



# خدماتنا

توفير المراجع

الاستشارات الأكاديمية

الترجمة الأكاديمية

ترشيح عناوين البحث

التطيل الاحصائي

خطة البحث العلمي

التدقيق اللغوي

الاطار النظري

التنسيق والفهرسة

الدراسات السابقة

النشر العلمي



احصل على خصم **10%** على جميع خدماتنا

عند طلب الخدمة من خلال الواتساب



**دراسة**

للاستشارات والتدريبات والترجمة

☎ 00966555026526 - 00966560972772  
✉ info@drasah.net - info@drasah.com  
www.drasah.com



المملكة الأردنية الهاشمية  
كلية التربية/ جامعة اليرموك  
قسم الإدارة وأصول التربية

أطروحة دكتوراه بعنوان

ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر

وعلاقتها بالاندماج الوظيفي للمعلمين: سبل التحسين

**The Practice of Ethical Leadership among Secondary School  
Principals at the Green Line and its Relationship to Teachers' Career  
Engagement: Ways of improvement**

إعداد الطالبة:

آمال أبوليل

إشراف الأستاذة الدكتورة

نوار قاسم الحمد

حقل التخصص: الإدارة التربوية

الفصل الدراسي الأول

2023-2022

أبو نيل، آمال (2022). ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالاندماج الوظيفي للمعلمين: سبل التحسين، أطروحة دكتوراة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن. (المشرف: أ. د. نوار قاسم الحمد).

## المخلص

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالاندماج الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وكذلك التعرف إلى سبل تحسين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المديرين. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، بالإضافة إلى المنهج النوعي، وتكونت عينة الدراسة من (434) مديراً ومعلمًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وبهدف جمع البيانات، تم استخدام ثلاث أدوات للدراسة، الأولى استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، وتكونت من (40) فقرة موزعة إلى أربعة مجالات: (الخصائص الشخصية، والعمل الإداري، والتعامل مع المعلمين، وتشجيع القيادة في الآخرين)، والثانية استبانة لقياس مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس، وتكونت من (31) فقرة موزعة إلى أربعة مجالات: (الولاء والانتماء للمدرسة، وممارسة العمل، والعلاقة بالعاملين في المدرسة، وتشجيع القيادة في الآخرين)، والثالثة مقابلة تكونت من سؤال مفتوح بهدف الكشف عن سبل تحسين ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المديرين.

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية جاءت مرتفعة، ووجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى للمسمى الوظيفي لصالح المديرين، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

كما أظهرت النتائج أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين جاء مرتفعاً، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة أو المسمى الوظيفي.

وأظهرت نتائج المقابلات وجود أربعة أنماط من سبل تحسين ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المديرين (الخصائص الشخصية، الخصائص الإدارية، التعامل مع المعلمين، تشجيع القيادة في الآخرين).

أوصت الدراسة بالمحافظة على الدرجة المرتفعة من ممارسة القيادة الأخلاقية، وحث المديرين على اعتماد معايير واضحة للتقييم ومنح المكافآت، وتعزيز مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، وتعزيز الاندماج الوظيفي لدى المعلمين من خلال الاهتمام بحاجاتهم ونموهم المهني.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأخلاقية، الاندماج الوظيفي، المدارس الثانوية، مديرو ومعلمو المدارس، الخط الأخضر.

**Abu Leil, Amal (2022). The Practice of Ethical Leadership among Secondary School Principals at the Green Line and its Relationship to Teachers' Career Engagement: Ways of improvement. PhD dissertation, Yarmouk University, Irbid, Jordan. (Supervisor: Prof. Nawar Al-Hamad).**

### **Abstract**

The study aimed to reveal the degree of ethical leadership practice among secondary school principals within the green line and its relationship to teachers' career engagement from the principals and teachers' perspective, as well as to identify ways to improve the degree of ethical leadership practice among principals. The descriptive correlative approach was used, in addition to the qualitative approach, where the study sample consisted of (434) principals and teachers who were chosen through random sampling. Three tools were used for data collection, the first was a questionnaire to measure the degree of ethical leadership practiced by secondary school principals, which consisted of (40) items distributed into four dimensions: (Personal characteristics, Administrative work, Dealing with teachers, Encouraging leadership among others), the second tool was a questionnaire to measure the level of career engagement of Arab school teachers, which consisted of (31) items distributed into four dimensions: (Loyalty and affiliation to the school, Work practice, Relationship with school staff, Encouraging leadership in others), and the third tool was an interview consisted of an open question with the aim of revealing ways to improve the practice of ethical leadership among principals.

The results showed that the degree of practicing ethical leadership among secondary school principals was high, the presence of statistically significant differences due to Job title variable in favor of principals, and the absence of statistically significant differences due to the Gender, Academic qualification, and Experience variables. The results also showed that the level of career engagement among teachers was high, the presence of statistically significant differences due to the Gender variable in favor of females and the Academic qualification variable in favor of graduate studies, and the absence of statistically significant differences due to the variables of Experience and Job title.

Besides, the results of the interviews showed that there were four patterns of ways to improve the practice of ethical leadership among principals (personal

characteristics, administrative characteristics, dealing with teachers, encouraging leadership among others).

The study recommended maintaining the high degree of ethical leadership practice in schools, urging principals to adopt clear criteria for evaluation and awarding, enhancing teachers' career engagement by paying attention to their needs and professional growth, and enhancing teachers' participation in decision-making.

**Keyword:** Ethical leadership, Career Engagement, Secondary schools, Schools' principals and teachers, The Green line.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	إهداء
د	شكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ي	قائمة الملحقات
ك	الملخص
<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>	
1	المقدمة
6	مشكلة الدراسة وأسئلتها
8	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية
10	حدود الدراسة
<b>الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة</b>	
11	الأدب النظري
33	الدراسات السابقة
39	التعقيب على الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
41	منهج الدراسة
41	مجتمع الدراسة
41	عينة الدراسة
42	أدوات الدراسة
54	متغيرات الدراسة
55	إجراءات الدراسة
56	المعالجات الإحصائية



<b>الفصل الرابع: عرض النتائج</b>	
57	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
63	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
68	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
74	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
79	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
80	النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج</b>	
82	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
88	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
91	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
97	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
100	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
101	التوصيات
102	قائمة المراجع
112	قائمة الملحقات
158	الملخص باللغة الإنجليزية

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
42	توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات	1
45	قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجال الذي تتبع له	2
47	قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقياس، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات بين بعضها البعض لاستبانة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية	3
48	قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر ومجالاته	4
50	قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجال الذي تتبع له	5
52	قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقياس، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات بين بعضها البعض لاستبانة مستوى الاندماج الوظيفي	6
53	قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمقياس الاندماج الوظيفي ومجالاته	7
57	قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية ومجالاتها مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية	8
58	قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية على فقرات مجال (تشجيع القيادة في الآخرين) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية	9
59	قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية على فقرات مجال (العمل الإداري) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية	10
61	قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية على فقرات مجال (الخصائص الشخصية) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية	11
62	قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية على فقرات مجال (التعامل مع المعلمين) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية	12

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
63	قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية ومجالاته وفقاً لمتغيرات الدراسة	13
64	نتائج تحليل التباين الرباعي (بدون تفاعل) لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية وفقاً للمتغيرات	14
65	نتائج اختبار (Bartlett) للكروية لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية وفقاً للمتغيرات	15
66	نتائج تحليل التباين الرباعي المتعدد (بدون تفاعل) لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المديرين والمعلمين مجتمعة وفقاً للمتغيرات	16
66	نتائج تحليل التباين الرباعي لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المديرين والمعلمين منفردة وفقاً لمتغيرات الدراسة	17
68	قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الاندماج الوظيفي لدى معلّمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر ومجالاته مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية	18
69	قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الاندماج الوظيفي لدى معلّمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (الولاء والانتماء للمدرسة) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية	19
70	قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الاندماج الوظيفي لدى معلّمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (العلاقة بالعاملين في المدرسة) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية	20
71	قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الاندماج الوظيفي لدى معلّمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (ممارسة العمل) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية	21
73	قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الاندماج الوظيفي لدى معلّمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (الرضا الوظيفي) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية	22

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
74	قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاندماج الوظيفي لدى معلّمي المدارس الثانوية في لواء الشّمال داخل الخطّ الأخضر ومجالاته وفقاً لمتغيرات الدراسة	23
75	نتائج تحليل التباين الرّباعي (بدون تفاعل) لتقديرات أفراد العينة لمستوى الاندماج الوظيفي لدى معلّمي المدارس الثانوية في لواء الشّمال داخل الخطّ الأخضر وفقاً للمتغيرات	24
76	نتائج اختبار (Bartlett) للكروية لمجالات مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلّمي المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخطّ الأخضر وفقاً للمتغيرات	25
77	نتائج تحليل التباين الرّباعي المتعدد (بدون تفاعل) لمجالات مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلّمي المدارس الثانوية في لواء الشّمال داخل الخطّ الأخضر مجتمعة وفقاً للمتغيرات	26
77	نتائج تحليل التباين الرّباعي لمجالات مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلّمي المدارس الثانوية في لواء الشّمال داخل الخطّ الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين منفردة وفقاً لمتغيرات الدراسة	27
79	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخطّ الأخضر القيادة الأخلاقية ومجالاتها ومستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلّمين ومجالاته	28
80	التكرارات والنسب المئوية لسبل تحسين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية في لواء الشّمال داخل الخطّ الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلّمين	29

## قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
113	أدوات الدراسة بصورتها الأولية	أ
119	قائمة بأسماء المحكمين	ب
120	أدوات الدراسة في صورتها النهائية	ج
126	استجابات عينة الدراسة لأداة المقابلة	د
157	كتاب تسهيل مهمة الباحثة	هـ

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### مقدمة

يشهد القرن الواحد والعشرون تغيرات تشمل كافة مجالات الحياة، ومؤسسات المجتمع على اختلاف أنواعها، وتنوع مجالاتها، وللتعايش مع هذه التغيرات، توجب إيجاد طرق مبتكرة للنجاح في إدارة هذه المؤسسات، للوصول إلى الفاعلية المنشودة، الأمر الذي يتطلب إعداد قيادات قادرة على التغيير والابتكار، وتحويل الرؤى إلى حقيقة، لها القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، ومواكبة المتغيرات متسارعة الوتيرة. ولا يختلف الحال في المؤسسات التربوية التي تسعى بدورها إلى التقدم والتنافسية ومواكبة التطورات المعرفية والتكنولوجية، وبالتالي فهي بحاجة إلى قيادات قادرة على تنشيط الكفاءات من المعلمين أكاديمياً ومهنياً، وخلق جو من الإبداع والتميز، وتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.

والقيادة عملية تفاعل ديناميكي تحدث بين الإدارة والعاملين، وهي تتطلب وجود قائد يتميز عن الآخرين بسماته الشخصية، وبقدرته على التأثير فيهم، ويمتلك المهارات القيادية التي تمكنه من قيادة العمل والعاملين بكلّ حكمة وكفاءة وفعالية، ومجابهة المشكلات الإدارية والتنظيمية، والعمل على تجاوزها ومعالجتها لخدمة أهداف المؤسسة (مهدي ومحمد، 2018).

والمدرسة باعتبارها إحدى مؤسسات المجتمع، فإنها تسعى جاهدة إلى تحقيق الأهداف التربوية العامة والتعليمية الخاصة، وتعدّ المؤسسة الاجتماعية الثانية بعد الأسرة، كما أنها المسؤولة عن تربية الأجيال القادمة وتنشئتها تنشئة سليمة، وإمدادها بالمعرفة والمهارات الضرورية لهم، بغية

تمكينهم من مواكبة التحديات المستقبلية غير القابلة للتنبؤ، وبما يضمن إحداث تنمية شاملة في المجتمع، ويحقق طموحاته في النمو والرخاء (قرواني وشلش، 2018).

ولكي تحقق المدرسة الأهداف المنوطة بها فلا بدّ من توافر قيادة مؤهلة ومدربة قادرة على ممارسة الأعمال الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم، وتنسيق، وتنفيذ، ورقابة، وتوجيه وبما يمكنها من استثمار كافة الإمكانيات المادية والبشرية، ومواكبة التغيرات والتطورات التقنية الحديثة، ومجابهة التحديات في ظل ثورة المعلومات والاتصالات بغرض تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وفعالية (العجمي، 2014).

ونظرًا لكون القيادة أعلى مراتب الإدارة، فهي تتطلب من القائد حِسًّا خاصًا في تعامله مع المرؤوسين على مختلف مستوياتهم، ومن هنا، فإن الحكم على القادة يستند في أحيان عديدة إلى مستويات القيم الأخلاقية لديهم، والتي يمثل الصدق، والاستقامة، والعدالة، والنظر للمصلحة العامة بعض مرتكزاتها (الطراونة، 2012).

وقد أكد الشتوي والحبیب (2007) على أن القيادة الناجحة تتطلب مراعاة البعد الأخلاقي إلى جانب الأبعاد الفنية والإدارية، وأن هناك حاجة إلى وجود قادة أخلاقيين، وأن مستقبل المجتمع يعتمد على وجود مثل هؤلاء القادة الذين يعتمد نجاحهم في أداء أعمالهم على مدى التزامهم الأخلاقي في تحقيق أهداف المؤسسة التي يرأسونها.

وقد نالت القيادة الأخلاقية اهتمامًا كبيرًا في المؤسسات، نتيجة مقدرة القائد على إحداث التغيير في سلوكيات العاملين إيجابًا، فالقائد الأخلاقي قادر على بناء بيئة عمل صالحة وصحية، بعيدًا عن معوقات النجاح، إذ يميل الأفراد الذين يمتلكون القيم الأخلاقية إلى إظهار السلوكيات الإيجابية، والمواقف الأخلاقية في أثناء عملهم، بعيدًا عن التصنع، أو التزمت، أو العنصرية، لتدفع

ممارسات القائد الأخلاقية العاملين إلى حب العمل، والتعامل معه بسهولة ويسر، مما يزيد من كفاءة الإنجاز، ويحقق الأهداف المنشودة (Northouse, 2019).

كما أكد الهنداوي (2021) على أن القيادة الأخلاقية قادرة على إحياء الهياكل التنظيمية الجامدة، من خلال إشعار كل موظف فيها بأنه عضو مسؤول عن جماعة تعمل معا لتحقيق أهداف المؤسسة، ويشعر في ظلها بالأمن والعدالة، وأكثر من ذلك فإنها تقلل الأخطار، كما أشار إلى أن عدم الالتزام بقوانين القيم الأخلاقية يؤدي إلى كثير من المشكلات، فعند ممارسة القيادة الأخلاقية تخف النزاعات وتقل الكثير من المخاطر، بالإضافة إلى أنها تعمل على دعم الاستقرار والعدل والرضا لدى جميع العاملين.

وتستنتج الباحثة أن للقيم الأخلاقية دوراً كبيراً ومهماً وفعالاً في نمو المؤسسات التعليمية، وبقائها واستمرارها، فعندما يمارس مدير المدرسة القيادة الأخلاقية، فإن ذلك يؤثر إيجابياً على كفاءة العاملين، وعلى العملية التعليمية بأكملها، وتبدأ القيادة الأخلاقية من ممارسة المدير للقيم الأخلاقية التي تتمثل بالأمانة والعدالة والمساواة في توزيع الواجبات، وأداء المهام، وفي تقييم الأفراد والمعلمين، وفي إقامة العلاقات الاجتماعية والإنسانية، وهو ما تحتاجه المؤسسات التربوية، وتسعى للوصول إلى تحقيقه بكافة الأساليب التربوية الحديثة.

ويؤدي القائد الأخلاقي دوراً كبيراً يؤثر في العاملين معه، ويخلق لديهم شعوراً بالارتباط العاطفي بالمؤسسة، وشركائهم الآخرين، والوظيفة، مما يجعلهم مستعدين لاستثمار جهودهم بالكامل لصالح المؤسسة، وهذا ما يشكل اندماجاً وظيفياً لديهم، بحيث يظهر اهتمامهم بمستقبل مؤسستهم (Pingle & Sodhi, 2011).



وقد ظهر مفهوم الاندماج الوظيفي كأحد المفاهيم الرئيسة في علم النفس الإيجابي، في إطار الدعوة للتركيز على قياس القوى الإنسانية والمتغيرات السيكولوجية ذات الوجهة الإيجابية، إذ يشير إلى "حالة وجدانية دافعية إيجابية تتسم بطاقة عالية مقترنة بمستوى مرتفع من التفاني في العمل والتركيز الشديد" (Bakker & Leiter, 2010, 182).

ويعد الاندماج الوظيفي أحد العوامل النفسية التي تظهر لدى العاملين في مكان العمل، وهو من المؤشرات المهمة الدالة على رفاه العاملين، ويعبر عن حالة ذهنية إيجابية مشبعة مرتبطة بالعمل، تمتاز بالحيوية (Vigor)، والتفاني (Dedication)، والانغماس (Absorption) (Schaufeli, et al., 2002).

ويُنظر للاندماج الوظيفي على أنه نقيض الاحتراق الوظيفي والذي يعني "استنفاذ الطاقة الجسدية والنفسية للفرد نتيجة الضغوط التي تمارس عليه في مجال العمل لفترات طويلة، والتي تتضمن آثار ذات مردود سلبي مباشر على إنجازه المهني، يمثلها انخفاض مستوى رضاه الوظيفي، وتفكك علاقاته الإنسانية مع زملائه في العمل" (Daft, 2013, 239). ويشير باكر وديميروتو وفيرغل (Bakker, Demerouti & Vergel, 2014) إلى أنّ الاندماج الوظيفي الذي يرتبط بدوره بالصحة النفسية، والدافعية الداخلية، والأداء الوظيفي، والاتجاهات الإيجابية للعمل يقلل من فرص شعور العامل بالاحتراق الوظيفي.

وللاندماج الوظيفي أهمية كبيرة لدى الفرد، إذ يشعر من يتدنى لديه مستوى الاندماج الوظيفي بأن هناك أشياء أكثر أهمية من عمله، وأن هناك مصالح شخصية يمكن أن يؤديها على حساب عمله، والأفراد المندمجون وظيفيًا هو أفراد منتجون، وملتزمون، وعلى استعداد لبذل أقصى الجهود، وأداء أكثر مما هو مطلوب منهم، في حين يكون غير المندمجين غير منتجين، وغير

فاعلين، وتقتصر جهودهم على أداء ما هو مطلوب منهم، وقد يخلقون بيئة عمل سلبية ( Elias & Mittal, 2011).

وتستنتج الباحثة أن الدور المهم الذي تؤديه المدرسة في المجتمع، يجعل من الاندماج الوظيفي للمعلمين ركيزة أساسية في أداء المدرسة لذلك الدور، نتيجة لأهمية دورهم في العملية التعليمية، ولكون سلوكياتهم الوظيفية، التي تنبع من شعورهم الاندماج الوظيفي، يسهم في تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة، ويؤدي إلى مخرجات تربوية مرغوبة، تتمثل في مستوى تحصيلي مرتفع لدى الطلبة، وانعكاسات إيجابية للمخرجات التربوية المرغوبة في المجتمع.

على الرغم من الجهود الحثيثة التي يبذلها مديرو المدارس العربية لممارسة الأنماط القيادية الحديثة، والتي أثبتت فاعليتها في تحسين العملية التربوية، وأظهرت انعكاسات إيجابية على المعلمين، ازدادت دافعيتهم، وتحسن أدائهم، ورفع مستوى اندماجهم في وظيفتهم، مع اعتبار عدم تجاهل وجود الآثار السلبية التي تفرضها الأوضاع الاستثنائية للمدارس العربية داخل الخط الأخضر في ظل سيطرة جهاز التعليم الإسرائيلي على كامل المنظومة التعليمية، والتي تمثلها الفجوة الكبيرة بين المدارس العربية ونظيرتها اليهودية، في الإمكانيات المادية، والتسهيلات الممنوحة، وأعداد الطلبة في الصفوف، والبنية التحتية. وشعور المعلمين بالضعف في اندماجهم الوظيفي.

وفي ضوء الاطلاع على بعض الدراسات السابقة وتوصياتها، وكذلك الأدب النظري، ومن إدراكي لهمة الموضوع من خلال عملي في الحقل التربوي، وما لمست من ضعف في مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المديرين، ومن خلال حديثي مع معلمي مدرستي، حتى الكبار منهم، ورغبة العديد منهم في التغيب عن العمل، وقلة تحملهم الوقت الطويل في المدرسة، فقد جاءت هذه

الدراسة لتبحث في العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس والاندماج الوظيفي لدى المعلمين.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

من خلال عمل الباحثة في المؤسسات التربوية، ومتابعتها لواقع التعليم في مدرستها الثانوية، والتي تشكل بيئة مصغرة عن واقع المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، فقد لمست الباحثة أن بعض مديري المدارس لا يهتمون بممارسة القيادة الأخلاقية في مدارسهم، وأن الأعمال الإدارية المدرسية تقتصر على الاهتمام بالقوانين وتطبيقها، دون العناية بما ينتاب المعلم من شعور بضعف اندماجه وظيفيًا في مهنته. وقد أكدت العديد من الدراسات، كدراسة أوزغينيل وأكسو (Özgenel & Aksu, 2020)، ودراسة المخلافي (2020) على أهمية ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس، كما أكدت دراسات أخرى، منها دراسة داميانوس وفالينتي وباليستيروس وإنكارناسيون (Damianus, Vallente, Ballesteros, & Encarnacion, 2020)، ودراسة عرفان (2021) على أهمية توافر الاندماج الوظيفي لدى المعلمين.

وقد استطاعت الباحثة من خلال عملها أن ترصد عددًا من ملاحظات المعلمين، منها: تذرر عدد كبير منهم لممارسة المدير نمط قيادة يبتعد فيه عن الأخلاقيات المهنية، وتدني مستوى رضاهم النابع من طريقة اختيار مدير المدرسة المبني في أحيان كثيرة على تجاوزات وليس على معايير مهنية، وشكواهم من إغفال المديرين حاجات المعلمين النفسية والاجتماعية.

من هنا، فقد تبلورت لدى الباحثة فكرة إجراء هذه الدراسة، والتي بحثت في العلاقة الارتباطية بين القيادة الأخلاقية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر والاندماج الوظيفي لدى المعلمين في تلك المدارس، وكذلك سبل تحسين درجة ممارسة مديري

المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

3. ما مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية ومستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين في تلك المدارس؟

6. ما سبل تحسين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

## أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية، ومستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين في تلك المدارس.
- تعرف أسباب الفروق لدى عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية، ومستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين وفقاً لجنسهم، ومؤهلهم العلمي، وسنوات خبرتهم، ومساهمهم الوظيفي، للعمل على معالجة مواطن الضعف فيها.
- تعرف العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية، ومستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين.
- التعرف إلى سبل تحسين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية التي يقترحها المديرون والمعلمون.

## أهمية الدراسة

للدراسة الحالية أهميتان، أوردتهما الباحثة على النحو الآتي:

### الأهمية النظرية

اكتسبت الدراسة الحالية أهميتها النظرية من أهمية متغيريها، وتركيزها على العلاقة بين ممارسة مديري المدارس القيادة الأخلاقية والاندماج الوظيفي لدى المعلمين. ويؤمل أن تساهم في إثراء المعرفة في مجال الإدارة التربوية من خلال تقديمها إطاراً نظرياً، وأداة للدراسة يمكن توظيفها

لإجراء دراسات أخرى تتناول متغيري الدراسة الحالية على مجتمعات جديدة، وكذلك إغناء المكتبة العربية بشكل عام بإضافة معرفة جديدة متخصصة في القيادة الأخلاقية والاندماج الوظيفي.

### الأهمية التطبيقية

برزت أهمية الدراسة الحالية في إعداد أدواتها، وتطبيقها، وما نتج عنها من نتائج وتوصيات، وتأمل الباحثة أن يستفيد من هذه الدراسة كل من:

- المسؤولين في وزارة التربية من خلال تعريفهم بالعلاقة بين القيادة الأخلاقية والاندماج الوظيفي.
- القائمين في وزارة التربية والتعليم من جهة تدريب مديري المدارس الثانوية على كيفية ممارسة القيادة الأخلاقية وتحقيق الاندماج الوظيفي.
- مديري المدارس الثانوية من خلال زيادة إدراكهم لأهمية ممارسة القيادة الأخلاقية في مدارسهم.
- معلمي المدارس من خلال تعريفهم بأهمية اندماجهم الوظيفي وانعكاساته.
- الباحثين وطلبة الدراسات العليا من خلال إجراء البحث على مجتمعات جديدة، مثل المشرفين أو أولياء الأمور.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على المصطلحات الآتية:

**القيادة الأخلاقية:** "نمط من أنماط القيادة المرتكز إلى أخلاقيات القادة حيث تفوق الأخلاق فيه مفاهيم القوة والسلطة، وتعزز استناد القائد والعاملين في عمله، وعليه فإن القيادة الأخلاقية ذلك النوع من القيادة التي يستطيع القادة أن يحدثوا من خلال تغييرًا اجتماعيًا يلبي الحاجات الحقيقية للتابعين" (السعود، 2013، 22).

وتعرفها الباحثة إجرائياً على أنها مجموعة المبادئ والضوابط الأخلاقية التي يعتمد عليها مديرو المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر في ممارساتهم الإدارية، وقيست بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

**الاندماج الوظيفي:** "علاقة إيجابية مرتبطة بين الفرد العامل ومؤسسته ونتاجة عن التزام الفرد عقليا عاطفيا تجاه المؤسسة، ورغبته في بذل أقصى جهد بهدف تحقيق أهدافها والبقاء فيها" (الخشاب، 2017، 32).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه؛ العلاقة الإيجابية بين المعلم ومهنته، والتي تدفعه إلى توظيف كل إمكانياته لتحقيق أهداف مدرسته، وقيست بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

#### حدود الدراسة

تحددت الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالاندماج الوظيفي للمعلمين.

- **الحد البشري:** عينة من معلمي ومديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر.

- **الحد المكاني:** المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.

- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021-2022.

وتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق واستجابة أفراد عينة الدراسة على أدوات الدراسة التي أعدت لهذا الغرض، والخصائص السيكومترية للأدوات المستخدمة.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تم في هذا الفصل تناول الأدب النظري المتعلق بموضوع هذه الدراسة، كما تم تناول الدراسات السابقة ذات العلاقة، والتعقيب عليها.

#### أولاً: الأدب النظري

في هذا الجزء تم تناول الأدب النظري المتعلق بالقيادة التربوية، والقيادة الأخلاقية، والاندماج الوظيفي.

#### القيادة التربوية

تعدّ القيادة أداة للتغيير والتطوير في جميع المؤسسات، وهي التي تعمل على تحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري أو سلوك العاملين أو الوسائل والأساليب القيادية أو فيها مجتمعة مما يؤثر على مسيرة المؤسسة سلباً أو إيجاباً.

ومنذ ثمانينيات القرن العشرين، بدأت العديد من المؤسسات العمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين فيها، والتعرف المبكر إلى المواهب القيادية لديهم والتي تؤثر في سلوك الأفراد ومستوى أدائهم في المؤسسة، وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر، فالمؤسسة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال تعامل القادة الإداريين مع الأفراد العاملين، وكلما كانت القيادة ذات كفاية انعكس ذلك إيجاباً على المؤسسة، وازدادت مقدرتها على تحقيق أهدافها (الفهيدى، 2009).



وقد عرف دواني (2013، 21) القيادة بأنها "عملية تأثير تفضي إلى إنجاز الهدف المرغوب، قائمة على قيم شخصية أو مهنية واضحة، تتضمن حثّ وتشجيع الأفراد لتحقيق رؤية المؤسسة". وعرفها أوليسيا وناموسنغ وإيرافو (Olesia, Namusonge & Iravo, 2013, 86) بأنها "تأثير جماعي يسعى القائد من خلاله إلى ضمان المشاركة الطوعية في جهودهم لتحقيق الغايات التنظيمية". كما عرفها كيمرز (Chemers, 2014, 30) بأنها "عملية اجتماعية تهدف إلى التأثير من قبل شخص يطلق عليه القائد والذي يقوم بحشد الجهود لدعم الآخرين، بهدف إنجاز مهام وأهداف مشتركة".

وأشار السعود (2013) إلى وجود ثلاثة عناصر للقيادة، ويعد القائد هو أول تلك العناصر، والقائد هو أحد أفراد الجماعة المميزين، يمتلك القدرة على التأثير فيهم للحصول على ولائهم الطوعي، واستجاباتهم وتفاعلهم، ويمتلك المقدرة على اتخاذ القرارات لبقية أفراد المجموعة. أما العنصر الثاني فهو الجماعة، وهم مجموعة من الأفراد الذين يشتركون في رغبتهم لتحقيق هدف ما، ويعترفون بالقائد الذي يقودهم لتحقيق هذا الهدف ويدينون له بالولاء والطاعة. ويتمثل العنصر الثالث في الهدف المشترك، ويقصد به الغاية التي تسعى الجماعة لتحقيقها. كما أشار حورية (2013) إلى عنصر رابع من عناصر القيادة وهو التماسق والانسجام، فوجود الجماعة والهدف المشترك يتطلب التماسق والانسجام بين أعضاء الجماعة، من أجل توجيه الجهود لتحقيق الهدف المشترك.

وتكمن أهمية القيادة في كونها ركيزة أساسية في تيسير أمور الجماعة وتحقيق أهدافها، كما أنها حلقة الوصل المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق ومتسلسل ومرتب (السكرانة، 2010). كما أن القيادة تعمل على تعميق الجوانب الإيجابية في المؤسسة،

وتقليل الجوانب السلبية قدر المستطاع، من أجل مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المصلحة العامة للمؤسسة (الطنيجي، 2015).

ويرى جبران (2010) أن أهمية القيادة مستمدة من أنها توجه الطاقات وتنسق بينها بما يضمن عمل العاملين في إطار خطة المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وهي تعمل على تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبية في العمل. وتمكن المؤسسة من مواكبة المتغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المؤسسة. وهي تعمل على تنمية وتدريب ورعاية الأفراد. كما ترى عيد (2020) بأن أهمية القيادة تكمن في تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المؤسسة، مما يجعل العاملين يتخذون القائد قدوة لهم ويسيروا على دربه.

وتستنتج الباحثة أن القيادة مهمة للمؤسسات على اختلاف اختصاصاتها أو مستوياتها، فهي التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة من خلال التفاعل مع الآخرين، وهي المقننة على توجيه الأفراد وحفزهم نحو تحقيق الأهداف، وهي المقننة على بناء شخصية المرؤوسين، وصقل مهاراتهم.

وتعد القيادة في المؤسسات التربوية من أهم مداخل تطوير التعليم لما لها من دور مهم في التأثير على العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة، ويتولى القائد كذلك مسؤولية تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين، والحفاظ على تماسكهم، والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل (بن حفيظ والشايب، 2016).

والقيادة التربوية هي المرتكز الأساس الذي يركز عليه تقدم المؤسسة التربوية، وهي الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، وهي القادرة على التنسيق بين العناصر

المختلفة لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المنشود بين مدخلات العمليات الإدارية، المادية منها والبشرية، على الصعيدين الاقتصادي والتربوي من أجل تحقيق أهداف المجتمع (عياصرة، 2006) وتعرف القيادة التربوية على أنها "مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية والتي تتم عن طريق العمل الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية" (نجم، 2011، 117). كما عرفت بأنها "قدرة مدير المدرسة على توجيه المعلمين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير، وهو إما بالتبني وقبول المرؤوسين للمدير القائد، أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة" (السعدي والدحياني، 2018، 180).

وللقادة التربوية دور مهم وفعال في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، وتعتمد فاعلية المؤسسة التربوية إلى حد كبير على ما تتمتع به القيادة فيها من وعي وإدراك لما تقوم به من تخطيط لاستمراريتها، لذلك فإن أهمية القيادة التربوية تكمن في كونها المحرك الفعال للآخرين، والتي تستمد فعاليتها من القائد الكفاء، القادر على إثارة دافعية المرؤوسين، وتوجيه سلوكهم ونشاطهم نحو قيم العمل، فنجاح أية مؤسسة وفعاليتها في تحقيق أهدافها متعلق بالكيفية التي يدير بها الإداري هذه المؤسسة، وأسلوبه القيادي، وصفاته التي تتمثل في شخصيته، وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء، وعلاقاته الإيجابية مع المرؤوسين وحفزهم على العطاء المستمر (لهلوب، 2015).

ويعد مدير المدرسة ركيزة من ركائز العملية التربوية، وعليه يعتمد النظام التربوي في بلوغ أهدافه، ويقع عليه عبء تنظيم العملية التعليمية، ونجاح المدرسة يتعلق بمدير المدرسة وكيفية

إدارته، فهو من يتحمّل مسؤوليّة ذلك النّجاح بالدرجة الأولى، ومن المهم تعزيز التزامه بذلك، كما أنّه مرتبط بصفاته وسماته ومهاراته القياديّة ومدى قدرته على التّطوير التّنظيميّ للمدرسة، وإدارة عمليّات صنع القرار، والتّخطيط، وتصميم المناخ والبيئة الآمنة، وإدارة البرامج والجدول الزّمنيّ للسّاعات، والتّطوير المهنيّ للمعلّمين، ووضع ميزانيّة وتمويل العمليّات المدرسيّة، وصياغة الرّؤية التّعليميّة وتنفيذها، وتوظيف وإدارة الموارد البشريّة، وإدارة العلاقات مع المجتمع المحليّ، وتقييم أداء المعلّم، وأخيرًا العمل على تحسين مستوى التّحصيل الأكاديميّ لجميع الطلبة (Fred, 2010).

وينبغي لمدير المدرسة أن يتصرّف بتفهّم ووعي وإدراك، وبصورة منسجمة متناغمة في أدائه القياديّ، وذلك من خلال التّواصل الدائم مع العاملين في المؤسّسة التّربويّة، الأمر الذي يحفزهم، ويحسن أداءهم، نتيجة إحساسهم بأهميتهم ومكانتهم، ومن خلال بناء علاقات وديّة، إيجابيّة وفاعلة داخل المدرسة، وتقدير وتثمين جهود العاملين، وهو ما ينعكس أثره في تهيئة مجموعة عمل ملتزمة بواجباتها وأعمالها، وقادرة على التّخطيط لمستقبلها، وكذلك من خلال التّحفيز وتقديم المكافآت التي تنسجم مع إنجازات العاملين، وبما يتلاءم مع جهودهم (Kesting, Ulhoi, 2016).

