

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية
من إعداد الطالبتين:

- جميلة فيها خير

- بن لخديم حسناء سرين

بعنوان:

دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الأكاديمي في الطور الابتدائي

- دراسة حالة ببعض الابتدائيات ببلدية متليلي -

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
			رئيسا
نور الدين طالب أحمد	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا
			مناقشا

الموسم الجامعي:

2025/2024

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية
من إعداد الطالبتين:

- جميلة فيها خير

- بن لخديم حسناء سرين

بعنوان:

دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الأكاديمي في الطور الابتدائي

- دراسة حالة ببعض الابتدائيات ببلدية متليلي -

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
			رئيسا
نور الدين طالب أحمد	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا
			مناقشا

الموسم الجامعي:

2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

بسم الله ، الحمد لله الذي رزقنا العقل ووهبنا التفكير وحسن التوكل عليه، ورزقنا من العلم ما لم نكن نعلم، والذي

سهل لنا السبيل لإنجاز هذا العمل.

اللهم لك الحمد حمداً أبلغ به رضاك وأؤدي به شكرك وأستوجب به المزيد من فضلك

وصلاة وسلاماً على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن سار على دربه إلى يوم الدين.

أعترف بالفضل والجميل ورده إلى أهله، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير إلى المشرف الدكتور /نور الدين طالب أحمد

الذي حظينا به مشرفاً وعلى تتبعه لإنجاز هذه المذكرة وتشجيعه لنا لإنهاء هذا العمل مقدماً لنا كل النصائح

والتوجيهات اللازمة.

ونتقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على الملاحظات والإرشادات لسد النقص وتتمين هذا

العمل.

كما لا ننسى أساتذتنا وزملائنا وكل من ساهم في إنجاز هذا العمل فجزاكم الله خيراً ووفقكم لكل خير.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى

ماسلكنا البدايات الا بتيسير رب العالمين وما بلغنا النهايات الا بتوفيقه ومحققنا الغايات الا بفضل
الى الذي أحمل اسمه بكل فخر الى الذي حصد الأشواك من دربي ليمهد لي طريق العلم الى الجبل الذي كان
يحميني من عواصف الحياة الى معلمي وقدوتي وضلعي الثابت الى من كان أمني ومأمني واماني وانتمائي الى قرّة
عيني وفخري أبي حبيبي رحمة الله عليه وأسكنه جنة الفردوس الذي بفضل الله وفضله حققت أمنيتي وأمنيته.
الى بصيرتي في هذه الحياة الى من سهرت ليال طويلة من أجل راحتي ومن استيقظت فجرا من أجل الدعاء لي الى
أيقونة التضحية أُمي الحبيبة حفظها الله ورعاها .

الى من شهدوا معي متاعب الدراسة وسهر الليالي ,من كانوا خير عون لي في دربي أخوتي الأعزاء .

الى رفيقة دربي التي لم تفارقني منذ صغري عمتي الغالية بلغها الله مقاصدها .

الى صديقة المواقف لا السنين صديقتي وأختي في الله جميلة حفظها الله ووفقها الى ما تسعى .

الى موجهي ومرشدي الى مشرفي الدكتور الطالب أحمد نور الدين الذي كان سنداً في الأيام الصعبة بعد وفاة أبي

جزاه الله أحسن الجزاء.

أهدي نجاحي هذا

بن الخديم

إهداء

إلى والدي الكريمين

إلى سندي وزوجي

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل من لهج لسانه بالدعاء لي بظهر الغيب

إلى كل من علمني حرفا أو أسدى إلي نصيحة

إلى كل من له مكان في قلبي

إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي سائلة المولى عز وجل

التوفيق والسداد

ملخص الدراسة

تُبرز هذه الدراسة الدور الحيوي للقيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الأكاديمي لدى تلاميذ الطور الابتدائي. تركز الدراسة على فرضية أن القادة التربويين الذين يتحلون بالنزاهة، والعدل، والشفافية، والتعاطف، يُساهمون بشكل مباشر في بناء بيئة تعليمية إيجابية ومُحفزة. ففي هذه المرحلة التأسيسية من حياة الطفل، يؤثر سلوك القائد على جميع أطراف العملية التعليمية، من معلمين وطلاب وأولياء أمور.

تستكشف الدراسة كيفية التي يمكن للممارسات القيادية الأخلاقية أن تُعزز من دافعية المعلمين، وتزيد من جودة أدائهم، وتُساهم في خلق ثقافة مدرسية يسودها الاحترام والثقة. هذا المناخ الإيجابي ينعكس بدوره على الطلاب، فيُحسن من دوافعهم للتعلم، ويُثمي لديهم سلوكيات إيجابية كالانضباط والتعاون، مما يُفضي في النهاية إلى تحسين الأداء الأكاديمي ورفع مستويات التحصيل الدراسي. تهدف الدراسة إلى تحديد هذه العلاقة بشكل واضح، وتقديم توصيات عملية لتعزيز القيادة الأخلاقية في المدارس الابتدائية، إيماناً بأن الاستثمار في قادة تربويين أخلاقيين هو استثمار في مستقبل أجيالنا.

الكلمات المفتاحية: قيادة أخلاقية، أداء أكاديمي، طور الابتدائي، مناخ مدرسي

Abstract

This study highlights the vital role of ethical leadership in enhancing the academic performance of primary school students. The research posits that educational leaders who embody integrity, justice, transparency, and empathy contribute directly to fostering a positive and stimulating learning environment. In this foundational stage of a child's life, the leader's behavior influences all stakeholders in the educational process, including teachers, students, and parents.

The study explores how ethical leadership practices can boost teacher motivation, improve their performance quality, and help create a school culture built on respect and trust. This positive climate, in turn, reflects positively on students, improving their learning motivation, developing positive behaviors such as discipline and cooperation, ultimately leading to improved academic performance and higher achievement levels. The study aims to clearly define this relationship and offer practical recommendations for strengthening ethical leadership in primary schools, based on the belief that investing in ethical educational leaders is an investment in the future of our generations.

Keywords : Ethical Leadership, Academic Performance, Primary Education, School Climate

فهرس المحتويات

I	شكر وعرفان
II	إهداء
IV	ملخص الدراسة
VI	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
8	الفصل الأول: الأدبيات النظرية
9	تمهيد
10	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
10	المطلب الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية
10	الفرع الأول: مفهوم القيادة الأخلاقية
15	الفرع الثاني: مقومات القيادة الأخلاقية ومبادئها
19	الفرع الثالث: تطبيقات القيادة الأخلاقية وتحدياتها
22	المطلب الثاني: ماهية الأداء الأكاديمي
22	الفرع الأول: مفهوم الأداء الأكاديمي
25	الفرع الثاني: مكونات ومستويات الأداء الأكاديمي
28	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة وتقويم الأداء الأكاديمي
31	المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين القيادة الأخلاقية والأداء الأكاديمي
31	الفرع الأول: الأطر النظرية المفسرة للعلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الأكاديمي
32	ثالثا: نظرية الجو التنظيمي
32	الفرع الثاني: الآليات التي تربط القيادة الأخلاقية بالأداء الأكاديمي
35	المبحث الثاني: الدراسات السابقة والفرق بينها وبين الحالية
35	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
37	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
39	المطلب الثالث: الفرق بين الدراسات السابقة والحالية

فهرس المحتويات

40	المراجع:
43	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي
44	تمهيد
45	المبحث الأول: التعريف العام بالمؤسسات التعليمية الابتدائية محل الدراسة
45	المطلب الأول: معايير اختيار المؤسسات التعليمية الابتدائية
45	المطلب الثاني: الوصف التفصيلي للمؤسسات التعليمية الابتدائية
48	المطلب الثالث: خصائص وسمات الأساتذة في المدارس الابتدائية المختارة
50	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الدراسة والإجراءات)
50	المطلب الأول: منهجية الدراسة
50	أولاً: منهج الدراسة
51	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
51	ثالثاً: أداة الدراسة (الاستبانة)
53	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة
53	أولاً: الأساليب الإحصائية
56	ثانياً: أداة الدراسة
62	ثالثاً: توزيع البيانات
64	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
64	أولاً: وصف محاور الدراسة:
66	ثانياً: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
71	ثالثاً: تحليل وتفسير ومناقشة عينة الدراسة
75	خلاصة الفصل
76	خاتمة
79	قائمة المصادر والمراجع
83	قائمة الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

52	جدول رقم 1: محاور الدراسة وعدد الفقرات في كل محور
53	جدول رقم 2: أبعاد المحاور
55	جدول رقم 3: درجة أهمية بنود الاستبيان
56	جدول رقم 4: يوضح الصدق والثبات وثبات الفقرات
57	جدول رقم 5: درجة اتساق عبارات بعد العدالة لمحور القيادة الأخلاقية:
58	جدول رقم 6: درجة اتساق عبارات بعد النزاهة لمحور القيادة الأخلاقية
58	جدول رقم 7: درجة اتساق عبارات بعد التواضع لمحور القيادة الأخلاقية
59	جدول رقم 8: درجة اتساق عبارات بعد احترام الآخرين لمحور القيادة الأخلاقية
60	جدول رقم 9: درجة اتساق عبارات بعد جودة التعليم لمحور الأداء التعليمي
60	جدول رقم 10: درجة اتساق عبارات بُعد التحصيل الدراسي للتلاميذ لمحور الأداء التعليمي
61	جدول رقم 11: درجة اتساق عبارات بُعد انضباط التلاميذ لمحور الأداء التعليمي
61	جدول رقم 12: درجة اتساق عبارات بُعد رضا أولياء الأمور لمحور الأداء التعليمي
62	جدول رقم 13: معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي للاستبيان
63	جدول رقم 14: نتائج اختباري كولموغروف-سميرنوف وشابيرو-ويلك
64	جدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
65	جدول رقم 16: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
66	جدول رقم 17: يوضح سنوات الخدمة التكرار والنسبة للعينة
67	جدول رقم 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الأخلاقية
68	جدول رقم 19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الأخلاقية
69	جدول رقم 20: الفروق في القيادة الأخلاقية حسب الجنس
70	جدول رقم 21: الفروق في الأداء التعليمي حسب المؤهل العلمي
70	جدول رقم 22: الفروق حسب سنوات الخدمة
71	جدول رقم 23: إحصائيات T للعينات المستقلة
71	جدول رقم 24: إحصائيات T للعينات المستقلة
72	جدول رقم 25: ملخص النموذج الاحصائي العام
73	جدول رقم 26: تحليل التباين (ANOVA)

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

- الشكل رقم 1: يوضح الدائرة النسبية للينة حسب الجنس 64
- الشكل رقم 2: الدائرة النسبية لأفراد الينة حسب المستوى التعليمي 65
- الشكل رقم 3: يوضح الدائرة النسبية لأفراد الينة من حيث سنوات الخدمة 66

قائمة الملاحق

- ملحق رقم 1: قائمة المحكمين لاستبانة الدراسة 83
- ملحق رقم 2: استبيان الدراسة 84
- ملحق رقم 3: نسخة من طلب تسهيل مهمة 87

مقدمة

1. توطئة

تُعَد القيادة بمثابة القوة المحركة والبوصلة التي توجه الأفراد والمؤسسات نحو تحقيق غاياتها المنشودة. في أي مجتمع أو منظمة، تتجلى أهمية القيادة في قدرتها على توحيد الجهود، وتحفيز الطاقات، وتذليل العقبات. عندما تنتقل إلى ميدان التربية والتعليم، تصبح القيادة أكثر محورية، لاسيما في طور الابتدائي، الذي يمثل المرحلة التأسيسية في حياة الطالب. في هذه السن المبكرة، تُزرع البذور الأولى للمعرفة، وتتشكل الميول، وترسخ القيم، ويُبنى جزء كبير من شخصية الطفل. لذا، فإن طبيعة القيادة داخل هذه المؤسسات التعليمية لا تتوقف عند الإدارة التقليدية، بل تتطلب رؤية شاملة تتجاوز الجوانب اللوجستية لتشمل الجوانب التربوية والنفسية والأخلاقية.

في العقود الأخيرة، شهد العالم تحولاً ملحوظاً في فهم مفهوم القيادة، حيث لم يعد التركيز مقتصرًا على الكفاءة الإدارية وحدها، بل امتد ليشمل البعد الأخلاقي. برز مصطلح القيادة الأخلاقية كركيزة أساسية للنجاح المستدام، لا سيما في ظل التحديات المعاصرة التي تتطلب قادة يتحلون بالنزاهة، والعدالة، والشفافية، والمسؤولية. القائد الأخلاقي هو من يُلهم الثقة، ويُعلي من شأن المبادئ والقيم، ويضع مصلحة من يقودهم فوق أي اعتبار شخصي. في سياق التعليم الابتدائي، يمكن للقيادة الأخلاقية أن تُحدث فرقاً جوهرياً. فمدير المدرسة أو المشرف التربوي الذي يتمتع بصفات قيادية أخلاقية لن يقتصر دوره على تنظيم العملية التعليمية فحسب، بل سيعمل كنموذج يحتذى به للمعلمين والطلاب على حد سواء.

في المدارس الابتدائية، حيث يتفاعل الأطفال الصغار يومياً مع بيئة تعليمية هي في طور التشكيل، فإن سلوك القادة يُعَد انعكاساً لما يتلقاه الطلاب. فالقائد الذي يتحلى بالعدل في التعامل مع المعلمين، ويُظهر التعاطف مع تحدياتهم، ويُشجع على الابتكار في طرق التدريس، يُساهم في خلق مناخ مدرسي إيجابي ينعكس على كل من يدخله. هذا المناخ يؤثر مباشرة على الروح المعنوية للمعلمين، مما يزيد من دافعيتهم للعمل الجاد والإبداعي، وينعكس بدوره على جودة التعليم المقدم للطلاب. فالقائد الأخلاقي يُشجع على بيئة يسودها الاحترام المتبادل، حيث يشعر الجميع بالتقدير، وحيث يتم التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم وليست مجرد إخفاقات.

إن الممارسات القيادية الأخلاقية، مثل إرساء العدل، وتشجيع التعاون، وتعزيز الاحترام المتبادل، وتوفير بيئة داعمة، يمكن أن تنعكس إيجاباً وبشكل مباشر على عدة جوانب. من المتوقع أن تؤثر هذه الممارسات على دوافع الطلاب للتعلم، وقدرتهم على التحصيل العلمي، وسلوكياتهم داخل الفصل الدراسي، وعلاقاتهم مع أقرانهم ومعلميهم. ليس هذا فحسب، بل ستمتد آثارها لتشمل الكادر التعليمي والإداري، من خلال تعزيز ولائهم، ورفع معنوياتهم، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار في طرائق التدريس. إن فهم هذا الدور الحيوي سيساعد في تسليط

مقدمة

الضوء على أهمية غرس القيم الأخلاقية في صميم العملية التعليمية، بما يضمن إعداد جيل واع ومسؤول قادر على المساهمة بفاعلية في بناء المستقبل.

2. إشكالية الدراسة

مع تزايد الاهتمام العالمي بدور القيادة الأخلاقية في مختلف القطاعات، بما في ذلك قطاع التعليم، يصبح من الأهمية بمكان استكشاف كيفية تحلي هذه القيادة في بيئة الطور الابتدائي، وتأثيرها المباشر وغير المباشر على الأداء الأكاديمي للتلاميذ. فالقائد الأخلاقي لا يكتفي بإصدار التعليمات، بل يُصبح قدوةً يقتدي بها الجميع، ويُعلي من قيمة القيم والمبادئ، مما يُعزز من الشعور بالمسؤولية والانتماء لدى كافة أطراف العملية التعليمية. ولكن، على الرغم من الإدراك المتزايد لأهمية القيادة الأخلاقية، لا تزال هناك حاجة ماسة لفهم أعمق للآليات التي تربط بين هذه القيادة وبين تحسين الأداء الأكاديمي بشكل ملموس في الطور الابتدائي. هذا يقودنا إلى تساؤلات جوهرية حول طبيعة هذا الدور وكيفية قياس تأثيره، وعليه وفي هذا السياق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

❖ إلى أي مدى تساهم القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الأكاديمي من وجهة نظر أساتذة الطور

الابتدائي؟

3. التساؤلات الفرعية

ويمكن تحليل هذا التساؤل إلى الاسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد مستوى من القيادة الأخلاقية بأبعادها (العدالة، النزاهة، التواضع، احترام الآخرين) في الابتدائيات؟
- هل يوجد مستوى من الأداء التعليمي في الابتدائيات؟
- هل يوجد علاقة تأثير لأبعاد القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الأكاديمي في الطور الابتدائي؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية والأداء الأكاديمي تعزى لمتغيرات الديمغرافية لدى أساتذة الطور الابتدائي في ابتدائيات بلدية متليلي؟

4. فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج وبغرض الإجابة على هذه التساؤلات تمت صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: يوجد مستوى من القيادة الأخلاقية بأبعاده (العدالة، النزاهة، التواضع، احترام الآخرين).
- الفرضية الثانية: يوجد مستوى من الأداء الأكاديمي من وجهة نظر أساتذة الطور الابتدائي.

مقدمة

- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير القيادة الأخلاقية بأبعادها في تحسين الأداء الأكاديمي من وجهة نظر أساتذة الطور الابتدائي.
- الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الأكاديمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المستوى التعليمي، سنوات الخدمة).
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الأكاديمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الأكاديمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

5. أسباب اختيار الموضوع

- أسباب ذاتية:

- شغف عميق بتطوير التعليم الأساسي وإيماني بقدرة القيادة على إحداث فرق إيجابي في حياة الأطفال.
- ملاحظة مباشرة لأثر القادة التربويين (إيجاباً وسلباً) على البيئة المدرسية وتحصيل الطلاب خلال المسيرة التعليمية.
- الرغبة في تقديم بحث يساهم في توجيه الممارسات القيادية نحو تعزيز الأداء الأكاديمي والأخلاقي في المدارس الابتدائية.

- أسباب موضوعية:

- محاولة إبراز هذه المرحلة هي الأساس في بناء شخصية الطالب وتحديد مساره الأكاديمي المستقبلي.
- قلة الدراسات المتخصصة: نقص واضح في الدراسات التي تربط بين القيادة الأخلاقية بشكل خاص والأداء الأكاديمي في الطور الابتدائي ضمن السياق المحلي.
- الحاجة المجتمعية: تزايد الحاجة إلى قادة تربويين يتحلون بالقيم الأخلاقية لتعزيز جودة التعليم وغرس المبادئ السليمة في النشء.

6. أهمية الدراسة

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب، يمكن إيجازها في النقاط التالية:
- أهمية تربوية: تسلط الدراسة الضوء على بعد حيوي في القيادة التربوية، وهو البعد الأخلاقي، الذي يُعدّ ركيزة أساسية لبناء بيئة تعليمية صحية ومُحفزة، مما يُساهم في تطوير ممارسات قيادية أفضل داخل المدارس الابتدائية.

مقدمة

- **أهمية أكاديمية:** تُساهم الدراسة في إثراء الأدبيات التربوية والعلمية المتعلقة بالقيادة التربوية والتحصيل الأكاديمي، خاصة في مرحلة الطور الابتدائي، من خلال تقديم نتائج وبراهين قد تُساهم في سد فجوة بحثية قائمة.
- **أهمية مجتمعية:** تُعزز الدراسة من الوعي بأهمية غرس القيم الأخلاقية لدى القادة التربويين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الأكاديمي للطلاب ويُساهم في إعداد جيل واعٍ ومسؤول، قادر على المساهمة بفاعلية في تقدم المجتمع.
- **أهمية عملية:** توفر الدراسة توصيات ومقترحات قابلة للتطبيق من شأنها مساعدة مديري المدارس والمشرفين التربويين وصناع القرار في وزارة التربية على تبني ممارسات قيادية أخلاقية أكثر فعالية، مما قد يُساهم في تحسين جودة التعليم ورفع مستويات الأداء الأكاديمي لتلاميذ الطور الابتدائي.

7. أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف الرئيسية التالية:
- **تحديد مفهوم القيادة الأخلاقية:** استكشاف الإطار النظري للقيادة الأخلاقية ومكوناتها الأساسية في السياق التربوي.
 - **تشخيص واقع القيادة الأخلاقية في الطور الابتدائي:** تقييم مدى تطبيق الممارسات القيادية الأخلاقية من قبل القادة التربويين في المدارس الابتدائية.
 - **تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الأكاديمي:** الكشف عن طبيعة العلاقة بين مستوى القيادة الأخلاقية للقيادة التربويين ومستوى الأداء الأكاديمي لتلاميذ الطور الابتدائي.
 - **تحديد سبل تعزيز القيادة الأخلاقية:** اقتراح آليات وتوصيات لتعزيز وتطوير الممارسات القيادية الأخلاقية في مؤسسات التعليم الابتدائي.

8. التعريفات الإجرائية

- لضمان وضوح المصطلحات المستخدمة في هذه الدراسة، سيتم تعريفها إجرائياً كما يلي:
- **القيادة الأخلاقية:** تُعرف إجرائياً بأنها مجموعة السلوكيات والممارسات التي يتبعها القائد التربوي في المدرسة الابتدائية، والتي تتجلى في العدل، النزاهة، الشفافية، الاهتمام بالآخرين (معلمين وطلاب)، والعمل كنموذج إيجابي يُحتذى به في إرساء القيم والمبادئ الأخلاقية داخل البيئة المدرسية، وذلك وفقاً لما يتم قياسه من خلال استبيانات الدراسة.

مقدمة

- **الأداء الأكاديمي:** يُعرف إجرائيًا بأنه مستوى التحصيل الدراسي لتلاميذ الطور الابتدائي في المواد الأساسية (مثل اللغة العربية والرياضيات)، والذي يتم قياسه من خلال متوسط درجاتهم في الاختبارات الفصلية، أو السجلات المدرسية الموثقة، أو أي مقياس تحصيلي معتمد يُحدد في سياق هذه الدراسة.
- **الطور الابتدائي:** يُعرف إجرائيًا بأنه المرحلة التعليمية التي تشمل السنوات الدراسية من السنة الأولى ابتدائي إلى السنة الخامسة ابتدائي (حسب النظام التعليمي المعتمد في الجزائر)، والتي يلتحق بها الأطفال عادةً بين سن 6 و 12/11 عامًا.

