

## The Role of Moral Leadership among Public School Principals in Developing Teachers' Creative Skills

Asem Obied

Faculty of Arts and Educational Sciences Academics, Palestine Technical University, Khadoorie, Palestine.

Received: 11/11/2019

Revised: 24/2/2020

Accepted: 17/5/2020

Published: 1/3/2021

Citation: Obied , A. (2021). The Role of Moral Leadership among Public School Principals in Developing Teachers' Creative Skills. *Dirasat: Educational Sciences*, 48(1), 157-169.

Retrieved from:

<https://dsr.ju.edu.jo/djournals/index.php/Edu/article/view/2541>

### Abstract

The study aims to identify the role of moral leadership among public school principals in developing creative skills of teachers in Ramallah and Al-Bireh governorate from the teachers' point of view, according to the variables: gender, educational qualification, and years of service. The researcher designed a questionnaire consisting of 44 items distributed over four domains. These are characteristics of personal ethical leadership, ethical leadership behaviors, ethical leadership characteristics related to human relations, and development of creative skills. The sample also consisted of 351 male and female teachers, who were chosen randomly. The study used a descriptive survey method. The results showed that school teachers' responses to the role of moral leadership among public school principals in developing the creative skills of teachers in Ramallah and Al-Bireh governorate were moderate on all of the domains of the study. The results also revealed that there were differences in creative skills development due to educational qualification in favor of bachelor's and master's qualifications. The study recommends the necessity of encouraging educational leaders to practice good ethics to enhance creativity among teachers.

**Keywords:** Ethical leadership, creative skills, public schools.

### دور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين

عاصم عبيد

جامعة فلسطين التقنية خضوري، فلسطين.

### ملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف دور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، وباختلاف متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. وصمّم الباحث استبانة تكونت من 44 فقرة موزعة على أربعة محاور (خصائص القيادة الأخلاقية الشخصية، وسلوكات القيادة الأخلاقية الإدارية، وخصائص القيادة الأخلاقية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية، وتنمية المهارات الإبداعية). كما وتألّفت العينة من 351 مدرسًا ومدرّسة، اختبروا بطريقة عشوائية، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي. وقد أظهرت النتائج أن استجابات مدرّسي المدارس على دور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة كانت بدرجة متوسطة على جميع المحاور، وأظهرت عدم وجود فروق في دور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين تبعًا لمتغيرات الجنس، وسنوات الخدمة في جميع المحاور، ووجود فروق في محور تنمية المهارات الإبداعية تبعًا لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهلي البكالوريوس وماجستير فأعلى ولم يكن هناك فروق في المحاور الأخرى. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع القيادات التربوية على ممارسة الاخلاقيات الحسنة لتعزيز الإبداع لدى المعلمين.

الكلمات الدالة: القيادة الأخلاقية، والمهارات الإبداعية، والمدارس الحكومية.



© 2021 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## المقدمة:

لكل حضارة ثوابت متأصلة فيها ومن أهم هذه الثوابت القيم المستمدة من الدين أو من العادات والتقاليد أو من الأعراف، وتنعكس هذه القيم على السلوك الإنساني؛ لذا على المؤسسات المختلفة المحافظة على تلك القيم؛ إذ تزدهر الأمم عبر توفر مجموعة من الأخلاقيات والقيم التي تسود فيها وفي منظماتها، فإن المجتمعات تستند إلى المعايير الأخلاقية المنبثقة من الدين والتراث لكي تستمر وتزدهر.

وهناك ارتباط وثيق بين الأخلاق والقيم بتوجيه السلوك الإنساني، فقد اهتم الدين الإسلامي بالأخلاق، وبعث الله عز وجل الرسول محمد -صلى الله عليه وسلم- لإتمام مكارم الأخلاق، فعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم-: "إنما بعثت لأتمم صالح الأخلاق". رواه الإمام أحمد في مسنده عن أبي هريرة برقم 8952 (512-513/14) (الشيباني، 2001).

ومن هنا ترتقي المؤسسات إذا توافرت فيها القيم والأخلاق؛ فالأخلاق هي جوهر القيادة التي تسعى إلى التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة؛ إذ تعد المؤسسات التربوية الركيزة الأساسية في بناء المجتمع فعلى القائمين عليها مهام جسام؛ لذا تبنى المؤسسات التربوية على قواعد أخلاقية يجب على العاملين الالتزام بها (الشتوي والحبيب، 2017).

فالأخلاق التي تفضل بها الله تعالى ودعا الإلتزام بها في جميع شؤون الحياة يجب أن تحظى باهتمام المؤسسات التربوية المختلفة للالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية التي تحكم عمل مدير المدرسة ومنها الأمانة والعدالة والموضوعية.

وتؤدي الأخلاق دورًا مهمًا في توثيق الصلة بين القائد والمرؤوسين؛ إذ تتواجد القيادة عندما توجد الجماعة للعمل معها وللتوافق مع مصلحة المنظمة في تحقيق أهدافها. فالأخلاق مجموعة من القيم والسلوكيات التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات، فالقيادة لها دور كبير في كل جوانب العملية الإدارية فنجاح المنظمة مرتبط بها. وتستند المهن على أخلاقيات تتضمن مجموعة من المعايير التي تعد أساسًا للسلوك المطلوب لأفراد المهنة. ويجب على المؤسسات تعزيز السلوك الأخلاقي في المؤسسات لينعكس على العمل والأداء والإنجاز واتخاذ القرارات. فالسلوك الأخلاقي هو مجموعة من الأفعال التي يؤديها الأفراد، ويكون منبثقًا من العادات والتقاليد السائدة في المجتمع (العرايضة، 2012).

كما أن مفهوم القيادة تحدده مجموعة من العوامل المختلفة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والنظام القيبي في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها، فالقيادة هي قدرات يمتلكها القائد حتى يؤثر في الجماعة لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة؛ فنجاح القادة في عملهم يتوقف على درجة التزامهم الأخلاقي في تحقيق أهداف المنظمة (قطيشات والقضاة 2018).

وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية؛ إذ على القائد الأخلاقي أن يتصف بالعدل والمساواة في جميع معاملاته، فكلما زادت ممارسة القيادة الأخلاقية في العمل زاد الولاء لدى العاملين فزاد إنتاجهم (الروسان، 2018).