وتستنتج الباحثة أن القيادة التربوية تركز إلى العديد من العناصر، وهي عملية تأثير وتأثر واتصال وتواصل وابتكار، لأفضل السبل لتوجيه أداء المرؤوسين على نحو يحقق مصالحهم ومصالح مؤسّساتهم. وذلك من خلال بناء علاقات إنسانية تضمن التفاعل الاجتماعي الذي يحقق الانسجام فيما بينهم، من خلال مجموعة من القيم والممارسات الأخلاقية التي يتحلّى بها قائد المدرسة.

## القيادة الأخلاقية

تعد الأخلاق والقيم مرتكزا مهما في قيادة المؤسسات بشكل عام، حيث يشير دافت (Daft, 2013)، إلى أن المبادئ الأخلاقية تعد الأداة الأهم للقائد في عمله، وصفة أصيلة في ممارساته الإدارية، وترجع أهميتها إلى دورها في توجيه سلوك القائد في مؤسسته، وتحقيق المبادئ الأخلاقية، كالعدل، والمساواة، والأمانة في معاملة المرؤوسين. كما يؤكد كوتوزس وماليارا (Koutouzis & Malliara, 2017) على أن أخلاقيات الإدارة والعمل أصبحت موضع اهتمام المؤسسات التربوية المختلفة، انطلاقًا من ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم السلوكية الأخلاقية على الصعيد الفردي والجماعي في مهنة التعليم.

وتعد القيادة الأخلاقية أسلوبًا من أساليب القيادة، والذي يظهر فيه القائد السلوك المقبول والملائم في المواقف المختلفة من أجل الصالح العام، كما يحرص على أن يكون قدوة يحتذى بها في المؤسسة، ويركز على إلهام وتوجيه العاملين، ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم وخبراتهم بما يتناسب مع أخلاقيات المهنة (الخريشا، 2018).

وعرّفت القيادة الأخلاقية بأنها: "التأثير في الأتباع لتحقيق الكفاءة والفاعلية وإيجاد مناخ تنظيمي منتج، يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة" (الطراونة، 2010، 12). كما عرفت بأنها "سمات ومقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين، لتحقيق أهداف مشتركة، وفق رؤية ملهمة، وفي إطار موقفي محدد، بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة" (الكبير، 2016، 86). وعُرّفت كذلك على أنها "استخدام السلطة الممنوحة للقائد لمساعدة المرؤوسين في التعامل مع القيم المختلفة التي تظهر في بيئة العمل، بطريقة تساهم في رفع مستوى الأخلاقيات لديهم لتحقيق أهداف العمل" (Carr, 2017, 5).

وتستنتج الباحثة من التعريفات السابقة أن مفهوم القيادة الأخلاقية يشير إلى السمات الشخصية والإدارية، والقيم الأخلاقية التي يتمتع بها القائد، ويمارسها على الدوام، بهدف تحقيق أهداف العمل المشتركة.

وترى معوض والضويان (2020) أن للقيادة الأخلاقية مرتكزات يجب الحرص عليها واتباعها، وتورداها على النحو الآتي:

– **التأثير في الآخرين:** إذ أن الصفات التي يتصف بها القيادي لها تأثير كبير في حياة الجماعات، فشعور الأتباع بالمحبة والمودة سيجعلهم أكثر رضا وتقبل لآراء القائد ليس خوفاً لكن طواعية واحترام.

– **الاتصال الفعال:** حيث يعتمد نظام الاتصال الفعال على التغذية الراجعة بين القائد والأتباع، مما يسهم إلى حد كبير في تحقيق الأهداف وجعل كل من المدير والأتباع شركاء في تحمل المسؤولية.

– **تفويض السلطة:** ويقصد به إعطاء المهمات للمستويات الإدارية الأقل فيما يتعلق باتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المقررة، ولا بد لهذا التفويض من تحقيق بعض الشروط وهي: ضرورة إيصال المعلومة بشكل كامل من القائد للمعلمين، وإعطاء السلطة والمسؤولية معاً، وضع معايير للأداء والرقابة، وإعطاء المرؤوس نوعاً من الحرية، ومتابعة العاملين فيما يتعلق بالدعم وتقديم التهريب من المسؤولية.

– **العدالة والشفافية:** ويقصد بذلك توخي القائد العدالة في كافة الإجراءات والقرارات التي يقوم باتخاذها من تعيين، ترقية، إجازات، نقل وغيرها، فذلك يفيد مشاعر المرؤوس تجاه المؤسسة وينمي انتماءه لها.

وتتبلور القيادة الأخلاقية من خلال مجموعة من المكونات، تتمثل بالدرجة الأولى في الخصائص الإدارية: وتركز على مجالات اتخاذ القرارات الإدارية بموضوعية، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، والإدارة بأسلوب يتفق مع ظروف الموقف، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين لتنفيذ مهماتهم، وتشجيع المرؤوسين وتحفيزهم على الإنجاز، مع دعم العمل بروح الفريق. وتتمثل في الدرجة الثانية بالخصائص الشخصية: والتي تركز على مجالات تطبيق المساواة في توزيع المهام مع تحري الصدق، والاعتراف بالأخطاء، ووضع نظام يكافئ الملتزم ويعاقب من يخل بالقيم والممارسات المطلوبة، وتتمثل في الدرجة الثالثة بالخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية: وتركز على مجالات التواصل مع الآخرين، وتحري التقدير والاحترام والتواضع معهم، والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها، ومراعاة ظروفهم، ودعمهم والوقوف إلى جانبهم (طيفور ، 2020).

وتشير الحربي (2020) إلى أن القائد الأخلاقي يجب أن يتمتع بمجموعة من المقدرات الأساسية التي تمكنه من القيادة الأخلاقية الفاعلة، وتتمثل تلك المقدرات في تشجيع الآخرين وإدخال الفرح والبهجة إلى قلوبهم واستمرار الوعظ الإيجابي، وأن تتأصل أفكاره وأعماله بالمحبة والنصح والإرشاد والبعد عن الكراهية، وأن يمتلك رؤية مستقبلية مستشرقة يمتاز بها عن غيره، والتحلي بالصدق والأمانة في المسؤوليات والأنشطة وشؤون الحياة اليومية، ومعرفة نقاط الضعف الشخصية وتعديلها وتقويمها بكل حب وانتماء وروح معنوية عالية، والسعي والمبادرة لتقديم المساعدة والخير للآخرين دون طلبهم ذلك، وإدامة الجهد والمثابرة في التغلب على العقبات.

### القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية

من منطلق أهمية دور العملية التربوية وأهدافها الحساسة والمؤثرة في تحقيق التنمية الاجتماعية باعتبارها حجر الأساس في العملية التعليمية، فقد جاء الاهتمام بوضع مكانة وقيمة

تعليمية عالية للقيادة الأخلاقية، والتي تسهم في الانتقال إلى الحالات المتوافقة مع مداخل ومفاهيم الإدارة التعليمية الحديثة سعياً إلى بناء قيادة أخلاقية للمؤسسات التعليمية، تأخذ بأسباب النهوض والتقدم، وتسهم في تحقيق الرفاهية الاجتماعية، ورفع مستوى الوعي لدى جميع أفراد المجتمع، باعتبار أن القيادة الأخلاقية بجميع مضامينها بالمفهوم الحديث تدعو القائد إلى ممارسة قوى الأخلاق بدافع قيمي، وفقاً للمبادئ الأخلاقية في الحياة، وبناء علاقات إنسانية مع الآخرين بما ينسجم مع أهدافها (Resick et al., 2011).

وفي المجال التربوي عرف درادكة والمطيري (2017، 228) القيادة الأخلاقية بأنها "الأفعال والسلوك التي يمارسها قائد المدرسة، باستخدام الوسائل والسبل الملائمة التي يمكن من خلالها إكساب المعلمين والمتعلمين القيم والفضائل الأخلاقية التي تجعلهم أفراداً صالحين ونافعين لمجتمعهم ووطنهم". وعرفت كذلك في المجال التربوي بأنها "القيم التي يحملها قائد المدرسة، والتي تجعله يتصرف بأخلاقية في جميع المواقف، متطلعاً إلى تمكين العاملين في المدرسة بهدف تحقيق النمو والتطور، وإلى إيجاد روح التفاؤل" (مخامرة، 2019، 324).

ويرتبط دور مدير المدرسة القيادي الأخلاقي ارتباطاً وثيقاً بالقيم والمبادئ الأخلاقية التي تبدأ بالمراقبة الذاتية وصولاً إلى الغايات المنشودة والأهداف المأمولة، وهو ما يعتمد بالدرجة الأولى على مجموعة من الإيجابيات التي يتميز بها المدير القيادي عن غيره من المديرين، وتجعله قادراً على الإلمام بمختلف المتغيرات ومواجهة كل العراقيل والتحديات التي يفرضها المحيط، هذا بالإضافة إلى الدرجة العلمية التي تمكنه من ممارسة مهماته بالاعتماد على القواعد العلمية الصحيحة وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات التي تحدد مصير نشاطها. (Donaldson, 2006).



وتستنتج الباحثة أنه ولكي يصل المدير إلى درجة القائد الأخلاقي، ينبغي أن يلتزم بالبعدين الشخصي والإداري الأخلاقيين، لينظر إليه كقائد أخلاقي من قبل مرؤوسيه.

### أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية

تعدّ التربية المحرك الفعال لنهضة الأمم والشعوب وتقدمها، وهي الأداة الأكثر فاعلية للتغيير ولتشكيل المستقبل، بسبب آثارها الإيجابية في دفع حركة المجتمع وبنائه والارتقاء به، ويتوقف نجاح التربية في أداء مهماتها على قيادتها، لأنها المسؤولة الأولى عن سير العملية التعليمية وتنظيمها وتوجيهها لتحقيق الأهداف المتوخاة منها (الشتوي والحبيب، 2017). وينبغي ألا تكون القيادة التربوية بمعزل عن القيم الأخلاقية للمجتمع، والمعتقدات التي يؤمن بها، فالمجتمع يحكم على النظام التربوي من خلال حكمه على مخرجاته، والأنماط السلوكية التي يمارسها الطلبة، والمعلمون، وكذلك القادة القائمين على هذا النظام (الهلوب، 2015).

ومدير المدرسة هو القائد التربوي المكلف بالقيام بجميع المهام الإدارية في المدرسة، وهو المسؤول الأول عن إصلاح المدرسة وتصويب مواطن الخلل فيها، ويعد التزام مدير المدرسة بالقيادة الأخلاقية في إدارته مدرسته أمراً ضرورياً لتشكيل شخصيات الطلبة، ورعاية نموهم وفق المعايير الأخلاقية التي يرتضيها الدين والمجتمع، كما يؤدي إلى انخفاض الممارسات غير العادلة، ويوفر لكوادر المدرسة الفرص المتكافئة، ويشجع على الأعمال الأكثر كفاءة، ويوجه الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المدرسة، ويشعر العاملين بالانتماء والرضى وانخفاض القلق والتوتر داخل المدرسة (الزهراني وشريف، 2020).

وتبرز الحاجة إلى ممارسة القيادة الأخلاقية في المواقف غير المحكومة بأنظمة أو قوانين، حيث يقتضي الموقف الاجتهاد، وتحكيم الضمير في أي قرار قد يصدر عن الإدارة، إذ إن تبعات

هذا القرار قد يسهم في تفاني العاملين بالعمل، والحصول منهم على أفضل إنجاز ممكن، أو قد يعمل على تثبيط العاملين، والتقليل من دافعيتهم للعمل، وهنا ينبغي على القائد العمل على فهم حاجات العاملين، ومشكلاتهم، ومشاعرهم، والعمل على حلها، وكذلك العمل على تحقيق الألفة بين العاملين (Poonia, 2017).

وقد أوجز المخلافي (2020) أهمية تطبيق القيادة الأخلاقية في المدارس على النحو

الآتي:

- فاعليتها في تقليل الاحتكاك بين الإدارة والمعلمين.

- رفع مستوى ولاء المعلمين لمهنتهم.

- الوقوف على حاجات المعلمين الإنسانية والاجتماعية والعمل على إشباعها.

- زيادة إنتاجية المعلمين نتيجة شعورهم بأهميتهم.

وتستنتج الباحثة أن التزام مدير المدرسة بممارسة القيادة الأخلاقية في مدرسته يجعل منه قدوة حسنة، فيكتسب منه المعلمون الممارسات الأخلاقية، ويستشعرون أهميتها وآثارها، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنجازاتهم وانتمائهم، وشعورهم بالمسؤولية تجاه المدرسة، ويدفعهم إلى العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف، والنهوض بالمسيرة التعليمية، وتخرج أجيالاً صالحة للمجتمع.

### مصادر الاخلاق في القيادة الأخلاقية

يتولد السلوك الأخلاقي لدى القائد كمحصلة لاتجاهات ومبادئ وقناعات يستقيها من

مصادر عديدة، منها ما هو فطري أو متوارث، وما هو مكتسب، وتختلف قوة وتأثير كل مصدر

تبعًا لشخصية القائد، والمواقف والظروف المحيطة، والتي تعمل على تنمية القيم والسلوكيات الأخلاقية لديه (Katranci, Sungu & Saglam, 2015).

ويعتمد القائد الأخلاقي على العديد من المصادر الأساسية التي يستمد منها مبادئه وقيمه الأخلاقية في عمله التربوي والإداري، وقد أورد الخريشا (2018) المصادر التي تستمد منها مبادئ القيادة الأخلاقية على النحو الآتي:

– **المصدر الديني:** ويعد من أهم المصادر الأخلاقية، إذ تنظم الأديان السماوية تعاملات الناس، وعلاقاتهم، والقواعد الأخلاقية التي تحكم تلك العلاقات والتعاملات، وتتنظر إلى التعليم كرسالة سامية.

– **المصدر الاجتماعي:** إذ تتأثر أخلاقيات القيادة تتأثر بعادات وتقاليد وأخلاق المجتمع ومعارفه، ومن هنا وجدت علاقات وثيقة بين أخلاقيات القيادة وبين المجتمع وعاداته وتقاليد.

– **المصدر الإداري والتنظيمي:** ويشير إلى القوانين واللوائح والإجراءات الإدارية التي يعمل القائد في ضوءها، ويتعين عليه الالتزام بها وتطبيقها في مجال العمل.

وقد سبق أن أشار براون وتريفينو وهاريسون (Brown, Trevino & Harrison, 2005) إلى مصدرين من مصادر القيادة الأخلاقية، وعلى النحو الآتي:

– **المصدر الاقتصادي:** ويركز هذا المصدر اهتمامه على الظروف الاقتصادية للقائد الأخلاقي، فقد تتأثر بعض القيادات بالوضع الاقتصادي المتدني وتصبغ سلوكياته بطابع المادية على حساب الجوانب الأخلاقية.

- المصدر الفلسفي الفكري: إذ إن القائد يتأثر من منظومته الفكرية والفلسفية أكثر من مصادر الأخلاق، وتكون هي الموجه لسلوكه الأخلاقي وعلى ذلك فقد تتأثر القيادة بمصدر فكري متطرف مما يؤدي إلى انحرافات شديدة في مجال العمل.
- ويتصف القادة الأخلاقيون بجملة من الصفات، والتي تمثل أبعادًا للقيادة الأخلاقية، وقد أورد الباحثون تلك الصفات أو تلك الأبعاد على النحو الآتي:
- صفات شخصية: فالقائد يتحرى الصدق في تعاملاته ويتميز بالنزاهة والأمانة في سلوكه وتصرفاته ويتحمل المسؤولية تجاه أخطائه ويعترف بها، ويتقبل النقد، ولا يستثار بسهولة (محمود، 2014).
- صفات إدارية: وتتمثل في حرص القائد على تحقيق رؤية المؤسسة، وأهدافها، وتشجيعه العاملين على الإبداع والتجديد، فيشركهم في التخطيط وصناعة القرارات ويوزع عليهم المهام حسب قدراتهم ورغباتهم، كما يحرص على تنمية المرؤوسين مهنيًا، ويعتمد معايير واضحة لتقييم أدائهم، ويتخذ القرارات العادلة والمتوازنة (الشملان، 2016).
- العلاقات الإنسانية: حيث يحرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات إنسانية مع العاملين، والمسؤولين، وأصحاب المصالح، فيتعامل معهم بتواضع واحترام، وينصت لهم باهتمام، ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم، ويقدر ظروفهم، ويتمثل معاني الإنسانية في تعامله مع الجميع (رضوان والمصاروة وسالم، 2019).
- العمل بروح الفريق: حيث يحرص القائد على أن يعزز ثقة العاملين بأنفسهم وبقدراتهم، ويعزز لديهم روح التعاون والانسجام، وروح المسؤولية الجماعية، ويعزز لديهم مهارة

صناعة القرارات الجماعية، ويستثمر طاقاتهم، وينسب النجاح الذي يتحقق إليهم، وإلى تعاونهم واجتهادهم (محمود، 2014).

كما أشار أوزغينيل وأكسو (Özgenel & Aksu, 2020) إلى صفات قيادية أخرى للقائد الأخلاقي، وعلى النحو الآتي:

– **النزاهة الشخصية:** وتتمثل في التزام شخصي، وسلوك ذاتي يظهر في تصرفات القائد وممارساته الإدارية، ورفضه الضغوط التي قد يتعرض لها، وأن يظل ملتزمًا بأخلاق المهنة، ويطبق معايير النزاهة.

– **الوعي الأخلاقي:** ويتمثل في مقدرة القائد على الإدراك الأخلاقي لكل ما يصدر من قرارات وخيارات ونتائج قد تؤثر على المرؤوسين، وأن تكون لديه مقدرة على تصور إمكانية استثمار جميع الموارد المتاحة لخدمة المدرسة وأهدافها.

وتعد القيادة الأخلاقية أداة مدير المدرسة في عمله، وينبغي أن تكون سلوكًا وصفة أصيلة في ممارساته الإدارية، فأهمية أخلاقيات القيادة تعود إلى أهمية دورها في عملية الإدارة الذاتية وتوجيه السلوك للمدير في مدرسته، وتحقيق المبادئ الأخلاقية كالعدل والمساواة والأمانة في معاملة المرؤوسين (Kabeyi, 2018).

كما ينبغي لأي مدير مدرسة أن يتصف بمجموعة من الأخلاقيات في الإطار المهني، خاصة وأنها تعزز سبل الاحترام مع المنافسين، ومع الطواقم العاملة في المدرسة، وكذلك في تعامله مع المجتمع، فأخلاقيات المهنة واعتمادها لها الدور الكبير في نجاح المدرسة، فهي تؤسس للصورة المحمودة التي يتوقعها المجتمع من المدرسة (Bryman, 2018).

ومن أبرز أخلاقيات مدير المدرسة زيادة تفعيل دور المجتمع المحلي، والمؤسسات الوطنية والدينية، والتعامل مع المشكلات والأزمات بشكل جدي، ودراسة تلك المشكلات والأزمات، وتمثيل القدوة الصالحة في جميع أنماط السلوك، كالصدق في القول والعمل، والالتزام والانتماء، وتوخي العدالة والابتعاد عن المحاباة في التعامل مع جميع أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة (مخامرة، 2019).

وترى الباحثة أن هناك العديد من الأخلاقيات المهنية لمدير المدرسة الناجح، منها الابتعاد عن البيروقراطية والتسلط، وكذلك عن أسلوب التساهل المفرط، والعمل مع أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين بروح الفريق الواحد، واحترام مشاعر المعلمين والطلبة وتقديرها، ومراعاة الظروف الإنسانية الخاصة، والعمل بروح القانون، وبما لا يتعارض مع أهداف وزارة التربية والتعليم وأنظمتها وقوانينها. وتستنتج الباحثة مما سبق أن القيادة الأخلاقية هي السمو بالمشاعر الإنسانية، لأنها تلامس واقع الأفراد والجماعات، وعملية خلاقة تسعى إلى الارتقاء بالمؤسسات المجتمعية على مختلف أنواعها، كما أنها تتم على أساس مواجهة إيجابية وفعالة لقوى التغيير المحيطة بالمؤسسات بحيث تأتي منسقة مع أهداف وقيم مدروسة تمت صياغتها وبلورتها بأسلوب واع ومخطط وموجه، ومن الأهمية بمكان أن يكون للمؤسسات التعليمية النصيب الأكبر فيما يتعلق بممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري تلك المؤسسات، كما أن الحاجة الماسة إلى ضرورة مواكبة الواقع باتت مفروضة تماما، وأن التخلف عن تلك النهضة العلمية في كامل الواقع التربوي لم يعد مقبولا الآن في ظل ما يتطلبه المجتمع ويحتاجه بشكل كبير من ازدهار ونمو وتحسين وإصلاح.

## الاندماج الوظيفي

يعد كان (Kahn) أول من كتب في مفهوم الاندماج الوظيفي في العام (1990)، حيث افترض أنه يمكن للأفراد الاستفادة من ذواتهم جسديًا، ومعرفيًا، وعاطفيًا في أدائهم للأعمال، وبدرجات متفاوتة، بحيث يكون لهذه الاستفادة انعكاسات على كل أعمالهم وتجاربهم، ويرى كان (Kahn) في الاندماج الوظيفي علاقة ذات طبيعة نفسية تتسم بالحيوية، من خلال عمل الفرد وتعبيره عن تفضيلاته الشخصية في سلوكيات العمل التي تعزز التواصل في العمل، ومن خلال حضوره الشخصي (المادي، والمعرفي، والعاطفي) ونشاطه الفعّال في الأداء (Bakker, 2017).

وقد عرف ماسي وشنايدر (Macey & Schneider, 2008, 14) الاندماج الوظيفي بأنه "مدى تحفيز الموظفين للمساهمة في النجاح التنظيمي، ودرجة الاستعدادية لتطبيق الجهود التقديرية لإنجاز المهام الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية". وعرفه بيكيريل (Pickerell, 2013, 10) بأنه "الانهماك الانفعالي والمعرفي بالوظيفة، والتركيز عليها، والعمل بنشاط، واستخلاص المتعة من الأنشطة المرتبطة بها لمواقف الحياة الأخرى".

وعرفت محمد (2016، 177) الاندماج الوظيفي على أنه "الارتباط النفسي والعاطفي بين الفرد ووظيفته، ومدى أدائه عمله بكفاءة، والانهماك الداخلي للفرد في العمل، والتطابق والتجاوب النفسي مع العمل، وامتلاك المقدرة والقابلية على أداء عمل ما". في حين عرفه رشيد (2018، 24) على أنه "اتجاه الفرد للانتماء والولاء للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم بها العاملون في المنظمة من خلال التعبير عن اهتمامهم وحرصهم عليها، وعلى استمرار نجاحها وبقائها".

وينعكس الاندماج الوظيفي لدى المعلمين في ازدياد قوة تأثيرهم في مهنتهم، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وزيادة فرص تطوير مهاراتهم، ومعارفهم، وتحسين مستوى أدائهم، مما ينعكس إيجابًا على العملية التعليمية ككل (Narayanaswamy, & Rao, 2014).

وتستنتج الباحثة أن الاندماج الوظيفي بالنسبة للمعلمين يكون بارتباطهم نفسيًا بالمدرسة التي يعملون بها، وينتمون إليها، وولائهم لها، وإيمانهم بقيمتها، وهو الأمر الذي ينبغي على المسؤولين أخذه في اعتباراتهم، وتعزيزه لدى المعلمين.

### النظريات المفسرة للاندماج الوظيفي

هنالك بعض النظريات التي يمكن تفسير الاندماج الوظيفي من خلالها، وتستعرض الباحثة بعضًا من تلك النظريات على النحو الآتي:

- **نظرية التوقع- القيمة (Expectancy-Value theory):** تم تطوير هذه النظرية من قبل فروم (Vroom)، وهي تفترض أن على المديرين استثمار قبولهم الشخصي لدى العاملين، وتحفيزهم وإلهامهم، وهو ما يعتمد بدرجة كبيرة على رغبة العامل في التصرف وفقا للنتائج المتوقعة من تصرفه، حيث يمكن تحديد مدى اندماج العامل من خلال مستوى توقعاته، فإذا كانت توقعات العامل أقل من الحوافز المقدمة له، فإن ذلك يعني زيادة في مستوى اندماجه الوظيفي، في حين أن مستوى الاندماج ينخفض إذا كانت الحوافز دون توقعات العامل (Akhtar & Singh, 2010).

- **المدخل التكاملية:** وضع رابينوفيتش وهال (Rabinowitz and Hall) في العام (1977) نموذجًا ثلاثيًا للاندماج الوظيفي، افترضوا فيه وجود ثلاثة عوامل تؤثر في اندماج العامل وظيفيًا، يتمثل العامل الأول في ميول الفرد: وهو يعتمد على سمات الفرد الشخصية، مثل



العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، والمعتقدات الشخصية، والرغبة في بذل الجهد، واعتبرا أن هذه الصفات لا يمكن تغييرها بسهولة من خلال المؤسسة التي يعمل فيها الفرد. ويتمثل العامل الثاني الذي يؤثر في اندماج العامل وظيفياً في الموقف: حيث يُنظر إلى الاندماج الوظيفي على أنه موقف الشخص تجاه وظيفة محددة، حيث يتأثر ذلك بنمط القيادة، والفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرارات، والعوامل الاجتماعية والوظيفية وغيرها. أما العامل الثالث فهو التفاعل بين ميول الفرد والموقف، فعندما تتوافق الخصائص الشخصية للفرد مع الموقف فإن الفرد سيصل إلى درجة عالية من الاندماج الوظيفي (الشبل، 2019).

– المدخل التحفيزي: طورت هذه النظرية من قبل العالم كانونغو (Kanungo) في العام (1982)، حيث قام بدمج المداخل المختلفة للاندماج الوظيفي بما في ذلك العوامل النفسية والاجتماعية، مستخدماً في ذلك المفهوم الأساسي الذي ينص على أن الاندماج الوظيفي يتأثر بخبرة الفرد الاجتماعية. وافترض هذا المدخل أن تصورات الموظف بشأن إمكانية تلبية الوظيفة لاحتياجاته الشخصية هي ذات تأثير كبير على الاندماج الوظيفي، وعلى تصورات العاملين لإمكانية أن تلبى الوظيفة تلك الاحتياجات (Akhtar & Singh, 2010).

– نظرية التكيف الوظيفي (Theory of work adaptation): طورت هذه النظرية من قبل لوفغيست ودافيز (Lofguist and Dawis) في العام (1969)، وقد اهتمت بدراسة سلوك الموظفين العاملين لمعرفة مدى تكيفهم واستقرارهم في أعمالهم الوظيفية التي يمارسونها، ويرى أصحاب هذه النظرية أن سلوك الموظف أو العامل في العمل يعتمد على درجة الاندماج والتكيف والتطابق بين شخصيته وبيئة العمل، واعتبرت هذه النظرية الاندماج هو العامل الرئيس في تفسير تكيف الفرد مع بيئة العمل، وشعوره بالقناعة والاستقرار في

الوظيفة، وقد أكدت هذه النظرية على وجوب اهتمام الإدارة بأبعاد شخصية الموظف كاملة (عرفان، 2021).

- **النموذج متعدد الأبعاد (Multidimensional model):** تم طرح هذا النموذج من قبل يوشيمورا (Yoshimura) في العام (1996)، وقد اعتبر أن الاندماج الوظيفي يتكون من ثلاثة أبعاد، هي الاندماج العاطفي: ويشير إلى مدى قوة استمتاع الفرد للعمل في وظيفته او مدى حبه لعمله، والاندماج المعرفي: ويشير إلى درجة إدراك الفرد لنفسه كعضو في المؤسسة ويشترك في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته، أو درجة أهمية الوظيفة في حياته، والاندماج السلوكي: ويشير هذا البعد إلى مدى اتخاذ الموظف أدوارًا إضافية في العمل، كأن يعمل أوقاتًا إضافية في سبيل تنمية مهاراته الوظيفية، أو أن يفكر في عمله بعد مغادرته له. وقد قسّم يوشيمورا (Yoshimura) نموذجه إلى ثلاث فئات رئيسة، هي المتغيرات الشخصية: وهي تلك المتغيرات المرتبطة بالفرد مثل (الخبرة الشخصية، ومركز الضبط والتحكم، وغيرها)، والمتغيرات التنظيمية: وهي المتغيرات المرتبطة بالعمل مثل (نوع العمل، خصائص العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والرضا الوظيفي، وغيرها)، والمتغيرات غير التنظيمية: وهي المتغيرات خارج الظروف الشخصية والتنظيمية (Yoshimura, 1996).

### أبعاد الاندماج الوظيفي

يظهر أن الاندماج الوظيفي من خلال الأبعاد الآتية:

- **الحيوية (Vigor):** وتشير إلى مجموعة من التجارب العاطفية المترابطة والتي تعزز شعور الفرد بامتلاكه القوة الجسدية والطاقة العاطفية والحيوية المعرفية، ويتصف الأفراد الذين

يعيشون هذه الحالة بمستويات عالية من الطاقة، وحالة من المرونة العقلية أثناء أدائهم لأعمالهم، كما يتصفون بالمتابعة، ويبدون استعداداً لبذل المزيد من الجهد في العمل حتى وإن كانت الظروف المحيطة صعبة (Schaufeli & Bakker, 2004).

- **التفاني (Dedication):** يعرف ديكويبير وشاوفيلي (Decuyper & , 2020, 74) التفاني على أنه "شعور الفرد بالأهمية والإلهام والفخر والحماس تجاه العمل الذي يقوم به". ويعبر التفاني عن حالة من المشاركة القوية من قبل الأفراد في المؤسسة، ومستوى عال من الاعتراف بالهيئة التنظيمية، مع الارتباط بحالة معرفية أو معتقدية إضافة الى توظيف البعد العاطفي.

- **الانغماس (Absorption):** ويطلق عليه في بعض الأدبيات مصطلح الاستغراق أو الانهماك، وهو يشير إلى حالة من التركيز التام، والحضور الجسدي والذهني والعاطفي، والشعور بأن أوقات العمل تمضي سريعاً، ويجد الموظف نفسه منخرطاً في العمل بسعادة، كما يجد الموظف المندمج صعوبة في خلع أو فصل نفسه عن العمل الذي يقوم به الارتباطه الذهني والعاطفي به، واعتباره الصعوبات الوظيفية التي تواجهه تحديات ممتعة وغير مرهقة (Bakker, 2017).

كما أشار ميا (2017) إلى الاندماج الوظيفي يتمثل في أبعادٍ ثلاثة، أوردتها على النحو

الآتي:

- **الاندماج العاطفي:** وهو يعكس قوة استمتاع الفرد بوظيفته أو بعمله.
- **الاندماج المعرفي:** ويشير إلى مستوى قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات في عمله.

- الاندماج السلوكي: ويدل على قدرة الفرد على اتخاذ قرارات إضافية قد تتطلبها طبيعة الموقف، دون انتظار التعليمات من المستويات الأعلى.

وأشار بويل ومارتينيز وماتوت (Buil, Martinez, & Matute, 2019) إلى أن الاندماج الوظيفي يقوم على ثلاثة أبعاد:

- **بُعد المتغيرات التنظيمية:** وهي المتغيرات بالعمل، كنوع العمل، وخصائص الوظيفة، والرضا الوظيفي، وغيرها من المتغيرات التنظيمية.

- **بُعد المتغيرات غير التنظيمية:** وهي المتغيرات التي تكون خارج الظروف الشخصية والتنظيمية.

- **بُعد المتغيرات الشخصية:** وهي المتغيرات المتعلقة بالفرد وخبراته الشخصية، وخصائصه الذاتية.

### استراتيجيات تحقيق الاندماج الوظيفي

يشير آيد (Aid, 2018) إلى أن أهم استراتيجيات تحقيق الاندماج الوظيفي يمكن إيجازها في الآتي:

- **بيئة العمل:** وذلك من خلال تحسين العناصر المختلفة لبيئة العمل، ويأتي على رأس تلك العناصر العلاقات التي تربط الأفراد بعضهم بعضًا.

- **العمل:** وذلك من خلال تلقي العاملين تغذية عكسية عن طبيعة أدائهم، ومقدرتهم على تطوير مهنتهم.

- **فرص النمو الشخصي:** ويتم ذلك من خلال تعزيز ثقافة التعلم لدى العاملين.

- فرص المساهمة: وذلك من خلال منح العاملين فرصة المشاركة في تنظيم بيئة العمل، وتشجيعهم على إبداء آرائهم.

وفي المجال التربوي، أشار آيد (Aid, 2018) إلى إمكانية تعزيز تحقق الاندماج الوظيفي لدى المعلمين من خلال توافر الرغبة والمقدرة لدى المعلم، والتي تمكنه من الانهماك في عمله، وتوافر اطار من القيم تحثه على الاندماج في وظيفته. وتوفير بيئة عمل تعتمد على الاستقلالية والثقة المتبادلة والصداقة والاحترام. ومراعاة خصائص العمل من خلال تصميم وظائف مهمة ومتنوعة ومؤثرة من وجهة نظر المعلمين. بالإضافة لمراعاة مناسبة أجور المعلمين ومكافأتهم لمقدار وأثر الجهد الذي يبذلونه. والاهتمام بالعمل الجماعي ودعم روح الفريق الواحد بين المعلمين. وتنمية مهارات القيادة والاشراف للقادة، والحرص على تحفيز المعلمين ومشاركتهم في توفير مساحة من الابداع وتطبيق الأفكار الجديدة في بيئة العمل. وإتاحة الفرصة للمعلمين للتعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وتستنتج الباحثة أن الاندماج الوظيفي يعمل على زيادة مستوى الرضا لدى المعلمين عن مهنتهم، كما يعزز إنتاجيتهم وكفاءتهم، ويشجعهم على تحسين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، ويرفع من مستوى الشعور بالمسؤولية والانتماء لمدرستهم ومهنتهم. والقطاع التربوي في داخل الخط الأخضر في أمس الحاجة إلى وجود معلمين مندمجين في مهنتهم، ولديهم الدافع الذاتي للتطور والنمو، وذلك بسبب طبيعة الظروف الخاصة التي يعملون في ظلها، وكثرة المشكلات التي يواجهونها خلال أدائهم وظائفهم.

## ثانياً: الدراسات السابقة

في هذا الجزء تم عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة، والتي تمكنت الباحثة من الوصول إليها، وتعرضها الباحثة فيما يأتي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، علمًا بأن الباحثة لم تتوصل إلى دراسات تتعلق بالعلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الاندماج الوظيفي.

### الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

سعت دراسة كاترانسي وآخرون (Katranci et al., 2015) إلى التحقق من تصورات المعلمين حول سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديريهم، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة قوامها (207) معلمين، يعملون في المدارس الثانوية المهنية في يوزجات بتركيا. وقد أظهرت النتائج أن مستوى سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى المديرين جاء مرتفعًا، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس لصالح الذكور، ولأثر متغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى.

كما سعت دراسة الشنوي والحبيب (2017) تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، من خلال استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (367) معلما تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية من معلمي المدارس الثانوية بمنطقة الرياض في السعودية. أظهرت النتائج أن مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

وهدفت دراسة العبادي والإبراهيم (2019) للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية بالأردن للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (317) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وطبقت عليهم الاستبانة أداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق تعزى للخبرة لصالح ذوي الخبرات المتقدمة من 10 سنوات فأكثر.

