الاستقرار وتحقيق العدل والرضا للعاملين وذلك باعتماد معايير الأخلاقيات والربحية والكفاءة في تقييم أداء المنظمة وتعزيز سمعة المؤسسة على الصعيد المحلي والدولي (ريحان، 2018).

إذ تعتبر القيادة الأخلاقية وسيلة للحفاظ على النظام وتشجيع السلوك الأخلاقي للمرؤوسين وتنشيط السلوك غير المرغوب فيه مثل التمر من خلال موازنة عبء العمل وتحسين تصميم الوظائف، كما أنها زادت من أهمية الموظفين مما أدى إلى رفع كفاءاتهم وتحسين أدائهم (غنيم، 2020).

وترى الباحثة أن أهمية القيادة الأخلاقية تتمثل في درجة سوء أو حُسن استخدام السلطة والامتيازات من طرف القائد وتوجيه قراره والتقييد بأخلاقيات المهنة ومراعاة التخصص والفروقات بين أفراد العمل.

أبعاد القيادة الأخلاقية

تعتبر الأبعاد من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الدراسات التربوية، وهي انعكاس للممارسات الأخلاقية للقائد والتي تظهر بشكل إيجابي على أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط المعلمين بالمدرسة، فالصفات الشخصية من الطباع والخصال المتنوعة التي يجب أن تتوفر في القائد، والعلاقات الإنسانية التي تجمع القائد والعاملين والمجتمع تعتبر مهمة جداً لتحقيق الأهداف المرجوة وتحسين الكفاءة، والتخلي بالصفات الإدارية والسمات الفنية التي يجب توفرها في القائد لتؤهله لقيادة مجموعات العمل، كما

أن العمل بروح الفريق يعد تكامل جهود القائد والعاملين لتحقيق الأهداف المشتركة (السببي و الباطنين، 2020).

وترى الباحثة أن القيادة في حد ذاتها هي الأخلاق وأن الهدف الأساسي من القيادة هو خلق المناخ الإيجابي واتخاذ القرارات الأخلاقية وحث وتشجيع العاملين بالسلوكيات الأخلاقية في العمل باستمرار.

خصائص القيادة الأخلاقية

قائد المدرسة الذي يتحكم بأمورها بطريقة أخلاقية لابد وأن يمتلك صفات مهمة تمكنه من العمل على تنمية الاتجاهات الأخلاقية وتخفيف التوتر بين العاملين وذلك بالتوجه بالأفراد من خلال زيادة المستوى الأخلاقي للوعي لدى العاملين لأداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الكفاءة، ووضع المعايير الأخلاقية والمساءلة من خلال الموازنة بين ما يحتاجه الأفراد وبين متطلبات المنظمة، وضرورة وضوح الصفات والتصرفات الأخلاقية، واتساع الوعي الأخلاقي وذلك بالتحلي بالأمانة والصدق لانجاز الأعمال والقدرة على تحسين الكفاءة ضمن نطاق العمل والمؤسسة (الأحمري، 2018).

ويمكن القول أن زيادة الوعي الأخلاقي وخلق بيئة عمل فعالة وحسن نوايا القائد وفهم طبيعة العمل وتطبيق المعايير الأخلاقية وتوجيه الأفراد من الأمور المهمة التي تعمل على تحسين الكفاءة وتحقيق الأهداف.

مصادر القيادة الأخلاقية

هناك عدد من المصادر الأخلاقية الأساسية التي يتم الاعتماد عليها في تكوين مبادئ وقيم القائد التربوي في عمله. يعد المصدر الديني من أهم المصادر الأخلاقية التي تنظم حياة وأعمال الناس، وكذلك هناك المصدر الاجتماعي، إذ بتنوع المجتمعات تنتوع الثقافات التي تنظم حركتهم وتحدد قيمهم ومعتقداتهم، والمصدر الإقتصادي الذي يهتم بالظروف الإقتصادية للقائد التربوي، كما أن المصدر السياسي الذي يسير المجتمع ويعكس توجهاته على أخلاقيات الأفراد يعد من مصادر القيادة الأخلاقية المهمة، كما أن المصدر

الإداري التنظيمي يعد من أهم مصادر القيادة الأخلاقية لأنها البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد (الأحمري، 2018).

وترى الباحثة أنه على الرغم من تعدد مصادر القيادة الأخلاقية إلا أن المصدر الديني يعد أهمها، وذلك لأن مصدر الأخلاق الأساسي هو الدين الإسلامي الذي يحث الناس جميعاً على اتباع الأخلاق الحميدة باعتبارها أحد أسباب قبول الناس للدين إنطلاقاً من قوله تعالى ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (سورة القلم: 4).

مبادئ القيادة الأخلاقية

تسهم القيم الأخلاقية في تحسين الالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية من خلال تأكيد القيم الدينية والأخلاقية لدى المعلمين وذلك بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المؤسسة، وتطبيق الأمانة والصدق والإخلاص في العمل القيادي لتحسين ورفع الكفاءة، واحترام الاتفاقيات والعقود والالتزام بها، والتحلي بالنزاهة والشفافية وتحمل المسؤولية، وتحقيق العدل والتأثير في العاملين لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، وتمتية الإلتزان الإنفعالي الذي يساعد القائد على التفاهم مع الآخرين واحترام القوانين والعمل على تطويرها ورفع الكفاءة والنهوض بالمؤسسة نحو الرقي والتقدم (العجمي و العجمي، 2021).

وترى الباحثة أن للقيادة الأخلاقية الدور الرئيس للنهوض بالعملية التعليمية التربوية ورفع الكفاءة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية عن طريق تطبيق هذه المبادئ بحزم في المدرسة.

واقع القيادة الأخلاقية في فلسطين

قد يلحظ المتأمل في واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في فلسطين أن وزارة التربية والتعليم تعمل بكل ما اوتيت من جهد على تأهيل وإعداد المديرين المميزين آخذة بالاعتبار مجموعة من الأخلاقيات الثابتة، والهدف من ذلك ضمان أن يكون المدير خير قدوة للمعلمين وللطلاب، صادق القول والفعل، متعاوناً مشجعاً للعمل بروح الفريق، منتمياً لمدرسته وعادلاً في توزيع المهمات وفي أسلوب التعامل مع الجميع، مقداماً لديه الجرأة لاتخاذ

القرارات السريعة المنسجمة مع القوانين السائدة، ولا بد من أن يكون قائداً يحترم ويراعي ظروف المعلمين والطلاب الإنسانية (عابدين، حلبية، و شعيبات، 2012).

باختصار يمكن القول أنه على الرغم من الاهتمام المتزايد بمفهوم القيادة الأخلاقية في العديد من محافظات الوطن في الآونة الأخيرة، وغزارة الدراسات التي بحثت بهذا الموضوع من عدة جوانب، إلا أنه لا تزال هناك فجوة بين ما هو نظري وبين ما هو مطبق بشكل فعلي، إذ أنه من خلال التنقل في الحقل الميداني في مدارس القدس، والتعامل المباشر مع العديد من المديرين والمعلمين، لوحظ أن هناك تبايناً وتنوعاً في سلوكياتهم الإدارية، فهناك بعض المديرين المتبنين للقيادة الأخلاقية بشكل فعال، والتي ينعكس أثرها بكل وضوح من خلال دعم وتعزيز عمليتي التعليم والتعلم في الإدارة المدرسية، ومنهم من يعاني من بعض جوانب القصور والضعف في تسيير عمل الإدارة المدرسية تحت قشور مزيفة من القيادة الأخلاقية.

المحور الثاني: الكفاءة

من المتعارف عليه أن للمدير دور فعال في تطوير كفاءة معلميه وتنمية مهاراتهم التعليمية. إذ أصبح موضوع تطوير وزيادة كفاءة المعلمين من المطالب المهمة نتيجة للتقدم التكنولوجي الهائل في مجال الاتصالات والتغيرات السريعة التي تمر بها المجتمعات. فمن مصلحة أي مدرسة أن يتوفر لديها من يعتمد عليهم في إنشاء جيل صاعد متميزاً بعلمه وأخلاقه، وبما أن المعلم هو الشخص الذي يرفع وعي التلاميذ من جميع النواحي كان لابد أن يتم تدريب المعلم وإعداده إعداداً جيداً من خلال الدورات والأنشطة الإثرائية التي تجعل منه معلماً كفؤاً يتسم بالإيجابية والوعي وقادراً على استثمار المواقف اليومية في تنمية وتطوير مهاراته.

مفهوم الكفاءة

عرف الزحيلي الكفاءة (2022) "بأنها الدرجة التي يحصل عليها الطالب على مقياس الكفاءة في البحث" وقد عرفها الشريف (2021) "بأنها قياس تصورات المعلمات وقدرتهن على استخدام الفصول الذكية في البيئة الافتراضية"

وعرفها الركابي (2021) "بأنها مجموعة من الامكانيات والمهارات والمعلومات التي يمتلكها المعلمون في المراحل الابتدائية والتي تميزهم في أداء أعمالهم عن زملائهم الآخرين".

أما أحرشواو فبين أن الكفاءة (2020) "تتضمن معارف كثيرة وتطبق على سلسلة من الوضعيات وتستهدف غاية محددة وتشتمل على مفاهيم منها القدرة، المعرفة، المهارة، المبادرة، المسؤولية والإرادة".

والفرحان قام بتعريفها بأنها (2020) "قدرة المعلمين والمعلمات على التمييز والتعرف إلى الطلاب الموهوبين من خلال أسلوب تقدير السمات السلوكية"

وتعرف الباحثة الكفاءة بأنها الاستخدام الأفضل لجميع الموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف.

أهمية الكفاءة

تعتبر الكفاءة وسيلة أساسية لا غنى عنها للتماشي والتكيف مع المحيط المحلي والعالمي، وهي محط اهتمام العديد من المؤسسات التربوية، لاسيما في ظل التنافس الشديد الذي تشهده المجتمعات اليوم، بحيث أصبح الراجح فيها هو من يمتلك الكفاءة، وتكمن أهمية الكفاءة كونها تركز على تمكين المعلم من تنفيذ المواقف التدريسية والاهتمام بمخرجات العملية التعليمية وما يرتبط بها من مفاهيم القياس والتقويم في العملية التعليمية إلى تحديد المهام المتعلقة بالتعليم وتحليلها وعمليات إعداد المعلم ليكون قادراً على القيام بالمهام الموكلة إليه، فقد ظهرت العديد من محاولات تحسين دور المعلم وإعداده الإعداد العلمي المناسب مما استدعى إدخال أساليب التفاعل اللفظي داخل غرف الصف والتعليم المبرمج وأسلوب النظم وتحليل المهام وأساليب البحوث الإجرائية (قويدري، 2020).

أنواع الكفاءة

هناك عدة أنواع للكفاءات وأول هذه الأنواع الكفاءة المعرفية التي تحدد اتجاهات الأفعال والأعمال المنوطة بنا، إذ أنها تشير إلى مدى إدراك الأشخاص ومعرفتهم بقدراتهم الفعلية على فهم وأداء عمل ما. وهناك الكفاءة الاجتماعية التي تعني قدرة الأشخاص على تكوين العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، والعلاقات الجيدة عادة ما تحدث عندما يكون الشخص المكلف بأداء العمل ذا شخصية محبوبة من قبل الآخرين، فالشخص يبذل جهد مضاعف ويندفع لتقديم الأداء الأفضل إذا ما كان من حوله أصدقاء ومخلصين وداعمين. وهناك الكفاءة الشخصية التي تمنح صاحبها القدرة على إصدار الأحكام على أداءه في الأعمال والمهام التي يكلف بها. أما الكفاءة الوجدانية فهي عبارة عن أداء الفرد وميوله واستعداداته واتجاهاته كالتفاؤل والثقة بالآخرين وقبول النقد بصدر رحب والايجابية والتعرف على احتياجات الآخرين والتعاطف

معهم. وهناك الكفاءة الأدائية التي تظهر قدرة الفرد على إظهار سلوك واضح في المواقف الصعبة. والكفاءة العامة هي الكفاءة القابلة للتعميم عبر مواقف معينة، والكفاءة القومية التي تعمل على اكساب الأفراد أفكار خاصة (الركابي، 2021)؛ (قويدري، 2020)

وترى الباحثة أن تنوع الكفاءات ضرورة ملحة لأنها تساعد في تحقيق النجاح والانجاز والسرعة في العمل، وجعل المعلمين واثقين من أدائهم وتمكنين في عملهم.

خصائص الكفاءة

تمثل الكفاءة القدرة على التصرف الفعال أمام سلسلة من المهام بهدف ضبطها والتحكم فيها، وتكمن خصائص الكفاءة بارتباطها بسياق الأفعال والأنشطة الانسانية والمهنية وفعاليتها في حل المشاكل وانجاز المهام المختلفة، وارتباطها بمعارف الشخص ومهاراته وتصرفاته ومدى فعاليتها بحيث يتجلى محتواها في قليل من المعرفة وكثير من المهارة، وارتباطها أيضا على مستوى الاكتساب بالتعلم المدرسي والتكوين المهني والممارسة الخبراتية، ويتحقق اكتسابها من خلال التعليم الصريح المنظم أو عبر ممارسة نشاط معين. بالإضافة لارتباطها بنظام شامل ومركب وبطبيعة شديدة التعقيد والتنوع إذ يكون قوامها تعبئة المعارف والمهارات والمواقف السلوكية (أحرشاو، 2020).

ونكرت شنكاما (2013)، بعض من خصائص الكفاءة ومنها أنها ذات غاية محددة إذ يكون القصد منها هو تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين. والكفاءة مكتسبة إذ أن الفرد لا يولد كفاء وإنما يكتسبها من خلال التدريب والممارسة. ويتم صياغة الكفاءة بطريقة ديناميكية. ومن الجدير بالذكر أن الكفاءة مفهوم مجرد وذلك لأنها غير مرئية، إذ ما يمكن ملاحظته هي الوسائل المستعملة والأنشطة ونتائجها.

أبعاد الكفاءة

تسعى المدارس إلى تحقيق جودة الأداء وذلك من خلال استخدام المعرفة في العمل وهو قدرة المؤسسة على ممارسة المعرفة من خلال التركيز على توظيف التراكم المعرفي والخبرة الموجودة فيها من أجل الاستفادة

من التفاعل بينهما في العمليات التنظيمية؛ كما أن توفر المهارات لدى العاملين يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والكفاءة وزيادة الإنتاجية التي تؤدي إلى تحقيق أهداف كل من المؤسسة والأفراد العاملين فيها؛ كما أن القدرة تعد من أهم أبعاد الكفاءة وتعني إمكانية النجاح وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري وتحقيق الإنجازات (إبراهيم و.، 2021).

المدير كقائد تربوي بالمدارس الفلسطينية

تعد مهنة التعليم من أسمى وأشرف المهن وذلك لأهمية التعليم وضرورته في كل مكان وزمان، فالتعليم المعاصر جاء منسجماً مع متطلبات العصر المتمسمة بالواقعية والمرونة والاستمرارية والإبداع في كافة المجالات العلمية والاجتماعية والنفسية والسياسية والاقتصادية، ولذلك حرصت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على وضع مجموعة من المعايير والأخلاقيات الهامة لمدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً وخير قدوة يهتدى بها، لذلك من الضروري أن يتصف مدير المدرسة بالقيم الإنسانية على أن يقوم بممارستها بحياته اليومية، ليستطيع من خلال عمله أن يحققها عن طريق تأثيره الإيجابي في الآخرين.

لابد لمن يقود المدرسة بالتخلي "بحسن الخلق" والعمل على مراعاة الأخلاق في كل المواقف والأحوال، فالأخلاق تحدد انتماءه لمهنة التعليم لدرجة الالتزام بجميع قواعده، وتعزز الرقابة الذاتية لديه، كما أنها تزيد من شعوره بالمسؤولية المهنية تجاه كل ما يقوم به سواء داخل المدرسة أو خارجها في حياته اليومية، فسمو مهنة التعليم ورفعها لا يكون إلا في الالتزام الأخلاقي (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، 2017).

لذا على قائد المدرسة الحرص على تبني أية سمة تسهم في تطوير أدائه الإداري والفني وتعزيز الهوية الفلسطينية وتشجيع التمسك بها ليرتقى بالعملية التربوية، وبهذا يكون المدير شخصاً كفؤاً وخيراً مثلاً يحتذى به كل من المعلمين والطلاب ومن لهم علاقة بمدرسته. فالقيادة الأخلاقية الفعالة تتعكس بشكل مباشر على كفاءة الهيئة التدريسية كما أنها تعتبر أحد أولويات عمل مدير المدرسة، فالمعلم هو الوسيط المعرفي بين

المنهاج والطلاب، إذ يقع على عاتقه مهمة تنفيذ الموقف التعليمي التلمي والارتقاء بنوعية التعليم. (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، 2017).

ولتحقيق كفاءة المعلمين لابد من الإهتمام بالنمو المهني المستمر لهم. ويكون ذلك من خلال قيام مدير المدرسة بتحديد احتياجات المعلمين التدريبية وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بنموهم المهني ورفع احتياجاتهم إلى الجهات المسؤولة والتعاون من أجل تلبيتها، بالإضافة إلى تنظيم خروج المعلمين لحضور ورش عمل ولقاءات تربوية وتوفير البيئة التعليمية المناسبة لتشجيع المعلمين على تنفيذ مبادرات تربوية هادفة. والأهم من ذلك كله هو منح المعلمين الثقة الكاملة والتمكين لمساعدتهم على التقييم الذاتي. (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، 2014).

وترى الباحثة أن المدير الأخلاقي الذي يتسم بالمهنية والأخلاق اللازمة للقيام بدوره على أتم وجه، لابد أن يكون على وعي تام بالمهام والممارسات المطلوبة بالإضافة لوجود مساحة خاصة تؤهله على اختيار التصرف الملائم بما يتوافق مع البيئة المحلية والقوانين والأنظمة السائدة والحث على تلقي ما لا يقل عن 100 ساعة تدريبية سنوياً في الأمور التربوية إسوً بالنظم السياسية التربوية العالمية مثل سنغافورة وفلندا وغيرها.

العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى المديرين وكفاءة المعلمين

من خلال عمل الباحثة في الميدان التعليمي، لاحظت أن أخلاقيات الإدارة أصبحت محط اهتمام العديد من المؤسسات التعليمية في ظل التطورات والتغيرات التي طالت المؤسسات التعليمية كافة، إذ أصبحت هذه المؤسسات تهتم بإعادة صياغة أهدافها وسياساتها التعليمية بطريقة تعمل على إبراز المسؤولية الأخلاقية لديها، وكل ذلك نبع من الإيمان والثقة بأن الجانب الأخلاقي للإدارة التعليمية يساعد المعلمين كافة على الإخلاص في عملهم والمحافظة على جودة أدائهم وتدفعهم لتقديم أحسن أداء وظيفي لهم.

فالمتطلع على واقع التعليم بالقدس، يلحظ وبسهولة مدى الاهتمام بالجانب الأخلاقي بالمدارس الحكومية كافة، وقد يعود ذلك إلى السياسات المفروضة عليها والشروط الكثيرة التي تفرض على الشخص الذي يرغب بالتقدم إلى وظيفة مدير، إذ أصبحت المبادئ الأخلاقية صفة أساسية وسلوكاً متبعاً مطلوباً في شخصية المدير، التي من خلالها نضمن تحقيق المبادئ الأخلاقية كالمساواة والأمانة والعدل في التعامل مع المعلمين. وبعد قيام الباحثة بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، لاحظت أن للقيادة الأخلاقية تأثيراً إيجابياً على كل العاملين في المؤسسة من معلمين وأذنة وغيرهم، إذ يحرص الواحد منهم على الالتزام بقيم الأمانة والاستقامة وتحمل مسؤولية عمله بوجود المدير أو غيابه، لضمان تحقيق أفضل للأهداف. ومن ناحية أخرى، فإن غياب القيادة الأخلاقية قد يكون سبباً لفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها، وبداية لانهارها لما لها من تأثير على أداء ومعنويات المعلمين وباقي العاملين بعد فقدانهم لتقّتهم بمديرهم.

المحور الثالث: الدراسات السابقة

تم إجراء العديد من الدراسات حول موضوع القيادة الأخلاقية والكفاءة، وقد تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية بهدف التعرف إلى مختلف جوانب هذا الموضوع، وسيتم عرضها وفق تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية:

أ. الدراسات العربية:

هدفت دراسة العنزي (2023)، التعرف إلى الأخلاقيات والمبادئ التي يتوجب على القادة والمدراء التحلي بها لتحقيق الكفاءة الانتاجية والاستقرار الوظيفي للموظفين في السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام أسلوب تحليل المحتوى المعتمد على الوصف المنظم والدقيق للنصوص المكتوبة، أظهرت النتائج أن هناك عدداً من الأخلاقيات التي ينبغي على القادة والمدراء التمسك بها من أجل كسب الولاء التنظيمي وتحقيق الكفاءة في الأداء، كما أظهرت النتائج أن من أهم المصادر التي يستمد منها القائد والمدير أخلاقه ومبادئه هي (الدين والذات والأسرة والمؤسسات التعليمية والقيادة والمجتمع ونظام الخدمات المدنية).

أما دراسة المحوري (2022)، فسعت لمعرفة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية في مدارس البنين الحكومية بمدينة الدمام، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من (11766) معلماً، تم اختيار عينة عشوائية منهم تكونت من (425) معلماً. بينت النتائج عدم وجود أية فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير المرحلة التعليمية وعدد سنوات الخبرة التعليمية والمؤهل العلمي وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات المدرسية للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة كبيرة، وأوصى الباحث باستمرار قادة المدارس بممارسة القيادة الأخلاقية لما لها من أثر كبير في رفع مستوى الأداء لدى المعلمين.

وسعت دراسة عفيفي وكمال (2022)، التعرف إلى مدى انتشار ثقافة القيادة الأخلاقية وواقع ممارستها في مؤسسات التعليم الجامعي في كلا القطاعين الحكومي والخاص في دولة مصر والتعرف على علاقتها بتطوير أداء العاملين وهيئة التدريس. وقد اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات على عينة بلغ حجمها (300)، تم تحليل البيانات لاكتشاف مدى الاختلاف أو الارتباط بين عدد من المتغيرات التي تمثلت بنوع مؤسسة التعليم ومكان وجودها وعدد العاملين فيها ونوع التعليم والجنس وسنوات الخبرة. وقد بينت نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية لا زالت مفهوماً جديداً نسبياً على الكثير من العاملين في مجال التعليم الجامعي وبالرغم من ذلك فإن معظم العاملين في المؤسسات التعليمية الخاصة والحكومية داخل القاهرة وخارجها يتفقون على أهمية القيادة الأخلاقية ودورها الفعال في نجاح المؤسسات، وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بمفهوم القيادة الأخلاقية بين القادة والعاملين وتوعية كلا الجنسين بأهمية القيادة الأخلاقية وضرورة تحلي القائد الناجح ببعض الصفات منها الشفافية والصراحة والموضوعية والمصادقية والوضوح.

وأجرت النجار (2022) دراسة للتأكد من وجود علاقة ما بين ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات فلسطين الجنوبية للقيادة الأخلاقية ومستوى التفكير المنتج لدى معلمهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة تألفت من (271) معلماً من المدارس الحكومية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية. وأهم هذه النتائج كان أن تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية جاء بدرجة مرتفعة. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية تعزى إلى (النوع وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي) وأن تقدير عينة الدراسة لمستوى التفكير المنتج لدى المعلمين في مدارس المحافظات الجنوبية الحكومية في فلسطين جاء بدرجة مرتفعة. وتبين من النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية بالمحافظات الجنوبية،

والتفكير المنتج لدى معلمهم. وأوصت الدراسة بضرورة عقد ورش ودورات تدريبية للمديرين ليتعرفوا من خلالها على إيجابيات القيادة الأخلاقية على العمل الإداري والإكثار من جلسات العصف الذهني لتنمية القدرات العقلية وأنماط التفكير المنتج لدى المعلمين.

