



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

درجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز
لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات
المحافظات الشمالية من وجهات نظرهم

إعداد

لورا محمود حجازي

إشراف

د. حسن محمد تيم

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

2022

درجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز
لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات
المحافظات الشمالية من وجهات نظرهم

إعداد

لورا محمود حجازي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2022/03/07م، وأجيزت:

٢٠٢٢/٠٣/٠٧
التوقيع

إيناس عباد
التوقيع

التوقيع

د. حسن محمد تيم

المشرف الرئيسي

د. إيناس العيسى

الممتحن الخارجي

د. كفاح برهم

الممتحن الداخلي

الإهداء

إلى من بلّغ الرسالة وأدى الأمانة سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم)

إلى من أحمل اسمه بكل فخر ... أبي الغالي

إلى من بدعائها يكون ناجحي ... أُمي الحنونة

إلى من هم أئمن من كنوز الدنيا ... أخي وأخواتي

إلى أروع من جسّد الحب بكل معانيه، فكان السند والعتاء ... زوجي الغالي

إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل المتواضع

إلى الزملاء والأصدقاء

... إلى كل من أضاء لي الطريق بعلمه ...

أهدي هذا العمل المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

وبعد شكري لله عز وجل، وصلاتي وسلامي على النبي محمد المبعوث رحمة وهداية للعالمين...أتقدم

بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى

الدكتور الفاضل حسن محمد تيم المحترم

لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، فقد نال موضع البحث اهتمام سيادته، ونلت شرف الإفادة من علمه

الغزير وخبرته الثرية، فكان عطاء سيادته زائراً بعمق الرؤية العلمية في دقة الملاحظات والإرشادات

والحرص على التأصيل والمتابعة والمراجعة الدقيقة التي ساهمت في إتمام هذه الدراسة، فجزاه الله عني

خير الجزاء.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتي الأفاضل في جامعة النجاح الوطنية

والشكر والتقدير موصول لكل من أسهم في تسهيل مهمتي العلمية بأن وقف بجانبني أو شد من أزرني أو مد

لي يد المساعدة

والله من وراء القصد

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

**درجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى مديري المدارس
الحكومية الأساسية في مديريات المحافظات الشمالية من وجهات نظرهم**

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: لورا محمود حجازي

التوقيع: لورا محمود حجازي

التاريخ: 2202/03/07

فهرس المحتويات

ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الاشكال
ك	فهرس الملحقات
ل	الملخص
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1	مقدمة
1.2	مشكلة الدراسة
1.3	أسئلة الدراسة
1.4	أهداف الدراسة
1.5	أهمية الدراسة
1.6	فرضيات الدراسة
1.7	مصطلحات الدراسة
8	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
8	2.1 الإطار النظري
24	2.2 الدراسات السابقة
33	2.3 التعقيب على الدراسات السابقة
35	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
35	3.1 مقدمة
35	3.2 منهجية الدراسة

36	3.3 مجتمع الدراسة
39	3.4 صدق أداة الدراسة
44	3.5 إجراءات الدراسة
45	3.6 أنموذج وتصميم الدراسة (متغيرات الدراسة)
46	3.7 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
47	الفصل الرابع: تحليل وعرض نتائج الدراسة
47	4.1 النتائج الإحصائية المتعلقة بأسئلة الدراسة
54	4.2 النتائج المتعلقة بالفرضيات
57	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
57	5.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
63	5.2 التوصيات
65	قائمة المراجع والمصادر
75	الملحقات
b	Abstract

فهرس الجداول

- جدول (1): يوضح توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المديرية 36
- جدول (2): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها الديموغرافية (ن=108) 37
- جدول (3): الأقسام الرئيسية لأداة الدراسة 38
- جدول (4): يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات محور القيادة الأخلاقية 40
- جدول (5): يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات محور دافعية الإنجاز 41
- جدول (6): نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على أبعاد مقياس التوافق الزوجي 42
- جدول (7): اختبار التوزيع الطبيعي (-) (Sample K-S1) 43
- جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعء الصفات الشخصية والأخلاقية لدى المدراء في منطقة الدراسة 48
- جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعء العلاقات الإنسانية لدى المدراء في منطقة الدراسة 49
- جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعء السمات الإدارية لدى المدراء في منطقة الدراسة 50
- جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعء الاتصال والتواصل مع الآخرين لدى المدراء في منطقة الدراسة 80
- جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعء العمل التعاوني لدى المدراء في منطقة الدراسة 81
- جدول (13): ترتيب الأبعاد حسب فاعلية القيادة الأخلاقية لدى المدراء في منطقة الدراسة 81
- جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لدافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة 82
- جدول (15): مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة 83
- جدول (16): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير القيادة الأخلاقية على دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة 83

جدول (17): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في والمتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الجنس 84

جدول (18): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في والمتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي 84

جدول (19): المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة 84

جدول (20): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لدرجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة 85

فهرس الاشكال

شكل (1): يوضح أنموذج الدراسة.....45

فهرس الملحقات

75.....	ملحق (أ): الاستبانة
79.....	ملحق (ب): قائمة بأسماء المحكمين
80.....	ملحق (ج): الجداول

درجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم

إعداد

لورا محمود حجازي

إشراف

د. حسن محمد تيم

الملخص

تسعى الدراسة لمعرفة درجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة وهي مديريات المحافظات الشمالية، ووجهات نظرهم حيالها، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم الاعتماد على أداة الاستبانة، وتكونت من (60) فقرة موزعة ذات ستة مجالات: (الصفات الشخصية والأخلاقية، العلاقات الإنسانية، السمات الإدارية، الاتصال والتواصل مع الآخرين، العمل التعاوني، دافعية الإنجاز)، يمثل مجتمع الدراسة مديريين ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في مديريات المحافظات الشمالية للعام الدراسي (2020-2021) والذي بلغ عددهم (428) مديراً ومديرة، اختير منهم عينة مكونة من (108) مديراً ومديرة، بعد المسح الشامل لمجتمع الدراسة واستخدم برنامج SPSS الإحصائي لتحليل معلومات الدراسة.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود أثر لدرجة القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية والأخلاقية، العلاقات الإنسانية، السمات الإدارية، الاتصال والتواصل مع الآخرين، العمل التعاوني) على دافعية الإنجاز عينة الدراسة، كما أنه لا توجد فروق في درجة القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية والأخلاقية، العلاقات الإنسانية، السمات الإدارية، الاتصال والتواصل مع الآخرين، العمل التعاوني) على دافعية الإنجاز لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخبرة)، وتوجد فروق في درجة القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية والأخلاقية، العلاقات الإنسانية، السمات الإدارية، الاتصال والتواصل مع الآخرين، العمل

التعاوني) على دافعية الإنجاز لدى مدرء المدارس في منطقة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وكانت لصالح المدرء الذين مؤهلاتهم العلمية ماجستير فأعلى.

وأوصت الدراسة بأن تعطي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية رعاية أكثر للمديرين من أجل تطوير النمط القيادي الأخلاقي لديهم، وذلك من خلال دراسة الأسباب والعوامل التي تعزز مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ورعايتها، وأن تحرص على قياس مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بشكل دوري؛ من أجل زيادة دافعية الإنجاز، والاستفادة من نتائج القياس في اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على مستوى عالٍ من ممارسة القيادة الأخلاقية من أجل إيجاد البيئة المناسبة لزيادة دافعية الإنجاز.

الكلمات المفتاحية: درجة فاعلية، القيادة الأخلاقية، دافعية الإنجاز.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

يشهد العصر الحديث ثورة في مجال التكنولوجيا والمعرفة، وتطورات متسارعة بشكل كبير في عدة مجالات وأنشطة متعددة في حياة الأفراد، في ظل تعدد المتغيرات المتنامية من عولمة وغيرها، وظهر هذا الأثر بشكل واضح على كافة المنظمات بمختلف أنواعها، فالثورة التكنولوجية والمعرفية التي يصعب ملاحظتها ومتابعتها إلا من خلال وجود قيادة إدارية أخلاقية وفعالة، حيث يقف هؤلاء القادة خلف النجاحات التي تشهدها المجتمعات في الدول كافة.

وتعتمد العملية الإدارية المتكاملة على استثمار الجهود الجماعية لتحقيق عدة أهداف تساهم في تقدم المجتمع وتطوره، فهي تعتمد على حشد الطاقات الفكرية والمادية والبشرية لتحقيق أهداف تربوية نوعية (عطية، 2010)، ووجدت الإدارة منذ زمن بعيد، إلا أن هذه الإدارة تعتبر إدارة بسيطة لا تتعقد فيها الأنشطة والمهام، كما هي الآن في الزمن الحاضر، وذلك يدل على حقيقة الإنسان الذي برز دوره ككائن تربطه علاقات متنوعة بالمخلوقات الإنسانية الأخرى، وتعتبر ضرورة عاجلة للإنسان في مجتمعه يجب الحفاظ عليها لضمان التوازن في هذه الحياة (عطوي، 2004).

وتؤدي الإدارة عدة أدوار مهمة، من خلال توجيه منظمات المجتمع كي تقوم بأدوارها وتحمل مسؤولياتها بالشكل المأمول، من خلال تقديم الخدمات لهم (حسن، 2004)، وفي ظل تنامي حقول المعرفة من حيث زيادة عدد المدارس، وانتشارها الواسع للمراحل التعليمية جميعاً، كان من الواجب توفر نمط قيادي إداري فعال، يقوم بالتحكم في هذا التطور المتسارع في حقول التربية والتعليم في المجتمع، ويتولى قادة المنظمات التعليمية بامتلاك المهارات الإدارية الحديثة (العميان، 2015).

وتبنى الإدارة الحديثة على عدة افتراضات رئيسة أساسها تحقيق الإنتاجية العالية، والفاعلية الإدارية، والرضا الوظيفي، والتطوير الإداري في حقول التربية، من خلال إعداد التنظيمات الرسمية التي ترأسها قيادة فعالة، تلتزم بمبادئ القيادة الأخلاقية (الصيرفي، 2003).

ومع اعتبار القيادة عاملاً مهماً من عوامل النجاح المنظماتي، إلا أن انتهاج الأساليب والأنماط القيادية التي تتناسب مع إمكانيات المؤسسة التعليمية، يؤدي بالفعل لعدم تحقيق الأهداف التربوية المنظورة، حيث تزداد الانتقادات الحادة التي تواجه المدارس، نتيجة وجود الإدارة أو القيادة المتصرفة بسوء إدارتها، إضافة إلى تفشي حالات الفساد الإداري والمالي، والتي تشمل المخالفات الأخلاقية، مما أدى إلى زيادة وانتشار الدراسات العلمية، التي تتناول ضرورة تنمية برامج المدارس وصولاً لمعايير عمل صحيحة وفعالة، تسهم في توفير التوازن بين الأداء المتميز وأخلاقيات القيادة الإدارية الفعالة لموظفيها (Everos, 2013).

وهذا من شأنه زيادة الاهتمام المتزايد بالقيادة الأخلاقية الإدارية في المدرسة، ظهور مطالبات عديدة بوجود قيادات إدارية أخلاقية في المنظمات التربوية عن طريق تطبيق معايير الشفافية والنزاهة، ومن خلال العمل على محاربة الفساد ومظاهره المختلفة التي تشكل تهديداً للقيم في المدارس (Chichibu & Toshiya, 2013).

ويمكن القول أن الإدارة المدرسية ترتبط بشبكة علاقات متكاملة كل جزء فيها له أهمية، ولا يستطيع مدير المدرسة الاستغناء عن هذه الأجزاء في عمله لأهميتها في تطور العمل في الإدارة المدرسية، خاصة في التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والقيادة، والرقابة.

ويعد القائد الأخلاقي ممثلاً بمدير المدرسة أهم العوامل في العمليات التربوية، لأنه القائد المحوري الذي يسعى لتحقيق رسالة وأهداف ورؤية المدرسة، وهو الذي يرأس التنظيم التربوي المدرسي، ويتحمل من خلاله المسؤولية الأولى أمام الإدارة التربوية العليا، وأمام المجتمع ككل (أبو حامد، 2013).

ولكي تقوم الإدارة المدرسية بتنظيم مختلف مهامها الإدارية والوظيفية التي يمارسها الموظفون في أداء المهام الوظيفية في المدرسة لتحقيق عدد من الأهداف التربوية، بأسرع وقت وبأقل جهد ممكن، ويمتلك مدير المدرسة القائد الأخلاقي مزيداً من الدافعية لتحقيق الإنجاز، وتشمل خصائص امتلاك هذه الدافعية أن يكون القائد الإداري الأخلاقي متقدماً ومتميزاً على أقرانه، في تحفيز التابعين وتوجيههم نحو الأهداف واستثارة دافعيتهم نحو الإنجاز (وائل، 2012).

وجاءت هذه الدراسة لتعرف درجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة ووجهات نظرهم ويمكن أن يفيد كل من: وزارة التربية والتعليم في فلسطين، ومديري المدارس، والمعلمين، والمشرفين وكل من له علاقة بالعملية التعليمية بشكل عام.

1.2 مشكلة الدراسة

تعد القيادة الأخلاقية في المدارس عملية تطويرية خدمتية بالدرجة الأولى هدفها تشبع القائد بقوى الأخلاق، وأن يجتهد في ممارستها بدافع قيمي أخلاقي، وهذه قيادة جيدة ينشدها التربويون في مدارس فلسطين، ومن هنا تكمن المشكلة الرئيسية في الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما درجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم؟

1.3 أسئلة الدراسة

ركزت هذه الدراسة على الإجابة على السؤال الآتي: ما درجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم؟

ومنه يمكن أن يتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة فاعلية القيادة الأخلاقية لدى المدراء في منطقة الدراسة؟
2. ما درجة دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة؟

3. هل توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين القيادة الأخلاقية وبين دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في درجة فاعلية القيادة الأخلاقية

في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم تبعاً لمتغير الجنس؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في درجة فاعلية القيادة الأخلاقية

في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم تبعاً لمتغير المؤهل

العلمي؟

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في درجة فاعلية القيادة الأخلاقية

في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم تبعاً لمتغير عدد

سنوات الخبرة؟

1.4 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على درجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة ووجهة نظرهم حيالها.

2. التعرف إلى درجة تنمية دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة ووجهة نظرهم حيالها.

3. التعرف إلى وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية وبين دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة ووجهة نظرهم حيالها.

4. التعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى تبعاً لمتغير الجنس.

5. التعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

6. التعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة ووجهة نظرهم حيالها تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

7. الوصول إلى نتائج وتوصيات قد تساعد مدرء المدارس في منطقة الدراسة نحو زيادة دافعية الإنجاز نحو القيادة الأخلاقية.

1.5 أهمية الدراسة

تتعرض أهمية هذه الدراسة مما يلي:

الأهمية النظرية:

1. يتوفر في هذه الدراسة إطار نظري وأداة بحث فعالة تفتح المجال لعمل دراسات أخرى حسب متغيرات مختلفة عن التي تناولتها الدراسة الحالية.
2. تزيد هذه الدراسة وعي عينة الدراسة حول أسس وطرق تطبيق القيادة الأخلاقية بكفاءة في تلك المدارس.
3. من المتوقع أن تكون هذه الدراسة مفيدة لمدرء ومعلمي المدارس منطقة الدراسة، من خلال تعريفهم على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لديهم وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين في مدارسهم.

الأهمية التطبيقية:

1. من الممكن أن تفيد هذه الدراسة القادة التربويين بمساهمتها بتوسيع المعرفة لدى عينة الدراسة، بأهمية ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام بتطبيقها، وعلاقتها بدافعية الإنجاز الناتج عن هذه السلوكيات.
2. تزيد هذه الدراسة من العمق المعرفي في القيادة الأخلاقية الذي بدوره يزيد من أداء مديري المدارس ومديراتها في قطاع الإدارة التربوية.

3. تساهم الدراسة في وضع أسس ومعايير فعالة في عمليات التعيين والترقية للمديرين في وزارة التربية والتعليم، من خلال تسليط الضوء على منظومة القيادة الأخلاقية في التعيينات المدرسية.

الأهمية البحثية للدراسة:

1. يمكن لهذه الدراسة أن بنتائج وتوصيات ذات مرجعية علمية تفيد أصحاب القرار في حقول التربية والتعليم الفلسطينية، من أجل وضع خطط وبرامج وإجراءات تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في الناحية التعليمية.
2. قد تحفز هذه الدراسة الباحثين لإجراء أبحاثا المشابهة في هذا المجال في عدة قطاعات مختلفة.
3. ستساعد هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم على تطوير استراتيجيات جديدة لإدارة المدارس.
4. توفر هذه الدراسة معلومات عن عينة الدراسة عن مستوى ممارستهم للقيادة الأخلاقية.
5. يمكن أن تفتح هذه الدراسة مجالاً آخر في زيادة البحث عن القيادة الأخلاقية وإنجاز الدافعية لدى مديري المدارس.

1.6 فرضيات الدراسة

سعت الدراسة لفحص الفرضيات الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في درجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في درجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في درجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

1.7 مصطلحات الدراسة

القيادة الأخلاقية لغةً: هي عملية الاستجابة والتفاعل بين سلوك القائد وموظفيه، من خلال التأثير الإيجابي وصولاً نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، والعمل على خلق بيئة عمل إدارية وتربوية مناسبة يسودها علاقات إنسانية في إطار أخلاقي تحكمه القوانين والأنظمة والتعليمات (درادكة والمطيري، 2017).

القيادة الأخلاقية: "تعني أن يظهر الفرد أسلوب تعامل منضبط ملائم للمعايير المقبولة من حيث التصرفات الشخصية والعلاقات مع الآخرين ونشره لدى الآخرين (عابدين، وشعيبات، وحلبية، 2012).

وتعرف الباحثة القيادة الأخلاقية إجرائياً: بأنه الأسلوب والنظام القيادي الذي تتبعه غينة البحث، ومن خلاله يلتزمون في القواعد الأخلاقية المتمثلة في الصفات الشخصية والإدارية، والعمل الفريقي، والعلاقات الإنسانية عند قيادتهم لمدارسهم، ويراعوا من خلاله خصائص المعلمين واحتياجاتهم، وتقاس بأداة الدراسة التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.

الدافعية لغةً: "قوة داخلية للإنسان، تدفعه إلى التصرف والسلوك، وهي غير مرئية لكنه يحس بها وتشكل لديه قوة دفع تحته على التصرف والعمل لإشباع حاجة معينة لديه وعدم إشباعها يؤدي إلى قلق داخلي" (السعود، 2009).

عرفها الوديان (2000) بأنها " الإحساس بالراحة والرضا عند إنجاز شيء ما أو إيجاد شيء لم يكن موجوداً.

دافعية الإنجاز: عرف براون (Brown) المشار إليه في الشريفي والتتح (2011) يقصد بدافعية الإنجاز هو توفير سلوك الإنجاز وكذا المثابرة في بذل الجهد كما يقصد بها الإقبال على العمل والطموح.