ولقد أمر النبي -صلى الله عليه وسلم- بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال -عليه الصلاة والسلام-: عن أبي سعيد الخدري أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم". أخرجه أبو داود في كتاب الجهاد، باب في القوم يسافرون يؤمرون أحدهم، برقم 2608 (3/58). (الازدي، 1997)

وتعد المدرسة منظمة أخلاقية تهتم بالبناء العلمي الخلقي؛ لذا يجب أن تحرص على توفير بيئة أخلاقية للنهوض برسالتها لتخريج طلبة منسجمين مع أخلاق وسلوكات العاملين فيها؛ لذا يجب أن ندعم وجود قيادة أخلاقية تتصف بالصدق والمسؤولية والإنصاف والاحترام المتبادل والانفتاح والامثال وتوفير البيئة الداعمة للإبداع وتنميته لدى الموظفين، وتعتمد القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية على العلاقة الإنسانية التعاونية بين القائد والعاملين لإنجاز العمل المطلوب ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات (رضوان ومصاروة وسالم، 2019).

فالقائد الأخلاقي يحقق السعادة للعاملين معه لممارسته الفضائل الأخلاقية التي تساعده على صنع القرارات والتقيد بأخلاقيات مهنته كالمساواة والعدالة والأمانة وهذه الفضائل تساعد القائد على ضبط نفسه.

وتتركز القيادة الأخلاقية على ثلاثة أبعاد، أولاً: الخصائص الإدارية المرتكزة على تطبيق القوانين بعدالة وشفافية وفي مجال اتخاذ القرارات وحرية التعبير والتحفيز على العمل بروح الفريق وتشجيع الإبداع. ثانياً: الخصائص الشخصية: أن يتحلى القائد بالإنصاف والعدالة بتوزيع المهام الموكلة للعاملين. ثالثاً: الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية: أن يتصف القائد بالتقدير والاحترام ودعم العاملين، ومن هنا يجب الاهتمام بالقيادة الخلاقية لما لها من أهمية في زيادة الولاء لدى المعلمين وزيادة الثقة بين المدرسة والأطراف ذات العلاقة بالمدرسة كالمعلمين والطلبة، وعلى القيادة الأخلاقية أن تكون بمثابة القدوة الحسنة لبقية العاملين (الشاعر، 2017).

ومن العوامل الرئيسة في تحقيق أهداف العملية التعليمية ونجاحها هو المعلم؛ لذا يجب الاهتمام بتنمية المهارات الإبداعية لديه؛ إذ إن نواتج العملية التعليمية تتعلق بنوعية التعليم الذي يسعى إلى تحقيقها المعلم داخل المؤسسة التعليمية. فعندما تُنمى المهارات الإبداعية للمعلم ينعكس ذلك على المتعلمين (سليمان، 2015).

فالإبداع ركيزة أساسية تساعد مدير المدرسة والمعلمين في التغلب على التحديات والمشكلات التي تحيط بعمل المدرسة؛ ما يتوجب توفر مهارات

إبداعية تمكّنهم من العمل بكفاءة وفاعلية، وإن تنمية المهارات الإبداعية لدى معلمي المدارس ينعكس إيجاباً على الأداء، والبيئة المدرسية وإثراء المناهج. فعلى مدير المدرسة في العصر الحديث أن يحفز القدرات الإبداعية لدى المعلمين ليصبح الإبداع والابتكار المحور الأساس لكي يدير العملية التعليمية بمدرسته؛ لذا على مدير المدرسة تحديد الإجراءات المناسبة لتنفيذ ومتابعة طرق خلاقة ومبدعة بعده قائداً تربوياً يؤثر في المعلمين، ويشجعهم على المشاركة الفاعلة، وتحمل المسؤوليات، ويعمل معهم بروح الفريق (بلواني، 2008).

وعلى القائد أن يتحلى بالفضائل الأخلاقية مثل الشجاعة والعفة والعدل والحكمة لتساعده على ضبط النفس والتقيّد بأخلاقيات مهنته ورعاية الإبداع والمبدعين لتحويل المدارس من مدارس تقليدية إلى مدارس فعّالة ليجد فيها كل معلم الرعاية التي تناسب قدراته وميوله وتسهم في رعاية المبدعين.

ومن الدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوع القيادة الأخلاقية والإبداع دراسة بلواني (2008) فقد هدفت إلى تعرف دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس، طولكرم، قلقيلية، جنين، طوباس، وسلفيت)، باختلاف متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص في البكالوريوس، ومكان العمل)، وتكونت عينتها من (215) مديراً ومديرة، واستخدم المنهج الوصفي الميداني، وصمم الباحث أداة تضمنت قسمين: الأول خاص بالمعلومات العامة-المتغيرات الديموغرافية، والقسم الثاني خاص بمعيقات الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان كبيراً جداً. وأجرى سليمان (2015) دراسة هدفت إلى تعرف أثر برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات التدريس الإبداعي لدى معلمي الدراسات الاجتماعية وفاعليته في تنمية التفكير الإبداعي والمهارات الحياتية لدى تلاميذهم في المرحلة الابتدائية في القاهرة، وأعدّ البرنامج التدريبي المقترح وما تتطلبه من إعداد دليل المشارك ودليل المدرب، وطبقت الدراسة على عينة من (30) تلميذاً من تلاميذ الصف السادس الابتدائي. وطورت الدراسة اختباراً تحصيلياً، وبطاقة ملاحظة الجانب الأدائي لمهارات التدريس الإبداعي، واختبار التفكير الإبداعي، واختبار المهارات الحياتية، وتابع الباحث المنهج الوصفي التجريبي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات عينة البحث من المعلمين في القياس القبلي والبعدي لصالح القياس البعدي في التحصيل.

وأجرى المهيّرات (2016) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين، وتكونت عينتها من (160) مشرفاً ومشرفة، وتابع الباحث منهج البحث المسحي الارتباطي، وصمم الباحث استبانتين: الاستبانة الأولى تتعلق بالقيادة الأخلاقية مكونة من أربعة مجالات (الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، صفات العمل بروح الفريق، وصفات العلاقات الإنسانية)، والاستبانة الثانية تتعلق بسلوك المواطن التنظيمية مكونة من خمسة مجالات (الإيثار، والكياسة، والامتثال، والروح الرياضية، وفضيلة المواطنة). وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة عمان كان متوسطاً ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

وأجرى الدروبي (2016) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وبين الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقد جرى اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (200) معلم ومعلمة، وصمم الباحث استبانتين: الاستبانة الأولى تتعلق بالقيادة الأخلاقية والاستبانة الثانية تتعلق بمستوى الولاء التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء ناعور وبين الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم كانت بدرجة مرتفعة.