أما دراسة **السلمي (2021)**، فسعت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية في محافظة جدة، وعلاقتها بمستوى ثقة المعلمين من كلا الجنسين بالقائد. تم استخدام المنهج الكمي في هذه الدراسة، وكانت الاستبانة هي الأداة المتبعة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي بلغ عدده (8249) معلماً ومعلمة، أما عينة البحث فتألفت من (439) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً. توصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، ومستوى ثقة المعلمين بقيادات المدارس جاء بدرجة مرتفعة أيضاً، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية بدرجة عالية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية وبين مستوى الثقة بالقائد، إضافة لما سبق فقد بينت النتائج -أيضاً- انعدام وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات العينة حول تقديرها لممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية، وتقديرهم لمستوى ثقتهم بالقائد تعزى إلى النوع وسنوات الخبرة. ومن توصيات الدراسة التشديد على أهمية إفشاء محتويات القيادة الأخلاقية بالإضافة إلى إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية مع متغيرات أخرى.

وأجرى **عيد (2021)**، دراسة هدفت التعرف إلى دور القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية في محافظتي رام الله والبيرة لتنمية المهارات الإبداعية من وجهات نظر المعلمين والتعرف على أثر متغيرات الجنس والتأهيل الأكاديمي وسنوات الخبرة. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وصممت استبانات خاصة لجمع البيانات، وقد بلغ عدد العينة (351) معلماً تم اختيارهم بشكل عشوائي، وأظهرت نتائج الدراسة درجة متوسطة في جميع المجالات في دور القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات الإبداعية في محافظتي رام الله والبيرة. وبينت -أيضاً- انعدام وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور

القيادة الأخلاقية لرؤساء المدارس الحكومية في تنمية المهارات الإبداعية بسبب الجنس وسنوات الخبرة في جميع المجالات. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية مجال المهارات الإبداعية تعزى إلى متغير المؤهل الأكاديمي لدرجتي البكالوريوس والماجستير وما فوق ولا توجد فروق في المجالات الأخرى. وجاءت الدراسة بعدد من التوصيات منها ضرورة تشجيع القادة التربويين على ممارسة الأخلاق الحميدة لتعزيز الإبداع لدى المعلمين.

وهدفت دراسة المخلافي وابراهيم (2020) التعرف إلى درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس التعليم العام وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين بمنطقة عسير، والكشف عن وجود أية فروق دالة إحصائية تعزى للمرحلة التعليمية وسنوات الخبرة . تم اتباع المنهج الوصفي وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة، تألف مجتمع الدراسة من (8080) معلماً، إلا أن العينة اقتصرت على (365) معلماً تم اختيارهم بشكل عشوائي. وأظهرت أهم نتائج الدراسة أن متوسط درجة ممارسة قيادات مدارس التعليم العام لأبعاد القيادة الأخلاقية بمنطقة عسير جاء بدرجة مرتفعة، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة ممارسة القادة لأبعاد القيادة الأخلاقية ومتوسط درجة تحقيق الإبداع الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة تزويد قادة المدارس بالمفاهيم الأساسية للقيادة الأخلاقية ، وكيفية تطبيقها في العمل المدرسي، وفي التعامل مع الطلاب والإدارة التربوية والمعلمين وأولياء الأمور.

أما دراسة الزهراني (2020)، فسعت للكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل قائدات المدارس الحكومية في محافظة قلوة بالمملكة العربية السعودية من وجهات نظر المعلمات، بالإضافة إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي للمعلمات في نفس المحافظة. والكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية في محافظة قلوة ، حسب متغيرات المرحلة الأكاديمية، سنوات الخبرة والتأهيل الأكاديمي. تم استخدام المنهج الوصفي في البحث، وطبقت استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (253) معلمة تم انتقاؤهم بشكل عشوائي. وكشفت

نتائج البحث عن وجود علاقة ارتباطية طردية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية في محافظة قلوة ومستوى رضا المعلمات الوظيفي. وأوصت هذه الدراسة بضرورة العمل على تعزيز القيادة الأخلاقية عن طريق تطبيق أساليب تنظيمية وتبني فلسفة إدارية تعمل على دعم تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات.

كما وأجرى غنيم (2020)، دراسة هدفت التعرف إلى القيادة الأخلاقية في الإدارة التعليمية بستة أبعاد وهي (العدالة، مشاركة السلطة، وضوح الأدوار، الاهتمام بالعاملين، النزاهة، التوجيه الأخلاقي)، استخدم الباحث لدراسته المنهج الوصفي التحليلي، و لجمع البيانات المطلوبة استخدم استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (94) فرداً من العاملين بالإدارات التعليمية في محافظتي القاهرة والجيزة بطريقة عمدية، وكانت متغيرات الدراسة مقتصرة على محافظة الإدارة التعليمية والنوع ومدة العمل بالإدارة. وكان من نتائج الدراسة تحقق الإدارة الأخلاقية في الإدارات التعليمية في أبعاد أربعة بدرجة متوسطة، ودرجة أعلى من المتوسط في بعد وضوح الدور، وعدم تحققها في بعد العدالة. وأوصى الباحث على ضرورة إيجاد دليل إجرائي يساعد القيادة الأخلاقية لنشر ثقافتها بين جميع المديرين على مستوى الإدارات التعليمية كافة، وأن تكون مرشداً يهتدي به المديرين في مختلف المستويات الإدارية بوزارة التربية والتعليم.

وهدف دراسة الصريع (2020)، التعرف إلى القيادة الأخلاقية لمديري مدارس محافظة الخليل الخاصة وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم بالإضافة إلى معرفة درجة ارتباط القيادة الأخلاقية بالثقة التنظيمية تبعاً لأربعة متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وصممت استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (465) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية من المدارس الخاصة من مديريات محافظة الخليل الأربعة وهي (مديرية التربية والتعليم في مدينة الخليل وشمال الخليل وجنوبها ويطا) أثناء

الفصل الأول من السنة الدراسية (2020/2019) . وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية ايجابية ذات دلالة احصائية بين كل من القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية لدى كل من المعلمين والمعلمات، وأظهرت -أيضاً- أن مظاهر مجال الأخلاقيات الشخصية للقيادة في المدارس الخاصة جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وأن درجة توافر القيادة الأخلاقية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين والمعلميات في مدارس محافظة الخليل الخاصة كانت مرتفعة. كما وأظهرت النتائج انعدام وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات القيادة الأخلاقية للمعلمين والمعلمات في مدارس محافظة الخليل الخاصة تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، بينما تبين وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المديرية ولصالح مديرية الخليل، كما أظهرت النتائج أن درجة الثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم كانت مرتفعة. ومن أهم التوصيات التي طرحتها الباحثة ضرورة تبني برامج تدريبية لمديري المدارس الخاصة واشراكهم في دبلوم القيادة التربوية التي تنظمها وزارة التربية والتعليم.

بينما هدفت دراسة الخباز (2019)، الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادات التربوية للقيادة الأخلاقية في وزارة التربية الكويتية ومستوى الأداء الوظيفي من وجهات نظر الموظفين. اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وصممت استبانة تم تطبيقها على عينة اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية، بلغ عدد أفرادها (387) موظفًا وموظفة في مختلف إدارات الوزارة، واقتصرت متغيرات الدراسة على الجنس والمؤهل العلمي، وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات التربوية للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة متوسطة، وتبين أن مستوى الأداء الوظيفي في وزارة التربية الكويتية جاء بدرجة متوسطة. ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية وبين مستوى الأداء الوظيفي. وكما أوصت الدراسة بضرورة دعوة وزارة التربية الكويتية لتضمين القيادة الأخلاقية بكافة أبعادها في خططها الاستراتيجية المستقبلية بهدف تحقيق أفضل أداء وظيفي ممكن في مختلف أقسامها.

وسعت دراسة العتيبي (2019)، التعرف إلى معوقات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (200) معلماً ومعلمة من محافظة الفروانية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة، وكانت أداة الدراسة استبانة مكونة من ثلاثون فقرة موزعة على مجالات ثلاثة وهي معوقات متعلقة بالعمل، معوقات اجتماعية، ومعوقات متعلقة بالمعلمين. وبينت نتائج الدراسة أن معوقات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية، إذ جاء مجال المعوقات المتعلقة بالعمل في المركز الأول تلاه مجال المعوقات المتعلقة بالمعلمين في المركز الثاني، بينما جاء مجال المعوقات الاجتماعية في المركز الثالث والأخير، وأشارت النتائج انعدام وجود فروق دالة إحصائياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن معوقات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في دولة الكويت تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والجنس والخبرة باستثناء مجال المعوقات المتعلقة بالمعلمين إذ جاءت الفروق لصالح أقل من عشر سنوات. وأوصت الدراسة بضرورة اتخاذ التدابير والإجراءات الضرورية للتقليل من معوقات ممارسة القيادة الأخلاقية المتعلقة بالمعلمين والعمل لدى مديري المدارس وذلك من خلال تطبيق المبادئ الحديثة للإدارة.

وأجرى العبادي والإبراهيم (2019)، دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات المطلوبة تم استخدام استبانة. أما عينة الدراسة فتكونت من (317) معلماً ومعلمة. وتبين من النتائج أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومجالاتها لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهات نظر معلمي المدارس قد جاءت بدرجة متوسطة، وتبين وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الوسطين الحسابيين للقيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس يُعزى لمتغير التخصص والجنس، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية للقيادة الأخلاقية لدى

مديري مدارس لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس تُعزى لمتغير الخبرة و لصالح معلمي المدارس من ذوي الخبرات المتقدمة (من 10 سنوات فأكثر)، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تختص بآليات العمل التعاوني مع المعلمين والقادة الإداريين، لتمكينهم من ممارسة هذا البعد الأخلاقي في القيادة بشكل أكثر فاعلية.

ب. الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة سابر (Sabir, 2021) إلى دراسة مفهوم القيادة الأخلاقية من خلال تحديد تصورات معلمي المدارس الباكستانية فيما يتعلق بسلوكيات القيادة الأخلاقية لقادة المدرسة وإثبات علاقتها بالالتزام المعلم. تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة. بلغت عينة الدراسة (320) معلماً تم اختيارهم عشوائياً من المدارس في أكبر منطقتين في البنجاب في باكستان، ابتعت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن المعلمين يدركون أن قادتهم يتمتعون بأخلاق معتدلة وأن هناك علاقة إيجابية مهمة بين الاثنين. وبينت النتائج -أيضاً- أن عمر و جنس الموظفين لم يؤثر على سلوكيات القيادة الأخلاقية، إلا أن أقدمية للموظف كان لها تأثير على تصورات سلوك القيادة الأخلاقية، كما وُجد أن للقيادة الأخلاقية تأثير إيجابي على التزام المعلم وبخاصة الالتزام بالتدريس والالتزام بالمهنة. وأوصت الدراسة بإجراء دراسات تتناول عينات أكبر مستقبلاً مع دراسة متغيرات أخرى كالمناخ المدرسي أو الثقافة المدرسية.

وأجرى ماركوت وآخرون (Marquardt, Casper, & Kuenzi, 2021)، دراسة هدفت التعرف إلى توجيه القيادة الأخلاقية وتأثيرها على سلوك العاملين، استخدم المنهج الوصفي على عينة تكونت من (265) من المدير والموظف، وقد بينت نتائج الدراسة أن أداء القائد كان مرتبطاً سلباً بتصورات القيادة الأخلاقية ومرتباً بشكل إيجابي بسلوك الموظف غير الأخلاقي، أشارت اختبارات الوساطة الخاضعة للإشراف إلى أن التأثير الإيجابي غير المباشر لأداء القائد وتجنب التوجه نحو الهدف على سلوك الموظف غير الأخلاقي من خلال تصورات القيادة الأخلاقية قد تم إضعافه من خلال المستويات الأعلى من توجيه أهداف تعلم القائد. مجتمعة،

تشير هذه النتائج إلى أنه عندما يؤكد القادة على تجنب الفشل مع التقليل من أهمية التعلم الشخصي والتنمية، فإن الموظفين ينظرون إليهم على أنهم أقل أخلاقية وأكثر استعدادًا للانخراط في سوء السلوك الأخلاقي.

أما دراسة **علي شاهي وآخرون** (Alishahi, Mohammadi, & Minaei, 2021)، فهدفت تحديد التحديات الأخلاقية لمديري المدارس في فترة كورونا في مقاطعة أذربيجان، وقد تم تطبيق الدراسة الحالية وفقاً للهدف والجانب الكيفي المستخدم، اشتملت عينة الدراسة على أساتذة الإدارة التعليمية، ومديري المدارس في مقاطعة أذربيجان الغربية. وقد تم اختيار العينات بشكل منظم ومنهجي باستخدام أسلوب الكرة الثلجية، وعلى أساس معيار التشبع النظري، وقد تم جمع البيانات البحثية من خلال مراجعة (21) مقالة تتعلق بأخلاقيات الإدارة التعليمية أو القيادة التعليمية، وذلك أثناء فترة كوفيد (19)، ومن خلال المقابلات شبه المقننة مع (17 شخصاً) ممثلين لعينة الدراسة، بناءً على نموذج المقابلات النوعية ومعاييرها، بشكل تقريبي تم تصنيف البيانات باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي في شكل موضوعات أساسية منظمة وشاملة. وأظهرت النتائج أن التحديات الأخلاقية لمديري المدارس في فترة كورونا كموضوع شامل اشتملت على (98) موضوعاً أساسياً، ووفقاً لتصنيف الموضوعات الأساسية تم الحصول على (7) تحديات تنظيمية، تضمنت "الأخلاقيات المهنية، وأخلاقيات التواصل الاجتماعي، وأخلاقيات الفرد أو الشخصية، والأخلاقيات الفنية - التربوية، والأخلاق الروحية، والأخلاقيات السلوكية، وأخلاقيات اتخاذ القرار والخوف من التغيير".

وهدف دراسة **فيكرمان وآخرون** (Vikaraman , et al., 2021) التعرف إلى ممارسات القيادة الأخلاقية والثقة بين قادة المدارس العامة في ماليزيا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستنتاجي، وتم جمع البيانات الكمية عبر استبيان على عينة مكونة من (438) مدرساً بالمدارس العامة على مستوى البلاد، وتم إجراء مقابلة شبه منظمة مع ثلاثة مدراء مدارس لجمع البيانات النوعية التي كشفت أن المديرين الماليزيين يفتقرون إلى فهم أسلوب القيادة الأخلاقية ومع ذلك مارسوا عدة أبعاد للقيادة الأخلاقية في إدارة مدرستهم، وقد بينت نتائج الدراسة أن مديري المدارس في جميع أنحاء البلاد مارسوا قيادة أخلاقية عالية وكان مستوى

ثقة المعلم في المديرين مرتفعاً أيضاً، ووجود علاقة قوية جداً بين القادة وثقة المعلمين في مديريهم، كما أوصت الدراسة بضرورة دمج القيم في إدارة المدرسة لتحقيق التوازن بين قائد المدرسة والمعلمين تحت سقف واحد، وتنمية الثقة بين المديرين والمعلمين.

وسعت دراسة الزعبي والزيود (Al-Zoubi & Al-Zyoud, 2021)، التعرف إلى درجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية بالمملكة الأردنية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظرهم أنفسهم. استخدمت الدراسة المنهج المسحي، وقد استخدم الاستبيان لجمع البيانات، بلغ عدد مجتمع الدراسة (17480) معلماً وهو العدد الكلي لجميع معلمي مدارس الأردن الثانوية، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (1727) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. بينت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل معلمي المرحلة الثانوية جاءت مرتفعة من وجهة نظرهم. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة وضع برامج تدريبية للمعلمين لكافة المراحل التعليمية بناء على المبادئ الأساسية للقيادة الأخلاقية، وبضرورة تحفيز المعلمين الذين يستخدمون الأساليب الفعالة في تعزيز القيم الأخلاقية لدى طلابهم، كما أوصت بإجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الأخلاقية ودرجة ممارستها في مرحلتي التعليم الابتدائي والإعدادي.

وأجرى خان وآخرون (Khan, Bauman, & Javed, 2020)، دراسة سعت إلى فحص تأثير القيادة الأخلاقية على الحافز الأخلاقي للمعلمين في مدارس باكستان، اتم استخدام المنهج التجريبي القائم على السيناريو لجمع البيانات (العدد 174 مدرساً) من (25) مدرسة في مدينة إسلام آباد شمل المشاركون (156) أنثى و(18) ذكراً، وبينت نتائج الدراسة إلى أن مكون الشخص المعنوي في أسلوب القيادة الأخلاقية يرفع من الدافع الأخلاقي القائم على الهوية الأخلاقية (الاستيعاب)، في حين أن مكون المدير الأخلاقي والقيادة الأخلاقية على مستوى البناء يزيد من الهوية المعنوية. ومن المثير للاهتمام أنه في غياب المكافأة، فقط عنصر الشخص الأخلاقي في أسلوب القيادة الأخلاقية حافظ على الدافع الأخلاقي للمشاركين، وكما أوصت الدراسة بضرورة الحرص على ممارسة القيادة الأخلاقية ومشاركة المعلمين بصنع القرار.

كما كشفت دراسة فيدان وكوتش (Fidan & Koç, 2020) ، آراء المعلمين فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية وغير الأخلاقية في منطقة تشيكيميكوي في إسطنبول، تم استخدام تصميم بحث ظاهري في الدراسة، تم استخدام تقنية أخذ العينات الهادفة لتحديد مجموعة الدراسة، وإجراء مقابلات مع (20) معلماً لجمع البيانات، وإجراء تحليل المحتوى لتحليل البيانات، وبينت نتائج الدراسة أن مديري المدارس أظهروا في الغالب سلوكيات قيادية غير أخلاقية في علاقات زملاء العمل، ومن السمات الأخرى للقيادة غير الأخلاقية تشجيعهم للسلوكيات غير الأخلاقية بين زملائهم في العمل وأخذ زمام المبادرة في تحويل اللأخلاقية إلى جزء من ثقافة المدرسة، يقال إن السلوكيات التي تؤدي إلى ظهور قيادة غير أخلاقية تميل إلى إضفاء الطابع المؤسسي إذا لم تواجه عقبة أو كانت مدعومة من قبل البيئة التنظيمية. وقد أوصت الدراسة بأن تركز الأبحاث الإضافية على كيفية تأثير مكونات الشخص المعنوي والمدير الأخلاقي للقيادة الأخلاقية على بعضها البعض.

وسعت دراسة أوزجنيل وتوجبا (Özgenel & Tuğba, 2020)، التعرف إلى سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وتأثيرها على الصحة التنظيمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج المسح العلائقي وهو أحد طرق البحث الكمي على عينة مكونة من (402) مدرساً يُعلمون في مدارس الجانب الأناضولي العامة من إسطنبول، وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الصحة التنظيمية والقيادة الأخلاقية مع زيادة سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس تزداد الصحة التنظيمية للمدرسة بشكل ايجابي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير موقف شخصي بشكل تعاوني ومواءمة اتجاهات الموظفين مع أهداف المدرسة، ودعم التطوير المهني للموظفين.

أما دراسة زارينا وآخرون (Waheed, Hussin, Khan, Ghavifekr, & Bahadur, 2019)، فهدف التعرف إلى القيادة الأخلاقية والتغيير في مدارس ماليزية، وكان الغرض من دراسة الحالة النوعية المقارنة هذه هو استكشاف ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس مختارة من سيلانجور، ماليزيا. تم اختيار مدرسة ابتدائية وأخرى ثانوية كموقعين للدراسة. وتم استخدام المقابلات والملاحظات ومراجعات الوثائق لجمع

البيانات. تم إجراء المقابلات مع (28) مشاركاً تم اختيارهم من كلا المدرستين باستخدام أخذ العينات الهادف. تم استخدام أسلوب التحليل المقارن الثابت لتحليل البيانات. وقد بينت نتائج الدراسة وجود الثقة والعلاقات الودية والانفتاح على أعضاء المدرسة والالتزام المهني. وقد أوصت الدراسة بضرورة الإلتزام المهني والعمل كنموذج يحتذى به في المدارس الماليزية وتطبيق القواعد الأخلاقية من أجل التغيير والتطوير.

بينما هدفت دراسة **ولسون وأخرون (Wilson & et al, 2019)**، إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في مقاطعة كيابوجيمبي الفرعية في منطقة بوشيني في جنوب غرب أوغندا. وفحصت الدراسة العلاقة بين التوجيه الأخلاقي، وتقاسم السلطة، والنزاهة، والإنصاف، وتوضيح الدور، وتوجيه الناس. وغطت الدراسة الارتباطية عينة قوامها (124) معلماً. تم جمع البيانات باستخدام أداة مسحية "استبانة" وأظهرت النتائج الوصفية للدراسة، أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين كان جيداً، كما كان تقديم المدرء التوجيه الأخلاقي، ومشاركة السلطة، والنزاهة، والإنصاف، وتوضيح الأدوار، وتوجيه الأفراد. أظهر تحليل الانحدار أن التوجيه الأخلاقي، وتقاسم السلطة، والنزاهة، والإنصاف، وتوضيح الدور، وتوجيه الناس كان لها تأثير إيجابي وهام على الأداء الوظيفي للمعلمين. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تحسناً في الأداء الوظيفي للمعلمين من حيث التدريس الصفّي، وإدارة الطلاب، والانضباط، والانتظام والعلاقات الشخصية. علاوة على ذلك، فإن القيادة الأخلاقية من حيث التوجيه الأخلاقي، وتقاسم السلطة، والنزاهة، والإنصاف، وتوضيح الأدوار، وهي أمور ضرورية لأداء معلمي المدارس الثانوية. تمت التوصية بأنه يجب على مديري المدارس في إدارتهم للمدارس الثانوية، أن يقدموا التوجيه الأخلاقي للمعلمين، والتأكد من مشاركة السلطة، والحفاظ على نزاهة ذاتية عالية، والعدل في التعامل مع المعلمين، وتقديم توضيح للأدوار، والتوجه إلى معلميهم.

وهدفت دراسة **نورمايانتي (Nurmayanti, 2018)**، التعرف إلى تأثير القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية على أخلاقيات العمل وتأثيرها على الأداء التنظيمي في إندونيسيا، وقد استخدمت الدراسة طريقة البحث

الكمي حيث بلغت عينة الدراسة (69) مجوئاً تم اختيارهم بالطريقة العنقودية، وبيئت نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية ليس لها تأثير معنوي على أخلاقيات العمل. بينما للثقافة التنظيمية تأثير كبير على أخلاقيات العمل. علاوة على ذلك، كان لكل من روح العمل والقيادة الأخلاقية تأثير كبير على الأداء التنظيمي، وللثقافة التنظيمية تأثير كبير على الأداء التنظيمي. وقد أوصت الدراسة بضرورة تنظيم الأنشطة والتدريب للعاملين وأن يكونوا صادقين ومخلصين في العمل للحد من الفساد والمحسوبية واطهار الاحترام المتبادل والصدق والنزاهة والاستعداد للخدمة وبناء التعاون مع الموظفين لتحقيق الأهداف ذات الأولوية.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالكفاءة:

أ. الدراسات العربية:

سعت دراسة الحسيني والرشايدة (2022)، التعرف إلى كفاءة مديري المدارس الثانوية الذاتية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الانجاز، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام الاستبانة، وزعت عينة بالطريقة العشوائية البسيطة على (159) مديراً ومديرة، وتبين من نتائج الدراسة أن مستويات الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية جاء بدرجة عالية، ومستوى دافعية الانجاز جاء بدرجة عالية أيضاً، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا وجود لفروق دالة احصائياً لاستجابات المبحوثين حول مستوى الكفاءة الذاتية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح 10سنوات فأكثر، وأظهرت أنه لا توجد فروق في استجابات المبحوثين حول دافعية الانجاز تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق في متغير سنوات الخبرة ولصالح 10سنوات فأكثر، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من الكفاءة الذاتية ودافعية الإنجاز.