9. صعوبات الدراسة

قد يواجه الباحث بعض الصعوبات والتحديات المحتملة التي يمكن أن تؤثر على سير البحث أو نتائجه، ومن أبرزها:

- **صعوبة قياس القيادة الأخلاقية** قد يكون قياس مفهوم "القيادة الأخلاقية" أمرًا معقدًا، نظرًا لطبيعته الذاتية وتأثره بالقيم والمعتقدات الشخصية للأفراد. قد تتطلب هذه الصعوبة تطوير أدوات قياس دقيقة وموثوقة لضمان الحصول على بيانات موضوعية.
- **الحصول على الموافقات والتعاون** قد يتطلب الوصول إلى المدارس الابتدائية والمعلمين والطلاب للحصول على البيانات اللازمة، موافقات إدارية متعددة من الجهات التعليمية المختلفة، مما قد يستغرق وقتًا وجهدًا كبيرين. كما أن ضمان تعاون المشاركين وشفافيتهم في الإجابات يُعدّ تحديًا آخر.
- **تأثير العوامل المتعددة على الأداء الأكاديمي** يتأثر الأداء الأكاديمي للتلاميذ بالعديد من العوامل إلى جانب القيادة الأخلاقية، مثل البيئة الأسرية، القدرات الفردية للتلاميذ، كفاءة المعلمين، والمناهج الدراسية. قد يكون من الصعب عزل تأثير القيادة الأخلاقية بشكل دقيق عن بقية هذه العوامل.
- **ضيق الوقت والموارد** قد تشكل القيود الزمنية والموارد المتاحة تحديًا في جمع البيانات وتحليلها بشكل شامل وعميق.

10. تقسيمات الدراسة

تتناول هذه الدراسة، المعنونة بـ "دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الأكاديمي في الطور الابتدائي"، الموضوع من خلال هيكل منهجي مقسم إلى مقدمة تليها فصلان رئيسيان. يبدأ الفصل الأول، المعنون بـ "الأدبيات النظرية"، بتمهيد يقود إلى المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة. يتضمن هذا المبحث ثلاثة مطالب: يركز المطلب الأول على "الإطار النظري للقيادة الأخلاقية" بتفصيل مفاهيمها ومقوماتها وتطبيقاتها

مقدمة

وتحدياتها. أما المطلب الثاني فيُعنى بـ "ماهية الأداء الأكاديمي"، مستعرضاً مفهومه، مكوناته، ومستوياته، والعوامل المؤثرة فيه، وأساليب تقويمه. ويتناول المطلب الثالث "العلاقة النظرية بين القيادة الأخلاقية والأداء الأكاديمي" من خلال الأطر النظرية المفسرة لهذه العلاقة، مثل نظرية الجو التنظيمي، والآليات التي تربط بين المفهومين. يليه المبحث الثاني: الدراسات السابقة والفرق بينها وبين الحالية، الذي يُقسم إلى مطالب تستعرض الدراسات باللغتين العربية والأجنبية، ثم تُبرز الفروقات بينها وبين الدراسة الحالية. وينتهي هذا الفصل بصفحة للمراجع.

أما الفصل الثاني، "الجانب التطبيقي"، فيبدأ بتمهيد يمهّد لـ المبحث الأول: التعريف العام بالمؤسسات التعليمية الابتدائية محل الدراسة، الذي يحدد معايير اختيار هذه المؤسسات، ويقدم وصفاً تفصيلياً لها، بالإضافة إلى خصائص وسمات الأساتذة فيها. يليه المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الدراسة والإجراءات)، والذي ينقسم إلى ثلاثة مطالب. يتناول المطلب الأول "منهجية الدراسة"، موضحاً منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة (الاستبانة). ويُخصص المطلب الثاني لـ "الأدوات الإحصائية المستخدمة"، حيث يُفصل في الأساليب الإحصائية، وأداة الدراسة، وتوزيع البيانات. أما المطلب الثالث فيُعنى بـ "عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها"، وذلك بوصف محاور الدراسة، عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة، وتحليل وتفسير ومناقشة هذه النتائج. يُختتم الفصل بخلاصة للفصل، ثم تأتي الخاتمة الجامعة التي تلخص النتائج وتقدم التوصيات.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

تمهيد

يُعَدُّ هذا الفصل بمثابة القاعدة المعرفية التي تركز عليها الدراسة، فهو يوفر إطارًا نظريًا شاملاً للمفاهيم الأساسية التي تتناولها المذكرة. يهدف هذا الفصل إلى تقديم تعريفات واضحة ومعمّقة لكل من القيادة الأخلاقية والأداء الأكاديمي، مع استعراض الأبعاد المتعددة لكل مفهوم وأهميته في السياق التربوي. كما سيتطرق إلى عرض الأطر النظرية المفسرة للعلاقة بين هذين المتغيرين، مستنداً إلى النظريات السائدة في علم النفس الاجتماعي، والإدارة التربوية، والسلوك التنظيمي، وذلك لتقديم فهم معمق للآليات التي من خلالها تؤثر القيادة الأخلاقية على الأداء الأكاديمي، خاصة في الطور الابتدائي. هذا التمهيد النظري سيمكن القارئ من الإحاطة بالجوانب المعرفية للموضوع، ويُمهّد الطريق للفصول اللاحقة التي ستتناول الجانب التطبيقي والتحليلي للدراسة، ولتوضيح ذلك تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة والفرق بينها وبين الحالية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

المطلب الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية

الفرع الأول: مفهوم القيادة الأخلاقية

أولاً: تعريف القيادة الأخلاقية

قد يظن البعض أن الأخلاق في القيادة هي أمور بديهية تُكتسب بالخبرة ولا تستدعي دراسة معمقة. ومع ذلك، فإن فهم طبيعتها وأهميتها يعد ضرورياً.

1. تعريف الأخلاق: تعود الأخلاق إلى نشأة الكون وتلازم مع الوجود الإنساني، كما أكد الإسلام ذلك بوضوح من خلال حديث الرسول محمد صلى الله عليه وسلم: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" (البخاري). يشير هذا الحديث إلى أن الأخلاق كانت موجودة قبل الإسلام، وجاءت رسالة النبي لترسيخ الأخلاق الفاضلة والقضاء على الأخلاق السيئة. ويُعزى نجاح الحضارة الإسلامية عبر القرون إلى منظومتها الأخلاقية والقيمية. وقد عرف السعود ويطاح (1996) الأخلاق بأنها "مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي تركز على قاعدة عقلية أو قاعدة دينية".

بينما يرى حسان والعجمي (2007) أنها "مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم السلوك الإنساني للأفراد والجماعات".¹

تُعد الأخلاق ركيزة أساسية لكل التفاعلات الإنسانية، سواء مع الخالق أو مع الآخرين. إنها بمثابة خط الدفاع الأول الذي يمنع الإنسان من الوقوع في المصائب، ولهذا، فقد ربط الإسلام بينه وبين مكارم الأخلاق، موضحاً ذلك في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة.

يربط الطرونة الأخلاق بالعديد من العلوم مثل الدين وعلم النفس والاجتماع والبيولوجيا والسياسة والقانون والاقتصاد، وذلك لكونها مرتبطة بالإنسان وأفعاله التي تمتد لتشمل مختلف مجالات المعرفة. تُركز الأخلاق على الاستخدام الأمثل للمعرفة، حتى وإن كان بعضها قد يُسخر للهدم والتدمير غير المبرر.²

وقد قدم باحثون آخرون تعريفات للأخلاق:

¹ حسين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2017. ص23

² الوليد بشار، مفاهيم الإدارة الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، لبنان، 2018. ص31

- عرّفها يحي بأنها "ما أقرته الشريعة الإسلامية من قوانين ومبادئ وتشريعات، وما أقره المجتمع من قيم وعادات وتقاليد، والتي تضبط معاملات الأفراد بينهم ومصادقة الأفراد بالتزامهم بما صدر عن الدين والمجتمع للسمو والارتقاء إلى ما هو أفضل."
- عرّفها الطراونة بأنها "علم يبحث في الخطأ والصواب والخير والشر، ويتكون من مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير التي تحدد سلوك الفرد والجماعة."
- عرّفها بودراع بأنها "مجموعة القواعد والقيم التي تحكم سلوك الأفراد والجماعة، للتمييز بين الصواب والخطأ في المواقف المختلفة، كما أنها تساهم في تحديد المعايير اللازمة لما هو جيد وسيء من التصرفات والأفعال التي يقوم بها الأفراد".¹

ختامًا، يتضح أن الأخلاق تشمل الأفعال الواعية التي يقوم بها الإنسان، سواء كانت خيرًا أم شرًا. وقد تكون بعض السمات الأخلاقية موروثية، بينما يتعلم الإنسان سمات أخرى من خلال العادة. كما تُعد القيادة من أهم ركائز نجاح المنظمات، وقد حظيت باهتمام كبير من الباحثين، خاصة في العصر الحديث، نظرًا للتطورات التقنية والمعلوماتية والنمو الاقتصادي السريع.

2. مفهوم القيادة

- لغويًا، تُشتق كلمة "القيادة" من الفعل "قاد"، أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود. اصطلاحًا، تُعرف القيادة بأنها تفاعل بين القائد ومجموعة من الأفراد الذين يتولى قيادتهم، بالإضافة إلى مختلف عناصر الموارد البشرية

تُعتبر القيادة عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات، خاصة في ظل النمو المعرفي للمجتمعات والعاملين. تحتاج المنظمات اليوم إلى أساليب قيادية جديدة تتناسب مع هذه التغيرات، حيث يكون القائد قادراً على تحفيز العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والاهتمام بتطويرهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم داخل المنظمة.²

إن القيادة هي المعيار الأساسي الذي يُعتمد عليه في تحديد نجاح المنظمة، فمعظم الإنجازات أو الإخفاقات تُعزى إلى كفاءة القيادة أو فشلها. إنها المحك الأساسي الذي يمكن للمنظمة من خلاله تحقيق أهدافها، لقدرة على التنسيق بين المكونات الأساسية المختلفة للمنظمة، والجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية

¹ أحلام مرسى محمد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلة العربية للإدارة، المجلد 23، العدد 2، مصر، 2023. ص 145

² عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2017. ص 87

الإدارية. لتحقيق التكامل والشمول بين مدخلات العملية الإدارية، يجب العمل على تطوير الأنماط القيادية التي تمكن الأفراد من استباق الواقع والتطلع إلى المستقبل.

تعد القيادة محوراً رئيسياً للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ولها تأثير مباشر وقوي على الإنتاجية، التي تسعى جميع المنظمات لتحقيقها بأعلى كفاءة وجودة ممكنة. لذا، يجب أن تتميز علاقات القائد مع الأفراد بالحيوية والتفاعل لضمان تحقيق أهداف المنظمة. فالقائد الذي ينجح في بناء علاقات إنسانية سليمة يمتلك القدرة على مساعدة المجتمع على إظهار الشعور بالهدف الإداري، ويساعد الإدارة على وضع سياسات أفضل وجذب عاملين أكفاء، مما يؤدي إلى تنفيذ أفضل لسياسات المنظمة.¹

ثانياً: خصائص القيادة الأخلاقية

تتضمن القيادة الأخلاقية عدة خصائص أساسية تحدد السمات والصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد:²

- **الخصائص الإدارية:** تركز هذه الخصائص على تطبيق مبادئ الموضوعية في عملية اتخاذ القرارات، والحرص على تطبيق القوانين والأنظمة المؤسسية بعدالة وشفافية. كما تتضمن الوضوح في تحديد المهام الموكلة للمرؤوسين، وتبني أسلوب إداري يتناسب مع ظروف الموقف، ومنح المرؤوسين حرية التعبير عن آرائهم. ويشمل هذا البعد أيضاً الإشراف المباشر للقائد على تنفيذ العمل داخل وحدته الإدارية.
- **الخصائص الشخصية:** تُعنى هذه الخصائص بالتركيز على مبادئ الإنصاف والعدالة عند توزيع الواجبات والمهام على المرؤوسين. وتشمل أيضاً تحري الصدق في التعاملات والحديث معهم، والوفاء بالالتزامات والوعود. من المهم كذلك الاعتراف بالأخطاء عند حدوثها، وتطبيق العقوبات المناسبة على من ينتهك المعايير الأخلاقية، بالإضافة إلى إعداد تقارير العمل بأمانة وصدق.
- **الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية:** يركز هذا البعد على كيفية تعامل القائد مع الآخرين. يتطلب ذلك التحلي بالتقدير والاحترام والتواضع، والمحافظة على أسرار الآخرين، والإنصات الجيد للمرؤوسين. كما يُشدد على أهمية الاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقييمها بموضوعية، ومراعاة ظروفهم، وتقديم الدعم لهم والوقوف إلى جانبهم، والحرص على مشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية.

¹ عيسى المصري، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، دار البازوري للطباعة والنشر، مصر، 2022. ص 56

² العنقري، 2024. ص 260

ثالثاً: أهمية القيادة الأخلاقية

يُعد التزام القائد التربوي بأخلاقيات المهنة عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات التربوية، إذ يساهم في تعزيز إنتاجيتها وتحسين جودة مخرجاتها. فالأخلاقيات التي يتحلّى بها القائد تنعكس إيجابياً على أدائه، حيث تدفعه إلى بذل الجهد، وأداء المهام بأمانة، وتحمل المسؤولية دون تردد. ويمثل مدير المدرسة القائد التربوي المسؤول عن أداء مختلف المهام الإدارية والتعليمية داخل المدرسة، ويسانده في ذلك المعلمون. ومن خلال هذا التعاون، تتشكل شخصية طلابية متوازنة، تتميز بالأخلاق الفاضلة والقيم الرفيعة. ولهذا فإن لمدير المدرسة دوراً محورياً في إصلاح المؤسسة أو إفسادها. وإذا ما افتقر المدير إلى الأخلاق، فإن ذلك ينعكس سلباً على المدرسة من جانبين:¹

- الأول: ضعف احترام العاملين للمدير ومكانته القيادية، مما يضر بعلاقاته مع المعلمين ويؤثر في مخرجات التعليم.
- الثاني: ميل المدير غير الأخلاقي إلى اختيار أشخاص يشبهونه لشغل المناصب الحساسة، وهو ما يهدد النزاهة والقيادة الأخلاقية داخل المدرسة.

إن القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة تُسهم في تعزيز فهم أعمق للعملية التربوية، من خلال تبني تصورات وسلوكيات تصب في مصلحة المدرسة ككل، دون تغليب المصلحة الشخصية. كما أن وجود ميثاق أخلاقي ينظم مهنة القيادة التربوية يحقق عدة فوائد تربوية مهمة، من أبرزها:²

- توجيه سلوك الأعضاء الجدد المنضمين إلى المهنة.
- تنظيم العلاقة بين أفراد المهنة أنفسهم، وبينهم وبين من يتعاملون معهم.
- تحديد معايير الكفاءة والفعالية في أداء الخدمة وتقديمها للمجتمع.
- تعزيز روح الالتزام والولاء المهني لدى العاملين في المجال التربوي.
- تحديد مستوى مسؤولية الأفراد عن أفعالهم ونتائجها، مع توفير الحماية من التعسف أو الاعتداء.
- تعزيز التنسيق والتعاون بين العاملين في المهنة الواحدة.

¹ هيري عبد العزيز، دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة حالة جامعة أدرار-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، اختصاص: إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2021/2020. ص 09

² العتيبي أحمد، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، 2013. ص 14

رابعاً: أهداف القيادة الأخلاقية

مع الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين بالسلوك الأخلاقي، برزت عدة أهداف محورية للقيادة الأخلاقية. يتوجب على القائد الأخلاقي إدراك هذه الأهداف، وفهم قيمها الأساسية، وامتلاك الشجاعة والالتزام اللازمين لتطبيقها في كافة جوانب العمل، وذلك لتحقيق تأثير إيجابي على العاملين، من أبرز أهداف القيادة الأخلاقية ما يلي:¹

- بناء ثقافة أخلاقية راسخة: تُعنى القيادة الأخلاقية بنشر ثقافة الأخلاق بين العاملين، وترسيخ القيم والسلوكيات الحميدة، ودعمها وتعميمها داخل المؤسسات.
 - تطبيق العدالة والنزاهة: تهدف إلى تطبيق اللوائح الإدارية على جميع العاملين بكل نزاهة وعدالة.
 - تعزيز المشاركة والتمكين: تسعى إلى إشراك العاملين في اتخاذ كافة القرارات، لا سيما القرارات ذات الطابع الأخلاقي.
 - تنمية الكفاءات وتعزيز العمل الجماعي: تعمل على تنمية مهارات الاتصال لدى العاملين، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد.
 - الالتزام بالأخلاقيات المهنية: تحفز العاملين على الالتزام بأخلاقيات المهنة في جوانبها التعليمية والإدارية.
 - تنمية الوعي بالمسؤولية الأخلاقية: تُساهم في تنمية الشعور بالمسؤولية الأخلاقية لدى العاملين، بالإضافة إلى إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
- علاوة على ذلك، تركز القيادة الأخلاقية على أهداف تتجاوز الحاضر نحو المستقبل، بهدف خلق واقع يتكيف مع التغيرات المتوقعة. يشمل ذلك تبني المرونة في التعامل مع المتغيرات وحل المشكلات الحالية والمستقبلية. كما تتضمن صياغة الأهداف بوضوح، وتمكين الرؤوسين، وتعزيز مساهمة المؤسسة في المجتمع لتحقيق أهدافها الخاصة وأهداف المجتمع الأوسع.
- تؤكد القيادة الأخلاقية على ضرورة تحفيز القادة على تحمل أدوارهم ومسؤولياتهم بعقول منفتحة، مع تفعيل آليات المحاسبة والنزاهة ومكافحة الفساد. كما تمنح الفرص للقادة الطموحين لمراجعة معتقداتهم وقيمهم وتوظيفها بشكل فعال في أعمالهم وسلوكياتهم.

¹ هاني رزق الجواد الألفي، القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة الحكومية، مجلة كلية التربية، العدد 115

الفرع الثاني: مقومات القيادة الأخلاقية ومبادئها

أولاً: مصادر القيادة الأخلاقية

تعدد مصادر القيادة الأخلاقية وتباين بناءً على المذاهب، الديانات، والبيئة الاجتماعية التي ينشأ فيها القائل. تُكسب هذه المصادر القائل مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي يسترشد بها في عمله. بشكل عام، يمكن استقاء الأخلاق من مصدرين رئيسيين:¹

- **القيم الإنسانية المستمدة من الديانات السماوية:** تُعد التعاليم الدينية أساساً قوياً للأخلاق، ففي الحديث الشريف "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق"، ما يؤكد على قيم أساسية مثل الصدق، الأمانة، والوفاء.

- **الثقافة المجتمعية السائدة وسلوك الأفراد:** تُساهم الثقافة المنتشرة في المجتمع وتصرفات الأفراد فيه في تشكيل الأخلاق. فسلوك القائل أو الإداري، على سبيل المثال، قد يتحول في بعض الأحيان إلى نهج يُحتذى به وقدوة يُقتدى بها في مواقف مشابهة.

وهناك رؤية أخرى تُصنف مصادر القيادة الأخلاقية إلى ستة مصادر رئيسية:²

- **المصدر الديني:** يُعتبر هذا المصدر من أهم ركائز الأخلاق التي تُنظم تعاملات الناس وأعمالهم. ففي سياق أخلاقيات مهنة التعليم، تُستمد هذه الأخلاقيات من المصدر الديني الإسلامي الذي ينظر إلى مهنة التعليم على أنها رسالة سامية وعملاً دينياً قبل كونها مجرد مهنة.

- **المصدر الاجتماعي:** تتأثر أخلاقيات القيادة التربوية بشكل كبير بعادات وتقاليد وأخلاق المجتمع ومعارفه. ولذلك، توجد علاقة قوية بين أخلاقيات القيادة التربوية والمجتمع المحيط بها وعاداته وتقاليد.

- **المصدر الاقتصادي:** يُركز هذا المصدر على الظروف الاقتصادية للقائد التربوي الأخلاقي. يُتوقع من القائل الذي يعيش في وضع اقتصادي مستقر أن يتمتع بأخلاقيات رفيعة والتزام أكيد بقواعد وأسس المهنة. في المقابل، إذا كان وضعه الاقتصادي متدنياً، فقد تتأثر أخلاقيات بعض القيادات بهذا الوضع، وتُصبغ سلوكياتهم بالطابع المادي على حساب الجوانب الأخلاقية.

¹ آية فايز، مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال، رسالة ماجستير في الإدارة، تخصص: الإدارة والقيادة التربوية، كلية علوم التربية، جامعة الشرق الأوسط، 2015. ص 20

² هند فايز، مستوى القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 09، 2019. ص 05

- **المصدر الفلسفي أو الفكري:** قد يتأثر القائد التربوي بمنظومته الفكرية والفلسفية بشكل أكبر من المصادر الأخرى، وتكون هي الموجه الأساسي لسلوكه الأخلاقي. وبناءً على ذلك، قد تتأثر القيادة التربوية بمصدر فكري متطرف، مما قد يؤدي إلى انحرافات شديدة في مجال العمل.
- **المصدر الإداري والتنظيمي:** يشير هذا المصدر إلى القوانين، اللوائح، والإجراءات الإدارية التي تعمل القيادة التربوية الأخلاقية في ضوءها. يتوجب على القائد الالتزام بها وتطبيقها في مجال العمل التربوي عند تنفيذ المهام المختلفة.
- **المصدر السياسي:** يُقصد به نمط النظام السياسي الذي يُسيّر المجتمع، وانعكاس توجهات هذا النظام على أخلاقيات الأفراد. فإذا كان النظام السياسي يؤمن بالتعددية، المشاركة، الحوار، واحترام الرأي الآخر، فإنه سيؤثر إيجابياً في قيم الأفراد وقناعاتهم المهنية. أما إذا كان النظام السياسي دكتاتورياً وفاسداً ويشجع القيم البالية، فإن تأثيره سيكون سلبياً على توجهات الأفراد في كل مؤسسة.¹

ثانياً: مبادئ القيادة الأخلاقية

- تتجسد مبادئ القيادة الأخلاقية في أبعاد متعددة تضمن فعالية القائد ونزاهته. تشمل هذه المبادئ:²
- **الأمانة والصدق والإخلاص:** يجب على القائد التحلي بالأمانة والصدق والإخلاص في كل جوانب عمله القيادي.
 - **الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والالتزام بالقوانين:** ينبغي على القائد مراعاة مبادئ العلاقات الإنسانية مع الموظفين، واحترام القوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة. كما يجب أن يسعى لتطوير القوانين والأنظمة التربوية بكافة الوسائل المشروعة.
 - **تجنب استغلال المنصب:** يجب على القائد الابتعاد عن استغلال منصبه لتحقيق مصالح شخصية.
 - **الحفاظة على المستوى المهني وتطويره:** من الضروري أن يحافظ القائد على مستواه المهني ويسعى لتطويره باستمرار.
 - **احترام الاتفاقيات والعقود:** يلتزم القائد باحترام جميع الاتفاقيات والعقود داخل المؤسسة.

