

عنوان البحث

**انعكاسات السلوك الأخلاقي في دور مدير المدرسة على أداء المعلمين في ظل  
الأزمات والطوارئ**

عنان فخري ذيب قاسم<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الجامعة الأمريكية للدراسات العليا - رام الله - فلسطين

HNSJ, 2025, 6(7); <https://doi.org/10.53796/hnsj67/9>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/67/9>

تاريخ النشر: 2025/07/01م

تاريخ القبول: 2025/06/15م

تاريخ الاستقبال: 2025/06/07م

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف انعكاسات السلوك الأخلاقي لمديري المدارس على أداء المعلمين في مدارس القدس الشرقية خلال الأزمات والطوارئ، مع مقارنة هذا التأثير بين فترات الأزمات والفترات العادية. اعتمدت الدراسة منهجية البحث النوعي باستخدام المقابلات شبه المنظمة مع (30) معلماً ومعلمة من منطقة العيساوية. ركزت المقابلات على فهم التحديات التي يواجهها المعلمون في ظل الأزمات، ودور القيادة الأخلاقية في دعمهم نفسياً ومهنياً. أظهرت النتائج أن السلوكيات الأخلاقية للمديرين، مثل التعاطف، الشفافية، العدالة، والتواصل الفعال، تساهم بشكل كبير في تعزيز الروح المعنوية والأداء الوظيفي للمعلمين، لا سيما في أوقات الأزمات مثل الحرب في أكتوبر 2023. كما بينت النتائج أن وجود خطط طوارئ واضحة وقدرة المديرين على اتخاذ قرارات حكيمة يعززان من ثقة المعلمين ويقللان من آثار التوتر النفسي. توصي الدراسة بضرورة تعزيز السلوك القيادي الأخلاقي من خلال برامج تدريبية وتطويرية تستهدف مديري المدارس، لما له من أثر إيجابي في ضمان استمرارية العملية التعليمية وتحسين جودة الأداء التربوي في البيئات المتأزمة.

**الكلمات المفتاحية:** السلوك الأخلاقي، القيادة المدرسية، أداء المعلمين، إدارة الأزمات، القدس الشرقية.

**RESEARCH TITLE****The Reflections of Ethical Behavior in the Role of School Principals on Teacher Performance during Crises and Emergencies****Abstract**

This study aims to explore the reflections of school principals' ethical behavior on the performance of teachers in East Jerusalem schools during crises and emergencies, while comparing its impact during crisis periods and normal times. The study employed a qualitative research methodology through semi-structured interviews with 30 male and female teachers from the Al-Isawiya area. The interviews focused on understanding the challenges faced by teachers during emergencies and the role of ethical leadership in providing psychological and professional support. The findings revealed that principals' ethical behaviors—such as empathy, transparency, fairness, and effective communication—significantly contribute to enhancing teachers' morale and job performance, especially during crises like the October 2023 war. The results also showed that having clear emergency plans and principals' ability to make wise decisions increase teachers' trust and reduce psychological stress. The study recommends strengthening ethical leadership competencies through training and development programs for school principals, given its positive impact on maintaining the continuity of the educational process and improving teaching performance in challenging contexts.

**Key Words:** Ethical behavior, School leadership, Teacher performance, Crisis management, East Jerusalem

## مقدمة:

تعتبر مدارس القدس الشرقية جزءًا حيويًا من نظام التعليم في المنطقة، وتواجه صعوبات وتحديات كبيرة، خصوصًا في ظل الأزمات والطوارئ المستمرة، مثل النزاعات السياسية والتوترات الاجتماعية والحوادث التي تؤثر على بيئة التعليم، تؤدي هذه الأزمات إلى تأثيرات نفسية سلبية على الطلاب والمعلمين، مما يستدعي اهتمامًا خاصًا بالصحة النفسية والدعم الاجتماعي، كذلك، يفرض الوضع الحالي الحاجة إلى الانتقال إلى التعليم عن بُعد، مما يتطلب توفير وسائل تكنولوجية وتأمين الوصول للطلاب والمعلمين، نتيجةً لهذه الأزمات، تتأثر الإدارة والموارد المالية للمدارس، مما يعزز ضرورة تطوير استراتيجيات لتحقيق الاستقرار المؤسسي (Qasem, 2021 & Al-Azzam)، وفي أوقات الأزمات، تتفاقم التحديات في القدس الشرقية، حيث يتدهور الوضع الاقتصادي والاجتماعي، ما يؤدي إلى نقص الموارد الأساسية وزيادة مستويات العنف والتوتر، يتطلب هذا من مديري المدارس التعامل مع التحديات اليومية المتعلقة بالأمان والوضع الاقتصادي، مما يستدعي تطوير مهارات إدارة الأزمات واتخاذ قرارات سريعة (Azayzeh, 2022)، علاوةً على ذلك، يواجه المديرون ضغوطًا كبيرة لضمان استمرارية عملية التعلم، يحتاج المعلمون إلى تكييف أساليب التدريس لتلبية احتياجات الطلاب في ظل الظروف الصعبة، مما يجعل من الضروري تعزيز الروح الجماعية وبناء فرق العمل لضمان النجاح (Halayel, 2023).

كما ويلعب السلوك الأخلاقي لمدير المدرسة دورًا حاسمًا في تحديد أجواء العمل داخل المدرسة، خاصةً في ظل الأزمات، يجب أن يكون مدير المدرسة قائدًا أخلاقيًا، يتبنى قيمًا ومبادئ قوية، ويكون قدوة للمعلمين والطلاب، مما يساهم في خلق بيئة تربوية إيجابية (McMaugh, & Dempster, 2017)، ويُعد التواصل الفعال بين المدير والمعلمين والطلاب أساسيًا، خصوصًا أثناء الأزمات، حيث يمكن أن يساهم في بناء الثقة وتعزيز الروح الجماعية.

إضافةً إلى ذلك، يجب أن يقدم مدير المدرسة الدعم النفسي للمعلمين خلال الأزمات، حيث يلعب التحفيز والرعاية النفسية دورًا مهمًا في الحفاظ على أداء المعلمين، يكون المدير مسؤولًا عن توجيه استجابة المدرسة للأزمات من خلال تقديم التوجيه الأخلاقي للمعلمين (Gunter, 2016)، كما ينبغي تعزيز التكامل والتعاون بين المعلمين عن طريق تشجيعهم على مشاركة الخبرات ودعم بعضهم البعض خلال الأوقات الصعبة، يمكن أن يساهم السلوك الأخلاقي الإيجابي لمدير المدرسة في بناء بيئة تعليمية تحفز على التميز وتحسين أداء المعلمين، حتى في ظل الظروف الصعبة، يُعرّف السلوك الأخلاقي بالسلوك القائم على المبادئ والقيم الأخلاقية الصالحة، والذي يشير إلى القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة أخلاقيًا (Gareis, & Tschannen-Moran, 2015).

## مشكلة الدراسة

تواجه مدارس القدس الشرقية تحديات كبيرة خلال الأزمات والطوارئ، مما يؤثر سلبًا على أداء المعلمين وجودة التعليم بشكل عام، في هذه الظروف، يصبح دور مدير المدرسة حاسمًا في قيادة الفريق وتوجيههم، يمكن للسلوكيات الأخلاقية للمدير أن تحفز المعلمين وتدعمهم للتغلب على الصعوبات.

تُظهر القيادة الأخلاقية أهمية بالغة في تعزيز بيئة العمل الإيجابية، لا سيما خلال الأزمات، وفقًا لدراسة نورثوس (Northouse, 2019) فإن القيادة الأخلاقية تساهم في تحسين الروح المعنوية للمعلمين وتعزيز التماسك الجماعي.

في حين أكدت دراسة هو وآخرون (Ho et al., 2021) أن القيادة الأخلاقية ترتبط إيجابيًا بتحسين الأداء التنظيمي وزيادة الرضا الوظيفي بين المعلمين، خاصةً في ظل الأزمات، حيث يمكن للقيادة الأخلاقية تقليل مستويات

التوتر وزيادة الشعور بالدعم لدى الموظفين، كما أشارت دراسة لو وآخرون (Luo et al., 2020) إلى أن القادة الذين يُظهرون سلوكيات أخلاقية يساهمون في تعزيز الابتكار والقدرة على التكيف لدى المعلمين أثناء الفترات الصعبة من خلال توفير بيئة تُشجع على الشفافية والمشاركة. وأوضحت دراسة شين وآخرون (Shin et al., 2022) أن هناك تأثيرًا مباشرًا للقيادة الأخلاقية في دعم المرونة التنظيمية لدى المعلمين، خاصةً أثناء الطوارئ، حيث أظهرت النتائج أن المعلمين الذين يشعرون بأن مديرهم يتبع مبادئ أخلاقية، ويظهر سلوكيات داعمة يكونون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات ومواجهة الأزمات بفعالية. ووفقًا لدراسة وانج وآخرون (Wang et al., 2023)، تلعب القيادة الأخلاقية دورًا محوريًا في تعزيز الثقة بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى تحسين التعاون الجماعي والأداء أثناء فترات الأزمات.