وتعرف الباحثة دافعية الإنجاز إجرائياً: توفر سلوك الإنجاز في بذل الجهد والإقبال على العمل والطموح.

المدارس الأساسية: هي المدارس التي تشمل على صفوف من 1-6 تطبق الكتاب والمنهاج المدرسي المرخص من قبل وزارة التربية والتعليم (وائل، 2012).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري

إن الأخلاق تعتبر جزءاً رئيسياً مهماً بنيت المجتمعات الإنسانية على أساسها، وتؤدي هذه الأخلاق دوراً فعالاً في ضبط العلاقات الاجتماعية التي تربط أفراد القوى العاملة في المؤسسات التعليمية والعامّة، ومن أجل ذلك يجب على المدير القائد إدراك أهمية وجود المهارات التي تتعلق بشخصية القائد، والمهارات الفنية والإدارية، التي تساعده في القيام بكافة واجباته الوظيفية بشكل متكامل، والعمل على الإستجابة لطلبات المرؤوسين بشكل متكامل، بالتوافق مع رؤية الإدارة المدرسية التي تتمثل في تنمية وتنمية المؤسسة، بتوفير مجتمع متعاون ومتكافل ومتواصل تسوده الأخلاق الحميدة.

وفي ظل زيادة التراكم المعرفي والذي يتمثل في ارتفاع عدد المدارس، وزيادة مخرجات التعليم المميزة والمبدعة، يستوجب توفر نمط إداري قيادي فعال، يقود هذا التطور المتسارع في المجتمع، ومن خلال ذلك على المديرين امتلاك المهارات اللازمة التي تساهم في تعزيز القيام بالممارسات الإيجابية، والتي تساهم بشكل مباشر في تحقيق إلى الهدف التعليمي المطلوب من خلال متابعة العمل الإداري ومنهجيته (العتيبي، 2013).

ومن هنا بات من الضروري على أن يتم بناء شخصية إدارية قيادية أخلاقية تكسبهم كافة المهارات المرتكزة على مبادئ القيادة الأخلاقية وأهمها: توفر الإخلاص، والاتصاف بالأمانة، والتمتع بالصدق في التعامل وفي القول، وإرساء قواعد التعامل بتواضع مع محيطه، والمساءلة، وتحقيق العدالة في التعامل، وضرورة الالتزام، والسرية في العمل، والموضوعية في التعامل (الغامدي، 2002).

تعريف القيادة:

تعرف القيادة بأنها فن من خلال ممارسة المهارات وأهمها التعامل مع الآخرين في محيطهم، والقدرة على أن يتم اكتساب ثقتهم واحترامهم، وتعاونهم الفعال في مجال العمل، كما أن القيادة تعتبر علم ومن خلالها يكون المدير القائد ملماً بعلم الإدارة ومتطلبات تطبيقاته (نور الهدى، 2019).

كما عرفت القيادة بأنها عملية تساهم في توفر علاقات عمل إيجابية وطيبة بين المديرين والمرؤوسين تهدف من خلالها تحقيق التنافس الشريف لتحقيق مصلحة استمرار العمل، وليس إيجاد التعارض بين المديرين وموظفيهم، فالقيادة تعبر عن عملية تفاعل بين المديرين القادة، ومجموعة من الأفراد في عدة مواقف، تجمعهم أهداف مشتركة محددة، وتسهم في توفير الإجراءات الفعالة التي تساهم في تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً وبشكل علمي (بوراس، 2014).

ومما سبق فهناك بعض الاختلافات بين تعريف القيادة والإدارة، فالإدارة تعتبر سلطة عليا رسمية التي تمنح للمدير ليقوم بالطلب من موظفيه القيام بتنفيذ الأوامر، ويستمد المدير القائد سلطته، وقدرته على التأثير في سلوك موظفيه من عدة مصادر متنوعة مما تساهم في تدعيم الثقة فيه (دباب، بن محجوبة، 2017).

ويشار إلى أن القيادة الإدارية تعبر عن النشاط الذي يقوم به المدير الإداري القائد في عدة مجالات متنوعة، ومنها إصدار القرارات والأوامر، وعملية الإشراف الإداري على موظفيه لتمتعه بالسلطة الرسمية التي تخوله القيام بذلك، وعن طريق تأثيره على الموظفين بقصد تحقيق الأهداف المقررة (كيرد، 2015).

كما أن القيادة تعتبر عملية حيوية مستمرة، تمثل العلاقة التفاعلية التي تربط بين المدير القائد وموظفيه، إذ يمكن للمدير القائد التأثير في سلوك موظفيه بشكل مباشر، في حال توفر القناعة التامة، والفهم المتكامل، والإدراك المتواصل لدور المدير القائد من قبل موظفيه (عباس، 2006، ص12).

وتعرف الباحثة القيادة بأنها عملية تأثير وعملية تأثر، تمارس داخل التنظيم الإداري ويتم اتباع نمط قيادي محدد يتصف بخصائص معينة، إضافة إلى توضيح المسؤوليات اللازم القيام بها والعمل على تطبيق التعليمات، وصولاً إلى إنجاز الأهداف المستقبلية.

تعريف القيادة التربوية:

عرض العديد من العلماء والتربويين عدة تعريفات للقيادة التربوية من عدة زوايا مختلفة، فقد عرف مؤتمر إدارة التعليم في الوطن العربي المنعقد في العام 1995م، القيادة التربوية بأنها قيادة الموظفين من خلال القيام بالعملية التعليمية التي تساهم في تحقيق الإنجازات، والسير نحو تحقيق الأهداف التربوية، وتتصف القيادة التربوية وموظفيها من خلال بالتفاعل الاجتماعي الذي يحافظ على بناء وتماسك الجماعة، وتتضمن إرساء قواعد التعاون، ورفع مستوى الأداء التعليمي، مع الاهتمام المتزايد والأساسي في الإنسان المتمثل في الموظفين التي تساهم في توفر المناخ التربوي الملائم للمساهم في رفع مستوى أداء وإمكانيات الموظف (الجعيثي، 2017).

وعرفت القيادة التربوية بأنها عبارة عن كافة العمليات سواء القيادية والتنفيذية والفنية، التي تعتمد في تطبيقها على العلاقات البشرية الجماعية والاجتماعية، ومن خلال السعي بشكل مستمر في توفير الجو الإداري النفسي والفكري والمادي بشكل مناسب، والذي يحفز ويستثير الدافعية للإنجاز والعمل المتميز، مما يساهم في زيادة الرغبة في أداء العمل المنظم والفعال سواء كان عملاً فردياً أم جماعياً، وذلك يساهم في إزالة كافة المعوقات، والمشكلات وتكييفها، والمساعدة في تحقيق الأهداف التربوية (مقابله، 2011).

وإن ما يبرز القيادة التربوية هو توفر مدير مدرسة قائد يقوم بالأعمال الإدارية والتنظيمية والفنية، وبالتعاون مع موظفيه ومحيطه التربوي، وصولاً بغية لتحقيق أفضل النتائج أفضل، ومن خلال قيامها بدورها الفعال في تحقيق تنمية المجتمع (السلمي، 2008).

وتمثل القيادة التربوية كافة الأنشطة الاجتماعية التي تسعى لتحقيق الأهداف التربوية، والتي يكون لدى المدير القائد إدراك كافٍ، بأنه عضو فعال في جماعة، من خلال إدارتها وقيادتها نحو الأفضل وسعيها لتحقيق الأهداف التعليمية من خلال التفكير الواعي، وتطبيق قواعد التعاون البناء في التخطيط، والقيام بتوزيع المسؤوليات معتمداً على توفر الكفايات البشرية المتاحة، وتوفر الإمكانيات المادية، ويتصف بأنه يراعي جميع مصالحها، ويقوم بتقدير كافة موظفيه، ويسعى إلى تحقيق أهدافها (العجمي، 2010).

ومما سبق يتضح بأن القيادة التربوية تعبر عن مجموعة من المهارات والكفاءات التي يقوم بامتلاكها المدير القائد التربوي، حين يحولها إلى ممارسات إدارية فعلية، وبعمله على تهيئة البيئة التربوية الفعالة المناسبة التي تربطه بالعلاقات البشرية السائدة والفعالة، والتي تضم المعلمين والموظفين، والطلبة، فهو يستثمر طاقاتهم بمستوى أمثل لتحقيق رؤية المدرسة وأهدافها.

تعريف القيادة الأخلاقية:

عرف "براون" (Brown, 2007) وزملائه القيادة الأخلاقية بأنها إظهار السلوك المعياري المناسب من قبل الفرد عند القيام بنشاطاته الشخصية ومن خلال شبكة علاقاته، ويتم تعزيز ذلك السلوك لدى الموظفين التابعين من خلال العمل على تعزيز الاتصال الإداري ذي الاتجاهين، والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما تعرف القيادة الأخلاقية بأنها نمط من أنماط القيادة ويتم تبعاً لها ممارسة المدير القائد للقيم الأخلاقية بكافة سلوكياتها ومن أهمها الأمانة في التعامل، والنزاهة، وتحقيق العدالة قولاً وفعلاً، والاتصاف بالموضوعية عند توزيع الواجبات وأثناء أداء المهمات، وعند تقييم الموظفين (الجعيثي، 2017).

وتعرف ليز لونغلوا القيادة الأخلاقية "على أنها ممارسة من أنواع الممارسات الاجتماعية التي تبنى على المزج بين التفكير والعمل معاً، وينتج عن القيام بذلك وجود النشاط الوظيفي الذي يتصف بارتكازه على ثلاث أبعاد أخلاقية تتمثل في: توفر العدالة، ووجود الدعم، وتوجيه النقد، حيث أن القيادة الأخلاقية تعتبر جزء من عمليات التوعية الهادفة إلى الاستمرارية في العمل المتميز (الصريع، 2020).

كما تعرف القيادة المبنية على الأخلاق بأنها تعبر عن السلوكيات التي تصدر عن مدير المدرسة القائد تجاه موظفه والمحيط الذي يعمل من خلاله في مجتمع المدرسة، ويستخدم من خلالها الطرق المترابطة والتي تساهم في اكتساب الموظفين والمجتمع التربوي الفضائل الأخلاقية، وبالتالي يكون إنساناً رشيداً نافعاً لنفسه، ولمجتمعه، كما تعرف القيادة المبنية على الأخلاق بأنها القيم والسلوكيات الأخلاقية التي يمارسها المدير القائد بممارستها عند تعامله مع الموظفين والمعلمين والطلبة والتي تتضمن الصفات الشخصية، والصفات الإدارية، والعلاقات الإنسانية، ويمكن الكشف عنها من خلال تحقيق رضا الموظفين عن الإدارة المدرسية (درادكة والمطيري، 2017).

ويعرف عطية (2002) القيادة الأخلاقية بأنها عبارة عن بناء افتراضي يتصف بأنه متعدد الأبعاد، ويساهم في توجيه الموظفين ودفعهم وتحفيزهم، نحو القيام بواجباتهم الوظيفية بدقة واستقلالية، كي يصلوا إلى تحقيق الأهداف المستقبلية طويلة الأجل وقصيرة الأجل (دياب، بن محجوبة، 2017).

وتعتمد القيادة الأخلاقية في تطبيقاتها على وجود نظريتين اجتماعيتين أساسيتين وهما: نظرية التعلم الاجتماعي، ونظرية التبادل الاجتماعي، فحسب نظرية التعلم الاجتماعي، فإنهم يتعلمون سلوك المدير القائد ويقلدونه، كما تساعد نظرية التبادل الاجتماعي في توفير الفهم المعمق للعلاقات الاجتماعية التي تربط المديرين القياديين بموظفيهم (Özsungur, 2019).

ومما تقدم من تعاريف فإن مفهوم القيادة الأخلاقية تعبر عن سلوك يمارسه المديرين ويحققون من خلاله هدف التأثير على الموظفين في ظل توفر بناء وأجواء تنظيمية، تسودها التعامل ضمن إطار أخلاقي مع مراعاة ما ورد في القوانين والأنظمة والتعليمات والقيم الأخلاقية والاجتماعية.

أهمية القيادة الأخلاقية للمؤسسات التربوية:

المدير التربوي القائد الملتزم بأدبيات العمل القيادي يعتبر من أهم العوامل لنجاح المؤسسات التعليمية، وتعمل على تكثيف إنتاجها، وصولاً إلى تحسين جودة مخرجاتها، لأن أخلاقيات المدير التربوي القائد تزيد من بذل الجهد، والقيام بتأدية واجبات ومهام العمل الأمين، المسؤول (السعود وبطاح، 1996).

ويعد مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يطلب منه القيام بكافة الواجبات في المدرسة بشكل متكامل، ويساهم في تلك الأعباء المعلمون والموظفين حوله، لينتج عنها توفر شخصية علمية تتمتع بالخلق الرشيد والسليم، ومن خلالها يتصف بالقيم السامية، فالمدير له دور كبير في تعزيز المدرسة أو فسادها، حيث يؤثر عدم استقامة المدير القائد على المدرسة فيما يلي:

1. ميل المدراء الذين يتصفون بالفساد لاختيار المعلمين والمساعدين والإداري ينل ملء الوظائف الشاغرة ممن يتبعوهم في سلوك الفساد، وتحمل المسؤوليات الحساسة، مؤثراً على سلوك القيادة الأخلاقية لمديري المدارس (عابدين، 2011).

2. انخفاض مستوى احترام الموظفين للمدراء، ولمراكزهم في القيادة، مؤثراً سلبياً في علاقة المدير القائد مع المعلمين والموظفين والطلبة، وبالتالي يؤثر سلبياً في مخرجات العملية التعليمية (السلمي، 2008).

وترى الباحثة أن تبني مديري المدارس لنمط القيادة الأخلاقية يعتبر من أهم الأمور التي تساعد في عدة اتجاهات ومنها، صقل الأخلاقيات الشخصية في بيئة العمل وفي الحياة الشخصية، وتساعد في خلق مناخ أخلاقي في بيئة العمل المدرسي، مما يزيد من دافعية الإنجاز والذي يتمثل في تشجيع الموظفين والمعلمين للعمل بروح الفريق ورفع الإنتاجية.

مظاهر القيادة الأخلاقية:

يوجد عدة مظاهر للقيادة الأخلاقية وهي:

أولاً: توافر السلوك الأخلاقي:

يعد توفر الأخلاقيات السلوكية أحد المكونات الرئيسة في القيادة (Morgan, 1993) فالسلوك الأخلاقي يعد من ضروريات نجاح المدير كونه قائد في مؤسسته، وأن الاهتمام بالأخلاق يعتبر أحد العناصر الأساسية لتطبيق القيادة الأخلاقية، وأكد هاوس (2006) بأن المدير القائد الإداري يوجه الاهتمام نحو الالتزام بالمبادئ الأساسية: وتشمل سلوك الاحترام، وممارسة العدالة والنزاهة، وسلوك الأمانة والاحترام، والعمل على توفير التقدير لأفكار الآخرين، واحترامهم، وأن يضع المدير القائد الأخلاقي قضايا العدالة خاصة عند القيام باتخاذ قراراته، وعند العمل على توزيع المكافآت أو إيقاع العقوبات على موظفيه، أما بالنسبة للصدق، فالقائد الأخلاقي الأمين يجب أن يكون صادقاً لأن عدم احترام الأمانة يعد من أشكال الكذب، التي تؤدي إلى عدم الثقة بالمدير القائد (جلاّب، 2001).

ثانياً: ممارسات السلوك الأخلاقي:

أوضح ديفت (Daft, 2004) بأن الموظفين يقومون بتعلم كافة القيم، والمعتقدات بالاعتماد على مراقبة سلوك المدير القائد، الذي يعتمد في ذلك على الرموز، والشعارات، والخطابات الواعية، ويعمل على مراعاة السلوكيات الأخلاقية التي تعتبر تطابقاً مع القيم الأخلاقية.

ثالثاً: تعزيز السلوك الأخلاقي:

يمكن للمدير القائد الأخلاقي العمل على تعزيز السلوك الأخلاقي، كما يرى كريتنر وكينك (Kreitner & Kinicki, 2007) أن السلوك يكون سلوكاً أخلاقياً: عندما يكون المدير القائد أنموذجاً قوياً بتصرفه الأخلاقي، حيث يكون سلوكه الفعلي يعبر بوضوح عن أهمية السلوك الأخلاقي، والذي يعاقب الموظفين

الذين لا يلتزمون بتطبيق السلوك الأخلاقي من خلال مراقبتهم ورصد سلوكياتهم المخالفة، إضافة إلى اعتماد مدونات أخلاقيات للسلوك الوظيفي، وتوفير عمليات التدريب الأخلاقي، وتعزيز الأخلاق بالحوافز المتنوعة. وترى الباحثة أن من مظاهر السلوك للقيادة الأخلاقية إضافة لما سبق قيام المدير القائد بالتأثير على سلوك موظفيه بفاعلية، فهو يعتبر قدوتهم في السلوك الأخلاقي، كما يحملهم المسؤولية عن السلوك الأخلاقي من خلال الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية، ويتعد عن التحيزات الأخلاقية التي تتوافق مع المصالح الذاتية، والالتزام بالسلوكيات الأخلاقية في العمل وحياته الخاصة.

مبادئ القيادة الأخلاقية:

حدد عابدين (2011) مجموعة من المبادئ للقيادة الأخلاقية والتي تساعد في تحديد أخلاقيات القائد التربوي، ومن ضمن هذه المبادئ ما يلي:

1. **الشعور بالمسؤولية:** إن الشعور بالمسؤولية تعتبر صفة أساسية يتصف بها المدير التربوي القائد، لكي يضمن عدم الاستخدام السيئ للسلطة في علاقته بموظفيه، وصولاً إلى تحقيق القيم الأخلاقية العليا التي يتطلب توافرها لدى المدير القائد الأخلاقي.
2. **التوافق:** إن التوافق يعتبر سمة أساسية يجب إظهارها في تعامل المدير التربوي مع موظفيه باعتباره أحد أفراد المجموعة في المدرسة، ويتكيف مع الموظفين في محيطه، ومع توفر المهارات الشخصية التي يجب الاتصاف بها.
3. **العدل:** يقوم المدير القائد بإنجاز المهام المطلوبة بنفسه، وهو يؤثر على موظفيه ليجعلهم أقرب إلى سلوك العدل في التعامل، في كافة المستويات والعلاقات، وترك الاستفراد بالمنفعة لأنفسهم دون موظفيه.
4. **إثارة التنافس:** يقوم المدير القائد بتحريك دوافع موظفيه نحو التنافس على التعاون والانجاز العالي في المؤسسة التربوية.

5. **الاتزان الانفعالي:** يرسى قواعد الاتزان الانفعالي من خلال تحقيق تآلف وود الموظفين والمعلمين، وتحقيقاً للتعاون المتبادل باستمرار.

وترى الباحثة أن المدير القائد الإداري الأخلاقي ينبغي توجيه الاهتمام لتحقيق المبادئ الأخلاقية الأساسية، وهي المساهمة في التعامل بالاحترام، وتحقيق العدالة، والنزاهة وتقدير أفكار الموظفين (عابدين، 2011).

