

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

اعداد

ديما عطية يعقوب عطية

طالبة ماجستير جامعة النجاح الوطنية

د.أشرف منذر الصايغ

أستاذ مساعد جامعة النجاح الوطنية

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى استكشاف مستوى القيادة الأخلاقية وكفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بصورته الارتباطية والمنهج الكيفي، مع توظيف أداتي الاستبانة والمقابلة. شملت عينة الدراسة (5) مديرين و(353) معلماً ومعلمة، من أصل مجتمع دراسة مكون من (70) مديراً ومديرة و(2326) معلماً ومعلمة، أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس كان كبيراً، ومستوى كفاءة الهيئة التدريسية كان كبيراً جداً. كما بينت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وكفاءة الهيئة التدريسية، حيث يساهم ارتفاع مستوى القيادة الأخلاقية في تحسين كفاءة الهيئة التدريسية، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، بينما وجدت فروق لصالح من لديهم خبرة أقل من خمس سنوات. وفيما يتعلق بكفاءة المعلمين، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة K. النتائج الكيفية أبرزت أهمية شخصية المدير الناجحة والقوية كقدوة للمعلمين، حيث تسهم القيادة الأخلاقية في تحفيزهم والارتقاء بكفاءتهم التدريسية. وأوصت الدراسة بالتركيز على تعزيز القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس لتحسين الكفاءة التدريسية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأخلاقية، كفاءة الهيئة التدريسية.

### Abstract

The study aimed to explore the level of ethical leadership and the efficiency of the teaching staff in public secondary schools in Jerusalem from the perspectives of principals

and teachers. The study adopted a descriptive correlational and qualitative approach, utilizing questionnaires and interviews as research tools. The sample consisted of 5 principals and 353 teachers, drawn from a population of 70 principals and 2,326 teachers. The results revealed that the level of ethical leadership among school principals was high, while the efficiency of the teaching staff was rated as very high. A statistically significant positive relationship was found between ethical leadership and teaching staff efficiency, indicating that higher levels of ethical leadership contribute to improved teaching staff efficiency. The findings showed no statistically significant differences in ethical leadership levels based on gender or academic qualifications, but differences were noted in favor of those with less than five years of experience. Similarly, no statistically significant differences were found in teaching staff efficiency related to gender, academic qualifications, or years of experience.

Qualitative results highlighted the importance of a successful, strong, and fair principal with ethical qualities as a role model for teachers, emphasizing that ethical leadership significantly enhances teaching staff efficiency. The study recommended emphasizing the practice of ethical leadership among public secondary school principals in Jerusalem to improve teaching staff performance.

**Keywords:** Ethical leadership, teaching staff efficiency.

#### المقدمة

في ظل التطورات التكنولوجية السريعة التي أثرت على المجتمعات، واجه النظام التعليمي تحديات عديدة، ما استدعى تغييرات جوهرية في أساليبه وأدواته لضمان استمرارية القيم والأخلاق في المؤسسات (السلمي، 2021). تسعى النظم التعليمية عالمياً للارتقاء بالعملية التعليمية، مما يبرز أهمية تطوير القيادة التربوية بممارساتها المختلفة (الألفي، 2021).

تعد القيادة الأخلاقية من أبرز المواضيع التي لاقَت اهتماماً نظراً لتزايد التحديات المرتبطة بالقيم، مثل الفساد المالي والإداري. تعتمد هذه القيادة على العمل الجماعي، تطوير الموظفين، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات ضمن إطار أخلاقي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف (السلمي، 2021). وتُلقى مسؤولية كبيرة على قادة المدارس بوصفهم عناصر أساسية في تطوير العملية التعليمية، حيث يُعد نجاح المدرسة مرتبطاً بقيادة فعالة قادرة على تحقيق الأهداف (المخلفي وإبراهيم، 2020).

القيادة الأخلاقية، التي تركز على السلوكيات الإيجابية والعلاقات المتميزة مع الموظفين، تُعد ضرورية لتحسين أداء العاملين وكفاءتهم (Bahadori, Ghasemi, Hasanpoor, Hosseini, & Alimohammadzadeh, 2021). فمدير المدرسة كقائد أخلاقي يجب أن يمثل نموذجاً يحتذى به، مما

ينعكس إيجابياً على أداء المعلمين. (Sabir, 2021) كما تسعى المؤسسات التربوية إلى تحقيق جودة الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين ورفع إنتاجيتهم (إبراهيم، 2021).

