



**مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس
الحكومية وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين بسلطنة عُمان**
**The Extent of Practicing Leadership with Ethics Among
Public School Principals and its Relationship to Developing
Teachers' Performance in the Sultanate of Oman**

إعداد

طلال بن حمود الراشبي

Talal Humood Al Rasbi

مدير مدرسة، المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الشرقية -
سلطنة عمان - طالب ماجستير بجامعة الشرقية - سلطنة عمان

د. عبد الله بن علي الفارسي

Abdullah Ali Al Farsi

أستاذ مشارك ورئيس قسم التربية - جامعة الشرقية - سلطنة عمان

د. أحمد بن سعيد الحضرمي

Ahmed Said Al Hadrami

أستاذ مساعد في الإدارة التربوية - جامعة الشرقية - سلطنة عمان

Doi: 10.21608/jasep.2025.402635

استلام البحث: ٢٦ / ١٠ / ٢٠٢٤

قبول النشر: ٢٥ / ١١ / ٢٠٢٤

الراشبي، طلال بن حمود و الفارسي، عبد الله بن علي و الحضرمي، أحمد بن سعيد (٢٠٢٥). مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين بسلطنة عُمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٤٤)، ٥٩٩ - ٦٣٨.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين بسلطنة عُمان

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين بسلطنة عُمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة الحالية، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (٢٩٠) مُعَلِّمًا ومُعَلِّمَةً من المدارس الحكومية في سلطنة عُمان. وقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية الآتي: إنّ مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية جاء بمستوى مرتفع، كما وأظهرت النتائج أنّ هناك مستوى مرتفعاً في تطوير أداء المعلمين، وإنّ هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق وتطوير أداء المعلمين، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تبعاً للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عيّنة الدراسة الحالية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). وبناءً إلى النتائج تُوصي الدراسة بالتالي: العمل على استحداث برامج ودورات تدريبية متنوعة يكون هدفها تدريب قادة المدارس الحكومية على نمط القيادة بالأخلاق في سلطنة عُمان؛ وتعزيز هذا المستوى المرتفع من الممارسة والحفاظ عليه، وتعزيز هذا المستوى المرتفع من الممارسة للقيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان.

الكلمات المفتاحية: القيادة بالأخلاق، المدارس الحكومية، أداء المعلم.

Abstract:

This study aimed to identify the extent to which leadership with ethics is practiced by public school principals and its relationship to developing teachers' performance in the Sultanate of Oman. The descriptive analytical correlational method and the questionnaire were used as a tool for collecting data for the study. The study sample chosen by the researcher in a simple random way consisted of (290) male and female teachers from Public schools in Oman. The results of the study showed the following: The extent of practicing leadership with ethics among government school principals was at a high level. The field of moral personal qualities ranked first and at a high level, the field of moral administrative

qualities came in second place and at a high level as well, and the field of human relations ranked third at a high level. The results showed that there is a high level of developing teachers' performance, and that there is a positive correlation between the extent to which public school principals practice ethical leadership and developing teachers' performance, and showed that there are no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) depending on the demographic variables of the study sample members (Gender, Educational Qualification, and Years of Experience). Based on the results, the study recommends the following: - Work on developing various training programs and courses whose goal is to train government school leaders on ethical leadership in the South Al Sharqiyah Governorate in the Sultanate of Oman, to reinforce and maintain this high level of practice. - Enhancing this high level of practice of leadership with ethics among public school principals in the Sultanate of Oman.

Keywords: leadership with ethics; Teacher performance; Developing teacher performance.

المقدمة:

أصبح التغيير في المجال القيادي من الصفات الملازمة الرئيسة لوظائف القائد الناجح، ليس استراتيجيَّة لحلِّ أيِّ خلال الأزمات والصِّراعات فحسب، ومن هنا لا يمكن لأيِّ قائد لمؤسسة تعليمية النجاح، خاصَّة في ظلِّ التَّدايعات العالمية كالعولمة والثورة التكنولوجية والمعلوماتية، والثورة الصناعية الرابعة، وما تمخَّضت عنه من تَفَنِّيَّات في مجالي الاتصال والتواصل؛ الإبقاء على سياسة الثبات والجمود، بل لا بُدَّ له من مسايرة التطورات والأحداث المحيطة بالمؤسسة والتَّكْيُف معها.

وبعد السلوك القيادي من العناصر المُهمَّة، بل الرئيس، والجوهري الذي له تأثير مباشر في عناصر المنظومة التعليمية الأخرى المختلفة؛ فتجعلها أكثر ديناميكية وفعاليَّة في تحقيق الأهداف التربوية التعليمية المنشودة وضمن المعايير المُحدَّدة، والأهداف الخاصة بالمجتمع (Phadnis, 2012).

إنَّ لمدير المدرسة أهميَّة كبيرة بعَدِه حجر الأساس في ممارسة القيادة بالأخلاق التي أصبحت مَطْلَبًا رئيسًا للمؤسَّسات التربوية التعليمية كافَّة؛ فالعلاقة



الأخلاقية الجيدة خلال تنفيذ الواجبات والمهام المُنوطة بالإدارة تَجَاة المعلمين أساسها الثقة والاحترام المُتبادل بينهما، من هنا بَرَزَ للقيادات التعليمية أن القيادة بالأخلاق أصبحت من الضرورات الأساسية في تعاملات الإدارة المدرسية مع الكفاءات البشرية العاملة في المدرسة التي تنعكس آثارها على العملية التعليمية ومستوى تطوير أداء المعلمين، والعلاقات الاجتماعية والمهنية داخل المدرسة التي تُعَدُّ المسؤولة عن تحقيق الأهداف وتنمية وإعداد الطلبة، وهنا يُؤكِّد الدرادكة وآخرون (٢٠٢٠) أن مدير المدرسة يُعَدُّ القائد التربوي المُكَلَّف بالقيام بالأعباء جميعها من واجباتٍ ومهامٍ وظيفية في المدرسة، ويساعده في ذلك المعلمون لينتج من خلال ذلك صياغة شخصية علمية قويمه سليمة تتمتع بالخلق القويم، وترسخ فيها القيم السامية؛ لذا فإن للقائد الدور الكبير في صلاح المدرسة أم فسادها؛ نجاحها أم فشلها (عابدين، ٢٠١١).

وقد أشار الدرادكة والمطيري (٢٠١٧) في دراستهما إلى أن القيادة بالأخلاق تتضمن مجموع القيم والمعايير والسلوكيات الأخلاقية التي تُمارسها إدارة المدرسة عند تعاملها مع المعلمين؛ فهي من الأساليب القيادية الحديثة التي أثبتت جدارتها وكفاءتها، فهذا النوع من القيادة يُعَدُّ منظومة إدارية تقوم إلى الاحترام والثقة المُتبادلة بين الرئيس والمرؤوس.

ويُعدُّ مفهوم "تطوير الأداء الوظيفي" - الذي يُعَدُّ نتاجاً لمدي ممارسة القيادة بالأخلاق- للموظف بشكل عام بعده وصفاً حديثاً نسبياً، لم يُستخدَم إلا نادراً قبل عقْد السنينات الميلادية ولم يُستخدَم مفهوماً واحداً يشمل التطوير والوظيفة لدى العاملين إلا في أواخر القرن العشرين لِتوصف به العوامل المؤثرة في الفرد العامل وحياته الوظيفية؛ حسب تعريف الجمعية الوطنية للتطوير الوظيفي، (Herr, 2001). فالقيادة الأخلاقية تهدف في الأساس إلى الارتقاء بأداء المؤسسة التربوية وصولاً إلى أقصى درجات الكفاءة والفاعلية والإتقان للأعمال والأنشطة التي يُقَدِّمها المعلمون التي تنعكس إيجاباً على جودة المُنتج التعليمي "الطالب"؛ فالتطويرُ للأداء لدى المعلمين يُعَدُّ وسيلة أساسية للمؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها وأدوارها ومسؤولياتها لتحقيق تَمَيُّز الأداء الشامل في المدارس.

وثقيد المجالي (٢٠٢٣) نموذجاً يتضمّن أربعة أبعاد سُمِّيت الكفاءات (Competencies)؛ فلتطوير أداء المعلم يُشيرُ البُعدُ الأول إلى إيجاد الظروف المُلائمة التي تدعم التطوير الوظيفي، ويتطلب هذا البُعدُ تحديد الأهداف التنظيمية للمؤسسة، وتوفُّع التغييرات التي من الممكن أن تحدث لها مُستقبلاً. وتناول البُعدُ الثاني عملية التخطيط الوظيفي الذي يُركِّز على المعلمين من خلال مراجعة مهاراتهم

ومعارفهم وتقييم احتياجاتهم التعليمية والتدريبية المستقبلية لمواجهة التغييرات التنظيمية. أمّا البُعد الثالث فيركّز على التطوير التنظيمي من خلال ممارسة أنشطة مُعيّنة في مجال التطوير الوظيفي لأداء العاملين من قِبَل المؤسسة؛ لِيُنْضَمَ إليها العاملون ويتفاعلون بشكل مندمج تعاوُنِي تشارُكِي ليستطيعوا من خلالها رَدْمَ الهُوَّة بين ما يملكون من معارف ومهارات ومتطلبات وظانفهم المُتمثِّلة في مخزون القدرات والمهارات المطلوبة لوظائف المنظمة. ويأتي البُعد الرابع ليعمل على الموازنة بين متطلبات العمل والحياة.

وتأسيساً إلى ما سبق، سَعَتِ القيادات التربوية على مستوياتها المختلفة في البحث عن أنماط وأنواع قيادية "كالقيادة بالأخلاق"؛ لِتُحَقِّقَ أهدافها من خلال التركيز على تطوير أداء العنصر الأساس في العملية التعليمية "المعلم" الذي ينعكس إيجاباً على جودة مخرجات هذه العملية "الطالب" في المقام الأول، وقد جاءت الدراسة الحالية لِتُعرِّفَ إلى مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين.

مشكلة الدراسة:

أصبح الاهتمام بعملية التطوير للعناصر التعليمية كافّةً على رأسها المعلم؛ لهذا ففضيئة تطوير أداء المعلم من القضايا المُهمّة التي تجب مراعاتها والاهتمام بها، وذلك لدور المعلم الفاعل الحيوي في العملية التعليمية؛ فالارتقاء بأداء المعلم من الناحية المهنية يُسهم في تنمية وتطوير الاتجاهات الإيجابية والمفاهيم والمعلومات وتطويرها، وتحقيق أهداف عملية التعليم التي من شأنها إحداث التغيير الإيجابي في سلوك المتعلمين، فالمعلم يؤدي دوراً أساساً مُهمّاً في عملية التعليم؛ إذ إنّ رَفَعَ مستواه يتطلب تطوير أدواره وما يقوم به من أعمال وأنشطة في ظلّ الثورة المعرفية، والتكنولوجيا وتغيّراتها المتعددة خاصّةً في مجالي الاتصال والتواصل الاجتماعي والسّعي الجادّ إلى تنمية جانب المهارات والجانب المهني والتطوير والتجديد فيهما؛ وذلك بالاطّلاع على الخبرات الحديثة المُتجدِّدة لتحقيق النُموّ المتكامل للمتعلمين من الجوانب الشخصية جميعها (العقلية، والنفسية، والانفعالية). وهنا جاءت دراسة (Bowers, ٢٠١١) لِتُؤكِّدَ العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية للقيادة الأخلاقية ومستويات الكفاءة الجماعية؛ فقد تبيّن من نتائجها وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة ممارسة سلوك القيادة الأخلاقية والكفاءة الجماعية للمعلمين في المدرسة.

كذلك بُرُوز ظواهر سلبية في مؤسساتنا التربوية "المدارس"، وهذا ما أشار إليه القراله (٢٠١٩) في دراسته بوجود بعض السُّلوكات السلبية والخاصة التي تحتاج إلى التصحيح والتأصيل بناءً إلى المبادئ والقوانين والأنظمة الأخلاقية السّامية النبيلة، وفي

ضوء ذلك برزت أهمية الحاجة إلى قيادة ذات نَمَطٍ ثابت يرتكز إلى أسس علمية عملية ثابتة مَبْنِيَّة إلى أساس قيادي تكون الشَّفَافِيَّةُ والمُسَاءَلَةُ والمشاركة معايير ثابتة تُوجِّهُ العدالة بين الرئيس والمرؤوس؛ ما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية قيادة وإدارة المدرسة. فبرزت فكرة الدراسة الحالية للتعرف إلى مدى ممارسة الإدارة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عُمان وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين.