على الرغم من أن الدراسات السابقة قد أبرزت أهمية القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء المدرسي، إلا أن فهمنا لا يزال قاصرًا حول كيفية تأثير السلوكيات الأخلاقية للمدير تحديدًا خلال فترات الأزمات على أداء المعلمين، مقارنةً بالفترات العادية.

لهذا، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة المعرفية، ستركز الدراسة على تحليل تجارب المعلمين في مدارس القدس الشرقية، بهدف استكشاف الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة الأخلاقية في التأثير على الأداء والتحفيز خلال الأزمات، بالإضافة إلى تحديد العوامل التي تدعم أو تعيق هذا التأثير

#### أسئلة الدراسة الرئيسية

الموضوع المطروح يفحص وجهة نظر المعلمين اتجاه سلوكيات الأخلاقية لمير المدرسة اثناء فترات الازمات والطوارئ وسوف نتناول في طرح الأسئلة موجهة الى الفترة الأخيرة التي مر بها المعلمين مقارنة مع فترات أخرى مماثلة ومع الفترة العادية، من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- كيف مرت فترة الازمات والطوارئ على معلمي المدارس؟
- ما هي السلوكيات الاخلاقية لمدير المدير المدرسة في فترة الازمات والطوارئ مقارنة مع فترات أخرى عادية؟
- كيف أثرت هذه السلوكيات الأخلاقية لمدير المدرسة على أداء المعلمين بشكل عام، وعلى أدائك أنت كمعلم بشكل خاص؟
- ما هي السلوكيات الأخلاقية التي كنت ترغب أن يتحلى بها مدير المدرسة في فترات الأزمات والطوارئ، والتي من شأنها أن تعزز بيئة العمل وتدعم المعلمين؟

#### اهداف الدراسة:

- التعرف على السلوك الأخلاقي لمدير المدرسة في ظل الازمات والطوارئ
- التعرف على انعكاسات السلوك الأخلاقي لمدير المدرسة على أداء المعلمين
- التعرف على الظروف التي يمر بها المعلمين اثناء الازمات والطوارئ

#### أهمية الدراسة:

تهدف الدراسة إلى فحص تأثير السلوك الأخلاقي لمديري المدارس أثناء الأزمات والطوارئ على أداء المعلمين، تتناول الدراسة الى كيفية تغير سلوك المدير عند مواجهة التحديات الأخلاقية أثناء الأزمات، وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على البيئة التعليمية بشكل عام، كما وترتكز على استكشاف تجربة المعلمين خلال فترة الأزمات، ومقارنة سلوك المدير في

هذه الفترة مع الفترات العادية، كما يسعى لفهم كيف يمكن للقيادة الأخلاقية أن تؤثر على الأداء والتحفيز لدى المعلمين في الظروف الصعبة، ودور المدير في تعزيز روح الفريق ورفع مستوى أداء المعلمين، مما يساهم في تحسين جودة التعليم والبيئة التعليمية (Northouse, 2019; Ho et al., 2021).

### أهمية الدراسة النظرية

يساهم البحث في تعزيز المعرفة النظرية حول تأثير القيادة الأخلاقية لمديري المدارس على أداء المعلمين، خصوصاً في فترات الأزمات والطوارئ، وفهم كيف يؤثر السلوك الأخلاقي للقيادة على البيئة المدرسية وأداء العاملين فيها، وهو ما أشارت إليه دراسات سابقة حول أهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز بيئة عمل إيجابية وتحسين الروح المعنوية للمعلمين (Shin et al., 2022)، كما وتعالج الدراسة الفجوات الموجودة في الدراسات السابقة حول تأثير القيادة الأخلاقية على أداء المعلمين في ظروف الأزمات مقارنةً بالفترات العادية، يُعزز هذا الفهم العميق للدور الحاسم الذي يلعبه المديرون في تلك الظروف، حيث أن الأبحاث المتوفرة تركز غالباً على الأدوار القيادية في الظروف الطبيعية فقط (Luo et al., 2020)، وبناء إطار نظري جديد، يمكن استخدامه لدراسة تأثير القيادة الأخلاقية على أداء العاملين في المؤسسات التعليمية الأخرى، هذا الإطار النظري يمكن أن يُستخدم كأساس لدراسات لاحقة لفهم وتطبيق مفاهيم القيادة الأخلاقية في سياقات مختلفة، مما يساهم في توسيع نطاق استخدام القيادة الأخلاقية (Tschannen-Moran & Gareis, 2015).

### أهمية الدراسة التطبيقية

يمكن أن تساهم النتائج في توجيه صانعي السياسات التعليمية نحو تطوير معايير واختبارات تركز على السلوك الأخلاقي للمديرين، هذه المعايير يمكن أن تساهم في تعزيز قدرة المديرين على القيادة في أوقات الأزمات، مما يعزز من استقرار البيئة التعليمية (Wang et al., 2023)، وتعزيز قدرات مديري المدارس، على تقديم رؤى يمكن تطبيقها لتعزيز سلوكهم الأخلاقي وتحقيق بيئة تعليمية إيجابية، تُظهر الدراسات أن القادة الأخلاقيين يمكن أن يساعدوا في تحسين التماسك الجماعي وزيادة الرضا الوظيفي بين المعلمين، خاصة خلال الفترات الصعبة (Ho et al., 2021)، ويساهم في التركيز على تأثير القيادة الأخلاقية في تحسين أداء المعلمين وزيادة قدرتهم على التكيف مع الظروف الصعبة، مما يعزز من جودة التعليم في مدارس القدس الشرقية، أظهرت الدراسات أن القيادة الأخلاقية يمكن أن تُقلل من مستويات التوتر وتزيد من الشعور بالدعم بين المعلمين (Northouse, 2019)، وتسلط الدراسة الضوء على أهمية الدعم النفسي والاجتماعي للمعلمين أثناء الأزمات، مما يُمكن المدارس من تطوير برامج وخدمات موجهة لدعم المعلمين والطلاب على حد سواء، وهو ما يساهم في تحسين الأداء والمرونة التنظيمية في المدارس (Shin et al., 2022).

### الادبيات النظرية والدراسات السابقة

تُعرف السلوكيات الأخلاقية بأنها الأعمال الإرادية التي تهدف إلى تحقيق غايات معينة، سواء كانت جسدية أو نفسية أو روحية، يُعبر السلوك عن سمات الشخص واتجاهاته، ويستخدم مصطلح "حسن السلوك" لوصف الأفراد ذوي التصرفات الأخلاقية (ابن منظور، 2012)، يُنظر إلى السلوك الأخلاقي أيضاً على أنه الالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية السليمة، مما يُشير إلى القدرة على اتخاذ قرارات أخلاقية صحيحة والتصرف وفقاً للمعايير الأخلاقية المتعارف عليها في المجتمع، إن السلوك الأخلاقي يعد أساسياً في بناء العلاقات الشخصية والمهنية والاجتماعية، ويفيد في خلق بيئة قائمة على الثقة والاحترام بين الأفراد (Anderson, 2012 & Starks)، يشدد علماء النفس على أهمية الأنماط السلوكية

الأخلاقية لدى الأفراد، حيث تساهم هذه الأنماط في تعزيز العلاقات الاجتماعية، مما ينعكس إيجابياً على الصحة النفسية للأفراد ويساعد في تطوير المجتمع (Olsen, 2015 & Hardy)، كما يبرز دور النمو الأخلاقي كعنصر أساسي، حيث يُعتبر السلوك الأخلاقي من أبرز أبعاد الهوية الأخلاقية والذكاء الأخلاقي، يُعرف السلوك الأخلاقي بأنه سلوك يتماشى مع قيم المجتمع وأفراده وفقاً للبيئة المحيطة، ويمثل مفاهيم مثل المساواة وتقديم العون للآخرين (Zalta, Edward & Stich, 2008).