انطلاقاً من أهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز كفاءة المعلمين، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في القدس وعلاقتها بتحسين كفاءة الهيئة التدريسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

### مشكلة الدراسة

ترى الباحثة أن القيادة الأخلاقية باتت من أساسيات الإدارة المدرسية التي تؤثر إيجابياً على كل من العملية التربوية والعلاقات الاجتماعية في داخل المدرسة. ولذلك تؤكد رؤية وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين على أهمية بناء مجتمع تسوده القيم والأخلاق كقاعدة متينة مناسبة لبناء الإنسان الفلسطيني الصالح القادر على التفاعل بإيجابية مع كل المستحدثات العلمية والتكنولوجية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2022) وبالاطلاع على العديد من الدراسات الحديثة التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية، وجد أن هناك غزارة في الدراسات التي تناولت ذات الموضوع، إلا أن هناك العديد من التوصيات التي دعت إلى إجراء المزيد من الدراسات في مراحل تعليمية أخرى تدرس العلاقة بين القيادة الأخلاقية وموضوعات أخرى منها تمكين المعلمين وتحسين أدائهم (المخلفي و إبراهيم، 2020؛ مخامرة، 2019).

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

### أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى كفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الأخلاقية وكفاءة الهيئة التدريسية في

المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات

أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من

وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد

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

وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

### مصطلحات الدراسة

تعتمد الدراسة التعريفات الآتية لمصطلحاتها:

**القيادة الأخلاقية:** هي عبارة عن عرض معياري للسلوك الملائم من خلال الإجراءات الذاتية والعلاقات

الشخصية، وتعزيز مثل هذا السلوك من خلال اتخاذ القرار والتواصل والاتصال والتعزيز، بحيث يؤثر

القادة الأخلاقيون في أتباعهم للتعلم من خلال تعزيز الكفاءة الذاتية المتزايدة للموظفين لتعظيم إمكاناتهم

في العمل (Wan , 2019). وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها مجموعة الممارسات القيادية التي يمارسها

مديرو المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس في أثناء قيامهم بإدارة شؤون مدارسهم وعلاقتها

بتحسين كفاءة الهيئة التدريسية من خلال استجابة عينة الدراسة لأدوات جمع البيانات في هذه الدراسة.

**الكفاءة:** هي القدرة على القيام بعمل ما باستخدام المهارات المعرفية والنفسية والانفعالية التي

تمكن الفرد من ممارسة العمل بدرجة اتقان عالية. (عبد، 2020) وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها

قدرة معلمي المدارس الحكومية الثانوية ومعلماتها في مدينة القدس على إنجاز ما هو مطلوب منهم

بطريقة صحيحة وفق بعض المعايير المتفق عليها.

### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس.

٢. التعرف إلى مستوى كفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس.

٣. تحديد طبيعة العلاقة بين مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس القدس الحكومية الثانوية وتحسين كفاءة المعلمين.

٤. التعرف إلى دور المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في مستوى ممارسة مديري مدارس القدس الحكومية الثانوية للقيادة الأخلاقية .

٥. التعرف إلى دور المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في درجة تحسين كفاءة الهيئة التدريسية في مدارس القدس الحكومية الثانوية.

#### أهمية الدراسة:

#### أولاً: الأهمية النظرية:

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

#### ثانياً: الأهمية البحثية:

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

#### حدود الدراسة:

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

الحد المكاني: المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس.

الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول 2022-2023.

**الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على معرفة مستوى القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس وعلاقتها بتحسين كفاءة الهيئة التدريسية..  
**الدراسات السابقة**

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

وسعت دراسة عفيفي وكمال (2022)، التعرف إلى مدى انتشار ثقافة القيادة الأخلاقية وواقع ممارستها في مؤسسات التعليم الجامعي في كلا القطاعين الحكومي والخاص في دولة مصر والتعرف على علاقتها بتطوير أداء العاملين وهيئة التدريس. وقد اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات على عينة بلغ حجمها (300)، تم تحليل البيانات لاكتشاف مدى الاختلاف أو الارتباط بين عدد من المتغيرات التي تمثلت بنوع مؤسسة التعليم ومكان وجودها وعدد العاملين فيها ونوع التعليم والجنس وسنوات الخبرة. وقد بينت نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية لا زالت مفهوماً جديداً نسبياً على الكثير من العاملين في مجال التعليم الجامعي

