

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان  
من وجهة نظر المشرفين التربويين

The degree of exercise moral leadership among public  
school principals in the capital amman, from educational  
supervisors point Of View

إعداد

رأفت ابراهيم يونس المهيرات

إشراف

أ.د. عبدالجبار توفيق البياتي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير الإدارة  
والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون ثاني، 2016

## التفويض

أنا رأفت إبراهيم يونس المهيرات أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً  
والكترونياً، للمكتبات أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية  
عند طلبها.

الاسم: رأفت إبراهيم يونس المهيرات.

التاريخ: ٢٠١٦/١/١٩

التوقيع.....

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين" وأجيزت بتاريخ

### أعضاء لجنة المناقشة التوقيع

.....

١. د. محمد القداح.. رئيساً

.....

٢. د. نذير أبو نعيم.. عضواً

.....

٣. أ. د. عبد الجبار البياتي.. عضواً ومشرفاً

## شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، أحمداك ربي وأشكرتك على أن يسرت لي إتمام  
هذه الرسالة على الوجه الذي أرجو أن ترضى به عني.

وانطلاقا من العرفان بالجميل، فإنه ليسرني وليلتج صدري أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى  
أستاذي، ومشرفي الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي الذي مدني من منابع علمه بالكثير،  
والذي ما توانى يوما عن مد يد المساعدة لي وفي جميع المجالات، وحمدا لله بأن يسره في دربي  
ويسر به أمري وعسى أن يطيل عمره ليبقى نبراسا متلألئا في نور العلم والعلماء.

وأنتقدم كذلك بجزيل الشكر إلى كل من جامعتي الحبيبة جامعة الشرق الأوسط وأعضاء الهيئة  
التدريسية فيها.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما تكبدوه من عناء في  
قراءة رسالتي المتواضعة وإغنائها بمقترحاتهم القيمة.

الباحث

رأفت ابراهيم المهيرات

## الإهداء

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب، إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة، إلى من

حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم، إلى روح والدي الطاهرة

إلى من أرضعتني الحب والحنان، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى القلب الناصع بالبياض

والدتي اطال الله عمرها

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة، إلى رياحين حياتي أخوانيو أخواتي

إلى أخواني الذين لم تدهم أمي، إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء، إلى ينابيع الصدق

الصافي، إلى من معهم سعدت وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة، إلى من كانوا معي على

طريق النجاح والخير، إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم

الباحث

رأفت ابراهيم المهيرات

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الملحقات
ل	ملخص الدراسة باللغة العربية
م	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	
٢	مقدمة
٣	مشكلة الدراسة
٤	هدف الدراسة وأسئلتها
٤	أهمية الدراسة

٥	مصطلحات الدراسة
٥	حدود الدراسة
٥	محددات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
٧	الإطار النظري
٥٦	الدراسات السابقة ذات الصلة
٦٢	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
٦٥	منهج البحث المستخدم
٦٥	مجتمع الدراسة
٦٦	عينة الدراسة
٦٦	أداة الدراسة
٦٦	صدق الاستبانة
٦٧	ثبات الاستبانة
٦٨	متغيرات الدراسة
٦٩	إجراءات الدراسة
٦٩	المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
٧١	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
٨٠	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
٨٥	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
٨٦	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
٨٧	التوصيات
٨٩	المراجع العربية
٩٤	المراجع الأجنبية
٩٨	الملحقات



## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	توزيع مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في العاصمة حسب متغير الجنس	٦٥
٢	توزع عينة الدراسة حسب الجنس والخبرة	٦٦
٣	معاملات ثبات الاداة	٦٧
٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	٧١
٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى للفقرات المتعلقة باخلاقيات مدير المدرسة الشخصية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	٧٣
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى للفقرات المتعلقة بممارسة القيادة الاخلاقية تجاه العاملين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	٧٥
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى للفقرات المتعلقة بممارسة القيادة الأخلاقية تجاه الطلبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	٧٧

٧٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى للفقرات المتعلقة بممارسة القيادة الاخلاقية تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	٨
٨١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" للفروق في استجابة افراد العينة حسب متغير الجنس	٩
٨٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" " للفروق في استجابة افراد العينة حسب متغير الخبرة	١٠

## قائمة الملحقات

الصفحة	الملحق	الرقم
٩٩	أداة الدراسة بصورتها الأولية	١
١٠٤	قائمة بأسماء الاساتذة المحكمين للاستبانة	٢
١٠٥	أداة الدراسة بصورتها النهائية	٣
١١٠	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الاوسط إلى وزارة التربية والتعليم	٤
١١١	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم الأردنية	٥

## درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان وجهة نظر المشرفين التربويين

إعداد

رأفت ابراهيم المهيرات

إشراف

أ.د. عبد الجبار توفيق البياتي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إستقصاء درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية من المشرفين التربويين في محافظة العاصمة عمان، وعددهم (160) منهم (110) ذكور و(50) أناث. كما تم تطوير استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس وتم التحقق من صدقها وثباتها. وبعد تطبيق الاداة على عينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان كان متوسطاً من وجهة نظر المشرفين التربويين.

2. وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة العملية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية.

٢

**The degree of exercise of moral leadership among public school principals in the capital amman, from educational supervisors point of view**

**By Ra'fat E. Almhairat**

**Supervisor**

**Prof. Dr**

**Abdal-Jabbar Al-Biati**

**Abstract**

This study aimed at investigating the degree of exercise moral leadership among school principals in the capital amman from point of view of educational supervisors, To achieve this objective of the study was a stratified random sample of supervisors in the capital was selected and their number were (160) (110) males and ( 50 ) females. A questionnaire was developed to measure the degree of exercise moral leadership among school principals the validity and reliability. were achieved.

The results of the study were:

1. The degree of exercise moral leadership among school principals in the province the capital amman was medium from the point of view of educational supervisors.
2. there were statistically significant differences in exercise of moral leadership among school principals in the capital amman, from the point of view of supervisors due to sex in favor of males.
3. There is no statistically significant differences in the responses of study sample due to experience variable.

**key words:** moral leadership

## الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة

تنبؤ الأخلاق والقيم مكانة بارزة في المنظومة الثقافية لأي مجتمع بشري وقد جاءت الشرائع السماوية داعية الى الإيمان بالله وهادية الى قيم الحق والخير لمواجهة الباطل والشر إلا ان المتأمل في الواقع المعاصر يرى تراجعاً لتلك المكانة إذ هيمن منطق القوة وانتهاك القانون ونفي الآخر وغيرها من مظاهر هذا التراجع . وقد انعكس هذا على جوانب الحياة المختلفة والعملية التربوية التي تعد عملية أخلاقية بجميع أبعادها المختلفة فالقيم الأخلاقية هي جوهر العملية التربوية؛ إذ تعد الأساس السليم لبناء تربيوي متميز، فالاهداف التربوية والغايات مالم تشتق من قيم سليمة تراعي العلاقات الانسانية فانها تفقد اهميتها وقيمتها. وتعد الادارة المدرسية احدى الميادين العامة ان لم تكن الاله في الميادين العملية التربوية، وفي ميادين الادارة المدرسية، فان القيادة الاخلاقية تعني أن يكون المدير قدوة وأنموذجاً لجميع العاملين و الطلبة، وان يتعامل معهم بخلق حسن، وان تكون المصلحة العامة في المدرسة فوق كل اعتبار، وان تراعى العدالة التنظيمية وبناء ثقافة تنظيمية اخلاقية .

وكثيراً ما يرتبط نجاح المدرسة بالكيفية التي يديرها المدير، وبالاسلوب القيادي الذي يمارسه؛ إذ انه المسؤول عن تنفيذ السياسات والبرامج التعليمية، وعن ترجمة الاهداف الى واقع ملموس امام الآخرين. ويتطلب ذلك ان يتحلى المدير بمستويات رفيعة من السلوك الأخلاقي، وان تتسجم ممارساته مع الأسس الإدارية العقلانية السليمة ومع الفلسفة التربوية القويمة، وهذه المسؤولية الموضوعية للمدير هي الفكرة الاساسية في تطوير الأخلاق الخاصة بالدور الإداري. ونظراً لأن لقيادة المدير اثرها في المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي، فانه مطالب بتحويل القيم الاخلاقية الداخلية في وجدانه وتفكيره لتنعكس الى سلوك خارجي والتزام بالصدق، والامانه، والعدل، والحرص، وغيرها من الممارسات الاخلاقية. وان الالتزام بالمبادئ والسلوكيات الاخلاقية امر ذو اهمية بالغة، فهو يؤدي الى انجاز الاعمال الصحيحة، ويحمي المدرسة من المآزق الاخلاقية والادارية، ولذا اكد الباحثون علان القيادة الحكيمة لابد ان تقوم على قيم اخلاقية

وبينت الدراسات ان للقيادة الاخلاقية علاقة بالابداع التنظيمي لدى المديرين وبالفعالية للمعلمين وبالالتزام التنظيمي للمعلمين وثقتهم بالقيادة (Ponn&Tennakoon,2009).

ويفضي عدم الالتزام باخلاقيات القيادة التربوية الى افساد النظام التعليمي ادارة وتعلما وتعلما؛ اذ يتدنى احترام العاملين والطلبة للمدير وتخفض جودة التعليم والتعلم ويزداد معدل الدوران في المدرسة وتزداد منازعات العمل وينتشر الباطل ويتولد الاحباط لدى العاملين ويزدهر الاتصال القائم على ردود الفعل السريعة بدلا من الرؤية والتخطيط السليم وتشيع ثقافة المداهنة والتقرب من المسؤولين بدلا من الموضوعية والصدق ويتم تقدير الاداء الخادع بدلا من الاداء المتميز للمبدعين وتغيب الحلول الابداعية ويكون التركيز على الجانب الكمي بدلا من النتائج النوعية (عابدين، ٢٠٠٥).

وبناءً عليه يتوجب على المدير ان يتجلى بالمبادئ الاخلاقية والقيم والمثل الراسخة والاستقامة في قواعد العمل واخلاقياته فيتعين على مدير المدرسة بوصفه قائدا ان يكون رقبيا على نفسه وحريصا على تحقيق التكامل في سلوكه الاخلاقي لكي يحفظ للنظام التربوي هيئته، فمناهما نيتس مديرا للمدرسة بسماوات القيادة الاخلاقية كونه قدوة للمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي. ولما كان من أهداف الإشراف التربوي رصد الواقع التربوي وتحليله ومعرفة الظروف المحيطة به والأفادة من ذلك في التعامل مع محاور العملية التعليمية والتربوية. وهذا ما سوغ للباحث إجراء هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

### مشكلة الدراسة

من خلال عمل الباحث معلما في المدارس الحكومية الاردنية ادرك اهمية اخلاقيات المهنة التعليمية في العمل المدرسي ودور مدير المدرسة بوصفه قائدا تربويا وقدوة للمعلمين والطلاب والمجتمع المحلي، جاءت هذه الدراسة لاستقصاء درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين. فعلى المدير ان يتجلى بالمبادئ الاخلاقية والقيم والمثل الراسخة والاستقامة في قواعد العمل واخلاقياته كما يتعين على مدير المدرسة بوصفه قائدا ان يكون رقبيا على نفسه وحريصا على تحقيق التكامل في سلوكه الاخلاقي لكي يحفظ للنظام التربوي هيئته وقد أوصت دراسة الشريفي والتتج (٢٠١٢) بإجراء دراسات تتعلق بممارسة القيادة



الأخلاقية. ولما كان من المهم ان يتسم مدير المدرسة بسمات القيادة الاخلاقية كونه قدوة للمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي؛ لذلك قام الباحث باجراء هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاخلاقية.

### هدف الدراسة واسئلتها

هدفت هذه الدراسة الى استقصاء درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية من خلال الاجابة عن الاسئلة التالية :

السؤال الاول: ما درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين ؟

السؤال الثاني: هل تختلف استجابة أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لاسباب تعزي لمتغيري الجنس و الخبرة؟

### أهمية الدراسة

تتعلق اهمية الدراسة من ناحيتين هما:

من الناحية النظرية ستوفر هذه الدراسة معلومات وأدبا نظريا يتعلق بالقيادة الاخلاقية لإغناء المكتبات. ويمكن ان تضيف نتائج هذه الدراسة معلومات ومعرفة جديدة بشأن مستوى استخدام القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس قد تفيد باجراء دراسات اخرى لاحقة. فضلا عن امكانية اجراء دراسات اخرى مشابهة باستخدام الاداة التي اعدتها الباحثة لهذا الغرض.

أما من الناحية التطبيقية فأن هذه الدراسة ستلقي الضوء على درجة استخدام القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس، وتقدم خلفية مهمة يستفيد منها القادة الاداريون في قيادتهم للمدارس.

كما يمكن لنتائج الدراسة ان تفيد مديري المدارس للتعرف إلى دورهم القيادي الاخلاقي المطلوب. وادراك مديري المدارس للجوانب الاساسية المطلوبة في القيادة الاخلاقية اثناء التعامل مع الطلبة والعاملين والمجتمع المحلي.

## مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على مجموعة من المصطلحات وهي:

**القيادة الاخلاقية:** "السلوك المناسب الذي يظهره الشخص من خلال علاقاته البيئشخصية وترويج هذا السلوك لدى الاتباع عن طريق عمليات الاتصال والتعزيز واتخاذ القرار". (Brown & Trevino, 2002, p.23).

**ويعرفها الباحث اجرائيا:** بأنها الدرجة التي يحصل عليها افراد العينة من المشرفين التربويين عن الاستبانة المعدة لأغراض هذه الدراسة.

## حدود الدراسة

**حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة على المشرفين التربويين العاملين في وزارة التربية والتعليم.

**حدود مكانية:** اقتصرت الدراسة على المشرفين التربويين فيمديريات التربية والتعليم فيمحافظة

العاصمة عمان.

**حدود زمانية:** تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الاول للعام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦.

## محددات الدراسة

يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة بمدى صدق وثبات أداة الدراسة ومدى دقة وموضوعية إستجابات أفراد عينة الدراسة، كما ان نتائج هذه الدراسة لا تعمم الا على مجتمع الدراسة من المشرفين والمجتمعات المشابهة بها.

## الفصل الثاني

الإطار النظري، والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري، والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بالقيادة الأخلاقية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وفيما يأتي عرض لذلك.

#### أولاً: الإطار النظري:

تضمن الأدب النظري عرضاً لمفهوم الاخلاق والقيادة والقيادة الأخلاقية من حيث مفهومها وأهدافها وأهميتها وابعادها وعلاقتها بالإدارة المدرسية.

#### الاخلاق

تتضمن الاخلاق مجموعة من المعاني والصفات الكامنة في النفس والتي بموجبها يحكم الناس على الفعل بانه حسن او قبيح.

واوضح ناصر(٢٠٠٦) ان الانسان الخلق هو الانسان الخير في حياته الظاهرة والباطنة،والخاصة والعامة،لنفسه ولغيره،لجماعته ولمجتمعه على حد سواء ، وتعتبر الاخلاق عن الضمير الاخلاقي وهو ذلك التأثير الذي تمارسه الذات الارادية على مجموع المحتوى العقلي،بحيث تستطيع ان تتحكم في نشاطه والذي يمثل الرقيب على كل حركة ونشاط وسلوك.

وأشار كيران (Kiran,2007) الى ان الاخلاق هي :مجموعة من المبادئ المعارية للانماط السلوكية الانسانية والتي تحكم سلوك الافراد والمنظمات.

وتعتبر الاخلاق عن ضمير الاخلاقي ،وهو ذلك التأثير الذي تمارسه الذات الارادية على مجموع المحتوى العقلي، بحيث تستطيع أن تتحكم في نشاطه ،والذي يمثل الرقيب على كل حركة وكل

نشاط وكل سلوك، وبناء عليه، فالاخلاق هي العمل أو سلوك الذي يصدر عن الفرد وفق قاعدة أومقياس، وعن عمد واختيار وإرادة (رشوان، ٢٠٠٨).

وفي التربية تعد الاخلاق الهدف الاسمي للتربية كونها تنظم شؤون حياة الفرد وحياة المجتمع، فلكل مجتمع صفات خلقية تناسبه، ومهما تكن درجة تطور هذا المجتمع فإن هناك بعض الأنماط السلوكية مقبولة واخرى مرفوضة، ويسعى من اجل أن تكون هذه الانماط السلوكية جزءا من منظومته الاخلاقية (فهد، ٢٠٠٧).

وهناك امور مهمة تعين على تربية الخلق وتعمل على ترقيته وهي كما أوردها عثمان (١٩٩٦):

- توسيع دائرة الفكر، فاستقامة الفكر اهم وسيلة لمعرفة ما يحتاجه الانسان للتعامل مع الاخرين، وإذا ما استعصى عليه الفهم فإن موازين الصواب والخطأ وتنقلب عليه.

- صحبة الاخير ، فالانسان يقلد من حوله ويتخلق بأخلاقهم .

- متابعة سير الابطال والنابعين، فحياتهم تتمثل امام الانسان وتوحى اليه بتقليدهم والافتداء بهم، وهذه لها دورها الفعال في تربية الخلق.

- تخصيص الانسان نفسه لبعض الاعمال الخير ،ومن خلالها تنمو المحبة بينه وبين الناس، فتصبح حياته مليه لداعي الخير وعاصية لداعي الشر.

وتتأثر الاخلاق بعوامل عديدة، وتعد البيئة احد اهم العوامل المؤثرة فيها ، وهي كمثل كافة النظم الاجتماعية التي تحيط بالفرد والتي لها اثرها الفعال، فصلاحتها يصلح من مقدرات الفرد واستعداداته (ناصر ٢٠٠٦) وتعد العادة ايضا ينبوعا من ينابيع الخلق. ولا يمكن غض النظر عن أثر الوراثة ايضا في تكوين الخلق ففي كل مكان يرث الافراد صفات مشتركة من اصولهم، ويكون لهذه الصفات التأثير القوي في تكوين أخلاق المرء وضبطها بطابع معين (عثمان، ١٩٩٦).

## أهمية الاخلاق

أن الاخلاق شيء ضروري لاتزان شخصية الفرد وتكاملها ،وبناء الارادة لديه فهو مواجه الاختيار الصعب،فيختار الفضيلة أو الرذيلة.وتحفظ الاخلاق للمجتمع هويته واستقرارهوأمنه ليطماسك وينهض ويرقى ،وإذا ما اختلفت مسيرة الاخلاق فانها تؤدي إلى ظهور أزمات سياسية واجتماعية واقتصادية وتربوية (فهد، ٢٠٠٧).

وتتوافق الاخلاق مع الاحتياجات البشرية الرئيسة ،وهي بذلك تشجع قيادات المنظمات الالتزام بها،لما لها من أهمية تتمثل في كثير من المجالات،إذ يعد موضوع الاخلاق في القيادة من المواضيع التي ربما يشعر الفرد انها معروفة ضمناً، ومن خلال الخبرة، ولاضرورة لبذل الجهد في دراستها. والمشكلة الرئيسية التي تواجه علم الأخلاق التطبيقي هي أن الباحثين والعلماء يشعرون احياناً ان القيم الاخلاقية المتعلقة بحقولهم وتخصصاتهم يمكن ادراكها وممارستها من خلال معرفتهم العملية وحسهم العام، او من خلال حدسهم الشخصي. هذا بالاضافة الى ان الكتابات الفلسفية حول موضوع الاخلاق غالباً ما تهمل او ترفض لأنها تبدو غير ملائمة وغير مفيدة للأفراد الذين يكتبون عن الأخلاق في مجال تخصصاتهم.وتظهر الاخلاق على صورة أفعال واقوال عن الإنسان،وتتعدد مصادر الاخلاق،فالدين والتقاليد والاعراف والثقافة ووسائل الاعلام والخبرات العلمية تعد مصادر تسهم في تشكيل الأخلاق لدى الفرد.

### القيادة:

أشتقت كلمة القيادة من الفعل (قاد أو يقود)وذلك كما ذكر آرنندت (Arendt)بأن الفعل اليوناني (Archein) يعني يبدأ أو يقود أو يحكم، وهو يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو

يقود، والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة لها طرفان، في الطرف الاول شخص يوجه ويرشد،والطرف الاخر أشخاص يتلقون التوجيه والارشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة (كنعان، 2007)

وعرفها العجمي (٢٠١٠): بأنها كل نشاط اجتماعي هادف ، يدرك فيها القائد أنه عضو في جماعه يرى مصالحها ويهتم بأمورها ، ويقدر أفرادها ، ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات والاستعدادات البشرية والامكانيات المادية.

وقد تناول بعض الباحثين القيادة بوصفها ظاهرة سيكولوجية ،أي أن القائد هو من يمتلك الشخصية والاعتبارات الانسانية المرغوب فيها،بينما يراها اخرون بأنها ظاهرة اجتماعية ،أي أن القائد يأتي نتيجة للتأثير في الافراد والجماعات والاحتياجات التي تنشأ من مواجهة المواقف المختلفة (ierce&Newstory،2006).

والقائد هو ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات التي تمكنه من حث الاخرين على انجاز المهمات الموكلة اليهم (الصيرفي ،2007). ولا يمكن للقائد أن يعمل بمعزل عن الاخرين،لذا فأن من الشروط الاساسية لنجاحه في القيادة ،هو تفهم مقدرات واستعدادات وميول من يعملون معه ،وعليه التجاوب مع حاجاتهم وامالهم وطموحاتهم ،لكي يستطيع أن يؤثر فيهم التأثير الفعال الذي يجعلهم على قناعة وثقة عاليتين في قيادته لهم (البديري، 2005) ومن خلال التطرق الى التعريفات المختلفة للقيادة ،يتضح أن هناك أربعة اركان لا بد من التوافق فيما بينها لتشكل عملية القيادة ،وهي:

- وجود جماعة من الناس (الاتباع).
- وجود شخص من بين اعضاء الجماعة مقتدر على تأثير في سلوكهم (القائد).
- وجود هدف مشترك يسعى أعضاء الجماعة لتحقيقه.