وأجرى إبراهيم والنافعي (2022)، دراسة هدفت التعرف إلى مستوى توفر الكفاءة الذاتية لمديري المدارس الأساسية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، باستخدام الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة تكونت من (361) معلماً ومعلمة. وتبين من نتائج الدراسة أن مستوى

توفر الكفاءة الذاتية لدى المديرين في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان جاء متوسطاً، وجاء في محاور تطوير الأهداف، وتوجيه وإرشاد المعلمين، وتنمية الثقافة الاجتماعية متوسطاً أيضاً، بينما جاء مرتفعاً في محوري تحفيز المعلمين وبناء بيئة تعلم آمنة وإيجابية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغيري المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة ، في حين ظهرت الفروق في متغيري المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس والجنس ولصالح الإناث.

أما دراسة أبو نمر (2021)، فهدفت التعرف إلى مستوى الكفاءة الذاتية في التعليم الإلكتروني وعلاقتها بتقبل التكنولوجيا لدى معلمي المرحلة الأساسية العليا بمحافظات فلسطين الجنوبية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة التي اتبعت المنهج الوصفي، وطُبقت الأداة على عينة تألفت من (347) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية العليا، واستخدم الباحث الأوزان النسبية والمتوسطات الحسابية، وتحليل التباين الأحادي واختبار(ت) لتحليل البيانات المجمعة من عينة الدراسة، وقد بينت النتائج أن مستوى الكفاءة الذاتية في التعليم الإلكتروني لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في فلسطين جاء بدرجة متوسطة، وتبين من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الكفاءة الذاتية في التعليم الإلكتروني لمعلمي المرحلة الأساسية تعزى لمتغير النوع، في حين تبين وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة في التدريس، ولصالح أصحاب الخبرة، كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الكفاءة الذاتية في التعليم الإلكتروني تعزى لمتغير العمر ولصالح الفئة العمرية أقل من (35 سنة)، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الكفاءة الذاتية للمعلمين من خلال عقد دورات وورش عمل تدريبية في مجال التعليم الإلكتروني وتطبيقاته.

وهدف دراسة غالب (2021)، التعرف إلى مستوى الكفاءة الذاتية لدى طلبة قسم الكيمياء في جامعة تعز، بالإضافة لسعيها للكشف عن الفروق في الكفاءة الذاتية بين الطلبة تبعاً لمتغير المستوى الدراسي (أول - رابع)، ومعرفة إذا ما كان هناك علاقة ارتباطية بين الكفاءة الذاتية وتحصيل طلبة الكيمياء الأكاديمي في

جامعة تعز. استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة وتم اعداد مقياس للكفاءة الذاتية، تكونت عينة الدراسة من (65) طالب وطالبة، من طلبة المستوى الأول والرابع من كلية التربية في جامعة تعز منهم (29) طالب وطالبة من المستوى الأول، ومنهم (36) طالب وطالبة من المستوى الرابع. وتبين من الدراسة وجود مستوى متوسط من الكفاءة الذاتية لدى الطلبة في جامعة تعز، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الكفاءة الذاتية تعزى لمتغير المستوى الدراسي لصالح الطلبة من المستوى الرابع. وتبين وجود علاقة طردية ايجابية بين كفاءة الطلبة الذاتية وتحصيلهم الأكاديمي. وأوصت الدراسة إلى ضرورة قيام التربويين والمسؤولين بصياغة خطط وبرامج للمساعدة في تحسين مستوى الكفاءة الذاتية التي من شأنها زيادة التحصيل الأكاديمي. بالإضافة لإقامة دورات لتدريب أعضاء الهيئة التدريسية على استخدام الفعاليات والأنشطة التي تساعد في تنمية مفهوم الكفاءة الذاتية لدى الطلبة.

وأجرت **صبحي (2020)**، دراسة سعت التعرف إلى مستوى الكفاءة الذاتية المدركة لمديري مدارس محافظات غزة الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم، بلغ عدد مجتمع الدراسة (414) مديراً ومديرة من مديري المدارس الحكومية، حيث استجاب منهم (246)، تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة الإلكترونية، أما المنهجية المتبعة فكانت المنهجية الوصفية الارتباطية. وقد أظهرت الدراسة أن الدرجة الكلية لتقدير مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة لمستوى الكفاءة الذاتية المدركة لديهم جاءت بدرجة كبيرة، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية لمستوى الكفاءة الذاتية المدركة لديهم تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، نوع مرحلة المدرسة، سنوات الخدمة في الإدارة، المديرية). وتبين وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى "الكفاءة الإشرافية التعليمية" تعزى لمتغير النوع ولصالح المديرات. وقد أوصت الدراسة بضرورة تقديم الدعم النفسي والاجتماعي لمديري المدارس من خلال بناء برامج تدريبية وإرشادية لتنمية كفاءة الذات لديهم. وعقد ورش عمل من قبل مديريات التربية والتعليم، لتبادل الخبرات بين مديري المدارس. وتوفير رزمة من المحفزات من قبل مديريات التربية والتعليم لأجل تشجيع المعلمين على

إجراء دراسات وبحوث إجرائية تسهم في تحسين العملية التعليمية. وإقامة دورات تأهيلية لتنمية قدرات المعلمين على توظيف أحدث التقنيات في العملية التعليمية.

ب. الدراسات الأجنبية:

أجرى كوبان وآخرون (Coban, ozdemir, & Bellibas, 2023)، دراسة تبحث في آثار الثقة في مديري المدارس وتركيز قادة المدارس على تعليمات تعاون المعلمين والكفاءة الذاتية للمعلم باستخدام بيانات استقصاء المعلمين التي تم جمعها من (45) مدرسة ثانوية تركية في جميع أنحاء البلاد، استخدمت هذه الدراسة نمذجة معادلة هيكلية متعددة المستويات بتقدير بايزي لاستكشاف العلاقات الهيكلية بين الثقة في مديري المدارس، جنباً إلى جنب مع تركيز القادة على التعليم، وتعاون المعلم والكفاءة الذاتية للمعلم. أظهرت النتائج أن الثقة في مديري المدارس لها دور حاسم في أداء المعلمين. التركيز على التعليمات وأن ممارسات القيادة التعليمية لهؤلاء المديرين تعزز إحساس المعلمين بالكفاءة بشكل مباشر وغير مباشر من خلال تعاون المعلم، كما أن ممارسات القيادة لمديري المدارس التي تركز على التدريس والتعلم لا تزال مهمة لمعتقدات المعلمين وممارساتهم في البلدان غير الغربية.

هدفت دراسة آيدن وكورت (Aydin & Kurt, 2022) إلى فحص ما إذا كانت هناك علاقة بين تصورات المعلمين حول الكفاءة الذاتية ومحو الأمية في المناهج الدراسية. في هذه الدراسة تم استخدام نموذج المسح العلائقي وهو أحد نماذج البحث العلمي. تكون مجتمع هذا البحث من (900) معلماً يعملون في مقاطعة بوكاك بمقاطعة بوردور. أما عينة الدراسة فقد اقتصرت على (352) معلماً، (133) معلم و(219) معلمة. وقد تم جمع البيانات باستخدام "نموذج المعلومات الشخصية" و"مقياس إدراك الكفاءة الذاتية للمعلم" و"مقياس معرفة المنهج الدراسي". وقد بينت النتائج أن تصورات المعلمين حول الكفاءة الذاتية كانت على مستوى عالٍ وأن تصورات الكفاءة الذاتية هذه كانت الأقل في بُعد تحفيز الطلاب والأكثر في بُعد إدارة الفصل الدراسي. وتم التوصل إلى انعدام وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة التعليمية والجنس والعمر وتخرج

مؤسسات التعليم العالي. وتم الاستنتاج أن المعلمين لديهم مستوى عالٍ من معرفة القراءة والكتابة في البرنامج وقد تم الكشف عن وجود تعاون إيجابي ومتوسط بين تصورات المعلمين حول الكفاءة الذاتية ومحو الأمية في مناهجهم. و أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات جديدة مع عينات أكبر ليتم تعميم النتائج على عدد أكبر من السكان لأن هذه الدراسة اقتصرت على المعلمين العاملين في المنطقة. كما أوصت بضرورة إجراء دراسات لدعم تصورات المعلمين حول الكفاءة الذاتية وزيادة مستويات محو الأمية في مناهجهم، مع مراعاة الفروق مثل الجنس والعمر والأقدمية للمعلمين.

وكشفت دراسة الانوغلو (Alanoglu, 2022)، عن العلاقة بين القيادة التعليمية لمدير المدرسة والكفاءة الذاتية للمعلم في آسيا، يغطي التحليل التلوي (24) دراسة، تمثل (9178) معلماً، تم استخدام نموذج التأثيرات العشوائية لقياس متوسط حجم التأثير. أظهرت النتيجة وجود علاقة معتدلة بين القيادة التعليمية والكفاءة الذاتية، تم إجراء تحليل المجموعات الفرعية وفقاً لموقع الدراسات وأنواع النشر أظهرت الدراسة أن مديري المدارس يمكنهم تحسين الكفاءة الذاتية من خلال إظهار سلوكيات القيادة التعليمية. في المقابل، يمكن تحسين تحصيل الطلاب من خلال تعزيز سلوكيات المعلمين في الفصل من خلال القيادة التعليمية. يجب أن يدرك صانعو السياسات أن مديري المدارس يمكنهم زيادة التطوير المهني للمعلمين والنجاح الأكاديمي للطلاب من خلال ممارسات القيادة التعليمية وتنظيم التدريب الإداري لمديري المدارس.

أما دراسة غونس (Günes, 2022)، فهدفت التعرف إلى العلاقة بين مهارات حل المشكلات لدى مديري المدارس ومستويات الإرهاق والكفاءة الذاتية. تم استخدام المنهج الوصفي الكمي في الدراسة. وصممت استبانة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (224) مديراً يعملون في منطقة باليكسير، أظهرت النتائج أن مهارات حل المشكلات لدى مديري المدارس كانت على مستوى عالٍ ولم يتعرضوا أبداً للإرهاق مطلقاً وكانت تصوراتهم حول الكفاءة الذاتية على مستوى عالٍ. كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مهارات حل المشكلات لدى المديرين، ومستويات الإرهاق، ومعتقدات ومتغيرات الكفاءة الذاتية مثل

الجنس، والخبرة كمدير، ومستوى المدرسة. كان هناك أيضاً ارتباط منخفض وسلبى بين مهارات حل المشكلات لدى المديرين ومعتقدات الكفاءة الذاتية ومستوى الإرهاق، وكانت هناك علاقة إيجابية ومنخفضة بين مهارات حل المشكلات لدى المديرين ومستوى الإرهاق.

وسعت دراسة وين وآخرون (Winn, Cothorn, Lastrapes, & Orange, 2021) التعرف إلى مفهوم كفاءة المعلم وثقة المعلمين وإيمانهم بقدرتهم على تعزيز تعلم الطلاب واكتشاف تأثير القيادة المدرسية على كفاءة المعلم كعنصر في الفعالية الكلية للمعلم، بالإضافة إلى فحص العلاقة بين ممارسات القيادة لمديري المدارس وفعالية المعلمين. في هذه الدراسة المختلطة استجاب (144) معلماً مشاركاً من مدارس تقع في منطقة تعليمية حضرية إلى أداة استطلاع مكونة من (36) عنصراً، استخدمت المقابلة والاستبانة كأدوات للدراسة، وبينت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين كفاءة المعلمين وسلوك المديرين القياديين، تقدم هذه النتائج رؤى جديدة للمعلمين ومديري المدارس وقادة المدارس الآخرين.

وأجرى جاكسون وآخرون (Jackson, et al., 2021) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين المهام المتنوعة لمسؤولي المدارس فيما يتعلق بالكفاءة الذاتية لقيادتهم، تم جمع البيانات من (73) من مديري المدارس للتأكد من الكفاءة الذاتية للقيادة لمديري ومديري المدارس المساعدين بناءً على إكمال مهام القيادة التعليمية ومهام إدارة المدرسة، أشارت النتائج الرئيسية للدراسة إلى وجود علاقة خطية إيجابية بين الكفاءة الذاتية للقيادة ومهام القيادة التعليمية ومهام إدارة المدرسة لمديري المدارس.

كما أجرى فيشر (Fisher, 2020)، دراسة هدفت للكشف عن طبيعة الكفاءة الذاتية لمديري المدارس في الاتجاهات المعاصرة، استخدمت الدراسة المنهج النوعي، واستخدمت أيضاً تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، ومقياس الكفاءة الذاتية لمديري المدارس، أظهرت نتائج الدراسة أن الكفاءة الذاتية لمديري المدارس تركز على خمس مجالات وهي القيادة والإدارة العامة والعلاقات مع الآخرين وإدارة البيئة المدرسية الخارجية، وإدارة مهام المدرسة التربوية.

وهدفت دراسة ساريشام وآخرون (Sarıçam et al, 2019)، التعرف إلى العلاقة بين تصورات المعلمين حول مهارات القيادي ومستوى الكفاءة الذاتية الخاصة بهم، تكونت العينة من (651) معلماً يعملون في مدارس تركيا، استخدم المنهج الارتباطي التحليلي باستخدام الاستبانة، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الكفاءة الذاتية للمعلم وتصورات المعلمين لمهارات القيادي المدرسي، كما أظهرت أن المهارات الإدارية المتصورة تنبأ بشكل كبير في الكفاءة الذاتية المتصورة.

بينمت هدفت دراسة ما وماريون (Ma & Marion , 2019)، إلى الكشف عن أثر القيادة التعليمية على كفاءة المعلم ولذلك استخدمت هذه الدراسة منهج النمذجة متعدد المستويات لفحص تأثير القيادة التعليمية الرئيسية على كفاءة المعلم والوسيط من خلال ثقة أعضاء الهيئة التدريسية في هذه العملية. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (50) مدير من مديري المدارس الثانوية و(714) معلماً في منطقة الأقاليم في غرب الصين، وبينت النتائج أن القيادة التربوية، من حيث تطوير مناخ تعليمي إيجابي، تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على كفاءة المعلم، كما أن ممارسات القيادة التعليمية التي تحدد مهمة المدرسة وتدير البرنامج التعليمي وتطور مناخاً إيجابياً للتعلم المدرسي تؤثر بشكل إيجابي على ثقة أعضاء هيئة التدريس. وأكدت النتائج أن ممارسات القيادة التعليمية المحددة لها تأثيرات غير مباشرة أكثر من التأثيرات المباشرة على كفاءة المعلم من خلال ثقة أعضاء هيئة التدريس في المدير. قد توجه المجالات ذات الأهمية التي حددتها هذه الدراسة صانعي السياسات والممارسين لاتخاذ قرارات وتدخلات مستتيرة تستهدف بناء فعالية المعلم. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات مع عينات أكبر وربما أكثر تنوعاً من المدارس بحيث يمكن استكشاف تأثيرات القيادة على كفاءة المعلم بشكل أكبر.

التعليق على الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة، والمنهج المتبع، وأدوات الدراسة، والموضوعات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والكفاءة حيث تبين من خلال مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية تناولها لموضوع

القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس والمعلمين والموظفين على حد سواء وموضوع الكفاءة لدى كل من المديرين والمعلمين والطلاب على حد سواء.

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث أنها من الدراسات الحديثة التي تسلط الضوء على موضوع غاية بالحدثة والأهمية ألا وهو القيادة الأخلاقية. كما أنها من أولى الدراسات الفلسطينية على حد -علم الباحثة- التي تتناول موضوع القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها في تحسين كفاءة الهيئة التدريسية فهذه الدراسة تربط بين محورين غاية بالأهمية في مدارس القدس الحكومية الثانوية وهو محور القيادة الأخلاقية ومحور كفاءة المعلمين. كما أنها تهتم بتناول رأي كلا المعلمين والمديرين، بحيث ستكون من الدراسات الهامة التي ستشكل مرجعاً للباحثين في موضوع القيادة الأخلاقية، وبذلك تم تناول الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفي الفصل الثالث سيتم الحديث عن الطريقة والمنهجية التي ستتبعها الباحثة في دراستها. كما وتتميز الدراسة الحالية بأنها تستخدم الأسلوب القائم على المزج بين المنهج الارتباطي والمنهج الكيفي.

اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في منهج الدراسة المتبع وهو المنهج الوصفي مثل دراسة العنزى (2023) ودراسة الزهراني (2020) ودراسة المحوري (2022) ودراسة أبو نمر (2021) ودراسة المخلافي وإبراهيم (2020) ودراسة النجار (2022) ودراسة إبراهيم والنافعي (2022).

كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الخباز (2019) ودراسة الحسيني والرشايدة (2022) ودراسة صبحي (2020) في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. واتفقت هذه الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة والذي يتمثل في معلمين ومعلمات المدارس مثل دراسة العتيبي (2019) ودراسة الصريع (2020) ودراسة الانوغلو (Alanoglu, 2022) ودراسة خان (Khan, Bauman, & Javed, 2020) ودراسة السلمي (2021) ودراسة الزعبي والزيود (Al-Zoubi & Al-Zyoud, 2021) ودراسة آيدن وكورت (Aydin & Kurt, 2022).

كما أن هناك اختلاف ما بين الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في منهجيتها، كدراسة الزعبي والزيود (Al-Zoubi & Al-Zyoud, 2021) التي استخدمت المنهج المسحي ودراسة خان (Khan, Bauman, & Javed, 2020) التي استخدمت المنهج التجريبي ودراسة فيشر (Fisher, 2020)، التي اعتمدت المنهج النوعي. واختلفت الدراسة مع بعض الدراسات في عينة الدراسة كدراسة الخباز (2019)، التي تكونت من موظفي وزارة التربية في الكويت ودراسة غنيم (2020)، التي طبقت على عينة من موظفي الإدارات التعليمية في محافظتي القاهرة والجيزة ودراسة عفيفي وكمال (2022)، التي طبقت على عينة من العاملين في مجال التعليم العالي ودراسة صبحي (2020) التي طبقت على عينة من مديري المدارس الحكومية ودراسة جاكسون وآخرون (Jackson, et al., 2021)، التي طبقت على عينة من المديرين والمديرات ودراسة غالب (2021)، التي تناولت طلبة قسم الكيمياء في جامعة تعز ودراسة علي شاهي وآخرون (Alishahi, Mohammadi, & Minaei, 2021)، التي طبقت على أساتذة الإدارة التعليمية في مقاطعة أذربيجان الغربية.

وانتقلت الدراسة الحالية مع دراسة أبو نمر (2021) ودراسة العبادي والإبراهيم (2019) ودراسة سابر (Sabir, 2021) ودراسة ولسون وآخرون (Wilson & et al, 2019) ودراسة إبراهيم والنافعي (2022) في استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات وانتقلت مع دراسة فيكرمان وآخرون (Vikaraman , et al., 2021) ودراسة وين وآخرون (Winn, Cothorn, Lastrapes, & Orange, 2021) باستخدام المقابلة إلى جانب الاستبانة لجمع البيانات. وانتقلت مع دراسة فيدان وكوتش (Fidan & Koç, 2020) ودراسة زارينا وآخرون (Waheed, Hussin, Khan, Ghavifekr, & Bahadur, 2019) في استخدام المقابلات لجمع البيانات.

وستستفيد الباحثة من الدراسات العربية والأجنبية في إثراء الإطار النظري للدراسة وصياغة أسئلة الدراسة وتطوير أدواتها والإجراءات المنهجية واختيار مجتمع وعينة الدراسة وتفسير النتائج واختلفت هذه الدراسة عن بعض الدراسات السابقة في مجتمع وعينة الدراسة ونتائجها.

مصطلحات الدراسة

تعتمد الدراسة التعريفات الآتية لمصطلحاتها:

القيادة الأخلاقية: هي عبارة عن عرض معياري للسلوك الملائم من خلال الإجراءات الذاتية والعلاقات الشخصية، وتعزيز مثل هذا السلوك من خلال اتخاذ القرار والتواصل والاتصال والتعزيز، بحيث يؤثر القادة الأخلاقيون في أتباعهم للتعلم من خلال تعزيز الكفاءة الذاتية المتزايدة للموظفين لتعظيم إمكاناتهم في العمل . (Wan , 2019)

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها مجموعة الممارسات القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس في أثناء قيامهم بإدارة شؤون مدارسهم وعلاقتها بتحسين كفاءة الهيئة التدريسية من خلال استجابة عينة الدراسة لأدوات جمع البيانات في هذه الدراسة.

الكفاءة: هي القدرة على القيام بعمل ما باستخدام المهارات المعرفية والنفسية والانفعالية التي تمكن الفرد من ممارسة العمل بدرجة اتقان عالية. (عبده، 2020)

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها قدرة معلمي المدارس الحكومية الثانوية ومعلماتها في مدينة القدس على إنجاز ما هو مطلوب منهم بطريقة صحيحة وفق بعض المعايير المتفق عليها.

مشكلة الدراسة

ترى الباحثة أن القيادة الأخلاقية باتت من أساسيات الإدارة المدرسية التي تؤثر إيجابياً على كل من العملية التربوية والعلاقات الاجتماعية في داخل المدرسة. ولذلك تؤكد رؤية وزارة التربية والتعليم العالي في

فلسطين على أهمية بناء مجتمع تسوده القيم والأخلاق كقاعدة متينة مناسبة لبناء الإنسان الفلسطيني الصالح القادر على التفاعل بإيجابية مع كل المستجدات العلمية والتكنولوجية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2022).

وبما أن المدارس هي اللبنة الأساسية للعملية التعليمية، ولها الدور الأكبر في تقدم ونهضة المجتمعات، فلا بد أن تكون القيادة الأخلاقية ركيزة أساسية فيها. ولكن المتأمل لواقع المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس قد يلاحظ بعض التباين في سلوك بعض المديرين وبين الدور التربوي المطلوب منهم. وهذا ما لاحظته الباحثة انطلاقاً من خبرتها وتواجدها في حقل التربية كونها تعمل معلمة. كما قامت الباحثة بإجراء استطلاع آراء لمجموعة من الزملاء من المعلمين والمعلمات للمرحلة الثانوية فكان هنالك إجماع على وجود فجوة بين الأخلاقيات المهنية المتوقعة وبين ما هو موجود ومطبق. وبالاطلاع على العديد من الدراسات الحديثة التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية، وجد أن هناك غزارة في الدراسات التي تناولت ذات الموضوع، إلا أن هناك العديد من التوصيات التي دعت إلى إجراء المزيد من الدراسات في مراحل تعليمية أخرى تدرس العلاقة بين القيادة الأخلاقية وموضوعات أخرى منها تمكين المعلمين وتحسين أدائهم (المخلافي و إبراهيم، 2020؛ مخامرة، 2019).

ونظراً لأهمية تسليط الضوء على هذه المشكلة، جاءت هذه الدراسة لتبين مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس وعلاقتها بتحسين كفاءة الهيئة التدريسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر

المعلمين؟

2. ما مستوى كفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الأخلاقية وكفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس.
2. التعرف إلى مستوى كفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس.
3. تحديد طبيعة العلاقة بين مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس القدس الحكومية الثانوية وتحسين كفاءة المعلمين.
4. التعرف إلى دور المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في مستوى ممارسة مديري مدارس القدس الحكومية الثانوية للقيادة الأخلاقية.
5. التعرف إلى دور المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في درجة تحسين كفاءة الهيئة التدريسية في مدارس القدس الحكومية الثانوية.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها النظرية من خلال إثراء الأدب التربوي المتعلق بالقيادة الأخلاقية والكفاءة من خلال تقديم أدب نظري مرتبط بموضوع الدراسة من حيث مفاهيمها وممارستها العملية وأهميتها، ومن خلال البيانات والمعلومات التي يتم جمعها وتحليلها من خلال أدوات الدراسة، كما وستقدم هذه الدراسة بعض التوصيات التي تسلط الضوء على أهمية القيادة الأخلاقية التي تسهم في زيادة وعي المديرين بأهميتها وفوائدها.