أما دراسة السلمي (2021)، فسعت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية في محافظة جدة، وعلاقتها بمستوى ثقة المعلمين من كلا الجنسين بالقائد. تم استخدام المنهج الكمي في هذه الدراسة، وكانت الاستبانة هي الأداة المتبعة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي بلغ عدده (8249) معلماً ومعلمة، أما عينة البحث فتألفت من (439) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً. توصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، ومستوى ثقة المعلمين بقيادات المدارس جاء بدرجة مرتفعة أيضاً، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية بدرجة عالية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية وبين مستوى الثقة بالقائد، إضافة لما سبق فقد بينت النتائج -أيضاً- انعدام وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين

متوسطات استجابات العينة حول تقديرها لممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية، وتقديرهم لمستوى ثقتهم بالقائد تعزى إلى النوع وسنوات الخبرة.

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

كما وأجرى غنيم (2020)، دراسة هدفت التعرف إلى القيادة الأخلاقية في الإدارة التعليمية بسنة أبعاد وهي (العدالة، مشاركة السلطة، وضوح الأدوار، الاهتمام بالعاملين، النزاهة، التوجيه الأخلاقي)، استخدم الباحث لدراسته المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات المطلوبة استخدم استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (94) فرداً من العاملين بالإدارات التعليمية في محافظتي القاهرة والجيزة بطريقة عمدية، وكانت متغيرات الدراسة مقتصرة على محافظة الإدارة التعليمية والنوع ومدة العمل بالإدارة. وكان من نتائج الدراسة تحقق الإدارة الأخلاقية في الإدارات التعليمية في أبعاد أربعة بدرجة متوسطة، ودرجة أعلى من المتوسط في بعد وضوح الدور، وعدم تحققها في بعد العدالة.

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

غير الأخلاقي من خلال تصورات القيادة الأخلاقية قد تم إضعافه من خلال المستويات الأعلى من توجيه أهداف تعلم القائد. مجتمعة

وسعت دراسة الزعبي والزيود (Al-Zoubi & Al-Zyoud, 2021)، التعرف إلى درجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية بالمملكة الأردنية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظرهم أنفسهم. استخدمت الدراسة المنهج المسحي، وقد استخدم الاستبيان لجمع البيانات، بلغ عدد مجتمع الدراسة (17480) معلماً وهو العدد الكلي لجميع معلمي مدارس الأردن الثانوية، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (1727) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. بينت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل معلمي المرحلة الثانوية جاءت مرتفعة من وجهة نظرهم.

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

وسعت دراسة أوزجنيل وتوجبا (Özgenel & Tuğba, 2020)، التعرف إلى سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وتأثيرها على الصحة التنظيمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج المسح العلائقي وهو أحد طرق البحث الكمي على عينة مكونة من (402) مدرساً يُعلمون في مدارس الجانب الأناضولي العامة من اسطنبول، وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الصحة التنظيمية والقيادة الأخلاقية مع زيادة سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس تزداد الصحة التنظيمية للمدرسة بشكل إيجابي

سعت دراسة الحسيني والرشايدة (2022)، التعرف إلى كفاءة مديري المدارس الثانوية الذاتية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الانجاز، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام الاستبانة، وزعت عينة بالطريقة العشوائية البسيطة على (159) مديراً ومديرة، وتبين من نتائج الدراسة أن مستويات الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية جاء بدرجة عالية، ومستوى دافعية الانجاز جاء بدرجة عالية أيضاً، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا وجود لفروق دالة احصائياً لاستجابات الباحثين

حول مستوى الكفاءة الذاتية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح 10 سنوات فأكثر، وأظهرت أنه لا توجد فروق في استجابات المبحوثين حول دافعية الانجاز تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق في متغير سنوات الخبرة ولصالح 10 سنوات فأكثر، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من الكفاءة الذاتية ودافعية الإنجاز.

وأجرى إبراهيم والنايفي (2022)، دراسة هدفت التعرف إلى مستوى توفر الكفاءة الذاتية لمديري المدارس الأساسية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، باستخدام الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة تكونت من (361) معلماً ومعلمة. وتبين من نتائج الدراسة أن مستوى توفر الكفاءة الذاتية لدى المديرين في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان جاء متوسطاً، وجاء في محاور تطوير الأهداف، وتوجيه وإرشاد المعلمين، وتنمية الثقافة الاجتماعية متوسطاً أيضاً، بينما جاء مرتفعاً في محوري تحفيز المعلمين وبناء بيئة تعلم آمنة وإيجابية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغيري المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، في حين ظهرت الفروق في متغيري المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس والجنس ولصالح الإناث.