أسئلة الدراسة:

أجابت الدراسة الحالية عن الأسئلة التالية:

١. ما مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق من وجهة نظر المعلمين بسلطنة عُمان؟
٢. ما مستوى تطوير الأداء لدى المعلمين بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟
٣. هل تُوجَدُ علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية وتطوير أداء المعلمين في هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات مُعلمي المدارس الحكومية بشأن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق من وجهة نظر المعلمين تَبَعًا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق التالي:

- التعرف إلى مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان للقيادة بالأخلاق.
- التعرف إلى مستوى تطوير الأداء لدى المعلمين بسلطنة عُمان.
- الكشف عن العلاقة بين مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق وتطوير الأداء لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف إلى دلالات الفروق لِتَصَوُّرات وتقديرات مُعلمي المدارس الحكومية بشأن مدى ممارسة مديري المدارس للقيادة بالأخلاق وعلاقتها بتطوير الأداء لدى المعلمين في هذه المدارس؛ تَبَعًا للمتغيرات الديموغرافية لأفراد العَيِّنة (الجنس؛ المؤهل العلمي؛ عدد سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة الحالية في جانبين: الأول النظري، والثاني التطبيقي؛ على النحو التالي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تبرز أهمية الدراسة الحالية من الناحية النظرية من خلال الآتي:
- أهمية موضوعها الذي ستبحثه الذي هو مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين.
- تُسجّع الدراسة الحالية الباحثين الآخرين والمُهتمين بموضوعها لإجراء مزيد من الدراسات التي تهتم بمدى ممارسة القيادة بالأخلاق في المدارس.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تبرز أهمية الدراسة الحالية من الناحية التطبيقية من خلال الآتي:
- الاستفادة من نتائجها برفع مستوى تعزيز قادة المدارس لعملية تطوير الأداء لدى المعلمين من خلال الاهتمام بمطالبهم واحتياجاتهم التدريبية في المجالات التعليمية والتعلمية وأساليب التعامل مع الطلاب ومساعدتهم في عملية التعلّم.
- تُسهّل الدراسة الحالية من خلال أدواتها في تسهيل مهمة المشرفين باعتمادهم عليها محكاً لعملية التقويم أثناء زيارتهم بالإشراف على مُعلّمي المدارس.
- الاستفادة المعهد التخصّصي من نتائج الدراسة الحالية في تدريب قادة المدارس؛ كونه جهةً معيّنة بتدريبهم وتأهيلهم.

مصطلحات الدراسة:

تضمّنت الدراسة المصطلحات التالية:

• القيادة بالأخلاق:

يعرّفها براون وتريفينو (Brown & Trevino, 2006) المُشار إليهما في الشريفي والنتح (٢٠١١، ص ١٤٥) أنها: "السلوك المناسب الذي يُظهره الفرد من خلال نشاطاته وعلاقته البين شخصية، وتعزيز هذا السلوك لدى التابعين من خلال عمليات الاتصال ذي الاتجاهين، والتعزيز واتخاذ القرار". ويعرّفها الباحثون (إجرائياً) أنها نوعٌ وأسلوبٌ من أنواع القيادة تظهر من خلالها كيفية تعامل قادة المدارس مع المعلمين بدمائة الأخلاق والشفافية والعدالة ضمن إطار التشريعات المنظمة للعملية التعليمية؛ ليُكون فيها مدير المدرسة القدوة الحسنة بقوله وفعله مع المعلمين داخل المدرسة، مما يرفع مستوى دافعيتهم للإنجاز والتّميّز في الأداء والإبداع فيه وينعكس على جودة المُنتج التعليمي، ونُقاس من خلال المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة الحالية على فقرات الأداة "الاستبانة" التي أُعدت لقياس مدى ممارسة القيادة بالأخلاق.

• أداء المُعلّم:

يعرفه اللقاني والجمال (١٩٩٦، ٢٤) المذكوران على موقع مرسي (٢٠١١) الأداء التدريسي أنّه: "مجموع العمليات والإجراءات والأساليب التي يقوم بها المُعلّم خلال تنفيذ

عملية التدريس، وهي تُشكّل في مجموعها نمطاً مُميّزاً لسلوك المُعلِّم في عملية التدريس". ويُعرّفه الباحثون: على أنّه كلُّ أنواع السلوك الصادر عن المُدرّس والمُعبّر عنه بأنشطة وممارسات والتي تُمكنه من أداء واجباته ومهامه التعليمية والتربوية بما يُحقّق الأهداف التربوية المطلوبة والمرغوبة التي أعدتها ووضعتها الجهات النازمة للتعليم.

● **تطوير أداء المُعلِّم:** يُشيرُ تطوير أداء المُعلِّم (اصطلاحاً) إلى: "عملية تنمية المُعلِّم وتطوير أدائه، من خلال مساعدته في إيجاد الطرائق والأساليب المناسبة للبناء العلمي والتربوي التي تُيسِّر له تنمية وتطوير نفسه علمياً وتربوياً، فأساليب التدريس وطرائقه متغيرة والمجتمع مُتطور وغير ثابت وخبرة المُعلِّم تزداد يوماً بعد يوم، وهذا يستلزم أن يكون المُعلِّم نامياً مُنظوراً في مهاراته وأساليبه تدريسه" (الخطيب، ٢٠١٨). ويُعرّف الباحثون تطوير أداء المُعلِّم على أنّه: مدى قدرة المُعلِّم على تطوير أدائه التعليمي من خلال مجموعة من الأساليب الخاصة بذلك؛ كحضور البرامج والدورات والورش التدريبية أو من خلال التعلّم الذاتي لإثراء معارفه وخاصةً في المجال المعرفي والتكنولوجي وتقنياتها المتعددة في مجالي الاتصال والتواصل والتي أصبحت مُستلزماً أساسياً لجميع العاملين في المؤسسات التعليمية بعد دخول العالم ومؤسساته التعليمية بالمرحلة الافتراضية "الرقمية" والتعليم عن بُعد؛ ليستطيعوا مجارة المُستجدّات الحديثة والمتسارعة، وإدخالها ضمن العمل التعليمي، ويُقاس من خلال المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العيّنة على فقرات الاستبانة التي أعدت لذلك.

مُتغيّرات الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية على مجموعة من المُتغيّرات نذكرها على النحو

الآتي:

- **المُتغيّر المُستقل:** مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية للقيادة بالأخلاق.
- **المُتغيّر التابع:** تطوير أداء المعلمين.
- **المُتغيّرات الديموغرافية:** تضمّنت الدراسة الحالية المُتغيّرات الديموغرافية التالية:
 - الجنس: ذكر؛ أنثى.
 - المؤهل العلمي للمعلمين: بكالوريوس فما دون؛ دراسات عليا.
 - عدد سنوات الخبرة للمعلمين: (أقل من ٥ سنوات)؛ (من ٥ - ١٠ سنوات)؛ (أكثر من ١٠ سنوات).

حدود الدراسة:

١. **حدود الدراسة:** تضمّنت الدراسة الحالية الحدود التالية:
 - أ. **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية على مُعلّمي المدارس الحكومية.
 - ب. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان.
 - ج. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على التّعريف إلى مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان.
 - د. **الحدود الزمانية:** نُفِدت الدراسة الحالية خلال العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م.

الأدب النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الأدب النظري:

مفهوم القيادة بالأخلاق: Leadership by Ethics

تُعَدُّ القيادة عنصر هام لنجاح أم فشَل أيِّ مؤسسة من خلال قدرتها على استشراف مستقبلها لتستطيع مسابرة التغيّرات المتسارعة على الصّعيدين المعرفي والتكنولوجي التي بدأت تُظهِرُ جلياً في أعمال وأنشطة المؤسسات؛ الأمر الذي يعكس مدى استجابة العناصر البشرية لتطوير أدائها لمسابرة هذه التغيّرات كونها تُعَدُّ المُحرِّك للعناصر الإنتاجية الأخرى فيها. فالإدارة بالأخلاق في المجال التربوي حَسَبَ ما يُعرِّفها نزال (٢٠٠١، ص ٣١) هي: "مجموعة من المبادئ والقيم التربوية التي تتضمّن الواجبات والمهام المهنية، والأخلاقية، تجاه المعلمين، والطلبة، والمجتمع المحلي، وزملاء المهنة، واتّجاه الذات أيضاً". من هنا يمكن القول أنّ القيادة بالأخلاق أساسها الكيفية التي يجب أن يتعامل بها مع المعلمين بنوع من الشّفافيّة والعدالة ودمائة الأخلاق وقوتها وأحسنها وذلك ضمنّ التشريعات (قوانين وأنظمة وتعليمات) النّاطمة للعمل الإداري والتعليمي التي تُحدّد السلوكات والتصرفات القيادية التي يجب أن يتصرف بها قادة المدارس مع المعلمين، وبما يضمنّ عدم الخروج عن القواعد المتعارف عليها المألوفة للأخلاق؛ من أجل تحقيق الأهداف التربوية المطلوبة والمرغوبة وضمنّ المعايير والأسس المُعدّة المُحدّدة مُسبقاً، وهنا يُؤكّد كار (Kar, 2014) على أنّ من الممارسات الفضلى للقيادة الأخلاقية الناجحة أنموذج (٤٧) الذي وَضَعَهُ الدكتور بيل غريس بناءً إلى البحث الذي أجراه في القيادة والشّعف الشخصي بشأن الإيمان والأخلاق، في إطار يوائم (المعتقدات والقيم) الداخلية مع (السلوكات والأفعال) خارجية بغرض تحسين الصالح العام. ويبدأ ذلك بتبني الاتجاه الداخلي للأفراد؛ لِيُساعدَهُم في اكتشاف قِيَمِهِم الأساسية والمطالبة بها، وتطوير رُوَاهُم كإفنية إحداث تغيير بالعالم، والعثور على قدرتهم الشخصية للتعبير عن رُوَاهُم وتحقيق

الحكمة التي تؤدي في النهاية إلى الالتزام الخارجي بالحياة والتصرف بطرائق تخدم المجتمع للنهية إلى الالتزام وتُحقّق الصالح العام. ويذكر كار (Kar, 2014) الأركان الأربعة لهذا النموذج من القيادة الأخلاقية الناجحة على النحو التالي:

1. **القيم: Values** إنّ القيادة الأخلاقية تبدأ من خلال فهمنا والتزامنا بقيمنا الأساسية الفردية؛ فاكشفنا لقيمنا يُعدُّ من صميم هويتنا، ومنه نبدأ بعملية دمج قيمنا الفريدة في اختيارنا على مستويات حيواتنا الشخصية والمدنية جميعها.
2. **الرؤية: Vision** تُشير الرؤية إلى قدرتنا على تنظيم أعمالنا - خاصة في خدمة الآخرين - ضمن صورة حقيقية لما يجب أن يكون ونصنِّو جميعاً إلى تحقيقه.
3. **الصوت: Voice** أي المطالبة بصوتنا في عملية التعبير عن رؤيتنا للآخرين بطريقة حقيقية مُفِعة نستطيع من خلالها تحفيزهم للعمل.
4. **الفضيلة: Virtue** فمن خلال فهمنا الحقيقي لما نمارسه من أخلاق؛ فإننا نُشجّع الفضيلة من خلال ممارسة السلوك الفاضل ونسعى جاهدين للقيام بما هو صواب وخير، فهذه الطريقة نستطيع تطوير شخصية الفضيلة؛ فالفضيلة على وجه الخصوص، تعني الصالح العام.

القيم الأساسية للقيادة الأخلاقية في المجال التربوي التعليمي:

تتضمن القيادة بالأخلاق (Ethical Leadership) في المجال التربوي مجموعة من القيم الرئيسية الأساسية التي تُحدِّد مدى نمو القائد التربوي؛ يُخصِّصها الخطيب، (٢٠١٨) و(خريسات، ٢٠١٨) ضمن القيم الآتية:

1. **الأمانة:** لقد دعت الأديان السماوية كافة إلى الأمانة والصدق في التعاملات ما يؤدي إلى رفع مستوى الثقة بالقائد صاحب الأخلاق المثالية السليمة؛ ما يرفع مستوى تميز الأداء وجودة المنتجات وإحراز مَيِّزة التنافس التَّريهية التي تسعى لتحقيقها المؤسسات كافة.
2. **العدالة:** فمبدأ العدالة يتبلور من خلال معاملة القائد للجميع بالموضوعية والمساواة، من دون تمييز بينهم، والحد من السلوكيات والتصرفات الإدارية غير السليمة وغير اللائقة أثناء تأدية العمل (خريسات، ٢٠١٨).
3. **الاحترام:** فالقائد الأخلاقي يتمتع بالأصالة ويحترم ويُقدِّر مَنْ حوله من العاملين ويستمع إلى آرائهم بصرف النظر عن مستوياتهم التعليمية أم الوظيفية؛ الأمر الذي بدوره يُعزِّز التنوع الثقافي والفكري، والتغلب على فكرة التهميش لأي موظف.
4. **التكامل:** إنّ عملية التكامل بين الأقوال والأفعال لدى القائد الأخلاقي لهي من صفاته وسماته الأساسية في أسلوب تعامله مع العاملين خاصة المعلمين.

