

درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية
وعلاقتها بسلوكهم القيادي

THE COMMITMENT DEGREE OF PUBLIC SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS
WITH SCHOOL IN THE GOVERNORATE OF THE CAPITAL AMMAN
AND ITS RELATION TO THEIR LEADERSHIP ADMINISTRATION ETHICS
BEHAVIOR

إعداد

فاطمة كايد احمد أبو شرشوح

إشراف

الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة

قُدِّمَت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأصول والإدارة التربوية

كلية العلوم التربوية والنفسية

جامعة عمان العربية

كانون الثاني / 2015



نموذج (9)

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

تفويض

نحن الموقعون أدناه، نتعهد بمنح جامعة عمان العربية حرية التصرف في نشر محتوى الرسالة الجامعية، بحيث تعود حقوق الملكية الفكرية لرسالة الماجستير الى الجامعة وفق القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالملكية الفكرية وبراءة الاختراع.

المشرف الرئيس	الطالب
أ.د. عاطف يوسف مقابلة	فاطمة كايد أبو شرشوح
التوقيع: 	التوقيع: 
التاريخ: ٢٠١٦/٤/١٦	التاريخ: ٢٠١٦/٤/١٦

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والمقدمة من الطالبة: فاطمة كايد أبو شروش
وعنوانها "درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان
بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بسلوكهم القيادي".

و اجيزت بتاريخ 2016/1/17

التوقيع		الاسم
	مشرفاً / رئيساً	الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة
	عضواً	الدكتور اسامة حسونة
	عضواً خارجياً	الأستاذ الدكتور أيمن العمري

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة على سيد المرسلين، الحمد لله الذي أخرجنا من ظلمات الجهل إلى أنوار المعرفة، اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم.

أتقدم بفائق الشكر وعظيم الامتنان بعد الله سبحانه وتعالى في إنجاز دراستي هذه للمشرف الأستاذ الدكتور: عاطف مقابلة، الذي كان ملاحظاته ومتابعته الدور الأكبر والفضل في إخراج هذا العمل لحيز الوجود.

كما وأتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة، والشكر موصول إلى أساتذتي في قسم الأصول والإدارة التربوية في جامعة عمان العربية على كل ما تفضلوا به على من العلم والنصح والإرشاد، فجزاهم الله خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل شخص أسهم بجهد مشكور سواء أكان توجيهياً أم نصيحاً، فلهم دعائي بظهر الغيب.

وختاماً نسأل الله القدير أن تكون هذه الرسالة بمثابة الشعلة التي تقود الباحثين إلى السمو والرقى، وأن يجعل هذا العمل في ميزان الحسنات، وأن يرفع به الدرجات، والله ولي التوفيق.

الباحثة

الإهداء

إلى معلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد صلى الله عليه وسلم.....

إلى من أروضتني الحب والحنان وكانت دعواتها الصادقة سر نجاحي.....

إلى روح والدي الطاهرة.....

إلى شرف التعب والكفاح المرسوم على جبهة والدي.....

إلى زوجي وأبنائي وبناتي قرّة عيني....

إلى إخوتي الأعزاء.....

إلى أصدقائي جميعاً.....

إلى كل من كان لهم حق علي لهم جميعاً أهدي رسالتي هذه.....

الباحثة

فهرس المحتويات

ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الملاحق
ل	الملخص
ن	Abstract
1	الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها
1	المقدمة:
6	مشكلة الدراسة:
7	عناصر مشكلة الدراسة:
7	أهمية الدراسة:
8	مصطلحات الدراسة:
9	حدود الدراسة ومحدداتها:

10.....	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة
10.....	تمهيد:
10.....	الأدب النظري
29.....	الدراسات السابقة ذات الصلة:
37.....	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
37.....	منهج الدراسة:
37.....	مجتمع الدراسة:
39.....	عينه الدراسة:
40.....	أداتا الدراسة:
43.....	إجراءات الدراسة:
45.....	المعالجة الإحصائية:
46.....	الفصل الرابع نتائج الدراسة
67.....	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
78.....	التوصيات:
79.....	المراجع
89.....	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس والمركز الوظيفي	43
2	توزع عينة الدراسة حسب المديرية والجنس والمركز الوظيفي	44
3	معاملات ثبات أداة الدراسة الأولى استبانة "الممارسات الأخلاقية للإدارة المدرسية"	46
4	معاملات ثبات أداة الدراسة الثانية استبانة "السلوك القيادي لمديري المدارس"	48
5	مدى درجات الإجابة عن فقرات الاستبانة حسب المستوى	49
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان لأخلاقيات الإدارة المدرسية.	51
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية في مجال "الصفات الشخصية الأخلاقية"	53
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية في مجال "العلاقة مع الطلبة"	55