- الموقف الذي يتضمن الظروف التي يتفاعل أعضاء الجماعة فيها.
- فالقيادة عملية وليست شخصاً، وهي إحداث وترك أثر، والقائد عضو في جماعة يتبعه الآخرون نتيجة فهمه للعلاقات الاجتماعية بين أفراد الجماعة (محمد، 2004) وإذا ما تم النظر من منظور قريب إلى قيادته كعملية، يمكن تقسيم هذا المفهوم إلى عدة أجزاء ( سادلر، ٢٠٠٨):
- العمليات المتضمنة في القيادة مثل : التأثير ، وسلوك القدوة ، والاقناع .
- تتضمن قيادته عملية التفاعل بين الأطراف المختلفة سواء كانوا قادة أم اتباع.
- تتأثر طبيعته التفاعل بالموقف الذي يحدث فيه.
- للقيادة نتائج متعددة، ومن أبرزها تحقيق الأهداف، ولها نتائج بسيطة مثل التزام الأفراد بتحقيق الأهداف، وتعزيز ترابط الجماعة، وإعادة التأكيد على الثقافة المنظمة وتعزيزها أو تغييرها.
- إن عملية القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات ، فالقائد رقيب وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو الأهداف المشتركة التي يسعون إلى تحقيقها ، من غير إخلال بالنظام أو القانون أو العادات والتقاليد، وهذا يعني أن للقيادة خصائص يمكن أن نورد منها ما يأتي (حسان والعجمي، ٢٠١٠) :
- القيادة نشاط ، فالقائد يتعامل مع أفراد لديهم قدرات عقلية ووجدانية ، والقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات التوجيه البناء بما يخدم مصلحة المنظمة.
- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ، ويأتي التأثير عادة عن طريق المناقشة والاقناع لا عن طريق الإكراه والاكراه.
- القيادة تعاون، وعلى القائد ان يبيث روح التعاون بين الأفراد والجماعات لتنفيذ الأهداف المشتركة.
- القيادة هدف حيوي، فمن واجب القائد أن يثير دافعيتهم للعمل حتى ينشطوا لتحقيق هدفهم.



## القيادة الاخلاقية

يعد موضوع الاخلاق من اكثر الموضوعات حساسية في المنظمات المعاصرة لاسيما عند التعامل مع ثقافات وقيم واتجاهات متنوعة وتتعاظم اهمية الاخلاق في الادارة لانها تتغلغل في جميع انشطة المنظمة ومعاملاتها (السالم، ٢٠٠٩). ووضح بوسك (pucic,2012) ان الاخلاق هي جوهر القيادة وذلك لانها تدور حول عملية التأثير في الاخرين لتحقيق الاهداف ويكون ذلك بطريقة تجسد اساسا قيم المنظمة ومناخها وثقافتها ويجمع الباحثون على ان الابعاد المركزية للقيادة الفعالة تتضمن اتحاد كل من الفاعلية والالتزام الاخلاقي.

ولا بد للقيادة من ان تتصف بالاخلاق والفضيلة فالمصلحة المشتركة هدف وقيمة مشتركة ويهدف إلى منفعة المجتمع وتكون هذه المنفعة للدرجة التي تمثل تغييراً ايجابياً ومفيداً في حياة الافراد والقائد العادل والحقيقي هدفه الاول المصلحة العامة اينما كان اسلوب قيادته ، فالقائد بمقاصده النبيلة يكافح من اجل تنفيذ القوانين والسياسات العامة التي تم الاتفاق عليها جماعيا وتشريعيا (توفيق، ٢٠٠٨).

والقيادة غير المبنية على القيم والاخلاقيات تصبح انانية وخادمة للمصلحة الذاتية ويفتقد مثل هذا النوع من القيادة التركيز على تنمية المنظمة العاملين فيها وهو الهدف الحقيقي من القيادة، ان القيادة الاخلاقية مبنية على الاهتمام العميق والثابت وتحقيق الرخاء للاتباع ومساعدتهم على تطوير امكاناتهم ومقدرتهم مما يمكنهم من المشاركة بشكل اكبر واكتساب فنانة شخصية بالعمل (نيوشل، ٢٠٠٧)

وجاء التركيز على الجوانب السلوكية في العمل متزامنا مع تزايد الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعد ائمن الموجودات التنظيمية ويكون هذا الاهتمام تبادليا في حقيقته فكما تتوقع الادارة من الافراد توفير بيئة العمل الصحية المناسبة والامنة فضلا عن معاملتهم باحترام ولطف (جلاب، ٢٠١١) وتعتمد أخلاقية القيادة على منهم القادة ؟ ومن هم الاتباع ؟ وكيف يحسنون فهم انفسهم وفهم كل منهم الاخر ؟ وهذا كله يعتمد على توافق قدر كبير من الصدق والثقة والنزاهة لدى كلا الطرفين (دواني، ٢٠٠٠).

وعلى القادة أن يكونوا محيطين بكل القيم والأخلاق ويجب التركيز على اهتماماتهم تجاه اتباعهم فالعلاقة بين القائد والاتباع تعتمد على الثقة المتبدلة وذلك لان القادة يعتمدون على الاتباع في مساعدتهم في اداء العمل ولكن اذا ما احس الاتباع ان قادتهم يستغلون مناصبهم في تحقيق بعض المكاسب الشخصية فانهم يفقدون الثقة والاحترام في قادتهم ولكل نتيجة فشل سير العمل بالشكل المطلوب والمعمول ( ميدين وشافير، ٢٠٠٥).

### مفهوم القيادة الأخلاقية:

تعد القيادة علاقة بين الاشخاص والتفاعل بينهم، وينجم عن هذه العلاقة ظهور شخص بعينه يتحمل ولو لوقت محدد مسؤوليات لتوجيه معظم نشاطات الجماعة، ولقد عرف (العجمي، ٢٠١٠) القيادة بأنها المقدرة على التأثير في سلوكيات العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الاهداف المتفق عليها في ظل علاقات انسانية جيدة بين القائد والعاملين. أما القيادة الأخلاقية فيرى عثمان (٢٠٠٨) أن القيادة الأخلاقية هي " مجموعة من السلوكيات والافعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المعلم مستخدما في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها اكساب المتعلم الفضائل الاخلاقية التي تجعل منه انسانا صالحا نافعا لمجتمعه ووطنه ورأى ريبينستن (Rubensten) المشار اليه في الشريفي وتتح (٢٠١١) ان القيادة الاخلاقية نظام فكري قائم على قواعد وضعية تتضمن ما ينبغي عمله . والقيادة الاخلاقية هي التأثير في الاتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية وايجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الاطار الأخلاقي وبما تسمح بها القوانين والانظمة ( الطروانة، ٢٠١٠).

وأشارشو (shaw,2008) الى ان القيادة الاخلاقية هي عملية تنظيم الافراد وتوجيه الموارد المنظمة بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير الاجتماعية ويصنف الانماط السلوكية الصحيحة والخاطئة للافراد .

و ذكر السعود (٢٠١٣) أن القيادة الاخلاقية هي نمط قيادي يركز إلى اخلاقيات القادة وتقوم الأخلاق فيه مفاهيم القوة والسلطة، لتعزز استناد القائد والعاملين على طموحات وحاجات متبادلة. ويمكن ان تعرف القيادة الاخلاقية بأنها ذلك النوع من القيادة الذي يستطيع ان يحدث تغيرا اجتماعيا يلبي الحاجات الحقيقية للتابعين. وكنمط قيادي تتضمن القيادة الاخلاقية مفاهيم معيارية وسياسية وديمقراطية، ومفاهيم رمزية. وفي القيادة الاخلاقية تمثل القيم جزءا مركزيا من مجمل الممارسة القيادية والادارية. وتفترض القيادة الاخلاقية ان الجوهر الاساسي للقيادة ينبغي ان يتركز على قيم القادة واخلاقهم.

كما أشار السعود (٢٠١٣) أيضاً إلى مفهوم الاخلاقيات الادارية بانها معايير السلوك التي تقود المديرين وتوجههم في اعمالهم ولا يقف الامر عند المديرين بل يتجاوز ذلك الى العاملين في المنظمة والمنظمة ذاتها. ويمكن الاشارة الى ثلاثة جوانب أساسية في هذا المجال هي:

١- طبيعة تعامل الادارة والمنظمة مع العاملين: يقصد بها كيفية تعامل الادارة والمنظمة مع العاملين فيها وبخاصة فيما يتعلق بالتعاقد معهم وتعيينهم او تسريحهم من العمل والرواتب والاجور وظروف العمل واحترام خصوصية العاملين. على ان الواقع العملي يشير الى ان بعض المديرين يميز بين العاملين بسبب انتمائهم العرقي والديني او النوع الاجتماعي او المعتقد السياسي. وغني عن القول ان هذا السلوك عدا عن كونه غير قانوني فانه يمثل سلوكا لا اخلاقيا.

٢- طبيعة تعامل العاملين مع المنظمة: ونعني بذلك كيفية تعامل العاملين او الموظفين مع منظماتهم وبخاصة في مجالات الاخلاص في العمل والتفاني في اداء الواجبات والمحافظة على سرية العمل وما الى ذلك. وتجدر الاشارة هنا الى ظهور بعض القضايا

والاشكالات المتعلقة بما يعرف بالنزاهة والثقة وحماية اسرار العمل وكذلك بما يعرف بصراع او تضارب المصالح.

٣- طبيعة تعامل المنظمة والعاملين فيها مع الاطراف الاخرى: ونعني بذلك كيفية تعامل المنظمة والعاملين بها مع جميع الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواء المستفيدين من خدماتها (كالطلبة واولياء الامور وقادة سوق العمل). اما المنظمات التربوية المثيلة، ام الجهات الاخرى التي تتعامل معها المنظمة التربوية. وهنا يتجسد السلوك الاخلاقي عند التعامل مع هذه الجهات وغيرها. إذ قد يتضمن هذا التعامل بعض الرفض او عدم التقبل او العنف اللفظي او غيره او الغموض في اطار الإعلان والترويج والاصلاح المالي وغيره.

مما سبق يمكن الاستنتاج أن القيادة الاخلاقية هي احد الانماط القيادية الايجابية التي تعتمد على العدالة والمساواة واحترام الآخرين وتؤثر فيهم لممارسة السلوك القويم.

### مرتكزات القيادة الاخلاقية

لابد للقيادة من ان تتصف بالاخلاق والفضيلة فالمصلحة المشتركة هدف ذو قيمة مشتركة ويهدف الى منفعة المجتمع، وتكون هذه المنفعة للدرجة التي تمثل تغييرا ايجابيا ومفيدا في حياة الافراد، والقائد العادل والحقيقي هدفه الاول هو المصلحة العامة ايا كان اسلوب قيادته، فالقائد بمقاصده النبيلة يكافح من اجل تنفيذ القوانين والسياسات العامة التي تم الاتفاق عليها جماعيا وتشريعيا (توفيق ، ٢٠٠٨).

ويشير عبيدات (٢٠٠٠) ان القيادة الجيدة تركز على ما يأتي :

١. التأثير في الآخرين: فالسمات التي يمتلكها القائد قد تساعده بشكل كبير في تحقيق اهداف الجماعة؛ إذ أن شعور الشركاء بالمحبة والمودة سيجعلهم اكثر رضا وتقبلا لاراء القائد ليس خوفا ولكن طواعية واحترام.

٢. نمطالاتصال: يجب ان تكون قنوات الاتصال مفتوحة وواضحة بين القائد والشركاء والتي ستعمل على تحقيق الاهداف وجعل كل من القائد والشركاء شركاء في تحمل المسؤولية.

٣. التفويض: وهو اعطاء السلطة الى المستويات الادارية الاقل فيما يتعلق باتخاذ القرارات وتحقيق الاهداف المقررة ،ولابد لهذا التفويض من تحقيق عدة شروط ومنها: ضرورة توصيل المعلومة بشكل كامل من القائد للشركاء ،واعطاء السلطة والمسؤولية معا ، ووضع معايير للاداء والرقابة ،واعطاء الشركاء نوعا من الحرية ،وتوفير التدريب اللازم.

٤. العدالة والموضوعية:والعدالة هي اعطاء كل ذي حق حقه ، فمن الواجب على المسؤولين في القيادات الادارية ان يتوخوا العدالة فيما يتعلق بكافة الاجراءات والقرارات التي يقومون باتخاذها من تعيين وترقية وانجازات ونقل وغيرها.

ويحكم الاشخاص على القادة في اطار من المبادئ كالصدق والاستقامة والعدالة فالقادة يجب ان ينظروا الى المصلحة العامة التي تفيد الافراد داخل المجتمع اذ ان التصرفات الخاطئة من جانب القائد للوصول الى غايات نفعية تبطل النتائج الاخلاقية (توفيق، ٢٠٠٨).

تتضمن ممارسة القيادة الاخلاقية عدة مبادئ رئيسة هي : توضيح المعلومات لتقديم الدعم اللازم للاتباع وتنفيذ الانموذج، وممارسة التفكير التألمي (barna,2010). ويعمل القادة الاخلاقيون على نشر الانماط السلوكية المعيارية المأمولة من خلال رسائل الاخلاقية التي ينقلونها للاتباع باتصالهم بهم في مجال تأثيرهم فيها وقد يكون هذا الاتصال مباشرة ويكون ذلك بالتصريحات من خلال

الحوار المتعلق بالمضامين الاخلاقية في مكان العمل او غير مباشر ويكون ذلك في حالة تمثيل القادة الاخلاقيين للانماط السلوكية المعيارية المناسبة في حياتهم الشخصية (pucic,2012).

واكد رويز وآخرون ( ruiz et al,2011 ) ان القائد الاخلاقي ينشأ من خلال تطوير دعامتين اساسيتين هما : المدير الملتزم والشخص الملتزم فالقائد الذي تتسم انماطه السلوكية بالصدق والعدل والامانة والاهتمام بالآخرين والاستماع لهم وممارسة التقمص العاطفي هو شخص ملتزم ولكن يكون القائد شخصا ملتزما لا يكفي بل يجب عليه ان يعرض صورة من الالتزام نحو الاتباع ليكون مديرا ملتزما ايضا . وفي ظل سياق القيم المشتركة يجب ان يشجع الافراد ويتيح لهم الفرصة للتعبير عن مواهبهم وطاقاتهم وبالتالي فان القائد الملتزم بالمبادئ هو الشخص الذي يساعد الفرد في الوصول الى امكانياتهم، وعلى القائد ان ينظر الى الفرد بوصفه فردا وليس وسيلة لتحقيق الاهداف وحسب (توفيق، ٢٠٠٨) فالقيادة الاخلاقية لا تحتاج الى مظهر التزام فقط بل تحتاج ايضا الى الاهتمام بالاتباع وتحفيزهم (ruiz et al,2011).

ويؤمن نمط الادارة المعتمد على الثقافة والسلوك الاخلاقي بالابداع والحلول الابتكارية كتطبيقات ذات اولية، وتكون القيادة التحويلية هي النمط المفضل، كونها ذات رؤية ومنظور وقيم مشتركة، فهي توفر بيئة ديناميكية وسريعة التغير، وتقوم في فلسفتها على الرقابة الذاتية والثقة والالتزام الذاتي والمبادرة ( الغالبي والعامري، ٢٠٠٨).

### مسوغات نشوء القيادة الاخلاقية

مما لا شك فيه ان التوجه نحو القيم والاخلاق واختيار القيادات الاخلاقية يأتي في ظل انتشار قيم السوق واخلاقه لعقود طويلة لا بل ان الصراع بين القيم الاجتماعية المثلى وقيم السوق المادية كان صراعا مستمرا وما يزال (السعود، ٢٠١٣). كما افرزت الازمات الحالية الحاجة الماسة الى قيادات اخلاقية تتمتع بالمهارة اللازمة للقيادة بطرق فعالة للمضي بالمنظمات الى النجاح والتفوق. ويعد غياب القيادة الاخلاقية في اي منظمة سببا لفشلها في تحقيق اهدافها، وقد يؤدي هذا الى انهيارها وذلك لانه يضعف معنويات الافراد ويفقدن الثقة بالقائد، ومن هذه المسوغات:

١. تحتاج اي علاقة للثقة المتبادلة بين اطرافها الالتزام بهذه العلاقة ومن هنا ياتي دور الاخلاق في توثيق الصلة بين القائد والشركاء ،اذ ان ادراكات الشركاء للقيادة الاخلاقية التي يمارسها قائدهم تجعلهم يؤمنون به وتزداد ثقتهم به مما يؤدي الى استجابتهم للمسؤولية عن عملهم من منطلق حرصهم الدائم على الالتزام بعلاقتهم بالقائد.

٢. الارتقاء بمستوى اداء الشركاء من خلال التبادل الاجتماعي الذي تقوم القيادة الاخلاقية بتفعيله ،ويكون ذلك من خلال المعاملة الحسنة مع الشركاء والاعتبارية وتبادل الثقة وجميع هذه الامور تتيح المجال لتبادل العواطف مما يجعل الشركاء يتعهدون بممارسة السلوك الايجابي والحد من ممارسة السلوك المناهض لاهداف المنظمة.

٣. التأثير الايجابي على الشركاء والمنظمة فالقيادة الاخلاقية على مستوى الشركاء مرتبطة بعرضهم المشكلات وتقديم التقارير وينتج عنها الحد من مستوى ممارسة السلوك غير الاخلاقي على مستوى وحدات العمل المختلفة ، فضلا عن ذلك فانه ينتج عنها مستوى اعلى في ممارسة سلوك المواطنة. كما ان ممارسة القيادة الاخلاقية مرتبط بمسئول اعلى من الشعور بالامن النفسي وممارسة السلوك المعنن فضلا عن الالتزام الحقيقي بميثاق المنظمة والثقة والتعاون المنظمي.

واكد براون وتريفن (Brown & Trevin)المشار اليهما في توماسجان (Tumasjan, et.al, 2011).

ان للقيادة الاخلاقية اثارا ايجابية قد ترتقي بمستوى اداء الاتباع من خلال التبادل الاجتماعي الذي تقوم القيادة الاخلاقية بتفعيله ويكون ذلك من خلال المعاملات الحسنة والاعتبارية مع الاتباع وتبادل الثقة وجميع هذه الافكار تتيح المجال لتبادل العواطف مما يجعل الاتباع يتعهدون بممارسة السلوك الايجابي والحد من ممارسة السلوك المناهض لاهداف المنظمة .

## أهمية القيادة:

نشأت الحاجة للقيادة مع وجود الجماعة، فالقيادة توجد حيث توجد الجماعة، والوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة ولصالحها، ويتم ذلك من خلال تفاعل اجتماعي ناجح بين الافراد لتحقيق اهدافها (البديري، ٢٠٠٥) وللقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط بين الافراد والمصادر المتوافرة في المؤسسة معاً، وقد يكون من المستحيل تحقيق الاهداف وانجازها من غير وجود هذا النوع من الارتباط. وتبرز أهمية القيادة من خلال تأثيرها في السلوك الانساني بشكل عام، وفي السلوك الاداري بشكل خاص، فالقيادة الرشيدة التي تقوم على مبدأ الشورى والتعاون والتضامن والقيام بالدور القيادي السليم مهمة في حياة الافراد والجماعات (الحريري، ٢٠٠٨)

واصبحت الحاجة ماسة في هذه الايام الى قادة يتميزون بالخبرة والمهارات والكفاءات المناسبة، والمعرفة، والمقدرة على تحمل المسؤولية والتنبؤ، للتكيف مع كل ما هو جديد ومتطور للقيام بالدور القيادي المطلوب خاصة مع نمو المؤسسات وتطورها، وتعدد ادوارها وتعقدتها (حمادات، ٢٠٠٦). وتتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية، فهي تؤثر فيها وتتأثر بها ونتيجة التغيرات في المنظمات لتكون مقتدرة على مواكبة المستجدات في البيئة المحيطة، وهنا يبرز دور القيادة في جعل المنظمة تستجيب وتتكيف مع هذه التغيرات من حولنا، فضلا عن ذلك فإن لوجود العنصر البشري حاجة ماسة الى قيادة فاعلة مقتدرة على تفهم اتجاهات الافراد ودوافعهم، والتوفيق ما بين الافراد، والعمل على رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي، واتخاذ القرارات المناسبة في سبيل تحقيق الاهداف التي تحقق رسالة المنظمة.

وأوضح العجمي (٢٠١٠) أن أهمية القيادة تكمن في عدة امور، اهمها:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

- أنها القيادة المؤسسة من أجل تحقيق الاهداف المرسومة.



- أنها تعمل على تعميم القوى الايجابية وتقليص الجوانب السلبية في المؤسسة قدر الامكان.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- رعاية الأفراد وتدريبهم وتمييزهم.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

وتستكشف القيادة المهارات اللازمة والكفايات الجوهرية التي تحتاجها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، فهي تركز على التناغم بين الافراد والمهام الموكلة اليهم، والتأكد من انجاز تلك المهمات في الوقت المحدد وبالمهارات المناسبة. وتقوم القيادة بتقديم المعلومات والتوجيهات، وذلك لضمان سير العمل بتناغم وكفاءة وثقة. فالقيادة تتأكد من أن المهارات تبنى وتساعد على استمرار الاداء الموثوق به في الانتاج والخدمات (Terry,2003).

وتقوم القيادة على عملية التأثير التي يمارسها القائد في الاتباع، وينتج عن اختلال وسائل التأثير التي يمارسها القائد لتوجيه الاتباع تباينا في اساليب القيادة وانماطها. وبين كوين (koene) المشار إليه في بي لي (Pie-Lee, 2012) ان هناك ارتباطا بين انماط القيادة المختلفة وادراكات العاملين بصور مختلفة، فسلوك القيادة الذي يبدي اهتماما للمروؤسين واحتراما لهم يؤثر ايجابا في مناخ المنظمة مما يؤدي الى زيادة فاعليتها، وجعلها مؤهلة للابداع والابتكار، وعلى العكس من ذلك فإن سلوك القيادة الذي يركز على انجاز مهمات فقط ليس له تأثير ايجابي في مظاهر المناخ التنظيمي المختلفة.

واكد توماسجان وآخرون (Tumasjan, et.al, 2011) ان القيادة الأخلاقية ترتبط بعدد من المخرجات الايجابية التي تتعلق بجانب التبعية، مثل الرضا الوظيفي، ودرجة الرضا عن القائد، وادراك فاعلية القائد، والاستعداد لبذل الجهود الاضافيه طوعا. اما سوتزلاند (Sutherland,2010) فقد اشار الى ان هناك علاقات ايجابية بين ممارسات القيادة

الاخلاقية و مظاهر الالتزام التنظيمي، فضلا عن وجود تاثير ايجابي لها على الأنموذج و الدافعية الالهامية.

### أهمية القيادة الاخلاقية

للقيادة الاخلاقية اهمية كبيرة تعود بالنفع على المنظمة والعاملين والمجتمع. وذكر العجمي (٢٠٠٨) ان اهمية القيادة الاخلاقية تكمن في:

- تنمية وتدريب ورعاية الافراد ضمن اطار اخلاقي.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تحقيق الاهداف المرسومة للمؤسسة.
- تعميم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية .
- مواكبة التغيرات وتوظيفها لخدمة المؤسسة والعاملين فيها .

وفي القيادة التربوية يمثل البعد الأخلاقي اهمية خاصة لان القيادة التربوية ما هي الا رسالة اخلاقية يقوم مدير المدرسة بقيادتها وتوجيه العمل والعاملين نحو تحقيق رسالتها فالقيادة الاخلاقية بهذا المعنى مصطلح مركب يجمع بين القائد التربوي الاداري وبين المهمة الاخلاقية في المدرسة ومدى تمثله لقيم ومبادئ هذه القيادة.