أبعاد القيادة الأخلاقية:

يتم عادة قياس القيادة الأخلاقية من خلال وجود ثلاثة أبعاد أخلاقية وتتمثل في أخلاقيات النقد، وأخلاقيات الرعاية، وتحقيق العدالة، حسب ما ورد في نموذج ستارت ثلاثي الأبعاد، مع إضافة بعد رابع ويتمثل في القدرة على التصرف بطريقة مسؤولة يتقبلها الجميع في محيطه (Langlois, Lapointe, Valois & Leeuw, 2014)، بينما اعتمدت دراسة مصيحب والطائي (2018) وجود أربعة أبعاد أخلاقية للمدير الأخلاقي وهي تحقيق احترام الآخرين، والقيام بخدمتهم، والتعامل بأخلاق الصدق، وتحقيق العدالة بينهم، وهذه الأبعاد تفسر كما يلي:

1. **احترام الآخرين:** ويتم ذلك من خلال قيام القائد الأخلاقي بالتعامل مع موظفيه باحترام وإنسانية، ويكون هدف المدير القائد هو الاهتمام بالموظفين لديه، عن طريق الاستماع لآرائهم وتقبل تلك الآراء، وشعور التعاطف معهم، ومعاملتهم المعاملة الحسنة، ويساهم في حفظ كرامتهم، منعكسا بشكل ايجابياً على الموظفين وسلوكهم، ويجعلهم مهمين.

2. **خدمة الآخرين:** يتصف القادة الأخلاقيون بأنهم يفضلون الإيثار على النفس، والابتعاد عن الأنانية، فيعطي الأولوية في التعامل لموظفيه قبل نفسه، إضافة إلى تقديم الصبح والدعم والخدمات لهم، والعمل على مراعاة مصالحهم، حيث تعتبر رعاية الموظفين، والاهتمام في توفير متطلباتهم واحتياجاتهم حجر الأساس لتطبيق القيادة الأخلاقية (مصيحب والطائي، 2018).

3. **العدالة مع الآخرين:** يوجد جانبان يرتبط أحدهما بالآخر وصولاً للعدالة، فالجانب الأول هو الجانب الأخلاقي الذي معبرا عن فضائل النفس البشرية، والجانب الثاني هو الجانب القانوني باعتبار المدير القائد كعضو داخل الجماعة التي تتكون من المدير والموظفين والمعلمين، حيث تربطه بهم علاقات مختلفة خلال تعاملاتهم، فالمدير القائد يتصف بأنه عادل ومنصف لموظفيه عند اتخاذ القرارات، وأن يبتعد عن التحيز لصالح موظفين معينين دون غيرهم بسبب روابط متعددة تجمعهم.

4. **الصدق مع الآخرين:** يجب اتصاف المدير القائد بالصدق في التعامل من خلال العلاقات، وذلك يؤدي إلى رفع مستوى الثقة بين المديرين وموظفيهم، حيث إن الثقة تعتبر أساس العلاقات الصادقة والناجحة بين المديرين وموظفيهم، وذلك يؤدي إلى تبادل المعلومات بينهم، وإرساء قواعد وأسس التعاون الفعال بينهم (الصريح، 2020).

وترى الباحثة أن السلوك الأخلاقي للمدراء القادة يعتبر ضرورياً لتحقيق النجاح للقادة التربويين في المدرسة، وأن النماذج القيادية الفعالة تؤكد بأن القضايا المتعلقة بالأخلاق من أعمدة القيادة الأخلاقية الفاعلة.

خصائص القائد الأخلاقي:

توجد مجموعة من الخصائص المميزة للقائد الأخلاقي من وجهه نظر نجم (2011):

- 1- **الرؤية والالتزام الأخلاقي:** يمتلك المدير القائد الأخلاقي رؤية استراتيجية لها عدة أبعاد متطورة ومتداخلة، فالبعد الأخلاقي يضيف لرؤيته الاستراتيجية خيارات متعددة يتم الوصول إليها سواء في الأهداف أو الوسائل والأساليب، وتعتبر بذلك معياراً ومقياساً مميزاً.
- 2- **امتلاك القيم الأخلاقية:** إن امتلاك القيم الأخلاقية من قبل القادة الأخلاقيين تتصف ببعدين أساسيين يتمثل البعد الأول في كون الأخلاق تصلح لتكون دليلاً لاتخاذ القرارات والسلوكيات، فاحترام الآخرين تعبر عن قيمة أخلاقية تكون صالحة لكل الأحوال، ويتمثل البعد الثاني في كون القيم الأخلاقية في خضم تطور القضايا الأخلاقية في مجال العمل.

3- امتلاك الحس الأخلاقي: يمتلك القائد ذو الأخلاق حساً أخلاقياً من خلال التعامل اليومي الإنساني الخلاق مع الأنشطة اليومية، ومن خلال تطبيق الممارسات الأخلاقية.

4- وجود مقاييس أخلاقية واضحة: فالمدير القائد الأخلاقي يقوم بإنشاء معايير سلوكية أخلاقية تبين السلوك الصحيح والسلوك الخطأ، وكل ذلك يؤدي لسهولة الحكم على سلوك الموظفين (الطراونة، 2010).

5- العلاقات الأخلاقية المتميزة: يكون للمدير القائد الأخلاقي علاقات أخلاقية في البيئة الوظيفية المدرسية الداخلية أو بيئة العمل المدرسي الخارجية، وهي تعمل على بناء سمعة طيبة للمدرسة.

وترى الباحثة أن طبيعة العلاقة التي تربط بين القائد الأخلاقي ممثلاً بمدير المدرسة، والمعلم تتحدد بفهم المدير لدوره كقائد أخلاقي، وإدراكه لأهمية النمط القيادي الأخلاقي في مدرسته، فالقيادة الأخلاقية تتمثل في سلوك المدير القائد الذي يساهم في رفع الروح المعنوية لمعلميه، ويعمل على زيادة دافعيتهم، ونشر روح المحبة وزيادة التعاون والعمل بروح الفريق.

أخلاقيات مدير المدرسة:

إن القيادة الأخلاقية تعتبر أداة يعتمد عليها مدير المدرسة في عمله التربوي كي تشكل صفة وسلوكاً هاماً وأصيلاً في ممارسته الإدارية، فأهمية توفر أخلاقيات القيادة المدرسية ترجع لدورها الفعال في الإدارة الذاتية، والعمل على توجيه سلوك المدير في مدرسته، إضافة إلى تحقيق العدل والمساواة في معاملة الموظفين (Van, 2017).

ويستند عمل مدير المدرسة الأخلاقي الإداري إلى أسس أخلاقية تحكم طبيعة وسلوكيات العلاقة التي تربط بين المدير والمعلم، مع مراعاة عدة أمور من أهمها (عايش، 2009، ص165):

1. المحافظة على مبدأ التعامل من خلال الاحترام المتبادل، والتعامل وفق مبدأ حرية إبداء الرأي من قبل الموظفين مع المدير الأخلاقي، حيث إن المدير الأخلاقي يعتبر قائداً إنسانياً، يقوم بتنسيق جهود العاملين، ويمنحهم الصلاحيات المناسبة، ويفتح قنوات مناسبة للتواصل الفعال الذي يتضمن التغذية العكسية من خلال المناقشات الفاعلة، كما يسعى المدير الأخلاقي لإقناع موظفيه دون التعصب لرأيه.
 2. يعمل على بناء علاقات قوية مع موظفيه، ومع المجتمع المحلي، من خلال صفات متنوعة وتتمثل في المصادقية في التعامل، والموضوعية في الحكم، والالتزام.
 3. تطوير الكفايات المهنية التعليمية بإتاحة الفرص لكافة الموظفين بالمشاركة في الدورات التتموية والتدريبية للتتمية المهنية، وتقديم الدعم اللازم لذلك (العرايضة، 2012).
 4. رفع الروح المعنوية للموظفين واستثارة دافعيتهم من خلال تقديم الدعم والتعزيز المادي والمعنوي لديهم والثناء على إنجازاتهم المميزة.
 5. تشجيع روح الإبداع والابتكار لدى الموظفين من خلال إلهامهم وتعجير الطاقات الكامنة لديهم.
- وتعد هذه الأسس عبارة عن أركان هامة تعمل على ضبط العلاقة التي تربط المدير بموظفيه، لتأثيرها مباشر، ودور أساسي في تحقيق الأهداف المستهدفة للمدرسة وللجهاز التعليمي بشكل عام.

مفهوم دافعية الإنجاز التربوي:

تعرف دافعية الإنجاز بأنها حافز الفرد للوصول إلى النجاح من خلال جهده، أو تحقيق نهاية مطلوبة قد يرغب بها، ومن خلال ذلك يمكن تخطي كافة الصعوبات التي تواجه الفرد حتى يصل إلى تطبيق وتنفيذ أعماله بشكل صحيح دون أخطاء (مجمعي، 2006).

وحسب رؤية عبد الغفار (1999) يعرف دافعية الإنجاز بأنها تعتبر قوة محركة توجه نشاط الفرد، لأنها تعبر عن وجود حالة نفسية مسؤولة عن استثارة وتوجيه نشاط الفرد، حيث أن دوافع الفرد للإنجاز توجهه نحو تحقيق أهدافه (مخامرة، 2019).

ويعرف حسين، وإبراهيم (1998) دافعية الإنجاز بأنها حالة يتم من خلالها استثارة سلوك الفرد بحيث يحدث تغير في نشاطه أثناء سلوكه نحو تحقيق الهدف، كما أن الدافع للإنجاز يعبر عن قوة بيولوجية نابغة من النفس البشرية تتشكل داخل الفرد لاستثارته وحثه على القيام بنشاط معين، للوصول إلى إشباع رغبة محددته (الداجني، 2018).

ويذكر أن دافعية الإنجاز تعتبر من الدوافع الرئيسة التي تعمل على عمل ترابط بين أهداف المدرسي ومساعدة المعلمين والموظفين على تحقيق هذا الدافع مما يساهم في تنشيط مستويات أداءهم، وتحقيق دافعيتهم نحو العمل المدرسي، حيث يرتبط الدافع للإنجاز بوجود حاجة إلى نجاح الأداء الوظيفي وإنجاز العمل، وهما يعتبران من أهم الحاجات المتعلقة بالمجتمع التي تظهر لدى المعلمين لتحقيق أهدافهم، ويعرف دافع الإنجاز على إنه رغبة الفرد أو الموظف في تحقيق الأداء الجيد، حتى يتم تحقيق الإنجاز في أداء المهمات، وهو يعتبر أهم هدف يساهم في تنشيط السلوك وتوجيهه.

وتعرف دافعية الإنجاز بأنها حالة من المشاعر الداخلية التي يشعر بها الفرد وتهدف إلى استثارة وتوجيه نشاطه التي يتم توجيهها من خلال التخطيط بالأنشطة وتفعيل ذلك المخطط، لتحقيق مستوى عال من الإنجاز يرضى الفرد، كما يعبر عن دافع داخلي يتولد لدى الفرد، يساهم في حثه على المنافسة مع الآخرين خلال تنفيذ مجموعة من الأنشطة تؤدي بامتياز (إبراهيم، 2020).

مما سبق يتضح أن دافعية الإنجاز تتمثل في حرص الفرد على الوصول للأهداف التي تعتبر من منظور الآخرون صعبة الانجاز، من خلال التحكم وتنظيم وتسلسل الأفكار، والتغلب على المشكلات والصعوبات، وبلوغ معايير الامتياز، والتفوق على الذات.

أهمية دافعية الإنجاز:

مما سبق نجد دافعية الإنجاز تعتبر عاملاً من العوامل المؤدية إلى تقدم المجتمعات ورفيها، بما تملكه من دوافع لدى أفراد هذا المجتمع، وقد زادت مكانة دافعية الإنجاز في الحياة العملية حيث خلص ماكلياند (McClelland, 1985) من خلال دراسته "the Achieving Society" إلى أن الدافعية للإنجاز المرتفعة ترتبط بالنمو والتطور الاقتصادي التي تسود في المجتمع في وقت محدد، كما تعتبر أولى الدعائم لنهوض وتطور المجتمع، كما أكد ماكلياند أن اختلاف المجتمعات المتقدمة عن المجتمعات النامية تتلخص بمقدار القيمة التي تقوم بمنحها لدوافع الإنجاز، ولهذا تكون متجهة بشكل سريع ومستمر نحو التطور الاقتصادي والصناعي والاجتماعي (كيرد، 2015).

ويعد مفهوم دافعية الفرد للإنجاز من المفاهيم الافتراضية، الذي يرتبط بشعوره بالأداء التقييمي الذي يعتمد على المنافسة للوصول إلى أعلى إنجاز متميز، وهذا الشعور يبرز للفرد مكونين أساسيين، عند بذل جهوده للوصول إلى الإنجاز الفعال، وهما الرغبة في تحقيق النجاح، والخوف من الوصول إلى الفشل (وائل، 2012).

ودافعية الإنجاز تؤدي إلى رفع مستويات أداء وإنتاجية الفرد في عدة مجالات متنوعة، فالنمو الاقتصادي والاجتماعي والتعليمي يعتبر محصلة الدافعية للإنجاز لدى أفراد المجتمع، فدافعية الإنجاز يعتبر أساس النمو والتطور الذي يؤدي إلى الوصول إلى الرقي الاقتصادي والاجتماعي، حيث أن دافعية الإنجاز تساعد في الرفع من مستوى أداء الفرد، وهذا بدوره يؤدي إلى تقدم المجتمع ورقية (إبراهيم، 2020).

ومن أهم النظريات التي فسرت دافعية الإنجاز، نظرية اتكنسون (Atkinson, 1960)، فهذه النظرية قامت بربط توقع الفرد نحو أدائه ومستوى إدراكه الذاتي لقدراته، والنتائج المترتبة على هذه الأداءات، وتعتبر هذه العلاقة متبادلة تقف فهي تقف خلف سلوك الإنجاز، فالأفراد من ذوي الدافعية العالية للإنجاز يقومون ببذل جهوداً كبيرة، كي يقومون بالوصول إلى حلول للمشكلات وعن طريق اتجاهاتهم ونزعتهم لتحقيق النجاح في

انجازاتهم، ويختلف الأفراد في هذه النزعة، بل ويختلف عند الفرد الواحد في مختلف المواقف، وهذه الدوافع تمثل الدافع للوصول نحو النجاح في الإنجاز، واحتمال نجاح الإنجازات يرتبط بصعوبة المهام، والقيمة التي تستثير الفرد لتحقيق الإنجاز الفعال (Petri and Govern, 2014).

وترى الباحثة أن دافعية الإنجاز المرتفعة تساهم في زيادة قدرة الأفراد على ضبط أنفسهم، وخاصة عند انجاز العمل والقيام بحل المشكلات المختلفة، كما أنها تمكن الأفراد من وضع خطط محكمة للسير عليها ومتابعتها بشكل حثيث للوصول إلى حل.

مصادر دافعية الإنجاز:

إن دافعية الإنجاز تعود إلى عدة أسباب سواء كانت أسباب داخلية وأسباب خارجية، ومن المصادر التي تعد من مصادر دافعية الإنجاز ما يلي:

أولاً: المصادر الداخلية: وتعتمد هذه المصادر على الجهد الذاتي للفرد، ومن خلال سعيه الحصول على الإنجاز المتميز، كي يقوم بتحقيق الأهداف التي يسعى لها من خلال جهده، وهو يقوم بأداء عمله بتوفر كافة مؤشرات دوافعه ما دام يحقق النجاح ويستمتع بنتائجه (الجبعتي، 2017).

ثانياً: المصادر الخارجية: وتعتمد هذه المصادر في نجاح الفرد أو فشله إلى عوامل خارجه عن سيطرة الفرد، وهي تعتبر أحد أنواع الدوافع التي تؤدي إلى تحرك الفرد من خلالها للحصول على مكافأة مثل المال، وتعتبر الدافعية الخارجية عما هو محيط بالفرد مهنيًا، أي الإدارة والقيادة والموظفين والمكونات المادية الأخرى، حيث أن المؤسسة تقدم بعض التعويضات والعلاوات للفرد في إطار انجاز العمل الذي يكلف بإنجازه، وهي دوافع تكون غير مرتبطة بنطاق العمل، مثل الحاجة إلى المال سواء كان للبدء بعمل مشروع مستقل أو لإعالة أسرته (إبراهيم، 2020).

وترى الباحثة أن من مصادر دافعية الإنجاز سعي الفرد المستمر حتى يصل إلى أعلى مستوى من الانجاز في نشاطه، مما يجعله يتفوق على زملائه، حيث تساعد التنشئة الاجتماعية داخل الأسرة على تنمية هذا الدافع من خلال التشجيع على التفوق والتميز .

دور القيادة الأخلاقية في زيادة دافعية الإنجاز :

أن القيادة الأخلاقية تهتم دائماً بمساعدة الموظفين لديهم وتحفيزهم، فهي تقوم عادة بإحداث التغيير المستمر في الأهداف والغايات التي يفضلون الوصول لها، والرؤى المشتركة بينهم، مما يدعم تحقيق أهداف المدرسة، فالقيادة الأخلاقية أصبحت هي المعايير المحددة لنجاح أي مؤسسة، فنجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها تعود إلى كفاءة القيادة الأخلاقية أو عدمها (النفاوي، 2020).

فالقائد الأخلاقي يساهم في بناء علاقات بينه وبين موظفيه، لإرساء قواعد العمل الجماعي لاعتباره أهم معايير التحفيز ودافعية الانجاز، كما ينظر المدير القائد الأخلاقي إلى موظفيه كشركاء فاعلين في إنجاح العملية التربوية من خلال مشاركتهم الفاعلة، ويستطيع المدير القائد الأخلاقي أن يقوم بإشعار موظفيه بالاهتمام والالتزام التام، ومن خلال المحافظة على التواصل والاتصال المباشر بكافة الوسائل المتنوعة مثل الزيارات وحضور اجتماعات الأقسام، وبالتالي يشعرون بأنهم أصحاب مهنة ورسالة وهدف (الصريع، 2020).

كما أن القائد الأخلاقي يقود موظفيه من خلال توضيح فلسفته التربوية وأساليبه بالعمل وتوقعاته لإنجازاتهم، وبعد ذلك زيادة دافعية انجازاتهم بكافة الطرق، فالمدير القائد الأخلاقي يشعر المعلمين بأنهم أحد أطراف فريق العمل ويمثل القدوة لهم في أعماله، حيث يقوم على تقوية العلاقات مع موظفيه باستمرار (هادف، 2018).