٥. **المسؤولية:** يُشيرُ هذا المصطلح إلى تأدية الواجبات والمهام المُنوطة بالقائد على أنم وجه من نابع الضمير، بشكلٍ مُميّزٍ إبداعِيٍّ خاصّةً في استجابته خلال مواجهة المشكلات والتحديات بنوع من الذكاء والقوة والشجاعة (خريسات، ٢٠١٩).
٦. **الشَّفَافِيَّة:** فالقائدُ الأخلاقي يتَّصفُ بالنزاهة والصراحة ويجب كذلك أن يتحلَّى بالشَّفَافِيَّة والموضوعية والقدرة على الإفصاح والمحافظة على شَفَافِيَّة الحوار واحترام الرأي الآخر وتقبُّلُ أيِّ نقدٍ بِنَاءٍ أيضاً (خريسات، ٢٠١٨).
٧. **التشاركية أو المشاركة:** فالقائدُ الأخلاقي يجب أن يُشارك العاملين في المجال التعليمي في عمليَّتي صُنْع واتخاذ القرار؛ حتى تكون نواتج قراراته تعاونيَّةً مشتركة مثالية، يتحمَّلها الكل في المؤسسة التربوية.
٨. **المساءلة:** لأصحاب المصلحة في المؤسسة التربوية أحييَّةُ مساءلة الإدارة التنفيذية عن أفعالها، وهذا حقٌّ يضمنه القانون وأنظمة الحاكمية لهم، وتضمنُ المساءلة أيضاً مسؤوليَّة الإدارة التنفيذية أمام أصحاب المصلحة من كفاءات تعليمية وطلبة وأولياء الأمور (الخطيب، ٢٠١٨)، وكذلك اعتراف هؤلاء القادة بأخطائهم والاعتذار إذا تطلَّب الأمر.

تطوير أداء المعلمين:

تحتلُّ المؤسسة التربوية (المدرسة) وما تقوم به من عمليات تعليم-تعلُّم إراديٍّ هادفٍ دوراً أساساً في التنمية الفكرية للأجيال والمجتمع. وفي قلب المدرسة نجدُ أن المعلم هو المحرك الأهم للتنمية الفكرية هذه. وانطلاقاً من هذه المسلمات؛ فإن الاستثمار في تطوير كفايات المعلم وتحسين ظروف عمله استثماراً رابحاً في التنمية والتنمية، والتطوير بيدان من أداء المعلم لعمله الذي يبني "بالتعليم-التعلُّم" لدى الأجيال قدرات ومهاراتٍ فكريَّةٍ سواءً النظرية منها أم العملية؛ لتترسَّخ في عقولهم وفي المواقف، وتكون قيماً في القلوب، وقوةً ومناعةً في الأجساد.

ويذكر مصطفى (٢٠٠٤) أن المعجم الوسيط أعطى المعنى اللغوي للتطوير الذي يأتي من طَوَّرَ؛ وطَوَّرَ الشَّيْءَ أيَّ عَدَّلَهُ وحَسَّنَهُ، حَوَّلَهُ من طَوْرٍ إلى طَوْرٍ. ويُعرِّفه بدوي (٢٠١٩٨٠) اصطلاحاً أنه: "عملية يتم من خلالها تدعيم جوانب القوة وتصحيح نقاط الضعف في ضوء معايير مُحدَّدة". ويُعرِّف الباحثُ تطويرَ أداء المعلم أنه: تحسين الأداء لدى المعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة المنشودة التي تُحقِّقُ المعايير المُحدَّدة من قِبَل الجهات الناطمة للتعليم بصورة أكثر كفاءة وفاعلية.

فالبناء والتطوير بالتربية أصبح ضرورةً بشكل عام، وفي العملية التعليمية بشكل خاص؛ وهذا يعتدُّ أساساً إلى وضع خطة نهوض تربوي تُركِّزُ ليس فقط على تأمين الموارد التربوية المادية (كُتُب ومناهج، ووسائل تعليمية)؛ إنّما تُركِّزُ على إعداد

المعلمين وتأهيلهم وتحسين ظروف عملهم ومواكبتهم فيه، فالمواردُ المادية ذات أهمية ولا تُقلُّ من شأنها؛ ولكن يجب الاهتمام وإعطاء الأولوية للموارد البشرية "المعلمين" المُحرَّكة للعناصر الإنتاجية الأخرى في العملية التعليمية خاصةً المُعَلِّم الذي يُشكِّل العنصرَ الرئيسَ الأساسَ في رفع مستوى جودة المُخرجات التعليمية من خلال تطويره ورفَع إبداعه وتميُّز أدائه. فهناك عددٌ من الكفايات الأساسية المطلوبة من المُعَلِّم امتلاكها ليوَدِّي واجباتٍ ومهامَّ عمله على أحسن وجه؛ يَدُكِّرُ منها عواضه (٢٠٠٨) عشرَ كفايات أساسية يجب أن يمتلكها المُعَلِّم لتطوير أدائه هي:

١. قدرة المعلم على التَّمكُّن من فهم المفاهيم الخاصة بالمادة المعرفية موضوع التعليم والتَّعلُّم.
٢. قدرته ومهارته في التَّمكُّن من التعبير ضِمَّن عملية التواصل الفعَّالة بلُغَة تعليم وتعلُّم المادة المعرفية.
٣. قدرة المعلم على كتابة الأهداف التربوية والتعليمية التعلُّمية التي تتسجم مع الأهداف التي تضعها الجهات النَّاطِمة للعمل التعليمي.
٤. القدرة على اختيار الأساليب والطرائق والتَّقْنِيَّات الخاصة اللازمة؛ بوضعيَّات تنفيذ وأداء واجبات ومهامَّ العمل.
٥. القدرة على استعمال الوسائل والتَّقْنِيَّات الحديثة المُعيَّنة وتكنولوجيا التعليم.
٦. القدرة على تنفيذ الإدارة الصفية بشكل مُخطَّط هادف أو إدارة التفاعلات الصفية وتنشيطها.
٧. المهارات اللازمة لمعرفة خصائص وحاجات المُتعلِّمين النفسية والعُمُرِيَّة.
٨. القدرة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ لعملية التعليم والتَّعلُّم.
٩. القدرة على تنفيذ عملية التقييم لنتائج التعليم والتَّعلُّم وتقويمها.
١٠. القدرة على الكشف عن الثغرات التعليمية من ناحية نقاط الضعف من أجل اختيار سُبُل علاجها، ونقاط القوة لتشجيعها.

معايير تطوير أداء المُعَلِّم: تُعرِّف الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد المصرية (٢٠١١) المعايير أنَّها: عبارات مُتَّفَق عليها من قِبَل مجموعة من الخبراء المُتَخَصِّصين، وتُعبِّرُ عن المستوى النوعي الذي يجب أن تكون عليه مُكوِّنات العملية التعليمية جميعها بدءًا من القيادة وتأكيد الجودة والمشاركة المجتمعية والطلبة والمعلمين والمناهج والمناخ التربوي والموارد البشرية والمادية... إلخ. ويُعرِّفها البهواشي (٢٠٠٧، ٩٤-٩٥) أنَّها: "مقاييس معيارية أو أطر مرجعية أو علامات تَمَّايِز يتم استخدامها للحكم على مدى تحقيق مستويات الأداء". وهذه المعايير يمكن تلخيصها في الآتي:

١. المادة التعليمية والثقافة العامة للمعلم: التي تُشيرُ إلى رفع مستوى قدرة المعلم وتأهيله في توصيل المحتوى الدراسي للطلبة واستخدام التَّقْنِيَّاتِ التكنولوجية ضَمَّنَ الحصة التدريسية، وكذلك امتلاكه للثقافة العامَّة تؤهِّلهُ للإجابة عن أسئلة وتسأولات الطلبة، وغيرهم.

٢. الصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية للمعلم: هذا المعيار يُشيرُ إلى امتلاك المعلم لبعض الصفات الشخصية كالسماحة والتعامل الطَّيِّبِ المَبْنِي إلى الاحترام مع الإدارة والزملاء والطلبة وأولياء الأمور، وكذلك ضرورة أن يكون لديه علاقات إنسانية تواصلية حسنة.

٣. التخطيط وقيادة البيئة التعليمية (الحصة الدراسية): قدرة المعلم على إجراء عملية التخطيط وقيادة وضبط مجريات العمل التعليمي، ويُبلَّوَرُ هذا المعيار من خلال مهارة وقدرة المعلم على إجراء عملية التخطيط لكيفية تنفيذ العملية التعليمية وقيادة الحصة الدراسية.

٤. استراتيجيات تقييم وتقييم المعلم للطلبة: تتَّضَحُ من خلال مهارة المعلم في صياغة الاستراتيجيات التقييمية للطلبة وإجرائها بشكل موضوعي عادل.

٥. مهنية المعلم: أي قدرة المعلم على امتلاك قواعد ومبادئ مهنة التعليم السَّامِيَّةِ والقدرة على تطبيقها من عمله التعليمي.

٦. التكنولوجيا وتقنياتها المتعددة: قدرة المعلم على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في العملية التواصلية مع الكفاءات البشرية الأخرى وكذلك قدرته على الاستخدام الأمثل لوسائل الاتصال كالهاتف النقال في العملية التعليمية والتبادل المعرفي مع الزملاء والطلبة.

جوانب تطوير أداء المعلمين:

لقد زاد الاهتمام بإعداد المعلمين وتطوير أدائهم كونه حاجةً ضروريةً من حاجات تمكين العملية التعليمية؛ فالمُعَلِّمُ أَحَدُ عناصرها الرئيسية، ومهنةُ التعليم من المهن الصعبة من وَجِهٍ تنفيذها وليست سهلةً، وفيما يلي سنتعرَّف على كيفية تطوير أداء المعلمين وتنميتهم مهنيًا، وقد قَسَمَتِ المجالي (٢٠٢٣) الجوانب المهمة في عملية تطوير أداء المعلمين وتنميتهم مهنيًا إلى جانبين هُما: الأول: يتمثل هذا الجانب بعملية التطوير لأداء المعلمين وتنميتهم قبل الخدمة؛ فتتميه مهارات المُعَلِّمِ قبل الخدمة مهمَّة جدًّا، فهي تُضَمِّنُ الاستدامة، وتُمكنُ المُعَلِّمِ من تربية جيل واع متعلِّم مُنْقَفٍ حقيقي، وقد أشارت أبو شهاب (٢٠١٧، ١٥٧) أنَّ هذه العملية تتضمَّنُ جوانبَ عديدة؛ ذَكَرَها العدواني (٢٠١١) المذكور في المجالي (٢٠٢٣)، من أهمها:

١. **الجانب الأكاديمي:** الهدف من التطوير للمعلمين في هذا هو تمكينهم من العملية التعليمية أكاديمياً؛ يتم ذلك من خلال تزويدهم في المواد التعليمية بشكل عام والمواد التي تُمثّل اختصاصاً والاختيارية ذات الصلة بموضوع تخصصه، بالإضافة إلى تزويده بالمهارات والقدرات التي تُؤهلّه ليستطيع التفكير العلمي وأساسات المادة التي سيقوم بتدريسها مُستقبلاً؛ تكون من خلال الدراسة الجامعية.

٢. **الجانب الثقافي:** الذي يهدف لتطوير للمعلمين في هذا الجانب هو تمكينهم من المتطلبات الثقافية وفهمهم وإدراكهم ومدى وعيهم، التي ترتبط بصورة مباشرة أم غير مباشرة بالمادة التعليمية التي سيدرسونها والمسؤولين عنها؛ فهذا الأمر يُسهم في نُضج شخصياتهم واتساع آفاقهم، ويُمكنهم من القيام بأدوارهم الاجتماعية.

٣. **الجانب التربوي:** يُكرّس هذا الجانب جُلّ اهتمامه بعملية إعداد المعلمين من الناحية التربوية والنفسية، وهذا يتعلق بمهنة التعليم من وجوه الأصول والتطبيقات والممارسات، إلى جانب تزويدهم بالاتجاهات التربوية المتعددة، وفهمهم المصطلحات الخاصة بها، وتُمكنهم من المهارات اللازمة لتدريس المنهج التعليمي المُفَرَّر.