57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية في مجال " المهتمات الإدارية الأخلاقية "	9
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية في مجال " العلاقات الإنسانية "	10
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة النمط القيادي السائد في المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان حسب المجالات الثلاثة	11
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال " النمط الديمقراطي "	12
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال " النمط التسلطي "	13

65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال " النمط الترسلي"	14
68	قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية ودرجة ممارستهم للسلوك القيادي باستخدام معامل ارتباط بيرسون.	15

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	رقم الملاحق
94	أداة الدراسة (أخلاقيات الإدارة المدرسية) بصورتها الأولية	1
101	أداة الدراسة (السلوك القيادي) بصورتها الأولية	2
107	أسماء المحكمين	3
108	أداة الدراسة (أخلاقيات الإدارة المدرسية) في صورتها النهائية	4
114	أداة الدراسة (السلوك القيادي) في صورتها النهائية	5
120	المراسلات والكتب الرسمية	6

درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية
وعلاقتها بسلوكهم القيادي

إعداد

فاطمة أبو شرشوح

إشراف

الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بسلوكهم القيادي، وقد تكونت عينة الدراسة من (381) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة، واستخدمت استبانتان لجمع البيانات، الأولى لقياس درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة بأخلاقيات الإدارة المدرسية والثانية لقياس درجة ممارسة المديرين لسلوك القيادي، من خلال ممارستهم للأهمات القيادية: التسلطي، والديمقراطي، والترسلي، وقد تم التأكد من صدق الأدوات وثباتهما، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

ان درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.46) بانحراف معياري (0.56).

إن النمط القيادي السائد في المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين هو النمط الديمقراطي، تلاه النمط التسلطي، فالنمط الترسلي.

وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية ودرجة ممارستهم للأتمتة القيادية الثلاثة.

ومن بين التوصيات التي أوصت بها الباحثة:

زيادة مستوى وعي مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية.

إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

**THE COMMITMENT DEGREE OF PUBLIC SECONDARY SCHOOL
PRINCIPALS IN THE GOVERNORATE OF THE CAPITAL AMMAN WITH
SCHOOL ADMINISTRATION ETHICS AND ITS RELATION TO THEIR
LEADERSHIP BEHAVIOR**

Prepared by

Fatima Abo Sharshooh

Supervised by

Prof. Atef Yusuf Magableh

Abstract

This study aims at Finding out the degree commitment of public secondary school principals in the governorate of the capital of Amman with school administration ethics, and its relation to their leadership behavior. The sample of the study consisted of (381) male and female teachers, who were drawn from the population of the study by using stratified random sample method.

Two questionnaires were used to collect data, The first was to measure the degree commitment of public secondary school principals with school administration behavior by the principals, through practicing administration ethics.

The second was to measure the degree of practicing the leadership styles.

The findings of the study are as follows:

The degree commitment of public secondary school principals in the governorate of the capital Amman with school administration ethics, from the teacher's point of view was medium. The mean was (3.46) with a standard deviation of (0.56).

The prevailing leadership style in public secondary schools in the governorate of the capital of Amman, from teacher's point of view was the democratic style, followed by the authoritarian style, and finally the laissez-Faire style.

There was a positive significant relationship at ($\alpha=0.05$) between the degree commitment of public secondary school principals in the governorate of the capital Amman with school administration ethics and their practice of the three leadership styles.

Among the recommendations of the study the researcher recommends the following:

Increasing the awareness level of public secondary school principals in the governorate of the capital of Amman with school administration ethics.

Conducting a similar study on private secondary schools in the governorate of the capital Amman.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

تعد الغاية الرئيسة للعملية التعليمية التعليمية في المملكة الأردنية الهاشمية إعداد الإنسان المتمتع بحس المواطنة والانتماء لأمنته العربية والمزود بالمعرفة والمهارات والقيم، والمقتدر على تطوير نفسه، وممارسة الديمقراطية وتحمل المسؤولية في مجالات الحياة جميعها، وممارسة التفكير العلمي والإنتاجية العالية، وتفعيل التفكير الإبداعي والمقدرة على حل المشكلات، واستثمار الفرص المتاحة لتحقيق التقدم.