ويُعتبر السلوك الأخلاقي من المفاهيم الحيوية المرتبطة بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وتشمل هذه المفاهيم القواعد السلوكية التي يمارسها أفراد المجتمع والتي تحدد أنماط السلوك المتوقعة منهم، يمثل السلوك الأخلاقي موضوعاً مثيراً للاهتمام بالنسبة للباحثين في الطبيعة البشرية ودوره في تنظيم المجتمع (الجوبان وعبد الله، 2012).

تتضمن الأنماط السلوكية الأخلاقية عدة مجالات يمكن تلخيصها كما يلي (عمر، 2017):

- المساعدة التطوعية: تخصيص وقت للمشاركة في الأنشطة التطوعية.
- الاستجابة للطلبات: تقديم المساعدة عند الطلب، خاصة في الأوقات الحرجة.
- التأثير العاطفي: تقديم الدعم للأفراد الذين يواجهون صعوبات، مع إظهار الاحترام واللطف.
- مساعدة الغريباء: تقديم العون لأشخاص غير معروفين، والاعتذار عند ارتكاب أخطاء.

ويشير السلوك الأخلاقي إلى الأعمال التي تستند إلى المبادئ والقيم الأخلاقية، ويميز بين الصواب والخطأ وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة في المجتمع، يعتبر السلوك الأخلاقي جانباً أساسياً في تكوين الشخصية، حيث يشجع الإسلام على تبني الأخلاق الفاضلة، كما جاء في قوله تعالى: "وإنك لعلی خلق عظیم" (سورة القلم، آية 4).

تواجه المؤسسات التعليمية، بما في ذلك المدارس والجامعات، العديد من الأزمات والطوارئ التي قد تؤثر على سير العملية التعليمية. يمكن أن تنشأ هذه الأزمات نتيجة لعوامل مختلفة مثل الأحوال الجوية السيئة، الأزمات الصحية، الكوارث الطبيعية، الحوادث، الأحداث الاجتماعية، والحروب والنزاعات، بالإضافة إلى التحديات التكنولوجية (Yea-Ing et al., 2018)، وتشكل الأزمات، مثلاً الأزمات الصحية، جائحة COVID-19، والتي أدت إلى إغلاق المدارس والجامعات، مما يجعل التعلم عن بُعد الخيار الوحيد، من جهة أخرى، تؤدي الكوارث الطبيعية، مثل الفيضانات والزلازل، إلى تدمير المباني التعليمية وتعطيل العملية التعليمية، بالإضافة إلى ذلك، تمثل الأزمات الاجتماعية والسياسية، مثل الاحتجاجات والنزاعات، تحديات كبيرة لاستمرار التعليم، للتغلب على هذه الأزمات، يجب أن تكون هناك استراتيجيات وخطط طوارئ معدة مسبقاً، تشمل توفير خيارات للتعلم عن بُعد، تحسين البنية التحتية التكنولوجية، وتنفيذ إجراءات سريعة للحفاظ على سلامة الطلاب والمعلمين، كما يتطلب الأمر التعاون مع الجهات المحلية والمؤسسات الحكومية لتوفير الدعم في حالات الطوارئ، لذا يجب على مديري المدارس إدارة الأزمات المحتملة من خلال تحليل البيئة لتقييم الوضع والمخاطر، وتطوير خطة طوارئ مناسبة، وفقاً لكاراسافيدو وآخرين (2019)، يمكن أن تشكل المخاطر التي تواجه المؤسسات التعليمية تهديداً على حياة المدرسة وأهدافها التعليمية، ويؤكد القرني وشريف (2021) أن نجاح المؤسسة في إدارة الأزمات يتطلب من مدير المدرسة أن يتحلى بالمهارات التنظيمية والسلوكيات الأخلاقية اللازمة للعمل مع الموظفين، يجب أن يشمل ذلك التوجيه الصحيح وتفعيل الطواقم المختلفة، مثل فرق الطوارئ، وإدارة الأزمات بشكل فعال، كما ويشير أوجيبي وأموس (2013) إلى أن جودة التعليم وسلامة الطلاب تعتمد بشكل كبير على المعلمين، مما يتطلب من مديري المدارس توجيههم وتدريبهم بشكل شامل للتعامل مع الأزمات ومتطلبات التعليم.

## الدراسات السابقة للسلوكيات الأخلاقية

في ديسمبر 2023، تناولت دراسة لمنظمة "Plan International" التهديدات الكبيرة التي يواجهها التعليم في مناطق النزاع، مع تركيز خاص على الفتيات باعتبارهن الأكثر تضرراً من إغلاق المدارس أو استخدامها من قبل الجماعات المسلحة، وأكدت الدراسة على ضرورة حماية التعليم كجزء من الحفاظ على الأمن والسلام، مع اتخاذ تدابير لحماية الفتيات من الاعتداءات الجنسية وأشكال العنف الأخرى. (Plan International, 2023) وفي إطار مشابه، نشر البنك الدولي في أبريل 2024 ورقة بعنوان "تقديم التعليم في ظل الهشاشة والنزاع والعنف"، التي شددت على أهمية التعليم في بناء السلام ومنع العنف. وذكرت البيانات أن 3% فقط من المساعدات الإنسانية تُخصص للتعليم، رغم أن الأطفال في مناطق النزاع هم الأكثر عرضة لانقطاع تعليمهم. (World Bank, 2024) وفي هذا السياق، استثمر البنك الدولي 7 مليارات دولار في التعليم في الدول الهشة والمتأثرة بالنزاعات، مما يعكس أهمية التعليم في هذه الأجنحة (World Bank, 2024) كما أوضحت دراسة لمنظمة "إنقاذ الطفولة" عام 2023 الدور الحيوي للقيادات المدرسية في إدارة الأزمات، مشيرة إلى أهمية تدريب الكوادر التعليمية على مواجهة الطوارئ بفعالية. (Save the Children, 2023) وفي دراسة أخرى أجريت في شمال شرق نيجيريا عام 2024، تم تسليط الضوء على انقطاع تعليم الفتيات نتيجة العنف والاختطاف، مع التأكيد على ضرورة توفير بيئة تعليمية آمنة لحماية حقوقهن. (World Bank, 2024)

كما وتناولت الدراسات الحديثة موضوع السلوكيات الأخلاقية وأدائها في السياقات التعليمية، حيث تمحورت دراسة الحسن وعبد الله (2023) حول استكشاف العلاقة بين السلوكيات الأخلاقية، وأداء المعلمين في المدارس الابتدائية، وقد استخدمت الدراسة استبانة لقياس السلوكيات الأخلاقية، وأداء المعلمين، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين السلوك الأخلاقي وأداء المعلمين، وفي دراسة الظاهر ومحمد (2022)، تم تحليل أثر الثقافة التنظيمية على السلوكيات الأخلاقية في المؤسسات التعليمية، استخدم الباحثون مقياس الثقافة التنظيمية واستبانة للسلوكيات الأخلاقية، وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تعزز السلوكيات الأخلاقية بين المعلمين والإداريين، وأما دراسة القرشي وبدر (2022)، فقد ركزت على السلوكيات الأخلاقية في البيئات الأكاديمية ودورها في تعزيز القيم الأخلاقية لدى الطلاب، من خلال استبانة لجمع البيانات، أظهرت النتائج أن السلوكيات الأخلاقية تلعب دوراً مهماً في تعزيز القيم الأخلاقية بين الطلاب.