٤. **الجانب الاجتماعي:** يهتم هذا الجانب بدور المعلمين الفعّال الإيجابي كونهم قادة مُطوّرين مُسهمين في حلّ المشكلات المدرسية؛ لتتمّ رفع مستويات وعيهم بأهمية ممارسة عملهم على نحو جيّد مقبول، وقدرتهم على التعامل والتفاعل مع الآخرين، وبناء علاقات تواصلية اجتماعية سليمة.

٥. **الجانب العملي:** في هذا الجانب يتم تزويد المعلمين بالخبرات العلمية المتنوعة؛ الذي يكون الأساس في جعلهم مُعلّمين أم لا؛ فهذه الخبرات تشمل الخبرة والقدرة والممارسة، إلى جانب طرائق التدريس الخاصة والوسائل المتنوعة والاستراتيجيات المتنوعة، بالإضافة إلى تَفَنِيّات النّعلّم والتعليم الحديثة.

أمّا الجانب الثاني: فيتمثّل في عملية تطوير أداء المعلمين وتنميتهم مهنيّاً أثناء الخدمة؛ فيكون تطوير أداء المعلمين وتنميتهم مهنيّاً أثناء الخدمة من خلال إعدادهم في برامج التأهيل، الذي بدوره يُؤثّر في مُدخلات ومُخرجات العملية التربوية، ويرتبط تنفيذ هذا الجانب بعدد من التدريبات المتنوعة؛ يذكّرُها العدوانية (بِدُون تاريخ) على النحو الآتي:

١. **التدريب التكميلي:** يهدف هذا النوع من التدريب إلى ملاحظة ما يحتاج إليه المعلمون من مهارات وخبرات ومعارف، وتبَيُّرُ أهميَّته من خلال سدّ النقص أو أوجه القصور التي لم يتم التركيز عليها في المؤسسات التعليمية قبل الخدمة، وقد يكون هذا النقص في الجانب الاجتماعي أم التربوي.

٢. **التدريب العلاجي:** يهدف هذا النوع من التدريب إلى معالجة الضعف الذي يعاني منه المعلمون في إحدى الكفايات التعليمية المختلفة.

٣. **التدريب التجديدي:** يهدف هذا التدريب إلى إبقاء المعلمين على اطلاع دائم مستمر على أبرز المستجدات العلمية والنظريات التربوية الحديثة، ومواكبة التطورات والتغيرات المعرفية، والتكنولوجية وتقنياتها المتعددة المتسارعة.

٤. **التدريب للأعمال (الواجبات والمهام):** يهدف هذا التدريب إلى تطوير الاتجاهات ذات العلاقة بالأعمال (الواجبات والمهام) التربوية والإدارية لدى المعلمين؛ لرفع مستويات معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم.

العلاقة بين مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس وتأثيرها في تطوير أداء المعلمين

تتمثل العلاقة بين ممارسة القيادة بالأخلاق من قبل القيادة المدرسية في المؤسسة التعليمية "المدرسة"؛ ومستوى تأثيرها في تطوير أداءات المعلمين من خلال ما يُسمَّى العلاقة الأخلاقية القائمة إلى الاحترام المتبادل واحترام الآراء والأفكار بين الرئيس والمرؤوس، فكَي تكون الأعمال والأنشطة متميزة الأداء وجودة في المُنْتَج يكون هناك وجوب لوجود الاعتبارات والعلاقات الأخلاقية بين الطرفين القائد والمعلمين من أجل تحقيق التوازن بين الاعتبارات المادية والاعتبارات الاجتماعية والإنسانية؛ فالقيادة بالأخلاق تعني أن التعامل بين الأطراف جميعها في المؤسسة التعليمية مبنِي إلى الاحترام والثقة والشَّفَاقِيَّة والمصداقية والعدالة الذي يدوِّره يُحَقِّق مطالب وحاجات الإدارة والعاملين على حدٍ سواء. وهذا ما تُؤكِّده أبو شهاب المشار إليها في دراسة المجالي (٢٠٢٣) بعنوان: "مدخل إلى التربية الأخلاقية والتعليم وأثارهما على تنمية المجتمع"؛ من أهمية تنمية مهارات وتطوير أداءات المعلمين في جوانب متعددة من أجل ضمان الاستدامة، وتمكينهم من العملية التعليمية، وتربية وإعداد جيل متعلم مُتَقَف حقيقي؛ فَيُعَدُّ المُعَلِّمُ أَحَدَ العناصر الرئيسة للعملية التعليمية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تضمَّن هذا الجزء من الفصل الثاني عدداً من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية؛ مُرتَّبَةً من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

أجرى القرالة (٢٠١٩) دراسة هدفت لِلتعرِّف إلى مستوى الإدارة بالأخلاق لدى مديري مدارس محافظة الكرك وعلاقتها بالأداء الوظيفي؛ استخدم الباحث فيها المنهج الوصفي الارتباطي، وأداة "الاستبانة" لجمع بيانات الدراسة، وتكوَّنت عيِّنتها من (٦٤٥) مُعَلِّمًا ومُعَلِّمَةً؛ تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد أظهرت

النتائج أنّ درجة ممارسة الإدارة بالأخلاق لدى مديري مدارس محافظة الكرك جاءت متوسطة، وجاء مستوى الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة بالأخلاق والأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للإدارة بالأخلاق تُعزى لمتغير الخبرة؛ لصالح من خبراتهم (٥ سنوات فأكثر)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للإدارة بالأخلاق تُعزى للمتغير المؤهل العلمي، وأظهرت أيضاً وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للأداء الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس؛ لصالح الإناث، ووجود فروق دالة إحصائية تُعزى للمؤهل العلمي؛ لصالح الدراسات العليا، ووجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ لصالح من خبراتهم (٥ سنوات فأكثر).

أمّا الدراسة التي قام بها سمور (٢٠١٩) فقد هدفت للتعرف إلى واقع تفعيل واستخدام مُدوّنَة السلوك في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، ومُعَوّقاتها؛ من وجهة نظر مديري المدارس والمرشدين من المعلمين، وتوصّلت الدراسة إلى النتائج التالية: إنّ تقديرات أفراد العيّنة لواقع استخدام مُدوّنَة السلوك في تلك المدارس جاءت بدرجة كبيرة بشكل عام، وكان مجال تقييم إعداد مُدوّنَة هو الأعلى، في حين كان مجال دور أولياء الأمور الأدنى. وأظهرت النتائج أنّ دور الإدارة المدرسية في تطبيق مُدوّنَة السلوك فجاءت بدرجات كبيرة، وكذلك في مجال السلوكيات الطلابية المترتبة على تطبيق مُدوّنَة السلوك فقد جاءت بدرجة كبيرة. أمّا درجة المُعَوّقات التي تُعوق تطبيق مُدوّنَة السلوك فجاءت بدرجة قليلة بشكل عام. وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق دالة إحصائية في واقع استخدام مُدوّنَة السلوك وفي مُعَوّقات تطبيقها تُعزى إلى مُتغير الجنس؛ لصالح الذكور، ولمُتغير المُسمّى الوظيفي لصالح المديرين، ولمُتغير المنطقة التعليمية لصالح منطقة الخليل، ولمُتغير الخبرة لصالح أعلى من عشر سنوات، أمّا مُتغير موقع المدرسة فجاءت لصالح المدارس التي تقع داخل المخيم، ولمُتغير عدد الطلبة جاءت لصالح المدارس التي عدد الطلبة فيها أقل من عشرين.

وأجرى الدراكية وآخرون (٢٠٢٠) دراسةً هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام النهج الوصفي الارتباطي، والأداة "استبانتيين" لجمع بيانات الدراسة، وقد تكوّنت عيّنة الدراسة من (٣٧٠) معلّماً ومُعَلِّمةً في المدارس الثانوية

الخاصة. وقد خلّصت الدراسة إلى النتائج التالية: إنَّ درجة ممارسة القيادة الأخلاقية حصلت على متوسط كلي (٣.٢٤)، فيما حصلت ممارسة الالتزام التنظيمي على متوسط (٣.٢٧)؛ وكنّاهاً بدرجة متوسطة، وعلى مستوى المجالات: حصل مجال الصفات الشخصية الأخلاقية على أعلى متوسط (٣.٤٠)، ثم مجال العلاقات الإنسانية بمتوسط (٣.٢٥)، وفي المرتبة الثالثة حلَّ مجال الصفات الإدارية الأخلاقية على أعلى متوسط (٣.١٠)؛ وجميعها بدرجة متوسطة. ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي تبعاً لمُتغيّر سنوات الخبرة؛ لصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمُتغيّرِي الجنس والمؤهل العلمي.

وقد أوضح غنيم (٢٠٢٠) في دراسته التي أجراها بشأن القيادة الأخلاقية أنَّ نجاح أيِّ مؤسسة أو منظمة يعتمد إلى قيادتها وحُسن إدارتها؛ فهي بمنزلة المؤجِّه لسلوك العاملين، وتتطلب القيادة الناجحة مراعاة البُعد الأخلاقي في العمل إلى جانب الأبعاد الأخرى كالفنية والإدارية، فالمؤسَّسات بحاجة ماسَّة إلى قيادات أخلاقية؛ فينوقف رُقيُّ المجتمع على أمثال هذه القيادات الذين يستطيعون ممارسة قيادة قوية تتضمَّن خدمة الآخرين. فدراسته هدفت رَصَد واقع ممارسة المستويات الوسطى بالإدارات التعليمية للقيادة الأخلاقية وأبعادها السيئة؛ لِمَا لها من أهمية كبرى تنعكس على أداء الكفاءات الإدارية المشرفة على الكفاءات التعليمية، وقد توصلت الدراسة إلى تحقُّق ممارسة الإدارة الأخلاقية في الإدارات التعليمية ضمن أربعة أبعاد بدرجة متوسطة، أمَّا في بُعد وضوح الدَّور فتحققت الإدارة الأخلاقية بدرجة أعلى من المتوسط، ولم تتحقَّق إلَّا في بُعد واحد هو بُعد العدالة.

أمَّا الدراسة التي أجرتها البدوي (٢٠٢٢) فقد هدفت للتعرف إلى واقع القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة من أفراد العينة. وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة تُعزى للمُتغيّرات الديموغرافية (سنوات الخبرة، والمُسمَّى الوظيفي)، ووجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمُتغيّر نوع الجامعة.

وهدفَت دراسة جوني (٢٠٢٢) إلى تحديد الكفايات التي تُسهم في تطوير أداء المُعلِّم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة

لجمع بيانات الدراسة من أفراد العينة من طلبة المدارس الثانوية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الطلاب يتأثرون بمنهج المعلم وطرائقه التدريسية ومستوى كفاياته، وأشارت الدراسة إلى أن الثانوية تعتمد اعتماداً كلياً على كفايات المعلمين، ولذا حاولت إدارة الثانوية العمل على رفع الكفايات التدريسية؛ لدى المعلمين من أجل نجاح العملية التعليمية، بعدما تبين وجود ضعف في أداء بعض المعلمين لاسيما الجدد منهم.

وأجرى الحضرمي (٢٠٢٣) دراسة هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان لأبعاد القيادة الأخلاقية؛ استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع بياناتها؛ طبقت على عينة قوامها (٢٧٠) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: إن درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي المرحلة الثانية كانت بمستوى عالٍ في محور توفر السلوك الأخلاقي، ودرجة ممارسة متوسطة في محوري ممارسة السلوك الأخلاقي ومحور تعزيز السلوك الأخلاقي، وأكدت نتائج الدراسة على أن ترتيب محاور أبعاد القيادة الأخلاقية جاءت على الترتيب الآتي: جاء محور توفر السلوك الأخلاقي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٦٣)، وجاء محور تعزيز السلوك الأخلاقي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٠٠)، وأخيراً جاء محور ممارسة السلوك الأخلاقي بمتوسط حسابي (٢.٧٢)، وأكدت الدراسة على عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الأخلاقية تبعاً لمُتغَيِّرِي (الجنس، والمؤهل العلمي).
تعقيب على الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في المنهج المستخدم "الوصفي" والأداة والعينة؛ كدراسة الحضرمي (٢٠٢٣) التي هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان لأبعاد القيادة الأخلاقية، ودراسة غنيم (٢٠٢٠) التي هدفت لرصد واقع ممارسة المستويات الوسطى بالإدارات التعليمية للقيادة الأخلاقية وأبعادها السيئة، ودراسة الدرادكة وآخرون (٢٠٢٠) التي هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، ودراسة القرالة (٢٠١٩) التي هدفت للتعرف إلى مستوى الإدارة بالأخلاق لدى مديري مدارس محافظة الكرك وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وختلفت مع البعض في الهدف كدراسة جوني (٢٠٢٢) التي هدفت إلى تحديد الكفايات في تطوير أداء المعلم، ودراسة البدوي (٢٠٢٢) التي هدفت للتعرف

إلى واقع القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم، ودراسة سمور (٢٠١٩) التي هدفت للتعرف إلى واقع تفعيل واستخدام مُدَوَّنة السلوك في مدارس وكالة الغوث الدُولِيَّة في الضفة الغربية، ومُعَوَّقاتها من وجهة نظر مديري المدارس والمُرشدين.