ثانياً: الأهمية البحثية:

تتميز هذه الدراسة بأنها من الدراسات البحثية الحديثة التي تتناول موضوع حديث بالغ الأهمية في الوقت الراهن، كما أنها تستمد أهمية أخرى من خلال مجتمع الدراسة وعينته، وذلك لأنها تستطلع وجهات نظرهم مباشرة من أرض الواقع. بالإضافة إلى أنها ستساعد في إثراء المكتبات الفلسطينية بمادة علمية بحثية قيمة متعلقة بشكل مباشر بموضوع القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحسين كفاءة الهيئة التدريسية، كما أنها ستفيد كلاً من الدارسين والباحثين في إجراء دراسات بحثية مماثلة في محافظات ومجتمعات مختلفة.

ثالثاً: الأهمية التطبيقية:

تعد هذه الدراسة هامة من الناحية التطبيقية لأنها تسلط الضوء على موضوع غاية في الأهمية وهو المساعدة في معرفة مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة القدس وعلاقتها في تحسين كفاءة المعلمين، كما أنها ستلقت نظر صانعي القرار في القيادة التربوية إلى ضرورة التزام المديرين بمبادئ القيادة الأخلاقية والقيام بإجراء التغييرات اللازمة لتحقيق التقدم المنشود. وقد تفيد هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم من خلال الوقوف على جوانب قصور مديري المدارس لممارسة القيادة الأخلاقية.

حدود الدراسة:

الحد البشري: معلمي ومديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس.

الحد المكاني: المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس.

الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول 2022-2023.

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على معرفة مستوى القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس الحكومية

الثانوية في مدينة القدس وعلاقتها بتحسين كفاءة الهيئة التدريسية.

الحد الإجرائي: تتحدد إجراءات الدراسة بالأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات "الاستبانة والمقابلة"

واستجابة عينة الدراسة عنها، وطبيعة التحليل الإحصائي المتبع في معالجة البيانات.

الفصل الثاني

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً للطريقة والإجراءات التي تم اتباعها في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وخطوات التحقق من صحة وصدق الأدوات وثباتها، وتحديد متغيرات وإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في التحليل، وفيما يلي عرض ذلك:

منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (كمياً ونوعياً) في هذه الدراسة، وفيما يتعلق بالمنهج الكمي تم استخدام التصميم الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وهو طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال عديدة معبرة يمكن تفسيرها، وهو نوع من مناهج البحث العلمي التي تهتم بإظهار العلاقة بين متغيرين أو أكثر، كما يهتم بمعرفة نوع هذه العلاقة سواء أكانت سلبية أو إيجابية. كما تهتم الدراسات الارتباطية بإظهار حجم ونوع العلاقات بين البيانات بحيث تتوافق التغيرات في كل العاملين محل الدراسة الارتباطية، وفيما يتعلق بالمنهج النوعي سيتم استخدام المقابلات الفردية.

مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة أنه جميع الأفراد أو العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، وتسعى الباحثة إلى تعميم نتائجها عليها، وبذلك فإن المجتمع في هذه الدراسة هو جميع معلمي ومديري المدارس الحكومية في مدينة القدس خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2022-2023) وتم تطبيق هذه الدراسة على كافة المعلمين والمدراء، والبالغ عددهم (2326) معلماً ومعلمة و(70) مديراً ومديرة، حيث تم الحصول عليهم من سجلات وزارة التربية والتعليم في مدينة القدس.

عينة الدراسة الكمية:

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية لعدد من معلمي المدارس الحكومية في مدينة القدس، وقد بلغ حجم العينة (360) معلماً ومعلمة، ولذلك من خلال الرجوع الى موقع راو سوفت وجداول مورجان والتي اعطت نتائج مقارنة، وعند توزيع الاستبانات على العينة، كان عدد الاستبانات المسترجعة والتي تم إجراء التحليل الإحصائي عليها (353) استبانة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	125	35.4
	أنثى	228	64.6
	المجموع	353	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	186	52.7
	دراسات عليا	167	47.3
	المجموع	353	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	66	18.7
	من 5-10 سنوات	126	35.7
	أكثر من 10 سنوات	161	45.6
	المجموع	353	100.0

عينة الدراسة النوعية:

اختارت الباحثة عينة قصدية من مديري المدارس في مدارس مدينة القدس الحكومية، وكانت العينة من مديري المدارس الأكثر نشاطاً والتي لهم سمعة طيبة من خلال نشاطاتهم وتمييزهم على مستوى المديرية وبلغ حجم العينة (5) أفراد، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة للبحث النوعي بحسب المتغيرات المستقلة، والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة بناء على الخصائص الشخصية والمهنية للمدرسة وكانت كما يلي:

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة النوعية

النسبة المئوية %	التكرار	مستويات المتغير	المتغير المستقل
40%	2	ذكر	الجنس
60%	3	انثى	
100	5	المجموع	
40%	2	إدارة تربية	التخصص
40%	2	أساليب تدريس	
20%	1	إستشارة تنظيمية	
100	5	المجموع	
0%	0	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
100%	5	دراسات عليا	
100%	5	المجموع	
40%	2	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
20%	1	من 5-10 سنوات	
40%	2	أكثر من 10 سنوات	
100	5	المجموع	

أداتي الدراسة

أولاً: الاستبانة

قامت الباحثة ببناء الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، من أجل التعرف إلى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس وعلاقتها بتحسين كفاءة الهيئة التدريسية من وجهة نظر المعلمين، وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة كدراسة الألفي (2021)، وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام: (أنظر الملحق ج).

القسم الأول: شمل عنوان الدراسة، ومقدمة الاستبانة المشتملة على مجموعة من العناصر التي تحدد هدف الدراسة، إضافة إلى فقرة تشجّع المبحوثين لتقديم المساعدة وتعبئة الاستبانة بدقة.

القسم الثاني: وتمثل في البيانات الشخصية والمهنية لمعلمي ومديري المدارس الحكومية في مدينة القدس، أُدخلت كمتغيرات مستقلة في البحث وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثالث: فقرات الاستبانة وعددها (67) فقرة تتعلق في مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس وعلاقتها بتحسين كفاءة الهيئة التدريسية من وجهة نظر المعلمين، وتوزعت هذه الفقرات على محورين، حيث كان المحور الأول يتعلق بمستوى القيادة الأخلاقية ويتكوّن من المجالات (الصفات الشخصية لمدير المدرسة، الصفات الإدارية لمدير المدرسة، ممارسة المدير للعلاقات الإنسانية في المدرسة) والمحور الثاني يتعلّق بكفاءة الهيئة التدريسية ويتكون من (مهارات المعلم المهنية، سمات المعلم الشخصية، مهارة الاتصال والتواصل لدى المعلمين)، والجدول (3) يبين مجالات الاستبانة وعدد الفقرات لكل مجال:

الجدول (3)

مجالات الاستبانة وعدد الفقرات

رقم المجال	المحور	المجال	عدد الفقرات
1.	المحور الأول: مستوى القيادة الأخلاقية ويتكوّن من المجالات	الصفات الشخصية لمدير المدرسة	12
2.		الصفات الإدارية لمدير المدرسة	11
3.		ممارسة المدير للعلاقات الإنسانية في المدرسة	11
		المجموع	34
4.	المحور الثاني: كفاءة الهيئة التدريسية	مهارات المعلم المهنية	11
5.		سمات المعلم الشخصية	10
6.		مهارة الاتصال والتواصل لدى المعلمين	12
		المجموع	33
		مجموع فقرات الأداة	67

وقد تم تصميم الفقرات على أساس مقياس "ليكرت" (Likert Scale) خماسي الأبعاد، وأعطيت الأوزان كما هو مبين في التصنيف:

موافق بشدة = 5 درجة، موافق = 4 درجة، محايد = 3 درجة، معارض = 2 درجة، معارض بشدة = 1 درجة

ثانياً: المقابلة الفردية:

استخدمت الباحثة المقابلات الفردية حيث تم طرح الأسئلة على مديري المدارس بشكل منفرد، وفي هذا النوع من المقابلات لابد من تحديد الأسئلة مسبقاً، والقيام بصياغتها وترتيبها بما يخدم أغراض الدراسة، ولا يسمح للباحث بالخروج عن حدود هذه الأسئلة، إذ يتم توجيه الأسئلة بنفس الترتيب والصياغة، وقد قامت الباحثة بصياغة خمسة أسئلة مقننة، وكان نصّ هذه الأسئلة كالآتي:

السؤال الأول: كيف تصف تجربتك في الإدارة المدرسية؟

السؤال الثاني: برأيك، كيف تتم ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مديري المدارس؟

السؤال الثالث: حسب خبرتك، ما مدى تأثير القيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الهيئة التدريسية؟

السؤال الرابع: برأيك، ما هي التحديات التي تواجه المديرين بممارسة القيادة الأخلاقية؟

السؤال الخامس: من وجهة نظرك، ما هي الاستراتيجيات أو الآليات التي قد يستخدمها المدير للتغلب على

التحديات السابقة؟

صدق أداتي الدراسة

اولاً: الاستبانة

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

بعد إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية وقد كان عدد فقراتها (70) (أنظر الملحق أ)، قامت الباحثة بالتحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية والتخصصات التربوية الأخرى في الجامعات الفلسطينية، وقد بلغ عددهم (10) محكمين (انظر الملحق ب)، وقد طلب من المحكمين إبداء رأيهم في فقرات الاستبانة بهدف التأكد من صحة محتوى الفقرات، ومدى ومناسبتها لأهداف ومجالات ومتغيرات الدراسة، فقد طلب منهم بيان صلاحية الفقرات لقياس ما وضعت لقياسه، وقد حصلت على موافقة المحكمين بدرجة كبيرة، مع إجراء بعض التعديلات على فقراتها،

حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات وإضافة في بعضها الآخر كما تم حذف بعض الفقرات، وفي ضوء ملاحظات الخبراء المحكمون من حيث: صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديلها أو حذفها لعدم أهميتها، حيث تم الأخذ برأي الأغلبية (أي 80% من الأعضاء المحكمين) في عملية التحكيم، فأصبح عدد الفقرات (67) فقرة بعد إجراء جميع التعديلات، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في شكلها النهائي، (انظر الملحق ج).

ثانياً: المقابلة:

وللتأكد من صدق أسئلة المقابلة قامت الباحثة بعرضها على (4) محكمين أنظر الملحق رقم (2) وقد رأى المحكمون حذف بعض الاسئلة واستبدال بعضها الآخر وبذلك فقد تحقق الصدق من الأداة.

ثبات أداتي الدراسة

أولاً: الاستبانة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) والجدول الآتي يوضح معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول (4)

معاملات الثبات لمحاور ومجالات الاستبانة والدرجة الكلية

رقم المجال	المحور	المجال	معامل الثبات
1.	المحور الأول: مستوى القيادة الأخلاقية	الصفات الشخصية لمدير المدرسة	0.91
2.	ويتكوّن من المجالات	الصفات الإدارية لمدير المدرسة	0.93
3.		ممارسة المدير للعلاقات الإنسانية في المدرسة	0.93
		الدرجة الكلية	0.97
4.	المحور الثاني: كفاءة الهيئة التدريسية	مهارات المعلم المهنية	0.88
5.		سمات المعلم الشخصية	0.88
6.		مهارة الاتصال والتواصل لدى المعلمين	0.88
		الدرجة الكلية	0.93

يتضح من الجدول (4) أن معاملات الثبات لمحاور الاستبانة كانت مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات على المحور الأول (0.97) وعلى المحور الثاني (0.93) حيث تراوحت معاملات الثبات على مجالات الدراسة ما بين (0.88-0.91)، وجميع معاملات الثبات هذه مرتفعة وتفي بأغراض هذه الدراسة.

ثانياً: ثبات المقابلة:

وللتأكد من ثبات المقابلة لجأت الباحثة إلى طريقتين هما؛ الثبات عبر الأشخاص والثبات عبر الزمن، وفي الطريقة الأولى (الثبات عبر الأشخاص) قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد عينة البحث النوعي، وطلبت في نفس الوقت من إحدى زميلاتها في برنامج الإدارة التربوية تحليل استجابات أفراد العينة، ثم استخدمت الباحثة معادلة هولستي للتحقق من ثبات تحليل محتوى المقابلات، وتنص معادلة هولستي على الآتي:

معادلة هولستي = $(2 \times \text{عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحللين}) / \text{مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل}$ ، وبلغ عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحللين لإجابات جميع الأسئلة = 22، وكان مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل لإجابات جميع الأسئلة = $(25 + 25 = 50)$ ، $22 \times 22 = 44$ $(44 = 50/44 = 0.88)$ وعليه كان معامل الثبات باستخدام هذه المعادلة هو (0.88).

إجراءات الدراسة:

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- اختيار مشكلة الدراسة وإعداد مخططها.
- تحديد مجتمع الدراسة من خلال الاسترشاد بوزارة التربية والتعليم.
- اختيار أفراد العينة بالطريقة المتيسرة.
- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية.
- عرض الأدوات على محكمين الدراسة، وإجراء التعديلات عليهم للخروج بها بالصورة النهائية.

- حوسبة الاستبانة إلكترونياً.
- توزيع الأداة على عينة الدراسة المكونة من جميع معلمي ومديري المدارس في مدينة القدس إذ تم توزيع (360) استبانة، استرد منها (353) استبانة صالحة للتحليل.
- قامت الباحثة بمراجعة الاستبانات المعبأة والعمل على ترميزها.
- إدخال البيانات الخاصة بالاستبانة إلى الحاسوب و القيام بمعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و من ثم تفرغ إجابات أفراد العينة.
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها.

المقابلة

لقد تم إجراء المقابلات بالتسلسل، وفق الخطوات الآتية:

- حصر وتحديد مجتمع الدراسة.
- تحديد حجم عينة الدراسة وطريقة اختيارهم والبالغ عددهم (5) من مديري المدارس.
- عرض أسئلة المقابلة على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتأكد من صحة المحتوى والصدق الظاهري لأسئلة المقابلة.
- التأكد من ثبات أداة الدراسة عن طريق استخدام معادلة هولستي.
- جمع البيانات وتفرغها.
- تحليل استجابات المقابلة والتوصل الى نتائج البحث النوعي.
- التعليق على النتائج ومناقشتها وتقديم التوصيات بناءً على ذلك.

متغيرات الدراسة:

تضمن تصميم الدراسة المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة

1. الجنس: وله مستويان: (ذكر، أنثى).
 2. المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا).
 3. سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- ثانياً: المتغير التابع: مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس، مستوى تحسين كفاءة الهيئة التدريسية لدى معلمي المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

المعالجات الإحصائية:

بعد الحصول على إجابات المبحوثين، تم ترميزها وإدخالها للحاسوب، وتمت معالجة البيانات إحصائياً من خلال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك عن طريق استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبان.
- واختبار "T" لعينتين مستقلتين (Independent sample t-Test).
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).
- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لحساب ثبات الاستبانة.
- معادلة الارتباط بيرسون لدلالة العلاقة.

• اختبار LSD للمقارنات البعدية.

• معادلة هولستي.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

تمهيد

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس وعلاقتها بتحسين كفاءة الهيئة التدريسية من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين، كما هدفت التعرف إلى دور متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، في مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين، ودور الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، في تحسين كفاءة الهيئة التدريسية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتم التأكد من معاملي صدقها وثباتها، وبعد الانتهاء من عملية جمع البيانات تم إدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ولتفسير النتائج اعتمدت الباحثة المعيار الآتي (البطش وأبو زينة، 2012):

- متوسط حسابي (4 فأكثر) درجة كبيرة جداً.
- متوسط حسابي (3.5-3.99)، درجة كبيرة.
- متوسط حسابي (3-3.49)، درجة متوسطة.
- متوسط حسابي (2.5-2.99)، درجة قليلة.
- متوسط حسابي (أقل من 2.5)، درجة قليلة جداً.

وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لمجالات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين ونتائج الجدول (5) تبين ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لمجالات مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس

الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين

الرتبة	الرقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	1	الصفات الشخصية لمدير المدرسة	3.9039	0.57120	كبيرة
2.	3	ممارسة المدير للعلاقات الإنسانية في المدرسة	3.8424	0.61434	كبيرة
3.	2	الصفات الإدارية لمدير المدرسة	3.8200	0.65879	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.8569	0.58570	كبيرة

يتضح من الجدول (5) أن مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين قد أتى بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.58) على الدرجة الكلية، ونتائج الجدول السابق تؤكد على أن مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، أما فيما يتعلق بترتيب المجالات المتعلقة بمستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين، فقد جاء مجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.90) وانحراف معياري (0.57)، وهذه الدرجة تعتبر كبيرة حسب المقياس المعتمد لهذه الدراسة، وفي المرتبة الثانية جاء

المجال الثالث وهو ممارسة المدير للعلاقات الإنسانية في المدرسة حيث جاء بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.61)، وهذه الدرجة تعد كبيرة، وحاز على المرتبة الثالثة والاخيرة المجال الثاني وهو الصفات الإدارية لمدير المدرسة حيث أتى بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.61)، وهذه الدرجة تعد كبيرة.

السؤال الثاني: ما مستوى كفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى كفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين ونتائج الجدول (6) تبين ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى كفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين

الرتبة	الرقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	2	سمات المعلم الشخصية	4.3805	0.36956	كبيرة جداً
2.	1	مهارات المعلم المهنية	4.2975	0.37626	كبيرة جداً
3.	3	مهارة الاتصال والتواصل لدى المعلمين	4.2214	0.39131	كبيرة جداً
		الدرجة الكلية	4.2950	0.37904	كبيرة جداً

يتبين من الجدول (6) أن الدرجة الكلية لمستوى كفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين قد أتت بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.37) وهذا ما يؤكد على أن مستوى كفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين كبير جداً، أما فيما يتعلق بترتيب مجالات المحور الثاني والمتعلق بمستوى كفاءة الهيئة التدريسية، فقد جاء المجال الثاني المتعلق بسمات المعلم الشخصية في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي

له (4.38) وانحراف معياري (0.36)، وهذه الدرجة تعد كبيرة جداً حسب المقياس المعتمد لهذه الدراسة، وحاز على المرتبة الثانية المجال الأول المتعلق بمهارات المعلم المهنية حيث أتى بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.37)، وهذه الدرجة تعد كبيرة جداً، وحاز على المرتبة الثالثة والاخيرة المجال الثالث والمتعلق بمهارات الاتصال والتواصل لدى المعلمين، حيث أتى بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.39)، وهذه الدرجة تعد كبيرة جداً أيضاً.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الأخلاقية وكفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل الانحدار (Regression) بين محوري الدراسة ونتائج الجدول (7) تبين ذلك.

الجدول (7)

نتائج تحليل الانحدار (Regression) لاختبار التنبؤ بمدى تأثير مستوى القيادة الأخلاقية على كفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	β معامل التأثير	مستوى الدلالة	T المحسوبة	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط
الانحدار	10.418	1	10.418	33.141	0.546	0.000*	5.757	0.086	0.29
الخطأ	110.334	351	0.314						4
المجموع	120.752	352							

* (دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$)

يتضح من خلال البيانات الوارد ذكرها في الجدول السابق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الأخلاقية وكفاءة الهيئة التدريسية من في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين، وذلك بدلالة مستوى الدلالة الذي بلغ (0.00) وفيما يتعلق بمعامل الارتباط وطبيعتها فقد كانت هناك علاقة ونوعها ايجابي وذلك بدلالة معامل الارتباط الذي بلغ (0.29)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك

علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الأخلاقية وكفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين وهذه النتيجة تشير إلى أنه كلما زاد مستوى القيادة الأخلاقية تزيد من كفاءة الهيئة التدريسية كون العلاقة ايجابية.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضيات الصفرية الآتية:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس

ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين- (**Independent sample t-Test**) ونتائج الجدول (8) تبين ذلك.

الجدول (8)

نتائج اختبار t -Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو

مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى

لمتغير الجنس

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الصفات الشخصية لمدير المدرسة	ذكر	125	3.8800	0.51668	-0.582	0.56
	انثى	228	3.9170	0.59968		
الصفات الإدارية لمدير المدرسة	ذكر	125	3.8225	0.61515	0.054	0.95
	انثى	228	3.8186	0.68284		
ممارسة المدير للعلاقات الإنسانية في المدرسة	ذكر	125	3.8058	0.56435	-0.828	0.40
	انثى	228	3.8624	0.64041		
الدرجة الكلية	ذكر	125	3.8374	0.54393	-0.461	0.64
	انثى	228	3.8675	0.60828		

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

تشير النتائج الجدول (8) السابق، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية

في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وذلك على كل مجالات الدراسة والدرجة

الكلية، حيث كانت قيم مستوى الدلالة لجميع المجالات المذكورة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية

وحصلت على الدرجة الكلية (0.64) وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وتظهر هذه النتيجة عدم

رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس، أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس

الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

وللتحقق من الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent sample t-Test)، ونتائج الجدول (9) تبين ذلك.

الجدول (9)

نتائج اختبار *t-Test* للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الصفات الشخصية لمدير المدرسة	بكالوريوس	186	3.9615	0.56073	2.006	0.04
	دراسات عليا	167	3.8398	0.57757		
الصفات الإدارية لمدير المدرسة	بكالوريوس	186	3.8754	0.66238	1.671	0.09
	دراسات عليا	167	3.7583	0.65119		
ممارسة المدير للعلاقات الإنسانية في المدرسة	بكالوريوس	186	3.9018	0.61242	1.924	0.055
	دراسات عليا	167	3.7763	0.61153		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	186	3.9143	0.58266	1.952	0.052
	دراسات عليا	167	3.7929	0.58417		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من خلال بيانات جدول رقم (9) ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك على جميع مجالات

الدّراسة والدرجة الكليّة، حيث كانت قيم مستوى الدلالة لجميع المجالات المذكورة عدا المجال الأول، أكبر من القيمة المحدّدة في الفرضيّة وبلغت على الدرجة الكليّة (0.052) وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضيّة الصفرية المتعلقة بمتغيّر المؤهل العلمي، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدّراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيّر المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالفرضيّة الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدّراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة

ولفحص الفرضيّة فقد استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للعيّنات، وكانت النتائج كما هو ظاهر في الجدول (10):

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجالات
0.57121	4.0492	66	أقل من 5 سنوات	الصفات الشخصية لمدير المدرسة
0.55120	3.9034	126	من 5-10 سنوات	
0.57934	3.8447	161	أكثر من 10 سنوات	
0.57120	3.9039	353	المجموع الكلي	
0.69101	4.0344	66	أقل من 5 سنوات	الصفات الإدارية لمدير المدرسة
0.61618	3.8499	126	من 5-10 سنوات	
0.65730	3.7086	161	أكثر من 10 سنوات	
0.65879	3.8200	353	المجموع الكلي	
0.57904	4.0799	66	أقل من 5 سنوات	ممارسة المدير للعلاقات الإنسانية في المدرسة
0.57882	3.8355	126	من 5-10 سنوات	
0.63289	3.7504	161	أكثر من 10 سنوات	
0.61434	3.8424	353	المجموع الكلي	
0.59499	4.0544	66	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.56253	3.8641	126	من 5-10 سنوات	
0.58307	3.7702	161	أكثر من 10 سنوات	
0.58570	3.8569	353	المجموع الكلي	

يتبين من خلال الجدول (10) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لفئات مستويات سنوات الخبرة، بحيث كانت أعلى المتوسطات الحسابية لصالح أقل من 5 سنوات، وأقلها كانت لأكثر من 10 سنوات وللتأكد فيما إذا كانت فروق المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية، استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (11) -انظر الملحق (و)- يوضح ذلك.

يتبين من الجدول (11) أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة على كافة المجالات والدرجة الكلية حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة عليها أقل من (0.05)، وهذا ما يؤكد أن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولتحديد لأي من كانت الفروق في الدرجة الكلية، استخدمت الباحثة اختبار (LSD) للمقارنة بين المتوسطات، ونتائج الجدول (12) -انظر الملحق (و)- توضح ذلك:

يتضح من خلال الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمستوى مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين حيث كانت الفروق بين (أقل من 5 سنوات ومن 5-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات) وكانت لصالح أقل من 5 سنوات.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟ ولإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضيات الصفرية الآتية:

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent sample t-Test)، ونتائج الجدول (13) -انظر الملحق (و)- تظهر ذلك.