في سياق آخر، سعت دراسة الطهراوي وعامر (2023) لفهم تأثير التدريب الأخلاقي على سلوكيات الموظفين في المؤسسات العامة، باستخدام التحليل الكمي، أظهرت النتائج أن التدريب الأخلاقي يحسن سلوكيات الموظفين ويزيد من التزامهم بأخلاقيات العمل، ودراسة العوايشة وزكريا (2023) تناولت تأثير القيم الأخلاقية على اتخاذ القرارات لدى القيادات التعليمية، حيث استخدمت استبيانات لجمع البيانات من قادة المدارس، ووجدت أن القيم الأخلاقية تؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار في البيئة التعليمية، كما تناولت دراسة النمري وهديل (2022) السلوكيات الأخلاقية لدى الطلبة في التعليم العالي وتأثيرها على البيئة التعليمية، استخدم الباحثون مقياس السلوكيات الأخلاقية، وأظهرت النتائج أن وجود سلوكيات أخلاقية إيجابية يساهم في خلق بيئة تعليمية مريحة وداعمة. وفي دراسة المغربي وسهي (2023)، تم استكشاف العلاقة بين الالتزام الأخلاقي والعهاء الوظيفي لدى المعلمين، حيث استخدمت الدراسة استبانة لقياس الالتزام الأخلاقي والعهاء الوظيفي، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بينهما، وفي دراسة الأحمد والشويكة وآخرون (2022)، تم فحص وعي الطلبة بأنماط السلوك الأخلاقي في التعلم الإلكتروني، واستخدمت الدراسة استبانة لقياس هذه الأنماط، وأظهرت النتائج التزام الطلاب العالي بهذه الأنماط. أيضاً، سعت دراسة شبلي ومحسن (2021) للكشف عن

تأثير الممارسات الأخلاقية الجامعية على جودة الأداء الجامعي، حيث تم اختيار عينة من كليات الإدارة والاقتصاد واستخدام استبانة تقيس جودة الأداء، مما أكد الحاجة إلى ميثاق أخلاقي يصف السلوك المهني الجامعي.

أما دراسة الكايد والقاضي (2019) فاستهدفت التعرف على مستوى السلوكيات الأخلاقية للموظف الإداري في الجامعة الأردنية من وجهة نظر الطلبة، واستخدمت استبانة لتقييم السلوكيات الأخلاقية، حيث أظهرت النتائج أن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة للسلوكيات الأخلاقية كان متوسطاً، وفي دراسة بارون وآخرون (2018)، تم التركيز على مستوى الأنماط السلوكية الأخلاقية وغير الأخلاقية لدى طلبة المدارس، حيث استخدم الباحثون مقياس الأنماط السلوكية الأخلاقية، وخلصت النتائج إلى أن التعاطف كان من أهم عوامل تنبؤ السلوك الأخلاقي، ودراسة فوتامورا (2018) استهدفت التعرف على الأنماط السلوكية الأخلاقية لدى الأفراد، واستخدمت استبانة إلكترونية، ووجدت أن مستوى السلوك الأخلاقي لدى طلبة الجامعة تراوح بين متوسط إلى مرتفع.

أخيراً، تناولت دراسة شبعوات (2018) أثر السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي، حيث استخدمت المنهج الوصفي والتحليلي ووجدت وجود مستوى عالٍ جداً من السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي، مع علاقة طردية ضعيفة بينهما، كما سعت دراسة بارك وشين (2017) إلى التعرف على مستوى السلوك الأخلاقي لدى الطلبة وأثر التفاعلات مع الأقران، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التفاعلات الاجتماعية والسلوك الأخلاقي، وفي دراسة الرتمي (2016)، تم فحص مستوى السلوك الأخلاقي للقائد والالتزام التنظيمي للعاملين، حيث أظهرت النتائج وجود مستويات متوسطة من السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي، مع ضرورة تعزيز المفاهيم الأخلاقية.

تظهر الدراسات السابقة التي تناولت موضوع السلوكيات الأخلاقية أهمية هذا الجانب في تعزيز الأداء والالتزام في البيئات التعليمية والمهنية، يتضح من النتائج المستخلصة أن السلوك الأخلاقي لا يُعزز فقط من جودة الأداء الفردي، بل يسهم أيضاً في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم قيم النزاهة والشفافية، على سبيل المثال، تشير النتائج إلى ضرورة دمج التعليم الأخلاقي في المناهج الدراسية، لا سيما في ظل التحديات التي يواجهها الطلاب في بيئات التعلم الرقمية، كما تبرز الحاجة إلى وضع ميثاق أخلاقي في الجامعات لتعزيز المساءلة وتحديد معايير السلوك المهني.

**كما وأظهرت الدراسات السابقة، بإدارة الأزمات والطوارئ:** على أهمية إدارة الأزمات في المدارس ودور القيادة المدرسية في التعامل مع المواقف الطارئة، فقد هدفت دراسة حشمت ومحمد عطية (2022) إلى التعرف على متطلبات إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، وأظهرت النتائج أن بعد القيادة والاستعداد للأزمات كان الأكثر أهمية، يليه بُعد الموارد المادية والبشرية، كما سعت دراسة شيماء المحارمة (2021) إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين، حيث أشارت النتائج إلى كفاءة مديري المدارس في مواجهة الأزمات باستخدام استراتيجيات قيادية متنوعة، من جهتها، ركزت دراسة جمال بحيص (2020) على مدى ممارسة مديري المدارس لمهارات إدارة الأزمات، وأكدت النتائج على أهمية دور المدير في تحقيق الأهداف التعليمية أثناء الأزمات، أما دراسة المشيقع (2020) فقد تناولت معوقات إدارة الأزمات في المدارس بمدينة بريدة، حيث كانت المعوقات التنظيمية هي الأكثر تأثيراً، في حين حصلت المعوقات بشكل عام على درجة متوسطة، من جهة أخرى، هدفت دراسة ويلر (2016) إلى تحديد أهمية التدريب في تطوير مهارات مديري المدارس لإدارة الأزمات، حيث أظهرت النتائج وجود فروق في القدرة على إدارة الأزمات لصالح المدراء ذوي الخبرة الأكبر، وأخيراً، تناولت دراسة أوريفيكي (2015) دور مديري المدارس أثناء

الأزمات، حيث أكدت النتائج على ضرورة وجود خطة مدروسة لتحديد أدوار العاملين في المؤسسة التعليمية وكيفية التصرف في أوقات الأزمات.

وتلخيصاً لما ذكر، تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال حداثه موضوع الدراسة التي تناولت علاقة السلوكيات الأخلاقية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في ظل الأزمات والطوارئ، ولم نرى دراسات سابقة بحثت هذين المتغيرين سوياً، وموقعها الجغرافي في القدس الشرقية، الدراسات السابقة، تطرقت الى المعوقات لإدارة الأزمات في المدارس، وأظهرت أن المعوقات التنظيمية التي تتعلق بالإدارة وإدراك مدراء المدارس لأهمية تطويرهم مهنيًا لإدارة الأزمات، تبين أهمية التدريب ووجود فروق بين مستويات الخبرة، وضع خطط مدروسة لإدارة الأزمات ، وتحديد الأدوار له أهمية كبرى لدور المدير، كما نرى أهمية لتعزيز الأخلاقيات المهنية في المؤسسات التعليمية وضرورة تنظيم العمل لتعزيز الاستعداد لمواجهة التحديات. كما تناولت على فهم التحديات الأخلاقية في السياقات المختلفة، وتوفير أساس لتطوير سياسات وبرامج تعزز السلوك الأخلاقي وتحسين جودة التفاعلات في المؤسسات التعليمية، وفي هذا البحث سوف نقوم بفحص الاسهامات للسلوكيات الأخلاقية لدى مدير المدرسة في وقت الأزمات والطوارئ وتأثيره على أداء المعلمين.

### منهجية الدراسة

**اداة الدراسة:** تتبع هذه الدراسة منهجية البحث النوعي باستخدام المقابلات شبه المعمقة، حيث تُعتبر هذه الأداة من أكثر أدوات البحث شيوعاً وفاعلية حتى اليوم، تتيح المقابلات شبه المعمقة للباحث التعمق في التفاصيل ومناقشة القضايا الشخصية، من خلال إجراء مقابلات موجهة مع المشاركين، باستخدام دليل إرشادي مكوّن من أسئلة البحث (Adams, 2015)، يتيح هذا النوع من المقابلات فهماً شاملاً لوجهات نظر المشاركين، من خلال مجموعة من الأسئلة الموجهة (Doyle et al., 2020).

تتميز هذه المنهجية بالمرونة، حيث يستطيع الباحث طرح أسئلة إضافية بناءً على سير المحادثة، مع الاعتماد على الأسئلة الأصلية كأساس للحوار (Jamshed, 2014)، كما تُعزز هذه المقابلات تطوير حوار دينامي وتفاعل إنساني يعين على الوصول إلى فهم أعمق للقضايا قيد الدراسة (Alshenqeeti, 2014)، الهدف من هذا النهج هو فهم وجهات نظر المشاركين باستخدام أسئلة مفتوحة، مما يشجع على الحوار الدينامي والتواصل الفعّال بين الباحث والمشاركين، ويمنح الباحث مرونة لطرح أسئلة إضافية بحسب سير المقابلة

**عينة الدراسة:** مشاركو البحث: (30) معلماً ومعلمة من مدارس في منطقة العيساوية في القدس الشرقية.

**أداة الدراسة:** المقابلات والتي اجريت مع خمس مجموعات تركيز (بواقع ست معلمات لثلاث مجموعات، وستة معلمون لمجموعتين) تتراوح الخبرات ما بين 8 و 29 عامًا، والمؤهل العلمي للجميع بكالوريوس.