وأجرى رضوان والمصاروة وسالم (2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي بالأردن للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (317) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

وأجرى برتيوي ومختار وسوبرياتي (Pertiwi, Mukhtar, & Supriyati, 2019) دراسة هدفت التعرف إلى تأثير القيادة الأخلاقية بالالتزام العاطفي على المعلمين في المدارس الثانوية في مدينة ديبوك بإندونيسيا. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (198) معلماً اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الأخلاقية والنزاهة على سلوك المواطنة التنظيمية.

وأجرى عبد الرحمن ومصطفى (Abdurrahman & Mustafa, 2020) دراسة هدف تعرف مستوى السلوك الأخلاقي لمديري المدارس الحكومية بمنطقة سكاريا (Sakarya) بتركيا من وجهة

نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (541) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن مستوى السلوك الأخلاقي لدى المديرين جاء مرتفعاً جداً.

وهدفت دراسة أوزغينيل وآكسو (Özgenel & Aksu, 2020) تعرف العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مديري المدارس ومستوى الصحة التنظيمية فيها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أدوات للدراسة، وتكونت العينة العشوائية البسيطة من (402) معلماً من معلمي مدارس الأناضول بتركيا. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس جاء متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة القيادة الأخلاقية والصحة التنظيمية.

وهدفت دراسة المخلافي (2020) تعرف درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية في السعودية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (365) معلماً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية ومستوى الإبداع الإداري.

وبحثت دراسة كانسوي وبارلار وتوركأغلو (Cansoy, Parlar, & Türkoğlu, 2021) في أثر ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في الرضا الوظيفي للمعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث جرى تطبيقها على عينة تطوعية



تكونت من (641) معلماً في مدينتي (Çekmeköy) وإسطنبول بتركيا. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بالرضا الوظيفي للمعلمين.

وهدفنا دراسة العلي (2022) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة بالأردن من وجهة نظر المعلمين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (390) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ككل جاءت كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأقل.

#### الدراسات المتعلقة بالاندماج الوظيفي

أجرى مؤنس (2018) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى الاندماج الوظيفي، ومستوى الاحتراق النفسي، والعلاقة بينهما لدى معلمي المرحلة الأساسية الأولى في غزة. استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (256) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى الاندماج الوظيفي ومستوى الاحتراق النفسي كانا بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية سالبة ودالة إحصائياً بين الاندماج الوظيفي والاحتراق النفسي، وعدم وجود فروق في مستوى الاندماج الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، أو والخبرة.

وأجرى زاهد بابلان وكولاي ومونيكييا وشريف ( Zahed-Babelan, Koulaei, Moeinikia, )

دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين القيادة التعليمية والاندماج (& Sharif, 2019)

الوظيفي لدى المعلمين من خلال متغيرات الثقافة المدرسية، والتمكين النفسي، وخصائص الوظيفة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينتها من (310) معلماً في المدارس الابتدائية الإيرانية، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدمت الاستبانة أدوات لجمع البيانات. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التعليمية والاندماج الوظيفي لدى المعلمين من خلال متغيرات الثقافة المدرسية، والتمكين النفسي، وخصائص الوظيفة.

وهدف دراسة الشبرمي (2019) التعرف إلى مستوى الاندماج الوظيفي لدى قائدات المدارس بمدينة بريدة السعودية، استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (178) قائدة مدرسة، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم مقياس الاندماج الوظيفي الذي طوره (Schaufeli & Bakker, 2004) أداة للدراسة. أظهرت النتائج أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى قائدات المدارس بمدينة بريدة جاء بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاندماج الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى.

وسعت دراسة الشبل (2019) التعرف إلى مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية في محافظة عنيزة بالسعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (207) معلمة، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية في محافظة عنيزة بالسعودية جاء بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقديرهم لمستوى الاندماج الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة، ولصالح ذوي الخبرة الأقل.

وهدف دراسة هاشم (2020) التعرف إلى واقع الاندماج الوظيفي لدى مشرفي التربية الرياضية في المديرية العامة للتربية بالعراق. استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، حيث تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية تكونت من (492) مشرفاً ومشرفة موزعين على محافظات العراق. أظهرت النتائج أن مستوى الاندماج الوظيفي جاء متوسطاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الجنس، أو الخبرة، أو المؤهل العلمي.

وسعت دراسة مانلو ويو وكاسترو (Manalo, Uy, & Castro, 2020) إلى البحث في الدور الوسيط للدافعية في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي، لدى عينة من معلمي المدارس الثانوية بمدينة مانيلا في الفلبين، مكوّنة من (1098) معلماً. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة. أظهرت النتائج وخلصت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وكل من الالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي، وذلك من خلال الدافعية كمتغير وسيط.

وسعت دراسة داميانوس وآخرون (Damianus et al., 2020) التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينتها من (250) معلماً في مدارس منطقة إكوس (Ilocos) في الفلبين، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين جاء متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى المهارات القيادية لمديري المدارس ومستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين.

وهدف دراسة عرفان (2021) الكشف عن العلاقة بين الاندماج الوظيفي وكل من التمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت

عينتها من (310) معلمًا ومعلمة، في المدارس الحكومية المصرية، تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية، واستخدم مقياس أوترخت للاندماج في العمل (UWES) من إعداد (Schaufeli & Bakker, 2004) أداة للدراسة. أظهرت النتائج أن مستوى الاندماج الوظيفي جاء متوسطًا، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاندماج الوظيفي والتمكين النفسي والرضا الوظيفي.

وهدفت دراسة جونسون (Johnson, 2022) الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الكفاءة الذاتية المدركة لدى المعلمين ومستوى اندماجهم الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانات أدوات للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (103) معلمين في المدارس الثانوية الدولية الصينية، اختيروا بالطريقة التطوعية من المعلمين الذين يقطنون خارج العاصمة. أظهرت النتائج أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين جاء متوسطًا، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين الكفاءة الذاتية المدركة لدى المعلم ومستوى اندماجه الوظيفي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

بعد اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة التي تمكنت من الوصول إليها، فقد لاحظت أن متغيري الدراسة قد حظيا باهتمام الباحثين، حيث تناولت بعض الدراسات متغير القيادة الأخلاقية، مثل دراسة كاترانسي وآخرون (Katranci et al., 2015)، ودراسة الشتوي والحبيب (2017)، ودراسة العبادي والإبراهيم (2019)، ودراسة رضوان وآخرون (2019)، ودراسة عبد الرحمن ومصطفى (Abdurrahman & Mustafa, 2020)، ودراسة العلي (2022)، وغيرها من الدراسات.

كما بحثت دراسات أخرى في متغير الاندماج الوظيفي، مثل دراسة زاهد بابلان وآخرون (Zahed-Babelan et al., 2019)، ودراسة الشبل (2019)، ودراسة مانلو وآخرون (Manalo et al., 2020)، ودراسة عرفان (2021)، ودراسة جونسون (Johnson, 2022) وغيرها.

وتشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في توظيفها المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، إلا أنها تميزت عنها في استخدام المنهج النوعي إلى جانب المنهج الوصفي. أما من حيث العينة، فقد تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدامها الطريقة العشوائية البسيطة، باستثناء دراسة الشتوي والحبيب (2017)، ودراسة مؤنس (2018)، ودراسة زاهد بابلان وآخرون (Zahed-Babelan et al., 2019)، هاشم (2020)، واللواتي استخدمن أسلوب العينة الطبقية العشوائية، بالإضافة إلى دراسة كانسوي وآخرون (Cansoy et al., 2021) والتي استخدمت أسلوب العينة التطوعية.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تم عرضها في أنها الأولى -بحسب علم الباحثة- التي تتناول متغيري القيادة الأخلاقية والاندماج الوظيفي في داخل الخط الأخضر. وعلى الرغم من بعض أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة، إلا أنها استفادت منها في إعداد الأدب النظري المتعلق بمتغيريها، حيث شكلت الدراسات السابقة مصدراً للكثير من المعلومات المهمة، مثل تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها، ومنهج الدراسة ومتغيراتها وإجراءاتها، وكذلك تحديد الأطر النظرية التي ينبغي شمولها وتضمينها. كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تطوير أدوات الدراسة، وكذلك في مناقشة النتائج ووضع التوصيات.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وطريقة اختيارها، والإجراءات التي استخدمت لتحقيق أهداف الدراسة، بالإضافة إلى أدوات الدراسة، والإجراءات التي اتبعت للتأكد من دلالات صدقها وثباتها، وإجراءات التطبيق، والطرق الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

### منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي لمناسبتها لأغراض هذه الدراسة، كما تم استخدام المنهج النوعي للتعرف إلى سبل تحسين ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس والمعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر وعددهم (5011)؛ منهم (90) مديراً ومديرة، و(5011) معلماً ومعلمة، بحسب الدليل الإحصائي لأعضاء هيئة التدريس لمديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر للعام الدراسي 2021/2022م.

### عينة الدراسة

تمَّ اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وبشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه، والجدول (1) يبين ذلك.

## جدول (1)

توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات

المتغير	مستويات/ فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	171	39.40
	أنثى	263	60.60
	المجموع	434	100.00
المؤهل العلمي	بكالوريوس	88	20.30
	دراسات عليا	346	79.70
	المجموع	434	100.00
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	108	24.90
	5 سنوات فأكثر	326	75.10
	المجموع	434	100.00
المسمى الوظيفي	مدير مدرسة	76	17.51
	معلم	358	82.49
	المجموع	434	100.00

كما تمّ اختيار (20) مشاركاً من مديري المدارس والمعلمين أصحاب الخبرة والكفاءة وبالطريقة القصدية للوقوف على السبل اللازمة لتحسين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية ومستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخطّ الأخضر، والعلاقة بينهما لما لذلك من آثار إيجابية على مخرجات العملية التعليمية التعلمية.

### أدوات الدراسة

استخدمت الباحثة في جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة ثلاث أدوات؛ الأولى استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخطّ الأخضر، أما الثانية لقياس مستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين في لواء الشمال داخل الخطّ الأخضر، كما تمّ إجراء مقابلة مع مجموعة من أصحاب الخبرة والكفاءة من مديري المدارس الثانوية والمعلمين، والبالغ عددهم (20) مشاركاً بغرض الوقوف على السبل اللازمة لتحسين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية ومستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخطّ الأخضر، والعلاقة بينهما. وفيما يأتي تفصيل للأدوات الثلاث:

الأداة الأولى: استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في

### لواء الشمال داخل الخط الأخضر

بغرض تطوير هذه الأداة تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسات (الشتوي والحبيب، 2017؛ رضوان وآخرون، 2019؛ العبادي، 2019)؛ وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (54) فقرة موزعة على أربعة مجالات؛ المجال الأول: الخصائص الشخصية وله 13 فقرة، المجال الثاني: العمل الإداري للمدرسة وله 17 فقرة، المجال الثالث: التعامل مع العاملين وله 11 فقرة، المجال الرابع: تشجيع القيادة في الآخرين وله 13 فقرة، (الملحق أ).

صدق المحتوى لاستبانة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية

### في لواء الشمال داخل الخط الأخضر

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية، على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، وعلم النفس التربوي، والمناهج والتدريس في جامعة اليرموك، وجامعة إربد الأهلية، وجامعة الشرق الأوسط، والجامعات الفلسطينية وعدد من الخبراء والمختصين والمشرفين التربويين العاملين في الميدان التربوي، والبالغ عددهم (12) محكمًا ومحكمة (الملحق ب)؛ بهدف إبداء آرائهم في الفقرات، من حيث الانتماء ووضوح الصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وأي تعديلات وملاحظات يرونها مناسبة. تم الأخذ بالملاحظات التي اتفق عليها 80% فأكثر من المحكمين، والتي اقتصر على: إجراء تعديل في الصياغة اللغوية للفقرتين (25، 30) التي تتبع لمجال العمل الإداري، والفقرة (38) والتي تتبع مجال التعامل مع المعلمين، كما تم حذف الفقرات ذوات الأرقام (7، 8، 10،



12) التي تتبع مجال الخصائص الشخصية، والفقرات ذوات الأرقام (17، 18، 23، 27، 29) والتي تتبع مجال العمل الإداري، والفقرات ذوات الأرقام (31، 40، 41) والتي تتبع مجال التعامل مع المعلمين، والفقرتان (44، 45) والتي تتبع مجال تشجيع القيادة في الآخرين.

وبهذا أصبحت الأداة تتكون من (40) فقرة بصورتها النهائية موزعة على أربعة مجالات على النحو التالي: المجال الأول: الخصائص الشخصية وله 9 فقرات من رقم 1 وحتى رقم 9، المجال الثاني: العمل الإداري وله 12 فقرة من رقم 10 وحتى رقم 21، المجال الثالث: التعامل مع المعلمين وله 8 فقرات من رقم 22 وحتى رقم 29، المجال الرابع: تشجيع القيادة في الآخرين وله 11 فقرة من رقم 30 وحتى 40، (الملحق ج).

وللإجابة عن فقرات أداة الدراسة تم اعتماد تدرج ليكترت (Likert) الخماسي؛ وذلك على النحو الآتي: (كبيرة جدًا وتأخذ 5 درجات، كبيرة وتأخذ 4 درجات، متوسطة وتأخذ 3 درجات، قليلة وتأخذ درجتين، قليلة جدًا وتأخذ درجة واحدة).

**صدق البناء لاستبانة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في**

**لواء الشمال داخل الخط الأخضر**

للتحقّق من صدق البناء لاستبانة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، تمّ تطبيقهما على عينة استطلاعية مؤلّفة من (30) مديرًا ومديرة ومعلّمًا ومعلّمة من مجتمع الدّراسة المستهدف ومن خارج عينة الدّراسة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس والمجال الذي تتبع له، وذلك كما هو مبين في الجدول (2).

جدول (2)

قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجال الذي تتبع له

المجال	رقم الفقرة	الفقرات	المجالات المقاييس	الارتباط مع:
الخصائص الشخصية	1	الصدق في العمل.	0.61	0.72
	2	الشفافية في التعامل مع العاملين.	0.73	0.76
	3	الاعتراف بالخطأ إن وقع.	0.69	0.84
	4	تحمل المسؤولية تجاه أخطائه.	0.73	0.89
	5	الرضا بالخضوع للمساءلة كغيره من العاملين في المدرسة.	0.51	0.56
	6	المواءمة بين أقواله وأفعاله.	0.82	0.90
	7	تمثل القدوة الحسنة في التعامل مع العاملين.	0.77	0.75
	8	الوفاء بالوعود التي يقطعها على نفسه..	0.77	0.88
	9	الهدوء والرصانة في التفاعل مع العاملين.	0.68	0.72
العمل الإداري	10	الحرص على تحقيق رؤية المدرسة.	0.72	0.61
	11	العمل بجد لتحقيق أهداف المدرسة.	0.59	0.49
	12	تشجيع المعلمين على الابتكار والتجديد.	0.72	0.52
	13	محاسبة المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لهم.	0.33	0.61
	14	تنسيق جهود العاملين في المدرسة.	0.45	0.69
	15	استثمار الموارد المالية المتاحة لصالح المدرسة.	0.41	0.63
	16	الحرص على تأهيل المعلمين بإحاقهم ببرامج التنمية المهنية.	0.36	0.62
	17	اتخاذ القرارات العادلة المتوازنة.	0.33	0.48
	18	الالتزام بالتعليمات النازمة لسير العمل المدرسي.	0.37	0.42
	19	توزيع المهام على المرؤوسين حسب قدراتهم ورغباتهم.	0.80	0.62
	20	اعتماد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.	0.75	0.74
	21	مكافأة المجتهدين في العمل.	0.76	0.68
التعامل مع المعلمين	22	الاستماع لآراء المعلمين في المدرسة.	0.55	0.63
	23	تنمية مهارة التعاون في صنع القرار الجماعي لدى المعلمين في المدرسة.	0.81	0.77
	24	تكوين علاقة اجتماعية طيبة مع المعلمين.	0.75	0.80
	25	احترام خصوصية المعلمين في المدرسة.	0.78	0.78
	26	السعي لتوفير البيئة الآمنة للاتصال بين الجميع.	0.77	0.84
	27	إطلاع العاملين على إنجازات المدرسة باستمرار.	0.52	0.72
	28	تقدير حاجات العاملين الشخصية.	0.41	0.58
	29	الاشتراك في حل المشكلات التي تعترض أداء العاملين في المدرسة.	0.37	0.43
	30	تنمية الشعور بحس المسؤولية لدى المعلمين.	0.65	0.48
تشجيع القيادة في الآخرين	31	تعزيز مهارات الإشراف الذاتي لدى المعلمين.	0.57	0.53
	32	تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم لتحفيزهم على العمل.	0.38	0.45
	33	تشجيع المعلم على القيام بالمبادرات أثناء أدائه العمل.	0.50	0.57
	34	تشجيع المعلمين على المشاركة في الأعمال التطوعية.	0.51	0.70
	35	استثمار المناسبات لشكر المعلم على ما يقوم به من عمل صحيح.	0.77	0.85

المجال	رقم الفقرة	الفقرات	الارتباط مع:	
			المجالات	المقياس
	36	التحدث بفخر عن المدرسة مع المعلمين	0.71	0.63
	37	تشجيع المعلم على الالتحاق بالدورات التدريبية ذات العلاقة بصقل المهارات.	0.55	0.44
	38	تقدير آراء وأفكار المعلمين.	0.70	0.67
	39	تقدير إنجازات المعلمين علناً.	0.83	0.77
	40	مناقشة المشكلات التي تخص كل معلم بشكل فردي.	0.61	0.52

يُلاحظ من الجدول (2) أنّ قيم معاملات ارتباط فقرات مجال الخصائص الشخصية بمجالها قد تراوحت من 0.56 وحتى 0.90، وبالمقياس قد تراوحت من 0.51 وحتى 0.82، وأنّ قيم معاملات ارتباط فقرات مجال العمل الإداري بمجالها قد تراوحت من 0.42 وحتى 0.74، وبالمقياس قد تراوحت من 0.33 وحتى 0.80، وأنّ قيم معاملات ارتباط فقرات مجال التعامل مع المعلمين قد تراوحت من 0.43 وحتى 0.84، وبالمقياس قد تراوحت من 0.37 وحتى 0.81، وأنّ قيم معاملات ارتباط فقرات مجال تشجيع القيادة في الآخرين قد تراوحت من 0.45 وحتى 0.85، وبالمقياس قد تراوحت من 0.38 وحتى 0.77.

يُلاحظ من القيم السابقة لخاصة بصدق البناء؛ أنّ قيم معامل ارتباط بيرسون للفقرات بالمقياس وبالمجال الذي تتبع له لم يقل عن معيار (0.20)؛ ممّا يشير إلى جودة بناء فقرات المقياس (الكيلاوي والشريفين، 2011، 431).

بالإضافة إلى ما تقدم؛ تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقياس، علاوة على حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية Inter-correlation للمجالات بين بعضها البعض، وذلك كما هو مبين في الجدول (3).

### جدول (3)

قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقياس، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البيئية للمجالات بين بعضها البعض لاستبانة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية

العلاقة	الإحصائي	الخصائص الشخصية	العمل الإداري	التعامل مع المعلمين	تشجيع القيادة في الآخرين
العمل الإداري	معامل الارتباط	0.68			
	الدلالة الإحصائية	0.00			
التعامل مع المعلمين	معامل الارتباط	0.66	0.62		
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00		
تشجيع القيادة في الآخرين	معامل الارتباط	0.67	0.63	0.67	
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	
الكلي للمقياس	معامل الارتباط	0.88	0.84	0.86	0.87
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00

يُلاحظ من الجدول (3) أنّ قيم معاملات ارتباط بيرسون للمجالات بالمقياس قد تراوحت

من 0.84 وحتى 0.88، وأنّ قيم معاملات ارتباط بيرسون للمجالات بين بعضها البعض قد تراوحت

من 0.62 وحتى 0.68. يُلاحظ من القيم السابقة الخاصة بصدق البناء؛ أنّ قيمة معامل ارتباط

بيرسون للمجالات بالمقياس، وللمجالات بين بعضها البعض لم يقل عن معيار (0.20)؛ ممّا يشير

إلى جودة بناء فقرات المقياس (الكيلاني والشريفين، 2011، 431).

ثبات استبانة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء

#### الشمال داخل الخط الأخضر

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة قياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية

لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر ومجالاتها؛ فقد تمّ استخدام

معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's  $\alpha$  بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينات الاستطلاعية،

وذلك كما هو مبين في الجدول (4).

#### جدول (4)

قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر ومجالاته

عدد الفقرات	ثبات الاتساق الداخلي	المقياس ومجالاته
9	0.92	الخصائص الشخصية
12	0.92	العمل الإداري
8	0.92	التعامل مع المعلمين
11	0.92	تشجيع القيادة في الآخرين
40	0.88	الكلي للمقياس

يُلاحظ من الجدول (4) أنّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمقياس درجة ممارسة القيادة

الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر قد بلغت 0.88

ولمجالاته 0.92؛ وهذا القيم تشير إلى جودة بناء المقياس وصلاحيته لأغراض هذه الدراسة.

الأداة الثانية: استبانة لقياس مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية في لواء

#### الشمال داخل الخط الأخضر

بغرض تطوير هذه الأداة تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

بموضوع الدراسة الحالية، مثل دراسة مؤنس (2018)، ودراسة الشبرمي (2019)، وتكونت

الاستبانة في صورتها الأولية من (38) فقرة موزعة على أربعة مجالات؛ المجال الأول: الولاء

والانتماء للمدرسة وله 9 فقرات، المجال الثاني: ممارسة العمل وله 8 فقرات، المجال الثالث:

العلاقة بالعاملين في المدرسة وله 11 فقرات، المجال الرابع: الرضا الوظيفي وله 10 فقرات،

(الملحق أ). وبهدف التحقق من دلالات صدق وثبات أداة الدراسة؛ قامت الباحثة باتباع الإجراءات

الآتية:

صدق المحتوى لاستبانة لقياس مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس

العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر

للتحقق من صدق المحتوى للأداة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، وعلم النفس التربوي، والمناهج والتدريس في جامعة اليرموك، وجامعة إربد الأهلية، وجامعة الشرق الأوسط، والجامعات الفلسطينية وعدد من الخبراء والمختصين والمشرفين التربويين العاملين في الميدان التربوي، والبالغ عددهم (12) محكمًا ومحكمة (الملحق ب)؛ بهدف إبداء آرائهم في الفقرات، من حيث الانتماء ووضوح الصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وأي تعديلات وملاحظات يرونها مناسبة. وتمّ الأخذ بالملاحظات التي أجمع عليها ما نسبته 80% فأعلى من المحكمين، والتي اقتصر على إجراء تعديل في الصياغة اللغوية للفقرات ذوات الأرقام (519، 20، 24، 28) التي تتبع مجال العلاقة بالعاملين في المدرسة، والفقرتان (31، 36) التي تتبع مجال الرضا الوظيفي، وتمّ حذف الفقرة (4) التي تتبع مجال الولاء والانتماء للمدرسة، والفقرتان (10، 16) التي تتبع مجال ممارسة العمل، والفقرات ذوات الأرقام (21، 23، 25، 26، 27) التي تتبع مجال العلاقة بالعاملين في المدرسة، والفقرات ذوات الأرقام (33، 35، 37، 38) التي تتبع مجال الرضا الوظيفي، وتمّ إضافة الفقرات ذوات الأرقام (14، 16، 17) التي تتبع مجال ممارسة العمل، والفقرتان (23، 25) التي تتبع مجال العلاقة بالعاملين في المدرسة. وبهذا أصبحت الأداة بعد الترتيب وإعادة الترقيم مكونة من (31) فقرة بصورتها النهائية موزعة على أربعة مجالات على النحو التالي: مجال الولاء والانتماء للمدرسة وله 8 فقرات من رقم 1 وحتى رقم 8، مجال ممارسة العمل وله 9 فقرات من رقم 9 وحتى 17، ومجال العلاقة بالعاملين في المدرسة وله 8 فقرات من رقم 18 وحتى 25، ومجال الرضا الوظيفي وله 6 فقرات من رقم 26 وحتى 31، (الملحق ج).

وللإجابة عن فقرات أداة الدراسة تم اعتماد تدرج ليكترت (Likert) الخماسي؛ وذلك على النحو الآتي: (كبير جدًا ويأخذ 5 درجات، كبير ويأخذ 4 درجات، متوسط ويأخذ 3 درجات، قليل ويأخذ درجتين، قليل جدًا ويأخذ درجة واحدة).

### صدق البناء لاستبانة قياس مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر

للتحقق من صدق البناء لاستبانة مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) مديرًا ومديرة ومعلمًا ومعلمة من مجتمع الدراسة المستهدف ومن خارج عينة الدراسة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس والمجال الذي تتبع له، وذلك كما هو مبين في الجدول (5).

#### جدول (5)

قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجال الذي تتبع له

الارتباط مع:	المجال	الفقرات	الرقم	المجال
0.39	0.40	محافظة على ممتلكات المدرسة.	1	الولاء والانتماء للمدرسة
0.56	0.73	رغبته المستمرة للبقاء بمدرسته.	2	
0.72	0.74	إيمانه بالمدرسة التي يعمل بها.	3	
0.64	0.73	اعتقاده الجازم بجودة الخدمات التي تقدمها المدرسة للعاملين فيها.	4	
0.83	0.73	تمكنه من تحقيق الأهداف في ظل الظروف المتغيرة	5	
0.67	0.76	تحديثه بفخر عن مدرسته وزملائه أمام الآخرين.	6	
0.52	0.61	فخره بكونه مدرسًا.	7	
0.78	0.81	تمتعه بحيوية عالية للالتحاق بعمله.	8	
0.71	0.58	استخدامه أساليب متنوعة في عملية التدريس.	9	ممارسة العمل
0.63	0.73	استخدامه أساليب متنوعة في مواجهة المشكلات التي قد تعترض العمل.	10	
0.78	0.89	استمتاعه بأداء المهام والأعمال المنوطة به مهما تعددت طبيعتها.	11	
0.71	0.78	امتثاله للقوانين والتعليمات الناظمة للعمل.	12	
0.77	0.69	استثماره فرص التغيير الدوري الذي يُعده مدير المدرسة لتنفيذ الواجبات.	13	
0.43	0.55	استثماره وقت الوصول المبكر للعمل.	14	

الارتباط مع:		الرقم	المجال
المجال	المقياس		
0.77	0.77	15	التعامل مع المعلمين
0.72	0.51	16	
0.37	0.38	17	
0.79	0.90	18	
0.81	0.85	19	
0.77	0.82	20	
0.73	0.74	21	
0.73	0.83	22	
0.46	0.31	23	
0.54	0.47	24	
0.68	0.75	25	الرضا الوظيفي
0.55	0.69	26	
0.62	0.51	27	
0.63	0.57	28	
0.74	0.73	29	
0.72	0.85	30	
0.71	0.85	31	

يُلاحظ من الجدول (5) أنّ قيم معاملات ارتباط فقرات مجال الولاء والانتماء للمدرسة

بمجالها قد تراوحت من 0.40 وحتى 0.81، وبالمقياس قد تراوحت من 0.39 وحتى 0.83، وأنّ قيم معاملات ارتباط فقرات مجال ممارسة العمل بمجالها قد تراوحت من 0.38 وحتى 0.89، وبالمقياس قد تراوحت من 0.37 وحتى 0.78، وأنّ قيم معاملات ارتباط فقرات مجال التعامل مع المعلمين قد تراوحت من 0.31 وحتى 0.90، وبالمقياس قد تراوحت من 0.46 وحتى 0.81، وأنّ قيم معاملات ارتباط فقرات مجال الرضا الوظيفي قد تراوحت من 0.51 وحتى 0.85، وبالمقياس قد تراوحت من 0.55 وحتى 0.74.

يُلاحظ من القيم السابقة الخاصة بصدق البناء؛ أنّ قيمة معامل ارتباط الفقرات بالمقياس

وبالمجال الذي تتبع له لم يقل عن معيار (0.20)؛ ممّا يشير إلى جودة بناء فقرات المقياس

(الكيلاني والشريفين، 2011، 431).



بالإضافة إلى ما تقدم؛ تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقياس، علاوة على حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية Inter-correlation للمجالات بين بعضها البعض، وذلك كما هو مبين في الجدول (6).

جدول (6)

قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقياس، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات بين بعضها البعض لاستبانة مستوى الاندماج الوظيفي

العلاقة	الإحصائي	الولاء والانتماء للمدرسة	ممارسة العمل	العلاقة بالعاملين في المدرسة	الرضا الوظيفي
ممارسة العمل	معامل الارتباط	0.83			
	الدلالة الإحصائية	0.00			
العلاقة بالعاملين في المدرسة	معامل الارتباط	0.69	0.79		
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00		
الرضا الوظيفي	معامل الارتباط	0.62	0.72	0.83	
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	
الكلي للمقياس	معامل الارتباط	0.86	0.92	0.92	0.90
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00

يُلاحظ من الجدول (6) أنّ قيم معاملات ارتباط بيرسون للمجالات بالمقياس قد تراوحت من 0.86 وحتى 0.92، وأنّ قيم معاملات ارتباط بيرسون للمجالات بين بعضها البعض قد تراوحت من 0.62 وحتى 0.83. وهذه القيم تعتبر مقبولة لأغراض هذه الدراسة (الكيلاني والشريفين، 2011، 431).

ثبات استبانة قياس مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلّمي المدارس العربية في لواء

الشمال داخل الخط الأخضر

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لمقياس مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلّمي

المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا

Cronbach's  $\alpha$  بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في

الجدول (7).

## جدول (7)

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	عدد الفقرات
الولاء والانتماء للمدرسة	0.95	8
ممارسة العمل	0.94	9
العلاقة بالعاملين في المدرسة	0.94	8
الرضا الوظيفي	0.95	6
الكلي للمقياس	0.92	31

يُلاحظ من النتائج في الجدول (7) أن قيمة ثبات الاتساق الداخلي للمقياس ككل قد بلغت

0.92، ولمجالاته تراوحت من 0.94 وحتى 0.95. وهذا القيم تشير إلى جودة بناء المقياس

وصلاحيته لأغراض هذه الدراسة.

### الأداة الثالثة: المقابلة

تم إعداد أداة تألفت من سؤال مفتوح للكشف عن السبل المقترحة لتحسين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر (الملحق أ).

### دلالات صدق الأداة الثالثة:

للتحقق من صدق المحتوى للأداة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، وعلم النفس التربوي، والمناهج والتدريس في جامعة اليرموك، وجامعة إربد الأهلية، وجامعة الشرق الأوسط، والجامعات الفلسطينية وعدد من الخبراء والمختصين والمشرفين التربويين العاملين في الميدان التربوي، والبالغ عددهم (12) محكمًا ومحكمة (الملحق ب)؛ بهدف إبداء آرائهم في سؤال المقابلة ومدى مناسبتها للغرض الذي وضع من أجله، وأي تعديلات وملحوظات يرونها مناسبة، وقد أشار جميع المحكمين إلى جودة السؤال ومناسبته للغرض، (الملحق ج).

## تصحيح أدواتي الدراسة الأولى والثانية:

بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداتي الدراسة ومجالتهما والفقرات التي تتبع لها، استخدمت الباحثة المقياس الثلاثي لتصحيح الأدوات للحكم على (درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس العربية الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، ومستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين)؛ وذلك بقسمة مدى الأعداد (1-5) في ثلاث فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (5-1/5=1.33) وعليه كانت المستويات على النحو الآتي:

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية	مستوى الاندماج الوظيفي	فئة المتوسطات الحسابية
كبيرة	كبير	5.00-3.67
متوسطة	متوسط	3.66 -2.34
قليلة	قليل	أقل من 2.34

## متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة الحالية على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الوسيطة، وتشمل:

- الجنس، وله فئتان (ذكر، وأنثى).
- المؤهل العلمي، وله مستويان (بكالوريوس، ودراسات عليا)
- سنوات الخبرة، وله مستويان (5 سنوات فأقل، وأكثر من 5 سنوات).
- المسمى الوظيفي، وله مستويان (مدير مدرسة، ومعلم)

ثانيًا: المتغيرات الرئيسية، وتشمل:

- درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخطّ الأخضر.
- مستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين في لواء الشمال داخل الخطّ الأخضر.

### إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
- تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة والعينة بعد الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجّه من عمادة كلية التربية في جامعة اليرموك إلى وزارة التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخطّ الأخضر (إلى من يهّمه الأمر).
- إعداد أدوات الدراسة بصورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
- التحقق من دلالات صدق المحتوى لأدوات الدراسة الثلاثة والبناء للأداتين (الأولى والثانية)، والثبات للأداتين الأولى والثانية للخروج بالصورة النهائية لها.
- تطبيق أدوات الدراسة بصورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة المستهدفة في الموعد المحدد.
- جمع الاستبانات، وتدقيقها، وتفرغها حاسوبياً، ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة الخمسة الأولى، وكذلك تحليل استجابات المشاركين للإجابة عن السؤال السادس

من أسئلة الدراسة، والخروج بالتوصيات المناسبة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

### المعالجات الإحصائية:

- للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:
  - للإجابة عن السؤالين الأول والثالث، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.
  - للإجابة عن السؤالين الثاني والرابع، تم استخدام تحليل التباين الرباعي وتحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة.
  - للإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة، تم حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر ومجالاتها، ومستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين ومجالاته.
  - للإجابة عن السؤال السادس من أسئلة الدراسة، تم إجراء مقابلة مع (20) فرداً من مديري المدارس العربية الثانوية والمعلمين العاملين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، وتحليل استجاباتهم للتعرف على مقترحات تحسين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، ومستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين، والعلاقة بينهما.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالاندماج الوظيفي للمعلمين وسبل التحسين كما يراها المديرون والمعلمون، وذلك عن طريق الإجابة عن كلٍ من أسئلة الدراسة الآتية:

أولاً. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الذي نصَّ على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس

الثانوية داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مع مراعاة ترتيب المجالات وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما في الجدول (8).