تبين نتائج جدول (13) السابق، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية

الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية عدا المجال الأول، حيث كانت قيم مستوى الدلالة على جميع المجالات المذكورة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية حيث بلغت الدرجة الكلية (0.08) وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذه النتيجة تعني عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس، بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ولفحص الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين-Independent sample t-Test، ونتائج الجدول (14) -انظر الملحق (و)- توضح ذلك.

تشير نتائج الجدول (14)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية عدا المجال الثاني، حيث كانت قيم مستوى الدلالة لجميع المجالات المذكورة عدا المجال الثاني، أكبر من القيمة المحددة في الفرضية حيث بلغت الدرجة الكلية (0.39) وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وتشير النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة

الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للعينات، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (15، 16) -انظر الملحق (و)-.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (15) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لفئات مستويات سنوات الخبرة، حيث جاءت أعلى المتوسطات الحسابية لصالح أقل من 5 سنوات، وأقلها كانت من 5-10 سنوات وللتأكد فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية، استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (16) -انظر الملحق (و)- يوضح ذلك.

تظهر النتائج الواردة في جدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة على كافة المجالات والدرجة الكلية عدا المجال الثاني والثالث حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة عليها أكبر من (0.05)، وهذا ما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة

لقد تم إجراء مقابلة مع عدد من مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس وعددهم (5) مديرين، من أجل استطلاع آرائهم حول القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحسين كفاءة الهيئة التدريسية. وفيما يلي الإجابات التي تم الحصول عليها متسلسلة حسب ما تم في المقابلة:

السؤال الأول: كيف تصف تجربتك في الإدارة المدرسية؟

كشفت النتائج عن تنوع تجارب المديرين في الإدارة المدرسية فمنهم من كانت له تجربة خاصة ومنهم من كانت تجربته ممتعة والبعض من واجه تحديات وصعوبات، وفيما يلي تفصيلاً للإجابات:

1. **المدير الأول:** أفاد بأن التجربة كانت خاصة لأنه مدير لجزء من الطاقم الذي كان يعمل معه، فهو

أصبح مديراً لزملائه، ويصف وجود انقسام عاطفي لدى الطاقم فكان هناك جزء من الداعمين وهناك قسم

أقل آخر كان يعمل ضده وذلك لأنه من جيل أصغر ومن الممكن خبرة أقل، كما كان هناك نوعاً من

الاعتراض والمعوقات التي ظهرت لاحقاً.

2. **المديرة الثانية:** وصفت تجربتها بأنها جميلة وممتعة، فالإدارة المدرسية مكان ترى نفسها فيه كثيراً على

الصعيد الشخصي لأنها رجعت مديرة بعد 20 سنة على نفس المدرسة التي كانت فيها طالبة على الرغم

من وجود بعض المعلمات اللاتي قمن بتعليمها عندما كانت طالبة في المدرسة. فهي تجربة جميلة لا

تخلو من التحديات والمسؤوليات الكثيرة ولكنها ممتعة جداً.

3. **المدير الثالث:** بين أن الإدارة المدرسية تجربة فريدة من نوعها خاصة أنه تدرج بالسلم الوظيفي لتصل

به الأمور لتولي منصب مدير مدرسة ثانوية في القدس، وقد بين أيضاً أن الأمر تطلب منه جهداً

واجتهاداً كبيراً ليكون أهلاً بالمنصب الذي يتطلب الكثير من المسؤولية. فهو يرى نفسه مديراً ديمقراطياً

حيث يعمل على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات مهما كانت بالإضافة إلى تشجيع التعاون فيما بينهم

من منطلق الإيمان بأهمية العمل التعاوني الذي يثري العملية التعليمية بتبادل الخبرات والمعلومات والاستراتيجيات المتبعة بالتدريس.

4. **المديرة الرابعة:** وضحت بأن الإدارة المدرسية الناجحة بحاجة إلى التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة حتى يتم اتخاذ القرارات المراد تطبيقها على أرض الواقع، فهذه عملية جماعية لا تتركز فقط على شخص واحد وإنما على جميع الطاقم ويجب إشراك الجميع لتحقيق الأهداف والغايات التربوية المرسومة التي تخدم المدرسة ومصصلحة الطالب معاً. وحين يفتح المجال للقائد للعمل دون قيود سوف يخلق بيئة فعالة تخدم الجميع.

5. **المدير الخامس:** أفاد بأنه يحب عمله كثيراً فهو يؤمن بالمقولة التي تقول (عندما تحب عملك فانك تمارسه بإحساس فنان) فمن يعشق عمله يجده أمتع من اللعب وهذا ما يقوله دوماً للمعلمين في المدرسة ليصلوا إلى أعلى الدرجات بالتميز والإبداع في أثناء أداء عملهم كمعلمين، كما أنه يتبع أسلوب الإدارة الديمقراطية حيث يشترك الجميع في اتخاذ القرارات، مما يترتب عليه توفير جواً من الحرية يساعد المعلمين على رفع معنوياتهم ويشجع التواصل والتعاون بينهم وتبادل الخبرات والمعلومات التي لها عظيم الأثر في تحسين أدائهم، فهذا الأسلوب يساعدهم بالتعلم بالقدوة من القائد. بالإضافة إلى اتباع أسلوب الإدارة الموقفة التي تقوم على مبدأ أن القائد وليد الموقف، وأن المواقف هي من تعمل على إبراز القيادات وإظهار إمكانياتها الحقيقية في القيادة، فالقيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة ولا تتوقف على صفات القائد الشخصية -انظر الجدول (17) الملحق (و)-.

السؤال الثاني: برأيك، كيف تتم ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مديري المدارس؟

كشفت النتائج عن اتفاق أغلبية المديرين على أن القيم (الأخلاق) وأهم قيمة هي الصدق والعدل والاحترام لضمان أن يكون أداء المعلمين بالمستوى المطلوب، هو ما يحقق القيادة الأخلاقية من قبلهم، بالإضافة للعديد من الممارسات الأخرى وكانت الإجابات على النحو التالي:

1. **المدير الأول:** أفاد بأن طبيعة منصب المدير يقوي شخصيته وأدائه وإمكانياته، إذ أن هناك عدة مستويات للتعامل مختلفة عن أي وظيفة أخرى، فأنت كمدير تكون على تعامل مباشر مع كافة المسؤولين سواء من الوزارة أو البلدية أو المرافقين ومن كل الجهات الرسمية، وهذا بحاجة لنوع مختلف من القيادة المتبعة مع طاقم المعلمين بالمدرسة والطلاب، والقيادة الأخلاقية كمصطلح مكون من كلمتين كل كلمة لها معنى مختلف.. فالإدارة تتكون من شقين شق الإدارة المتعلق بالأمر التي تتكرر كل عام من الميزانية والساعات والتدريس والخطط حتى لو كان فيها تطوير وتدخلات فهي الجانب الرسمي للعمل، أما الجزء الآخر وهو أكثر مرونة ونشاط وهو جانب القيادة الذي ليس لها غنى عن القيم (الأخلاق) وأهم قيمة هي الصدق، فالنوايا يجب أن تكون صادقة لبناء مدرسة سليمة واستثمار الوقت والموارد بشكل فعال، فالقيادة الأخلاقية قائمة على الصدق والعدل في توزيع المهام والصلاحيات.

2. **المديرة الثانية:** وصفت بأن القيادة الأخلاقية مهمة جداً ووجودها أساسي في الإدارة المدرسية لأن هدف المدارس الأساسي هو إنشاء أجيال صالحة. فلا بد من أن تكون الإدارة المدرسية ديمقراطية وحكيمة تستوعب الطواقم والكوادر التعليمية لئتم الاستفادة من كل السمات الإيجابية لدى كل فرد، فلا بد من وجود أخلاقيات معينة بالإدارة كالعدل والاحترام والصدق لضمان أن يكون أداء المعلمين بالمستوى المطلوب وتكون المنافسة عادلة وشريفة بينهم. فبحسب خبرتها في مجال الإدارة هناك بعض جوانب القصور في ما يتعلق بتطبيق القيادة الأخلاقية بسبب تركيز بعض المديرين على المنصب والسلطة وقلة مواكبة تطورات العصر، وهناك الكثير من المديرين المتمسكين بالقيادة التقليدية للأسف.

3. **المدير الثالث:** بين أن طرق ممارسة القيادة الأخلاقية تتنوع من مدير لآخر وذلك لأن الشخصية في الموقف الإداري تختلف من شخص لآخر، فالمدير المتميز هو المدير العادل الذي يتقى الله في توزيع المهام على المعلمين ويراعي مشاعرهم ويشركهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، والأكثر أهمية من ذلك هو المدير الذي يعمل جاهداً من أجل تحقيق أهداف المدرسة ورفع مستوى كفاءة الهيئة التدريسية لديه عن طريق تشجيعهم للالتحاق بالدورات والاستكمالات التي ترفع من مستوى أدائهم.

4. **المديرة الرابعة:** وضحت بأن القيادة الأخلاقية تعتبر المحرك الرئيسي للمدارس والمؤسسات، فهي تقوم على تحقيق العدالة وتشجيع العمل الجماعي بين العاملين، والمشاركة في صنع القرار. ولكي تتحقق هذه القيادة الصحيحة يجب الابتعاد عن المفهوم التقليدي للقيادة والذي يتمركز حول السلطة والمركز والمنصب، وهذا ما نراه في بعض مديري المدارس المتمسكة بالأنا العليا. بالإضافة إلى أن المدير الناجح هو الذي يسعى لمواكبة تطورات العصر بما يخدم مصلحة المجتمع والمؤسسة التربوية، فهو يتعامل مع قوى بشرية وهنا يكمن دوره الأخلاقي الفعال في تحفيز وتعزيز الفرد والإعتناء به ليحصل على أكبر حصاد يسعى إليه. فبالمختصر إن القيادة الأخلاقية يجب أن يتمتع بها كل مدير فهي تقوم على الأخلاق والاحترام وهذا ما نحتاجه في جميع مدارسنا لتحقيق غاياتنا وأهدافنا المرجوة.

5. **المدير الخامس:** أفاد بأن القيادة الأخلاقية تعتبر من أنماط القيادة والتي لها دور مشهود على سلوك المعلمين ومن هنا نجد أن ممارسة القيادة الأخلاقية تختلف من قبل مديري المدارس من مدير لآخر وهذا يعتمد على الصفات الشخصية للمدير والاتجاهات والمعتقدات التي يتبناها، فمنهم من يتبع الأسلوب التسلطي مع موظفيه ومنهم من يتبع الأسلوب الموقفي ومنهم من يتبع الأسلوب الديمقراطي، ومنهم من يكون متساهل ولا يبالي بل يلقي كل المهام والأعباء على النائب للأسف. والمدير الناجح هو الذي يجتهد في تحقيق أهداف المدرسة ويسعى للبحث عن مصادر تحسين مستوى الكفاءة العملية التعليمية ويقوم المدير بتفويض الصلاحيات وفق خطة واضحة لجميع العاملين في المدرسة ويحرص على بناء علاقات طيبة مع جميع المعلمين ويراعي مشاعرهم، ويعمل على إنهاء الخلافات بينهم ويراعي الفروق الفردية بينهم ويشاركهم في مناسباتهم الاجتماعية، ويمنحهم مساحة للتعبير عن آرائهم دون قيود، بالإضافة إلى تعامله مع أولياء الأمور باحترام ويقدر المدير احتياجات الطلاب أيضاً ويسعى جاهداً إلى تطويرهم وتفوقهم -انظر الجدول (18) الملحق (و)-.

السؤال الثالث: حسب خبرتك، ما مدى تأثير القيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الهيئة التدريسية؟

كشفت النتائج بأن شخصية المدير الناجحة والقوية والعادلة المتمتعة بالكثير من الصفات الأخلاقية التي تمثل في مجموعها كونه قدوة للمعلمين وحافزاً لهم للالتزام بالقيام بدورهم على أكمل وجه، لها الأثر الكبير بكونها قيادة أخلاقية تحسن كفاءة الهيئة التدريسية، بالإضافة للعديد من الصفات التي أوجزها المديرين على النحو الآتي:

1. **المدير الأول:** أفاد بأن التأثير موجود وكبير جداً ويختلف من مجتمع لمجتمع، فبعض المجتمعات يطفو عليها الطابع العاطفي كالمجتمع العربي، على العكس من المجتمعات الغربية التي تتمتع بمهنية أكبر من ناحية قدر العمل المطلوب مقابل الراتب المتفق عليه دون زيادة، بالمجتمع العربي هذا غير موجود لوجود تأثير للقيادة الأخلاقية مثلاً لو تعطلت السيارة بالشارع وطلبت من بعض المارين بأدب أن يساعدوا في دفع السيارة لهبوا للمساعدة دون تردد، وبنفس الوقت لو تم عرض مبلغاً من المال عليهم لاستهجنوا الموقف ورفضوا، فالدافع الذي حركهم في البداية دافع حسي، وهكذا لو جاء المدير وتعامل مع موظفيه بوجود حافز عاطفي الذي يعمل تماماً كتأثير الخطاب العسكري الذي يقوم به قائد المعركة قبل بدئها والذي يكون الهدف منه رفع المعنوية والهمة لأقصى الدرجات من أجل الإيمان بالفكرة والانتماء لها وأن يكون مستعداً للموت من أجلها، هكذا تدعم القيادة الأخلاقية المعلمين داخل المدارس، فالمدير بشخصيته القوية وبمواقفه الداعمة يكون خير قدوة للمعلمين الذين يتأثرون بشخصيته وبالتالي ينعكس ذلك في أدائهم لرغبتهم الدائمة ليكونوا عند حسن ظن المدير.

2. **المديرة الثانية:** قالت: "طبعاً للقيادة الأخلاقية تأثير كبير جداً لأن المدير هو المثل الأعلى الذي يجب أن يقتدى به، لأنه عندما يكون هناك صدق بالتعامل وعدالة في توزيع المهام بين أفراد الطاقم حسب معايير واضحة للجميع وأساليب تقييم واضحة لجميع العاملين وأخلاقيات إدارية معينة ملتزم بها المدير تنعكس على المعلمين وبالتالي تزيد الكفاءة لديهم... فهناك معلمين يصابون بالإحباط في كثير من الأحيان بسبب عدم حصولهم على تقدير كافٍ من الإدارة.. إذ يشعرون بأنهم يعملون كآلات دون أدنى

تقدير من الإدارة.. فالتقدير والاحترام والشفافية بالتعامل أشياء جداً مهمة.. حتى يشعر المعلم أنه بالضوء ويمكن واضح للمدير وأنه يعامل بنفس الأسلوب الذي يعامل به المعلمين الآخرين.

3. **المدير الثالث:** بين بأنه مؤمن بأن المعلم أو أي شخص كان بالمدرسة سواء طالب أو آذن يتأثر بطباع وسمات المدير الشخصية، فهناك تأثير قوي ومباشر على سلوك وأداء المعلمين بشكل عام إذ ينعكس أداء المدير وانضباطه وسلوكه وصفاته الشخصية على معلميه بما أنه حجر أساس المدرسة والمؤثر الأول، فالمدير يجب أن يكون قدوة بأخلاقه وصفاته ومثال أعلى لجميع العاملين بالمدرسة ليكون التأثير إيجابياً وبناء وبالتالي تتحسن كفاءة المعلمين ليكونوا دوماً عند حسن ظن مديرهم.

4. **المديرة الرابعة:** وضحت بأن هناك صفات للقائد يجب أن يتمتع بها ومن أهمها: العدل - تحمل المسؤولية - الانفتاح ومواكبة تطورات العصر - تحليه بالأخلاق والالتزام بها، وعندما تكتمل هذه الصفات يتم اتخاذ القرارات الإدارية بموضوعية وتطبيق القوانين والأنظمة بعدالة، وإتاحة الفرصة للمسؤولين لتنفيذ مهامهم، وتشجيع إنجازاتهم وتحفيزهم، ويجب العمل على دعم روح الفريق، والتركيز على تطبيق الإنصاف والعدل في توزيع الواجبات والأعمال، والوفاء بالوعد والاعتراف بالأخطاء، ووضع نظام يكافئ الفرد الملتزم ويعاقب من ينتهك المعايير الأخلاقية، ويجب عليه الالتزام بالتقدير والاحترام والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها ومراعاة ظروفهم ودعمهم.

5. **المدير الخامس:** أفاد بأن القيادة الأخلاقية تعد واحدة من أهم مقومات السلوك الإنساني، لأنها تمثل أحد الدعائم التي تساعد في تنمية إبداع المعلمين، فتوفر البيئة المناسبة للإبداع والذي بدوره يعمل على تقدم وازدهار المدرسة فتطوير المدارس يتطلب قادة يتمتعون بمهارات وكفايات قيادية، تمكنهم من أداء أدوارهم ومهامهم على أكمل وجه، ويعملون على تلبية احتياجات المعلمين الإدارية والفنية. ومما لا شك فيه أن للقيادة الأخلاقية تأثير كبير على أداء المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة فالمدير بشكل أساسي هو قدوة ومرآة لهم فحين يكون منظماً ومستقيماً في عمله سينعكس ذلك عليهم بشكل تلقائي. فصفات المدير الشخصية كالثقة بالنفس والالتزام بمواعيد العمل بشكل دائم والمحافظة على أسرار العمل وتقبل النقد

البناء بصدر رحب والاعتراف بأخطائه وعدم التعصب لرأيه وعدم الاستماع لآراء المعلمين مما لاشك فيه سيؤثر ذلك في المعلمين وعلى أدائهم فهو بمثابة قذوة لهم، لذلك على المدير أن يكون حريصاً كل الحرص أثناء التعامل معهم فكل عمل أو قول يصدر عنه سيكون له صدى عند المعلمين، كما عليه أن يراعي الأمانة في عمله في المدرسة وعند تقييم المعلمين، وأن يوزع الأعمال على المعلمين بعدالة وأن يتمسك المدير بأخلاقيات الإدارة وعليه أن يحرص على تطوير مهارات المعلمين ويشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم ويشجعهم على العمل التعاوني وتوفير الإمكانيات اللازمة لجميع المعلمين، ومن أهم النقاط التي تؤثر في أداء المعلمين تعزيزهم وتحفيز إبداعاتهم. ومن هنا يُستنتج أن المدير هو العمود الفقري في المدرسة، فهو القائد المؤثر في المعلمين، والتزامه بالسلوك الأخلاقي سيؤثر إيجابياً في سلوك وإبداع المعلمين، فهو القذوة التي يقتدى بها في المدرسة -انظر الجدول (19) الملحق (و)-.

السؤال الرابع: برأيك، ما هي التحديات التي تواجه المديرين بممارسة القيادة الأخلاقية؟

تشير النتائج إلى أن أبرز التحديات التي تواجه المديرين بممارسة القيادة الأخلاقية هي خشية المعلمين والمعلمات من التغيير ومقاومته والخوف منه وتفضيل البقاء كما هم، بالإضافة الى العديد من التحديات الأخرى التي برزت في اجابات المديرين والمديرات فيما يلي:

1. **المدير الأول:** قال: "قد تكون إجابتي فلسفية نوعاً ما وذلك لأن البيئة المدرسية بيئة تنافسية جداً، وقد ترجح كفة بعض المعلمين ويبرزوا دوناً عن غيرهم بسبب جديتهم واجتهادهم وعملهم الدؤوب، تلقائياً الآخرين من المعلمين يدخلون إلى الظل..وقد يكون السبب هنا أن الشريحة الأولى من المعلمين تتجند روحياً بالقيادة الأخلاقية إذا ما تأثرت بشكل إيجابي من المدير فيبدعون فيظهرون، وقد يخلق ذلك نوعاً من الحزازيات بين المعلمين بسبب تركيز المدير معهم، فالمدير شخص وحيد بحاجة لأي مساعدة قد تعرض عليه ولكن هذا ما لا يعيه بعض المعلمين. كما أن هناك شريحة غير قليلة من المعلمين الذين

يألفون المعروف ويخشون التغيير بكافة أشكاله، إذ يعتبرون أنهم يقومون بعملهم المطلوب دون زيادة أو نقصان ويتقاضون على ذلك راتبهم الشهري، فلماذا يلتحقون بدورات أو استكمالات قد تأخذ من وقتهم الكثير؟ ولماذا يقومون بأعمال تطوعية لا يتقاضون عليها راتباً؟ وهذا قد يكون تحدياً ليس بالسهل على المدير".

2. **المديرة الثانية:** ذكرت عندما التحقت بالمدرسة كان الطاقم موجود من قبل وكانوا معتادين على التعامل بطريقة معينة، فكان من الصعب عليهم أن يتقبلوا التغيير بكل أشكاله، إذ كان من الصعب عليهم فهم مدى أهمية التقييم العادل الذي قد يكون أحياناً سبباً في فقدان وظيفة أحدهم، كما أن تغيير الثقافة بشكل عام كان يؤدي إلى مشكلات واعتراض كبير من قبل بعض المعلمين المقربين من الإدارة السابقة. فباعتمادها أنه إذا لم تكن شخصية المدير قوية وعلى قدر عال من الثقة قد تؤدي إلى خوفه من عدم التقبل وبالتالي الخضوع لمطالب الطاقم التعليمي التي قد تتعارض مع أخلاقياته.

3. **المدير الثالث:** بين أن أغلب التحديات تكون متعلقة بشخصية المدير الذي يخشى من عدم النجاح في القيام بالأعمال المطلوبة منه، فليجأ لطرق ملتوية قد تتعارض مع أخلاقيات المهنة، خاصة إذا كان المدير من بيئة وعشيرة مختلفة عن البيئة السائدة بالمجتمع المحلي. ومن التحديات أيضاً محاولة فرض تغيير لا بد منه بالبيئة المدرسية فيلقى هذا الطلب بالرفض والصد من المعلمين الذين يخشون التغيير بكافة أشكاله، فالكثير يرحبون بفكرة المألوف خوفاً من المجهول الذي قد يصحب تغييرات تتطلب المزيد من العمل. كما أن الشللية في العمل وخاصة التي تتألف من طاقم المعلمين الأقدم قد تحول وتعارض الكثير من التغيير الذي يرغب المدير بإحداثه من خلال رؤيته الحديثة للإدارة. أيضاً هناك تحدى يتعلق بممارسات بعض المعلمين الراضين للتعاون من منطلق اعتقادهم بأن طرقهم بالتعليم وأوراق عملهم هي نتاج شخصي جاء من تعب فردي لا يرغب بمشاركته مع الآخرين.

4. **المديرة الرابعة:** وضحت التحديات التي تواجه المديرين في ممارسة القيادة الأخلاقية تتمثل في صعوبة في حل مشكلة غير معروفة أو اتخاذ قرار غير مطروح سابقاً لدى المديرين، وعدم معرفة معايير القيادة الأخلاقية، وغياب الثقة في المؤسسة.

5. **المدير الخامس:** أفاد بأن القيادة الأخلاقية تعد أحد أهم الأسباب وراء نجاح أي منظمة سواء كانت منظمة تعليمية، أو صناعية، أو خدمية ومن أهم عناصر القيادة أنها تساعد في تحقيق أهداف المدرسة التي سبق التخطيط لها، ويكون ذلك من خلال الإيمان بالأهداف وبذل الجهد الكبير في سبيل تحقيقها، إلا أن هناك العديد من التحديات التي يواجهها المديرين في القيادة الأخلاقية ولعل أهمها التحديات النفسية التي تتمثل في خوفه من الفشل، ويعود ذلك لعدم ثقة الفرد بنفسه، وقدرته على خلق أفكار جديدة، وإقناع الآخرين بها -انظر الجدول (20) الملحق (و)-.

