

مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها  
بتطوير أداء المعلمين في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان

إعداد

طلال بن حمود بن راشد الراسبي

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في الإدارة التربوية

تخصص: القيادة التربوية

قسم التربية

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

جامعة الشرقية

سلطنة عُمان

2024م / 1445هـ

مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها  
بتطوير أداء المعلمين في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان

إعداد

طلال بن حمود بن راشد الراسبي

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة  
الماجستير في الإدارة التربوية  
تخصص: القيادة التربوية

لجنة الإشراف

د. عبد الله بن علي الفارسي (مُشرفاً رئيساً)

د. أحمد بن سعيد الحضرمي (مُشرفاً مساعداً)

2024م / 1445هـ

## قرار لجنة المناقشة

مدى ممارسة القيادة بالأهالي لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين في محافظة جنوب الشرقية بسطنة عمان

أعدّها الطالب:

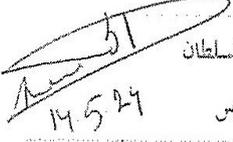
طلال بن حمود بن راشد الراسبي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 14 / 5 / 2024 م

المشرف الرئيس د. عبد الله بن علي الفارسي

المشرف الثاني د. أحمد بن سعيد الحضرمي

### أعضاء لجنة المناقشة

م	صفحة في الرسالة	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	الكلية/ المؤسسة	التوقيع
1	رئيس اللجنة	د. راشد بن محمد الحجري	أستاذ مساعد	أصول التربية	جامعة الشرقية	
2	المناقش الخارجي	د. هدى بنت عبد الله الحوسنية	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة السلطان قديوس	
3	المناقش الداخلي	د. أنور بن صالح البلوشي	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة الشرقية	
4	المشرف الرئيس	د. عبد الله بن علي الفارسي	أستاذ مشارك	أصول التربية	جامعة الشرقية	

## إقرار الباحث

أُقِرُّ بأنَّ المادة العلمية المذكورة في هذه الرسالة قد تمَّ تحديد مصادرها العلمية بدقة، وأنَّ محتوى هذه الرسالة لم يُقدِّم سابقًا لنيل أي درجة علمية أخرى، وأفيدُ بأنَّ مضمون هذه الرسالة يعبر عن آراء الباحث الشخصية، ولا تُعبر بالضرورة عن الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث: طلال بن حمود بن الراسبي

التوقيع:

# إِهْدَاءٌ

إلى:

والـديّ؛

أساتدتنا الذين كانوا لي القدوة الحسنة وقدموا لي المعرفة في مراحل دراستي المختلفة؛

المجتهدين والمُجِدِّين في طلب العلم كلِّهم؛

كُلِّ صاحب مسؤولية مجتمعية على امتداد وطننا العربي الكبير؛

زوجتي أمّ مازن؛

أبنائي (مازن وعبد الرحمن وجُمَانة وسارة وأنس)؛

كُلِّ مَنْ ساندني وساعدني في الدراسة الحالية؛

إليهم جميعًا أُهدي هذا الجُهدَ المتواضعَ

الباحث

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني على إتمام هذا الجهد المتواضع، ولا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الذي رعاني طالبًا، المُشرف على الدراسة الحالية؛ أستاذي الفاضل الدكتور عبدالله بن علي الفارسي، الذي قدّم لي ما يملك من جهد ووقت كلّه وذلك الصُّعوبات كلّها إلى أن خرجت الدراسة الحالية إلى النور، وأُقدِّم موفور شكري وامتناني العظيم إلى الدكتور: أحمد بن سعيد الحضرمي، والدكتور: راشد بن محمد الحجري؛ لرعايتهما واهتمامهما اللّذين غَمَرُونِي بهما طيلة مدة إشرافهما على عملي؛ ولسعة صدريهما وتحمليهما وصبريهما؛ ما كان له الأثر الطيّب في إنجاز هذا العمل بالصورة الحالية.

ويُسعدني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة أساتذة كلية الآداب والعلوم الإنسانية؛ لتفضُّلهم بمناقشة الدراسة الحالية وإثرائها بملحوظاتهم وتوصياتهم القيّمة، وآرائهم السّديدة، التي سيكون لها الأثر البارز في إخراجها. وأتقدّم بأرقى وأثمن عبارات الشكر والعرفان إلى جامعة الشرقية وكلية التربية فيها ممثّلةً بأعضاء هيئة التدريس لما قدّموه لي من تسهيلات لإتمام إجراءات الدراسة الحالية، والشُّكر أيضًا لمن قدّم لي النصيحة والمساعدة لإتمام هذا العمل؛ كلِّهم.

الباحث

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

في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان

إعداد: طلال بن حمود بن راشد الراسبي

إشراف: د. عبد الله بن علي الفارسي د. أحمد بن سعيد الحضرمي

## مُلخَص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة الحالية؛ التي تكوّنت من جزئين: الجزء الأول مقياس مُكوّن من (33) فقرة لقياس مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية، والجزء الثاني مقياس مُكوّن من (20) فقرة لقياس مستوى نظير أداء المعلمين، وتكوّنت عينة الدراسة الحالية التي اختارها الباحث بالطريقة العشوائية البسيطة من (290) مُعلِّمًا ومُعلِّمَةً من المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عُمان. وقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية الآتي: إنّ مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية جاء بمستوى مرتفع؛ فقد جاء مجال الصفات الشخصية الأخلاقية في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، وجاء مجال الصفات الإدارية الأخلاقية في المرتبة الثانية بمستوى مرتفع أيضًا، وجاء في المرتبة الثالثة مجال العلاقات الإنسانية بمستوى مرتفع. كما وأظهرت النتائج أنّ هناك مستوى مرتفعًا في تطوير أداء المعلمين، وإنّ هناك علاقةً ارتباطيةً إيجابية بين مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق وتطوير أداء المعلمين، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعًا للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة الحالية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). وبناءً على النتائج تُوصي الدراسة بالتالي: - العمل على استحداث برامج ودورات تدريبية متنوعة يكون هدفها تدريب قادة المدارس الحكومية على نمط القيادة بالأخلاق بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عُمان؛ وتعزيز هذا المستوى المرتفع من الممارسة والحفاظ عليه. - تعزيز هذا المستوى المرتفع من الممارسة للقيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عُمان. - وإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث التي تبحث العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومتغيرات أخرى غير التي ذُكرت في الدراسة الحالية.

الكلمات المفتاحية: القيادة بالأخلاق؛ أداء المعلم؛ تطوير أداء المعلم؛ محافظة جنوب الشرقية.

**The extent of practicing leadership with ethics among public school principals  
and its relationship to developing teachers' performance in the South  
Al Sharqiyah Governorate in the Sultanate of Oman**

**By: Talal Al Rasbi**

**Supervisors**

**1<sup>st</sup> Dr. Abdullah Al Farsi**

**2<sup>nd</sup> Dr. Ahmed Al Hadhrami**

**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 South Al Sharqiyah Governorate in the Sultanate of Oman. The descriptive analytical correlational method and the questionnaire were used as a tool for collecting data for the study, which consisted of two parts: The first part is a scale consisting of (33) items to measure the extent of practicing ethical leadership among public school principals, and the second part is a scale consisting of (20) items to measure the level of teachers' performance. The study sample chosen by the researcher in a simple random way consisted of (290) male and female teachers from Public schools in the South Al Sharqiyah Governorate, Oman. **The results of the study showed the following:** The extent of practicing leadership with ethics among government school principals in the South Al Sharqiyah Governorate 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 South Al Sharqiyah Governorate in the Sultanate of Oman. - Conduct more studies and research that examine the relationship between ethical leadership and variables other than those mentioned in this study.

**Keywords:** leadership with ethics; Teacher performance; Developing teacher performance; South Sharqiyah Governorate.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	قرار لجنة المناقشة بإجازة الرسالة
ب	إقرار الباحث
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	المُلخَص باللغة العربية
و	المُلخَص باللغة الإنجليزية
ز - ح	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الملاحق
<b>15-1</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
2	مقدِّمة الدراسة
8	مشكلة الدراسة
9	أسئلة الدراسة
10	أهداف الدراسة
11	أهمية الدراسة
12	مصطلحات الدراسة
14	متغيِّرات الدراسة
15	حدود ومُحدِّدات الدراسة
<b>43-16</b>	<b>الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة</b>
17	أولاً: الأدب النظري
36	ثانياً: الدراسات السابقة
42	التعقيب على الدراسات السابقة
<b>51-44</b>	<b>الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة</b>
45	منهج الدراسة
45	مجتمع الدراسة
46	عيِّنة الدراسة
47	أداة الدراسة

الصفحة	الموضوع
47	صدق الأداة
47	ثبات الأداة
50	المعيار الإحصائي المُستخدَم
51	المعالجات الإحصائية المُستخدَمة
<b>72-52</b>	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها</b>
53	عرض النتائج
53	النتيجة المتعلقة بالسؤال الأول؛ ومناقشتها
61	النتيجة المتعلقة بالسؤال الثاني؛ ومناقشتها
64	النتيجة المتعلقة بالسؤال الثالث؛ ومناقشتها
66	النتيجة المتعلقة بالسؤال الرابع؛ ومناقشتها
71	مُلخَّص النتائج
72	التوصيات
72	المقترحات
<b>80-73</b>	<b>المصادر والمراجع</b>
73	أولاً: المصادر
73	ثانياً: المراجع العربية
79	ثالثاً: المراجع الأجنبية
<b>96-81</b>	<b>الملاحق</b>

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
45	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	1
46	توزيع أفراد عينة الدراسة والنسب المئوية حسب المتغيرات الديموغرافية	2
48	معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمجال الذي تنتمي إليه	3
48	مصنوفة الارتباط بين المجالات ببعضها والمقياس	4
49	معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية	5
50	معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ	6
50	الحكم على المستوى باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي	7
53	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق من وجهة نظر المعلمين بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان مُرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	8
56-55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الصفات الشخصية الأخلاقية مُرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	9
58-57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "الصفات الإدارية الأخلاقية" مُرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	10
60-59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الصفات الإدارية الأخلاقية مُرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	11
62-61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرُتبة والمستوى لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس تطوير أداء المعلمين مُرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	12
64	مصنوفة معاملات الارتباط بيرسون لكشف العلاقة بين مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية ومستوى تطوير أداء المعلمين في هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين	13
66	(test One Sample Kolmogorov-Smirnov اختبار)	14
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مُعلمي المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بشأن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق من وجهة نظر المعلمين حسب مُتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)	15
68	تحليل التباين الثلاثي المتعدّد لأثر (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) في استجابات مُعلمي المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بشأن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق من وجهة نظر المعلمين	16

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	الملحق
88-82	الاستبانة في صورتها الأولى (للتحكيم)	1
89	أسماء الأساتذة المُحكِّمين	2
94-90	الاستبانة في صورتها النهائية للتوزيع	3
95	خطاب تسهيل مَهْمَة الباحث من جامعة الشرقية	4
96	خطاب تسهيل مَهْمَة الباحث إلى مديريات التربية والتعليم في محافظة جنوب الشرقية	5

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

- الأهمية النظرية

- الأهمية التطبيقية

مصطلحات الدراسة

متغيرات الدراسة

حدود ومحددات الدراسة

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

#### مقدمة:

لقد حظيت الأخلاق الحميدة والنزاهة بقدر متزايد من الأهمية والاهتمام في مجال القيادة؛ فنُعدُّ الأخلاق والقيم من أهمّ المرتكزات لارتباطها المباشر بتوجيه السلوك الإنساني. وتتعلق القيم بالأخلاق والمبادئ؛ التي هي معايير عامة ضابطة للسلوك البشري، ولأنّ الأمم ترتقي بالأخلاق فإنّ المؤسسات كذلك ترتقي وتتطور وتزدهر إذا توقّرت بها منظومة أخلاقية عالية، وما بالنا إذا تحدّثنا عن المؤسسات العاملة في مجالات التربية والتعليم التي هي المنطلق لتحقيق التنمية الشاملة للفرد والمجتمع على حدّ سواء في المجالات المختلفة؛ فتؤدي الأخلاق دورًا كبيرًا في توثيق الصّلة بين القائد والمرؤوسين، فإدراك المرؤوسين للقيادة الأخلاقية التي يمارسها قائدهم قد يجعلهم يتقنون به وتزداد ثقتهم أكثر (Ruiz, R. & Martinez, 2011)، والأخلاق المبنية إلى القيم والمبادئ السليمة والصحيحة تُشكّل الأساس في التعاملات والتفاعلات البشرية المختلفة؛ فالنُفوس البشرية جُبلت على حُبِّ مَنْ يُحسِن إليها وكراهية مَنْ يُسيء إليها، والأخلاق في الإسلام هي الأخلاق والآداب التي حثّ عليها الإسلام ودُكرت في القرآن الكريم والسنة النبوية العطرة اقتداءً بالنبى محمد ﷺ أكمل البشر خلقًا لقول الله تعالى عنه في وصفه بقوله: "وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ" (القلم: آية 4). ويقول الرسول الكريم ﷺ: "إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ". فعلى هذا الأساس حرصت المؤسسات خاصةً التربوية منها على التعاملات الاخلاقية ضمن أعمالها وأنشطتها لأنّ ذلك يرفع مستوى كفاءة وفاعلية هذه المؤسسات (العقيلي، 2006)، وظهّر ذلك جليًا مع دخول عمليّتي الاتصال، والتواصل الاجتماعي الذي أفرزته الثورات المعرفية والتكنولوجية وتقنيّاتها المتسارعة التي جعلت العالم قرية صغيرة؛ بل عُرفه صغيرة يتواصل من خلالها أفراد المجتمعات في شتى مناحي حياتهم، ففي مجال التعليم مثلاً: دخلت التقنيّات التكنولوجية الحديثة ضمن العملية التعليمية؛ فوجد التعليم المُدمج الذي يدمج التعليم الوجاهي مع التقنيّات والتكنولوجيا ضمن الحصة الدراسية، والتعليم عن بُعد بشقيّيه (المتزامن، وغير

المتزامن)؛ الذي أصبح مَطْلَبًا في ظلِّ مرحلة الحروب والكوارث والأمراض السَّارية، الذي يتطلب نوعًا من الأخلاق النوعية والمثالية ضَمَّنَ علاقاته التواصلية التبادلية بين أطراف العملية التعليمية؛ فهو يحتاج إلى رفع مستوى أهمية ودور الأخلاق المَبْنِيَّة إلى أساس القِيم والمبادئ السَّمْحَة ضَمَّنَ تنفيذ العملية التواصلية سواءً أكانت وجاهيةً أم عن بُعْدٍ حتى تستمرَّ الثقة بين القائد التربوي والمُعَلِّم. فمن خلال التعاملات الأخلاقية الحسنة الطيبة سواءً من القيادة مع المعلمين أم من المعلمين تَجَاهَ الطلبة وأولياء الأمور؛ حتى مع أفراد المجتمع المحيط.

لقد شَهِدَتِ الألفية الثالثة تَغْيِيرَاتٍ ملحوظةً بعيدة المدى، ذات عُمقٍ بتأثيرها في شَتَّى مجالات الحياة المعاصرة (الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والتعليمية)؛ وانعكست آثارها أيضًا بِشِدَّةٍ في عناصر النظام التعليمي، خاصَّةً الجانبين القيادي والإداري منه؛ ما أوجِبَ معه إحداث تَغْيِيرَاتٍ جذرية في فلسفة الإدارة ومفهومها وأساليبها واستراتيجياتها وثقافتها ومناخها التنظيمي، ومن هنا بَرَزَ الاهتمام الكبير من خلال الدراسات والبحوث النظرية والميدانية في مجالَي القيادة والإدارة الحديثة؛ تمثَّلَ في دراسة هذه التَغْيِيرَاتِ والأساليب اللازمة لمواجهتها من خلال اهتمامها بتأهيل وتطوير أداءات المعلمين في المدارس لأهمية أدوارهم في النهوض بالعملية التعليمية من أجل مساندة التَطَوُّرات المتسارعة معرفةً وتَقْنِيَّةً لضمان النجاح من خلال جودة المُنتَجَاتِ والاستمرار في عصر التنافس (الصالح، 2018).

وبناءً إلى ذلك أصبح التَغْيِيرُ في المجال القيادي من الصفات المُلائمة الرئيسة لوظائف القائد الناجح، ليس استراتيجيةً لِحَلِّ أُنْيٍ خلال الأَزْمَاتِ والصِّراعات فحَسْبُ، ومن هنا لا يمكن لأيِّ قائد لمؤسسة تعليمية النجاح، خاصَّةً في ظلِّ التَّدَاعِيَاتِ العالمية كالعولمة والثورة التكنولوجية والمعلوماتية وما تمخَّضت عنه من تَقْنِيَّاتٍ في مجالَي الاتصال والتواصل؛ الإبقاء على سياسة الثبات والجمود، بل لا بُدَّ له من مساندة التطورات والأحداث المحيطة بالمؤسسة والتكَيُّف معها؛ فالسلوك القيادي يُعَدُّ من العناصر المُهمَّة بل الرئيس، والجوهر الذي له تأثير مباشر في عناصر المنظومة التعليمية الأخرى المختلفة؛ فتجعلها أكثر ديناميكية وفعَّالية في تحقيق الأهداف التربوية التعليمية المنشودة وضمَّنَ المعايير المُحدَّدة، والأهداف الخاصة بالمجتمع (Phadnis, 2012)، فلا سبيلَ إذن لتمييز المؤسسات في القرن الواحد

والعشرين إلا من خلال ممارسة قيادة همُّها وشُغْلِها الشَّاعِلُ بناءُ المؤسَّسات اعتمادًا إلى تنمية وإعداد رأس المال البشري، أكثر من اعتمادها إلى تنمية رأس المال المادي؛ فالقادة همُّ الأداة التي يتم من خلالها تنفيذ خطط التنمية والخطط الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتربوية، وهمُّ القائمون على تطوير قطاعات المؤسسة المختلفة من خلال إبداعاتهم وتميُّز أداءاتهم؛ لذلك همُّ مسؤولون عن رَسْم السياسات، ووَضْع الخطط والاستراتيجيات ومتابعتها والإشراف على تنفيذها (سالم، 2009).

وما زاد الاهتمام بضرورة وجود المنظومة الأخلاقية أيضًا انتشار مبادئ التنمية والتأهيل البشري للعاملين في المؤسَّسات التربوية والتعليمية فأصبحت تُسيطر على فكر الكثير من القادة؛ ما أدَّى بالتالي إلى تطوُّر هذا العلم فَبَرَزَت أساليب وطرائق جديدة وحديثة في المجالات المهنية والإدارية، وألزمت القائمين على الإدارة في المؤسَّسات التربوية بنوعٍ من الضغط والقوة في تطوير وتحسين أساليب تعاملهم وتفاعلهم مع المعلمين؛ فأصبح من شروط الإنجاز والتميُّز في الأداء المعاملة الطيبة القائمة إلى الاحترام المتبادل الذي يتلاءم مع متطلبات هذا التغيير. وأصبح لدى القائمين على الأنظمة التعليمية هاجس البحث عن أنماط قيادية وإدارية تُعزِّز مكانة المعلم واحترامه وتدعم حصوله على حقوقه كاملة؛ لهذا فقد برزت العديد هذه الأنماط والأساليب القيادية "كالقيادة بالأخلاق" أو "القيادة الأخلاقية"؛ التي من شأنها رفع مستوى الولاء والانتماء الوظيفي الذي يساعد في تطوير أداء المعلم وتحسينه، ما ينعكس إيجابًا على جودة المُنتَج التعليمي.

فمفهوم "القيادة بالأخلاق"، الذي يُعدُّ حديثًا نوعًا ما له من الأثر الإيجابي في الأداء وتحسين مستواها؛ فمن خلال تعريف ماكغي كوبر (Macgee-Cooper, 2013) للقيادة بالأخلاق على أنه القيادة التي يُمكن استنباطها من مجموعة القيم الأخلاقية التي تقوم إلى تقديم المساعدة والعون للآخرين، وتحقيق أهدافهم وتطلُّعاتهم والتعرُّف إلى الأفراد والمساعدة في تقديم العون لهم. جاءت الدراسة الحالية لِتُؤكِّد العلاقة بين مدى ممارسة القيادة بالأخلاق وتطوير أداء المعلمين الذي ينعكس على جودة مُنتجاتهم، وفي هذا المجال يُؤكِّد علي (2011) إلى تزايد الاهتمام بالأخلاقيات الوظيفية خاصَّةً الإدارية منها؛ فقد برزت مصطلحات عديدة في هذا المجال منها: قواعد وآداب المهنة، وأخلاقيات الوظيفة، وأخلاقيات الأعمال، والأخلاق الإدارية.

وتُشِيرُ العرايضة (2012) إلى ارتفاع مستوى دور وأهمية مدير المدرسة؛ المُتَمَثِّلُ في نَيْلِ ثِقَةِ العاملين في المدرسة، وتخطيط وتنسيق جهودهم وتوحيدها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف والسياسات المأمولة والمرغوبة، وضمّنَ المعايير التي تضعها الجهات النازمة لعملية التعليم؛ لهذا فلا بُدَّ من العمل ضمنَ إطار أخلاقي ينعكس نتائجه إيجاباً على الأنماط السلوكية، التي تنعكس بدورها إيجاباً على تَمَيُّزِ الإنجاز وتطوير الأداء. فالقيادة الأخلاقية (Ethical Leadership) بشكلٍ عامٍّ تُعرِّفُ على أنها المنهج والنموذج الذي يُظهِرُ ويُعزِّزُ السلوك المثالي لدى الأفراد، ويوجِّههم من خلال احترام حقوق الآخرين ومعتقداتهم بما يتوافق مع القيم الأخلاقية. أمّا من الناحية المهنية فإنَّ القيادة الأخلاقية هي عبارة عن بيئة عمل لإعداد الأساس المنطقي في التعامل داخل العلاقات المهنية؛ يكون فيها القائد التنظيمي للمؤسسة أم المدير أم صاحب المنصب الإداري فيها مثلاً يُحتَدَى به من خلال أفعاله وسلوكياته الأخلاقية في العمل، بشكلٍ يتناسب مع قواعد العمل المهنية ومُدَوَّنَاتِ السلوك المتعارف عليها.