وتستند القيادة التربوية الى اسس اخلاقية تحكم العلاقة بين المدير والمعلم وتقوم على مبادئ العدل والتسامح والايثار والعتو (عايش، ٢٠٠٤). وقد اهتم المفكرون والاداريون بالبعد الاخلاقي، اذ اشار برنارد الى ان اهداف المنظمات الادارية يجب ان تكون اخلاقيا وقد ارتأى دسلر إن الاداريين يمارسون اعمالهم الادارية وفقا لقيمهم الاخلاقية وقناعاتهم وإن كانت هذه القيم والمعايير الاخلاقية تتاثر بشكل واضح بالمعايير الاخلاقية للادارات العليا ( بطاح، ٢٠٠٦).

وقد اشار الطويل (١٩٩٧) إلى ان اهمية البعد الاخلاقي في القيادة التربوية تعود الى كون النظام التربوي نظاما انسانياً في معظم مكوناته ؛ لذا فان البعد الاخلاقي للقائمين عليه ولمختلف العاملين فيه اهمية خاصة، اذ يواجه العاملون في هذا النظام مواقف متكررة تختبر من خلالها خصالهم الاخلاقية وتوضع على المحك.

واوضح العمرات (٢٠٠٤) الى ان القيادة الاخلاقية تحضى بالاهتمام وخاصة في النظام التربوي، لان هذه القيادة تهتم بالعديد من العوامل التي تؤثر على مستويات نجاح المؤسسات الادارية وبخاصة التربوية كالمساءلة والنزاهة والعدالة واعطاء كل ذي حق حقه والتي تحكم على مخرجات النظام التربوي من خلال سلوك الافراد.

#### اهمية القيادة الاخلاقية للمؤسسات التربوية :

ان التزام القائد التربوي باخلاقيات المهنة يعد عاملا مهما واساسيا في نجاح المؤسسات التربوية ، وتعزيز انتاجيتها وتحسين جودة مخرجاتها حيث ان اخلاقيات القائد تعود الى بذل الجهد وتأدية العمل بامانة وتحمل المسؤولية بغير تردد ( السعود والبطاح، ١٩٩٦) .

ويعد مدير المدرسة القائد التربوي المكلف بالقيم بجميع الابعاء الوظيفية في المدرسة ويساعده في ذلك المعلمون لينتج من خلال ذلك صياغة شخصية علمية قويمه سليمة تتمتع بالخلق القويم وتترسخ فيها القيم السامية لذا فان المدير له الدور الكبير في اصلاح المدرسة او افسادها ويؤثر فساد المدير على المدرسة من ناحيتين كما يأتي (عابدين، ٢٠٠١):

- تدني احترام المرؤوسين للمدير بمركزه القيادي بشكل عام مما يؤثر على علاقة المدير مع

المعلمين وبالتالي على مخرجات العملية التعليمية .

- يميل المديرون الفاسدون لاختيار من هم على شاكلتهم لملئ الوظائف الشاغرة وتولي المسؤوليات الحساسة ؛ مما يؤثر على القيادة الاخلاقية لمدير المدرسة .

ان القيادة الاخلاقية لمدير المدرسة تعزز فهم افضل حول العملية التربوية من خلال استخدام مجموعة من التصورات العملية التي تصب في مصلحة المدرسة اكثر من الاهتمام بمصلحته الشخصية (Stiab & Maninger, ٢٠١٢). ويحقق وجود دستور اخلاقي ينظم مهنة القائد التربوي في المؤسسات التربوية العديد من الفوائد الادارية والتربوية وهي على هذا النحو والاتي (عابدين، ٢٠٠١).

- توجيه سلوك الاعضاء الجدد الملتحقين بالمهنة .
- تنظيم العلاقة بين افراد المهنة انفسهم وبينهم وبين من يتعاملون معهم .
- تحديد مستوى مسؤولية افراد المهنة عما يقومون به وعن نتائجه ادبيا وقانونيا بحيث تتوفر الحماية لافراد المهنة من تعسف الاخرين او اعتداءاتهم من جهة وتوفير الحماية للاخرين من قصور افراد المهنة او تعسفهم .
- تحديد معايير الكفاءة والفعالية في تنفيذ الخدمة وتقديمها للجمهور .
- تحديد اطار مهني عام لمتطلبات الدخول في المهنة من جهة واطار فكري وحضاري لانماط السلوك المتوقعة والمقبولة لدى الملتحقين في المهنة من جهة اخرى .
- تنمية روح الالتزام المهني لدى افراد المهنة .

### مبادئ القيادة الاخلاقية :

حددت الجمعية الامريكية للمدربين ( AASA ) عشرة ابعاد اخلاقية لها دلالتها في السلوك الاداري التربوي، ولخصها الطويل (٢٠٠١) كما ياتي :

- يجعل الطالب محورا اساسيا لفعاليات القيادة التربوية في مؤسسته التربوية.
  - يتمثل الامانة والصدق والاخلاص في واجبه المهني .
  - يهتم بمبادئ العلاقات الانسانية ويحميها لكل الافراد.
  - ان يحترم وبطبع القوانين والانظمة المعمول به في المؤسسة التربوية.
  - تطوير القوانين والسياسات التربوية، بشتى الوسائل المشروعة.
  - يتجنب استغلال مركزه لمكسب او مصلحة شخصية، سواء كان ذلك في المجالات السياسية ام الاجتماعية، ام الاقتصادية ام غيرها .
  - يسعى للحصول على مؤهلات مهنية من جامعات ومؤسسات معترف بها.
  - المحافظة على مستوى المهنة، والسعي لتحسينها من خلال البحث واستمرار النمو المهني.
  - احترام جميع العقود والاتفاقيات السارية، والتزام بنودها.
- وقد حدد عابدين(٢٠٠١) مجموعة من المبادئ التى تحدد اخلاقيات القائد التربوي، والتي يمكن الاستئناس بها في تحديد اخلاقيات مدير المدرسة باعتباره قائدا تربويا، وهذه المبادئ هي:
- الشعور بالمسؤولية : ان الشعور بالمسؤولية والمساءلة الادارية مسالة اساسية لا تتفك عن القائد التربوي، وذلك لضمان عدم الاستخدام السيئ للسلطة، وتحقيقا للقيم الاخلاقية السامية المطلوب توفرها لدى المدير .
  - التوافق:ويظهر التوافق في تعامل القائد التربوي مع العاملين في المؤسسة التربوية كأنه احدهم.
  - الاتزان الانفعالي:ويعمل الاتزان الانفعالي في السلوك والاطباع على تألف المرؤوسين والتفافهم حول المدير .

- العدل: فمن الاخلاقيات ان يتوخى المدير العدل، ويعمل بروحه، ويؤثر في المرؤوسين ليجعلهم أقرب الى العدل منهم الى الاستئثار بالمنفعة دون زملائهم.
- إثارة التنافس: فالتنافس الباعث على التفاعل وينتهي الى التعاون والتوافق بين العاملين في المؤسسة التربوية.

### مصادر الاخلاق في القيادة الاخلاقية :

- هناك عدد من المصادر الاساسية لاخلاق القائد التربوي التي يعتمد عليها في تكوين مبادئه وقيمه الاخلاقية في عمله التربوي الاداري، ومن هذه المصادر ما يأتي (الغامديوعبد الجواد، ٢٠٠٥):
- المصدر الديني : يعد المصدر الديني من اهم المصادر الاخلاقية التي تنظم معاملات الناس واعمالهم ، لقد ارسى الدين الاسلامي اعظم القواعد الاخلاقية التي تضبط المهن والوظائف المتنوعة ، وتستمد اخلاقيات مهنة التعليم من المصدر الديني الاسلامي الذي ينظر الى مهنة التعليم كونها رسالة وعملا دينيا قبل ان تكون مهنة.
  - المصدر الاجتماعي : فاخلاقيات القيادة التربوية تتأثر بعادات وتقاليد واخلاق المجتمع واعرافه، لذا فهناك علاقة قوية بين اخلاقيات القيادة التربوية وبين المجتمع وعاداته وتقاليد.
  - المصدر الاقتصادي : ويركز هذا المصدر اهتمامه على الظروف الاقتصادية للقائد التربوي، فالقائد الذي يعيش في وضع اقتصادي مقبول يتوقع منه اخلاقيات رفيعة والتزام اكيد بقواعد واسس المهنة، اما اذا كان وضعه الاقتصادي متدنيا فلا يمكنه من الوفاء بالتزاماته، فيتوقع منه الانحراف مما يسيئ الى مهنته.

- المصدر الفلسفي او الفكري : ان القائد التربوي قد يتاثر بمنظومته الفكرية والفلسفية وتكون هي الموجه لسلوكه الاخلاقي.
- المصدر الإداري والتنظيمي : وهو البناء التنظيمي الذي يعمل فيه بكل ما فيه من قوانين وانظمة وقيم وتقاليذ تحدد سلوك العاملين فيه وتوجه مسارهم.

### أبعاد القيادة الاخلاقية

ذكر نورث وبيتر المشار اليهما في الحبسية (٢٠١٢) ان اصول دعائم القيادة الاخلاقية تعود الى عهد ارسطو وعلى الرغم من ان هذه الدعائم ليست شاملة الا انها تمثل اساسا لتطوير القيادة الاخلاقية السليمة كالاخترام والخدمة والعدالة والامانة والاجتماعية .

#### ١-احترام الاخرين

هناك تنوع عريض بين جميع البشر وعلى القائد الناجح ان يدرك هذا التنوع وان يحترم هذه الاختلافات وان يراعي مبداء الفروق الفردية بين العاملين وتوظيف ذلك في اختيار المناسبين للمهام المطلوب انجازها ،وحتى يمكن تطبيق ذلك لابد من تحقيق بعض العوامل ومنها:

- الحد من المحاباة والتحيز.

- صقل المهارات الشخصية.

- التعامل بشكل موضوعي مع الفروق الفردية.

- بناء ودعم علاقات عمل تقوم على الاحترام.

#### ٢-خدمة الاخرين:إن من مسؤولية القادة الاخلاقيين الاهتمام بالاخرين وخدمتهم واتخاذ القرارات

المفيدة لهم والتي لا تضر بمصالحهم ،فالاهتمام بالاخرين هو اساس القيادة الاخلاقية والقادة

الفعالون يرون رؤيتهم الشخصية الخاصة بهم على انها جزء مهم من شيء اكبر من انفسهم (خليف، ٢٠١٣).

### ٣- العدالة التنظيمية

يهتم القادة الاخلاقيون بقضايا العدالة ويجعلونها من اولى اولوياتهم وتستلزم العدالة ان يضع القادة قضايا العدالة محور اتخاذ قراراتهم وكقاعدة لا ينبغي ان يتلقى اي احد معاملة خاصة او اعتبارا خاصا الا اذا كان موقفه الخاص يتطلب ذلك وفي الحالات التي يتم فيها معاملة الافراد على نحو مختلف فان اسس تلك المعاملة المختلفة يجب ان تكون واضحة ومعقولة وقائمة على قيم اخلاقية سليمة ، وهناك العديد من المبادئ التي ترشد القائد في كيفية توزيع المنافع والاعباء بانصاف في المنظمة ومنها كما اشارت إليها الحبسية (٢٠١٢):

- كل شخص يحصل على نصيب متساوٍ مع الاخرين
- كل شخص يعامل وفق احتياجاته الشخصية
- كل شخص يعامل وفق جهوده الفردية
- كل شخص يعامل وفق مساهمته الاجتماعية
- كل شخص يعامل وفق جدارته في العمل

### ٤- التحلي بالصدق

على القادة ان يعيشوا ديمومة من علاقات قدوة اخلاقية فعلية مع العاملين معهم وان تكون لديهم المقدرة على ان يكونوا قدوة وذوي اهداف ومخلصين فيما يقولون ويعملون وهذا يتطلب منهم ان يكونوا صادقين مع انفسهم اولاً؛ لأن مثل هذا السلوك يتطلب بعدا اخلاقيا مميزا يستند الى منظومة



قيمة محورها القيمة الايمانية فالمصداقية تتطلب مستويات متقدمة من مناخ الثقة والاحترام المتبادل باعتبار ذلك اساس لكل مشاعر الامانة والصدق، وحتى ينجح القائد في تحقيق ذلك عليه ان يكون مثالا وقدوة يحتذى بها فالقيادة الاخلاقية تبدأ من قادة اخلاقيين. كما ان العلاقة بين الفرد والمجتمع علاقة تكاملية فلا يمكن للفرد ان يعيش دون مجتمع ولا يمكن للمجتمع ان يرتقي دون الافراد، وعلى قادة العمل ايجاد علاقة منسجمة نسبيا بين الافراد في المنظمة والمجتمع المحيط بما يسهم في تحقيق الاهداف وتحقيق علاقة توازن وتوافق بين الطرفين، كما ان لتعريف القيادة بانها عملية التأثير في الاخرين من اجل الوصول الى هدف مشترك بعدا اخلاقيا واضحا لانه يشير الى هدف مشترك وهذا الهدف المشترك يتطلب ان يتفق القائد والشركاء على التوجه الذي تتخذه الجماعة (خليف، ٢٠١٣).

فالقائد لا يعد المسؤول الاوحد في مؤسسته لكنه عنصر مهم فيها، وقراراته مسئولة عن تحديد سلوك الاخرين ورفاههم وتحقيق الخير العام في المؤسسة، فقرارات القائد والمنطلقات القيمة التي تبنى عليها مسئولة عن مدى تحقق الصحة الايجابية في المؤسسة وعن فعالية وصولها لاهدافها المرسومة (الحبسية، ٢٠١٢)

ان الاهتمام بتاكيد البعد الاخلاقي في قيادة النظم التربوية وفي ممارساتها لادائها المختلفة يتطلب استناد هذه القيادة في جميع قراراتها وسلوكياتها إلى اطار فكري يوجهها ويحدد مساراتها واهدافها سواء اكان هذا الاطار الفكري فلسفة او نظرية او عقيدة يؤمن بها النظام وتلقى القبول لدى العاملين فيه، فالبعد الايديولوجي او الفكري والعقدي في السلوك الاخلاقي هام جدا فالانسان اي كان موقفه من الحياة لا بد من ان يكون فيلسوف نفسه في تعامله مع ما يواجهه من قضايا ومشاكل وبدون هذا البعد العقدي يفقد الانسان قدرته على الاجتهاد والابداع وأن الوصول الى حياة اخلاقية

هي اكثر تعقيدا من ان تدار عبر حاسب الكتروني ،لأن الاداري يعيش عملية صنع قرارات لها ابعادها ومتغيراتها الانسانية التي تتطلب ادراكا عميقا لمنطقاتها وابعادها.

### كفايات القيادة الاخلاقية

تتعدد الكفايات الأخلاقية وإن كانت جميعها تمثل مجموعة قيمة ينبغي أن تكون حاضرة في فكر وسلوك القادة والمرؤوسين على حد سواء ، من هذه النماذج ما أشار إليه العبيري (١٤١٨ هـ):

١- **الأمانة والقوة** : تعد الأمانة خلق إسلامي نبيل تدعمها القوة الفكرية والجسمية والأخلاقية ونحو ذلك ، يقول الله عز وجل "إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ" ، ( سورة : القصص، آية : ٢٦ ) ، ويقول جل شأنه "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا" (٥٨) النساء، وقد ميز الله عز وجل نبيه محمد صلى الله عليه وسلم بين قومه بالأمانة إذ كان يعرف بالصادق الأمين، ويدخل في الأمانة ، أمانة العقل والجوارح.

٢- **الشورى** : تعد الشورى من أعظم مبادئ الأخلاق الإسلامية التي يمكن تطبيقها في المجال الإداري ولذلك لا بد أن يتصف بها القادة وأعضاء هيئة التدريس ، يقول الله عز وجل " وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ " ، ( سورة : آل عمران ، آية : ١٥٩ ) ، ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه ( الرأي الواحد كالخيط السحيل ، والرأيان كالخيطان ، والثلاثة آراء لا تكاد تنقطع ) ، ويقول الحسن رضي الله عنه ( ما تشاور قوم إلا هدوا لأرشد أمرهم ) ، (أبي شيبة ، ١٤٢٠هـ).

٣- **الحسبة** : تعد الحسبة من المبادئ الأساسية في الشريعة الإسلامية ، فالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، خلق إسلامي رفيع له عدة مظاهر في الحياة العامة ، وقد يكون في

الأمر الخاصة، يقول الله تعالى: "وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ (١٠٤) آل عمران، ولهذا فإن من واجب عضو هيئة التدريس أن يأمر بالمعروف وينهى عن المنكر بالتى هي أحسن وبما لا يتعارض مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة في ضوء الشريعة الإسلامية (عيسى، ١٤١٣هـ).

٤- **العدل** : العدل مبدأ إسلامي رفيع ، من اتسم به فقد اتسم بخلق رفيع، يقول الله سبحانه وتعالى " وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ (٥٨) ، النساء، لأن عكس العدل هو الظلم، والظلم ظلمات يوم القيامة يجب على الجميع تجنبه ، ولهذا فإن مدير المدرسة مطالب بأن يكون عادلاً مع زملائه وطلابه في التعامل وأداء الحقوق.

٥- **العفو** : يعد العفو من شيم الكرماء لأنه خلق إسلامي رفيع ، فما أجمل أن يتسم الجميع بالعفو بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس مع طلابهم .

٦- **السمع والطاعة والصبر** : من واجب المسلم السمع والطاعة لولي الأمر والصبر على الآخرين لأن ذلك من قيم الإسلام النبيلة .

٧- **التناصح** : يعد التناصح خلق إسلامي يدعو إليه الدين الحنيف ، قال صلى الله عليه وسلم: "الدين النصيحة ، قالوا لمن يا رسول الله ؟ قال: لله ولكتابه ولرسوله ولأمة المسلمين وعامتهم ، (صحيح مسلم ، ج ١ ، ص: ٥٣)، فالنصيحة لله الإيمان به ونفي الشرك عنه ووصفه بكل كمال، والنصيحة للكتاب الإيمان بأنه كلام الله وتحليل حاله وتحريم حرامه والتدبر لمعانيه، والنصيحة لرسوله تصديقه فيما جاء به وتعظيم حقه وتوقيره صلى الله عليه وسلم ، والنصيحة للأئمة بإعانتهم على الحق وطاعتهم فيه وأمرهم به ونصحهم في رفق ولين ، والنصيحة للعامة

إرشادهم إلى مصالحهم في دنياهم وأخراهم وكف الأذى عنهم وأمرهم بالمعرف ونهيهم عن المنكر.

٨- **الوفاء بالعهد** : الوفاء بالعهد أدب رباني حميد ، وبالتالي هو خلق إسلامي رفيع ، ويدخل في مضمون الوفاء بالعهد ، العهود التي بين الله والناس ، والعهود التي بين الناس بعضهم بعضاً، ولذلك من واجبات مدير المدرسة أن يوفي بعهده للمعلمين ولطلابه أو لغيرهم ، بشرط أن لا يتعارض ذلك مع مبادئ الإسلام أو مع أنظمة الجامعة .

٩- **التواضع** : يمثل التواضع قمة نبذ الذاتية ، وبالتالي هو خلق إسلامي ينبغي أن يتوافر في القادة وأعضاء هيئة التدريس لأنه يحبب الشخص لدى الآخرين ويوثق عرى الألفة والمودة ويقوي الشرائع بين أبناء الأمة ، فالمتعاليين والمتكبرين يطبع الله على قلوبهم ويعمي أبصارهم، ويقول عز وجل في شأنهم : " كذلك يطبع الله على كل قلب متكبر جبار " (سورة : غافر، آية: ٣٥).

ويضيف الباحث للكفايات الأخلاقية السابقة الكفايات التالية :

أ - النزاهة: قيمة دينية أخلاقية سلوكية في المقام الأول، وهي مرتبطة بالأمانة التي أبت السموات والأرض والجبال حملها، وأشفقن منها لثقلها، وهي ثقافة تسود اليوم المجتمعات الغربية باهتمام كبير، ولكن من منطلقات أخلاقية واقتصادية واجتماعية وغيرها، أما نحن المسلمين فمعنيون بها من منطلق ديني قبل كل شيء، وقوامها الشفافية، ومحاربة الفساد بكل أنواعه وأشكاله، وطهارة اليد، وعدم التعرض للمال العام، أو الممتلكات العامة.

ب - حسن الظن بالآخرين : وهو ان يحمل القائد ما يصدر من الآخرين من قول أو فعل على محمل حسن، ولا يظن بهم ظن سوء.

ج - احترام الحقوق: ان يحترم القائد حقوق الآخرين من عاملين وطلبة واولياء أمور الطلبة والمجتمع ككل.

د - التعاون مع الآخرين: أن يبدي القائد تعاوناً مع العاملين وخاصة العاملين الجدد.

هـ - تمثل القدوة الحسنة: أن يتمثل القائد بالقدوة الحسنة لأن التابعين من العاملين والطلبة يرون فيه الشخص الذي يقتدون به.

و - الرفق بالآخرين: أن يكون القائد لين الجانب يراعي الجوانب الانسانية في قيادته.

ز - احترام كرامة الإنسان: أن يتعامل القائد مع التابعين باحترام وان لا يسيء للآخرين بقول او فعل.

ح - المحافظة على سرية العمل: ان يحافظ القائد على اسرار العمل الخاصة بمنظمته وكذلك المتعلقة بالعاملين لديه.

### صفات القائد الاخلاقي :

تتعدد الصفات الأخلاقية التي يدعو إليها ديننا الإسلامي الحنيف ويتطلبها العمل الإداري والأكاديمي على المستويين الفردي والمؤسسي ، وفيما يتعلق بالصفات الأخلاقية التي لها علاقة بالقيادة الاخلاقية ، أوضح الكيلاني ( ١٩٩١ م ) أن هناك خمس صفات أخلاقية، وهذه الصفات هي :

١- الحكم الأخلاقي: يقصد به مفهوم الصواب والخطأ.

٢- **الإشباع المرجأ والتكيف المستقبلي:** يقصد به إشباع الرغبات والدوافع وتكيف السلوك لإشباع الرغبات في الحاضر أو المستقبل.

٣- **الشخصانية الأخلاقية:** يقصد بها قدرة الفرد على معاملة الآخرين باعتبارهم من بني الإنسان ، لأن معاملة البشر كالأشياء يدل على قلة الأخلاق .

٤- **المرونة الأخلاقية:** يقصد بها القدرة على صياغة قواعد أخلاقية مرنة ، والعمل على استخلاص المبادئ الأخلاقية من التعليمات والقوانين .

٥- **الفعالية الأخلاقية:** يقصد بها القدرة على تطبيق المبادئ الأخلاقية في مواقف محددة بنظرة إيجابية .

يستنتج مما سبق ان الصفات القيادية للإدارة المدرسية تتمثل بما يأتي:

أ- **الأدوار الخلقية:** يعد مدير المدرسة أحد قادة الفكر والسلوك السوي في المجتمع، ولهذا لا بد أن يتمثل هذا الدور من خلال النزاهة والتعامل الحسن والتواضع والبعد عن صغائر الأمور .