**اخلاقيات الدراسة:** تضمنت الدراسة السرية التامة للمشاركين، حيث تم تحديد مواعيد حسب برنامجهم والاقوات المريحة والمتاحة بالنسبة لهم، وتم التقيد بمواعيد وأطار زمني محدد على ان لا تتجاوز نصف ساعة. ولقد كانت المقابلات بجو مريح من ناحية المكان والحوار ودي والمحافظة على الحيادية واحترام الآراء، وأعطت الحرية الكاملة بالرفض او القبول للمشاركة بالبحث.

## نتائج البحث

أظهرت نتائج تحليل المقابلات (مجموعات التركيز على السؤال الأول والذي نصه " كيف مرت فترة الازمات

والطوارئ على معلمي المدارس؟

المحور الرئيسي لتأثير الأزمة على المعلمين	الفئة المستجيبة (ذكور/إناث)	عدد المعلمين المستجيبين	النسبة المئوية التقريبية	وصف التأثير الملاحظ (استنتاجات رئيسية)
التحديات النفسية والعاطفية	إناث	12	40%	شعور مرتفع بالقلق والتوتر والخوف على الطلاب والأسر، إضافة إلى صعوبة التوفيق بين الأدوار المتعددة (معلمة، أم، ربة منزل).
	ذكور	5	17%	ضغط نفسي أقل بشكل عام، لكن مع وجود قلق على المستقبل المهني وسلامة الطلاب، وشعور بالمسؤولية تجاه توفير بيئة تعليمية آمنة.
التحديات المهنية والتعليمية	إناث	6	20%	صعوبات كبيرة في التكيف مع التعليم عن بُعد ونقص الموارد التكنولوجية، وتحديات في الحفاظ على دافعية الطلاب ومتابعة تقدمهم.
	ذكور	7	23%	تحديات في إدارة الصفوف الافتراضية، والحاجة إلى تدريب إضافي على الأدوات الرقمية، وشعور بضغط الوقت لإكمال المناهج.
تأثير الأزمة على التواصل والدعم	إناث	8	27%	أهمية الدعم المتبادل بين الزملاء، والحاجة إلى تواصل أوضح من الإدارة المدرسية، وشعور بالانعزال في بعض الأحيان.
	ذكور	4	13%	تقدير للدعم الإداري والزملاء، مع رغبة في المزيد من التوجيهات الواضحة خلال فترات عدم اليقين.
المرونة والقدرة على التكيف	إناث	4	13%	إظهار مرونة عالية وقدرة على التكيف مع الظروف الطارئة، والبحث عن حلول مبتكرة لمواجهة التحديات التعليمية.
	ذكور	4	13%	استعداد للتكيف مع التغييرات، والبحث عن فرص لتطوير المهارات الجديدة، والمساهمة في استمرارية العملية التعليمية.

دور المدير كمصدر للدعم والهدوء: إحدى المعلمات صرحت بأن "المدير أظهر هدوءًا وثباتًا في مواجهة التحديات، مما منحني شعورًا بالأمان والقدرة على التعامل مع الضغوط."  
معلمة أخرى قالت: "المدير بمثابة زميل وأخ يشعر بما نمر به، وهذا يجعله جزءًا من فريق العمل وليس فقط قائدًا."

اتخاذ القرارات السريعة: أشارت إحدى المعلمات إلى أن "قدرة المدير على اتخاذ القرارات بسرعة كانت ملحوظة، خصوصًا في اللحظات الحرجة التي كنا بحاجة فيها إلى توجيه سريع وواضح."  
معلمة أخرى أضافت: "المدير أظهر قدرة على التصرف بحكمة في الأزمات، مما جعلنا نشعر بالثقة في قدرته على قيادة المدرسة خلال الأوقات الصعبة."

أهمية التخطيط المسبق: عبرت إحدى المعلمات عن رضاها عن جاهزية الطاقم بقولها: "طاقم الطوارئ عمل بسهولة بسبب التخطيط المسبق، مما ساعدنا على التعامل مع الموقف بثقة."

معلمة أخرى أكدت: "كنا مستعدين لأن لدينا خطة طوارئ واضحة تم التدريب عليها مسبقًا، مما ساهم في تقليل التوتر وزيادة فعاليتنا."

الشفافية في التواصل: إحدى المعلمات قالت: "المدير يعمل بشفافية ويطلع المعلمين على المستجدات، وهذا يعزز ثقتنا به ويجعلنا نشعر بأننا جزء من الفريق."

معلمة أخرى أضافت: "من المهم أن نعرف ما يحدث خارج المدرسة، والمدير دائمًا كان يطلعنا على المستجدات، مما خفف من توترنا."

الدعم النفسي والاجتماعي: عبرت إحدى المعلمات عن أهمية الدعم النفسي بقولها: "المدير يأخذ بعين الاعتبار الضغوط التي نوجهها ويقدم لنا الدعم النفسي، مما يشعرننا بالتقدير."

معلمة أخرى قالت: "التدريب على إدارة الأزمات الذي قدمه المدير ساعدنا كثيرًا في تنظيم أنفسنا والعمل تحت الضغط."

المدير كقدوة أخلاقية: إحدى المعلمات أشارت إلى الأثر الأخلاقي للمدير بقولها: "المدير هو سبب نجاح المدرسة إنسانيته وقربه من الطاقم والطلاب يعززان شعورنا بالانتماء والرغبة في تقديم الأفضل."

معلمة أخرى أضافت: "أتعلم الكثير من المدير، ليس فقط من قراراته الإدارية، بل من طريقته في التعامل مع التحديات بروح أخلاقية."

التحديات الميدانية: أبرزت المعلمات التحديات المرتبطة بوصولهن إلى المدرسة، حيث أشار عدد منهن إلى أنهن يحتجن لأكثر من ثلاث ساعات للوصول بسبب الحواجز الأمنية، إحدى المعلمات قالت: "أحتاج لأكثر من ثلاث ساعات للوصول، وأحيانًا أفكر في عدم الذهاب بسبب الصعوبات" ثلاث معلمات فقط تمكن من الوصول بسهولة، لكن الجميع أكد أن الوضع الراهن أصعب من أي أزمة سابقة.

الضغوط النفسية: عبرت المعلمات عن مشاعر الخوف والإحباط. إحدى المعلمات قالت: "شعرت بإحباط كبير ولا أجد وسيلة للتعامل مع هذا الضغط النفسي." وأضافت أخرى: "أحاول أن أجد نفسي في هذه الفوضى، لكن الأمر يزداد

صعوبة" معلمة أخرى أكدت: "الوضع غير مريح بتاتاً، ولا أشعر بالأمان حتى داخل المدرسة."

دور القيادة المدرسية: أشادت المعلمات بدور المديرين في دعمهن خلال هذه الفترة الحرجة، إحدى المعلمات قالت: "مدير المدرسة يحتوي الجميع ويفهم الوضع جيداً، وهذا يعطينا بعض الراحة النفسية" معلمة أخرى أضافت: "المديرة الجديدة تُظهر تعاطفًا كبيرًا، مما ينعكس إيجابيًا على قدرتي على الاستمرار."

هذه الشهادات تعكس دور السلوكيات الأخلاقية للمديرين في تعزيز أداء المعلمات والرضا الوظيفي خلال الأزمات..، وتؤكد التحديات التي تواجه المعلمات في ظل الحرب الحالية على أهمية القيادة الأخلاقية والإنسانية في تعزيز التماسك والدعم النفسي، هذا ما توصلت إليه دراسة فولان (Fullan, 2020) حول أهمية القيادة الإنسانية في تعزيز التماسك الاجتماعي داخل المدارس في أوقات الأزمات، وتعتبر التحديات التي تواجه المعلمات في ظل الأزمات الحالية، خاصة بعد الحرب، غير مسبوقه في شدتها، صعوبات الوصول إلى المدارس والضغوط النفسية الكبيرة تؤثر بشكل واضح على أدائهن، لكن التفاعل الإيجابي مع قيادات المدارس يشكل عنصر دعم رئيسي يساعد في التخفيف من تلك التحديات.