إنَّ لمدير المدرسة أهميَّةً كبيرةً بعِدِهِ حجرَ الأساس في ممارسة القيادة بالأخلاق التي أصبحت مَطْلَبًا رئيسًا للمؤسَّسات التربوية التعليمية كافَّةً؛ فالعلاقة الأخلاقية الجيدة خلال تنفيذ الواجبات والمهام المَنوطة بالإدارة تَجَاهَ المعلمين أساسها الثِّقَةُ والاحترام المُتبادل بينهما، من هنا بَرَزَ للقيادات التعليمية أنَّ 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 تُعدُّ المسؤولة عن تحقيق الأهداف وتنمية وإعداد الطلبة، وهنا يُؤكِّدُ الدرادكة وآخرون (2020) أنَّ مدير المدرسة يُعدُّ القائدَ التربوي المُكَلَّفَ بالقيام بالأعباء جميعها من واجباتٍ ومهامٍ وظيفية في المدرسة، ويساعدهُ في ذلك المعلمون لينتج من خلال ذلك صياغة شخصية علمية قويمية سليمة تتمتع بالخلق القويم، وترسخ فيها القيم السامية؛ لذا فإنَّ للقائد الدَّورَ الكبير في صلاح المدرسة أم فسادها؛ نجاحها أم فشلها، ويؤثرُ فسادُ القائد في المدرسة وأعمالها على النحو الآتي: 1. ميَّلَ المديرين الفاسدين لاختيار مَنْ هُم على شاكلتهم لملءِ الوظائف الشاغرة، وتولَّى المسؤوليات الحساسة؛ ما يُؤثرُ في القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة (عابدين، 2011). 2. تدبِّي احترام المرؤوسين للقائد، ومركزه القيادي بشكل عام؛ ما يُؤثرُ في علاقة القائد

والإداري مع المعلمين ثم في مخرجات العملية التعليمية (السلمي، 2008). وقد أشار الدرادكة والمطيري (2017) في دراستيهما 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 يُعدُّ منظومةً إداريةً تقوم إلى الاحترام والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس. وقد أكَّد الطجم والسواط (2012) على أن الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين تُعدُّ من العوامل الرئيسة في رفع مستوى كفاءة وفاعلية مجموعات العمل في المؤسسات كونها بحاجة إلى درجة عالية من التفاعلات الإيجابية بين العناصر البشرية وتبادل المعلومات وشمولية الفكر والجهد لحلّ المشكلات؛ الأمر الذي أضحى معه وجود حدٍّ مُعيَّن من الثقة أساساً لنجاح العلاقات الفردية والجماعية داخل التنظيم من خلال إبراز الجانب الأخلاقي في عملية الاتصال والتواصل في العمل خاصّةً العمل التعليمي الذي يحتاج إلى أمثال هذا النوع من القيادة، فهي تتطلب استخدام القائد لمهاراته ومواهبه الشخصية في تصميم وتنفيذ اللقاءات التي يسودها المودّة والحب؛ ما يساعد المعلمين في تحقيق الرضا الوظيفي الذي ينعكس بدوره على تميّز الأداء وجودته والسعي الجادّ لتطويره من خلال التعلّم الذاتي والمشاركة في البرامج والدورات والورش التدريبية الخاصة بذلك. لقد أثبتت القيادة بالأخلاق جدواها ونجاحها عندما طُبِّقت في العديد من المؤسسات، ثم أُدخِلت إلى المجال التربوي التعليمي، وتعني القيادة بالأخلاق أن يُبدي مدير المدرسة ما بجُهدِه من احترام كلّه ويكون قدوةً حسنةً في أقواله وأفعاله ويشارك المعلمين في عملية صنع القرار الإداري وحلّ المشكلات التي تُواجههم. ويُعدُّ مفهوم "تطوير الأداء الوظيفي" - الذي يُعدُّ نتاجاً لمدى ممارسة القيادة بالأخلاق - للموظف بشكل عام بعده وصفاً حديثاً نسبياً، لم يُستخدَم إلا نادراً قبل عقْد السّتينات الميلادية ولم يُستخدَم مفهومًا واحدًا يشمل التطوير والوظيفة لدى العاملين إلا في أواخر القرن العشرين لتوصّف به العوامل المؤثّرة في الفرد العامل وحياته الوظيفية؛ حسب تعريف الجمعية الوطنية للتطوير الوظيفي، (Herr,2001). فالقيادة الأخلاقية تهدفُ في الأساس إلى الارتقاء بأداء المؤسسة التربوية وصولاً إلى أقصى درجات الكفاءة والفاعلية والإلتقان للأعمال والأنشطة التي يُنفّذها المعلّمون التي تنعكس إيجاباً على جودة المُنتج التعليمي "الطالب"؛ لهذا كان من الضروري تنمية وتطوير المعارف، والمهارات

الأدائية لهم، لأنَّ القائد الاخلاقي يُرَكِّزُ بشكلٍ أساسٍ على تنمية وتطوير أداء المعلمين لتحقيق الارتقاء المستمر بالأداء سواءً الفردي أم الجماعي. فالتَّطوِيرُ للأداء لدى المعلمين يُعَدُّ وسيلةً أساسية للمؤسَّسات التعليمية على اختلاف أنواعها وأدوارها ومسؤوليَّاتها لتحقيق تَمَيُّزِ الأداء الشامل في المدارس. وقد عرَّفت وثيقة المقاييس والإرشادات الكنديَّة التَّطوِيرَ الوظيفي أنَّه مصطلح شامل يتضمَّنُ مجموعةً من الأنشطة التي يُعَدُّ بعضها رسمياً بينما الآخر غير رسمي، ومن الممكن أن يكون التَّطوِيرُ الوظيفي مُخَطَّطاً مُنظَّماً، أم تلقائياً وعشوائياً؛ فقد تعكس الاتجاهات المعاصرة في التطوير الوظيفي خاصَّةً للأداء من خلال الاهتمام بمجموعة من المداخل والنماذج التي تُرَكِّزُ على التطوير الوظيفي بِعَدِّها عملية تدخل من قِبَلِ المُنظَّمات، فوصَفَ كُلاً من نُظُمِ التطوير الوظيفي خِدْمَاتٍ إداريةً وأنشطةً مندمجةً مع بعضها لِتُلَبِّي حاجاتِ كُلِّ من الموظف والمنظمة؛ هذه الخِدْمَاتُ تتمثَّلُ في التوجيه والإرشاد المهني وورش العمل والاختبارات والمسار الوظيفي للعامل، أمَّا الأنشطة التي تُلبِّي حاجات المنظمة؛ فتنتمثلُ في الوصف الوظيفي ومخزون المهارات لدى العاملين وإدارة الأداء وخُطَطِ الإحلال، وتتمثَّلُ الأنشطة التي تخدم الطَّرفين في عملية التدريب (Neault, 2000).

وتقدِّمُ المجالي (2023) نموذجاً يتضمَّنُ أربعة أبعاد سُمِّيَت الكفاءات (Competencies)؛ فلتطوير أداء المعلم يُشيرُ البُعدُ الأول إلى إيجاد الظروف الملائمة التي تدعم التطوير الوظيفي، ويتطلب هذا البُعدُ تحديدَ الأهداف التنظيمية للمؤسسة، وتوقُّعَ التغييرات التي من الممكن أن تُحدُثَ لها مُستقبلاً. وتناولَ البُعدُ الثاني عمليةَ التخطيط الوظيفي الذي يُرَكِّزُ على المعلمين من خلال مراجعة مهاراتهم ومعارفهم وتقييم احتياجاتهم التعليمية والتدريبية المستقبلية لمواجهة التغييرات التنظيمية. أمَّا البُعدُ الثالث فيركِّزُ على التطوير التنظيمي من خلال ممارسة أنشطة مُعيَّنة في مجال التطوير الوظيفي لأداء العاملين من قِبَلِ المؤسسة؛ لِيُنضَمَ إليها العاملون ويتفاعلون بشكل مندمج تعاوني تشاركي ليستطيعوا من خلالها رَدَمَ الهُوَّةِ بين ما يملكون من معارف ومهارات ومتطلبات ووظائفهم المُتمثِّلة في مخزون القدرات والمهارات المطلوبة لوظائف المنظمة. ويأتي البُعدُ 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 جاءتِ الدراسةُ الحاليةُ لِلتَّعَرُّفِ إلى مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين.

### مشكلة الدراسة:

إنَّ العالمَ اليومَ، خاصَّةَ العالمَ العربي، يعيشُ أزمَةً أخلاقيةً، فقد برزتِ العديداً من المفردات والمصطلحات المُشوَّهة، والسُّلوكاتِ المهزوزة من خلال الغزو الثقافي المتسارع؛ فأصبح نجاحُ العمل واستمراريتُهُ في عصرِ التنافسِ الذي فَرَضَتْهُ الثَّوراتُ المتعددة (المعرفية والجودة الشاملة، والتكنولوجية وَتَقْنِيَّاتِهَا المتسارعة) يعتمدُ إلى القيادة الرشيدة للمورد البشري على مبادئِهِ وثقافته واتجاهاته المختلفة. وهنا يُشِيرُ مزهوده، وبوخلوه (2021) إلى عَدِّ نَمَطِ القيادة الأخلاقية من بين أنماط القيادة التي تميَّزُ بقدرتها العالية على قيادة المؤسسة في مواجهة التحديات والتطورات من خلال التأثير في سُلوكاتِ العاملين وطباعهم ودفعهم نحو العمل الجاد. وأشار الحضرمي (2023) أيضاً إلى أنَّ القيادة الأخلاقية تُعدُّ بوابة النجاح الأولى لأيِّ مؤسسة تُنشدُ النُموَّ وتحقيقَ الغايات والأهداف المُحدَّدة؛ فهي قيادةٌ تُحَقِّقُ العدالةَ والشَّفَافِيَّةَ، وتُشجِّعُ العملَ الجماعي المُشترَكَ، والمشاركة في صنْعِ القرار، والاهتمامَ بالعاملين وتعزيزَ نُموِّهم الوظيفي، والتَّخَلِّيَ عن المفهوم التقليدي للقيادة المُستبدَّة إلى الوصاية والهَرَمِيَّةِ وَسُلْطَةِ المركز والبيروقراطية؛ وذلك وفق إطار أخلاقي إنساني يتزامنُ فيه الارتقاء بأداء المؤسسة ونوعية إنتاجها مع الاعتناء بالأفراد وتطويرهم وتحفيزهم وتعزيز دَوْرِهِم، وهذا ما أكَّدت عليه رُؤْيَاةُ عُمان 2040 عندما تم بناؤها التي هي المشاركة المجتمعية واحترام آراء الآخرين، كما ركَّزت على مجتمع معرفي متمكن يكون إنسانُهُ مُبدِعاً مُعْتَرِفاً بِهُويَّتِهِ وثقافته. وبناءً إلى ما سَبَقَ ذِكرُهُ فقد أصبح الاهتمامُ بعملية التطوير للعناصر التعليمية كافةً على رأسها المعلم؛ لهذا فقضيةُ تطوير أداء المعلم من القضايا المُهمَّة التي تجب مراعاتُها والاهتمام بها، وذلك لدورِ المعلمِ الفاعل الحيوي في العملية التعليمية؛ فالارتقاء بأداء المعلم من الناحية المهنية يُسهمُ في تنمية وتطوير الاتجاهات الإيجابية والمفاهيم

والمعلومات وتطويرها، وتحقيق أهداف عملية التعليم التي من شأنها إحداث التغيير الإيجابي في سلوك المتعلمين، فالمعلم يؤدي دورًا أساسًا مهمًا في عملية التعليم؛ إذ إنَّ رَفَعَ مستواه يتطلب تطوير أدواره وما يقوم به من أعمال وأنشطة في ظلِّ الثورة المعرفية، والتكنولوجية وتغيُّراتها المتعددة خاصَّةً في مجالي الاتصال والتواصل الاجتماعي والسَّعي الجادِّ إلى تنمية جانب المهارات والجانب المهني والتطوير والتجديد فيهما؛ وذلك بالاطِّلاع على الخبرات الحديثة المُتجدِّدة لتحقيق التَّموُّ المتكامل للمتعلمين من الجوانب الشخصية جميعها (العقلية، والنفسية، والانفعالية). وهنا جاءت دراسة (Bowers, 2011) لِتُؤكِّد العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية للقيادة الأخلاقية ومستويات الكفاءة الجماعية؛ فقد تبيَّن من نتائجها وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة ممارسة سلوك القيادة الأخلاقية والكفاءة الجماعية للمعلمين في المدرسة.

كذلك بُرُوز ظواهر سلبية في مؤسَّساتنا التربوية "المدارس"، وهذا ما أشار إليه القراله (2019) في دراسته بوجود بعض السلوكات السلبية والخاطئة التي تحتاج إلى التصحيح والتأصيل بناءً إلى المبادئ والقوانين والأنظمة الأخلاقية السَّامية النَّبيلة، وفي ضوء ذلك برزت أهمية الحاجة إلى قيادة ذات نَمَطٍ ثابت يرتكز إلى أُسُسٍ علميةٍ عمليةٍ ثابتةٍ مَبْنِيَّةٍ إلى أساس قيادي تكون الشَّفَافِيَّةُ والمُساءلةُ والمشاركةُ معايير ثابتةٌ تُوجِّهُ العدالةَ بين الرئيس والمرؤوس؛ ما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية قيادة وإدارة المدرسة. فبرزت فكرة الدراسة الحالية لدى الباحث؛ التي هي التَّعرُّفُ إلى مدى ممارسة الإدارة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين.

### أسئلة الدراسة:

أجابت الدراسة الحالية عن الأسئلة التالية:

1. ما مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق من وجهة نظر المعلمين بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان؟
2. ما مستوى تطوير الأداء لدى المعلمين بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟

3. هل تُوجدُ علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية وتطوير أداء المعلمين في هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين؟

4. هل تُوجدُ فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات مُعلّمي المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بشأن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق من وجهة نظر المعلمين تَبَعًا للمتغيّرات الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

### أهداف الدراسة:

هدفتِ الدراسةُ الحالية إلى تحقيق التّالي:

- التّعرفُ إلى مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية للقيادة بالأخلاق.
- التّعرفُ إلى مستوى تطوير الأداء لدى المعلمين بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان.
- الكشف عن العلاقة بين مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية للقيادة بالأخلاق وتطوير الأداء لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين.
- التّعرفُ إلى دلالات الفروق لِتَصَوُّرات وتقديرات مُعلّمي المدارس الحكومية بشأن مدى ممارسة مديري المدارس للقيادة بالأخلاق بمحافظة جنوب الشرقية وعلاقتها بتطوير الأداء لدى المعلمين في هذه المدارس؛ تَبَعًا للمتغيّرات الديموغرافية لأفراد العيّنة (الجنس؛ المؤهل العلمي؛ عدد سنوات الخبرة).

## أهمية الدراسة:

تَبْرُزُ أَهْمِيَّةُ الدَّرَاسَةِ الحَالِيَةِ فِي جَانِبَيْنِ: الأَوَّلُ النُّظْرِي، وَالثَّانِي التَّطْبِيقِي؛ عَلَى النُّحُوِّ التَّالِي:

### أَوَّلًا: الأهمية النظرية:

تَبْرُزُ أَهْمِيَّةُ الدَّرَاسَةِ الحَالِيَةِ مِنَ النَّاحِيَةِ النُّظْرِيَةِ مِنْ خِلَالِ الآتِي:

- أَهْمِيَّةُ مَوْضُوعِهَا الَّذِي سَتَبْحَثُهُ الَّذِي هُوَ مَدَى مِمَارَسَةِ مَدِيرِي المَدَارِسِ الحُكُومِيَةِ لِلقِيَادَةِ بِالأَخْلَاقِ وَعِلَاقَتِهَا بِتَطْوِيرِ أَدَاءِ المَعْلَمِينَ.
- كَوْنُهَا مِنَ الدَّرَاسَاتِ القَلِيلَةِ بَلِ الأَوَّلَى - فِي حُدُودِ عِلْمِ البَاحِثِ - الَّتِي سَتُعَالِجُ مَدَى مِمَارَسَةِ القِيَادَةِ بِالأَخْلَاقِ وَعِلَاقَتِهَا بِتَطْوِيرِ أَدَاءِ المَعْلَمِينَ فِي المَدَارِسِ الحُكُومِيَةِ بِمَحَافِظَةِ جَنُوبِ الشَّرْقِيَةِ.
- تُشَجِّعُ الدَّرَاسَةُ الحَالِيَةَ البَاحِثِينَ الأَخْرِينَ وَالمُهْتَمِّينَ بِمَوْضُوعِهَا لِإِجْرَاءِ مَزِيدٍ مِنَ الدَّرَاسَاتِ الَّتِي تَهْتَمُّ بِمَدَى مِمَارَسَةِ القِيَادَةِ بِالأَخْلَاقِ فِي المَدَارِسِ.

### ثَانِيًا: الأهمية التطبيقية:

تَبْرُزُ أَهْمِيَّةُ الدَّرَاسَةِ الحَالِيَةِ مِنَ النَّاحِيَةِ التَّطْبِيقِيَةِ مِنْ خِلَالِ الآتِي:

- الأِسْتِفَادَةُ مِنْ نَتَائِجِهَا بِرَفْعِ مَسْتَوَى تَعزِيزِ قَادَةِ المَدَارِسِ لِعَمَلِيَةِ تَطْوِيرِ الأَدَاءِ لَدَى المَعْلَمِينَ مِنْ خِلَالِ الأَهْتِمَامِ بِمَطَالِبِهِمْ وَاحْتِيَاجَاتِهِمْ التَّدْرِيبِيَّةِ فِي المَجَالَاتِ التَّعْلِيمِيَّةِ التَّعْلِيمِيَّةِ وَأَسَالِيبِ التَّعَامَلِ مَعَ الطُّلَابِ وَمَسَاعَدَتِهِمْ فِي عَمَلِيَةِ التَّعَلُّمِ.
- تُسَهِّمُ الدَّرَاسَةُ الحَالِيَةُ مِنْ خِلَالِ أَدَاتِهَا فِي تَسْهِيلِ مَهْمَةِ المَشْرَفِينَ بِاعْتِمَادِهِمْ عَلَيْهَا مَحَكَّمًا لِعَمَلِيَةِ النُّقُومِ أثنَاءَ زِيَارَاتِهِمْ بِالإِشْرَافِ عَلَى مُعَلِّمِي المَدَارِسِ.
- تُعَدُّ الدَّرَاسَةُ الحَالِيَةَ تَغْذِيَّةً رَاجِعَةً تَسْتَفِيدُ مِنْهَا مَدِيرِيَّاتِ التَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ وَالأَقْسَامِ التَّابِعَةِ لَهَا، بِالإِضَافَةِ إِلَى مَسَاعَدَةِ وَتَحْفِيزِ مَدِيرِي المَدَارِسِ فِي مِمَارَسَةِ القِيَادَةِ بِالأَخْلَاقِ فِي مَدَارِسِهِمْ.
- عَدُّ مَوْضُوعِ الدَّرَاسَةِ الحَالِيَةِ مَدَى مِمَارَسَةِ القِيَادَةِ بِالأَخْلَاقِ لَدَى مَدِيرِي المَدَارِسِ مِنْ المَوْضُوعَاتِ الَّتِي سَتُسَهِّمُ بِنَتَائِجِهَا البَحْثِيَّةِ فِي إِعْدَادِ مَزِيدٍ مِنَ البَرَامِجِ التَّدْرِيبِيَّةِ وَالإِشْرَادِيَّةِ وَالعِلَاجِيَّةِ وَالوَقَائِيَّةِ فِي المَجَالِينَ الإِدَارِيِّ وَالتَّعْلِيمِيِّ.

- استفادة المعهد التَّخْصُّصِي من نتائج الدراسة الحالية في تدريب قادة المدارس؛ كونه جِهَةً مَعْنِيَةً بتدريبهم وتأهيلهم.

## مصطلحات الدراسة:

تضمَّنتِ الدراسةُ المصطلحات التالية:

• القيادة بالأخلاق: يُعرِّفها براون وتريفينو (Brown & Trevino, 2006) المُشَار إليهما في الشريفي والتنج (2011، ص145) أنَّها: "السلوك المناسب الذي يُظهِرُهُ الفرد من خلال نشاطاته وعلاقاتِهِ البين شخصية، وتعزيز هذا السلوك لدى التابعين من خلال عمليات الاتصال ذي الاتجاهين، والتعزيز واتخاذ القرار". ويُعرِّفها الباحث (إجرائياً) أنَّها نوعٌ وأسلوبٌ من أنواع القيادة تظهر من خلالها كيفية تعامل قادة المدارس مع المعلمين بدمائة الأخلاق والشَّفَافِيَّة والعدالة ضِمَّنَ إطار التشريعات المُنظِّمة للعملية التعليمية؛ لِيَكُونَ فيها مديرُ المدرسة القدوةَ الحسنةَ بقوله وفعله مع المعلمين داخل المدرسة، ما يرفعُ مستوى دافعيتهم للإنجاز والتَّميُّز في الأداء والإبداع فيه وينعكس على جودة المُنتَج التعليمي، وتُقاسُ من خلال المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة الحالية على فقرات الأداة "الاستبانة" التي أُعدَّت لقياس مدى ممارسة القيادة بالأخلاق.

• أداء المُعلِّم: يُعرِّفُ أحمد زكي صالح (1999، 11) المذكور على موقع مرسي، (2011) الأداء أنَّه: "مجموعة من الاستجابات التي يأتي بها الفرد في موقف مُعيَّن، وتكون قابلة للملاحظة والقياس وفق معايير سَبَقَ تحديدها؛ وبذلك يكون الأداء هو ما يُقاسُ من السلوك". ويُعرِّفُ اللقاني والجمل (1996، 24) المذكوران على موقع مرسي (2011) الأداء التدريسي أنَّه: "مجموع العمليات والإجراءات والأساليب التي يقوم بها المُعلِّم خلال تنفيذ عملية التدريس، وهي تُشكِّلُ في مجموعها نَمَطًا مُميَّزًا لسلوك المُعلِّم في عملية التدريس". ويُعرِّفُ الباحث: على أنَّه كلُّ أنواع السلوك الصادر عن المُدرِّس والمُعَبَّر عنه بأنشطة وممارسات والتي تُمكنُهُ من أداء واجباتِهِ ومهامِهِ التعليمية والتربوية بما يُحقِّقُ الأهداف التربوية المطلوبة والمرغوبة التي أُعدَّتْها ووضعتها الجهات النازمة للتعليم.

• **تطوير أداء المعلم:** يُشيرُ تطوير أداء المُعلِّم (اصطلاحًا) إلى: "عملية تنمية المُعلِّم وتطوير أدائه، من خلال مساعدته في إيجاد الطرائق والأساليب المناسبة للبناء العلمي والتربوي التي تُيسِّرُ له تنمية وتطوير نفسه علميًا وتربويًا، فأساليب التدريس وطرائقه متغيرة والمجتمع مُتطور وغير ثابت وخبرة المُعلِّم تزداد يومًا بعد يوم، وهذا يستلزم أن يكون المُعلِّم ناميًا مُتطورًا في مهاراته وأساليبه تدريسه" (الخطيب، 2018). ويُعرِّفُ الباحث تطوير أداء المُعلِّم على أنه: مدى قدرة المُعلِّم على تطوير أدائه التعليمي من خلال مجموعة من الأساليب الخاصة بذلك؛ كحضور البرامج والدورات والورش التدريبية أو من خلال التعلُّم الذاتي لإثراء معارفه وخاصَّةً في المجال المعرفي والتكنولوجيا وتقنيَّاتها المتعددة في مجالي الاتصال والتواصل والتي أصبحت مُستلزمًا أساسيًا لجميع العاملين في المؤسَّسات التعليمية بعد دخول العالم ومؤسَّساته التعليمية بالمرحلة الافتراضية "الرقمية" والتعليم عن بُعد؛ ليستطيعوا مجاراة المُستجَدَّات الحديثة والمتسارعة، وإدخالها ضِمَّنَ العمل التعليمي، ويُقَّاسُ من خلال المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العيِّنة على فقرات الاستبانة التي أُعدَّت لذلك.

• **محافظة جنوب الشرقية:** تُمثِّلُ الواجهة الجنوبية الشرقية لسلطنة عُمان، وهي تُطلُّ على بحر العرب من ناحية الشرق، كما تتَّصلُ برمال الشرقية من ناحية الجنوب ومحافظة الوسطى من ناحية الغرب، وشمال الشرقية من ناحية الشمال. وتضمُّ محافظةً جنوب الشرقية خمسَ ولايات؛ هي: صُور والكامل والوافي وجعلان بني بو حسن وجعلان بني بو علي ومصيرة، ومركزُ المحافظة هو ولاية صُور (الموسوعة الحرة، 2010).

## مُتَغَيِّرَاتِ الدِّرَاسَةِ:

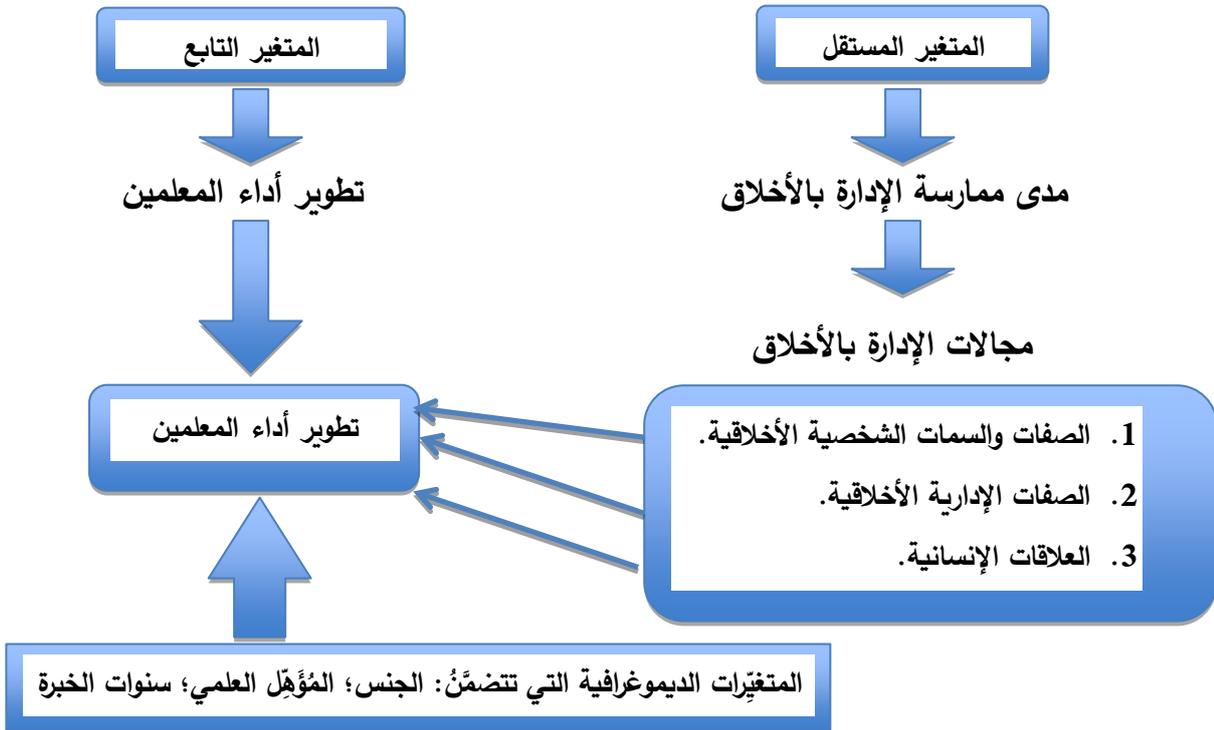
اشتملتِ الدِّرَاسَةُ الحَالِيَةُ عَلَى مَجْمُوعَةٍ مِنَ المُتَغَيِّرَاتِ نَدَكَرُهَا عَلَى النِّحْوِ الآتِي:

- المُتَغَيِّرُ المُسْتَقِلُّ: مَدَى مِمَارَسَةِ مَدِيرِي المَدَارِسِ الحُكُومِيَّةِ بِمَحَافِظَةِ جَنُوبِ الشَّرْقِيَّةِ لِلقِيَادَةِ بِالأَخْلَاقِ.
- المُتَغَيِّرُ التَّابِعُ: تَطْوِيرُ أَدَاءِ المَعْلَمِينَ.
- المُتَغَيِّرَاتِ الدِيمُوغَرَفِيَّةِ: تَضَمَّنَتِ الدِّرَاسَةُ الحَالِيَةَ المُتَغَيِّرَاتِ الدِيمُوغَرَفِيَّةِ التَّالِيَةَ:
  - الجِنْسُ: ذَكَرٌ؛ أُنْثَى.