ب- **التوجهات الفكرية الخلقية:** يجب على القائد التربوي أن يدعو طلابه إلى التمسك بالأخلاق الفاضلة وأن يكون قدوة حسنة في هذا الجانب فكراً وسلوكاً وتعاملاً .

ج- **البحث في القيم الخلقية:** إن القرآن الكريم يتضمن العديد من المبادئ والقيم الإسلامية التي تتطلب من الباحثين استنباطها ، والرسول محمد صلى الله عليه وسلم يمثل القيم النبيلة فكراً وسلوكاً ، ولهذا ينبغي القائد أن يمتلك فنيات الاستنباط والتنقيب والتأصيل لهذه القيم في توجيهاته .

## القيم الأخلاقية والإدارة التربوية:

تحتل الإدارة التربوية مركزا مهما في المشروع التربوي، إذ تقع على عاتقها القيادة والتخطيط للمهام التربوية، وتوفير المتطلبات والمستلزمات المختلفة العلمية للعملية التعليمية، فضلا عن اتخاذ الاجراءات الادارية، وتوجيه كل تلك الامكانات والمستلزمات والتنسيق فيما بينها، فنتجاوز بذلك مجرد الاجراءات الإدارية الروتينية لتصل الى تنفيذ الاستراتيجية التعليمية للبلاد في ضوء السياسة العامة للدولة (حامد، 2009).

ولا تقتصر عملية الإدارة التربوية على ادارة المدارس فحسب، بل تتجاوز ذلك الى تنفيذ الشؤون العامة في المنظمات التربوية، فهي تقوم باداء الوظائف التنفيذية، فضلا عن التنظيم والتوجيه والارشاد، وحسن استثمار الموارد الانسانية والمادية، وذلك لاتمام اهداف العميلة التربوية ( Seiovanni, et. ) (Al,2004) وهي عملية هادفة، فهي ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق غايات تربوية محددة (البدري، ٢٠٠٥).

وتمثل الإدارة التربوية الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ما وفقا لايدولوجية المجتمع، واوضاعه، والاتجاهات الفكرية و التربوية السائدة فيه، وذلك من اجل تحقيق الاهداف المرجوة من هذا التعليم (حسان و العجمي، 2007).

وتعد الإدارة التربوية عملية انسانية، تؤثر و تتحكم فيها عوامل مختلفة كالعوامل الفلسفية، و النفسية، والاجتماعية، والتاريخية، والسياسية، وهي تركز على تطوير الشخصية الانسانية (Mishara,2008). وتهدف تحقيق اقصى اشباع ممكن لرغبات و الحاجات الانسانية، وتسعى جاهدة لتحسين حياة الانسان، وهي تعمل اساسا من خلال السلوك الانساني (البدري، 2005).

والقيادة التربوية الناجحة تعمل على تحقيق رغبات الافراد و اشباع حاجاتهم و تحاول الانتفاع من ضرورة البواعث الذاتية و الحوافز الداخلية للنشاط في كل فرد من افراد الجماعة ، و احكم القادة من يعتمد في تحقيق ذلك على سياسة المساواة وعدم التعالي، و افشلهم في مجال التربية و التعليم من يغيره مركزه ،فيتعالى على من يعلمون معه ،ويحاول ان يفرض سلطته عليهم،ويستغل وظيفته في تحقيق ماأربه الشخصي(العجمي،2010).

ويعد تحمل المسؤولية الاجتماعية احد متطلبات القيادة التربوية الناجحة، إذ ان من اهم مسؤوليات القائد الذي يعد قدوة لاعضاء الجماعة ،هي مسؤولية الفرد امام نفسه اولاً،وامام الاخرين ،وامام الله عز وجل ، ولا بد ان تتوافر لدى القائد التربوي عناصر المسؤولية الاجتماعية و التي تتضمن (حسان والعجمي،2007):

١..الاهتمام بالجماعة والاتصال بها

٢..فهم الجماعة وادراك اهمية سلوكه وتأثيره في الجماعة

٣..المشاركة من خلال تقبل الادوار الاجتماعية ،والتنفيذ الفعال الايجابي ،والتقييم الموضوعي

وتمثل الادارة السليمة متطلباً اساسياً للقيادة التربوية،ولكن هذه الادارة لا تكفي وحدها، فالقيادة تحتاج فضلاً عن المهارات الادارية الى خصائص متنوعة اخرى كالقوة والابداع ويجاد الرؤية المرغوبة والممكن تحقيقها (sergiovanni.et.al.2005).ومما يزيد من فاعلية اختيار القائد التربوي في ضوء الاتجاهات الحديثه للقيادات التربوية،امتلاك مجموعة من الصفات والسمات الشخصية ،والتي تتمثل بالموضوعية ، و الشجاعة، وتفويض السلطة،والمقدرة على تقبل النقد البناء ،فضلاً عن المبادرة بالعمل ،والطموح،و الدافعية للانجاز(الحري،2008).



ولا يمكن للادارة التربوية ان تكون بمعزل عن القيم الاخلاقية للمجتمع،و المعتقدات الاساسية التي يعتنقها افراد المجتمع ،فالمجتمع يحكم على النظام التربوي من خلال حكمه على الانماط السلوكية التي يمارسها العاملون فيه، وبالاخص الممارسات السلوكية للقادة القائمة على هذا النظام.ان الممارسات الادارية ذات الطابع غير الأخلاقي تؤثر بدورها في ممارسات العاملين وذلك بفعل عملية التأثير التي تنتج عن القيادة، فيؤثر ذلك سلباً على النظام التربوي ويصل به إلى الفشل التام في تحقيق الاهداف التربوية المشهودة منه ومن منطلق ان النظام التربوي نظام انساني في معظم مكوناته فإن للبعد الاخلاقي للقائمين عليه ولمختلف العاملين فيه اهمية خاصة ويشكل هذا البعد محوراً اساسياً يجب العناية به عند استقطاب ادارية المستقبل ومن المفروض ان يتم التأكد من تمتعهم مفاهيم اخلاقية ومنها (حامد، ٢٠٠٩).

- احترام القوانين والانظمة المعمول بها في المجتمع.
- انجاز المهمات بكل امانة وصدق و اخلاص.
- دعم الحقوق المدنية و الانسانية حمايتها لكول الافراد.
- تجنب استخدام استغلال المراكز الوظيفية لخدمت المصالح الشخصية.
- محاولة تطوير الذات المهنية، عن طريق السعي للحصول على الدرجات اكاديمية وتطوير مهني دائم.
- احترام جميع العقود والاتفاقيات السارية والالتزام بكل ما يتم التوصل إليه بشئنها.

### القيم الاخلاقية والادارة المدرسية:

هناك علاقة واضحة بين القيم الاخلاقية والنظام الاداري بالمدرسة في كثير من الجوانب المختلفة للادارة فالقيم الاخلاقية تؤثر في صناعة القرار وقد اشار الى ذلك بعض المربين حيث وضح اثر

القيم الاخلاقية على صناعة القرار. ففي هذا الصدد أشارت بعض الدراسات إلى ان دخول القيم الى عملية صناعة القرار تُعداساس القرار وجوهرة، متخذاً في الحساب المعنى الكامل للبعد القيمي كما يفعل، او كما يجب ان يفعل، ولكي تلعب القيم الاخلاقية دورها في الجوانب الادارية ينبغي ان تتحول الى سلوكيات واضحة، وهذه ما اشار اليه بعض المربين من اهمية العدل والاهتمام با لآخرين والانجاز والامانة، وحب العمل في تفاعلها داخل الفرد، وتحويلها الى سلوك في العمل، ووضح ان ارتباطها معنوي. ومن الملاحظ ان علاقة القيم بالنظام الاداري المدرسي لا تقتصر على صناعة القرار فقط، وانما يمتد تأثيرها الى الكثير من مجالات الادرة المدرسية، حيث اوضحت نتائج بعض الدراسات والبحوث التربوية الى:

- ان معظم المديرين يتصفون بالواقعية، اي ان قيمهم تركز على النجاح في تحقيق الاهداف، بينما هناك عدد قليل منهم يحملون قيماً ذات سمة اخلاقية مثالية.
- ان هناك اختلافاً واسعاً بين المديرين من حيث نظام القيم الشخصية لديهم.
- ان القيم الشخصية للمديرين تؤثر تأثيراً واضحاً في استراتيجيات الادارة وفي القرارات اليومية للمديرين.
- ان هناك تأثيراً متبادلاً بين القيم الشخصية للمديرين والقيم التنظيمية لادارتهم.
- ان اوجه الشبه والاختلاف في نظم القيم الشخصية والتنظيمية تفسر حالات الصراع والتعاون بين المديرين (محمد، ٢٠١٣).

كما ان القيم تؤثر على الادارة من الناحية التنظيمية، وان تأثيرها يختلف طبقاً لتباينها، ويؤكد ذلك ما يراه بعض المربين من انه توجد نماذج من القيم العامة التي يتصف بها المديرون، وانه يوجد تباين واضح في التعامل مع نظام القيم من فرد الى اخر، وان القيم الشخصية تعمل علمستوى

الاستراتيجية والاهداف، والقرارات اليومية، وان نظام القيم الشخصية للمديرين له تاثير على الادارة سواء بسلوك مباشر او غير مباشر وفي نفس الوقت فإن القيم الشخصية لها تاثير على الحياة التنظيمية، كما ان قيم المديرين العملية لها علاقة بالكفاية والانتاجية والقيادة والاستقرار، وأكد ان بعض المديرين على ان التحصيل والنجاح والقدرة والطموح والمهارة والمافسة تعد قيما عملية وانها تعطي اقل اهمية للقيم التي لها علاقة بالحاجات الاجتماعية والانسانية، وفي هذا الصدد اشار بعض المربين الى ان القيم موجودة على مستوى الافراد والجماعات والمنظمات، كما انها تنعكس على ثقة واسلوب وطريقة المؤسسة الادارية ومداخل عملها، كما انها تكمن في قلب معظم قرارات المؤسسة، وازداد بعض الباحثين ان القيم الشخصية للمديرين تؤثر على الاستراتيجيات المختلفة للمؤسسة. فإذا كانت القيم الاقتصادية هي التي تسود لدى المدير فإنه يركز على الانتاجية اكثر من اي شيء اخر، ومن لدية القيم السياسية فإنه يركز على القوة، ومن لدية القيم الاجتماعية فإنه يركز على العلاقات الاجتماعية. يتضح من ذلك ان اثرالقيم لا يقتصر على اتخاذ القرارات فقط، وانما يمتد الى بعض المجالات الادارية الاخرى، ويؤكد ذلك ما اشار اليه بعض المربين بان هناك علاقة ايجابية عالية بين مديري المدارس والقيم الاخلاقية (أبو نصر، ٢٠٠٨).

وتؤثر القيم الموجودة لدى مديري المدارس والعاملين في الادارة الذين يشتركون في صناعة القرارات وذلك في كل خطوة من الخطوات التي يتبعها هؤلاء للوصول الى القرار المطلوب وذلك على النحو التالي (أبو طاحون، ٢٠١٢):

-تحديد الأهداف حيث يؤثر الحكم القيمي عند اختيار وتوزيع الاولويات في الاهداف المراد تحديدها والعمل على تحقيقها.

-تحليل البيانات تؤثر القيم التي يحملها مدير المدرسة على نوع البيانات التي يجمعها وثقته في مصادرها واستفادته منها في القرار المراد اتخاذه.

-وضع البدائل يتدخل الحكم القيمي ايضا عندما يفكر مدير المدرسة في البدائل وتصور الاحتمالات المختلفة لكل بديل.

-اختيار البديل بالاضافة الى العوامل الايجابية والسلبية التي تساعد مدير المدرسة على اختيار البديل الانسب فان الاطار القيمي للمدير يؤثر ايضا في تحديد ما هو الانسب من البدائل المطروحة.

-تنفيذ القرار: تؤثر القيم التي يحملها مدير المدرسة على اختيار الوسائل المناسبة لتنفيذ القرار الذي وقع الاختيار عليه.

-التقييم والمتابعة: يتدخل الحكم القيمي ايضا عند بحث النتائج وتقييم درجة فاعليتها وقياس الاخطاء او الفروق وبحث اسبابها.

- تطوير المؤسسة: يرى أبو نصر (٢٠٠٨) ان هذا المجال يقوم على مجموعة من القيم التي تخدم حاجة الافراد للتطور والنمو والتحديث وحاجة المؤسسة الى النجاح والاستمرار والفعالية ويكون ذلك بالتحويل من النظرة التقليدية للانسان التي تصفه بالكسل والسلبية والانانية وعدم المبالاة ونقص الرغبة في العمل الى النظرة المتفائلة التي تعتبر الانسان نشيطا ايجابيا يقبل العمل ويتحمل المسؤولية. والنظرة الى كل عامل من العاملين على انه إنساناً، واقامة علاقات معه بدلا من تحاشيه او تقيمه تقييما سلبيا، حيث ان الاقبال على الانسان، واقامة علاقات طبيعية معه يولد الراحة والثقة المتبادلة. واعتبار جميع العاملين قادرين على التغيير والتطوير بدلا من اعتبارهم

جامدين لا يتغيرون اي ان النمو الشخصي للعاملين يتطلب بيئة تنظيمية صحية. تقبل الفروق بين والعمل على العاملين حسن الافادة منها بدلا من الخوف ومقاومتها والعمل على ازلتها. والنظر الى الانسان نظرة كلية بدلا من اعتباره موظفا فقط، فقد يكون عنده طاقات كثيرة ويستطيع ان يؤدي مهام اكبر من الابعاء المتكررة للوظيفة. واعطاء العاملين فرصة للتعبير عن احساسهم بدلا من ضغطها فهذا يبين حقيقة اتجاهات العاملين، ويفتح مجالات التحسين والتطوير والاتجاه الى ممارسة السلوك الطبيعي بدلا من التمثيل، وذلك لان السلوك الحقيقي يتصف بالامانة والمباشرة والاتساق، الامر الذي يكشف المشكلات الحقيقية ويعمل على حلها. واستخدام المركز الوظيفي لاغراض تنظيمية مثل التدخل لحل النزاع واتخاذ القرارات المناسبة بدلا من استخدامه وسيلة للقوة والسلطة الشخصية او الجاه. والثقة بالعاملين حيث ينتج عن الثقة، الالتزام والتوجيه الذاتي والاستجابة للقوى الدفاعية، بينما يؤدي فقدان الثقة الى الاستجابة للضغوط والمؤثرات الخارجية. والاستعداد والرغبة لتحمل المخاطر بدلا من تفاديها، فالمخاطر لازمة لتطوير المؤسسة وتكيفها وتغييرها، فالانسان يتعلم من اخطائه، ويسير بعد ذلك في الطريق الصحيح. والتعاون، حيث انه يساعد علي النهوض بكفاءة العمل، اي الافادة الواجبة من الموارد المتاحة.

ويبين محمد (٢٠١٣) ان توافر القيم لدي مديري المدارس يساعد على نجاح الادارة المدرسية، وفي هذا الصدد اشار بعض المربين الي ان المديرين الذين تتوافق قيمهم مع قيم الادارة التي يعملون بها بدرجة اكبر من غيرهم يحققون نجاحا اكبر نسبيا، كما انهم اكثر اعتقادا بقدرتهم علي تحقيق طموحاتهم المهنية، واكثر ثقة في زملائهم، واكل شعورا بضغوط العمل، وتعارضه مع متطلبات حياتهم.

كما يتضح ان هناك علاقة وطيدة بين القيم الاخلاقية وصناعة القرار، وان تأثير القيم الاخلاقية يمتد الي الكثير من مجالات الادارة المدرسية مثل الاشراف والاتصال والعلاقات الاجتماعية والتنظيم، وانه كلما توفرت القيم الاخلاقية لدي مديري المدارس ورياض الاطفال فان هذا سيساعد علي نجاح الادارة المدرسية.

تقوم الادارة المدرسية لتنفيذ السياسة التعليم التي وضعتها الادارة التربوية فل مدرسة هي المكان الذي تتبلور فيه جميع النشاطات التربوية التي تهدف الى بناء الفرد علميا حوا سلوكيا فل لمدرسة هي الميدان الذي تتكاثف فيه جهود القادة والعاملين بغاية تحقيق الاهداف وينبغي ان تكون المدرسة بيئة منتقع بل قياس الى البيئات الاخرة الموجودة في المجتمع وهية لن تكون كذلك الا اذا كانت ادرتها منتقاه وهاذا يعني ان تكون الادارة المدرسية نموذا صالحن في العلاقات الانسانية وفي سيرة العمل وفي التعامل و اتباع الاساليب الديموقراطية واذا اصبحت كذلك فانه بإمكانها اجاد الامة الديموقراطية ( حامد، ٢٠٠٩).

وقد اوضح عبد الحميد (٢٠١٠) بعض المعايير الاساسية للإدارة المدرسية الناجحة

- البحث عن براء البخرين و أفكارهم .

- مواجهة المواقف و الأزمان بهدوء و ثبات.

- التعرف إلى الأخطاء لتفادي تكرارها.

وتتضمن هذه المعايير:

-القدوة وهي ان يكون مدير المدرسة قدوة حسنة في مطهره وسلوكه تصرفاته

-المقدرة على تكوين علاقات انسانية قئمة على روح الاخوة

-العدالة في التصرفات ول احكام بين زملائه وطلابه

- لاخلاص و الثمانه في العمل.

- المرونة في تسير اعمال المدرسة.

- العمل على تحقيق لامصلحة العامل.

- التواصل مع أولياء الأمور و التلاميذ و المجتمع المحلي.

ويمكن جوهر القيادة في المدرسة باشعار المعلمين وجعلهم يحسون بجو من التفاهم وتعاطف و الاسهام الحقيقي و الانتماء الفعلي للمدرسة بفعاليتها. ويتطلب النجاح في المستقبل قادة مدارس يمتازون بخصائص نوعية تختلف جوهريا عما كان متوقعا من القادة سابقا وذلك ليصبحون اكثر اسجاما مع هذا العصر وما يصاحبه من تطور متسارع (سلامة، ٢٠٠٣). والقيادة المدرسية الناجحة تعمل على توفير مناخ صحي يعمل كل فرد فيه بارتياح فظلا عن رفع الروح المعنوية لدى المعلمين، وزيادة دافعيتهم للعمل، وتعمل في الوقت ذاته على توفير النظام والاستقرار، والحرص على التزام كل فرد فيها بلانظمه والقوانين واتعليمات . المدرسه التي يسودها الجو الرسمي والتقييد التام بالقوانين والتعليمات بعيده عن التماسك والوحده في الاهداف والامل ، ويتصف افرادها بعدم التفاعل والمشاركه في صناعة القرارات، لابد من اضاء الصبغه الاجتماعيه وجعل المدرسه مؤسسه اجتماعيه لتتمتع بولاء افرادها، وزيادة ثقتهم فيها نتيجة لما تحققه من اشباع حاجاتهم ورغبتهم(عطوي، 2004).

وتتسم المدرسه ذات البعد الاخلاقي بوجود التعاون بين الافراد المعلميين داخلها ، فضلا عن وجود اهداف وقيم مشتركه، واتفاق مفاده انه داخل سياق تلك القيم والاهداف سوف تكون هنالك طرق عديده لتحقيق اهداف المدرس. ويستند العمل الاداري المدرسي الى اسس اخلاقيه تحكم الغلاقه بين البمير والمعلم، وتظهر هذه الغلاقه بابهى صورها في الغلاقه القائمه على

العدل، والتسامح، والايثار، والعفو، ولا بد للمديرين ان يعمل ضمن اطار اخلاقي مراعي فيه عدة امور اهمها (عايش، 2009) : المحافظه على مبدأ الاحترام المتبادل وحرية ايداء الراي، فمدير المدرسه القصريه يمارس بسمات قياديه وشذرات انسانيه، فهو ينسق الجهود، ويفوض الصلاحيات ويصلح الاخرين، ويجادلهم بالحكمه والموعظه الحسنه بعيدا عن التعصب لفكر والراي.

تقوية العلاقات مع المعلمين والمجتمع المحلي، ويكون ذلك من خلال مصدقيته في التعامل المعلمين في المدرسه، والتزامه بمساعدة المعلمين واولياء الامور المجتمع وتنفيذ الاهداف . وعليهتوخي العدالة في توزيعه للمهام، وتجنب الانانيه وحب الذات واعطاء الفرص لابرار المواهب والمقدرات التي يتمتع بها العاملون منه. تحسين. الكفايات التعليميه وتطويرها مهنيًا، فهو يتيح فرص التنميه المهنيه لكل العاملين معه ويحرص على التوجيه والارشاد اذا استدعى الامر ذلك. ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، فالمقدره على ايجاد الجو الائم لحسن سير العمل، وتشجيع العاملين بتقديم الحوافز، يعمل لعل رفع الروح المعنوية لديهم وبنالي استنارتدافعتم للعمل . وتشجيع روح الابتكار والابداع، فالمدير القائد صاحب الرؤيا المستقبليه يحسن الهام الاخرين ويدفعهم نحو التفكير المبدع، ويعمل على تفجير الطاقات الالمتكونه من خلهم. ولا بد ان يتم وضع المدونه الاخلاقيه التي توضح كل نشاط يتم داخل محيط المدرسه، ويكون ذلك بواسطة مجموعة من الافراد يعملون جنباً النعم القائد الذي يقوم بادوار الجمع والتمكين، وتتبعق هذه المدونه الاخلاقيه من المناقشه التي تدور حول ماهية القيم والعادات الاساسيه للمدرسه على نحوواضحتجسد في الوقت ذاته الاخلاق.

واشارت الهدبان(2009) الى ان نجاح المؤسسات، او فشلها، يمين والتوقف الى حد كبير على تفهم مدير المدرسه لمسؤولياته، والمهام الموكله اليه والمتابعات الجادة، ولاهتمام المستمر بالمعلمين والتلاميذ، فهذه الامور تؤدي الى زيادة عطاء المدرسه، والارتقاء بمثاليته وتدعيم رسالتها. ولهذا



لابد ان يتحلى مدير المدرسه بصفات حميده، وان يلتزم باخلاقيات المهنة التربويه ، لانه بذلك يتمكن من غرس حب النظام والعمل في غيره،ولا يمكنه فعل ذلك كله بالقول فقط بل عن طريق التزامه بتلك الصفات والاخلاقيات.