نتائج السؤال الثاني " ما هي السلوكيات الاخلاقية لمدير المدير المدرسة في فترة الازمات والطوارئ مقارنة مع فترات أخرى عادية؟

السلوك الأخلاقي للمدير	تكرار الذكر في فترات الأزمات والطوارئ (عدد المعلمين/المعلمات)	تكرار الذكر في الفترات العادية (عدد المعلمين/المعلمات)
التواصل الواضح والمستمر	28	15
إظهار التعاطف والتفهم	25	10
المرونة في اتخاذ القرار	22	8
دعم المعلمين نفسيًا ومعنويًا	20	7
العدالة في توزيع المهام	18	12
الحفاظ على الهدوء والتحكم	17	9
الشفافية في نقل المعلومات	15	11
القدرة على حل المشكلات	14	10
تفويض الصلاحيات بشكل فعال	10	6
المساءلة والقيادة بالقدوة	9	7

إدراك دور المدير وتأثيره على المعلمين خلال الأوقات الصعبة يسهم في بناء بيئة تعليمية تقوم على القيم والأخلاقيات السليمة، ويتوقع المعلمون من المدير أن يكون قادرًا على فهم احتياجاتهم ومشاكلهم، والاستماع إليهم، وقد أبدت المعلمات أهمية التعاون بين المدير والمعلمين في اتخاذ القرارات المهمة، حيث أكدت إحدى المعلمات: "قدرة المدير على اتخاذ القرارات بسرعة كانت ملحوظة"، كما ذكرت معلمة أخرى: "المدير أظهر هدوءاً وثباتاً في مواجهة التحديات"، وأظهرت أهمية وجود خطط طوارئ واضحة، حيث أكدت إحدى المعلمات: "طاقم الطوارئ عمل بكل سهولة لأنه كان جاهزاً"، وقد

أشار شان وليثوود (Sun & Leithwood, 2018)، إلى أن القيادة الفعالة تتطلب تخطيطاً مسبقاً ورؤية واضحة لمواجهة التحديات.

**القيادة بالمثل**، يمكن أن يكون المدير نموذجاً للسلوك الأخلاقي والمهني للمعلمين، إذا أظهر المدير قيماً مثل الصدق والنزاهة، فمن المرجح أن يتبنى المعلمون هذه القيم، قالت إحدى المعلمات: "المدير هو بمثابة زميل وأخ يشعر بك"، وأكدت أخرى: "المدير هو سبب نجاح المدرسة، إنسانيته وقربه من الطاقم والطلاب تسهم في هذا النجاح".

**نتائج السؤال الثالث: كيف أثرت هذه السلوكيات الأخلاقية لمدير المدرسة على أداء المعلمين بشكل عام، وعلى**

**أدائك أنت كمعلم بشكل خاص؟**

ملاحظات وتفصيلات مقترحة من المقابلات	النسبة المئوية التقريبية	عدد المعلمين (التكرار)	الفئة / التأثير على الأداء
"شعرت بالدعم والمسؤولية المشتركة، وهذا دفعني للعمل بجد أكبر حتى في الظروف الصعبة."، "مديرتنا كانت مثلاً للتعاون والشفافية، مما خفف الضغط علينا وزاد من إنتاجيتنا."، "شجعتنا على الإبداع وإيجاد حلول مبتكرة للتعامل مع التحديات."	40%	12	تأثير إيجابي كبير (تعزيز الأداء)
"في بعض الأحيان، كان دعمه جيداً، لكن في أحيان أخرى شعرت أن هناك نقصاً في التواصل الواضح، مما أثر على التخطيط قليلاً."، "ساعدتني بعض السلوكيات على تجاوز الصعوبات، لكن أخرى لم تكن كافية لتحقيق الأداء الأمثل."	27%	8	تأثير إيجابي جزئي/متذبذب
"شعرت بالإحباط أحياناً بسبب عدم وضوح الرؤية أو القرارات المتغيرة، مما أثر على قدرتي على التركيز."، "كان هناك شعور بعدم التقدير في بعض المواقف، مما قلل من دافعيته."	20%	6	تأثير سلبي جزئي (تحديات في الأداء)
"عدم وجود خطة واضحة من الإدارة زاد من التوتر وقلل من قدرتنا على أداء واجباتنا بفعالية."، "شعرت بضغط نفسي كبير أثر على صحتي، وبالتالي على مستوى أدائي في الصف."، "القرارات الفردية دون استشارة أدت إلى الارتباك وضياع الوقت."	13%	4	تأثير سلبي كبير (عرقلة الأداء)
	100%	30	المجموع الكلي

**تأثير السلوك الأخلاقي**، أكدت المعلمات على أهمية السلوك الأخلاقي في تعزيز الرضا الوظيفي والعمل الجماعي، كما أظهرت دراسة كوه وآخرون (Koh et al, 2021) أن الشفافية والاحترام في العلاقات بين المدير والمعلمين تعزز الالتزام التنظيمي، وذكرت إحدى المعلمات: "المدير يعمل بشفافية ويقوم بإطلاع المعلمين على المستجدات"، مما يعكس أهمية التواصل الفعال في بناء الثقة بين الإدارة والمعلمين.

نتائج السؤال الرابع: ما هي السلوكيات الأخلاقية التي كنت ترغب أن يتحلّى بها مدير المدرسة في فترات الأزمات والطوارئ، والتي من شأنها أن تعزز بيئة العمل وتدعم المعلمين؟

عدد مرات التكرار (من 30 مشاركًا)	السلوك الأخلاقي المرغوب من المدير في الأزمات والطوارئ
28	التواصل الفعال والشفاف (تقديم معلومات واضحة، التحديث المستمر، الاستماع للمخاوف)
25	القيادة الحكيمة والهدوء (الحفاظ على رباطة الجأش، اتخاذ قرارات مدروسة، بث الطمأنينة)
23	المرونة والدعم للمعلمين (تفهم الظروف الشخصية، تقديم التسهيلات، عدم الضغط الزائد)
20	العدالة والإنصاف (معاملة الجميع بإنصاف، توزيع المهام بعدل، عدم المحاباة)
18	الاهتمام بالصحة النفسية للمعلمين (توفير الدعم النفسي، الاستماع للمشكلات، تقدير الجهود)
16	بناء الثقة وتعزيز روح الفريق (العمل كفريق واحد، الثقة بقدرات المعلمين، التشاور)
14	القوة الحسنة والنزاهة (التصرف بمسؤولية، الالتزام بالقيم الأخلاقية)
12	توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة (اتخاذ إجراءات السلامة، توفير الموارد اللازمة)
10	المبادرة وحل المشكلات (اتخاذ خطوات استباقية، البحث عن حلول مبتكرة للتحديات)

السلوكيات الأخلاقية المطلوبة في الأزمات: في فترات الأزمات، تعتبر السلوكيات الأخلاقية للمدير ضرورية لضمان التعامل الفعال مع المواقف الصعبة، وقد أبدت إحدى المعلمات أهمية توفير معلومات دقيقة وشفافة، وتجنب إخفاء المعلومات، حيث قالت: "من المهم أن نعرف ما يحدث خارجًا"، ينبغي أيضًا أن يولي المدير اهتمامًا بالجوانب الإنسانية للمعلمين، وتقديم الدعم النفسي، وتبني حلول جديدة لإدارة الأزمات، مما يتوافق مع زاكارو ودوغن (Zaccaro, & Duggan, 2019) الذين أكدوا على أهمية القيادة الأخلاقية في سياق الأزمات، وتظهر هذه المعطيات أهمية سلوكيات المدير خلال الأزمات، حيث تؤكد الدراسات على أن السلوك الأخلاقي للقائد مرتبط بشكل وثيق بالالتزام التنظيمي للعاملين (الرتمي، سماح، 2016)، يمكن لمدير المدرسة أن يؤثر بشكل كبير من خلال دعمه وتوجيهه للمعلمين، مما يساهم في رفع معنوياتهم وتحفيزهم على العمل بجد، كما أظهرت المعلمات أن القيم الأخلاقية والإنسانية التي يمثلها المدير تعزز شعور الانتماء للمدرسة.