- المُؤَهِّلُ العِلْمِيُّ لِلمَعْلَمِينَ: بِكَالِوَرِيُوسِ فَمَا دُونَ؛ دِرَاسَاتٍ عُلْيَا.

عَدَدُ سِنَوَاتِ الخِبْرَةِ لِلمَعْلَمِينَ: (أَقَلُّ مِنْ 5 سِنَوَاتٍ)؛ (مِنْ 5 - 10 سِنَوَاتٍ)؛ (أَكْثَرُ مِنْ 10 سِنَوَاتٍ).

وَالشَّكْلُ (1) التَّالِيُ يُوَضِّحُ العِلَاقَةَ بَيْنَ مُتَغَيِّرَاتِ الدِّرَاسَةِ الحَالِيَةِ (أَنموذَجِ الدِّرَاسَةِ):



الشَّكْلُ (1) أَعْلَاهُ يُبَيِّنُ العِلَاقَةَ بَيْنَ مُتَغَيِّرَاتِ الدِّرَاسَةِ وَالمُتَغَيِّرَاتِ الدِيمُوغَرَفِيَّةِ (الباحث)

## حدود ومُحدِّدات الدراسة:

1. حدود الدراسة: تضمَّنتِ الدراسةُ الحاليةُ الحدودَ التالية:

أ. الحدود البشرية: اقتصرَتِ الدراسةُ الحاليةُ على مُعلِّمي المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان.

ب. الحدود المكانية: اقتصرَتِ الدراسةُ الحاليةُ على المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان.

ج. الحدود الموضوعية: اقتصرَتِ الدراسةُ الحاليةُ على التَّعرُّفِ إلى مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان.

د. الحدود الزمانية: نُقِّدَتِ الدراسةُ الحاليةُ خلال العام الدراسي 2023 / 2024م.

2. مُحدِّدات الدراسة: اقتصرَ تعميمُ نتائج الدراسة الحالية بناءً إلى التَّالي:

- صدق وثبات أداة الدراسة.
- سلامة اشتقاق عيِّنة الدراسة الحالية من مجتمعها.
- صدق إجابة أفراد عيِّنة الدراسة الحالية على فقرات أدواتها.
- سلامة الإجراءات في جمع البيانات بشأن موضوع الدراسة الحالية وتحليلها إحصائياً.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الأدب النظري

- مفهوم القيادة بالأخلاق
- الأخلاق لغةً واصطلاحاً
- مصادر الأخلاق عند الإنسان

#### ثانياً: الدراسات السابقة

- تعقيبٌ على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمّن هذا الجزء من الدراسة الحالية الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعها "مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية للقيادة بالأخلاق"؛ الذي يتكون من:

#### أولاً: الأدب النظري للدراسة:

##### 1. مفهوم القيادة بالأخلاق : Leadership by Ethics

تعدّ القيادة عنصر هام لنجاح أي مؤسسة من خلال قدرتها على استشراف مستقبلها لتستطيع مسايرة التغيرات المتسارعة على الصعيدين المعرفي والتكنولوجي التي بدأت تظهر جلياً في أعمال وأنشطة المؤسسات؛ الأمر الذي يعكس مدى استجابة العناصر البشرية لتطوير أدائها لمسايرة هذه التغيرات كونها تعدّ المحرك للعناصر الإنتاجية الأخرى فيها. فالإدارة بالأخلاق في المجال التربوي حسّب ما يُعرّفها نزال (2001، ص31) هي: "مجموعة من المبادئ والقيم التربوية التي تتضمّن الواجبات والمهام المهنية، والأخلاقية، تجاه المعلمين، والطلبة، والمجتمع المحلي، وزملاء المهنة، واتجاه الذات أيضاً". من هنا يمكن القول أنّ القيادة بالأخلاق أساسها الكيفية التي يجب أن يتعامل بها مع المعلمين بنوع من الشفافية والعدالة ودمائة الأخلاق وقوتها وأحسنها وذلك ضمن التشريعات (قوانين وأنظمة وتعليمات) الناطمة للعمل الإداري والتعليمي التي تحدّد السلوكات والتصرفات القيادية التي يجب أن يتصرف بها قادة المدارس مع المعلمين، وبما يضمن عدم الخروج عن القواعد المتعارف عليها المألوفة للأخلاق؛ من أجل تحقيق الأهداف التربوية المطلوبة والمرغوبة وضمن المعايير والأسس المعدّة المحدّدة مسبقاً، وهنا يؤكّد كار (Kar, 2014) على أنّ من الممارسات الفضلى للقيادة الأخلاقية الناجحة أنموذج (4V) الذي وضعه الدكتور بيل غريس بناءً إلى البحث الذي أجره في القيادة والشغف الشخصي بشأن الإيمان والأخلاق، في إطار يوائم (المعتقدات والقيم) الداخلية مع (السلوكات والأفعال) خارجية بغرض تحسين الصالح العام. ويبدأ ذلك بتبني الاتجاه الداخلي للأفراد؛ ليساعدهم في اكتشاف قيمهم الأساسية والمطلوبة بها، وتطوير رؤاهم لكيفية إحداث تغيير بالعالم،

والعشور على قدرتهم الشخصية للتعبير عن رؤاهم وتحقيق الحكمة التي تؤدي في النهاية إلى الالتزام الخارجي بالحياة والتصرف بطرائق تخدم المجتمع للنهاية إلى الالتزام وتُحَقِّقُ الصالح العام. ويذكر كار (Kar, 2014) الأركان الأربعة لهذا النموذج من القيادة الأخلاقية الناجحة على النحو التالي:

**1. القيم: Values** إِنَّ القيادة الأخلاقية تبدأ من خلال فَهْمنا والتزامنا بِقِيَمنا الأساسية الفردية؛ فاكْتِشافنا لِقِيَمنا يُعَدُّ من صميم هُويَّاتنا، ومنه نبدأ بعملية دَمَج قِيَمنا الفريدة في اختيارنا على مستويات حياتنا الشخصية والمدنية جميعها.

**2. الرؤية: Vision** تُشِيرُ الرُّؤيةُ إلى قدرتنا على تنظيم أعمالنا - خاصَّةً في خدمة الآخرين - ضِمَّنَ صورة حقيقية لما يجب أَنْ يكون ونَصُبُو جميعاً إلى تحقيقه.

**3. الصوت: Voice** أي المطالبة بصوتنا في عملية التعبير عن رُؤيتنا للآخرين بطريقة حقيقية مُقْنَعَة نستطيع من خلالها تحفيزهم للعمل.

**4. الفضيلة: Virtue** فمن خلال فَهْمنا الحقيقي لما نُمارِسه من أخلاق؛ فإننا نُشَجِّعُ الفضيلة من خلال ممارسة السلوك الفاضل ونسعى جاهدين للقيام بما هو صواب وخير، فهذه الطريقة نستطيع تطوير شخصية الفضيلة؛ فالفضيلة على وَجْه الخصوص، تعني الصَّالِح العام.

#### الأخلاق لُغَةً واصطلاحًا:

يُعَرِّفُ قاموسُ أكسفورد الأخلاق على أنها المبادئ التي تَحْكُمُ سلوكَ الإنسان وقيامه بأنشطته، وتُعرِّفُ الأخلاقُ في القاموس المحيط على أنها جمعُ خُلُقٍ، والخُلُقُ يُشِيرُ إلى السَّجِيَّةِ والطَّبَعِ والمُرُوءَةِ والدِّينِ (القاموس المحيط، ص263)، أمَّا المعنى الاصطلاحي للأخلاق فهو قوة راسخة في الإرادة تُنَزِعُ إلى اختيار ما هو خيرٌ أو اختيار ما هو شرٌّ، أمَّا الأخلاق للقيادة والإدارة فهي تُشِيرُ إلى: "العلم الذي يُعالِجُ الاختبارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدِّيَّة إلى الأهداف" (الحري، 2016، 183)؛ فالأخلاق صِفَةٌ مُجَرَّدَةٌ في نفوس البشر تَظْهَرُ عن طريق السلوك (اللفظي والعملية) الذي يَصْدُرُ عن الإنسان سواءً كان حسنًا أم سيئًا، تَصَدَّرُ عنه التصرفات البشرية بديهيًا وبسهولة من غير ضرورة إلى التثبيت بالأمر، والنظر فيه مليًا، فكأنه

طبيعة وسَجِيَّة، تَظْهَرُ آثَارُهَا وَلَا نَرَاهَا إِلَّا مِنْ خِلَالِ الْكَلَامِ وَالسُّلُوكِ وَالْمَظْهَرِ الْخَارِجِيِّ وَالصَّاحِبِ وَالصَّدِيقِ (الغامدي، 2010). وَيُعَرَّفُ السَّكَارَنَةُ (2013) الْأَخْلَاقَ أَنَّهَا: مَجْمُوعَةٌ مِنَ الْمَعَانِي وَالصِّفَاتِ الرَّاسِخَةِ فِي النَّفْسِ الْبَشَرِيَّةِ وَبِنَاءٍ عَلَيْهَا وَمِيزَانِهَا يُمَيِّزُ الْإِنْسَانَ طَيْبَ الْفِعْلِ مِنَ الْقَبِيحِ، وَمَنْ ثَمَّ يُحَكِّمُ عَلَيْهِ بِفِعْلِهِ أَوْ الْإِبْتِعَادِ عَنْهُ، وَإِنَّ الْمَعَانِي وَالصِّفَاتِ الرَّاسِخَةَ وَالْمُسْتَقَرَّةَ فِي النَّفْسِ هِيَ الْمُتَحَكِّمُ وَالضَّابِطُ فِي الْإِقْبَالِ أَوْ الْإِبْتِعَادِ عَنِ الْفِعْلِ أَوْ السُّلُوكِ وَذَلِكَ حَسَبَ حُسْنِهِ وَقُبْحِهِ.

### مصادر الأخلاق عند الإنسان:

للأخلاق عند الإنسان مجموعة من المصادر؛ يُذَكَّرُ مِنْهَا الْدِيْحَانِيُّ وَآخَرُونَ (2024) التَّالِي:

1. الدِّين: الَّذِي يَظْهَرُ مِنْ خِلَالِ نِصُوصِ الْقُرْآنِ الْكَرِيمِ، وَالسُّنَّةِ النَّبَوِيَّةِ مَا وَرَدَ عَنِ الرَّسُولِ الْأَعْظَمِ.
2. الضَّمِير: فَالضَّمِيرُ لَدَى الْإِنْسَانِ هُوَ الَّذِي يَخْبِرُنَا مَا هُوَ خَيْرٌ لِنَفْعَلُهُ، وَمَا هُوَ شَرٌّ لِنَنْجَنِبَهُ.
3. الْمَسْئُولِيَّةُ وَالشُّعُورُ بِالْوَاجِبِ: فَتَحْقِيقُ الْخَيْرِ أَوْ السَّعْيِ إِلَيْهِ هُوَ قَبْلَ كُلِّ شَيْءٍ مَسْئُولِيَّةٌ وَوَاجِبٌ.
4. الْعَقْلُ: فَيُمْكِنُ مِنْ خِلَالِهِ التَّمْيِيزُ بَيْنَ الْخَيْرِ وَالشَّرِّ.
5. الشُّعُورُ بِالْإِحْتِرَامِ: فَالْعِلَاقَاتُ الشَّخْصِيَّةُ بَيْنَ الْأَفْرَادِ يَجِبُ أَنْ يَحْكُمَهَا الْإِحْتِرَامُ الْمُتَبَادَلُ.

### مُكَوِّنَاتُ الْخُلُقِ الْإِنْسَانِيِّ:

يَتَكُونُ الْخُلُقُ الْإِنْسَانِيُّ حَسَبَ مَا يَذَكِّرُهُ الْمَعَانِي (2010) مِنَ التَّالِي:

**أَوَّلًا:** الْجَانِبُ الْفِطْرِيُّ لِلْأَخْلَاقِ: يُشِيرُ ذَلِكَ إِلَى أَنَّ الْأَخْلَاقَ مَوْرُوثَةٌ أَيْ مَوْلُودَةٌ مَعَ الْفَرْدِ، وَنَاشِئَةٌ؛ كَمَا يُوَلَّدُ وَخُلُقُهُ الشَّجَاعَةُ وَالْكَرَمُ.

**ثَانِيًا:** الْجَانِبُ الْمَكْتَسَبُ لِلْأَخْلَاقِ: يُشِيرُ إِلَى أَنَّ الْأَخْلَاقَ تُكْتَسَبُ مِنَ الْبِيئَةِ الْمَحِيطَةِ بِالْفَرْدِ الَّتِي يَعِيشُ فِيهَا وَيَتَعَامَلُ مَعَ أَفْرَادِهَا مِنْ خِلَالِ مَرَاهِلِ التَّنَشِئَةِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ، وَمِنْ خِلَالِ عَمَلِيَّةِ التَّدْرِيبِ أَيْضًا، وَالْأَعْرَافِ، وَالتَّقَالِيدِ السَّائِدَةِ فِي الْمَجْتَمَعِ؛ أَيْ أَنَّ خُلُقَ الْفَرْدِ يَتَغَيَّرُ بِفِعْلِ الْعَوَامِلِ وَالظُّرُوفِ الْمَحِيطَةِ بِالْفَرْدِ فِي بَيْنَتِهِ وَمَجْتَمَعِهِ الَّذِي يَتَفَاعَلُ مَعَ أَفْرَادِهِ.

فَالْقِيَادَةُ بِالْأَخْلَاقِ تَعْنِي التَّصَرُّفَ وَفَقًّا لِمَبَادِئِ الْقَائِدِ الْأَخْلَاقِيَّةِ يَوْمِيًّا فِي حَيَاتِهِ الْعَمَلِيَّةِ وَعَمَلِيَّةِ اتِّخَاذِ الْقَرَارِ، وَبِكُلِّ بَسَاطَةٍ تَعْنِي فِعْلَ الصَّوَابِ. مِنْ هُنَا يَحْدُثُ التَّعْقِيدُ لِأَنَّ الْعَدِيدَ مِنَ الْمَبَادِئِ

الأخلاقية ليس مُجمَعًا عليها من قِبَل الجميع في المؤسسة؛ فالكلُّ يُجمَعُ على أَنَّ القتلَ والسَّرقةَ وما شابهَهُمَا أفعالًا غيرَ أخلاقية، ولكن رُبَّمَا تختلف الآراء بشأن موضوعات أخرى على أُسسِ الدِّين والثقافة والمُعتقَدات الشخصية (Blackman, 2021). وتُعرَّفُ كليغوسكي (Kuligowski, 2023) القيادة الأخلاقية أنَّها: عملية ممارسة إظهار السلوك المناسب داخل المكتب وخارجه. ويهتمُّ بشكل رئيس بالتطور الأخلاقي والسلوك الفاضل؛ فيُظهِرُ القادةُ الأخلاقيون قِيَمًا جيِّدَةً من خلال كلماتهم وأفعالهم. من هنا يظهر أنَّ القيادة بالأخلاق تُشِيرُ إلى المنهج والنموذج الحضاري الذي يَظْهَرُ من خلاله تعزيز السلوك الإيجابي المثالي لدى الأفراد، ويوجِّهُ تفاعلاتهم الحياتية في مجال الاحترام المُتبادل؛ وكذلك احترام حقوق الآخرين وقِيَمِهِم ومبادئهم بما يُستند إلى القِيَمِ الأخلاقية. فمفهومُ "القيادة بالأخلاق" السائد الآن؛ يُشِيرُ إلى إمكان قيادة المؤسسات عبرَ معايير أخلاقية بعيدًا عن الترهيب والترهيب والثواب والعقاب والأوامر والقرارات الجادة الجافة، فيفتَرِضُ هذا النوعُ من القيادة أنَّ يكون المديرُ على خُلُقٍ يجذبُ به الموظفين للعمل ويشجِّعُهُم للإنتاج، ويكون قدوةً لهم في؛ من ذلك على سبيل المثال: تعويد الموظفين على أنَّ يكون الضَّميرُ والصدق والإخلاص هي أساس العمل، واحترام الآخرين كذلك هو أساس التعامل بين الموظفين مع بعضهم، ويجب أنَّ يكون القائدُ مثالًا وقدوةً لذلك ولا يفعل عكس ما يَطلُبُ.

لنَقُومَ القيادة بالأخلاق (Leadership by Ethics) إلى إيجاد ثقافةٍ يقوم بها الأشخاص بالتصرف الصحيح السليم العادل (البدوي، 2022). ويُعرِّفُ قوصيني (2009) مفهوم "القيادة بالأخلاق" أنَّه من المفاهيم العصرية الذي يعني أنَّ تتعامل مع الأفراد العاملين في المؤسسة التي تُديرها على اختلاف مستوياتها وأنواعها والخِدْمَات التي تُقدِّمها بقوة أخلاقك وتنفيذك لها وليس بِمَجْرَدِ تذكير الآخرين بها؛ وهنا تَبْرُرُ مَهَمَّةُ القدوة بالعمل، لكن أيُّ نوعٍ من القدوة هذه؟ إنَّها القدوة الحسنة؛ أي الممارسات القيادية الصحيحة السليمة العادلة الرزينة. وقد عرَّفَ دي هوو ودين هارتوغ

(De Hoogh and Den Hartog, 2009) القيادة الأخلاقية أنَّها: "العملية التي يُؤثِّرُ فيها القائد على أنشطة المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة مسؤولة اجتماعيًا. وقد ذكَّرَ باس وأفوليو المذكوران في عايش (2009) أنَّ القيادة الأخلاقية تُعزِّزُ إعجاب العاملين بقائدهم من خلال

التَّخُلُقُ بالأخلاق المثالية التي تجعلُ منه قائداً جَدًّا يَفْرِضُ احترامَهُ وتقديرَهُ لديهم، ويُعزِّزُ ثقات الأفراد بأنفسهم، ويُبيحُ في مؤسسته ثقافة الاحترام والتقدير. فهناك العديدُ من الفوائد التي تتأتَّى من ذلك بدءاً بأشياء صغيرة كالتقليل من احتمالية سرقة الموظفين للأدوات المكتبية وصولاً إلى أشياء أكبر بكثير؛ منها معاملة الزبائن بطريقة مُلائمة واتخاذ قرارات تعود بالنفع على المدى الطويل لمجموعة واسعة من الأطراف المَعْنِيَّة بدلاً من تحقيق مكاسب شخصية قصيرة الأجل، وتُعدُّ كذلك حجرَ الأساس لكلِّ عمل ناجح، وتُعرِّفُ مَهْنِيًّا أَنَّهَا تُعَبِّرُ عن بيئة عمل لإعداد الأساس المنطقي في التعامل داخل العلاقات المهنية؛ فيكونُ فيها القائد التنظيمي أم المدير أم صاحب المَنْصِبِ الإداري مثلاً يُحْتَدَى به من خلال أفعاله وسلوكاته الأخلاقية في العمل، بشكل يتناسب مع قواعد العمل المهنية. وتحتلُّ المؤسسة التربوية (المدرسة) وما تقوم به من عمليات تعليم-تعلُّم إرادي هادِفٍ دوراً أساساً في التنمية الفكرية للأجيال والمجتمع. وفي قلبِ المدرسة نجدُ المَعْلَمَ هو المَحْرَكُ الأهمُّ للتنمية الفكرية هذه. من هنا نرى، انطلاقاً من هذه المُسَلِّمَات؛ الاستثمارَ في تطوير كفايات المعلم وتحسين ظروف عمله استثماراً رابحاً في التنمية. إنَّ التنمية تبدأ من عملِ المعلم الذي يَبْنِي، بالتعليم-التعلُّم، لدى الأجيال قدرات ومهارات فكرية في العقول ومواقف وقيم في القلوب وقوة ومناعة في الأجساد (عواضة، 2008).

### مُقَوِّمَاتُ القِيَادَةِ بالأخلاق:

يُوكِّدُ غيسنر وآخرون (Giessner, et, al., 2015) على ضرورة أن تكون الأخلاق جزءاً مُهِمًّا من الشخصية الذاتية للقائد الأخلاقي، وأن تكون أيضاً جزءاً من المبادئ والقيم التي تُوجِّهُ أنشطته وأعماله كُلِّها. فمن أجل ضمان قيادة المدير لمؤسسته بشكل ناجح سليم؛ يجب أن تتوفر فيه عددٌ من الصفات والمُقَوِّمَات؛ ليستطيع السيطرة على الموظفين ويضمِّنَ استجابتهم إليه، وهذه الصفات والمُقَوِّمَات يذكرها موقع (المرسال، 2017) على النحو التالي:

أ. **القدوة الحسنة:** يجب أن يكون القائد قدوةً فيما يريد، بمعنى أنه عندما يطلب من موظفيه شيئاً ما لا بدُّ أن يكون سَبَاقاً في فعله. فإذا طَلَبَ منهم الالتزام بالمواعيد يجب عليه أن يكون كذلك هو أيضاً، وإذا طلب إتمام أدائهم لأعمالهم والقيام بها بنوعٍ من الإلتقان على أكمل وجه؛ فيجب عليه أن يكون مُلتزماً

بدفع رواتبهم كاملةً من دون تأخير أو إجحاف، وهذا الأسلوب يُطلَق عليه مصطلح "التطبيق أولاً"؛ أي أن عليه كونه قائداً ضرورةً التطبيق أولاً حتى يكون القدوة الحسنة للعاملين كلهم في المؤسسة.

ب. **العدالة:** ضَمَّنَ هذا المبدأ يجب على القائد عند تطبيق أسلوب القيادة بالأخلاق أن تكون العدالة والائتزان في التعامل من صفاته وسماته المعتادة بين أفراد المؤسسة المختلفة؛ فتكون المعاملة واحدة بلا تفرقة لا في الأجر ولا في التقدير المعنوي ولا في التكاليف المهنية التي تتضمن المهام المنوطة بهم.

ج. **الشَّفَافِيَّة:** تُعَدُّ من أبرز مُتطلِّبات ضمان استجابة العاملين للقائد، وهي تعني الوضوح والصراحة في اتخاذ القرارات وعرض التقارير التقييمية لأداء الأفراد والمؤسسة بشكل عام؛ مع ضرورة الإفصاح والوضوح عن المصروفات والعوائد والأرباح.

د. **نُشْرُ القِيمِ والأخلاق داخل المؤسسة:** يمكن اللجوء لهذا العمل من خلال لافتات ونصائح وإرشادات تُعلَّق في مداخل ومخارج المؤسسة وأقسام مواقع العمل، ويمكن إعداد وتنفيذ محاضرات وندوات وجلسات استماع ونُصْحٍ وتوجيه للعاملين لتشجيعهم لاتباع الأخلاق الحميدة في تصرفاتهم كُلِّها داخل بيئة العمل. وأخيراً، يمكن تنظيم مسابقة دورية سنوية لمكافأة العاملين المثاليين الذين أنبأوا حسن سلوكياتهم مع رؤسائهم ومرؤوسيتهم وزملائهم.

هـ. **الأخلاق معيار لعملية التقييم:** يمكن الاعتماد إلى معيار الأخلاق ضَمَّنَ معايير تقييمية عدَّة للموظف، التي على أساسها يتم منحه درجة مهنية أم ترقية أم منحة أم زيادة معينة في الراتب؛ وهذا يُعدُّ من أفضل الحلول التي تَضَمِّنُ تَنَافُسَ الموظفين وجرصهم وسعيهم بجديَّة على الالتزام بمعايير السلوك القويم كافة داخل المؤسسة.

### كيفية إيجاد ثقافة أخلاقية لدى القادة:

يُشيرُ (Blackman, 2021) إلى عددٍ من الخطوات التي تُبيِّنُ كيفية إيجاد ثقافة أخلاقية وتحديد قيمته الشخصية والمؤسسية كونه قائداً، فمفهوم "السلوك الأخلاقي" يختلف من شخص لآخر؛ لذلك فإنَّ أوَّل ما على القائد فعله هو تحديد ما يَعْنِيهِ من قِيمٍ أخلاقية، وما هي القِيمُ والمبادئ الأساسية التي يؤمن بها؛ فإذا لم يكون واثقاً من نفسه؛ يمكنه معرفة المزيد بشأن عملية تحديدها من خلال الآتي:

أ. العمل على إجراء فحصٍ للأخلاقيات المُطبَّقة في المؤسسة: يتطلَّبُ هذا الأمرُ معرفةَ الحالةِ الراهنة للمؤسسة ومدى التزامها في الوقت الحالي بالقيم والمبادئ الأخلاقية المطلوبة والمرغوبة، وعليه كذلك سؤال نفسه: ما هي المجالات التي تحتاج إلى تحسين؟ وللإجابة عن هذا السؤال ما عليه سوى الرجوع إلى قراءة دليل إرشادي والتَّمعُّن فيه؛ كدليل المجلس الوطني للمؤسسات غير الربحية (National Council of Nonprofits) مثالاً لمعرفة المزيد من التفاصيل عن كيفية إجراء فحصٍ للأخلاقيات المُطبَّقة في المؤسسة، فهذا الدليل يَستهدفُ المؤسساتَ غير الربحية؛ لكنَّ معظم الخطوات مناسبة أيضاً للمؤسسات التجارية الربحية).