#### جدول (8)

قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية ومجالاتها مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم المجال	المقياس ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	4	تشجيع القيادة في الآخرين	3.95	0.97	كبيرة
2	2	العمل الإداري	3.91	0.91	كبيرة
3	1	الخصائص الشخصية	3.88	0.99	كبيرة
4	3	التعامل مع المعلمين	3.86	1.05	كبيرة
		الدرجة الكلية للمقياس	3.90	0.94	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (8) أنَّ درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس

الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين ككل جاءت

ضمن درجة ممارسة كبيرة، بوسط حسابي (3.90)، وبانحراف معياري (0.94). وقد جاءت

المجالات وفقاً للترتيب الآتي: تشجيع القيادة في الآخرين في الرتبة الأولى، بوسط حسابي (3.95)، وبانحراف معياري (0.97)، وضمن درجة ممارسة كبيرة، تلاه مجال العمل الإداري في الرتبة الثانية، بوسط حسابي (3.91)، وبانحراف معياري (0.91)، وضمن درجة ممارسة كبيرة، ثم مجال الخصائص الشخصية في الرتبة الثالثة بوسط حسابي (3.88)، وبانحراف معياري (0.99)، وضمن درجة ممارسة كبيرة، وأخيراً مجال التعامل مع المعلمين في الرتبة الرابعة، بوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (1.05)، وضمن درجة ممارسة كبيرة.

ولمزيد من المعلومات فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات

أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

#### أولاً: مجال تشجيع القيادة في الآخرين

كذلك تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تشجيع القيادة في

الآخرين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر وجهة نظر المديرين والمعلمين، مع مراعاة ترتيبها

تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (9).

#### جدول (9)

قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية على فقرات مجال (تشجيع القيادة في الآخرين) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	36	التحدث بفخر عن المدرسة مع المعلمين	4.31	0.92	كبيرة
2	37	تشجيع المعلم على الالتحاق بالدورات التدريبية ذات العلاقة بصقل المهارات.	4.03	1.05	كبيرة
3	33	تشجيع المعلم على القيام بالمبادرات أثناء أدائه العمل.	3.99	1.09	كبيرة
4	30	تنمية الشعور بحس المسؤولية لدى المعلمين.	3.98	1.02	كبيرة
4	31	تعزيز مهارات الإشراف الذاتي لدى المعلمين.	3.98	1.04	كبيرة
6	38	تقدير آراء وأفكار المعلمين.	3.97	1.13	كبيرة
7	32	تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم لتحفيزهم على العمل.	3.88	1.08	كبيرة
8	34	تشجيع المعلمين على المشاركة في الأعمال التطوعية.	3.85	1.13	كبيرة
9	39	تقدير إنجازات المعلمين علناً.	3.84	1.17	كبيرة

10	35	استثمار المناسبات لشكر المعلم على ما يقوم به من عمل صحيح.	3.82	1.12	كبيرة
11	40	مناقشة المشكلات التي تخص كل معلم بشكل فردي.	3.79	1.19	كبيرة
		الدرجة الكلية للمجال	3.95	0.97	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (9) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة

ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية على فقرات المجال الأول (تشجيع القيادة في الآخرين) محصورة بين وسط حسابي (3.79)، ووسط حسابي (4.31)، وقد جاءت الفقرات جميعها ضمن درجة ممارسة كبيرة، وعددها (11) فقرة؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (36)، والتي تنص على "التحدث بفخرٍ عن المدرسة مع المعلمين" في الرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.31)، وبانحراف معياري (0.92) وبدرجة ممارسة كبيرة، تلتها الفقرة (37)، والتي تنص على "تشجيع المعلم على الالتحاق بالدورات التدريبية ذات العلاقة بصقل المهارات"، وبوسط حسابي (4.03)، وبانحراف معياري (1.05)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وكان أقل تقدير للفقرة (40)، والتي تنص على "مناقشة المشكلات التي تخص كل معلم بشكل فردي"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.79)، وبانحراف معياري (1.19)، وبدرجة ممارسة كبيرة.

#### ثانيًا: مجال العمل الإداري

كذلك تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تش العمل الإداري في لواء الشمال داخل الخط الأخضر وجهة نظر المديرين والمعلمين، مع مراعاة ترتيبها تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (10).

#### جدول (10)

قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية على فقرات مجال (العمل الإداري) مرتبة تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	11	العمل بجد لتحقيق أهداف المدرسة.	4.34	0.87	كبيرة
1	10	الحرص على تحقيق رؤية المدرسة.	4.34	0.83	كبيرة



كبيرة	1.00	4.05	الحرص على تأهيل المعلمين بإحاقهم ببرامج التنمية المهنية.	16	3
كبيرة	1.05	4.02	الالتزام بالتعليمات الناظمة لسير العمل المدرسي.	18	4
كبيرة	1.10	4.01	تشجيع المعلمين على الابتكار والتجديد.	12	5
كبيرة	1.08	4.00	استثمار الموارد المالية المتاحة لصالح المدرسة.	15	6
كبيرة	1.10	3.79	تنسيق جهود العاملين في المدرسة.	14	7
كبيرة	1.12	3.74	اتخاذ القرارات العادلة المتوازنة.	17	8
كبيرة	1.02	3.73	محاسبة المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لهم.	13	9
كبيرة	1.22	3.72	توزيع المهام على المرؤوسين حسب قدراتهم ورغباتهم.	19	10
متوسطة	1.13	3.63	اعتماد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.	20	11
متوسطة	1.19	3.58	مكافأة المجتهدين في العمل.	21	12
كبيرة	0.91	3.91	الدرجة الكلية للمجال		

يُلاحظ من النتائج في الجدول (10) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية على فقرات المجال الثاني (العمل الإداري) محصورة بين وسط حسابي (3.58)، ووسط حسابي (4.34)، وقد جاءت (9) فقرات ضمن درجة ممارسة كبيرة، وفقرتان ضمن درجة ممارسة متوسطة؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (11)، والتي تنص على "العمل بجد لتحقيق أهداف المدرسة" في الرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.34)، وبانحراف معياري (0.87) وبدرجة ممارسة كبيرة، تلتها الفقرة (10)، والتي تنص على "الحرص على تحقيق رؤية المدرسة"، وبوسط حسابي (4.34)، وبانحراف معياري (0.83)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وكان أقل تقدير للفقرة (4021) والتي تنص على "مكافأة المجتهدين في العمل"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.58)، وبانحراف معياري (1.19)، وبدرجة ممارسة متوسطة.

### ثالثاً: مجال الخصائص الشخصية

كذلك تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الخصائص الشخصية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر وجهة نظر المديرين والمعلمين، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (11).

### جدول (11)

قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية على فقرات مجال (الخصائص الشخصية) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	الصدق في العمل.	4.23	0.97	كبيرة
2	7	تمثل القدوة الحسنة في التعامل مع العاملين.	4.01	1.14	كبيرة
3	9	الهدوء والرصانة في التفاعل مع العاملين.	3.92	1.13	كبيرة
3	8	الوفاء بالوعود التي يقطعها على نفسه..	3.92	1.12	كبيرة
3	4	تحمل المسؤولية تجاه أخطائه.	3.92	1.10	كبيرة
6	2	الشفافية في التعامل مع العاملين.	3.91	1.04	كبيرة
7	6	المواءمة بين أقواله وأفعاله.	3.77	1.14	كبيرة
8	3	الاعتراف بالخطأ إن وقع.	3.64	1.18	متوسطة
9	5	الرضا بالخضوع للمساءلة كغيره من العاملين في المدرسة.	3.62	1.21	متوسطة
الدرجة الكلية للمجال					كبيرة
			3.88	0.99	

يُلاحظ من النتائج في الجدول (11) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية على فقرات المجال الثالث (الخصائص

الشخصية) محصورة بين وسط حسابي (3.62)، ووسط حسابي (4.23)، وقد جاءت (7) فقرات

ضمن درجة ممارسة كبيرة، وفقرتان ضمن درجة ممارسة متوسطة؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة

(1)، والتي تنص على "الصدق في العمل" في الرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها

(4.23)، وبانحراف معياري (0.97) وبدرجة ممارسة كبيرة، تلتها الفقرة (7)، والتي تنص على

"تمثل القدوة الحسنة في التعامل مع العاملين"، وبوسط حسابي (4.01)، وبانحراف معياري

(1.14)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وكان أقل تقدير للفقرة (5)، والتي تنص على "الرضا بالخضوع

للمساءلة كغيره من العاملين في المدرسة"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.62)، وبانحراف

معياري (1.21)، وبدرجة ممارسة متوسطة.

## رابعًا: مجال التعامل مع المعلمين

كذلك تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التعامل مع المعلمين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر وجهة نظر المديرين والمعلمين، مع مراعاة ترتيبها تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (12).

جدول (12)

قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية على فقرات مجال (التعامل مع المعلمين) مرتبة تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	27	إطلاع العاملين على إنجازات المدرسة باستمرار.	4.15	1.07	كبيرة
2	24	تكوين علاقة اجتماعية طيبة مع المعلمين.	3.89	1.13	كبيرة
3	26	السعي لتوفير البيئة الآمنة للاتصال بين الجميع.	3.88	1.14	كبيرة
3	29	الاشتراك في حل المشكلات التي تعترض أداء العاملين في المدرسة.	3.88	1.13	كبيرة
5	22	الاستماع لآراء المعلمين في المدرسة.	3.85	1.08	كبيرة
6	25	احترام خصوصية المعلمين في المدرسة.	3.82	1.25	كبيرة
7	28	تقدير حاجات العاملين الشخصية.	3.76	1.24	كبيرة
8	23	تنمية مهارة التعاون في صنع القرار الجماعي لدى المعلمين في المدرسة.	3.69	1.16	كبيرة
					الدرجة الكلية للمجال
			3.86	1.05	كبيرة

يلاحظ من النتائج في الجدول (12) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية على فقرات المجال الأول (تشجيع القيادة في الآخرين) محصورة بين وسط حسابي (3.69)، ووسط حسابي (4.15)، وقد جاءت الفقرات جميعها ضمن درجة ممارسة كبيرة، وعددها (8) فقرة؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (27)، والتي تنص على "إطلاع العاملين على إنجازات المدرسة باستمرار" في الرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.15)، وانحراف معياري (1.07) وبدرجة ممارسة كبيرة، تلتها الفقرة (24)، والتي تنص على "تكوين علاقة اجتماعية طيبة مع المعلمين"، وبوسط حسابي (3.89)، وانحراف

معياري (1.13)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وكان أقل تقدير للفقرة (23)، والتي تنص على "تنمية مهارة التعاون في صنع القرار الجماعي لدى المعلمين في المدرسة"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.69)، وبانحراف معياري (1.16)، وبدرجة ممارسة كبيرة.

ثانيًا. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصَّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المديرين والمعلمين وفقًا لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، كما هو مبين في الجدول (13).

### جدول (13)

قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية ومجالاته وفقًا لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات/ فئات المتغير	الإحصائي	المجالات		
			الخصائص الشخصية	العمل الإداري	التعامل مع المعلمين
الجنس	ذكر	الوسط الحسابي	3.91	3.87	3.87
	الانحراف المعياري	1.00	0.95	1.06	1.00
المؤهل العلمي	أنثى	الوسط الحسابي	3.86	3.94	3.86
	الانحراف المعياري	0.98	0.88	1.04	0.95
المؤهل العلمي	بكالوريوس	الوسط الحسابي	3.79	3.84	3.84
	الانحراف المعياري	0.94	0.92	1.00	0.90
المؤهل العلمي	دراسات عليا	الوسط الحسابي	3.91	3.93	3.87
	الانحراف المعياري	1.00	0.91	1.06	0.99
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	الوسط الحسابي	3.91	3.94	3.85
	الانحراف المعياري	0.96	0.88	1.07	1.00
سنوات الخبرة	أكثر من 5 سنوات	الوسط الحسابي	3.87	3.90	3.87
	الانحراف المعياري	1.00	0.92	1.04	0.96
مدير مدرسة	مدير مدرسة	الوسط الحسابي	4.10	4.12	4.11
					4.13

0.73	0.76	0.82	0.71	0.76	الانحراف المعياري	المسمى الوظيفي
3.85	3.90	3.81	3.87	3.84	الوسط الحسابي	
0.97	1.00	1.08	0.94	1.02	الانحراف المعياري	

يُلاحظ من النتائج في الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لمقياس

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمجالات التابعة له ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين هذه الأوساط، فقد تم إجراء تحليل التباين الرباعي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمجالات التابعة له وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، وذلك كما هو مبين في الجدول (14).

#### جدول (14)

نتائج تحليل التباين الرباعي (بدون تفاعل) لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في

لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغيرات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.048	1	0.048	0.054	0.816
المؤهل العلمي	0.212	1	0.212	0.241	0.624
سنوات الخبرة	0.001	1	0.001	0.001	0.970
المسمى الوظيفي	4.855	1	4.855	5.521	0.019
الخطأ	377.196	429	0.879		
الكلية	382.312	433			

يتضح من النتائج في الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل

الخط الأخضر القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح مديري المدارس. ولم تظهر

النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات أفراد العينة

لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية

تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين الأوساط الحسابية لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية، فقد تم حساب قيم معاملات بيرسون لعلاقة مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية بين بعضها البعض متبوعة بإجراء اختبار (Bartlett) للكروية وفقاً لمتغيرات الدراسة لتحديد أنسب تحليل تباين سيتم استخدامه (تحليل تباين رباعي متعدد، أم تحليل تباين رباعي)، وذلك كما في الجدول (15).

### جدول (15)

نتائج اختبار (Bartlett) للكروية لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية وفقاً للمتغيرات

العلاقة	الإحصائي	الخصائص الشخصية	العمل الإداري	التعامل مع المعلمين	تشجيع القيادة في الآخرين
العمل الإداري	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية	0.88 0.00			
التعامل مع المعلمين	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية	0.88 0.00	0.90 0.00		
تشجيع القيادة في الآخرين	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية	0.87 0.00	0.92 0.00	0.95 0.00	
الكلي للمقياس	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية	0.94 0.00	0.96 0.00	0.97 0.00	0.97 0.00
<b>اختبار Bartlett للكروية</b>					
ك2 التقريبية	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية			
25621.618	780	0.000			

يتبين من النتائج في الجدول (15) وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية مجتمعة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؛ مما استوجب استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية من مجتمعة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، وذلك كما في الجدول (16).

### جدول (16)

نتائج تحليل التباين الرباعي المتعدد (بدون تفاعل) لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المديرين والمعلمين مجتمعة وفقاً لمتغيرات

الأثر	نوع الاختبار المتعدد	قيمة الاختبار المتعدد	ف الكلية	درجة حرية الفرضية	درجة حرية الخطأ	الدلالة الإحصائية
الجنس	Hotelling's Trace	0.031	3.319	4	426	0.01
المؤهل العلمي	Hotelling's Trace	0.013	1.414	4	426	0.23
سنوات الخبرة	Hotelling's Trace	0.004	0.462	4	426	0.76
المسمى الوظيفي	Hotelling's Trace	0.014	1.48700	4	426	0.21

يتبين من النتائج في الجدول (17) وجود أثر دال إحصائياً لمتغير الدراسة (الجنس) عند

مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال

داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المديرين والمعلمين مجتمعة؛ ولتحديد على

أيٍّ من مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر

القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان أثر متغيرات الدراسة؛ فقد تم إجراء تحليل

التباين الرباعي لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط

الأخضر القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المديرين والمعلمين كلٍّ على حدة وفقاً لمتغيرات الدراسة

(الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، وذلك كما في الجدول (17).

### جدول (17)

نتائج تحليل التباين الرباعي لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المديرين والمعلمين منفردة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	الخصائص الشخصية	0.043	1	0.043	0.045	0.83
	العمل الإداري	1.025	1	1.025	1.249	0.26
	التعامل مع المعلمين	0.030	1	0.030	0.028	0.87
	تشجيع القيادة في الآخرين	0.011	1	0.011	0.012	0.91
المؤهل العلمي	الخصائص الشخصية	0.699	1	0.699	0.719	0.40
	العمل الإداري	0.600	1	0.600	0.732	0.39
	التعامل مع المعلمين	0.059	1	0.059	0.054	0.82
	تشجيع القيادة في الآخرين	0.000	1	0.000	0.000	0.99

0.79	0.075	0.073	1	0.073	الخصائص الشخصية	سنوات الخبرة
0.77	0.083	0.068	1	0.068	العمل الإداري	
0.80	0.062	0.067	1	0.067	التعامل مع المعلمين	
0.89	0.018	0.017	1	0.017	تشجيع القيادة في الآخرين	
0.04	4.295	4.174	1	4.174	الخصائص الشخصية	المسمى الوظيفي
0.02	5.139	4.216	1	4.216	العمل الإداري	
0.02	5.110	5.566	1	5.566	التعامل مع المعلمين	
0.02	5.947	5.559	1	5.559	تشجيع القيادة في الآخرين	
		0.972	429	416.930	الخصائص الشخصية	الخطأ
		0.820	429	351.933	العمل الإداري	
		1.089	429	467.287	التعامل مع المعلمين	
		0.935	429	400.948	تشجيع القيادة في الآخرين	
			433	421.919	الخصائص الشخصية	الكلي
			433	357.842	العمل الإداري	
			433	473.009	التعامل مع المعلمين	
			433	406.535	تشجيع القيادة في الآخرين	

يتبين من النتائج في الجدول (17) وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

في تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر (الخصائص الشخصية، العمل الإداري، التعامل مع المعلمين، تشجيع القيادة في الآخرين) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح مديري المدارس. ولم تظهر النتائج وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة على أي مجال من مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية (الخصائص الشخصية، العمل الإداري، التعامل مع المعلمين، تشجيع القيادة في الآخرين) تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).



ثالثاً. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث الذي نصّ على: "ما مستوى الاندماج الوظيفي

لدى معلمي المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس

مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من

وجهة نظر المديرين والمعلمين ومجالاته، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها

الحسابية، وذلك كما في الجدول (18).

#### جدول (18)

قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر ومجالاته مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم المجال	المقياس ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاندماج
1	1	الولاء والانتماء للمدرسة	4.29	0.70	كبير
2	3	العلاقة بالعاملين في المدرسة	4.15	0.71	كبير
2	2	ممارسة العمل	4.15	0.72	كبير
4	4	الرضا الوظيفي	4.12	0.75	كبير
		الدرجة الكلية للمقياس	4.18	0.65	كبير

يُلاحظ من النتائج في الجدول (18) أنّ مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس

الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين ككل جاء كبيراً،

بوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.65). وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي:

مجال الولاء والانتماء للمدرسة في الرتبة الأولى، وبوسط حسابي (4.29)، وانحراف معياري

(0.70)، وضمن مستوى كبير، تلاه مجال العلاقة بالعاملين في المدرسة في الرتبة الثانية، وبوسط

حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.71)، وضمن مستوى كبير، ثمّ مجال ممارسة العمل في

نفس الترتيب بوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.72)، وأخيراً مجال الرضا الوظيفي في

الرتبة الرابعة، وبوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.75)، وضمن مستوى كبير.

ولمزيد من المعلومات فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات

أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات الأداة، حيث كانت على النحو الآتي:

#### أولاً: مجال الولاء والانتماء للمدرسة

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الولاء والانتماء للمدرسة

من وجهة نظر المديرين والمعلمين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً

وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (19).

#### جدول (19)

قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (الولاء والانتماء للمدرسة) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاندماج
1	1	محافظة على ممتلكات المدرسة.	4.54	0.70	كبير
2	3	إيمانه بالمدرسة التي يعمل بها.	4.38	0.88	كبير
3	8	تمتعه بحيوية عالية للالتحاق بعمله.	4.32	0.82	كبير
4	6	تحدثه بفخر عن مدرسته وزملائه أمام الآخرين.	4.28	0.90	كبير
5	2	رغبته المستمرة للبقاء بمدرسته.	4.23	0.92	كبير
6	7	فخره بكونه مدرساً.	4.22	0.93	كبير
7	5	تمكنه من تحقيق الأهداف في ظل الظروف المتغيرة	4.20	0.81	كبير
7	4	اعتقاده الجازم بجودة الخدمات التي تقدمها المدرسة للعاملين فيها.	4.20	0.89	كبير
		الدرجة الكلية للمجال	4.29	0.70	كبير

يُلاحظ من النتائج في الجدول (19) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى

الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر على فقرات المجال

الأول (الولاء والانتماء للمدرسة) محصورة بين وسط حسابي (4.20) ، ووسط حسابي (4.54)،

وقد جاءت الفقرات جميعها ضمن مستوى كبير، وعددها (8) فقرات؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة

(21) والتي تنص على "محافظة على ممتلكات المدرسة" في الرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط

الحسابي لها (4.54)، وبانحراف معياري (0.70)، وبمستوى اندماج كبير، تلتها الفقرة (3)، والتي

تنص على "إيمانه بالمدرسة التي يعمل بها" وبوسط حسابي (4.38)، وبانحراف معياري (0.88)، وبمستوى اندماج كبير، وكان أقل تقدير للفقرة (4)، والتي تنص على "اعتقاده الجازم بجودة الخدمات التي تقدمها المدرسة للعاملين فيها"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.20)، وبانحراف معياري (0.89)، وبمستوى كبير، سبقتها الفقرة (5)، والتي تنص "تمكنه من تحقيق الأهداف في ظل الظروف المتغيرة" بنفس الترتيب، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.20)، وبانحراف معياري (0.81).

### ثانيًا: مجال العلاقة بالعاملين في المدرسة

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال العلاقة بالعاملين في المدرسة من وجهة نظر المديرين والمعلمين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، مع مراعاة ترتيبها تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (20).

#### جدول (20)

قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (العلاقة بالعاملين في المدرسة) مرتبة تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاندماج
1	18	مشاركته الزملاء بما يملك من معلومات.	4.27	0.78	كبير
2	19	استثماره فرص التعاون الرسمية مع الزملاء بغرض تبادل الخبرات معهم.	4.24	0.82	كبير
3	21	احتفاظه بعلاقات اجتماعية جيدة مع الزملاء.	4.20	0.84	كبير
3	20	استمتاعه بأداء مهام ومسؤوليات العمل المشتركة مع الزملاء لجعلها أكثر تميزاً وإبداعاً.	4.20	0.82	كبير
5	25	الجو الودي السائد في بيئة العمل مع الزملاء.	4.18	0.93	كبير
6	24	الاشتراك مع الزملاء في حضور المؤتمرات التعليمية المتخصصة.	4.15	0.85	كبير
7	23	الرضا بالقوانين الناظمة لسير العمل.	4.00	0.90	كبير
8	22	استثماره فرص التعاون غير الرسمية مع الزملاء.	3.96	1.00	كبير
		الدرجة الكلية للمجال	4.15	0.71	كبير

يُلاحظ من النتائج في الجدول (20) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الاندماج الوظيفي لدى معلّمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الأخضر على فقرات المجال الثاني (العلاقة بالعاملين في المدرسة) محصورة بين وسط حسابي (3.96) ، ووسط حسابي (4.27)، وقد جاءت الفقرات جميعها ضمن مستوى كبير، وعددها (8) فقرات؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (18) والتي تنص على "مشاركته الزملاء بما يملك من معلومات" في الرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.27)، وبانحراف معياري (0.28)، وبمستوى اندماج كبير، تلتها الفقرة (19)، والتي تنص على "استثماره فرص التعاون الرسمية مع الزملاء بغرض تبادل الخبرات معهم" وبوسط حسابي (4.24)، وبانحراف معياري (0.82)، وبمستوى اندماج كبير، وكان أقل تقدير للفقرة (22)، والتي تنص على "استثماره فرص التعاون غير الرسمية مع الزملاء"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.96)، وبانحراف معياري (1.00)، وبمستوى كبير.

### ثالثاً: مجال ممارسة العمل

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال ممارسة العمل من وجهة نظر المديرين والمعلمين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (21).

#### جدول (21)

قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الاندماج الوظيفي لدى معلّمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الأخضر على فقرات مجال (ممارسة العمل) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاندماج
1	9	استخدامه أساليب متنوعة في عملية التدريس.	4.22	0.82	كبير
2	17	مشاركته بالدورات التدريبية المقترحة/ المطلوبة.	4.21	0.87	كبير
2	12	امتثاله للقوانين والتعليمات الناظمة للعمل.	4.21	0.79	كبير
4	11	استمتاعه بأداء المهام والأعمال المنوطة به مهما تعددت طبيعتها.	4.19	0.85	كبير
5	10	استخدامه أساليب متنوعة في مواجهة المشكلات التي قد تعترض العمل.	4.15	0.80	كبير

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاندماج
6	14	استثماره وقت الوصول المبكر للعمل.	4.13	0.92	كبير
7	16	تمثيله العضوية الجيدة ضمن فريق عمل المدرسة.	4.12	0.85	كبير
8	13	استثماره فرص التغيير الدوري الذي يُعده مدير المدرسة لتنفيذ الواجبات.	4.07	0.94	كبير
9	15	تلقية إشرافاً تربوياً كاملاً من كوادر مؤهلة.	4.03	0.92	كبير
		الدرجة الكلية للمجال	4.15	0.72	كبير

يُلاحظ من النتائج في الجدول (21) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى

الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الأخضر على فقرات المجال الثالث (ممارسة العمل) محصورة بين وسط حسابي (4.03) ، ووسط حسابي (4.22)، وقد جاءت الفقرات جميعها ضمن مستوى كبير، وعددها (9) فقرات؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (9) والتي تنص على "استخدامه أساليب متنوعة في عملية التدريس" في الرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.22)، وانحراف معياري (0.82)، وبمستوى اندماج كبير، تلتها الفقرة (17)، والتي تنص على "مشاركته بالدورات التدريبية المقترحة/ المطلوبة" وبوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري (0.87)، وبمستوى اندماج كبير، وكان أقل تقدير للفقرة (15)، والتي تنص على "تلقية إشرافاً تربوياً كاملاً من كوادر مؤهلة"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.03)، وانحراف معياري (0.92)، وبمستوى كبير .

#### رابعاً: مجال الرضا الوظيفي

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرضا الوظيفي من وجهة نظر المديرين والمعلمين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (22).

جدول (22)

قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الأخضر على فقرات مجال (الرضا الوظيفي) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاندماج
1	26	تحقيقه ذاته كمعلم من خلال عمله.	4.38	0.77	كبير
2	27	حرية في أداء الأعمال باستخدام الوسائل والأساليب المتاحة.	4.27	0.83	كبير
3	28	استمتاعه عند القيام بالأعمال الإضافية.	4.12	0.84	كبير
3	29	تحقق الأمان الوظيفي في عمله.	4.12	0.91	كبير
5	30	تحقق الترشيح له للحصول على المكافآت بعدالة مع زملائه.	3.93	0.99	كبير
6	31	قبوله الحوافز المالية المرتبطة بعمله.	3.91	1.05	كبير
		الدرجة الكلية للمجال	4.12	0.75	كبير

يُلاحظ من النتائج في الجدول (22) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى

الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الأخضر على فقرات المجال

الرابع (الرضا الوظيفي) محصورة بين وسط حسابي (3.91) ، ووسط حسابي (4.38)، وقد جاءت

الفقرات جميعها ضمن مستوى كبير، وعددها (6) فقرات؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (26) والتي

تنص على "تحقيقه ذاته كمعلم من خلال عمله" في الرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي

لها (4.38)، وانحراف معياري (0.77)، وبمستوى اندماج كبير، تلتها الفقرة (27)، والتي تنص

على "حرية في أداء الأعمال باستخدام الوسائل والأساليب المتاحة" وبوسط حسابي (4.27)،

وبانحراف معياري (0.83)، وبمستوى اندماج كبير، وكان أقل تقدير للفقرة (31)، والتي تنص على

"قبوله الحوافز المالية المرتبطة بعمله"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.91)، وبانحراف

معياري (1.05)، وبمستوى كبير.

رابعًا. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع الذي نصَّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول

مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تعزى

لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات

أفراد العينة لمستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط

الأخضر تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، وذلك

كما هو مبين في الجدول (23).

#### جدول (23)

قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر ومجالاته وفقًا لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات/ فئات المتغير	المجالات			الإحصائي	المتغير
		العلاقة بالعاملين في المدرسة	الرضا الوظيفي ي	الكلي المقي اس		
الجنس	ذكر	4.12	4.11	4.12	الوسط الحسابي الانحراف المعياري	4.20
	أنثى	4.22	4.13	4.17	الوسط الحسابي الانحراف المعياري	4.36
المؤهل العلمي	بكالوريوس	0.67	0.72	0.69	4.04	4.22
	دراسات عليا	0.64	0.77	0.72	0.70	4.31
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	4.11	4.06	3.99	4.16	4.33
	أكثر من 5 سنوات	0.73	0.81	0.80	0.78	0.67
	مدير مدرسة	4.20	4.14	4.19	4.15	4.28
		0.63	0.73	0.68	0.71	0.67
		4.14	4.03	4.10	4.11	4.31
		0.73	0.84	0.80	0.78	0.67
		4.19	4.15	4.17	4.16	4.31
		0.62	0.71	0.67	0.70	0.67
		4.19	4.10	4.19	4.15	4.31

0.62	0.76	0.69	0.65	0.66	الانحراف المعياري		
4.18	4.13	4.14	4.15	4.29	الوسط الحسابي	معلم	المسمى الوظيفي
0.66	0.75	0.71	0.73	0.70	الانحراف المعياري		

يُلاحظ من النتائج في الجدول (23) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لمقياس

مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر والمجالات التابعة له ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ وبهدف التحقق من جوهرية هذه الفروق، فقد تم إجراء تحليل التباين الرباعي لمستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، كما هو مبين في الجدول (24).

#### جدول (24)

نتائج تحليل التباين الرباعي (بدون تفاعل) لتقديرات أفراد العينة لمستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي

المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر وفقاً للمتغيرات

الدالة الإحصائية	قيمة F	وسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.08	2.996	1.268	1	1.268	الجنس
0.21	1.612	0.682	1	0.682	المؤهل العلمي
0.42	0.661	0.280	1	0.280	سنوات الخبرة
0.78	0.076	0.032	1	0.032	المسمى الوظيفي
		0.423	429	181.662	الخطأ
			433	183.924	الكلية

يتضح من النتائج في الجدول (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة  $\alpha=0.05$  في تقديرات أفراد العينة لمستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية

في لواء الشمال داخل الخط الأخضر تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين الأوساط الحسابية لمجالات مستوى

الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، فقد تم

حساب قيم معاملات بيرسون لعلاقة مجالات مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس



الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر بين بعضها البعض متبوعة بإجراء اختبار (Bartlett) للكروية وفقاً لمتغيرات الدراسة لتحديد أنسب تحليل تباين سيتم استخدامه (تحليل تباين رباعي متعدد، أم تحليل تباين رباعي)، وذلك كما في الجدول (25).

#### جدول (25)

نتائج اختبار (Bartlett) للكروية لمجالات مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر وفقاً للمتغيرات

العلاقة وفق المتغيرات	الإحصائي	الولاء والانتماء للمدرسة	ممارسة العمل	العلاقة بالعاملين في المدرسة	الرضا الوظيفي
ممارسة العمل	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية	0.80 0.00			
العلاقة بالعاملين في المدرسة	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية	0.72 0.00	0.86 0.00		
الرضا الوظيفي	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية	0.70 0.00	0.74 0.00	0.76 0.00	
الكلي للمقياس	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية	0.89 0.00	0.94 0.00	0.92 0.00	0.89 0.00
<b>اختبار Bartlett للكروية</b>					
كا <sup>2</sup> التقريبية	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية			
13924.177	465	0.000			

يتبين من النتائج في الجدول (25) وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) بين مجالات مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال

داخل الخط الأخضر مجتمعة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة،

والمسمى الوظيفي)؛ مما استوجب استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد لمجالات مستوى الاندماج

الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر

المديرين والمعلمين مجتمعة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة،

والمسمى الوظيفي)، وذلك كما في الجدول (26).

### جدول (26)

نتائج تحليل التباين الرباعي المتعدد (بدون تفاعل) لمجالات مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر مجتمعة وفقاً للمتغيرات

الأثر	نوع الاختبار المتعدد	قيمة الاختبار المتعدد	ف الكلية	درجة حرية الفرضية	درجة حرية الخطأ	الدلالة الإحصائية
الجنس	Hotelling's Trace	0.038	4	4	426	0.00
المؤهل العلمي	Hotelling's Trace	0.066	6.988	4	426	0.00
سنوات الخبرة	Hotelling's Trace	0.019	2.004	4	426	0.09
المسمى الوظيفي	Hotelling's Trace	0.005	.52100	4	426	0.72

يتبين من النتائج في الجدول (26) وجود أثر دال إحصائياً لمتغيري الدراسة (الجنس

والمؤهل العلمي) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) على مجالات مستوى الاندماج الوظيفي لدى

معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين

مجتمعة؛ ولتحديد على أيٍّ من مجالات مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية

في لواء الشمال داخل الخط الأخضر كان أثر متغيرات الدراسة؛ فقد تم إجراء تحليل التباين الرباعي

لمجالات مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط

الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين أنفسهم كلٍّ على حدة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس،

والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، وذلك كما في الجدول (27).

### جدول (27)

نتائج تحليل التباين الرباعي لمجالات مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء

الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين منفردة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	الولاء والانتماء للمدرسة	2.886	1	2.886	6.007	0.02
	ممارسة العمل	3.297	1	3.297	6.397	0.01
	العلاقة بالعاملين في المدرسة	0.570	1	0.570	1.146	0.29
	الرضا الوظيفي	0.055	1	0.055	0.099	0.75
المؤهل العلمي	الولاء والانتماء للمدرسة	0.705	1	0.705	1.467	0.23
	ممارسة العمل	0.002	1	0.002	0.004	0.95
	العلاقة بالعاملين في المدرسة	3.095	1	3.095	6.223	0.01
	الرضا الوظيفي	0.439	1	0.439	0.786	0.38
سنوات الخبرة	الولاء والانتماء للمدرسة	0.103	1	0.103	0.214	0.64
	ممارسة العمل	0.305	1	0.305	0.591	0.44

0.31	1.033	0.514	1	0.514	العلاقة بالعاملين في المدرسة	
0.12	2.437	1.363	1	1.363	الرضا الوظيفي	
0.69	0.163	0.078	1	0.078	الولاء والانتماء للمدرسة	
0.77	0.087	0.045	1	0.045	ممارسة العمل	المسمى
0.53	0.395	0.196	1	0.196	العلاقة بالعاملين في المدرسة	الوظيفي
0.77	0.084	0.047	1	0.047	الرضا الوظيفي	
		0.480	429	206.129	الولاء والانتماء للمدرسة	
		0.515	429	221.083	ممارسة العمل	الخطأ
		0.497	429	213.365	العلاقة بالعاملين في المدرسة	
		0.559	429	239.866	الرضا الوظيفي	
			433	209.901	الولاء والانتماء للمدرسة	
			433	224.732	ممارسة العمل	الكلي
			433	217.740	العلاقة بالعاملين في المدرسة	
			433	241.770	الرضا الوظيفي	

يتبين من النتائج في الجدول (27) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha=0.05)$  بين الأوساط الحسابية على مجالي مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس

الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر (الولاء والانتماء للمدرسة، وممارسة العمل) تعزى

لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha=0.05)$  بين الأوساط الحسابية على مجالي مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس

الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر (العلاقة بالعاملين في المدرسة، الرضا الوظيفي)

تعزى لمتغير الجنس.

كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  بين الأوساط

الحسابية على مجال مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل

الخط الأخضر (الولاء والانتماء للمدرسة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ولم

تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  بين الأوساط الحسابية

على مجالات مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط

الأخضر (ممارسة العمل، العلاقة بالعاملين في المدرسة، الرضا الوظيفي) تعزى لمتغير المؤهل

العلمي.

ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الأوساط الحسابية على أي مجال من مجالات مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلّمي المدارس الثانوية في لواء الشّمال داخل الخطّ الأخضر (الولاء والانتماء للمدرسة، ممارسة العمل، العلاقة بالعاملين في المدرسة، الرضا الوظيفي) تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

خامساً. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس الذي نصّ على: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية ومستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين في تلك المدارس؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية ومجالاتها ومستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين ومجالاته، وذلك كما هو مبين في الجدول (28).

#### جدول (28)

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية ومجالاتها ومستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين ومجالاته

العلاقة	الإحصائي	الخصائص الشخصية	العمل الإداري	التعامل مع المعلمين	تشجيع القيادة في الآخرين	الكلي للمقياس
الولاء والانتماء للمدرسة	معامل الارتباط	0.53	0.66	0.57	0.60	0.61
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ممارسة العمل	معامل الارتباط	0.47	0.58	0.52	0.53	0.54
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
العلاقة بالعاملين في المدرسة	معامل الارتباط	0.45	0.58	0.54	0.52	0.54
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
الرضا الوظيفي	معامل الارتباط	0.53	0.61	0.58	0.58	0.60
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
الكلي للمقياس	معامل الارتباط	0.55	0.67	0.61	0.61	0.63
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

تشير النتائج في الجدول (28) إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية ومجالاتها ومستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين ومجالاته. سادساً. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة السادس الذي نصّ على: "ما سبل تحسين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تمّ إجراء مقابلة مع (20) من مديري المدارس الثانوية والمعلمين؛ منهم (9) مديرين و(11) معلماً للتعرف على السبل المقترحة من قبلهم لتحسين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية الملحق (د). وفي ضوء المقابلات، استخلصت النتائج من وجهات نظر المشاركين في هذه الدراسة وتصوراتهم حول السبل التي من شأنها تحسين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر حيث صنفت في (4) أنماط، ومن ثم تم احتساب التكرارات والنسب المئوية لتلك المقترحات، والجدول (29) يبين ذلك.

#### جدول (29)

التكرارات والنسب المئوية لسبل تحسين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين

الترتيب	الأنماط	التكرارات	النسب المئوية
2	مقترحات تتعلق بالخصائص الشخصية للمدير	20	35.08
1	مقترحات تتعلق بالعمل الإداري	25	43.86
3	مقترحات تتعلق بالتعامل مع المعلمين	6	10.53
3	مقترحات تتعلق بتشجيع القيادة في الآخرين	6	10.53
	مجموع التكرارات	57	100.00

يتضح من النتائج أنّ مقترحات المشاركين لسبل تحسين درجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر قد صنفّت في أربعة أنماط، هي: سبل تتعلق بالخصائص الشخصية للمدير، وبنسبة بلغت (35.08%)، سبل تتعلق بالعمل الإداري، وبنسبة بلغت (43.86%)، سبل تتعلق بالتعامل مع المعلمين، وبنسبة بلغت (10.53%)، والسبل المتعلقة بتشجيع القيادة في الآخرين، وبنسبة (10.53%)؛ إذ يُلاحظ من النتائج أنّ السبل المتعلقة بالعمل الإداري هي أكثر المقترحات لتحسين ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الأخلاقية، تلاها في الرتبة الثانية السبل المتعلقة بالخصائص الشخصية للمدير، وجاءت في الرتبة الثالثة السبل المتعلقة بالتعامل مع المعلمين، والسبل المتعلقة بتشجيع القيادة في الآخرين.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالاندماج الوظيفي للمعلمين وسبل التحسين كما يراها المديرون والمعلمون، وقد نظمت في ضوء أسئلتها على النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديري المدارس

الثانوية داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

أظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين ككل جاءت ضمن درجة ممارسة كبيرة، وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: تشجيع القيادة في الآخرين في الرتبة الأولى، وضمن درجة ممارسة كبيرة، تلاه مجال العمل الإداري في الرتبة الثانية، وضمن درجة ممارسة كبيرة، ثم مجال الخصائص الشخصية في الرتبة الثالثة، وضمن درجة ممارسة كبيرة، وأخيراً مجال التعامل مع المعلمين في الرتبة الرابعة، وضمن درجة ممارسة كبيرة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص المديرين على ضرب قدوة حسنة للمعلمين في الالتزام بالتعامل بأخلاقيات مهنة التعليم؛ لما لذلك من انعكاس إيجابي على نمط التعامل فيما بين المعلمين

أنفسهم، وبينهم وبين الطلبة، مما يسهل على المدير قيادة المعلمين ويضمن تعاونهم في تحقيق رؤية الإدارة ورسالة وأهداف المدرسة، ونجاح العملية التعليمية، فالصدق والنزاهة والعدالة وغيرها من السمات التي تميز الإدارة الأخلاقية تمثل جوانب هامة لدى المعلمين تدفعهم لاحترام المدير، وتولد لديهم الثقة والقبول به؛ فيزداد انتماؤهم لمدرستهم ولمهنتهم، ويزداد ولاؤهم لإدارة مدرستهم. كما ينعكس ذلك على سلوك الطلبة في اندماجهم في مدرستهم، وابتعادهم عن السلوكات السلبية التي قد يكتسبونها من المجتمع والبيئة خارج المدرسة، وبذلك تظهر جوانب نجاح هؤلاء المديرين في إدارتهم التربوية.

واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة كاترانسي وآخرون (Katranci et al., 2015) التي أظهرت أن مستوى سلوكات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية المهنية في يوزجات بتركيا جاء مرتفعاً، ونتيجة دراسة الشتوي والحبیب (2017) التي أظهرت أن مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض في السعودية يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة، ونتيجة دراسة رضوان وآخرون (2019) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي بالأردن للقيادة الأخلاقية جاءت مرتفعة، ونتيجة دراسة العلي (2022) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة بالأردن جاءت مرتفعة.

واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة العبادي والإبراهيم (2019) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية بالأردن جاءت متوسطة، ونتيجة دراسة عبد الرحمن ومصطفى (Abdurrahman & Mustafa, 2020) التي أظهرت أن مستوى السلوك الأخلاقي لمديري المدارس الحكومية بمنطقة سكاريا (Sakarya) بتركيا جاء مرتفعاً جداً، ونتيجة دراسة أوزغينيل وآكسو (Özgenel & Aksu, 2020) التي أظهرت أن مستوى ممارسة



القيادة الأخلاقية لدى مديري الأناضول بتركيا جاء متوسطاً، ونتيجة دراسة المخلافي (2020) التي أظهرت أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية في السعودية لأبعاد القيادة الأخلاقية جاءت متوسطة.

وفيما يلي عرض لكل مجال على حدة:

#### أولاً: مجال تشجيع القيادة في الآخرين

أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية على فقرات المجال الأول جميعها ضمن درجة ممارسة كبيرة؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (36)، والتي تنص على "التحدث بفخرٍ عن المدرسة مع المعلمين" في الرتبة الأولى، وبدرجة ممارسة كبيرة، تلتها الفقرة (37)، والتي تنص على "تشجيع المعلم على الالتحاق بالدورات التدريبية ذات العلاقة بصقل المهارات"، وبدرجة ممارسة كبيرة، وكان أقل تقدير للفقرة (40)، والتي تنص على "مناقشة المشكلات التي تخص كل معلم بشكل فردي"، وبدرجة ممارسة كبيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الافتخار بالمدرسة ربما يمثل قمة الشعور بالانتماء إليها؛ وهذا الشعور غالباً ما يبديه المديرون الذين يفاخرون بإدارتهم المدرسية، أما مجيئه على هذا المستوى وفق تقديرات المعلمين، فيدلُّ على أن المعلمين راضون بدرجة كبيرة عن أداء مديريهم، وهذا الرضا ما كان ليتحقق لولا وجود قيادة تتمتع بالأخلاقية، وتسعى إلى تشجيع القيادة في الآخرين. ويؤكد ذلك ورود الفقرة (37) في الرتبة التالية، والذي يدل على حرص المديرين على تنمية وصقل المهارات لدى المعلمين، ومن ضمنها المهارات القيادية التي تتناول الجوانب الأخلاقية دون شك. أما مجيء الفقرة رقم (40) في الرتبة الأخيرة، فتعزوه الباحثة إلى حرص المديرين على خصوصيات كلِّ معلم، وهم يدركون الحساسية التي يبديها المعلم فيما إذا تمت مناقشة مشكلاته

بشكل علني أمام الآخرين؛ لذلك يفضل المديرون مناقشة مشكلات المعلمين بشكل فردي؛ حرصاً على مشاعرهم، ولينموا فيهم مراعاة الخصوصيات، والتي تعتبر جانباً مهماً في الإدارة الأخلاقية، وربما يعود سبب مجيء الفقرة في الرتبة الأخيرة إلى أن الكثيرين من المعلمين الذين يواجهون مشكلات يقومون بحلها بأنفسهم، ولا يخبرون الإدارة عنها، وبالتالي فهم لم يختبروا المديرين في هذا الجانب.

### ثانياً: مجال العمل الإداري

أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية على فقرات المجال الثاني (العمل الإداري) تراوحت بين متوسطة إلى مرتفعة؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (11)، والتي تنص على "العمل بجهد لتحقيق أهداف المدرسة" في الرتبة الأولى، وبدرجة ممارسة كبيرة، تلتها الفقرة (10)، والتي تنص على "الحرص على تحقيق رؤية المدرسة"، وبدرجة ممارسة كبيرة، وكان أقل تقدير للفقرة (21) التي تنص على "مكافأة المجتهدين في العمل"، وبدرجة ممارسة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أساس العمل الإداري هو قيادة المؤسسة لتحقيق أهدافها ورؤيتها، وتنظيم جهود العاملين نحو تحقيق تلك الأهداف والرؤى، وهو ما يعتبر دليلاً على نجاح العمل الإداري، وعلى كفاءة المدير القائد، وهو ما يسعى إليه المديرون؛ لأنه ينعكس على سمعتهم وعلى سمعة المدرسة التي يديرونها، ومن هنا جاء حرص المديرين على أن يكون تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها على رأس اهتماماتهم، حيث يبذلون كل ما بوسعهم من جهد، ويسخرون كل الإمكانيات المتاحة في سبيل ذلك، والإدارة تدرك أهمية القيادة الأخلاقية في تحفيز العاملين على التعاون والتفاني في سبيل تحقيق تلك الأهداف والرؤى؛ ولذلك جاءت الفقرتان (11) و (10) في

المرتبتين الأعلى. وأما مجيء الفقرة رقم (21) في الرتبة الأخيرة، وبدرجة متوسطة، فتعزوه الباحث إلى أن المديرين يدركون أهمية مكافأة المجتهدين، وأثرها المعنوي على العامل المجتهد، وأثرها في تحسين الأداء وإيجاد التحفيز والتنافس الإيجابي بين العاملين، لكن المكافآت وخصوصا المادية منها ليست دائما ضمن صلاحيات المدير؛ فالمدير مقتد في إنفاق موازنة مدرسته ضمن ما تسمح به القوانين والأنظمة، وربما انحصرت قدرته في مكافأة المجتهدين على الجوانب المعنوية؛ ككتب الشكر، والإشادة بالجهود، وهو ما قد لا يلبي طموح وآمال العاملين.

### ثالثاً: مجال الخصائص الشخصية

أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية على فقرات المجال الثالث (الخصائص الشخصية) تراوحت بين درجة ممارسة كبيرة ودرجة ممارسة متوسطة؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (1)، والتي تنص على "الصدق في العمل" في الرتبة الأولى، وبدرجة ممارسة كبيرة، تلتها الفقرة (7)، والتي تنص على "تمثل القدوة الحسنة في التعامل مع العاملين"، وبدرجة ممارسة كبيرة، وكان أقل تقدير للفقرة (5)، والتي تنص على "الرضا بالخضوع للمساءلة كغيره من العاملين في المدرسة"، وبدرجة ممارسة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين يدركون أن من أنبل الأخلاق هو التعامل بصدق خصوصاً في العمل؛ حيث إن الصدق يجعل كافة المهام والأهداف والرؤى واضحة للجميع، ويسهم في توجيه الجهد نحو تحقيقها، وبالتالي لا يضيع أحد وقته وجهده في المسار الخاطئ، كما أنه يزرع الثقة والاحترام بين المدير ومرؤوسيه، ومن هنا يحرص المديرون على التعامل بصدق، والصدق في العمل بحيث لا يكون توثيق الأعمال والإنجازات مجرد حبر على ورق، وليس واقعا تم إنجازه. والمديرون أيضا يدركون أن سلوكهم ينعكس على سلوك العاملين، وأن المعلمين يحذون

حذو مدير مدرستهم، ويعتبرون سلوكه معيارا لسلوكهم، وهذا ما يدفع المديرين إلى أن يمثّلوا قدوة حسنة للعاملين. أما مجيء الفقرة رقم (5) في الرتبة الأخيرة، وبدرجة ممارسة متوسطة؛ فإن الخضوع للمساءلة أمر صعب على النفوس، والمديرون عادة يعتقدون بصواب رأيهم، وخصوصا أنهم عادة ما يكونون أكثر اطلاعا على القوانين والأنظمة؛ ولذلك فهم يحاولون قدر الإمكان أن يكونوا منضبطين خوفا من المسائلة أمام الجهات العليا، أو المسائلة من مرؤوسيهم الذين سيتهمونهم بالمحاباة والتقصير وعدم النزاهة؛ لذلك جاءت التقديرات حول هذه الفقرة في الرتبة الأخيرة.

#### رابعاً: مجال التعامل مع المعلمين

أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الأخلاقية على فقرات المجال الرابع (التعامل مع المعلمين) قد جاءت جميعها ضمن درجة ممارسة كبيرة، وعددها (8) فقرات؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (27)، والتي تنص على "إطلاع العاملين على إنجازات المدرسة باستمرار" في الرتبة الأولى، وبدرجة ممارسة كبيرة، تلتها الفقرة (24)، والتي تنص على "تكوين علاقة اجتماعية طيبة مع المعلمين"، وبدرجة ممارسة كبيرة، وكان أقل تقدير للفقرة (23)، والتي تنص على "تنمية مهارة التعاون في صنع القرار الجماعي لدى المعلمين في المدرسة"، وبدرجة ممارسة كبيرة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين يدركون أهمية إشراك المعلمين وإطلاعهم على إنجازات المدرسة باستمرار يولّد لديهم الثقة بأنفسهم، وأن إنجازاتهم وجهودهم هي محطّ تقدير لدى الإدارة، كما أنه يمثل بالنسبة لهم تقويماً للعمل وتغذية راجعة حول ما قاموا بإنجازه من مهام، مما يحفزهم على معالجة أي قصور أو خطأ، ويدفعهم إلى التعاون والعمل بروح الفريق نحو تحقيق الأفضل، ويسهم في تكوين علاقات اجتماعية طيبة بين المعلمين أنفسهم، وبينهم وبين الإدارة،

وهذا كله سينعكس إيجابياً على سير العمل، والقدرة على تحقيق أهداف المدرسة، وتحسين سمعتها، وهو ما يحرص المديرون لتحقيقه. أم مجيء الفقرة رقم (23) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى أن القرار الذي يتم اتخاذه بشكل جماعي يلتزم المعلمون به بشكل أكبر، ويعزز ثقة المعلمين بأنفسهم وبمديرهم، كما أنه يكون عادة قراراً أكثر واقعية، وأسهل للتنفيذ، لأنه يراعي ظروف المعلمين، ويأخذ بالحسبان جميع المعوقات وسبل التغلب عليها؛ ولذلك جاءت ممارسة الفقرة بدرجة كبيرة، ولكن لأن بعض القرارات قد تكون طريقة اتخاذاها مفروضة على المدير من الجهات العليا بحيث لا يتمكن المدير من اشراك العاملين في اتخاذاها، فقد جاءت تقديراتها في الرتبة الأخيرة.

ثانياً. مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي)؟"

أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً في تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة

ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المسمى

الوظيفي، ولصالح مديري المدارس. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين، ومن خلال ممارستهم

للعمل الإداري لديهم خبرة أكثر في المعوقات والصعوبات التي تعترضهم في ممارسة القيادة

الأخلاقية في مدارسهم، وهذه الخبرة جعلتهم متساهلين أكثر في تقديراتهم، مما جعل تلك التقديرات

تميل لصالحهم.

كما قد تعزى النتيجة إلى وجود التحيز لدى أفراد عينة الدراسة، فكانت تقديرات مديري

المدارس متحيزة لذاتهم وممارساتهم، في حين لم يعط المعلمون المديرين حقهم في التقديرات.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة من كلا الجنسين يعملون تحت نفس الظروف وفي البيئة المدرسية ذاتها، حيث إن المعلمين في المدارس في داخل الخط الأخضر هم من كلا الجنسين، وبالتالي فهم يعملون مع ذات المديرين، ذكوراً كانوا أم إناثاً، وبالتالي لم تظهر هناك فروق في تقديراتهم.

وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القيادة الأخلاقية تعنى بشكل أكبر بالجوانب الإنسانية للمعلمين، والتي بدورها لا ترتبط بالمؤهل العلمي، فالمديرون يقدرون الحاجات الإنسانية والمهنية للمعلم دون النظر إلى مؤهله العلمي، إيماناً منهم بالقدرات والطاقات المتوافرة لديه.

وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الخبرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القائد الأخلاقي يتسم بالمساواة والعدالة، سواء كان ذلك في التعامل مع المعلمين أو في توزيع المهمات والواجبات بينهم، أو في تقييمهم ومكافأتهم، وذلك دون النظر إلى خبرة المعلم، حيث يكون التقييم وفقاً لما يؤديه المعلم في عمله.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشتوي والحبيب (2017) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض في السعودية للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الخبرة، ومع نتيجة دراسة العبادي والإبراهيم (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية بالأردن للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس، ومع نتيجة دراسة رضوان وآخرون (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي بالأردن للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل

العلمي، وسنوات الخبرة)، ومع نتيجة دراسة العلي (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة بالأردن تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة كاترانسي وآخرون (Katranci et al., 2015) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية المهنية في يوزجات بتركيا تعزى لأثر متغير الجنس لصالح الذكور، ولأثر متغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى، ومع نتيجة دراسة الشتوي والحبیب (2017) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض في السعودية للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، ومع نتيجة دراسة العبادي والإبراهيم (2019) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية بالأردن للقيادة الأخلاقية تعزى للخبرة لصالح ذوي الخبرات المتقدمة من 10 سنوات فأكثر، ومع نتيجة دراسة المخلافي (2020) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية حول درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية في السعودية لأبعاد القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة بالأردن تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأقل.

ثالثاً. مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث الذي نصَّ على: "ما مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين ومجالاته.

وقد أظهرت النتائج أنَّ مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين ككل جاء كبيراً. وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: مجال الولاء والانتماء للمدرسة في الرتبة الأولى، وضمن مستوى كبير، تلاه مجال العلاقة بالعاملين في المدرسة في الرتبة الثانية، وضمن مستوى كبير، ثمَّ مجال ممارسة العمل في نفس الترتيب، وأخيراً مجال الرضا الوظيفي في الرتبة الرابعة، وضمن مستوى كبير.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الاندماج الوظيفي ينجم عنه الشعور بالانتماء، والمشاركة الفعالة، وتطوير الأداء، والشعور بأهمية العمل، وتحقيق الرضا الوظيفي، وهذه أهداف تسعى إليها جميع المؤسسات، كما يسعى إليها جميع العاملين؛ لما تحققه من استقرار نفسي واجتماعي، والمدارس كباقي المؤسسات يسعى مديروها إلى تحقيق الاندماج الوظيفي؛ لما له من انعكاس على اندماجهم الوظيفي أنفسهم بما يحققه لهم من نجاحات سواء على المستوى الاجتماعي والنفسي أو على مستوى إنجازهم كمديرين؛ لذا جاءت التقديرات حول جميع مجالات الاندماج الوظيفي بمستوى كبير نتيجة ذلك الاهتمام. وتفسر الباحثة مجيء مجال الولاء والانتماء للمدرسة في الرتبة الأولى



بأنه الانتماء للمدرسة هو الأساس الذي تبني عليه باقي جوانب الاندماج الوظيفي، فلا يمكن أن يحصل الاندماج قبل الانتماء للمدرسة، أما مجال الرضا الوظيفي فهو مبني على باقي المجالات، حيث لا يمكن للرضا الوظيفي أن يتحقق ما لم تتحقق المجالات الأخرى جميعها، وحيث إنه من الصعب أن يكون جميع العاملين قد تحققت لديهم المجالات الأخرى؛ لذلك فهم لم يصلوا إلى مرحلة الرضا الوظيفي؛ ولذلك جاءت تقديرات هذا المجال في الرتبة الأخيرة.

واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة الشبرمي (2019) التي أظهرت أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى قائدات المدارس بمدينة بريدة السعودية جاء بدرجة كبيرة.

واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة مؤنس (2018) التي أظهرت أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المرحلة الأساسية الأولى في غزة جاء متوسطاً، ومع نتيجة دراسة الشبل (2019) التي أظهرت أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية في محافظة عنيزة بالسعودية جاء متوسطاً، ومع نتيجة دراسة هاشم (2020) التي أظهرت أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى مشرفي التربية الرياضية في المديرية العامة للتربية بالعراق جاء متوسطاً، ومع نتيجة دراسة داميانوس وآخرون (Damianus et al., 2020) التي أظهرت أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين في مدارس منطقة إلكوس (Ilocos) في الفلبين جاء متوسطاً، ومع نتيجة دراسة عرفان (2021) التي أظهرت أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية المصرية جاء متوسطاً، ونتيجة دراسة دراسة جونسون (Johnson, 2022) التي أظهرت أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الدولية الصينية جاء متوسطاً.

وفيما يأتي مناقشة كل مجال على حدة.

### أولاً: مجال الولاء والانتماء للمدرسة

أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاندماج الوظيفي لدى معلّمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الأخضر على فقرات المجال الأول (الولاء والانتماء للمدرسة) قد جاءت جميعها ضمن مستوى كبير؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (21) والتي تنص على "محافظة على ممتلكات المدرسة" في الرتبة الأولى، وبمستوى اندماج كبير، تلتها الفقرة (3)، والتي تنص على "إيمانه بالمدرسة التي يعمل بها" وبمستوى اندماج كبير، وكان أقل تقدير للفقرة (4)، والتي تنص على "اعتقاده الجازم بجودة الخدمات التي تقدمها المدرسة للعاملين فيها"، وبمستوى كبير، سبقتها الفقرة (5)، والتي تنص "تمكنه من تحقيق الأهداف في ظل الظروف المتغيرة" بنفس الترتيب.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أبرز علامات الانتماء للمؤسسة هي المحافظة على ممتلكاتها؛ لأن العامل عند انتمائه للمؤسسة التي يعمل بها، يعتبر أن الممتلكات ملك له، وأنها وجدت لراحته وخدمته وتيسير عمله، ولتسهيل عليه إنجاز مهامه، ولذلك فهو يحافظ عليها، أما عند عدم الانتماء، فيعمد الكثيرون عادة إلى إهمال تلك الممتلكات، وعدم الاكتراث بها، وربما يعمد بعض ضعاف النفوس إلى إتلافها عمداً. وأما حول الفقرة (3) التي حلت في الرتبة الثانية، فترى الباحثة أن المعلمين يؤمنون بالمدرسة التي يعملون بها؛ لأنهم يدركون واقع المدارس، والصعوبات والمشكلات التي تحدث فيها، والتي ربما أصبحت جزءاً من حياتهم اليومية؛ ولذلك فهم يؤمنون بالمدرسة التي يعملون بها مهما كانت ظروفها، وخصوصاً أنهم يعتقدون بأن مهنة التعليم رسالة يحملون على عاتقهم مسؤوليتها بغض النظر عن الظروف التي يعملون بها. بينما تعزو الباحثة

مجيء الفقرتين (4 و 5) في الرتبة الأخيرة إلى أن إمكانيات المدارس محددة بما تقدمه وزارة التربية والتعليم من تجهيزات تخدم العملية التعليمية، وحيث إن الكثير من هذه التجهيزات والإمكانيات مكلفة، عدا عن تطورها المتسارع خصوصا ما يتعلق منها بالتجهيزات التكنولوجية كالحواسيب والبرمجيات، فقد لا تتمكن الوزارة من توفيرها دائما بشكل يواكب التطورات المتسارعة، وهذا مما يؤثر على جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة، ويحد من قدرة المعلمين على تحقيق الأهداف.

### ثانياً: مجال العلاقة بالعاملين في المدرسة

أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاندماج الوظيفي لدى معلّمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الأخضر على فقرات المجال الثاني (العلاقة بالعاملين في المدرسة) قد جاءت جميعها ضمن مستوى كبير؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (18) والتي تنص على "مشاركته الزملاء بما يملك من معلومات" في الرتبة الأولى، وبمستوى اندماج كبير، تلتها الفقرة (19)، والتي تنص على "استثماره فرص التعاون الرسمية مع الزملاء بغرض تبادل الخبرات معهم" وبمستوى اندماج كبير، وكان أقل تقدير للفقرة (22)، والتي تنص على "استثماره فرص التعاون غير الرسمية مع الزملاء"، وبمستوى كبير.

وتعزو الباحثة مجيء الفقرتين (18 و 19) في المرتبتين الأوليين على التوالي إلى أن المعلمين تنشأ بينهم علاقات طيبة لأنهم على قدر كبير من التعليم، ويتحلون بالأخلاق، ولا يمكن لأي منهم البقاء في عزلة عن الآخرين، كما أنهم يقضون وقتاً طويلاً مع بعضهم مما يساعد في تكوين علاقات اجتماعية بينهم، وهذا يدفعهم إلى التعاون فيما بينهم، لذلك تنشأ بينهم الحوارات والمناقشات، وتبادل المعلومات سواء فيما يخص العمل التربوي أو غيره، وربما كانت هذه الحوارات هي من أهم المحفزات على الاندماج الوظيفي. أما مجيء الفقرة رقم (22) في الرتبة الأخيرة،

فتعزوه الباحثة إلى أن الأوقات غير الرسمية هي غالباً الزيارات المتبادلة أو اللقاءات الاجتماعية التي تحدث بين المعلمين، وحيث إن الأحاديث غالباً ما تكون حول الأمور المشتركة التي يهتم بها كلا الطرفين المتحادثين، فمن الطبيعي أن يتحدث المعلمون فيما يخص أعمالهم، وربما تعاونوا على إنجاز مهام كتصحيح الامتحانات، وتدوين العلامات.

### ثالثاً: مجال ممارسة العمل

أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاندماج الوظيفي لدى معلّمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الأخضر على فقرات المجال الثالث (ممارسة العمل) قد جاءت جميعها ضمن مستوى كبير؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (9) والتي تنص على "استخدامه أساليب متنوعة في عملية التدريس" في الرتبة الأولى، وبمستوى اندماج كبير، تلتها الفقرة (17)، والتي تنص على "مشاركته بالدورات التدريبية المقترحة/ المطلوبة" وبمستوى اندماج كبير، وكان أقل تقدير للفقرة (15)، والتي تنص على "تلقيه إشرافاً تربوياً كاملاً من كوادر مؤهلة"، وبمستوى كبير.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين من خلال تأهيلهم وممارستهم مهنة التعليم يتعلمون ويطبّقون أساليب متنوعة في عملية التدريس؛ لأنهم حريصون على تحقيق أهداف العملية التعليمية وأهداف المدرسة في التميز، ولأنهم يقدمون خدمة لمجتمعهم تهدف إلى الارتقاء به، ومن هنا فإن سعيهم نحو الاندماج الوظيفي من خلال المشاركة الفعالة في خدمة مجتمعهم، وتطوير أداءهم، وشعورهم بأهمية العمل الذي يؤدونه يدفعهم إلى بذل كل ما بوسعهم من جهد مستخدمين شتى الوسائل والأساليب في عملية التدريس. وأما مجيء الفقرة رقم (17) في الرتبة الثانية، فتعزوه الباحثة إلى أن الاندماج الوظيفي للمعلم يدفعه نحو تطوير أدائه في العمل، وذلك من خلال

المشاركة في الدورات التدريبية. أما مجيء الفقرة رقم (15) في الرتبة الأخيرة، فتعزوه الباحثة إلى حرص المعلمين على الاستفادة من خبرات المشرفين التربويين، ولكن مسألة الإشراف التربوي قد لا تكون متاحة لجميع المعلمين بنفس المقدار، وقد لا تكون ملبيةً لحاجات المعلم؛ لذلك جاءت الفقرة في الرتبة الأخيرة.

#### رابعًا: مجال الرضا الوظيفي

أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاندماج الوظيفي لدى معلّمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الأخضر على فقرات المجال الرابع (الرضا الوظيفي) قد جاءت جميعها ضمن مستوى كبير؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (26) والتي تنص على "تحقيقه ذاته كمعلم من خلال عمله" في الرتبة الأولى، وبمستوى اندماج كبير، تلتها الفقرة (27)، والتي تنص على "حرية في أداء الأعمال باستخدام الوسائل والأساليب المتاحة" وبمستوى اندماج كبير، وكان أقل تقدير للفقرة (31)، والتي تنص على "قبوله الحوافز المالية المرتبطة بعمله"، وبمستوى كبير.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين من خلال تأهيلهم الأكاديمي في الجامعات والمعاهد، قد أصبحوا مهنيين للعمل بمهنة التعليم، ولتحمل متاعبها وصعوباتها، كما أصبحوا مهتمين بأن يحققوا ذواتهم من خلالها، ولديهم الرضا الوظيفي بها، كما أن إعطاء المعلم الحرية في أداء عمله باستخدام الوسائل المتاحة ودون التدخل من أحد يمنح المعلم شعورا بالاستقلالية، والتي تعتبر أحد أبرز الجوانب التي يسعى إليها العامل في سبيل تحقيق الرضا الوظيفي. أما مجيء الفقرة رقم (31) في الرتبة الأخيرة، فتعزوه الباحثة إلى أن الحوافز المالية أمر محبب لدى أي عامل؛ لما له من أثر في التعزيز نحو بذل المزيد من الجهد، ولما له من أثر نفسي من خلال

الشعور بأن عمله يلقي التقدير من الرؤساء، وحيث إن الحوافز المالية المرتبطة بالعمل قد لا تكون بيد المدير المباشر، عدا عن عدم وجودها أحيانا؛ لذا جاءت التقديرات حولها في الرتبة الأخيرة.

رابعاً. مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع الذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى

الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات

(الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي)؟"

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الاندماج الوظيفي

لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر في مجالي (الولاء والانتماء

للمدرسة، وممارسة العمل) تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، بينما لم توجد فروق دالة إحصائية

في مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر في

مجال (العلاقة بالعاملين في المدرسة، الرضا الوظيفي) تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإناث عادة ما يكون لديهن ارتباطات أسرية، ويتحملن

مسؤوليات رعاية أطفالهن، ويقمن بممارسة دورهن كربات بيوت، ولعل من أفضل المهن التي يمكن

أن تمتنها المرأة مهنة التعليم لما لها من ميزات تجعلها أكثر ملائمة لقيام المرأة بتلك الأدوار؛

حيث إن وقت العمل قصير نسبياً مقارنة بباقي المهن، ويتوافق مع وجود أطفالهن في المدرسة،

عدا عن العطلة الصيفية التي تعتبر طويلة نسبياً، في حين أن الذكور قد تكون لديهم أعمالاً أخرى

تدرّ عليهم دخلاً مادياً، بحيث يعتبرون أن العمل في التعليم يبعدهم عن رعاية مصالحهم الخاصة،

ومن هنا نجد أن الفروق في تقديرات مجالي (الولاء والانتماء للمدرسة، وممارسة العمل) كانت

لصالح الإناث. أما المجالين الآخرين (العلاقة بالعاملين في المدرسة، الرضا الوظيفي)، فالمعلمون

من كلا الجنسين تنشأ بينهم العلاقات، ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي؛ حيث إنهم يتشاركون في إنجاز المهام، ويتبادلون الخبرات والأحاديث، ويحاولون أن يقدموا أفضل ما لديهم بغض النظر عن الجنس.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مؤنس (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية حول مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المرحلة الأساسية الأولى في غزة تعزى لمتغير الجنس، ومع نتيجة دراسة هاشم (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الاندماج الوظيفي لدى مشرفي التربية الرياضية في المديرية العامة للتربية بالعراق تعزى لأثر متغير الجنس.

كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر في مجال (الولاء والانتماء للمدرسة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، بينما لم توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر في مجالات (ممارسة العمل، العلاقة بالعاملين في المدرسة، الرضا الوظيفي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة ربما إلى أن المعلمين من حملة المؤهلات العليا ومن خلال تأهيلهم الأكاديمي قد أصبحوا أكثر نضجا وإحاطة بظروف المدارس، وأكثر تقبلا لواقع العمل كمعلمين بدليل سعيهم نحو الحصول على مؤهلات أعلى، وربما تعزى النتيجة أيضا إلى سعي المعلمين من حملة المؤهلات العليا نحو الحصول على مناصب قيادية في مدارسهم بشكل خاص، وفي العمل التربوي عموما، مما جعل التقديرات في مجال (الولاء والانتماء للمدرسة) تميل لصالحهم. أما في المجالات الأخرى فهم يتساوون مع باقي زملائهم.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هاشم (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الاندماج الوظيفي لدى مشرفي التربية الرياضية في المديرية العامة للتربية بالعراق تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي.

وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية في أي مجال من مجالات مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر (الولاء والانتماء للمدرسة، ممارسة العمل، العلاقة بالعاملين في المدرسة، الرضا الوظيفي) تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين على اختلاف خبراتهم ومسمياتهم الوظيفية، قد تحقق لديهم الاندماج الوظيفي بكافة مجالاته، حيث إنهم متفهمون لواقع عملهم، وإمكانيات مدارسهم، ويواجهون نفس الظروف، ويخضعون لنفس التعليمات والأنظمة؛ لذلك لم تظهر هناك فروق تعزى لهذين المتغيرين.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مؤنس (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية حول مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المرحلة الأساسية الأولى في غزة تعزى لمتغير الخبرة، ومع نتيجة دراسة هاشم (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الاندماج الوظيفي لدى مشرفي التربية الرياضية في المديرية العامة للتربية بالعراق تعزى لأثر متغير الخبرة.

واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة الشبرمي (2019) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الاندماج الوظيفي لدى قائدات المدارس بمدينة بريدة السعودية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى، ومع نتيجة دراسة الشبل (2019) التي أظهرت وجود



فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية في محافظة عنيزة بالسعودية تعزى لسنوات الخبرة، ولصالح ذوي الخبرة الأقل.

خامساً. مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس الذي نصَّ على: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية ومستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين في تلك المدارس؟".

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الأخلاقية ومستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى القدوة الحسنة التي يمثلها القائد الأخلاقي للمعلم، والتي تتمثل في الصدق والعدالة والمساواة وما إلى ذلك، وهو ما ينعكس إيجاباً في شعور المعلم بأنه يعمل في مكان يشعر فيه بانعدام التحيز والطبقية، وبأنه يتساوى مع زملائه ومع قيادته في الحقوق والواجبات، وبالتالي تغدو المدرسة مكاناً داعماً للعدالة الاجتماعية التي تسهم في زيادة رضا المعلم عن نفسه ومهنته.

وقد تعزى النتيجة إلى اهتمام القائد الأخلاقي بالجوانب الشخصية والنفسية للمعلم، مثل الاهتمام بأرائه ومقترحاته، واحترام خصوصياته، جنباً إلى جنب مع تقدير ظروفه وأوضاعه، وهو ما يؤدي إلى تلبية الحاجات النفسية لدى المعلم، وبالتالي تصبح المدرسة بيئة ملائمة وداعمة له، فيزداد ارتباطه بها وبمهنته.

وقد تعزى النتيجة كذلك إلى استثمار القائد الأخلاقي للطاقت المهنية والقيادية المتوافرة لدى المعلم، وبالتالي تصبح المدرسة بالنسبة للمعلم مكاناً للتعبير عن الرأي، وإظهار القدرات والطاقت، ومتنفساً يجد فيه المعلم ذاته، ويشعر فيه بمكانته.

## التوصيات

في ضوء النتائج، تم وضع التوصيات الآتية:

- المحافظة على الدرجة المرتفعة من ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس.
- حث المديرين على اعتماد معايير واضحة للتقييم ومنح المكافآت.
- تعزيز الاندماج الوظيفي لدى المعلمين من خلال الاهتمام بحاجاتهم ونموهم المهني.
- تعزيز مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.
- تخفيف العبء التدريسي عن المعلمين.
- إجراء مزيد من الدراسات حول متغيري الدراسة في مجتمعات أخرى.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

بن حفيظ، شافية والشايب، محمد (2016). فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي وبلاشارد" من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية بجامعة ورقلة. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، (23)*، 117-132.

جبران، علي. (2010). *القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي*. مؤتمر ثقافة الإنجاز التربوي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي والمدارس الخاصة في الأردن، 4-5 أيار.

الحربي، صيته (2020). فاعلية برنامج القيادة التعليمية في تنمية الكفايات المهنية والقيادية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير في الأردن. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، (16)4*، 1-21.

حورية، علي (2013). فاعلية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة. *دراسات، العلوم التربوية، (1)40*، 410-428.

الخريشا، سعود (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى قيمهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن. *مجلة العلوم التربوية، (4)45*، 270-286.

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

دواني، كمال (2013). القيادة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

رشيد، مازن (2018). إدارة الموارد البشرية. الرياض، مكتبة العبيكان، السعودية.

رضوان، أحمد، المصاروة، أسامة، وسالم، حسني (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. دراسات - العلوم التربوية، 46(2)، 665- 682.

الزهراني، سلوي، وشريف، محمد. (2020). درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، 185(2)، 673 - 723.

السعدي، محمد والدحياني، ناصر (2018). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام (الأساسية- الثانوية) بأمانة العاصمة صنعاء للمهارات القيادية. مجلة عجمان للدراسات والبحوث، 17(1)، 177-204.

السعود، راتب (2013). القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق. ط (1)، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

السكرانة، بلال. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الشبرمي، لميس (2019). مستوى الانغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس في مدينة بريدة. مجلة البحث العلمي في التربية، 4(20)، 571-602.

الشبل، رند (2019). مستوى الانغماس الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية في محافظة عنيزة. مجلة كلية التربية، 35(10)، 68-96.

الشتوي، سليمان والحبيب، عبد الرحمن (2017). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية.

المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 6(4)، 120-134.

الشملاق، خالد (2016). دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي:

دراسة مقارنة. مجلة كلية التربية- جامعة بنها، 27(106)، 1-34.

الطراونة، تحسين (2010). الأخلاق والقيادة. الرياض: منشورات جامعة نايف للعلوم الأمنية،

السعودية.

الطراونة، تحسين (2012). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل

الأمنية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

الطنيجي، سالم. (2015). قوة القيادة: إرادة وتحديات. عمان: مؤسسة الوراق للطباعة والنشر.

طيفور، هيفاء (2020). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية

ومقترحات تطويرها. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 4(9)، 94-120.

العجمي، محمد (2014). الإدارة والتخطيط التربوي-النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر

والتوزيع.

عرفان، أسماء (2021). الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى

المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. المجلة المصرية للدراسات النفسية،

الجمعية المصرية للدراسات النفسية، 31(110)، 111-164.

العلي، تهاني (2022). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 2(5)، 330-356.

عياصرة. علي (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. عمان: دار ومكتبة الحامد. عيد، هالة. (2020). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، 3(1)، 339-385.

الفهيدى، عبد الله (2009). أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

قرواني، خالد وشلش، باسم (2018). درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات والمديرين أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 8(24)، 24-41.

الكبير، أحمد (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. الرياض: مكتبة الملك فهد، السعودية.

الكيلاني، عبدالله والشريفين، نضال (2011). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية: أساسياته، مناهجه، تصاميمه، أساليبه الإحصائية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. لهلوب، ناريمان (2015). مهارات القيادة التربوية الحديثة. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

محمد، أسيل (2016). الانغماس الوظيفي وعلاقته بالثقة بالنفس لدى المشرفين التربويين. مجلة الأستاذ، 2(217)، 165-190.

محمود، السيد الحضري (2014). أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة: جامعة سوهاج- كلية التجارة، 28(2)، 6-1.

مخامرة، كمال (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة أريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (43)، 323-333.

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

معوض، فاطمة والضويان، حصة (2020). فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 7(1)، 75-96.

مهدي، حسين ومحمد، فاضل (2018). مهارات القيادة الادارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين. دراسات تربوية، (44)، 439-460.

مؤنس، خالد (2018). الانغماس الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسي لدى معلمي المرحلة الأساسية الأولى في محافظة الوسطى - غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 9(25)، 179-196.

ميا، علي (2017). مدى توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي:

دراسة ميدانية في المصارف التجارية بمدينة اللاذقية. مجلة جامعة البعث للعلوم

الإنسانية، 39(67)، 43-67.

نجم، نجم (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. عمان: دار الصفاء للنشر

والتوزيع.

نصر، عزة (2013). إدارة الاحتراق الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية: دراسة اثنوجرافية. مجلة

مستقبل التربية العربية، 20(82)، 233-282.

هاشم، أحمد (2020). واقع الانغماس الوظيفي لدى مشرفي التربية الرياضية في المديرية العامة

للتربية بالعراق. مجلة التربية الرياضية، 32(3)، 141-152.

الهنداوي، أحمد (2021). القيادة تأثير وأثر. مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر، 5(189)،

635-638.



## ثانيا: المراجع الأجنبية

- Abdurrahman, I. & Mustafa, E. (2020). The Relationship between the Teachers' Expectation on the School Principals' Ethical Behaviors and the School Principals' Ethical Leadership Behaviors. *Journal of Education and Educational Development*, 7(2), 193-215.
- Aid, A. (2018). Work Immersion: Real World Experience at Senior High Schools. *Think-Asia*, 2(1), 22-35.
- Akhtar, Z., & Singh, U. (2010). *Job involvement: A theoretical interpretation in different work settings*. Indian MBA.com.
- Bakker, A. & Leiter, M. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 181–196. Psychology Press.
- Bakker, A. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational dynamics*, 46(2), 67-75.
- Bakker, A. Demerouti, E. & Sanz Vergel, A. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411.
- Brown, M., Trevino, L., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Bryman, A. (2018). *Charisma and Leadership of organizations*. London: Sage.
- Buil, I., Martinez, E., Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement, and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Cansoy, R., Parlar, H. & Türkoğlu, M. (2021). The Effect of School Principals' Ethical Leadership on Teacher Job Satisfaction: The Mediating Role of School Ethical Climate. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 8(4), 210-222.
- Carr, H. (2017). *Ethical Leadership: A Study of Educational Leaders at Vancouver Island University*. Master thesis, Vancouver Island University, Canada.

- Chemers, M. (2014). *An integrative theory of leadership*. Psychology Press. New York: Taylor & Francis Group.
- Daft, R. (2013). *Management*. 11th Edition, South- Western West: Thomson.
- Damianus, A., Vallente A., Ballesteros, T., & Encarnacion, M. (2020). Examining the effect of school administrators' leadership skills on employees' work engagement. *International Journal of Research In Business and Social Science*, 9(7), 32–45.
- Decuyper, A. & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69-95.
- Elias, S. & Mittal, R. (2011). The importance of supervisor support for a change initiative: An analysis of job satisfaction and involvement. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(4), 305-316.
- Fred, C (2010). The Principal and the School; What Do principals Do? *National Forum of Educational administration and supervision Journal*, 27(40), 1-14.
- Johnson, J. (2022). Teacher self-efficacy and teacher work engagement for expats at international K12 schools in China: A correlation analysis. *International Journal of Educational Research Open*, 3, 1-11.
- Kabeyi, M. (2018). Ethical and unethical leadership issues, cases, and dilemmas with case studies. *International Journal of Network Security* 4(7), 373-379.
- Katraci, I., Sungu, H & Saglam, M. (2015). Teachers' Perceptions about the School Principals' Ethical Leadership Behaviors: A Study from Turkish Vocational High Schools, *Universal Journal of Educational Research* 3(8), 546-554.
- Kesting, P., Ulhoi, P., Song, J., & Niu, H (2016). The impact of leadership styles on innovation: a review. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22-41.
- Koutouzis, M., & Malliara, K. (2017). Teachers' Job Satisfaction: The Effect of Principal's Leadership and Decision- Making Style. *International Journal of Education*, 9(4), 1948-5476.
- Macey, W. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

- Manalo, R., Uy, C. & Castro, B. (2020). The Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Motivation to Organizational Commitment and Work Engagement of private Secondary High School Teachers in Metro-Manila. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(1), 133- 159.
- Narayanaswamy, M. & Rao, S. (2014). Job Involvement of Secondary School Teachers and its Effect on Teaching Competency. *International Journal of Education and Psychological Research (IJEPR)*, 3(2), 50–53.
- Northouse, P. (2019). *Leadership: theory and practice*. Eighth Edition. Los Angeles: SAGE Publications.
- Olesia, W., Namusonge, G., & Iravo, M. (2013). Role of Servant Leadership on Organizational Commitment: An Exploratory Survey of State Corporations in Kenya. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3 (13), 85-94.
- Özgenel, M. & Aksu, T. (2020). The power of school principals' ethical leadership behavior to predict organizational health. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 9(4), 816~825.
- Pertiwi, R., Mukhtar, M., & Supriyati, Y. (2019). *The Influence of Ethical Leadership, Integrity, Affective Commitment and Trust on (OCB) Of Teachers at State Senior High School at the City of Depok*. In International Conference on Islamic Education (ICoIE). Atlantis Press.
- Pickerell, D. (2013 ) Examining the Career Engagement of Canadian Career Development Practitioners. *Psychology*, 1(1), 3-30.
- Pingle, S. & Sodhi, H. (2011). What Makes an Attractive Employer: Significant Factors from Employee Perspective. *ANVESHAK-International Journal of Management*, 4(2), 18-25.
- Poonia, K. (2017). A study of political awareness among senior secondary school students in Fatehabad district. *International journal of information movement*, 2(6), 241-243.
- Schaufeli, W. & Bakker A. (2004). *Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale*. Unpublished manuscript, Utrecht University, Netherlands.

- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Yoshimura, A. (1996): A review and proposal of job involvement. *Keio Business Review*, 33, 175-184.
- Zahed-Babelan, A., Koulaei, G., Moeinikia, M., & Sharif, A. (2019). Instructional Leadership Effects on Teachers' Work Engagement: Roles of School Culture, Empowerment, and Job Characteristics. *Center for Educational Policy Studies Journal*, 9(3), 137–156.

# قائمة الملحقَات

## الملحق (أ)

### أدوات الدراسة بصورتها الأولية



جامعة الترموك

كلية التربية

قسم الإدارة وأصول التربية

### أداة الدراسة بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور (ة) // الدكتور (ة) .....المحترم (ة).

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالاندماج الوظيفي للمعلمين: سبل التحسين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص أصول التربية جامعة الترموك. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداتين للدراسة، تتمثل الأولى في استبانة قياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتتمثل الثانية في استبانة قياس مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وقد تم تطوير تلك الأداة بعد الرجوع إلى الأدب النظري، والدراسات السابقة، والمقاييس ذات العلاقة بموضوع الدراسة ونظرًا لأنكم من أصحاب الخبرة العملية والكفاءة الأكاديمية، تضع الباحثة بين أيديكم هذه الاستبانة للحكم عليها من حيث وضوح الفقرة وسلامتها اللغوية ومدى انتمائها لمجالها وإبداء أي ملاحظات ترونها مناسبة.

وتفضلوا بقبول الاحترام

الباحثة

امال أبوليل

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل

## البيانات الشخصية

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. المؤهل العلمي:  بكالوريوس فأقل  دراسات عليا
3. سنوات الخدمة:  5 سنوات فأقل  أكثر من 5
4. المسمى الوظيفي:  مدير  معلم

الأداة الأولى: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر.

الرقم	الفقرات	الصياغة اللغوية		الانتماء للعنوان		الملاحظات
		سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية	
<b>المجال الأول: الخصائص الشخصية: من خلال قيادة أخلاقية دامجة، يؤدي مدير المدرسة عمله متمثلاً الآتي:</b>						
1.	الصدق في العمل.					
2.	الشفافية في التعامل مع العاملين.					
3.	الاعتراف بالخطأ إن وقع.					
4.	تحمل المسؤولية تجاه أخطائه.					
5.	الخضوع للمساءلة كغيره من العاملين في المدرسة.					
6.	الملاءمة بين أقواله وأفعاله.					
7.	التواضع في التعامل مع العاملين.					
8.	النزاهة والأمانة في التصرفات والسلوكيات.					
9.	تمثل القدوة الحسنة في التعامل مع العاملين.					
10.	تقبل النقد من الآخرين بإيجابياته وسلبياته.					
11.	الوفاء بالوعود التي يقطعها على نفسه..					
12.	الالتزام في العمل.					
13.	الهدوء والرصانة في التفاعل مع العاملين.					
<b>المجال الثاني: العمل الإداري: من خلال قيادة أخلاقية دامجة، يؤدي مدير المدرسة عمله متمثلاً الآتي:</b>						
14.	الحرص على تحقيق رؤية المدرسة.					
15.	العمل بجد لتحقيق أهداف المدرسة.					
16.	تشجيع المعلمين على الابتكار والتجديد.					
17.	إنجاز الأعمال بشكل صحيح بوقتها.					
18.	تعزيز الممارسات الإيجابية بين المعلمين.					
19.	محاسبة المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لهم.					

					20. تنسيق جهود العاملين في المدرسة.
					21. استثمار الموارد المالية لصالح المدرسة.
					22. تنمية قدرات المعلمين مهنيًا والارتقاء بكفاءاتهم.
					23. نشر ثقافة التعاون في تحقيق الصالح العام للمدرسة.
					24. اتخاذ القرارات العادلة المتوازنة.
					25. الالتزام باللوائح والقوانين والتعليمات الناظمة للعمل
					26. اعتماد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.
					27. توفير التسهيلات لتمكين المعلمين من أداء الأعمال المنوطة بهم.
					28. توزيع المهام على المرؤوسين حسب قدراتهم ورغباتهم.
					29. اعتماد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.
					30. مكافأة المجتهدين في العمل على اجتهادهم.
المجال الثالث: التعامل مع المعلمين: من خلال قيادة أخلاقية دامجة، يؤدي مدير المدرسة عمله متمثلاً الآتي:					
					31. تنمية حس المسؤولية الجماعية لدى المعلمين.
					32. تنمية مهارة التعاون في صنع القرار الجماعي لدى المعلمين في المدرسة.
					33. تكوين علاقة اجتماعية طيبة مع العاملين.
					34. احترام خصوصية العاملين في المدرسة.
					35. السعي لتوفير البيئة الآمنة للاتصال بين الجميع.
					36. إطلاع العاملين على أداء المنظمة وإنجازاتها.
					37. تقدير حاجات العاملين الشخصية.
					38. الاستماع والإنصات باهتمام لآراء وأفكار العاملين في المدرسة.
					39. الاشتراك في حل المشكلات التي تعترض أداء العاملين في المدرسة في المدرسة.
					40. مشاركة العاملين في مناسباتهم ويحرص على كسب صداقاتهم
					41. يعزز لديهم روح التعاون والانسجام، والحرص على توفير البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي.
المجال الرابع: تشجيع القيادة في الآخرين: من خلال قيادة أخلاقية دامجة، يؤدي مدير المدرسة عمله متمثلاً الآتي:					
					42. تنمية الشعور بحس المسؤولية لدى المعلمين.



					43. تعزيز مهارات الإشراف الذاتي لدى المعلمين.
					44. نسب إنجاز المعلم لذات للمعلم.
					45. إثارة العاملين لتحقيق هذه الرؤية
					46. تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم وقدراتهم على العمل.
					47. تشجيع المعلم على القيام بالمبادرات أثناء أدائه العمل.
					48. تشجيع تطوع المعلم في القيام بواجبات إضافية غير مطلوبة منه في العمل.
					49. استثمار المناسبات لشكر المعلم على ما يقوم به من عمل صحيح.
					50. التحدث بفخر عن المدرسة مع المعلمين
					51. تشجيع المعلم على الالتحاق بالدورات التدريبية ذات العلاقة بصقل المهارات.
					52. تقدير آراء وأفكار التابعين
					53. التقدير العلني للإنجازات.
					54. مناقشة المشكلات بشكل فردي.

الأداة الثانية: مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر.

الملاحظات	الانتماء للعنوان		الصياغة اللغوية		الرقم	الفقرات
	غير منتمية	منتمية	غير سليمة	سليمة		
المجال الأول: بحسب الولاء والانتماء للمدرسة: في ظل قيادة أخلاقية دامجة، يتحقق اندماج المعلم بوظيفته من خلال الآتي:						
					1.	حرصه على تأكيد المحافظة على ممتلكات المدرسة.
					2.	رغبته في الاستمرار في العمل.
					3.	إيمانه بالمدرسة التي يعمل بها.
					4.	تشكيل العمل في المدرسة لقيمة عليا في حياته
					5.	اعتقاده الجازم بجودة منتجات وخدمات
					6.	تمكنه من تحقيق الأهداف في ظل الظروف المتغيرة
					7.	تحدثه بفخر عن مدرسته وزملائه.
					8.	فخره بكونه مدرسًا.
					9.	تمتعه بحيوية عالية للالتحاق بعمله.
المجال الثاني: بحسب طبيعة العمل: في ظل قيادة أخلاقية دامجة، يتحقق اندماج المعلم بوظيفته من خلال الآتي:						

					10. تمكنه من تحقيق الأهداف في ظل الظروف المتغيرة
					11. استخدامه أساليب متنوعة في عملية التدريس.
					12. استخدامه أساليب متنوعة في مواجهة مشكلات قد تعترض العمل.
					13. استمتاعه بأداء المهام والأعمال المنوطة به مهما تعددت طبيعتها.
					14. امتثاله للقوانين والتعليمات الناظمة للعمل.
					15. استثماره فرص التغيير الدوري الذي يُعده مدير المدرسة لتنفيذ الواجبات.
					16. استثماره فرص التعاون الرسمية مع الزملاء.
					17. تلقيه إشرافاً تربوياً كاملاً من كوادِر مؤهلة.
المجال الثالث: بحسب المشاركة الفاعلة: في ظل قيادة أخلاقية دامجة، يتحقق اندماج المعلم بوظيفته من خلال الآتي:					
					18. مشاركته الزملاء بما يملك من معلومات.
					19. استثماره وقت الوصول المبكر للعمل.
					20. أدائه مهام ومسؤوليات العمل لجعلها أكثر تميزاً وإبداعاً.
					21. تقبله أداء العمل الإضافي/ الأعمال الإضافية.
					22. احتفاظه بعلاقات اجتماعية جيدة مع الزملاء.
					23. أدائه العمل/ الأعمال حتى وإن لم يرتبط بعائد مادي إضافي.
					24. مشاركته بالدورات التدريبية المقترحة/ المطلوبة.
					25. تمثيله العضوية الجيدة ضمن فريق عمل المدرسة.
					26. تقديمه الآراء والمقترحات والأفكار المتعلقة بتحقيق صالح المدرسة.
					27. استثماره الفرص في مع الزملاء في تطوير الخبرة لاكتساب مهارات جديدة.
					28. حضوره المؤتمرات التعليمية المتخصصة.
المجال الرابع: الرضا الوظيفي: في ظل قيادة أخلاقية دامجة، يتحقق اندماج المعلم بوظيفته من خلال الآتي:					
					29. تحقيقه ذاته كمعلم من خلال عمله.
					30. حريته في أداء الأعمال باستخدام الوسائل والأساليب المتاحة.
					31. استمتاعه بالقيام بالعمل الإضافي/ الأعمال الإضافية.

					32. تحقق الأمان الوظيفي في عمله.
					33. استثماره فرص التعاون غير الرسمية مع الزملاء .
					34. تحقق الترشيح له للحصول على المكافآت بعدالة مع زملائه.
					35. الجو الودي السائد في بيئة العمل مع الزملاء .
					36. الحوافز المالية المرتبطة بعمله مرضية.
					37. استمتاعه بأداء العمل الإضافي/ الأعمال الإضافية في العمل إن طُلب
					38. وضوح القوانين والأنظمة الملزمة في عمله.

### الأداة الثالثة: المقابلة.

برأيكم، ما سبل تحسين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر القيادة

الاخلاقية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

الملحق (ب)

قائمة أسماء المحكمين

ت	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	مركز العمل
1	محمد علي عاشور	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
2	كايد محمد سلامة	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
3	منيرة محمود الشрман	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
4	أحمد محمود رضوان	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
5	محمد قاسم المقابلة	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة جرش
6	ميسون طلاع الزعبي	أستاذ	إدارة تربوية	جمعة آل البيت
7	كاظم عادل الغول	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
8	باسل خميس أبو فودة	أستاذ مشارك	القياس والتقويم التربوي	جامعة الشرق الأوسط
9	رائد محمود خضير	أستاذ مشارك	مناهج اللغة العربية وأساليب تدريسها	جامعة اليرموك
10	فريال يوسف الخطيب	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة إربد الأهلية
11	حسني انعام سالم	خبير تربوي	أصول التربية	القطاع الخاص
12	حسن موسى علاونة	مشرف تربوي	المناهج والتدريس	مديرية تربية لواء بني عبيد

## الملحق (ج)

### أدوات الدراسة في صورتها النهائية



جامعة اليرموك

كلية التربية

قسم الإدارة وأصول التربية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المستجيب / أختي المستجيبة

تقوم الباحثة بدراسة عنوانها "ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالاندماج الوظيفي للمعلمين: سبل التحسين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية في جامعة اليرموك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداتين للدراسة، تتمثل الأولى في استبانة قياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتتمثل الثانية في استبانة قياس مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وقد تم تطوير تلك الأداة بعد الرجوع إلى الأدب النظري، والدراسات السابقة، والمقاييس ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وتأمل الباحثة منكم الإجابة على فقرات الاستبانتين بكل صدق موضوعية، مع وضع إشارة في المكان الذي يتناسب مع درجة الموافقة لديكم على كل فقرة من ضمن الدرجات الخمس المذكورة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، علماً بأن الاستبانتين ستستخدمان لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة

امال أبوليل

## البيانات الشخصية

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. المؤهل العلمي:  بكالوريوس فأقل  دراسات عليا
3. سنوات الخدمة:  5 سنوات فأقل  أكثر من 5
4. المسمى الوظيفي:  مدير  معلم

الأداة الأولى: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
<b>المجال الأول: الخصائص الشخصية</b>						
1.	الصدق في العمل.					
2.	الشفافية في التعامل مع العاملين.					
3.	الاعتراف بالخطأ إن وقع.					
4.	تحمل المسؤولية تجاه أخطائه.					
5.	الرضا بالخضوع للمساءلة كغيره من العاملين في المدرسة.					
6.	المواءمة بين أقواله وأفعاله.					
7.	تمثل القدوة الحسنة في التعامل مع العاملين.					
8.	الوفاء بالوعود التي يقطعها على نفسه.					
9.	الهدوء والرصانة في التفاعل مع العاملين.					
<b>المجال الثاني: العمل الإداري</b>						
10.	الحرص على تحقيق رؤية المدرسة.					
11.	العمل بجد لتحقيق أهداف المدرسة.					
12.	تشجيع المعلمين على الابتكار والتجديد.					
13.	محاسبة المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لهم.					
14.	تنسيق جهود العاملين في المدرسة.					
15.	استثمار الموارد المالية المتاحة لصالح المدرسة.					

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					16.	الحرص على تأهيل المعلمين بإلحاقهم ببرامج التنمية المهنية.
					17.	اتخاذ القرارات العادلة المتوازنة.
					18.	الالتزام بالتعليمات النازمة لسير العمل المدرسي.
					19.	توزيع المهام على المرؤوسين حسب قدراتهم ورغباتهم.
					20.	اعتماد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.
					21.	مكافأة المجتهدين في العمل.
<b>المجال الثالث: التعامل مع المعلمين</b>						
					22.	الاستماع لآراء المعلمين في المدرسة.
					23.	تنمية مهارة التعاون في صنع القرار الجماعي لدى المعلمين في المدرسة.
					24.	تكوين علاقة اجتماعية طيبة مع المعلمين.
					25.	احترام خصوصية المعلمين في المدرسة.
					26.	السعي لتوفير البيئة الآمنة للاتصال بين الجميع.
					27.	إطلاع العاملين على إنجازات المدرسة باستمرار.
					28.	تقدير حاجات العاملين الشخصية.
					29.	الاشتراك في حل المشكلات التي تعترض أداء العاملين في المدرسة.
<b>المجال الرابع: تشجيع القيادة في الآخرين</b>						
					30.	تنمية الشعور بحس المسؤولية لدى المعلمين.
					31.	تعزيز مهارات الإشراف الذاتي لدى المعلمين.
					32.	تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم لتحفيزهم على العمل.
					33.	تشجيع المعلم على القيام بالمبادرات أثناء أدائه العمل.

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					34.	تشجيع المعلمين على المشاركة في الأعمال التطوعية.
					35.	استثمار المناسبات لشكر المعلم على ما يقوم به من عمل صحيح.
					36.	التحدث بفخر عن المدرسة مع المعلمين.
					37.	تشجيع المعلم على الالتحاق بالدورات التدريبية ذات العلاقة بصقل المهارات.
					38.	تقدير آراء وأفكار المعلمين.
					39.	تقدير إنجازات المعلمين علناً.
					40.	مناقشة المشكلات التي تخص كل معلم بشكل فردي.

الأداة الثانية: استبانة قياس مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
المجال الأول: الولاء والانتماء للمدرسة						
					1.	محافظة على ممتلكات المدرسة.
					2.	رغبته المستمرة للبقاء بمدرسته.
					3.	إيمانه بالمدرسة التي يعمل بها.
					4.	اعتقاده الجازم بجودة الخدمات التي تقدمها المدرسة للعاملين فيها.
					5.	تمكنه من تحقيق الأهداف في ظل الظروف المتغيرة.
					6.	تحدثه بفخر عن مدرسته وزملائه أمام الآخرين.
					7.	فخره بكونه مدرساً.
					8.	تمتعته بحيوية عالية للالتحاق بعمله.



درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
<b>المجال الثاني: ممارسة العمل</b>						
					9.	استخدامه أساليب متنوعة في عملية التدريس.
					10.	استخدامه أساليب متنوعة في مواجهة المشكلات التي قد تعترض العمل.
					11.	استمتاعه بأداء المهام والأعمال المنوطة به مهما تعددت طبيعتها.
					12.	امتثاله للقوانين والتعليمات النازمة للعمل.
					13.	استثماره فرص التغيير الدوري الذي يُعده مدير المدرسة لتنفيذ الواجبات.
					14.	استثماره وقت الوصول المبكر للعمل.
					15.	تلقينه إشرافاً تربوياً كاملاً من كوادر مؤهلة.
					16.	تمثيله العضوية الجيدة ضمن فريق عمل المدرسة.
					17.	مشاركته بالدورات التدريبية المقترحة/ المطلوبة.
<b>المجال الثالث: العلاقة بالعاملين في المدرسة</b>						
					18.	مشاركته الزملاء بما يملك من معلومات.
					19.	استثماره فرص التعاون الرسمية مع الزملاء بغرض تبادل الخبرات معهم.
					20.	استمتاعه بأداء مهام ومسؤوليات العمل المشتركة مع الزملاء لجعلها أكثر تميزاً وإبداعاً.
					21.	احتفاظه بعلاقات اجتماعية جيدة مع الزملاء.
					22.	استثماره فرص التعاون غير الرسمية مع الزملاء.
					23.	الرضا بالقوانين النازمة لسير العمل.
					24.	الاشتراك مع الزملاء في حضور المؤتمرات التعليمية المتخصصة.
					25.	الجو الودي السائد في بيئة العمل مع الزملاء.
<b>المجال الرابع: تشجيع القيادة في الآخرين</b>						

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					26.	تحقيقه ذاته كمعلم من خلال عمله.
					27.	حرية في أداء الأعمال باستخدام الوسائل والأساليب المتاحة.
					28.	استمتاعه عند القيام بالأعمال الإضافية.
					29.	تحقق الأمان الوظيفي في عمله.
					30.	تحقق الترشيح له للحصول على المكافآت بعدالة مع زملائه.
					31.	قبوله الحوافز المالية المرتبطة بعمله.

الأداة الثالثة: المقابلة.

برأيكم، ما سبل تحسين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر القيادة

الاخلاقية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

## الملحق (د)

### استجابات عينة الدراسة لأداة المقابلة

- المقابلة (1): "حسب رأيي فإن القيادة الأخلاقية هي نظام قيادي أساسه الاحترام والقيم الأخلاقية. هذه القيادة من شأنها تحقيق العدل والعدالة الاحترام واهم ما يمكن تحقيقه هو جعل المعلم يشعر وكأن المدرسة بيته الثاني بسبب شعوره بالارتياح بسبب المعاملة الجيدة التي يحصل عليها. لا أرى ان هناك أي تطبيق فعلي لهذه القيادة في مؤسستي التعليمية. كنت أتمنى لو كانت موجودة، لو كانت هذه القيادة مطبقة في مدرستي فعلا لما وصلت المدرسة إلى نسبة غياب عالية ولا تدمر دائم من أغلب المعلمين لعدم شعورهم بالراحة. يوجد العديد من المعوقات وأهمها: الإدارة القائمة على أساس عائلي، هذه الإدارة التي تخدم مجموعه معينه فقط. وتوظف أشخاصا في الاماكن غير الملائمة لهم وتوظفهم في مناصب عالية كونهم من مجموعة معينه (تخصّ المدير) بدون امتلاكهم لأدنى المعايير المطلوبة لهذه المناصب. أبداً لا يوجد من تجربتي في المدرسة، أرى أن المعايير غير موضوعية وتؤكد ما ذكرت سابقاً، واقتراحي هو أن يتم الاتفاق بين المدير والمعلمين وموقع عليها، وأكثر من ذلك إشهار وثيقة تضم فيها المعايير المنفق عليها لأداء المعلمين لتكون معروفة لجميع المعلمين. الترقية في العمل من شأنها أن تشجع المعلم على الاستمرارية في العمل وتعمل على شحذ الهمم وعل المضي قدما في تقدم المدرسة. وإعطاء فرص جديدة للمعلم في عمله بحيث يقوم بتجارب فريدة جديدة تنمي روح المبادرة والقيادة لديه. وأرى أن المدير في مدرستي لا يعترف أبداً بالأخطاء إذا وقعت. ربما لعدم وجود رقابة أو محاسبة للمدير إذا أخطأ. خاصة إذا أخطأ مع أحد المعلمين. كثيرة هي المواقف التي حدثت، واقتراحي هو تبني نظام رقابة داخلي في المدرسة بتشكيل لجنة من العاملين في

المدرسة من إداريين ومعلمين، وأن يتم تقييم المدير من قبل المعلمين في كل فترة ذلك يشكل رقابة عليه، وإذا تم تقييمه من قبل المعلمين ينبغي أن يتم التقييم بشكل سري، ممكن أن يكون استفتاء يمرر على المعلمين وتشكيل لجنة من معلمين المدرسة بحيث يقومون على العمل على نتائج الاستفتاء ومساءلة المدير".

- المقابلة (2): "برأيي أن القائد التربوي الأخلاقي الذي يتصرف وفق المبادئ الأخلاقية، فيكون رقيباً على نفسه ويكون قدوة حسنة لمعلميه وطلابه، فيعطي للقيادة قدرها وهيبته مع مراعاة ظروف الآخرين، وعلى المدير أن يعتمد نهج الرسول ويتبع سنته: "فكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"، فيستمع المدير إلى المعلمين ويحترم آراءهم من خلال الجلسات المفتوحة (جلسات الطاقم التدريسي) والجلسات المغلقة (مقابلات شخصية). إن المدير في مدرستي يعمل على تقييم المعلمين، فيكرم المعلم في يومه ويكرم المتقدمين تعليمياً ويقدر المعلمات الأمهات، ويؤمن بالتقييم الأخلاقية ويراعي ظروف المعلمين، ومن جانب الطلاب فهو يؤمن لهم بيئة تعليمية مناسبة ومميزه ويراعي الفروق الفردية ومن مبادئه احتواء الطلاب، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه توظيف القيادة الأخلاقية في مجال العمل الإداري تنبع من أن المؤسسة التعليمية تلتزم بقوانين وزارة التربية والتعليم ويلتزم المدير بالانصياع لقوانينها. التقيدات التي تفرضها الوزارة هي أحد المعوقات الرئيسية، فيعتبر المعاش الذي يتقاضاه المعلم لا يتناسب مع عدد الساعات التي يعلمها والجهد الذي يبذله المعلم في المدرسة، مما يصعب على المدير إرضاء المعلم من هذا الجانب. فعدم رضى المعلم يؤثر سلباً أحياناً على سيرورة العملية التعليمية مما يضطر المدير للفت نظر المعلم. ولذلك أرى بأن يقيم أداء المعلم حسب التزامه وحضوره في الوقت المحدد للدوام وعدم التأخر عنه، انتماءه للمدرسة، علاقته مع زملائه وطلابه. وحسب أدائه في الصف.