وينتهج القادة الأخلاقيون سلوكيات مختلفة يقومون من خلالها بإشباع حاجات ورغبات المعلمين، لعمل المزيد والإنجاز في أداء مهامهم وأعمالهم، إضافة إلى تطبيق برامج تحفيزية تستثير دوافع الإنجاز لدى الموظفين، مما يساهم في توليد أفكار إبداعية، مما يساهم في دفع الموظفين إلى بذل جهود مضاعفة لتحقيق إنجاز أكثر من المتوقع منهم لتحقيق الهدف، وتقديم النموذج الفعال الإنساني الذي يعتبر نموذجاً يحتذى به، والعمل على تحديد أهداف مشتركة تجمع القيادة بموظفيها، وتقديم الدعم الفردي للموظفين (مصاحيب والطائي، 2018).

وتزداد دافعية الإنجاز كلما كان مصدرها داخلياً، ويتأثر الإنجاز سلبياً عندما يؤثر عليه مصدر الضبط الخارجي، فالدافعية للإنجاز تتمثل لعمل المزيد من الجهد مثل وجود الطموح، والقدرة على التحمل، والمثابرة في الإنجاز، والتضحية لإتمام إنجاز مهام العمل مما تدفع بالفرد نحو العمل والتوجه للمستقبل (النفراوي، 2020).

وترى الباحثة أن دوافع الإنجاز للأفراد تكون متوفرة في جميع نواحي سلوكهم، ومستوى تعلمهم ومستويات تفكيرهم، وطبيعة أدائهم لأعمالهم، وسلوكهم الاجتماعي، وتعاونهم، تسامحهم مع الآخرين.

2.2 الدراسات السابقة

قامت الباحثة باستطلاع الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية، وعمدت إلى ترتيبها من الحديث إلى الأقل حداثة:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة العريفان (2021):

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين القيادة الأخلاقية كأسلوب قيادي تربوي والرضى الوظيفي للهيئات التعليمية في المدارس، وذلك باستعراض التجارب والدراسات في مجال الدراسة، وقد اتبعت الدراسة المنهج

الوصفي في قراءة الواقع وقياسه عن طريق معرفة مدى تأثير تطبيق مبادئ القيادة المبنية على الأخلاق على الرضى الوظيفي في المؤسسات الكويتية للتربوية من وجهة نظر المعلمين فيها، حيث تشكلت عينة الدراسة من (81) معلماً ومعلمة، وخلصت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة لتطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية الكويتية، وإلى وجود درجة مرتفعة في مستوى الإنجاز والرضى الوظيفي كنتيجة لتطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية فيها، وقد وخلصت الدراسة لعدة توصيات منها تشجيع مديري المدارس على تطبيق مفاهيم القيادة الأخلاقية الحرص على تفعيل الميثاق الأخلاقي للمعلم في المؤسسات التعليمية الكويتية، قياس درجة تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية بشكل دوري وفَعَال مما يضمن سير عملية القيادة الأخلاقية بشكل سليم حيث ينتج عن ذلك القناعة الوظيفية في الحقوق والواجبات والرضى الوظيفي.

دراسة السيد والفرجاني (2020):

تسعى هذه الدراسة إلى مستوى ممارسة القيادة المتعلقة بالأخلاق (السمات الشخصية، السلوكيات الوظيفية)، ومستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية المتمثلة في الأبعاد التالية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الالتزام العام) لدى موظفي الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي - ليبيا، كما هدفت إلى التعرف على أثر القيادة المتعلقة بالأخلاق على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، ويتمثل مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي البالغ عددهم (400) موظف، وتم إتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة وكان حجم العينة (196) موظف، وتم استرجاع (145) استمارة استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المستوى العام لممارسة للقيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمة محل الدراسة كانا بدرجة ممارسة مرتفعة، كما خلصت الدراسة إلى ارتباط وتأثر إيجابي ومعنوي للقيادة الأخلاقية على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وأخيرا قدمت الدراسة العديد من التوصيات التي يؤمل إتباعها في تنمية ممارسة القيادة الأخلاقية وتعزيز دورها في ممارسة السلوك التنظيمي للمواطنة في المنظمة محل الدراسة.

دراسة مخامرة (2019):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية مديري المدارس الأساسية في محافظة أريحا والأغوار من وجهة نظر المعلمين، وتعرف تأثير كل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية والبالغ عددهم (172) معلماً، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (100) معلماً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المعتمد على استبانة لجمع البيانات، تم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وبلغت قيمة معامل الثبات، ألفا كرونباخ، (81%)، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، مع غياب فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة.

دراسة العبادي (2019):

سعت الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمي المدارس، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثلت عينة الدراسة من (317) معلماً ومعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة مكونة من (26) فقرة موزعة على مجالات: السمات الشخصية، والسمات الإدارية، والعلاقات الإنسانية، والاتصال مع الآخرين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومجالاتها لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس قد جاءت (متوسطة)، أظهرت النتائج غياب فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الوسطين الحسابيين للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس يعزى للجنس والتخصص، ووجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس تعزى للخبرة؛ لصالح معلمي المدارس من ذوي الخبرات المتقدمة

(من 10 سنوات فأكثر)، وفي وبناء على نتائج الدراسة تم التوصية بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس تختص بآليات العمل التعاوني مع المعلمين والقادة الإداريين، لتمكينهم من ممارسة هذا البعد الأخلاقي في القيادة بشكل أكثر فاعلية.

دراسة درادكة والمطيري (2017):

سعت الدراسة للتعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات في مدينة الطائف، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة مكونة من (30) فقرة، تمثل مجتمع الدراسة ب(3315) معلمة علمات المرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة الطائف، وفق الإحصائية الصادرة عن وزارة التعليم للعام (2016-2017) وبلغ عدد أفراد العينة (465) معلمة، يمثلون نسبة مقدارها (14%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة من جميع مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة الطائف، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد محور الثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية عالية جداً، كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها، وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاتها.

دراسة الجعثيني (2017):

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وللوصول لأهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، مثلت عينة الدراسة من (420) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة البسيطة العشوائية، ونتج عن هذه الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية كانت مرتفعة جداً، كما أن ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت عالية جداً، حيث توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة المصري والأغا (2015):

سعت هذه الدراسة للكشف عن مستوى ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وعلاقتها بالحد من ظاهرة الفساد الإداري، ما هدفت الدراسة إلى وضع إطار مقترح لتنمية تلك الممارسات. وظف الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة. طبقت على عينة مكونة من (110) من العاملين والإداريين نطاق العينة، وقد توصل الباحثان إلى أن درجة ممارسة المديرين العاملين فيها للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة، وجاء بعد الصفات الإدارية الأخلاقية للقائد في الدرجة الأولى من حيث الممارسة، يليه بعد الصفات الشخصية الأخلاقية للقائد. كما أوضحت النتائج لوجود فروقات ذات دلالة إحصائية حول ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين والحد من ظاهرة الفساد الإداري، وذلك لصالح الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات.

دراسة الزهراني (2014):

سعت هذه الدراسة لاستكشاف عن درجة التزام مديري مدارس التعليم العام بمحافظة قلوة في منطقة الباحة بمبادئ القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على الفروق بين متوسطات استجاباتهم على أداة الدراسة حسب متغيرات (التخصص، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الأداة المستخدمة في جمع المعلومات هي الاستبانة، والعينة المستهدفة (188) معلماً، وكانت أهم النتائج أن درجة التزام مديري مدارس التعليم العام بمحافظة قلوة بمبادئ القيادة الأخلاقية كانت كبيرة، وجاءت درجة أبعاد القيادة الأخلاقية مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: بعد العلاقات الإنسانية، ثم بعد الصفات الإدارية الأخلاقية، ثم بعد الخصائص الشخصية. وجميعها درجة ممارستها كبيرة وأوضحت النتائج إلى غياب فروق إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات.

دراسة العتيبي (2013):

هدفت دراسة العتيبي التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت، أخذت العينة بالطريقة الطبقيّة والعشوائية وبلغ عددهم (256) معلماً ومعلمة في المرحلة الثانوية في دولة الكويت. وكان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي الارتباطي، وأداة جمع المعلومات هي الاستبانة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بالكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وقيمهم التنظيمية، وأن هذه العلاقة جميعها موجبة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الخبرة، لصالح أقل من خمس سنوات وأكثر من 10 سنوات.

دراسة الشريف والتنج (2011):

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في إمارة الشارقة وعلاقتها بمستوى تمكين المعلم. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس متوسط، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة معنوية بين مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والتمكين الإداري.

نسخ إظهار التغييرات تحقق من السرقة الأدبية، كما وأظهرت النتائج أن درجة الممارسة المتوسطة مع وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية بين درجة تمكين المعلمين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة "سينيورتودينك" (Senyurt & Dinc, 2020):

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الابتدائية والثانوية الخاصة في البوسنة والهرسك. استخدم الباحثان المنهج الوصفي (المترابط) وتألفت أداة البحث من مقياسين: الأول كان استبيان سلوك المواطنة التنظيمية والثاني هو استبيان القيادة الأخلاقية. وتكونت عينة البحث من (100) معلم يخدمون. من بين (4) مدارس خاصة في العاصمة سراييفو، أسفرت الدراسة عن نتائج أهمها: عدم وجود فروق بين الجنسين، علاقة إيجابية وقوية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، والقيادة الأخلاقية والعلاقات التنظيمية الإيجابية والقوية بين المجالات المدنية لسلوك. (الكياسة، الالتزام، الإيثار).

دراسة "السناك" (Mesut Sagnak, 2017):

عنوان الدراسة: القيادة الأخلاقية وسلوك المعلم الصوتي: الدور الوسيط للثقافة الأخلاقية والسلامة النفسية. لدراسة التأثير الوسيط للثقافة الأخلاقية والسلامة النفسية على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المعلم الصوتي باستخدام المنهج الوصفي ومعامل ارتباط بيرسون، تم اختيار عينة من 342 معلماً من 25 مدرسة ابتدائية. أخذ عينات عشوائية من المدارس المتوسطة والثانوية في وسط مدينة نيدي، تركيا، تظهر النتائج أن القيادة الأخلاقية مرتبطة بشكل إيجابي بالثقافة الأخلاقية التنظيمية والسلامة النفسية وسلوك المعلم الصوتي، والسلوك الصوتي مرتبط بالثقافة الأخلاقية والسلامة النفسية، لأن هذه العلاقة يرتبط بالثقافة الأخلاقية والسلامة النفسية، ويتم تمثيل الوطاء، وتناقش الآثار النظرية والعملية وإمكانات البحث المستقبلية.

دراسة "انيل وأوزبيلن" (Anil Kadir Eranil & Fatih Mutlu Ozbilen, 2017):

عنوان الدراسة: العلاقة بين سلوك القيادة الأخلاقي لمديري المدارس والممارسات المناخية الإيجابية. لفهم العلاقة بين السلوك الأخلاقي للمديرين في القيادة والممارسات المناخية الإيجابية. باستخدام الأساليب الوصفية، ضمت عينة الدراسة 383 معلمًا يعملون في مدارس تابعة لوزارة التربية الوطنية في جمهورية إيران الإسلامية. أظهرت النتائج، وفقًا لتصوراتهم، أن المعلمين استجابوا لمستوى القيادة الأخلاقية للمدير عند مستوى "غير موافق"، في حين أن استجاباتهم للممارسات المناخية الإيجابية كانت على مستوى "موافق جزئيًا". كما تبين أن المعلمات يتمتعن بمستويات أعلى من القيادة الأخلاقية الرئيسية وممارسات مناخية إيجابية أعلى من المعلمين الذكور.

لم يكن هناك فرقًا كبيرًا في أقدمية المعلمين وعمرهم وسنوات عملهم مع المدي بناء على سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والممارسات المناخية الإيجابية، وبينت النتائج مستوى عالٍ من العلاقة الإيجابية المهمة بين مديري المدارس الأخلاقية ومستويات القيادة، والممارسات المناخية الإيجابية وتعتبر الممارسات المناخية الإيجابية في المدرسة ذات أهمية لرفع مستويات السلوك القيادي الأخلاقي لمديري المدارس. وهذا قد يؤثر على كل من التحصيل الأكاديمي والاجتماعي للطلاب وسلوك المعلمين.

دراسة "جينفر" (Jennifer Ah-kion Uma Bhowon, 2017):

عنوان الدراسة: القيادة واتخاذ القرارات الأخلاقية بين مدرء موريشيوس. والتي سعت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية واتخاذ القرارات الأخلاقية، ومشاركة المستويات الإدارية الدنيا في صناعة القرار، حيث كانت الدراسات التجريبية التي استخدمت لمعرفة العلاقة بينهما قليلة. تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام المقابلات، تم أخذ عينة قوامها (247) مديراً.

حيث مثل مجتمع الدراسة من ثلاث مؤسسات تعليم عالي في موريشيوس شرق مدغشقر، وبينت النتائج أنه كان للقيادة أثر سلبي من المرؤوسين فيما يتعلق في القضايا الأخلاقية بما فيه الكفاية، بسبب الرشوة، المحسوبية، والمحاباة السياسية، مما يشير إلى الإمكانية الزائفة للقيادة التحويلية وتأثير العوامل الثقافية.

دراسة "هينا" (Hina Samdani Amna Yameen, 2017):

عنوان الدراسة: قصة المشاركة: إشراك الموظفين من خلال القيادة الأخلاقية. هدفت الدراسة إلى تعرف كيف يؤثر السلوك الأخلاقي للقيادة في مشاركة الموظفين في ظل وجود الأخلاق. وعلاوة على ذلك، فإنه يستكشف أيضاً تأثير الشفافية في السياسات واتخاذ القرارات. تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان. وتم أخذ عينة قوامها (205) من المحاضرين لجامعات القطاع الخاص وشبه الخاص في إسلام آباد. وبينت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطننة التنظيمية للمحاضرين.

دراسة "كاترانسي وآخرون" (Ihsan Katranci, Hilmi Sungu, Mehmet Saglam, 2015):

عنوان الدراسة: تصورات المعلمين حول سلوكيات مدرء المدارس الأخلاقية في المدارس الثانوية المهنية التركبية. والتي هدفت إلى معرفة تصورات المعلمين حول سلوكيات مدرء المدارس الأخلاقية في المدارس. تم توظيف المنهج الوصفي باستخدام البحث الوصفي والاستبانة، وتم أخذ عينة قوامها 250 معلماً من المدارس المهنية والفنية الواقعة في وسط يوزغات.

وأشارت النتائج أن المعلمين يتفقون على أن مديري المدارس غالباً ما يتمتعون بسلوكيات القيادة الأخلاقية، ويمكن اعتبار تصورات المعلمين حول هذه المسألة إيجابية.

وبالرغم من أهمية البعد الأخلاقي للقيادة فقد تم إجراء عدد قليل جداً من الدراسات التجريبية حول هذا الموضوع في مجال الإدارة التعليمية، ويمكن اعتبار هذه الدراسة مفيدة لدراسات القيادة لأنها تقدم أدلة لاعتبارات المعلمين حول الأخلاق والقيادة الأخلاقية، وكانت سمات القيادة الفردية لمديري المدارس من أكثر

العوامل الفعالة التي كان لها تأثير كبير على تصورات المعلمين لسلوكيات مدراء المدارس الأخلاقية، وتوصي بمزيد من الدراسات وعلى نطاق أوسع للقدرة على فهم العوامل المؤثرة في القيادة بشكل أفضل.

2.3 التعقيب على الدراسات السابقة

تشابهت الدراسة الحالية مع مجمل الدراسات السابقة في طرح متغيرات الدراسة حيث ركزت على درجة فاعلية القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس كما ورد في دراسة مخامرة (2019)، ودراسة العبادي (2019) ودراسة السناك (Sagnak, 2017)، ومنها ما تناولت تنمية الإنجاز ودافعيته لدى مديري المدارس بشكل غير مباشر، كما ورد في دراسة درادكة والمطيري (2017)، ودراسة الجعثيني (2017).

كما تشابهت الدراسة الحالية مع مجمل الدراسات السابقة في المنهجية المستخدمة ومن خلال الاعتماد على أداة الاستبانة، مثل دراسة انيل (Anil, 2017) ودراسة الشريف والتتح (2011) ودراسة العتيبي (2013). وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة محاور ومنها أن الدراسة الحالية تتناول مدراء المدارس الحكومية في فلسطين، بينما دراسة مخامرة (2019) ودراسة العبادي (2019)، دراسة الجعثيني (2017) كان مجتمعها وعينتها المعلمين، بينما تناولت دراسة المصري والأغا (2015) مجتمع مدراء الجامعات والأقسام فيها، أما دراسة جينفر (Jinnifer, 2017) ودراسة هينا (Hina, 2017) كان مجتمعها مدراء المدارس والمؤسسات التعليمية.

وقد اختلفت أيضاً في أن الدراسة الحالية تناولت درجة فاعلية القيادة الأخلاقية وتنمية دافعية الإنجاز لدى مديري المدارس، بينما تناولت دراسة درادكة والمطيري (2017) القيادة الأخلاقية، وتعزيز الثقة التنظيمية، كما تناولت دراسة الجعثيني (2017) القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية، ودراسة المصري والأغا (2015) تناولت ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وعلاقتها بالحد من ظاهرة الفساد الإداري.

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أن الدراسة الحالية تناولت عناصر مختلفة لم تتناولها الدراسات السابقة مجتمعة تتمثل في مجالات الدراسة وقد استفادت الدراسة من الفجوة العلمية في تناول موضوعها ومجالاتها ومحاورها، كما تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي ربطت المتغيرين القيادة الأخلاقية وتنمية الدافعية للإنجاز.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل الخطوات التي استخدمتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة والعينة وشرح الخطوات والإجراءات العملية التي تم اتباعها في بناء أداة الدراسة ووصفها، ثم شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية، وقد تم الاعتماد في تحليل هذه الدراسة الميدانية، كما هو متبع في هذا النوع من الدراسات على الأجزاء الآتية:

الجزء النظري:

للإجابة عن مشكلة هذه الدراسة وإثبات صحة الفرضيات الموضوعية من عدمها، تم استخدام المنهج الوصفي الذي يهدف إلى حصد المعلومات تتعلق بالحالة الراهنة وجمع الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة وتفسير هذه الحقائق وتحليلها لإبداء التوصيات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب العربية وبعض الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

الجزء التطبيقي:

تم من خلال هذا الجزء إجراء دراسة ميدانية للتعرف إلى مدى فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم.

3.2 منهجية الدراسة

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها من أجل التعرف إلى مدى فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم، فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، فهو المنهج المناسب لهذه الدراسة، وذلك لأن المنهج الوصفي الارتباطي

يدرس العلاقة بين المتغيرات، ويصف درجة العلاقة بين المتغيرات وصفاً كمياً وذلك باستخدام مقاييس كمية، ومن أغراض المنهج الارتباطي وصف العلاقات بين المتغيرات، أو استخدام هذه العلاقات في عمل تنبؤات تتعلق بهذه المتغيرات (ملحم، 2002)، كما أنّ هذا المنهج لا يعتمد فقط على جمع المعلومات، إنما يقوم بالربط وتحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة للوصول إلى الاستنتاجات المرجو الوصول إليها من خلال الدراسة (عوده وملكوي، 1992)، لهذا فقد رأت الباحثة أن المنهج الارتباطي هو الأنسب لهذه الدراسة ويحقق أهدافها بالشكل الذي يضمن الدقة والموضوعية.