ب. الحرص على تأسيس مُدَوَّنة لقواعد السلوك في المؤسسة: هنا تقوم كونك قائداً ببيان القيم فهو إجراءٌ جيّد؛ لكنَّ يتطلب أيضاً تحديد التفاصيل التَّالية: ما هي أنواع السُّلوكات المقبولة، وغير المقبولة؟ ماذا يتوقَّع القائد من ذاته والآخرين فعله؟ فمن المستحيل حَصْرُ الاحتمالات المُمكنة جميعها؛ غير أنه يمكن للقائد وضع قواعد إرشادية بشأن كيفية معالجة المُعضلات والتحديات الأخلاقية الشائعة التي منها معضلة تَصَارُب المصالح مثالاً.

ج. أن يكون القائد مثالاً يُحتذى به في السلوك الصحيح: هذه الخطوة بَدَهيَّةٌ تماماً، وهي غايةٌ في الأهمية كونُ القائد لا يمكنه إلقاء الخُطب والمواظع عن الأخلاق والقيادة؛ ثم يقوم بشيءٍ آخر لا يعكس القول.

د. ضرورة قيام القائد بتدريب الكفاءات العاملة التي يقودها: فمن الممكن أن تكون القيادة الأخلاقية جديدة على العاملين في المؤسسة؛ فالأمرُ كُلُّهُ في معظم المؤسسات يتعلق بمسألة "صافي الربح" المُتعارف عليه، ويقوم القائد بتشجيع العُمَّال لِيَسْلُكُوا الطَّرِيقَ والأساليب المُلتَوِيَّة غير السليمة والصحيحة في بعض الأحيان؛ فيكسروا بذلك القواعد الأخلاقية من أجل تحقيق مردود أكبر من الأرباح، لهذا، ما على القائد القيام به هو تنظيم عملية تدريب لكفاءات العمل بشأن اتخاذ القرارات الأخلاقية من أجل وضوح التَّصرُّفات والسُّلوكات التي يتوقعها من هذه الكفاءات، وكَي يُفَكِّرُوا مَلِيًّا ويناقشوا القضايا ذات الصِّلة بها.

هـ. ضرورة التحدث عن الأخلاقيات المُفضَّلة في العمل طوال الوقت: مع أنَّ التدريب يُعدُّ مهمًّا إلا أنَّ القائد بحاجة إلى أكثر من ذلك؛ فهو يحتاج إلى إيصال أهمية السلوك الأخلاقي في كل خطاب يُلقيه وفي كل تقرير يُرسله، فعليه ألا يجعل الموقف يحدث مرةً واحدةً عندما يحضُر الأشخاص لعملية التدريب ثم ينتهي الأمر ولا يسمعون عن الأخلاقيات مُجدِّدًا، فهو بحاجة إلى مواصلة ترسيخ رسالته كي يكون قائدًا أخلاقيًا ويوجد ثقافة عملٍ أخلاقية حقيقية.

و. ضرورة توضيح الفرق بين الأخلاق واللوائح القانونية: فالسلوك الأخلاقي لبعض الأشخاص يعني الالتزام بالقانون أو اللوائح والتعليمات التي حدَّدتها الجهات التنظيمية لعمل المؤسسة؛ لهذا فما على القائد إلا أن يُدرِّك ويوضِّح للعاملين أنَّ السلوك الأخلاقي أمرٌ مختلفٌ، فقد يجني العاملُ منه الكثير من المال؛ لكن قد يكون ذلك بشكل غير أخلاقي بسبب تعارضه مع القيم والمبادئ الشخصية للقائد أو القيم والمبادئ في المؤسسة التي يقودها، من هنا يجب على القائد أن يُشجِّع العاملين للنظر إلى الأخلاقيات التي أساسها القيم والمبادئ الرشيدة والحميدة؛ لا من باب الالتزام بها فحسب.

ز. ضرورة جعل الأخلاق الحميدة في القيادة ضمن أهداف القائد وتقييماته للأداء: فإذا كان القائد يريد التصرف وفق طريقة مُعيَّنة ويُشجِّع الآخرين ليتصرَّفوا وفقًا لها فما عليه سوى وضع مجموعة من الأهداف تُكوِّن معايير ذلك، ثم قياس مدى التقدم من خلال تحقيقها مع ضرورة الأخذ في الحسبان الأخلاقية ضمن هذه الأهداف المطلوبة سواء الشخصية للقائد أم المؤسسة، وكذلك كان يجب عليه كونه قائدًا جعل جزءًا من تقييمات الأداء سواءً المرحلية أم في نهاية العام بناءً إلى هذه الاعتبارات الأخلاقية، وضرورة توضيح أنَّ الربح شيءٌ أساسٌ لأيِّ مؤسسة لكنَّ أسلوب تحقيقه يجب أن يرتكز إلى النزاهة الأخلاقية؛ وهذا إن دلَّ على شيءٍ فإنَّما يدلُّ على عدم قبولهم الانحراف عن القواعد الأخلاقية السائدة.

ح. التركيز على عملية توظيف الأشخاص المناسبين: فعندما يتبنَّى القائد نهج القيادة الأخلاقية، ربمًا يتغيَّر تعريفه كونه قائدًا للشخص المناسب للعمل؛ فيُفضِّل من خلال عملية الاستقطاب الأشخاص الذين يُظهرون خلال عملية تنفيذ إجراءات عملهم النهج الأخلاقي السليم الملائم. لذلك، كان من

الضروري سؤال مَنْ تم استقطابهم عن السلوك الأخلاقي في المقابلات؛ وكذلك وضعه ضمن شروط عملية الاختيار للعاملين.

ط. ضرورة التشجيع للمشاركة الفعّالة: فالقادة الناجحون لا يُعطون الأوامر فقط؛ لكنهم يُشاركون الأفراد في عملية اتخاذ القرار ويرجّبون بأيّ ملحوظات أو تعليقات، فهذا الأمر له أهمية خاصة في ميدان الأخلاق؛ فربّما يكون لدى الأفراد نُظْمُ عقائديّة مختلفة، وقد لا تتناسب مع القيم التي قد تم تحديدها المُتعارف عليها لدى الجميع، أم قد يكون لها تفسيرات مختلفة عند البعض.

ي. ضرورة وضع القائد نفسه والآخرين موضع المسؤولية والمساءلة: فليست القيادة الأخلاقية مُجرّد حديث عن القيم والمبادئ، لكن سيكون هنالك مواقف يرتكبُ العاملون فيها أخطاءً؛ فعلى القائد أن يحاسبهم ويحمّلهم مسؤوليتها، وكذلك لا يمكن أن يُعفي القائد نفسه أو يُعفي كبار الإداريين الآخرين؛ مثلاً من هذه العملية؛ بل ينبغي للقائد أن يلتزم للمؤسسة بمعايير أعلى، وينبغي أيضاً أن يحتفي القائد بالمواقف الإيجابية وأن يُكافئ العاملين الذين يتصرفون بالطريقة الصحيحة أمام العاملين جميعهم في المؤسسة.

وتذكّر كوليفوسكي (Kuligowski, K. 2023) أيضاً الكيفية التي يمكن أن يصبح القائد أخلاقياً؟

ويتم ذلك من خلال التّالي:

1. حرّص القائد على تعزيز عملية التواصل المفتوح بينه والكفاءات البشرية العاملة في المؤسسة والمحيط الخارجي لها.

2. أن يكون القائد حذراً من خلال الابتعاد عن التّحيز لأيّ موظف على حساب الآخر، وأن يكون موضوعياً عادلاً.

3. حرّص القائد على اختيار وتعيين الأشخاص الذين يمتلكون القيم نفسها التي تتلاءم مع قيمه والقيم السّائدة في المؤسسة.

4. أن يستطيع القائد تحديد ومواءمة القيم الخاصة به كونه قائداً.

5. أن يتمتّع القائد بالقدوة الحسنة التي تجعله موضع ثقة يحتذي به الآخرون من العاملين.

6. أن يمتلك القائد القدرة والشجاعة على الاعتراف بالأخطاء التي يرتكبها.
7. اجتهاد القائد المستمر في البحث عن قدوة له كونه قائداً ناجحاً مثلاً.
8. أن يضمن القائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في استراتيجية أعماله وأنشطته التي يقوم بها.
9. قيام القائد بالقراءة والمطالعة الخاصة به ذات العلاقة بعمله اليومي.
10. اهتمام القائد بنفسه أولاً تجعله يهتم بالآخرين من المرؤوسين.

### أمثلة على القيادة الأخلاقية:

إنّ النصائح المذكورة أعلاه لكيفية بناء القائد الأخلاقي هي مكوّنات حاسمة ليكون قائداً أخلاقياً، ولكن كيف يمكن ترجمتها عملياً وواقعياً؟ هناك طرائق يمكن من خلالها إظهار القيادة الأخلاقية ضمن أعمال وتعاملات القائد مع العاملين هي:

1. أن يكون مهتماً بالأفعال أكثر من اهتمامه بالكلمات؛ فالقول يجب أن يدعمه الفعل.
2. أن يستطيع حصر الاحتياجات التدريبية، والعمل الجاد لتوفير البرامج والدورات والورش التدريبية المناسبة.
3. العمل الدؤوب في الانخراط بعملية التّواصل الجيدة المتلى مع العاملين.

### القيم الأساسية للقيادة الأخلاقية في المجال التربوي التعليمي:

تتضمن القيادة بالأخلاق (Ethical Leadership) في المجال التربوي مجموعة من القيم الرئيسية الأساسية التي تُحدّد مدى نموّ القائد التربوي؛ يُلخّصها الخطيب، (2018) و(خريسات، 2018) 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 تميّز الأداء وجودة المنتجات وإحراز ميّزة التنافس النزيهة التي تسعى لتحقيقها المؤسسات كافة.

2. **العدالة:** فمبدأ العدالة يتبلور من خلال معاملة القائد للجميع بالموضوعية والمساواة، من دون تمييز بينهم، والحدّ من السلوكات والتصرفات الإدارية غير السليمة وغير اللائقة أثناء تأدية العمل (خريسات، 2018).

3. **الاحترام:** فالقائد الأخلاقي يتمتع بالأصالة ويحترم ويُقدّر مَنْ حوله من العاملين ويستمع إلى آرائهم بصرف النظر عن مستوياتهم التعليمية أم الوظيفية؛ الأمر الذي بدوره يُعزّز التنوع الثقافي والفكري، والتغلب على فكرة التهميش لأيّ موظف.

4. **التكامل:** إنّ عملية التكامل بين الأقوال والأفعال لدى القائد الأخلاقي لهي من صفاته وسماته الأساسية في أسلوب تعامله مع العاملين خاصّة المعلمين.

5. **المسؤولية:** يُشير هذا المصطلح إلى تأدية الواجبات والمهام المنوطة بالقائد على أتمّ وجه من نابع الضمير، بشكلٍ مُميّزٍ إبداعيٍّ خاصّةً في استجابته خلال مواجهة المشكلات والتحديات بنوع من النكاه والقوة والشجاعة (خريسات، 2019).

6. **الشفافية:** فالقائد الأخلاقي يتّصف بالنزاهة والصراحة ويجب كذلك أن يتحلّى بالشفافية والموضوعية والقدرة على الإفصاح والمحافظة على شفافية الحوار واحترام الرأي الآخر وتقبّل أيّ نقدٍ بناءٍ أيضًا (خريسات، 2018).

7. **التشاركية أو المشاركة:** فالقائد الأخلاقي يجب أن يُشارك العاملين في المجال التعليمي في عمليّتي صنع واتخاذ القرار؛ حتى تكون نواتج قراراته تعاونيّةً مشتركةً مثاليةً، يتحمّلها الكلّ في المؤسسة التربوية (خريسات، 2018).

8. **المساءلة:** لأصحاب المصلحة في المؤسسة التربوية أحيّة مساءلة الإدارة التنفيذية عن أدائها، وهذا حقّ يضمنه القانون وأنظمة الحاكمية لهم، وتضمن المساءلة أيضًا مسؤوليّة الإدارة التنفيذية أمام أصحاب المصلحة من كفاءات تعليمية وطلبة وأولياء الأمور (الخطيب، 2018)، وكذلك اعتراف هؤلاء القادة بأخطائهم والاعتذار إذا تطلّب الأمر.

## الإدارة الأخلاقية وبناء الثقة:

ذَكَرَت عبد الغني (2021) السِّماتِ التي يجب على القادة اتِّباعها في العمل لتتحقق الإدارة

الأخلاقية من أجل بناء الثقة بين القائد والمرؤوسين وإيجاد بيئة عمل متعاونة تعاونية؛ على النحو التالي:

إنَّ القائد المُتميّز في وظيفته يمتلك القدرات والمهارات التي تُؤهلُه للقيام بواجبات ومهام وظيفته على أكمل وجه، وفضلاً عن قدراته ومهاراته؛ فالنَّصْرُفُ بشكل أخلاقي لا بُدَّ منه. وهذا يعني أنَّه بإمكانه تحديد المشكلات الأخلاقية والقدرة على إصدار الأحكام بناءً إلى القيم والمبادئ والفضائل خلال اتخاذ قراراتهم فهُم يأخذون في حسابهم البدائل المُتعدِّدة المختلفة بهدف إصدار واتخاذ قرار أفضل؛ فالقادة الأخلاقيون يُحدِّدون المعايير اللازمة التي تحكِّم قراراتهم سواءً أكانت هذه القرارات اقتصادية أم اجتماعية أم أخلاقية من أجل تحقيق الفاعلية والاتِّساق، وكذلك يُحدِّدون من خلالها البدائل التي تُحقِّق النتائج المطلوبة المرغوبة العليا في الأبعاد جميعها. فهل يُمكنُ للسلوك الأخلاقي أن يُوجدَ في بيئة العمل؟! فربَّما يُؤثِّرُ ويعوقُ النَّصْرُفُ بشكل أخلاقي أحياناً عملية صنع القرار للقادة التنفيذيين. وهنا يُؤكِّدُ أنطونيو أرغاندونا، الأستاذ الفخري في معهد الدراسات العليا لإدارة الأعمال في برشلونة، في كتابه الأخير عن إدارة الأشخاص؛ على أن يكون القائد أخلاقياً هو شيء يمكن تحقيقه. والأكثر من ذلك بالنسبة لأرغاندونا، أن كونك أخلاقياً لا ينبغي أن يُنظرَ إليه على أنه أمرٌ شاقٌّ؛ لأنَّ هذا حسب رأيه يمكن أن يُعدَّ عُذراً لعدم المحاولة، وهنا يُؤكِّدُ أرغاندونا أنَّ الأخلاق هي علمٌ عملي يتم اكتسابه بالتعلُّم؛ مع العلم أننا لن نحققه بالكامل.

ويذكرُ أرغاندونا أنَّ نَمَّةَ مجموعة من الفضائل؛ يُلخِّصها في التالي: السَّعي وراء الامتياز، وعدم الرِّضا بالحدِّ الأدنى، وسؤال النفس دائماً عن نواياها ودوافعها الأساسية، فإذا واجهتكَ مشكلةٌ ابحث عن بدائل حلول، ولا تتردد في اتخاذ خطوة إضافية، ولا تثق في غرائزك الأخلاقية بل دائماً اطلبِ النَّصيحة من دُونِ النَّحْلِي عن مسؤوليتك؛ فأنت لست مضطراً لفعل المستحيل، ولكن تأكد أولاً أنَّ الأمر لا يحتاج إلى ذلك، وهنا ما عليك إلا فعل ما يتوجب عليك فعله؛ وهو الذي ربَّما لا يتطابق مع ما تُحبُّه أم ما يُلائمك. فدائماً اسأل النَّفس عن عواقب الأفعال التي تقوم بها عليك وغيرك، وكذلك

تجب معرفة ما يحتاجه الآخرون وحاول تحقيقه، وكن قُدوةً ذا مواقف ومبادئ وأفعال متناسقة ولا تُخفي أخطاءك أو تُسوِّغها واعترف بها، واطلبِ السَّماحَ والعفو وحاولِ تقويمِ هذه الأخطاء.

إنَّ الثقةَ المطلوبةَ لِمَنْ يعمل تحت قيادتك. ولا يرى أرغادونا الأخلاق تتعلّق بتجنُّب الأخطاء جميعها؛ ففي أيِّ مؤسسة هناك موارد بشرية عاملة غير معصومة عن الخطأ، والأخطاء أمرٌ حتميٌّ لا مفرٌّ منه؛ وهو يُؤكِّدُ أنَّ عمليةَ بناءِ الثقة هي جزءٌ مهمٌّ من القيادة الأخلاقية؛ فإذا قرَّرَ القادةُ أنَّ موظَّفيهم كَسالى لا يملكون الكفاءة والفاعلية فسيحصلون على موظفين بالمواصفات نفسها لأنَّهم سيُعاملون على هذا النحو. ولذلك بدلاً من هوسِ تجنُّب الأخطاء؛ من الأفضلِ والأنسبِ إيجادُ مساحات يشعرُ فيها الموظفون أنَّهم محلُّ ثقةٍ، فحاولِ كونك قائداً السَّماحَ لهم بتحمُّلِ المسؤولية بل أعطهم حرية التصرُّفِ في الموارد المتاحة، وتجنَّبِ التَّدقيقَ في التفاصيل والفحوصات المستمرة، واتركُ مساحةً للعمال للخطأ.

ويُضيفُ أرغادونا أنَّ هناك العديد من الفوائد التي تنبُعُ من إيمانك بقدرات ومهارات فريقك العملي: فهو يُشجِّعُ للعمل والابتكار والنقد البنَّاء، وهذا يُسهِّلُ للموظفين التَّعرُّفَ إلى المؤسسة التي يعملون بها. باختصار، يتعلّق الأمرُ بضمانِ أنَّ تكون المؤسساتُ والشركاتُ بيئاتٍ مهنيَّةً يتمتَّع فيها العاملون بعلاقات عمل تعاونية متناغمة؛ لِتَسْمَحَ هذه الأماكنُ لكلِّ عاملٍ بتقديم أفضل ما لديه للمؤسسة أو الشركة وللعملاء والإدارة والزملاء والمجتمع المحيط.

## 2. تطوير أداء المعلمين:

تحتل المؤسسة التربوية (المدرسة) وما تقوم به من عمليات تعليم-تعلّم إراديّ هادفٍ دورًا أساسًا في التنمية الفكرية للأجيال والمجتمع. وفي قلب المدرسة نجد أنّ المُعلِّم هو المُحرِّك الأهمّ للتنمية الفكرية هذه. وانطلاقًا من هذه المُسلّمات؛ فإنّ الاستثمار في تطوير كفايات المعلم وتحسين ظروف عمله استثمارًا رابحًا في التنمية. والتّمنية، والتّطوير بيدانٍ من أداء المعلم لعمله الذي يَبني "بالتعليم-التعلّم" لدى الأجيال قدراتٍ ومهاراتٍ فكريّةٍ سواءً النظرية منها أم العملية؛ لتتسرّخ في عقولهم وفي المواقف، وتكون قيمًا في القلوب، وقُوّةً ومناعةً في الأجساد. وهنا يُشيرُ الزيق (2004، ص58) إلى الأداء الوظيفي بشكل عام على أنه: "مُحصّلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتّقنيّات التي تُوجّه تنفيذًا واجبات ومهام الأعمال نحو تحقيق الأهداف المطلوبة والمرغوبة". ويذكرُ مصطفى (2004) أنّ المعجم الوسيط أعطى المعنى اللغوي للتطوير الذي يأتي من طَوَّرَ؛ وطَوَّرَ الشَّيْءَ أَي عَدَّلَهُ وَحَسَّنَهُ، حَوَّلَهُ مِنْ طَوَّرٍ إِلَى طَوَّرٍ. ويُعرِّفه بدوي (1980، 20) اصطلاحًا أنه: "عملية يتم من خلالها تدعيم جوانب القوة وتصحيح نقاط الضعف في ضوء معايير مُحدّدة". ويُعرِّفُ الباحثُ تطوير أداء المعلم أنه: تحسين الأداء لدى المعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة المنشودة التي تُحقِّقُ المعايير المُحدّدة من قِبَل الجهات النّاطمة للتعليم بصورة أكثر كفاءة وفاعلية.

فالبناء والتطوير بالتربية أصبح ضرورةً بشكل عام، وفي العملية التعليمية بشكل خاص؛ وهذا يعتمدُ أساسًا إلى وَضْعِ خطة نهوض تربوي تُركِّزُ ليس فقط على تأمين الموارد التربوية المادية (كُتُب ومناهج، ووسائل تعليمية)؛ إنّما تُركِّزُ على إعداد المعلمين وتأهيلهم وتحسين ظروف عملهم ومواقبتهم فيه، فالمواردُ المادية ذات أهمية ولا نُقلِلُ من شأنها؛ ولكن يجب الاهتمام وإعطاء الأولوية للموارد البشرية "المعلمين" المُحرِّكة للعناصر الإنتاجية الأخرى في العملية التعليمية خاصّةً المُعلِّم الذي يُسكِّلُ العنصرَ الرئيسَ الأساسَ في رفع مستوى جودة المُخرجات التعليمية من خلال تطويره ورفْعِ إبداعه وتميُّزِ أدائه. فهناك عددٌ من الكفايات الأساسية المطلوبة من المُعلِّم امتلاكها ليؤدّي واجبات ومهام عمله على أحسن وجه؛ يذكُرُ منها عواضه (2008) عشرَ كفايات أساسية يجب أن يمتلكها المُعلِّم لتطوير أدائه هي:

1. قدرة المعلم على التَّمكُّن من فهم المفاهيم الخاصة بالمادة المعرفية موضوع التعليم والتَّعلُّم.
2. قدرته ومهارته في التَّمكُّن من التعبير ضِمَّن عملية التواصل الفعَّالة بِلُغَةٍ تعليم وتعلُّم المادة المعرفية.
3. قدرة المعلم على كتابة الأهداف التربوية والتعليمية التَّعلُّمية التي تتسجم مع الأهداف التي تضعها الجهات النَّاطِمة للعمل التعليمي.
4. القدرة على اختيار الأساليب والطرائق والتَّقْنِيَّات الخاصة اللازمة؛ بوضعيَّات تنفيذ وأداء واجبات ومهامَّ العمل.
5. القدرة على استعمال الوسائل والتَّقْنِيَّات الحديثة المُعيَّنة وتكنولوجيا التعليم.
6. القدرة على تنفيذ الإدارة الصفية بشكل مُخَطَّط هادف أو إدارة التفاعلات الصفية وتنشيطها.
7. المهارات اللازمة لمعرفة خصائص وحاجات المُتعلِّمين النفسية والعُمُريَّة.
8. القدرة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ لعملية التعليم والتَّعلُّم.
9. القدرة على تنفيذ عملية التقييم لنتائج التعليم والتَّعلُّم وتقويمها.
10. القدرة على الكشف عن الثغرات التعليمية من ناحية نقاط الضعف من أجل اختيار سُبل علاجها، ونقاط القوة لتشجيعها.

**معايير تطوير أداء المُعلِّم:** تُعرِّف الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد المصرية (2011) المعايير أنَّها: عبارات مُتَّفَق عليها من قِبَل مجموعة من الخبراء المُتَخَصِّصين، وتُعَبِّرُ عن المستوى النَّوعِي 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 (2007، 94-95) أنَّها: "مقاييس معيارية أو أُطر مرجعية أو علامات تَمَاز يتم استخدامها للحكم على مدى تحقيق مستويات الأداء". وهذه المعايير يُلَخِّصها الباحث في الآتي:

1. المادة التعليمية والثقافة العامة للمعلم: التي تُشِيرُ إلى رفع مستوى قدرة المعلم وتأهيله في توصيل المحتوى الدراسي للطلبة واستخدام التَّقْنِيَّات التكنولوجية ضِمَّن الحصة التدريسية، وكذلك امتلاكه للثقافة العامَّة تَوْهَّلُهُ للإجابة عن أسئلة وتساؤلات الطلبة، وغيرهم.

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

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

4. استراتيجيات تقييم وتقويم المعلم للطلبة: تتَّضحُ من خلال مهارة المعلم في صياغة الاستراتيجيات التقييمية للطلبة وإجرائها بشكل موضوعي عادل.