**تلخيص ونقاش حول تحديات مديري المدارس والمعلمين خلال الأزمات، تتزايد التحديات التي يواجهها مدرء المدارس والمعلمون في القدس الشرقية خلال فترات الأزمات، وخاصةً في ظل الظروف الحالية التي تتسم بالصعوبة والتعقيد، إن الصعوبات في الوصول إلى المدارس بسبب الإغلاقات والإجراءات الأمنية المشددة تؤثر بشكل كبير على حياة المعلمين، حيث يواجهون مشكلات تتعلق بالوصول والتنقل، في ظل هذه الظروف، تتفاقم الضغوط على المعلمين، مما يجعلهم يعتمدون على وسائل النقل البديلة أو يستغرقون وقتًا أطول للوصول إلى المدرسة، وهذا يزيد من مستوى القلق والإجهاد النفسي، وتشير الأبحاث إلى أن الأزمات، مثل النزاعات والحروب، تؤثر بشكل عميق على الحالة النفسية**

للمعلمين، مما يجعلهم يشعرون بعدم الأمان تجاه أنفسهم وطلابهم، هذه المشاعر تؤثر على قدرتهم على التركيز وأداء مهامهم التعليمية، لذا، يصبح من الضروري أن يسعى المدراء لتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع الضغوط النفسية التي قد يتعرض لها المعلمون، مثل تنظيم جلسات تأمل أو أنشطة تساهم في تحسين الاستقرار النفسي (المشيقيع، 2020).

**أهمية السلوكيات الأخلاقية والإدارة في الأزمات:** تشير الدراسات إلى أن سلوكيات المديرين وأخلاقياتهم تلعب دورًا حاسمًا في إدارة الأزمات، يظهر ذلك في قدرة المديرين على مواجهة الظروف الصعبة بفعالية، حيث يُتوقع منهم استخدام استراتيجيات متنوعة لتوجيه العملية التعليمية، وتحقيق الأهداف (شيماء المحارمه، 2021؛ جمال بحيص، 2020)، إن فعالية المديرين في التعامل مع الأزمات تعتمد على كيفية إدراكهم لهذه التحديات وكيفية استجابتهم لها، عندما يتسم المدير بالهدوء والتفهم، يسهل ذلك من قدرة المعلمين على التعامل مع الضغوط، مما يضمن استمرارية العملية التعليمية، وتشدد الأبحاث أيضًا على أهمية القيادة الفعالة في فترات الأزمات، ويجب على المدراء أن يتحلوا بالقدرة على الاحتواء والتفهم، وأن يقدموا الدعم النفسي والاجتماعي للمعلمين، تشير الدراسات إلى أن سلوك المدير في هذه الفترات يؤثر بشكل كبير على الحالة النفسية للمعلمين (حشمت وعطية، 2022).

**أهمية التدريب والتخطيط الاستراتيجي:** من الضروري أن يتلقى المدراء والمعلمون تدريبًا مكثفًا حول كيفية التعامل مع الأزمات، بما في ذلك التخطيط للطوارئ وتطوير مهارات القيادة، يتطلب ذلك فهمًا عميقًا لتأثير الظروف الصعبة على المعلمين وتقديم الدعم النفسي المناسب لهم، كما أن خطط الطوارئ تعتبر جزءًا أساسيًا من إدارة الأزمات، حيث يجب أن تشمل إجراءات وقائية واستجابة فورية لضمان سلامة الطلاب والمعلمين خلال الأزمات.

يعتمد البحث على نموذج القيادة الأخلاقية ونظرية إدارة الأزمات لفهم تأثير سلوك المدير على الأداء التعليمي، يشير النموذج إلى أن القيم الأخلاقية للمديرين تعزز من الشعور بالثقة والتعاون بين المعلمين، مما يساهم في تحسين الأداء التعليمي، وفقًا لوليمبو (Walumbwa et al, 2018)، يمكن للمديرين الذين يتبنون سلوكيات قيادية أخلاقية تشجيع الابتكار والتكيف في أوقات الأزمات، وتؤكد هذه النتائج على أهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء التعليمي خلال الأزمات، وتشير النتائج إلى أن دعم المديرين واستراتيجيات القيادة الأخلاقية يمكن أن تساعد المعلمين على التعامل مع التحديات بفعالية أكبر، تتفق العديد من الدراسات الحديثة على أن القيم الأخلاقية تعزز من الالتزام الوظيفي وتطوير بيئة تعليمية إيجابية (Eyal, & Berkovich, 2020)، كما وتشير الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين القيادة الأخلاقية وأداء المعلمين، على سبيل المثال، أظهرت دراسة حسن وآخرون (Hassan et al, 2019)، أن القيادة الأخلاقية تعزز من مستوى الالتزام والرضا الوظيفي بين المعلمين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب، كما أشار نلسن (Nielsen et al, 2020)، إلى أن وجود قيادة أخلاقية فعالة يساهم في تعزيز جو من الثقة والاحترام المتبادل، مما يعزز من أداء المعلمين ويقلل من التوترات داخل المدارس، وتظهر الأبحاث أن القيادة الأخلاقية تؤدي إلى زيادة التعاون بين المعلمين، مما يساهم في خلق بيئة تعليمية إيجابية (Wong et al., 2021). كما أن القيادة الأخلاقية تعزز من الإبداع والابتكار لدى المعلمين، مما ينعكس بشكل إيجابي على طرق التدريس وأساليب التعلم (Pless et al., 2022).

يتضح من شهادات المعلمات أن السلوكيات الأخلاقية للمدير لها تأثير مباشر على تحسين الأداء الوظيفي والرضا العام خلال الأزمات، القيادة الأخلاقية لا تقتصر على اتخاذ القرارات السريعة والصحيحة فحسب، بل تشمل أيضًا دعم المعلمين نفسيًا وإنسانيًا، تعزيز الشفافية، التخطيط المسبق، وتوفير بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون هي جميعها

عوامل رئيسية في نجاح المدرسة خلال الأزمات.

توصي الدراسة بأهمية تقديم تدريب مكثف للمديرين والمعلمين حول كيفية التعامل مع الأزمات، مع التركيز على القيادة الأخلاقية كعنصر أساسي في إدارة الأزمات، كما أن تبني أساليب قيادة تشجع على الشفافية والدعم النفسي يمكن أن يساهم في تعزيز الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي بين المعلمين.

### التوصيات

- تطوير برامج تدريبية وتأهيلية لمديري المدارس تركز على تعزيز الكفاءات القيادية الأخلاقية، مثل الشفافية، العدالة، النزاهة، التعاطف، والقدرة على اتخاذ قرارات صعبة في الأزمات .
- تضمين جوانب الدعم النفسي والاجتماعي للمعلمين كجزء أساسي من الدور الأخلاقي للمدير، خاصة في أوقات التوتر.
- وضع وتفعيل خطط طوارئ شاملة للمدارس، تتضمن سيناريوهات محددة للتعامل مع الأزمات المختلفة (سياسية، أمنية، صحية، إلخ)، مع تحديد أدوار ومسؤوليات واضحة للمديرين والمعلمين.
- تمكين المعلمين ومنحهم مساحة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات، خاصة فيما يتعلق بالتعامل مع التحديات اليومية في ظل الأزمات، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء.

### قائمة المراجع العربية

1. أحمد، ع.، الشوبكة، س.، أيوب، ه.، والعبدالات، ز.، الزعبي، والطويل. (2022). درجة الوعي بأنماط السلوك الأخلاقي في التعلم الإلكتروني: دراسة ميدانية على عينة من طلبة الجامعة الأردنية. مجلة دراسات وأبحاث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأردنية.
2. بحيص، ج. (2020). درجة ممارسة مدرء المدارس الحكومية في مديرية تربية بيت لحم ومديرية تربية يطا لمهارة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية للدراسات التربوية النفسية، 8(3)، 712-730.
3. حسن، ع.، وعبد الله، ك. (2023)، العلاقة بين السلوكيات الأخلاقية وأداء المعلمين في المدارس الابتدائية. مجلة البحوث التربوية، 18(2)، 101-120.
4. حشمت، ع.، وعطية، م. (2022)، متطلبات إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة من وجهة نظر مديريها. العلوم التربوية، جامعة القاهرة، 30(2)، 94-55.
5. خوالدة، ع. (2016)، مستويات التفكير الأخلاقي وعلاقتها باتخاذ القرار لدى طلبة الجامعة الأردنية. جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الأميرة عالية الجامعية/ الأردن.
6. رتمي، س. (2016)، أثر السلوك الأخلاقي للقيادة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة مؤسسة رغوة الجنوب- تقرت. جامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر.
7. شبلي، ع.، ومحسن، ع. (2021)، تأثير خصائص السلوك الأخلاقي الجامعي في مستوى الأداء الجامعي: دراسة في عينة من كليات الإدارة والاقتصاد في المنطقة الجنوبية.
8. صباح، ع.، والشجيري، ع. (2019)، مساهمة التفكير الأخلاقي في معنى الحياة لدى طلبة الجامعة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مركز البحوث النفسية.