وأجرى كل من القرني والزائدي (2016) دراسة هدفت إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك ومستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، وقد جرى اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (111) عضو هيئة تدريس من جامعة تبوك. كما استخدم الباحثون استبانتين: الأولى لقياس القيادة الأخلاقية والثانية لقياس الصمت التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً للقيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك على سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بنسبة 83% وهناك ارتباط بين كل من القيادة الأخلاقية وبين سلوك الصمت التنظيمي.

فقد أجرى الشاعر (2017) دراسة هدفت إلى تعرف دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد جرى اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (327) موظفاً، وقد أعد الباحث استبانة لجمع البيانات وتكونت من ثلاثة أقسام: إذ خصّص الجزء الأول للمعلومات الشخصية عن الموظف، والجزء الثاني عن الممارسات الأخلاقية للقيادة، والجزء الثالث عن الإبداع الإداري وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، ووجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع الإداري.

وأجرت الحقباني (2018) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى وكيلات الأقسام بجامعة الملك سعود في السعودية، وتكونت عينتها من (292) عضوة، وجرى استخدام المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة وكيلات الأقسام الإنسانية بجامعة الملك

سعود للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة عن درجة ممارسة وكيلات الأقسام الإنسانية في جامعة الملك سعود للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير سنوات الخدمة.

وأجرى الخريشا (2018) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية بمستوى ممارستهم للقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين، وطبقت الدراسة على عينتها من (300) فرد من المشرفين والمشرفات التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم الثمانية في العاصمة عمان. وطور أداتي الدراسة: استبانة القيادة الأخلاقية، واستبانة القيم التنظيمية، واتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت متوسطة.

ومن الدراسات الأجنبية التي تطرقت إلى هذا الموضوع دراسة يلدريم وباستاج (Yildirim & Bastug, 2010) التي هدفت إلى تعرف آراء المعلمين عن سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الابتدائية في تركيا، جمعت البيانات باستخدام مقياس القيادة الأخلاقية. واستطلعت الدراسة (504) مدرسين مقسمين لـ (91) مدرساً من المدارس الخاصة و(413) مدرساً من المدارس الحكومية في تركيا. وأشارت النتائج إلى وجود سلوك عالٍ للقيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس الابتدائية الخاصة.

وقد تطرقت دراسة يلماز (Yilmaz, 2010) إلى تعرف تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع التنظيمي في المدارس في تركيا. واستطلعت الدراسة (527) مدرساً من المدارس الابتدائية الحكومية في تركيا. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين الإبداع التنظيمي وسلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في ما يتعلق بأبعاد أخلاقيات البيئة وصنع القرار الأخلاقي والأخلاقيات السلوكية.

وأما دراسة كانوكورن ولافا وانجان (Kanokorn & Wallapha & Ngang, 2013) التي هدفت إلى تطوير مؤشرات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الابتدائية في تايلاند، وطبقت الدراسة على عينات بحثية وهم سبعة خبراء تعليم و826 مدرسة، وجرى اختيارهم بطريقة عشوائية. وطور الباحثون أداتين لجمع المعلومات وهما المقابلة والاستبانة. وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تألفت من خمسة عوامل أساسية و19 عاملاً ثانوياً و69 مؤشراً. وساعدت الدراسة في تطوير برامج التطوير المهني للمدرسين المحتملين والحاليين.

وقد هدفت دراسة كالاباري والفدائي والابراهيمي (Kelidbari & Fadaei & Ebrahimi, 2013) إلى استكشاف دور القيادة الأخلاقية في أداء الموظف في جامعة رشت للعلوم الطبية في إيران. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. واستطلعت الدراسة (337) موظفاً من موظفي الجامعة. وبينت النتيجة أن هناك دوراً مهماً للقيادة الأخلاقية في أداء الموظفين.

#### التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

لقد احتوت الدراسات السابقة دراسات محلية وعربية ودولية، وأظهرت أهمية القيادة الأخلاقية والمهارات الإبداعية، وقد تحدثت عن دور القيادة الأخلاقية وأهمية المهارات الإبداعية في المدارس في دول مختلفة مثل فلسطين، ومصر، والأردن، والسعودية، وتايلاند، وتركيا، وإيران. وقد أجمعت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية على أهمية تسليط الضوء على دور القيادة الأخلاقية في النهوض في العملية التعليمية في المدارس والاهتمام في تعزيز المهارات الإبداعية لدى معلمي المدارس، فالمؤسسة التربوية القوية هي التي تعد قدوة حسنة لمن هم تحت إمرتهم من العاملين؛ لذا فإن القائد الأخلاقي حتماً سيكون له التأثير الإيجابي على النمط السلوكي للعاملين وعلى الإبداع لديهم.

ولقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من خلال صياغة الإطار النظري للدراسة، وفي بناء أداة الدراسة وفي استخدام المنهج والأساليب الإحصائية. فيؤمل أن تكون نتائج هذه الدراسة مثيرة للأدب النظري، وأن يستفيد منها صانعو القرار في قطاع التعليم في ما يتعلق بتعزيز المهارات الإبداعية لدى المدرسين. فإن أمعنا النظر في العلاقة بين القائد الأخلاقي في المؤسسة التربوية وبين تعزيز مهارات المعلمين سنجد أن هناك ارتباطاً بينهما، وقد أظهر عدد كبير من الدراسات وجود تأثير إيجابي لممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع (الشاعر، 2017).

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية والوقوف على أدبها النظري ومنهجيتها العلمية تبين للباحث الآتي:

- أجمعت هذه الدراسات على أهمية القيادة الأخلاقية والمهارات الإبداعية كدراسة المهيترات (2016) ودراسة الخريشا (2018).
- اختلفت الدراسات في نتائجها؛ إذ أكدت دراسة المهيترات (2016) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور.

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الدروبي (2016) في الدرجة المرتفعة في ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء ناعور وبين الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الحقباني (2018) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة عن درجة ممارسة وكيلات الأقسام الإنسانية في جامعة الملك سعود للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير سنوات الخدمة.