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

6. 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 الرئيسة، ومهنة التعليم من المهن الصعبة من وجه تنفيذها وليست سهلة، وفيما يلي سنتعرّف على كيفية تطوير أداء المعلمين وتنميتهم مهنيًا، وقد قسّمت المجالي (2023) الجوانب المهمة في عملية تطوير أداء المعلمين وتنميتهم مهنيًا إلى جانبين هما: الأول: يتمثل هذا الجانب بعملية التطوير لأداء المعلمين وتنميتهم قبل الخدمة؛ فتنمية مهارات المعلم قبل الخدمة مهمة جدًا، فهي تضمّن الاستدامة، وتمكّن المعلم من تربية جيل واع متعلم مُتَقَفٍ حقيقي، وقد أشارت أبو شهاب (2017، 157) أنّ هذه العملية تتضمّن جوانب عديدة؛ ذكرها العدوانى (2011) المذكور في المجالي (2023)، من أهمها:

1. **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 اختصاصه 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.

2. **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 واتّساع آفاقهم، ويُمكنهم من القيام بأدوارهم الاجتماعية.

3. **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 المُقرّر.

4. **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.

5. **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 تقنيات التعلّم 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؛ يذكّرها العدوانى (بِدُون تاريخ) على النحو الآتي:

1. **التدريب التكميلي:** يهدفُ هذا النوعُ من التدريب إلى ملاحظة ما يحتاج إليه المعلمون من مهارات وخبرات ومعارف، وتبَرُّر أهميَّته من خلال سدِّ النقص أو أوجهِ القصور التي لم يتم التركيز عليها في المؤسَّسات التعليمية قبل الخدمة، وقد يكون هذا النقص في الجانب الاجتماعي أم التربوي.

2. **التدريب العلاجي:** يهدفُ هذا النوعُ من التدريب إلى معالجة الضعف الذي يُعاني منه المعلمون في إحدى الكفايات التعليمية المختلفة.

3. **التدريب التجديدي:** يهدفُ هذا التدريب إلى إبقاء المعلمين على اطلاع دائم مستمر على أبرز المُستجَدَّات العلمية والنظريات التربوية الحديثة، ومواكبة التطورات والتغيُّرات المعرفية، والتكنولوجية وتقنيَّاتها المتعددة المتسارعة.

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

### كيف يمكن تطوير أداء المعلمين؟

يمكن تطوير أداء المعلمين من خلال الآتي:

1. العمل على وضع مبادئ توجيهية واضحة في عملية التنمية المهنية للمعلمين.
2. إيجاد فرص التنمية المهنية للمعلمين من خلال تعاونهم.
3. ضرورة تقديم الدعم المستمر اللازم.
4. العمل الجاد على تأسيس القيادات التعليمية في أنحاء المنظومة التعليمية كلاً في المدرسة.
5. تأهيلهم وتطويرهم على استخدام التكنولوجيا وتقنيَّاتها المتاحة في المدرسة، ومنحهم الصَّلاحيَّات للوصول إلى المحتوى التعليمي وتطويره.

العلاقة بين مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس وتأثيرها في تطوير أداء المعلمين تتمثلُ العلاقةُ بين ممارسة القيادة بالأخلاق من قِبَل القيادة المدرسية في المؤسسة التعليمية "المدرسة"؛ ومستوى تأثيرها في تطوير أداءات المعلمين من خلال ما يُسمَّى العلاقة الأخلاقية القائمة إلى الاحترام المُتبادل واحترام الآراء والأفكار بين الرئيس والمرؤوس، فَكَيْ تكونَ الأعمالُ والأنشطة متميِّزة الأداء وجودةً في المُنتج يكون هناك وجوب لوجود الاعتبارات والعلاقات الأخلاقية بين الطرفين القائد والمعلمين من أجل تحقيق التوازن بين الاعتبارات المادية والاعتبارات الاجتماعية والإنسانية؛ فالقيادةُ بالأخلاق تعني أنَّ التعامل بين الأطراف جميعها في المؤسسة التعليمية مَبْنِيٌّ إلى الاحترام والثِّقَّة والشَّفَافِيَّة والمصداقية والعدالة الذي بِدَوْرِهِ يُحَقِّقُ مطالبَ وحاجات الإدارة والعاملين على حَدِّ سواءٍ. وهذا ما تُؤكِّدُهُ أبو شهاب المشار إليها في دراسة المجالي (2023) 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 مُتَقَنٌ حقيقي؛ فَيُعَدُّ المُعَلِّمُ أَحَدَ العناصر الرئيسة للعملية التعليمية.

## ثانياً: الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء من الفصل الثاني عددًا من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية؛ مُرتبَةً من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

أجرى كاراكوز (Karakose, 2007) دراسةً هدفت للتعرف إلى تصورات المعلمين بشأن القيادة الأخلاقية للمديرين في تركيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينتها من (463) مُعلِّمًا، وتم جمع البيانات من خلال استبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرين يُظهرون سلوكًا أخلاقيًا عاليًا جدًّا في الإدارة في مجال التواصل، ويرى المعلمون أن مديريهم يُظهرون سلوكًا مناسبًا في مجال المناخ الإنساني، ويُظهرون سلوكًا متوسطًا في مجال صناعة القرار.

وأجرت قموه (2008) دراسةً هدفت للتعرف إلى درجة الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى مُعلِّمهم، وأظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة الروح المعنوية ودرجة الأداء الوظيفي لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وكشفت نتائج الدراسة أيضًا وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين مستوى الثقة التنظيمية ومستوى الروح المعنوية في مجال المعلمين. فضلًا عن أنها أشارت إلى وجود علاقة دالة إحصائيًا بين مستوى الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومستوى الأداء الوظيفي في المجالات كلها.

وأجرى بورز دراسةً (Bowers, 2011) هدفت للتعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية للقيادة الأخلاقية ومستويات الكفاءة الجماعية من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينتها من (209) مُعلِّمين. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة ممارسة سلوك القيادة الأخلاقية والكفاءة الجماعية للمعلمين.

وأجرى الشريفي والتتح (2011) دراسةً هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، وقد استخدم الباحثان أداتين لجمع بيانات الدراسة: الأولى لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، والثانية لقياس درجة تمكين

المعلمين، وقد تكوّنت عيّنة الدراسة من (200) مُعَلِّمٍ ومُعَلِّمَةٍ في المدارس الثانوية الخاصة، وكان من نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية؛ والتمكين الإداري.

وأجرى عابدين وآخرون (2012) دراسةً هدفت للتعرف إلى تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديرهم للقيادة الأخلاقية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية وفقاً لما يُقدِّرها المعلمون جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين حسب جنس المعلم؛ لصالح الذكور، في حين لم تُوجد فروق في متوسطات استجابات المعلمين حسب المؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة الدراسية، والمديرية التي يتبع لها المعلم.

وهدفت العرايضة (2012) من خلال دراستها إلى الكشف عن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى ممارستهم لسلوك المواطننة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؛ فقد تم تطوير أداة "استبانة" استُخدمت لجمع بيانات الدراسة من أفراد عيّنتها المكوّنة من (351) مُعَلِّمًا ومُعَلِّمَةً بعد التأكد من صدقها وثباتها، وخلصت نتائج الدراسة إلى أنّ مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في عمّان للقيادة الأخلاقية والسلوك التنظيمي كان متوسطاً، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطننة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان.

وقد هدفت الدراسة التي أجراها الخميس (2013) للتعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. وتم تطبيق الدراسة على عيّنة مؤلفة من (374) مُعَلِّمًا ومُعَلِّمَةً، ولتحقيق أهداف الدراسة طوّرت الباحثة استبانتيّن لتكوّنا أداةً لجمع بيانات الدراسة، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية كانت مرتفعة. وإنّ مستوى الولاء التنظيمي لدى مُعَلِّمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت كان مرتفعاً. وإنّ هناك علاقةً ارتباطيةً إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة التزام مديري المدارس الثانوية

الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

وقامت أبو علبة (2015) بدراسة هدفت للتعرف إلى درجة تقدير المعلمين للقيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، واستخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع بيانات الدراسة من أفراد العينة التي اختيرت بالطريقة العشوائية، وتكونت من (336) معلماً ومعلمةً في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، وأظهرت نتائجها أن درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة كانت عالية.

وقد هدفت الدراسة التي أجراها العنزي وعبد العزيز (2018) للتعرف إلى واقع القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينتها من (457) معلماً ومعلمةً من معلّمي المرحلة الثانوية، واستخدمت الأداة "استبانتيّن" لجمع بيانات الدراسة. توصلت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية ككل والأبعاد كلاً على حدة جاءت بدرجة كبيرة، وإن مستوى الرضا الوظيفي ككل لدى المعلمين والأبعاد كلاً على حدة جاءت بدرجة كبيرة. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة بشأن الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة تُعزى لمتغير الجنس، بينما لا توجد فروق في السلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية؛ ووجود فروق في الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة والسلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية، بينما لا توجد فروق تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. أظهرت النتائج وجود فروق في بعض أبعاد الرضا الوظيفي تُعزى لمتغيرات الدراسة وعدم وجود فروق في بعض الأبعاد، وأظهرت أيضاً وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.

وأجرى القرالة (2019) دراسةً هدفت للتعرف إلى مستوى الإدارة بالأخلاق لدى مديري مدارس محافظة الكرك وعلاقتها بالأداء الوظيفي؛ استخدم الباحث فيها المنهج الوصفي الارتباطي، وأداة "الاستبانة" لجمع بيانات الدراسة، وتكونت عينتها من (645) معلماً ومعلمة؛ تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد أظهرت النتائج أن 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 تعزى لمتغير الخبرة؛ لصالح من خبراتهم (5 سنوات فأكثر)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للإدارة بالأخلاق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وأظهرت أيضاً وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس؛ لصالح الإناث، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي؛ لصالح الدراسات العليا، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ لصالح من خبراتهم (5 سنوات فأكثر).

وقام القضاة والكايد (2019) بدراسة هدفت للتعرف إلى مستوى واقع السلوكيات الأخلاقية للموظف الإداري في الجامعة الأردنية من وجهة نظر الطلبة، والتعرف كذلك إذا كان هناك فروق دالة تعزى إلى متغيري الجنس، والكلية. ولتحقيق هذه الأهداف أعد الباحثان مقياساً لجمع بيانات الدراسة تكون من (34) فقرة تضم مجالين بعد التأكد من صدقه وثباته، وطبق هذا المقياس على عينة قوامها (492) طالباً و(750) طالبة من طلبة الجامعة الأردنية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (2015/2016). وأظهرت النتائج أن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة من الطلبة على فقرات المقياس ككل كان بدرجة متوسطة؛ فقد جاء في المرتبة الأولى مجال سلوك الحفاظ على ممتلكات الجامعة وتجهيزاتها، وفي المرتبة الثانية مجال الحفاظ على جودة الأداء، وأظهرت النتائج أيضاً فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس؛ لصالح الإناث، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية.

أما الدراسة التي قام بها سمور (2019) فقد هدفت للتعرف إلى واقع تفعيل واستخدام مُدَوَّنة السلوك في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، ومُعَوِّقاتها؛ من وجهة نظر مديري المدارس والمرشدين من المعلمين، وتوصّلت الدراسة إلى النتائج التالية: إنَّ تقديرات أفراد العيّنة لواقع استخدام مُدَوَّنة السلوك في تلك المدارس جاءت بدرجة كبيرة بشكل عام، وكان مجال تقييم إعداد مُدَوَّنة هو الأعلى، في حين كان مجال دور أولياء الأمور الأدنى. وأظهرت النتائج أنَّ دور الإدارة المدرسية في تطبيق مُدَوَّنة السلوك فجاءت بدرجات كبيرة، وكذلك في مجال السلوكيات الطلابية المُرتببة على تطبيق مُدَوَّنة السلوك فقد جاءت بدرجة كبيرة. أمَّا درجة المُعَوِّقات التي تُعوقُ تطبيق مُدَوَّنة السلوك فجاءت بدرجة قليلة بشكل عام. وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق دالة إحصائية في واقع استخدام مُدَوَّنة السلوك وفي مُعَوِّقات تطبيقها تُعزى إلى مُتغيّر الجنس؛ لصالح الذكور، ولمُتغيّر المُسمّى الوظيفي لصالح المديرين، ولمُتغيّر المنطقة التعليمية لصالح منطقة الخليل، ولمُتغيّر الخبرة لصالح أعلى من عشر سنوات، أمَّا مُتغيّر موقع المدرسة فجاءت لصالح المدارس التي تقع داخل المخيم، ولمُتغيّر عدد الطلبة جاءت لصالح المدارس التي عددُ الطلبة فيها أقلُّ من عشرين.

وأجرى الدرادكة وآخرون (2020) 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 "استبانتيّن" لجمع بيانات الدراسة، وقد تكوّنت عيّنة الدراسة من (370) مُعلِّمًا ومُعلِّمةً في المدارس الثانوية الخاصة. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: إنَّ درجة ممارسة القيادة الأخلاقية حصلت على متوسط كلي (3.24)، فيما حصلت ممارسة الالتزام التنظيمي على متوسط (3.27)؛ وكلتاهما بدرجة متوسطة، وعلى مستوى المجالات: حصل مجال الصفات الشخصية الأخلاقية على أعلى متوسط (3.40)، ثم مجال العلاقات الإنسانية بمتوسط (3.25)، وفي المرتبة الثالثة حلَّ مجال الصفات الإدارية الأخلاقية على أعلى متوسط (3.10)؛ وجميعها بدرجة متوسطة. ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي تَبَعًا

لمتغير سنوات الخبرة؛ لصالح فئة 10 سنوات فأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

وقد أوضح غنيم (2020) في دراسته التي أجراها بشأن القيادة الأخلاقية أنّ نجاح أي مؤسسة أو منظمة يعتمد إلى قيادتها وحسن إدارتها؛ فهي بمنزلة المؤجّه لسلوك العاملين، وتتطلب القيادة الناجحة مراعاة البعد الأخلاقي في العمل إلى جانب الأبعاد الأخرى كالفنية والإدارية، فالمؤسسات بحاجة ماسة إلى قيادات أخلاقية؛ فيتوقف رقي المجتمع على أمثال هذه القيادات الذين يستطيعون ممارسة قيادة قوية تتضمن خدمة الآخرين. فدراسته هدفت رصد واقع ممارسة المستويات الوسطى بالإدارات التعليمية للقيادة الأخلاقية وأبعادها الستة؛ لما لها من أهمية كبرى تنعكس على أداء الكفاءات الإدارية المشرفة على الكفاءات التعليمية، وقد توصلت الدراسة إلى تحقق ممارسة الإدارة الأخلاقية في الإدارات التعليمية ضمن أربعة أبعاد بدرجة متوسطة، أمّا في بُعد وضوح الدور فتحققت الإدارة الأخلاقية بدرجة أعلى من المتوسط، ولم تتحقق إلا في بُعد واحد هو بُعد العدالة.

أمّا الدراسة التي أجرتها البدوي (2022) 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 ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، ووجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير نوع الجامعة.

وهدفت دراسة جوني (2022) إلى تحديد الكفايات التي تسهم في تطوير أداء المعلم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة من أفراد العينة من طلبة المدارس الثانوية، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ الطلاب يتأثرون بمنهج المعلم وطرائقه التدريسية ومستوى كفاياته، وأشارت الدراسة إلى أنّ الثانوية تعتمد اعتمادًا كليًا 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 (2023) 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 (270) 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 (3.63)، وجاء محور تعزيز السلوك الأخلاقي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.00)، وأخيراً جاء محور ممارسة السلوك الأخلاقي بمتوسط حسابي (2.72)، وأكدت الدراسة على عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي).

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في المنهج المستخدم "الوصفي" والأداة والعينة؛ كدراسة الحضرمي (2023) التي هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان لأبعاد القيادة الأخلاقية، ودراسة غنيم (2020) التي هدفت لرصد واقع ممارسة المستويات الوسطى بالإدارات التعليمية للقيادة الأخلاقية وأبعادها السنتية، ودراسة الدراكية وآخرون (2020) التي هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عُمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، ودراسة القرالة (2019) التي هدفت للتعرف إلى مستوى الإدارة بالأخلاق لدى مديري مدارس محافظة الكرك وعلاقتها بالأداء الوظيفي، ودراسة العنزي وعبد العزيز (2018) التي هدفت للتعرف إلى واقع القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، ودراسة أبو

علبة (2015) التي هدفت للتعرّف إلى درجة تقدير المعلمين للقيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، ودراسة الخميس (2013) التي هدفت للتعرّف إلى درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، ودراسة بورز دراسة (Bowers, 2011)، ودراسة كاراكوز (Karakose, 2007)، ومن الممكن أن تتشابه بما ستظهره من نتائج وتوصيات ومقترحات. وستختلف مع البعض في الهدف كدراسة جوني (2022) التي هدفت إلى تحديد الكفايات في تطوير أداء المعلم، ودراسة البدوي (2022) التي هدفت للتعرّف إلى واقع القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم، ودراسة سمور (2019) التي هدفت للتعرّف إلى واقع تفعيل واستخدام مدوّنة السلوك في مدارس وكالة الغوث الدوليّة في الضفة الغربية، ومُعَوِّقاتها من وجهة نظر مديري المدارس والمُرشدين، والقضاة والكايد (2019) التي هدفت للتعرّف إلى مستوى واقع السلوكيات الأخلاقية للموظف الإداري في الجامعة الأردنية من وجهة نظر الطلبة، ودراسة العرايضة (2012).

أمّا ما يُميّز الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى أنّها تبحث في مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين.

## الفصل الثالث

### الإجراءات الميدانية للدراسة

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

صدق وثبات الأدوات

المعيار الإحصائي المستخدم

المعالجات الإحصائية المستخدمة

## الفصل الثالث

### الإجراءات الميدانية للدراسة

يتضمَّن هذا الفصل من الدراسة المنهج والعينة والأداة صدقها وثباتها والمعيار الإحصائي المُستخدَم والمعالجات الإحصائية.

#### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبتِه لأمثال هذا النوع من الدراسات لتحقيق أهدافها، وذلك لملاءمته لدراسة طبيعة العلاقة بين مُتغيّراتها؛ فَيُعَدُّ المنهج الوصفي من أكثر مناهج البحث ملاءمةً لدراسة المشكلات التربوية، وهو مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادًا إلى جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا دقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محلّ الدراسة الحالية. واستخدم الباحث الاستبانة التي تكوَّنت من قسمين أداة لجمع البيانات من أفراد العينة بشأن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عُمان للقيادة بالأخلاق وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين.

#### مجتمع الدراسة:

تكوَّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين بالمدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان للعام الدراسي (2023 / 2024)، البالغ عددهم (1158) مُعلِّمًا ومُعلِّمةً، منهم (580) ذكورًا و(578) إناثًا؛ مُوزَّعين على (50) مدرسة (وزارة التربية والتعليم، 2023).

#### جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة

النسبة المئوية %	العدد الإجمالي	نوع المُتغيّر	المُتغيّر
50.1%	580	ذكور	المعلِّمون
49.9%	578	إناث	
100%	1158	المجموع	

يُشيرُ الجدول (1) أعلاه إلى توزيع أفراد مجتمع الدراسة الحالية الذي تَكُونُ من (1158) مُعَلِّمًا ومُعَلِّمَةً مُوزَعِينَ حسب مُتَغَيِّرِ الجنس؛ فبلغ عدد الذكور (580) مُعَلِّمًا بنسبة مئوية بلغت (50.1%)، وبلغ عدد الإناث (578) مُعَلِّمَةً بنسبة (49.9%)؛ فنلاحظُ تقاربًا في النَّسَبِ بين الذكور والإناث.

### عَيِّنة الدراسة:

تَكُونت عَيِّنة الدراسة الحالية من (290) مُعَلِّمًا ومُعَلِّمَةً؛ قام الباحث باختيارها بالطريقة العشوائية المتاحة بنسبة (25%) من مجتمعها الذي شَمِلَ مُعَلِّمِي المدارس الحكومية جميعهم في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان. والجدول (2) التالي يوضِّح تقسيم أفراد العَيِّنة:

### جدول (2)

توزيع أفراد عَيِّنة الدراسة والنَّسَبِ المئوية حسب المُتَغَيِّرَات الديموغرافية

النسبة المئوية %	العدد الإجمالي	نوع المُتَغَيِّرِ	المُتَغَيِّرِ
79.3%	230	نكر	الجنس
20.7%	60	أنثى	
100%	290	المجموع	
86.2%	250	بكالوريوس فما دون	المُؤَهِّلِ العلمي للمُعَلِّمِينَ
13.8%	40	دراسات عليا	
100%	290	المجموع	
9.7%	28	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة للمُعَلِّمِينَ
9.7%	28	من 5 - 10 سنوات	
80.6%	234	أكثر من 10 سنوات	
100%	290	المجموع	

يُشيرُ الجدول (2) أعلاه إلى توزيع أفراد عَيِّنة الدراسة الحالية البالغ عددها (290) مُعَلِّمًا ومُعَلِّمَةً حسب المُتَغَيِّرَات الديموغرافية؛ فقد بلغت حسب مُتَغَيِّرِ الجنس (230) ذكورًا بنسبة (79.3%)؛ و(60) إناثًا بنسبة بلغت (20.7%)، وبشأن مُتَغَيِّرِ المُؤَهِّلِ العلمي فقد بلغ عدد أفراد العَيِّنة (250) بنسبة (86.2%) مُعَلِّمًا ومُعَلِّمَةً مِمَّنْ يحملون درجة البكالوريوس فما دُونَ، و(40) بنسبة (13.8%) مُعَلِّمًا ومُعَلِّمَةً مِمَّنْ يحملون درجة الدراسات العليا، أمَّا بشأن مُتَغَيِّرِ عدد سنوات الخبرة فقد بلغ عدد أفراد العَيِّنة

الذين خبراتهم (أقل من 5 سنوات) (28) مُعَلِّمًا ومُعَلِّمَةً بنسبة (9.7%)، وبلغ عدد الأفراد الذين خبراتهم من (5 إلى أقل من 10 سنوات) (28) مُعَلِّمًا ومُعَلِّمَةً بنسبة (9.7%)، وبلغ عدد الأفراد الذين خبراتهم (أكثر من 10 سنوات) (234) مُعَلِّمًا ومُعَلِّمَةً بنسبة (80.6%).

### أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، كدراسة القرالة (2019)، ودراسة درادكة وآخرون (2020)، ودراسة الحضرمي (2023)؛ قام الباحث بتصميم وإعداد أداة الدراسة الحالية التي تكوّنت من "استبانتيّن" لجمع بيانات الدراسة الحالية؛ الأولى: لقياس مدى ممارسة القيادة بالأخلاق حسب مجالاتها الثلاثة (الصفات الشخصية الأخلاقية الذي تكوّن من (11) فقرة، والصفات الإدارية الأخلاقية الذي تكوّن من (11) فقرة، والعلاقات الإنسانية الذي تكوّن من (11) فقرة، بمجموع (33) فقرة)؛ والثانية: لقياس تطوير أداء المعلمين الذي تكوّنت من (20) فقرة.

### صدق وثبات الأداة:

1. صدق الأداة: وقد تم التأكّد من صدق أداتيّ الدراسة الحالية من خلال الأسلوبين التّاليين:

أ. الصدق الظاهري: تم التأكّد من الصدق الظاهري للأداتين من خلال عرضهما على عددٍ من المُحكِّمين المختصّين في مجال الإدارة التربوية وأصول التربية، في كليات الآداب والتربية في الجامعات العُمانية؛ من أجل إبداء آرائهم على فقرات الاستبانة، وسلامة الصياغة اللغوية، مع التعديل على الأداة في ضوء ملحوظتهم (ملحق رقم 2).

ب. صدق البناء للأداتين: تم التأكّد من صدق البناء للأداتين من خلال الآتي:

#### - صدق البناء (مقياس القيادة بالأخلاق):

أ. للتحقّق من صدق البناء لأداة الدراسة فقد تمّ تطبيقها على عيّنة استطلاعية مُكوّنة من (30) مُعَلِّمًا ومُعَلِّمَةً من مُجتمع الدراسة من خارج العيّنة؛ وذلك بهدف التّحقّق من صدق البناء الداخلي للأداة، من خلال حساب مُعاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين الفقرات والدرجة الكلية للأداة والمجال الذي تتبّع له، والجدول (3) يُبيّن ذلك:

### جدول (3)

معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمجال الذي تنتمي إليه

الصفات الشخصية الأخلاقية		الصفات الإدارية الأخلاقية		العلاقات الإنسانية	
الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الأداة	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الأداة
1	.498**	.430*	12	.906**	.865**
2	.590**	.554**	13	.791**	.719**
3	.815**	.663**	14	.956**	.936**
4	.810**	.650**	15	.900**	.909**
5	.630**	.537**	16	.888**	.827**
6	.720**	.589**	17	.841**	.823**
7	.826**	.594**	18	.819**	.809**
8	.713**	.479**	19	.946**	.930**
9	.740**	.569**	20	.961**	.920**
10	.728**	.562**	21	.884**	.813**
11	.799**	.668**	22	.943**	.922**

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدرُ الإشارة إلى أنَّ معاملات الارتباط جميعها كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )؛ ولذلك لم يتم حذف أيٍّ من هذه الفقرات.