السؤال الخامس: من وجهة نظرك، ما هي الاستراتيجيات أو الآليات التي قد يستخدمها المدير للتغلب على التحديات السابقة؟

تشير النتائج إلى تنوع وتعدد اجابات المديرين والمديرات حول الاستراتيجيات أو الآليات التي قد يستخدمها المديرين للتغلب على التحديات، حيث أكد غالبيتهم على أهمية التحلي ببعض الاخلاقيات التي لا غنى عنها في الإدارة المدرسية ومنها الإحترام والتسامح وسعة الصدر والعدل، وكانت الإجابات على النحو الآتي:

1. **المدير الأول:** أفاد بأن على المدير أن يكون واضحاً دوماً بما يتعلق بأساليب التقويم والتقييم بناء على أسس ومعايير ثابتة، ومن المهم القيام بشكل دوري بفتح المجال أمام الطاقم بالتركيز على مجموعة الظل، وإذا لم يكونوا على دراية بالمجالات التي يستطيعون أن يبرزوا فيها أن يحاول أن يبحث عن نقاط القوة لديهم وأن يقوم بإشراكهم حسب امكانياتهم وأن يتأكد أنه تم اشراكهم وتفعيلهم، ويكون ذلك بعقد اجتماعات دورية وفردية اذا لزم الامر لمناقشة الأمور التربوية، كما أن قيام المدير بمتابعة مناسبات

المعلمين الاجتماعية قد يساعد في إضافة جو من المودة والاحترام بين المعلمين، فيشعرون أنهم أسرة واحدة وهدفهم واحد فيتغلبون على كافة المصاعب بالتعاون والمشاركة.

2. **المديرة الثانية:** وصفت الاستراتيجيات التي يستخدمها المدير للتغلب على التحديات السابقة تتمثل في التحلي ببعض الأخلاقيات التي لا غنى عنها في الإدارة المدرسية ومنها الاحترام والتسامح وسعة الصدر، وتحدي تغيير ثقافة المؤسسة ليست بالشيء الهين، فهي بحاجة لأشخاص تؤمن بضرورة التغيير وتحمل في سبيلها كل العقبات والأزمات التي من الممكن أن تواجههم ولذلك لا بد من التشجيع على العمل التشاركي الذي يزيد من الإنتاجية ويرفع الكفاءة. كما أنه من الضروري أن يتم عقد جلسات فردية مع كل معلم فتكون فرصة لكليهما ليتعرف كل منهما إلى الآخر. كما أن متابعة الأمور بشكل دوري ومناقشتها في وقتها دون تأجيل. بالإضافة إلى ضرورة توزيع المهام بطريقة عادلة وثابتة بناء على معايير واضحة للجميع.

3. **المدير الثالث:** بين بأنه لا بد من الثقة بالنفس وعدم التأثر بأراء الآخرين وأن يسعى جاهدا بكل الطرق المتاحة لأحداث التغيير المنشود، فبداية على المدير الناجح أن يقوم بتوضيح طرق التقييم المتبعة والآليات والأخلاقيات الواجب توفرها في النظام المدرسي ليكون مرجعية للجميع، كما أنه من المفيد أن يقوم بعقد اجتماعات دورية وحتى فردية مع المعلمين المشككين بالنمط الأخلاقي الديمقراطي لإعطائهم مساحة مناسبة للتعبير عن آرائهم ومن ثم اعطائهم مهام مناسبة لهم، بالإضافة إلى توزيع المسؤوليات والمهام بعدالة وإعطاء كل شخص مسؤولية تتناسب مع قدراته، كما أن الإهتمام بالمناسبات الاجتماعية للمعلمين والمشاركة بها قد تذيب الجليد وتزيد الألفة والاحترام بينهم.

4. **المديرة الرابعة:** وضحت بأن القيادة الأخلاقية يجب أن تخلق بيئة مناسبة لفريق العمل حتى يكونوا أفضل ذواتهم وليتحقق ذلك لا بد من توافر الاحترام وهو أمر مهم جداً ومعقد في القيادة الأخلاقية، حيث يتطلب من المدير احترام طاقمه وأن يكون متعاطف ومتسامح مع جميع وجهات النظر المعارضة، وتقبل آرائهم. وتقديم الخدمة للآخرين، على المدير الناجح أن يقدم يد العون والمساعدة لطاقمه لحل أي مشكلة

قد تواجههم. بالإضافة إلى العدل وقد يعتبر من المعايير الأولى في القيادة الأخلاقية، حين يكون المدير عادلاً سيكون قادراً على معاملة طاقمه بطريقة عادلة ومتساوية دون تفرقة بينهم، وهذا يعمل على مواجهة جميع الصعوبات وإنجاز العمل المراد والمطلوب. أيضاً الصدق وهو عنصر مهم للعملية الإنتاجية. والتعاون الذي يجب أن يسود بين الطاقم، فالهدف والغاية واحدة لدى الجميع في المؤسسة.

5. **المدير الخامس:** أفاد بأن التغلب على هذا التحدي يكون بضرورة دعم المدير لثقته بنفسه، وبقدرته على

التألق والإبداع، وأن قدراته ومواهبه لا تقل عن غيره ممن أبداعوا، واكتشفوا، واخترعوا. ولا بد من التركيز على ضرورة الانسجام مع الآخرين، وعدم الاعتقاد انه من الممكن أن يظهر أمام الآخرين بمظهر يدعو إلى السخرية، وخاصة عندما يأتي بشيء بعيداً عن الدارج والمألوف بالنسبة إليهم، بالإضافة إلى ضرورة التغلب على القيود المفروضة ذاتياً والتي تحصل عند قيام الشخص من تلقاء نفسه بفرض قيود لم تفرض عليه بوعي أو من دون وعي، بالإضافة لإفتقار المدير إلى المعرفة حيث من الهام أن يمتلك المدير المعرفة للحكم ليتمكن من التصرف بحكمة، وعليه أن يعمل على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمن بها للعاملين، من خلال تجسيدها في سلوكه وطرق تعامله مع الآخرين، ومن الهام -أيضاً- أن يعي المدير أهمية الانفتاح مع الموظفين للتعرف إلى وجهات نظرهم المختلفة فيما يتعلق بالقيم والقضايا المهمة للمدرسة وللمعلم -انظر الجدول (21) الملحق (و)-.

الفصل الرابع

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة الكمية والنوعية بعد تحليل نتائج الاستبانة ونتائج المقابلات، وربط هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف، والخروج بناءً على هذه النتائج بتوصيات للدراسة.

مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة النتائج الكمية

مناقشة السؤال الأول، وينص على:

ما مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

بينت النتائج أن مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، أما فيما يتعلق بترتيب المجالات المتعلقة بمستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين، فقد جاء مجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية ممارسة المدير للعلاقات الإنسانية وفي المرتبة الثالثة والأخيرة المجال الثاني وهو الصفات الإدارية لمدير المدرسة وجميعها جاءت بدرجة كبيرة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المحوري (2022)، والتي هدفت معرفة درجة ممارسة القيادات المدرسية للقيادة الأخلاقية في مدارس مدينة الدمام الحكومية للبنين، وقد أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة القيادات المدرسية للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة كبيرة.

كما انققت مع نتائج دراسة السلمي (2021)، والتي أظهرت أن درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لأسلوب القيادة الأخلاقية عالية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الحكومية في مدينة القدس تضبطهم القيم الأخلاقية المستمدة من تقاليد هذا الشعب وتعاليم الدين وأخلاق المهنة فينعكس ذلك على ممارساتهم القيادية، كما تدل النتائج على قناعة المديرين بأهمية تطبيق القيادة الأخلاقية في مدارسهم، والدور الذي تؤديه في زيادة الثقة التنظيمية لدى المعلمين بدليل أن استجابات المعلمين كانت كبيرة.

كما تدل على أن قناعة المديرين بتطبيق القيادة الأخلاقية يساعد في توفير مناخ تنظيمي ملائم ومحفز للعملية التعليمية ومحفز للمعلمين لإظهار إنجازاتهم وابداعاتهم.

وجاء مجال الصفات الأخلاقية في المرتبة الأولى، ويعزى ذلك إلى أن أخلاقيات المهنة التربوية والقيم الدينية التي تحكم سلوك الأفراد تفرض نفسها على سلوك المديرين في المدارس كونهم بالدرجة الأولى تربويين ويرتكزون في عملهم على مبادئ التربية وقواعد السلوك، ويدركون تماماً أن سلوكهم معرض للملاحظة والمراقبة من قبل المعلمين والطلبة، وأخلاقهم الشخصية تتميز بسهولة، فالمدير هو القدوة في المدرسة في كافة الجوانب، وانطلاقاً من حرص المديرين على نجاح العملية التعليمية في مدارسهم فهم يبدون اهتمام بصفاتهم الأخلاقية التي من السهل إدراكها من قبل المعلمين، ويهدف تعزيز ثقة المعلمين بهم مما يدفعهم على القيام بمهامهم على أكمل وجه وتحقيق أهداف المدرسة التعليمية.

وفيما يتعلق بمجال العلاقات الإنسانية، فقد جاء في المرتبة الثانية، ويعزى ذلك إلى مستوى الوعي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس بأهمية العلاقات الإنسانية في المدرسة لإنجاح العمل، ووعي المديرين بأن ترسيخ هذه العلاقات تشعر المعلمين بأنهم في بيئة محبة تقدر من فيها، فيتحقق الرضا الوظيفي من خلال العمل الجاد والاجتهاد وتحمل المسؤولية والمشاركة في تحقيق أهداف التعليم في مدارسهم،

كما أن قناعة المديرين بأن إشاعة معاني الود والاحترام والتقدير من شأنه تحقيق التعاون والتلاحم والتقليل من حدة الصراع.

أما مجال الصفات الإدارية، فقد حاز على المرتبة الثالثة، وجاء بدرجة كبيرة أيضاً، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك المديرين بأن نجاحهم في إدارة المدرسة يعتمد على مدى قدرتهم في التأثير على المعلمين، فيحرصون على تحسين سلوكهم الإداري، ويبدون اهتماماً بتطبيق معايير النزاهة والعدالة والشفافية الإدارية مما يدفع بالمعلمين إلى الالتزام الأخلاقي بشرف المهنة.

مناقشة السؤال الثاني من الدراسة، والذي نصه:

ما مستوى كفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

كشفت النتائج أن مستوى كفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة كبيرة جداً، أما فيما يتعلق بترتيب المجالات فقد جاء المجال الثاني المتعلق بسمات المعلم الشخصية في المرتبة الأولى (كبيرة جداً)، وحاز على المرتبة الثانية مهارات المعلم المهنية (كبيرة جداً)، وحاز على المرتبة الثالثة والاخيرة المجال الثالث والمتعلق بمهارات الاتصال والتواصل لدى المعلمين (كبيرة جداً).

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ما ومارون (Ma and Marion, 2019) حيث بينت نتائج الدراسة أن القيادة التربوية من حيث تطوير مناخ تعليمي إيجابي يؤثر بشكل مباشر وإيجابي في كفاءة المعلمين.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن تعزيز العلاقات الإنسانية في المدارس القائمة على الاحترام والود والثقة المتبادلة، وترسيخ الأخلاقيات في العمل يزيد شعور المعلمين بالولاء والاحلاص لمهنتهم، وينتج هذا الولاء

برفع مستوى انتاجيتهم التدريسية، وتطوير نموهم المهني في مختلف الجوانب الفكرية والتطبيقية والابداعية وتقاس هذه المؤشرات بمستوى الكفاءة لديهم في التدريس وتوظيف الأساليب والاستراتيجيات التدريسية المتنوعة ومستوى تحصيل الطلبة.

وفيما يتعلق بالمجالات، فقد جاء مجال سمات المعلم الشخصية بالدرجة الأولى، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن سمات المعلم الشخصية التي تضبط ممارسته التدريسية والمهنية كالصدق، والأمانة، ومراعاة الفروق، والعدالة، والشجاعة، والنزاهة، وفصاحة اللسان، وحسن المظهر وغيرها من السمات التي تعد معايير تضبط سلوك المعلم داخل الصف وخارجه وتدفعه ليكون على مستوى من الكفاءة في التدريس.

وفيما يتعلق بمجال مهارات المعلم المهنية (كبيرة جداً)، فقد حاز على المرتبة الثانية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المهارات المهنية للمعلمين ترتبط بمستوى التمكين والخبرات والتحفيز التي يكتسبها المعلمين في مدارسهم في ظل قيادة تعمل بمبدأ التعزيز وتلبية احتياجاتهم المهنية وتحرص على توفير فرص التدريب والتطوير لهم مما ينمي مهاراتهم المهنية، فسياسة المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس تشجع وتدعم المعلمين وتدفعهم للانتحاق بالاستكمالات التعليمية والدورات التي من شأنها تمكين المعلم في كافة المجالات.

وأما مجال مهارات الاتصال والتواصل لدى المعلمين (كبيرة جداً) فقد جاء في المرتبة الثالثة، ويعزى ذلك أن امتلاك المعلمين للسمات الشخصية والمهارات المهنية التي تؤهلهم لامتلاك مهارات الاتصال والتواصل مع مديريهم ومشرفيهم وأولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي ومخاطبة مؤسساتهم لدعم أنشطتهم التعليمية، ولا شك أن تمتع المعلمين بمناخ تنظيمي محفز على التعليم يشجع المعلمين على تطوير مهاراتهم في التواصل الفعال مع الإدارة المدرسية والطلبة، الأمر الذي يساعد الطلبة على التفاعل معهم ومع المحتوى التعليمي والتواصل وجدانياً وفكرياً مع معلمهم وهذا يرفع من مستواهم التحصيلي. كما أن تطور العلم والتكنولوجيا وانتشار مواقع التواصل الاجتماعي وتوفر الأجهزة الحديثة كالهواتف النقالة والحوايب المتنوعة، ساعدت المعلمين على التواصل مع الطلاب وذويهم بشكل سهل وسريع.

مناقشة السؤال الثالث من الدراسة، والذي نصه:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الأخلاقية وكفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الأخلاقية وكفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين وهذه النتيجة تشير إلى أنه كلما زاد مستوى القيادة الأخلاقية تزيد كفاءة الهيئة التدريسية كون العلاقة ايجابية.

وقد اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة (Sabir, 2021)، التي بينت أن للقيادة الأخلاقية تأثير إيجابي على التزام المعلم بمهنة التدريس في المدارس الباكستانية، كما اتفقت مع دراسة الخباز (2019)، والتي كشفت عن وجود علاقة موجبة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن القيادة الأخلاقية من الممارسات القيادية المساهمة في زيادة مستوى كفاءة الهيئة التدريسية، وتؤدي إلى تطوير نموهم المهني والعمل على مشاركة المعلمين في تحقيق الأهداف التعليمية للمدرسة، وهذا يدل على قوة العلاقة الايجابية بين كفاءة المعلمين التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس وممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية.

كما يعزى ذلك إلى قناعة المديرين بأهمية الجانب الأخلاقي في القيادة وما له من تأثير ايجابي في تحقيق انجازات حقيقية للمعلمين في مجال تدريسهم ونموهم المهني، ورفع مستوى ثقة المعلمين بذاتهم وقدراتهم مما يعزز مستوى كفاءتهم، ولعل مدى التزام المديرين بمعايير القيادة الأخلاقية يتبين من خلال مؤشرة الكفاءة لدى المعلمين فيزيد بزيادة الالتزام الأخلاقي ويقل بانخفاض مستوى الممارسات الأخلاقية لديهم.

مناقشة السؤال الرابع، والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

وقد تم الإجابة عن هذا السؤال من خلال اختبار الفرضيات الصفرية الآتية:

مناقشة الفرضية الأولى، وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

كشفت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السلمي (2021)، والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات العينة حول تقديرها لممارسة قادة مدارسهم لأسلوب القيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة تعزى لمتغير الجنس.

وهذا يشير إلى أن تقديرات المعلمين والمعلمات والمديرين والمديرات لمستوى القيادة الأخلاقية لدى المديرين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس لا تختلف باختلاف الجنس، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين ذكوراً وإناثاً والمديرين ذكوراً وإناثاً يخضعون لنفس العوامل الإدراكية المقترنة بالملاحظة والاحساس واليقين والتي تؤثر فيهم باتجاه واحد ويجعلهم يدركون مستوى القيادة الأخلاقية، ولذلك فإن متغير الجنس

ليس له تأثير في إدراكات المعلمين والمعلمات والمديرين والمديرات لمستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس.

مناقشة الفرضية الثانية، والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة الصريح (2020)، والتي كشفت عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات القيادة الأخلاقية لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى حقيقة أن المعلمين والمديرين من مختلف المؤهلات العلمية يدركون أهمية استخدام القيادة للممارسات الأخلاقية، وذلك لأن الممارسات الأخلاقية للمديرين تعمل على توفير بيئة مدرسية محفزة للتعليم والتعلم وتقليل حدة النزاعات في العمل، وشعور الجميع على اختلاف مؤهلاتهم العملية بالرضا، ويميلون جميعاً إلى مديري المدارس الذين يمارسون القيادة الأخلاقية؛ لأنها تعمل على تعزيز العملية التعليمية، بالإضافة إلى ذلك فإن المعلمين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية سواء كانوا من حملة البكالوريوس أو الدراسات العليا من السهل عليهم إدراك ما إذا كان مديري المدارس يمارسون القيادة الأخلاقية في مدارسهم أم لا من خلال المواقف والأفعال والسلوكيات التي تصدر عنهم.

مناقشة الفرضية الثالثة، والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين حيث كانت الفروق بين (أقل من 5 سنوات ومن 5-10 سنوات وبين أكثر من 10 سنوات) وكانت لصالح أقل من 5 سنوات.

اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة النجار (2022)، والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما اختلفت هذه النتائج مع دراسة الصريع (2020)، والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات القيادة الأخلاقية للمعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتدل هذه النتيجة أن المعلمين الذين لم تتجاوز سنوات خبرتهم المهنية أكثر من (5) سنوات، يدركون ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارسهم بمستوى أعلى من غيرهم ويعزى ذلك إلى أن المعلمين الذين لم تتجاوز خبرتهم أكثر من خمس سنوات يهتمون بصورة أعلى بمراقبة النمط القيادي السائد في مدارسهم خاصة أنهم جدد في مواقع عملهم ويحتاجون للدعم والمساندة ورفع معنوياتهم ومنحهم الثقة لإثبات قدراتهم أسوة بزملائهم الأكثر خبرة، وبالتالي فهم يهتمون بسلوك القيادة تجاههم لما في ذلك من أثر في تحقيق النمو المهني لهم، ولذلك جاءت الفروق لصالحهم.

مناقشة السؤال الخامس، والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

وقد تم الإجابة عن هذا السؤال من خلال فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة، والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

كشفت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحسيني والرشايدة (2022)، والتي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الكفاءة الذاتية في المدارس الثانوية بدولة الكويت تعزى لمتغير الجنس.

ولم تتفق مع نتائج دراسة إبراهيم والنافعي (2022)، والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو توافر الكفاءة الذاتية لمديري مدارس التعليم الأساسية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث.

وهذا يشير إلى أن تقديرات المعلمين والمعلمات لمستوى تحسين الكفاءة الذاتية لدى المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس لا تختلف باختلاف الجنس، ويعزى ذلك إلى أن العوامل التي تساهم في تحسين الكفاءة الذاتية لجميعهم متشابهة، كتلبية احتياجاتهم، وتوافر المناخ التنظيمي المحفز للعملية التعليمية، والثقة الممنوحة إليهم من قبل مديريهم، وبالتالي فالجنس لا يؤثر في استجابات المعلمين ولا يؤثر في تحسن مستوى الكفاءة التدريسية بل تلعب القيادة المدرسية وممارستها دوراً كبيراً في ذلك.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحسيني والرشايدة (2022)، والتي أظهرت انعدام وجود فروق دالة إحصائية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الكفاءة الذاتية في المدارس الثانوية بدولة الكويت تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت مع نتائج دراسة إبراهيم والنافعي (2022)، والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو توافر الكفاءة الذاتية لمديري مدارس التعليم الأساسية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح البكالوريوس.

وتعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى أن المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم وعي وإدراك بمستوى تحسين الكفاءة الذاتية وقد يعود ذلك إلى الإهتمام الجامعات ببرامج التربية العملية للطلبة المعلمين قبل تعيينهم، وما يخضعون له من برامج تأهيل وتدريب مع بداية الخدمة، بالإضافة إلى الإشراف والمتابعة المستمرة، والدورات الداعمة في الحاسوب ومختلف التخصصات، ولعل هذا الإهتمام من شأنه تقليل الفروق بين درجة البكالوريوس ودرجة الدراسات العليا، مما جعل تقديراتهم لمستويات الكفاءة التدريسية متقاربة بعض النظر عن مؤهلهم العلمي.

مناقشة الفرضية السادسة، والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

اختلفت هذه النتيجة مع النتيجة التي أجراها أبو نمر (2020)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة الذاتية في التعليم الإلكتروني لدى معلمي المرحلة الأساسية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس، كما اختلفت النتيجة مع دراسة الحسيني والرشايدة (2022)، والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الكفاءة الذاتية في المدارس الثانوية بدولة الكويت تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح 10 سنوات فأكثر.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة إبراهيم والنافعي (2022)، والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو توافر الكفاءة الذاتية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وهذا يدل على أن سنوات الخبرة سواء أقل من خمس سنوات أو أعلى فلا تؤثر في فهم ووعي المعلمين للعوامل المؤثرة في تحسين الكفاءة التدريسية ومنها الدورات ودبلوم التأهيل والمشاركة في الأنشطة، ودعم الإدارة المدرسية، وتلبية الاحتياجات، وتعزيز المناخ التنظيمي المحفز للتعليم في المدارس، والاحترام والثقة، وبرامج التطوير وما يقدم فيها من مهارات وخبرات من شأنها أن تسهم في تطوير الأداة ورفع مستوى الكفاءة التدريسية، كما تسهم في تقليل الفارق بين الأقدم في الخبرة والأحدث في الخبرة من ناحية تقديرهم لمستوى تحسين الكفاءة التدريسية.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة

مناقشة السؤال الأول، والذي ينص على: كيف تصف تجربتك في الإدارة المدرسية؟

أظهرت النتائج أن تجارب المديرين كانت جميلة ومتنوعة وفيها نوع من التحدي والحيوية، فقد أشار المديرون أنهم لاقوا الترحاب والقبول من زملائهم، وفي الوقت ذاته فرض عليهم ممارسة القيادة الديمقراطية وما ينبني عليه من إشراك للمعلمين ودعم ومساندة، وما يتطلب منهم من تخطيط ومتابعة وتوجيه، وغيرها من الأعمال.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Wilson, et al, 2019)، والتي بينت أن تجارب المديرين في تطبيق القيادة الأخلاقية لمديري في مقاطعة كياوجيمبي الفرعية في مقاطعة بوشيني في جنوب غرب أوغندا وتتمثل بالتوجيه الأخلاقي، وتقاسم السلطة، والنزاهة، والإنصاف، وتوضيح الأدوار، وتوجيه الناس، هي أمور ضرورية لأداء معلمي المدارس الثانوية. كما اتفقت النتائج مع توصيات الدراسة التي أكدت على ضرورة قيام مديري المدارس بتقديم التوجيه الأخلاقي للمعلمين، والتأكد من مشاركة السلطة، والحفاظ على نزاهة ذاتية عالية، والعدل في التعامل مع المعلمين، وتقديم توضيح للأدوار كافة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن الإدارة المدرسية تتطلب مجموعة من المهارات والسمات التي تحفز قبول المعلمين لإدارتهم، وقد يواجهون قبولاً أو رفضاً، ولكن ممارستهم الإدارية والقيادية من اشراك للمعلمين في اتخاذ القرارات وتنفيذ الأنشطة، والتواصل معهم، والتعاون معهم في حل المشكلات، وما يتوجب عليهم من متابعة وتخطيط وتوجيه وبالتالي فإن تجارب المديرين جزء من نجاحهم الإداري، وممارستهم القيادية المختلفة التي يظهرونها في سلوكهم وتعاملهم مع المعلمين والطلبة، وما يترتب عليه من ردة فعل تجاههم.