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري وإغنائها بالعديد من الأفكار المرتبطة بدور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين وكانت أساساً في بناء الاستبانة.

- تميزت هذه الدراسة بمجتمع الدراسة الذي تمثل في معلمي المدارس في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين.

#### مشكلة الدراسة:

من أهم الأسباب لنجاح أي منظمة هي القيادة الأخلاقية لها؛ لذا أشارت نتائج العديد من الدراسات التربوية إلى ضرورة التزام الإدارات المدرسية بالقيادة الأخلاقية؛ لأنها تعد منبعاً أخلاقياً لكل من المعلمين والطلبة؛ ما يحقق رسالة المدرسة التربوية. ويعدّ الإبداع من أهم ركائز تطور الدول وتقدمها في مختلف الميادين الاقتصادية والتربوية والاجتماعية لمساعدتها في حل المشكلات؛ ما يؤدي إلى تحسين أساليب العمل بطرق مبتكرة. وفي مجال الإدارة المدرسية يوجد الكثير من الصعوبات التربوية التي تتطلب من المدير توفير جو ملائم وأخلاقي للعملية التعليمية. ومن ضرورة التزام القائد بالمبادئ الأخلاقية التي تخص المعلمين في المدرسة لاحظ الباحث من واقع خبرته العملية إلى ضرورة التزام القائد التربوي بتحقيق العدالة والمساواة في توزيع المهام وتشجيع الإبداع؛ لذا تسعى هذه الدراسة إلى تعرّف دور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، وهنا تبلورت فكرة البحث التي تمثلت في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة دور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة دور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين وفقاً للمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة؟

**هدف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تعرف دور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين.
  2. الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة لدرجة دور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟
- أهمية الدراسة:**

الأهمية النظرية: يؤمل أن تكون نتائج هذه الدراسة مثيرة للأدب النظري، وذلك من خلال الدراسات والبحوث التي تضمّنتها هذه الدراسة. الأهمية التطبيقية: يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة صانعو القرار في وزارة التربية والتعليم، وذلك بتطبيق نتائجها في أعمالهم من خلال تشجيع الإدارات المدرسية، وتزويد صانعي القرار باقتراحات لدور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين لممارسة الفضائل الأخلاقية لتحفيز الإبداع لدى المعلمين.

**مصطلحات الدراسة:** تمثلت مصطلحات الدراسة في الآتي:

**القيادة الأخلاقية:** القيادة لغّة: القوْدُ: نقيض السَّوْق. أما الخلق لغّة: هو الطَّبْع والسَّجِيَّة (مجمع اللغة العربية، 2004)، القيادة الأخلاقية: التأثير في الآخرين لتحقيق الكفاءة والفعالية وإيجاد مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي وبما تسمح به القوانين والانظمة. (الحبسية، 2012). ويقصد بالقيادة الأخلاقية في الدراسة الحالية: "الممارسات التي يتبعها مدير المدرسة في فلسطين خلال تعامله مع زملائه المعلمين في المدرسة من وجهة نظر المعلمين وتقاس اجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على استبانة القيادة الأخلاقية التي طورها الباحث لغايات الدراسة الحالية".

#### المهارات الإبداعية:

المهارة: مَهْرٌ يَمَرُّ، مَهْرًا، فهو ماهر (مجمع اللغة العربية، 2004). فالمهارة هي القدرة على إتقان فنّ من الفنون تبعاً لأصوله وقواعده. الإبداعية: أبدع بدعاً أُسْلُوّاً جديداً: خَلَقَهُ، ابْتَكَرَهُ عَلَى غَيْرِ مِثَالٍ. (مجمع اللغة العربية، 2004)، يقصد بالمهارات الإبداعية في الدراسة الحالية: قدرة القيادات التربوية في المدارس على ابتكار أساليب جديدة تسعى إلى رفع الكفاءة لدى المعلمين للوصول إلى حلول إبداعية للمشاكل.

**حدود الدراسة:** اقتصرَت الدراسة على معرفة دور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين التي تتمثل في المجالات الآتية:

1. الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2020/2019.
  2. الحدود البشرية: مدرسو المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين.
  3. الحدود المؤسسية: المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين.
- منهج الدراسة:** انتهجت الدراسة منهج البحث المسحي الوصفي.

**مجتمع الدراسة:** تكوّن مجتمع الدراسة من مدرسي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2020/2019 وكان عددهم (4027) مدرسًا ومدرّسة وفقًا للكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام 2019/2018 الصادر عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، كما يبين الجدول (1):

الجدول (1) توزيع مجتمع الدراسة (الكادر التعليمي)

النسبة المئوية (%)	العدد	الكادر التعليمي
36%	1459	ذكر
64%	2569	أنثى
100%	4027	المجموع

**عينة الدراسة:** تكوّنت عينة الدراسة من مدرسي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2020/2019 بناءً على الجدول المصمم من (McMarris, 1967) وكان عددهم (351) مدرسًا ومدرّسة. كما يبين الجدول (2):

الجدول (2) توزيع أفراد العينة تبعًا لمتغيراتها التصنيفية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	119	34%
	232	66%
المؤهل العلمي	52	15%
	260	74%
	39	11%
	110	31%
سنوات الخدمة	241	69%

**أداة الدراسة:** جرى تطوير استبانة لقياس دور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين بناءً على الأدب النظري المتعلق بالقيادة الأخلاقية وتنمية المهارات الإبداعية والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع ومنها سليمان (2015)، ودراسة المهيرات (2016)، ودراسة الشاعر (2017)، ودراسة الخريشا (2018) وجرى تطوير فقرات الاستبانة المتكونة من (45) فقرة، ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت الأوزان حسب سلم ليكرت الثلاثي (عالية، ومتوسطة، ومنخفضة) في الاستبانة، وهي تمثل رقميًا (3، 2، 1) على الترتيب. وكانت الاستجابة على عبارة أداة الدراسة وفق نموذج (Likert Scale) ذي التدرج الثلاثي كما يلي: عالية (3)، متوسطة (2)، ضعيفة (1)، وقد وزعت على أربعة محاور، وهي:

1. المحور الأول: خصائص القيادة الأخلاقية الشخصية وعددها (11) فقرة وشملت الفقرات من (1-11).
2. المحور الثاني: سلوكيات القيادة الأخلاقية الإدارية وعددها (14) فقرة وشملت الفقرات من (12-25).
3. المحور الثالث: خصائص القيادة الأخلاقية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية وعددها (9) فقرات وشملت الفقرات من (26-34).
4. المحور الرابع: تنمية المهارات الإبداعية وعددها (11) فقرات وشملت الفقرات من (35-45).