3.3 مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع مديري المدارس الأساسية في المحافظات الشمالية (جنين، جنوب نابلس، نابلس، سلفيت، طولكرم، قلقيلية، قباطية، طوباس)، حيث بلغ عددهم (428) مدير ومديرة للمدارس الأساسية في المحافظات الشمالية للعام الدراسي (2020 / 2021)، وذلك حسب الإحصائيات الصادرة عن مديرية التربية والتعليم للعام 2020، والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المديرية:

جدول (1)

يوضح توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المديرية

عدد المدراء	المديرية
72	جنين
37	جنوب نابلس
100	نابلس
37	سلفيت
76	طولكرم
37	قلقيلية
44	قباطية
25	طوباس
428	المجموع

3.4 عينة الدراسة

اختارت الباحثة عينة من مجتمع الدراسة تمثلت بعدد من مديري المدارس الأساسية في المحافظات الشمالية، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية حسب المديرية، وبلغ حجم عينة الدراسة (108) مديراً ومديرة، وقد بلغت نسبة العينة من المجتمع (25.23%) تقريباً من المجتمع الأصلي، وتعدّ هذه النسبة مناسبة وفقاً لقواعد البحث العلمي، إذ ورد في (عودة، مكاوي، 1992) أنه عندما يكون مجتمع البحث عدة مئات، يجب أن لا تقل حجم العينة عن (20%)، كما وورد في فرانكيل ووالين (Fraenkel & Wallen, 2003: 201) بأن الحد الأدنى الذي يمكن القبول به في الدراسات الوصفية هو (100) فرد من مجتمع الدراسة.

وقد قامت الباحثة بتوزيع (115) استبانة على المبحوثين، وبعد إتمام عملية جمع البيانات وصلت حصيلة الجمع (112) استبانة حيث استبعد منها (4) استبانات بسبب عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي لكي تصبح عينة الدراسة التي تم إجراء التحليل الإحصائي عليها (108) استبانة، والجدول (2) يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية:

جدول (2)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها الديموغرافية (ن=108)

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	42	38.9
	أنثى	66	61.1
	المجموع	108	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	75	69.4
	ماجستير فأعلى	33	30.6
	المجموع	108	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	13.0
	5 - 10 سنوات	10	9.3
	10 سنوات فأكثر	84	77.8
المجموع	108	100%	

3.5 أداة الدراسة

بعد إطلاع الباحثة على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها قامت الباحثة بتطوير استبانة خاصة من أجل التعرف إلى مدى فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة كما هو موضح في الجدول (3):

جدول (3)

الأقسام الرئيسية لأداة الدراسة

رقم القسم	عنوان القسم	عدد الفقرات
الأول	البيانات الشخصية	3
الثاني	القيادة الأخلاقية	46
الثالث	دافعية الإنجاز	14

القسم الأول: وقد تضمن بعض الخصائص الشخصية للمبحوثين، حيث اشتمل هذا القسم على ثلاثة فقرات هي: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: وتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في مدى فاعلية القيادة الأخلاقية القيادة الأخلاقية لدى المدراء في منطقة الدراسة وقد اشتمل هذا القسم على (46) فقرة موزعة على ستة أبعاد، وهي كما يلي:

- **البعد الأول:** الصفات الشخصية والأخلاقية: ويتكون من (9) فقرات.
- **البعد الثاني:** العلاقات الإنسانية: ويتكون من (9) فقرات.
- **البعد الثالث:** السمات الإدارية: ويتكون من (9) فقرات.
- **البعد الرابع:** الاتصال والتواصل مع الآخرين: ويتكون من (9) فقرات.
- **البعد الخامس:** العمل التعاوني: ويتكون من (10) فقرات.

القسم الثالث: وتضمن الفقرات التي تقيس المتغير التابع والمتمثلة في مدى دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة، وقد اشتمل هذا القسم على (14) فقرة.

وقد تمت صياغة فقرات الاستبانة لتكون الاستجابة للمفحوصين وطريقة التصحيح بحسب مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي الأبعاد، حيث تكون استجابة المبحوث على الفقرات بالموافقة حسب التدرج الآتي:

- موافق بشدة: 5
- موافق: 4
- محايد: 3
- غير موافق: 2
- غير موافق بشدة: 1

3.4 صدق أداة الدراسة

استخدمت الباحثة نوعين من الصدق وهما:

الصدق الظاهري **Validity Face**:

قامت الباحثة بعرض أداة البحث بشكلها الأولي على مجموعة من المحكمين و المتخصصين ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم ثمانية محكمين، كما هو موضح في ملحق (2)، وتركزت توجيهات المحكمين على ضرورة تقليص بعض العبارات وإضافة بعض العبارات، واستناداً إلى ملاحظاتهم وتوجيهاتهم، قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي تم الاتفاق عليها، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات، وحذف البعض الآخر منها، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على عينة الدراسة، وقد بلغت نسبة الاتفاق على عبارات الاستبانة 80% وهو ما يشير إلى أن المقياس يتمتع بصدق مقبول (عودة، 1998، ص383)، وبناءً على ملاحظات والآراء أجريت التعديلات المقترحة.

صدق البناء (Construct Validity):

من أجل التحقق من الصدق للمقياس، تم استخدام صدق البناء على عينة التطبيق الأول الاستطلاعية المكونة من (36) من مدرء المدارس الحكومية الأساسية في مديريات المحافظات الشمالية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس، كما هو مبين في الجداول (4) و(5):

جدول (4)

يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات محور القيادة الأخلاقية

البعد الثالث السمات الإدارية			البعد الثاني العلاقات الإنسانية			البعد الاول الصفات الشخصية والأخلاقية		
الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع البعد	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع البعد	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع البعد	الفقرة
0.757	0.741	19	0.658	0.695	10	0.794	0.852	1
0.639	0.731	20	0.572	0.656	11	0.825	0.874	2
0.806	0.831	21	0.788	0.828	12	0.668	0.685	3
0.623	0.689	22	0.684	0.757	13	0.663	0.663	4
0.675	0.779	23	0.745	0.818	14	0.737	0.848	5
0.625	0.726	24	0.720	0.774	15	0.644	0.807	6
0.657	0.735	25	0.790	0.752	16	0.682	0.750	7
0.786	0.727	26	0.756	0.794	17	0.786	0.880	8
0.724	0.810	27	0.764	0.826	18	0.670	0.741	9
درجة كلية للبعد 0.930			درجة كلية للبعد 0.938			درجة كلية للبعد 0.911		
البعد الخامس العمل التعاوني			البعد الرابع الاتصال والتواصل مع الآخرين					
			0.730	0.761	37	0.479	0.602	28
			0.753	0.734	38	0.597	0.664	29
			0.847	0.882	39	0.567	0.644	30
			0.798	0.870	40	0.789	0.814	31
			0.820	0.885	41	0.762	0.811	32
			0.823	0.891	42	0.884	0.853	33
			0.525	0.627	43	0.761	0.796	34
			0.681	0.720	44	0.788	0.779	35
			0.738	0.762	45	0.768	0.781	36
			0.563	0.624	46			
			درجة كلية للبعد 0.938			درجة كلية للبعد 0.946		

جدول (5)

يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات محور دافعية الإنجاز

الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	مستوى الدلالة
47	0.573	0.00
48	0.705	0.00
49	0.819	0.00
50	0.751	0.00
51	0.831	0.00
52	0.643	0.00
53	0.630	0.00
54	0.701	0.00
55	0.775	0.00
56	0.824	0.00
57	0.637	0.00
58	0.786	0.00
59	0.573	0.00
60	0.705	0.00

تشير نتائج الجداول (4) و(5) أن قيم معاملات الارتباط لفقرات كل بعد من أبعاد الدراسة كان مرتفعاً ومناسباً لقياس مدى فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم، حيث أشارت النتائج إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات الدراسة تراوحت ما بين (0.479-0.946)، حيث أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة، إذ ذكر جرستمان وجارسيا (Gerstman, 2008) و(Garcia, 2012) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30 - أقل أو يساوي 0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، لذلك لم يتم حذف أي فقرة من فقرات الاستبانة، مما يشير إلى وجود صدق بنائي لفقرات مقياس الرضا عن الحياة، وبعدها تم التحقق من صدق أداة الدراسة فقد بقي عدد الفقرات النهائية (60) فقرة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق النهائي للدراسة.

ثبات الأداة:

يقصد بثبات الأداة أن يعطي المقياس نفس النتيجة لو تم إعادة استخدامه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن نحصل على قراءات متقاربة عند كل مرة تستخدم فيها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، لأن الأداة المتذبذبة لا يمكن الاعتماد عليها ولا الأخذ بنتائجها، وبالتالي ستكون نتائج الدراسة غير مطمئنة ومضللة. وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة باستخدام عدة طرق على النحو الآتي:

الثبات بطريقة الاتساق الداخلي (Consistency Inter-Item):

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وزعت أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (36) من مدرّاء المدارس الحكومية الأساسية في مديريات المحافظات الشمالية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، فقد استخدمت معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ويعتمد هذا الأسلوب على مدى توافر الاتساق في استجابة الأفراد من فقرة إلى أخرى لكل بعد من أبعاد الدراسة ونتائج الجدول (6) توضح ذلك:

جدول (6)

نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على أبعاد مقياس التوافق الزوجي

المتغير	قيمة ألفا كرونباخ
الصفات الشخصية والأخلاقية	0.924
العلاقات الإنسانية	0.911
السمات الإدارية	0.903
الاتصال والتواصل مع الآخرين	0.899
العمل التعاوني	0.924
دافعية الإنجاز	0.927
الدرجة الكلية	0.982

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (6) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة على جميع أبعاد ومجالات أداة القياس وتراوحت ما بين (0.899-0.982) وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات، إذ أشارت معظم الدراسات إلى أن نسبة قبول معامل الثبات (0.60)، فقد أشار (Sekaran & Bougie, 2010, 184) و (Amir & Sounderpandian, 2000)، بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ تعد مقبولة من الناحية التطبيقية إذا كانت $(\text{Alpha} \geq 0.60)$.

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف) (1-Sample K-S):

يستخدم اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعي، ويوضح جدول رقم (7) نتائج اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك لتحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة لكل حالة (اختبارات معلمية - اختبارات لا معلمية):

جدول (7)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample K-S)

المتغير	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
الصفات الشخصية والأخلاقية	0.504	0.96
العلاقات الإنسانية	0.435	0.99
السمات الإدارية	0.680	0.74
الاتصال والتواصل مع الآخرين	0.669	0.76
العمل التعاوني	0.594	0.87
دافعية الإنجاز	0.731	0.65
الدرجة الكلية	0.613	0.84

يتضح من نتائج جدول رقم (7) أن قيمة مستوى المعنوية لكل من مجالات الدراسة أكبر من 0.05 ($\text{sig.} > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

3.5 إجراءات الدراسة

تم إجراء الدراسة وفق المراحل الآتية:

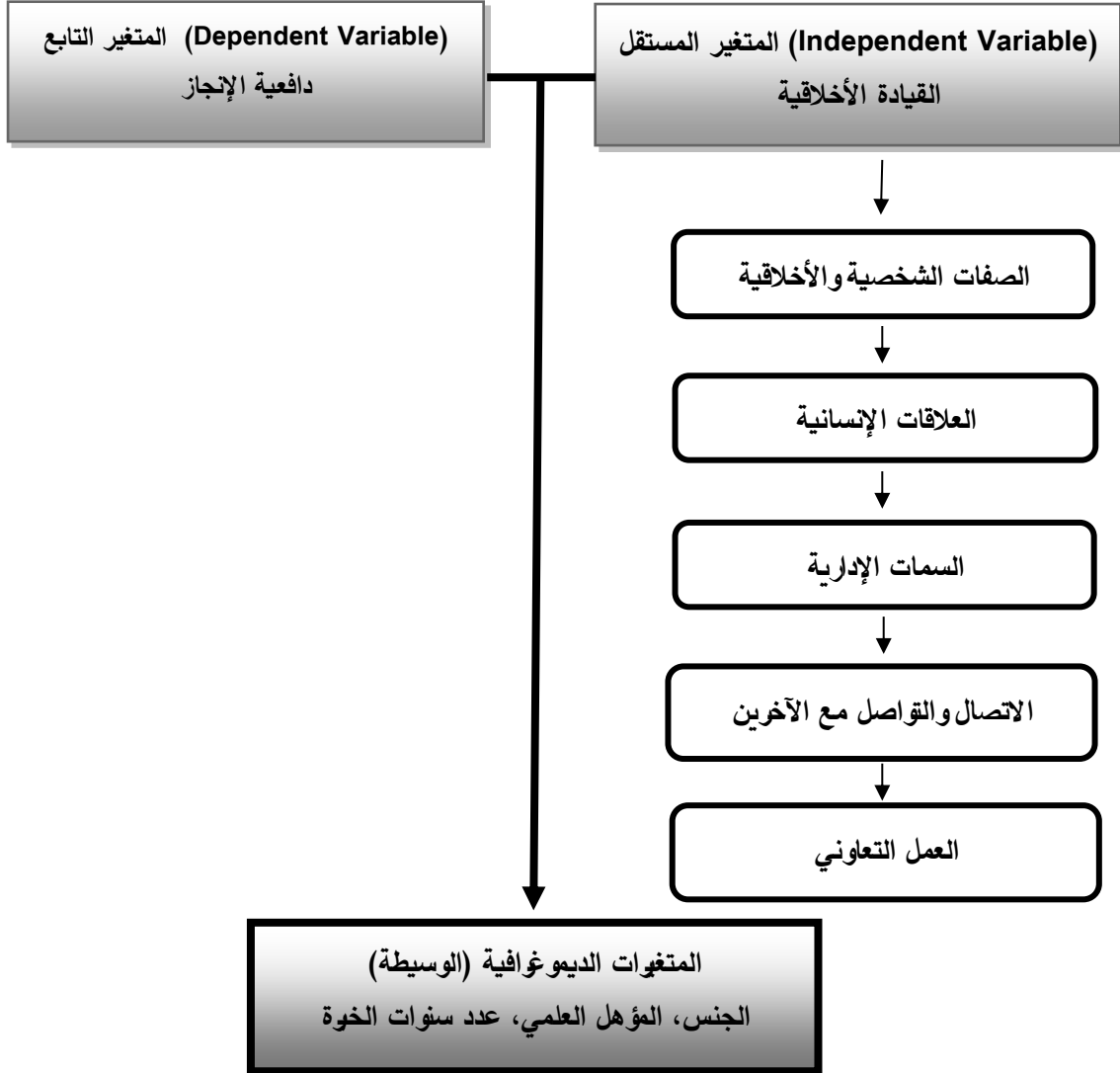
1. **مرحلة جمع البيانات الثانوية:** تم جمع البيانات الثانوية من العديد من المصادر الثانوية كالكتب والمقالات والتقارير والرسائل الجامعية وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري لهذه الدراسة، والاستعانة بها في بناء أدواتها وتوظيفها في الوصول إلى نتائج الدراسة لاحقاً.
2. **مرحلة جمع البيانات الأولية:** بعد أن تم الانتهاء من تصميم الاستبانة ومراجعتها والتأكد من صدقها وثباتها، قامت الباحثة بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى حجم معلومات كافية للإجابة عن أسئلة الدراسة والوصول إلى الأهداف المحددة.
3. **بعد الانتهاء من الفترة الزمنية المتفق عليها اللازمة لتعبئة الاستبانة،** تم القيام بعملية جمعها، ومن ثم مراجعتها للتأكد من مدى صلاحيتها للتحليل، واستبعاد ما لم تصلح منها.
4. **مرحلة إدخال البيانات:** قامت الباحثة بإدخال البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة إلى جهاز الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss)، ومن ثم تصنيف البيانات من أجل تجهيزها لعملية التحليل.
5. **مرحلة معالجة البيانات:** تم تحليل البيانات للحصول على معلومات عن متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، والقيام بالتحليلات الإحصائية التي تجيب عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات وذلك تحقيقاً لأهداف الدراسة.
6. **مرحلة مناقشة النتائج:** قامت الباحثة بمناقشة النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تحليل البيانات وذلك من أجل توضيح النتائج التي حصلت عليها الباحثة والتي تخص تحليل مدى فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم.

3.6 نموذج وتصميم الدراسة (متغيرات الدراسة)

تم إعداد نموذج خاص بالدراسة الحالية بحيث يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة:

شكل (1)

يوضح أنموذج الدراسة



3.6 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل معالجة البيانات استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. المتوسطات الحسابية والنسب المئوية الانحراف المعياري للإجابة عن أسئلة الدراسة.
2. اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-Test) لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي.
3. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغير عدد سنوات الخبرة.
4. معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق البناء التكويني لفقرات أداة الدراسة.
5. معادلة ألفا- كرونباخ (Cronbach's Alpha)، من أجل قياس الثبات من خلال حساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة.
6. اختبار كولوم جروف - سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
7. اختبار (LSD) للمقارنات البعدية.
8. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis).

الفصل الرابع

تحليل وعرض نتائج الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة، ومن أجل الحصول على إجابات لتساؤلاتها، وللتعرف على مدى فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة، فقد قامت الباحثة بإجراء هذه الدراسة، إذ تم استطلاع مدراء المدارس الحكومية الأساسية في مديريات المحافظات الشمالية.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة التي تم توضيحها في الفصل السابق، وكذلك يبين اختبار صحة الفرضيات التي قامت الباحثة بصياغتها في الفصل الأول، وسيتم استعراض ومناقشة أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لفقرات الاستبانة، ومن أجل ذلك قامت الباحثة بإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة.

4.1 النتائج الإحصائية المتعلقة بأسئلة الدراسة

من أجل تفسير النتائج ولتحديد درجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات وتصنيف المستوى إلى خمس فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمنخفضة؛ إذ حسب طول المدى وهو (5-1=4)، ثم قسمت على (5) فترات (4=5/0.8)، وعليه فإن طول الفترة هو (0.8)، فاعتمد التقدير الآتي للفصل ما بين الدرجات، وبيان ذلك فيما يلي:

- المتوسط الحسابي (4.21 فأكثر ويعادل 84.2% فأعلى) درجة مرتفعة جداً.
- المتوسط الحسابي (3.41- 4.20 ويعادل 68.2%- 84.0) درجة مرتفعة.
- المتوسط الحسابي (2.61-3.40 ويعادل 52.2%- 68.0%) درجة متوسطة.
- المتوسط الحسابي (1.81-2.60 ويعادل 36.2%- 52.0%) درجة منخفضة.
- المتوسط الحسابي (أقل من 1.81 ويعادل، 36.2% فأقل) درجة منخفضة جداً.