مناقشة السؤال الثاني، والذي ينص على: كيف تتم ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مديري المدارس؟

كشفت النتائج عن اتفاق أغلبية المديرين على أن القيم (الأخلاق) وأهم قيمة هي الصدق والعدل والاحترام لضمان أن يكون أداء المعلمين بالمستوى المطلوب، هو ما يحقق القيادة الاخلاقية من قبلهم، بالإضافة للعديد من الممارسات الأخرى كالمرونة والعدالة في توزيع المهام والمشاركة وغيرها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Wilson, et al, 2019) وتوصياتها، والتي ظهر من خلالها أن المديرين في مدارس مقاطعة كياوجيمبي الفرعية في مقاطعة بوشيني في جنوب غرب أوغندا ملزمون بتطبيق التوجيه الأخلاقي، وتقاسم السلطة، والنزاهة، والإنصاف، وتوضيح الأدوار، وتوجيه الناس، هي أمور ضرورية لأداء معلمي المدارس الثانوية.

وتعزو الباحثة ذلك أن القيادة الأخلاقية تتبع من ديننا الحنيف وقيمه وتربيتنا وعاداتنا وتقاليدينا التي تضبط السلوك، ومدير المدرسة هو قائد تربوي ويتعامل مع تربيين، وطبيعة العمل المدرسي تلزمه أن يراعي أخلاقيات مهنة التعليم من صدق وشفافية ونزاهة واحترام للمعلمين وللطلبة، وتطبيق للعدالة التنظيمية والتوزيعية بين المعلمين، وانصافهم في توزيع المهام وتقييمهم، إضافة إلى ما تستوجبه أخلاقيات المهنة من اشراك للمعلمين في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وجميع ذلك من شأنه ترسيخ القواعد الأخلاقية في قيادة المدرسة وتحقيق الأهداف التعليمية فيها.

مناقشة السؤال الثالث، والذي ينص على: حسب خبرتك، ما مدى تأثير القيادة الأخلاقية على تحسين

كفاءة الهيئة التدريسية؟

كشفت النتائج بأن شخصية المدير الناجحة والقوية والعادلة المتمتعة بالكثير من الصفات الأخلاقية التي تمثل في مجموعها كونه قدوة للمعلمين وحافزاً لهم للإلتزام بالقيام بدورهم على أكمل وجه، لها الأثر الكبير بكونها قيادة أخلاقية تحسن كفاءة الهيئة التدريسية.

اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة ساريشام واكينجي وساكي (Sarıçam, Ekinici, Sakız, 2019)، والتي كشفت عن وجود علاقة موجبة بين تصورات المعلمين حول مهارات القادة ومستوى الكفاءة الذاتية الخاصة بهم في مدارس تركيا.

وافقت مع نتيجة دراسة الخباز (2019)، والتي كشفت عن وجود علاقة موجبة بين درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن القيادة الأخلاقية من الممارسات القيادية التي تسهم في تحسين الكفاءة التدريسية لدى المعلمين، وتؤدي إلى زيادة دافعية المعلمين في تطوير أنفسهم والمشاركة الفاعلة في تحقيق رسالة ورؤية وأهداف المدرسة، وتولد لديهم شعور بالثقة والاحترام والمسؤولية تجاه ممارستهم التدريسية، وهذا يدل على قوة تأثير القيادة الأخلاقية وما ينطوي عليها من تطبيق لقيم العدالة والصدق والاحترام والتقدير والنزاهة وغيرها من صفات تترجم على أرض الواقع سلوكياً من خلال مشاركة المعلمين في التخطيط وتحديد الأهداف وتنفيذ الأنشطة، وصنع القرارات، والوقوف على احتياجات المعلمين وتلبيتها، وتقديرهم وتعزيزهم وتحفيزهم على التطور وهذا من شأنه أن يترك أثراً على تحسين الكفاءة التدريسية.

مناقشة السؤال الرابع، والذي ينص على: ما هي التحديات التي تواجه المديرين بممارسة القيادة الأخلاقية؟

تشير النتائج إلى أن أبرز التحديات التي تواجه المديرين بممارسة القيادة الأخلاقية هي خشية المعلمين والمعلمات من التغيير ومقاومته والخوف منه وتفضيل البقاء كما هم، بالإضافة إلى العديد من التحديات الأخرى مثل تخوف بعض المديرين من المجازفة والتغيير، والخوف من الفشل.

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة العتيبي (2019)، التي وضحت أن التحديات الأخلاقية لمديري المدارس بدولة الكويت هي المعوقات المتعلقة بالعملية التعليمية وبالمعلمين، والمعوقات الاجتماعية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة القيادة المدرسية والكادر التعليمي، فالقيادة المدرسية التي تخشى التغيير وتتخوف من مقاومة المعلمين والمعلمات للتغيير هي قيادة تقليدية على الأغلب، حتى لو كانت أخلاق المدير المهنية هي من تضبط تعامله مع المعلمين، لأن القيادة تتطلب من المدير توظيف مهارات قيادية عالية تترك أثرها الواضح في سلوك المعلمين وممارستهم، وتجعلهم يؤمنون بالتغيير نحو الأفضل، وربما يعود الخوف ومقاومة التغيير إلى ضعف شخصية المدير وعدم قدرته على التواصل مع معلميه ومخاطبتهم وإشراكهم في الرؤية والرسالة والتخطيط وتحديد الأهداف وهذا ما يدفعهم إلى رفض التغيير، وكثير ما يتحدث بعض المعلمين عن حسن أخلاق مديرهم على الرغم من سوء مهارته في القيادة وهذا يقود إلى أن القيادة الأخلاقية لا تقتصر فقط على السمات بل من الضروري توافر المهارات الإدارية والقيادية أيضاً.

مناقشة السؤال الخامس، والذي ينص على: من وجهة نظرك، ما هي الاستراتيجيات أو الآليات التي قد

يستخدمها المدير للتغلب على التحديات السابقة؟

تشير النتائج إلى تنوع وتعدد اجابات المديرين والمديرات حول الاستراتيجيات أو الآليات التي قد يستخدمها المديرين للتغلب على التحديات، حيث أكد غالبيتهم على أهمية التحلي ببعض الأخلاقيات التي لا غنى عنها في الإدارة المدرسية ومنها الاحترام والتسامح وسعة الصدر والعدل.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العنزي (2023)، التي أكدت أن هناك عدد من الأخلاقيات التي ينبغي على القادة والمدراء التمسك بها من أجل كسب الولاء التنظيمي وتحقيق الكفاءة في الأداء.

كما اتفقت مع توصيات دراسة المحوري (2022)، والتي أوصت قادة المدارس في منطقة الدمام بالسعودية بمواصلة ممارسة القيادة الأخلاقية لما لها من عظيم الأثر في رفع مستويات الأداء لدى المعلمين.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ممارسات القيادة الأخلاقية وما ينبني عليها من تأكيد لقيم الاحترام والتقدير والصدق في المعاملة والعدالة في التقييم وتوزيع المهام، ونشر مبادئ التسامح والعدل، وامتلاك القيادة المدرسية لمهارة ضبط النفس وسعة الصدر في تقليل الاختلافات ومهارات الاتصال والتواصل والتخاطب والاقناع وغير ذلك من السمات والممارسات والمهارات التي شأنها جميعاً تعزيز الثقافة التنظيمية في المدرسة، وتوفير مناخ مدرسي محفز للعملية التعليمية والتغيير والإبداع ومواجهة التحديات التي قد تواجه المدرسة.

التوصيات

في ضوء ما خرجت به الدراسة من نتائج كمية ونوعية، فإنها توصي بالآتي:

1. زيادة الاهتمام بممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس للقيادة الأخلاقية لما لها من أهمية في تحسين الكفاءة التدريسية.
2. تبني برامج تدريبية لتوعية مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس حول أهمية تفعيل ممارسات القيادة الأخلاقية لمواجهة التغيير وتحديات المدرسة.
3. اعتماد السمات الأخلاقية للمعلمين المرشحين للإدارة المدرسية معياراً لاختيارهم لما لهذه السمات من دور في رفع مستوى كفاءة التدريس وتحصيل الطلبة.
4. إجراء دراسات بحثية مشابهة وربطها بمتغيرات أخرى ومقارنة نتائجها.

قائمة المصادر والمراجع العلمية

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، حسام والنافعي، تركي. (2022). مدى توافر الكفاءة الذاتية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان في ضوء النموذج النرويجي المطور Norwegian Model.

المجلة العربية للتربية النوعية، (22)، الصفحات 345-374.

إبراهيم، وليد. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين في المنظمة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(1)، الصفحات 189-213.

أحرشواو، الغالي. (2020). سيكولوجية الكفاءات بين رهانات التكوين وتحديات التشغيل. المجلة العربية لعلم النفس، 1(5)، الصفحات 6-24.

الأحمري، عبد الله. (2018). واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية. مجلة البحث العلمي في التربية، 19(3)، الصفحات 345-293.

الألفي، هاني. (2021). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، 115(1)، الصفحات 615-661.

البطش محمد وأبو زينة، فريد. (2012). مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي، ط2. عمان، الأردن: دار المسيرة للمشر والتوزيع والطباعة.

الحسيني، رافع والرشادية، نايل. (2022). الكفاءة الذاتية المدركة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز. مؤتم، الأردن: (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة.

الخباز، منى. (2019). درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين. *مجلة كلية التربية بالمنصورة، 1 (107)*، الصفحات 278-297.

الركابي، جلال. (2021). الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالدافعية المهنية لدى معلمي الاجتماعيات في المرحلة الابتدائية. *مجلة كلية التربية، الجامعة المستنصرية*.

ريحان، محمد. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية في ضوء بعض المتغيرات في محافظة غزة. *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر*.

الزحيلي، غسان. (2022). الأسلوب المعرفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من طلبة كليتي العلوم والتربية بجامعة دمشق. *مجلة التربية وعلم النفس، 19(1)*.

الزهراني، سلوى. (2020). درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن. *مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، 185*، الصفحات 673-723.

السبيعي، هياء والبابطين، عبد الرحمن. (2020). واقع أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 126*، الصفحات 193-224.

السلمي، حبيب. (2021). القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة بالقائد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة. *كتاب أبحاث المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي*. مكة المكرمة.

الشريف، هدى. (2021). كفاءة استخدام معلمات الفيزياء للفصول الذكية في البيئة الافتراضية وعلاقتها بمهاراتهن الرقمية. *المجلة العلمية، 37 (11)*، الصفحات 406-464.

- شنكامة، الزهرة. (2013). *تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة*. الجزائر: ورقة: جامعة قاصدي مرباح.
- صبحي، سها. (2020). *الكفاءة الذاتية المدركة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لمعلميهم*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.
- الصريع، لبنى. (2020). *القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم*. الخليل، فلسطين: (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل.
- عابدين، محمد وحلبية، بنان وشعيبات، محمد. (2012). *درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس*. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. (28)2، الصفحات 327-363.
- العبادي، أحمد والإبراهيم، عدنان. (2019). *درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس*. مجلة العلوم التربوية، 27 (1)، الصفحات 433-392.
- عبد، عبد الهادي. (2020). *الكفاءة الشخصية*. القاهرة، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- العتيبي، سالم. (2019). *معوقات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في دولة الكويت*. مجلة كلية التربية، الصفحات 1-82.
- العجمي، عساف والعجمي، مبارك. (2021). *درجة ممارسة معلمي التاريخ بالمرحلة الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية*. مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، 63، الصفحات 1-22.

عفيفي، أمل وكمال، حنان. (2022). مدى ممارسة القيادة الأخلاقية في المنشآت التعليمية بالقطاع الخاص والحكومي وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 45(2)، الصفحات 367-417.

العلوية، خديجة. (2021). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. *المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة*.

علي عيسى ووافي، اسماعيل. (2021). التنمية المهنية للمعلم ودورها في تحسين كفاءته التعليمية. أدرار: (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أحمد دراية.

العنزي، فياض. (2023). أخلاقيات القيادي والإداري. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 42، الصفحات 84-98.

عيد، عاصم. (2021). دور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين. *دراسات علوم تربوية*، 48(1)، الصفحات 174-188.

غالب، سهام. (2021). الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالتحصيل الأكاديمي لدى طلبة الكيمياء جامعة تعز. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (130)، الصفحات 291-320.

غنيم، صلاح الدين. (2020). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية -دراسة حالة. *المجلة التربوية*، (77)77، الصفحات 2193-2229.

الفرحان، مبارك. (2020). مدى كفاءة المعلمين والمعلمات على استخدام أسلوب تقدير السمات السلوكية كأسلوب من أساليب الكشف عن الطلبة الموهوبين. *المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة*، (5)15، الصفحات 413-452.

قويدري، أسمهان. (2020). *تقييم الكفاءات التدريسية للأساتذة حديثي التوظيف في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر مفتشي التعليم الابتدائي*. المسيلة: (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف.

القيسي، خليل. (2019). *المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم*. عمان. الأردن: دار اليازوري العلمية.

مجدي، أحمد. (2018). *نظرية القيادة الأخلاقية لبيرنز*. تم الاسترداد من <https://2u.pw/swogm6>

المحوري، هادي. (2022). *درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية في المدارس الحكومية للبنين بمدينة الدمام*. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6 (10)، الصفحات 21-45.

مخامرة، كمال. (2019). *درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة اريحا والاعوار للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين*. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، (43)، الصفحات 322-333.

المخلافي، سلطان وإبراهيم، الطيب محمد. (2020). *درجة ممارسة قادة التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين*. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، 5 (10)، الصفحات 276-311.

النجار، ياسمين. (2022). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالتفكير المنتج لدى المعلمين بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. غزة، فلسطين: (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى

أبو نمر، إبراهيم. (2021). الكفاءة الذاتية في التعليم الإلكتروني وعلاقتها بقبول التكنولوجيا لدى معلمي المرحلة الأساسية العليا بالمحافظات الجنوبية في فلسطين. غزة، فلسطين: (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى.

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية . (2014). الدليل الإجرائي لمدير المدرسة. رام الله، فلسطين.
وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية . (2017). مدونة السلوك وأخلاقيات مهنة مدير المدرسة. رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2022). موقع وزارة التربية والتعليم العالي. تم الاسترداد من <https://2u.pw/mlrp70>

ثانياً: المراجع الأجنبية

Alanoglu, M. (2022). The Role of Instructional Leadership in Increasing Teacher Self-Efficacy: A Meta-Analytic Review. *Asia Pacific Education Review*, v23 n2, pp. 233-244.

Alishahi, A., Mohammadi, M., & Minaei, H. (2021). Ethical Challenges of School Principals during of COVID -19. *International Journal of Ethics & Society (IJES)*,3(1), pp. 15-23. Retrieved from www.ijethics.com

Al-Zoubi, S., & Al-Zyoud, M. (2021). The degree of Practicing Ethical Leadership by Secondary School Teachers in Jordan: Teachers' Perspectives. *Scientific Journal of the College of Education*, 37 (8), pp. 52-70.

- Aydin, R., & Kurt, S. (2022). Examination of Teachers' Perceptions of Self-Efficiency and Program Literacy. *The Asian Institute of Research*, 5(1), pp. 90-117.
- Bahadori, M., Ghasemi, M., Hasanpoor, E., Hosseini, S. M., & Alimohammadzadeh, K. (2021). The influence of ethical leadership on the organizational commitment in fire organizations. *International Journal of Ethics and Systems*, 37 (1), pp. 145-156.
- Çoban, O., ozdemir, N., & Bellibas, M. (2023). Trust in Principals, Leaders' Focus on Instruction, Teacher Collaboration, and Teacher Self-Efficacy: Testing a Multilevel Mediation Model. *Educational Management Administration & Leadership*, v51 n1, pp. 95-115.
- Fidan, T., & Koç, M. (2020). Teachers' Opinions on Ethical and Unethical Leadership: A Phenomenological Research. *Pegem Akademi*, 26 (2), pp. 355-399.
- Fisher, Y. (2020). *Self Efficacy of School Principals*. New York: In L. Zhang (Ed.), Oxford Encyclopedia of Educational Psychology, Oxford University Press., Self-Efficacy of School Principals.
- Günes, a. (2022). The Relationship between Problem-Solving Skills, Burnout Levels and Self-Efficacy Beliefs of School Principals. *International Journal of Contemporary Educational Research*, v9 n3, pp. 590-602.
- Jackson, T., McBrayer, J., Pannell, S., Cleveland, R., Miller, S., & Fallon, K. (2021). The Effect of School Tasks on Principals' and Assistant Principals' Leadership Self-Efficacy. *School Leadership Review*, 16(1), pp. 1-3.
- Khan, S., Bauman, D., & Javed, U. (2020). A Study on the Effect of Ethical Leadership on Teachers' Moral Motivation at Schools in Pakistan. *International Journal of Educational Management*, 34 (6), pp. 965-985.
- Ma, X., & Marion , R. (2019). Exploring how instructional leadership affects teacher efficacy: A multilevel analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(1), pp. 188–207.

- Marquardt, D. J., Casper, W. J., & Kuenzi, M. (2021). Leader Goal Orientation and Ethical Leadership: A Socio-Cognitive Approach of the Impact of Leader Goal-Oriented Behavior on Employee Unethical Behavior. *J Bus Ethics* 172 (3), pp. 545-561.
- Nurmayanti, S. (2018). The effect of ethical leadership and organizational culture on work ethos and its impact on organizational performance: A case study in regency department of lands of Lombok Island, Indonesia. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 3(75), pp. 48-55.
- Özgenel, M., & Tuğba, A. (2020). The power of school principals' ethical leadership behaviour to predict organizational health. *International Journal of Evaluation and Research in Education* , 9(4), pp. 816-825.
- Sabir, S. (2021). A study on Ethical leadership perceptions and its impact on teachers' commitment in Pakistan. *International journal of educational leadership and management* ,9(1), pp. 28-53.
- Sakız, H., Ekinçi, A., & Sarıçam, H. (2019). Teachers' perceptions of their school managers' skills and their own self-efficacy levels. *International Journal of Leadership in Education*,23(5), pp. 585-603.
- Vikaraman , S., Sharmini, M., Azlin , N., Mohd , N., Mohamed , Y., Alias, B., & Gurusamy, V. (2021). Ethical Leadership Practices and Trust among Public School Leaders in Malaysia. *Asian Journal of University Education*, 17 (3), pp. 174-191.
- Waheed, Z., Hussin, S., Khan, M., Ghavifekr, S., & Bahadur, W. (2019). Ethical Leadership and Change: A Qualitative Comparative Case Study in Selected Malaysian Transformed Schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 47 (4), pp. 624-639.
- Wan , K.-S. (2019). Sustainable Influence of Ethical Leadership on Work Performance: Empirical Study of Multinational Enterprise in South Korea. *Sustainability*, 11(11), pp. 2-17.

- Wilson, M., & et al. (2019). Ethical leadership and job performance of teachers in secondary schools in Kyabugimbi Sub-County in Bushenyi District in Southwestern Uganda. *Direct Research Journal of Education and Vocational Studies*, 1(1), pp. 11-22.
- Winn, c., Cothorn, T. L., Lastrapes, R., & Orange, A. (2021). Teacher Self-Efficacy and Principal Leadership Behaviors. *Education Leadership Review*, v22 n1, pp. 17-35.
- Zhang, H., Wu, J., Wen, J., & Douglas, D. (2022). Ethical leadership in multinational companies' control practices: culture as a moderating factor. *International Journal of Organizational Analysis*. ISSN, pp. 1934-8835. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/ijoa-10-2021-2998>

قائمة الملحقات

ملحق (أ)

الاستبانة بصورتها الأولى



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير إدارة تربوية

حضرة المعلمة المحترمة

تحية وبعد؛

فتقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها " القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس وعلاقتها بتحسين كفاءة الهيئة التدريسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية. ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة معتمدة على ما جاء في أدبيات الأبحاث والدراسات السابقة، لذا أرجو منكم الاطلاع على الاستبانة والإجابة على فقراتها جميعها من قبلكم علماً أن جميع البيانات تعامل بسرية ولغايات البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة

ديما عطية

القسم الأول:

البيانات الشخصية

(1) الجنس: ذكر أنثى

(2) المؤهل العلمي: بكالوريوس دراسات عليا

(3) سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 - أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

القسم الثاني:

يُرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب من وجهة نظرك

الرقم	الفقرات	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
المحور الأول: القيادة الأخلاقية						
المجال الأول: الصفات الشخصية لمدير المدرسة						
1	يثق في نفسه وامكاناته.					
2	يلتزم بمواعيد العمل الرسمية في الحضور والمغادرة.					
3	يحرص على أن يكون انيقاص في مظهره.					
4	يتحلى بالصبر عند تنفيذ المهام المختلفة.					
5	يحافظ على أسرار العمل والمعلمين.					
6	يحرص على أن يكون قدوة حسنة بسلوكه.					
7	يقبل النقد البناء بصدر رحب.					
8	يراعي الأمانة عند تقييم المعلمين.					
9	يستغل أوقات الدوام لانجاز الأعمال المدرسية فقط.					
10	يعترف بأخطائه ولا يلق اللوم على الآخرين.					
11	يتواضع بتعامله مع الآخرين.					
12	يتمتع بروح العمل الجماعي.					
13	يتحمل المسؤولية الكاملة في أداء الأعمال المختلفة.					
المجال الثاني: الصفات الإدارية لمدير المدرسة						
1	يستخدم معايير واضحة لتقييم المعلمين.					
2	يتمسك بأخلاقيات الإدارة وينجز أعماله بإخلاص.					
3	يحرص على تطوير مهارات المعلمين.					
4	يحاسب المقصرين في أداء عملهم بعد توضيح جوانب الضعف لهم.					
5	يشجع العمل التعاوني لدى المعلمين.					
6	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.					
7	يعمل على توفير الإمكانيات وتوفير التسهيلات اللازمة لجميع المعلمين.					
8	يجتهد في تحقيق أهداف ورؤية المدرسة.					
9	يعزز المعلمين ويحفز ابداعاتهم.					
10	يحافظ على أسرار العمل.					
11	يقوم بتفويض الصلاحيات وفق خطة واضحة للجميع.					

12 يجتهد في البحث عن مصادر تحسن مستوى كفاءة العملية التعليمية

المجال الثالث: ممارسة المدير للعلاقات الإنسانية مع المعلمين في المدرسة

- 1 يراعي مشاعر المعلمين ويقدر ظروفهم.
- 2 يسعى لبناء علاقات طيبة مع جميع المعلمين.
- 3 يقدر احتياجات الطلاب ويحترم مشاعرهم.
- 4 يتعامل مع أولياء الأمور بتواضع واحترام.
- 5 يعمل على إنهاء الخلافات بين المعلمين ويحل ما يواجههم من مشكلات.
- 6 يراعي الفروق الفردية بين المعلمين.
- 7 يحرص على المشاركة في مناسبات المعلمين الاجتماعية.
- 8 يشجع المعلمين على الالتحاق بدورات وورشات عمل من شأنها تطوير أدائهم.
- 9 يمنح المعلمين مساحة للتعبير عن آرائهم دون قيود.
- 10 يتعامل بإيجابية وفاعلية مع المواقف السلبية.
- 11 يصغي باهتمام أثناء التواصل اللفظي مع الآخرين.
- 12 يحافظ على أسرار المعلمين.

المحور الثاني: كفاءة الهيئة التدريسية

المجال الأول: مهارات المعلم المهنية

- 1 أعمل على تصميم خطط نموذجية للدروس.
- 2 أعرض طرائق تدريس متنوعة ومناسبة للمادة العلمية ولمستوى تفكير الطلاب.
- 3 أتحمل مسؤولية أعمالي وقراراتي.
- 4 أنفذ مهامتي في وقتها وبمستوى عال من الجودة.
- 5 أسعى لتطوير أدائي من خلال الالتحاق بالدورات والتدريب المستمر.
- 6 أشارك بالاجتماعات الدورية بفاعلية.
- 7 أواكب أحدث التطورات في تخصصي.
- 8 أراعي الدقة والتنظيم والترتيب في العمل.
- 9 أنجز الاعمال المطلوبة مني بفاعلية تحت الضغط.
- 10 أستطيع العمل دون متابعة مباشرة من المشرف التربوي.
- 11 أسعى لحل المشكلات التي تواجهني في العمل.

