

## Ethical Leadership among Kindergarten Principals and its Relationship to the Development of their Administrative Competencies in Palestine

Dr. Ashraf Mohammad Abu Khayran\*

### Abstract:

The study aimed to identify the degree of ethical leadership practiced by kindergarten principals and its relationship to the development of their administrative competencies in Palestine. The study adopted the descriptive correlational methodology. The researcher developed a tool to measure the degree of ethical leadership and the level of administrative competencies. The study sample consisted of 180 principals, selected using a stratified random sampling method, representing 53% of the study population, which totaled 336 principals. The study results revealed that the degree of ethical leadership practiced by kindergarten principals in Palestine was high. The study also found that the level of administrative competencies among the principals was high. Additionally, a positive correlation was found between the degree of ethical leadership practiced by kindergarten principals and the development of their administrative competencies in Palestine .Based on these findings, the researcher provided several recommendations.

**Keywords:** Ethical leadership, kindergarten Principals, Administrative competencies, Palestine.

---

<https://orcid.org/0000-0002-0943-1785>

Faculty of Educational Science\ Al-Quds University\ Palestine\ [akhayran@staff.alquds.edu](mailto:akhayran@staff.alquds.edu)



This work is licensed under a  
[Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)  
[International License.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## القيادة الأخلاقية لدى مديرات رياض الأطفال وعلاقتها بتطوير كفالياتهن الإدارية في فلسطين

د. أشرف محمد أبو خيران\*

### ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات رياض الأطفال وعلاقتها بتطوير كفالياتهن الإدارية في فلسطين، تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، قام الباحث بتطوير أداة لقياس درجة القيادة الأخلاقية، ومستوى الكفاليات الإدارية. بلغت عينة الدراسة (180) مديرة، تم اختيارهن بطريقة عشوائية، ما نسبته 53% من مجتمع الدراسة والبالغ عدد أفراده (336) مديرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين جاءت بدرجة عالية. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن مستوى الكفاليات الإدارية لديهن جاءت بدرجة عالية. ويوجد علاقة إرتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات رياض الأطفال وتطوير كفالياتهن الإدارية في فلسطين. وفي ضوء هذه الدراسة أوصى الباحث بعدد من التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأخلاقية، مديرات رياض الأطفال، الكفاليات الإدارية، فلسطين.

\* كلية العلوم التربوية/ جامعة القدس/ فلسطين/ [akhayran@staff.alquds.edu](mailto:akhayran@staff.alquds.edu)

## المقدمة:

تواجه المؤسسات التربوية في فلسطين، بما في ذلك رياض الأطفال، تحديات متعددة تتطلب قيادة تتمتع بالنزاهة والمسؤولية والشفافية؛ لضمان تحقيق الأهداف التعليمية بفعالية. فالقيادة تؤدي دوراً محورياً في تطوير المؤسسات وإدارتها، خاصة في المجتمعات النامية، مما يستدعي وجود قادة قادرين على تحسين أدائها. وتعُد القيادة الأخلاقية ركيزة أساسية تؤثر في جودة الأداء الإداري والتربوي، إذ تسهم في تعزيز القيم والمبادئ التي تعكس إيجابياً على تطوير الكفايات الإدارية، وتحسين بيئة العمل في المؤسسات التعليمية. (Abu khayran, & Sayed, 2023).

تُعد القيادة في مرحلة رياض الأطفال مدخلاً أساسياً لتطوير هذا النوع من التعليم، نظراً لدورها في التأثير في العاملين وتوجيهه أفكارهم وسلوكهم لتحقيق أهداف الروضة. ويتحمل القائد مسؤولية تنظيم التفاعل بين العاملين، وتعزيز التماสك بينهم، وحل المشكلات الناشئة. لذا، يجب أن تتحلى قائدة رياض الأطفال بأخلاقيات تعزز جودة التعليم وتعكس على كفاليتها الإدارية، ما يؤثر إيجابياً في المعلمات والأطفال. كما أن التزامها بالمارسات الأخلاقية يعزز مشاعر الانتساع والوفاء لدى المعلمات، ويدفعهن لبذل أقصى جهودهن، ما يحقق لهن الرضا والاستقرار في العمل. (Nawah, 2021).

وقد أشارت الدراسات إلى أن المديرين الذين يمارسون القيادة الأخلاقية، يسهمون في تعزيز المهارات الإدارية، وتحسين بيئة العمل، وزيادة العاملين عن الخدمات المقدمة (عبد الهادي، 2020). وكذلك وجود القادة المؤهلين في المدرسة هو أمر ضروري لسير العملية التعليمية نحو الأفضل، من خلال ممارستهم للعمل بأساليب قيادية محفزة وداعمة، وعلاقة مبنية على إحترام الآخر وتقبل الانقاد، وترغيب المعلمين في تحقيق الهدف من التعليم، والإرتقاء بالمجتمع Al- (Hneiti, 2024).

تأتي هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى مديرات رياض الأطفال وتطوير كفاليتهن الإدارية في فلسطين، من خلال تحليل درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، ومدى انعكاسها على تنمية المهارات الإدارية. ما يساعد في تقديم توصيات علمية يمكن أن تسهم في تطوير العمل الإداري في رياض الأطفال.

## مشكلة الدراسة:

تعُد القيادة الأخلاقية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في جودة الإدارة التربوية، وتسهم في

رفع الكفاية للعاملين في المؤسسة التعليمية، وزيادة الإنتاجية التي تهضن بالمؤسسة نحو الأفضل (Mahmoud, 2023).