وتم إجراء مصفوفة الارتباط بين المجالات ببعضها والمقياس؛ والجدول (4) يُبيِّن ذلك:

### جدول (4)

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 إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يُبيِّن من الجدول أنَّ معاملات الارتباط جميعها بين مقياس القيادة بالأخلاق والمجالات كانت

ذات درجات مقبولة دالة إحصائية.

## - صدق البناء (مقياس أداء المعلمين):

للتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة الحالية فقد تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة الحالية من خارج العينة؛ وذلك بهدف التحقق من صدق البناء الداخلي للأداة، بحساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين الفقرات والدرجة الكلية للأداة والمجال الذي تتبع له؛ والجدول (5) يبين ذلك:

### جدول (5)

معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية

رقم الفقرات	معامل الارتباط مع الأداة						
1	.927**	6	.905**	11	.884**	16	.903**
2	.912**	7	.922**	12	.915**	17	.928**
3	.885**	8	.916**	13	.926**	18	.909**
4	.878**	9	.853**	14	.943**	19	.686**
5	.798**	10	.820**	15	.783**	20	.932**

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة إلى أن معاملات الارتباط جميعها كانت ذات درجات مقبولة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )؛ ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

## 2. ثبات أداة الدراسة:

هي الدرجة التي يعطي فيها المقياس قراءاتٍ متقاربةً عند تطبيقه في كل مرة. فالأداة المتذبذبة التي تعطي نتائج متفاوتة عند تطبيقها أكثر من مرة تكون مدعاةً للقلق وعدم الثقة في نتائجها (القحطاني، 2015)، فلو أعيد تطبيق الاستبانة مرّاتٍ عدّة على العينة نفسها؛ إلى أي مدى سيتم الحصول على النتائج ذاتها. وتم قياس الثبات الداخلي للاستبانة باستخدام ثبات الاتساق الداخلي وفقاً لمعادلة (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha)؛ والجدول (6) أدناه يبين هذه المعاملات:

## جدول (6)

معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	الاتساق الداخلي	المقياس/ المجال
11	.904	الصفات الشخصية الأخلاقية
11	.975	الصفات الإدارية الأخلاقية
11	.972	العلاقات الإنسانية
33	.979	مقياس القيادة بالأخلاق
20	.984	مقياس أداء المعلمين

يَتَّبَعُ من الجدول (6) أعلاه أنَّ هذه القِيَمَ مرتفعة مناسبة لغايات الدراسة الحالية؛ فمعامل ألفا كرونباخ بين (1) و(0)، و**يُوجِه** عامًّا إذا كانت ألفا أقل من (0.4) فإنَّ الثبات ذو قيمة منخفضة، وتُعدُّ الفقرات ذات ثبات متوسط؛ إذ بلغت قيمته بين (0.4-0.7)، في حين يُعدُّ الثبات مرتفعًا إذا بلغت قيمته أعلى من (0.7) (القحطاني، 2015).

### المعيار الإحصائي المستخدم:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة الحالية؛ بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وهي تُمَثَّلُ رقميًا (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض التعامل مع المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لتحليل النتائج وفقًا في الجدول (7) التالي:

## جدول (7)

الحكم على المستوى باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

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

## المعالجات الإحصائية المستخدمة:

- قام الباحث بإدخال البيانات التي تمّ الحصول عليها من خلال أداة الدراسة الحالية في البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك بهدف معالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
1. الأعداد والنسب المئوية: وذلك من أجل وصف الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة الحالية.
  2. تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد معامل صدق البناء لأداة الدراسة الحالية.
  3. تمّ استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach- Alpha) لإيجاد معاملات ثبات الاتساق الداخلي على أداة الدراسة الحالية.
  4. للإجابة عن السؤال الأول؛ تم حساب المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة الحالية عن متغيراتها.
  5. للإجابة عن السؤال الثاني؛ تم حساب المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة الحالية على مستوى تطوير أداء المعلمين.
  6. للإجابة عن السؤال الثالث؛ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد العلاقة بين المتغيرات.
  7. للإجابة عن السؤال الثالث؛ تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام تحليل التباين الثلاثي.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

#### عرض النتائج:

- عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة

- عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها

- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني للدراسة

- عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة

- عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع للدراسة

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

- النتائج

- التوصيات

- المقترحات

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

هدفت الدراسة الحالية للتعرف إلى مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان، وبعد إتمام إجراءات الدراسة الحالية جميعها المتعلقة بأداتي الدراسة الحالية وتطبيقها، ثم تيويب البيانات وتحليلها، وخرجت الدراسة الحالية بالنتائج التالية مُرتَّبةً 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 عينة الدراسة الحالية على مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق من وجهة نظر المعلمين بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عُمان؛ والجدول (8) التالي يوضح ذلك:

#### جدول (8)

قيمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق من وجهة نظر المعلمين بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان مُرتَّبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الصفات الشخصية الأخلاقية	4.46	.565	مرتفع جداً
2	2	الصفات الإدارية الأخلاقية	4.38	.626	مرتفع جداً
3	3	العلاقات الانسانية	4.33	.625	مرتفع جداً
		مقياس القيادة بالأخلاق	4.39	.573	مرتفع جداً

يبيّن الجدول (8) أعلاه الانحرافات المعيارية والمستوى، وإنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (4.33 - 4.46) لمجالات القيادة بالأخلاق؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.39)، بانحراف

معياري بلغ (0.573)، وتُعَدُّ هذه القيمةُ ضِمْنَ المستوى المرتفع جدًّا من وجهة نظر أفراد عَيِّنة الدراسة الحالية "المعلِّمين"، وقد جاء مجال "الصفات الشخصية الأخلاقية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.46)، وانحراف معياري بلغ (0.565)، وضمَّن المستوى المرتفع جدًّا، وجاء مجال "الصفات الإدارية الأخلاقية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.38)، وانحراف معياري بلغ (0.626)، وضمَّن المستوى المرتفع جدًّا، بينما جاء مجال "العلاقات الانسانية" في المرتبة الثالثة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، وانحراف معياري بلغ (0.625)، وضمَّن المستوى المرتفع جدًّا.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة:

أظهرت النَّتائِجُ المتعلقة بالسؤال الأول أنَّ المتوسط الحسابي لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق من وجهة نظر المعلِّمين بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عُمان جاء بمستوى مرتفع، وقد تُفسَّرُ هذه النتيجةُ 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 يُؤمن بأهمية تطبيق القيادة الأخلاقية، ويُظهرها ضِمْنَ سلوكياته وتعاملاته مع المعلِّمين هو مَنْ يُسهم في رفع الروح المعنوية ورفع مستوى دافعيتهم الذي ينعكس إيجابًا على الرِّضَا الوظيفي وبنث رُوح المحبة والتعاون والانسجام في العمل، والعمل ضِمْنَ الفريق الواحد، وتحسين وتطوير الأداء وجودة المُنتَج.

وقد اتَّفقت هذه النتيجة للدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (Karakose, 2007)، ودراسة عابدين، وآخرون (2012)، ودراسة الخميس (2013)، ودراسة أبو علبة (2015)، ودراسة عبد العزيز (2018)، ودراسة سمور (2019)، ودراسة الحضرمي (2023)؛ فقد كان مستوى ممارسة القيادة بالأخلاق مرتفعًا. وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة قموة (2008)، ودراسة الشريفي والنتح (2011)، ودراسة العريضة (2012)، ودراسة القرالة (2019)، ودراسة القضاة والكايد (2019)، ودراسة غنيم (2020)، ودراسة الدرادكة (2020)؛ فقد كان مستوى ممارسة القيادة بالأخلاق متوسطة.

وفيما يلي عرضٌ تفصيليٌّ لمجالات مقياس مدى ممارسة قادة المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان للقيادة الأخلاقية؛ فقد تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على النحو التالي:

### المجال الأول: الصفات الشخصية الأخلاقية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال "الصفات الشخصية الأخلاقية"؛ والجدول (9) التالي يُبين ذلك:

### جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الصفات الشخصية الأخلاقية مُرتَّبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	يعمل على بناء جسور الثقة والمحبة مع المعلمين لتحقيق الأهداف المنشودة والمرغوبة من العملية التعليمية.	4.59	.655	مرتفع جداً
2	1	يُمثِّل القدوة الحسنة في الالتزام الوظيفي خلال تنفيذ الإجراءات واتخاذ القرارات الخاصة بالمعلمين.	4.58	.657	مرتفع جداً
2	6	يساعد في نشر القيم والمبادئ الأخلاقية الإيجابية داخل المؤسسة التعليمية	4.58	.625	مرتفع جداً
4	7	يمتلك صفات شخصية تجعله مُميَّزًا وتُشجِّع المعلمين للتعامل معه بثقة عالية.	4.51	.717	مرتفع جداً
5	3	يحرص على متابعة كل جديد حديث في مجال عمليتي الاتصال والتواصل بين الإدارة والمعلمين؛ والطلبة من جهة أخرى.	4.50	.651	مرتفع جداً
6	9	يحترم الرأي والرأي الآخر في حال المناقشة والحوار بشأن أي مشكلة أو موضوع ذي علاقة بالعمل التعليمي.	4.44	.743	مرتفع جداً
6	10	يحرص على العمل التطوعي من خلال حث وتشجيع الكفاءات التعليمية عليه؛ سواء في البيئة التعليمية داخل المدرسة، أم خارجها	4.44	.689	مرتفع جداً
8	11	يستخدم الأسلوب العلمي المبنّي إلى أسس أخلاقية في عملية حل المشكلات التعليمية واختيار البدائل	4.43	.723	مرتفع جداً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		التي تساعد في تطوير أداء المعلمين.			
9	8	يحرص على المرونة في الإجراءات والأنشطة كلها التي يقوم بها.	4.38	.763	مرتفع جدًا
10	5	يحرص على تطبيق العدالة والموضوعية التي يستخدمها إلى جانب الأساليب العلمية الحديثة والمناسبة في حل المشكلات التي تواجه المعلمين والطلبة.	4.33	.762	مرتفع جدًا
11	4	ملتزم بتوفير قاعدة بيانات إلكترونية حديثة لتخزين السلوكيات الإيجابية والسلبية خلال إنجازات المعلمين للأعمال والأنشطة المنوطة بهم.	4.28	.804	مرتفع جدًا
		الصفات الشخصية الأخلاقية	4.46	.565	مرتفع جدًا

يُبيِّن الجدول (9) أعلاه أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "الصفات الشخصية الأخلاقية"؛ قد تراوحت بين (4.28-4.59)، وهي ضمن المستوى المرتفع جدًا، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.46)، بانحراف معياري بلغ (0.565)، وهو ضمن المستوى المرتفع جدًا أيضًا؛ فقد جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص 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 (0.655)، وضمن المستوى المرتفع جدًا.

ويَعزُّو الباحث ذلك إلى اقتناع القيادة في المدارس الحكومية بتطبيق القيادة بالأخلاق والتعامل الودي بين الرئيس والمرؤوس ينعكس إيجابًا على تميُّز وتحسُّن الأداء الذي ينعكس بدوره على جودة المُنتج التعليمي، وإنَّ التعامل الحسَن من قِبَل القيادة يُؤدِّد نوعًا من الرِّضا والراحة النفسية لدى المعلمين ما يرفع مستويات انتمائهم وإخلاصهم، وإتقانهم للعمل التعليمي والسعي الجاد لتطوير أنفسهم وأداءاتهم.

وجاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على: "ملتزم بتوفير قاعدة بيانات إلكترونية حديثة لتخزين السلوكيات الإيجابية، والسلبية، خلال إنجازات المعلمين للأعمال والأنشطة المنوطة بهم"؛ في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.28)، وانحراف معياري بلغ (0.804)، وضمن المستوى المرتفع جدًا.

ويعزُّو الباحثُ ذلك إلى الاهتمام الذي يُبديه ويُظهره قادة المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية للسُّلوكات الطيبة الحسنة وتأثيرها في رضا المعلمين؛ ما يجعله يُخزّن هذه السُّلوكات لتكون مرجعاً له وللكفاءات التعليمية في المدرسة وقت اللزوم، وهذا إن دلَّ على شيء فيدلُّ على حرص القيادة في هذه المدارس على الاحتفاظ وتصنيف السُّلوكات والتعاملات الأخلاقية بأنواعها المختلفة التي تصدُر عن المعلمين لاستخدامها مستقبلاً في حلِّ 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 ل فقرات مجال "الصفات الإدارية الأخلاقية"؛ والجدول (10) التالي يبيِّن ذلك:

### جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "الصفات الإدارية الأخلاقية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	12	يُعرف بالتشريعات (قوانين؛ أنظمة؛ تعليمات) الناطمة للعمل التعليمي، ويُساير التطورات القانونية فيها.	4.47	.634	مرتفع جداً
2	19	يُشجّع المعلمين لوضع أفكار وخطط حديثة لبرامج مشروعات تطويرية وتجريبية من أجل تطوير أداءاتهم. يحرص على احتواء ودعم الأفكار الإبداعية لدى المعلمين في المجال التكنولوجي بما يسهم في تطوير أداءاتهم.	4.46	.706	مرتفع جداً
3	22	يُطبّق التشريعات الناطمة للعمل التربوي (الإداري والتعليمي) بعدالة من دون تمييز.	4.44	.724	مرتفع جداً
4	13	يحرص على عدّ العقاب آخر الحلول عند اكتشاف نقاط ضعف في أداء المعلمين، ويعمل بشكل تعاوني على تصويبه.	4.38	.717	مرتفع جداً
4	16	يحرص على دعم جهود البحث العلمي لابتكار أفكار ونتائج لحلِّ المشكلات التي تُواجه العملية التعليمية.	4.38	.731	مرتفع جداً
6	14	يحرص على دعم جهود البحث العلمي لابتكار أفكار ونتائج لحلِّ المشكلات التي تُواجه العملية التعليمية.	4.36	.745	مرتفع جداً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6	17	يحرص على تطبيق معايير واضحة شفافة لعملية المساءلة مبنية إلى أسس سليمة عادلة عند إجراء عملية التقييم لأداء المعلمين.	4.36	.754	مرتفع جداً
8	15	يحرص على التوزيع العادل للعمل التعليمي وديمقراطيته من خلال تشكيل لجانٍ لحلّ المشكلات والصراعات التي تواجه المعلمين.	4.34	.770	مرتفع جداً
8	18	يحرص على توفير نظام حوافز مهنية واجتماعية تشجّع الإبداع في مجال تطوير أداء المعلمين.	4.34	.825	مرتفع جداً
8	20	يسهم في تطوير الكفايات التعليمية للمعلم التي تؤهله للقيام بدوره الإبداعي بعهده باحثاً من خلال المبادرة والتجريب.	4.34	.773	مرتفع جداً
11	21	يؤمّن الخُطَط والاستراتيجيات التي من شأنها تعزيز الإبداع الأدائي للمعلمين؛ بما يتماشى مع بُنود لائحة شؤون الموظفين.	4.33	.732	مرتفع جداً
		الصفات الإدارية الأخلاقية	4.38	.626	مرتفع جداً

يبيّن الجدول (10) أعلاه أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "الصفات الإدارية الأخلاقية"؛ قد تراوحت بين (4.34-4.47)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "الصفات الإدارية الأخلاقية" ككل (4.38)، وانحراف معياري بلغ (0.626)، بمستوى مرتفع جداً؛ فقد جاءت الفقرة رقم (12) التي تنص على: "يعرّف بالتشريعات (قوانين؛ أنظمة؛ تعليمات) الناطمة للعمل التعليمي، ويساير التطورات القانونية فيها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.47)، وانحراف معياري بلغ (0.634)، بمستوى مرتفع جداً.

ويعرّو الباحث ذلك إلى كون القائد في المدرسة يقوم بوضع بدائل الحلول للمشكلات والنزاعات التي رُبما تحدث بين المعلمين؛ لهذا وجب عليهم معرفة القوانين والأنظمة والتعليمات التي تصدر عن الجهات ذات الاختصاص في مجال العمل التربوي التعليمي، بل يجب عليهم الاطلاع الدائم على ما يجري من تعديلات على هذه التشريعات ليكون قادراً على مواجهة أي مشكلة قانونية أم أيّ تساؤل قانوني.

وجاءت الفقرة رقم (21) التي تُنصُّ على: "يُوَفَّرُ الخُطَطُ والاستراتيجيات التي من شأنها تعزيز الإبداع الأدائي للمُعَلِّمين بما يتماشى مع بنود لائحة شؤون الموظفين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، وانحراف معياري بلغ (0.732)، بمستوى مرتفع جدًا.

ويَعزُّو الباحثُ 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 ل فقرات مجال "العلاقات الإنسانية"؛ والجدول (11) التالي يُبيِّن ذلك:

### جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الصفات الإدارية الأخلاقية مُرتَّبَةً تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	29	يحرصُ على بناء نظام اتصال وتواصل فعَّال مع المجتمع المحيط؛ لِيُعزِّزَ المسؤولية المجتمعية والاجتماعية لدى المُعَلِّمين والطلبة.	4.44	.689	مرتفع جدًا
2	30	يُمكِّنُ المُعَلِّمين من الاتصال والتواصل الاجتماعي مع زملائهم وأولياء الأمور بشأن مشكلات الطلبة والمجتمع المحيط.	4.41	.650	مرتفع جدًا
2	31	يحرصُ على رفع مستوى تطبيق ثقافة الأخلاق الإيجابية لدى المُعَلِّمين بتزويدهم بالأفكار الجديدة الحديثة في مجال أخلاقيات التعليم.	4.41	.730	مرتفع جدًا
4	26	يمتلكُ القدرة على مواجهة الكفاءات التعليمية بالأخطاء والتقصير لديهم، ويعملُ جادًا على تصويبها.	4.39	.746	مرتفع جدًا
5	27	يتواصلُ مع المُعَلِّمين لابتكار الحلول الإبداعية الناجحة من خلال التَّشَاوُك والتعاون في تبادل الآراء.	4.38	.786	مرتفع جدًا
5	28	يعملُ على إدخال الصفات الأخلاقية ضمن عملية تقييم أداء المُعَلِّمين.	4.38	.777	مرتفع جدًا

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7	24	يعملُ على تفعيل عملية التحفيز الموضوعي (المادي"، والمعنوي) للمعلمين بشكل واضح صريح؛ لرفع رضاهم وولائهم الوظيفي للعمل. يقوم بتوفير الدورات والورش التدريبية للمعلمين من أجل رفع مستويات قدراتهم ومهاراتهم في عملية حلّ المشكلات الأخلاقية التي تُواجهُ الطلبة. يخضعُ المختصون في مجال تقويم أداء المعلمين إلى التدريب المستمر المبني إلى عدالة وموضوعية التعامل لإنجاح العملية التقييمية.	4.34	.800	مرتفع جدًا
8	32	أجل رفع مستويات قدراتهم ومهاراتهم في عملية حلّ المشكلات الأخلاقية التي تُواجهُ الطلبة. يخضعُ المختصون في مجال تقويم أداء المعلمين إلى التدريب المستمر المبني إلى عدالة وموضوعية التعامل لإنجاح العملية التقييمية.	4.29	.792	مرتفع جدًا
9	33	إلى التدريب المستمر المبني إلى عدالة وموضوعية التعامل لإنجاح العملية التقييمية. يمتلك القدرة على التراجع عن قرار خاطئ اتَّخَذَهُ بحق أي من المعلمين.	4.23	.832	مرتفع جدًا
10	23	يحرص على الإفصاح عن الإجراءات الإدارية كلها التي يقوم بها، والخاصة بالمعلمين.	4.22	.812	مرتفع جدًا
11	25	يحرص على الإفصاح عن الإجراءات الإدارية كلها التي يقوم بها، والخاصة بالمعلمين.	4.10	.943	مرتفع
		العلاقات الإنسانية	4.33	.625	مرتفع جدًا

يبيّن الجدول (11) أعلاه أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "العلاقات الإنسانية"؛ قد تراوحت بين (4.10-4.44)، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال "العلاقات الإنسانية" ككل (4.33)، وانحراف معياري بلغ (0.625)، بمستوى مرتفع جدًا.

فجاءت الفقرة رقم (29) التي تُنصُّ على: "يحرص على بناء نظام اتصال وتواصل فعّال مع المجتمع المحيط ليعزز المسؤولية المجتمعية والاجتماعية لدى المعلمين والطلبة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.44)، وانحراف معياري بلغ (0.689)، بمستوى مرتفع جدًا.

ويُعزُّو الباحث 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 تهتم المجتمع المحلي.

وجاءت الفقرة رقم (25) التي تنص على: "يحرص على الإفصاح عن الإجراءات الإدارية كلها التي يقوم بها، والخاصة بالمعلمين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، وانحراف معياري بلغ (0.943)، بمستوى مرتفع .

ويَعزُّو الباحث ذلك إلى ارتفاع مستوى الشَّفَافِيَّة والموضوعية اللَّتَيْنِ يتحلَّى بهما قادة المدارس في محافظة جنوب الشرقية؛ لهذا يتعاملون بشكل واضح صريح من المعلمين بشأن ما يَعُوقُ تقدُّمهم كلَّه، أم يعترض طريق إبداعهم وتطوير أعمالهم والأنشطة التعليمية التي يُنفِذُونَهَا.

**عرض 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 المعلمين؛ والجدول (12) التالي يوضح ذلك:

### جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرُّتَبَة والمستوى لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس تطوير أداء المعلمين مُرتَّبَةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	أصبح لدي التزام وانضباط بأوقات الدوام الرسمي وأوقات الحِصص الصفية.	4.51	0.613	مرتفع جداً
2	10	أمتلك الإقبال والقدرة على تطوير نفسي ذاتياً من الناحية المهنية.	4.48	0.702	مرتفع جداً
3	12	أرتبطُ بواجبات ومهام عملي بدوافع ذاتية وأشجَعُ الزملاء لذلك.	4.47	0.692	مرتفع جداً
3	14	هناك طرائق وأساليب متعدّدة لعملية تقييم أداءات المعلمين.	4.47	0.656	مرتفع جداً
3	20	ارتفع لدي مستوى المسؤولية تجاه المدرسة ومجتمعها المحلي.	4.47	0.696	مرتفع جداً
6	13	أصبحتُ أسعى جاهداً لتحقيق أهداف المدرسة من خلال تقديم المعلومات المُهمّة المفيدة.	4.46	0.681	مرتفع جداً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7	11	أُتِطَعُ إِلَى تَمَيُّزِ أَدَائِي لِلأَعْمَالِ الَّتِي أُسْتَحَقُّ بِهَا التَّرْقِيَةُ.	4.45	.705	مرتفع جدًا
8	17	زَادَتْ تَقَاتِي بِالإِدَارَةِ وَالزَّمَلَاءِ، وَأَعَدُّ المَشْكَلَاتِ الَّتِي تُوَاجِهُ العَمَلِ مَشْكَلَاتِي.	4.44	.715	مرتفع جدًا
9	16	أَصْبَحَ لَدِي وِلَاءٌ وَانْتِمَاءٌ وَالتَّرَامُ تَجَاهَ البِيئَةِ المَدْرَسِيَةِ.	4.42	.777	مرتفع جدًا
10	6	أَصْبَحَ لَدِي المَعْرِفَةُ بِالتَّشْرِيعَاتِ النَّاطِمَةِ للعَمَلِ التَّعْلِيمِي وَالقُدْرَةُ عَلَى تَطْبِيقِهَا وَتَفْذِيقِهَا.	4.40	.660	مرتفع جدًا
11	7	أَصْبَحَ هُنَاكَ مَعْنَى حَقِيقِي لِلأَدَاءِ الجَيِّدِ لِلأَعْمَالِ وَالأَنْشِطَةِ الَّتِي أَقُومُ بِتَفْذِيقِهَا.	4.39	.756	مرتفع جدًا
11	9	أَمْتَلِكُ نِظَامَ إِتْصَالٍ وَتَوَاصُلٍ اجْتِمَاعِي مَعَ الإِدَارَةِ وَالمُعَلِّمِينَ وَأَوْلِيَاءِ الأُمُورِ.	4.39	.714	مرتفع جدًا
13	4	أَشَارِكُ فِي البَرَامِجِ وَالدُّورَاتِ وَالوَرَشِ الَّتِي تَعْمَلُ عَلَى تَطْوِيرِ أَدَائِي فِي العَمَلِ.	4.38	.686	مرتفع جدًا
14	1	أَصْبَحَ لَدِي مَعْرِفَةٌ بِرُؤْيَةِ وَرِسَالَةِ وَأَهْدَافِ المَدْرَسَةِ وَالسُّبُلِ الَّتِي تُحَقِّقُهَا؛ بِمَا يَنْسَجُمُ مَعَ المَعَايِيرِ المُعَدَّةِ.	4.37	.738	مرتفع جدًا
14	3	لَدِي ثِقَافَةٌ فِي الجُودَةِ المُؤَسَّسِيَةِ أَتَدَاوُلُهَا مَعَ الكُلِّ دَاخِلِ المَدْرَسَةِ.	4.37	.665	مرتفع جدًا
14	8	لَدِي نِظَامٌ عَادِلٌ لِحَلِّ المَشْكَلَاتِ الَّتِي تُعَوِّقُ الأَدَاءَ السَّلِيمَ الصَّحِيحَ.	4.37	.694	مرتفع جدًا
14	18	أَسْعَى جَاهِدًا لِلْمَشَارَكَةِ فِي اللِّجَانِ المَدْرَسِيَةِ الَّتِي تُحَقِّقُ تَمَيُّزَ المَدْرَسَةِ وَتَتَافَسَّيْتَهَا.	4.37	.761	مرتفع جدًا
18	2	هُنَاكَ تَطَوُّرٌ وَتَمَيُّزٌ فِي أَدَائِي انْعَكَسَ إِجْجَابًا عَلَى جُودَةِ المَخْرَجَاتِ التَّعْلِيمِيَةِ.	4.36	.703	مرتفع جدًا
19	15	أَصْبَحْتُ أَنَاقِشُ وَاجِبَاتِ وَمَهَامَّ عَمَلِي مَعَ الزَّمَلَاءِ خَارِجَ البِيئَةِ المَدْرَسِيَةِ.	4.30	.875	مرتفع جدًا
20	19	أَصْبَحَ لَدِي قَبُولًا لِفِكْرَةِ مَفْهُومِ "تَدْوِيرِ العَمَلِ"، وَالقَبُولِ بِأَيِّ عَمَلٍ أَمْ مَهَمَّةٍ أُكَلِّفُ بِهَا.	4.26	.883	مرتفع جدًا
		مَقْيَاسُ تَطْوِيرِ أَدَاءِ المُعَلِّمِينَ	4.41	.574	مرتفع جدًا

يُيَبِّنُ الجَدُولُ (12) أَعْلَاهُ إِلَى أَنَّ المَتَوَسُّطَاتِ الحِسَابِيَةَ لِفَقْرَاتِ "مَقْيَاسِ تَطْوِيرِ أَدَاءِ المُعَلِّمِينَ"؛

قَدْ تَرَاحَتِ بَيْنَ (4.26-4.51)، وَبَلَغَ المَتَوَسُّطُ الحِسَابِيُ الكُلِّيُ لِمَقْيَاسِ تَطْوِيرِ أَدَاءِ المُعَلِّمِينَ كَكُلِّ

(4.41)، وَانْحِرَافُ مَعْيَارِي بَلَغَ (0.574)، بِمَسْتَوَى مُرْتَفِعٍ جِدًّا.