واحتوت الاستبانة على قسم خاص بالبيانات المتعلقة بخلفية المستجيب، التي شملت عددًا من المتغيرات وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

**صدق الأداة:** عرضت الأداة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص مكونة من سبعة محكمين من حملة شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية وإدارة الأعمال في جامعة فلسطين التقنية خضوري، وجامعة بيرزيت وجامعة القدس؛ إذ أجمع المحكمون على جودة الفقرات وانتمائها إلى المحاور التي اندرجت تحتها، وأنها تقيس ما وضعت لأجله. وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وتطبيقها على (23) فردًا جرى اختيارهم من مجتمع الدراسة، وحسب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه، والملحق (1) يبين الاستبانة.

**ثبات الأداة:** لتحديد ثبات الاستبانة طبقت الاستبانة على (18) فرداً مرة واحدة، ومن ثمّ استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لكل العينة، وكل محور على حدة؛ إذ بلغ معامل الثبات على خصائص القيادة الأخلاقية الشخصية (0.94)، ومحور سلوكيات القيادة الأخلاقية الإدارية (0.95)، ومحور خصائص القيادة الأخلاقية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية (0.91)، ووصل معامل الثبات على محور تنمية المهارات الإبداعية (0.94)،

ومعامل الثبات على المحاور مجتمعه (0.98) وهو معامل ثبات عالٍ يجعل الاستبانة صالحة للتطبيق.

المعالجة الإحصائية: جرى توزيع الاستبانات واستردادها وفرزها وتحليلها من خلال استخدام التحليل الإحصائي المناسب وللإجابة عن الأسئلة جرى الآتي:

أولاً: للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية للفقرات والانحرافات المعيارية لكل محور والدرجة الكلية.

ثانياً: للإجابة عن السؤال الثاني جرى الآتي:

1. استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. استخدام "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent group t-test)
3. استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)
4. اختبار شفيه (Scheffe Post- Hoc Test).

السؤال الأول: ينص على "ما درجة دور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؟" وللإجابة عن السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات الاستبانة. والجدول (3) يبين ذلك:

أشارت النتائج إلى أن دور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين في محور خصائص القيادة الأخلاقية الشخصية كان بدرجة متوسطة، وأن المتوسط الحسابي ككل بلغ قيمته (2.55). ويمكن تفسير هذه النتائج إلى أن مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يقع على عاتقه العبء الأكبر في إدارة المدرسة، وعليه يجب أن يتحلى بالمسؤولية المهنية والأخلاقية؛ لذا لا بد أن يتصف بالخصائص الأخلاقية الإيجابية لوجود تفاعل يومي يحدث بينه وبين المعلمين في أثناء اليوم الدراسي، وذلك للحصول على استجابات مرغوبة من العاملين، وعليه يسهم في الحد من السلوكيات السلبية للمعلمين.

وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية في محور خصائص القيادة الأخلاقية الشخصية بين (2.43-2.65)؛ إذ حصلت الفقرة (يدعم الاحترام المتبادل بين الجميع) على أعلى متوسط حسابي وقيمته (2.65) وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المدير يسعى إلى تحقيق مصلحة العمل؛ لذلك يشجع الاحترام المتبادل بين الجميع. ويتماشى هذا مع دراسة الحقباني (2018م) التي خلصت إلى أن عدالة تعامل وكليات الأقسام الإنسانية بجامعة الملك سعود للقيادة الأخلاقية. بينما حصلت الفقرة (يعترف بأخطائه إن وقعت) على أقل متوسط حسابي وقيمته (2.43) وبدرجة متوسطة. ويمكن تفسير هذه النتائج إلى أن من طبيعة البشر صعوبة الاعتراف بالخطأ وخاصة عندما يكون الشخص ضمن موقع مسؤولية.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ما درجة دور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات

الإبداعية للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	يدعم الاحترام المتبادل بين الجميع.	2.65	.52	1	متوسطة
1	يعدّ قدوة حسنة للمعلمين.	2.63	.59	2	متوسطة
8	يتصرف في المواقف المختلفة بحكمة.	2.62	.55	3	متوسطة
7	يمتاز بالتواضع.	2.60	.58	4	متوسطة
2	ينصت باهتمام إلى المعلمين.	2.60	.63	4	متوسطة
9	يتفهم النقد من قبل المعلمين بعقلانية.	2.55	.59	6	متوسطة
6	يتسم بحسن المظهر.	2.54	.57	7	متوسطة
11	تتوافق أقواله مع أفعاله.	2.53	.66	8	متوسطة
10	يفي بوعوده المقطوعة.	2.50	.64	9	متوسطة
3	يتعامل مع المعلمين وفقاً للفروق الفردية.	2.44	.68	10	متوسطة
5	يعترف بأخطائه إن وقعت.	2.43	.70	11	متوسطة
المحور الأول: خصائص القيادة الأخلاقية الشخصية		2.55	.49		متوسطة