الإجابة عن سؤال الدراسة الأول

ما درجة فاعلية القيادة الأخلاقية لدى المدراء في منطقة الدراسة؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة ونتائج الجداول (1، 2، 3، 4، 5) تبين ذلك، بينما يبين الجدول (6) ترتيب المجالات تبعاً لمدى فاعلية القيادة الأخلاقية لدى المدراء في منطقة الدراسة.

البعد الأول: الصفات الشخصية والأخلاقية:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعده الصفات الشخصية والأخلاقية لدى المدراء في منطقة الدراسة

الترتيب	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
7	مرتفعة جداً	91.11	0.60114	4.55	1 أطبق العدالة التربوية على جميع المعلمين.	1
3	مرتفعة جداً	92.22	0.54401	4.61	2 أتحرى الصدق في تعاملي مع المعلمين.	2
1	مرتفعة جداً	95.56	0.48013	4.77	3 أنجز المهام المطلوبة مني بإخلاص.	3
6	مرتفعة جداً	91.11	0.55254	4.55	4 أراعي الظروف الاستثنائية بما فيها الطارئة لدى المعلمين.	4
2	مرتفعة جداً	94.44	0.50849	4.72	5 أقوم بالحفاظ على أسرار المعلمين.	5
4	مرتفعة جداً	92.22	0.54401	4.61	6 أمد يد العون والمساعدة للمعلمين.	6
8	مرتفعة جداً	86.30	0.57434	4.31	7 أخصص وقتاً كافياً للاستماع لآراء المعلمين.	7
5	مرتفعة جداً	91.67	0.54900	4.58	8 أحترم شخصية المعلمين.	8
9	مرتفعة جداً	85.74	0.51248	4.28	9 أتقبل نقد الآخرين لي.	9
	مرتفعة جداً	91.15	0.42750	4.55	الدرجة الكلية لوجود موازنات تخطيطية	

يتضح من خلال الجدول (8) أن درجة الصفات الشخصية والأخلاقية لدى المدراء في منطقة الدراسة كانت مرتفعة جداً على جميع الفقرات (1-9) حيث تراوحت النسب المئوية لاستجابة الباحثين على هذه الفقرات ما بين (85.74%-95.56%)، أما الدرجة الكلية لدرجة الصفات الشخصية والأخلاقية لدى المدراء في منطقة الدراسة فقد كانت مرتفعة جداً حيث بلغت قيمة متوسط النسبة المئوية الكلية لاستجابة الباحثين على جميع الفقرات هذا المجال (91.15%).

البعد الثاني: العلاقات الإنسانية:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعد العلاقات الإنسانية لدى المدراء في منطقة الدراسة

الترتيب	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
3	مرتفعة جدا	91.85	0.54750	4.59	أقوم بمشاركة المعلمين مناسباتهم الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها.	10
7	مرتفعة جدا	90.19	0.60366	4.50	أنصف بالمرونة في تعاملي مع الآخرين.	11
2	مرتفعة جدا	92.22	0.54401	4.61	أحرص على التعامل مع الآخرين بنزاهة.	12
9	مرتفعة جدا	85.93	0.56798	4.29	أتعامل مع المعلمين بهدوء.	13
6	مرتفعة جدا	90.19	0.55527	4.50	أحب للمعلمين مثلما أحب لنفسي.	14
1	مرتفعة جدا	92.41	0.54202	4.62	أحرص أن أكون أسوة حسنة للمعلمين.	15
8	مرتفعة جدا	89.44	0.55465	4.47	أتعاون مع جميع المعلمين لإنجاز الأعمال.	16
4	مرتفعة جدا	91.11	0.55254	4.55	أعتمد القيم الإنسانية في تعاملي مع الآخرين.	17
5	مرتفعة جدا	90.56	0.55465	4.52	أهتم بالحاجات الإنسانية لدى المعلمين.	18
	مرتفعة جدا	90.43	0.42709	4.52	الدرجة الكلية لبعد العلاقات الإنسانية	

يتضح من خلال الجدول (9) أن درجة العلاقات الإنسانية لدى المدراء في منطقة الدراسة كانت مرتفعة جداً

على جميع الفقرات (10-18) حيث تراوحت النسب المئوية لاستجابة الباحثين على هذه الفقرات ما بين

(92.41%-85.93%)، أما الدرجة الكلية لدرجة العلاقات الإنسانية لدى المدراء في منطقة الدراسة فقد

كانت مرتفعة جداً حيث بلغت قيمة متوسط النسبة المئوية الكلية لاستجابة الباحثين على جميع الفقرات هذا

المجال (90.43%).

البعد الثالث: السمات الإدارية:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعث السمات الإدارية لدى المدرء في منطقة الدراسة

الترتيب	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
4	مرتفعة جدا	87.96	0.54584	4.39	أسعى إلى تحقيق الرؤية المستقبلية للمدرسة.	19
2	مرتفعة جدا	89.07	0.55340	4.45	أوفر بيئة مدرسية مناسبة تخدم العملية التربوية.	20
6	مرتفعة جدا	86.85	0.53236	4.34	أعامل بجدية مع المقترحات التي يقدمها المعلمون.	21
1	مرتفعة جدا	93.89	0.51986	4.69	أحافظ على ممتلكات المدرسة بالشكل الصحيح.	22
8	مرتفعة جدا	86.11	0.51986	4.30	أشرك العاملين معي في عملية التخطيط.	23
9	مرتفعة جدا	84.63	0.58973	4.23	أحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين في ضوء أدائهم الصفي.	24
7	مرتفعة جدا	86.11	0.57125	4.30	أفوض بعض صلاحياتي لإنجاز العمل بشكل أسرع.	25
5	مرتفعة جدا	87.22	0.58738	4.36	أوجه المعلم بطريقة إيجابية لتعديل سلوكه.	26
3	مرتفعة جدا	88.52	0.55034	4.42	أسهل الوصول للمعلومات اللازمة للمعلمين.	27
	مرتفعة جدا	87.82	0.41504	4.39	الدرجة الكلية لبعث السمات الإدارية	

يتضح من خلال الجدول (10) أن درجة السمات الإدارية لدى المدرء في منطقة الدراسة كانت مرتفعة جداً على جميع الفقرات (19-27) حيث تراوحت النسب المئوية لاستجابة المبحوثين على هذه الفقرات ما بين (93.89% - 84.63%)، أما الدرجة الكلية لبعث السمات الإدارية لدى المدرء في منطقة الدراسة فقد كانت مرتفعة جدا حيث بلغت قيمة متوسط النسبة المئوية الكلية لاستجابة المبحوثين على جميع الفقرات هذا المجال (87.82%).

البعد الرابع: الاتصال والتواصل مع الآخرين:

يتضح من خلال الجدول (11 ملحق ج) أن درجة الاتصال والتواصل مع الآخرين لدى المدرء في منطقة الدراسة كانت مرتفعة جداً على الفقرات (28، 31، 32، 33، 34، 35، 36) حيث تراوحت النسب المئوية لاستجابة المبحوثين على هذه الفقرات ما بين (90% - 86.11%)، وكانت مرتفعة على الفقرات (29، 30) حيث بلغت النسب المئوية لاستجابة المبحوثين على هذه الفقرات على التوالي (83.70%، 82.96%)، أما

الدرجة الكلية لبعء الاتصال والتواصل مع الآخرين لدى المدراء في منطقة الدراسة فقد كانت مرتفعة جدا حيث بلغت قيمة متوسط النسبة المئوية الكلية لاستجابة المبحوثين على جميع الفقرات هذا المجال (86.83%).

البعد الخامس: العمل التعاوني:

يتضح من خلال الجدول (12 ملحق ج) أن درجة العمل التعاوني لدى المدراء في منطقة الدراسة كانت مرتفعة جداً على الفقرات (37-45) حيث تراوحت النسب المئوية لاستجابة المبحوثين على هذه الفقرات ما بين (92.22%-84.26%)، وكانت مرتفعة على الفقرة (46) حيث بلغت النسب المئوية لاستجابة المبحوثين على هذه الفقرة (77.78%)، أما الدرجة الكلية لبعء العمل التعاوني لدى المدراء في منطقة الدراسة فقد كانت مرتفعة جدا حيث بلغت قيمة متوسط النسبة المئوية الكلية لاستجابة المبحوثين على جميع الفقرات هذا المجال (88.35%).

ترتيب الأبعاد حسب درجة فاعلية القيادة الأخلاقية لدى المدراء في منطقة الدراسة:

يتضح من خلال الجدول (13 ملحق ج) ما يأتي:

1. أن الدرجة الكلية لفاعلية القيادة الأخلاقية لدى المدراء في منطقة الدراسة كانت مرتفعة جدا حيث بلغت قيمة متوسط النسبة المئوية الكلية لاستجابة المبحوثين على جميع الفقرات هذا المحور (88.92%).
2. أن ترتيب المجالات تبعا لدرجة فاعلية القيادة الأخلاقية لدى المدراء في منطقة الدراسة جاء على

النحو الآتي:

المرتبة الأولى: الصفات الشخصية والأخلاقية.

المرتبة الثانية: العلاقات الإنسانية.

المرتبة الثالثة: العمل التعاوني.

المرتبة الرابعة: السمات الإدارية

المرتبة الخامسة: الاتصال والتواصل مع الآخرين.

الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني:

ما درجة دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة؟

من أجل الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة لاستجابات المبحوثين على جميع فقرات هذا المحور ونتائج الجدول (14 ملحق ج) تبين ذلك.

ويتضح من خلال الجدول (14 ملحق ج) أن درجة دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة كانت مرتفعة جداً على الفقرات (47، 48، 49، 50، 51، 54، 55، 56، 57، 58، 59، 60) حيث تراوحت النسب المئوية لاستجابة المبحوثين على هذه الفقرات ما بين (94.07% - 85.74%)، وكانت مرتفعة على الفقرات (47، 53) حيث بلغت النسب المئوية لاستجابة المبحوثين على هذه الفقرات على التوالي (83.70%)، (83.52)، أما الدرجة الكلية لدرجة دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة فقد كانت مرتفعة جداً حيث بلغت قيمة متوسط النسبة المئوية الكلية لاستجابة المبحوثين على جميع الفقرات هذا المجال (89.29%).

الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث:

هل توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين القيادة الأخلاقية وبين دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الأخلاقية وبين دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة، وذلك كما هو موضح في الجدول (15 ملحق ج).

ويتضح من خلال نتائج مصفوفة الارتباط في الجدول (15 ملحق ج) وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين القيادة الأخلاقية وبين دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.847) ويعني ذلك بأنه كلما ازدادت القيادة الأخلاقية ازدادت دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة.

وللتنبؤ بدافعية الإنجاز من خلال القيادة الأخلاقية لدى المدراء في منطقة الدراسة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) باستخدام أسلوب الإدخال (Enter) وفيما يلي عرض لنموذج الانحدار كما يظهر في الجدول (16 ملحق ج).

يوضح الجدول (16 ملحق ج) تأثير القيادة الأخلاقية على دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن دافعية الإنجاز قد أوضحت ما نسبته (8%) من نسبة التباين في القيادة الأخلاقية لدى المدراء في منطقة الدراسة، أما البقية والبالغة (92%) تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل نموذج الانحدار، وهذا يعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى قد تلعب دوراً أساسياً في مستوى دافعية الإنجاز، وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كالاتي:

$(y) = 0.503 + 0.891$ ، أي كلما تغيرت وارتفعت درجة القيادة الأخلاقية درجة واحدة يحدث تغير إيجابي في دافعية الإنجاز بمقدار (0.89).

واستناداً إلى ما سبق تبين انه يوجد قدرة تنبؤية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للقيادة الأخلاقية في التنبؤ بدافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة.

4.2 النتائج المتعلقة بالفرضيات

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية استخدمت اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين.

(Independent t-Test) ونتائج الجدول (17 ملحق ج) تبين ذلك.

كم يتضح من الجدول (17 ملحق ج) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لدرجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الجنس قد بلغت على التوالي (0.20، 0.35) وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha=0.05$) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الجنس.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية استخدمت اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج

الجدول (18 ملحق ج) تبين ذلك.

يتضح من الجدول (18 ملحق ج) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لدرجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي قد بلغت على التوالي (0.05، 0.03) وهذه القيم أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha=0.05$) أي أننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت هذه الفروق لصالح المدراء الذين مؤهلاتهم العلمية ماجستير فأعلى.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير سنوات الخبرة ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير سنوات الخبرة والجدول (19 و 20 ملحق ج) تبين ذلك.

يتضح من خلال الجدول (19 ملحق ج) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) والجدول (20 ملحق ج) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول (20 ملحق ج) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لدرجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير عدد سنوات

الخبرة قد بلغت على التوالي (0.23، 0.23) وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha=0.05$) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

بعد تحليل نتائج الدراسة وفرضياتها فقد توصلت للنتائج الآتية:

5.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

نتائج تحليل السؤال الأول: ما درجة فاعلية القيادة الأخلاقية لدى المدراء في منطقة الدراسة؟

كانت نتيجة تحليل السؤال الأول أنه تتوفر درجة مرتفعة لفاعلية القيادة الأخلاقية لدى المدراء في منطقة الدراسة، حيث أن درجة الصفات الشخصية والأخلاقية لدى المدراء في منطقة الدراسة كانت مرتفعة جداً على جميع الفقرات ويفسر ذلك بأن المديرين الأخلاقيين يحافظون على عدة مبادئ بالاعتماد على الصفات الشخصية التي يتصفون بها ومن أهمها مبدأ الاحترام المتبادل، وحرية إبداء الرأي في كافة المسائل المتعلقة بإدارة المدرسة وسير العمل بها، فالمدير الأخلاقي يتصف بأنه يمارس القيادة على فريق عمله وهو يتحلى بروح إنسانية، كما يقوم بتنسيق جهود الموظفين لديه كي يعمل على تحقيق الهدف، ويفوض لموظفيه الصلاحيات، ويقوم بفتح قنوات الاتصال والتواصل الفعالة.

وتبين أن درجة العلاقات الإنسانية لدى المدراء في منطقة الدراسة كانت مرتفعة جداً على جميع الفقرات، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدير الأخلاقي يحرص بشكل مستمر على بناء علاقات إنسانية مع محيطه من موظفين ومعلمين وطلاب، وأولياء أمور، فهو يتعامل معهم بتواضع واحترام متبادل، ويقوم بالاستماع لقضاياهم باهتمام، مع مراعاة حاجاتهم ومشاعرهم، وتقدير ما يواجههم من متطلبات وظروف، فهو يساعدهم في الوصول إلى حلول لمشكلاتهم، ويكون حريصاً على حفظ ظروفهم وأسرارهم ويعمل باستمرار على كسب صداقتهم، من خلال الاطمئنان على أحوالهم، ومشاركتهم في كافة مناسباتهم، ويتحلى بصفات التسامح مع الموظفين المخطئين، وبذلك يحقق خصائص القائد الإنسان في تعاملاته مع المعلمين والطلبة فيكتسب حبهم وثقتهم وتقديرهم.

كما تبين أن درجة السمات الإدارية لدى المدراء في منطقة الدراسة كانت مرتفعة جداً على جميع الفقرات، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدير الأخلاقي يلتزم بكافة السياسات الإدارية التي تضعها وزارته يجعل منه نموذجاً مميزاً في تطبيق المهام الإدارية وإنجاز أهداف مؤسسته؛ وهو الذي يعمل على سيادة المحبة والمودة والتعاطف بينه وبين موظفيهم ما يجعله عملاً تعاونياً يتقاسم هو ومعلميه وموظفيه النجاح، حيث يقف كل واحد منهم أمام مسؤولياته سواء هو كمدير أخلاقي أو الموظفين الذين يعملون تحت قيادته.

وأوضحت النتائج أن درجة الاتصال والتواصل مع الآخرين لدى المدراء في منطقة الدراسة كانت مرتفعة جداً على الفقرات، وتفسر الباحثة ذلك بأن مدير المدرسة الأخلاقي يمكن موظفيه من مساعدين وإداريين من إنجاز المهام الوظيفية الموكلة لهم من خلال تفويض بعض من الصلاحيات اللازمة لذلك، كما يساهم في زيادة الفرص التي تتوفر لتطوير إمكاناتهم التربوية في العمل الإداري، إضافة إلى رغبة المدير الأخلاقي في تطوير قدرات موظفيه وتمييزهم مهنيًا من خلال إتاحة الفرصة لهم كي يطبقوا بعض من المهمات الإدارية. وقد أظهرت النتائج أن درجة العمل التعاوني لدى المدراء في منطقة الدراسة كانت مرتفعة جداً على الفقرات، ويفسر ذلك بأن مدير المدرسة الأخلاقي يوضح للمعلمين أهمية الخلاف الإيجابي وتكامل الأدوار، وتعزى هذه النتيجة إلى فهم مديري المدارس لموضوع الخلاف التنظيمي؛ وأن له جوانب إيجابية يمكن استثمارها، إلى جانب تكامل أدوار المعلمين في سبيل تطوير الأداء المدرسي.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج كل من دراسة العريفان (2021) ودراسة مخامرة (2019) ودراسة العبادي (2019)، دراسة درادكة والمطيري (2017) والتي بينت أن المدير الأخلاقي يتحلى بكافة الخصائص والصفات الشخصية النابعة من الالتزام الأخلاقي بحيث لا يجمع القائد الفعال بين العيش بأخلاقيات مزدوجة تتعلق بحياته الشخصية، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج كل دراسة المصري والأغا (2015) ودراسة السناك (Sagnak, 2017) والتي بينت أن مدير المدرسة الأخلاقي يحترم ذاته ويعامل الآخرين بنفس الاحترام، وهو يتصف بالالتزان العاطفي، كما اتفقت مع دراسة العتيبي (2013) والتي بينت أن المدير الأخلاقي يحرص

على تحقيق أهداف ورؤية المدرسة بشكل واضح، ويقوم بتشجيع موظفيه على الإبداع والتجديد، وقد اتفقت أيضاً مع دراسة جينفر (Jinnifer, 2017) ودراسة الزهراني (2014) والتي بينت أن المدير الأخلاقي يفتخر بالموظفين لديه وما يقومون به من انجازات تربوية تساهم في الرفع من مستويات العملية التربوية، لاعتبارها عاملاً مهماً في دعم مهماته الإدارية والفنية، ولم تعارض هذه النتيجة أي نتائج الدراسات السابقة.