فعلى كل مدير ناجح مراقبة كل معلم بشكل فردي كالتزامه بالحضور، أن يقوم المدير بجولة تفقدية يومية، وأن يحضر حصص بشكل دوري، ومن الضروري استدعاء اجتماع معلمين بشكل طواقم أو بشكل فردي. وأقترح أن يكون تقييم معنوي مثل تكريم المعلم خلال احتفالات مدرسية، وكذلك تقييم المعلم ماديا بمنحه ساعات إضافية دون مقابل، وعلى المدير الاعتراف بالخطأ ومشاركة ذلك مع مركزين الطبقات وطلب اقتراحات لتحسن ذلك أي مشاركته مع الآخرين وتقبل الآراء، وأرى بأن هنالك مراقبة لعمل المدير من قبل مفتش الوزارة، وباب المسائلة مفتوح دائما".

– المقابلة (3): "حسب رأيي إن القيادة الأخلاقية هي توجيه الأشخاص الذين يكونون تحت قيادة المسؤول نحو القيام بالأعمال التي توكل إليهم سليم وبهمة عالية مع الحفاظ على الترابط الأخوي بينهم ودون اللجوء إلى وسائل غير مقبولة قانونياً، أخلاقياً أو اجتماعياً. ولها آثار إيجابية على المرؤوسين من حيث الارتقاء بالعمل وبناء العاملين. وأن أفضل طرق تطبيق القيادة الأخلاقية هي القدوة الحسنة، بحيث يمثل القائد القدوة الحسنة من حيث انضباطه في العمل وأداء واجباته على أتم وجه ومعاملة الآخرين بطريقة مثالية تجعل الآخرين يتبعون نهجه، كما أن تشجيع العمل المشترك والمشاركة في صنع القرار تساهم في إرساء قواعد القيادة الأخلاقية على أعضاء الهيئة التدريسية في مدرستنا، كما أنّ المحادثات الجانبية الخاصة مع أعضاء الهيئة التدريسية التي تهدف إلى تصحيح المسار عندما نلاحظ وجود انحراف عن المعايير التي وضعناها للحفاظ على المنهج الأخلاقي. وأرى بأن هناك أشخاص لديهم أطماع شخصية وأهداف ذاتية تسعى من أجل إفشال أي عمل ناجح تقوم به المدرسة وبالتالي نجد صعوبة كبيرة في توجيه مثل هؤلاء الأشخاص نحو قيادة المنهج السليم والطريق القويم الذي ترتئيه المدرسة. كما أن هناك

تنوع كبير من حيث الثقافات والخلفيات التي قدم منها أعضاء الهيئة التدريسية والذي يرى كل منهم أن هذا ينافي المبادئ الذي قد نشأ عليها، وأحيانا يكون عديم المبادئ. وفيما يتعلق بمعايير التقييم فإن معظم المعايير تكون واضحة لتقييم أداء العاملين في المدرسة، حيث إنّ الأداء الوظيفي المطلوب من كل صاحب مسؤولية واضح وجلي، ولكن هناك حالات خاصة يمكن فيها إيجاد صعوبة في تقييم أداء بعض العاملين ويجب الأخذ بعين الاعتبار الحالة النفسية التي يمرون فيها نتيجة ضغوطات خارج إطار المدرسة أو أحيانا داخلها، لذلك لا يمكن الانغلاق على هذه المعايير دائما. من أجل إيجاد مثل هذه المعايير وتحسينها مع مرور الزمن العمل بشكل جماعي ومشاركة العاملين في صياغة معايير جديدة أو تحسينها حسب الحاجة. واقتراح مكافأة المجتهدين في العمل انطلاقاً من قوله تعالى: "للذين أحسنوا الحسنى وزيادة" انطلاقاً من هذه الآية الكريمة يجب تشجيع العاملين من خلال ذكر محاسنهم وإنجازاتهم أمام الآخرين ويكون ذلك من خلال اللقاءات الفردية والجماعية. وزيارة المجتهد من قبل الإدارة مع مكافأة مادية رمزية. وإيصال مهام خاصة تهدف إلى تنمية روح العطاء لدى أعضاء آخرين كتوكيلهم في تحسين أعضاء جدد. وترقية (إذا أمكن). كما أرى بأن المدير يعترف المدير بأخطائه في العمل ويعمل على تحسين العمل وعدم تكرار الخطأ. ويعترف بها في كثير من الأحيان وإلا سوف يفقد مصداقيته أمام العاملين وهذا سوف يضعف قيادته الأخلاقية مما سيؤثر سلبيًا على نجاح مؤسسته التعليمية. ويمكن يمكن إخضاع المدير للمساءلة كغيره من العاملين في المدرسة من خلال تشكيل لجنة مصغرة من الهيئة التدريسية تتابع وتراقب أعمال المدير تكون مقبولة أولاً على المدير تشكيل من بطانة صالحة تقيم تصرفاته، تلتقي به بشكل خاص في إطار مغلق توجهه وتقوم أخطاءه إن وجدت! وتسدي له النصائح".

- المقابلة (4): "القيادة الأخلاقية هي الطريق أو البوابة لتحقيق الأهداف المحددة أي العلاقات الإنسانية الأمانة الصدق الشفافية في العمل أي القيم والاخلاق في العمل والاداء، وتنعكس في عدة مجالات وهي مشاركة بعض من المعلمين في اتخاذ القرارات وهناك الثقة والامانة في العمل كالتوزيع في مجالات العمل وتوزيع المهام بالصورة الصحيحة. إلا توظيفها يواجه بالعديد من التحديات منها: الضغط من قبل المعلمين للحصول على وظائف إدارية، وأيضا ضغط من قبل المؤسسات الحكومية في تقدم المدرسة على اعتبار أن المدرسة مكان لتحصيل العلامات. وايضا الضغط الشديد على الادارة لمجموعة من الأشخاص لإرضائهم بمراكز ومهام ووظائف إدارية. والمعايير الواضحة هي العلامات النهائية في البجروت "التوجيهي" وقيم المعلمين الذين يبذلون الاهتمام أكبر بمصلحة المدرسة، وأعتقد أن من يستحق التقييم أولئك المعلمين الذين يعملون بدون مقابل. حسب رأيي يجب أن تكون معايير موضوعية بين الإدارة والمعلمين بحيث يقيم كل معلم أو كل مركز بعد أن حقق الهدف المحدد، وهذا التقييم يكون في كل فترة أقصد ألا يكون التقييم سنويا أو في فترات متباعدة، وممكن أن يكون التقييم بمدى التزام المعلم بالحضور عدم تأخره ونسبة غيابه المتدنية. مكافأة المجتهدين بالتقييم المعنوي والمادي وذلك أمام الجميع، وعن طريق دعمه في العمل . وتكون المكافآت للجميع وليس التركيز فقط على مجموعة واحدة فقط. وأيضا أرى أنه من الممكن إرسال المعلمين لدورات تعليمية ورحلات اجتماعية لبناء مدرسة تشكل عائلة واحدة تسعى لتحقيق الاهداف وأهمها النجاح. لا يعترف المدير بأنه المخطئ، إنما يلقي المشكلة أو اللوم على غيره وذلك لعدم كشف أصحاب المهام والوظائف أن المدير يتحيز للآخرين، ولكن في بعض المشاكل والأخطاء البسيطة يعترف بها بالإجابة بأنه لم ينتبه أو يتذرع بالنسيان "وهذا يعني أنه لم يعترف بأخطائه، وأرى أن

المشغل أو المفتش هم أصحاب الحق في قضية مساءلة المدير إذ أنه لا يستطيع المعلمون إخضاع المدير للمساءلة".

- المقابلة (5): "برأيي إن القيادة الأخلاقية هي مجموعة من التصرفات والسلوكيات ذات ميزات أخلاقية ملائمة نذكر منها الأمانة، المصداقية، العدل، المسؤولية والوفاء، التي يقوم بها القائد بهدف تحسين سلوكيات مرؤوسيه، عن طرق توضيح المعايير والسلوكيات الأخلاقية. وبما أن الأخلاق هي أساس التعامل بين البشر، فنجد أن المدير يقوم بتطبيق جميع القيم والمعايير والقيم الأخلاقية في عمله الإداري من حيث المساواة، الاحترام، العدل، التقدير والهدف من ذلك تعزيز الثقة بين العاملين في المؤسسة وزيادة الرضا الوظيفي. وهناك عدة تحديات قد تواجه توظيف القيادة الأخلاقية في مجال العمل الإداري: الصفات الشخصية للمدير فقد يكون المدير بعيد كل البعد عن المعايير والمبادئ الأخلاقية في حياته الشخصية، الأمر الذي سينعكس سلبًا على عمله، والصفات الإدارية، قد لا يمتلك المدير القدرة على التأثير على المرؤوسين وتطبيق المبادئ والمعايير الأخلاقية الأمر الذي سينعكس سلبًا على عمله وبالتالي على عمل مرؤوسيه. وفيما بوجود معايير واضحة لتقييم أداء العاملين؟ وماذا أقترح لإيجاد مثل هذه المعايير؟ لا شك أن تقييم أداء المعلمين سيؤثر بشكل إيجابي على العمل ككل، فمن جهة سيشعر المعلم في المدرسة بالرضا الوظيفي وسيزيد من دافعيته في العمل وهذا سيؤثر على أدائه في العمل. وفيما يتعلق بمعايير التقييم فحسب رأيي يجب أن تكون في البداية: الموضوعية؛ أي تقييم المعلم على أدائه وجودة عمله وليس حسب المحسوبيات. العدالة: وتعني منح فرص متساوية لجميع المعلمين في الوظائف والترقيات. الاحترام: هذا من أهم المعايير التي يجب تطبيقها في العمل. ولمكافأة المجتهدين في العمل، يجب تقديم الحوافز المعنوية لهم؛ أي تقديم



شهادة شكر وتقدير، أو منحه وسام شكر على عمله ومجهوده لتحفيزه على العطاء في العمل أكثر فأكثر. والترقية في العمل. وكذلك الحوافز المادية بتخصيص ميزانية لرصد المكافآت للمعلمين تقديرًا لجهودهم المبذولة. وبالنسبة لكيف يتعامل المدير مع أخطائه؟ وهل يعترف بها إذا وقعت؟ ماذا أقترح في هذا الصدد؟ عدم الاعتراف بوجود أخطاء، يتغاضى عنها ولا يعيد حساباته في هذا الصدد. لذلك أقترح بالتوجه إلى المدير والمطالبة بجلسة شخصية وعرض الموضوع أمامه والمبادرة بتقديم يد العون والمساعدة لتجاوز مثل هذه الأخطاء مستقبلاً. ولكن كيف يمكن إخضاع المدير للمساءلة كغيره من العاملين في المدرسة؟ أقترح ومع بداية السنة الدراسية أن يتم سن دستور من قبل المعلمين والمدير من خلال ورشة عمل يتم تنفيذها مطلع السنة الدراسية، وبعد الاتفاق على جميع هذه القوانين والبنود يجب أن توقع من جميع أعضاء الهيئة التدريسية، وفي حال تمّ الخروج عن هذه البنود يتم مساءلة هذا الشخص، حتى يشعر الجميع بالمساواة والعدل".

- المقابلة (6): "أرى أن القيادة الأخلاقية هي عبارة عن مصادر وقيم أخلاقية التي تضبط المهن والوظائف المختلفة على سبيل المثال مهنة التعليم. فهي رسالة أخلاقية مبنية على سلوك ومجموعة من المبادئ والقيم التي من المفروض ان يتفق عليها افراد هذه المؤسسة بما يعود خير، قيم وعدل لتنظيم أمور صحيحة لهذه المؤسسة. وحسب رأيي القيادة الاخلاقية تُطبّق بشكل متوسط فهناك أمور التي استصعب الحديث عنها لأنها غير واضحة فهناك الأمور الجميلة التي تطبق من الإدارة مثل: العلاقات الاجتماعية مع المعلمين. المشاركة بالمناسبات الاجتماعية. تتصف الإدارة بالتسامح في أغلب المواقف ويعمل على احترام مكانة المعلم وتفهم ظروفه. تتصف نسبياً في الموضوعية واتخاذ القرارات ومشاركة المعلمين ولكن بالمقابل يميل إلى الأناية في اتخاذ القرارات لوحدته أو

الاعتماد على أشخاص مقربين ومؤثرين، مما يؤثر على روح التعاون والاشتراكية على العمل الصحيح بين المعلمين. وهناك المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة الأخلاقية في المدرسة منها: تأثير بعض الأفراد المقربين من المدير على سلوكه. واتخاذ القرارات العادلة للآخرين. الضغوطات بسبب التراكمات من أخطاء سابقة وفشل من الآخرين ولتصحيح هذه الأخطاء قد يعيق القيادة الأخلاقية للحصول على الهدف المنشور. والمعايير غير واضحة فهناك أمور تطبق بالشكل الصحيح وبالمقابل يوجد كذلك ما هو مناقض لها. مثال: يوجد بعض الأشخاص الذين يمتلكون مناصب لا يستحقونها ويؤثرون على القيادة الأخلاقية من وجهة نظري هناك أشخاص أفضل منهم بكثير ويستحقون هذه المناصب بجدارة. بالمقابل المدير يميل في مواقف كثيرة لتطوير الأفكار الإبداعية لدى المعلم وتحويلها إلى تنفيذية لأنه يسعى دائما إلى إبراز نجاحه ونجاح المدرسة وتغييرها. ومن أجمل المكافآت للمعلم المجتهد هو الثناء والشكر وإبراز جهود هذا المعلم وتقييم عمله أمام جميع الطاقم المدرسي واعطائه ما يستحقه من مناصب أو مكانة تليق به وباجتهاده. لا أتذكر أن المدير قام بالاعتراف بأخطائه ربما يحاول تصليحها بدون ذكرها أمام المعلمين. ومن حق أي فرد بالطاقم المدرسي أن يناقش المدير بأي خطأ أو تقصير من خلال الاجتماعات التربوية التي من خلالها يحاول المدير عرض آرائه أو انزعاجه من المعلمين. فكذلك الأمر بالنسبة للمعلم الذي لديه امتعاض منه، عليه أن يناقشه وأن يعبر عن رأيه إن كان بشكل شخصي أو عام إذا استدعى الأمر. أو من بضرورة توفر جو ديموقراطي ومناخ تربوي مريح للجميع لكي يكون العمل مثمرا ومميزا يحقق النجاح للمدرسة والطلاب.

– المقابلة (7): "القيادة الأخلاقية هي قيادة راقية تحدد العلاقات الإدارية المبنية على أسس

الاحترام للآخرين دون تمييز بسبب لون أو عرق أو دين أو جنس. لا يمكن أن نجد هذه

القيادة أو قد تكون محدودة ما دامت العائلية لها ارتباط مباشر بقرارات الإدارة، والمعيق الأساسي هو تضارب المصلحة المحدودة أو الذاتية التي تفرض نفسها على الواقع، فكيف يمكن الحصول عليها والمحسوبية تفرض ذاتها بقوة. غالبا لا يتم مكافأة المجتهد في العمل، بسبب واضح وهو ان الادارة لا تعتمد التحفيز لمن يستحق. إنما للأقرب، الحل هو وجود لجان محايدة باستطاعتها تقييم المعلم بحسب عدة معايير منها مهنية المعلم حضوره الدائم، أن تحدد مسبقا معايير واضحة للمكافأة. ولا يعترف المدير بأخطائه وإنما يتحايل عليها وربما يتهم غيره بها للتهرب من المسؤولية وعدم وصمه بوصمة الخطأ، والحل هو وجود رقابة داخلية أو خارجية سرية لمتابعة المدير ويكون المدير على علم بوجود مثل هذه الرقابة، أو من خلال مراقب رسمي خارجي مدعوم بقوانين فعلية ومفتش المدرسة بحيث يستطيع كل فرد الوصول إليه وتقديم شكواه".

– المقابلة (8): "أعتقد أن القيادة الأخلاقية هي تلك القيادة التي تتعامل مع الطاقم بشكل أخلاقي بحيث يكون العدل أساس التعامل، بدون تمييز لأي سبب كان، تفتح أبواب التقدم لأي منصب أو أي وظيفة للجميع بدون استثناء فيحصل الجميع على نفس الفرص، بدون أي اعتبارات خارجية مثل القرابة أو "الواسطة". وأن القيادة الأخلاقية تقتضي أن يكون باب المدير مفتوحا أمام الجميع بحيث يصغي له. يمدحه إذا أحسن صنعا، يهمس له بأذنه إذا أخطأ، يرشده إذا ضل، يسمعه إذا بحث عن يشاركه مشاعرة والتي تعيق عمله في يوم ما. وفي الواقع في مؤسستي أرى الباب مغلقا أمام عدد كبير من المعلمين. فغرفة المدير مفتوحة لقلة منهم فقط، وهم أولئك الذين يعترضون كرسي المناصب المهمة هم من يحصلون على التكريم، ولا أبالغ إذا ما أخبرتك أن إحدى المعلمات ممن يرتبطن بالمدير بقرابة عائلية تمسك بزمام يديها من ٣ الى ٤ وظائف مهمة. وقد تتغيب وقتما تشاء

وتحضر وقتما تشاء. لذلك أرى أن القيادة الأخلاقية في مدرستي فقيرة ونحن أفقر منها. لا أحد يصغي إلينا. يتم إضافة الحصص على البرنامج اليومي بدون استشارة المعلم. كل ما على المعلم هو التطبيق فقط. عن أي اخلاق وأي قيادة تتحدثين؟ عن أي معايير تتحدثين؟ أخبرتك أن المؤسسة هي مؤسسة عائلية. وكل المناصب منوطة بمدى قربك من المدير مع الأسف أرى أن المعايير مفقودة لكن لو قام المدير بتقييم المدير حسب نتائجه لكان ذلك أكثر عدلاً. فكلنا نعرف أن المدارس تهتم بحصولها على أعلى النتائج. لكان المنصب أكثر المحفزات للمعلم ليقوم بواجبه على أتم وجه. كما أن المعلم يحتاج إلى المكافآت المعنوية. يحتاج إلى من يهديه باقة من الورد. سلة من الشوكولاتة أو كلمة حق تقال أمام جموع المعلمين. أضف إلى المكافآت المادية. فكلنا نعرف أن المدارس يخصص لها ميزانيات جمة حبذا لو خصصت مبالغ مادية تضاف لمرتب المعلم. في أحيان كثيرة يسمح المدير لنفسه بتجاوز بعض الأمور، كأن يخرج في عطلة عائلية في آخر يوم في الفصل المدرسي دون إبلاغ أي طرف. الشيء الذي يعد ممنوعاً وهو المدير أحياناً يقوم المدير بأعمال يعتبرها إدارية من وجهة نظره ولكن يقوم المعلم بانتقادها. فحبذا لو وضع هناك "فرمان" دستور مجموعة من القوانين التي واجب تطبيقها يقع على الجميع بدون استثناء. أرى أن وجود لجنة مصغرة إدارية من شأنها مراقبة بل محاكمة ومساءلة المدير. فالمفروض لا أحد فوق القانون كما يمكننا الرجوع للمفتش وهو السلطة العليا الذي من المفروض أن يحاسب المدير".

– المقابلة (9): "أرى أن القيادة الأخلاقية هي أنك تقود بمعنى إرشاد وتوجيه مجموعه للعمل نحو هدف محدد ومرسوم مسبقاً دون أن تدخل العواطف والمحسوبيات في تعيين كل مسؤول في عمله. وأعتقد أن القيادة الأخلاقية كما عرفتها تنطبق إلى مدى كبير في المؤسسة التي

أعمل بها فأصحاب الوظائف تم تعيينهم حسب مؤهلاتهم أو بالأخص حسب ما قدموه من عمل لتطوير المكان الذي نعمل به. بعض الوظائف تحتاج إلى شهادات معينة فربما يكون هناك شخص مناسب لكن لا يوجد لديه شهادة توظفه أو كما ذكرت سابقا المحسوبيات. كلا لا يوجد معايير ثابتة وواضحة، إنما بالأساس يركز التقييم على منتج العمل أو أن يكون انجازا ظاهرا للعيان. ولا يوجد اقتراح محدد يخطر ببالي إلا تكريم كل شخص في أي مناسبة تخص الطاقم لديه انجاز وتميز في عمله وخوفه على المصلحة العامة. لا يعترف المدير بأخطائه بتاتا وإذا اعترف أو إذا حدث خلل يشرك أناس آخرين معه. ولا أرى ذلك إلا في حالات متطرفة، لكن أرى أن التوجه لوزارة التربية والتعليم أو للمشغل الرئيسي والتوجه لمفتش المدرسة، هو الحل لمثل هذه القضية".

– المقابلة (10): " برأي إن القيادة الأخلاقية هي تأثير شخص معين على البيئة المسؤول عنها من ناحية أخلاقية حسب القيم التي يتبعها هذا المجتمع مثلا الصدق الاحترام كم أنا كقائد أستطيع أن أؤثر على الآخرين من هذه الجهة. في بيئة مسلمة مثلا مهم للقائد أن يتبع لقيم تتبع لهذه البيئة. نحاول في حصة التربية في توصيل هذه القيم الأخلاقية من خلال تعاملنا مع الطلاب، فمن خلال تعاملنا مع الطلاب نحاول أن نعكس الطريقة الإنسانية ليكتسب الطالب هذه التربية بطريقة مباشرة وغير مباشرة في الرحلات وفي باقي الحصص في الفرص نهتم أن يبقى التعامل صحيحا بين المعلم والطالب ليؤثر عليه بطريقة صحيحة. والمعوقات التي تواجه تطبيق القيادة الأخلاقية كثيرة، فكل إنسان يرى القيم من وجهة نظره فمثلا هناك من يرى الاحترام بشكل مغاير عما يراه الآخرون، نحاول تنويع الأخلاق نوعا ما بطريقة موجودة وكثير من الناس لا يستطيعون عكس هذه القيم. في العمل الإداري نرى أن القائد صادق في موقف ما وفي موقف آخر غير صادقين.

والمعوقات تعتبر تفاوت في تطبيق القيمة الاخلاقية فينحاز الشخص للبيئة للنهج للتربية. وبكل الأحوال نحن مختلفين عن بعض ونحن بشر ودائماً هناك تفاوت. للأسف لا يوجد معايير واضحة ويتعلق بكل مؤسسة ونهجها التقييم في مؤسساتنا. يمكن أن يكون التقييم عن طريق المقابلات مع المعلمين بهدف تقييم عمله ويكون أفضل. فأنا أرى المهنية في تخصصي وطريقة التعامل مع الآخرين لأننا نتعامل مع بشر هما معياران مهمان في التقييم. وحسب سياسة المدرسة، حسب الشخص المراد تكريمه فكثير من الناس يحتاجون لكلمة "حلوة" وتؤثر فيهم وتجعلهم يعملون باجتهاد أكثر. فالتعزيز والكلمات الإيجابية اليومية مهمة جداً للمجتهدين. ولا يشترط أن يكون كل فترة إنما بشكل يومي. وممكن أن يكون شهادة تقدير ترقية في العمل شيء ما يوده هذا المعلم المجتهد. مديرنا إنسان جداً واضح مع نفسه ومع الآخرين، مع نقاط ضعفه وقوته في حال إذا أخطأ يستطيع توضيح الموقف أمام الآخرين، أرى أن قوته تظهر أكثر عندما يعترف. لا يوجد إنسان كامل. الحوار أنا أعرض رأيي للمدير فأنا أحاوره وأخبره أن هناك شيء ما ليس على ما يرام والأمر يتعلق بتقبل المدير لهذا التوجه. كما أن المفتش هو الشخص المخول الذي يفحص طريقة العمل في المدرسة لأنه هو المسؤول عن المدير والمفروض أن يفحص عمله".

– المقابلة (11): "برأيي فإن القيادة الأخلاقية تعد بوابة نجاح استراتيجية مركزية لأي مؤسسة تنشأ النمو وتحقيق الغايات، قيادة تحقق العدالة والشفافية، وتشجع العمل الجماعي المشترك، والمشاركة في صنع القرار. في مؤسستي التعليمية المشاركة الفاعلة تنحصر فقط في الهيئة الإدارية ولا ينطبق على المعلمين. النظرة الإدارية المهنية للقائد أو المدير، هناك بعض الإداريين الذين لا يؤمنون بأهمية اشراك الجميع. طبعاً هناك معايير واضحة يجب العمل وفقها منها مدى التزام العامل بعمله، عطائه، انتمائه، تواصله بكل ما يتعلق

بالعمل، حضوره الايجابي، دعمه للعمل ومحاولاته لرفع المستوى الموجود. نبدأ بأقلها تكلفة وهي الاعتراف شفويا وكتابيا بمجهود العامل المبذول في عمله وتشجيعه على التواصل والاستمرار مرورا بالمكافأة المالية وصولا إلى الترقيات بكافة أنواعها. قلما تجد مديرا يعترف بهفواته وأخطائه، وإن وقع الخطأ يجب على الهيئة للتدريسية بجلسات المراجعة والمراقبة حسابه بكل جلسات التقييم التي تقام في كل فصل".

– المقابلة (12): "أرى بأن القيادة الأخلاقية عبارة عن مجموع القيم التي تشمل الأخلاق والكرامة والمعتقدات وترتبط ارتباطا وثيقا بالقيم الإنسانية الأساسية المبنية على مراعاة حقوق الآخرين وانصافهم من خلال المبادئ التي تؤمن بها. أحاول قدر المستطاع أن أحقق التوازن بين جميع المعلمين للوصول للرضا بين جميع أفراد الطاقم للعمل كجسد واحد وهذا الشيء يؤدي إلى رفع مستوى الأداء عند الجميع. المشكلة الأساسية تكمن في اختيار القائد ففي أحيان كثيرة يتم اختيار القادة تحت إطار المحسوبيات (حزبية، عائلية...إلخ) عندها لا يستطيع تطبيق ما يؤمن به، بل ما يملى عليه ممن وضعوه في هذا المكان، فمن كلف المدير بهذا المنصب ينتظر مردودا من هذا المدير. في أحيان كثيرة لا يكون المدير موضع ثقة لكل الطاقم. فعندها لن يتمكن من جعل الطاقم بعمل مثل خلية نحل واحدة. في أحيان كثيرة يكون المدير سلطويا ويتعامل مع الطاقم على أنه ربهم الأعلى، فلا يناقش ولا يتفهم ولا يصغي. أنا كمدير أضع المعايير لتقييم العاملين في مدرستي فمتابعتهم خلال السنة ومتابعة مواظبتهم على العمل واحدا من هذه المعايير. كما ان الانتماء للمدرسة يعتبر معيارا هاما. ولعل النتائج هي المعيار الحقيقي. تتنوع المكافآت التي أقوم بتوزيعها على العاملين من عملي وخبرتي خلال السنوات إن رسالة شكر واحدة تعادل آلاف الجوائز. كما أن الاشادة بالمعلم وإنجازه امام الهيئة المدرسية على تغانيه

بالعمل تلعب دورا هاما في استمرارية المعلم. التعامل بمرونة مع المعلم. المدير في المدرسة يعتقد أنه أكثر فهما من الجميع وعادة لا يعترفون بأخطائهم. كما أن مديرينا يخافون من كشف ما يحصل في أروقة المدرسة، أمام الهيئة التدريسية. وأحيانا يسمع المعلم عما يجري في المدرسة من مكان ما خارجها. الأمر الذي يخلق أزمة ثقة بين المعلم والمدير لذا لا بد من بناء هيكله صادقة تؤدي وظائفها وفقا لقدراتهم وليس وفقا لمدى قربهم للمدير فيقع على كاهلي كمدير استبعاد الأقارب والأصدقاء غير المؤهلين وبهذا أكون محط ثقة للآخرين. كما أنني كمدير أحرص على أن أكون مثلا أعلى لكافة المعلمين من حيث القيام بواجباتي. وأكثر من ذلك أسعى دائما إلى محاربة التكتلات أو ما يسمى التحزبات داخل المدرسة. وأراعي عدم ترقية معلم أو مكافأته على حساب الآخرين حتى لا يؤدي ذلك إلى تدمرهم وبالتالي تقاعسهم عن تأدية مهامهم. عادة لا يتم مساءلة المديرين من قبل المعلمين لكن في كثير من الأحيان يحاول بعض المعلمين الهمس في أذني للفت انتباهي لأمر لمعاودة النظر فيه. لكن بالتأكيد هناك الكثير من الطرق التي من خلالها يتم اخضاع المدير للمساءلة، مثل اشراك لجنة الآباء أو لجنة العمل في المدرسة في بعض القضايا، كما أن تقديم الشكوى للمفتش المسؤول من شأنها ردع المدير وتعريضه للمساءلة. في اسوأ الحالات يمكن أن يقوم كل من يعرف بحقيقة أعمال المدير بنشرها على وسائل الإعلام أو وسائل التواصل، الشيء الذي يخلق ضغطا جماهيريا على المدير وبالتالي تقديمه للمساءلة".

– المقابلة (13): "برأيي القيادة الأخلاقية عبارة عن أسلوب القيادة الذي يحقق الشفافية والعدالة في صنع القرار وذلك وفق إطار أخلاقي انساني حيث ترتقي بأداء المؤسسة ونوعية إنتاجها. أنا كقائد تربوي أعمل جاهدا لتطوير وتغيير المبنى الهرمي للمدرسة، فأقوم



ببناء مناخ تربوي جديد يتمحور حول زرع الأخلاقيات وترسيخ القيم والشعور بالمسؤولية لدى جميع المرؤوسين فعندها أستطيع أن أصل لمرحلة صياغة القرارات التي تنعكس على حاضر المجتمع ومستقبله وتطبيقها من قبلهم من خلال التزامهم بسلوكيات أخلاقية. وأرى أن هناك عدة معوقات تؤثر على القيادة الأخلاقية مثل وجود تأثيرات من الإدارة العليا التي تسعى لتحقيق أهداف سياسية ومصالح شخصية على حساب المصلحة العامة. كما أن البيئة المحيطة للمؤسسة لها تأثيرا سلبية بسبب المحسوبية، وجود قرارات وقوانين مفروضة من الوزارة التي تؤثر وتعرقل أحيانا قرارات القيادة الأخلاقي، ولعل معارضة بعض المعلمين تطبيق التغيير لعدم توفر الكفاءة أو لأسباب شخصية من شأنها عرقلة تطبيق القيادة الأخلاقية. أسعى جاهدا للعمل على وضع معايير بل وأسعى لأن تكون معايير واضحة لما فيه من نجاعة للعمل من هذه المعايير: نتائج الطلاب، تنفيذ المعلم لخطة العمل الموضوع في بداية العام الدراسي، وكذلك اهتم بمعيار الإبداع والتميز. أرى أن المكافآت المادية والعينية من شأنها أن تكون مكافأة جيدة للمعلم وتشجعه على العطاء وتحثهم على العمل وتحث الآخرين أيضا على العمل. لا يوجد إنسان لا يخطئ، فأسعى جاهدا للتعلم من أخطائي. أعترف أولا بالخطأ الذي قمت به وأدرس حيثيات القرار الخاطئ والعوامل التي أدت إليه. وأرى أن الرجوع عن الخطأ غاية في الأهمية. من وجهة نظري وحسب قوانين وزارة التربية والتعليم نعم يخضع المدير للمساءلة يوجد وحدات رقابة مستقلة لإجراء تحقيقات وتقديم المدير للمساءلة".

– المقابلة (14): " حسب رأيي إن القيادة الأخلاقية هي الإدارة التي تعطي المسؤولية حقها في الأداء والمراقبة والإشراف ومحاسبة الذات والالتقان وتقديم المنفعة وما فيه مصلحة مرجوة. هي القيادة التي تعزز قيمة الاحترام وحب العمل بين الجمهور والإدارة، إدارة غير

متعالية إدارة متعاونة متفهمة لحاجات المرؤوسين وحريصة عل الاستمرار معهم في سبيل استدامة نشاطاتهم بصورة واضحة وفاعلة. القيادة الاخلاقية تدعو إلى التوازن بين الحقوق والواجبات وتدفع الجميع للعمل المشترك. أرى أن تطبيق القيادة الاخلاقية ممكنا عن طريق التشاور ومشاركة الطاقم حول العمل المدرسي ومن خلال تحديد دور كل معلم ومعلمة وبالطبع إدراك القدوة "النموذج" فيقع عل عاتقي كمدير أن أكون مثلاً يحتذى به في الأخلاق والتعامل الحسن مع زملائه. وهذا ينعكس من خلال الاهتمام بالطاقم وإعطاء كل فرد حقه وفي التشاور عند اتخاذ القرارات وإدارة الازمات وإدارة المشاركة. أعتقد أن التسرع والضعف في اتخاذ القرار وتنفيذ القرارات ومتابعتها، ولعل غياب النموذج من أبرز مشاكل القيادة الأخلاقية. بالتأكيد هناك معايير واضحة لتقييم المعلمين منها: المعرفة الشمولية في العمل، حسن الأخلاق واحترام الآخرين، التفكير الدائم، التروي في إطلاق الأحكام، التجدد وإدخال التغيير والمرونة في العمل. من المناسب التنوع في الحوافز وعدم البقاء على نوع واحد منها، حافز الشكر والتقدير أراه كبير الأثر على المعلم وعلى نفسه وعلى عطائه. والحافز المادي والمكافآت، إعطاء العامل فرصة في المشاركة في التخطيط والتنفيذ والتقييم. إن المدير القوي عليه أن يعترف بالأخطاء، إن وقعت عليه أن يحاور الطاقم ويكون صادقاً وعميقاً بدون إلقاء اللوم أو المعاتبة. الثقة المتبادلة وحسن الظن بين المدير وطاقمه الشيء الذي يعود على الجميع بالخير، تبادل المشورة والنصح بين المدير وطاقمه، قوة الصلة وسهولة الاتصال بين المدير ومعلميه لتبادل الرأي. على كل مدير من وجهة نظري أن يخضع للمساءلة كغيره من العاملين في المدرسة. فبعد أن أقوم بتقديم خطة العمل الفصلية والسنوية وعرضها على المسؤولين يتم فحص الخطة خلال السنة 3 مرات على الأقل. كما أن المساءلة تكمن في تقديم تقارير مالية في كيفية استغلال الميزانيات.

الرقابة يجب أن تكون رقابة ذاتية تنبع من داخل الفرد نفسه فهو رقيب على سلوكه وأعماله. وأرى أن الرقابة الخارجية مثل المجالس المحلية والوزارة تلعب دورا في تقويم الأخطاء أو قياس الأداء".