لقد تطور دور مدير المدرسة على مدى نصف قرن وانتقل من لعب الدور التقليدي المسؤول عن إدارة عملية التعليم في المدرسة إلى دور أكبر وأشمل وازدادت المسؤوليات لتشمل مهمات إدارية جديدة بحيث أصبح مدير المدرسة يركز على العملية التعليمية - التعلمية داخل المدرسة ضمن الرؤية والرسالة المرسومة - لفلسفة التربية والتعليم، وضمن معايير واضحة ومحددة، كما وازدادت مسؤوليات المدير وازدادت الكفايات الإدارية، التي يجب أن يتمتع بها ومن هذه المسؤوليات مواجهة المشكلات المدرسية وتحديدها، وتحديد الأولويات وتحسين عمليات التخطيط والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية، وجمع المعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة، والاهتمام بالعلاقات مع المجتمع المحلي، فضلاً عن التركيز على الهدف الأساس لوجود المدرسة من ناحية توفير أفضل سبل التعلم للطلبة، وبناء المجتمع، مما يتطلب من مدير المدرسة، المعرفة السليمة والشاملة لعملية التعليم والتعلم، لتكون هذه المعرفة مقندرة لتحقيق الهدف من وجود المدرسة. (Freeman & Stewart, 2006)

وتعد الأخلاق من الأمور المهمة لحياة الأفراد والشعوب، لما لها الأثر في تنظيم حياتهم، والرقى بهم، وهي من الركائز الأساسية لخدمة الآخرين، وأن الالتزام بأخلاقيات العمل من قبل الأفراد يسهم في تطوير المجتمع وتحسينه بشكل عام، ويعزى ذلك إلى الممارسات العادلة، ويصبح لدى الأفراد فرص متكافئة، وتمنح الفرص للأكثر كفاءة وخبرة، وهذا كله يتحقق في حالة الالتزام من قبل الجميع بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية،

إذ يُعد نجاح القادة في أداء عملهم إلى التزامهم الأخلاقي لأن الأخلاق تعد رقيباً داخلياً لهم، وبالتالي يجب على كل إداري أن يتحلى بهذه الأخلاقيات خاصة مدير المدرسة الذي يقضي ساعات طويلة مع الطلبة والعاملين، فيجب أن يكون على قدر من الحكمة والعطف والالتزان والصبر في التعامل مع من حوله، فضلاً عن حسن التعامل مع المجتمع المحلي. وينظر للأخلاق على أنها مجموعة السجايا الحميدة وأمط السلوك الفاضلة التي يجب ان يتحلى العاملون بها في حقل التعليم فكرا وسلوكا أمام الله والمجتمع ويترتب عليهم واجبات أخلاقية فضلاً عن تقيدهم بمعايير السلوك الرسمية وغير الرسمية التي يستخدمها المعلمون كمرجع يرشد سلوكهم في أثناء أدائهم لوظائفهم، وتستخدمها الإدارة التربوية والمجتمع للحكم على التزامهم. (Donlevy & Walker, 2011)

يحتل العاملون في النظم التربوية مكانة اجتماعية مميزة؛ لأن للنظام التربوي منظوراً اجتماعياً بارزاً، إذ أن النظام التربوي نظام إنساني في معظم مكوناته، لذا فإن البعد الأخلاقي للقائمين عليه ولمختلف العاملين فيه أهمية خاصة، إذ يواجه العاملون في هذا النظام مواقف يومية متكررة تُختبر من خلالها خصالهم الأخلاقية وتوضع على المحك. وكلما ارتفعت مكانة الإداري في السلم الهرمي للنظام ازدادت حساسية مزاياه وخصاله الخلقية أهمية وهذا لا يعني أن أخلاقيات مستويات النظام القاعدية أو الإجرائية غير مهمة، ولكن المقصود هو أن تفشي الفساد والتدهور الأخلاقي في مستويات إدارات النظام العليا، يُشكل خطراً كبيراً لما لذلك من مردود سلبي في إفساد النظام وعجزه عن القيام بعمله الأخلاقي، ففي مستوى الإدارة العليا للنظام يشكل عنصر التحوير والإخلال في مفهوم ولاء العاملين وانتمائهم لعملهم، بحيث يدفعهم في اتجاه الولاء للأشخاص بدل الولاء للنظام وأهدافه. فضلاً عن وجود إدارة عليا ذات أبعاد أخلاقية غير سليمة، مما يشكل عاملاً مؤثراً في اختيار عناصر النظام الجديدة وفي إمكانية كونها غير مناسبة الأمر الذي يُسهم في تدهور النظام وتفككه. (Karakose & Kocabas, 2009)