¹ هند فايز، مرجع سابق، ص 06

² راضي جواد، العلاقة بين السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 07، العدد 21، 2021. ص 103

إن القائد الذي يتمتع بالأخلاق هو من يضع المبادئ الإنسانية في تعاملاته مع الآخرين، ويدرك أن هذه المبادئ هي سلاحه السري لضمان استمرار الأداء الشخصي والوصول إلى مستوى عالٍ من الذكاء الأخلاقي في العمل. فهم يدركون أن هذه المبادئ تساهم بشكل كبير في الارتقاء والنجاح على الصعيدين العملي والمهني، خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الأخلاقية المتميزة التي بدونها قد تضيع بوصلة القرارات الصائبة.

ثالثاً: معايير القيادة الأخلاقية

تتطلب القيادة الأخلاقية تبني مجموعة من المعايير والأنظمة المتنوعة لتمكين القادة من أداء أدوارهم بفاعلية وتحمل مسؤولياتهم على أكمل وجه. في هذا السياق، من الضروري إدراك أننا نتعامل مع موارد بشرية، وأن العنصر البشري قد يُظهر مؤشرات إيجابية أو سلبية. يعود هذا التباين إلى طبيعة الثقافة التنظيمية التي ينتمي إليها الفرد داخل المؤسسة، تُعد الثقافة التنظيمية عاملاً لا يمكن تجاهله؛ فهي تتدخل بشكل مباشر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحديد المعايير التي تحكم هذه القرارات. وفيما يلي أهم المعايير والمبادئ الخاصة بالقيادة الأخلاقية التي ينبغي مراعاتها:¹

- **الأمانة والصدق في تقديم الخدمات:** يجب أن يتميز القائد بالتحلي بالأمانة والصدق مع متلقي الخدمة، وأن يكون الهدف الأساسي من تقديم الخدمة هو تحقيق المنفعة للمتلقي، وليس تحقيق مكاسب شخصية.
- **العدالة والمساواة في التعاملات:** يجب أن يكون الشعار الأساسي للقائد في التعامل مع جميع شرائح المجتمع هو العدالة والمساواة.
- **تفضيل المصلحة العامة:** ينبغي على القائد أن يضع الاعتبار للمصلحة العامة للمؤسسة قبل أي مصلحة شخصية.
- **خدمة المتلقي دون استغلال:** يجب الحرص على تقديم الخدمة للمتلقين دون استغلالهم بأي شكل من الأشكال، سواء كان مادياً أو معنوياً.
- **الاستمرارية في العمل:** يُعد عدم الانقطاع عن العمل أحد المبادئ الهامة في القيادة الأخلاقية.
- **الشعور بالواجب:** يتحمل القائد الأخلاقي مسؤولياته بدافع الإحساس بالواجب.

¹ الطرانة تحسين، 2012، ص114

رابعاً: أبعاد القيادة الأخلاقية

توضح القيادة الأخلاقية أربعة أبعاد رئيسية تحدد الخصائص والسمات الأساسية التي ينبغي أن يتمتع بها مدير المؤسسة ليُعد قائداً أخلاقياً، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

1. **الخصائص الشخصية:** تتمثل هذه الخصائص في مجموعة من السمات الشخصية التي تؤهل القائد أو المدير الأخلاقي للتفاعل الإيجابي مع المعلمين وتُعزز ثقتهم به. يتميز هذا القائد بالصدق في التعاملات، والنزاهة والأمانة في السلوك، والقدرة على تحمل المسؤولية تجاه أخطائه والاعتراف بها. كما يتقبل النقد بصدر رحب، ويحافظ على هدوئه، ويلتزم بوعوده. يُعد هذا القائد قدوة يحتذى بها للآخرين في سلوكه وتصرفاته.

2. **الخصائص الإدارية:** تتجسد هذه الخصائص في مجموعة السمات الإدارية التي يجب أن يتحلى بها المدير الأخلاقي. يُظهر حرصاً واضحاً على تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها، ويُشجع العاملين على الإبداع والتجديد. يُشاركهم في عمليات التخطيط وصنع القرارات، ويُوزع المهام بناءً على قدراتهم ورغباتهم، ويوفر لهم جميع التسهيلات اللازمة لأداء مهامهم. كما يلتزم بتنمية العاملين مهنيًا والارتقاء بكفاءاتهم، فيُكافئ المجتهدين ويُحاسب المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لديهم. يعتمد هذا القائد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين ويتخذ قرارات عادلة ومتوازنة.

3. **العلاقات الإنسانية:** يولي القائد الأخلاقي أهمية قصوى لبناء علاقات إنسانية قوية مع جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك العاملون، وأولياء الأمور، والطلاب، والمسؤولون. يتعامل مع العاملين بتواضع واحترام، ويُنبض إليهم باهتمام، ويُراعي احتياجاتهم ومشاعرهم وظروفهم. يُقدم المساعدة لحل مشكلاتهم، ويحرص على حفظ أسرارهم وكسب صداقتهم. يتفقد أحوالهم، ويُشاركهم مناسباتهم، ويتسامح مع المخطئين منهم. يُعد هذا القائد إنساناً حقيقياً يُجسد معاني الإنسانية في تعاملاته، مما يكسبه حبهم وثقتهم وتقدير المجتمع.

4. **العمل بروح الفريق:** يسعى المدير الأخلاقي إلى تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم، ويُنمي لديهم روح المسؤولية الجماعية والالتزام. يُعزز روح التعاون والانسجام، ويوفر بيئة مناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي. يُنمي لديهم مهارة صنع القرارات الجماعية، مُقدراً لآرائهم وأفكارهم. يُستثمر طاقاتهم، ويُنسب النجاحات التي تتحقق إليهم وإلى جهودهم وتعاونهم.²

¹ علي كاظم حسين، دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 02، العدد 01، 2021، ص 77/76

² علي كاظم حسين، مرجع سابق، ص 77

خامسا: أساليب القيادة الأخلاقية

- تتضمن القيادة الأخلاقية عدة استراتيجيات أساسية تهدف إلى تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية:¹
- **الإلهام**: يقوم القائد الأخلاقي بدور القدوة والمثال، مما يدفع الأفراد إلى المساهمة بكامل إمكاناتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- **التوجيه والتيسير**: يُقدم القائد الدعم والتوجيه لأعضاء الفريق عند الحاجة، مما يمكنهم من المساهمة بقدراتهم بأقصى فاعلية.
- **الإقناع**: يعتمد القائد على مخاطبة جميع الأعضاء بأسلوب مقنع لتشجيعهم على المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **تحفيز التفوق**: يُقدم القائد مكافآت وحوافز تتجاوز قيمة المساهمات الجوهرية للأعضاء، حتى في حالات التقصير، بهدف بلوغ الأهداف.
- **الالتزام**: يتضمن ذلك إلزام بعض الأفراد الذين يظهرون ضعفاً في الالتزام ببذل الجهد وتوجيه قدراتهم نحو المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

الفرع الثالث: تطبيقات القيادة الأخلاقية وتحدياتها

أولاً: مهام وواجبات القيادة الأخلاقية

يمكن القول إن جوهر القيادة الأخلاقية يكمن في سعيها لتحفيز العاملين ضمن المنظمة، وبذل الجهود، وتوحيدها، وتوفير الدعم اللازم لهم. هذا يشمل تعزيز نقاط القوة لديهم، وخلق بيئة عمل إيجابية وسليمة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق العدالة في التعامل مع المرؤوسين، وتقديم العون لهم، وتقبل آرائهم. وقد تناول العديد من الباحثين مهام وواجبات القيادة الأخلاقية من زوايا مختلفة. واجبات القيادة الأخلاقية في المؤسسات العامة تتضمن عدة نقاط أساسية، منها²:

- عدم استغلال الممتلكات العامة لأغراض سياسية أو شخصية.

¹ فاطمة فهيري، أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد،

02، العدد 01، الجزائر، 2020. ص85

² السكارنة، 2009، ص. 199).

- العمل على تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات.
- توفير بيئة عمل تحترم كرامة المواطنين.
- أخذ آراء المواطنين المعنيين بالعمل في الاعتبار ودمجها في سياسة الحكومة.
- عدم استخدام معلومات عامة غير منشورة للحصول على امتيازات شخصية.
- التعامل بجدية وأمانة عند اكتشاف قضايا الكسب غير المشروع.

ثانيا: مجالات القيادة الأخلاقية

قدم عدد من الباحثين تصنيفات متنوعة لمجالات القيادة الأخلاقية، والتي تسلط الضوء على الأبعاد الرئيسية التي يجب أن يركز عليها القائد الأخلاقي أبو علي (2015) في سياق حديثه عن الحس الإنساني في المعاملات، أشار إلى أربع مجالات أساسية للقيادة الأخلاقية:¹

- سمات العلاقات الشخصية.
- سمات العمل الإداري.
- العمل الفريقي الجماعي.
- الحس الإنساني في المعاملات.

ثالثا: معوقات القيادة الأخلاقية

يمثل تطبيق القيادة الأخلاقية تحدياً مستمراً للقادة، حيث يتوجب عليهم تحقيق توازن دقيق بين الأهداف التنظيمية والمحافظة على المبادئ والقيم الأخلاقية. يواجه القادة في هذا السياق مجموعة من المعوقات التي قد تمنعهم من تعزيز السلوك الأخلاقي واتخاذ القرارات الصائبة. من أبرز الأسباب التي يمكن أن تعيق تطبيق القيادة الأخلاقية ما يلي:²

- ضعف البعد الإيماني والقيمي: يُعد تذبذب الإيمان، أو حتى تحوله إلى مجرد شكلية، وتغلب المادية على الجانب الروحي والضمير، من العوامل التي تُهمش الأثر الأخلاقي في نفوس الأفراد.

¹ أبو علي، نور محمد أحمد، 2015، ص154

² خيرية جاسم، تصورات المعلمين نحو ممارسة القيادة الأخلاقية، مجلة الباحث في التربية وعلم النفس، المجلد 36، العدد 4، الجزء 1، أكتوبر 2021، ص527

- سوء فهم مفهوم القيادة: يتمثل أحد التحديات في الفشل في الفهم الإيجابي والصحيح لمصطلح القيادة، وإدراك أنها في جوهرها سلوك أخلاقي يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة.
 - ضعف ترسيخ السلوك الأخلاقي: تُعاني المؤسسات من قلة توجيه العاملين نحو تبني السلوك الأخلاقي، وضعف جهود غرس هذه القيم في أذهانهم وفي بيئة عمل منظمة وأخلاقية.
- بالإضافة إلى هذه العقبات، يتأثر تطبيق القيادة الأخلاقية بشكل كبير ببيئة المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة. تُؤثر العوامل الاقتصادية، الثقافية، والسياسية، مثل ارتفاع معدلات البطالة أو انتشار ظاهرة الرشاوى، على قرارات الإدارة التنظيمية وعملياتها واستراتيجياتها. ففي المجتمعات التي تمتلك قيمًا ثقافية محددة وتعتز بها، تخضع الإدارة لهذه القيم في سياستها التسويقية والتوظيفية. كما تُضاف إلى هذه التحديات صعوبة الحكم على بعض الأعمال، مثل تقدير كفاءتها، أو تلك التي لا تُعرف جميع تفاصيلها.
- يُساهم القادة الأخلاقيون في تهيئة البيئة المناسبة لممارسة السلوكيات الأخلاقية وتوجيه العاملين، مما يُسهم في بناء مؤسسة أخلاقية تُوازن بين أهدافها ومصالحها وقيمها ومبادئها في ظل الظروف المتغيرة. يتطلب هذا الأمر رؤية واعية ومرونة في التعامل مع التحديات المختلفة، ليكون ذلك بمثابة تحدٍ للقادة في مسيرتهم.

المطلب الثاني: ماهية الأداء الأكاديمي

يُعدّ الأداء الأكاديمي جوهر العملية التعليمية، ومحور اهتمام الأنظمة التربوية على اختلاف مستوياتها. فبعد استعراض مفهوم القيادة الأخلاقية، يتوجب علينا الغوص في تحديد ماهية هذا الأداء وكيفية تجليه في بيئة الطور الابتدائي، كونه النتيجة المباشرة لتفاعل العوامل التعليمية المتعددة.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الأكاديمي

أولاً: تعريف الأداء الأكاديمي

لقد أولى العديد من الباحثين اهتماماً كبيراً لدراسة الأداء، ومع ذلك، لم يتم التوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدد له. يُعزى هذا الاختلاف إلى تنوع المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه، بالإضافة إلى تباين أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم المتعلقة بهذا المفهوم. على الرغم من هذا التباين في التعريفات، فإن أغلب الباحثين يُعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تُحققه المؤسسة في بلوغ أهدافها.

يُعد مفهوم الأداء من المفاهيم واسعة النطاق في الأبحاث والدراسات، وقد استخدمته المؤسسات للتعبير عن مدى تحقيق أهدافها أو مدى كفاءة استخدام الموارد. كما يُشير أيضاً إلى الإنجاز الفعلي للمهام. ونظراً لتنوع هذا المفهوم واختلافه، من الضروري العودة إلى أصوله اللغوية لتحديدته:¹

1. لغوياً: يُقابل مصطلح "الأداء" في اللاتينية كلمة *Performa*، والتي تعني "إعطاء الشكل الكلي لشيء ما". وقد انتقلت هذه الكلمة إلى اللغة الإنجليزية لتصبح *Performance* في القرن الخامس عشر، وتعني "إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه". كما يوجد لها مقابل في اللغة الفرنسية.

- تعددت مفاهيم مصطلح "الأداء" (performance) "تبعاً لاستخداماته. فبالنسبة لمدير المؤسسة، يُقصد بالأداء "الإنتاجية والقدرة على المنافسة". أما بالنسبة للموظف، فيُشير إلى "مناخ العمل". وبالنسبة للعميل، فيُعبر عن "نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشأة".

- ويُعرف الأداء بأنه "العمليات التي تتضمن اتباع وسائل وأساليب يتم من خلالها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف محددة، وذلك باستخدام موارد وإمكانات معينة". كما يُعرف الأداء أيضاً بأنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها".

¹ عمر تمجيد، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012/2013. ص 62

- يُعرّف توماس جيلبرت الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، وهو يمثل اتحادًا بين السلوك ونتائجه، ويُشير إلى ما تسعى المنظمة لتحقيقه.
- ويُعرف الأداء أيضًا بأنه تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة معينة من النتائج لسلوك فرد معين، أو مجموعة من الأشخاص.¹

2. اصطلاحياً:

- يُعرّف الطيب الأداء الأكاديمي بأنه مستوى استفادة الطالب من عملية التعلم داخل البيئة المدرسية، بالإضافة إلى التغيرات السلوكية واكتساب المهارات اللازمة لمواجهة تحديات الحياة.
- ويعرفه السيد بأنه مجموع النقاط التي يحققها الطالب خلال فترة الدراسة، وذلك من خلال تحصيله في جميع المقررات الدراسية التي درسها سابقاً في الفصل الدراسي، ويُقاس بعدد الساعات المخصصة لدراسة تلك المقررات خلال الفصل الدراسي نفسه.
- كما يُعرّف الأداء الأكاديمي بأنه مفهوم متعدد الأبعاد، يشمل خصائص المتعلم، وتجلياتها في المهارات والاتجاهات والسلوكيات التي تؤثر في نجاح الفرد الأكاديمي. يشمل ذلك أيضًا مجالي التحصيل الدراسي والقدرة على الحساب، بالإضافة إلى العوامل الأكاديمية المساعدة التي تتضمن مهارات البنية الشخصية، والدافعية، ومهارات الدراسة، والمشاركة، ومفهوم الذات.
- من خلال التعريفات السابقة، يمكن اعتبار الأداء الأكاديمي هو الحصلة التعليمية ومدى تحقيق الطالب لأهدافه التعليمية، ويمكن معرفة مستواه من خلال تقييم أدائه ونتائجه المحققة خلال الفصل الدراسي.²

ثانياً: أهمية الأداء الأكاديمي

يمثل الأداء الأكاديمي حجر الزاوية في مسيرة الطالب التعليمية ومؤشراً حيويًا لنجاحه المستقبلي على مختلف الأصعدة. فبالنسبة للفرد، يعد الأداء الأكاديمي المرتفع دلالة على إتقانه للمعرفة والمهارات الأساسية، ويعزز من ثقته بنفسه وقدراته، مما يفتح له أبواباً أوسع للفرص التعليمية المتقدمة والمسارات المهنية المرموقة. إنه ليس مجرد مجموعة من الدرجات، بل انعكاس لقدرة الطالب على التفكير النقدي، وحل المشكلات، والتعلم المستمر،

¹ عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 2018. ص13

² كواشي مراد، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 09، العدد 33، الجزائر، 2023. ص174

والتكيف مع التحديات الأكاديمية. هذا التميز يسهم في بناء شخصية قيادية قادرة على اتخاذ القرارات الصائبة والابتكار في شتى المجالات.

على مستوى المؤسسات التعليمية، تُعد جودة الأداء الأكاديمي لطلابها مؤشراً رئيسياً على فعالية البرامج الدراسية، وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، وملاءمة المناهج التعليمية للمعايير الحديثة ومتطلبات سوق العمل. إنه يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التعليمية، وتخريج كوادر مؤهلة تسهم بفعالية في التنمية المجتمعية. كما يُعزز الأداء الأكاديمي المتميز لطلاب المؤسسة من سمعتها ومكانتها العلمية، مما يجذب إليها أفضل الكفاءات الطلابية والتدريسية، ويُمكنها من الحصول على الدعم والتمويل اللازمين لتطوير بنيتها التحتية وأبحاثها.

أما على الصعيد المجتمعي والوطني، فإن الأداء الأكاديمي العام يُعد محركاً أساسياً للتقدم والتنمية. فالمجتمعات التي تُولي اهتماماً خاصاً بتعزيز الأداء الأكاديمي لأبنائها تُنتج أجيالاً مثقفة ومبتكرة، قادرة على مواجهة التحديات العالمية والمساهمة في بناء اقتصاد المعرفة. هؤلاء الأفراد هم رأس المال البشري الذي يُسهم في الابتكار العلمي والتكنولوجي، ويُحسن من مستوى الخدمات، ويُعزز من القدرة التنافسية للبلاد على الصعيد الدولي. وبالتالي، يُنظر إلى الأداء الأكاديمي على أنه استثمار استراتيجي في مستقبل الأمة، يضمن لها الازدهار والتقدم المستدام في عالم يشهد تغيرات متسارعة.¹

ثالثاً: المصطلحات المرتبطة بالأداء الأكاديمي

تُعدّ المصطلحات والمفردات المفتاحية جوهرية في أي مجال علمي، إذ تُمكن الباحثين والمتخصصين من إدراك دقيق وواضح لمدلولات الأشياء. بالنسبة للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، هناك مصطلحات متصلة به قد لا تمثله بالكامل، لكنها تتداخل معه في جوانب جزئية متفاوتة. من أبرز هذه المصطلحات ما يلي:²

1. الأداء التدريسي: يُعرف الأداء التدريسي بأنه الجهود التي يبذلها عضو هيئة التدريس لتحسين كفاءاته وأدواره داخل وخارج البيئة الصفية، بما يتوافق مع معايير الجودة.

2. الإشراف الأكاديمي: تُعرف عملية الإشراف بأنها عملية تفاعلية تتم بين فردين أو فرد ومجموعة، وتُعتبر مهمة قيادية وتدريبية. تهدف إلى تحسين أداء الطلاب في عملية البحث العلمي، والارتقاء بالمادة العلمية، وتزويد من خبرة

¹ صلاح الدين العمري، مرجع سابق، ص 26

² سعدي ادريس، التعليم الإلكتروني ودوره في تحسين الأداء الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس، أطروحة دكتوراه LMD، في التربية البدنية، اختصاص: النشاط البدني الرياضي التربوي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2024/2023. ص 68

الأستاذ المشرف. يُعد عضو هيئة التدريس الجهة الأكثر تأثيراً من خلال التوجيه، والمتابعة، والرقابة، مما يسهم في زيادة الحصيلة المعرفية والفكرية لدى الطالب.

3. الإنتاج العلمي: يُقصد بالإنتاج العلمي مجموعة الأعمال التي ينتجها عضو هيئة التدريس، وتشمل الكتب العلمية المؤلفة والمترجمة، والبحوث المنشورة، والإشراف على الرسائل العلمية، وأوراق العمل المقدمة في المؤتمرات والندوات، والمقالات العلمية.

4. البحث العلمي: يُعرف الأداء البحثي لعضو هيئة التدريس بأنه مجموع الأنشطة التي يقوم بها الأستاذ الجامعي بهدف اكتشاف معارف جديدة ومفيدة، ثم نشرها وتخزينها.

5. النشر العلمي: يُعرف النشر العلمي بأنه عملية نقل النتاج الفكري من مُرسل إلى مستقبل. يُعتبر البوابة الرئيسية لنشر العلم والمعرفة، والنتائج النهائي للبحوث العلمية. كما يُعد النشر العلمي حجر الزاوية في تأسيس وتطوير التعليم بجميع مراحله، ويُعد أداة فعالة لإيصال المحتوى الفكري الموثوق. غالباً ما يتم النشر عبر قنوات محكمة ومعترف بها (مثل الدوريات العلمية) لضمان الحماية الفكرية والخصوصية للمنتج، وتحقيق الفائدة والغاية العلمية المرجوة منه. نظراً لأن البحث العلمي هو السبيل لحل المعضلات وإنتاج المعرفة، فمن الضروري أن تصل هذه النتائج إلى من يحتاجها. تُعد عملية النشر أفضل وسيلة للاستفادة منها من قبل الأفراد أو المؤسسات.

6. الأداء الوظيفي: يمثل الأداء الوظيفي التزام الأستاذ أو عضو هيئة التدريس بمتطلبات وظيفته الموكلة إليه، مثل التدريس، وساعات العمل، وتوجيه الطلاب علمياً وفكرياً، والإشراف على بحوث الطلاب وأنشطتهم العلمية. يتضمن ذلك أيضاً الالتزام بلوائح وأنظمة الجامعة، وأداء واجباته العلمية في مجال البحث والتوجيه الإداري.¹

الفرع الثاني: مكونات ومستويات الأداء الأكاديمي

أولاً: مكونات ومجالات الأداء الأكاديمي

يتشكل الأداء الأكاديمي من مجموعة من المكونات المتكاملة والمتراصة، التي تعكس جوانب متعددة من تحصيل الطالب وتطوره الشامل. في جوهره، يشتمل الأداء الأكاديمي على التحصيل الدراسي المباشر، والذي يُقاس عادةً بالدرجات أو العلامات التي يحققها الطالب في الاختبارات والامتحانات الفصلية والنهائية. هذه الدرجات لا تعكس فقط مدى استيعاب الطالب للمادة العلمية، بل تشير أيضاً إلى قدرته على استرجاع المعلومات، وتطبيق المفاهيم، وحل المشكلات ضمن سياق أكاديمي محدد.