أمَّا ما يُمَيِّزُ الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى أنَّها تبحث في مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية وعلاقتها بتطوير أداء المُعلِّمين.

الإجراءات الميدانية للدراسة:

تضمَّنُ هذا الفصل من الدراسة المنهج والعَيِّنة والأداة صدقها وثباتها والمعيار الإحصائي المُستخدَم والمعالجات الإحصائية.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لمناسِبته لأمثال هذا النوع من الدراسات لتحقيق أهدافها، وذلك لملاءمته لدراسة طبيعة العلاقة بين مُتغيِّراتها.

مجتمع الدراسة:

تكوَّن مجتمع الدراسة من جميع المُعلِّمين بالمدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان للعام الدراسي (٢٠٢٣ / ٢٠٢٤)، البالغ عددهم (١١٥٨) مُعلِّمًا ومُعلِّمَةً، منهم (٥٨٠) ذكورًا و(٥٧٨) إناثًا؛ مُوزَّعين على (٥٠) مدرسة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٣).

جدول (١)

النسبة المئوية %	العدد الإجمالي	نوع المُتغيِّر	المُتغيِّر
٥٠.١%	٥٨٠	ذكور	المُعلِّمون
٤٩.٩%	٥٧٨	إناث	
١٠٠%	١١٥٨		المجموع

عَيِّنة الدراسة:

تكوَّنت عَيِّنة الدراسة من (٢٩٠) مُعلِّمًا ومُعلِّمَةً؛ تم اختيارها بالطريقة العشوائية المتاحة بنسبة (٢٥%) من مجتمعها، والجدول (٢) التالي يوضِّح تقسيم أفراد العَيِّنة:

جدول (٢)

النسبة المئوية %	العدد الإجمالي	نوع المُتغيِّر	المُتغيِّر
٧٩.٣%	230	ذكر	الجنس
٢٠.٧%	60	أنثى	

المجموع	٢٩٠	١٠٠%
المؤهل العلمي للمعلمين	٢٥٠	٨٦.٢%
بكالوريوس فما دون	٤٠	١٣.٨%
دراسات عليا	٢٩٠	١٠٠%
المجموع	٢٨	٩.٧%
عدد سنوات الخبرة للمعلمين	٢٨	٩.٧%
أقل من ٥ سنوات	٢٣٤	٨٠.٦%
من ٥ - ١٠ سنوات	٢٩٠	١٠٠%
أكثر من ١٠ سنوات	٢٩٠	١٠٠%

يُشير الجدول (٢) أعلاه إلى توزيع أفراد عينة الدراسة الحالية البالغ عددها (٢٩٠) مُعلِّمًا ومُعلِّمةً حسب المتغيّرات الديموغرافية؛ فقد بلغت حسب مُتغيّر الجنس (٢٣٠) ذكورًا بنسبة (٧٩.٣%)؛ و(٦٠) إناثًا بنسبة بلغت (٢٠.٧%)، وبشأن مُتغيّر المؤهل العلمي فقد بلغ عدد أفراد العينة (٢٥٠) بنسبة (٨٦.٢%) مُعلِّمًا ومُعلِّمةً ممّن يحملون درجة البكالوريوس فما دون، و(٤٠) بنسبة (١٣.٨%) مُعلِّمًا ومُعلِّمةً ممّن يحملون درجة الدراسات العليا، أمّا بشأن مُتغيّر عدد سنوات الخبرة فقد بلغ عدد أفراد العينة الذين خبراتهم (أقل من ٥ سنوات) (٢٨) مُعلِّمًا ومُعلِّمةً بنسبة (٩.٧%)، وبلغ عدد الأفراد الذين خبراتهم من (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) (٢٨) مُعلِّمًا ومُعلِّمةً بنسبة (٩.٧%)، وبلغ عدد الأفراد الذين خبراتهم (أكثر من ١٠ سنوات) (٢٣٤) مُعلِّمًا ومُعلِّمةً بنسبة (٨٠.٦%).

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، كدراسة القرالة (٢٠١٩)، ودراسة درادكة وآخرون (٢٠٢٠)، ودراسة الحضرمي (٢٠٢٣)؛ قام الباحثون بتصميم وإعداد أداة الدراسة الحالية التي تكوّنت من "استبانتين" لجمع بيانات الدراسة الحالية؛ الأولى: لقياس مدى ممارسة القيادة بالأخلاق حسب مجالاتها الثلاثة (الصفات الشخصية الأخلاقية الذي تكوّن من (١١) فقرة، والصفات الإدارية الأخلاقية الذي تكوّن من (١١) فقرة، والعلاقات الإنسانية الذي تكوّن من (١١) فقرة، بمجموع (٣٣) فقرة)؛ والثانية: لقياس تطوير أداء المعلمين الذي تكوّنت من (٢٠) فقرة.

صدق وثبات الأداة:

١. صدق الأداة: وقد تم التأكّد من صدق أداتي الدراسة الحالية من خلال: الصدق الظاهري: حيث تم التأكّد من الصدق الظاهري للأداتين من خلال عرضهما على عدد من المُحكّمين المختصّين في مجال الإدارة التربوية وأصول التربية، في كليات الآداب والتربية في الجامعات العُمانيّة؛ من أجل إبداء آرائهم على فقرات الاستبانة، وسلامة الصياغة اللغوية، مع التعديل على الأداة في ضوء ملحوظتهم، وصدق البناء

للأداتين: تم التأكيد من صدق البناء للأداتين من خلال تمّ تطبيقها على عينة استطلاعية مكوّنة من (30) معلّمًا ومُعَلِّمَةً من مُجتمع الدِّراسة من خارج العينة؛ وذلك بهدف التَّحَقُّق من صدق البناء الداخلي للأداة، من خلال حساب مُعاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين الفقرات والدَّرَجَة الكليَّة للأداة والمجال الذي تُنْبِغُ له، وتجدُرُ الإشارة إلى أنَّ معاملات الارتباط جميعها كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائيًّا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$)؛ ولذلك لم يتم حَذْفُ أيِّ من هذه الفقرات. وتم إجراء مصفوفة الارتباط بين المجالات ببعضها والمقياس؛ والجدول (3) يُبيِّن ذلك:

جدول (3)

مصفوفة الارتباط بين المجالات ببعضها والمقياس

المصدر	الصفات الشخصية الأخلاقية	الصفات الإدارية الأخلاقية	العلاقات الإنسانية	مقياس القيادة بالأخلاق
الصفات الشخصية الأخلاقية	1			
الصفات الإدارية الأخلاقية	.673**	1		
العلاقات الإنسانية	.670**	.908**	1	
مقياس القيادة بالأخلاق	.797**	.964**	.963**	1

** دالة إحصائيًّا عند مستوى الدلالة (0.01).

يُبيِّنُ من الجدول أنَّ معاملات الارتباط جميعها بين مقياس القيادة بالأخلاق والمجالات كانت ذات درجات مقبولة دالة إحصائيًّا.

أما صدق البناء (مقياس أداء المعلمين):

للتَّحَقُّق من صدق البناء لأداة الدِّراسة الحالية فقد تمّ تطبيقها على عينة استطلاعية مكوّنة من (30) معلّمًا ومُعَلِّمَةً من مُجتمع الدِّراسة الحالية من خارج العينة؛ وذلك بهدف التَّحَقُّق من صدق البناء الداخلي للأداة، بحساب مُعاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين الفقرات والدَّرَجَة الكليَّة للأداة والمجال الذي تُنْبِغُ له؛ وتجدُرُ الإشارة إلى أنَّ معاملات الارتباط جميعها كانت ذات درجات مقبولة دالة إحصائيًّا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$)؛ ولذلك لم يتم حَذْفُ أيِّ من هذه الفقرات.

٢. ثبات أداة الدراسة:

تم قياس الثبات الداخلي للاستبانة باستخدام ثبات الاتِّساق الداخلي وفقًا لمعادلة (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha)، وتبين أن هذه القيمة مرتفعة مناسبة لغايات الدراسة الحالية.

المعيار الإحصائي المُستخدَم:

تم اعتماد سُلّم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة الحاليّة؛ بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وهي تُمثَلُ رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض التعامل مع المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العيّنة لتحليل النتائج وفقاً في الجدول (٧) التالي:

جدول (٤)

الحكم على المستوى باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

المستوى	المدى
منخفض جداً	1.79 - 1
منخفض	2.59 - 1.8
متوسط	3.39 - 2.60
مرتفع	4.19 - 3.40
مرتفع جداً	5 - 4.20

عرض النتائج ومناقشتها:

هدفتِ الدراسةُ الحاليّةُ للتعرفِ إلى مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين بسلطنة عُمان، وبعد إتمام إجراءات الدراسة الحاليّة جميعها المتعلقة بأداتي الدراسة الحاليّة وتطبيقها، ثم تبويب البيانات وتحليلها، وخرجت الدراسة الحاليّة بالنتائج التالية مُرتبّةً حسب أسئلتها:

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: ما مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق من وجهة نظر المعلمين بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عُمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة الحاليّة على مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق من وجهة نظر المعلمين بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عُمان؛ والجدول (٥) التالي يوضّح ذلك:

جدول (٥)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة على ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق من وجهة نظر المعلّمين بمحافظة جنوب الشرقية بسطنة عُمان مُرتبةً تنازلياً حسب المتوسّطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرُتبة
١	الصفات الشخصية الأخلاقية	4.46	0.565	مرتفع جداً	١
٢	الصفات الإدارية الأخلاقية	4.38	0.626	مرتفع جداً	٢
٣	العلاقات الإنسانية	4.33	0.625	مرتفع جداً	٣
	مقياس القيادة بالأخلاق	4.39	0.573	مرتفع جداً	

يبيّن الجدول (٥) أعلاه الانحرافات المعيارية والمستوى، وإنّ المتوسّطات الحسابية قد تراوحت بين (4.33 - 4.46) لمجالات القيادة بالأخلاق؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤.٣٩)، بانحراف معياري بلغ (٠.٥٧٣)، وتعدّ هذه القيمة ضمنّ المستوى المرتفع جداً من وجهة نظر أفراد عيّنة الدراسة الحالية "المعلّمين"، وقد جاء مجال "الصفات الشخصية الأخلاقية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.46)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥٦٥)، وضمّن المستوى المرتفع جداً، وجاء مجال "الصفات الإدارية الأخلاقية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٨)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٢٦)، وضمّن المستوى المرتفع جداً، بينما جاء مجال "العلاقات الإنسانية" في المرتبة الثالثة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٢٥)، وضمّن المستوى المرتفع جداً.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة:

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول أنّ المتوسط الحسابي لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق من وجهة نظر المعلّمين بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عُمان جاء بمستوى مرتفع، وقد تُفسّر هذه النتيجة إلى طبيعة العلاقة الإيجابية بين قائد المدرسة والمعلم في المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية؛ فتتبلور هذه العلاقة من خلال فهم القائد لدوره الأخلاقي، وكذلك من خلال إدراكه لأهمية قيادته للمدرسة التي يعمل فيها. فالقائد الذي يؤمن بأهمية تطبيق القيادة الأخلاقية، ويظهرها ضمنّ سلوكياته وتعاملاته مع المعلّمين هو من يسهم في رفع الروح المعنوية ورفع مستوى دافعيتهم الذي ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي وبنّ روح المحبة والتعاون والانسجام في العمل، والعمل ضمنّ الفريق الواحد، وتحسين وتطوير الأداء وجودة المُنتج.