والأخلاق تدرس السلوك الإنساني، من منظور حسن، لذلك فإن العبارات الأخلاقية طُورت لوصف السلوك الإنساني وما يجب فعله في المواقف التي يواجهها الأفراد، وذلك أن هدف الأخلاق هو تطوير نظام أخلاقي يُقدم نموذجاً عالمياً ينطبق على الجميع موضعاً السلوك الصحيح، وأن الأخلاق لا تهتم بما يعتقدده الناس بل ما يجب عليهم القيام به. (Drowatzky, 1996)

وتُعد الإدارة المدرسية الجهة التنفيذية للسياسات العليا، والأهداف العامة، والنظرة المستقبلية لواقع العملية التربوية والتعليمية؛ لذا فمن الواجب التركيز عليها، والاهتمام بتطويرها، وتحسين أداء العاملين فيها؛ فمدير المدرسة ليس مجرد منفذ لسياسات عليا، بل هو قائد لصرح تربوي وتعليمي مهم جداً؛ فهو مخطط، ومنفذ، ومشرف تربوي في أن واحد (عطوي، 2001).

وتكمن أهمية القيادة في مقدرة القائد على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه، من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وتنسيق الجهود المبذولة في ما بينهم، لتحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المرجوة، وتُعد القيادة حلقة الوصل بين العاملين في المدرسة وأهدافها من جهة، وتصوراتها المستقبلية من جهة أخرى، التي تعمل على تنمية مهارات العاملين في المدرسة وتدريبهم وإعدادهم ليصبحوا أفراداً فاعلين في المدرسة، وتعمل من أجل السيطرة على مشكلات العمل بهدف حلها، وبذا فإن القائد هو الذي يعمل على مواكبة المتغيرات المحيطة واستثمارها في سبيل تحقيق أهداف المدرسة، وتحفيز الآخرين عن طريق تقدير جهودهم واحترامهم، وبذلك يجد القائد أن الأهداف المخطط لها قد تحققت (عابدين، 2001).

إن القائد التربوي هو الذي يتفوق في إيجاد وابتكار كل ما هو جديد في مؤسسته، ولا بد له من امتلاك مهارات تمكنه من النجاح في قيادة مؤسسته وزيادة فعاليتها، فالمهارات الإنسانية تبني الروح المعنوية للعاملين، وتعمل على إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وتزيد من فاعليتهم للعمل واحترام الآخرين، والمهارات الفكرية هي مقدرة القائد على التفكير بعقلانية وموضوعية ومقدرته على ابتكار أفكار جديدة تتناسب مع حل المشكلات بعد الإحساس بها من قبل المدير، والمهارات الفنية والإدارية

تتمثل في رسم السياسات، والتخطيط والإشراف، وتوزيع العمل، واستخدام الوسائل والإجراءات، والأساليب التي تساعده في أداء مهماته القيادية الإدارية (الغزو، 2009).

وتستمد أخلاقيات المهنة من مصادر عدة، أهمها: المصدر الديني المتمثل بالقران الكريم، والسنة النبوية الشريفة. والمصدر الثاني: هو القوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة بالوظيفة، والمصدر الثالث: آراء العلماء المختصين بالأدب التربوي، والمصدر الرابع: العادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع وفيما يأتي توضيح موجز لأهمها:

المصدر الديني: يعد الدين من أهم مصادر الأخلاق التي تُستمد منه القواعد التي يعتمد عليها الفرد لتنظيم شؤون حياته، وعلاقته بالآخرين والدين الإسلامي ينظم العلاقة بين شرائح المجتمع كافة، بناءً على مبادئ وقواعد مصدرها القرآن الكريم، الذي يضم جوهر القانون الأخلاقي، والسنة النبوية الشريفة وما تحويه من أقوال الرسول صلى الله عليه وسلم وأفعاله، وسيرة الخلفاء الراشدين الذين كانت أعمالهم امتداداً لأفعال الرسول صلى الله عليه وسلم، متمثلة بتقوى الله والاستقامة والأمانة والعدل وحسن الخلق والصبر والوفاء بالالتزامات والعهود، وغيرها من أخلاقيات لا غنى لأي مجتمع إنساني عنها، فضلاً عن تلك المصادر يأتي الإجماع وهو ما يتفق عليه جميع المجتهدين من المسلمين، والقياس الذي تقاس فيه حالة جديدة على حالة أصلية سبق ذكرها في القرآن أو السنة أو أجمع عليها (آل ناجي، 1996).