ويتبين مما سبق، ان قادة المدارس الاخلاقيين هم اولئك الافراد الذين يبدون الاهتمام بالآخرين، من خلال الاتصال وبناء العلاقات الانسانيه معهم ومع المجتمع المحلي، يرتخون العدالة في توزيعهم للمهمات، ويبحثن عن طرق التي تساعد في تنمية الافراء، ويفسحون المجال لتبادل الافكار وحرية ابداء الراي، وهم مقترحون على ممارسة دور للآخرين

### القيم الاخلاقية الواجب توافرها لدى مدير المدرسة:

هناك العديد من القيم الاخلاقية التي يجب توافرها لدى مديرالمدرسة، وتعد ضرورية لتولي العمل الاداري، والقيام بالمسئوليات والادوار المنوطة به، ومن هذه القيم مايلى (الخميسي، ٢٠٠١):

اولا: العدل :من القيم الضرورية واللازمة لمديرة رياض الاطفال، والعدل في حقيقة الامرله ابعاد كثير ومختلفةيمكن ملاحظتها في القول والعمل والحكم والمال والعبادة ومعاملة الافراد، وهذا يوضح ان العدل لا يعني المساواة المطلقة، لان التسوية بين الناس جميعا في حكم الاستحالة لاختلاف القدرات والاستعدادات بينهم، فانصاف الفرد يتم من واقع عمله وموقعة وقدراته وحقوقه التي يستحقها، وهذا يعني ان العدل يتم من حيث تقسيم العمل بين المعلمين ووجود توصيف واضح للاختصاصات والمسؤوليات التي تحد متطلبات العمل للجميع، بما يؤدي الى معرفة كل العاملين بحقوقهم وواجباتهم، واكد وذلك ما يراه بعض المربين من ان العمل في الادارة المدرسة يتضمن ممارسة الحقوق، وتادية الواجبات في نطاق المعايير المتفق عليها من اجل نجاح المدرسة في عملها. ان من اهم جوانب العدل ان يقوم مدير المدرسة بمراعاة الدقة عند تقييمه لاداء العاملين، والبعد عن المجاملات، حتى يكون التقييم على اساس صحيح وعادل، كما ينبغي على المدير الاهتمام بعدالة توزيع العمل على العاملين حتى يشعرون بعدالته فيسود التعاون بينهم.

ثانيا: الشورى: يشير محمد (٢٠١٣) أن الشورى تعد عماد الادارة المدرسية، وهي التي يطلق عليها في الوقت الحاضر، المهام الاستشارية حيث ان التشاور في الامور يبعد مديرة الروضة عن التسلط والاستبداد والانفراد بالرأي دون مراعاة الاخرين او تقديرا لمشاعرهم. فاشورى تعتبر مظهرا علميا للمشاركة، وانه يترتب عليها الوصول الى قرارات افضل نتيجة للحوار البناء وتبادل الاراء، ان توفر قيمة الشورى لدى مديرة الروضة تحقق العديد من الفوائد التي تخدم الادارة حيث انها تعمل على ترشيد القرارات لاشتراك العديد من الافراد العاملين بالروضة في مناقشة الامور، ومحاولة الوصول الى الحل الامثل، كما انها تعد سببا في التنافس العاملات في الروضة حول المديرية، وهي التي تشبع الحاجات العليا في نفوس العاملات مثل احترام الذات واحترام الرأي، مما ينعكس ذلك على العملية التربوية بصفة عامة، وتربية الطفل بصفة خاصة. ان الشورى كقيمة تعد مظهرا من مظاهر والاحترام بين مديرة الروضة والمعلمات والعاملات بالروضة، وبين المديرية والاطفال، وبين اولياء الامور كما انها تتعود على التآزر والتعاون والترابط والمحبة في مواجهة بعض المواقف التربوية بأسلوب جماعي يشترك فيه كل فرد من افراد الجماعة برأيه حتى يصلوا الى افضل الاراء وحكمها.

ثالثا: قيمة الحرص على العاملين: من القيم التي يجب توافرها في مدير المدرسة، الحرص على العاملين سواء المعلمين او الاداريين او العاملين واعطائهم مكانتهم، واحترام رأيهم ومعاملتهم المعاملة الانسانية الطيبة الكريمة التي تليق بهم حتى لا يتسبب ذلك في التأثير على مستوى ادائهم وبالتالي يترتب عليه اهمال العملية التربوية وايضا ينعكس ذلك على مستوى الطلاب في المدرسة.

و يذكر ابو طاحون (٢٠١٢) أن بعض الدول ادركت هذه القيمة لما لها من تاثير واضح على العملية الادارية فمن اهم ما يميز الادارة اليابانية حرصها على العاملين فهم يعتبرون الموارد البشرية للمؤسسة اعلى الاصول ومعاملتهم على اساس وحدة المصلحة ومن مظاهر ذلك المشاركة في صنع القرار والاهتمام الشامل والتركيز على عمل الفريق والعلاقة الابوية بين المدير والعاملين فالحرص على العاملين يدفعهم الى الاخلاص والولاء كما انه يدفعهم الى الابداع والابتكار والاستغراق في العمل.

رابعاً: المشاركة : ويرى محمد (٢٠١٣) أن قيمة المشاركة من القيم الاخلاقية التي تساعد مدير المدرسة على ان تقوم بدور فعال في الاعمال المنوطة بها فالمشاركة تعد مطلباً ديمقراطياً في الادارة ويمكن من خلالها زيادة فاعلية الادارة وتنمية العاملين بها وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له وهذا يعني ان المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الانسانية السليمة في العمل.

ان المشاركة تتخذ صوراً متعددة ومن هذه الصور المشاركة في اتخاذ القرار المشاركة في المعلومات المشاركة في احداث تغيير المشاركة عن طريق اللجان. والمشاركة كقيمة من القيم الاخلاقية لها العديد من الفوائد في العمل الاداري من هذه الفوائد:

ويضيف ابو نصر (٢٠٠٨) لفوائد قيمة المشاركة ايضاً انها تميل الي التحديث والتجديد، كما انها تعمل علي التجويد في العمل، وتتيح فرصة اكبر للاقتراحات، وتحسن من الدوافع، وتزيد من الشعور بالرضا، و احترام الذات، التكامل في الاهداف، والرضا بالتغيير، والاتصال الجيد، ويؤكد ذلك ما اشار اليه بعض الباحثين من ان قيمة المشاركة تمكن في انها يمكن ان تحسن او تجود من تاثير المدرسة بتوصيل افكار الافراد مع المعرفة والخبرة، وعملية صناعة القرار، وذلك لكي يصبحوا متحدين، كما ان قيمتها تكمن في جودة القرار. ورغم اهمية المشاركة كقيمة من القيم الاخلاقية ورغم ما تحفقه من قيمة في العملية الادارية والتربوية، الا انه من الملاحظ ان هذه القيمة لا تمارس بشكل جيد، فالكثير من المعلمات برياض الاطفال لا يشاركن في اتخاذ القرارات، وانما تقوم مديرة الروضة بالانفراد بعملية اتخاذ القرارات دون مشاركة او استشارة العاملات معها من المعلمات والاداريات، مما يترتب عليه ان تفقد العاملات الاحساس بالقيمة، وتقدير الذات لعدم تفرغ امكانية التعبير عن ارائهن في مشكلات العمل والحلول اللازمة لها، كما يفقدن الشعور بالمسؤولية

المشتركة والارتباط بوظائفهن، ومن الطبيعي في ظل هذا المناخ التنظيمي ان تقل درجة انتمائهن للروضة واهدافها، وبالتالي لايبدين رغبة اكيدة في التعاون من اجل تحقيق الاهداف اوالتمسك بالسلوكيات المرغوبة.

خامسا:قيمة الالتزام :ويقصد بقيمة الالتزام، الالتزام بمواعيد العمل، والتواجد فيه باستمرار، وعدم الكسل والتراضي، او التغيب بلا عذر مقبول او التأخير عن المواعيد المحددة او اضاءة وقت العمل، وعدم توجيهه كله فيما يدفع المؤسسة التربوية الي التقدم والتطور، ويرى البعض ان الالتزام يعني الالتزام باللوائح والتعليمات والنظم التي ارتضاها الجميع واتفق علي تنفيذها، والالتزام بمبادئ العمل والتوجيه السليم . و اضاف عابدين وحلبية (٢٠١٢) ان ما تتطلبه حرفية الالتزام كمفهوم نفسي/ اجتماعي هو توافق الفرد مع القوانين والاخلاقيات المهنية، ثم التعامل العام مع الاخرين ةالاشياء ضمن حدودها، فالتزام مدير المدرسة يقصد به اتباع وتنفيذ اللوائح والقوانين الصادرة من الادارات التعليمية كما انه يعني التزامه في التعامل مع المعلمين والاداريين في ضوء حدود معينة. وانطلاقا من ذلك فقد توصل احد الباحثين الي انه توجد ثلاثة مدخل لمفهوم الالتزام الوظيفي، شعور المدير تجاه المؤسسة، الرغبة في البقاء، نوع من الواجب علي الفرد، ولهذا فان تمسك مديرة الروضة بقيمة الالتزام يساعدها علي عدم الخروج عن القوانين والاعراف والتقاليد، وتجنب الاهمال في تطبيق هذه القوانين، والابتعاد عن الانانية، او تفضيل المصلحة الخاصة، عدم تبني اخلاقيات وعادات سلوكية مغايرة او مخالفة لما يجري في الروضة، فالتمسك بقيمة الالتزام يساعد علي الاستقرار في العمل ، وتحقيق الاهداف المرجوة.

قيمة الاتصال الفعال: إذ اكد حمادات (٢٠٠٦) ان قيمة الاتصال الجيد تلعب دورا واضحا في حل الكثير من المشكلات المتعلقة بالادارة المدرسية حيث انه من الملاحظ ان معظم مشكلات

مديرات رياض الاطفال وايضا مديري المدارس تكون عادة عن طريق الاتصال غير الجيد مع المرؤسين مع المعلمين والاداريين من هنا كان من الضروري التزام مديرات رياض الاطفال بقيمة الاتصال من اجل النجاح في ادارتهم وفي هذا الشأن يشير بعض الباحثين الى ان الصورة المثلي لمدير المستقبل ان تكون لديه القدرة على توصيل وشرح السياسات والاهداف المرجوة والاساليب التي يمكن استخدامها لتحقيق الاهداف من هنا اكد البعض ان من اهم صفات المديرين هي القدرة على الاتصال والامانة.

من هنا تتضح اهمية قيمة الاتصال ودورها في العملية الادارية وبالتالي تاثيرها على العملية التربوية حيث ان قنوات الاتصال التي يتم بها نقل المعلومات والبيانات كذلك نوعية المعلومات وكميتها تؤثر على تنمية قدرات العاملين وعلى التفكير والابداع ،كما ان الاتصال المباشر بين المديرية والعاملين في مناقشة الموضوعات ذات العلاقة بنشاط المدرسة لها دورها المؤثر في تطوير الفكر الابداعي لدى العاملين .

و يرى ابو طاحون (٢٠١٢) أنه بالرغم من قيمة الاتصال واهميتها في الادارة الا ان هناك بعض الاثار السلبية التي تترتب على سوء نظام الاتصال وبالتالي تكون اثاره سلبية على المناخ التنظيمي اذا كانت المعلومات المتداولة بين العاملين غير كافية او غير مناسبة ويقل او يندم تدفق المعلومات افقيا ويتغيب التنسيق والتكامل بينهم وكذلك اذا قام نظام الاتصال بشكل اساسي على الاتصالات الهابطة من القمة الى المستويات الادنى حاملة فقط اوامر وتعليمات دون تدفق المعلومات الكافية التي توضح الرؤية المستقبلية للمؤسسة التربوية وما يدور بها من خطط وبرامج ومتغيرات في الاستراتيجيات والاهداف ففي ظل هذا النظام للاتصال من المتوقع ان يشعر العاملون

بالضياع والعزلة عن واقع المؤسسة التربوية وبالتالي ينخفض مستوى انتمائهم للعمل وايضا للمدرسة مما ينعكس بدوره على درجة اخلاصهم وحرصهم على نجاح المدرسة في تحقيق اهدافها.

سابعاً، قيمة الرقابة: ويقصد بقيمة الرقابة انه يجب على مدير المدرسة ان يكون رقيب ومتابع للعاملين بالمدرسة لمعرفة الغياب والحضور فاذا غاب احد العاملين من المدرسة فانه ينبغي عليه معرفة سبب الغياب فاذا كان غياب بدون عذر حدد له العقاب المناسب (ابو نصر، ٢٠٠٧).

ولذلك فان هذا يتطلب من مدير المدرسة الاهتمام بالحضور والغياب وان يكون لديها النسب الحقيقية حتى يمكنه ان يضع الخطة لوجود البديل حتى يقوم بالعمل زميلاخر بدلا من الغائب وبالتالي لاتتعطل العملية التربوية ولا تتأثر بغياب احد.

من هنا تاتي قيمة الرقابة ودورها في تحقيق الاهداف المختلفة والمحددة للعمل التربوي وترجع اهميتها الى انها مراقبة علمية في انجاز المهام لازالة المعوقات التي تحول دون انجاز الاهداف واستخدام اسلوب التغذية المرتدة باستمرار عن طريق الارشادات وتبادل الخبرات ومعرفة المجهودات المبذولة والنتائج المحققة والمكافئة عليها او معرفة مواضع القصور ومحاولة معرفة الاسباب وازالتها وعقاب مرتكبيها حتى لا يعودوا الى مثلها مرة اخرى وحتى يكونوا عبرة لغيرهم والتوجيه لكيفية اداء المهام وسبل تحقيق الاهداف.

ويرى محمد (٢٠١٣) ان عملية الرقابة تتطلب متابعة جانبيين وهما جانب الاداء والتنفيذ داخل المدرسة والجانب الثاني هو البيئة الخارجية للمدرسة ومتابعة التطورات التي تحدث فيها ويكون لها تاثير على الروضة وهذه المتابعة هي التي تجعل مدير المدرسة على علم بالمتغيرات فتتمكن من تحديد الخطة حتى تتلائم مع المتطلبات الجديدة للبيئة وتوقع المتغيرات المحتملة.

ثامنا: قيمة العمل في الفريق: ويعرف السهلاوي (٢٠٠٥) الفريق بأنه مجموعة صغيرة من الافراد متكاملة المهارات لهم هدف مشترك واهداف فرعية للاداء ويتبادلون المسؤولية في ضوء ذلك يمكن القول ان عمل مديرالمدرسة في فريق يكون مبنيا وقائما على هدف اساسي ورئيسي يعمل على تحقيقه من خلال تحمل كل واحد من الفريق بمسئوليات محددة ومعينة يكون مجملها تحقيق الهدف الذي قام من اجله الفريق. فالهدف من بناء الفريق هو وجود جماعة متماسكة يتبادل افرادها التأييد والثقة لها توقعات عالية لانجاز العمل واحترام الفروق الفردية في الشخصية والقيم والمهارة وتنمية الامكانيات الفردية والقدرة على حل المشكلات من خلال التعامل مع القضايا المختلفة والمرتبطة بالعمل التي تعوق عمل الفريق بصفة خاصة وتعوق العمل بصفة عامة.

ومن الملاحظ ان الخبرة في مجال التعليم والادارة، والتزام اعضاء الفريق واختلافهم وتكاملهم واستقلالهم وسرعة الاتصالات تؤثر على اداء الفريق. من هنا يتضح ان هناك العديد من الادوار التي يقوم بها الفريق وهي المحافظة على روح الجماعة المحافظة على التماسك وذلك بالمشاركة في القرارات وحل المشكلات ،ومحاولة التوفيق بين الافراد وانجاز المهمة حيث ان المديرة تقوم بحفز الافراد وتوجيههم نحو انجاز المهام المكلفين بها.

ان عمل مدير المدرسة في فريق يعد من اهم المهارات بالنسبة له ولا بد ان تدرك اهمية وقيمة الجماعة وانه لاتستطيع العمل وخذها بل مع الجماعة ومن خلالها وينبغي عليها ان تحدد الاسس والقواعد التي يسير عليها الفريق وطرق حل المشكلات بالاتصال المستمر والاستشارة واختيار الحلول البديلة وتشجيع الاداء والاتجاهات الحیثة وتدريب اعضاء الفريق على الاشتراك في الحلول والتنفيذ ونشر الاساليب الجديدة.

تاسعا: قيمة المرونة: يشير ابو طاحون (٢٠١٢) ان حسن التعامل بين مديرالمدرسة والعاملين والمرونة في العلاقات بين العاملين في المدرسة يضيف على العمل جوا من المودة والانسجام حيث ان الشدة او الغلظة في المدير يسبب عدم رضا العاملين مما يترتب عليه عدم التفاف المعلمين والعاملين في المدرسة حوله كما يترتب على ذلك ايضا سوء العلاقات بين العاملين ومدير المدرسة وكثرة الغياب بعذر وعدم اتقان العمل واجادته وهذا ماتؤكدده بعض الدراسات من ان هناك علاقة بين تسلط المدير والامبالاة في اداء العمل.

عاشرا: قيمة التعاون: فقد ذكر ابو نصر (٢٠٠٨) ان قيام مدير المدرسة بالتعاون مع المعلمين والاداريين يساهم في تحقيق العديد من النتائج الايجابية في العمل وفي هذا الصدد اشار بعض المربين الى ان التعاون بين المدير والعاملين له علاقة ايجابية بتحسين العمليات الادارية كما انه يسبب التوازن بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية كما يسهم في زيادة الولاء الوظيفي ،ان وجود قيمة التعاون بين مديرالمدرسة والعاملين بالمدرسة يؤدي الى النجاح في العملية التربوية وايضا الادارية ،وهذا التعاون يتحقق عندما تقوم المديرة بتقوية اعتقاد العاملات بان اهدافهم مترابطة ارتباطا ايجابيا وبالتالي يساعدون بعضهم مما يترتب عليه النجاح وتعميق افكار العاملات والتكامل في العمل.ومن الملاحظ انه اذا فقدت قيمة التعاون بين مديرالمدرسة والعاملين فان هذا يؤدي الى الصراع الذي يؤدي بالتالي الى فقدان الانجاز حيث ان الصراع يعني عدم الانسجام بين مدير المدرسة والعاملين ويترتب على ذلك ان العاملات يشعرون بالاحباط وان كل فرد من افراد الروضة يعمل في عمل مستقل قد يكرره اخر كما ان القرارات تكون فردية ويترتب على الصراع استهلاك الوقت في معرفة اراء الاخرين وربما يعتمدون على استنباطها وتكون خاطئة في معظم الاحيان.



كما يرى محمد (٢٠١٣) ان توفر قيمة التعاون لدى مديرالمدرسة يؤدي الى التكامل في العمل وارتفاع الروح المعنوية وعدم النزاع بينها وبين العاملين بالمدرسة كما انه يؤدي الى زيادة الفاعلية في ادارة المدرسة ويؤدي الى مستوى عال من الاداء وزيادة مستوى الرضا والعمل على المشاركة في الراي وحسن التصرف وفي هذا الصدد اشار بعض المربين الى ضرورة وجود التعاون بين مدير المدرسة كموجه مقيم وبين الموجه او المشرف الفني المتخصص فكلاهما متمم للآخر وعمل كا منهما يكمل عمل الاخر في سبيل نجاح العملية التعليمية ومن اجل الوصول بالعمل التربوي الى اقصى درجات النجاح كلما امكن.

قيمة الاخلاص: ان توفر قيمة الاخلاص لدى مدير المدرسة له دور هام في توجيه الفكر لاتخاذ القرار السليم فمديرالمدرسة عندما يكون مهتم اهتماما عميقا بهدف معين فانه يلقي اهتماما في ميدانه فحماس مديرالمدرسة الحقيقي لفكرة او هدف او عمل هو اتجاه تقوم بعمله كقوة عقلية كبيرة من هنا يمكن القول ان قيمة الاخلاص تعد عاملا هاما في التفكير السليم لمديرالمدرسة وان امتلاك مديرالمدرسة لقيمة الاخلاص يجعلها توجه طاقتها للعمل وتقوم باتقانه على تحسين ادائها وتصلح دائما ولاتفسد ولاتنبأ ولا تستغل وقت العمل لاعمالها الخاصة وانما تستخدمه للعمل.

قيمة التسامح الفكري: يرى فهد (٢٠٠٧) ان قيمة التسامح الفكري قوامها قبول اراء الاخرين والالتقاء معهم فكريا في وسط الطريق وعدم التعصب الاعمى ضد افكار الاخرين والتفتح الذهني لكل ما هو جديد وقبول الراء المعارضة والمناقشة المفتوحة العلنية الحرة.

ان التزام مديرالمدرسة بقيمة التسامح الفكري تساعده على التحرر من التحيز الاعمى او التعصب لان التعصب يوهم الفرد بانه الوحيد الذي يمتلك الراي والصواب فالمتعصب لا يفكر فيما تعصب له بل يقبله على ما هو عليه فحسب فمديرة الروضة التي تتعصب لرايها تتخذ موقفا معينا من

المعلمات والعاملات في الروضة كما انه يحول بينها وبين الاستفادة من فكرهن ورأيهن الذي ربما يكون اكثر عمليا من رأيها (حمادات، ٢٠٠٦).

ويؤكد عابدين (٢٠١٢) أن العملية التربوية عملية خلقية في جميع ابعادها المختلفة؛ فالقيم الاخلاقية هي جوهر العملية التربوية كما انها تعد الاساس السليم لبناء تربوي متميز اذ ان الاهداف التربوية والغايات والاستراتيجيات مالم تشتق من قيم صحيحة سليمة تراعى في ابعادها المختلفة العلاقات الانسانية فانها تفقد اهميتها وقيمتها ولهذا فان بعض الباحثين يرى ان القيم الاخلاقية تحدد كقواعد توجه السلوك الاخلاقي الصحيح والجيد ويوضح ذلك كثير من الباحثين والدارسين فسيرى البعض ان القيم الاخلاقية تملى الاختيار السلوكى وهي بذلك تصبح معايير اجتماعية للسلوك اما البعض الاخر فيرى ان القيم الاخلاقية طاقة توجه العملية التربوية وتوضح معالمها في المواقف التي يتعرض لها الفرد سواء كان ذلك في المنشآت التعليمية النظامية او غيرها. ان القيم هي الاساس في خير البشرية ورفاهيتها والنهوض بالحاجات الاساسية للبشر وميولهم ويوضح ذلك (ادموند) أن القيم الاخلاقية هي المفتاح الذي يميز المسؤوليات الاجتماعية التي لها علاقة بسياسات وانشطة المؤسسة حيث ان الاخلاق الادارية تركز على قرارات وافعال المديرين واختيار مايتعلق بالمسؤوليات الاجتماعية من هنا يتضح ان القيم الاخلاقية هي المسؤولة عن الاحكام التي يصدرها الانسان على اى موضوع او موقف ويرى فيها الانسان شيئا من الصدق او الخير او الجمال ومن الواضح ايضا ان استجابة الفرد لموقف او اصداره حكما على قضية معيارية ينبع اساسا من القيم.

ولهذا يرى الباحث ان قيم الفرد تمثل احدى المحددات الهامة لسلوكه. والنظام القيمي للفرد له تاثير بالغ الاهمية على مدركاته وعلى الاحكام التي تنصدر منه خلال تعامله مع المثيرات وادراكه لها

فهى اى القيم تعمل كمحركات لهذه الاحكام وتؤثر بصورة مباشرة على انماط سلوكية التي تصدر عن الفرد وقراراته تجاه الاشياء والاشخاص والموضوعات ولما كان العمل التربوي عمل خلقي بطبيعته فان الادارة كجزء منه يجب ان تتوفر فيها وتتوافر لها جوانب خلقية في الاداء وفعاليتها حيث ان امكانية وفعالية المدرس مرهونة بقيم واخلاقيات المديرين الذين يديرونها.