نتائج تحليل السؤال الثاني: ما درجة دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة؟

تبين من نتائج تحليل السؤال الثاني أن درجة دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة كانت مرتفعة جداً على الفقرات، وتعزو الباحثة إلى أن مدير المدرسة الأخلاقي يشجع الموظفين للعمل بروح الفريق من خلال تصرفه معهم بطريقة تساهم في دفعهم إلى العمل الجماعي ومن خلال بث روح التعاون بينهم، مما يجعله نموذجاً لهم ينعكس على أدائهم، كما يشجع المدير الأخلاقي على المشاركة في الأنشطة والفعاليات والمناسبات في المدرسة من خلال تشكيل اللجان ومن خلال فرق العمل الجماعي، ويشجع المدير الأخلاقي الموظفين على النقد البناء تحقيقاً لمصلحة العمل، حيث أن النقد البناء يساهم في إثراء الخبرات من أجل مصلحة العمل، وبالاعتماد على تقييم أعمال الموظفين، والمناقشة البناءة لتشجيع المميزين ومساعدة الآخرين لمعرفة نقاط ضعفهم ومعالجتها ونقاط قوتهم وتعزيزها مما يؤثر على نجاح المدرسة وتطويرها.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج كل من دراسة العبادي (2019) ودراسة الشريفي والتتح (2011) ودراسة انيل (Anil, 2017) والتي بينت أن مدير المدرسة الأخلاقي يهتم بالموظفين لديه وبمصالحهم ونموهم الشخصي والمهني، ويعمل على تطويرهم وزيادة ارتباطهم بالمدرسة وسعي المدير الأخلاقي إلى تحقيق أهدافها، ويكون مثلاً يحتذى به في حقل التربية والتعليم، ولم تعارض هذه النتيجة أي نتائج الدراسات السابقة.

نتائج تحليل السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

بين القيادة الأخلاقية وبين دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة؟

تبين من نتائج تحليل السؤال الثالث أنه يوجد علاقة ارتباط طردية بين القيادة الأخلاقية وبين دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.847) ويعني ذلك بأنه كلما ازدادت القيادة الأخلاقية ازدادت دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة، وتعزو الباحثة ذلك بأن القائد الأخلاقي يتميز بمجموعة من الخصائص والصفات الشخصية التي تؤهله إلى صناعة التفاعل البناء والفاعل مع المعلمين، فيكون قدوة لهم في سلوكه وتصرفاته، مما يزيد من ثقتهم به، والتزامهم بالعمل معه، والتفاني في خدمة المدرسة وطلابها، الأمر الذي يعزز السلوك الطوعي لهؤلاء المعلمين.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج كل من دراسة السيد والفرجاني (2020) ودراسة درادكة والمطيري (2017) ودراسة الجعثيني (2017) ودراسة المصري والأغا (2015) ودراسة الشريفي والتتح (2011) ودراسة انيل (Anil، 2017) والتي بينت أن المعلمون يشعرون تحت قيادة المدير الأخلاقي بأنهم في أسرة واحدة، فنجدهم يسارعون المساعدة زملائهم، وتقديم العون لهم، والإحساس بشعورهم، والعمل على حل مشكلاتهم دون أن يطلب منهم ذلك ودون انتظار أية مكافأة، ولم تعارض هذه النتيجة أي نتائج الدراسات السابقة.

نتائج تحليل فرضيات الدراسة:

نتائج تحليل الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الجنس.

بينت نتائج تحليل الفرضية الأولى بأنه تم قبولها بمعنى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس، ويفسر ذلك أن درجة فاعلية القيادة الأخلاقية سواء كانت للذكور أو الإناث تؤثر في دافعية الإنجاز بغض النظر عن الجنس، مما يدل على حرص المدراء الأخلاقيين من الذكور والإناث على إقامة علاقة

محبية ومودة وتعاون مع المعلمين من خلال إرساء قواعد المعاملة الحسنة، وقواعد الاحترام، والتواضع لكسب ثقة المعلمين وتقديرهم، وبالتالي يساهم في استثمار إمكاناتهم المتميزة والبناءة في عمل المدرسة، والارتقاء بأدائها وتميزها، كما أن العلاقة الطيبة التي تربط المدير الأخلاقي مع المعلمين تعد أحد معايير الجودة المعتمدة فيما يخص عمل المدارس، وبالتالي يحرص مديرو المدارس الأخلاقيون على توافر هذه المعايير من خلال التعامل الودي والاحترام المتبادل مع الهيئة التدريسية.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج كل من دراسة سينيوريتودينك (2020) ودراسة مخامرة (2019) ودراسة العبادي (2019)، والتي بينت أنه لا يوجد فروق تبعاً لمتغير الجنس، فالمدير الأخلاقي باختلاف الجنس يكون حريصاً على إقامة علاقة تعاون وثيقة مع المجتمع المحلي الذي تعمل به المدرسة، ويشمل ذلك أولياء الأمور والتي تساهم في تطوير أداء المدرسة وتقدمها في مجالات تطوير الخطة المدرسية، ولم تعارض هذه النتيجة أي نتائج الدراسات السابقة.

نتائج تحليل الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة فاعلية القيادة الأخلاقية لدى المدراء في منطقة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تبين من نتائج تحليل الفرضية الثانية أنه تم رفضها، أي أنه توجد فروق في درجة فاعلية القيادة الأخلاقية لدى المدراء في منطقة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت هذه الفروق لصالح المدراء الذين مؤهلاتهم العلمية ماجستير فأعلى، ويفسر ذلك بأن المؤهل العلمي العالي للمدراء يساعدهم في تحقيق استقرار سير العمل في المدرسة والذي يعتمد على الالتزام باللوائح والقوانين والتعليمات التي تضبط سير العمل، كما أن المؤهل العلمي العالي للمدير الأخلاقي يعمل بجد لتحقيق أهداف ورؤية المدرسة، لأن المهمة الأساسية لمدير المدرسة الأخلاقي لنجاحه في أداء مهام وظيفته هو العمل الجاد لتحقيق أهداف ورؤية المدرسة، ورسالتها، من خلال إعداد خطة استراتيجية تتضمن ذلك لأنه كلما ازداد العلم والمعرفة ازدادت القدرة على تطبيق الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف.

بالإضافة إلى أن المدير الأخلاقي المؤهل علمياً بدرجة أعلى يكون أكثر قدرة على إعداد الخطة التشغيلية السنوية التي تركز مكوناتها وبنودها على تحقيق أهداف المدرسة التي تشتق من رؤيتها، وبالتالي فهو قادر على مشاركة المعلمين في التخطيط وعملية صنع القرارات، فهو يحرص على العمل الجماعي ومشاركة المعرفة مع الجميع.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج كل من دراسة مخامرة (2019) ودراسة انيل (Anil, 2017) ودراسة المصري والأغا (2015) ودراسة العتيبي (2013) والتي بينت أنه يوجد فروق تبعاً للمؤهل العلمي، حيث أن مدير المدرسة الأخلاقي ذو المؤهل العلمي العالي يشرك المعلمين معه في عمليات التخطيط، وصناعة القرارات المختلفة كجزء أساسي من معايير الجودة في المدرسة، وبذلك يحرص المديرين الاخلاقيون على إشراك المعلمين فعليا وتوثيق ذلك في المستندات والسجلات الخاصة بالمدرسة، ولم تعارض هذه النتيجة أي نتائج الدراسات السابقة.

نتائج تحليل الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة فاعلية القيادة الأخلاقية لدى المدراء في منطقة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

تبين من نتائج تحليل الفرضية الثالثة أنه تم قبولها، أي أنه لا يوجد فروق في درجة فاعلية القيادة الأخلاقية لدى المدراء في منطقة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويفسر ذلك بأن المدير الأخلاقي بغض النظر عن سنوات الخبرة العالية يكون قدوة وأنموذج لجميع العاملين والطلبة، ويتعامل معهم بخلق حسن، وتكون المصلحة العامة في المدرسة فوق كل اعتبار، وأن يراعي العدالة التنظيمية، ويحرص على بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية، ويستمتع المدير الأخلاقي ذو الخبرة العالية إلى المعلمين ويحترم آراءهم، كما يتسامح مع المخطئين في حقه من المعلمين، حرصاً منه على استمرار العلاقة الودية وانتظام العمل المدرسي الذي يحتاج إلى تكاتف كل الجهود من أجل الارتقاء بالأداء، إضافة إلى إدراك مديري المدارس ذوي الخبرة العالية

بأن التسامح مع المعلمين سوف يشعرهم بان العلاقات داخل المدرسة تتسم بالمحبة والتسامح وليس تصيد للأخطاء.

وانتقت هذه النتيجة مع نتائج كل من دراسة الزهراني (2014) ودراسة مخامرة (2019) والتي بينت أنه لا يوجد فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة واختلفت مع دراسة العبادي (2019) ودراسة المصري والآغا (2015) ودراسة العتيبي (2013)، والتي بينت أنه يوجد فروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

5.2 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1. أن تقدم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية اهتماماً أكثر للمديرين من أجل تطوير النمط القيادي الأخلاقي لديهم، وذلك من خلال دراسة الأسباب والعوامل التي تعزز مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ورعايتها.
2. أن تقوم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بإعداد دستور أخلاقي (مُدونة أخلاقية) للمديرين تحدد فيها المفاهيم، والقيم الأخلاقية، وتصاغ بلغة واضحة ومحددة استناداً إلى الواقع العملي.
3. أن يقوم مركز التطوير التربوي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس ونوابهم خاصة حديثي التعيين لتوضيح ماهية القيادة الأخلاقية وأهميتها، والممارسات المرتبطة بها، ودورها في تعزيز دافعية الإنجاز لدى المديرين المعلمين، وأن يجعل ذلك جزءاً أساسياً من دورات تدريب مديري المدارس ونوابهم.
4. أن يستمر مديرو التربية والتعليم الفلسطينية بتعزيز ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس من خلال التأكيد على اعتبار الممارسة الأخلاقية جزءاً أساسياً من تقييم المديرين وترقياتهم، ومعياره لاختيار المديرين الجدد وتعيينهم لاحقاً.
5. أن يقوم مركز التطوير التربوي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتنفيذ برامج توعوية، ودورات تدريبية للمعلمين بهدف تعريفهم بأهمية دافعية الإنجاز، ودوره الإيجابي في الارتقاء بالأداء المدرسي.

6. أن يضع مديرو المدارس وفريق التطوير المدرسي مؤشرات لقياس مساهمات المعلمين المتعلقة بدافعية الإنجاز، وربطها بأهداف وغايات المدرسة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وخطة تطوير المدرسة المنبثقة عنها.
7. أن يعزز مديرو المدارس العلاقات الإنسانية وينظمون العمل داخل مدارسهم بعيدة عن الروتين والمركزية؛ من أجل توفير البيئة المناسبة لظهور الأدوار التطوعية الذاتية والإيجابية.
8. أن تقوم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بإدخال تعديلات وتغييرات في إجراءات وقواعد ونظم العمل بما يضمن تحفيز المعلمين وزيادة دافعيتهم.
9. أن يحرص مديرو المدارس على توفير بيئة تعليمية ملائمة تشعر المعلمين بالدافعية لما لها من دور مهم في استقرار العمل وتحفيز المعلمين للبدل والعطاء حتى خارج إطار المهام الرسمية والوصف الوظيفي.
10. أن تحرص وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على قياس مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بشكل دوري؛ من أجل زيادة دافعية الإنجاز، والاستفادة من نتائج القياس في اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على مستوى عال من ممارسة القيادة الأخلاقية من أجل إيجاد البيئة المناسبة لزيادة دافعية الإنجاز.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية:

1. إبراهيم، آلاء (2020). الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية: دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمات مرحلة التعليم قبل المدرسة، الوحدة الإدارية الحاصا حيصا، ولاية الجزيرة، رسالة ماجستير، جامعة الجزيرة، الخرطوم، السودان.
2. أبو حامد، عارف (2013). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بيرزيت، فلسطين.
3. بوراس، نور الدين (2014). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين "دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر.
4. الجعثيني، ختام قاسم مصطفى (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية غزة.
5. الجعثيني، ختام (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
6. جلاب، إحسان دهش (2001). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
7. حسن، ماهر (2004). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، إريد: دار الكندي للطباعة والنشر.

8. داردكة، أمجد والمطيري، هدى. (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 13(2)، 223-237.
9. دباب، عيشة، وبن محجوبة، فريحة (2017). دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة حالة رئاسة جامعة زيان عاشور بالجلفة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.
10. درادكة، والمطيري، هـ (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*.
11. الزهراني، علي سعيد (2014). درجة التزام مديري مدارس التعليم العام بمحافظة قولة بمبادئ القيادة الأخلاقية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
12. السعود، راتب وبطاح، أحمد (1996). مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، الجامعة الأردنية.
13. السعود، راتب سلامة (2009)، *الإدارة التربوية: مفاهيم وآفاق*، عمان، مكتبة طارق للنشر والتوزيع.
14. السعود، راتب وبطاح، أحمد (1996). مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، الجامعة الأردنية، مج3، ع2، ص40-42.
15. السلمي، علي (2008). *العلوم السلوكية في التطبيق الإداري*. جمهورية مصر العربية، القاهرة: دار المعارف.

16. السلمي، علي. (2008). *العلوم السلوكية في التطبيق الإداري*. جمهورية مصر العربية، القاهرة: دار المعارف.
17. السيد، سهام، والفرجاني، سلوى (2020). القيادة الأخلاقية وأثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي _ ليبيا، *مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية*، المجلد (11)، العدد(5)، طرابلس، ليبيا.
18. الشريف، عباس والتتح، منال (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*.
19. الشريف، عباس ومنال التتح (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين العاملين، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مجلد 12، العدد 3، ص 136-162.
20. الصريح، لبنى (2020). *القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.
21. الصيرفي، محمد (2003). *الإدارة الرائدة*، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
22. الطراونة، تحسين (2010). *السلوك التنظيمي*، الإسكندرية: حورس للنشر والتوزيع.
23. عابدين، محمد عبد القادر (2011). *الإدارة المدرسية الحديثة*، عمان: دار النشر للشروق والتوزيع.

24. عابدين، محمد وشعيبات، محمد وحليبة، بنان (2012). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات والأبحاث، 28 (2)، 327-363.
25. عايش، أحمد (2009). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. العبادي، أحمد عبدالله (2019). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمين المدارس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.
27. عباس، شريف (2006). علم النفس المعرفي: الذاكرة وتشفير المعلومات، جمهورية مصر العربية، القاهرة: عالم الكتب.
28. العتيبي، أحمد تركي (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق: عمان، الأردن.
29. العتيبي، أحمد تركي (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
30. العجمي، محمد، حسنين (2010). الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق، ط (2)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

31. العرايضة، رائدة هاني (2012). *مستوى القيادة الأخلاقية لمدير المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين*، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
32. العريفان، أمثال (2021). *دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضى الوظيفي العام بمدارس الكويت من وجهة نظر المعلمين فيها*، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد (36)، العدد (2)، الكويت.
33. عطوي، جودت (2004). *الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
34. عطية، عماد محمد. (2010). *الإدارة المدرسية حاضرها ومستقبلها*، الرياض: مكتبة الراشد، السعودية.
35. عطية، عمر (2002). *دافعية الإنجاز لدى طلاب المرحلة الإعدادية والثانوية من الجنسين: دراسة ارتقائية مقارنة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
36. العميان، محمود سلمان (2015). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
37. عودة، أحمد (1998). *القياس والتقويم في العملية التدريسية*، عمان: دار الأمل.
38. عودة، أحمد ومكاوي، فتحي (1992). *أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية: عناصر البحث ومناهجه والتحليل الإحصائي لبياناته*، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
39. الغامدي، حمدان أحمد (2002). *ميثاق مقترح لأخلاقيات مهنة التعليم في دول الخليج العربي*، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

40. كيرد، الكريم محمد (2015). "سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، العدد الأول.
41. مجمعي، علي بن محمد مرعي (2006). *دافعية الإنجاز الدراسي وقلق الاختبار وبعض المتغيرات الأكاديمية لدى طلاب كلية المعلمين في جازان*، (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
42. مخامرة، كمال (2019). *درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة أريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين*، *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، جامعة بابل.
43. مخامرة، كمال خليل (2019). *درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة أريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.
44. مخامرة، كمال خليل (2019). *درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة أريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.
45. المصري، نضال حمدان، الآغا، محمد أحمد (2015). *إطار مقترح لتنمية ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين وعلاقتها بالحد من ظاهرة الفساد الإداري*، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية، بحث غير منشور.
46. مصيحب، محسن، والطائي، علي (2018). *العلاقة بين ممارسات القوة وسلوكيات القيادة الأخلاقية* - بحث ميداني في جامعة بغداد، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 41(116)، 134-155.

47. مقابلة، عاطف، (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، مج41، ع1، ص515.
48. ملحم، سامي (2002). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
49. نجم، نجم عبود (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
50. النعيمي، البياتي، خليفة (2009). طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
51. النفراوي، أحمد (2020). توسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مج1، ع1، ص198.
52. نور الهدى، باسو (2019). أثر القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة كهرباء الوادي، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
53. هادف، سومية (2018). ضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء - CASNOS أم البواقي-، (رسالة ماجستير)، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
54. هاوس، بيترج. نورث (2006). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة: محمد بن معاذ المعيوف، الرياض: معهد الإدارة العامة.

55. وائل، محمد مسعود (2012). الأساليب التي يستخدمها المعلمون لزيادة دافعية وانتباه التلاميذ ذوي الإعاقة الفكرية نحو التعلم، *المجلة الدولية المتخصصة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، مج 1، ع9، ص:609*.

56. الوديان، حسن (2000). تحليل دوافع الطلبة نحو تعلم السباحة طبقاً لنموذج (SMS). دراسة ميدانية في جامعة اليرموك. *مجلة مؤتمة للبحوث والدراسات، 15 (2): 25-62*.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Amir, A., & Sounderpandian, J. (2008). *Complete Business Statistics*, (7th ed.) The McGraw-Hill Irwin Series.
2. Anil Kadirerani & Faith MutluOzbilen (2017). Relationship between School Principals Erhicak, *Journal of Education and Learning Behaviours and Positive Climate Practices*. Vol. 6, No4, Published by Canadian Center of Science and Education.
3. Atkinson, J. W., & Litwin, G. H. (1960). Achievement motive and test anxiety conceived as motive to approach success and motive to avoid failure. *The journal of abnormal and social psychology*, 60(1), 52.
4. Brown, M. (2007). Misconception of Ethical Leadership How to Avoid Protentional Pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36 (2), 140-155.
5. Chichibu, Toshiya, Kihara, Toshiyuki (2013). How Japanese School build a professional learning community by lesson study, *International Journal for Lesson and Learning studies, Bingley* Vol.2, Iss. 1, 12-25.
6. Daft, R. (2004). *Organization Theory and Design, south – western Thomson*, 8th ed, ohio, VSA.