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
20	يتحلّى بالمسؤولية الكاملة تجاه المدرسة.	2.64	.55	12	متوسطة
17	يعمل على تحقيق رسالة المدرسة.	2.64	.50	12	متوسطة
18	يشجع على الإنجاز.	2.64	.57	12	متوسطة
12	يقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.	2.63	.56	15	متوسطة
15	يزود المعلمين بالمهام الموكلة إليهم.	2.63	.59	15	متوسطة
19	يحافظ على أسرار العمل الوظيفي.	2.62	.58	17	متوسطة
25	يلتزم بالدوام الرسمي في المدرسة.	2.60	.63	18	متوسطة
23	يبذل قصارى جهده لتحقيق أهداف المدرسة.	2.57	.62	19	متوسطة
14	يقيم المعلمين وفق معايير واضحة.	2.56	.60	20	متوسطة
16	يطبق الأنظمة على المعلمين بشفافية.	2.56	.60	20	متوسطة
13	يمنح فرصة تعبير المعلمين عن آرائهم بحرية.	2.55	.52	22	متوسطة
21	يتخذ القرارات بما يتناسب مع الموقف.	2.52	.61	23	متوسطة
24	يشجع العمل التعاوني بين المعلمين في المدرسة.	2.51	.64	24	متوسطة
22	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.	2.46	.61	25	متوسطة
<b>المحور الثاني: سلوكيات القيادة الأخلاقية الإدارية</b>		<b>2.58</b>	<b>.46</b>		متوسطة
26	يراعي ظروف المعلمين.	2.61	.57	26	متوسطة
27	يهتم بتعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي.	2.60	.62	27	متوسطة
28	يسعى إلى حل المشاكل بين المعلمين.	2.58	.60	28	متوسطة
29	يهتم بتعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي.	2.58	.58	28	متوسطة
30	يتصف بالحلم فلا يغضب من أعمال الآخرين.	2.54	.61	30	متوسطة
31	يقف بجانب المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.	2.53	.65	31	متوسطة
32	يمثل للعادات والتقاليد خلال التعامل مع المعلمين.	2.52	.54	32	متوسطة
33	يعامل المعلمين بطريقة متكافئة.	2.48	.68	33	متوسطة
34	يسهم في بناء الروح المعنوية للمعلمين.	2.46	.64	34	متوسطة
<b>المحور الثالث: خصائص القيادة الأخلاقية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية</b>		<b>2.54</b>	<b>.47</b>		متوسطة
36	يتبنى الأفكار الإبداعية.	2.60	.56	35	متوسطة
35	يشجع على توليد الأفكار الجديدة.	2.59	.54	36	متوسطة
37	يُمارس نظامًا إداريًا داعمًا للتفكير الإبداعي.	2.54	.54	37	متوسطة
38	يشجع على إنجاز المهام الموكلة للمعلمين بطريقة متجددة.	2.50	.59	38	متوسطة
39	يحفز المعلمين على الإبداع من خلال خلق روح تنافسية في بيئة العمل.	2.48	.64	39	متوسطة
41	يُنهي القدرة على إدارة الأزمات.	2.46	.66	40	متوسطة
45	يساعد على التطوير الدائم للكادر التعليمي لتنمية الإبداع في المدرسة.	2.46	.67	40	متوسطة
44	يشجع المعلمين على استخدام أساليب تربوية إبداعية في التدريس.	2.44	.68	42	متوسطة
40	يعقد جلسات عصف ذهني للوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية.	2.39	.67	43	متوسطة
42	يمتاز بالذكاء العاطفي.	2.38	.65	44	متوسطة
43	يتشارك مع مراكز البحوث والدراسات من أجل تنمية الإبداع لدى المعلمين.	2.31	.71	45	متوسطة
<b>المحور الرابع: تنمية المهارات الإبداعية</b>		<b>2.47</b>	<b>.50</b>		متوسطة



أما محور سلوكيات القيادة الأخلاقية الإدارية فكان بدرجة متوسطة، وأن المتوسط الحسابي ككل بلغ قيمته (2.58). ويمكن تفسير هذه النتائج إلى إدراك مديري المدارس الحكومية لأهمية القيادة الأخلاقية وإلى استناد العمل الإداري بين المدير والمعلم على ركائز أخلاقية تحكم عملهم منبثق من العدل والتسامح وتشجيع الإبداع؛ إذ أصبحت سلوكيات أخلاق القائد كنموذج يحتذى به في العمل.

وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية في محور خصائص القيادة الأخلاقية الشخصية بين (2.46-2.64)؛ إذ حصلت الفقرة (يتحلى بالمسؤولية الكاملة تجاه المدرسة) على أعلى متوسط حسابي وقيمته (2.64) وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتائج إلى أن نجاح المدرسة من نجاح المدير؛ لذا يشعر بمسؤولية كبيرة تجاهها فيحاول بكل قوته على تميز المدرسة وتطورها. وهذا يتماشى مع دراسة الشاعر (2017) التي خلصت إلى تحمل القائد قدر كبير من المسؤولية الملقاة عليه. بينما حصلت الفقرة (يُشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية) على أقل متوسط حسابي وقيمته (2.46) وبدرجة متوسطة. ويمكن تفسير هذه النتائج إلى أن بعض مدراء المدارس يتفردون باتخاذ القرارات التي تصدر مركزياً.

أما محور خصائص القيادة الأخلاقية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية فكان بدرجة متوسطة، وأن المتوسط الحسابي ككل بلغ قيمته (2.54). ويمكن تفسير هذه النتائج إلى أن سلوك القائد التربوي القائم على القواعد الأخلاقية السليمة يساعد في خلق جو مدرسي مناسب قائم على الاحترام والتواضع وتوليد الإبداع.

وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية في محور خصائص القيادة الأخلاقية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية بين (2.46-2.61)؛ إذ حصلت الفقرة (يُراعي ظروف المعلمين) على أعلى متوسط حسابي وقيمته (2.61) وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتائج إلى أن العلاقات الاجتماعية بين المدير والمعلمين قوية خاصة في ظل الظروف السياسية الصعبة، وأن القائد كائن اجتماعياً لا يستطيع العيش بمفرده، فيعمل على توطيد علاقته بالمعلمين. وهذا يتماشى مع دراسة المهيترات (2016م) التي خلصت إلى أن مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان كان متوسطاً. بينما حصلت الفقرة (يسهم في بناء الروح المعنوية للمعلمين) على أقل متوسط حسابي وقيمته (2.46) وبدرجة متوسطة. ويمكن تفسير هذه النتائج إلى أن المدير يسعى إلى إنجاح العمل وذلك عبر مراعاة مشاعر المعلمين ودعمهم نفسياً ومعنوياً.

أما محور تنمية المهارات الإبداعية فكان بدرجة متوسطة، وأن المتوسط الحسابي ككل بلغ قيمته (2.47). ويمكن تفسير هذه النتائج إلى اهتمام مدراء المدارس بالإبداع، وتدريب العاملين على كل ما هو جديد وإنجاز المهام الموكلة إليهم بأساليب متجددة.

وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية في محور تنمية المهارات الإبداعية بين (2.31-2.60)؛ إذ حصلت الفقرة (يتبنى الأفكار الإبداعية) على أعلى متوسط حسابي وقيمته (2.60) وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتائج إلى سعي مدراء المدارس إلى تبني أساليب وأفكار مبتكرة بالإضافة إلى تنمية مواهب المعلمين وتحفيزهم. وهذا يتماشى مع دراسة الشاعر (2017) التي خلصت إلى اهتمام القادة بتشجيع ابتكار كل ما هو جديد والابتعاد عن الطرق التقليدية في إنجاز المهام. بينما حصلت الفقرة (يتشارك مع مراكز البحوث والدراسات من أجل تنمية الإبداع لدى المعلمين) على أقل متوسط حسابي وقيمته (2.31) وبدرجة متوسطة. ويمكن تفسير هذه النتائج إلى مركزية القرار من قبل وزارة التربية والتعليم في ما يتعلق بالتشارك بين المؤسسات والمدرسة الذي بدوره يضعف المشاركة مع مراكز البحوث والدراسات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين وفقاً للمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة؟"

أما بالنسبة لمتغير الجنس فقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل المحاور، كما يشير إليها الجدول (4) وللإجابة عن السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent groups t-test) والجدول (4) يظهر ذلك:

الجدول (4) نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق على جميع المحاور في دور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات

الإبداعية للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين لمتغير الجنس

المحاور	ذكر (ن=119)		أنثى (ن=232)		ت المحسوبة	مستوى الدلالة*
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
خصائص القيادة الأخلاقية الشخصية	2.70	.43	2.48	.50	4.23	0.00
سلوكيات القيادة الأخلاقية الإدارية	2.71	.38	2.52	.49	3.75	0.00
خصائص القيادة الأخلاقية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية	2.71	.36	2.46	.50	4.93	0.00
تنمية المهارات الإبداعية	2.59	.44	2.41	.52	3.38	0.001
الدرجة الكلية	2.71	.37	2.48	.47	4.54	0.00

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ت الجدولية (1.96)

واستخدم اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent groups t-test) وبينت النتائج أن قيم "ت" المحسوبة على جميع المحاور والدرجة الكلية كانت على التوالي (4.23، 3.75، 4.93، 3.38، 4.54) وجميع هذه القيم أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96-) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين متغير الجنس. ويمكن تفسير النتائج كون أن الممارسات الأخلاقية للمدراء تطبق على الجنسين دون تمييز، ويستخدم مدراء المدارس تلك الممارسات لزيادة الولاء لدى العاملين وتحسين الإبداع لديهم دون تمييز، وأن القيم والأخلاق وطريقة تطبيقها لا علاقة لها بالجنس. وهذا يتوافق مع دراسة الشاعر (2017) بعدم وجود فروق تعزى إلى متغير الجنس في دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ويتعارض مع دراسة بلواني (2008) بوجود فروق تعزى إلى متغير الجنس لصالح المدراء الذكور لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية، وكذلك يتعارض مع دراسة القرني والزائدي (2016) بوجود فروق تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور في طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك ومستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل المحاور، كما يشير إليها الجدول (5):

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في دور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية

في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين

تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
خصائص القيادة الأخلاقية الشخصية	دبلوم	52	2.41	.52
	بكالوريوس	260	2.58	.43
	ماجستير فأعلى	39	2.60	.74
سلوكات القيادة الأخلاقية الإدارية	دبلوم	52	2.43	.48
	بكالوريوس	260	2.60	.43
	ماجستير فأعلى	39	2.62	.62
خصائص القيادة الأخلاقية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية	دبلوم	52	2.40	.46
	بكالوريوس	260	2.56	.45
	ماجستير فأعلى	39	2.62	.60
تنمية المهارات الإبداعية	دبلوم	52	2.29	.50
	بكالوريوس	260	2.49	.49
	ماجستير فأعلى	39	2.59	.54
الدرجة الكلية	دبلوم	52	2.41	.46
	بكالوريوس	260	2.58	.41
	ماجستير فأعلى	39	2.61	.65

واستخدم تحليل التباين الأحادي (One – Way ANOVA) لدلالة الفروق على جميع المحاور في دور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وبينت نتائج تحليل التباين الأحادي وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في محور تنمية المهارات الإبداعية بين المعلمين الذين يحملون درجة الدبلوم، وبين المعلمين الذين يحملون درجتي البكالوريوس والماجستير فأعلى لصالح الحاصلين على درجتي البكالوريوس والماجستير فأعلى، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائية، لكن لم يكشف اختبار شففيه عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحاور سلوكات القيادة الأخلاقية الإدارية، وخصائص القيادة الأخلاقية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية. ويمكن تفسير النتائج أنه من الممكن أن يكون لدى المدرّس الحاصل على (ماجستير فأعلى) الثقة والإيجابية وسعة الاطلاع وحصولهم على تعليم ومعلومات ومهارات ومفاهيم ومعرفة على نحو أكبر، وهذا يتعارض مع دراسة الشاعر (2017) بعدم وجود فروق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ويتعارض مع دراسة بلواني (2008) بعدم وجود فروق في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. والجدولان (6)، (7) يوضحان ذلك:

الجدول (6) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق على جميع المحاور في دور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المصدر	مجموعات المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
خصائص القيادة الأخلاقية الشخصية	بين المجموعات	1.35	2	.68	2.89	.06
	خلال المجموعات	81.45	348	.23		
	المجموع	82.80	350			
سلوكات القيادة الأخلاقية الإدارية	بين المجموعات	1.30	2	.65	3.09	*.05
	خلال المجموعات	73.29	348	.21		
	المجموع	74.59	350			
خصائص القيادة الأخلاقية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية	بين المجموعات	1.36	2	.68	3.08	*.05
	خلال المجموعات	77.04	348	.22		
	المجموع	78.40	350			
تنمية المهارات الإبداعية	بين المجموعات	2.28	2	1.14	4.69	*.01
	خلال المجموعات	84.65	348	.24		
	المجموع	86.93	350			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.320	2	.66	3.30	*.04
	خلال المجموعات	69.56	348	.20		
	المجموع	70.88	350			

\*دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ ، (ف) الجدولية (2.62)

الجدول (7) نتائج اختبار شففيه لدلالة الفروق في المحاور في دور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
تنمية المهارات الإبداعية	دبلوم	X	-.19*	-.30*
	بكالوريوس		X	??
	ماجستير فأعلى			X

أما بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة فقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل المحاور، كما يشير إليها الجدول (5) وللإجابة عن السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent groups t-test) والجدول (8) يظهر ذلك:

واستخدم اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent groups t-test)، وبينت النتائج أن قيم "ت" المحسوبة على جميع المحاور والدرجة الكلية كانت على التوالي (0.86، -0.58، -1.84، 0.37، -0.53) وجميع هذه القيم أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96-) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين لمتغير سنوات الخدمة. ويمكن تفسير النتائج كون القيادات التربوية تشجع الأخلاقيات والقيم على مختلف سنوات خدمتهم، وأن الممارسات الأخلاقية لا تتغير بتغير سنوات الخدمة. وهذا يتوافق مع الحقباني (2018) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة عن درجة ممارسة وكيلات الأقسام الإنسانية في جامعة الملك سعود للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير سنوات الخدمة.