ويشير ابو نصر (٢٠٠٨) أنه إذا كانت القيم الاخلاقية تختلف باختلاف المركز الاجتماعي الذي يحتله الفرد في المجتمع وتختلف ايضا طبقا للدور الذي يقوم به فان المركز الذي يحتله مدير المدرسة الابتدائية على درجة عالية من الاهمية حيث ان مركزه يملى عليه نوعا من السلوك وطريقة تفكير معينة هذا من ناحية ومن ناحية اخرى فان فاعلية وحسن الادارة والتصرف السليم يعتمد على مجموعة من الاخلاقيات والممارسات الادارية التي ينبغي ان تتوفر لدى مدير المدرسة في كل المجالات المختلفة وفي هذا الصدد يشير احد الباحثين الى ان نجاح المدرسة في تحقيق اهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها مدرسته وبالاسلوب القياى الذي يمارسه وبالصفات القيادية الناجمة التي تتمثل في شخصيته.

ولما كانت الادارة المدرسية تتأثر باسلوب وسلوكيات وقيم المديرين من هنا كان الضروري ان تتوفر لدى مدير المدرسة العديد من القيم الاخلاقية وذلك لمكانته في العملية التربوية والادارية فمن الملاحظ ان بعض الدراسات والبحوث التربوية تجمع على ان مدير المدرسة الابتدائية قائد تربوي مهمته تنسيق كافة الجهود لتحقيق اهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة التربية واهدافها فيرى احد الباحثين ان مدير المدرسة الابتدائية يلعب دورا هاما وفعالا للمدرسة وكثيرا ما يعتبر سلوكه معيارا يقاس به جو عمل المجموعة البشرية التي تتكون منها المدرسة ويعتبر تفاعل المدير مع المعلمين والتلاميذ من المتغيرات التي تزيد من سلوكهم الفعال ويشير البعض الى انه يمكننا تصور اهمية

دور مدير المدرسة بالنظر اليه من اكثر من منظور فاذا نظرنا الى هيكل الادارة في المدرسة على انه هرم مدرج له قمة وقاعدة فان مدير المدرسة يتربع على قمة هذا الهرم الاداري المتدرج في السلطة ، واذا نظرنا الى ادارة المدرسة على انها دائرة لها مركز ومحيط فان مدير المدرسة يعتبر المحور لهذه الدائرة ومركزها.

ويؤكد ذلك ما اشار اليه ابو طاحون (٢٠١٢) ان مدير المدرسة يعتبر قائدا تربويا يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الادوار التي يتوقع منه ممارستها في ادارته للمدرسة للبلوغ اهدافها في اجواء من الامن والارتياح ، كما ترجع اهمية توافر القيم الاخلاقية لمدير المدرسة الابتدائية الى انه العامل المباشر المؤثر في تحقيق وتنفيذ كل ما يرسم من سياسة تربوية وتعليمية وما يتوقع منها ان تحققه من اهداف كما ترجع اهمية توافرها لدى مديري المدارس الابتدائية الى كونه مسئولاً عن العديد من الاعمال والادوار المختلفة فهو مسئول عن التنظيم الداخلي للمدرسة من حيث توزيع العمل على المعلمين والموظفين وتنظيم اليوم المدرسي والانشطة المدرسية وعمل الجدول وتوفير الكتب والادوات والتجهيزات اللازمة لمدرسته وارساء نظام جيد للاتصال يحقق المرونة والسرعة في توصيل التعليمات للاخرين كما انه مسئول عن تحسين عملية التعليم وتطوير المعلمين وتنميتهم سواء في الجانب المعرفي او الجانب السلوكي.

## ثانياً: الدراسات السابقة:

يتناول الباحث في هذا الجزء الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

### أولاً: الدراسات العربية:

قام السهلاوي ( ٢٠٠٥ ) بدراسة هدفت الى تحديد نوع المشكلات ذات الصلة بالقيم الموجودة في عمل مديري مدارس التعليم العام بالاحساء في المملكة العربية السعودية، ومدى وجودها وطبق الباحث الاستبانة على عينة من مديري المدارس بلغ عددها (٦٥٠) مديراً وظهرت بعض نتائج الدراسة ان هناك مشكلات موجودة في بيئة عمل مديري المدارس من الناحية الاخلاقية كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن ان تعزز اخلاقيات الادارة لدى مدير المدرسة.

وأجرى احمد (٢٠٠٦) دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الاردن لاختلاقيات الادارة المدرسية من منظور اسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ،وهدفتم التعرف الى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الاردن لاختلاقيات الادارة المدرسية من منظور اسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٦) معلماً ومعلمه من معلمي المرحلة الثانويه في المحافظة عمان ومن خلال النتائج التي توصل اليها، اشار الى ان من مقومات اي مهنة هو وجود دستور او ميثاق اخلاقي مهني ، واذا كانت الاخلاق المهنية ضرورية لكل فرد يعمل في مهنة ما ، فانها اكثر تاكيدا وضرورة لمن يعمل في مهنة التعليم وذلك بسبب مكانتها واثرها في المجتمع ، وان هناك نوعا من التباين بين سلوك العديد من مديري المدارس وبين دورهم التربوي المأمول مما انعكس سلبا على العملية التربوية والادارية فيالمدارس.

وأجرى العايش (١٤٢٩هـ) دراسة بعنوان : دور المعلم في تحقيق حسن الخلق وأثره في الأمن الاجتماعي " وذلك بهدف بيان مفهوم حسن الخلق وتطبيقاته في التربية الإسلامية وبيان دور المعلم في تحقيق حسن الخلق والتعرف على آلية تطبيق حسن الخلق في التربية الإسلامية والتعرف على

حسن الخلق في الأمن الاجتماعي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي الذي يهتم بدراسة وتحليل المصادر الأساسية والثانوية ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي أن دراسة سلوكيات حسن الخلق وقيمة والتأكيد عليها تعد من أبرز الدراسات التي تحتاج إليها الأمة ، وأن حسن الخلق سلوك اجتماعي شرعي يجب المحافظة عليه ، وأنه يجب التركيز على دور المعلم القدوة وأن سلوكيات حسن الخلق هي مقوم أساس للعلاقات الاجتماعية التي ترسخ الأمن الاجتماعي ، وأن المعلم القدوة الملتزم بالقيم والأخلاق الإسلامية مطلب حضاري معاصر .

كما أجرى الشريقي والتتح ( ٢٠٠٩ ) دراسة هدفت الى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٠٠ معلم ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة واستخدمت اذاتان لجمع البيانات واطهرت النتائج ان درجة ممارسة المديرين للقيادة الاخلاقية كانت متوسطة وان درجة تمكين المعلمين كانت متوسطة واطهرت النتائج ايضا ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية دالة احصائيا بين درجة الممارسة الاخلاقية ودرجة تمكين المعلمين .

وقد قام الحبسي (٢٠٠٩) باجراء دراسة هدفت الى الكشف عن واقع ممارسات القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس الاساسية بسلطنة عمان، إذ وزعت الباحثة الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (٤٤٧) معلما ومديرا. وأشارت النتائج الى ان ممارسة القيادة الاخلاقية كانت بشكل مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة.

وأجرت عبد الفضيل (٢٠٠٩) دراسة بعنوان " تأثير القيم الخلقية وأساليب التفكير على اتخاذ القرار " ، وتهدف هذه الدراسة للتعرف على مدى إسهام القيم الخلقية وأساليب التفكير في اتخاذ القرار والعلاقة الارتباطية بين هذه المتغيرات الثلاثة ، وتكونت عينة الدراسة من (١٣١) طالباً وطالبة من طلبة كلية التربية بجامعة المنيا ، وأهم نتائج الدراسة أن أسلوب التفكير الخارجي يساعد في

اتخاذ القرار الخلفي بنسبة (٨,٦%) في حين أن أسلوب التفكير المحافظ يساعد في اتخاذ القرار بنسبة (٤,٤%) ، وأن اتخاذ القرار على الحكم الخلفي قائم على أساس قيمة احترام الأقارب وبأسلوب ذكي وحسي وإدراك اجتماعي ومرونة في الفكر وتقدم في التطبيق ، وأنه يمكن التنبؤ باتخاذ القرار من خلال أساليب التفكير المتحرر الداخلي والخارجي ، وأنه يوجد فروق في قيم التعاطف والتواضع واحترام الوالدين والضمير لصالح الإناث.

وفي دراسة اجرتها الهدبان (٢٠٠٩) بعنوان درجة الالتزام بممارسة المدونة الاخلاقية في السلوك الادراي لدى مديري المدارس الاساسية في مديريات تربية عمان الكبرى . وقد هدفت التعرف الى درجة التزام مديري المدارس الاساسية في مديريات تربية عمان الكبرى بالمدونة الاخلاقية للمهنة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر معلمها ، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الاساسية في مديريات تربية عمان الكبرى والبالغ عددها (٢٠٣) مديرا ومديرة ومن (٤) معلمين لكل مدرسة والبالغ عددها (٨١٢) معلما ومعلمة وتم تطوير استبانته لقياس درجة الالتزام المديرين باخلاقيات المهنة واسفرت الدراسة عن ان متوسط درجة التزام مديري المدارس الاساسية لمديريات تربية عمان الكبرى باخلاقيات المهنة من وجهة نظر المديرين والمعلمين قد وقعت ضمن درجة الالتزام المرتفعة في جميع مجالات الدراسة. وأشارت الى ان اهمية البعد الاخلاقي للاداري تشكل محورا اساسيا يجب العناية به عند استقطاب اداريي المستقبل وتربيتهم ، وان اخلاقيات الفرد لا تتحقق بمجرد قرائته لمجموعة قواعد اخلاقية ، انما تتم بلورة بعد الفرد الاخلاقي عبر سبل تربوية سليمة تزرع في تنمي عدة مفاهيم وقيم واتجاهات ايجابية نحو الالتزام بالسلوك الاخلاقي.

كما اجرت يحيى (٢٠١٠) دراسة للتعرف على درجة التزام مديري المدارس الحكومية باخلاقيات مهنة الادارة المدرسية، ووزعت استبانته على ١٣٤٩ معلما من شمال الضفة الغربية

جرى اختيارهم عشوائيا. وأشارت النتائج الى أن درجة التزام المديرين باخلاقيات الادارة المدرسية كما يقدرها المعلمون بدرجة مرتفعة.

وفي دراسة عابدين وحلبية ( ٢٠١٢ ) التي هدفت الى تعرف تقديرات المعلمين درجة ممارسة مديريهم القيادة الاخلاقية وطبق الباحث الاداة على عينة عشوائية من معلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس وعددها ٥٦٠ معلما وأشارت بعض نتائجها الى ان ممارسة المديرين القيادة الاخلاقية كما يقدرها المعلمون جاءت بدرجة مرتفعة.

وقد اجرت العرايضة (٢٠١٢) دراسة هدفت تعرف مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الاخلاقية، وعلاقتها بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٣٧٦٤) معلكا ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥١) معلما ومعلمة، اختيرو بطريفة الطبقيفة العشوائية من مجتمع الدراسة. ولجمع البيانات استخدمت اداتان، الأولى استبانة القيادة الأخلاقية وقد تم تطويرها بالرجوع إلى دراسات سابقة ذات صلة بموضوعها، اما الثانية فكانت استبانة سلوك المواطنة التنظيمية التي اعدھا أورغان (organ) وبعد ان تم ترجمتها إلى اللغة العربية، وقد تم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما، اما نتائج الدراسة فكانت على النحو الآتي: أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٥) وبانحراف معياري (٠,٢١)، وان هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية موجبة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبين مستوى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الاخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

واجرت لابوانت ولانجلويس (٢٠٠٧، lapointe&langlois) دراسة هدفت الى الكشف عن القيادة المدرسية الأخلاقية في عدد من المدرس الكندية وتحديد اهم المعوقات لممارستها. تكونت عينة الدراسة من (٤٧) مديرا ومديرة مدرسة متوسطة وثانوية في كندا، استخدمت الدراسة استبانة مفتوحة لجمع البيانات. أشارت النتائج الى وجود علاقة بين خبرة المدير وبين ممارسته للقيادة الاخلاقية، وان مديري المدارس الجدد يمارسون جانبا واحدا من القيادة الاخلاقية، وهي اخلاقيات الامانة والمواساة.



وفي دراسة كاراكوز (Karakose,2007) لتعرف تصورات المعلمين حيال القيادة الاخلاقية للمديرين في احدى المقاطعات التركية واستخدم الباحث الاستبانة على عينة من معلمي المدارس وعدد افراد عينتها (٤٣٠) وأشارت النتائج الى ان المديرين يظهرون سلوكا اخلاقيا عاليا جدا في الادارة في مجال التواصل وسلوكا مناسباً في مجال المناخ المدرسي ومتوسطاً في مجال صناعة القرار .

واجرت براون وايري ولنجلنج (brown Irby&lingling،٢٠٠٨) دراسة هدفت التعرف الى مستوى القيادة الاخلاقية، والعدالة الاجتماعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (٥١٤) معلماً ومعلمة من معلمي المراحل المتوسطة والثانوية الذين تم اختيارهم عشوائياً من مجموع من المدارس الامريكية، تم استخدام الاستبانة وأشارت النتائج الى أن ممارسة مديري المدارس للقيادة الاخلاقية وقيادة العدالة الاجتماعية. يعزز من تميز الطلبة الاكاديمي ، وتحقيق المساواة من الطلبة حسب وجهة نظر المعلمين .

وهدف دراسة ديفرنسي وماكينزي (dufredne & mckenzie،٢٠٠٩) التعرف الى صفات مديري المدارس الاخلاقية في عدد من المدارس في مدينة بوسطن التركية . تكونت عينة الدراسة من (١٨) مدير ومديرة مدرسة متوسطة وثانوية تم اختيارهم عشوائياً من مدارس مدينة بوسطن. استخدمت الدراسة بطاقة الملاحظة . أشارت النتائج ان مدير المدرسة الاخلاقية يعمل على ايجاد فرص الاتصال والتواصل مع العاملين في المدرسة ، وانه يقدر ويثمن مساهمات المعلمين والعاملين في الادارة المدرسية، وان المدير الاخلاقي يسهل من فرص التعاون بين العاملين والمدرسين من اجل تحقيق المصلحة العامة للمدرسة، وأن مفهوم القيادة المدرسية الأخلاقية يتضمن إيجاد مجتمع مدرسي متماسك لديه المقدرة على الاستفادة من جميع الموارد التتظيمية في المدرسة.

وفي دراسة نوعية قام بها هول (Hall,2009) لاحدى المدارس ذات التحصيل العالي في ولاية تكساس وبفحص مجموعة من الوثائق لتحديد الممارسات القيادية بين السلوكات الاخلاقية

واظهرت نتائجها ان ابرز المكونات الاخلاقية للممارسة القيادية هي توفر رؤية واضحة وتقييم ايجابي وعلاقات داعمة للطلبة واحترام متبادل ومشاركة في اتخاذ القرار .

وفي دراسة هيلفاش (Helvaci,2010) لتعرف وجهة نظر المعلمين حيال السلوكيات الاخلاقية لمديري المدارس الاساسية في تركيا وقد طبقت الاستبانة على عينة من معلمي مقاطعة اوزاك التركية وعددها ٦٠٠ معلما واظهرت النتائج ان ممارسة السلوكيات الاخلاقية لدى مديري المدارس كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين .

كما اجرى فنج (feng,2011) دراسة هدفت استكشاف التوجهات الاخلاقية لقادة المدارس في تايون وتكونت عينة الدراسة من (٥٧٣) قائد في تايون وقد استخدم الباحث الاستبانة كاداة للمدارس، وبينت نتائج الدراسة ان العدالة هي التوجه الاخلاقي الاكثر تكرارا لهؤلاء القادة واوضحت كذلك ان التباين في التوجهات الاخلاقية لقادة المدارس في تايون تعتمد على الجنس والعمر والموقع الوظيفي والخبرة والتدريب على اخلاقيات الادارة التربوية .

وهدفت دراسة تورهان وسيليك (turhan & celike,٢٠١١) الى تحديد اثر سلوكيات القيادة الاخلاقية لمديري المدارس الثانوية والمهنية على تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من (٨٢) مدير مدرسة، و (١١٩٥) معلما ومعلمة يعملون في المدارس الثانوية العادية والمهنية في عدد من المناطق التركية، استخدمت الدراسة استبانة مكونة من (٨٤)فقرة اشارت النتائج الى ان مستوى ممارسة مديري المدارس العادية والمهنية لسلوكيات القيادة الاخلاقية لمديري المدارس وبين العدالة التنظيمية كان متدنياً .

واجرى بيج بي (big bee,2012) دراسة هدفت في المقام الاول تعرف كيفية توجيه مديري التعليم الخاص للمعضلات الاخلاقية في هذا الحقل، وتم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي وتكونت من (١٠٠٠٠) معلم من التعليم الخاص في الولايات المتحدة الامريكية، وكان من اهم نتائج الدراسة تعليق المديرين بانه لم يتم تدريبهم بشكل كافٍ وجيد للتعامل مع المعضلات الاخلاقية

والتوصل إلى ان المبادئ المهنية الاخلاقية التي تتحكم في عملية صناعة القرار على مستوى الافراد والجماعات الديناميكية.

### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

تباينت الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الاخلاقية الواردة في هذه الدراسة من حيث اهدافها واجراءاتها والمجتمعات الاحصائية التي تناولتها في كل دراسة منها والادوات المستخدمة لجمع البيانات الخاصة بتلك الدراسات والنتائج التي توصلت إليها.

فقد تناولت معظم الدراسات السابقة موضوع ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس وتكون مجتمع دراسته فيها من المعلمين، إلا انها اختلفت عن بعضها في منهج الدراسة المستخدم، إذ كان هناك دراسات نوعية مثل دراسة هول (hall,2009).

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث الهدف بمعرفة درجة استخدام القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس وتشابهت مع معظم الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي المسحي وفي الطرق الاحصائية المتبعة.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بموضوعها المتعلق بايجاد درجة استخدام القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس في العاصمة عمان، ومن حيث مجتمع الدراسة المتمثل بالمشرفين التربويين في محافظة العاصمة، بالاضافة الى مكان وزمان اجراء هذه الدراسة.

واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في كتابة الادب النظري واعداد اداة الدراسة واختيار عينة الدراسة والطرق الاحصائية المستخدمة.

وقد تراوحت اعداد العينات بين حد ادنى مقداره (٢٠٠) كما في دراسة الشريفي والتتح (٢٠٠٩) وحد اعلى مقداره (١٠٠٠٠) كما في دراسة بيج بي (big bee,2012)، وكان عدد افراد عينة هذه الدراسة (١٦٠) فرداً. كما تنوعت هذه العينات بين المعلمين كما في دراسة الشريفي والتتح (٢٠٠٩) ودراسة يحيى (٢٠١٠) ودراسة عابدين وحلبية (٢٠١٢) ودراسة العرابضة (٢٠١٢) ودراسة كاركوز (karakose,2007) ودراسة هيلفاش (helvaci,2010) ودراسة بيج بي

(big bee,2012)، والمديرين كما في دراسة السهلاوي (٢٠٠٥) ودراسة فنج (feng,2011)،  
وفي هذه الدراسة كانت عينتها من المشرفين التربويين.

**الفصل الثالث**  
**الطريقة والاجراءات**

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها والأداة المستخدمة في جمع المعلومات مع التحقق من صدقها وثباتها وكذلك الطرق والمعالجات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات والإجراءات التي اتخذت لتحقيق هدف الدراسة. وفيما يأتي عرض لهذه الجوانب:

#### منهج البحث المستخدم:

استخدم الباحث في هذه الدراسة منهج البحث الوصفي المسحي لكونه المنهج المناسب لمثل هذه الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تضمن مجتمع الدراسة جميع المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان، إذ بلغ عددهم (٢٦٤) مئتان وأربعة وستون مشرفاً ومشرفة كما هو موضح في الجدول رقم (١) أدناه.

#### الجدول (١)

توزيع مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في العاصمة حسب الجنس

عدد المشرفين		
المجموع	إناث	ذكور
٢٦٤	٨٢	١٨٢

## عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية مقدارها (١٦٠) كما هي موضوعة في الجدول (٢) ادناه وذلك مستندا الى جدول تحديد حجم العينة في الدراسات المسحية لبارتلت وهجز .

### جدول (٢)

توزع عينة الدراسة حسب الجنس والخبرة

النسبة	التكرار	الفئات	
68.8	110	ذكر	الجنس
٣١,٢	50	أنثى	
17.5	28	عشر سنوات فأقل	الخبرة
82.5	132	أكثر من عشر سنوات	
100.0	160	المجموع	

## اداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانة لاستقصاء درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين اعتماداً على الادوات الموضوعة من قبل عابدين وحلبية (٢٠١١)، والشريفيوالتتح (٢٠١٢).

## صدق الاستبانة:

تم عرض الاستبانة بصيغتها الاولية البالغ عدد فقراتها الأولية (٦٣) فقرة كما في الملحق (١)، على لجنة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال الإدارة التربوية وعددهم (١٠) عشرة محكمين(الملحق ٢) وتم الأخذ بجميع ملاحظات المحكمين، وقبول الفقرات التي اتفق عليها (٨٠%) من المحكمين وتعديل الفقرات التي اتفق بشأنها (٦٠%-٧٠%) وحذفت الفقرات التي

حصلت على (٥٠%) موافقة فأقل. واصبحت اداة الدراسة بصورتها النهائية تتألف من (٦١) فقرة كما هي موضحة (الملحق ٣).

#### الثبات:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (٢٠) مشرفاً تربوياً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (٣) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

#### جدول (٣)

##### معاملات ثبات الاداة

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
مجال اخلاقيات مدير المدرسة الشخصية	0.89	0.84
مجال ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه العاملين	0.87	0.83
مجال ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه الطلبة	0.91	0.82
مجال ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه اولياء الامور والمجتمع المحلي	0.90	0.81
القيادة الاخلاقية ككل	0.90	0.93



## متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

١. الجنس وله فئتان (ذكر، وأنثى).
٢. الخبرة ولها مستويان (عشر سنوات فأقل، أكثر من عشر سنوات).

## تصحيح اداة الدراسة:

تم تدرج مستوى الاجابة عن كل فقرة من فقرات الاداة وفق مقياس ليكرت الخماسي وحدد بخمسة مستويات كما يلي: (٥) دائماً، (٤) غالباً، (٣) أحياناً، (٢) نادراً، (١) أبداً، وطلب من المستجيبين وضع إشارة (x) أمام كل فقرة من فقرات الأستبانة، والتي تتناسب مع رأي المستجيبين.