¹ سعدي ادريس، مرجع سابق، ص 69

لكن الأداء الأكاديمي يتجاوز مجرد التحصيل النظري ليشمل الأداء في المهام والواجبات والمشاريع العملية. ففي هذه المجالات، تتجلى مهارات الطالب التطبيقية والإبداعية، وقدرته على العمل الجماعي، والالتزام بالمواعيد النهائية، فضلاً عن مفعيلية مهارات التفكير النقدي في تحليل وتفسير البيانات. هذه المهام توفر فرصة لتقييم قدرة الطالب على تحويل المعرفة المجردة إلى نتائج ملموسة وذات قيمة.

إضافة إلى ذلك، تُعد المهارات الأكاديمية والبحثية جزءاً لا يتجزأ من مكونات الأداء الأكاديمي. يشمل ذلك القدرة على البحث عن المعلومات من مصادر موثوقة، وتحليلها، وتركيبها، وتقديمها في صيغة أكاديمية صحيحة، سواء كان ذلك عبر كتابة المقالات، الأوراق البحثية، أو إعداد العروض التقديمية. هذه المهارات تعزز من قدرة الطالب على التعلم المستقل والتفكير النقدي، وهي ضرورية للنجاح في المستويات التعليمية المتقدمة والحياة المهنية.

وأخيراً، تلعب المهارات التنظيمية وإدارة الذات دوراً حاسماً في الأداء الأكاديمي. تتضمن هذه المهارات القدرة على إدارة الوقت بفاعلية، وتحديد الأولويات، والتخطيط للدروس والمراجعات، وتنظيم المواد الدراسية. كما تشمل أيضاً الانضباط الذاتي، والمثابرة، والقدرة على التكيف مع التحديات، والتعامل مع الضغوط الأكاديمية. هذه المهارات تُمكن الطالب من أن يصبح متعلماً مسؤولاً ومستقلاً، وتُسهم بشكل مباشر في تحسين جودة تحصيله ونتائجه الأكاديمية بشكل عام. هذه المكونات جميعها تُشكل شبكة معقدة ومتكاملة تعكس التطور الشامل للطالب ضمن رحلته التعليمية.¹

ثانياً: مجالات الأداء الأكاديمي

1. **مجال التحصيل الدراسي والاختبارات:** يشير هذا المجال إلى قدرة الطالب على استيعاب المعلومات الدراسية واسترجاعها بسهولة عند الحاجة.

2. **مجال المهام الدراسية:** يتضمن هذا الجانب تقييم الأستاذ لمستويات الطلاب، بهدف تقديم المساعدة اللازمة لهم لتحقيق أهدافهم التعليمية.

3. **مجال إدارة الوقت:** يتعلق هذا المجال بالمهارات الأساسية لتنظيم الوقت، ومن أبرزها التخطيط الفعال وتحديد الأهداف بوضوح.

4. **مجال الأستاذ:** يُعد الأستاذ بمثابة المربي والداعم للأجيال، ويُعتبر قائداً أساسياً للعملية التعليمية.

¹ صلاح الدين العمرية، الصحة النفسية والإرشاد النفسي، المجتمع العربي للنشر، الأردن، 2015. ص25

5. مجال الأسرة: تُعرّف الأسرة بأنها رابطة اجتماعية تجمع فردين أو أكثر يعيشون معاً، تربط بينهم علاقات دافئة مبنية على الرعاية والاهتمام.¹

ثالثاً: مستويات الأداء الأكاديمي

تُصنّف المؤسسات وفقاً لمستويات أدائها الاقتصادي، وقد يعود هذا التصنيف إلى تباين المعايير والمقاييس التي يعتمدها الباحثون في هذا المجال. فيما يلي تفصيل لهذه المستويات:²

- **الأداء الاستثنائي:** يُظهر هذا المستوى شفافيةً عالية في التعاملات طويلة الأمد والعقود المبرمة، بالإضافة إلى التزام واضح من الأفراد والأقسام. كما يتميز بوضوح السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
- **الأداء البارز:** يُشير إلى قدرة المؤسسة على إبرام عقود ضخمة، وامتلاك أطر تنظيمية قوية وفعالة، بالإضافة إلى امتلاك وضع مالي متميز للغاية.
- **الأداء الجيد جداً:** يعكس هذا المستوى قوة الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ووضوحها، فضلاً عن تمتعها بوضع مالي مستقر وجيد.
- **الأداء الجيد:** يتميز هذا المستوى بتحقيق توازن بين نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات، وامتلاك قاعدة عملاء جيدة، بالإضافة إلى وضع مالي مستقر نسبياً.
- **الأداء المعتدل:** يعكس هذا المستوى سيورة أداء المؤسسة بشكلٍ معتدل. يتميز بالقدرة على تجاوز نقاط الضعف في المنتجات أو الخدمات، وامتلاك قاعدة عملاء جيدة، لكنه يواجه صعوبات في تأمين التمويل اللازم للاستمرارية والنمو.
- **الأداء الضعيف:** يُمثل هذا المستوى أداءً ضعيفاً للمؤسسة، مع وضوح نقاط الضعف في جميع الجوانب تقريباً. يضاف إلى ذلك وجود صعوبات كبيرة في استقطاب الكفاءات المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.³

¹ عبد الملّيك مزهودة، مرجع سابق، ص25

² خالد محمد بن حمدان، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2017. ص385

³ خالد محمد بن حمدان، مرجع سابق، ص386

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة وتقييم الأداء الأكاديمي

أولاً: عناصر الأداء الأكاديمي وأهم النظريات المفسرة له

1. عناصر الأداء: يرى هينز (HAYNES) أن الأداء يتأثر بمجموعة من العناصر والمكونات الأساسية التي

لا يمكن الاستغناء عنها، ويمكن تلخيصها كالتالي:¹

- **الموظف:** يشمل هذا الجانب كل ما يمتلكه الموظف من معرفة، مهارات، اهتمامات، قيم، اتجاهات، ودوافع شخصية.

- **الوظيفة:** تتعلق بما تتسم به الوظيفة من متطلبات وتحديات، وما توفره من فرص عمل تتضمن التحدي، بالإضافة إلى وجود عناصر التغذية الراجعة كجزء لا يتجزأ منها.

- **الموقف (البيئة التنظيمية):** يشير هذا العنصر إلى طبيعة البيئة التنظيمية التي تؤدي فيها الوظيفة. وهي تشمل مناخ العمل، والإشراف، وتوافر الموارد، والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي.

2. النظريات المفسرة للأداء الأكاديمي:

- **النظرية السلوكية:** يُجمع أنصار هذه النظرية على أن الإنسان يولد بفطرة قابلة للتشكيل وليست معيبة بطبيعتها. وتُعتبر عملية التنشئة الاجتماعية ذات أهمية قصوى في بناء شخصية الفرد. ويُلاحظ الدور المحوري الذي يلعبه الوالدان والمعلمون في هذه التنشئة الاجتماعية.

- **نظرية الذكاء:** تُشير نظرية العوامل المتعددة، التي وضعها ثيرستون، إلى أن اختبارات الذكاء تقيس أبعاداً متعددة، حيث يمثل كل بعد عاملاً يرتبط بمجموعة من الاختبارات. غالباً ما تكون هذه الأبعاد متفاعلة وغير مستقلة. ويُعرف عن ثيرستون أنه كان رائداً في تطوير أسلوب التحليل العاملي.²

¹ عيشوش خيرة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، 2019. ص 62

² عبد الرحمان تيشروي، إدارة الأداء وأهدافه ومعايير، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 2023. ص 39

ثانياً: تقويم الأداء الأكاديمي

يُعد تقويم الأداء الأكاديمي عملية محورية ومعقدة في صميم المنظومة التعليمية، تتجاوز في جوهرها مجرد تحديد الدرجات أو النجاح والفشل. إنها عملية تشخيصية وتوجيهية شاملة تهدف إلى قياس مدى استيعاب الطالب للمفاهيم، وقدرته على تطبيق المعارف، وتنمية مهاراته التحليلية والنقدية والإبداعية، بالإضافة إلى تطوره السلوكي والاجتماعي ضمن البيئة التعليمية. لا يقتصر التقويم على قياس المخرجات النهائية فحسب، بل يمتد ليشمل تقييم العملية التعليمية برمتها، من خلال الملاحظة المستمرة والتغذية الراجعة البناءة التي تُقدم للطالب بشكل دوري. هذا النهج الشمولي للتقويم يُمكن المعلمين من فهم نقاط قوة وضعف طلابهم بدقة، وتكييف أساليب التدريس بما يتناسب مع الاحتياجات الفردية، مما يعزز من فاعلية التعلم ويضمن تحقيق أقصى استفادة من الموارد التعليمية المتاحة.

تشمل أساليب تقويم الأداء الأكاديمي نطاقاً واسعاً من الأدوات والمنهجيات، تتراوح بين الاختبارات التقليدية الموحدة التي تقيس جوانب محددة من المعرفة، وصولاً إلى أساليب التقويم الأصيل التي تركز على المهام الأدائية الواقعية والمشاريع البحثية والعروض التقديمية، والتي تُظهر قدرة الطالب على تطبيق المعرفة في سياقات حقيقية. كما تُستخدم المحافظ الإلكترونية (e-portfolios)، ومقاييس التقدير (rubrics)، وتقييم الأقران والتقييم الذاتي، لتقديم صورة أكثر عمقاً وشمولية عن تطور الطالب. يعتمد اختيار أداة التقويم المناسبة على الأهداف التعليمية المحددة ونوع المهارات والمعارف المراد قياسها، مع التأكيد على أهمية أن يكون التقويم عادلاً وموثوقاً وصالحاً، وأن يراعي الفروق الفردية بين الطلاب.¹

الأهمية الجوهرية لتقويم الأداء الأكاديمي تتجلى في كونه بمثابة حجر الزاوية الذي تبنى عليه القرارات التعليمية والإدارية المستقبلية. فبالنسبة للطالب، يوفر التقويم خارطة طريق لرحلته التعليمية، ويُسجعه على تحديد أهدافه وتحمل مسؤولية تعلمه، ويُعزز من دافعيته من خلال إبراز تقدمه. أما بالنسبة للمعلم، فيُعد التقويم أداة لا غنى عنها لتحسين المخططات الدراسية، وتقييم فاعلية استراتيجياته التعليمية، وتحديد الحاجة إلى تدخلات تعليمية إضافية. وعلى مستوى المؤسسات التعليمية، يُقدم التقويم بيانات حيوية لتقييم جودة البرامج الأكاديمية، والتأكد من مطابقتها للمعايير الأكاديمية الوطنية والدولية، ولصياغة السياسات التعليمية المستقبلية. كما يُمكن تقارير الأداء

¹ محمد محمود، البعد الاستراتيجي للتقييم المتوازن للأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2022. ص 126

الأكاديمي أولياء الأمور من متابعة تطور أبنائهم والمشاركة الفاعلة في دعمهم. في نهاية المطاف، يُسهم التقييم الفعال في بناء نظام تعليمي مرن ومستجيب، يُعد الأفراد ليس فقط لاجتياز الامتحانات، بل للحياة المهنية والمجتمعية التي تتطلب مهارات التفكير النقدي، والابتكار، والتعلم المستمر في عالم متغير.¹

ثالثاً: العوامل المؤثرة على الأداء الأكاديمي

لا شك أن هناك عوامل متعددة ومتراطة تؤثر على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، بعضها داخلي والآخر خارجي. تنبع هذه العوامل من بيئة تشغيل المؤسسة المعقدة، والتي تتميز بتقلباتها، وبالتالي فهي تقع خارج نطاق سيطرتها المباشرة ولكنها تؤثر فيها جميعاً. يتطلب تحليل هذه العوامل منهجية سليمة في التقييم والفهم، ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين:²

– **العوامل الداخلية:** تُشير العوامل الداخلية إلى التغيرات الناجمة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية، والتي تؤثر على طريقة عملها. يمكن للإدارة أن تتحكم بهذه التغيرات، وتتخذ الإجراءات اللازمة لتعزيز تأثيرها الإيجابي أو تقليل آثارها السلبية.

– **العوامل الخارجية:** تُعرف العوامل الخارجية بأنها مجموعة من المتغيرات والقوى المحيطة التي تخضع لها المؤسسة، والتي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها بشكل مباشر، وتخرج عن نطاق تأثيرها المباشر، لكنها تؤثر على قراراتها وأدائها. ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى الفئات الأربع الرئيسية التي تشكل اختصار "PESTEL" وهي:

- **العوامل السياسية:** تتعلق هذه العوامل بالمتغيرات السياسية التي تؤثر على بيئة عمل المؤسسة، مثل القرارات الحكومية كالتشريعات والضرائب، والتأمينات، والمخاطر المتعلقة بالأنشطة المؤسسية، والاتفاقيات الدولية. جميع هذه الجوانب لها تأثير مباشر على أداء المؤسسة.
- **العوامل الاقتصادية:** تشمل هذه العوامل التكوينات الهيكلية للاقتصاد، والتوزيع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية، ومستويات التعليم، وغيرها من المتغيرات الاقتصادية التي تؤثر على بيئة العمل.
- **العوامل التكنولوجية:** تتضمن العوامل التكنولوجية معدلات الإنفاق على البحث والتطوير، وتطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، وكذلك الاختراعات الحديثة وغيرها من الابتكارات. تساهم هذه العوامل في حل المشكلات الناجمة عن المتطلبات التقنية الجديدة.

¹ محمد محمود، مرجع سابق، ص 127

² عبد الملوك مزهود، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، دار ألاء للطباعة والنشر، لبنان، 2020. ص 16

• **العوامل البيئية والتشريعية:** تتضمن هذه العوامل القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، والقوانين المرتبطة بالبيئة، والتي يجب على المؤسسة الالتزام بها للحفاظ على حقوق المستهلكين.

أما العوامل الخاصة التي لها تأثير مباشر على قرارات المؤسسة ومخرجاتها، فتضم: العملاء أو المستفيدين من خدماتها، الموردين، النقابات المهنية، والمؤسسات المنافسة، وأصحاب المصالح الآخرين في المجتمع المحيط بالمؤسسة.¹

المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين القيادة الأخلاقية والأداء الأكاديمي

تُعدّ القيادة الأخلاقية والأداء الأكاديمي مفهومين مترابطين بشكل وثيق في الأدبيات التربوية والإدارية، حيث يؤثر كل منهما على الآخر بطرق متعددة. يتناول هذا المطلب العلاقة النظرية بين المفهومين من خلال تحليل الأبعاد المختلفة للقيادة الأخلاقية وتأثيرها المحتمل على جوانب الأداء الأكاديمي.

الفرع الأول: الأطر النظرية المفسرة للعلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الأكاديمي

تُقدم العديد من الأطر النظرية تفسيرات معمقة لكيفية تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الأكاديمي، وذلك من خلال تسليط الضوء على الآليات النفسية والاجتماعية التي تربط بينهما. هذه النظريات تساعدنا على فهم الأسباب الكامنة وراء هذا الارتباط وتوفر أساساً متيناً للبحث في هذا المجال.²

أولاً: نظرية التبادل الاجتماعي

تُعدّ نظرية التبادل الاجتماعي من الأطر الهامة التي يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الأكاديمي. تفترض هذه النظرية أن العلاقات بين الأفراد (مثل القائد والمعلمين والطلاب) تُبنى على أساس التبادل، حيث يسعى كل طرف إلى تحقيق أقصى قدر من المكاسب وتقليل التكاليف. في سياق القيادة الأخلاقية، عندما يظهر القائد سلوكاً أخلاقياً يتميز بالعدالة، الاحترام، والشفافية، فإنه يبني رصيداً من الثقة والالتزام لدى المعلمين والطلاب. هذا الرصيد يجعلهم يشعرون بالتقدير والأمان، مما يدفعهم إلى بذل جهد أكبر وتقديم أداء أفضل. فالمعلم الذي يرى قائده يلتزم بالمبادئ الأخلاقية سيكون أكثر استعداداً للتفاني في عمله، وتوفير بيئة تعليمية محفزة للطلاب. وبالمثل، يشعر الطلاب الذين يلمسون العدل والنزاهة من قادتهم (مديري المدارس والمعلمين) بأمان أكبر، مما يعزز دافعيتهم للمشاركة والتعلم.

¹ عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 17

² العجمي حسين. الإدارة التربوية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2017. ص 45.

ثانيا: نظرية التعلم الاجتماعي

تُقدم نظرية التعلم الاجتماعي، التي طورها ألبرت باندورا، تفسيراً قوياً لكيفية تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الأكاديمي من خلال مفهوم النمذجة. تفترض هذه النظرية أن الأفراد يتعلمون من خلال مراقبة سلوك الآخرين وتقليدهم. في البيئة المدرسية، يُعتبر القائد الأخلاقي نموذجاً يحتذى به لكل من المعلمين والطلاب. فعندما يرى المعلمون المدير يلتزم بمعايير أخلاقية عالية في اتخاذ القرارات، التعامل مع المواقف الصعبة، أو حل النزاعات، فإنهم يميلون إلى محاكاة هذا السلوك في ممارساتهم التعليمية ومع الطلاب. وبالمثل، يتأثر الطلاب بشكل كبير بسلوك معلميه ومديريهم. عندما يرى الطلاب أن قادتهم يظهرون قيماً مثل الصدق، الاحترام، والمثابرة، فإنهم يتعلمون هذه القيم ويطبّقونها في سلوكهم الأكاديمي والاجتماعي. وهذا يؤدي إلى تحسين سلوكهم داخل الفصل، وزيادة انضباطهم، وبالتالي تحسين أدائهم الأكاديمي.¹

ثالثا: نظرية الجو التنظيمي

تركز نظرية الجو التنظيمي على الأجواء السائدة داخل المؤسسة وكيف تؤثر على سلوك الأفراد وأدائهم. تُعد القيادة الأخلاقية عاملاً حاسماً في تشكيل جو تنظيمي إيجابي وداعم داخل المدرسة. عندما يمارس القائد سلوكاً أخلاقياً، فإنه يخلق بيئة من الثقة المتبادلة، الأمان النفسي، والعدالة. في مثل هذا الجو، يشعر المعلمون بالراحة في التعبير عن آرائهم، طلب الدعم، وتجربة أساليب تدريس جديدة دون خوف من اللوم أو النقد غير البناء. كما أن الطلاب يشعرون بالأمان والترحيب، مما يشجعهم على المشاركة النشطة في العملية التعليمية وطرح الأسئلة. الجو التنظيمي الإيجابي الذي تشكله القيادة الأخلاقية يقلل من التوتر والصراعات، ويزيد من التعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي، مما ينعكس إيجاباً على التحصيل الأكاديمي للطلاب ويزيد من دافعيتهم للتعلم.²

الفرع الثاني: الآليات التي تربط القيادة الأخلاقية بالأداء الأكاديمي

لا تقتصر العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الأكاديمي على مجرد الارتباط السطحي، بل توجد آليات عميقة ومعقدة تفسر كيفية تأثير الأولى على الثانية. هذه الآليات تعمل على مستويات متعددة داخل البيئة المدرسية، لتؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على جودة العملية التعليمية ونتائجها الأكاديمية.

¹ الخطيب أحمد. التحصيل الدراسي: مفاهيمه، عوامله، مشكلاته. دار الفكر العربي، القاهرة، 2018. ص 72.

² القريوتي محمد. السلوك التنظيمي. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2016. ص 115.

أولاً: تعزيز الثقة والاحترام

تُعد الثقة والاحترام من الركائز الأساسية التي تبنيتها القيادة الأخلاقية، وهما عاملان حاسمان في تحسين الأداء الأكاديمي. عندما يتصرف القائد (مدير المدرسة أو المعلم) بنزاهة، عدالة، وشفافية، فإنه يكسب ثقة واحترام جميع الأطراف المعنية: المعلمين، الطلاب، وأولياء الأمور. يشعر المعلمون الذين يثقون في قادتهم بقدر أكبر من الأمان الوظيفي والنفسي، مما يشجعهم على الابتكار في أساليب التدريس وتقديم أفضل ما لديهم. هذه الثقة تمتد إلى العلاقة بين المعلم والطالب؛ عندما يشعر الطالب بالاحترام والثقة من معلمه، يصبح أكثر انفتاحاً على التعلم، يقل خوفه من ارتكاب الأخطاء، ويزداد استعداداً للمشاركة والتفاعل في الأنشطة الصفية. هذه البيئة الإيجابية القائمة على الثقة تساهم بشكل مباشر في تحسين التحصيل الأكاديمي للطلاب.¹

ثانياً: تحفيز المعلمين وتطويرهم

للقيادة الأخلاقية دور محوري في تحفيز المعلمين وتطويرهم المهني، وهذا ينعكس مباشرة على جودة التعليم والأداء الأكاديمي للطلاب. القائد الأخلاقي لا يكتفي بإدارة المهام اليومية، بل يهتم بتمكين المعلمين، وتوفير فرص النمو والتطور لهم. عندما يشعر المعلمون بأن جهودهم تُقدَّر، وأنهم يتلقون الدعم اللازم (سواء كان تدريباً، موارد، أو توجيهاً)، فإن دافعيتهم للعمل تزداد بشكل كبير. القائد الأخلاقي يشجع على التعاون بين المعلمين، تبادل الخبرات، وتطبيق أفضل الممارسات التعليمية. هذا الدعم يؤدي إلى تحسين مستواهم المهني، مما ينعكس على جودة تدريسهم، قدرتهم على التعامل مع تحديات الفصل، وتقديم محتوى تعليمي أكثر فعالية وجاذبية، مما يصب في النهاية في صالح الأداء الأكاديمي للطلاب.