وقد اتَّفقت هذه النتيجة للدراسة الحالية مع نتيجة دراسة سمور (٢٠١٩)، ودراسة الحضرمي (٢٠٢٣)؛ فقد كان مستوى ممارسة القيادة بالأخلاق مرتفعاً. وقد اختلفت نتيجة الدراسة دراسة القرالة (٢٠١٩)، ودراسة غنيم (٢٠٢٠)، ودراسة الدرادكة (٢٠٢٠)؛ فقد كان مستوى ممارسة القيادة بالأخلاق متوسطة. وفيما يلي عرضٌ تفصيليٌّ لمجالات مقياس مدى ممارسة قادة المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسطنة عُمان للقيادة الأخلاقية؛ فقد تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على النحو التالي:

المجال الأول: الصفات الشخصية الأخلاقية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "الصفات الشخصية الأخلاقية"؛ والجدول (٦) التالي يُبين ذلك:

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الصفات الشخصية الأخلاقية مُرتَّبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢	يعمل على بناء جسور الثقة والمحبة مع المعلمين لتحقيق الأهداف المنشودة والمرغوبة من العملية التعليمية.	4.59	0.655	مرتفع جداً
٢	١	يُمثِّل القدوة الحسنة في الالتزام الوظيفي خلال تنفيذ الإجراءات واتخاذ القرارات الخاصة بالمعلمين.	4.58	0.657	مرتفع جداً
٢	٦	يساعد في نشر القيم والمبادئ الأخلاقية الإيجابية داخل المؤسسة التعليمية	4.58	0.625	مرتفع جداً
٤	٧	يمتلك صفات شخصية تجعله مُميّزاً وتُشجِّع المعلمين للتعامل معه بثقة عالية.	4.51	0.717	مرتفع جداً
٥	٣	يحرص على متابعة كلِّ جديد حديث في مجال عمليّتي الاتصال والتواصل بين الإدارة والمعلمين؛ والطلبة من جهة أخرى.	4.50	0.651	مرتفع جداً
٦	٩	يحترمُ الرأْي والرأْي الآخر في حال المناقشة والحوار بشأن أيِّ مشكلة أو موضوع ذي علاقة بالعمل التعليمي.	4.44	0.743	مرتفع جداً
٦	١٠	يحرصُ على العمل التطوعي من خلال حثِّ وتشجيع الكفاءات التعليمية عليه؛ سواءً في البيئة التعليمية داخل المدرسة، أم خارجها	4.44	0.689	مرتفع جداً
٨	١١	يستخدم الأسلوب العلمي المُنْبني إلى أسس أخلاقية في عملية حلِّ المشكلات التعليمية واختيار البدائل	4.43	0.723	مرتفع جداً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٩	٨	التي تساعد في تطوير أداء المعلمين. يحرص على المرونة في الإجراءات والأنشطة كلها التي يقوم بها.	4.38	.763	مرتفع جداً
١٠	٥	يحرص على تطبيق العدالة والموضوعية التي يستخدمها إلى جانب الأساليب العلمية الحديثة والمناسبة في حل المشكلات التي تواجه المعلمين والطلبة.	4.33	.762	مرتفع جداً
١١	٤	ملتزم بتوفير قاعدة بيانات إلكترونية حديثة لتخزين السلوكات الإيجابية والسلبية خلال إنجازات المعلمين للأعمال والأنشطة المنوطة بهم.	4.28	.804	مرتفع جداً
		الصفات الشخصية الأخلاقية	4.46	.565	مرتفع جداً

يبيّن الجدول (٦) أعلاه أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "الصفات الشخصية الأخلاقية"؛ قد تراوحت بين (4.28-4.59)، وهي ضمن المستوى المرتفع جداً، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤.٤٦)، بانحراف معياري بلغ (٠.٥٦٥)، وهو ضمن المستوى المرتفع جداً أيضاً؛ فقد جاءت الفقرة رقم (٢) التي تنصّ على: "يعمل على بناء جسور الثقة والمحبة مع المعلمين لتحقيق الأهداف المنشودة والمرغوبة من العملية التعليمية"؛ في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.59)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٥٥)، وضمن المستوى المرتفع جداً.

ويُعزّو الباحثون ذلك إلى اقتناع القيادة في المدارس الحكومية بتطبيق القيادة بالأخلاق والتعامل الودي بين الرئيس والمروّوس ينعكس إيجاباً على تميز وتحسّن الأداء الذي ينعكس بدوره على جودة المُنْتَج التعليمي، وإنّ التعامل الحسن من قِبَل القيادة يؤدّي نوعاً من الرّضا والراحة النفسية لدى المعلمين ما يرفع مستويات انتماهم وإخلاصهم، وإتقانهم للعمل التعليمي والسعي الجاد لتطوير أنفسهم وأداءاتهم.

وجاءت الفقرة رقم (٤) التي تنصّ على: "ملتزم بتوفير قاعدة بيانات إلكترونية حديثة لتخزين السلوكات الإيجابية، والسلبية، خلال إنجازات المعلمين للأعمال والأنشطة المنوطة بهم"؛ في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.28)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٠٤)، وضمن المستوى المرتفع جداً. ويُعزّو الباحث ذلك إلى الاهتمام الذي يُبديه ويُظهره قادة المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية للسلوكات الطيبة الحسنة وتأثيرها في رضا المعلمين؛ ما يجعله يُخزّن هذه السلوكات لتكوّن مرجعاً له ولللكفاءات التعليمية في المدرسة وقت اللزوم، وهذا إنّ دلّ على شيء فَيَدُلُّ على حرص القيادة في هذه المدارس على الاحتفاظ وتصنيف السلوكات

والتعاملات الأخلاقية بأنواعها المختلفة التي تصدُر عن المعلمين لاستخدامها مُستقبلاً في حلّ المشكلات التي تُواجه المعلمين، وللاستناد إليها في حال إجراء عملية التقييم لهم لضمان الموضوعية والعدالة.

المجال الثاني: الصفات الإدارية الأخلاقية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "الصفات الإدارية الأخلاقية"؛ والجدول (٧) التالي يُبيّن ذلك:

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة على "الصفات الإدارية الأخلاقية" مُرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١٢	يُعرَف بالتشريعات (قوانين؛ أنظمة؛ تعليمات) الناطمة للعمل التعليمي، ويُساير التطورات القانونية فيها.	4.47	.634	مرتفع جداً
٢	١٩	يُشجّع المعلمين لوضع أفكار وخطط حديثة لبرامج مشروعات تطويرية وتجربتها من أجل تطوير أداءاتهم.	4.46	.706	مرتفع جداً
٣	٢٢	يحرص على احتواء ودعم الأفكار الإبداعية لدى المعلمين في المجال التكنولوجي بما يسهم في تطوير أداءاتهم.	4.44	.724	مرتفع جداً
٤	١٣	يُطبّق التشريعات الناطمة للعمل التربوي (الإداري والتعليمي) بعدالة من دون تمييز.	4.38	.717	مرتفع جداً
٤	١٦	يحرص على عدّ العقاب آخر الحلول عند اكتشاف نقاط ضعف في أداء المعلمين، ويعمل بشكل تعاوني على تصويبه.	4.38	.731	مرتفع جداً
٦	١٤	يحرص على دعم جهود البحث العلمي لا ابتكار أفكار ونتائج لحلّ المشكلات التي تُواجه العملية التعليمية.	4.36	.745	مرتفع جداً
٦	١٧	يحرص على تطبيق معايير واضحة شفافة لعملية المساءلة مبنيةً إلى أسس سليمة عادلة عند إجراء عملية التقييم لأداء المعلمين.	4.36	.754	مرتفع جداً
٨	١٥	يحرص على التوزيع العادل للعمل التعليمي وديمقراطيته من خلال تشكيل لجان لحلّ المشكلات والصراعات التي تُواجه المعلمين.	4.34	.770	مرتفع جداً
٨	١٨	يحرص على توفير نظام حوافز مهنية واجتماعية تُشجّع الإبداع في مجال تطوير أداء المعلمين.	4.34	.825	مرتفع جداً
٨	٢٠	يسهم في تطوير الكفايات التعليمية للمعلم التي تؤهله للقيام بدوره الإبداعي بعهده باحثاً من خلال المبادرة	4.34	.773	مرتفع جداً

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفع جداً	.732	4.33	والتجريب. يُوقَّر الخُطَط والاستراتيجيات التي من شأنها تعزيز الإبداع الأدائي للمعلمين؛ بما يتماشى مع بُنود لائحة شؤون الموظفين.	٢١	١١
مرتفع جداً	.626	4.38	الصفات الإدارية الأخلاقية		

يبيِّن الجدول (٧) أعلاه أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "الصفات الإدارية الأخلاقية"؛ قد تراوحت بين (4.34-4.47)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "الصفات الإدارية الأخلاقية" ككُلِّ (4.38)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٢٦)، بمستوى مرتفع جداً؛ فقد جاءت الفقرة رقم (١٢) التي تُنصُّ على: "يُعزَّف بالتشريعات (قوانين؛ أنظمة؛ تعليمات) الناظمة للعمل التعليمي، ويُساير التطُّورات القانونية فيها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.47)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٣٤)، بمستوى مرتفع جداً.

ويعزو الباحثون ذلك إلى كَوْن القائد في المدرسة يقوم بوضع بدائل الحلول للمشكلات والنِّزاعات التي رُبَمَا تُحدثُ بين المعلمين؛ لهذا وَجَبَ عليهم معرفة القوانين والأنظمة والتعليمات التي تُصدَّرُ عن الجهات ذات الاختصاص في مجال العمل التربوي التعليمي، بل يجب عليهم الإطّلاع الدائم على ما يجري من تعديلات على هذه التشريعات ليكون قادرًا على مواجهة أيِّ مشكلة قانونية أم أيِّ تساؤل قانوني.

وجاءت الفقرة رقم (٢١) التي تُنصُّ على: "يُوقَّر الخُطَط والاستراتيجيات التي من شأنها تعزيز الإبداع الأدائي للمعلمين بما يتماشى مع بنود لائحة شؤون الموظفين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٣٢)، بمستوى مرتفع جداً.

ويعزو الباحثون ذلك إلى الاهتمام الكبير من قِبَل قادة المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بعملية الإبداع لدى العاملين وحرصهم عليها فهي تعملُ على تحسين وتطوير الأداء لديهم؛ ما ينعكس إيجابًا على جودة المُخرجات التعليمية.

المجال الثالث: العلاقات الإنسانية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "العلاقات الإنسانية"؛ والجدول (٨) التالي يبين ذلك:

جدول (٨)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة على الصفات الإدارية الأخلاقية مُرتّبة تنازلياً حسب المتوسّطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢٩	يحرصُ على بناء نظام اتصال وتواصل فعّال مع المجتمع المحيط؛ ليعزّزَ المسؤولية المجتمعية والاجتماعية لدى المعلمين والطلبة. يُمكنُ المعلمين من الاتصال والتواصل الاجتماعي مع زملائهم وأولياء الأمور بشأن مشكلات الطلبة والمجتمع المحيط.	4.44	.689	مرتفع جداً
٢	٣٠	يحرصُ على رفع مستوى تطبيق ثقافة الأخلاق الإيجابية لدى المعلمين بتزويدهم بالأفكار الجديدة الحديثة في مجال أخلاقيات التعليم.	4.41	.650	مرتفع جداً
٢	٣١	يمتلكُ القدرة على مواجهة الكفاءات التعليمية بالأخطاء والتقصير لديهم، ويعمل جاداً على تصويبها.	4.41	.730	مرتفع جداً
٤	٢٦	يتواصلُ مع المعلمين لابتكار الحلول الإبداعية الناجحة من خلال التّشاورُك والتعاون في تبادل الآراء.	4.39	.746	مرتفع جداً
٥	٢٧	يعملُ على إدخال الصفات الأخلاقية ضمنُ عملية تقييم أداء المعلمين.	4.38	.786	مرتفع جداً
٥	٢٨	يعملُ على تفعيل عملية التحفيز الموضوعي (المادي"، والمعنوي) للمعلمين بشكل واضح صريح؛ لرفع رضاهم وولائهم الوظيفي للعمل.	4.38	.777	مرتفع جداً
٧	٢٤	يقومُ بتوفير الدورات والورش التدريبية للمعلمين من أجل رفع مستويات قدراتهم ومهاراتهم في عملية حلّ المشكلات الأخلاقية التي تُواجهُ الطلبة.	4.34	.800	مرتفع جداً
٨	٣٢	يخضعُ المختصّون في مجال تقويم أداء المعلمين إلى التدريب المستمر المُنبي إلى عدالة وموضوعية التعامل لإنجاح العملية التقييمية.	4.29	.792	مرتفع جداً
٩	٣٣	يمتلكُ القدرة على التراجع عن قرار خاطئ اتّخذَهُ بحق أيّ من المعلمين.	4.23	.832	مرتفع جداً
١٠	٢٣		4.22	.812	مرتفع جداً

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرُّتبة
مرتفع	.943	4.10	يحرصُ على الإفصاح عن الإجراءات الإدارية كُلِّها التي يقوم بها، والخاصة بالمعلِّمين.	٢٥	١١
مرتفع جداً	.625	4.33	العلاقات الإنسانية		

يبيِّن الجدولُ (٨) أعلاه أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "العلاقات الإنسانية"؛ قد تراوحت بين (4.10-4.44)، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال "العلاقات الإنسانية" ككُلِّ (4.33)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٢٥)، بمستوى مرتفع جداً.