الجدول (8) نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق على جميع المحاور في دور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين لمتغير سنوات الخدمة

المحاور	أقل من عشر سنوات (ن=110)		عشر سنوات فأكثر (ن=241)		مستوى الدلالة*
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
خصائص القيادة الأخلاقية الشخصية	2.59	.43	2.54	.51	0.39
سلوكات القيادة الأخلاقية الإدارية	2.56	.46	2.59	.46	0.56
خصائص القيادة الأخلاقية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية	2.56	.55	2.57	.43	0.07
تنمية المهارات الإبداعية	2.48	.49	2.46	.50	0.72
الدرجة الكلية	2.54	.45	2.57	.45	0.60

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ت الجدولية (1.96)

#### التوصيات:

1. ضرورة تشجيع القيادات التربوية على ممارسة الأخلاقيات الحسنة لتعزيز الإبداع لدى المعلمين من خلال اتخاذ إجراءات مناسبة لمراقبة وتطبيق الممارسات الأخلاقية من قبل القيادة التربوية.
2. ضرورة زيادة التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي في ما يتعلق بتنمية الإبداع للمعلمين من خلال عقد اتفاقات مع تلك المؤسسات.
3. تنفيذ دورات تدريبية لمدرّاء المدارس الثانوية عن أساسيات القيادة الأخلاقية وكيفية تطبيقها في الميدان في أثناء عملهم في المدارس مع المعلمين.
4. ضرورة تطوير وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لمعايير تقييم مديري المدارس في ضوء أسس القيادة الأخلاقية من خلال ورشات عمل للحصول على آراء مديري المدارس.

#### References

- Al-Arida, R. (2012). *The level of ethical leadership of governmental secondary school principals in Amman and its relationship to the level of organizational citizenship behavior from teachers' point of view*. Unpublished master's thesis, Middle East University, Amman, the Hashemite Kingdom of Jordan.
- Al-Azdi, A. (1997). *Sunan Abi Dawood*. Lebanon: Dar Ibn Hazm.
- Al-Droubi, A. (2016). *The degree of practicing ethical leadership by school principals in Naour brigade and its relation to the degree of teachers' organizational loyalty from their point of view*. Unpublished master's thesis, Middle East University, Amman, the Hashemite Kingdom of Jordan.
- Al-Habsiya, R. (2012). *Moral Leadership*. Amman: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
- Al-Haqbani, H. (2018). Extent of ethical leadership by the Vice Deans of Humanities at King Saud University. *International Journal of Educational and Psychological Sciences*, 16, 148-177.
- Al-Khresha, S. (2018). The Degree of Practicing Moral Leadership by Secondary School Principals and its Relation to their Organizational as Perceived by Educational Supervisors. *Dirasat: Educational Sciences*, 45 (4), 270-286.
- Almhairat, R. (2016). *The degree of exercise of moral leadership among public school principals in the capital amman, from educational supervisors point of view*. Unpublished master's thesis, Middle East University, Amman, the Hashemite Kingdom of Jordan.
- Al-Qarni, A., & Al-Zaidi, A. (2016). The relationship between moral leadership for heads and academic supervisors' department at Tabuk University and the level of behavior organizational silence for faculty members. *Journal of the College of Education*, 170 (4), 648-694.

- Alrosan, H. (2018). The degree of practice of the heads of departments of the Faculty of Education in Jubail of the ethical leadership dimensions. *Journal of Scientific Research in Education*, 19 (3), 141-119.
- Alshaer, I. (2017). *Moral leadership practices and their relationship to the achievement of administrative creativity (Field study on Palestinian universities in the Gaza strip)*. Unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Shaibani, A. (2001). *Document of Ahmed bin Hanbal*. Lebanon: The Resala Foundation.
- Alshetwie, S., & Alhabeeb, A. (2017). Ethical Leadership for Principals High Schools. *International Specialist Educational Journal*, 6 (4), 120-134.
- Balwany, N. (2008). *Role of School Administration in Developing Creativity in Public Schools in Northern Governorates of Palestine and Its Obstacles as Perceived by School Principals*. Unpublished master's thesis, An- Najah National University, Nablus, Palestine.
- Kanokorna, S., Wallapha, A., & Ngang, T. (2013). Indicators of ethical leadership for school principals in Thailand, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93 (2013), 2085–2089.
- Kelidbari, H., Fadaei, M., & Ebrahimi, P. (2016) The role of ethical leadership on employee performance in Guilan University of medical sciences. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 39(2), 470–463.
- Quteishat, D., Al-Qudah, M. (2018). A Proposed Model for Evaluating the Performance of Public Jordanian Universities Staff Based on the Rules of Ethical Management. *Dirasat: Educational Sciences*, 45(4), 521-541.
- Rathwan, A., Al-Masarwa, O., & Salem, H. (2019) The Practice Degree of Governmental School Principals in Al Mazar Al Shamali District for Ethical Leadership from the Perspectives of Teachers. *Dirasat: Educational Sciences*, 46 (2), 665-682.
- Solyman, A. (2015) A Suggested Training Programme for Developing creative teaching skills among Social Studies Teachers and its effectiveness in Developing Creative Thinking and Life skills among Primary School Pupils. *Journal of Sport and Associated Sciences*, 23, 1-63.
- The Arabic Language Academy. (2004). *The Intermediate Dictionary*. Egypt: El Shorouq International Library.
- Yildirim, A., & Bastug, I. (2010). Teachers' views about ethical leadership behaviors of primary school directors. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2 (2010), 4109–4114.
- Yilmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 39(2).