القيم البيئية والاجتماعية: والبيئة المحيطة وقيم المجتمع، وما به من عادات وتقاليد وأعراف في تنشئة الفرد، وفي المؤسسة التي يعمل بها. ونتيجة لأهمية هذا التأثير وقوته فقد اتجهت الدول إلى تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي لشعوبها لمواجهة الجهل والفقر والمرض والامية، والأسرة هي نواة المجتمع تؤدي دوراً كبيراً في تشكيل اتجاهات أفرادها نحو مجتمعهم ومؤسساته، والفرد ينقل إلى المنظمة سلوكه الذي اكتسبه من أسرته الذي يعبر عن واقع بيئته المعيشية وظروف حياته المادية، وما تربي الأسرة أبناءها عليه من مبادئ وقيم ومثل، كالصدق والأمانة والوفاء، واحترام الآخرين (الدويك، 1998).

الأنظمة والتعليمات: وتؤثر المدرسة التي يدرس فيها الفرد أيضاً في سلوكه واتجاهاته، إذ تؤدي دوراً مهماً في إعدادة للوظيفة، بل للحياة، بتدريسه وتوجيهه وتوعيته بالأخلاقيات التي يقرها مجتمعه ويتوقعها منه، يزداد على ذلك تأثير مؤسسات المجتمع، ووسائل الإعلام، وجماعة الرفاق، ما تعد التشريعات والأنظمة واللوائح، وغيرها من القوانين التي تصدرها إدارات الخدمة المدنية أحد المصادر العامة لأخلاقيات المهنة . فهي تبين الواجبات الوظيفية التي يجب القيام بها والمحاذير التي على الموظف تجنبها، إذ تشمل على العديد من المواد التي تسنّ الضوابط الأخلاقية والتي تحثّ الموظف على التمسك بفضائل الأخلاق، وما يحقق مصلحة العمل والارتقاء به كالتقيد بمواعيد العمل والمحافظة عليها، والدقة في الإنجاز، والأمانة والبعد عن الأعمال التي لا تتفق وشرف المهنة وكرامتها (الطويل، 2001).

آراء العلماء والفلاسفة: وبحوثهم وكتبهم ومؤلفاتهم وفلسفاتهم ونظرياتهم عن أخلاقيات المهن المتعددة من محاماة وطب وخدمة اجتماعية وغيرها. قد أكدوا في دراساتهم على أن سلوك الفرد ما هو إلا نتاج بيئته لذلك يصرون على أهمية استمرار دراسة سلوك الموظفين وتحليله لمعرفة المؤثرات فيه لتوجيهها، بما يحقق مصلحة الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها، كما تعمل القيادة الإدارية الناجحة على بث القيم الإيجابية التي تكون مصدراً مهماً من مصادر أخلاقيات المهنة (عطوي، 2001).

وأشار طرخان (2003) إلى ان الإدارة المدرسية نالت حظاً وثيراً من الاهتمام في الدراسات التربوية؛ ويعزي ذلك لأهمية دورها في النهوض وإنجاح العملية التعليمية التعلمية؛ إذ أن مدير المدرسة له الدور الأكبر في قيادة جهود العاملين وتوجيهها وحفز طاقاتهم وحثهم على العمل وزيادة دافعيتهم، فضلاً عن مسؤوليته عن توفير التسهيلات والمناخ الملائم للعمل، فإذا لم يمتلك المدير الكفايات في مختلف المهارات وإذا لم يكن ملتزماً بأخلاقيات العمل فلن يمكنه النجاح في قيادة هذه المؤسسة التعليمية وإدارتها.

وانطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، وزيادة توعية مديري المدارس بأهمية التمسك والالتزام بالممارسات الأخلاقية لهذه المهنة، واختيار النمط القيادي الذي يضمن العدالة والمساواة لجميع العاملين في البيئة المدرسية.

مشكلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى قياس درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بسلوكهم القيادي لما لذلك من أثر في درجة تحقق الأهداف التربوية والأكاديمية وعلى الرغم من الجهود التي تبذل من قبل وزارة التربية والتعليم، ومن خلال المؤتمرات الوطنية التي تعقد بهدف تحقيق مستويات عالية من جودة التعليم، إلا أن هناك مشكلة في مدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات المهنة ومدى ممارستهم للسلوك القيادي.

وقد لمست الباحثة وجود هذه المشكلة من خلال عملها كمعلمة لغة عربية في مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان؛ وانطلاقاً من افتقار المكتبة الأردنية والعربية بشكل عام لمثل هذه الدراسة، ولأهمية هذا الموضوع إذ أن التزام مديري المدارس بأخلاقيات الإدارة المدرسية والالتزام بالدور القيادي ينعكس إيجاباً على أداء المعلمين وتميزهم مما يؤثر في سير العملية التربوية مجملها، وبالتالي ارتأت الباحثة ضرورة إجراء هذه الدراسة لذا تتحدد مشكلة الدراسة في ان الغرض من هذه الدراسة هو تعرّف درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بسلوكهم القيادي.

عناصر مشكلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم؟
- ما النمط القيادي السائد في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المعلمين؟
- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان والنمط القيادي السائد؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها موضوع أخلاقيات مدير المدرسة ودوره القيادي لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة، فمدير المدرسة يشكل رأس الهرم في المجتمع المدرسي والمدير الفعال يسهم بشكل جيد في إنشاء جيل مميز من الطلبة، ويسهم في زيادة دافعية المعلمين نحو العمل ويتواصل بفعالية مع المجتمع المحلي لما فيه خدمة العملية التعليمية.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة من الفائدة المتوقعة من بناء مقاييس ذات خصائص سيكو مترية مناسبة لتحري مدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات المهنة والدور القيادي المنوط بهم.

الأهمية النظرية:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته، فضلاً عن الأهمية الأخلاقية والاجتماعية لمثل هذا الموضوع، ومن خلال توفير مقياس تم تطويره لغاية هذه الدراسة، ويمكن للباحثين والمهتمين في هذا المجال الاستفادة منه، كما تساعد هذه الدراسة في تفسير نتائج الأبحاث السابقة، وتوجيه الأبحاث المستقبلية من خلال جذب اهتمام الباحثين في هذا المجال لإجراء دراسة ذات علاقة بالموضوع .

الأهمية العملية:

تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إعداد برامج من قبل وزارة التربية والتعليم لتدريب مديري المدارس، وتوعيتهم بأهمية الالتزام بالسلوك الأخلاقي واثره على البيئة التعليمية التعليمية من خلال زيادة دافعية المعلمين والإسهام في رفع المستوى الأكاديمي للطلبة وتزويدهم بالقيم الحسنة والمعارف والمهارات اللازمة لهذا العصر، كما تتجسد أهمية هذه الدراسة في كونها تتوجه نحو مديري المدارس وتقدم لهم وجهة نظر العاملين معهم بأدائهم، كما تسهم هذه الدراسة في إثارة انتباه أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم الأردنية إلى ضرورة توفير برامج تدريبية وورش عمل لمديري المدارس تتمحور حول أخلاقيات العمل الإداري، ومن المؤمل أن يكون لهذه الدراسة أهمية نظرية وعملية بالغة.

مصطلحات الدراسة:

فيما يأتي تعريف لمصطلحات الدراسة على النحو التالي:

أخلاقيات الإدارة المدرسية:

هي مجموعة المبادئ والقيم الأخلاقية التي من المفترض أن يتحلى بها مديرو المدارس الثانوية في تعاملهم مع أطراف العملية التربوية (الهمشري، 1997).

وتقاس إجرائياً بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال أداة الدراسة التي طُورت لهذا الغرض.

السلوك القيادي:

"مجموعة الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها المدير من خلال تصميم العمل وتنظيمه بين المجموعات، وتحديد علاقات العمل، وإبداء الاهتمام بالأهداف، وبالعاملين وحاجاتهم" (السعود، 2013، ص72)، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض والمتمثلة بالنمط التسلطي والنمط الديمقراطي والنمط الترسلّي.