ولخصوصية مؤسسات الطفولة المبكرة مثل رياض الأطفال، إذ تؤدي المديرات دوراً حيوياً في تطوير بيئة تعليمية إيجابية وتحسين الأداء الإداري والتربوي. ومع تزايد التحديات الإدارية والتربوية التي تواجه مدیرات رياض الأطفال في فلسطين، لاحظ الباحث من خلال عمله في المجال الأكاديمي؛ الحاجة إلى دراسة مدى ممارسة مدیرات رياض الأطفال لقيادة الأخلاقية وتأثير ذلك في تطوير كفاياتهن الإدارية. ولأهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز بيئة العمل وتحقيق الأهداف التربوية، فقد لاحظ أن هناك نقصاً في الدراسات التي تسلط الضوء على القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال في فلسطين وعلاقتها بتطوير الكفايات الإدارية حد علم الباحث. في ضوء ذلك ممكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال السؤال الآتي: ما درجة ممارسة مدیرات رياض الأطفال في فلسطين القيادة الأخلاقية وما علاقتها بتطوير كفاياتهن الإدارية؟

أسئلة الدراسة:

1. ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مدیرات رياض الأطفال في فلسطين؟
2. ما مستوى الكفايات الإدارية لدى مدیرات رياض الأطفال في فلسطين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الأخلاقية لدى مدیرات رياض الأطفال وتطوير كفاياتهن الإدارية في فلسطين؟

أهداف الدراسة:

1. معرفة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مدیرات رياض الأطفال في فلسطين.
2. معرفة مستوى الكفايات الإدارية لدى مدیرات رياض الأطفال في فلسطين؟
3. الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية لدى مدیرات رياض الأطفال وتطوير كفاياتهن الإدارية في فلسطين.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تتضح الأهمية النظرية من خلال تناولها لمتغيرات الدراسة، كونها سوف تثري الجانب النظري لتحقيق الفائدة للباحثين في المجال، وستشكل مرجعاً في هذا الموضوع كونها عملت في ظروف تحدي الاحتلال من خلال عدوانه وخاصية التعليم.

### الأهمية التطبيقية:

تشكل الأهمية التطبيقية كونها ركزت على معرفة العلاقة للقيادة الأخلاقية في تطوير الكفایات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين. إذ ستكون النتائج والتوصيات لهذه الدراسة مرجعاً لوزارة التربية والتعليم العالي والمرشفين على رياض الأطفال، وكذلك تقديم الفائدة لمديرات رياض الأطفال في مدى تأثير القيادة الأخلاقية في تطوير الكفایات الإدارية لديهن.

### حدود الدراسة:

- **البشرية:** مديرات رياض الأطفال الحكومية والخاصة في محافظات (رام الله والبيرة، بيت لحم، الخليل).
- **المكانية:** رياض الأطفال الخاصة والحكومية رياض الأطفال في محافظات رام الله والبيرة، بيت لحم، الخليل.
- **الزمانية:** تم تطبيق الدراسة عام 2024/2025.

### مصطلحات الدراسة:

**القيادة الأخلاقية:** هي مجموع الأنماط السلوكية التي يظهرها القائد للمؤسسة التعليمية، ويلتزم بمعايير وتصرّفات أخلاقية شخصية، ويعتمدتها في مؤسسته، وتكون مقبولة من الآخرين، ويطلب منهم الالتزام بها واتّباعها (Dhaker, 2019).

**ويعرفها الباحث إجرائياً:** مجموعة من المبادئ وأنماط السلوك التي تلتزم بها مديرية رياض الأطفال من خلال تأثيرها في الآخرين لتعزيز السلوك الإيجابي وتحسين الأداء التدريسي.

**الكفایات الإدارية:** "مجموعة من المعرف والمهارات الذاتية والإنسانية والإدراكية والفنية والتخطيطية والتقويمية والتكنولوجية وعمليات اتخاذ القرار وإدارة الوقت والمجتمعات والعمل مع المجتمع المحلي التي توفر لدى مدير المدرسة ليتمكن من القيام بمهامه الإدارية" (Abdeljalil., & Salem, 2019: 9).

**مديرة رياض الأطفال:** هي مسؤولة تعيين عن طريق مجلس ادارة الروضة وهو الذي يحدد الصلاحيات المعطاة لها، ويجب أن تكون مؤهلة تربوياً وعلمياً وثقافياً في مجال الإدارة التربوية لمرحلة الطفولة المبكرة (Al-Khuthaila, 2000).

**الإطار النظري والدراسات السابقة:**

**مفهوم القيادة الأخلاقية:**

أصبحت أخلاقيات العمل جزءاً أساسياً من ثقافة المنظمات والمؤسسات، إذ تسهم في توجيه الطاقات نحو تحقيق معدلات إنجاز عالية. وعلى الرغم من امتلاك العاملين المهارة والخبرة، إلا أنهم بحاجة إلى تحفيز مستمر وتعديل سلوكهم لتعزيز العطاء ورفع المعنويات. ويتحقق ذلك من خلال التزامهم بالقواعد والمبادئ الأخلاقية في بيئة العمل (Abdel Latif., & Al-Dallash, 2024).

فقد عرف (Yousef, 2024) القيادة الأخلاقية ب أنها مجموعة من الأنماط السلوكية التي تتسم بالصدقية، والأمانة، والعدالة، والرحمة، وتمارسها القيادات الإدارية بهدف تحسين السلوك وتعزيزه بين المرؤوسين. ويتم ذلك من خلال توضيح التوقعات الأخلاقية، ومناقشة القضايا ذات البعد الأخلاقي، وتشجيع اتخاذ القرارات العادلة، ودعم المعايير والسلوك الأخلاقي، لتحقيق المنافع لجميع الأطراف المرتبطة بالمنظمة.

بينما عرّفها (Tseng, et al, 2017) بأنها تعمل على تشكيل سلوك الموظف من خلال وضع القواعد والمعايير ذات النمط الأخلاقي لمجموعات العمل، كما أن نتائجها يمكن أن تمتد لتصبح سلوكاً استباقياً للعاملين؛ نتيجة تشجيع الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.

وعرّفها (Wang. et al, 2017) أنها الأنماط السلوكية والإجراءات التي يتبعها القائد المدرسي تجاه المتعلم، مستخدماً أساليب مناسبة لغرس القيم الأخلاقية التي تجعله فرداً نافعاً لمجتمعه. كما تُعرف بأنها القيم والمعايير وأنماط السلوك الأخلاقي التي تتبناها الإدارة المدرسية في تعاملها مع العاملين، ويعكس مدى نجاحها من خلال رضا العاملين عن الإدارة في الجوانب الشخصية، الإدارية، والعلاقات الإنسانية.

ويرى الباحث أن القيادة الأخلاقية قائمة على قيم الشرف والأمانة والعدالة والإستقامة، إذ تتطلب منظومة قيمية ومعايير أخلاقية تتعكس في سلوك القائد وقراراته الأخلاقية، وترتبط بنتائج إيجابية مثل الرضا الوظيفي، والثقة بالقائد، وإدراك فاعليته، وزيادة دافعية من يعملون معه.