فجاءتِ الفقرةُ رقم (٢٩) التي تُنصُّ على: "يحرصُ على بناء نظام اتصال وتواصل فعَّال مع المجتمع المحيط لِيُعزَّزَ المسؤولية المجتمعية والاجتماعية لدى المعلِّمين والطلبة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.44)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٨٩)، بمستوى مرتفع جداً.

ويُعزُّو الباحثون ذلك إلى الحرص الكبير لدى قادة المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية على تفعيل المسؤولية الاجتماعية تجاه مجتمع المدارس والعمل الجاد الدائم على تعزيز العلاقات الإيجابية مع هذا المجتمع؛ من خلال التواصل وتنفيذ الورش التطوعية والبرامج التدريبية التثقيفية وبرامج التوعية التي تُهمُّ المجتمع المحلي.

وجاءتِ الفقرةُ رقم (٢٥) التي تُنصُّ على: "يحرصُ على الإفصاح عن الإجراءات الإدارية كُلِّها التي يقوم بها، والخاصة بالمعلِّمين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٤٣)، بمستوى مرتفع.

ويُعزُّو الباحثون ذلك إلى ارتفاع مستوى الشفافية والموضوعية اللتين يتحلَّى بهما قادة المدارس في محافظة جنوب الشرقية؛ لهذا يتعاملون بشكل واضح صريح من المعلِّمين بشأن ما يُعوقُ تقدُّمهم كُلِّه، أم يعترض طريق إبداعهم وتطوير أعمالهم والأنشطة التعليمية التي يُنفذونها.

عرضُ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها: ما مستوى تطوير الأداء لدى المعلمين بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عُمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة الحالية على مقياس مستوى تطوير أداء المعلِّمين؛ والجدول (٩) التالي يوضِّح ذلك:

جدول (٩)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة على تطوير أداء المعلمين مُرتبّة تنازلياً حسب المتوسّطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٥	أصبح لديّ التزام وانضباط بأوقات الدوام الرسمي وأوقات الجِصَصِ الصفية.	4.51	.613	مرتفع جداً
٢	١٠	أمتلك الإقبال والقدرة على تطوير نفسي ذاتياً من الناحية المهنية.	4.48	.702	مرتفع جداً
٣	١٢	أرتبطُ بواجبات ومهامّ عملي بدوافع ذاتية وأشجّع زملاءي لذلك.	4.47	.692	مرتفع جداً
٣	١٤	هناك طرائق وأساليب متعدّدة لعملية تقييم أداءات المعلمين.	4.47	.656	مرتفع جداً
٣	٢٠	ارتفع لديّ مستوى المسؤولية تجاه المدرسة ومجتمعها المحلي.	4.47	.696	مرتفع جداً
٦	١٣	أصبحتُ أسعى جاهداً لتحقيق أهداف المدرسة من خلال تقديم المعلومات المهمّة المفيدة.	4.46	.681	مرتفع جداً
٧	١١	أنتقلُ إلى تميّز أدائي للأعمال التي أستحقُّ بها الترقية.	4.45	.705	مرتفع جداً
٨	١٧	زادت يقيني بالإدارة والزملاء، وأعدُّ المشكلات التي تُواجه العمل مشكلاتي.	4.44	.715	مرتفع جداً
٩	١٦	أصبح لديّ ولاءٌ وانتماءٌ والتزامٌ تجاه البيئة المدرسية.	4.42	.777	مرتفع جداً
١٠	٦	أصبح لديّ المعرفة بالتشريعات الناظمة للعمل التعليمي والقدرة على تطبيقها وتنفيذها.	4.40	.660	مرتفع جداً
١١	٧	أصبح هناك معني حقيقيُّ للأداء الجيد للأعمال والأنشطة التي أقومُ بتنفيذها.	4.39	.756	مرتفع جداً
١١	٩	أمتلك نظاماً اتّصالٍ وتواصل اجتماعي مع الإدارة والمعلمين وأولياء الأمور.	4.39	.714	مرتفع جداً
١٣	٤	أشارك في البرامج والدورات والورش التي تعمل على تطوير أدائي في العمل.	4.38	.686	مرتفع جداً
١٤	١	أصبح لديّ معرفة برؤية ورسالة وأهداف المدرسة والسُّبل التي تُحقِّقها؛ بما ينسجم مع المعايير المُعدّة.	4.37	.738	مرتفع جداً
١٤	٣	لديّ ثقافة في الجودة المؤسسية أتداولها مع الكل داخل المدرسة.	4.37	.665	مرتفع جداً

مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير... طلال الراسبي وآخرون

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
694	4.37	لديّ نظامٌ عادلٌ لحلّ المشكلات التي تُعوق الأداء السليم الصحيح.	٨	١٤
761	4.37	أسعى جاهداً للمشاركة في اللجان المدرسية التي تُحَقِّقُ تَمَيُّزَ المدرسة وتنافسيَّتها.	١٨	١٤
703	4.36	هناك تطوُّرٌ وتَمَيُّزٌ في أدائي انعكس إيجاباً على جودة المُخرجات التعليمية.	٢	١٨
875	4.30	أصبحتُ أنقشُ واجباتٍ ومهامَّ عملي مع الزملاء خارج البيئة المدرسية.	١٥	١٩
883	4.26	أصبح لديّ قَبُولاً لفكرة مفهوم "تدوير العمل"، والقَبُولَ بأيِّ عملٍ أم مَهْمَةٌ أكلفُ بها.	١٩	٢٠
574	4.41	مقياس تطوير أداء المعلمين		

يُبيِّن الجدول (٩) أعلاه إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات "مقياس تطوير أداء المعلمين"؛ قد تراوحت بين (4.26-4.51)، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمقياس تطوير أداء المعلمين ككُلِّ (4.41)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥٧٤)، بمستوى مرتفع جداً.

فجاءتِ الفقرة رقم (٥) التي تُنصُّ على: "أصبح لديّ التزام وانضباط بأوقات الدوام الرسمي وأوقات الحِصص الصفية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.51)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦١٣)، بمستوى مرتفع جداً.

وجاءتِ الفقرة رقم (١٩) التي تُنصُّ على: "أصبح لديّ قَبُولٌ لفكرة مفهوم "تدوير العمل"، والقَبُولَ بأيِّ عملٍ أم مَهْمَةٌ أكلفُ بها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.26)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٨٣)، بمستوى مرتفع جداً.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني للدراسة:

أشارتِ النَّتائِجُ المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني للدراسة الحالية إلى أن مستوى تطوير الأداء لدى مُعَلِّمي ومُعَلِّمات المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عُمان؛ جاءت بمستوى مرتفع جداً.

وتُفسَّرُ هذه النَّتِيجَةُ أنَّ قادة المدارس الحكومية يمارسون القيادة بالأخلاق؛ فهذا النَّمَطُ من القيادة بالأخلاق يُوفِّرُ الاستقرار النفسي عند المعلمين والمعلمات ما يرفع مستوى الرِّضَا والولاء والانتماء للمدرسة وبيئتها الداخلية؛ الذي بدوِّره يزيد تطوير أداءهم، ومن المُحتمَلُ أن يكون السبب في المستوى المرتفع لتطوير أداء المعلمين هي من خلال المستوى المرتفع لممارسة القيادة بالأخلاق وما يترتب عليها من غرسٍ للقيم والمبادئ الأخلاقية الإيجابية، وإبعاد المعلمين والمعلمات عن



السُّلوكات والتَّصرُّفات السلبية غير الأخلاقية أم التَّصرُّفات المتنافية مع مبادئ وقيم القيادة بالأخلاق.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Bowers, 201) ، ودراسة القرالة (٢٠١٩)، ودراسة الدرادكة (٢٠٢٠)، ولم تختلف هذه النتيجة مع أي من نتائج الدراسات السابقة في هذه النتيجة؛ بل أظهرت غالبية الدراسات أن هناك علاقةً إيجابية ذات تأثير إيجابي بين مستوى ممارسة القيادة بالأخلاق والمُتغيِّر التابع الذي بحثت فيه هذه الدراسات.

عرضُ النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها: هل تُوجَدُ علاقة ارتباطية بين مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية ومستوى تطوير أداء المعلمين في هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال الثالث تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية ومستوى تطوير أداءات المعلمين في هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين؛ والجدول (١٠) يوضح ذلك:

جدول (١٠)

ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية و تطوير أداء المعلمين في هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين

المقياس/ المجال	المعاملات	الصفات الشخصية الأخلاقية	الصفات الإدارية الأخلاقية	العلاقات الإنسانية	مقياس القيادة بالأخلاق
مقياس أداء المعلمين	معامل الارتباط	.575**	.737**	.771**	.738**

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يبيِّنُ من الجدول (11) أعلاه وجودُ علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$) بين مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية ومستوى تطوير أداءات المعلمين في هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين، وإنَّ العلاقات الارتباطية جميعها دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية فقد بلغت القيمة الارتباطية ككلٍ بلغت (٠.٧٣٨)؛ وهي علاقة إيجابية تُؤكِّد ارتباط مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية ومستوى تطوير الأداء لدى المعلمين.



مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة:

لقد أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة الحالية أنَّ معامل الارتباط بين مدى ممارسة القيادة بالأخلاق ككلٍ وتطوير أداء المعلمين المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عُمان؛ دالٌّ من الناحية الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$)، وهي علاقة إيجابية تُؤكِّد العلاقة الارتباطية بين مستوى ممارسة قادة المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق وتطوير أداء المعلمين في هذه المدارس، وإنَّ العلاقات الارتباطية جميعها دالة إحصائياً عند مستويات إيجابية، وقد يُستدلُّ من هذه النتيجة أنَّ المستوى المرتفع جداً من الممارسة للقيادة بالأخلاق يُؤثِّر بشكلٍ إيجابيٍّ في مستوى تطوير أداء المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عُمان، وإنَّ هذه العلاقة إيجابية؛ فهي تُشيرُ إلى أنَّه كلما ارتفع مستوى ممارسة قادة المدارس في المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عُمان للقيادة الأخلاقية ارتفع مستوى تطوير الأداء لدى المعلمين.

وتتفقُّ هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Bowers, 2011)، ودراسة القرالة (٢٠١٩)، ودراسة الدرادكة (٢٠٢٠)، ودراسة البدوي (٢٠٢٢)، ودراسة البدوي (٢٠٢٢)؛ في وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المتغيِّر المُستقلِّ للدراسة والمتغيِّر التابع. ولم تختلف هذه النتيجة مع أيٍّ من نتائج الدراسات السابقة في وجود هذه العلاقة الارتباطية الإيجابية.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع للدراسة: هل يُوجدُ فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات مُعلِّمي المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بشأن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمتغيِّرات الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

تم التأكُّد من اتِّباع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (test one sample Kolmogorov-Smirnov)؛ والجدول (١١) يُبيِّن ذلك:

جدول (١١)

(test One Sample Kolmogorov-Smirnov اختبار)

المتغيِّر	قيمة اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test)	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق	.841	289	.480



يَتَّبَعُ من الجدول (١١) أنَّ قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار كانت أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؛ ما يدلُّ على أنَّ هذه البيانات تَتَّبَعُ التوزيع الطبيعي.

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مُعَلِّمي المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بشأن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق من وجهة نظر المُعَلِّمين حسب مُتَغَيِّرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؛ والجدول (١٢) التالي يوضِّح ذلك:

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مُعَلِّمي المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بشأن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق من وجهة نظر المُعَلِّمين حسب مُتَغَيِّرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

المصدر	الفئات	المعاملات	الصفات الشخصية الأخلاقية	الصفات الإدارية الأخلاقية	العلاقات الإنسانية	مقياس القيادة بالأخلاق
الجنس	ذكر	س	4.47	4.39	4.32	4.40
	ع	ع	.568	.647	.652	.589
	أنثى	س	4.41	4.35	4.34	4.37
	ع	ع	.554	.542	.517	.511
المؤهل العلمي للمُعَلِّمين	بكالوريوس	س	4.44	4.37	4.31	4.38
	فما دون	ع	.579	.640	.637	.584
	دراسات عليا	س	4.55	4.47	4.41	4.48
	ع	ع	.465	.528	.547	.494
عدد سنوات الخبرة للمُعَلِّمين	أقل من ٥ سنوات	س	4.48	4.45	4.46	4.46
	ع	ع	.523	.532	.541	.496
	من ٥ - ١٠ سنوات	س	4.46	4.47	4.42	4.45
	ع	ع	.557	.626	.569	.572
	أكثر من ١٠ سنوات	س	4.46	4.36	4.30	4.37
	ع	ع	.573	.638	.640	.582

س = المتوسط الحسابي. ع = الانحراف المعياري.