المجال الثاني: سمات المعلم الشخصية

- 1 أمثل قدوة حسنة لطلابي.
- 2 أحرص على الظهور بمظهر مرتب ولائق بمكان العمل.
- 3 ألتزم بقواعد وقوانين العمل.
- 4 أقبّل انتقادات وتوجيهات المشرفين والمديرين بصدق ورحب.

5 أحرص على التعامل بطريقة لائقة مع جميع الزملاء.

6 ألتزم بزمان الحصص ومواعيد الحضور والمغادرة.

7 أتعامل مع أولياء الأمور بمهنية واحترام.

8 أتحدى بأخلاق عالية وأظهر انتمائي للعمل.

9 أساعد الزملاء وأشاركهم المعلومات وفق متطلبات العمل.

10 أحرص على وجود علاقة طيبة مع زملائي في العمل.

11 أراعي فروق الطلاب الفردية عند تمرير المادة.

المجال الثالث: مهارة الاتصال والتواصل لدى المعلمين

1 أحسن التواصل مع الطلاب على اختلاف مستوياتهم.

2 أتواصل مع أولياء أمور الطلاب لمشاركتهم إنجازات أبنائهم الإيجابية.

3 أنصت لمشكلات الطلاب باهتمام وعناية وأساهم في حلها.

4 أشارك بفاعلة في اجتماعات مجالس الآباء والمعلمين.

5 أسعى لبناء جسور ثقة ثابتة بيني وبين الطلاب.

6 أتواصل مع الطلاب خارج إطار الدوام الرسمي من خلال وسائل

الاتصال الاجتماعية المتنوعة بما يخدم العملية التعليمية.

7 أشجع الطلاب على التواصل فيما بينهم لإنجاز الوظائف الجماعية.

8 أقوم بإثراء المادة التعليمية من خلال استخدام وسائل بصرية وسمعية وألعاب تفاعلية تناسب احتياجات الطلاب المختلفة.

9 أساهم في النقاشات الجماعية مع الزملاء وأشاركهم الأفكار حول ما يتعلق بتطوير العملية التعليمية.

10 أمنح الطلاب مساحة للمشاركة في المناقشات الصفية للتعبير بحرية عن أفكارهم.

11 أتحكم بنبرة صوتي وتعبيرات وجهي وحركات جسدي بما يتناسب مع الموقف التعليمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

ملحق (ب)

أسماء لجنة المحكمين لأداة الاستبانة

الرقم	الاسم	الجامعة
1	د. ايناس الزين	جامعة الاستقلال
2	د. ايناس العيسى	جامعة النجاح الوطنية
3	د. جعفر أبو صاع	جامعة الخضوري
4	د. حسن محمد تيم	جامعة النجاح الوطنية
5	د. زهير خليف	جامعة النجاح الوطنية
6	د. سهير نصر	جامعة حلوان - مصر
7	أ.د. عفيف زيدان	جامعة القدس
8	د. نور الأقرع	جامعة القدس المفتوحة
9	د. يمان صليح	جامعة النجاح الوطنية
10	د. يوسف علاونة	الجامعة الإسلامية - منيسوتا

*رتبت هذه الأسماء وفق الترتيب الأبثني

ملحق (ج)

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير إدارة تربوية

حضرة المعلمة المحترمة

تحية وبعد؛

فتقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها " القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس وعلاقتها بتحسين كفاءة الهيئة التدريسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية. ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة معتمدة على ما جاء في أدبيات الأبحاث والدراسات السابقة، لذا أرجو منكم الاطلاع على الاستبانة والإجابة عن فقراتها جميعها من قبلكم علماً أن جميع البيانات تعامل بسرية ولغايات البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة

ديما عطية

• اقتصرت إجابات الاستبانة على المعلمين فقط.

القسم الأول:

البيانات الشخصية

(1) الجنس: ذكر أنثى

(2) المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير دكتوراه

(3) سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

يُرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب من وجهة نظرك

الرقم	الفقرات	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
المحور الأول: القيادة الأخلاقية						
المجال الأول: الصفات الشخصية لمدير المدرسة						
1	يثق المدير في نفسه.					
2	يلتزم المدير بمواعيد العمل الرسمية.					
3	يتحلى المدير بالصبر عند تنفيذ المهام المختلفة.					
4	يحافظ المدير على أسرار العمل.					
5	يحرص المدير على أن يكون قدوة حسنة.					
6	يتقبل المدير النقد البناء بصدر رحب.					
7	يراعي المدير الأمانة عند تقييم المعلمين.					
8	يستغل المدير أوقات الدوام لانجاز الأعمال المدرسية فقط.					
9	يعترف المدير بأخطائه.					
10	يتواضع المدير بتعامله مع الآخرين.					
11	يتمتع المدير بروح العمل الجماعي.					
12	يتحمل المدير المسؤولية الكاملة في أداء الأعمال المختلفة.					
المجال الثاني: الصفات الإدارية لمدير المدرسة						
1	يوزع المدير الأعمال على المعلمين بعدالة.					
2	يتمسك المدير بأخلاقيات الإدارة.					
3	يحرص المدير على تطوير مهارات المعلمين.					
4	يحاسب المدير المقصرين في أداء عملهم بعد توضيح جوانب الضعف لهم.					
5	يشجع المدير العمل التعاوني لدى المعلمين.					
6	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.					
7	يعمل المدير على توفير الإمكانيات اللازمة لجميع المعلمين.					
8	يجتهد المدير في تحقيق أهداف المدرسة.					
9	يعزز المدير المعلمين ويحفز ابداعاتهم.					
10	يقوم المدير بتفويض الصلاحيات وفق خطة واضحة للجميع.					
11	يجتهد المدير في البحث عن مصادر تحسن مستوى كفاءة العملية التعليمية.					
المجال الثالث: ممارسة المدير للعلاقات الإنسانية في المدرسة						
1	يراعي المدير مشاعر المعلمين.					

يسعى المدير لبناء علاقات طيبة مع جميع المعلمين.	2
يقدر المدير احتياجات الطلاب.	3
يتعامل المدير مع أولياء الأمور باحترام.	4
يعمل المدير على إنهاء الخلافات بين المعلمين.	5
يراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين.	6
يحرص المدير على المشاركة في مناسبات المعلمين الاجتماعية.	7
يشجع المدير المعلمين على الالتحاق بدورات من شأنها تطوير أدائهم.	8
يمنح المدير المعلمين مساحة للتعبير عن آرائهم دون قيود.	9
يتعامل المدير بإيجابية وفاعلية مع المواقف السلبية.	10
يصغي المدير باهتمام في أثناء التواصل اللفظي مع الآخرين.	11
المحور الثاني: كفاءة الهيئة التدريسية	
المجال الأول: مهارات المعلم المهنية	
أعمل على تصميم خطط نموذجية للدروس.	1
أعرض طرائق تدريس متنوعة للمادة العلمية.	2
أتحمل مسؤولية أعمالي.	3
أنفذ مهام في وقتها.	4
أسعى لتطوير أدائي من خلال الالتحاق بالدورات والتدريب المستمر.	5
أشارك بالاجتماعات الدورية بفاعلية.	6
أواكب أحدث التطورات في تخصصي.	7
أراعي الدقة في العمل.	8
أنجز الاعمال المطلوبة مني بفاعلية.	9
أستطيع العمل دون متابعة مباشرة من المشرف التربوي.	10
أسعى لحل المشكلات التي تواجهني في العمل.	11
المجال الثاني: سمات المعلم الشخصية	
أحرص على الظهور بمظهر لائق بمكان العمل.	1
ألتزم بقواعد وقوانين العمل.	2
أقبل نقد وتوجيهات المديرين بصدر رحب.	3
أحرص على التعامل بطريقة لائقة مع جميع الزملاء.	4
ألتزم بزمن الحصص.	5
أتعامل مع أولياء الأمور بمهنية.	6
أظهر انتمائي للعمل.	7
أشارك الزملاء المعلومات وفق متطلبات العمل.	8
أحرص على وجود علاقة طيبة مع زملائي في العمل.	9
أراعي فروق الطلاب الفردية عند تمرير المادة.	10

المجال الثالث: مهارة الاتصال والتواصل لدى المعلمين

- 1 أحسن التواصل مع الطلاب على اختلاف مستوياتهم.
 - 2 أتواصل مع أولياء أمور الطلاب لمشاركتهم إنجازات أبنائهم.
 - 3 أنصت لمشكلات الطلاب باهتمام.
 - 4 أساهم في حل مشكلات الطلاب.
 - 5 أشارك بفاعلية في اجتماعات مجالس الآباء والمعلمين.
 - 6 أسعى لبناء جسور ثقة ثابتة مع الطلاب.
 - 7 أتواصل مع الطلاب خارج إطار الدوام الرسمي من خلال وسائل الاتصال الاجتماعية المتنوعة بما يخدم العملية التعليمية.
 - 8 أشجع الطلاب على التواصل فيما بينهم لانجاز الوظائف الجماعية.
 - 9 أقوم بإثراء المادة التعليمية من خلال استخدام وسائل متنوعة تناسب احتياجات الطلاب المختلفة.
 - 10 أساهم في النقاشات الجماعية مع الزملاء حول ما يتعلق بتطوير العملية التعليمية.
 - 11 أمنح الطلاب مساحة للمشاركة في المناقشات الصفية للتعبير بحرية عن أفكارهم.
 - 12 أراعي استخدام لغة الجسد بما يتناسب مع الموقف التعليمي.
-

شاكرة لكم حسن تعاونكم

ملحق (د)

أسئلة المقابلة

السؤال الأول: كيف تصف تجربتك في الإدارة المدرسية؟

السؤال الثاني: برأيك، كيف تتم ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مديري المدارس؟

السؤال الثالث: حسب خبرتك، ما مدى تأثير القيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الهيئة التدريسية؟

السؤال الرابع: برأيك، ما هي التحديات التي تواجه المديرين بممارسة القيادة الأخلاقية؟

السؤال الخامس: من وجهة نظرك، ما هي الاستراتيجيات أو الآليات التي قد يستخدمها المدير للتغلب على

التحديات السابقة؟

ملحق (هـ)

أسماء لجنة المحكمين لأداة المقابلة

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة النجاح الوطنية	د. حسن محمد تيم	1
جامعة النجاح الوطنية	د. زهير خليف	2
جامعة النجاح الوطنية	د. يمان صليح	3
الجامعة الإسلامية- منيسوتا	د. يوسف علاونة	4

*رتبت هذه الأسماء وفق الترتيب الأبثني

ملحق (و)

الجدول

الجدول (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الصفات الشخصية لمدير المدرسة	المربعات بين الفئات	1.958	2	0.979	3.035	0.049
	المربعات الداخلية	112.887	350	0.323		
	المجموع الكلي	114.845	352			
الصفات الإدارية لمدير المدرسة	المربعات بين الفئات	5.144	2	2.572	6.098	0.002
	المربعات الداخلية	147.623	350	0.422		
	المجموع الكلي	152.767	352			
ممارسة المدير للعلاقات الإنسانية في المدرسة	المربعات بين الفئات	5.091	2	2.545	6.973	0.001
	المربعات الداخلية	127.760	350	0.365		
	المجموع الكلي	132.851	352			
الدرجة الكلية	المربعات بين الفئات	3.791	2	1.895	5.672	0.004
	المربعات الداخلية	116.961	350	0.334		
	المجموع الكلي	120.752	352			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

الجدول (12)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى

تطبيق مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين

تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المقارنات	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		**0.19022	**0.28418
من 5-10 سنوات			0.09396
أكثر من 10 سنوات			

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

الجدول (13)

نتائج اختبار *T-Test* للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
مهارات المعلم المهنية	ذكر	125	4.2269	0.36903	-2.630-	0.009
	انثى	228	4.3361	0.37537		
سمات المعلم الشخصية	ذكر	125	4.3408	0.36369	-1.495-	0.13
	انثى	228	4.4022	0.37174		
مهارة الاتصال والتواصل لدى المعلمين	ذكر	125	4.2120	0.38049	-0.335-	0.73
	انثى	228	4.2266	0.39785		
الدرجة الكلية	ذكر	125	4.2560	0.29707	-1.724-	0.08
	انثى	228	4.3163	0.32335		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

الجدول (14)

نتائج اختبار *T-Test* للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
مهارات المعلم المهنية	بكالوريوس	186	4.2967	0.35645	-041.-	0.96
	دراسات عليا	167	4.2983	0.39825		
سمات المعلم الشخصية	بكالوريوس	186	4.4274	0.36384	2.539	0.012
	دراسات عليا	167	4.3281	0.36994		
مهارة الاتصال والتواصل لدى المعلمين	بكالوريوس	186	4.2204	0.41934	-0.051-	0.95
	دراسات عليا	167	4.2226	0.35877		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	186	4.3086	0.30421	0.856	0.39
	دراسات عليا	167	4.2798	0.32725		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجالات
0.33731	4.2686	66	أقل من 5 سنوات	مهارات المعلم المهنية
0.40331	4.2569	126	من 5-10 سنوات	
0.36689	4.3411	161	أكثر من 10 سنوات	
0.37626	4.2975	353	المجموع الكلي	
0.37721	4.4955	66	أقل من 5 سنوات	سمات المعلم الشخصية
0.37920	4.3476	126	من 5-10 سنوات	
0.35151	4.3590	161	أكثر من 10 سنوات	
0.36956	4.3805	353	المجموع الكلي	
0.38704	4.2854	66	أقل من 5 سنوات	مهارة الاتصال والتواصل لدى المعلمين
0.39397	4.1481	126	من 5-10 سنوات	
0.38453	4.2526	161	أكثر من 10 سنوات	
0.39131	4.2214	353	المجموع الكلي	
0.30735	4.3434	66	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.32417	4.2448	126	من 5-10 سنوات	
0.30784	4.3143	161	أكثر من 10 سنوات	
0.31520	4.2950	353	المجموع الكلي	

الجدول (16)

نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
مهارات المعلم المهنية	المربعات بين الفئات	0.569	2	0.284	2.020	0.134
	المربعات الداخلية	49.265	350	0.141		
	المجموع الكلي	49.834	352			
سمات المعلم الشخصية	المربعات بين الفئات	1.083	2	0.541	4.032	0.019

			0.134	350	46.992	المربعات الداخلية	
				352	48.075	المجموع الكلي	
0.027	3.655	0.551	2	1.103	المربعات بين الفئات	مهارة الاتصال والتواصل لدى المعلمين	
		0.151	350	52.797	المربعات الداخلية		
				352	53.899	المجموع الكلي	
0.068	2.704	0.266	2	.532	المربعات بين الفئات	الدرجة الكلية	
		0.098	350	34.438	المربعات الداخلية		
				352	34.971	المجموع الكلي	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

الجدول (17)

توزيع إجابات المديرين والمديرات حول وصف تجربتهم في الإدارة المدرسية، حيث تنوعت إجاباتهم وتوزعت على (7) إجابات وكان التوزيع على النحو التالي:

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	التجربة كانت خاصة لأنه مدير لجزء من الطاقم الذي كان يعمل معه، فهو أصبح مديراً لزملائه	1	14.3%
2	وجود إنقسام عاطفي لدى الطاقم فكان هناك جزء من الداعمين وهناك قسم أقل آخر كان يعمل ضده	1	14.3%
3	هناك نوع من الاعتراض والمعوقات التي ظهرت لاحقاً	1	14.3%
4	جميلة وممتعة	2	28.6%
5	تجربة فريدة من نوعها خاصة أنه تدرج بالسلم الوظيفي لتصل به الأمور لتولي منصب مدير مدرسة	1	14.3%
6	الأمر تطلب منه جهداً واجتهاداً كبيراً ليكون أهلاً بالمنصب	1	14.3%
	المجموع	7	100%

الجدول (18)

توزيع إجابات المديرين والمديرات حول الكيفية التي تتم بها ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل المديرين، حيث كانت إجاباتهم محدودة وتوزعت على (7) إجابات وكان التوزيع على النحو التالي:

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	المشاركة في المناسبات الاجتماعية	1	6.6%
2	القيم (الأخلاق) وأهم قيمة هي الصدق والعدل والاحترام لضمان أن يكون أداء المعلمين بالمستوى المطلوب وتكون المنافسة عادلة وشريفة بينهم	4	26.6%

3	العدل في توزيع المهام والصلاحيات.	3	20%
4	الديمقراطية والحكمة التي تستوعب الطواقم والكوادر التعليمية ليتم الاستفادة من كل السمات الإيجابية لدى كل فرد.	1	6.6%
5	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم	2	13.3%
6	يعمل جاهداً من أجل تحقيق أهداف المدرسة ورفع مستوى كفاءة الهيئة التدريسية	3	20%
7	يمنحهم مساحة للتعبير عن آرائهم دون قيود	1	6.6%
المجموع		15	100%

الجدول (19)

توزيع إجابات المديرين والمديرات حول مدى تأثير القيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الهيئة التدريسية، حيث كانت إجاباتهم متنوعة وقليلة التكرار، وتوزعت على (9) إجابات وكان التوزيع على النحو التالي:

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	تعامل المدير مع موظفيه بوجود حافز عاطفي.	1	7.7%
2	المدير بشخصيته القوية وبمواقفه الداعمة يكون خير قدوة للمعلمين الذين يتأثرون بشخصيته وبالتالي ينعكس ذلك في أدائهم.	3	23%
3	صدق بالتعامل وعدالة في توزيع المهام بين أفراد الطاقم حسب معايير واضحة للجميع وأساليب تقييم واضحة لجميع العاملين وأخلاقيات إدارية معينة ملتزم بها المدير تنعكس على المعلمين.	1	7.7%
4	فالمدير يجب أن يكون قدوة بأخلاقه وصفاته ومثال أعلى لجميع العاملين بالمدرسة ليكون التأثير إيجابياً.	1	7.7%
5	اتخاذ القرارات الإدارية بموضوعية وتطبيق القوانين والأنظمة بعدالة، وإتاحة الفرصة للمسؤولين لتنفيذ مهامهم، وتشجيع إنجازاتهم وتحفيزهم.	1	7.7%
6	الالتزام بالتقدير والاحترام والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها ومراعاة ظروفهم ودعمهم.	2	15.3%
7	توفر البيئة المناسبة للإبداع والذي بدوره يعمل في ازدهار المدرسة وتقدمها فتطوير المدارس يتطلب وجود قادة يمتلكون مهارات وكفايات قيادية	2	15.3%
8	على المدير أن يكون حريصاً كل الحرص أثناء التعامل معهم فكل عمل أو قول يصدر عنه سيكون له صدى عند المعلمين.	1	7.7%
9	توفير الإمكانيات اللازمة لجميع المعلمين، ومن أهم النقاط التي تؤثر في أداء المعلمين تعزيزهم وتحفيز إبداعاتهم.	1	7.7%
المجموع		13	100%

الجدول (20)

توزيع إجابات المديرين والمديرات حول التحديات التي تواجههم بممارسة القيادة الأخلاقية، حيث تنوعت إجاباتهم وتوزعت على (8) إجابات وكان التوزيع على النحو التالي:

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	بروز بعض المعلمين نتيجة عملهم ونشاطهم مما يؤثر ذلك في المعلمين غير النشيطين.	1	9.1%
2	خشية بعض المعلمين من التغيير.	3	27.3%
3	عدم تقبل التقييم العادل.	1	9.1%
4	شخصية المدير الذي يخشى من عدم النجاح في القيام بالاعمال المطلوبة منه.	2	18.2%
5	بممارسات بعض المعلمين الراضين للتعاون ومشاركة الآخرين.	1	9.1%
6	صعوبة في حل مشكلة غير معروفة أو اتخاذ قرار غير مطروح سابقاً لدى المديرين	1	9.1%
7	عدم معرفة معايير القيادة الاخلاقية.	1	9.1%
8	غياب الثقة في المؤسسة.	1	9.1%
	المجموع	11	100%

الجدول (21)

توزيع إجابات المديرين والمديرات حول الاستراتيجيات أو الآليات التي قد يستخدمها المديرين للتغلب على التحديات السابقة، حيث تنوعت إجاباتهم وتوزعت على (10) إجابات وكان توزيعهم كالتالي:

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	الوضوح في اسس التقويم والاعتماد على معايير ثابتة	3	13.6%
2	القيام بشكل دوري بفتح المجال أمام الطاقم بالتركيز على مجموعة الظل وإشراكهم حسب إمكانياتهم	2	9.1%
3	بعقد اجتماعات دورية وفردية إذا لزم الأمر لمناقشة الأمور التربوية	3	13.6%
4	متابعة مناسبات المعلمين الاجتماعية	2	9.1%
5	التحلي ببعض الأخلاقيات التي لا غنى عنها في الإدارة المدرسية ومنها الاحترام والتسامح وسعة الصدر والعدل.	4	18.2%
6	التشجيع على العمل التشاركي الذي يزيد من الإنتاجية ويرفع الكفاءة	1	4.5%
7	توزيع المهام بطريقة عادلة وثابتة	2	9.1%
8	الثقة بالنفس وعدم التأثر بأراء الآخرين وأن يسعى جاهداً بكل الطرق المتاحة لأحداث التغيير المنشود	2	9.1%
9	تقبل آراء الآخرين	2	9.1%
10	امتلاك المعرفة والتصرف بحكمة	1	4.5%
	المجموع	22	100%



An- Najah National University
Faculty of Graduate Studies

**ETHICAL LEADERSHIP OF PUBLIC SECONDARY SCHOOL
PRINCIPALS IN JERUSALEM AND ITS RELATIONSHIP IN
IMPROVING THE TEACHERS' EFFICIENCY FROM THE
PRINCIPALS AND TEACHERS PERSPECTIVES**

By
Dima Attieh Yacoub Attieh

Supervisor
Dr. Ashraf Al-Sayegh

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master of Educational Management, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National
University, Nablus, Palestine.
2023**

ETHICAL LEADERSHIP OF PUBLIC SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS IN JERUSALEM AND ITS RELATIONSHIP IN IMPROVING THE TEACHERS' EFFICIENCY FROM THE PRINCIPALS AND TEACHERS PERSPECTIVES

By
Dima Attieh Yacoub Attieh
Supervisor
Dr. Ashraf Al-Sayegh

Abstract

The study aimed to identify the level of ethical leadership and the level of efficiency of the teaching staff in public secondary schools in Jerusalem from the principals and teachers' perspectives and the role of the study variables (gender, educational qualification, and years of experience) in the responses of teachers and principals towards the level of ethical leadership practice and the level of improving teaching efficiency.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the method of mixing the descriptive approach in its relational form with the qualitative approach,

The study population consisted of (70) principals, and (2326) teachers from public secondary schools in Jerusalem. The study used the questionnaire and the interview. The sample of the study consisted of (5) principals and (353) teachers.

The results showed that the level of ethical leadership among principals of public secondary schools in Jerusalem from the point of view of principals and teachers was high, and that the level of efficiency of the teaching staff in public secondary schools in the city of Jerusalem from the point of view of principals and teachers was very high.

The results showed that there is a statistically significant relationship between the level of ethical leadership and the efficiency of the teaching staff in public secondary schools in Jerusalem from the point of view of principals and teachers.

The results showed that there were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) between the averages of the study sample's responses towards the level of moral leadership in public secondary schools in Jerusalem from the point of view of principals and teachers, due to the variables of gender, educational

qualification, and the presence of differences in the variable of years of experience in favor of less than 5- years experience.

The results showed that there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha=0.05$) between the averages of the study sample's responses towards the level of improving the efficiency of teachers in public secondary schools in Jerusalem from the point of view of principals and teachers, due to the variables of gender, educational qualification, and years of experience.

The qualitative results showed that the successful, strong, and fair personality of the principal, who enjoys many moral characteristics, which represents in its totality being a role model for teachers and an incentive for them to be balanced in carrying out their role to the fullest, has a significant impact on being moral leadership that improves the efficiency of the teaching staff.

The study recommended paying attention to the practice of ethical leadership by principals of public secondary schools in Jerusalem because of its importance in improving teaching efficiency.

Keywords: ethical leadership, teaching staff efficiency.