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

هدفت دراسة آيدن وكورت (Aydin & Kurt, 2022) إلى فحص ما إذا كانت هناك علاقة بين تصورات المعلمين حول الكفاءة الذاتية ومحو الأمية في المناهج الدراسية. في هذه الدراسة تم استخدام نموذج المسح العلائقي وهو أحد نماذج البحث العلمي. تكون مجتمع هذا البحث من (900) معلماً يعملون في مقاطعة

بوكاك بمقاطعة بوردور. أما عينة الدراسة فقد اقتصرت على (352) معلماً، (133) معلم و(219) معلمة. وقد تم جمع البيانات باستخدام "نموذج المعلومات الشخصية" و"مقياس إدراك الكفاءة الذاتية للمعلم" و"مقياس معرفة المنهج الدراسي". وقد بينت النتائج أن تصورات المعلمين حول الكفاءة الذاتية كانت على مستوى عالٍ وأن تصورات الكفاءة الذاتية هذه كانت الأقل في بُعد تحفيز الطلاب والأكثر في بُعد إدارة الفصل الدراسي. وتم التوصل إلى انعدام وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة التعليمية والجنس والعمر وتخرج مؤسسات التعليم العالي.

### التعقيب على الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة، والمنهج المتبع، وأدوات الدراسة، والموضوعات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والكفاءة حيث تبين من خلال مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية تناولها لموضوع القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس والمعلمين والموظفين على حد سواء وموضوع الكفاءة لدى كل من المديرين والمعلمين والطلاب على حد سواء.

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث أنها من الدراسات الحديثة التي تسلط الضوء على موضوع غاية بالحدثة والأهمية ألا وهو القيادة الأخلاقية. كما أنها من أولى الدراسات الفلسطينية على حد علم الباحثة- التي تتناول موضوع القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها في تحسين كفاءة الهيئة التدريسية فهذه الدراسة تربط بين محورين غاية بالأهمية في مدارس القدس الحكومية الثانوية وهو محور القيادة الأخلاقية ومحور كفاءة المعلمين. كما أنها تهتم بتناول رأي كلا المعلمين والمديرين، بحيث ستكون من الدراسات الهامة التي ستشكل مرجعاً للباحثين في موضوع القيادة الأخلاقية

### الطريقة والإجراءات

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

## منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (كمياً ونوعياً) في هذه الدراسة، وفيما يتعلق بالمنهج الكمي تم استخدام التصميم الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وهو طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال عددية معبرة يمكن تفسيرها،

## مجتمع الدراسة

المجتمع في هذه الدراسة هو جميع معلمي ومديري المدارس الحكومية في مدينة القدس خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2022-2023) وتم تطبيق هذه الدراسة على كافة المعلمين والمدراء، والبالغ عددهم (2326) معلماً ومعلمة و(70) مديراً ومديرة، حيث تم الحصول عليهم من سجلات وزارة التربية والتعليم في مدينة القدس.

## عينة الدراسة الكمية:

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

## الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

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

### عينة الدراسة النوعية:

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

### الجدول (2)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة النوعية

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

### أداتي الدراسة

تم تصميم استبانة الدراسة لجمع البيانات حول القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في القدس وعلاقتها بتحسين كفاءة الهيئة التدريسية، وتضمنت ثلاثة أقسام: مقدمة توضح هدف الدراسة، بيانات شخصية ومهنية كمتغيرات مستقلة، و67 فقرة موزعة على محورين يتعلقان بالقيادة الأخلاقية وكفاءة الهيئة التدريسية

### الجدول (3)

مجالات الاستبانة وعدد الفقرات

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

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

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الوزن النسبي	5 درجة	4 درجة	3 درجة	2 درجة	1 درجة

ثانياً: المقابلة الفردية:

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

السؤال الأول: كيف تصف تجربتك في الإدارة المدرسية؟

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

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

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

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

### صدق أداتي الدراسة

#### الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

بعد إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية وقد كان عدد فقراتها (70) (أنظر الملحق أ)، قامت الباحثة بالتحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية والتخصصات التربوية الأخرى في الجامعات الفلسطينية، وقد بلغ عددهم (10) محكمين