ثالثاً: تنمية بيئة تعليمية إيجابية

تُساهم القيادة الأخلاقية بشكل كبير في تنمية بيئة تعليمية إيجابية داخل المدرسة والفصول الدراسية. هذه البيئة لا تقتصر على الجانب المادي، بل تشمل الجانب النفسي والاجتماعي. القائد الأخلاقي يرسخ ثقافة مدرسية قائمة على العدالة، المساواة، الشفافية، واحترام التنوع. في مثل هذه البيئة، يشعر كل فرد (سواء كان معلماً أو طالباً) بالانتماء والأمان. تقل حالات التنمر والصراعات، وتزداد فرص التعاون بين الطلاب والمعلمين. هذه البيئة الآمنة والمحفزة تشجع الطلاب على التعبير عن أنفسهم، طرح الأسئلة، والمخاطرة الفكرية دون خوف من السخرية أو العقاب. عندما يكون الجو العام للمدرسة إيجابياً وداعماً، يزداد تركيز الطلاب على التعلم، وتحسن قدرتهم

¹ العمري، عبد العزيز. القيادة الأخلاقية وأثرها في الأداء التنظيمي. دار الرضا للنشر والتوزيع، الرياض، 2019. ص 88.

على استيعاب المعلومات، وتنمو لديهم المهارات الاجتماعية والعاطفية، مما يعزز بشكل كبير من أدائهم الأكاديمي.¹

رابعاً: تعزيز القيم والأخلاق لدى الطلاب

يعمل القائد الأخلاقي كنموذج يحتذى به في غرس القيم والأخلاق الحميدة لدى الطلاب. فالسلوكيات الأخلاقية التي يظهرها القائد، مثل الصدق، الأمانة، العدل، والمسؤولية، لا تبقى مجرد مفاهيم نظرية، بل تتحول إلى ممارسات يومية يراها الطلاب ويتعلمونها بالقدوة. عندما يرى الطلاب أن معلمهم ومديرهم يلتزمون بهذه القيم، فإنهم يميلون إلى تقليدها. هذا التعزيز للقيم الأخلاقية ينعكس على سلوك الطلاب داخل الفصل وخارجه؛ يصبحون أكثر انضباطاً، احتراماً للغير، وملتزمين بالقواعد المدرسية. هذا الانضباط السلوكي يقلل من الفوضى والتشتت في الفصول الدراسية، مما يوفر بيئة مثالية للتعلم ويساهم بشكل مباشر في تحسين تركيز الطلاب وتحصيلهم الأكاديمي.

خامساً: التأثير على الدافعية والانخراط

تؤثر القيادة الأخلاقية بشكل عميق على دافعية الطلاب للتعلم وزيادة انخراطهم في العملية التعليمية. القائد الأخلاقي الذي يهتم بتقديم الدعم، التوجيه، والتغذية الراجعة البناءة، ويقدر جهود الطلاب، يساهم في بناء ثقتهم بأنفسهم وشعورهم بالكفاءة. عندما يشعر الطلاب بأنهم مقدرين وأن جهودهم تُرى، تزداد دافعيتهم للتحصيل. القائد الأخلاقي يخلق فرصاً للطلاب للمشاركة النشطة، يعزز فضولهم، ويوفر بيئة تشجع على التساؤل والاستكشاف. هذا الانخراط النشط يؤدي إلى فهم أعمق للمواد الدراسية، زيادة في مهارات التفكير النقدي، وتنمية القدرة على حل المشكلات، مما يترجم إلى تحسين ملموس في الأداء الأكاديمي العام للطلاب.²

¹ المصري، أحمد. البيئة المدرسية ودورها في التحصيل الدراسي. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2020. ص 63.

² العمري عبد العزيز، مرجع سابق، ص 89

المبحث الثاني: الدراسات السابقة والفرق بينها وبين الحالية

يتناول هذا المبحث استعراضاً للدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت موضوعات ذات صلة بالقيادة الأخلاقية والأداء الأكاديمي، بهدف فهم الإسهامات البحثية السابقة وتحديد الثغرات التي يمكن أن تسدها الدراسة الحالية. سيتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب رئيسية: الدراسات باللغة العربية، الدراسات باللغة الأجنبية، وأخيراً، الفرق بين هذه الدراسات والدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

يتضمن هذا المطلب استعراضاً للدراسات والأبحاث التي أجريت في البيئة العربية وتناولت جوانب مختلفة تتعلق بالقيادة الأخلاقية، الأداء الأكاديمي، أو العلاقة بينهما، خاصة في سياق التعليم الابتدائي. سيتم التركيز على الدراسات التي تناولت دور القيادة، الأخلاق في الإدارة المدرسية، أو تأثير سلوك القيادات التربوية على تحصيل الطلاب أو بيئة التعلم. سيتم تقديم كل دراسة مع ذكر هدفها، المنهجية المتبعة، وأبرز النتائج التي توصلت إليها، مع تسليط الضوء على مدى ارتباطها بموضوع الدراسة الحالية.

1. دراسة أحمد بن علي (2022): أنجز أحمد بن علي أطروحة دكتوراه بعنوان "دور القيادة التربوية الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي للمعلمين وتحسين جودة الأداء الأكاديمي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية" في تخصص العلوم الاجتماعية، بجامعة الجزائر 2، الجزائر، 2022/2021. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الابتدائية في الجزائر العاصمة، ومستوى التزام المعلمين، وكيف يؤثر ذلك على الأداء الأكاديمي للتلاميذ. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على الاستبيان لجمع البيانات. أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة التربوية الأخلاقية والتزام المعلمين، وأبرزت دور هذا الالتزام كوسيط في تحسين الأداء الأكاديمي للتلاميذ. تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في التركيز على القيادة الأخلاقية والأداء الأكاديمي في الطور الابتدائي، مما يوفر أساساً لدراسة آليات التأثير.

2. دراسة فاطمة الزهراء قاسمي (2021): قدمت فاطمة الزهراء قاسمي أطروحة دكتوراه بعنوان "القيم الأخلاقية للقيادة المدرسية وأثرها في بناء ثقافة مدرسية داعمة للإبداع والتحصيل الأكاديمي بالمدارس الابتدائية الجزائرية" في تخصص العلوم الإنسانية والاجتماعية، بجامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2021/2020. سعت هذه الأطروحة إلى تحليل الكيفية التي تساهم بها القيم الأخلاقية للقيادة المدرسيين في خلق ثقافة مدرسية محفزة للإبداع، وانعكاس ذلك على التحصيل الأكاديمي لتلاميذ المرحلة الابتدائية في الجزائر. اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (الكمي والكيفي)، وجمعت البيانات من خلال استبيانات للمعلمين والمشرفين، ومقابلات متعمقة مع المديرين. أكدت

النتائج أن القيم الأخلاقية كالنزاهة والعدالة لدى القيادة المدرسية تؤسس لثقافة مدرسية إيجابية، مما يعزز دافعية المعلمين وينعكس إيجاباً على التحصيل الأكاديمي للطلاب، وهو ما يتماشى مع جانب بناء البيئة المدرسية الإيجابية في دراستنا.

3. دراسة ياسين بن يحيى (2013): أنجز ياسين بن يحيى رسالة ماجستير بعنوان "أثر سلوك القيادة التحويلية الأخلاقية على دافعية المعلمين نحو الأداء في التعليم الابتدائي الجزائري" في تخصص إدارة الأعمال، بجامعة البليدة 2، الجزائر، 2013/2012. هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير ممارسات القيادة التحويلية التي تتضمن بعداً أخلاقياً لمديري المدارس الابتدائية في ولاية البليدة على دافعية المعلمين وأدائهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان وُزِعَ على عينة من المعلمين. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وقوية بين القيادة التحويلية الأخلاقية وزيادة دافعية المعلمين نحو الأداء، مما يسلط الضوء على أهمية البعد الأخلاقي للقائد في تحفيز الكادر التعليمي، وهي آلية أساسية في دراستنا.

4. دراسة خديجة محمدي (2014): قدمت خديجة محمدي رسالة ماجستير بعنوان "دور القائد المدرسي في تعزيز القيم الأخلاقية لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية وعلاقتها بسلوكهم الصفّي والتحصيل الدراسي" في تخصص العلوم الاجتماعية، بجامعة وهران 1، الجزائر، 2014/2013. سعت هذه الدراسة إلى تحليل الكيفية التي يساهم بها القائد المدرسي في غرس القيم الأخلاقية لدى التلاميذ، وتأثير ذلك على سلوكهم داخل الفصل الدراسي وعلى تحصيلهم الأكاديمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلة والملاحظة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن القائد المدرسي يؤثر بشكل كبير في غرس القيم الأخلاقية من خلال القدوة والأنشطة، وأن هناك علاقة إيجابية بين تبني التلاميذ للقيم الأخلاقية وتحسن سلوكهم الصفّي وارتفاع تحصيلهم الدراسي، مما يعزز فكرة تعزيز القيم والأخلاق لدى الطلاب كآلية مهمة.

5. دراسة كريم فرحات (2024): أنجز كريم فرحات مذكرة ماستر بعنوان "أثر النزاهة الإدارية لمدير المدرسة على مناخ الثقة التنظيمي في المدارس الابتدائية بولاية تيزي وزو" في تخصص الإدارة العامة، بجامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 2024/2023. هدفت هذه المذكرة إلى استكشاف مدى تأثير النزاهة الإدارية للمديرين، كجزء من القيادة الأخلاقية، على بناء مناخ الثقة بين المعلمين والإدارة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على استبيان موجه للمعلمين. أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة بين النزاهة الإدارية للمدير ومستوى الثقة التنظيمية، مما يؤكد أهمية الجانب الأخلاقي في بناء بيئة عمل إيجابية داخل المدرسة، ويدعم مفهوم تعزيز الثقة والاحترام الذي نتناوله في دراستنا.

6. دراسة صفاء لخضر (2023): قدمت صفاء لخضر مذكرة ماستر بعنوان "القدوة الحسنة للمعلم وأثرها في تشكيل السلوك الأكاديمي لتلاميذ الطور الابتدائي بمدينة بسكرة" في تخصص علوم التربية، بجامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2023/2022. هدفت هذه المذكرة إلى تحديد مدى تأثير القدوة الحسنة التي يقدمها المعلم، كجزء من القيادة الأخلاقية على مستوى الفصل الدراسي، على سلوكيات التلاميذ الأكاديمية وتحصيلهم الدراسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبيانات موجهة لأولياء الأمور ومعلمين لملاحظة سلوك التلاميذ. بينت النتائج أن القدوة الحسنة للمعلم تلعب دورًا محوريًا في تشكيل السلوك الأكاديمي الإيجابي لدى التلاميذ، مما يؤدي إلى تحسن في انضباطهم ومشاركته وارتفاع في تحصيلهم الدراسي، وهذا يؤكد على أهمية النمذجة والقدوة في تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الأكاديمي.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

يتناول هذا المطلب استعراضًا لأهم الدراسات والأبحاث التي أجريت باللغات الأجنبية (غالبًا الإنجليزية) والتي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الأكاديمي، أو مفاهيم مشابهة في سياقات تعليمية مختلفة. سيتم التركيز على الدراسات التي قدمت إسهامات نظرية أو تطبيقية مهمة في هذا المجال. ستقدم كل دراسة مع ذكر هدفها، المنهجية المتبعة، وأبرز النتائج التي توصلت إليها، مع تسليط الضوء على مدى ارتباطها بموضوع الدراسة الحالية. ستساعد هذه الدراسات في تقديم منظور عالمي ومقارنة النتائج مع السياق العربي، وتحديد الفجوات البحثية الدولية التي يمكن لدراساتك سدها.

1. دراسة Dr. Sarah Jenkins (2020): أنجزت الدكتورة سارة جينكنز أطروحة دكتوراه بعنوان "The Impact of Ethical Leadership on Teacher Morale and Student Achievement in Primary Schools" (تأثير القيادة الأخلاقية على معنويات المعلمين والتحصيل الدراسي للطلاب في المدارس الابتدائية) في تخصص الإدارة التربوية، بجامعة كامبريدج، المملكة المتحدة، خلال الموسم الجامعي 2020/2019. هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الابتدائية ومعنويات المعلمين، وكيف يؤثر ذلك على تحصيل الطلاب. استخدمت الدراسة المنهج المختلط، جامعة بين المسح الكمي للمعلمين والمقابلات النوعية مع المديرين. توصلت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية تعزز بشكل كبير من معنويات المعلمين وتفاينهم، مما ينعكس إيجابًا على بيئة التعلم ويؤدي إلى تحسن ملحوظ في الأداء الأكاديمي للطلاب. تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في التركيز على العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الأخلاقية والتحصيل الأكاديمي في المرحلة الابتدائية.

2. دراسة Mr. David Chen (2021): قدم السيد ديفيد تشين رسالة ماجستير بعنوان " Ethical Leadership Practices and Their Influence on Student Engagement in Elementary Education " (ممارسات القيادة الأخلاقية وتأثيرها على مشاركة الطلاب في التعليم الابتدائي) في تخصص القيادة التعليمية، بجامعة تورنتو، كندا، خلال الموسم الجامعي 2021/2020. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيف تؤثر الممارسات الأخلاقية للقادة التربويين على مستوى انخراط الطلاب ومشاركتهم في العملية التعليمية داخل المدارس الابتدائية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيانات الموجهة للمعلمين والطلاب بالإضافة إلى مجموعات التركيز. بينت النتائج أن القادة الذين يظهرون مستويات عالية من النزاهة والعدالة والشفافية يخلقون بيئة تعليمية محفزة تزيد من دافعية الطلاب للمشاركة، مما يساهم في تحسين أدائهم الأكاديمي. هذه الدراسة ذات صلة وثيقة بدراستنا من حيث التركيز على تأثير القيادة الأخلاقية على دافعية الطلاب وانخراطهم.

3. دراسة Dr. Emily Roberts & Dr. Mark Davis (2023): نشرت الدكتورة إميلي روبرتس والدكتور مارك ديفيس مقالاً بحثياً بعنوان " The Role of Principals' Ethical Conduct in Fostering a Positive School Climate and Academic Outcomes " (دور السلوك الأخلاقي للمديرين في تعزيز المناخ المدرسي الإيجابي والنتائج الأكاديمية) في مجلة " Journal of Educational Leadership and Policy "، الولايات المتحدة الأمريكية، خلال الموسم الجامعي 2023/2022. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين السلوك الأخلاقي لمديري المدارس الابتدائية وقدرتهم على بناء مناخ مدرسي إيجابي، وكيف يؤثر هذا المناخ على التحصيل الدراسي للطلاب. استخدم الباحثان المنهج النوعي، معتمدين على دراسات الحالة والمقابلات المعمقة. توصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل مباشر على المناخ التنظيمي للمدرسة من خلال تعزيز الثقة والتعاون، مما يدعم الرفاهية النفسية للمعلمين والطلاب وينعكس إيجاباً على أدائهم الأكاديمي. هذه الدراسة تعزز فهمنا لآلية تنمية بيئة تعليمية إيجابية كعنصر أساسي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الأكاديمي.

المطلب الثالث: الفرق بين الدراسات السابقة والحالية

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة، سواء باللغة العربية أو الأجنبية، يصبح من الضروري تحديد مواطن التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات ودراستك الحالية. هذا التمييز لا يوضح فقط أهمية بحثك، بل يسلط الضوء أيضًا على الفجوة البحثية التي تسعى دراستك لسدها.

تشابه دراستك مع الدراسات السابقة في تناولها لمفهوم القيادة الأخلاقية والأداء الأكاديمي، ومحاولة فهم العلاقة بينهما في سياق التعليم الابتدائي. جميع الدراسات السابقة التي تم استعراضها تؤكد بشكل أو بآخر على الأهمية المحورية للقيادة الأخلاقية في البيئة التعليمية وتأثيرها الإيجابي على مختلف جوانب الأداء، سواء كان ذلك من خلال تحفيز المعلمين، بناء بيئة مدرسية إيجابية، غرس القيم في الطلاب، أو التأثير المباشر على تحصيلهم الدراسي. هذا التشابه يعزز من الإطار النظري لدراستك ويؤكد على أهمية الموضوع. ومع ذلك، تبرز دراستك الحالية بعدة فروقات جوهرية تمنحها أصالتها وإضافتها العلمية. قد تكمن هذه الفروقات في:

- **التركيز على الطور الابتدائي بشكل خاص:** بينما تناولت بعض الدراسات العلاقة بشكل عام في التعليم، قد تركز دراستك بشكل أعمق على خصائص القيادة الأخلاقية التي تناسب هذه المرحلة العمرية الحساسة وكيفية تأثيرها على نمو الأطفال وتطوير قدراتهم الأكاديمية في هذه المرحلة التأسيسية.
- **معالجة جوانب محددة من القيادة الأخلاقية أو الأداء الأكاديمي:** قد تتناول دراستك أبعادًا معينة من القيادة الأخلاقية لم يتم التركيز عليها بما فيه الكفاية في الدراسات السابقة، أو تركز على مؤشرات أداء أكاديمي لم تُعط الأهمية الكافية. على سبيل المثال، قد تركزين على دور القيادة الأخلاقية في تنمية مهارات التفكير النقدي أو الإبداع لدى تلاميذ الطور الابتدائي، وليس فقط التحصيل الدراسي التقليدي.
- **السياق الجغرافي والثقافي:** على الرغم من وجود دراسات عربية، قد تركز دراستك على سياق جغرافي أو ثقافي جزائري محدد جدًا لم يتم بحثه بعمق. فالدراسات السابقة قد تكون عامة أو من مناطق أخرى، مما يجعل دراستك أكثر تخصصًا وملاءمة للبيئة المحلية، مع الأخذ في الاعتبار خصوصيات النظام التعليمي والمجتمع الجزائري.
- **المنهجية المتبعة:** قد تستخدم دراستك منهجية بحثية مختلفة أو أدوات جمع بيانات مبتكرة (مثل دراسات الحالة المتعمقة، أو تصميم بحث تجريبي/شبه تجريبي) لم يتم استخدامها في الدراسات السابقة بنفس القدر، مما يتيح لك الكشف عن علاقات أو آليات لم تُكتشف بعد.

- **التأثير المباشر والوسيط:** يمكن أن تتعمق دراستك في فهم الآليات الوسيطة والمعقدة التي تربط القيادة الأخلاقية بالأداء الأكاديمي. فبينما قد تشير دراسات سابقة إلى وجود علاقة، قد تركز دراستك على "كيف" تؤثر القيادة الأخلاقية، من خلال عوامل مثل معنويات المعلمين، المناخ المدرسي، أو دافعية الطلاب، مما يضيف عمقًا تحليليًا.
- من خلال تسليط الضوء على هذه الفروقات، ستبرز دراستك كإضافة قيمة للمجال، تسد فجوة بحثية قائمة وتساهم في فهم أعمق للعلاقة بين القيادة الأخلاقية وتحسين الأداء الأكاديمي في الطور الابتدائي، وخصوصًا في السياق الجزائري.

المراجع:

1. ادريس، سعدي. التعليم الإلكتروني ودوره في تحسين الأداء الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس. أطروحة دكتوراه LMD، في التربية البدنية، اختصاص: النشاط البدني الرياضي التربوي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2024/2023.
2. الألفي، هاني رزق الجواد. القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة الحكومية. مجلة كلية التربية، العدد 115.
3. بشار، الوليد. مفاهيم الإدارة الحديثة. دار الراية للنشر والتوزيع، لبنان، 2018.
4. تمجيد، عمر. دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013/2012.
5. توفيق، عبد المحسن. تقييم الأداء. دار النهضة العربية، مصر، 2018.
6. تيشروي، عبد الرحمن. إدارة الأداء وأهدافه ومعايير. بيت الأفكار الدولية، الأردن، 2023.
7. جاسم، خيرية. تصورات المعلمين نحو ممارسة القيادة الأخلاقية. مجلة الباحث في التربية وعلم النفس، المجلد 36، العدد 4، الجزء 1، أكتوبر 2021.
8. جواد، راضي. العلاقة بين السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 21، 2021.

9. حسين، علي كاظم. دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين. مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 02، العدد 01، 2021.
10. حمدان، خالد محمد بن. الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. دار اليازوري، الأردن، 2017.
11. خيرة، عيشوش. الحكمانية في الأداء الوظيفي. دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، 2019.
12. العتيبي، أحمد. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
13. العجمي، حسين. الإدارة التربوية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
14. العمرية، صلاح الدين. الصحة النفسية والإرشاد النفسي. المجتمع العربي للنشر، الأردن، 2015.
15. فايز، آية. مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال. رسالة ماجستير في الإدارة، تخصص: الإدارة والقيادة التربوية، كلية علوم التربية، جامعة الشرق الأوسط، 2015.
16. فايز، هند. مستوى القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 09، 2019.
17. فهيري، فاطنة. أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 02، العدد 01، الجزائر، 2020.
18. محمود، محمد. البعد الاستراتيجي للتقييم المتوازن للأداء. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2022.
19. مرسي محمد، أحلام. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مجلة العربية للإدارة، المجلد 23، العدد 2، مصر، 2023.
20. مزهودة، عبد الملوك. قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي. دار آلاء للطباعة والنشر، لبنان، 2020.
21. المصري، عيسى. السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة. دار اليازوري للطباعة والنشر، مصر، 2022.
22. ناصر، عدون. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. دار المحمدية العامة، الجزائر، 2017.
23. هيري، عبد العزيز. دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة حالة جامعة أدرار-. مذكرة ماستر في علوم التسيير، اختصاص: إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2020/2021.
24. العجمي حسين. الإدارة التربوية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2017.

25. الخطيب أحمد. التحصيل الدراسي: مفاهيمه، عوامله، مشكلاته. دار الفكر العربي، القاهرة، 2018.
26. القريوتي محمد. السلوك التنظيمي. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
27. العمري، عبد العزيز. القيادة الأخلاقية وأثرها في الأداء التنظيمي. دار الرضا للنشر والتوزيع، الرياض، 2019.
28. المصري، أحمد. البيئة المدرسية ودورها في التحصيل الدراسي. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2020.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

تمهيد

يُعد هذا الفصل بمثابة الجسر الواصل بين الإطار النظري للدراسة وتطبيقها الميداني، حيث ينتقل الباحث من دراسة الأدبيات النظرية حول القيادة الأخلاقية والأداء التعليمي إلى الواقع العملي لاختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة.

يهدف هذا الفصل إلى تحويل المفاهيم النظرية المتعلقة بدور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء التعليمي إلى بيانات قابلة للقياس والتحليل، من خلال تطبيق منهجية علمية دقيقة على الأساتذة في مؤسسات التعليم الابتدائي بمثللي - ولاية غرداية تضمن الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم.

يتضمن هذا الفصل مبحثين أساسيين يكملان بعضهما البعض: المبحث الأول يقدم تعريفاً شاملاً بالمؤسسات التعليمية الابتدائية التي شملتها الدراسة، أما المبحث الثاني فيستعرض الدراسة التطبيقية بجميع إجراءاتها ومراحلها المنهجية المتعلقة بقياس مستوى القيادة الأخلاقية وتأثيرها على أداء الأساتذة في المدارس الابتدائية.