9. طهراوي، ن.، وعامر، ع. (2023)، تأثير التدريب الأخلاقي على سلوكيات الموظفين في المؤسسات العامة. مجلة الإدارة العامة، 12(1)، 50-65.
10. عوايشة، ر.، وأحمد، ز. (2023)، تأثير القيم الأخلاقية على اتخاذ القرارات لدى القيادات التعليمية. مجلة الإدارة التعليمية، 11(2)، 35-50.
11. كايد، ه.، والقاضي، م. (2019)، واقع السلوكيات الأخلاقية للموظف الإداري في الجامعة الأردنية من وجهة نظر الطلبة. دراسات العلوم التربوية، 46(1).
12. قرشي، ه.، وبدر، ي. (2022)، السلوكيات الأخلاقية في البيئات الأكاديمية ودورها في تعزيز القيم الأخلاقية لدى الطلاب. مجلة الدراسات الأكاديمية، 10(4)، 88-105.
13. قرني، ش.، وشريف. (2021)، درجة توافر كفايات إدارة الأزمات لدى مدارس محافظة بيشة. المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة أسيوط، 37(3)، 288-311.
14. مغربي، س.، وأحمد، س. (2023)، العلاقة بين الالتزام الأخلاقي والعطاء الوظيفي لدى المعلمين. مجلة البحوث التربوية، 19(1)، 22-38.
15. مشيفح، ج. (2020)، معوقات إدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية للبنات شمال مدينة بريدة من وجهة نظر مديرات المدارس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، 4(43)، 61-80.
16. محارمه، ش. (2021)، دور الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الخاصة في إمارة أبو ظبي. عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة جرش- الأردن.
17. نمري، ي.، وهديل، ج. (2022)، السلوكيات الأخلاقية لدى الطلبة في التعليم العالي وتأثيرها على البيئة التعليمية. مجلة التعليم العالي، 14(3)، 64-80.
18. ظاهر، ف.، ومحمد، س. (2022)، أثر الثقافة التنظيمية على السلوكيات الأخلاقية في المؤسسات التعليمية. المجلة الدولية للتربية والتنمية، 15(3)، 77-95.

#### قائمة المراجع الأجنبية

1. Al-Azzam, N., & Qasem, A. (2021). Educational challenges in Eastern Jerusalem: The impact of political conflicts on learning environments. *International Journal of Educational Research*.
2. Adams, W. C. (2015). Conducting semi-structured interviews. In K. E. Newcomer, H. P. Hatry, & J. S. Wholey (Eds.), *Handbook of Practical Program Evaluation* (4th ed., pp. 492-505). Wiley.
3. Alshenqeti, H. (2014). Interviewing as a data collection method: A critical review. *English Linguistics Research*, 3(1), 39-45.
4. Azayzeh, A. (2022). Crisis management in schools: The role of leadership in times of emergency. *Journal of School Leadership*.
5. Baron, M., Bilbao, I., Urquijo, P., Lopez, S., & Jimeno, A. (2018). Moral emotions associated with prosocial and antisocial behavior in school-aged children. *Psicothema*, 30(1), 82-88.

6. Berkovich, I., & Eyal, O. (2020). The role of ethical leadership in promoting teachers' well-being. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(4), 588-606.
7. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
8. Dempster, N., & McMaugh, A. (2017). Ethical leadership in education: The impact of principal behavior on teacher performance. *Educational Management Administration & Leadership*.
9. Dempster, N., & McMaugh, A. (2017). Ethical leadership in education: A review of the literature. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 510-527.
10. Doyle, L., McCabe, C., Keogh, B., Brady, A., & McCann, M. (2020). An overview of the qualitative descriptive design within nursing research. *Journal of Research in Nursing*, 25(5), 443-455.
11. Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change*. Wiley.
12. Futamura, I. (2018). Is extraordinary prosocial behavior more valuable than ordinary prosocial behavior? *PLOS ONE*.
13. Gunter, H. (2016). Ethical leadership in schools: A framework for practice. *Journal of Educational Administration*.
14. Gunter, H. (2016). The leadership of educational change: Exploring the ethical dimensions. *Educational Administration Quarterly*, 52(1), 91-116.
15. Halayel, M. (2023). Building team spirit among teachers: A key to successful school leadership. *School Leadership & Management*, 43(2), 123-140.
16. Halayel, M. (2023). Teamwork and collaboration in schools: Enhancing teacher performance in crisis situations. *Journal of Educational Change*.
17. Hassan, S., Qureshi, M. I., & Yousaf, A. (2019). Impact of ethical leadership on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Journal of Management Development*, 38(5), 378-391.
18. Hardy, S., Beans, D., & Olsen, J. (2015). Moral identity and adolescent prosocial and antisocial behaviors: Interaction with moral disengagement and self-regulation. *Journal of Youth Adolescence*, 1-13.
19. Ho, A., Chan, A., & Lee, J. (2021). The role of ethical leadership in enhancing teacher well-being during crises. *Teaching and Teacher Education*, 98, 103225.
20. Ho, J., Leung, K., & Tse, D. K. (2021). Ethical leadership and its impact on employee well-being during crises. *Journal of Business Ethics*, 172(3), 499-513.
21. Hugh, T. (2020). *Education in times of environmental crises: Confronting threats to educational infrastructure and logistics*. World Bank.
22. Jamshed, S. (2014). Qualitative research method-interviewing and observation. *Journal of Basic and Clinical Pharmacy*, 5(4), 87-88.
23. Karasavidou, E., & Alwxopoulos, N. (2019). School crisis management: Attitudes and perception of primary school teachers. *European Journal of Educational Management*, 2(2).
24. Koh, C., et al. (2021). The impact of ethical leadership on organizational commitment and performance: Evidence from the education sector. *Journal of Educational Administration*, 59(6), 731-748.

25. Leithwood, K., & Sun, J. (2018). How school leaders contribute to student success. *Education Administration Quarterly*, 54(5), 653-681.
26. Luo, Y., Liu, S., & Zhang, Z. (2020). Ethical leadership, team creativity, and employee engagement in times of crisis. *Journal of Organizational Behavior*, 41(8), 779-793.
27. Luo, Y., Yang, L., & Wang, Y. (2020). Ethical leadership and teacher innovation: The mediating role of psychological safety. *Educational Psychology*, 40(7), 865-883.
28. Nielsen, K., Randall, R., & Yarker, J. (2020). The role of ethical leadership in enhancing employee well-being: A cross-national study. *Journal of Business Ethics*, 165(1), 205-218.
29. Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
30. Orifice, J. (2015). Effective crises management planning: Creating a collaborative framework. *Education Children and Training Them*, 9(66), 1-22.
31. Pless, N. M., & Maak, T. (2022). Responsible leadership: A relational approach to ethics and sustainability in leadership. *Leadership*, 18(1), 8-25.
32. Shin, H., Lee, S. M., & Kim, J. (2022). The impact of ethical leadership on teacher resilience during emergencies: A mediation model. *Journal of Educational Psychology*, 114(4), 675-690.
33. Shin, Y., Kim, M., & Park, J. (2022). Ethical leadership and organizational resilience in schools: The role of teacher empowerment. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(1), 62-79.
34. Starks, R., & Anderson, S. (2012). Moral behavior of resident assistants: A lived experience. *The Journal of College and University Students Housing*, 1, 30-47.
35. Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2015). The influence of principal leadership on teacher performance: The role of ethical behavior. *Educational Administration Quarterly*.
36. Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2015). The role of collective efficacy in school improvement. *Educational Administration Quarterly*, 51(1), 64-96.
37. Wang, H., Chen, L., & Li, Y. (2023). The effect of ethical leadership on team performance in educational settings during emergencies: The mediating role of trust. *Journal of Educational Administration*, 61(2), 301-317.
38. Wang, Z., Liu, H., & Chen, Y. (2023). Ethical leadership and team performance in education: The mediating role of trust and collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(3), 347-364.
39. Walumbwa, F. O., Luthans, F., & Avey, J. B. (2018). Building a good follower: The role of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), 82-96.
40. Yea-Ing Lotus Shyu. (2018). Crisis and emergency management in education: Perspectives from Taiwan.