يُبيِّن الجدول (١٢) أنَّ هناك تباينًا ظاهرًا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مُعلِّمي المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بشأن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق من وجهة نظر المُعلِّمين بسبب اختلاف مُتغيّرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

ولبيان الدلالة الإحصائية لهذه الفروق بين المتوسطات الحسابية؛ تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدّد؛ والجدول (١٣) التّالي يُبيِّن ذلك:

جدول (١٣)

تحليل التباين الثلاثي المتعدّد لأثر (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) في استجابات مُعلِّمي المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بشأن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق من وجهة نظر المُعلِّمين

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المقياس/ المجالات	مصدر التباين
.618	.250	.080	1	.080	الصفات الشخصية الأخلاقية	الجنس
.810	.058	.023	1	.023	الصفات الإدارية الأخلاقية	هوتلنج=0.011
.643	.215	.084	1	.084	العلاقات الإنسانية	ح=0.380
.933	.007	.002	1	.002	مقياس القيادة بالأخلاق	
.298	1.085	.349	1	.349	الصفات الشخصية الأخلاقية	سنوات الخبرة
.361	.838	.331	1	.331	الصفات الإدارية الأخلاقية	هوتلنج=0.005
.265	1.248	.489	1	.489	العلاقات الإنسانية	ح=0.700
.280	1.172	.387	1	.387	مقياس القيادة بالأخلاق	
.973	.028	.009	2	.018	الصفات الشخصية الأخلاقية	المؤهل العلمي
.563	.577	.228	2	.455	الصفات الإدارية الأخلاقية	ويلكس=0.979
.266	1.329	.521	2	1.041	العلاقات الإنسانية	ح=0.415
.576	.553	.182	2	.365	مقياس القيادة بالأخلاق	
		.322	285	91.688	الصفات الشخصية الأخلاقية	
		.395	285	112.513	الصفات الإدارية الأخلاقية	
		.392	285	111.588	العلاقات الإنسانية	الخطأ
		.330	285	94.041	مقياس القيادة بالأخلاق	
			289	92.208	الصفات الشخصية الأخلاقية	
			289	113.324	الصفات الإدارية الأخلاقية	الكلي
			289	113.041	العلاقات الإنسانية	
			289	94.774	مقياس القيادة بالأخلاق	

يَبَيَّنُ من الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تُعزى لِأَثَرِ المُتَغَيِّرَاتِ الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) في استجابات مُعَلِّمِي المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بشأن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق من وجهة نظر المعلمين في المجالات جميعها والدرجة الكلية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

أولاً: حسب الجنس:

أظهرتِ النَّتَائِجُ المتعلقة بالسؤال الرابع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد عَيِّنة الدراسة بشأن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عُمان ككُلِّ تُعزى لِلمُتَغَيِّرِ الجنس.

وَتُفسَّرُ هذه النتيجة أَنَّ هناك تطابقاً في وجهات النظر بين المعلمين والمعلمات على مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى قادة المدارس وعلاقتها الإيجابية في تطوير أداءاتهم؛ وذلك من خلال ما تُبديه القيادة من مصداقية وموضوعية والتزام وعدالة إضافةً إلى جُرْصِها على دَعْمِ ومساندة الكفاءات التعليمية وإبراز قدراتهم ومهاراتهم والعمل الدائم على تعزيزها وكذلك مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير وتحسين أداءاتهم وجودة مُنتَجَاتِ مدارسهم.

ثانياً: المؤهل العلمي:

أظهرتِ النَّتَائِجُ المتعلقة بالسؤال الرابع التي تُعزى لِلمُتَغَيِّرِ المؤهل العلمي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابة أفراد عَيِّنة الدراسة الحالية بشأن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق، وتُفسَّرُ هذه النتيجة بإدراك المعلمين مع مؤهلاتهم العلمية أَنَّ ممارسة القيادة بالأخلاق من قِبَلِ قادة المدارس تعمل على تطوير أداءاتهم الذي ينعكس بدوره هذا الإدراك على جودة مُنتَجَاتِهِمْ ومُنْتَجَاتِ مدارسهم.

ثالثاً: عدد سنوات الخبرة:

أظهرتِ النَّتَائِجُ المتعلقة بالسؤال الرابع التي تُعزى لِلمُتَغَيِّرِ عدد سنوات الخبرة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد عَيِّنة الدراسة الحالية بشأن مدى ممارسة القيادة بالأخلاق ككُلِّ تُعزى لِلمُتَغَيِّرِ عدد سنوات الخبرة.

وقد تُفسَّرُ هذه النَّتِيجَةُ إلى أَنَّ عدد سنوات الخبرة التعليمية تعمل على تطوير الكفايات المهنية لدى المعلمين وتزودهم بالفرص الفضلى للتدريب والأفكار والبدائل

التعليمية الممكن توفرها والمستجدة في مجال التربية والتعليم؛ فهي تعمل على رفع مستويات مُؤَهِّم المهني وتعمل على توثيق الصِّلة مع القيادة في المدرسة ككُلِّ بل تساعدهم على تطوير أداءاتهم والارتقاء والتَّمَيُّز في مهَنهم. وتتَّفَقُ هذه النَّتِيجَةُ دراسة سمور (٢٠١٩)، ودراسة الدرادكة (٢٠٢٠)، ودراسة البدوي (٢٠٢٢)، ودراسة الحضرمي (٢٠٢٣)؛ في عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عَيِّنة الدراسة الحالية.

واختلفت كذلك مع دراسة القرالة (٢٠١٩)، ودراسة سمور (٢٠١٩)؛ في وجود فروق دالة إحصائية تَبَعًا للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عَيِّنة الدراسة الحالية.

توصيات الدراسة:

١. العمل على استحداث برامج ودورات تدريبية متنوعة يكون المستهدف فيها مديري المدارس الجدد؛ يستعرض من خلالها قادة المدارس الحكومية الحاليون تجربتهم في تطبيق نَمَط القيادة بالأخلاق وما لها من نتائج إيجابية في تطوير أداء المعلمين في سلطنة عُمان.
٢. تعزيز الممارسة للقيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عُمان.
٣. إقامة ورش وزيارات تبادلية بين مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان لتبادل الخبرات في مجال تطبيق نَمَط القيادة بالأخلاق وما لها من نتائج إيجابية في تطوير أداء المعلمين.
٤. نُقِّل التجارب الناجحة لمديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان في مجال تطبيق نَمَط القيادة بالأخلاق وما لها من نتائج إيجابية في تطوير أداء المعلمين؛ للمحافظات الأخرى.

المقترحات:

- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث التي تبحث العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومُتَغَيِّرات أخرى (كالعلاقة بين السِّمات الشخصية للقائد المدرسي وتطوير أداء المعلمين).

المراجع

أبو شهاب، سناء نمر (٢٠١٧). مدخل إلى التربية الأخلاقية والتعليم وآثارهما على انماء المجتمع، ط١، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
بدوي، أحمد زكي (١٩٨٠). معجم المصطلحات في التربية والتعليم، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر العربية.

البدوي، دولت إبراهيم (٢٠٢٢). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ورقة بحثية قُدمت ضمن فعاليات المؤتمر الرابع "التوجهات الحديثة في العلاقات التوليفية والإعلام والعلوم الاجتماعية والتربوية، خلال المدة من ١ - ٣/٢٢/٢٠٢٥م، أنقرة، تركيا.

البهواشي، السيد عبد العزيز (٢٠٠٧). معجم المصطلحات، الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

جونى، نعم أحمد (٢٠٢٢). تطوير كفايات المعلم في ضوء عصر المعلوماتية والتقنية، أوراق ثقافية، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، العدد (١٩)، موقع:

<https://www.awraqthaqafya.com>

الحضرمي، أحمد سعيد (٢٠٢٣). درجة ممارسة مديري التعليم الأساسي في سلطنة عُمان لأبعاد القيادة الأخلاقية، المجلة القبرصية للعلوم التربوية، ١٧(٩)، ٣٣٥٣-٣٣٤٤.

خريسات، أيمن محمد (٢٠١٨). الواقع التطبيقي للحاكمية الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي الأردني، من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية "حالة جامعة اليرموك"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ٣٨(٢)، ٩٥ - ١١٣.

خريسات، أيمن محمد (٢٠١٩). إسهامات الجمعيات الخيرية في النهوض بالتنمية المجتمعية من وجهة نظر عينة من المتطوعين. بحث تمت المشاركة به في مؤتمر رابطة علماء الأردن بالتعاون مع الجامعة الأردنية. ضمن المدة من: ٣٠ - ٣١/١٠/٢٠١٩م.

الخطيب، أحمد (٢٠١٨). تقدير درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأردنية، جلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ٣٨(٢)، ١ - ١٥.

الخطيب، أحمد ناصر (٢٠١٨). تنمية المعلم وتطوير أدائه، موقع إلكتروني موسوعة التعليم والتدريب: <https://www.edutrapedia.com>، استرجع بتاريخ ٢٢ فبراير ٢٠٢٤.



- الدرادكة، أمجد؛ الدجاني، ياسمين؛ داود، هناء (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث- مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤ (١٤)، ٢٤-١.
- الدرادكة، أمجد؛ المطيري، هدى (٢٠١٧). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلّمت، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ١٣ (٢)، ٢٢٣-٢٣٧.
- الشرفي، عباس؛ التنج، منال (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٢ (٣)، ١٣٦-١٦٢.
- سمور، فتحي شعبان محمود (٢٠١٩). واقع استخدام مدونة السلوك ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المديرين والمرشدين والمدرّسين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، القدس، فلسطين.
- عابدين، محمد عبد القادر (٢٠١١). دار الشروق للنشر والتوزيع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان.
- العدواني، خالد مطهر (٢٠١١). إعداد المعلمين قبل وأثناء الخدمة، موقع إلكتروني: <https://kenanaonline.com/files/0028/28476>، استرجع بتاريخ ٢٢ فبراير ٢٠٢٤.
- العقيلي، عمر (٢٠٠٦). دارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- علي، أحمد جابر حسنين (٢٠١١). خلائيات الأعمال بين الدين والمجتمع، المجلد (١)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- الغامدي، سعيد بن ناصر (٢٠١٠). خلائيات العمل: ضرورة تنمية ومصلحة شرعية، رابطة العالم الإسلامي، الإدارة العامة للثقافة والنشر، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية "دراسة حالة"، مجلة التربوية لجامعة سوهاج، (٧٧)، ٢١٩٥-٢٢٢٩.
- القرالة، بلال؛ عبد القادر يوسف. (٢٠١٩). الإدارة بالأخلاق لدى مديري مدارس محافظة الكرك وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير مُقدّمة لعمادة البحث العلمي، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، الأردن.

المجالي، سناء (٢٠٢٣). كيف يمكن تطوير أداء المعلمين؟ أساليب ووسائل التعليم، دليل المعلم، موقع <https://almo3allem.com/m/>. تاريخ الاسترجاع، ١ مارس ٢٠٢٤.

المرسي، وجيه (٢٠١١). الأداء التدريسي لمُعَلِّم اللغة العربية ، الموقع التربوي للدكتور وجيه المرسي فـكـر تـربـوي متـجـدّ: <https://kenanaonline.com/users/maiwagieh/posts/269246>

تاريخ الاسترجاع، ٢ مارس ٢٠٢٤. مصطفى، أحمد إبراهيم (٢٠٠٤). المعجم الوسيط، ط٤، ص ٥٤٢، مكتبة الشروق: القاهرة، مصر.

نزال، مزر محمد (٢٠٠١). أخلاقيات مهنة التربية والتعليم في ضوء الفكر الإسلامي ومدى التزام المعلمين بها من وجهة نظر المديرين ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس؛ فلسطين.

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد المصري (٢٠١١). وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، الإصدار الثالث، ص ١١.

Bratton , S .(2001). Psychological theories of career development, Orland: Rannsons Publishing .

Brown, M, & Trevino, L. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions, Leadership Quarterly, 595-616.

Bowers (2011). Connection Between Ethical Leadership Behavior and Collective Efficacy Levels as Perceived by Teacher , PhD ، Colleague Education ،Ashland University.

Herr, Edwin L. (2001). Career development and Its practice: A historical perspective, Journal of Career Development, Special Issue. College of arts and sciences, Action in teacher education, Bucknell University, Lewisburg PA 17837, 33 (1) 3-23.

Kar, Subhasree (2014). Ethical Leadership: Best Practice for Success, IOSR Journal of Business and Management, 1(14), 112-116.

Phadnis, Narendra Y. (2012). Contribution of Ancient Indian Ethos in Developing Global Mindset in Leadership and Management, Business Management and Information Systems, Institute of Management Technology (IMT), Nagpur.