**سمات القيادة الأخلاقية**

أشارت عديد من الدراسات مثل دراسة يحيى (Yahya, 2010)، ودراسة محمود (Al-Jaithini, 2017)، إلى أن القيادة الأخلاقية ليست مجرد

مجموعة من المعارف والمفاهيم، بل هي نهج قائم على الاحترام والأخلاقيات التي يبدأ بها القائد مع ذاته أولاً، لينعكس ذلك على تحفيز العاملين ودعمهم لتحمل مسؤولياتهم بروح إيجابية. ولا يتحقق هذا التقانى والرضا لدى العاملين بالصفة، بل من خلال قيادة أخلاقية تتميز بسمات متعددة، منها:

- **أولاً: الصفات الشخصية:** وتشمل الالتزام بالإنصاف والعدالة في توزيع المهام، والتحلي بالصدق والوفاء بالوعود، مع الاعتراف بالأخطاء عند وقوعها. كما تتضمن معاقبة من يخالف المعايير الأخلاقية، وإنجاز المهامات بإخلاص، ورفع التقارير بأمانة، فضلاً عن تقبل النقد البناء.
- **ثانياً: السلوك الإداري:** ويشمل اتخاذ القرارات بموضوعية، وتطبيق القوانين بعدلة وشفافية، مع توضيح المهامات للمرؤوسين وإدارتها وفق متطلبات الموقف. كما تتضمن منح الفرص بناءً على معايير موثوقة، وتشجيع الإنجازات، وتحفيز العاملين، وتعزيز روح الفريق.
- **ثالثاً: الصفات المرتبطة بالعلاقات الإنسانية:** تركز على حسن التعامل مع الآخرين، من خلال التقدير والاحترام والتواضع، والحفاظ على السرية، والإخلاص للمرؤوسين. كما تشمل الاهتمام بحاجاتهم، ومراعاة ظروفهم، ودعمهم، والمشاركة في مناسباتهم الاجتماعية لتعزيز روح التعاون والانتماء.
- **رابعاً: العمل بروح الفريق:** يحرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات إيجابية مع العاملين، وتعزيز روح التعاون والمسؤولية الجماعية في بيئة عمل تفاعلية. كما يشجع على اتخاذ القرارات الجماعية، ويستثمر طاقات الفريق لتحقيق مصلحة الطلبة، مع الاعتراف بجهودهم ونسب النجاحات إلى تعاونهم واجتهادهم.

يرى الباحث أن القيادة الأخلاقية تؤثر في المرؤوسين من خلال توجيه سلوكهم واتجاهاتهم لتوافق مع الرؤية الأخلاقية المشتركة للمؤسسة، ما يعزز التقة المتبادلة بين جميع الأطراف. وتعزز مكونات القيادة الأخلاقية أساس سلوك القائد واتجاهاته، إذ تعمل معاً على تكوين قائد قادر على اتخاذ قرارات تعود بالنفع على جميع أفراد المؤسسة التربوية.

#### **مفهوم الكفایات الإدارية:**

يُعد المدير الركيزة الأساسية لنجاح المدرسة أو الروضة، إذ يعمل على تحفيز الطاقات البشرية والمادية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التربوية. فهو القائد التربوي والمسؤول الإداري

المكلف بإدارة المدرسة وقيادتها، وتنسيق الجهود لضمان تحقيق رسالتها التعليمية بوصفها نواةً للمؤسسة التربوية. كما أنه المسؤول الرسمي عن تنظيم العمل المدرسي واتخاذ القرارات التي تسهم في تطوير البيئة التعليمية (Osman, 2018).

لذلك لا بد أن يمتلك مدير المدرسة كفايات إدارية قادرة على رفع مستوى المدرسة التعليمي، ولأن عمله يتمحور في المهام الإشرافية والقيادية، وسلوكه هو المحفز للمعلمين والطلبة لا بد أن يتمتع بأنماط السلوك المؤثرة إيجاباً فيهم (Qasimeh., & Abu Ashour, 2022).

فعرفتها (Al-Khatib, 2015) أنها مجموعة من المعرف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الإداري، والتي تساعد على القيام بمهامه الإدارية والفنية بكفاية. بينما عرّفها (kaster, 2010) بأنها مقدرات مكتسبة تمكن الفرد من التصرف والعمل بفاعلية في سياق معين، وتكون من معارف ومهارات واتجاهات مترابطة. ويقوم الفرد بتوظيف هذه المقدرات لمواجهة المشكلات وإيجاد حلول مناسبة لها.

بينما عرّف عبد الجليل وسالم (Abdeljalil., & Salem, 2019) الكفايات الإدارية بأنها: مجموعة من المعرف والمهارات الذاتية والإنسانية والإدراكية والفنية والخططية والتقويمية والتكنولوجية وعمليات اتخاذ القرار وإدارة الوقت والمجتمعات والعمل مع المجتمع المحلي التي تتوفر لدى مدير المدرسة، ليتمكن من القيام بمهامه الإدارية.

ويرى الباحث أن الكفايات الإدارية تمثل عنصراً حيوياً في تحسين أداء المؤسسات، إذ تسهم في تعزيز الإنتاجية، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحسين بيئة العمل، كما تساعد في تطوير القيادات الإدارية وتمكنها من مواجهة التحديات المعاصرة بكفاءة وفاعلية.

### رياض الأطفال في فلسطين

حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم لرياض الأطفال في فلسطين يوجد (1,578) روضة أطفال في الضفة الغربية، و(620) روضة أطفال في قطاع غزة، وعدد الطلبة في رياض الأطفال أشارت الإحصائية إلى أنه يوجد (101,279) طفلاً في الضفة الغربية، و (68,392) طفلاً في رياض الأطفال في قطاع غزة. أما بالنسبة للمربين: فقد بلغ عددهن (6,817) مربية في الضفة الغربية، و (3,427) مربية في قطاع غزة، وكذلك بلغ عدد الشعب الدراسية (4,821) شعبة في الضفة الغربية، و (2,765) شعبة في قطاع غزة. وقد قامت وزارة التربية والتعليم باتباع سياسة إفتتاح صف تمهيدي في بعض المدارس الحكومية منذ العام الدراسي (2013/2014)، ففي العام

الدراسي (2022-2023) بلغ عدد الرياض الحكومية (395) روضة حكومية في الضفة الغربية 14 روضة حكومية في قطاع غزة. وأشارت نتائج المسح أن عدد الأطفال الملتحقين في هذه الرياض قد بلغ 10,273 طفلا، منهم (4,949) ذكورا و (5,324) إناثا. في الضفة الغربية. أما في قطاع غزة فقد كانوا (403) طفلا. منهم (177) ذكورا و (226) إناثا. (General Directorate of Educational Planning, 2023

الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية:

هدفت دراسة يوسف (Yousef, 2024) إلى الكشف عن المعوقات التي تواجه مديرى المدارس العربية الإسلامية في الهند في مجال القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المديرين والمعلمين. استخدم المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (45) مديرًا (225) معلماً، وطبقت الدراسة على كامل المجتمع، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للمعوقات التي تواجه مدير المدارس العربية الإسلامية في الهند كانت متوسطة. كما لم تظهر الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغيري (عدد سنوات الخبرة-المسمي الوظيفي).