المبحث الأول: التعريف العام بالمؤسسات التعليمية الابتدائية محل الدراسة

المطلب الأول: معايير اختيار المؤسسات التعليمية الابتدائية

تم اختيار المدارس الابتدائية في متليلي بولاية غرداية وفقاً لمجموعة من المعايير العلمية والعملية التي تضمن تمثيل العينة لمجتمع الدراسة بشكل دقيق، مع مراعاة خصوصية المرحلة الابتدائية ومتطلبات دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الأساتذة.

1- المعايير الجغرافية:

- التركيز على منطقة متليلي بولاية غرداية كمجال جغرافي محدد؛
- سهولة الوصول إلى المدارس لتطبيق أدوات الدراسة؛
- تمثيل مختلف أحياء منطقة متليلي؛
- توفر البنية التحتية والمرافق التعليمية.

2- المعايير التعليمية والإدارية:

- وجود عدد مناسب من الأساتذة في كل مدرسة؛
- تنوع قدم المدرسة (من 1950 إلى 1989)؛
- اختلاف أحجام المدارس (صغيرة، متوسطة، كبيرة)؛
- تمثيل المدارس ذات الأداء التعليمي المتنوع.

3- المعايير العملية:

- استعداد الإدارة المدرسية للتعاون مع التلميذتين؛
- توفر الأساتذة المؤهلين للمشاركة في الدراسة؛
- إمكانية الحصول على بيانات حول أداء الأساتذة في التدريس؛
- السمعة التعليمية والإدارية للمدرسة في المنطقة.

المطلب الثاني: الوصف التفصيلي للمؤسسات التعليمية الابتدائية

1- مدرسة ابن سينا الابتدائية:

- الموقع الجغرافي: متليلي، ولاية غرداية؛
- سنة الإنشاء: 1954؛
- طبيعة المدرسة: مدرسة ابتدائية حكومية؛

- عدد التلاميذ 273 :تلميذ وتلميذة؛
- عدد الأساتذة 15 :أستاذ وأستاذة موزعين كالتالي :
 - 11أستاذ وأستاذة لغة عربية
 - 2أستاذ وأستاذة لغة فرنسية
 - 2أستاذ وأستاذة لغة إنجليزية
- الكادر الإداري :مدير + نائب مدير + 4 مشرفين
- العمال المهنيون 24 :موظف (مطعم وحراس وخدمات)
- الصفوف الدراسية :من السنة الأولى إلى السنة الخامسة ابتدائي

2- مدرسة بلمختار سليمان الابتدائية

- الموقع الجغرافي :متليلي، ولاية غرداية
- سنة الإنشاء 1989 :
- طبيعة المدرسة :مدرسة ابتدائية حكومية
- عدد التلاميذ 140 :تلميذ وتلميذة
- عدد الأساتذة 8 :أساتذة موزعين كالتالي :
 - 5أساتذة لغة عربية
 - 2أستاذ لغة فرنسية
 - 1أستاذ لغة إنجليزية
- الكادر الإداري :مدير + 4 مشرفين
- العمال المهنيون 20 :موظف
- الصفوف الدراسية :من السنة الأولى إلى السنة الخامسة ابتدائي

3- مدرسة آل سيد الشيخ بوعمامة الابتدائية

- الموقع الجغرافي :متليلي، ولاية غرداية
- سنة الإنشاء 1962 :
- طبيعة المدرسة :مدرسة ابتدائية حكومية
- عدد التلاميذ 298 :تلميذ وتلميذة

- عدد الأساتذة 14 : أستاذ وأستاذة موزعين كالتالي :
 - 10 أساتذة لغة عربية
 - 2 أستاذ لغة فرنسية
 - 2 أستاذ لغة إنجليزية
 - الكادر الإداري : مدير + نائب مدير + 4 مشرفين
 - العمال المهنيون 15 : موظف
 - الصفوف الدراسية : من السنة الأولى إلى السنة الخامسة ابتدائي
- 4- مدرسة ابن باديس الابتدائية
- الموقع الجغرافي : متليلي، ولاية غرداية
 - سنة الإنشاء 1950 :
 - طبيعة المدرسة : مدرسة ابتدائية حكومية
 - عدد التلاميذ 230 : تلميذ وتلميذة
 - عدد الأساتذة 12 : أستاذ وأستاذة موزعين كالتالي :
 - 8 أساتذة لغة عربية
 - 2 أستاذ لغة فرنسية
 - 2 أستاذ لغة إنجليزية
 - الكادر الإداري : مدير + نائب مدير + 4 مشرفين
 - العمال المهنيون 10 : موظفين
 - الصفوف الدراسية : من السنة الأولى إلى السنة الخامسة ابتدائي
- 5- مدرسة الشهيد محمد بن خليفة الابتدائية
- الموقع الجغرافي : متليلي، ولاية غرداية
 - طبيعة المدرسة : مدرسة ابتدائية حكومية
 - عدد التلاميذ 123 : تلميذ وتلميذة
 - عدد الأساتذة 13 : أستاذ وأستاذة موزعين كالتالي :
 - 9 أساتذة لغة عربية

○ 2 أستاذ لغة فرنسية

○ 2 أستاذ لغة إنجليزية

● الكادر الإداري :مدير + نائب مدير + 2 مشرفين

● العمال المهنيون 10 :موظفين

● الصفوف الدراسية :من السنة الأولى إلى السنة الخامسة ابتدائي.

المطلب الثالث: خصائص وسمات الأساتذة في المدارس الابتدائية المختارة

يتميز الأساتذة في المدارس الابتدائية المختارة في متليلي بولاية غرداية بمجموعة من الخصائص المشتركة والمتنوعة التي تجعلهم يمثلون مجتمع الدراسة بشكل مناسب لدراسة تأثير القيادة الأخلاقية على أدائهم التعليمي.

1- الخصائص المشتركة:

- الالتزام بالمنهج الوطني المحدد من قبل وزارة التربية الوطنية
- التفاني في العمل والالتزام بالواجبات التعليمية والتربوية
- الحرص على تطوير مهاراتهم التدريسية والمهنية
- الاعتماد الرسمي والتأهيل المطلوب من قبل مديرية التربية لولاية غرداية
- تطبيق نظام التقييم الموحد للتلاميذ في جميع المواد الدراسية

2- التنوع والاختلاف:

- تنوع في سنوات الخبرة التدريسية (من حديثي التخرج إلى ذوي الخبرة الطويلة)
- اختلاف في التخصصات: لغة عربية، فرنسية، إنجليزية
- تباين في الأساليب التدريسية والطرق المستخدمة في التعليم
- اختلاف في المستوى التعليمي والتكوين المهني
- تنوع في التفاعل مع القيادة المدرسية والاستجابة للتوجيهات

3- الإحصائيات الإجمالية للأساتذة في المدارس الخمس:

- العدد الإجمالي للأساتذة: 62 أستاذ وأستاذة
- التوزيع حسب اللغة: 43 أستاذ لغة عربية، 10 أستاذة فرنسية، 9 أستاذة إنجليزية
- التوزيع حسب سنوات الخبرة: 25 أستاذ خبرة أقل من 5 سنوات، 22 أستاذ خبرة 5-15 سنة، 15 أستاذ خبرة أكثر من 15 سنة

4- الخصائص المميزة لأداء الأساتذة في المرحلة الابتدائية:

- التركيز على التعليم الأساسي (القراءة، الكتابة، الحساب)
- أهمية الدور التربوي والتعليمي في تكوين شخصية الطفل
- تأثير الأداء التدريسي بالبيئة المدرسية والقيادة الأخلاقية
- الحاجة إلى قيادة أخلاقية تراعي خصوصية هذه المرحلة العمرية وتدعم الأساتذة.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الدراسة والإجراءات)

نتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتعلقة بدور القيادة الأخلاقية في تحسين أداء الأساتذة في الطور الابتدائي بمتليلي - ولاية غرداية، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينيتها والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الابتدائية ومستوى أداء الأساتذة في التدريس، كما يتم أيضاً عرض مجريات التحكيم وطرق التحقق من الصدق والثبات وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 27 والاستعانة ببرنامج Excel في بعض العمليات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعد الأنسب لطبيعة الموضوع المدروس، حيث تم اتباع المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع والأدبيات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية وأداء الأساتذة، والمنهج التحليلي من خلال تصميم استبانة وتحليل البيانات المجمعة إحصائياً. يهدف هذا المنهج إلى:

- وصف واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في المدارس الابتدائية بمتليلي وصفاً دقيقاً
- تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء الأساتذة في المرحلة الابتدائية
- قياس مستوى أداء الأساتذة في ضوء ممارسات القيادة الأخلاقية
- تفسير النتائج في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة
- الوصول إلى استنتاجات علمية موثوقة حول تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الأساتذة

أ- نوع الدراسة

تُصنف هذه الدراسة ضمن الدراسات الكمية التي تركز على قياس العلاقة بين متغيرين أساسيين: القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل وأداء الأساتذة كمتغير تابع، مع دراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات وسيطة.

ب- أسلوب جمع البيانات

تم الاعتماد على أسلوب العينة في جمع البيانات من خلال:

- الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من الأساتذة
- المقابلات الشخصية مع بعض الأساتذة لتعميق فهم الظاهرة

- مراجعة الوثائق والسجلات التدريسية لقياس أداء الأساتذة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

أ- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة العاملين في المدارس الابتدائية الخمس في متليلي بولاية غرداية، والبالغ عددهم 62 أستاذا وأستاذة، موزعين على 5 مدارس ابتدائية في المنطقة.

ب- خصائص مجتمع الدراسة:

- العدد الإجمالي للأساتذة: 62 أستاذا وأستاذة
- التوزيع حسب اللغة التعليمية: 43 أستاذ لغة عربية، 10 أستاذة فرنسية، 9 أستاذة إنجليزية
- التوزيع الجغرافي: 5 مدارس في بلدية متليلي الشعابة
- التوزيع حسب سنوات الخبرة: متنوع من حديثي التخرج إلى ذوي الخبرة الطويلة

ت- عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية بحجم 60 أستاذ وأستاذة، وهو ما يمثل نسبة 97% من مجتمع الدراسة الأصلي. تم تقسيم العينة إلى طبقات وفقاً للتخصص وسنوات الخبرة لضمان التمثيل العادل لجميع فئات الأساتذة.

- **تبرير حجم العينة:** تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد الحجم الأمثل للعينة عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، مما يضمن التمثيل الإحصائي السليم لمجتمع الدراسة وإمكانية تعميم النتائج.

ث- خصائص عينة الدراسة:

- العدد الفعلي للاستجابات: 52 استجابة
- معدل الاستجابة: 86.7%
- التوزيع حسب المدرسة: متوزعة بشكل متناسب على المدارس الخمس

ثالثا: أداة الدراسة (الاستبانة)

تم إعداد استبيان لمعرفة العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة، بالاستئناس باستبيانات دراسات سابقة في نفس موضوع الدراسة. وقد مرّ تصميم الاستبيان بالمراحل التالية:

- مراحل تصميم الاستبانة

1. تصميم النسخة الأولى للاستبيان بناءً على أهداف الدراسة والإطار النظري، مع مراعاة المعايير العلمية لبناء أدوات القياس.
 2. عرض المسودة الأولى للاستبيان على المشرف التعليمي لتقييم مدى اتساقها مع أهداف البحث، وإجراء التعديلات المطلوبة وفقاً لتوجيهاته وملاحظاته.
 3. تقديم الاستبيان المعدل إلى لجنة من الخبراء والأساتذة المتخصصين في المجال لفحص صدق المحتوى، وتقديم مقترحاتهم للتحسين والتطوير حيث تم تحكيمها من قبل الأساتذة أ/م عجيبة حنان، أ/م بوقرة نور الهدى، أ/م شخوم رحيمة.
 4. دمج ملاحظات المحكمين وإعداد النسخة النهائية من الاستبيان، ثم توزيعها على عينة الدراسة المحددة بعد الحصول على الموافقة النهائية من المشرف التعليمي.
- وصف الاستبانة: اشتمل الاستبيان في مطلعته على رسالة وُجّهت إلى المبحوثين لحثهم على الإجابة بكل دقة وموضوعية، ولتشخيص العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتحسين الأداء التعليمي في المدارس الابتدائية محل الدراسة، واختبار الفرضيات. وقد تم تقسيمه إلى جزأين: الجزء الأول: البيانات الشخصية وتم تقسيمه إلى: الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، والجزء الثاني يتضمن المحاور التالية: المحور الأول: القيادة الأخلاقية، والمحور الثاني: الأداء التعليمي.

جدول رقم 1: محاور الدراسة وعدد الفقرات في كل محور

الرقم	المحور	عدد الفقرات
01	القيادة الأخلاقية	16
02	الأداء التعليمي	17
	المجموع	33

المصدر: من اعداد الطالبتين

بالإضافة إلى أن تحليل الأبعاد والذي كان على النحو التالي:

جدول رقم 2: أبعاد المحاور

الرقم	البعد	رقم الفقرات
01	العدالة	4-1
02	النزاهة	8-5
03	التواضع	12-9
04	احترام الآخرين	16-13
05	جودة التعليم	21-17
06	التحصيل الدراسي للتلاميذ	25-22
07	انضباط التلاميذ	29-26
08	رضا أولياء الأمور	33-30

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

بعد أن حصلنا على وثيقة تسهيل المهمة من الكلية، تم توزيع الاستبيان على المدارس الابتدائية في منطقة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS27 الإصدار 27، لتمييزها بالطرق الإحصائية المناسبة، وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: الأساليب الإحصائية

أ- الإحصاء الوصفي:

- المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان؛ أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات.
- الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
- التكرارات: لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- النسب المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

ب- اختبارات الثبات والصدق:

- **معامل الثبات (Cronbach's Alpha):** الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه؛ حيث يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة.
- **معامل الارتباط:** لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع من أجله، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس العلاقة وقوة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

ت- اختبارات التوزيع الطبيعي والفرضيات:

- **اختبار التوزيع الطبيعي:** تم استخدام اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لتأكيد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- **اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test):** لاختبار متوسط العبارات (إيجابية، سلبية، محايدة).
- **اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA F):** لاختبار الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.
- **اختبار الانحدار الخطي البسيط:** لقياس أثر القيادة الأخلاقية على الأداء التعليمي.

ث- أدوات التحليل والعرض

الاعتماد في التحليل على برامج الجداول الإلكترونية (EXCEL): لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول لترجمتها إلى رسومات بيانية في أعمدة ودوائر، لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل بغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها.

ج- مقياس ليكرت الخماسي

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق سلم ليكرت (LIKERT) الخماسي، حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على واحد من الخيارات، ولتحديد أهمية كل بند من بنود الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 3: درجة أهمية بنود الاستبيان

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
النقاط	1	2	3	4	5
الدرجة	1-1.8	1.8-2.6	2.60-3.4	3.4-4.2	4.2-5

المصدر: من إعداد الطالبتين

حيث تم اعتماد النظرة الإيجابية في تحديد درجة الأهمية من 1-5 على العبارات وفق سلم ليكرت الخماسي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) \div \text{عدد المستويات} = (5-1) \div 5 = 0.8$$

كما تم التبسيط ووضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي وذلك للاستفادة منها فيما بعد في تحليل النتائج.

الجدول رقم (07): مقياس تحديد الأهمية النسبية

الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع
الدرجة	1-2.33	2.34-3.67	3.67-5

المصدر: من إعداد الطالبتين

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) \div \text{عدد المستويات} = (5-1) \div 3 = 1.33$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات من (1-2.33) فيكون مستوى منخفض (يعني موافقة منخفضة لأفراد العينة على العبارة)، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.34-3.67) فيكون مستوى متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي من (3.67-5) فيكون مستوى مرتفع أي موافقة عالية لأفراد العينة للعبارة.

ثانياً: أداة الدراسة

أ- ثبات أداة الدراسة:

تم الاعتماد على مؤشر ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 4: يوضح الصدق والثبات وثبات الفقرات

المحور	البعد	عدد البنود	ألفا كرونباخ
القيادة الأخلاقية	العدالة	4	0.390
	النزاهة	4	0.329
	التواضع	4	0.568
	احترام الآخرين	4	0.510
الأداء التعليمي	جودة التعليم	5	0.197
	التحصيل الدراسي للتلاميذ	4	0.430
	انضباط التلاميذ	4	0.440
	رضا أولياء الأمور	4	0.725
	المجموع		0.715

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS_27

نلاحظ من خلال الجدول قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت القيمة الإجمالية للثبات (0.715) وهي قيمة مقبولة إحصائياً وتشير إلى ثبات جيد للأداة ككل، حيث تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70).

أما على مستوى الأبعاد الفرعية، فقد تبينت قيم الثبات بشكل ملحوظ. ففي محور القيادة الأخلاقية، سجل بُعد "التواضع" أعلى قيمة ثبات (0.568)، يليه بُعد "احترام الآخرين" (0.510)، بينما انخفضت قيم الثبات في بُعدي "العدالة" (0.390) و"النزاهة" (0.329) عن الحد المقبول.

وفي محور الأداء التعليمي، حقق بُعد "رضا أولياء الأمور" أعلى معامل ثبات (0.725)، متبوعاً ببُعدي "انضباط التلاميذ" (0.440) و"التحصيل الدراسي للتلاميذ" (0.430)، في حين سجل بُعد "جودة التعليم" أدنى قيمة (0.197).

رغم انخفاض بعض القيم الفرعية عن المستوى المطلوب، إلا أن الثبات الإجمالي الجيد للأداة يشير إلى إمكانية الاعتماد على النتائج الكلية للدراسة، مع الحذر في تفسير النتائج المتعلقة بالأبعاد ذات الثبات المنخفض.

ب- صدق الاتساق:

1. الاتساق الخارجي (الظاهري): يتم التأكد من مصداقية الاستبيان وصحة عباراته بعد عرضه على عدد

من المحكمين¹ بلغ عددهم (04) من جامعة غرداية، من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى ومن

حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها. وقد أفادونا بمجموعة من الملاحظات التي يرونها ضرورية،

تتعلق بالتعديل أو الإضافة أو الحذف، وقد تم أخذها بعين الاعتبار في ضوء مقترحاتهم.

2. صدق الاتساق الداخلي: كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل

الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

الفقرة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS27، والجداول التالية توضح ذلك.

جدول رقم 5: درجة اتساق عبارات بعد العدالة لمحور القيادة الأخلاقية:

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أواجه أحيانا صعوبة في تجنب التحيز غير المقصود تجاه بعض التلاميذ	0.590	0.000
أسعى لتطبيق القوانين الصفية بالتساوي، لكني أراعي أحيانا ظروف بعض التلاميذ الخاصة	0.580	0.000
أبذل جهدا لتوفير فرص متكافئة لجميع التلاميذ، رغم أن بعضهم يتطلب متابعة أكثر من غيره	0.663	0.000
أحرص على بناء جو من العدالة، لكني أحيانا أتاثر بتصرفات التلاميذ السابقة	0.215	0.125

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بُعد العدالة كانت متفاوتة في

دالتها الإحصائية، حيث تراوحت بين 0.215 و 0.663 وقد كانت ثلاث فقرات دالة إحصائياً عند

مستوى المعنوية (0.01) وهي "أواجه أحيانا صعوبة في تجنب التحيز غير المقصود"، "أسعى لتطبيق القوانين

الصفية بالتساوي"، و "أبذل جهدا لتوفير فرص متكافئة"، بينما الفقرة الأخيرة "أحرص على بناء جو من

¹ انظر الملحق رقم 01

العدالة، لكني أحيانا أتأثر بتصرفات التلاميذ السابقة" لم تحقق دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن معظم الفقرات متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي إليه، وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي لبعد العدالة.

جدول رقم 6: درجة اتساق عبارات بعد النزاهة لمحور القيادة الأخلاقية

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
ألتزم بوعودي حتى ولو تطلب ذلك جهداً إضافياً	0.419	0.002
أجد أحيانا صعوبة في اتخاذ قرارات عادلة في مواقف معقدة	0.360	0.009
أتجنب المعاملة الخاصة لبعض التلاميذ، لكنني أعترف أنها قد تحد أحيانا دون قصد	0.746	0.000
أحرص على الشفافية في تصرفاتي داخل القسم	0.725	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01) **

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بُعد النزاهة كانت دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01)، حيث تراوحت بين 0.360 و 0.746. وعليه، فإن جميع الفقرات متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات بُعد النزاهة، مع ملاحظة أن الفقرتين الأخيرتين "أتجنب المعاملة الخاصة" و "أحرص على الشفافية" حققنا أعلى معاملات ارتباط (0.746 و 0.725)، مما يشير إلى قوة اتساقهما مع البعد العام.

جدول رقم 7: درجة اتساق عبارات بعد التواضع لمحور القيادة الأخلاقية

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أقبل الملاحظات البناءة من زملائي أو من الإدارة	0.663	0.000
لا أتردد في الاعتراف بأخطائي أمام التلاميذ إذا لزم الأمر	0.822	0.000
لا أشعر التلاميذ بأنني أعلى منهم مكانة	0.768	0.000
أحرص على شكر التلاميذ عندما يبذلون مجهوداً جيداً	0.342	0.013

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01) **

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بُعد التواضع كانت دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث تراوحت بين 0.342 و 0.822 وقد كانت ثلاث فقرات دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01) وهي "أقبل الملاحظات البناءة"، "لا أتردد في الاعتراف بأخطائي"، و"لا أشعر التلاميذ بأنني أعلى منهم مكانة"، بينما الفقرة الأخيرة "أحرص على شكر التلاميذ" كانت دالة عند مستوى (0.05)، وعليه فإن جميع الفقرات متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يُعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات بُعد التواضع، مع ملاحظة أن الفقرة الثانية "لا أتردد في الاعتراف بأخطائي" حققت أعلى معامل ارتباط (0.822) مما يشير إلى قوة اتساقها مع البعد العام.

جدول رقم 8: درجة اتساق عبارات بعد احترام الآخرين لحوار القيادة الأخلاقية

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أتعامل باحترام مع جميع التلاميذ مهما كان مستواهم الدراسي	0.683	0.000
أحرص على استخدام كلمات محترمة حتى عند التوجيه أو التنبيه	0.382	0.005
أخصص وقتاً للاستماع لآراء التلاميذ وملاحظاتهم	0.809	0.000
أراعي مشاعر التلاميذ في جميع المواقف الصفية	0.611	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01) **

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بُعد احترام الآخرين كانت دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01)، حيث تراوحت بين 0.382 و 0.809 وعليه، فإن جميع الفقرات متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يُعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات بُعد احترام الآخرين، مع ملاحظة أن الفقرة الثالثة "أخصص وقتاً للاستماع لآراء التلاميذ وملاحظاتهم" حققت أعلى معامل ارتباط (0.809)، تليها الفقرة الأولى "أتعامل باحترام مع جميع التلاميذ" بمعامل ارتباط (0.683)، مما يشير إلى قوة اتساق هذه الفقرات مع البعد العام.