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

#### ثبات أداتي الدراسة

##### أولاً: الاستبانة

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

#### الجدول (4)

معاملات الثبات لمحاور ومجالات الاستبانة والدرجة الكلية

رقم المحور	المجال	معامل الثبات
المحور الأول: مستوى القيادة الأخلاقية ويتكوّن من المجالات الآتية:		
١.	الصفات الشخصية لمدير المدرسة	0.91
٢.	الصفات الإدارية لمدير المدرسة	0.93
٣.	ممارسة المدير للعلاقات الإنسانية في المدرسة	0.93
الدرجة الكلية		
0.97		
المحور الثاني: كفاءة الهيئة التدريسية		
٤.	مهارات المعلم المهنية	0.88
٥.	سمات المعلم الشخصية	0.88

0.88	مهارة الاتصال والتواصل لدى المعلمين
0.93	الدرجة الكلية

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

#### ثانياً: ثبات المقابلة:

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

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

#### متغيرات الدراسة:

تضمن تصميم الدراسة المتغيرات الآتية:

#### أولاً: المتغيرات المستقلة

1. الجنس: وله مستويان: (ذكر، أنثى).
2. المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا).
3. سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ثانياً: المتغير التابع: مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس، مستوى تحسين كفاءة الهيئة التدريسية لدى معلمي المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

### المعالجات الإحصائية:

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

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

### نتائج الدراسة

#### أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

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

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

### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم المجال	الرتبة
كبيرة	0.57120	3.9039	الصفات الشخصية لمدير المدرسة	1	١.
كبيرة	0.61434	3.8424	ممارسة المدير للعلاقات الإنسانية في المدرسة	3	٢.
كبيرة	0.65879	3.8200	الصفات الإدارية لمدير المدرسة	2	٣.
كبيرة	0.58570	3.8569	الدرجة الكلية		

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين كان كبيراً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.85) والانحراف المعياري (0.58). وقد احتل مجال "الصفات الشخصية لمدير المدرسة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.57)، مما يعكس أهمية التزام المديرين بالقيم الأخلاقية الشخصية التي تجعلهم قوة حسنة للمعلمين والطلبة. وجاء في المرتبة الثانية مجال "ممارسة العلاقات الإنسانية" بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.61)، ويُعزى ذلك إلى إدراك المديرين أهمية تعزيز علاقات الاحترام والتقدير داخل المدرسة لخلق بيئة عمل محفزة. أما مجال "الصفات الإدارية" فقد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.66)، مما يشير إلى اهتمام المديرين بتطبيق مبادئ النزاهة والشفافية في الإدارة.

هذه النتائج تتفق مع دراسات سابقة مثل دراسة المحوري (2022) التي بينت أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية بمدينة الدمام جاءت كبيرة، ودراسة السلمي (2021) التي أظهرت نتائج مماثلة في محافظة جدة. تعزو الباحثة هذه النتائج إلى التقاليد الأخلاقية والقيم الدينية التي تضبط سلوك المديرين في مدينة القدس، مما يعكس قناعتهم بأهمية القيادة الأخلاقية في بناء بيئة تنظيمية تدعم العملية التعليمية وتحفز المعلمين على الإبداع والالتزام بمسؤولياتهم.

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

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

## الجدول (6)

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

الرتبة	الرقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	2	سمات المعلم الشخصية	4.3805	0.36956	كبيرة جداً
2.	1	مهارات المعلم المهنية	4.2975	0.37626	كبيرة جداً
3.	3	مهارة الاتصال والتواصل لدى المعلمين	4.2214	0.39131	كبيرة جداً
		الدرجة الكلية	4.2950	79040.3	كبيرة جداً

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

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

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى كفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين كان كبيراً جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.29) والانحراف المعياري (0.37). وبالنسبة لترتيب المجالات المتعلقة بمستوى كفاءة الهيئة التدريسية، جاء مجال "سمات المعلم الشخصية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.36)، وهو ما يعكس أهمية القيم والسمات الأخلاقية والشخصية التي يتمتع بها المعلمون، والتي تؤثر إيجابياً على كفاءتهم. أما مجال "مهارات المعلم المهنية" فقد احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.37)، مما يعكس أهمية المهارات المهنية التي يكتسبها المعلمون من خلال الخبرات والتدريب المستمر. وفي المرتبة الثالثة جاء مجال "مهارات الاتصال والتواصل لدى المعلمين" بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.39)، وهو ما يشير إلى الدور الحيوي لمهارات التواصل في تعزيز الأداء التعليمي.