ولقد تم تحديد الاستجابة في ثلاثة مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع)، وذلك وفقاً للمعادلة

التالية:

الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١)

عدد الفئات المطلوبة (٣)

$$1.33 = \frac{5-1}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة كما يلي:

من ١ - ٢,٣٣ قليلة

من ٢,٣٤ - ٣,٦٧ متوسطة

من ٣,٦٨ - 5.00 كبيرة

### إجراءات الدراسة:

تم اتخاذ الإجراءات التالية لتحقيق هدف الدراسة :

- ١ - إعداد الاستبانة التي ستستخدم لجمع المعلومات .
- ٢ - التحقق من صدق الأداة وثباتها.
- ٣ - الحصول على تسهيل مهمة من رئاسة جامعة الشرق الأوسط موجهة إلى وزارة التربية والتعليم.

٤ - توزيع اداة الدراسة على عينة المشرفين التربويين في محافظة العاصمة عمان.

٥ - جمع الاستبانات وتحليلها إحصائيا.

٦ - التوصل إلى النتائج التي تجيب عن أسئلة الدراسة.

٧ - تفسير النتائج وكتابة التوصيات الخاصة بها.

٨ - كتابة التقرير النهائي للرسالة وتنظيمها وفقا لمتطلبات الجامعة.

### المعالجات الإحصائية:

تم استخدام المعالجات الإحصائية كما يلي:

- ١- لتحليل إجابة أفراد العينة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى.
- ٢- تم استخدام (t-test) لتحليل استجابات المشرفين التربويين حسب متغير الجنس والخبرة العملية.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للناتج التي توصلت إليها الدراسة بالاجابة عن اسئلتها، وعلى النحو الآتي:

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الاول:

السؤال الاول: ما درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لمديري المدارس في محافظة العاصمة عمان

من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

#### جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٣	مجال ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه الطلبة	3.22	.346	متوسط
٢	٢	مجال ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه العاملين	3.16	.317	متوسط

المرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٣	٤	مجال ممارسة القيادة الأخلاقية تجاه اولياء الامور والمجتمع المحلي	3.15	.332	متوسط
٤	١	مجال اخلاقيات مدير المدرسة الشخصية	3.11	.316	متوسط
		القيادة الأخلاقية ككل	3.16	.215	متوسط

يبين الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.11-3.22)، حيث جاء

مجال ممارسة القيادة الأخلاقية تجاه الطلبة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.22)،

بينما جاء مجال أخلاقيات مدير المدرسة الشخصية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ

(3.11)، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة الأخلاقية ككل (3.16).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

#### مجال اخلاقيات مدير المدرسة الشخصية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات

مجال اخلاقيات مدير المدرسة الشخصية، والجدول أدناه يوضح ذلك.

## جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى للفقرات المتعلقة باخلاقيات مدير المدرسة

الشخصية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	يبدو يشوشا مع الناس	3.46	1.364	متوسط
٢	١٩	يتصف بالادب	3.34	1.149	متوسط
٣	٤	يبدو عليها الترتيب	3.31	1.309	متوسط
٤	٢١	يعامل الآخرين باحترام	3.26	1.134	متوسط
٥	١٦	ينصت لآخرين بشكل جيد	3.24	1.152	متوسط
٦	٢	يلتزم بالمواعيد بشكل دقيق	3.22	.923	متوسط
٧	١٥	يحفظ اسرار العمل والعاملين	3.21	1.168	متوسط
٧	١٧	يستعمل اغراض المدرسة للصالح العام فقط	3.21	1.244	متوسط
٩	٢٠	يتحدث باللغة العربية السليمة	3.18	1.263	متوسط
١٠	١٨	يستغل وقت العمل في الأمور المهمة	3.15	1.145	متوسط
١١	٣	يتسم بشخصية هادئة متزنة	3.12	1.146	متوسط
١٢	٩	يتحمل مسؤوليات هبدقة	3.11	1.287	متوسط
١٣	١١	يقول كلمة الحق في مختلف الظروف	3.09	1.271	متوسط
١٤	٨	يصدق في حديثه	3.08	1.171	متوسط
١٥	٧	يتصف بالحكمة في معالجة الامور	3.04	1.263	متوسط

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١٦	٥	يحفظ لسانهمنا الكلام غير اللائق	3.00	1.327	متوسط
١٧	٦	يتسامح مع الناس	2.96	1.218	متوسط
١٨	١٤	يبتعد عنا الجد والامراء	2.96	1.235	متوسط
١٩	١٣	يعدلفيتعاملهمع الناس	2.92	1.218	متوسط
٢٠	١٠	يلتزم اسلوب الوعظ	2.91	1.178	متوسط
٢١	١٢	يقبل النقد بدون انزعاج	2.65	1.167	متوسط
		مجال اخلاقيات مدير المدرسة الشخصية	3.11	.316	متوسط

يبين الجدول (٥) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.65-3.46)، حيث

جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على "يبدو بشوشا مع الناس" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.46)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٢) ونصها "يقبل النقد بدون انزعاج" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.65). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال اخلاقيات مدير المدرسة الشخصية ككل (3.11).

#### مجال ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه العاملين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات

مجال ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه العاملين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

## جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بممارسة والمستوى القيادة الاخلاقية

تجاه العاملين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢٣	يقدر ظروف العاملين بشكلموضوعي	3.94	1.080	مرتفع
٢	٢٤	يوضح الاعمال المنمعه	3.46	.808	متوسط
٣	٣١	يقدر العاملينا النشطا عويشجعهم	3.41	1.256	متوسط
٤	٢٢	يعامل جميعا العاملين بمساواة	3.30	1.202	متوسط
٥	٢٩	يستأذن قبل ادخولنا العاملين في اماكنهم	3.26	1.145	متوسط
٦	٣٢	يبذل جهدا لمساعدة ايعامل في حل مشاكله	3.21	1.090	متوسط
٧	٣٧	يسعى لحل الخلافات بيننا العاملين	3.20	1.268	متوسط
٨	٣٠	يتراجع عن رأينا اذا تبين له خطؤه	3.16	1.185	متوسط
٩	٢٥	يرتقيبا العاملين معها الدور اتوالندوات	3.11	1.068	متوسط
١٠	٣٦	يحرص علينا لأففة بيننا العاملين	3.04	1.202	متوسط
١١	٣٥	ينظر اليها العاملون علينا نهقدوقأسوة	3.01	1.293	متوسط
١٢	٣٣	يوزع المهام بعدالة	2.99	1.187	متوسط
١٣	٢٦	يتواضع في تعاملهم مع العاملين	2.97	1.241	متوسط
١٤	٣٤	يذكر العاملين بمراقبة الله لهم	2.93	1.239	متوسط
١٥	٢٨	يبرز المناسبات الدينية في مدرسته	2.92	1.213	متوسط



المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١٦	٢٧	يحث العاملين لاداء الواجبات الدينية	2.74	1.286	متوسط
		مجال ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه العاملين	3.16	.317	متوسط

يبين الجدول (٦) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.74-3.94)، حيث

جاءت الفقرة رقم (٢٣) والتي تنص على "يقدر ظروف العاملين بشكل موضوعي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.94)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٧) ونصها "يحث العاملين لاداء الواجبات الدينية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.74). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه العاملين ككل (3.16).

#### مجال ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه الطلبة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات

مجال ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه الطلبة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى للفقرات المتعلقة بممارسة القيادة الأخلاقية

تجاه الطلبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٤٧	يعامل الطلبة بعدالة	3.88	1.042	مرتفع
٢	٣٨	يعامل الطلبة بحنان	3.68	1.178	مرتفع
٣	٣٩	يتواصل مع الطلبة	3.42	.921	متوسط
٤	٤٨	يحث الطلبة علنا لجرأة تفوق لالحق	3.40	.892	متوسط
٥	٤٥	يصغي للشكاوي الطلبة ومشاكلهم	3.36	1.168	متوسط
٦	٤٠	يحث الطلبة علنا للمشاركة في المناسبات المختلفة	3.30	1.014	متوسط
٧	٤٦	يسعد تطوير الطلبة ترويا يشتمل السبل	3.29	1.324	متوسط
٨	٤٤	يوجه الطلبة بأسلوب محبب عبر الأذاعه	3.16	1.119	متوسط
٩	٤٩	يوجه الطلبة لاحترام معلميه وممنهما كبير منهم	2.99	1.037	متوسط
١٠	٤١	يعامل الطلبة بالحلم	2.95	1.159	متوسط
١١	٤٣	يعامل لا يتأمله اهتمام خاص	2.94	1.204	متوسط
١٢	٤٢	يشارك الطلبة في بعض الأنشطة الهادفة	2.75	1.322	متوسط
١٣	٥٠	يقوِّروا الجماعه بين الطلبة	2.74	1.184	متوسط
		مجال ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه الطلبة	3.22	.346	متوسط

يبين الجدول (٧) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.74-3.88)، حيث

جاءت الفقرة رقم (٤٧) والتي تنص على "يعامل الطلبة بعدالة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي

بلغ (3.88)، بينما جاءت الفقرة رقم (٥٠) ونصها "يقوي روح الجماعة بين الطلبة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.74). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه الطلبة ككل (3.22).

### مجال ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه اولياء الامور والمجتمع المحلي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه اولياء الامور والمجتمع المحلي، والجدول أدناه يوضح ذلك.

#### جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى للفقرات المتعلقة بممارسة القيادة الاخلاقية تجاه اولياء الامور والمجتمع المحلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٥٣	يطور العلاقة مع المؤسسات المحلية لصالح المدرس	3.31	1.177	متوسط
١	٥٤	يوجه العاملين والطلبة لاحترام الناس	3.31	1.182	متوسط
٣	٥٧	يحرص على نظافة المدرسة	3.23	1.143	متوسط
٤	٥١	يجتمع بأولياء الأمور لأطلاعهم على مواضع أبنائهم مواضع المدرسة.	3.22	1.232	متوسط
٥	٦١	يحرص على جعل المدرسة مركزاً ثقافياً بالمنطقة	3.20	1.186	متوسط
٦	٦٠	يوجه العاملين للتواصل مع اولياء الامور	3.18	1.113	متوسط
٧	٥٩	يستمع للملاحظات اولياء الامور	3.17	1.145	متوسط

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٨	٥٢	يحترموا ولياء الأمور علنا خلافا لمستوياتهم	3.07	.959	متوسط
٩	٥٥	يعمل على حفظ الممتلكات العامة	3.01	1.197	متوسط
٩	٥٨	يشرك المجتمع المحلي في احتفالات المدرسة بما يناسب اتالمختلفة	3.01	1.084	متوسط
١١	٥٦	يجري مسابقات داخل المدرسة لخدمة المجتمع المحط يوحماية البيئة	2.97	1.087	متوسط
		مجال ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه اولياء الامور والمجتمع المحلي	3.15	.332	متوسط

يبين الجدول (٨) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.97-3.31)، حيث

جاءت الفقرتان (٥٣ و ٥٤) ونصهما "يطور العلاقة مع المؤسسات المحلية لصالح المدرسة" و "يوجه العاملين والطلبة لاحترام الناس" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.31)، بينما جاءت الفقرة رقم (٥٦) ونصها "يجري مسابقات داخل المدرسة لخدمة المجتمع المحلي وحماية البيئة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.97). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال ممارسة القيادة الأخلاقية تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي ككل (3.15).

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:**

**السؤال الثاني:** هل تختلف استجابة عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لاسباب تعزي

لمتغيرات (الجنس، الخبرة)؟



.036	158	2.112	.244	3.15	110	ذكر	مجال اخلاقيات مدير
			.427	3.04	50	أنثى	المدرسة الشخصية
.056	158	1.927	.276	3.20	110	ذكر	مجال ممارسة القيادة
			.387	3.09	50	أنثى	الاخلاقية تجاه العاملين
.239	158	1.182	.301	3.24	110	ذكر	مجال ممارسة القيادة
			.428	3.17	50	أنثى	الاخلاقية تجاه الطلبة
.000	158	3.759	.300	3.22	110	ذكر	مجال ممارسة القيادة
			.359	3.01	50	أنثى	الاخلاقية تجاه اولياء الامور والمجتمع المحلي
.001	158	3.311	.201	3.19	110	ذكر	القيادة الاخلاقية ككل
			.224	3.08	50	أنثى	

يتبين من الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في مجالي اخلاقيات مدير المدرسة الشخصية، وممارسة القيادة الاخلاقية تجاه اولياء الامور والمجتمع المحلي، وفي القيادة الاخلاقية ككل، وجاءت الفروق لصالح الذكور، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية في باقي المجالات.

ثانيا: الخبرة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين حسب متغير الخبرة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجدول أدناه يوضح ذلك

### جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" للفروق في استجابة افراد العينة حسب

#### متغير الخبرة

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد		
.788	158	.270	.301	3.13	28	عشر سنوات فأقل	مجال اخلاقيات مدير المدرسة الشخصية
			.320	3.11	132	أكثر من عشر سنوات	
.330	158	-.977	.351	3.11	28	عشر سنوات فأقل	مجال ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه العاملين
			.310	3.18	132	أكثر من عشر سنوات	
.285	158	- 1.072	.321	3.16	28	عشر سنوات فأقل	مجال ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه

			.350	3.23	132	أكثر من عشر سنوات	الطلبة
.487	158	.697	.285	3.19	28	عشر سنوات فأقل	مجال ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه اولياء الامور والمجتمع المحلي
			.342	3.14	132	أكثر من عشر سنوات	
.680	158	-.413	.240	3.14	28	عشر سنوات فأقل	القيادة الاخلاقية ككل
			.210	3.16	132	أكثر من عشر سنوات	

يتبين من الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) تعزى لأثر الجنس في

جميع المجالات، وفي القيادة الاخلاقية ككل.



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الاسئلة الموضوعية للدراسة، كما تضمن التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء هذه النتائج، وفيما يأتي توضيح لذلك:

١. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول الذي نص على(ما درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين ؟).

بينت النتائج ان درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت متوسطة في جميع مجالات الدراسة، إذ أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.11-3.22)، حيث جاء مجال ممارسة القيادة الأخلاقية تجاه الطلبة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.22)، بينما جاء مجال أخلاقيات مدير المدرسة الشخصية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.11)، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة الأخلاقية ككل (3.16) وبلغ الانحراف المعياري للاداء ككل (٠,٢١٥).

ويمكن ان تعزى هذه النتيجة إلى ميل المستجيبين من أفراد الدراسة إلى الوسط لتجنب التقييم المنخفض أو المرتفع كحل توفيفي لأبداء الرأي. كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود معايير واضحة تتعلق بأخلاقيات القيادة لاختيار مديري المدارس، إذ يقتصر اختيار مديري المدارس على خبرتهم العملية ومؤهلم العلمي وعدم الاهتمام بالبعد الاخلاقي لديهم. كما يمكن تعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود أي محفز من قبل وزارة التربية والتعليم لتشجيع استخدام القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس فمدير المدرسة الذي يلتزم باستخدام القيادة الاخلاقية يكون هذا الالتزام نابع من الشخص ذاته دون تحفيز من المسؤولين. ولا بد ان تتوافر في شخصية المدير سمات ايجابية تتوافق مع الاخلاقيات المهنية فاعمار المديرين وخبراتهم العملية وتجاربهم الحياتية ومؤهلاتهم العلمية والتزامهم الاخلاقي، كل ذلك سيساهم في تكوين شخصية المدير النموذجية والالتزام الجماعي لديهم. كما يمكن أن يكون السبب هو الارتداد الاحصائي الذي بموجبه يميل المستجيبون إلى الوسط.

ويعزى الباحث حصول مجال ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه الطلبة على المرتبة الاولى في نتائج الدراسة بأن مدير المدرسة ينظر إلى الطلبة بنظرة الأبوة لفارق العمر الكبير بينه وبينهم. وربما الاهتمام بالطالب باعتباره محوراً للعملية التعليمية في السنوات الأخيرة. كما يمكن أن يعزى الباحث حصول مجال اخلاقيات مدير المدرسة الشخصية على المرتبة الأخيرة في نتائج هذه الدراسة بعدم وجود معايير لاختيار لمديري المدارس تتعلق بالجانب الاخلاقي.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الشريفي والتتح (٢٠٠٩) ودراسة هيلفاش (Helvacı,2010) التي كانت النتائج فيها تشير إلى أن المستوى كان متوسطاً. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الحبسي (٢٠٠٩) ودراسة عابدين وحلبية (٢٠١٢) ودراسة كاراكوز (Karakose,2007)، والتي كانت نتائجها جميعاً مرتفعة.

٢. مناقشة السؤال الثاني الذي نص على (هل تختلف استجابة عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  لاسباب تعزى لمتغيري الجنس، الخبرة؟).

بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  تعزى لمتغير الجنس في مجالي اخلاقيات مدير المدرسة الشخصية، و ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه اولياء الامور والمجتمع المحلي، وجاءت الفروق لصالح الذكور في كلا المجالين.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة من الاناث قد يكن أكثر موضوعية في أجاباتهم من الذكور لكونهن يمكن أن يكن أكثر اهتماما من الذكور لذا كانت نتائج اجاباتهم أقل من الذكور. كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الذكور اكثر اهتماما بالجانب الاجتماعي ومشاركة المجتمع في المناسبات المختلفة من الاناث وذلك لانشغالهن بأمر الاهتمام بالبيت والعائلة، كما ان هذه النتيجة تشير إلى مقدرة المديرين من الذكور على الالتقاء بأولياء الامور وتنظيم النشاطات المختلفة ومشاركة المجتمع المحلي افضل من مقدرة المديرات اللواتي عادة يعتنن بمهامهن في المدرسة وقلما يخرجن إلى مؤسسات المجتمع المحلي.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصل إليها فنج (feng,2011)، وتختلف عن النتائج التي توصل إليها عبد الفضيل (٢٠٠٩) التي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية لمصلحة الاناث.

كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 0.157 وبدلالة احصائية بلغت 0.692.

ويمكن ان تعزى هذه النتيجة بان جميع عينة الدراسة خبرتهم تتجاوز عشر سنوات حيث انها الحد الأدنى من الخبرة التي تشترط في كل من يعمل مشرف تربيوي، لذا فخبرة عينة الدراسة من المشرفين التربويين متقاربة لذلك كانت اجاباتهم متقاربة. كما يمكن أن يعزى ذلك إلى قلة عدد افراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة الاقل من (١٠) سنوات إذ كان هذا العدد (٢٨) مقابل (١٣٢) من ذوي الخبرة التي تزيد عن (١٠) سنوات.

وتختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها فنج (feng,2011) الذي وجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة.

## التوصيات

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

- ١- توصلت نتائج الدراسة إلى ان درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت متوسطة، وهذا يتطلب رفع المستوى عن طريق عقد وتصميم دورات تدريبية تؤكد على القيادة الاخلاقية من حيث مفهومها واهميتها وابعادها وجوانبها الاخرى.
- ٢- وفي ضوء النتيجة السابقة يوصي الباحث بوضع معايير لاختيار مديري المدارس تتعلق بمقدرتهم على استخدام القيادة الاخلاقية في عملهم، وسماتهم الشخصية.

٣- وفي ضوء النتيجة السابقة ايضاً يوصي الباحث بضرورة ان تهتم وزارة التربية والتعليم بتعزيز القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس من خلال التاكيد على اعتبار الممارسة الاخلاقية جزءا اساسيا من تقييم المديرين وترقيتهم.

٤- أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه العاملين كانت متوسطة لذا يوصي الباحث بإيلاء المديرين العاملون اهتماما اكبر بمجال القيادة الاخلاقية من قبل المديرين. فالمدربون مطالبون بالحرص على العدالة، والموضوعية في توزيع المهام على العاملين وفي تقويمهم.

٥- توصلت الدراسة إلى ان مديري المدارس يستخدمون القيادة الاخلاقية في مجال ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه الولياء الامور والمجتمع المحلي كانت متوسطة لذا يوصي الباحث بان يهتم المديرين بتحقيق شراكة فاعلة مع المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي والعمل على كسب ودهم من خلال اشراكهم في صنع القرارات المختلفة التي تهم المدرسة من خلال التشريعات والقوانين.

٦- كما توصلت الدراسة إلى ان مجالي ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه الطلبة وممارستها تجاه العاملين كانت متوسطة ايضاً لذا يوصي الباحث بتنمية روح المسؤولية والبعد الاخلاقي لديهم تجاه طلبتهم والعاملين معهم وذلك من خلال اللقاءات والندوات الي يعقدها المديرين مع الطلبة والعاملين معهم.

٧- كما يوصي الباحث بضرورة اجراء دراسات مماثلة في محافظات اخرى لمقارنة النتائج مع بعضها مع ربط استخدام القيادة الاخلاقية بمتغيرات اخرى وايجاد العلاقة الارتباطية بينهما.

## المصادر والمراجع

اولاً: المراجع العربية:

القرآن الكريم .

أبي شيبة، أبو بكر ( ١٤٢٠ هـ ).الأدب. تحقيق: محمد رضا القهوجي. بيروت: دار البشائر الإسلامية.

احمد، اسامة (٢٠٠٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الاردن لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور اسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

البدري، طارق (٢٠٠٥). اساليب القيادة الادارية في المؤسسات التعليمية. ط٢. عمان: دار الفكر.

بطاح، احمد (٢٠٠٦). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

توفيق، عبدالرحمن (٢٠٠٨). الشخصية القيادية فكرا وفعلا. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبيك).

جلاّب، احسان (٢٠١١). إدارة السلوك في عصر التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

حامد، احسان (٢٠١١). ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

الحبسي، رضية (٢٠٠٩). واقع ممارسة القيادة الاخلاقية في مدارس التعليم الاساسي للصفوف (١٠-٥) في سلطنة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عمان.

الحبسية،رضية بنت سليمان (٢٠١٢). القيادة الاخلاقية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحري ، قاسم (٢٠٠٨). القيادة التربوية الحديثة. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.

الحري، رافدة (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

- حسان، حسن، والعجمي، محمد (٢٠٠٧). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسان، حسن، والعجمي، محمد (٢٠١٠). الإدارة التربوية. ط٢. عمان: دار المسيرة.
- حمادات، محمد (٢٠٠٦). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- خليفة، جميلة شحادة (٢٠١٣). أخلاقيات القيادة. القاهرة: دار اقرأ الدولية.
- دواني، كمال (٢٠٠٠). أخلاقيات القيادة في المنظمات وأثرها على التابعين. مؤتمر الهيئة البنانية للعلوم التربوية، بيروت، لبنان، ٧-٩ كانون الأول/ديسمبر/ ٢٠٠٠ م.
- رشوان، حسين (٢٠٠٨). الأخلاق، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- سادلر، فيليب (٢٠٠٨). القيادة. ترجمة هدى فؤاد. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي). عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- السعود، راتب (٢٠١٣). القيادة التربوية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- السعود، راتب، وبطاح، أحمد (١٩٩٦). مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، ٣(٢)، ٢٣-٤٠.
- سلامة، ياسر (٢٠٠٣). الإدارة المدرسية. عمان: دار الاسرة للنشر والتوزيع.
- السهلاوي، عبد الله عبد العزيز (٢٠٠٥) مدير المدرسة واخلاقيات الادارة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام بالاحساء بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، مجلد (٦)، عدد (١)، ١٣٥-١٩٠.