فجاءتِ الفقرة رقم (5) التي تُنصُّ على: "أصبح لديّ التزام وانضباط بأوقات الدوام الرسمي وأوقات الحِصص الصفية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.51)، وانحراف معياري بلغ (0.613)، بمستوى مرتفع جداً.

وجاءتِ الفقرة رقم (19) التي تُنصُّ على: "أصبح لديّ قبُولٌ لفكرة مفهوم "تدوير العمل"، والقبُولُ بأيِّ عملٍ أم مَهْمَةٌ أُكَلِّفُ بها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.26)، وانحراف معياري بلغ (0.883)، بمستوى مرتفع جداً.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني للدراسة:

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

وتُفسِّرُ هذه النَّتِيجَةُ أنَّ قادة المدارس الحكومية يمارسون القيادة بالأخلاق؛ فهذا النَّمَطُ من القيادة بالأخلاق يُوفِّرُ الاستقرار النفسي عند المُعَلِّمِينَ والمُعَلِّمَاتِ ما يرفع مستوى الرِّضَا والولاء والانتماء للمدرسة وبيئتها الداخلية؛ الذي بدوْرِهِ يزيد تطوير أداءاتهم، ومن المُحْتَمَلُ أنَّ يكون السبب في المستوى المرتفع لتطوير أداء المُعَلِّمِينَ هي من خلال المستوى المرتفع لممارسة القيادة بالأخلاق وما يترتب عليها من غرسٍ لِلْقِيَمِ والمبادئ الأخلاقية الإيجابية، وإبعاد المُعَلِّمِينَ والمُعَلِّمَاتِ عن السُّلُوكَاتِ والنَّصْرَفَاتِ السلبية غير الأخلاقية أم النَّصْرَفَاتِ المتنافية مع مبادئ وقيم القيادة بالأخلاق.

وتتفقُّ هذه النتيجة مع دراسة قموه (2008)، ودراسة (Bowers, 2011)، ودراسة الشريفي والنتح (2011)، ودراسة الخميس (2013)، ودراسة القرالة (2019)، ودراسة الدرادكة (2020).

ولم تختلف هذه النتيجة مع أيِّ من نتائج الدراسات السابقة في هذه النتيجة؛ بل أظهرت غالبية الدراسات أنَّ هناك علاقةً إيجابيةً ذات تأثير إيجابي بين مستوى ممارسة القيادة بالأخلاق والمُتَغَيَّرِ التابع الذي بحثت فيه هذه الدراسات.

عرضُ النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها: هل تُوجدُ 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 (13) يوضح ذلك:

### جدول (13)

مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون لكشف العلاقة بين مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية ومستوى تطوير أداء المعلمين في هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين

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

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (13) أعلاه وجودُ علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) 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 إحصائية وعند مستويات إيجابية فقد بلغت القيمة الارتباطية ككلٍ بلغت (0.738)؛ 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 ( $\alpha \leq 0.01$ )، 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 إحصائيًا عند مستويات إيجابية، وقد يُستدلُّ من هذه النتيجة أنَّ المستوى المرتفع جدًّا من الممارسة للقيادة بالأخلاق يُؤثِّرُ 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 النتيجةُ مع نتائج دراسة قموة (2008)، ودراسة (Bowers, 2011)، ودراسة الشريفي والتنج (2011)، ودراسة العرايضة (2012)، ودراسة الخميس (2013)، ودراسة القرالة (2019)، ودراسة الدرادكة (2020)، ودراسة البدوي (2022)، ودراسة البدوي (2022)؛ في وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المُتغيِّرِ المُستقلِّ للدراسة والمُتغيِّرِ التابع. ولم تختلف هذه النتيجة مع أيِّ من نتائج الدراسات السابقة في وجود هذه العلاقة الارتباطية الإيجابية.

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

تم التَّكَّدُ من اتِّباع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام اختبار ( test one sample Kolmogorov Smirnov )؛ والجدول (14) يُبيِّنُ ذلك:

#### جدول (14)

(test One Sample Kolmogorov–Smirnov اختبار)

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

يَتَّبَعُ من الجدول (14) 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 حَسَبَ مُتَغَيَّرَاتِ (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؛ والجدول (15) التَّالِي يوضِّح ذلك:

## جدول (15)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مُعلّمي المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بشأن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق من وجهة نظر المعلّمين حسب مُتغيّرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

مصدر	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
الجنس	أنثى	س	4.41	4.35	4.34	4.37
	ع	ع	.554	.542	.517	.511
المؤهل العلمي للمعلّمين	بكالوريوس	س	4.44	4.37	4.31	4.38
	فما دون	ع	.579	.640	.637	.584
المؤهل العلمي للمعلّمين	دراسات عليا	س	4.55	4.47	4.41	4.48
	ع	ع	.465	.528	.547	.494
عدد سنوات الخبرة للمعلّمين	أقل من 5 سنوات	س	4.48	4.45	4.46	4.46
	ع	ع	.523	.532	.541	.496
عدد سنوات الخبرة للمعلّمين	من 5 - 10 سنوات	س	4.46	4.47	4.42	4.45
	ع	ع	.557	.626	.569	.572
عدد سنوات الخبرة للمعلّمين	أكثر من 10 سنوات	س	4.46	4.36	4.30	4.37
	ع	ع	.573	.638	.640	.582

س = المتوسط الحسابي. ع = الانحراف المعياري.

يبيّن الجدول (15) أنّ هناك تباينًا ظاهريًا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مُعلّمي المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بشأن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق من وجهة نظر المعلّمين بسبب اختلاف مُتغيّرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

ولبيان الدلالة الإحصائية لهذه الفروق بين المتوسطات الحسابية؛ تم استخدام تحليل التباين

الثلاثي المتعدّد؛ والجدول (16) التّالي يبيّن ذلك:

## جدول (16)

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

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المقياس/ المجالات	مصدر التباين
.618	.250	.080	1	.080	الصفات الشخصية الأخلاقية	الجنس هوتلنج=0.11 ح=0.38
.810	.058	.023	1	.023	الصفات الإدارية الأخلاقية	
.643	.215	.084	1	.084	العلاقات الإنسانية	
.933	.007	.002	1	.002	مقياس القيادة بالأخلاق	
.298	1.085	.349	1	.349	الصفات الشخصية الأخلاقية	سنوات الخبرة هوتلنج =0.005 ح=0.70
.361	.838	.331	1	.331	الصفات الإدارية الأخلاقية	
.265	1.248	.489	1	.489	العلاقات الإنسانية	
.280	1.172	.387	1	.387	مقياس القيادة بالأخلاق	
.973	.028	.009	2	.018	الصفات الشخصية الأخلاقية	المؤهل العلمي ويلكس =0.979 ح=0.415
.563	.577	.228	2	.455	الصفات الإدارية الأخلاقية	
.266	1.329	.521	2	1.041	العلاقات الإنسانية	
.576	.553	.182	2	.365	مقياس القيادة بالأخلاق	
		.322	285	91.688	الصفات الشخصية الأخلاقية	الخطأ
		.395	285	112.513	الصفات الإدارية الأخلاقية	
		.392	285	111.588	العلاقات الإنسانية	
		.330	285	94.041	مقياس القيادة بالأخلاق	
			289	92.208	الصفات الشخصية الأخلاقية	الكلية
			289	113.324	الصفات الإدارية الأخلاقية	
			289	113.041	العلاقات الإنسانية	
			289	94.774	مقياس القيادة بالأخلاق	

يُنَبَّئُ من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى لِأثرِ

المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) في استجابات مُعلّمي 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:

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة بشأن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عُمان ككلٍ تُعزى لِمُتَغَيِّرِ الجنس.

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

### ثانياً: المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع التي تُعزى لِمُتَغَيِّرِ المؤهل العلمي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة الحالية بشأن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق.

وتُفسَّرُ هذه النتيجة بإدراك المعلمين مع مؤهلاتهم العلميَّة أنَّ ممارسة القيادة بالأخلاق من قِبَل قادة المدارس تعمل على تطوير أدائهم الذي ينعكس بدوره هذا الإدراك على جودة مُنتجاتهم ومُنتجات مدارسهم.

### ثالثاً: عدد سنوات الخبرة:

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع التي تُعزى لِمُتَغَيِّرِ عدد سنوات الخبرة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة الحالية بشأن مدى ممارسة القيادة بالأخلاق ككلٍ تُعزى لِمُتَغَيِّرِ عدد سنوات الخبرة.

وقد تُفسَّرُ هذه النَّتِيجَةُ إلى أنَّ 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 مُؤوِّهم المهني وتعمل على توثيق الصِّلة مع القيادة في المدرسة ككلِّ بل تساعدُهم على تطوير أداءاتهم والارتقاء والتَّميُّز في مهنتهم.

وتتفق هذه النَّتِيجَةُ مع دراسة (Karakose, 2007) ودراسة عابدين وآخرون (2012)، ودراسة الخميس (2013)، ودراسة أبو علبة (2015)، ودراسة عبد العزيز (2018)، ودراسة سمور (2019)، ودراسة الدرادكة (2020)، ودراسة البدوي (2022)، ودراسة الحضرمي (2023)؛ في عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة الحالية.

واختلفت كذلك مع دراسة عابدين (2012)، ودراسة القرالة (2019)، ودراسة القضاة والكايد (2019)، ودراسة سمور (2019)؛ في وجود فروق دالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة الحالية.

## النتائج:

### لقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق من وجهة نظر المعلمين بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عُمان؛ جاء بمستوى مرتفع، وقد جاء مجال "الصفات الشخصية الأخلاقية" في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، في حين جاء مجال "الصفات الإدارية الأخلاقية" في المرتبة الثانية بمستوى مرتفع، وجاء مجال "العلاقات الإنسانية" في المرتبة الثالثة الأخيرة بمستوى مرتفع، وإن مستوى تطوير أداء المعلمين جاء بمستوى مرتفع.
- أظهرت النتائج كذلك وجود علاقة إيجابية تؤكد العلاقة الارتباطية بين مستوى ممارسة قادة المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق وتطوير أداء المعلمين في هذه المدارس.
- أظهرت النتائج أن مستوى تطوير الأداء لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان جاءت بمستوى مرتفع جدا.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى لِأثر المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة الحالية (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) في استجابات مُعلمي المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بشأن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق من وجهة نظر المعلمين في المجالات جميعها والدرجة الكلية.

## التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج؛ فهي تُوصي بالآتي:

1. العمل على استحداث برامج ودورات تدريبية متنوعة يكون المستهدف فيها مديري المدارس الجدد؛ يستعرض من خلالها قادة المدارس الحكومية الحاليون تجربتهم في تطبيق نمط القيادة بالأخلاق وما لها من نتائج إيجابية في تطوير أداء المعلمين بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عُمان.
2. تعزيز الممارسة للقيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عُمان.
3. إقامة ورش وزيارات تبادلية بين مديري المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية لتبادل الخبرات في مجال تطبيق نمط القيادة بالأخلاق وما لها من نتائج إيجابية في تطوير أداء المعلمين.
4. نقل التجارب الناجحة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية في مجال تطبيق نمط القيادة بالأخلاق وما لها من نتائج إيجابية في تطوير أداء المعلمين؛ للمحافظات الأخرى.

## المقترحات:

1. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث التي تبحث العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومُتغيّرات أُخرى (كالعلاقة بين السمات الشخصية للقائد المدرسي وتطوير أداء المعلمين).

## المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

- القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية:

أبو شهاب، سناء نمر (2017). مدخل إلى التربية الأخلاقية والتعليم وآثارهما المترتبة على نماء المجتمع، ط1، دار المعنز للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

أبو علبة، نور (2015). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

بدوي، أحمد زكي (1980). معجم المصطلحات في التربية والتعليم، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر العربية.

البدوي، دولت إبراهيم (2022). 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 الدولية والإعلام والعلوم الاجتماعية والتربوية، خلال المدة من 1 - 3 / 2022م، أنقرة، تركيا.

البهواشي، السيد عبد العزيز (2007). معجم المصطلحات، الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

جوني، نعم أحمد (2022). تطوير كفايات المعلم في ضوء عصر المعلوماتية والتقنية، أوراق ثقافية،

مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، العدد (19)، موقع: <https://www.awraqthaqafya.com>

الحري، محمد سرور (2016). ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية الخاصة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمّان، الأردن.

الحضرمي، أحمد سعيد (2023). درجة ممارسة مديري التعليم الأساسي في سلطنة عُمان لأبعاد القيادة الأخلاقية، المجلة القبرصية للعلوم التربوية، 17(9)، 3344-3353.

خريسات، أيمن محمد (2018). 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، 38(2)، 95 - 113.

خريسات، أيمن محمد (2019). إسهامات الجمعيات الخيرية في النهوض بالتنمية المجتمعية من وجهة نظر عينة من المتطوعين. بحثٌ تمت المشاركة به في مؤتمر رابطة علماء الأردن بالتعاون مع الجامعة الأردنية. ضَمَنَ المدة من: 30 - 31 / 10 / 2019م.

الخطيب، أحمد (2018). تقدير درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 38(2)، 1 - 15.

الخطيب، أحمد ناصر (2018). تنمية المعلم وتطوير أدائه، موقع إلكتروني موسوعة التعليم والتدريب: <https://www.edutrapedia.com>، استرجع بتاريخ 22 فبراير 2024.

الخميس، منتهى إبراهيم (2013). درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

درادكة، أمجد؛ الدجاني، ياسمين؛ داود، هناء (2020). 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، 4(14)، 1-24.

درادكة، أمجد؛ المطيري، هدى (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المُعلِّمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13(2)، 223-237.

الديحاني، سلطان؛ الكمالي، عبدالله؛ الحربي، نايف. (2024). الإدارة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية. دار المسيلة للنشر والتوزيع، الكويت.

الزعبي، عروة محمود (2013). مستوى ممارسة أخلاقيات العمل وأثره على فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

سالم، عطية عبد الواحد (2009). اختيار وإعداد وتنمية القيادات الإدارية البديلة في ليبيا: الواقع والرؤى المستقبلية، ورقة عمل مُقدّمة لمُلتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تونس.

السكرانة، بلال خلف (2013). أخلاقيات العمل، ط3، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

السلمي، علي (2008). العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة.

سمور، فتحي شعبان محمود (2019). واقع استخدام مدونة السلوك ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر

المديرين والمرشدين والمُدرّسين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، رسالة

ماجستير غير منشورة، القدس، فلسطين.

الشريفي، عباس؛ التنح، منال (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة

للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 12،

(3):162-136.

الصالحي، خالد سليمان صالح (2018). القيادة التنموية لدى قائدي المدارس الثانوية في المملكة

العربية السعودية وعلاقتها بثقافة الحوار لدى المعلمين، مجلة كلية التربية، 34(3)، ص:

85-155، جامعة أسيوط، مصر.

الطجم، عبدالله؛ السواط، طلق (2012). السلوك التنظيمي. ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة،

المملكة العربية السعودية.

عابدين، محمد عبد القادر (2011). الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان.

عابدين، محمد؛ شعيبات، محمد؛ حلبية، بنان (2012). درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما

يراهها معلّمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث

والدراسات، 28(2)، 363-327.

عايش، أحمد (2009). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع:

عمّان، الأردن.

عبد الغني، ابتهاج أحمد (2021). *الإدارة الأخلاقية وبناء الثقة*. موقع الشروق الإلكتروني:

<https://www.shorouknews.co>، استرجع بتاريخ 22 فبراير 2024

العدواني، خالد مطهر (2011). *إعداد المعلمين قبل وأثناء الخدمة*، موقع إلكتروني:

<https://kenanaonline.com/files/0028/28476>، استرجع بتاريخ 22 فبراير 2024.

العريضة، رائدة هاني (2012). *مستوى القيادة الأخلاقية لمدير المدارس الثانوية الحكومية في عمّان*

وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة

الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن.

العقيلي، عمر (2006). *إدارة الموارد البشرية*، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

علي، أحمد جابر حسنين (2011). *أخلاقيات الأعمال بين الدين والمجتمع*، المجلد (1)، المنظمة

العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

العنزي، تهاني صالح؛ عبد العزيز، صفوت حسن (2018). *القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا*

الوظيفي لدى مُعلّمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، مجلة *جيل العلوم*

*الإنسانية والاجتماعية*، العدد 44، 49.

العنزي، عوض خلف؛ العديم، عقوب رشيد (2006). *إدراك الموظفين للمسلك الوظيفي والأخلاقيات:*

دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بدولة الكويت، مجلة *جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية*

*والقانونية*، 22(2)، 83-109.

عواضه، هاشم (2008). *تطوير أداء المعلم*. دار العلم للملايين للطباعة والنشر: بيروت، لبنان.

الغامدي، سعيد بن ناصر (2010). *أخلاقيات العمل: ضرورة تنمية ومصلحة شرعية*، رابطة العالم

*الإسلامي*، الإدارة العامة للثقافة والنشر، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

غنيم، صلاح الدين عبد العزيز (2020). *القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية "دراسة حالة"*،

*المجلة التربوية لجامعة سوهاج*، (77)، 2195 - 2229.

الفيروز أبادي، مجد الدين محمد (بلا تاريخ). القاموس المحيط، فصل الخاء، حرف القاف، ص263، مصر.

القرالة، بلال؛ عبد القادر يوسف. (2019). الإدارة بالأخلاق لدى مديري مدارس محافظة الكرك وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير مُقدّمة لعمادة البحث العلمي، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، الأردن.

القضاة، محمد أمين حافظ؛ الكايد، هيام إبراهيم (2019). واقع السلوكيات الأخلاقية للموظف الإداري في الجامعة الأردنية من وجهة نظر الطلبة. دراسات، مجلة العلوم التربوية، 46(1)، ملحق (2)، 239-249.

قموة، سحر (2008). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى مُعلّميهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، عمّان، الأردن.

قوصيني، محمد مصطفى (2009). الإدارة بالأخلاق، معهد القيادة والإدارة في بريطانيا، موقع إلكتروني: <https://hrdiscussion.com/hr7391.html>، تاريخ الاسترجاع، 1 مارس 2024.

المجالي، سناء (2023). كيف يمكن تطوير أداء المعلمين؟ أساليب ووسائل التعليم، دليل المعلم، موقع <https://almo3allem.com/m/>، تاريخ الاسترجاع، 1 مارس 2024.

المرسال (2017). الإدارة بالأخلاق دافع للنهوض بالمؤسسة، موقع إلكتروني: <https://www.almrshal.com/post/543542>، تاريخ الاسترجاع، 2 مارس 2024.

المرسي، وجيه (2011). الأداء التدريسي لمُعلّم اللغة العربية، الموقع التربوي للدكتور وجيه المرسي فكر تربوي متجدّد: <https://kenanaonline.com/users/maiwagieh/posts/269246>، تاريخ الاسترجاع، 2 مارس 2024.

مزهوده، نور الدين؛ بوخلوة، باديس (2021). أثرُ القيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع: دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز بتقريت، *مجلة المنهل الاقتصادي*، 4(3)، 47 - 68.

مصطفى، أحمد إبراهيم (2004). *المعجم الوسيط*، ط٤، ص 542، مكتبة الشروق: القاهرة، مصر.  
المعاني، أيمن عودة (2010). *الإدارة العامة الحديثة*، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.  
الموسوعة الحرة (2010). *محافظة جنوب الشرقية*. موقع إلكتروني: <https://ar.wikipedia.org/wiki>، تاريخ الاسترجاع، 2 مارس 2024.

نزال، مزهر محمد (2001). *أخلاقيات مهنة التربية والتعليم في ضوء الفكر الاسلامي ومدى التزام المعلمين بها من وجهة نظر المديرين والمشرفين في فلسطين*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس؛ فلسطين.

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد المصري (2011). *وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسّسات التعليم قبل الجامعي بمصر*، الإصدار الثالث، ص ١١.

## ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Blackman, Andrew (2021). What-is-ethical-leadership, <https://business.tutsplus.com/ar/tutorials/what-is-ethical-leadership--cms-31780>.
- Bowers (2011). Connection Between Ethical Leadership Behavior and Collective Efficacy Levels as Perceived by Teacher ‘PhD ‘Colleague Education ‘Ashland University.
- 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.
- De Hoogh, Annel H. B. and Den Hartog, Deanne N. (2008). “Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study”, *Leadership Quarterly*, 19, 297–311.
- Giessner, Steffen R.; Van Quaquebeke, Niels; Van Gils, Suzanne; Van Knippenberg; Daan and Kollée & Janine A.J.M. (2015). “In the moral eye of the beholder: the interactive effects of leader and follower moral identity on perceptions of ethical leadership and LMX quality”, *Frontiers in Psychology*, Vol. 6, No. 1126, 1-11.
- 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.
- Karakose (2007). High school teachers ’perceptions regarding principals’ ethical leadership in Turkey ‘*Asia Pacific Education Review*, 8 (3) 464 – 430.
- Kar, Subhasree (2014). Ethical Leadership: Best Practice for Success, *IOSR Journal of Business and Management*, 1(14), 112-116.
- Kuligowski, Kiely (2023). How to Be an Ethical Leader: 10 Tips for Success, *Business Daily News*: <https://www.businessnewsdaily.com/5537-how-to-be-ethical-leader.html>. Retrieved March 15,2024.
- Mcgee-Cooper, A. (2013). *The Essentials of Servant Leadershi Principles in Practice*, Ann Mcgee-Cooper & Associates, Inc

Neault, R,A .(2000). Thriving in the new millennium: career management in the changing world of work, Australia: Simon Fraser. Toward innovative schooling, international education, 39 (1), 30-48.

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.

# الملاحق

## ملحق رقم (1)

### الأداة في صيغتها الأولى



الفاضل الدكتور/ة: ..... المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: "مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية - تخصص "القيادة التربوية"، في جامعة الشرقية بسلطنة عُمان، وتهدف الدراسة الحالية للتعرف إلى مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان وتأثيرها في تطوير أداء المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية قام الباحث ببناء وتصميم هذه الأداة "الاستبانة".