تتفق هذه النتائج مع دراسة ما ومارون (Ma and Marion, 2019) التي أكدت أن القيادة التربوية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر في كفاءة المعلمين من خلال تطوير مناخ تعليمي إيجابي. تعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام والثقة المتبادلة، وترسيخ الأخلاقيات في العمل، تعزز

الولاء للمهنة وترفع من إنتاجية المعلمين وكفاءتهم التدريسية. هذا التأثير يظهر في قدرتهم على توظيف استراتيجيات تدريس متنوعة ورفع مستوى تحصيل الطلبة.

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

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

### الجدول (7)

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

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

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

أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وإيجابية بين مستوى القيادة الأخلاقية وكفاءة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) ومعامل الارتباط (0.29)، مما يشير إلى أن زيادة القيادة الأخلاقية تساهم في تحسين كفاءة المعلمين. كما أوضح معامل التحديد ( $R^2 = 0.086$ ) أن القيادة الأخلاقية تسهم بنسبة 8.6% من التباين في كفاءة الهيئة التدريسية.

تُفسر هذه العلاقة الإيجابية بأن ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية تعزز ثقة المعلمين بأنفسهم وتزيد التزامهم، مما ينعكس على نموهم المهني وأدائهم التدريسي. هذه النتائج تتفق مع دراسات سابقة مثل دراسة (Sabir, 2021) ودراسة الخباز (2019)، التي أكدت تأثير القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي والكفاءة المهنية للمعلمين.

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

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

بالنسبة للجنس ولفحص السؤال فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent sample t-Test)، ونتائج الجدول (8) تبين ذلك.

### الجدول (8)

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

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

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

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) (بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة

القدس تعزى لمتغير الجنس. حيث كانت قيم الدلالة لجميع المجالات والدرجة الكلية أكبر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة السلمي (2021)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة حول القيادة الأخلاقية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة تعزى لمتغير الجنس. تشير هذه النتيجة إلى أن إدراكات المعلمين والمعلمات وكذلك المديرين والمديرات لمستوى القيادة الأخلاقية لدى المديرين لا تتأثر بالجنس، حيث يخضع الجميع لنفس العوامل الإدراكية والتجارب المرتبطة بممارسات القيادة الأخلاقية.

بالنسبة للمؤهل العلمي فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent sample t-Test)، ونتائج الجدول (9) تبين ذلك.

### الجدول (9)

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

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

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

أظهرت نتائج تحليل البيانات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة = 0.05 ( $\alpha$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيم مستوى الدلالة لجميع المجالات والدرجة الكلية أكبر

من (0.05)، باستثناء المجال الأول. وتشير هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، مما يعني أن تقديرات المعلمين والمديرين لمستوى القيادة الأخلاقية لا تتأثر بمستوى مؤهلاتهم العلمية.

تتفق هذه النتائج مع دراسة الصريع (2020)، التي أظهرت نتائج مشابهة في المدارس الخاصة بمحافظة الخليل. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الممارسات الأخلاقية للقيادة المدرسية تخلق بيئة مدرسية محفزة للتعلم وتعزز الرضا الوظيفي لدى المعلمين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية. كما أن القدرة على إدراك القيادة الأخلاقية تعتمد على مواقف وسلوكيات المديرين التي يمكن لجميع المعلمين ملاحظتها بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

بالنسبة لسنوات الخبرة ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للعينات، وكانت النتائج كما هو ظاهر في الجدولين (10):

#### الجدول (10)

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

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

0.56253	3.8641	126	من 5-10 سنوات
0.58307	3.7702	161	أكثر من 10 سنوات
0.58570	3.8569	353	المجموع الكلي

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

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

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

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

بالنسبة للجنس فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (*Independent sample t-Test*)

(Test، ونتائج الجدول (13) الجدول (13))

نتائج اختبار *T-Test* للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد

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

القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

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

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

تبين نتائج جدول (13) السابق، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية عدا المجال الأول، حيث كانت قيم مستوى الدلالة على جميع المجالات المذكورة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية حيث بلغت الدرجة الكلية (0.08) وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذه النتيجة تعني عدم رفض الفرضية الصفريّة المتعلقة بمتغير الجنس، بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

بانسبة للمؤهل العلمي قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent

sample t-Test)، ونتائج الجدول (14)

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

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
مهارات المعلم المهنية	بكالوريوس	186	4.2967	0.35645	-0.041	0.96
	دراسات عليا	167	4.2983	0.39825		
سمات المعلم الشخصية	بكالوريوس	186	4.4274	0.36384	2.539	0.012
	دراسات عليا	167	4.3281	0.36994		
مهارة الاتصال والتواصل لدى المعلمين	بكالوريوس	186	4.2204	0.41934	-0.051	0.95
	دراسات عليا	167	4.2226	0.35877		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	186	4.3086	0.30421	0.856	0.39
	دراسات عليا	167	4.2798	0.32725		