هدفت دراسة عامر (Amer, 2023) إلى التعرف إلى العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى مديرى المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين، استخدمت المنهج الوصفي للدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد اختيرت العينة بطريقة عشوائية، تكونت عينة الدراسة من (167) معلم ومعلمة. توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس الحكومية الثانوية في سلفيت من وجهة نظر المعلمين، وأن الدرجة الكلية لممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرى المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة.

دراسة عمارة (Amara, 2023) فقد هدفت إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية في سلوكيات العمل السلبية في الجامعات الحكومية اليمنية، إذ تم تحليل ما ورد في الأدب الإداري من كتابات وبحوث متعلقة بالموضوع ودراسته، ثم اختيرت عينة عشوائية طبقية مكونة من (305) ممن يشغلون المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى، التنفيذية) في الجامعات اليمنية (صنعاء،

تعز). وأظهرت النتائج وجود قصور في تبني الجامعات اليمنية القيادة الأخلاقية، من حيث: ممارستها وتطبيقها، وضعف مقدرة هذه الجامعات على خفض سلوكيات العمل السلبية، ووجود علاقة معنوية ذات طبيعة عكسية بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل السلبية، ووجود اختلاف متمايز بين الجامعات اليمنية محل الدراسة في آراء مفردات الدراسة تجاه القيادة الأخلاقية ومستوى سلوكيات العمل السلبية، وكان هذا الاختلاف والتمايز لصالح جامعة تعز فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية، ولصالح جامعة صنعاء فيما يتعلق بسلوكيات العمل السلبية.

وهدفت دراسة مزيان (Meziane, 2022) إلى تعرف العلاقة بين القيادة الأخلاقية كأسلوب قيادي تربوي والرضا الوظيفي للهيئات التعليمية في المدارس، وقد اتبَعَ المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة (81) معلّماً ومعلّمةً في المؤسسات التعليمية الكويتية، وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة لتطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية الكويتية، ووجود درجة مرتفعة في مستوى الإنجاز والرضا الوظيفي كنتيجة لتطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية فيها.

اما دراسة كانسي واخرون (CANSOY, et al, 2021) فقد هدفت التعرف إلى الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي. إذ استخدم المنهج المحسّي، وتكونت عينة الدراسة من (641) معلّماً. وبينت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين وعلاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي. وكذلك توسط المناخ الأخلاقي جزئياً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي. يجب أن ترتكز المدارس على ممارسات القيادة الأخلاقية في مكان العمل.

#### الدراسات المتعلقة بالكفايات الإدارية:

وهدفت دراسة أبو كلوب والطراونة (Abu Kloub., & Al-Tarawneh, 2024) التعرف إلى واقع الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان، استناداً إلى نظرية القيادة بالحب، وعلاقتها ببعض المتغيرات، واستُخدم المنهج الوصفي المحسّي، وتكونت العينة من (288) مديرة، ولجمع البيانات تم إعداد استبانة تكونت من (22) فقرة مقسمة على أربعة مجالات هي: الكفايات المعرفية الأدائية، والكفايات الإدارية الشخصية، والكفايات الاجتماعية، والكفايات الإبداعية. وأظهرت النتائج أن واقع الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان جاءت بدرجة مرتفعة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان، تعزى لمتغير لخبرة،

لصالح ذات الخبرة الأعلى، وفروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص، ولصالح التخصصات الأخرى. وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**وأجرى قسايمة وأبو عشور (Qasimeh., & Abu Ashour, 2022).** دراسة هدفت التعرف إلى الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين، وقد أستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، إذ تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية مكونة من (850) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين جاءت بمستوى منخفض. ووجود فروق ذي دلالة إحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات أدلة الدراسة المتعلقة بالكفايات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (مجال الكفايات الإنسانية، مجال الكفايات الادراكية، مجال الكفايات المهنية) يعزى لمتغير الجنس، والفرق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة 10 سنوات فأكثر.

**وهدفت دراسة الشديفات (Al-Shdeifat, 2020)** التعرف إلى درجة امتلاك مديرى المدارس الحكومية في محافظة المفرق للكفايات التقنية والإدارية، تم استخدام المنهج المسحي، واستبانة مكونة من (38) فقرة، تم توزيعها على عينة مكونة من (158) مديراً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك مديرى المدارس للكفايات التقنية والإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى للجنس والمؤهل العلمي.

**وهدفت دراسة غرابية (Gharaibeh, 2019)** إلى الكشف عن درجة ممارسة مديرى التربية والتعليم بمحافظة إربد في الأردن للكفايات الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الإدارية من وجهة نظرهم، واستخدمت المنهج الوصفي، وأداة للدراسة الاستبانة، تم توزيعها على عينة عشوائية من (274) رئيساً قسمًا إداريًّا، من مديريات تربية وتعليم محافظة إربد، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديرى التربية والتعليم بمحافظة إربد للكفايات الإدارية كانت مرتفعة، وجاء ترتيب الكفايات مرتبة تنازلياً وفقاً لمستوى الكفايات: كفايات التخطيط التربوي، الكفايات الإدارية والفنية، الكفايات التكنولوجيا. وجميعها بدرجة (مرتفعة)، وأن مستوى الإبداع

الإداري لدى رؤساء الأقسام كان مرتفعاً، كما بينت وجود علاقة ارتباطية قوية بمقدار (0.82) بين درجة ممارسة مديرى التربية والتعليم للكفايات الإدارية والإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الإدارية.