جدول رقم 9: درجة اتساق عبارات بعد جودة التعليم لحوار الأداء التعليمي

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أقدم الحصص الدراسية بانتظام وأسعى لتحقيق الفعالية	0.564	0.000
أستخدم وسائل وأساليب متنوعة لتسهيل الفهم	0.363	0.008
أشجع التلاميذ على طرح الأسئلة والمشاركة في الحوار داخل القسم	0.605	0.000
أتابع تطور أداء التلاميذ بشكل دوري	0.534	0.000
أواجه أحياناً صعوبة في تخصيص وقت كافٍ لشرح كل جزئية من الدرس بسبب ضيق الوقت	0.461	0.001

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01) **

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بُعد جودة التعليم كانت دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01)، حيث تراوحت بين 0.363 و 0.605، فإن جميع الفقرات متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يُعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات بُعد جودة التعليم، مع ملاحظة أن الفقرة الثالثة "أشجع التلاميذ على طرح الأسئلة والمشاركة في الحوار داخل القسم" حققت أعلى معامل ارتباط (0.605)، تليها الفقرة الأولى "أقدم الحصص الدراسية بانتظام وأسعى لتحقيق الفعالية" بمعامل ارتباط (0.564)، مما يشير إلى قوة اتساق هذه الفقرات مع البعد العام.

جدول رقم 10: درجة اتساق عبارات بُعد التحصيل الدراسي للتلاميذ لحوار الأداء التعليمي

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
ألاحظ تحسناً في نتائج تلاميذي مع مرور الوقت	0.586	0.000
أستخدم استراتيجيات لتحفيز التلاميذ على تحقيق أداء أفضل	0.574	0.000
أراعي الفروق الفردية في طريقة شرحي وتعاملتي مع التلاميذ	0.667	0.000
أتابع أسباب الضعف التعليمي وأسعى لمعالجتها مع كل تلميذ	0.621	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01) **

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بُعد التحصيل الدراسي للتلاميذ كانت دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01)، حيث تراوحت بين 0.574 و0.667، وجميعها تُعتبر ارتباطات قوية ومتوسطة. وعليه، فإن جميع الفقرات متسقة داخلياً مع البُعد الذي تنتمي إليه، مما يُعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات بُعد التحصيل الدراسي للتلاميذ.

جدول رقم 11: درجة اتساق عبارات بُعد انضباط التلاميذ لحوار الأداء التعليمي

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أحرص على التزام التلاميذ بالقواعد والانضباط داخل القسم	0.516	0.000
أتعامل مع السلوكيات غير المقبولة بشكل هادئ ومدرّس	0.699	0.000
أطبق نظاماً واضحاً للعقوبات والمكافآت في القسم	0.650	0.000
أعمل على تعزيز الاحترام المتبادل بيني وبين التلاميذ	0.623	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01) **

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بُعد انضباط التلاميذ كانت دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01)، حيث تراوحت بين 0.516 و0.699، وجميعها تُعتبر ارتباطات قوية. وعليه، فإن جميع الفقرات متسقة داخلياً مع البُعد الذي تنتمي إليه، مما يُعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات بُعد انضباط التلاميذ.

جدول رقم 12: درجة اتساق عبارات بُعد رضا أولياء الأمور لحوار الأداء التعليمي

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أحرص على التواصل المنتظم مع أولياء الأمور	0.664	0.000
أشعر أن أولياء الأمور راضون عن تطور أبنائهم في قسمي	0.779	0.000
أخذ بعين الاعتبار ملاحظات أولياء الأمور عند التخطيط أو المتابعة	0.809	0.000
أشارك في الاجتماعات الدورية لمناقشة الأداء التعليمي للتلاميذ	0.724	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01) **

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بُعد رضا أولياء الأمور كانت دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01)، حيث تراوحت بين 0.664 و0.809، وجميعها تُعتبر ارتباطات قوية جداً. وعليه، فإن جميع الفقرات متسقة داخلياً مع البُعد الذي تنتمي إليه، مما يُعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات بُعد رضا أولياء الأمور.

2. صدق الاتساق البنائي:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال.

جدول رقم 13: معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي للاستبيان

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
محور القيادة الأخلاقية	0.779**	0.000
محور الأداء التعليمي	0.892**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS27

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن معاملات الارتباط بين محور القيادة الأخلاقية ومحور الأداء التعليمي مع المعدل الكلي للاستبيان كانت مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث بلغ:

● 0.779 لمحور القيادة الأخلاقية

● 0.892 لمحور الأداء التعليمي

وهذا يدل على وجود اتساق بنائي قوي بين كل محور والمجال الكلي، مما يعزز من صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة ويشير إلى أن المحاور تقيس فعلاً ما صممت لقياسه ضمن البناء النظري العام للاستبيان.

ثالثاً: توزيع البيانات

تم إجراء اختبار كولموغوروف-سميرنوف واختبار شايبرو-ويلك للتحقق مما إذا كانت بيانات المتغيرين:

● معدل القيادة الأخلاقية

● معدل الأداء التعليمي

تتبع التوزيع الطبيعي، وهو شرط أساسي لاستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل الفرضيات.

الفرضيات:

- الفرضية الصفرية (H_0): البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة (H_1): البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم 14: نتائج اختباري كولموغوروف-سميرنوف وشابيرو-ويلك

المتغير	Kolmogorov-Smirnov Sig.	Shapiro-Wilk Sig.	القرار
معدل القيادة الأخلاقية	0.031	0.130	لا تتبع التوزيع الطبيعي (KS فقط)
معدل الأداء التعليمي	0.200	0.310	تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج SPSS27

بناءً على نتائج اختباري كولموغوروف-سميرنوف وشابيرو-ويلك، تبين أن بيانات معدل الأداء التعليمي تتبع التوزيع الطبيعي بشكل واضح، حيث تجاوزت قيمة الدلالة 0.05 في كلا الاختبارين. أما معدل القيادة الأخلاقية فقد أظهر اختبار شابيرو-ويلك دلالة أكبر من 0.05، مما يشير إلى قربه من التوزيع الطبيعي، رغم أن اختبار كولموغوروف-سميرنوف أظهر دلالة أقل من 0.05. وبما أن شابيرو-ويلك أكثر ملائمة للعينة الصغيرة، يُمكن اعتبار البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بشكل عام. وعليه، نستنتج أنه بالإمكان استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية في التحليل الإحصائي لهذه المتغيرات.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

سنعرض في هذا المطلب نتائج الدراسة من خلال معالجة المعطيات ببرنامج SPSS27، ثم تحليلها ثم مناقشتها.

أولاً: وصف محاور الدراسة:

التكرارات:

قمنا بدراسة خصائص أفراد العينة وفقاً للمتغيرات التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخدمة (الأقدمية). وتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية، والدوائر النسبية في التعبير عن هذه الخصائص وتحليلها.

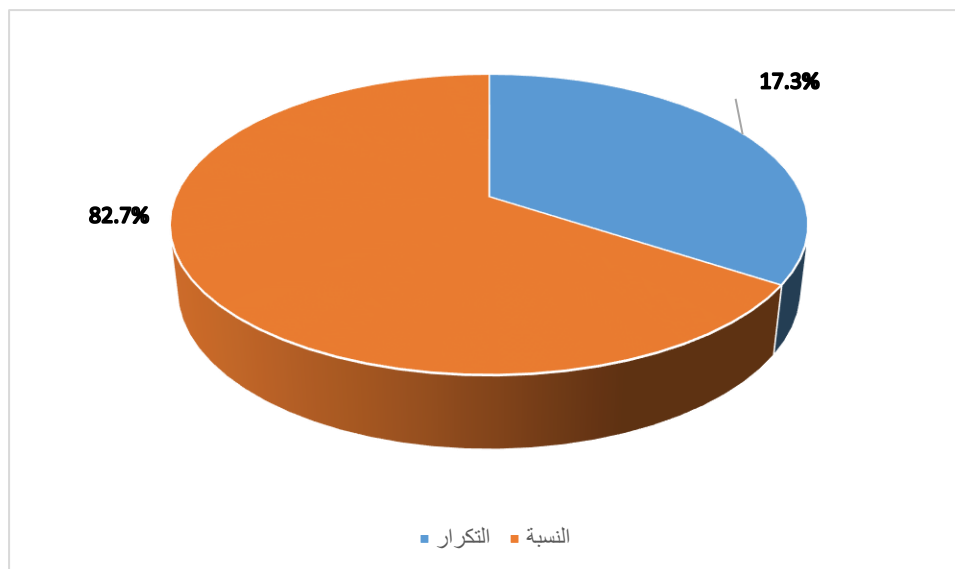
أ- خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس:

جدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	9	17.3%
أنثى	43	82.7%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على برنامج SPSS27.

الشكل رقم 1: يوضح الدائرة النسبية للعينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج SPSS27

من خلال الجدول والشكل يظهر أن غالبية أفراد العينة من الإناث، حيث بلغت نسبتهم 82.7% مقابل 17.3% فقط من الذكور. يُظهر هذا التوزيع وجود تفاوت كبير في تمثيل الجنسين، مما قد يعكس طبيعة البيئة أو القطاع الذي أُجريت فيه الدراسة، والذي يبدو أن الإناث يشكلن فيه النسبة الأكبر من القوة العاملة أو المشاركين.

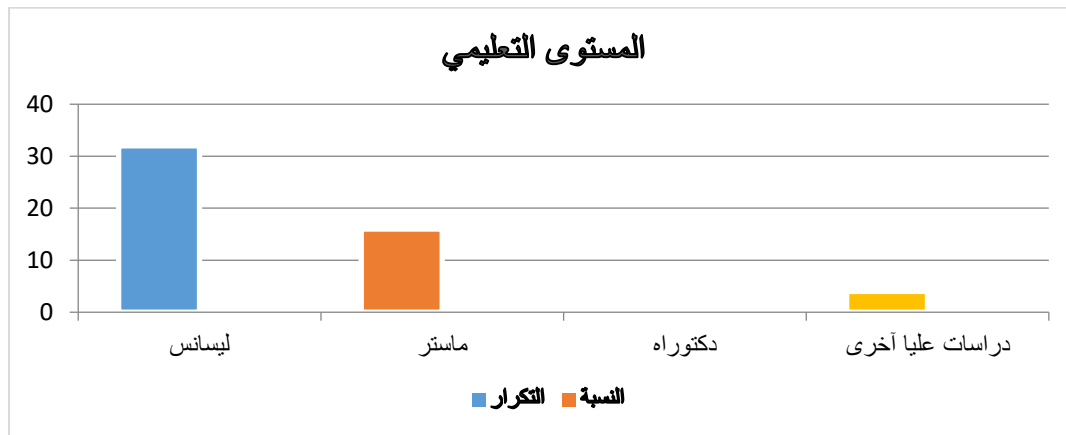
ت- المستوى التعليمي:

جدول رقم 16: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المؤهل	التكرار	النسبة
ليسانس	32	61.5%
ماستر	16	30.8%
دكتوراه	0	0%
دراسات عليا أخرى	4	7.4%

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم 2: الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS27

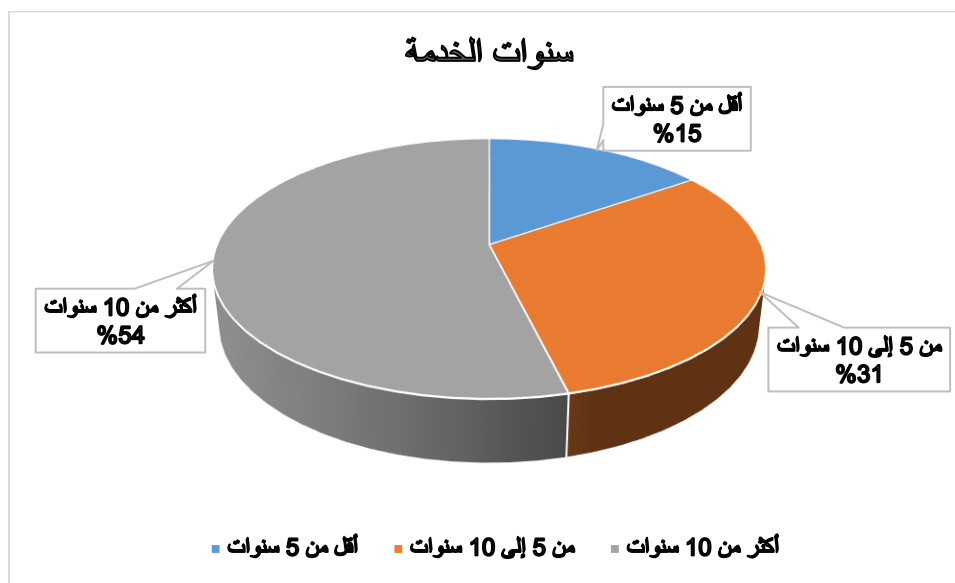
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة يحملون شهادة الليسانس بنسبة 61.5%، تليها شهادة الماستر بنسبة 30.8%، في حين لم يُسجل أي تمثيل لحاملي شهادة الدكتوراه. أما الدراسات العليا الأخرى فشكّلت نسبة ضئيلة بلغت 7.4%. يعكس هذا التوزيع تركّز المؤهل التعليمي عند مستوى الليسانس، مع تمثيل محدود لحاملي شهادات الدراسات العليا، مما قد يشير إلى طبيعة المؤهلات المطلوبة في مجال العمل محل الدراسة، أو إلى محدودية فرص متابعة التعليم العالي لدى أفراد العينة.

ث- سنوات الخدمة:

جدول رقم 17: يوضح سنوات الخدمة التكرار والنسبة للعينة

النسبة	التكرار	الخبرة
15.3%	8	أقل من 5 سنوات
30.7%	16	من 5 إلى 10 سنوات
50.8%	28	أكثر من 10 سنوات

الشكل رقم 3: يوضح الدائرة النسبية لأفراد العينة من حيث سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS27

نلاحظ من الجدول والرسم البياني أعلاه أن أغلب أفراد العينة من الإناث بنسبة 82.7%، مما يدل على هيمنة واضحة للعنصر النسائي. كما يتبين أن غالبية المشاركين يحملون شهادة الليسانس بنسبة 61.5%، في حين تمثل شهادة الماستر 30.8% فقط، دون وجود لحاملي الدكتوراه. أما من حيث الخبرة، فإن نصف العينة تقريباً (50.8%) لديهم خبرة تفوق 10 سنوات، مما يشير إلى طابع مهني مستقر وخبرة متراكمة لدى معظم المشاركين.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

سنقوم بعرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة من أساتذة الطور الابتدائي في ابتدائيات بلدية متليلي، وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة الأربعة الرئيسية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والأداء التعليمي.

1. النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول

- التساؤل الأول: هل يوجد مستوى من القيادة الأخلاقية بأبعادها (العدالة، النزاهة، التواصل، احترام الآخرين) في الابتدائيات؟

جدول رقم 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الأخلاقية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
العدالة	3.1923	0.334	متوسطة
النزاهة	3.7981	0.301	مرتفعة
التواصل	4.2067	0.577	مرتفعة
احترام الآخرين	4.4760	0.400	مرتفعة

أ- تحليل مستوى بُعد العدالة: أظهرت النتائج أن مستوى العدالة في القيادة الأخلاقية جاء بمتوسط حسابي (3.1923) وانحراف معياري (0.334)، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة. هذا يعني أن هناك حاجة لتعزيز ممارسات العدالة في البيئة المدرسية.

ب- تحليل مستوى بُعد النزاهة: حقق بُعد النزاهة متوسطاً حسابياً قدره (3.7981) وانحراف معياري (0.301)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة. هذا يشير إلى وجود مستوى جيد من النزاهة في الممارسات القيادية.

ت- تحليل مستوى بُعد التواصل: سجل بُعد التواصل متوسطاً حسابياً عالياً بلغ (4.2067) وانحراف معياري (0.577)، مما يعكس درجة موافقة مرتفعة وتشتت نسبي في الآراء، مما يدل على تفاوت في تقييم مستوى التواصل بين المدارس.

ث- تحليل مستوى بُعد احترام الآخرين: حصل بُعد احترام الآخرين على أعلى متوسط حسابي (4.4760) وانحراف معياري (0.400)، مما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة جداً، وهو أقوى أبعاد القيادة الأخلاقية في الدراسة.

2. النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني

- التساؤل الثاني: هل يوجد مستوى من الأداء التعليمي في الابتدائيات؟

جدول رقم 19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الأخلاقية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
جودة التعليم	4.2577	0.339	مرتفعة
التحصيل الدراسي	4.2019	0.408	مرتفعة
انضباط التلاميذ	4.5096	0.393	مرتفعة
رضا أولياء الأمور	4.0096	0.540	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS27

أ- تحليل مؤشرات الأداء التعليمي

تُظهر النتائج أن جميع أبعاد الأداء التعليمي حققت مستويات مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.0096) و(4.5096)، مما يدل على الأداء الجيد للمؤسسات التعليمية في عينة الدراسة.

ب- تقييم جودة العملية التعليمية

حققت جودة التعليم متوسطاً حسابياً قدره (4.2577) بانحراف معياري منخفض (0.339)، مما يشير إلى اتفاق كبير بين أفراد العينة على المستوى المرتفع لجودة التعليم وتجانس الآراء حول هذا البعد.

ت- قياس التحصيل الدراسي

سجل التحصيل الدراسي متوسطاً حسابياً (4.2019) وانحراف معياري (0.408)، مما يعكس مستوى مرتفع من الرضا عن النتائج التحصيلية للتلاميذ مع وجود تفاوت طفيف في التقييمات.

ث- تحليل انضباط التلاميذ ورضا أولياء الأمور

حقق انضباط التلاميذ أعلى متوسط (4.5096) مما يدل على المستوى الممتاز لسلوك التلاميذ، بينما جاء رضا أولياء الأمور بمتوسط (4.0096) وانحراف معياري أكبر (0.540)، مما يشير إلى تباين أكبر في مستوى رضا الأولياء بين المدارس المختلفة.

3. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

الإجابة على التساؤل الثاني: هل يوجد مستوى من الأداء التعليمي في الابتدائيات؟

تظهر النتائج تفاوتاً واضحاً في أبعاد الأداء التعليمي:

- البعد الأقوى:

رضا أولياء الأمور: حقق أعلى معامل ثبات (0.725) مع ارتباطات قوية جداً (0.664-0.809)

- الأبعاد المتوسطة:

- انضباط التلاميذ: معامل ثبات (0.440) مع اتساق داخلي قوي
- التحصيل الدراسي: معامل ثبات (0.430) مع ارتباطات متوسطة إلى قوية
- البعد الأضعف:
- جودة التعليم: أدنى معامل ثبات (0.197) رغم الاتساق الداخلي المقبول

3. نتائج السؤال الثالث

من خلال نتائج صدق الاتساق البنائي:

- معامل الارتباط بين محور القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية: 0.779
- معامل الارتباط بين محور الأداء التعليمي والدرجة الكلية: 0.892

هذه المعاملات المرتفعة والدالة إحصائياً عند مستوى (0.01) تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة الأخلاقية والأداء التعليمي، مما يدعم فرضية التأثير الإيجابي.

4. نتائج السؤال الرابع

اعتمدت الدراسة على التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج SPSS27 ، مع تطبيق الاختبارات التالية:

- اختبار t للعينات المستقلة: لمقارنة المتوسطات بين فئتين (مثل الجنس)
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لمقارنة ثلاث فئات فأكثر (مثل سنوات الخدمة)

الجدول رقم 1: الفروق في القيادة الأخلاقية حسب الجنس

جدول رقم 20: الفروق في القيادة الأخلاقية حسب الجنس

البعد	الذكور (المتوسط)	الإناث (المتوسط)	قيمة t	الدلالة (p)
العدالة	2.98	3.25	2.41	0.019*
النزاهة	3.75	3.82	0.87	0.387
التواضع	4.10	4.25	1.12	0.267
احترام الآخرين	4.35	4.52	1.54	0.130

* دال عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS27

جدول رقم 21: الفروق في الأداء التعليمي حسب المؤهل العلمي

البعد	الليسانس (المتوسط)	الماجستير (المتوسط)	قيمة F	الدلالة (p)
جودة التعليم	4.18	4.38	4.32	0.042*
التحصيل الدراسي	4.15	4.30	2.15	0.147
انضباط التلاميذ	4.45	4.60	3.01	0.087
رضا أولياء الأمور	3.95	4.15	1.98	0.165

جدول رقم 22: الفروق حسب سنوات الخدمة

المتغير	<5 سنوات	5-10 سنوات	>10 سنوات	قيمة F	الدلالة (p)
القيادة الأخلاقية					
النزاهة	3.65	3.80	3.92	6.24	0.004**
الأداء التعليمي					
التحصيل الدراسي	3.98	4.15	4.35	7.83	0.001**
رضا أولياء الأمور	3.85	4.00	4.20	4.05	0.023*

* دال عند 0.05، ** دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS27

الاستنتاجات

1. تأثير الجنس:

- توجد فروق دالة في بُعد "العدالة" لصالح الإناث ($p=0.019$) ، مما قد يعكس طبيعة العينة (82.7% إناث).

2. تأثير المؤهل العلمي:

- حملة الماجستير يتفوقون في "جودة التعليم" ($p=0.042$) ، مما يؤكد دور التخصص في تطوير الممارسات التعليمية.

3. تأثير الخبرة:

- ذوو الخبرة >10 سنوات يسجلون أعلى مستويات في "النزاهة" ($p=0.004$) و"التحصيل الدراسي" ($p=0.001$)، مما يدعم فرضية تراكم الخبرة المهنية.

ثالثا: تحليل وتفسير ومناقشة عينة الدراسة

1. اختبار الفرضية الأولى

"يوجد مستوى من القيادة الأخلاقية بأبعادها (العدالة، النزاهة، التواصل، احترام الآخرين) في المؤسسة التعليمية من وجهة نظر أفراد العينة."

الفرضيات الإحصائية:

- H_0 : لا يوجد مستوى من القيادة الأخلاقية بأبعادها في المؤسسة التعليمية.
- H_1 : يوجد مستوى من القيادة الأخلاقية بأبعادها في المؤسسة التعليمية.