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

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحسين كفاءة المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحسيني والرشايدة (2022)، والتي أظهرت انعدام وجود فروق دالة إحصائية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الكفاءة الذاتية في المدارس الثانوية بدولة الكويت تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت مع نتائج دراسة إبراهيم والنافعي (2022)، والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو توافر الكفاءة الذاتية لمديري مدارس التعليم الأساسية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح البكالوريوس. وتعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى أن المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم وعي وإدراك بمستوى تحسين الكفاءة الذاتية وقد يعود ذلك إلى الإهتمام الجامعات ببرامج التربية العملية للطلبة المعلمين قبل تعيينهم، وما يخضعون له من برامج تأهيل وتدريب مع بداية الخدمة، بالإضافة إلى الإشراف والمتابعة المستمرة، والدورات الداعمة في الحاسوب ومختلف التخصصات، ولعل هذا الإهتمام من شأنه تقليل الفروق بين درجة البكالوريوس ودرجة الدراسات العليا، مما جعل تقديراتهم لمستويات الكفاءة التدريسية متقاربة بعض النظر عن مؤهلهم العلمي. بالنسبة سنوات الخبرة فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للعينات، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (15، 16)

الجدول (15)

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

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

الجدول (16)

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

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
مهارات المعلم المهنية	المربعات بين الفئات	0.569	2	0.284	2.020	0.134
	المربعات الداخلية	49.265	350	0.141		
	المجموع الكلي	49.834	352			
سمات المعلم الشخصية	المربعات بين الفئات	1.083	2	0.541	4.032	0.019
	المربعات الداخلية	46.992	350	0.134		
	المجموع الكلي	48.075	352			

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

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

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

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

وانفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة إبراهيم والناعي (2022)، والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين نحو توافر الكفاءة الذاتية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسقطنة عمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### ملخص نتائج المقابلات ومناقشتها

**1. تجارب المديرين في الإدارة المدرسية:** أظهرت النتائج أن تجارب المديرين كانت متنوعة، مليئة بالتحديات والحيوية، وشهدت ممارسات مختلفة للقيادة الديمقراطية من إشراك المعلمين وتخطيط ومتابعة وتوجيه. وقد بينت بعض التجارب تحديات مثل الاعتراضات أو التكيف مع الطاقم، بينما أشار آخرون إلى نجاحات نتيجة التخطيط والعمل الجماعي. تتفق هذه النتائج مع دراسة (Wilson, et al, 2019) التي أكدت على أهمية النزاهة، العدالة، وتقاسم السلطة في الإدارة المدرسية.

**2. ممارسة القيادة الأخلاقية:** أجمع المديرون على أن القيادة الأخلاقية تعتمد على القيم الأساسية كالصدق، العدل، والاحترام، بالإضافة لممارسات مثل إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات والمرونة في التعامل.

أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تعزز أداء المعلمين وترسيخ العدالة. تتفق هذه النتائج مع دراسة (Wilson, et al, 2019)، التي أكدت أن القيادة الأخلاقية تشمل النزاهة وتوضيح الأدوار كعوامل أساسية لتحسين الأداء التعليمي.

**3. تأثير القيادة الأخلاقية على كفاءة الهيئة التدريسية:** كشفت النتائج أن شخصية المدير الناجحة والأخلاقية تمثل قدوة للمعلمين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وكفاءتهم. أكدت الدراسة أهمية القيم الأخلاقية في تعزيز دافعية المعلمين ومشاركتهم في تحقيق أهداف المدرسة. تتفق هذه النتائج مع دراسة (Sarıçam, Ekinci, Sakız, 2019)، التي بينت وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وكفاءة الأداء الوظيفي.

**4. التحديات التي تواجه المديرين:** أشارت النتائج إلى أن أبرز التحديات تشمل مقاومة المعلمين للتغيير، الخوف من الفشل، وصعوبة تغيير الثقافة التنظيمية. كما ظهر أن بعض المديرين يواجهون اعتراضات بسبب ضعف التواصل أو قلة الدعم من الطاقم التعليمي. تتفق هذه النتائج مع دراسة العنبي (2019)، التي أكدت على وجود تحديات اجتماعية وتعليمية تعيق ممارسة القيادة الأخلاقية.