أما دراسة عثمان (Osman, 2018) فقد هدفت إلى معرفة الكفايات الادارية لدى مديرى المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها باللواء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، قامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع البيانات، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (100) معلم ومعلمة، توصلت النتائج إلى أن مستوى الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية مرتفع، كما أظهرت النتائج أن مستوى مجال الكفايات التكنولوجية جاء بتقدير متوسط، كما بينت النتائج وجود ارتباط دال احصائياً جاء مرتفعاً بين محوري الكفايات الادارية لمديري المدارس الثانوية واللواء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية، كما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للكفايات الادارية لدى مديرى المدارس الثانوية واللواء التنظيمي للمعلمين تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

قام الباحث بالحصول على عدد من الدراسات المرتبطة بالدراسة ومتغيراتها، وقد استفاد من تلك الدراسات في إثراء الإطار النظري، وبناء الأداة، ومناقشة النتائج وتقسيرها.

استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي وهذا يتفق مع الدراسة، إذ أن أغلب الدراسات التي فحصت درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمتغيرات أخرى للمعلمين استخدمت هذا المنهج. مثل دراسة يوسف (Yousef, 2024)، دراسة عامر (Amer, 2023)، دراسة عمارة (Amara, 2023)، دراسة مزيان (Meziane, 2022)، دراسة كانسي وآخرون (CANSOY, et al, 2021).

بينما كانت دراسات الكفايات الإدارية التي درست واقع ممارسة الكفايات لمديري المدارس هي: دراسات قسالية وأبو عاشور (Qasimeh., & Abu Ashour, 2022)، الشديفات-Al Gharaibeh, 2019)، عثمان (Osman, 2018)، غريبة (Shdeifat, 2020)، دراسة أبو كلوب والطراونة (Abu Kloub., & Al-Tarawneh, 2024) التي درست واقع الكفايات الإدارية لمديريات الروضه.

إن هذه الدراسة تتشابه مع الدراسات السابقة من حيث: بحثها لموضوع القيادة الأخلاقية وموضوع الكفايات الإدارية، ومنهج الدراسة المستخدم فيها، لكن ما يميز هذه الدراسة عن

الدراسات السابقة متغيراتها ومجتمعها إذ أنها على حد علم الباحث الدراسة الأولى التي تستهدف الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مدیرات رياض الأطفال في فلسطين وعلاقتها بكفایتهن الإدارية من وجهة نظرهن.

#### منهجية الدراسة:

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يقوم على جمع البيانات الميدانية حول الظاهرة المدروسة، ثم تحليلها باستخدام أحدث الأساليب الإحصائية لاستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة. يتميز هذا المنهج بمقدرتة على التعمق في دراسة الظواهر، وفهم العوامل المؤثرة فيها، مع التركيز على جوهر المشكلة محل البحث (Al-Ali, 2021).

#### مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع مدیرات رياض الأطفال الحكومية والخاصة في فلسطين (محافظات رام الله والبيرة، بيت لحم، الخليل) خلال العام الدراسي 2024/2025 والبالغ عددهن (336) مدیرة، منها 273 مدیرة روضة خاصة، 63 مدرسة روضة حكومية. وذلك حسب الإحصائيات الرسمية لوزارة التربية والتعليم في فلسطين.

#### عينة الدراسة:

بلغت عينة الدراسة (180) مدیرة، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، ما نسبته 53% من مجتمع الدراسة.

#### أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من مقاييس، الاول مقاييس القيادة الأخلاقية لدى مدیرات رياض الأطفال بثلاثة مجالات، تضم (23) فقرة، والثاني مقاييس الكفایات الإدارية ويتكون من 13 فقرة.

#### صدق الأداة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على (10) من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة، لإبداء الرأي في فقرات الاستبانة. من ناحية أخرى تم التتحقق من صدق بناء الأداة أيضاً بحسب معامل إرتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساقاً داخلياً بين الفقرات.

### ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لأسئلة الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين (0.899)، و(0.928) لمستوى الكفايات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول (1) يبيّن معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

الجدول (1): نتائج معامل الثبات للمجالات

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجالات
0.845	7	الصفات الشخصية الأخلاقية
0.803	10	السلوكيات الإدارية الأخلاقية
0.819	6	العلاقات الإنسانية
0.899	23	الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية
0.928	13	الدرجة الكلية مستوى الكفايات الإدارية

### المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، إذ تم استخدام اختبار (t- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Statistical Package For Social Sciences).

### الوزن النسبي (تصحّيف أدّة الدراسة):

وقد طُلب من المستجيب تقدّير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: كبيرة جداً (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، قليلة (2) درجات، قليلة جداً (1)، درجة واحدة.

ولغايات تقسيم المتوسطات الحسابية، ولتحديد درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الكفايات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين لدى عينة الدراسة، حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، ومتوسطة ومنخفض، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$طول الفئة = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}}$$
$$0.80 = 5/1-5 =$$

وبناءً على ذلك، فإنَّ مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

**الجدول (2) الوزن النسبي لنفسير تقييرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة**

مدى المتوسط الحسابي	الدرجة
فأقل 2.33	منخفضة
3.67-2.34	متوسطة
فأعلى 3.68	مرتفعة

**نتائج الدراسة ومناقشتها:**

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين؟**

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبّر عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين.

**الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين**

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
90.6	عالية	0.413	4.53	السلوكيات الإدارية الأخلاقية	2
89.8	عالية	0.453	4.48	العلاقات الإنسانية	3
86.0	عالية	0.356	4.29	الصفات الشخصية الأخلاقية	1
%89.0	عالية	0.356	4.44	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (3) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.44) وانحراف معياري (0.356) وهذا يدل على أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (89%). ولقد حصل مجال السلوكيات الإدارية الأخلاقية على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.53)، يليه مجال العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (4.48)، ومن ثم مجال الصفات الشخصية الأخلاقية بمتوسط حسابي (4.29).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبّر عن مجال الصفات الشخصية الأخلاقية.

**الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الصفات الشخصية الأخلاقية**

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرص	الرقم
95.2	عالية	0.440	4.76	احفظ على اسرار العمل.	2
89.6	عالية	0.629	4.48	احرص على الاهتمام بمظاهري.	1
89.4	عالية	0.620	4.47	الالتزام بتطبيق العدالة في توزيع الواجبات على المعلمات.	6
88.4	عالية	0.615	4.42	اتصرف في المواقف المختلفة بشجاعة.	5
88.2	عالية	0.604	4.41	أنتحى بالصبر في إنجاز المهام.	4
78.2	عالية	0.745	3.91	اعترف بخطئي أمام الآخرين.	3
73.2	متوسطة	1.257	3.66	أوظف اوقات الدوام الرسمي لإنجاز أعمالى الشخصية.	7
%86	عالية	0.356	4.29	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الصفات الشخصية الأخلاقية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.29) وانحراف معياري (0.356) وهذا يدل على أن مجال الصفات الشخصية الأخلاقية جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (%86).

كما وتشير النتائج في الجدول (6) أن (6) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "احفظ على اسرار العمل" على أعلى متوسط حسابي (4.76)، ويليها فقرة "احرص على الاهتمام بمظاهري" بمتوسط حسابي (4.48). وحصلت الفقرة "أوظف اوقات الدوام الرسمي لإنجاز أعمالى الشخصية" على أقل متوسط حسابي (3.66)، تليها الفقرة "اعترف بخطئي أمام الآخرين" بمتوسط حسابي (3.91).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبّر عن مجال السلوكيات الإدارية الأخلاقية.

**الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال السلوكيات الإدارية الأخلاقية**

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرص	الرقم
94.8	عالية	0.462	4.74	أعمل على تحقيق رسالة الروضة.	1
92.6	عالية	0.506	4.63	أؤكد على أهمية القيم التربوية لدى العاملين معى.	3
92.2	عالية	0.574	4.61	أطبق القوانين والأنظمة المعمول بها.	2
91.8	عالية	0.576	4.59	أشجع العاملين على الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم.	6
91.4	عالية	0.539	4.57	أقدم التسهيلات الازمة للعاملين في الروضة لتنفيذ مهامهم.	4
90.4	عالية	0.612	4.52	أوضح المهام الموكلة للعاملين في الروضة.	5

الرقم	الدرجة الكلية	الفرقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
10		أنمي روح الإحساس بالمسؤولية للعاملين في الروضة.	4.49	0.554	عالية	89.8
7		أراعي الفروق الفردية في التعامل مع العاملين معى.	4.43	0.560	عالية	88.6
9		أتعامل في إدارة الروضة مع الموقف وما يناسبه.	4.41	0.595	عالية	88.2
8		أحرص على تطوير العلاقات مع المجتمع المحلي.	4.32	0.649	عالية	86.4
		الدرجة الكلية	4.53	0.413	عالية	%90.6

يلاحظ من الجدول (5) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال السلوكيات الإدارية الأخلاقية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.53) وانحراف معياري (0.413) وهذا يدل على أن مجال السلوكيات الإدارية الأخلاقية جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (%90.6).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5) أن جميع الفرقات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفرقة "أعمل على تحقيق رسالة الروضة" على أعلى متوسط حسابي (4.74)، تليها فرقة "أؤكد على أهمية القيم التربوية لدى العاملين معى" بمتوسط حسابي (3.66). وحصلت الفرقة "أحرص على تطوير العلاقات مع المجتمع المحلي" على أقل متوسط حسابي (4.32)، تليها الفرقة "أتعامل في إدارة الروضة مع الموقف وما يناسبه" بمتوسط حسابي (4.41).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فرقات الاستبانة التي تعبّر عن مجال العلاقات الإنسانية.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقات الإنسانية

الرقم	الدرجة الكلية	الفرقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
5		احفظ على أسرار العاملين معى في الروضة.	4.66	0.509	عالية	93.2
2		أمد يد العون للعاملين في الروضة.	4.58	0.517	عالية	91.6
1		احترم العادات والتقاليد في التعامل مع العاملين.	4.57	0.579	عالية	91.4
6		تجنب الانحياز إلى شخص معين في التعامل داخل الروضة.	4.50	0.656	عالية	90.0
3		أشجع الحوار البناء داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف.	4.44	0.599	عالية	88.8
4		أشارك العاملين مناسباتهم.	4.18	0.866	عالية	83.6
		الدرجة الكلية	4.48	0.453	عالية	%89.8

يلاحظ من الجدول (6) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال العلاقات الإنسانية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.48) وانحراف معياري (0.453) وهذا يدل على أن مجال العلاقات الإنسانية جاء بدرجة

عالية، وبنسبة مؤية (89.8%).

كما وتشير النتائج في الجدول (6) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "أحافظ على أسرار العاملين معي في الروضة" على أعلى متوسط حسابي (4.66)، تليها فقرة "أمد يد العون للعاملين في الروضة" بمتوسط حسابي (4.58). وحصلت الفقرة "أشارك العاملين مناسباتهم" على أقل متوسط حسابي (4.18)، تليها الفقرة "أشجع الحوار البناء داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف" بمتوسط حسابي (4.44).

يعزو الباحث حصول السلوكيات الإدارية الأخلاقية على الرتبة الأولى إلى أن المديرات يتزمن بالسلوكيات الإدارية القائمة على القيم الأخلاقية بشكل كبير، والعلاقات الإنسانية جاءت في الرتبة الثانية هذا يعكس اهتمام المديرات بتطوير علاقات إيجابية قائمة على الاحترام والتعاون، أما حصول الصفات الشخصية الأخلاقية على الرتبة الثالثة يدل على أن القيم الأخلاقية الشخصية للمديرات تؤدي دوراً مهماً ولكن بدرجة أقل مقارنة بالسلوكيات وال العلاقات. وبشكل عام، تعكس النتائج مستوى عالٍ من القيادة الأخلاقية لدى مديرات رياض الأطفال، مع تقوّق السلوكيات الإدارية الأخلاقية على الجوانب الأخرى، مما يشير إلى التزامهن بالقيم الأخلاقية في العمل الإداري والتعامل مع الآخرين.

وانتفت هذه الدراسة مع دراسة كل من عمارة (Amara, 2023)، دراسة مزيان (Meziane, 2022)، واختلفت مع دراسة (Yousef, 2024)، المعوقات التي تواجه مديرى المدارس العربية الإسلامية في الهند في مجال القيادة الأخلاقية بدرجة متوسطة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الكفايات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين؟**

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبّر عن مستوى الكفايات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين.

**الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الكفايات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	أعرف جيداً القوانيين الناظمة للعمل في رياض الأطفال.	4.46	0.619	عالية	89.2
9	أحفر العاملين عند الأداء الإيجابي لغرس الثقة بينهم.	4.44	0.561	عالية	88.8

الرقم	الفرص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	أحرص على تطوير العاملين معى مهنيا.	4.43	0.550	عالية	88.6
6	أحسن التعامل مع إدارة الازمات والمواقف الطارئة.	4.43	0.589	عالية	88.6
8	أدرك بوضوح وظائف الإدارة ( التخطيط، التنظيم، التقويم).	4.42	0.616	عالية	88.4
11	اقوم بتهيئة المناخ التعليمي في الروضة لضمان تنفيذ المهام.	4.41	0.567	عالية	88.2
4	أنظم العمليات الإدارية اليومية.	4.40	0.613	عالية	88.0
2	الم بالاتجاهات التربوية الحديثة لتحقيق أهداف الروضة.	4.39	0.554	عالية	87.8
5	أقترح البدائل المناسبة لتنفيذ القرار.	4.38	0.734	عالية	87.6
7	أدير مبني الروضة إدارة واعية لمعرفة متطلبات البنية التحتية.	4.33	0.709	عالية	86.6
12	أحرص على متابعة المستجدات في علم الإدارة.	4.26	0.611	عالية	85.2
13	أتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني لخدمة الإدارة المدرسية.	4.11	0.829	عالية	82.2
10	أعمل على استخدام التكنولوجيا في تقييم طرائق التدريس.	4.01	0.812	عالية	80.2
	الدرجة الكلية	4.34	0.476	عالية	%86.9

يلاحظ من الجدول (7) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الكفایات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.34) وانحراف معياري (0.476) وهذا يدل على أن مستوى الكفایات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (%)86.9).

كما وتشير النتائج في الجدول (7) أن جميع الفرائض جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "أعرف جيداً القوانين الناظمة للعمل في رياض الأطفال" على أعلى متوسط حسابي (4.46)، تليها فقرة "أحضر العاملين عند الأداء الإيجابي لغرس الثقة بينهم" بمتوسط حسابي (4.44). وحصلت الفقرة "أعمل على استخدام التكنولوجيا في تقييم طرائق التدريس" على أقل متوسط حسابي (4.01)، تليها الفقرة "أتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني لخدمة الإدارة المدرسية" بمتوسط حسابي (4.11).

يعزو الباحث سبب الدرجة العالية لمستوى الكفایات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين، هو الاهتمام والرعاية التي يقوم بها القائمون على مؤسسات رياض الأطفال سواء الحكومية أم القطاع الخاص عند تعيين المديرات بناء على معايير تتعلق بالمستوى الأكاديمي الكفایة الإدارية، وقد يكون السبب في ذلك كون المديرات يبدين اهتماماً بضرورة امتلاكهن الكفایات الإدارية، والاستمرار في تطوير نموهن المهني في جميع المجالات خاصة في عصر المستجدات. بشكل عام، تظهر النتائج أن مديرات رياض الأطفال في فلسطين تمتلكن الكفایات الإدارية

الأساسية بشكل جيد، وخاصة في الجوانب القانونية والإدارية المتعلقة بالتحفيز والتفاعل مع العاملين. ومع ذلك، هناك بعض المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مثل استخدام التكنولوجيا والتعاون مع المجتمع المدني، إذ قد يكون نقص التدريب أو الموارد هو العامل المحدد في ذلك. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو كلوب والطراونة، (Abu Kloub., & Al-Tarawneh, 2024)، ودراسة قسامية وأبو عاشور، (Qasimeh., & Abu Ashour, 2022)، ودراسة غرابية (Gharaibeh, 2019).

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة قسامية وأبو عاشور (Qasimeh., & Abu Ashour, 2022) التي أظهرت النتائج أن الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد جاءت بمستوى منخفض. ودراسة الشديفات (Al-Shdeifat, 2020) التي توصلت إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس للكفايات التقنية والإدارية جاءت بدرجة متوسطة. مستوى الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية كان مرتفعاً، وكذلك دراسة عثمان (Osman, 2018) التي أظهرت أن مستوى مجال الكفايات التكنولوجية جاء بتقدير متوسط. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الأخلاقية لدى مديرات رياض الأطفال وتطوير كفاياتهن الإدارية في فلسطين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات رياض الأطفال وتطوير كفاياتهن الإدارية في فلسطين، كما هو موضح في الجدول (8).

الجدول (8): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة

لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات رياض الأطفال وتطوير كفاياتهن الإدارية في فلسطين

مستوى الدلالة	معامل بيرسون	المجالات	الكفايات الإدارية
0.000	0.577**	الصفات الشخصية الأخلاقية	
0.000	0.708**	السلوكيات الإدارية الأخلاقية	
0.000	0.663**	العلاقات الإنسانية	
0.000	0.752**	الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية	

\* دلالة احصائية عند ( $\alpha \geq 0.05$ )      \*\* دلالة احصائية عند ( $\alpha \geq 0.01$ )

يتبيّن من الجدول (8) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.752)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنها دالة احصائية، أي أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة

القيادة الأخلاقية لدى مديرات رياض الأطفال وتطوير كفالياتهن الإدارية في فلسطين، أي أنه كلما زادت درجة ممارسة القيادة الأخلاقية زاد ذلك من مستوى الكفاليات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال في فلسطين، وكذلك للمجالات، والعكس صحيح.

ويعزى السبب إلى كون مديرات رياض الأطفال يمارسن القيادة الأخلاقية، وأنهن يتعاملن بقيم الصدق والأمانة، وكذلك النزاهة والشفافية، ومؤمنات بمارسة هذا النمط لتحقيق أهداف المؤسسة. كان في المقابل مستوى كفاليات إدارية مرتفعة. وهذا ما اتفقت معه دراسة (Amer, 2023) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس الحكومية. ودراسة كانسي وآخرون (Cansoy, et al, 2021) بوجود علاقة إرتباطية إيجابية بين القيادة الأخلاقية لمديرى المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين.

#### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

- ضرورة الاهتمام بمارسة مديرات رياض الأطفال للقيادة الأخلاقية.
- تطوير برامج تدريبية لمديرات رياض الأطفال تسهم في تنمية متطلبات ممارسة القيادة الأخلاقية وتأثيرها في تطوير كفالياتهن الإدارية.
- ضرورة التأكيد على ممارسة الكفاليات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال في أداء مهامهن.
- تطوير الكفاليات الإدارية لمديرات رياض الأطفال بجميع أنواعها بما يتاسب مع احتياجات تطوير رياض الأطفال.
- إجراء دراسات عن القيادة الأخلاقية والكفاليات الإدارية وعلاقتها بمتغيرات أخرى.

#### References:

- Abdeljalil, H., & Salem, M. (2019). *Administrative competencies of school principals and their relationship to the morale of basic education teachers in Sebha city* (Unpublished doctoral dissertation). Sebha University, Sebha, Libya.
- Abdel Latif, I., & Al-Dallash, S. (2024). The impact of organizational justice and organizational identification as mediating variables between ethical leadership and job engagement: Application to employees in spinning and weaving companies affiliated with the public business sector in Central Delta. *International Journal of*

- Administrative, Economic, and Financial Sciences*, 3(11), 693–756.
- Abu khayran, A., & Sayed, Y. (2023). The reality of management by values in the schools of Hebron Governorate from the point of view of teachers. *Arab Journal of Quality in Education- AJQE*, 10(1). 2-33.
- Abu Kloub, W., & Al-Tarawneh, A. (2024). The reality of leadership competencies of kindergarten principals in Amman Governorate based on the theory of leadership by love. *The Jordanian Educational Journal*, 9(1), 96–117.
- CANSOY, R., Parlar, H., & TÜRKOĞLU, M. E. (2021). The effect of school principals' ethical leadership on teacher job satisfaction: The mediating role of school ethical climate. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 8(4), 210-222.
- General Directorate of Educational Planning. (2023). *Annual Educational Statistical Book for the Year 2022–2023 (Statistics of Schools and Kindergartens)*. Department of Studies and Information, Statistics Section, Ministry of Education. Ramallah, Palestine.
- Al-Ali, I. (2021). *Lectures on research methods and methodologies*. Tishreen University, Latakia, Syria.
- Al-Hneiti, A. (2024). Educational leadership styles in Jordanian schools and their impact on teacher motivation from their perspective. *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education*, 44(2), 371–391.
- Al-Jaithini, K. (2017). *The degree to which primary school principals practice ethical leadership and its relationship to organizational citizenship behavior among their teachers* (Unpublished master's thesis). The Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Khatib, F. (2015). *The degree to which directors of education in Irbid Governorate practice administrative competencies and proposals for their development from the perspective of their assistants and department heads* (Unpublished doctoral dissertation). Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Al-Khuthaila, H. (2000). *Kindergarten management*. Dar Al-Kitab Al-Jamaei, Al-Ain, United Arab Emirates.
- Al-Shdeifat, M. (2020). The Degree of Practicing Administrative and Technical Efficiencies by Principals of Public Schools in Mafraq Governorate\ Jordan. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(32), 125–137.
- Amara, A. (2023). The role of ethical leadership in negative workplace

- behaviors: An applied study on Yemeni public universities. *Scientific Journal of Commercial Research*, 10(4), 839–880.
- Amer, F. (2023). *The relationship between ethical leadership and administrative creativity among public secondary school principals in Salfit Governorate from teachers' perspective* (Unpublished master's thesis). An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- Dhaker, A. (2019). Ethical leadership and its relationship to achieving total quality standards from the perspective of educational job holders at the Education Department in Mahayel Asir. *Journal of Scientific Research in Education, College of Education, Umm Al-Qura University*, 20(12), 1–45.
- Gharaibeh, R. (2019). The degree to which education directors in Irbid Governorate, Jordan, practice administrative competencies and their relationship to the administrative creativity of administrative department heads from their perspective. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 3(5), 1–15.
- Kaster, G. M. (2010). *Principals' instructional leadership practices: Teachers' perspectives*. (Unpublished doctoral dissertation), Edgewood College, Wisconsin, United States.
- Mahmoud, A. (2023). The impact of ethical leadership on educational excellence among kindergarten teachers in public schools affiliated with the Ministry of Education in Jordan. *Dirasat: Educational Sciences*, 50(2), 1–18.
- Mahmoud, A. S. (2014). The impact of ethical leadership on supporting and enhancing organizational trust: An applied study on public hospitals in the city of Taif. *Journal of Contemporary Commercial Research*, 28(2), 1–60.
- Meziane, A. (2022). The importance of ethical leadership in achieving job satisfaction: A case study of Al Salam Bank, Algeria. *Journal of Contemporary Commercial and Economic Studies*, 5(2), 144–167.
- Nawah, H. (2021). Administrative work ethics among kindergarten female leaders and its relationship with levels of organizational conformity among teachers from the perspective of kindergarten teachers in Makkah Al-Mukarramah. *Journal of Educational Sciences, Cairo University*, 29(1), 263–313.
- Osman, A. (2018). *The administrative competencies of the secondary schools managers and its relationship to organizational loyalty: Khartoum state model* (Unpublished master's thesis). Sudan

- University of Science and Technology, Khartoum, Sudan.
- Qasimeh, H., & Abu Ashour, K. (2022). Administrative Competencies of School Principals in Irbid Governorate from the Teachers' Point of View. *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 30(5), 320–338.
- Tseng, L. M., & Wu, J. Y. (2017). How can financial organizations improve employee loyalty? The effects of ethical leadership, psychological contract fulfillment and organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 679-698.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, 72, 14-23.
- Wang, A. C., Chiang, J. T. J., Chou, W. J., & Cheng, B. S. (2017). One definition, different manifestations: Investigating ethical leadership in the Chinese context. *Asia Pacific Journal of Management*, 34, 505-535.
- Tseng, L. M., & Wu, J. Y. (2017). How can financial organizations improve employee loyalty? The effects of ethical leadership, psychological contract fulfillment and organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 679-698.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group-learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, 72, 14-23.
- Wang, A. C., Chiang, J. T. J., Chou, W. J., & Cheng, B. S. (2017). One definition, different manifestations: Investigating ethical leadership in the Chinese context. *Asia Pacific Journal of Management*, 34, 505-535.
- Yahya, S. (2010). *The degree of commitment of Palestinian public secondary school leaders to the ethics of the school administration profession from the perspective of their teachers* (Unpublished master's thesis). An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- Yousef, A. (2024). Challenges facing Arab Islamic school principals in India in the field of ethical leadership. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, 101, 267–288.