7. Everson, S. T., & Bussey, L. H. (2013). Educational leadership for social justice: Enhancing the ethical dimension of educational leadership. *Journal of Catholic Education*, 11(2), 4.
8. Fraenkel, J. R. & Wallen, N. E. (2003). *How to Design and Evaluate Research in Education (5thed.)*. Boston: McGraw-Hill
9. Hina Samdani Amna Yameen. (2017). *An engagement story: engaging employees through ethical leadership*.
10. Jennifer Ah-kion Uma Bhowon (2017). *Leadership and Ethical Decision Making among Mauritian Managers*.
11. Katranci, I., Sungu, H., & Saglam, M. (2015). Teachers' Perceptions about the School Principals' Ethical Leadership Behaviours: A Study from Turkish Vocational High Schools. *Universal Journal of Educational Research*, 3(8), 546-554.
12. Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior*. (7th edition). Boston, MA: Mc Graw- Hill Irwin.
13. -Langlois, Lyse, Lapointe, Claire, Valois, Pierre, & Leeuw, Astrid (2014). Development and validity of the Ethical Leadership Questionnaire. *Journal of Educational Administration*, 52(3), .310-331. Doi:org/10.1108/JEA-10-2012-0110.
14. McClelland, D. (1985). *Human Motivation*. Glenview. Illinois Scott Forwsman.
15. Morgan, R. B. (1993). Self-and co-worker perceptions of ethics and their relationships to leadership and salary. *Academy of Management Journal*, 36(1), 200-214.

16. -Özsungur, Fahri (2019). The impact of ethical leadership on service innovation behavior: The mediating role of psychological capital. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 73-88. Doi:org/10.1108/APJIE-12-2018-0073.
17. Petri, H. L., & Govern, J. M. (2004). *Theory, research, and applications*.
18. Sağnak, M. (2017). Ethical leadership and teachers' voice behavior: The mediating roles of ethical culture and psychological safety. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 17(4).
19. Sekaran, Uma & Bougie, Roger (2010). *Research methods of business: A skill building approach (5th ed.)*. New York, NY: John Wiley & Sons Inc.
20. Senyart, H. & Dince M. (2020) *The relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior: a study of primary and upper secondary school teachers in Bosnia and Herzegovina*. Paper presented at the international conference on economic and social studies, Bosna: Interntional Bursh University.
21. Van D. (2017). Servant leadership: A review and synthesis, *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.

الملحقات

ملحق (أ): الاستبانة



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حضرة المدير / المديرية المحترمين

تحية طيبة وبعد؛

فتقوم الباحثة بدراسة عنوانها "درجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم"، وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، لذا يرجى من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة المرفقة بدقة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (✓) عند الإجابة التي تراها مناسبة، علماً بأن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: لورا محمود حجازي

أولاً: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل ماجستير فأعلى
3. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5 سنوات – أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

ثانياً: فقرات الاستبانة:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: محور القيادة الأخلاقية						
المجال الأول: الصفات الشخصية والأخلاقية						
1	أطبق العدالة التربوية على جميع المعلمين					
2	أتحرى الصدق في تعاملي مع المعلمين					
3	أنجز المهام المطلوبة مني بإخلاص					
4	أراعي الظروف الاستثنائية بما فيها الطارئة لدى المعلمين					
5	أقوم بالحفاظ على أسرار المعلمين					
6	أمد يد العون والمساعدة للمعلمين					
7	أخصص وقتاً كافياً للاستماع لآراء المعلمين					
8	أحترم شخصية المعلمين					
9	أقبل نقد الآخرين لي					
المجال الثاني: العلاقات الإنسانية						
10	أقوم بمشاركة المعلمين مناسباتهم الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها					
11	أتصرف بالمرونة في تعاملي مع الآخرين					
12	أحرص على التعامل مع الآخرين بنزاهة					
13	أتعامل مع المعلمين بهدوء					
14	أحب للمعلمين مثلما أحب لنفسي					
15	أحرص أن أكون أسوة حسنة للمعلمين					
16	أتعاون مع جميع المعلمين لإنجاز الأعمال					
17	أعتمد القيم الإنسانية في تعاملي مع الآخرين					
18	أهتم بالحاجات الإنسانية لدى المعلمين					
المجال الثالث: السمات الإدارية						
19	أسعى إلى تحقيق الرؤية المستقبلية للمدرسة					
20	أوفر بيئة مدرسية مناسبة تخدم العملية التربوية					
21	أتعامل بجدية مع المقترحات التي يقدمها المعلمون					
22	أحافظ على ممتلكات المدرسة بالشكل الصحيح					
23	أشرك العاملين معي في عملية التخطيط					
24	أحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين في ضوء أدائهم الصفي					
25	أفوض بعض صلاحياتي لإنجاز العمل بشكل أسرع					
26	أوجه المعلم بطريقة إيجابية لتعديل سلوكه					
27	أسهل الوصول للمعلومات اللازمة للمعلمين					

المجال الرابع: الاتصال والتواصل مع الآخرين					
				28	أتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي للمساهمة في تحسين ظروف البيئة المدرسية
				29	أقبل المشاركة الإيجابية من أولياء الأمور في حل بعض المشكلات المدرسية
				30	أضع إمكانيات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي
				31	أحافظ على قنوات اتصال مرنة مع المعلمين
				32	أحرص على مشاركة المعلمين في متابعة التقدم الذي يتم إحرازه لتحقيق أهداف المدرسة
				33	أقف على مسافة واحدة مع جميع المعلمين
				34	أحافظ على علاقات جيدة مع المعلمين
				35	أنفذ توجيهات الإدارة العليا بدقة
				36	أحافظ على وجود قنوات اتصال فعالة مع الإدارة العليا
المجال الخامس: العمل التعاوني					
				37	أنمي العمل بروح الفريق لدى المعلمين
				38	أعمل على تعزيز الثقة المتبادلة بيني وبين المعلمين
				39	أشجع المعلمين على تقديم أفكار جديدة
				40	أنمي حس المسؤولية المشتركة لدى جميع المعلمين
				41	أعزز مبدأ تكامل الأدوار بين المعلمين
				42	أتعامل مع أولياء الأمور بطريقة مهنية
				43	أشرك المجتمع المحلي في الأنشطة المدرسية
				44	أناقش المشرفين التربويين في أداء المعلمين
				45	أناقش المعلمين في أدائهم
				46	أشرك الإدارة العليا في تحديد الأهداف السنوية للمدرسة
ثانياً: محور دافعية الإنجاز					
				47	أستمع بالحديث عن عملي مع أصدقائي خارج المدرسة
				48	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد المدرسة
				49	أرتبط بعملي بدافع ذاتي
				50	أعتبر نفسي على درجة عالية من الالتزام اتجاه عملي
				51	أشعر بالانتماء لمدرستي
				52	أعتبر مشكلات عملي هي مشكلاتي الخاصة
				53	أثق بالأداء المهني للمعلمين
				54	تستحق مدرستي وجود معلمين مخلصين في عملهم بها
				55	أفتخر بانتمائي لهذه المدرسة
				56	أعتر باستمرار العلاقات بيني وبين زملائي في العمل
				57	أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المدرسة

					أسعى إلى المشاركة في أحد اللجان التي تقدم لصالح المدرسة	58
					أتعاون فيما يطلب مني من مهمات	59
					وجودي على رأس عملي حالياً يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي	60

انتهت الاستبانة

ملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	اسم المحكم	الرقم
جامعة القدس أبو ديس	د. أشرف أبو خيران	1.
جامعة فلسطين التقنية خضوري	د. جعفر أبو صاع	2.
جامعة القدس المفتوحة	أ. د. زياد أمين بركات غانم	3.
جامعة النجاح الوطنية	د. سهيل صالحه	4.
جامعة القدس أبو ديس	أ. د. عفيف زيدان	5.
جامعة الخليل	د. كمال مخامرة	6.
جامعة القدس المفتوحة	أ. د. معتصم محمد مصلح	7.
جامعة القدس المفتوحة	أ. د. معزوز علاونة	8.

ملحق (ج): الجداول

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعء الاتصال والتواصل مع الآخرين لدى المدراء في منطقة الدراسة

الترتيب	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
5	مرتفعة جدا	86.85	0.58265	4.34	أتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي للمساهمة في تحسين ظروف البيئة المدرسية.	28
8	مرتفعة	83.70	0.65778	4.18	أقبل المشاركة الإيجابية من أولياء الأمور في حل بعض المشكلات المدرسية.	29
9	مرتفعة	82.96	0.63856	4.14	أضع إمكانيات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي.	30
3	مرتفعة جدا	88.89	0.60114	4.44	أحافظ على قنوات اتصال مرنة مع المعلمين.	31
7	مرتفعة جدا	86.11	0.57125	4.30	أحرص على مشاركة المعلمين في متابعة التقدم الذي يتم إحرازه لتحقيق أهداف المدرسة.	32
1	مرتفعة جدا	90.00	0.55535	4.50	أقف على مسافة واحدة مع جميع المعلمين.	33
2	مرتفعة جدا	90.00	0.60373	4.50	أحافظ على علاقات جيدة مع المعلمين.	34
4	مرتفعة جدا	86.85	0.53236	4.34	أنفذ توجيهات الإدارة العليا بدقة.	35
6	مرتفعة جدا	86.11	0.51986	4.30	أحافظ على وجود قنوات اتصال فعالة مع الإدارة العليا.	36
	مرتفعة جدا	86.83	0.43624	4.34	الدرجة الكلية لبعء الاتصال والتواصل مع الآخرين	

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لبعدها العمل التعاوني لدى المدرء في منطقة الدراسة

الترتيب	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
3	مرتفعة جدا	90.74	0.55410	4.53	أنمي العمل بروح الفريق لدى المعلمين.	37
7	مرتفعة جدا	89.44	0.55465	4.47	أعمل على تعزيز الثقة المتبادلة بيني وبين المعلمين.	38
2	مرتفعة جدا	91.11	0.55254	4.55	أشجع المعلمين على تقديم أفكار جديدة.	39
4	مرتفعة جدا	90.00	0.55535	4.50	أنمي حس المسؤولية المشتركة لدى جميع المعلمين.	40
6	مرتفعة جدا	89.44	0.55465	4.47	أعزز مبدأ تكامل الأدوار بين المعلمين.	41
8	مرتفعة جدا	88.52	0.55034	4.42	أتعامل مع أولياء الأمور بطريقة مهنية.	42
9	مرتفعة جدا	84.26	0.58086	4.21	أشرك المجتمع المحلي في الأنشطة المدرسية.	43
5	مرتفعة جدا	90.00	0.55535	4.50	أناقش المشرفين التربويين في أداء المعلمين.	44
1	مرتفعة جدا	92.22	0.54401	4.61	أناقش المعلمين في أدائهم.	45
10	مرتفعة	77.78	0.64610	3.88	أشرك الإدارة العليا في تحديد الأهداف السنوية للمدرسة.	46
	مرتفعة جدا	88.35	0.43617	4.41	الدرجة الكلية لبعدها العمل التعاوني	

جدول (13)

ترتيب الأبعاد حسب فاعلية القيادة الأخلاقية لدى المدرء في منطقة الدراسة

الترتيب	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط	الأبعاد	الرقم
1	مرتفعة جدا	91.15	0.42750	4.55	الصفات الشخصية والأخلاقية	1
2	مرتفعة جدا	90.43	0.42709	4.52	العلاقات الإنسانية	2
4	مرتفعة جدا	87.82	0.41504	4.39	السمات الإدارية	3
5	مرتفعة جدا	86.83	0.43624	4.34	الاتصال والتواصل مع الآخرين	4
3	مرتفعة جدا	88.35	0.43617	4.41	العمل التعاوني	5
	مرتفعة جدا	88.92	0.39950	4.44	الدرجة الكلية لفاعلية القيادة الأخلاقية	

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لدافعية الإنجاز لدى المدرء في منطقة الدراسة

الترتيب	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
13	مرتفعة	83.70	0.59826	4.18	أستمتع بالحديث عن عملي مع أصدقائي خارج المدرسة.	47
5	مرتفعة جدا	91.67	0.59789	4.58	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد المدرسة.	48
2	مرتفعة جدا	92.96	0.53503	4.64	أرتبط بعملي بدافع ذاتي.	49
6	مرتفعة جدا	90.19	0.55527	4.50	أعتبر نفسي على درجة عالية من الالتزام اتجاه عملي.	50
1	مرتفعة جدا	94.07	0.51626	4.70	أشعر بالانتماء لمدرستي.	51
11	مرتفعة جدا	85.74	0.77400	4.28	أعتبر مشكلات عملي هي مشكلاتي الخاصة.	52
14	مرتفعة	83.52	0.60879	4.17	أثق بالأداء المهني للمعلمين.	53
3	مرتفعة جدا	92.22	0.54401	4.61	تستحق مدرستي وجود معلمين مخلصين في عملهم بها.	54
4	مرتفعة جدا	91.85	0.54750	4.59	أفتخر بانتمائي لهذه المدرسة.	55
7	مرتفعة جدا	89.63	0.55504	4.48	أعتز باستمرار العلاقات بيني وبين زملائي في العمل.	56
8	مرتفعة جدا	89.63	0.55504	4.48	أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المدرسة.	57
12	مرتفعة جدا	85.74	0.56454	4.28	أسعى إلى المشاركة في أحد اللجان التي تقدم لصالح المدرسة.	58
10	مرتفعة جدا	89.44	0.55465	4.47	أتعاون فيما يطلب مني من مهمات.	59
9	مرتفعة جدا	89.63	0.64824	4.48	وجودي على رأس عملي حالياً يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي.	60
	مرتفعة جدا	89.29	0.42031	4.46	الدرجة الكلية لبعء دافعية الإنجاز	

جدول (15)

مصنوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة

المتغيرات	الصفات الشخصية والأخلاقية	العلاقات الإنسانية	السمات الإدارية	الاتصال والتواصل مع الآخرين	العمل التعاوني	القيادة الأخلاقية ككل	دافعية الإنجاز
الصفات الشخصية والأخلاقية	1						
أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية	العلاقات الإنسانية	0.919					
	السمات الإدارية	0.752	0.831				
	الاتصال والتواصل مع الآخرين	0.813	0.834	0.849			
	العمل التعاوني	0.761	0.792	0.908	1		
	القيادة الأخلاقية ككل	0.911	0.938	0.930	0.938	1	
المتغير التابع	دافعية الإنجاز	0.798	0.801	0.814	0.746	0.791	0.847

*يكون الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

جدول (16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير القيادة الأخلاقية على دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة

النموذج	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	قيمة ت	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	التباين المفسر R^2	معامل الارتباط المعدل
	معامل الخطأ المعياري	معامل الانحدار	Beta				
الثابت	0.243	0.503	2.073	0.00			
دافعية الإنجاز	0.054	0.891	16.400	0.00	0.847	0.717	0.715

قيمة "ف" المحسوبة للذات المهنية = 268.962 دالة عند مستوى دلالة 0.00 .

*يكون الأثر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

جدول (17)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في والمتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة المحسوب	(ت) المحسوبة	أنثى (ن=66)		ذكر (ن=42)		الجنس
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.20	1.280	0.41251	4.40	0.37471	4.50	القيادة الأخلاقية
0.35	-0.939	0.44744	4.49	0.37397	4.41	دافعية الإنجاز

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

جدول (18)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في والمتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة المحسوب	(ت) المحسوبة	ماجستير فأعلى (ن=33)		بكالوريوس فأقل (ن=75)		المؤهل العلمي
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*0.05	-1.945	0.42332	4.55	0.38122	4.39	القيادة الأخلاقية
*0.03	-2.185	0.40511	4.59	0.41649	4.40	دافعية الإنجاز

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

جدول (19)

المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحاور	عدد سنوات الخبرة		
	أقل من 5 سنوات	5 - 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
القيادة الأخلاقية	4.60	4.35	4.42
دافعية الإنجاز	4.63	4.38	4.44

جدول (20)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لدرجة فاعلية القيادة الأخلاقية في تنمية دافعية الإنجاز لدى المدراء في منطقة الدراسة من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

مستوى	"ف"	متوسط	درجات	مجموع	مصدر التباين	سنوات الخبرة
الدلالة	المحسوبة	الانحراف	الحرية	المربعات		
0.23	1.470	0.233	2	0.465	بين المجموعات	القيادة الأخلاقية
		0.158	105	16.612	داخل المجموعات	
			107	17.077	المجموع	
0.23	1.471	0.258	2	0.515	بين المجموعات	دافعية الإنجاز
		0.175	105	18.388	داخل المجموعات	
			107	18.903	المجموع	

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.05$) ** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha\leq 0.01$).



**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**THE EXTENT OF THE INFLUENCE OF THE
MORAL LEADERSHIP IN DEVELOPING
ACHIEVEMENT MOTIVATION AMONG
PRINCIPALS ELEMENTARY PUBLIC
SCHOOLS IN THE DIRECTORATES OF
NORTHERN GOVERNORATES FROM
THEIR POINT OF VIEW**

**By
Lora Mahmoud Hejazi**

**Supervisor
Dr. Hassan Mohamad Tayyem**

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

2022

**THE EXTENT OF THE INFLUENCE OF THE MORAL
LEADERSHIP IN DEVELOPING ACHIEVEMENT MOTIVATION
AMONG PRINCIPALS ELEMENTARY PUBLIC SCHOOLS IN
THE DIRECTORATES OF NORTHERN GOVERNORATES FROM
THEIR POINT OF VIEW**

By

Lora Mahmoud Hejazi

Supervisor

Dr. Hassan Mohamad Tayyem

Abstract

The study aimed to identify the degree of effectiveness of ethical leadership in developing the achievement motivation of principals of basic government schools in the directorates of the northern governorates from their own perspectives. To achieve the goal of the study, the researcher used the descriptive correlative approach, and relied on the questionnaire tool, which consisted of (60) items distributed over Domains (personal and moral qualities, human relations, administrative traits, communication and communication with others, cooperative work, achievement motivation), and the study community consisted of all principals and principals of basic government schools in the directorates of the northern governorates for the academic year (2020-2021), which numbered (428), a sample of (108) male and female principals was selected, after a comprehensive survey of the study population, and the (SPSS) statistical program was used to analyze the study information.

Among the most important results of the study were the following, there is an effect of ethical leadership (personal and moral qualities, human relations, administrative traits, communication and communication with others, cooperative work) on the achievement motivation of principals of basic government schools in the directorates of the northern governorates in Palestine, there are no statistically significant differences in ethical leadership (personal and moral qualities, human relations, administrative traits, communication and communication with others, cooperative work) on the achievement motivation of principals of basic government schools in the directorates of the northern governorates in Palestine according to demographic variables (gender, number of experience years), and there is a statistically significant differences in ethical leadership (personal and moral qualities, human relations, administrative traits, communication and communication with others, cooperative work) on the achievement motivation of

principals of basic government schools in the directorates of the northern governorates in Palestine according to demographic variable educational qualification .

The study recommends the following recommendations: that the Palestinian Ministry of Education give more care to principals in order to develop their moral leadership style, by studying the reasons and factors that enhance the level of practicing and nurturing moral leadership, and that the Palestinian Ministry of Education is keen to measure the level of moral leadership among school principals Periodically; In order to increase achievement motivation, and to benefit from the results of measurement in taking the necessary measures to maintain a high level of ethical leadership practice in order to create the appropriate environment to increase achievement motivation.

Keywords: Moral Leadership, Achievement Motivation, Principals Elementary.