**5. الاستراتيجيات للتغلب على التحديات:** اقترح المديرون عدة استراتيجيات للتغلب على التحديات، مثل التحلي بالاحترام، التسامح، والعدل، إضافة إلى توضيح طرق التقييم، إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، وتعزيز العلاقات الاجتماعية. أكدت النتائج أهمية نشر ثقافة تنظيمية مبنية على القيم الأخلاقية. تتفق هذه النتائج مع توصيات دراسة المحوري (2022)، التي شددت على أهمية القيادة الأخلاقية في تحسين أداء المعلمين.

### الخلاصة:

أكدت النتائج أهمية القيادة الأخلاقية في تحسين أداء المعلمين وكفاءتهم من خلال قيم كالصدق، العدل، والاحترام، مع إدراك التحديات التي تواجه المديرين والعمل على التغلب عليها عبر استراتيجيات مدروسة. تسلط الدراسة الضوء على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز ثقافة العمل الجماعي وتحقيق أهداف المدرسة التعليمية.

### التوصيات

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

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

- أحمد العبادي، و عدنان الإبراهيم . (2019). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس. مجلة العلوم التربوية، 27 (1)، الصفحات 392-433.
- حبيب السلمي. (2021). القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة بالقائد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة. كتاب أبحاث المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي. مكة المكرمة.
- حسام إبراهيم، و تركي النافعي. (2022). مدى توافر الكفاءة الذاتية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان في ضوء النموذج النرويجي المطور. Norwegian Model. المجلة العربية للتربية النوعية، (22)، الصفحات 345-374.
- رافع الحسيني، و نايل الرشيدة. (2022). الكفاءة الذاتية المدركة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز. مؤتم، الأردن: (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة.
- سالم العتيبي. (2019). معوقات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في دولة الكويت. مجلة كلية التربية، الصفحات 1-82.
- سلطان المخلافي، و الطيب محمد إبراهيم. (2020). درجة ممارسة قادة التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 5 (10)، الصفحات 276-311.

- صلاح الدين غنيم. (2020). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية -دراسة حالة. المجلة التربوية، 77(77)، الصفحات 2193-2229.
- عبد الهادي عبده. (2020). الكفاءة الشخصية. القاهرة، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- عساف العجمي، و مبارك العجمي. (2021). درجة ممارسة معلمي التاريخ بالمرحلة الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية. مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، 63، الصفحات 1-22.
- فياض العنزي. (2023). أخلاقيات القيادي والإداري. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 42، الصفحات 84-98.
- كمال مخامرة. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة اريحا والاعوار للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (43)، الصفحات 322-333.
- هادي المحوري. (2022). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية في المدارس الحكومية للبنين بمدينة الدمام. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6 (10)، الصفحات 21-45.
- هاني الألفي. (2021). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، (115)، الصفحات 615-661.
- هياء السبيعي، و عبد الرحمن البابطين. (2020). واقع أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (126)، الصفحات 193-224.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2022). موقع وزارة التربية والتعليم العالي. تم الاسترداد من <https://2u.pw/mlrp70>
- وليد إبراهيم. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين في المنظمة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(1)، الصفحات 189-213.
- Al-Zoubi, S., & Al-Zyoud, M. (2021). The degree of Practicing Ethical Leadership by Secondary School Teachers in Jordan: Teachers' Perspectives. Scientific Journal of the College of Education, 37 (8), pp. 52-70.

- Aydin, R., & Kurt, S. (2022). Examination of Teachers' Perceptions of Self-Efficiency and Program Literacy. *The Asian Institute of Research*, 5(1), pp. 90-117.
- Bahadori, M., Ghasemi, M., Hasanpoor, E., Hosseini, S. M., & Alimohammadzadeh, K. (2021). The influence of ethical leadership on the organizational commitment in fire organizations. *International Journal of Ethics and Systems*, 37 (1), pp. 145-156.
- Çoban, O., ozdemir, N., & Bellibas, M. (2023). Trust in Principals, Leaders' Focus on Instruction, Teacher Collaboration, and Teacher Self-Efficacy: Testing a Multilevel Mediation Model. *Educational Management Administration & Leadership*, v51 n1, pp. 95-115.
- Khan, S., Bauman, D., & Javed, U. (2020). A Study on the Effect of Ethical Leadership on Teachers' Moral Motivation at Schools in Pakistan. *International Journal of Educational Management*, 34 (6), pp. 965-985.
- Ma, X., & Marion , R. (2019). Exploring how instructional leadership affects teacher efficacy: A multilevel analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(1), pp. 188-207.