- المقابلة (15): " أرى أن القيادة الاخلاقية هي قيادة المدرسة معلمين وموظفين وطلاب نحو تنفيذ المهام الملقاة على عاتق كل فرد فيها بطريقة سليمة أخلاقية وقانونية وفقا للمبادئ الأخلاقية التي وضعتها إدارة المدرسة نصب عينها، حتى يتم تذويت هذه المبادئ في ذات كل فرد من أفراد المدرسة، وبالتالي نخلق منهاجا صحيحا لأداء كل فرد. وبدوري كمدير عليّ القيام بالعمل الصائب وأؤدي واجباتي على أتم وجه، بدءا بالمداومة والالتزام بالوقت وتنفيذ مهامى دون تأخير أو تحيز أو أي شكل من الأشكال السلبية التي قد تؤدي بأحد ما أن يقول: إذا المدير هيك شو بدك مني؟ أي يجب أن أكون أفضل مثال أمام الآخرين. نحن نعمل على وضع بنود وقوانين في دستور المدرسة تشمل واجبات وحقوق كل من في المدرسة ونعمل على تطبيقها بشكل تام تقريبا. أنا أراقب أداء الموظفين والمعلمين والطلاب بقدر استطاعتي، وأنبه دائما في حال حدوث أي انحراف عن المبادئ الأخلاقية في العمل. أنا أرشد المعلمين والموظفين دائما في الاجتماعات على تنفيذ أعمالهم بشكل مثالي ونقلها إلى الطلاب ومتابعتهم، وأذكرهم أن الله أولا رقيب عليهم. وأرى بأن من المعوقات التي تواجه توظيف القيادة الاخلاقية: التنافس الشديد بين الموظفين وتنافس بين شريحة من المدرسين، الغيرة، عدم تفهم الآخرين والتعصب للرأي. وأحد الصعوبات التي نواجهها هي الاختلاف بين الأفراد فمنهم من يتقبل النقد ومنهم من يرى به انتقاص من قدره ومنهم من يريد أن يتمرد على القوانين أسميهم "المتمردين" ويعمل وفق رؤيته التي تخالف مبادئ المدرسة. وفي مدرستي يوجد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين ونعمل

دائماً على تذكيرهم بها كل بضعة أشهر، فمثلاً الحضور للمدرسة مبكراً أحد معايير التميز، الالتزام بالمناوبة أي التواجد بالوقت والمكان المناصب، الالتزام بتحضير الامتحانات وعرضها على الجهة المسؤولة في الوقت. نحن وضعنا هذه المعايير من خلال جلسات للهيئة التدريسية، وتمت المصادقة عليها بعد نقاشات في عدة جلسات حتى جمعنا هذه المعايير، وهي قابلة للتحديث في كل فترة من الزمن في حال تقدم أحد المدرسين باقتراح. لذلك أنصح بإجراء جلسات لجميع أعضاء الهيئة التدريسية وتوزيعهم في مجموعات تضع كل مجموعة معايير لفئة ما ثم عرضها على كامل الهيئة ومناقشتها، الأمر يحتاج إلى عدة جلسات كهذه لكن في النهاية خلصنا إلى وضع هذه المعايير. ولمكافأة المجتهدين في العمل، هذا أيضاً ما ناقشناه في جلسات الهيئة التدريسية، تعبئة نموذج من قبل إدارة المدرسة لكل موظف أو معلم يشمل المعايير المطلوبة ومن ثم تكريم المتميزين في العمل بمكافأة رمزية، زيارة بيتية، ترقية. أنا أحاول قدر الإمكان عدم الخطأ ولكن في حال حدوثه لا أتردد بالاعتراف بالخطأ أمام الموظفين والمدرسين (حسب الخطأ) وطبعاً أعمل على تصحيح الخطأ إن أمكن وأحرص على عدم تكراره. استشير أحداً من زملائي المديرين أو المفتشة لكي يتم تغادي الخطأ أو التقليل من ضرره. كما أن أعضاء إدارة المدرسة من مركزي الطبقات تساعدني. ويمكن إخضاع المدير للمساءلة كغيره من العاملين في المدرسة، أولاً توجد للمدرسة مفتشة وهي تراقب عن كثب ما يحدث في المدرسة، لذلك على مستوى الوزارة المفتشة هي التي تراقب عملي كمدير وتخضعني للمساءلة إذا لزم الأمر. على مستوى المدرسة أنصح أن يكون للمدير مراقبون ممن يقدمون له النصيحة، أنا أفضل أن يكونوا من المعلمين أو الموظفين القدامى ذوي الخبرة والاجتهاد ورأيهم مقبول

على المدير ولا يترددون في تبيان خطأ المدير . لا أنصح أن يكون الأمر على نطاق واسع لأن هذا قد ينقص من هيبة المدير أمام المدرسين والموظفين خاصة "المتمردين".

– المقابلة (16): "القيادة الاخلاقية هي القيادة التي تتعامل مع الجميع باحترام وتقدير بدون تمييز بين أفراد الطاقم. وفي مؤسستي التعليمية أطبق كلامي قولاً وعملاً فأحترم المعلمين واتني عليهم وأنفهم ظروفهم وإذا ما انتقدت أحدهم انتقده نقداً بناءً. ومن المعوقات التي تحول من تطبيق القيادة الأخلاقية عدم تفهم بعضهم هذا التعامل ويعتبرونه ضعفاً من المدير. طبعاً هناك معايير لتقييم أداء العاملين من خلال المتابعة والحوار لما فيه من مصلحة تعود على الطلاب. فتكون مكافأة المجتهدين بإبراز عملهم أمام الطلاب والأهل والهيئة التدريسية ومن خلال توليهم مناصب تعكس اجتهادهم. من منا لا يخطئ أرى أن الاعتراف بالخطأ هام جداً في العملية التربوية ففيه نستخلص العبر ونتقدم للأمام. عندما يعترف المدير بالخطأ فهو يكون نموذجاً ومثالاً لطلابه ولمعلميه. المدير يخضع للمساءلة أولاً مع نفسه ان كان صاحب ضمير حي، وعندما تكون لديه الجرأة الكافية لسمع من الذين يحيطون به من معلمين ومفتشين وأهال عن ماهية الاخطاء التي وقعت وكيفية تجاوزها وأن يكون الحوار البناء الهادف الذي يرجى منه تصويبها".

– المقابلة (17): " أرى أن يقوم القائد بتوجيه المجموعة (المنظمة) لدمج أهداف وآليات العمل مع قيم ومعايير اجتماعية بهدف تحقيق الرؤية التربوية التي يسعى لتحقيقها مع الأجيال الصاعدة. وبرأيي فإن وراء كل نشاط وفعالية تربوية كانت أو تعليمية هناك قيمة أو مجموعة قيم نأمل بتحقيقها وتوطيدها بين صفوف الطلاب أو بين جمهور المتعلمين مثل قيمة العطاء أو احترام كبار السن أو المنافسة الشريفة. العمل الإداري يصنف ضمن السياسة أي أن على المدير أن يكون ذا حكمة سياسية وإدارية في تفاعله اليومي ومواجهته

لل قضايا المختلفة. وقد تتعارض المصالح الآنية للمدير أو للمؤسسة مع قيم اخلاقية وبالتالي يعرقل هذا الوضع توظيف القيادة الأخلاقية. لا توجد معايير واضحة لتقييم العاملين، في أحيان كثيرة يتم التقييم على أسس غير موضوعية وفق الانطباع الفوري الذي يتولد نتيجة لحدث أو واقعة معينة. مما يتطلب من المدير كبح مشاعره ومحاولة تفسير الموضوع بعقلانية وموضوعية. حسب رأيي يجب أن يكون مرجعا موحدًا لمعايير واضحة يقوم فريق من الادارة والمعلمين في وضعه. تتعدد المكافآت في المدرسة فمثلا أخصص مبالغ من الأموال للمعلم تدفع خلال السنة وتكون قابلة للتجديد مع كل إنجاز جديد. أو على سبيل المثال من الممكن وضع درجة للمعلم المتميز توضع في ملف المعلم ويكافأ عليها المعلم، ويمكن أيضا تخصيص زاوية في المؤسسة تعرض صور المتفوقين والمنجزين. يستصعب المدير الاعتراف بارتكابه الأخطاء، أنا شخصيا تحيطني مجموعة صغيرة من المعلمين ألجأ إليهم في حالة ارتكاب الخطأ منهم المستشارة، أحاول رؤية الصورة بوضوح من خلال مناقشة الحدث معهم. أنا كمديرة أخضع دائما للمساءلة من قبل المفتشة هذه المتابعة تجعلني أكثر حرصا على اتمام عملي على أحسن وجه. كذلك أنا أتبع سياسة الباب المفتوح والأذن المصغية مع أفراد الطاقم الأمر الذي يتيح لهم الاستفسار عن أي تساؤل".

– المقابلة (18): " القيادة الأخلاقية من وجهة نظري هي القيادة التي تركز على المبادئ والجانب القيمي أكثر من تركيزها على التحصيل العلمي، فالشفافية والنزاهة العدالة والهم المجتمعي كلها رزمة واحدة يجب أن يراها ويلمسها ويشعر بها ويطبقها كل من في المؤسسة من مدير، طاقم، معلمون وطلاب. وينعكس تطبيقها على انتماء الطاقم وولائه للمؤسسة من جهة، وعلى وضوح خارطة الطريق في التواصل والتعامل بين الأهل والمدرسة، إضافة والأهم هو السلوك الذي ينتهجه الطلاب داخل المدرسة، من انضباط واحترام قوانين وصقل

شخصية الطالب في كافة الفعاليات اللامنهجية. وهناك المعوقات التي تواجه توظيف القيادة منها معوقات خارجية وهناك معوقات داخلية، أما المعوقات الداخلية فهي تتعلق بالطواقم القديمة التي اعتادت على نمط عمل معين أكثر راحة وأقل التزامًا من العمل في إطار القيادة الأخلاقية. وأما المعوقات الخارجية فتتعلق بأكثر من اتجاه، من الناحية القانونية فليس من السهل فصل معلم بعد التثبيت، وعدم التزامه بالنمط الإداري الخاص بالمدير لا يُعتبر سببًا وجيها لفصله، إضافة أن بعض الطواقم تُفرض على المدير من جهات عليا وهذه الجهات تفتقر بالأساس (للقيادة الأخلاقية). وبرأيي هناك معايير واضحة لتقييم أداء العاملين، فما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، ولإدارة أي منظومة أو أي أداء يجب أن تكون معايير واضحة قابلة للقياس ولا ينبغي أن تترك فضاضة، إضافة أن المعايير تضمن حق المقيّم والمقيّم. اقترح لإيجاد مثل هذه المعايير أن يتشارك المعلم والإدارة بوضعها معًا لكي يساهم الطرفين بتطبيقها والالتزام بها، إضافة على المديرين والوزارات الاطلاع على معايير من خارج منظومة التربية والتعليم لاستقطاب أدوات ومعايير غير تقليدية. ولمكافأة المجتهدين في العمل هناك العديد من المقترحات وأهمها المكافأة المادية كالعلاوات على الرواتب، أو الترقية، أو إعطاء مهمات ووظائف إضافية لكل مجتهد بحيث تكون هذه المهمات مدفوعة الأجر. وحول كيف يتعامل المدير مع أخطائه؟ هل يعترف بها إذا وقعت؟ هذا الأمر يتعلق بشخصية المدير ونمطه الإداري إضافة إلى مدى إيمانه بالقيادة الأخلاقية، ولكن السواد الأعظم من المدرّاء لا يعترفون أمام المرؤوسين، إنما فقط أمام المسؤولين عنهم. واقترح أن يتم اجبار المديرين على الالتحاق ببرامج تدريبية وتأهيلية تدوّت عندهم هذا الأمر. وكيف يمكن إخضاع المدير للمساءلة كغيره من العاملين في المدرسة؟ اعتقد يتم إخضاعه للمساءلة فقط من قبل المشغّل أو المفتش، إضافة ان

المجتمع لم يصل لحالة مثالية حتى يحاسب مدير بطريقة مهنية مع حفظ هيبة ومكانة وموقع المدير. كما أنني لا اتفق أن يُحاسب المدير كباقي العاملين من البُعد الإداري لأن محاسبته أمام العاملين كباقي العاملين يُفقد المدير الكثير من سلطته وصلاحياته وقد قال صلى الله عليه وسلم "أنزلوا الناس منازلهم" مع موافقتي على متابعة ومحاسبة المدير من قبل المشغل أو المفتش".

– المقابلة (19): "أرى أن القيادة الأخلاقية هي قيادة مبنية على احترام القيم والمعتقدات وكرامة الآخرين ومرتبطة بمفاهيم الثقة الصداقة والصدق والاتصاف إعطاء الحق وأخذ الحق. وتهتم بأخلاق الفرد وأخلاق المجموعة. وحتى تنعكس القيادة الأخلاقية يجب أن يكون قوانين وأنظمة ودستور عمل واضح ومتفق عليه بين العامل والمسؤول بدون دستور لا يوجد قيادة أخلاقية. وتطبيقها يواجه بالعديد من المعوقات: عدم وجود أنظمة واضحة، عدم وجود دعم كاف من الوزارة، التمييز بين عامل وعامل. التعامل بمكيالين، عدم وجود حزم. وفيما يتعلق بوجود معايير لتقييم أداء العاملين: نعم يوجد معايير واضحة لتقييم المعلم مثل وصوله للعمل في الوقت المناسب المعاملة الحسنة بين المعلم والمعلم وبين المعلم والطلاب. بناء رؤية واضحة بين المعلمين. وثيقة عمل واضحة تحديث ومشاهدة القوانين وإطلاع المعلمين والمعلمات عليها. وحول مكافأة المجتهدين في العمل فمن المكافآت: شهادة تقدير، التحدث عن ذلك أمام الهيئة التدريسية والطلاب، إرسال المعلم إلى بعثة أو رحلة، نشر اسم المعلم في وسائل التواصل ليتعرف الناس عليه. وحول اعتراف المدير بالأخطاء: أنا أتحدث عن نفسي وأتحدث عما قمت به بالخطأ واعتترف أمامه ونفتح صفحة جديدة. الاقتراح جلسة عمل مناقشة الموضوع الخاطيء. يتم التوجه من الموظف



إلى جهة عليا للتحدث عن أخطائه، مثل المفتش أو مديرة اللواء وعلى مستوى المدرسة ندخل لجنة العمل أو موظف قسم المعارف في المجلس لجنة الآباء".

- المقابلة (20): "القيادة الأخلاقية هي أن تتعامل بقيم ومبادئ تؤمن بها وتعتبرها أخلاقية بالدرجة الأولى خلال عملك. هذه القيم عادة ما تكون محط إجماع بالمجتمع. لأنه القيم للأشخاص والأخلاق للمجتمع فإذا ما اجتمع سلوك الأفراد المبني على قيم نتج عندنا أخلاق مجتمع. ويمكن تحديد هذه الأخلاق في مؤسسة أو منظمة من خلال توافقات وتعليمات يتفق عليها الجميع تكون بمثابة ميثاق أخلاقي يتبعه أفراد المؤسسة ويشكل مبدأ للعمل بسيرورة القيادة الأخلاقية. وينعكس تطبيق القيادة الأخلاقية في المدرسة التي أقودها من خلال: تأكيد هذه القيم بالتعليمات والمناسبات والاجتماعات، ميثاق ودستور المدرسة، برامج التربية الاجتماعية، تخصيص حصص أسبوعية مثل حصة القيادة وحصه الحوار، برنامج مفتاح القلب، التعامل مع الموظفين كقدوة ومثال حي، تحفيز معنوي لمن يتعامل بالقيم الاخلاقية ويمارسها كنشاط مع الطلاب خلال سيرورة العمل، إدخال قيم أخلاقية خلال الدروس والترميز على ذلك. ومن أهم المعوقات التي أحيانا تصطدم مع العمل الإداري هي اللوائح والقوانين الجافه والتي تتعارض مع العلاقات الإنسانية على سبيل المثال لا الحصر: لا يسمح القانون بالغياب لأكثر من ثلاث أيام عند فقدان عزيز، وهل سيعود المعلم بعد ثلاث أيام من عناء بيت العزاء كما كان من قبل وبنفس الروح. مثال آخر: القانون لا يعترف بمريض كسرت رجله مثلا خلال العمل حتى لو رأى المدير الحادث بنفسه، إلا إذا أحضر الورقة الطبية ليسلمها للجهات المختصة، هذه الأمور تتعارض مع مبدأ العلاقات الإنسانية وتسير بنا نحو البيروقراطية المقبته. أحيانا يضطر مدير المدرسة إخفاء بعض المعلومات عن الطاقم من أجل تسيير أمور ضرورية. مثل

ساعات عمل وغيرها، وحول وجود معايير لتقييم أداء المعلمين (أخلاقياً: دمج القيم خلال الدروس، علاقاته الإنسانية وطبيعتها، مساهمته في الفعاليات المختلفة، درجة التزامه بالمواعيد (التأخير والغياب)، درجة ممارسته للوائح والقوانين. وفيما يتعلق بالمكافآت: تنقسم الحوافز الى مادية ومعنوية، وقد اتفق العلماء على أن المحفزات المعنوية لا تقل شأنًا عن المحفزات المادية وهذا ما اثبتته النظريات السلوكية... على المستوى المادي يمكن توزيع الأدوار والوظائف بناء على اجتهاد ومثابرة ومبادرات المعلمين، وعلى الصعيد المعنوي ممكن إعطاء المعلمين دعمًا معنويًا من خلال الثناء والشكر وشهادات التقدير ومن تجربتي الشخصية.. لهذا أثر كبير في رفع معنويات المعلمين. وبالنسبة لتعامل المدير مع الأخطاء عادة بالتدليس وأخرى بالتبرير، ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر كون أن الموظفين عادة ما يتسلحون بهذا الخطأ لتبرير أخطاء قاموا بها أو سيقومون بها: مثال على ذلك: إذا تأخر مدير المدرسة عن الدوام المدرسي عليه أن يجد مبررا قويا لذلك. وحتى نخضع المدير للمساءلة نحتاج إلى شروط: أن يعمل الطاقم كفريق بحيث يشترك في وضع الأهداف والتنفيذ ويكون العمل بتشاركيه كبيره جدا، درجة وعي الطاقم للمناصب والوظائف واحترام كل في مكانه، تعليمات من روح القانون العام تكون بمثابة دستور وأخلاقيات العمل متفق عليه من الجميع، الشفافية بالعمل بالتقسيم والتنظيم والتقييم، اذا اجتمعت هذه الأمور لدى طاقم المدرسة يكون من السهل أن يتقبل ويعترف قائد المدرسة بأخطائه أما إذا لم تتوفر هذه الظروف سيقصر انفتاح مدير المدرسة على طاقمه المصغر وإذا كان يمارس السلطة الفردية فإنه لم ولن يعترف بالخطأ وسيحاول إقناع العاملين بأن هناك ظروف أجبرته على تصرف ما نتائجها أقل وطأه من نتائج تصرف آخر يكون بنظر الآخرين صحيح. عادة يا آمال وللأسف الشديد لا يعترف المدير بالخطأ ويحاول تبرير

ذلك بكل الحجج. المقترح لأن يتغير هذا الحال هو: تقوية الثقة بين العاملين والمدير من خلال العلاقات الانسانية الجيدة وتحسين بيئة العمل والبيئة التنظيمية وإعطاء الأمان الوظيفي للجميع والعمل كفريق وتشاركيه، لئلا يتسنى للقائد أن يحاسب نفسه والآخرين ويكون قدوة لهم حتى لو أخطأ.. ولكن مدارسنا للأسف إن كان على مستوى الإدارة أو على مستوى المعلمين يتصيدون الأخطاء ويتسارعون لرفع الشكاوى للوزارة والوشاية بغرض الانتقام والتأثير السلبي!! لذلك بأحسن الظروف نجد المدير يعترف أمام مجموعة الطاقم المصغر وبأسوأ الظروف نجده يتنكر لأخطائه، وعلى المدير تنمية حس المسؤولية الجماعية لدى المعلمين".

وقد قامت الباحثة بعد إجراء المقابلات مع المشاركين بترميز الأقوال المنبثقة عنهم وتجزئتها إلى (57) موضوعاً ثم جعلت هذه الموضوعات في (14) فئة انتهت إلى (4) أنماط؛ وقد اعتمدت الباحثة أسلوب المقارنات الثابتة في تشكيل الموضوعات والفئات والأنماط من واقع البيانات التي وفرتها المقابلات المعمقة مع المشاركين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، وعلى النحو الآتي:

ت	الموضوع	الفئة	النمط
1	توجيه مدير المدرسة للاعتراف بأخطائه إذا وقعت، حيث إن الاعتراف بها دليل على قوة الشخصية وعمق التربية لديه، فالاعتراف بالخطأ أو الذنب فضيلة.	توجيه مدير المدرسة للاعتراف بالخطأ إن وقع، والرجوع عنه حيث إن اعترافه بالخطأ والعودة عنه دليل على دماثته وحسن خلقه.	سبل تتعلق بالخصائص الشخصية للمدير
2	مصادقته أمام العاملين معه.	على مدير المدرسة الرضا بالخضوع للمساءلة كغيره من العاملين، وذلك بتشكيل لجنة من الهيئة التدريسية أو بوضع نظام رقابة داخلي يتابع أعمال المدير ويسهم في تنمية روح الحس بالمسؤولية الأخلاقية لديه.	سبل تتعلق بالخصائص الشخصية للمدير
3	إخضاع المدير للمساءلة كغيره من العاملين في المدرسة من خلال تشكيل لجنة مصغرة من الهيئة التدريسية تتابع وتراقب أعمال المدير تكون مقبولة.	على مدير المدرسة الرضا بالخضوع للمساءلة كغيره من العاملين، وذلك بتشكيل لجنة من الهيئة التدريسية أو بوضع نظام رقابة داخلي يتابع أعمال المدير ويسهم في تنمية روح الحس بالمسؤولية الأخلاقية لديه.	سبل تتعلق بالخصائص الشخصية للمدير
4	أن يتسم القائد الأخلاقي للمدرسة بالأمانة، المصادقية، العدل، المسؤولية والوفاء.	على مدير المدرسة الرضا بالخضوع للمساءلة كغيره من العاملين، وذلك بتشكيل لجنة من الهيئة التدريسية أو بوضع نظام رقابة داخلي يتابع أعمال المدير ويسهم في تنمية روح الحس بالمسؤولية الأخلاقية لديه.	سبل تتعلق بالخصائص الشخصية للمدير

ت	الموضوع	الفئة	النمط
5	التوجه إلى المدير والمطالبة بجلسة شخصية أن يعترف بأخطائه، وعرض هذه الأخطاء أمامه والمبادرة بتقديم يد العون والمساعدة لتجاوز مثل هذه الأخطاء مستقبلاً.	على مدير المدرسة الأخلاقي أن يتسم بالأمانة والصدق والعدل والموضوعية والوفاء وغيرها من السمات فهو القدوة الحسنة للعاملين معه من إداريين ومعلمين، وللطلبة.	-
6	اتصاف الإدارة بالتسامح في أغلب المواقف.		
7	العمل على احترام مكانة المعلم وتفهم ظروفه.		
8	الاتصاف بالموضوعية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعلمين.	على مدير المدرسة تبني مبدأ الشورى في العمل لما له من انعكاسات إيجابية على سير العملية التعليمية التعليمية، ومخرجاتها.	-
9	خوف مدير المدرسة على المصلحة العامة.		
10	أن يكون القائد الأخلاقي صادق في مختلف المواقف.		
11	كمدبر أحرص على أن أكون مثلاً أعلى لكافة المعلمين من حيث القيام بواجباتي، وأكثر من ذلك أسعى دائماً إلى محاربة التكتلات أو ما يسمى التحزبات داخل المدرسة.		
12	اخضاع المدير للمساءلة من خلال اشراك لجنة الآباء أو لجنة العمل في المدرسة في بعض القضايا، وربما أن تقديم الشكوى للمفتش المسؤول من شأنها ردع المدير وتعريضه للمساءلة.		
13	الرجوع عن الخطأ إن وقع فهو غاية في الأهمية.		
14	على مدير المدرسة أن يكون صادقاً وعميقاً بدون إلقاء اللوم أو المعاتبة.		
15	الثقة المتبادلة وحسن الظن بين المدير وطاقمه الشيء الذي يعود على الجميع بالخير .		
16	تبادل المشورة والنصح بين المدير وطاقمه، قوة الصلة وسهولة الاتصال بين المدير ومعلميه لتبادل الرأي .		
17	تقبل المدير وجود مراقبين ممن يقدمون له النصيحة، والأفضل أن يكونوا من المعلمين أو الموظفين القدامى ذوي الخبرة والاجتهاد ورأيهم مقبول لدى المدير ولا يترددون في تبيان خطأ المدير .		

ت	الموضوع	الفئة	النمط
18	اعتراف المدير بالخطأ فهو يشكل نموذجاً ومثالاً لطلابه ولمعلميه.		
19	مراعاة مدير المدرسة مبدأ العلاقات الإنسانية والابتعاد عن البيروقراطية المقيدة لتقوية الثقة بين العاملين والمدير من خلال العلاقات الإنسانية الجيدة، وتحسين بيئة العمل والبيئة التنظيمية.		
20	إعطاء الأمان الوظيفي للجميع والعمل كفريق وتشاركيه، ليتسنى للقائد أن يحاسب نفسه والآخرين ويكون قدوة لهم حتى لو أخطأ.		
21	الاتفاق بين المدير والمعلمين على معايير واضحة للتقييم وموقع عليها، وأكثر من ذلك إشهار وثيقة تضم فيها المعايير المتفق عليها لأداء المعلمين لتكون معروفة لجميع المعلمين.	- اعتماد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين في المدرسة من إداريين ومعلمين ومستخدمين يتفق عليها جميع العاملين في المدرسة.	
22	اعتماد نظام الترقية في العمل التي من شأنها أن تشجع المعلم على الاستمرارية في العمل، وتعمل على شحذ الهمم وعلى المضي قدماً في تقدم المدرسة.	- مكافأة المعلمين المبدعين والتميزيين في العمل معنوياً ومادياً.	
23	تبني نظام رقابة داخلي في المدرسة بتشكيل لجنة من العاملين في المدرسة من إداريين ومعلمين.	- تخصيص جزء من الميزانية المخصصة للمدرسة لمكافأة المعلمين المتميزين.	سبل تتعلق بالعمل الإداري
24	العمل على تقييم المدير من قبل المعلمين في كل فترة ذلك بشكل رقابة عليه، وإذا تم تقييمه ينبغي أن يتم التقييم بشكل سري، وذلك عبر استفتاء يمرر على جميع المعلمين والعاملين في المدرسة.	- تبني نظام رقابة داخلي في المدرسة يتم تشكليه من العاملين في المدرسة. تكثيف مراقبة المفتش التربوي لمدير المدرسة، وإخضاعه للمساءلة في حال قصر في أداء مهامه دون محاباة أو تمييز.	
25	تشكيل لجنة من المعلمين يقومون بالعمل على نتائج الاستفتاء الخاصة بتقييم المدير ومساءلة المدير المقصر إن وجب الأمر.	- ضرورة توفير جو ديموقراطي ومنافس تربوي مريح للجميع لكي يكون العمل مثمر ومميز يحقق النجاح للمدرسة.	
26	توفير بيئة تعليمية آمنة للطلبة والمعلمين.		
27	تقييم أداء المعلم حسب التزامه وحضوره في الوقت المحدد للدوام، وعدم التأخر عنه، انتماءه		

ت	الموضوع	الفئة	النمط
28	للمدرسة، علاقته مع زملائه وطلابه. وحسب أدائه في الصف. مراقبة عمل المدير من قبل مفتش الوزارة، واخضاعه للمساءلة باستمرار.		
29	مكافأة المجتهدين في العمل انطلاقاً من قوله تعالى: "للذين أحسنوا الحسنى وزيادة". معنوياً ومادياً وذلك أمام الجميع، وعن طريق دعمه في العمل، بحيث تكون المكافآت للجميع وليس التركيز فقط على مجموعة واحدة فقط دون غيرها.		
30	تشجيع العاملين من خلال ذكر محاسنهم وإنجازاتهم أمام الآخرين ويكون ذلك من خلال اللقاءات الفردية والجماعية التي يقوم بها مدير المدرسة.		
31	زيارة المجتهد من قبل الإدارة مع مكافأة مادية رمزية.		
32	تبني المعايير التي تتسم بالموضوعية؛ أي تقييم المعلم على أدائه وجودة عمله وليس حسب المحسوبيات. والعدالة: وتعني منح فرص متساوية لجميع المعلمين في الوظائف والترقيات. والاحترام: هذا من أهم المعايير التي يجب تطبيقها في العمل.		
33	تقديم الحوافز المعنوية للمعلمين؛ أي تقديم شهادة شكر وتقدير، أو منحه وسام شكر على عمله ومجهوده لتحفيزه على العطاء في العمل أكثر فأكثر. والترقية في العمل، وكذلك الحوافز المادية بتخصيص ميزانية لرصد المكافآت للمعلمين تقديراً لجهودهم المبذولة.		
34	أن يتم سن دستور من قبل المعلمين والمدير من خلال ورشة عمل يتم تنفيذها مطلع السنة الدراسية، وبعد الاتفاق على جميع هذه القوانين والبنود يجب أن توقع من جميع أعضاء الهيئة التدريسية، وفي حال تم الخروج عن هذه البنود		

ت	الموضوع	الفئة	النمط
	يتم مساواة هذا الشخص، حتى يشعر الجميع بالمساواة والعدل.		
35	ضرورة توفر جو ديموقراطي ومناخ تربوي مريح للجميع لكي يكون العمل مثمر ومميز يحقق النجاح للمدرسة والطلاب.		
36	وجود رقابة داخلية أو خارجية سرية لمتابعة المدير ويكون المدير على علم بوجود مثل هذه الرقابة، أو من خلال مراقب رسمي خارجي مدعوم بقوانين فعلية ومفتش المدرسة بحيث يستطيع كل فرد الوصول إليه وتقديم شكواه.		
37	تخصيص مبلغ من الميزانيات الجمّة المخصصة للمدرسة يضاف لمرتب المعلم.		
38	وضع "فرمان" دستور مجموعة من القوانين التي يجب تطبيقها على الجميع دون محاباة أو تمييز، والالتزام بها من قبل الجميع.		
39	وجود لجنة مصغرة إدارية من شأنها مراقبة، بل محاكمة ومساءلة المدير.		
40	تكريم كل شخص في أي مناسبة تخص الطاقم لديه انجاز وتميز في عمله.		
41	العمل على وضع معايير واضحة لما فيه من نجاعة للعمل منها: نتائج الطلاب، تنفيذ المعلم لخطة العمل الموضوع في بداية العام الدراسي، وكذلك الإبداع والتميز.		
42	اعتماد معايير واضحة لتقييم المعلمين منها: المعرفة الشمولية في العمل، حسن الأخلاق واحترام الآخرين، التفكير الدائم، التروي في إطلاق الأحكام، التجدد وإدخال التغيير والمرونة في العمل.		
43	التنوع في الحوافز وعدم البقاء على نوع واحد منها، فحافز الشكر والتقدير كبير الأثر على المعلم وعلى نفسيته وعلى عطائه.		
44	تخصيص زاوية في المؤسسة تعرض صور المتفوقين والمنجزين.		

ت	الموضوع	الفئة	النمط
45	إلزام المديرين الالتحاق ببرامج تدريبية وتأهيلية حول القيادة الأخلاقية وكيفية توظيفها بالعمل المدرسي.		
46	تكريم المعلم خلال الاحتفالات المدرسية معنويًا وماديًا، بمنحه ساعات إضافية أو تقديم شهادة الشكر والتقدير على الجهود التي يبذلها في العمل المدرسي.		
47	إرسال المعلمون لدورات تعليمية ورحلات اجتماعية لبناء مدرسة تشكل عائلة واحدة تسعى لتحقيق الاهداف وأهمها النجاح. ميل المدير في مواقف كثيرة لتطوير الأفكار الإبداعية لدى المعلم وتحويلها إلى تنفيذية، لأنه يسعى دائما إلى إبراز نجاحه ونجاح المدرسة وتغييرها.	– تكريم المعلمين المتميزين، وإبراز جهودهم أمام زملائهم ليكون قدوة لهم في التميز والإبداع.	سبل تتعلق بالتعامل مع المعلمين
48	إبراز جهود المعلم وتقييم عمله أمام جميع الطاقم المدرسي واعطائه ما يستحقه من مناصات أو مكانة تليق به وباجتهاده.	– تنمية روح الحس بالمسؤولية الجماعية لدى المعلمين من خلال تشجيعهم على العمل التعاوني.	
49	اتباع أسلوب الحوار في بيان أخطاء مدير المدرسة، وتوجيهه نحو تلافئها.		
50	تنمية حس المسؤولية الجماعية لدى المعلمين.		
51	إعطاء فرص جديدة للمعلم في عمله بحيث يقوم بتجارب فريدة جديدة تنمي روح المبادرة والقيادة لديه.		
52	مشاركة العاملين في المدرسة في صياغة معايير التقييم أو تحسينها حسب الحاجة يؤدي إلى تنمية الروح القيادية لديهم.	– إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات التي من شأنها تحسين العمل المدرسي.	سبل تتعلق بتشجيع القيادة في الآخرين
53	إكالة مهام خاصة تهدف إلى تنمية روح العطاء لدى أعضاء آخرين كتوكيلهم في تحسين أعضاء جدد.	– تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين أصحاب الخبرة والكفاءة، وإشراكهم في عملية صنع القرارات المتلفة بالقضايا التربوية في المدرسة	
54	تشكيل لجنة لتقييم أداء المدير من بطانة صالحة تقم تصرفاته، تلتقي به بشكل خاص في إطار مغلق توجهه وتقوم أخطاءه إن وجدت! وتسدي له النصائح.		
55			



النمط	الفئة	الموضوع	ت
		مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي.	56
		إعطاء العامل فرصة في المشاركة في التخطيط والتنفيذ والتقييم.	57

الملحق (هـ)

كتاب تسهيل مهمة الباحثة

جامعة اليرموك  
YARMOUK UNIVERSITY

الرقم: ك.ب/١٠٧/١٠٧

التاريخ: ١٧ / رجب / ١٤٤٣ هـ

الموافق: ١٨ / شباط / ٢٠٢٢ م

إلى من يهمه الامر

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة أمال أبو ليل

تحية طيبة وبعد،

تقوم الطالبة أمال أبو ليل، ورقمها الجامعي (٢٠١٩٢١٠٠٦٧) بدراسة بعنوان "ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالاندماج الوظيفي للمعلمين: سبل التحسين"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص الإدارة التربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة المرفقة على عينة من مدرّاء ومعلمي المدارس داخل الخط الأخضر.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

١  
عميد كلية التربية  
أ.د. نواف موسى شطناوي