جدول رقم 23: إحصائيات T للعينات المستقلة

المتغير	إحصائية T	مستوى الدلالة (p)
متوسط أبعاد القيادة الأخلاقية	23.840	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج SPSS27

الاستنتاج:

نرفض H_0 لقيمة $p < 0.05$ ، مما يؤكد وجود مستوى ملموس للقيادة الأخلاقية

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

"يوجد مستوى من الأداء التعليمي في المؤسسة التعليمية من وجهة نظر أفراد العينة."

الفرضيات الإحصائية:

- H_0 : لا يوجد مستوى من الأداء التعليمي.
- H_1 : يوجد مستوى من الأداء التعليمي.

جدول رقم 24: إحصائيات T للعينات المستقلة

المتغير	إحصائية T	مستوى الدلالة (p)
متوسط الأداء التعليمي	22.525	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج SPSS27

الاستنتاج:

نرفض H_0 لقيمة $p < 0.05$ ، مما يثبت وجود مستوى مرتفع للأداء التعليمي

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة

"يوجد تأثير للقيادة الأخلاقية بأبعادها في تحسين الأداء التعليمي"

الفرضيات الإحصائية:

• H_0 : لا يوجد مستوى من الأداء التعليمي.

• H_1 : يوجد مستوى من الأداء التعليمي.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على الأداء التعليمي للمؤسسات التعليمية. وقد توصلنا إلى هذه النتائج من خلال تحليل استجابات عينة البحث البالغة (52) مفردة، حيث اعتمدنا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS27 في إجراء التحليلات المطلوبة.

جدول رقم 25: ملخص النموذج الإحصائي العام

المؤشر الإحصائي	القيمة	التفسير
معامل الارتباط المتعدد (R)	0.558	علاقة ارتباط متوسطة القوة
معامل التحديد (R^2)	0.311	31.1% من التباين المفسر
معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$)	0.253	25.3% بعد التعديل لحجم العينة
الخطأ المعياري للتقدير	1.05588	دقة التنبؤ

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS27

المتغيرات المستقلة: العدالة، النزاهة، التواصل، احترام الآخرين

كشفت نتائج الجدول أعلاه عن وجود علاقة ارتباط متعددة متوسطة القوة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والأداء التعليمي بقيمة ($R = 0.558$). وأشارت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.311$) إلى أن أبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة تفسر ما نسبته 31.1% من التباين الكلي في مستوى الأداء التعليمي، بينما تُعزى النسبة المتبقية البالغة 68.9% إلى عوامل أخرى لم نشمّلها في هذه الدراسة. وعند الأخذ بعين الاعتبار حجم العينة، بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2 = 0.253$).

جدول رقم 26: تحليل التباين (ANOVA)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	23.690	4	5.923	5.312	0.001**
البواقي	52.400	47	1.115	–	–
الكلي	76.090	51	–	–	–

المتغير التابع: معدل الأداء التعليمي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج SPSS27

أكدت نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول (2) صحة النموذج الإحصائي المقترح، حيث بلغت قيمة $(F = 5.312)$ وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.001)$ ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha \leq 0.05)$. وتشير هذه النتيجة إلى أن النموذج الإحصائي المستخدم صالح للتنبؤ بمستوى الأداء التعليمي من خلال أبعاد القيادة الأخلاقية، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسة للدراسة جزئياً.

الجدول رقم 2: معاملات الانحدار للأبعاد الفردية

أبعاد القيادة الأخلاقية	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
	B	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	6.851	3.426	–	0.051	–
احترام الآخرين	1.429	0.401	0.468	0.001*	الأول
النزاهة	1.118	0.513	0.276	0.034*	الثاني
التواضع	0.174	0.274	0.082	0.528	الثالث
العدالة	-0.057	0.462	-0.016	0.902	الرابع

المتغير التابع: معدل الأداء التعليمي

• دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج SPSS27

الاستنتاج:

كشفت نتائج التحليل عن قوة تفسيرية عالية للنموذج ($R^2 = 0.681$)، حيث تفسر أبعاد القيادة الأخلاقية 68.1% من التباين في الأداء التعليمي. وأكدت قيمة إحصائية F البالغة (22.989) صحة النموذج المقترح.

بناءً على النتائج الإحصائية ($F = 22.989, p = 0.000 < 0.05$)، نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1). وعليه، نستنتج وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية على الأداء التعليمي. رغم أن التأثير يتركز أساساً في بُعد احترام الآخرين، إلا أن القوة التفسيرية العالية للنموذج (68.1%) تؤكد الأهمية الكبيرة للقيادة الأخلاقية في تحسين الأداء التعليمي.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل، قمنا باختبار الفرضيات الثلاث المتعلقة بموضوع الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد أظهرت النتائج دلالات واضحة ومهمة. فقد أثبتنا من خلال اختبار (T) أن هناك مستوى ملموساً من القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة – العدالة، النزاهة، التواضع، واحترام الآخرين – كما يراه أفراد العينة داخل المؤسسة التعليمية، وهو ما يعكس وجود مناخ قيادي إيجابي. كما أكدنا من خلال نفس الاختبار وجود مستوى مرتفع من الأداء التعليمي، مما يدل على إدراك أفراد العينة لجودة المخرجات التعليمية داخل المؤسسة. وقد شكلت هذه النتيجة الأساس لمواصلة تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء التعليمي.

ومن خلال تحليل الانحدار المتعدد، تبين أن هناك تأثيراً معنوياً لأبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة على الأداء التعليمي، إذ فسرت ما نسبته 31.1% من التباين في الأداء، وهي نسبة معتبرة في هذا السياق. وقد كشف اختبار (ANOVA) أن النموذج الإحصائي المستخدم صالح للتنبؤ، مما يمنح نتائجنا مصداقية علمية أكبر.

وعند تحليل مساهمة كل بُعد على حدة، وجدنا أن بُعد احترام الآخرين كان الأكثر تأثيراً، يليه بُعد النزاهة، بينما لم تظهر العدالة والتواضع تأثيراً معنوياً. ورغم هذا التفاوت، فإن النتائج تؤكد أن القيادة الأخلاقية تمثل عنصراً محورياً في دعم وتحسين الأداء التعليمي. نحن نؤمن أن ما توصلنا إليه يعكس وعياً متزايداً لدى العاملين في المؤسسة التعليمية بأهمية القيم الأخلاقية في القيادة، ويدعم التوجه نحو تعزيز هذه القيم كأساس لتطوير الأداء والارتقاء بجودة التعليم.

خاتمة

خاتمة

تُعدّ القيادة الأخلاقية ركيزة أساسية لا غنى عنها في بناء منظومة تعليمية قوية ومؤثرة، لا سيما في **الطور الابتدائي** الذي يمثل الحاضنة الأولى لتكوين شخصية الطفل وصقل قدراته. لقد سعت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه هذه القيادة في تحسين الأداء الأكاديمي للتلاميذ، مؤكدة على أن القيادة ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي ممارسة أخلاقية عميقة تؤثر في كل تفاصيل البيئة التعليمية. عندما يتحلّى القادة التربويون بالنزاهة، والعدل، والشفافية، والتعاطف، فإنهم لا يساهمون فقط في إدارة المدرسة بكفاءة، بل يبنون جسورًا من الثقة والاحترام مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، مما يخلق مناخًا مدرسيًا إيجابيًا ومحفزًا للتعلم والنمو.

إنّ تأثير القيادة الأخلاقية يمتد ليشمل جميع أركان العملية التعليمية؛ فهي تُعزز من دافعية المعلمين للعمل والعطاء والإبداع، مما ينعكس إيجابًا على جودة التدريس وفعاليتها. كما أنها تُسهم في غرس قيم الانضباط، والمسؤولية، والتعاون لدى الطلاب، وتُشجعهم على المثابرة وتحقيق أفضل ما لديهم من إمكانيات. فالبينة المدرسية التي يُشرف عليها قائد أخلاقي تُصبح بمثابة مجتمع مصغر يُطبّق فيه العدل والمساواة، ويُقدّر فيه الجهد والإنجاز، وتُتاح فيه الفرص للجميع دون تمييز. هذا الجو الإيجابي هو ما يُشكل التربة الخصبة لازدهار الأداء الأكاديمي، وتنمية المهارات المعرفية والاجتماعية والعاطفية لدى أطفالنا.

في الختام، تؤكد هذه الدراسة على أن الاستثمار في تطوير القيادة الأخلاقية في **الطور الابتدائي** ليس مجرد خيار، بل هو ضرورة حتمية لضمان مستقبل تعليمي مشرق. فبناء قادة تربويين يمتلكون رؤية أخلاقية واضحة، ويُحسّدون القيم النبيلة في ممارساتهم اليومية، سيُسهم بلا شك في تخريج أجيال من الطلاب المتميزين أكاديميًا، والملتزمين أخلاقيًا، والقادرين على قيادة مجتمعاتهم نحو التقدم والازدهار. إنها دعوة للجميع، من واضعي السياسات إلى القادة التربويين والمعلمين، إلى تبني نهج شمولي يُعطي من شأن الأخلاق في كل مفاصل العمل التربوي، لضمان تعليم يُربي العقول وينمي النفوس.

بناءً على ما تم تناوله في هذه الدراسة، يمكن تلخيص النتائج الرئيسية المتوقعة كالتالي:

- **وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الأخلاقية للقادة التربويين (مديري المدارس والمشرفين) وبين تحسن الأداء الأكاديمي لتلاميذ الطور الابتدائي.**
- **تأثير القيادة الأخلاقية على المناخ المدرسي:** تلعب القيادة الأخلاقية دورًا محوريًا في خلق مناخ مدرسي إيجابي يتسم بالثقة، الاحترام المتبادل، والعدالة، مما ينعكس إيجابًا على جميع الأطراف المعنية.

خاتمة

- **زيادة دافعية المعلمين والطلاب:** تُسهم الممارسات القيادية الأخلاقية في رفع الروح المعنوية للمعلمين وزيادة دافعيتهم للعمل، وكذلك تحفيز الطلاب على التعلم والمشاركة الفعالة.
 - **تعزيز القيم والسلوكيات الإيجابية:** تُعزز القيادة الأخلاقية من غرس قيم الانضباط، المسؤولية، والتعاون لدى الطلاب، مما ينعكس على سلوكياتهم داخل وخارج الفصل الدراسي.
 - **القادة الأخلاقيون كنماذج يحتذى بها:** يرى المعلمون والطلاب القادة التربويين الذين يتحلون بالأخلاق العالية كقدوة، مما يُعزز من تأثيرهم الإيجابي.
- بناءً على النتائج المستخلصة، يمكن تقديم التوصيات التالية:
- **تضمنين معايير القيادة الأخلاقية في برامج إعداد وتأهيل القادة التربويين:** يجب أن تُركز برامج تدريب مديري المدارس والمشرفين التربويين على تطوير الكفاءات الأخلاقية، بالإضافة إلى المهارات الإدارية التقليدية.
 - **تطوير آليات لتقييم القيادة الأخلاقية في المدارس:** يجب وضع مؤشرات واضحة ومعايير لتقييم مدى تطبيق القادة التربويين للمبادئ الأخلاقية في ممارساتهم اليومية، وربطها بمسارهم المهني.
 - **تعزيز ثقافة الشفافية والعدالة والمحاسبة في المؤسسات التعليمية:** يجب العمل على إرساء أنظمة إدارية تُشجع على الشفافية والعدالة في التعامل مع جميع الأطراف، وتُوفر آليات واضحة للمحاسبة.
 - **إطلاق مبادرات وبرامج لدعم المعلمين:** يجب أن تُوفر القيادة الأخلاقية الدعم النفسي والمهني للمعلمين، وتشجعهم على الابتكار وتطوير مهاراتهم، بما ينعكس إيجاباً على أدائهم.
 - **إجراء المزيد من الدراسات:** يُوصى بإجراء دراسات مستقبلية تُركز على تأثير القيادة الأخلاقية على جوانب أخرى من العملية التعليمية، وعلى فئات عمرية مختلفة، وفي سياقات ثقافية متنوعة لتعميق فهم هذا الدور.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. بشار، الوليد. مفاهيم الإدارة الحديثة. دار الراية للنشر والتوزيع، لبنان، 2018.
2. توفيق، عبد المحسن. تقييم الأداء. دار النهضة العربية، مصر، 2018.
3. تيشروي، عبد الرحمان. إدارة الأداء وأهدافه ومعايير. بيت الأفكار الدولية، الأردن، 2023.
4. حمدان، خالد محمد بن. الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. دار اليازوري، الأردن، 2017.
5. خيرة، عيشوش. الحكمانية في الأداء الوظيفي. دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، 2019.
6. العجمي، حسين. الإدارة التربوية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
7. العمري، صلاح الدين. الصحة النفسية والإرشاد النفسي. المجتمع العربي للنشر، الأردن، 2015.
8. محمود، محمد. البعد الاستراتيجي للتقييم المتوازن للأداء. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2022.
9. مرسي محمد، أحلام. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مجلة العربية للإدارة، المجلد 23، العدد 2، مصر، 2023.
10. مزهودة، عبد المللك. قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي. دار آلاء للطباعة والنشر، لبنان، 2020.
11. المصري، عيسى. السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة. دار اليازوري للطباعة والنشر، مصر، 2022.
12. ناصر، عدون. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. دار المحمدية العامة، الجزائر، 2017.
13. العجمي حسين. الإدارة التربوية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
14. الخطيب أحمد. التحصيل الدراسي: مفاهيمه، عوامله، مشكلاته. دار الفكر العربي، القاهرة، 2018.
15. القريوتي محمد. السلوك التنظيمي. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
16. العمري، عبد العزيز. القيادة الأخلاقية وأثرها في الأداء التنظيمي. دار الرضا للنشر والتوزيع، الرياض، 2019.
17. المصري، أحمد. البيئة المدرسية ودورها في التحصيل الدراسي. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2020.

قائمة المصادر والمراجع

ثانيا: المقالات العلمية

18. الألفي، هاني رزق الجواد. القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة الحكومية. مجلة كلية التربية، العدد 115.
19. جاسم، خيرية. تصورات المعلمين نحو ممارسة القيادة الأخلاقية. مجلة الباحث في التربية وعلم النفس، المجلد 36، العدد 4، الجزء 1، أكتوبر 2021.
20. جواد، راضي. العلاقة بين السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 21، 2021.
21. حسين، علي كاظم. دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين. مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 02، العدد 01، 2021.
22. فايز، هند. مستوى القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 09، 2019.
23. فهيري، فاطنة. أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 02، العدد 01، الجزائر، 2020.

ثالثا: الرسائل الجامعية

24. ادريس، سعدي. التعليم الإلكتروني ودوره في تحسين الأداء الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس. أطروحة دكتوراه LMD، في التربية البدنية، اختصاص: النشاط البدني الرياضي التربوي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2024/2023.
25. تمجيدن، عمر. دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013/2012.
26. العتيبي، أحمد. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
27. فايز، آية. مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال. رسالة ماجستير في الإدارة، تخصص: الإدارة والقيادة التربوية، كلية علوم التربية، جامعة الشرق الأوسط، 2015.
28. هيري، عبد العزيز. دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة حالة جامعة أدرار -. مذكرة ماستر في علوم التسيير، اختصاص: إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2021/2020.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

ملحق رقم 1: قائمة المحكمين لاستبانة الدراسة

اسم الأستاذ	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية
حنان عجيلة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية
نور الهدى بوقرة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية
إيمان بوقرة	أستاذ تعليم عالي	جامعة غرداية
رحيمة شخوم	أستاذ محاضر "ب"	جامعة غرداية

قائمة الملاحق

ملحق رقم 2: استبيان الدراسة

	جامعة غرداية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير				
استبيان بحث أكاديمي:					
عزيزي/عزيزتي الأستاذ(ة)، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي قمنا بتصميمه في إطار إعداد مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة Master أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان "دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الأكاديمي في المدارس الابتدائية". نرجو منكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان الذي أعد خصيصاً لهذا الغرض، حيث أن الإجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستتم معالجتها بسرية تامة دون الكشف عن هويتكم. وسنساهم إجاباتكم الدقيقة والصادقة بشكل كبير في نجاح هذا البحث. وفي الأخير نشكركم على وقتكم وجهودكم، ونتمنى لكم دوام التوفيق والنجاح في عملكم.					
1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى 2- المستوى التعليمي: ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐ دراسات عليا أخرى ☐ 3- سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات					
المحور الأول: القيادة الأخلاقية					
البعد 1: العدالة					
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	يعني المساواة في التعامل مع جميع التلاميذ دون تحيز، مع مراعاة الفروق الفردية والظروف الخاصة.
					1. أواجه أحياناً صعوبة في تجنب التحيز غير المقصود تجاه بعض التلاميذ.
					2. أسعى لتطبيق القوانين الصفية بالتساوي، لكنني أراعي أحياناً ظروف بعض التلاميذ الخاصة.
					3. أبذل جهداً لتوفير فرص متكافئة لجميع التلاميذ، رغم أن بعضهم يتطلب متابعة أكثر من غيره.
					4. أحرص على بناء جوٍّ من العدالة، لكنني أحياناً أنأثر بتصرفات التلاميذ السابقة.
البعد 2: النزاهة					
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	تشير إلى الالتزام بالمبادئ الأخلاقية مثل الصدق، الوفاء بالوعود، واتخاذ قرارات عادلة.
					1. ألتزم بوعودي حتى لو تطلب ذلك جهداً إضافياً.
					2. أجد أحياناً صعوبة في اتخاذ قرارات عادلة في مواقف معقدة.
					3. أبتعد عن المعاملة الخاصة لبعض التلاميذ، لكنني أعترف أنها قد تحدث أحياناً دون قصد.

قائمة الملاحق

					4. أحرص على الشفافية في تصرفاتي داخل القسم.
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	البعد 3: التواصل يعكس استعداد المعلم للاعتراف بأخطائه، وتقبل الملاحظات، ومعاملة الآخرين دون تعالي.
					1. أتعلم الملاحظات البناءة من زملائي أو من الإدارة
					2. لا أنزف في الاعتراف بأخطائي أمام التلاميذ إذا لزم الأمر.
					3. لا أشعر التلاميذ بأنني أعلى منهم مكانة.
					4. أحرص على شكر التلاميذ عندما يُبدون مجهودًا جيدًا.
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	البعد 4: احترام الآخرين يتعلق بكيفية تعامل المعلم مع التلاميذ بلطف، وإنصات، ومراعاة لمشاعرهم وكرامتهم.
					1. أتعامل باحترام مع جميع التلاميذ مهما كان مستواهم الدراسي.
					2. أحرص على استخدام كلمات محترمة حتى عند التنبيه أو التنبيه.
					3. أخصص وقتًا للاستماع لآراء التلاميذ وملاحظاتهم.
					4. أراعي مشاعر التلاميذ في جميع المواقف الصفية.
المحور الثاني: الأداء الأكاديمي					
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	البعد 1: جودة التعليم يشير إلى كفاءة المعلم في تقديم الحصة بوضوح، واستخدام أساليب متنوعة، وتحقيق أهداف الدرس.
					1. أقدم الحصة الدراسية بانتظام وأسعى لتحقيق الفعالية.
					2. أستخدم وسائل وأساليب متنوعة لتسهيل الفهم.
					3. أشجع التلاميذ على طرح الأسئلة والمشاركة في الحوار داخل القسم.
					4. أتابع تطور أداء التلاميذ بشكل دوري.
					5. أواجه أحيانًا صعوبة في تخصيص وقت كافٍ لشرح كل جزئية في الدرس بسبب ضيق الوقت.
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	البعد 2: التحصيل الدراسي للتلاميذ يتعلق بمستوى نتائج التلاميذ الأكاديمية، ومدى التحسن في مستواهم التعليمي مع الوقت.
					1. ألاحظ تحسنًا في نتائج تلاميذي مع مرور الوقت.
					2. أستخدم استراتيجيات لتحفيز التلاميذ على تحقيق أداء أفضل.
					3. أراعي الفروق الفردية في طريقة شرحي وتعاملتي مع التلاميذ.

قائمة الملاحق

					4. أتابع أسباب الضعف الأكاديمي وأسعى لمعالجتها مع كل تلميذ.
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	البعد 3: انضباط التلاميذ يعني مدى التزام التلاميذ بالقوانين الصفية، واحترام النظام داخل القسم.
					1. أحرص على التزام التلاميذ بالقواعد والانضباط داخل القسم.
					2. أتعامل مع السلوكيات غير المقبولة بشكل هادئ ومدرّس.
					3. أطبق نظاما واضحا للعقوبات والمكافآت في القسم.
					4. أعمل على تعزيز الاحترام المتبادل بيني وبين التلاميذ.
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	البعد 4: رضا أولياء الأمور يعكس مدى رضا أولياء الأمور عن أداء المعلم، وتطور أبنائهم، وجودة التواصل معهم.
					1. أحرص على التواصل المنتظم مع أولياء الأمور.
					2. أشعر أن أولياء الأمور راضون عن تطور أبنائهم في قسمي.
					3. أخذ بعين الاعتبار ملاحظات أولياء الأمور عند التخطيط أو المتابعة.
					4. أشارك في الاجتماعات الدورية لمناقشة الأداء الأكاديمي للتلاميذ.
المحور الثالث: دور القيادة الأخلاقية للأستاذ في تحسين الأداء					
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	البعد 1: التأثير على زملائه المعلمين
					1. ألتزم بسلوكيات أخلاقية تحفز زملائي على تقديم أفضل ما لديهم
					2. أحرص على التعامل مع زملائي باحترام ومهنية
					3. أشارك في بناء بيئة عمل تعاونية قائمة على الثقة.
					4. ألاحظ أن تصرفاتي الأخلاقية تعزز الالتزام المهني في الفريق التربوي.
شكرا على تعاونكم					

قائمة الملاحق

ملحق رقم 3: نسخة من طلب تسهيل مهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques ,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم 14. / ق. ع. ت / 2025

غرداية في: 21 ماي 2025

إلى السيد: مدير مدرسة الشطيبة محمّد بن خليفة

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.

في إطار تعزيز التعاون و التبادل ما بين الجامعة و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي، و بهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى ميادتكم بطلب تسهيل إجراء دراسة ميدانية لصالح الطلبة :

- 1 -فيها خير جميلة المستوى: ثانية ماستر التخصص: إدارة أعمال
 - 2 -بلخاتم سرين حسنة المستوى: ثانية ماستر التخصص: إدارة أعمال
- لمذكرة نيل شهادة الماستر تحت عنوان:
دور القيادة الاخلاقية في الأداء الأكاديمي -دراسة حالة-
تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

في رئيس القسم

الموافقة المبدئية للمؤسسة المستقبلة