الشريفي، عباس مهدي والتتح، منال محمود (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بامارة الشارقة للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ١٢ (٣)، ١٦٢-١٣٥.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٧). القيادة الادارية والابداعية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.

الطراونة، حسين (٢٠١٠). *الاخلاق والقيادة*. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الطعاني، حسن احمد (٢٠١٢). درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الاشرافية من وجهة نظر المعلمين في الاردن، *مجلة جامعة دمشق*، ٢٨ (٢)، ٤٥٣-٤٨٩.

الطويل، هاني (٢٠٠١). *الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني (٢٠٠٦). *الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد (٢٠٠١). *الإدارة المدرسية الحديثة*. عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد عبدالقادر (٢٠٠٥). *الإدارة المدرسية الحديثة*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العايش ، عبد الله (١٤٢٩هـ) ، دور المعلم فى تحقيق حسن الخلق وأثره فى الأمن الاجتماعى ،

*مجلة البحوث الأمنية* ، المجلد (١٧) ، العدد (٤١) - كلية الملك فهد الأمنية.

عابدين، محمد عبد القادر، وحليبية، بنان محمد (٢٠١٢). درجة ممارسة المديرين القيادة الاخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات*، ٢ (٢٨)، ٣٦٣-٣٢٧.

عايش، احمد جميل (٢٠٠٤). *إدارة المدرسة: نظرياتها وتطبيقاتها التربوية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد الحميد، صلاح (٢٠١٠). بحث عن الادارة المدرسية. موقع اليكتروني. [www. dr.saud-a.com](http://www.dr.saud-a.com). استرجع بتاريخ ١٥ /١٢ /٢٠١٥.



عبد الفضيل ، مديحة (٢٠٠٩م) ، تأثير القيم الخلقية وأساليب التفكير على اتخاذ القرار ، مجلة البحث في التربية وعلم النفس ، المجلد (٢٨) ، العدد (١) - كلية التربية - جامعة المنيا .

عبيدات، علاء سليمان (٢٠٠٠). الاخلاقيات الوظيفية للمشرفين في المستشفيات الأردنية العامة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عثمان، اسامة زين العابدين (٢٠٠٨). المتطلبات الاخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة: دراسة تحليلية. المؤتمر العلمي العربي الثالث، التعليم وقضايا المجتمع المعاصر، ٢٠-٢١-ابريل ٢٠٠٨ م.

عثمان، صلاح الدين (١٩٩٦). الاخلاق ومذاهبها. القاهرة: مطبعة الامانة.

العجمي، محمد حسنين (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في الادارة القيادية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العرايضة، رائدة هاني (٢٠١٢). مستوى القيادة الاخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

عطوي، جودت (٢٠٠٤). الادارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العمرات، محمد سالم (٢٠٠٤). القيادة والابعاد الاخلاقية. استرجع من موقع انترنت [www.moe.gov.jo/petra](http://www.moe.gov.jo/petra) بتاريخ ١٥/١٢/٢٠١٥.

عيسى ، كمال (١٤١٣هـ) ، كلمات في الأخلاق الإسلامية ، جده:دار المجتمع للنشر والتوزيع.

العبيري ، سليمان (١٤١٨هـ) ، الخلق الإداري في الإسلام ، الطائف:المطبعة الأهلية للأؤفست.

الغالبى، طاهر، والعامري، صالح (٢٠٠٨). المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الأعمال. ط٢. عمان:دار وائل للنشر والتوزيع.

الغامدي، حمدان ، وعبد الجواد، نور الدين (٢٠٠٥). تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الرشد.

فهد، ابتسام (٢٠٠٧). بناء منهج للتربية الخلقية في ضوء الرؤية القرآنية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

كنعان، نواف (٢٠٠٧). القيادة الادارية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الكيلاني ، ماجد (١٩٩١م) ، اتجاهات معاصرة في التربية الأخلاقية ، معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي - جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

محمد، محمد باسم (٢٠٠٤). سيكولوجية الادارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العام. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ميدین، تیسویفیا جیبیر، وشافیر، ببتیر (٢٠٠٥). تحديات القيادة للإدارة الفعالة. ترجمة سلامة عبد العظيم حسين. عمان: دار الفكر.

ناصر، ابراهيم (٢٠٠٦). التربية الأخلاقية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

نیوشل، روبرت (٢٠٠٧). القائد. ترجمة خالد العامري. الجيزة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.

الهدبان، إسلام (٢٠٠٩). درجة الالتزام بممارسة المدونة الاخلاقية في السلوك الاداري لدى مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

یحیی، سچی (٢٠١٠). درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية باخلاقيات مهنة الادارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

Barna, P. J. (2010). Ethical behavior in the framework of educational and ethical leadership: Grounded Theory Research. **DAI-A** 70/ 12. Proquest.UMI Dissertations.

Big bee, J. (2012). Personal values, professional codes of ethics and ethical dilemmas in special education leadership. **DAI-A** 73/ 04. Proquest. UMI Dissertations

Brown, G., Irby, B & lingling, Y. (2008). Principals' ethical and social justice leadership in servicing English language learners: teacher perceptions. **National Forum of Educational Administration & Supervision Journal**. 25, (3): 4-27

Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2002). Conceptualizing and measuring ethical leadership: Developing of an instrument. **Academy of Management Proceedings**, pp. D1-D6.

Dufresne, P & McKenzie, A. (2009). A Culture of Ethical Leadership. **Principal Leadership**, 10, (2): 36-39.

Feng.f.(2011). A study on schoole leaders ethical orientations in taiwan. **ethics & behavior**. Vol 21,( 4), 317-352.

Hall, D. L. (2009). **Balancing accountability and ethics: A case study of an elementary school principal.** ProQuest LLC, (Ph.D. Dissertation), The University of Texas at Austin. Retrieved from.

helvacı m.(2010) the level of the primary school administration ethical leadership behavior. **journal of world of turks**, 2(1), 391–410.

karaköse t. (2007). high school teachers perception regarding principals ethical leadership in turkey. **asia pacific education review**, 8(3), 464–437.

Kiran, D.R. (2007). **Professional ethics and human values**, New Delhi: Hill Publishing Company Limited.

Lapointe, C & Langlois, L. (2007). Ethical Leadership in Canadian School Organizations: Tensions and Possibilities. **Educational Management Administration & Leadership**, 35, (2): 247–260.

Mishara, R. C. (2008). **Encyclopedia of educational administration**. VIII. New Delhi: APH Publishing Corporation.

Pierce, J. L & Newstory, J. W. (2006). **Leaders and the leadership process**. 4th ed. New York: McGraw Hill International Edition.

Ponn, C. & Tennakoon, G. (2009) .The association between ethical leadership and employee outcomes: The Malaysian case. **Electronic Journal of Bus.**

Pucic, J. (2012). Ethical leadership in the employment relationship: Evidence from three Canadian surveys. **DAI-A 73/ 06**. Proquest. UMI Dissertations.

Resick, J. et al. (2011). What ethical leadership means to me: Asian, American and European. **Journal of Business Ethics**. Vol.101, No.3, pp.435–457.

Ruiz, P; Ruiz, C & Martines, R. (2011). Improving the "Leader – Follower" relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickle–down effect on follower top response. **Journal of Business Ethics**. Vol.99, No.4, pp.587–608.

Sergiovanni. T; Kelleher. P; McCarthy. M & Fredrick. W.(2004).**Educational Governance and Administration**. 5th ed, Boston: Pearson.

Shaw, S. M. (2008). Leadership development and the characteristics/traitsof ethical and effective leaders. **DAI-A 69/ 03**. Proquest. UMI Dissertations.

Stiab, J & Maninger, R. (2012). Ethical leadership in the principalship:Qualitative analysis. **National forum of educational administrationand supervision journal**, 29, (2): 23– 29.

Sutherland, A. (2010). An examination of ethical leadership and organizational commitment. **DAI-A** 71/ 03. Proquest. UMI

DissertationsTerry, W. (2003). **Seven zones for leadership**. 1st ed. Mumbai: JaicoPublishing House.

Tumasjan, A; Strobel, M & Welpe, I. (2011). Ethical leadership evaluationafter moral transgression: Social distance makes the difference. **Journalof Buisness Ethics**. Vol.99, No.4, pp.609–622.

Turhan, M & Celike, V. (2011). The effect of ethical leadership behaviorsof school principals on social justice in school. **E- journal of new worldscience academy, Educational science**, 6, (1): 438– 452.

## الملحقات

## الملحق (١)

### أداة الدراسة بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور الفاضل

.....المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان **درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الاوسط. وقد قام الباحث بتطوير استبانة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة اعلاه .

وستتم الاجابة عن فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرتالخماسي وكما يأتي

نادراً جداً	نادراً	احياناً	غالباً	دائماً
١	٢	٣	٤	٥

وبما انكم من اهل الخبرة والاختصاص في مجال البحث العلمي والادارة والقيادة فإنه من دواعي ارتياح الباحث ان يضع بين ايديكم هذه الاستبانة راجياً قراءتها وتحديد رأيكم في كل فقرة من فقراتها للتأكد من مدى ملاءمتها .

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير...

اسم الخبير:

المرتبة العلمية :



الجامعة:

الباحث: رأفت ابراهيم المهيرات

اولا: المعلومات الديمغرافية:

يرجى وضع اشارة (x) في المكان المناسب الذي تختاره:

١-الجنس:

انثى

٢-الخبرة:

عشر سنوات فأقل  أكثر من عشر سنوات

## أداة الدراسة بصورتها الأولية

ت	نص الفقرة	صالحة	غير صالحة	بحاجة الى تعديل	التعديل المقترح
<b>مجال اخلاقيات مدير المدرسة الشخصية</b>					
١.	يمارس الشعائر الدينية				
٢.	يظهر حبه للدين				
٣.	يبدو مبتسما بشوشا مرحا مع الناس				
٤.	يلتزم بالمواعيد بشكل دقيق				
٥.	يتسم بالهدوء والاتزان والصبر				
٦.	تبدو عليه النظافة والترتيب				
٧.	يحفظ لسانه من الكلام غير اللائق				
٨.	يتسامح مع الناس				
٩.	يتصف بالحكمة والفتنة في معالجة الامور				
١٠.	يصدق في حديثه				
١١.	يتحمل مسؤولياته بدقة				
١٢.	يلتزم اسلوب الوعظ وبيتعد عن التعنيف				
١٣.	يقول كلمة الحق في مختلف الظروف				
١٤.	يقبل النصيحة والنقد بدون انزعاج				
١٥.	يعدل في تعامله مع الناس				
١٦.	يبتعد عن الجدل والمراء				
١٧.	يحفظ اسرار العمل والعاملين				
١٨.	ينصت للاخرين بشكل جيد				
١٩.	لا يستعمل اغراض المدرسة لمصالحه الشخصية				

				٢٠. لا يضيع وقت العمل في أمور جانبية غير مهمة
				٢١. يتصف بالحياء والادب
				٢٢. يتحدث اللغة العربية السليمة
				٢٣. يعامل الآخرين باحترام
<b>مجال ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه العاملين</b>				
				٢٤. يعامل جميع العاملين بعدالة
				٢٥. يقدر ظروف العاملين بشكل موضوعي
				٢٦. يوضح الاعمال المناطة بمن معه ويشرحها
				٢٧. يشجع العاملين معه على الالتحاق بالدورات التدريبية
				٢٨. يتواضع في تعامله مع العاملين
				٢٩. يحث العاملين لاداء الواجبات الدينية
				٣٠. يبرز المناسبات الدينية في مدرسته
				٣١. يستاذن قبل الدخول على العاملين في اماكنهم
				٣٢. يتراجع عن رأيه اذا تبين له خطؤه
				٣٣. يقدر العاملين النشطاء ويشجعهم
				٣٤. يبذل جهده لمساعدة اي عامل في المدرسة في حل مشاكله
				٣٥. يوزع المهام والاعمال بعدالة
				٣٦. يذكر العاملين بمراقبة الله لهم
				٣٧. ينظر اليه العاملون على انه قدوة حسنة
				٣٨. يحرص على الألفة والمحبة بين العاملين
				٣٩. يسعى لحل الخلافات والأصلاح بين العاملين
<b>مجال ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه الطلبة</b>				
				٤٠. يعامل الطلبة بحنان وأبوة
				٤١. يتواصل مع الطلبة
				٤٢. يحث الطلبة على اداء الواجبات والأنشطة والمناسبات الدينية
				٤٣. يعامل الطلبة بالصبر والحلم

				٤٤. يشارك الطلبة في بعض الأنشطة الهادفة
				٤٥. يعامل الايتام باهتمام خاص
				٤٦. يوجه الطلبة بأسلوب محبب عبر الأذاعة
				٤٧. يستمع الى شكاوي الطلبة ومشاكلهم
				٤٨. يسعى لتطوير الطلبة اكاديميا وتربويا بشتى السبل
				٤٩. يعامل الطلبة بعدالة ومساواة
				٥٠. يحبب الطلبة على الجرأة في قول الحق
				٥١. يوجه الطلبة لاحترام معلمهم ومن هم اكبر منهم
				٥٢. يقوي روح الجماعه والأخوة بين الطلبة
<b>مجال ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه اولياء الامور والمجتمع المحلي</b>				
				٥٣. يجتمع بأولياء الأمور لأطلاعهم على اوضاع ابنائهم وأوضاع المدرسة. ويستشيرهم في ذلك
				٥٤. يحترم اولياء الأمور على اختلاف مستوياتهم
				٥٥. يطور العلاقة مع المؤسسات المحلية لصالح المدرسة
				٥٦. يوجه العاملين والطلبة لاحترام الناس
				٥٧. يعمل على حفظ الممتلكات العامة
				٥٨. يجري مسابقات داخل المدرسة لخدمة المجتمع المحلي وحماية البيئة
				٥٩. يحرص على نظافة المدرسة وما حولها
				٦٠. يشرك المجتمع المحلي في احتفالات المدرسة بالمناسبات الوطنية والدينية
				٦١. ينصت الى ملاحظات اولياء الأمور ويتقبلها
				٦٢. يوجه العاملين للتواصل مع اولياء الامور
				٦٣. يحرص على جعل المدرسة مركزا ثقافيا وتربويا في المنطقة

## ملحق (٢)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للإستبانة

الجامعة	الاختصاص	الاسم	ت
الأردنية	إدارة تربوية	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	١
البلقاء التطبيقية	إدارة تربوية	الأستاذ الدكتور بشار تليان السليم	٢
الأردنية	إدارة تربوية	الأستاذ الدكتور سلامة طنّاش	٣
الأردنية	إدارة تربوية	الأستاذ الدكتور محمد سليم الزبون	٤
الأردنية	إدارة تربوية	الأستاذ الدكتور هاني الطويل	٥
العلوم الاسلامية	إدارة تربوية	الدكتور أدب السعود	٦
الأردنية	تكنولوجيا تعليم	الدكتور خالد السرحان	٧
الأردنية	تكنولوجيا تعليم	الدكتور عاطف بن طريف	٨
الأردنية	أصول تربية	الدكتور عبد السلام العبادي	٩
البلقاء التطبيقية	أصول تربية	الدكتور نذير العبادي	١٠

### ملحق رقم (٣)

#### أداة الدراسة بصورتها النهائية

الأخ المشرف/ المشرفة / في وزارة التربية والتعليم المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

أرجو الإجابة عن فقرات الإستبانة بحسب ما ترونه مناسباً بوضع إشارة (X) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظركم، علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أقدر عالياً جهدكم البناء لتطوير عملية التعليم في بلدنا الغالي.

مع خالص الشكر والاحترام

الباحث: رأفت ابراهيم المهيرات

**أولاً: المعلومات الديمغرافية:**

يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب الذي تختاره:

١-الجنس:

أنثى

٢-الخبرة:

عشر سنوات فأقل  أكثر من عشر سنوات

## أداة الدراسة بصورتها النهائية

ت	نص الفقرة	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	ابداً
<b>مجال اخلاقيات مدير المدرسة الشخصية</b>						
١.	يبدو بشوشاً مع الناس					
٢.	يلتزم بالمواعيد بشكل دقيق					
٣.	يتسم بشخصية هادئة متزنة					
٤.	يبدو عليه الترتيب					
٥.	يحفظ لسانه من الكلام غير اللائق					
٦.	يتسامح مع الناس					
٧.	يتصف بالحكمة في معالجة الامور					
٨.	يصدق في حديثه					
٩.	يتحمل مسؤولياته بدقة					
١٠.	يلتزم اسلوب الوعظ					
١١.	يقول كلمة الحق في مختلف الظروف					
١٢.	يقبل النقد بدون انزعاج					
١٣.	يعدل في تعامله مع الناس					
١٤.	يبتعد عن الجدل والمراء					
١٥.	يحفظ اسرار العمل والعاملين					
١٦.	ينصت للاخرين بشكل جيد					
١٧.	يستعمل اغراض المدرسة للصالح العام فقط					
١٨.	يستغل وقت العمل في الأمور المهمة					
١٩.	يتصف بالادب					
٢٠.	يتحدث اللغة العربية السليمة					



					٢١. يعامل الآخرين باحترام
<b>مجال ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه العاملين</b>					
					٢٢. يعامل جميع العاملين بمساواة
					٢٣. يقدر ظروف العاملين بشكل موضوعي
					٢٤. يوضح الاعمال لمن معه
					٢٥. يرتقي بالعاملين معه بالدورات والندوات
					٢٦. يتواضع في تعامله مع العاملين
					٢٧. يحث العاملين لاداء الواجبات الدينية
					٢٨. يبرز المناسبات الدينية في مدرسته
					٢٩. يستاذن قبل الدخول على العاملين في اماكنهم
					٣٠. يتراجع عن رأيه اذا تبين له خطؤه
					٣١. يقدر العاملين النشطاء ويشجعهم
					٣٢. يبذل جهده لمساعدة اي عامل في حل مشاكله
					٣٣. يوزع المهام بعادلة
					٣٤. يذكر العاملين بمراقبة الله لهم
					٣٥. ينظر اليه العاملون على انه قدوة وأسوة
					٣٦. يحرص على الألفة بين العاملين
					٣٧. يسعى لحل الخلافات بين العاملين
<b>مجال ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه الطلبة</b>					
					٣٨. يعامل الطلبة بحنان
					٣٩. يتواصل مع الطلبة
					٤٠. يحث الطلبة على المشاركة في المناسبات المختلفة
					٤١. يعامل الطلبة بالحلم
					٤٢. يشارك الطلبة في بعض الأنشطة الهادفة
					٤٣. يعامل الايتام باهتمام خاص
					٤٤. يوجه الطلبة بأسلوب محبب عبر

					الأذاعه
					٤٥. يصغي الى شكاوي الطلبة ومشاكلهم
					٤٦. يسعى لتطوير الطلبة تربويا بثتى السبل
					٤٧. يعامل الطلبة بعدالة
					٤٨. يحث الطلبة على الجرأة في قول الحق
					٤٩. يوجه الطلبة لاحترام معلميههم ومن هم اكبر منهم
					٥٠. يقوي روح الجماعه بين الطلبة
<b>مجال ممارسة القيادة الاخلاقية تجاه اولياء الامور والمجتمع المحلي</b>					
					٥١. يجتمع بأولياء الأمور لأطلاعهم على اوضاع ابنائهم وأوضاع المدرسة.
					٥٢. يحترم اولياء الأمور على اختلاف مستوياتهم
					٥٣. يطور العلاقة مع المؤسسات المحلية لصالح المدرسة
					٥٤. يوجه العاملين والطلبة لاحترام الناس
					٥٥. يعمل على حفظ الممتلكات العامة
					٥٦. يجري مسابقات داخل المدرسة لخدمة المجتمع المحلي وحماية البيئة
					٥٧. يحرص على نظافة المدرسة
					٥٨. يشرك المجتمع المحلي في احتفالات المدرسة بالمناسبات المختلفة
					٥٩. يستمع الى ملاحظات اولياء الأمور
					٦٠. يوجه العاملين للتواصل مع اولياء الامور
					٦١. يحرص على جعل المدرسة مركزا ثقافيا في المنطقة

ملحق رقم (٤)

كتب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الاوسط إلى وزارة التربية والتعليم

الرقم: ٢٣٣/٢٣/٢/١١  
التاريخ: ١٤/١١/٢٠١٥

معالي وزير التربية والتعليم المحترم

تحية طيبة، وبعد:

يقوم الطالب رأفت إبراهيم المهيبرات بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: درجة استخدام القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة من وجهة نظر المشرفين التربويين استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحث لأدوات دراسته بما في ذلك الاستبانة المرفقة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم. ونحن إذ نشكر عطفكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة

أ.د. ماهر سليم

١٤/١١/٢٠١٥  
١٤/١١/٢٠١٥  
١٤/١١/٢٠١٥  
١٤/١١/٢٠١٥  
١٤/١١/٢٠١٥  
١٤/١١/٢٠١٥  
١٤/١١/٢٠١٥  
١٤/١١/٢٠١٥  
١٤/١١/٢٠١٥  
١٤/١١/٢٠١٥

ملحق (٥)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم الاردنية



الرقم ٥٨١٥٤١١٠/٣  
التاريخ ١٠ صفر ١٤٣٧  
الموافق ٢٠١٥/١١/٢٢

السيد مدير التربية والتعليم لنواء قصبه عمان / محافظة العاصمة  
السيد مدير التربية والتعليم لنواء الجامعة / محافظة العاصمة  
السيد مدير التربية والتعليم لنواء سحاب / محافظة العاصمة  
السيد مدير التربية والتعليم لنواء القويسمة / محافظة العاصمة  
السيد مدير التربية والتعليم لنواء ماركا / محافظة العاصمة  
السيد مدير التربية والتعليم لنواء وادي السير / محافظة العاصمة  
السيد مدير التربية والتعليم لنواء ناعور / محافظة العاصمة  
السيد مدير التربية والتعليم لنواء الموقر  
السيد مدير التربية والتعليم لنواء الجيزة

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالب رأفت إبراهيم المهيترات يقوم بإجراء دراسة عنونها "درجة استخدام القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة من وجهة نظر المشرفين التربويين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من المشرفين التربويين في مديريتكم. راجياً تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له، على أن يتم مطابقة الاستبانة المطبقة مع الاستبانة المرفقة.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

د. نائل مجاهد  
مدير مكتب الوزير



نسخة/ مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي بالوكالة  
نسخة/ مدير البحث والتطوير التربوي بالوكالة  
نسخة/ رئيس قسم البحث التربوي  
نسخة/ الملف ١٠/٣  
المرفقات: (٥) صفحات