ونظراً لما عهد منكم من خبرة وإطلاع في تحكيم أمثال هذه الأدوات؛ يرجو الباحث منكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة وإبداء آرائكم السديدة بالإضافة أو الحذف أو التعديل فيما يتعلق بكل من: مدى وضوح الفقرات وسلامة صياغتها، وتحديد مدى انتماء الفقرات للمحور الذي تقيسه، ومدى مناسبة صياغة بدائل الاستجابة، علماً أنّ الإجابة عن فقرات الاستبانة ستكون من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية لاختيار أحد البدائل حسب مقياس ليكرت الخماسي "Likert Scale"، على النحو التالي: (درجة عالية جداً، درجة عالية، درجة متوسطة، درجة ضعيفة، درجة ضعيفة جداً)، وتمثّل الأرقام (5 . 4 . 3 . 2 . 1) على التوالي. ولا شك أنّ آراءكم السديدة وتوجيهاتكم القيمة سيكون لها الأثر البالغ في إثراء هذه الاستبانة. وتتضمن الاستبانة التالي: بيانات المُحكّم. البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة الحالية. المحور الأول: الأداة التي تتكوّن من (33) فقرة؛ لمقياس مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق. المحور الثاني: الأداة التي تتكوّن من (20) فقرة؛ لمقياس مستوى أداء المعلمين.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

الطالب: طلال بن حمود الراسبي

هاتف: 0096899776115

البريد الإلكتروني: [talal.arasibi@moe.com](mailto:talal.arasibi@moe.com)

\* بيانات المُحكّم: يُرجى تعبئة البيانات الآتية:

بيانات المُحكّم:	
اسم مُحكّم الأداة: .....	التَّخْصُّص: .....
الدرجة العلمية: .....	جهة العمل: .....

\* المُتغيّرات الديموغرافية: تضمّنِتِ الدراسةُ الحالية المُتغيّرات الديموغرافية التالية:

- الجنس:  ذكر  أنثى
- المؤهل العلمي للمعلّمين:  بكالوريوس فما دون  دراسات عليا
- عدد سنوات الخبرة للمعلّمين:  أقل من 5 سنوات  من 5 - 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

\*المحور الأول: فقرات الأداة الأولى "الاستبانة"؛ مقياس مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق

ملحوظات	وضوح الفقرات		انتماء الفقرات		الفقرة	رقم الفقرة	المجال
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية			
					يُمَثِّلُ القدوة الحسنة في الالتزام الوظيفي والإجراءات والقرارات التي يتَّخُذُها.	1	الصفات الشخصية الأخلاقية
					يعمل على بناء جسور الثقة والمحبة مع المعلمين لتحقيق الأهداف المنشودة والمرغوبة من العملية التعليمية.	2	
					يحرص على متابعة كل جديد وحديث في مجال عمليتي الاتصال والتواصل بين الإدارة والمعلمين؛ والطلبة من جهة أخرى.	3	
					ملتزم بتوفير قاعدة بيانات إلكترونية حديثة لتخزين السُّلوكات الإيجابية والسلبية خلال إنجازات المعلمين للأعمال والأنشطة المنوطة بهم.	4	
					العدالة من سماته التي يستخدمها إلى جانب الأساليب العلمية الحديثة المناسبة في حلّ المشكلات التي تُواجه المعلمين والطلبة في المدرسة.	5	
					يساعد في نشر القيم والمبادئ الأخلاقية الإيجابية داخل المؤسسة التعليمية	6	
					يمتلك شخصية كاريزما (Karisma) خاصة تجعل المعلمين يتعاملون معه بثقة عالية.	7	
					يحرص على الشفافية في الإجراءات والأنشطة كلها التي يقوم بها.	8	
					يحترم الرأي والرأي الآخر في حال المناقشة والحوار بشأن أيّ مشكلة أم موضوع ذي علاقة بالعمل التعليمي.	9	
					يحرص على العمل الخيري التطوعي من خلال حبّ وتشجيع الكفاءات التعليمية عليه سواء داخل المدرسة أم ضمن مجتمعها المحيط.	10	
					يستخدم الأسلوب العلمي المبني على أسس أخلاقية في عملية حلّ المشكلات التعليمية واختيار البدائل التي تساعد في تطوير أداء المعلمين.	11	

المجال	رقم الفقرة	الفقرة	انتماء الفقرات		وضوح الفقرات		ملحوظات
			غير منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
الصفات الإدارية الأخلاقية	12	يُعَرَّفُ بالتشريعات (قوانين، أنظمة، تعليمات) النَّائِمَةُ للعمل التعليمي، ويُسَائِرُ التطورات القانونية فيها.					
	13	يُطَبِّقُ التشريعات النَّائِمَةُ للعمل التربوي (الإداري والتعليمي) بعدالة من دُونِ تمييز، بشكل تام غير قابل للحوار أم الطَّعن فيه.					
	14	يحرصُ على دَعْمِ جهودِ البحثِ العلمي لابتكار أفكار ونتائجٍ لِحَلِّ المشكلات التي تُواجهُ العملية التعليمية.					
	15	يحرصُ على ديموقراطية العمل التعليمي من خلال تشكيل لجانٍ لِحَلِّ المشكلات والصِّراعات التي تُواجهُ المعلمين مُعْطِيًا الفرصة للمعلم في الدفاع عن نفسه.					
	16	يحرصُ على عَدِّ العقابِ آخِرَ الحلول عند اكتشاف نقاط ضعف في أداء المعلمين، ويعمل بشكلٍ تعاوني على تصويبه.					
	17	يحرصُ على تطبيق معايير واضحة شفافاً لعملية المُساءلة مُبَيَّنَةً إلى أُسُسٍ سليمة عادلة عند إجراء عملية التقييم لأداءات المعلمين.					
	18	يتوفر في المدرسة نظام حوافز مهنيَّة واجتماعية تُشجِّعُ الإبداع في مجال تطوير أداء المعلمين.					
	19	يتم تشجيع المعلمين على وضع أفكارٍ وحُطَطٍ حديثة لبرامج مشروعات تطويرية وتجربتها من أجل تطوير أداءاتهم.					
	20	يتم تطوير الكفايات التعليمية لدى المعلم التي تُؤَهِّلُهُ للقيام بِدَوْرِهِ الإبداعي كونه باحثاً من خلال المبادرة والتجريب.					
	21	يُوقَّرُ الحُطَطُ والاستراتيجيات التي من شأنها تعزيز الإبداع الأدائي للمعلمين؛ بما يتماشى مع بنود مُدَوَّنة السلوك المدرسية.					
22	يحرصُ على احتواء الأفكار الإبداعية للمعلمين وتخزينها من أجل استخدامها في تطوير أداءاتهم خاصةً في المجال التكنولوجي والتعليم عن بُعْدٍ.						

ملحوظات	وضوح الفقرات		انتماء الفقرات		الفقرة	رقم الفقرة	المجال
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية			
					يمتلك القدرة على التراجع عن قرار خاطئ اتَّخَذَهُ بِحَقِّ أَيِّ من المعلمين بشكل عادل من دون تمييز.	23	العلاقات الإنسانية
					يعمل على تفعيل عملية التحفيز الموضوعي (المادي والمعنوي) للمعلمين بشكل واضح صريح لرفع مستويات رضاهم وولائهم الوظيفي للعمل.	24	
					يحرص على الشفافية من خلال الإفصاح عن الإجراءات الإدارية كلها التي يقوم بها؛ الخاصة بالموارد البشري خاصة المعلمين في المدرسة.	25	
					يمتلك القدرة على مواجهة الكفاءات التعليمية بالأخطاء والتقصير لديهم، ويعمل جاداً على تصويبها.	26	
					يتم تطوير الكفايات اللازمة لدى المعلمين لابتكار الحلول الإبداعية الذاتية في المواقف التعليمية المختلفة.	27	
					يعمل على تقييم المعلمين بناءً إلى الأخلاق التي يمتلكونها ويتعاملون بها.	28	
					يحرص على بناء نظام اتصال وتواصل فعال مع المجتمع المحيط ليعزز المسؤولية المجتمعية والاجتماعية لدى المعلمين والطلبة.	29	
					يُمكن المعلمين من الاتصال والتواصل الاجتماعي مع زملائهم وأولياء الأمور بشأن مشكلات الطلبة والمجتمع المحيط.	30	
					يحرص على رفع مستوى تطبيق ثقافة الأخلاق الإيجابية لدى المعلمين بتزويدهم بالأفكار الجديدة والحديثة في مجال أخلاقيات التعليم.	31	
					يقوم بتوفير الدورات والورش التدريبية للمعلمين من أجل رفع قدراتهم مهاراتهم في عملية حلّ المشكلات الأخلاقية التي تُواجه الطلبة.	32	
					يخضع المختصون في مجال تقويم أداء المعلمين إلى التدريب المستمر المبني إلى عدالة وموضوعية التعامل لإنجاح العملية التقييمية.	33	

ملحوظات عامة: .....

• المحور الثاني: فقرات الأداة الثانية "الاستبانة"؛ مقياس مستوى أداء المعلمين

ملحوظات	وضوح الفقرات		انتماء الفقرات		الفقرة	الرقم
	غير واضحة	واضحة	غير منتبئية	منتبئية		
					أصبح لدي معرفة برؤية ورسالة وأهداف المدرسة والسبل التي تُحقِّقها بما ينسجم مع المعايير المُعدَّة.	1
					هناك تطوُّر وتميُّز في أدائي انعكس إيجابًا على جودة المخرجات التعليمية.	2
					لدي ثقافة في الجودة المؤسسية أتداوُلها مع الكل داخل المدرسة.	3
					أشارك في البرامج والدورات والورش التي تعمل على تطوير عملي التعليمي.	4
					أصبح لدي التزام وانضباط بأوقات العمل الرسمي وأوقات الحِصص الصفية.	5
					لدي القدرة على تطبيق وتنفيذ التشريعات النَّاطمة للعمل التعليمي.	6
					أصبح هناك معني حقيقي للأداء الجيد للأعمال والأنشطة التي تُؤدِّيها الكفاءات التعليميَّة.	7
					هناك نظام عادلٍ لِحلِّ المشكلات التي تُعوقُّ الأداء السليم الصحيح.	8
					أمتلك نظام اتصال وتواصل اجتماعي مع الإدارة والمعلمين وأولياء الأمور.	9
					هناك إقبال من قِبل الكفاءات التعليمية على تطوير أنفسها ذاتيًا من الناحي المهنية.	10
					أنتلُّع إلى تميُّز أدائي للأعمال التي أستحقُّ بها الترقية.	11
					أرتبط بواجبات ومهام عملي بدوافع ذاتية وأشجُّع الزملاء على ذلك.	12
					أصبحت أسعى جاهدًا لتحقيق أهداف المدرسة من خلال تقديم المعلومات المهمَّة المفيدة.	13
					هناك طرائق وأساليب متعددة لعملية تقييم أداءات المعلمين وتطوُّرها.	14
					أصبحتُ أناقش وإجباتٍ ومهام عملي مع الزملاء خارج أسوار المدرسة.	15
					أصبح لدي ولاء وانتماء والتزام تجاه مدرستي وأحافظُ على ممتلكاتها.	16
					زادت تقتي بالإدارة والزملاء وأعدُّ المشكلات التي تُواجهُ العمل مشكلاتي.	17

ملحوظات	وضوح الفقرات		انتماء الفقرات		الفقرة	الرقم
	غير واضحة	واضحة	غير منتبئية	منتبئية		
					أسعى جاهداً للمشاركة في اللجان المدرسية التي تُحَقِّقُ تَمَيُّزَ المدرسة وتنافسيتهَا.	18
					أصبح لديّ قَبُولاً لفكرة مفهوم "تدوير العمل" والقَبُولُ بأيِّ عملٍ أم مَهْمَةٌ أُكَلِّفُ بِهَا.	19
					ارتفع لديّ مستوى المسؤولية تجاه المدرسة ومجتمعها المحلي.	20

ملحوظات عامة: .....

ملحق رقم (2)

أسماء المُحكِّمين

الرقم	اسم المُحكِّم	التَّخْصُّص	الرُّتْبَةُ الأكاديمية	جهة العمل
1	د. ياسر فتحي الهنداوي المهدي	الإدارة والقيادة التربوية	أستاذ دكتور	جامعة السلطان قابوس
2	د. عصام اللواتي	علم النفس التربوي	أستاذ مشارك	جامعة الشرقية
3	د. هدى عبدالله محمد الحوسنية	الإدارة والقيادة التربوية	أستاذ مساعد	جامعة السلطان قابوس
4	د. رضية بنت سليمان بن ناصر	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	جامعة نزوى
5	د. شريف السعودي	القياس والتقويم	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
6	د. محمد بن ربيع بن عبدالله	تَقْنِيَّاتِ التَّعْلِيمِ	دكتور/ مُحاضر	جامعة الشرقية
7	د. محمد بن مبروك الرواحي	المناهج وطرق التدريس	دكتور/ مُحاضر	جامعة الشرقية

### ملحق رقم (3)

#### الاستبانة في صورتها النهائية للتوزيع

أخي المعلم/ أختي المعلمة/ ..... المحترم/ة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين"؛ التي تهدف إلى معرفة مدى ممارسة الإدارة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية، وذلك للحصول على درجة الماجستير في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الشرقية، تخصص الإدارة التربوية (القيادة التربوية)، ولهذا أعدَّ الباحث استبانةً تتكون من (53) فقرةً، تتضمن ثلاثة محاور: المحور الأول: يتضمَّن البيانات الديموغرافية لأفراد العينة؛ المحور الثاني: مقياس مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية، عدد فقراته (33) فقرةً؛ المحور الثالث: مقياس مستوى تطوير أداء المعلمين؛ عدد فقراته (20) فقرةً، وتكون الإجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي للحكم على فقرات الاستبانة:

(5= موافق بشدة 4 = موافق 3 = محايد 2 = غير موافق 1 = غير موافق بشدة)

ولما تتمتعون به من خبرة تربوية؛ أرجو التَّكْرُم بتعبئة البيانات في الجزء الأول، والإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبانة بِدِقَّةٍ وموضوعية؛ وذلك بوضع علامة (✓) أمام الفقرة في الخلية المُعَبَّرَة عن الخيارات المعطاة. علماً أنَّ هذه البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تُسْتَحْدَم إلا لأغراض البحث العلمي. شاكرًا لكم سَلَفًا حُسْنًا تعاونكم، دَاعِيًا المولى عَزَّ وَجَلَّ أَنْ يَمُدَّنَا بتوفيقه.

ولكم الشُّكْر والتَّقْدِير،

الطالب: طلال بن حمود الراسبي

هاتف: 0096899776115

البريد الإلكتروني: [talal.arasibi@moe.com](mailto:talal.arasibi@moe.com)

المحور الأول: يتضمّن البيانات الديموغرافية لأفراد عيّنة الدراسة

- الجنس:  ذكر.  أنثى.
- المؤهل العلمي للمعلمين:  بكالوريوس فما دون.  دراسات عليا.
- عدد سنوات الخبرة للمعلمين:  أقل من 5 سنوات.  من 5 - 10 سنوات.  أكثر من 10 سنوات.

المحور الثاني: يتضمّن (33) فقرة؛ لقياس مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية

المجال	رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الصفات الشخصية الأخلاقية	1	يُمثّل القدوة الحسنة في الالتزام الوظيفي خلال تنفيذ الإجراءات واتخاذ القرارات الخاصة بالمعلمين.					
	2	يعمل على بناء جسور الثقة والمحبة مع المعلمين لتحقيق الأهداف المنشودة والمرغوبة من العملية التعليمية.					
	3	يحرص على متابعة كل جديد وحديث في مجال عمليتي الاتصال والتواصل بين الإدارة والمعلمين؛ والطلبة من جهة أخرى.					
	4	ملتزم بتوفير قاعدة بيانات إلكترونية حديثة لتخزين السلوكيات الإيجابية والسلبية خلال إنجازات المعلمين للأعمال والأنشطة المنوطة بهم.					
	5	يحرص على تطبيق العدالة والموضوعية التي يستخدمها، إلى جانب الأساليب العلمية الحديثة المناسبة في حلّ المشكلات التي تواجه المعلمين والطلبة.					
	6	يساعد في نشر القيم والمبادئ الأخلاقية الإيجابية داخل المؤسسة التعليمية.					
	7	يمتلك صفات شخصية تجعله مميّزاً تُشجّع المعلمين للتعامل معه بثقة عالية.					
	8	يحرص على المرونة في الإجراءات والأنشطة كلّها التي يقوم بها.					
	9	يحترم الرأي والرأي الآخر في حال المناقشة والحوار بشأن أيّ مشكلة أم موضوع ذي علاقة بالعمل التعليمي.					
	10	يحرص على العمل الخيري التطوعي من خلال حثّ وتشجيع الكفاءات التعليمية عليه سواءً في البيئة التعليمية داخل المدرسة أم خارجها.					
	11	يستخدم الأسلوب العلمي المبني على أسس أخلاقية في عملية حلّ المشكلات التعليمية واختيار البدائل التي تساعد في تطوير أداء المعلمين.					

المجال	رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الصفات الإدارية الأخلاقية	12	يُعرَّف بالتشريعات (قوانين؛ أنظمة؛ تعليمات) النّاطمة للعمل التعليمي، ويُسايرُ التطورات القانونية فيها.					
	13	يُطبَّق التشريعات النّاطمة للعمل التربوي (الإداري والتعليمي) بعدالة من دُون تمييزٍ.					
	14	يحرصُ على دَعْم جهود البحث العلمي لابتكار أفكار ونتائج لِحلِّ المشكلات التي تُواجهُ العملية التعليمية.					
	15	يحرصُ على التوزيع العادل للعمل التعليمي وديموقراطيّته من خلال تشكيل لجانٍ لِحلِّ المشكلات والصراعات التي تُواجهُ المعلمين.					
	16	يحرصُ على عَدِّ العقاب آخِرَ الحلول عند اكتشاف نقاط ضعف في أداء المعلمين، ويعمل بشكل تعاوني على تصويبه.					
	17	يحرصُ على تطبيق معايير واضحة شفّافة لعملية المُساءلة مَبْنِيَّة إلى أُسُس سليمة عادلة عند إجراء عملية التقييم لأداءات المعلمين.					
	18	يحرصُ على توفير نظام حوافز مهنيّة واجتماعية تُشجِّعُ الإبداع في مجال تطوير أداءات المعلمين.					
	19	يُشجِّعُ المعلمين لوضع أفكارٍ وحُطَط حديثة لبرامج مشروعات تطويرية وتجربتها من أجل تطوير أداءاتهم.					
	20	يُسهِمُ في تطوير الكفايات التعليمية للمعلم التي تُؤَهِّلُهُ للقيام بدوره الإبداعي كونه باحثاً من خلال المبادرة والتجريب.					
	21	يُوقِرُ الحُطَط والاستراتيجيات التي من شأنها تعزيز الإبداع الأدائي للمعلمين بما يتماشى مع بنود مُدَوِّنة السلوك المدرسية.					
	22	يحرصُ على احتواء الأفكار الإبداعية في المجال التكنولوجي والتعليم عن بُعْد لدى المعلمين وتخزينها من أجل استخدامها في تطوير أداءاتهم.					

المجال	رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العلاقات الإنسانية	23	يمتلك القدرة على التراجع عن قرار خاطئ اتَّخَذَهُ بحقِّ أيِّ من المعلمين.					
	24	يعمل على تفعيل عملية التحفيز الموضوعي (المادي، والمعنوي) للمعلمين بشكل واضح صريح لرفع رضاهم وولائهم الوظيفي للعمل.					
	25	يحرص على الإفصاح عن الإجراءات الإدارية كلها التي يقوم بها، والخاصة بالمعلمين.					
	26	يمتلك القدرة على مواجهة الكفاءات التعليمية بالأخطاء والتقصير لديهم، ويعمل جاداً على تصويبها.					
	27	يتواصل مع المعلمين لابتكار الحلول الإبداعية الناجحة من خلال التشارك والتعاون في تبادل الآراء.					
	28	يعمل على إدخال الصفات الأخلاقية ضمن عملية تقييم المعلمين.					
	29	يحرص على بناء نظام اتصال وتواصل فعال مع المجتمع المحيط ليُعزَّز المسؤولية المجتمعية والاجتماعية لدى المعلمين والطلبة.					
	30	يُمكِّن المعلمين من الاتصال والتواصل الاجتماعي مع زملائهم وأولياء الأمور بشأن مشكلات الطلبة والمجتمع المحيط.					
	31	يحرص على رفع المستوى تطبيق ثقافة الأخلاق الإيجابية لدى المعلمين بتزويدهم بالأفكار الجديدة الحديثة في مجال أخلاقيات التعليم.					
	32	يحرص على توفير الدورات والورش التدريبية للمعلمين من أجل رفع مستوى قدراتهم مهاراتهم في عملية حل المشكلات الأخلاقية لدى الطلبة.					
33	يخضع المختصون في مجال تقييم أداءات المعلمين إلى التدريب المستمر المبني إلى عدالة وموضوعية التعامل لإنجاح العملية التقييمية.						

القسم الثالث: يتضمّن (20) فقرة؛ لقياس مستوى تطوير أداءات المعلمين

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أصبح لديّ معرفة برؤية ورسالة وأهداف المدرسة والسُّبل التي تُحقِّقها بما ينسجم مع المعايير المُعدَّة.					
2	هناك تطوُّر وتميُّز في أدائي انعكس إيجابًا على جودة المُخرجات التعليمية.					
3	لديّ ثقافة في الجودة المؤسسية أتداوُلها مع الكل داخل المدرسة.					
4	أشارك في البرامج والدورات والورش التي تعمل على تطوير عملي التعليمي.					
5	أصبح لديّ التزام وانضباطٌ بأوقات الدوام الرسمي وأوقات الحِصص الصفية.					
6	أصبح لديّ المعرفة بالتشريعات النّاطمة للعمل التعليمي والقدرة على تطبيقها وتنفيذها.					
7	أصبح هناك معنى حقيقيّ للأداء الجيّد للأعمال والأنشطة التي أقومُ بتنفيذها.					
8	لديّ نظام عادلٍ لحلّ المشكلات التي تُعوقُ الأداء السليم الصحيح.					
9	أمتلكُ نظام اتصال وتواصل اجتماعي مع الإدارة والمعلمين وأولياء الأمور.					
10	أمتلكُ الإقبال والقدرة على تطوير نفسي ذاتيًا من الناحية المهنية.					
11	أنتطعُ إلى تميُّز أدائي للأعمال التي أستحقُّ بها الترقية.					
12	أرتبطُ بواجباتٍ ومهامٍ عملي بدوافع ذاتية وأشجّع الزملاء لذلك.					
13	أصبحتُ أسعى جاهدًا لتحقيق أهداف المدرسة من خلال تقديم المعلومات المهمة المفيدة.					
14	هناك طرائق وأساليب متعددة لعملية تقييم أداء المعلمين.					
15	أصبحتُ أناقشُ واجباتٍ ومهامٍ عملي مع الزملاء خارج البيئة المدرسية.					
16	أصبح لديّ ولاءٌ وانتماءٌ تجاه البيئة المدرسية.					
17	زادت ثقتي بالإدارة والزملاء وأعدُّ المشكلات التي تُواجهُ العمل مشكلاتي.					
18	أسعى جاهدًا للمشاركة في اللجان المدرسية التي تُحقِّق تميُّز المدرسة وتتافسيتها.					
19	أصبح لديّ قبولٌ لفكرة مفهوم "تدوير العمل"، والقبول بأيّ عملٍ أم مهمّة أكلفُ بها.					
20	ارتفع لديّ مستوى المسؤولية تجاه المدرسة ومجتمعها المحلي.					

والله وليُّ التوفيق

الباحث: طلال الراسبي

## ملحق رقم (4)

### خطاب تسهيل مَهْمَة الباحث من جامعة الشرقية



كلية الآداب والعلوم الإنسانية

التاريخ: 2023/12/21

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة... وبعد

الموضوع/ تسهيل مهمة باحث

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالب طلال بن حمود بن راشد الراسبي، الرقم الجامعي (2213757)، والمسجل في برنامج ماجستير الإدارة التربوية، تخصص القيادة التربوية بجامعة الشرقية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، بقسم التربية من أجل تطبيق دراسة وصفية بعنوان: "مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان "

وذلك خلال العام الدراسي 2024/2023م، ضمن متطلبات التخرج من البرنامج والحصول على درجة الماجستير. شاكرين ومقدرين تعاونكم الدائم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

د. محمد بن خلفان الصفري  
عميد كلية الآداب والعلوم الإنسانية



## ملحق رقم (5)

### خطاب تسهيل مَهْمَة الباحث إلى مديريات التربية والتعليم في محافظة جنوب الشرقية

الفاضل: المدير العام للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الشرقية المحترم

تحية طيبة، وبعد . . .

نهدىكم أطيب التحايا وأعطرها، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه،

نود إفادتكم بأن الفاضل/ طلال بن حمود بن راشد الراسبي، طالب دراسات عليا بجامعة الشرقية، يقوم حالياً بإعداد دراسة بعنوان "مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين". ويرغب الباحث في تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية على الرابط أدناه: (مرفق أداة الدراسة)

[le.com/forms/d/e/1FAIpQLSfUr8K6a3HR29IB5MpJsvWgQ1WqV5c2JfLnjKvQCyi3kpyavw/viewform?usp=sharing](http://le.com/forms/d/e/1FAIpQLSfUr8K6a3HR29IB5MpJsvWgQ1WqV5c2JfLnjKvQCyi3kpyavw/viewform?usp=sharing)

راجين تكرمكم بتسهيل مهمة الباحثة حسب الإجراءات المتبعة لديكم وفي حال وجود أي استفسار يمكنكم التواصل مع الباحث على رقم

. 99776115

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

مريم بنت محمد بن سعيد الرامية

مكلفة بأعمال دائرة الدراسات التربوية والتعاون الدولي