درجة الالتزام: وهي الدرجة الكلية التي يحصل عليها مديرو المدارس الثانوية العامة على أداتي الدراسة، أخلاقيات الإدارة المدرسية والسلوك القيادي اللتين طورتهما الباحثة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان في الألفية الآتية (لواء القصبّة، ولواء الجامعة، ولواء ماركا) للعام الدراسي (2015-2016).

محددات الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة بمدى صدق أفراد عينة الدراسة ممثلة بالمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة في الإجابة عن فقرات أداتي الدراسة.

كما تتحدد نتائج هذه الدراسة بما تتمتع به أداتا هذه الدراسة من خصائص سيكومترية من صدق وثبات، ويمكن تعميم نتائج الدراسة على المجتمعات المشابهة لمجتمع الدراسة هذا.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

تناول هذا الفصل الخلفية النظرية التي تستند إليها الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات العلاقة و على النحو الآتي.

الأدب النظري

أ - الإدارة المدرسية:

تسعى معظم شعوب العالم المتقدم والنامي على السواء للارتقاء بمستوى العملية التعليمية لتنشئة الأجيال وفق فلسفاتها ومعتقداتها وذلك بتقديم أحسن الخدمات للناشئة لتصل إلى درجة التفوق، وتعد التربية عملية تشكيل الأفراد وإعداد تكييفهم وإنها النتاج الفاعل بين المرسل والمستقبل .

إن القيادة التربوية بشكل عام ودور المدير القيادي في المدرسة بشكل خاص لهما الأثر الكبير في المخرجات التعليمية، ولذلك أصبح الدور القيادي لمديري المدارس ضمن اهتمام وزارة التربية والتعليم لتحسين مستوى أدائه للوصول إلى تحسين مستوى المخرجات(الصليبي، 2008).

وقد تتعرض العملية التعليمية التعلمية لخلل بسبب بعض الممارسات الإدارية التي قد يمارسها بعض مديري المدارس ومديراتها، ولكن إذا اتجهت الممارسات نحو الديمقراطية فإنها تسهم في التخلص من الخلل، لأن الإدارة الديمقراطية تفسح المجال أمام الأفراد ليكون لهم دور في القيادة، فالهدف الأساس للقائد هو تطوير التابعين له ومساعدتهم على تحقيق الأهداف، وعليه تقديم الفرص لهم لإظهار المواهب والابتكارات. وان يكون لهم إيمان بمقدرة الأفراد على مواجهة المواقف والمشكلات، ويرغب في تحقيق أقصى نجاح للمنظمة الإدارية التي يقودها، فيعمل على تفويض الصلاحيات للعاملين، ويوزع المسؤوليات ويشركهم في وضع الأهداف وصنع القرارات، واقتراح البدائل والحلول، وأيضاً في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والرقابة والتقييم (رشدي، 2013)

فالنمط الإداري هو العامل الأساس في نجاح المنظمات التربوية، لما له من دور مهم في التأثير في سلوك المعلمين، وإيجاد الجو الفاعل، والدور الكبير لإنجاح العملية التربوية، فالقيادة سلوك يؤثر في العاملين ويجعلهم ينفقون للقائد التربوي عن قناعة، لما يتمتع به من المقدرة على التصرف وحسن الإدارة، فمدير المدرسة ينبغي أن يكون المحرك الأساس، والمساعد على تطوير أساليبها وفعاليتها والمحفز لكل فعالية مثمرة تزيد من كفاءة المعلم ودفاعيته (عبيدات، 2004)

إن الإدارة المدرسية الفاعلة هي المسؤولة عن سد الثغرة بين ما تحتاجه من وسائل لتهيئة المناخ الإبداعي المقتدر على إنتاج مقدرات إبداعية وكوادر وظيفية تعكس إبداعها على تنمية الطاقات الطلابية بشكل متكامل علمياً ونفسياً وروحياً وجسدياً، فالقيادة تركز على روح الفريق المترابط والتفاعل في علاقة تشابكية متبادلة تؤثر في بعضها بعضاً لتطوير أداء المدرسة وأنشطتها وعملياتها، والقيادة الإدارية هي عملية التأثير في المرؤوسين، وعليه فإن أسلوب القيادة للمدرسة هو السر في نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها التربوية مع العلم أن قيادة المدير الناجحة لا تتم إلا في وجود كادر إداري وبيئة ابتكارية محفزة وداعمة للمدير حتى يتمكن من إيجاد مبتكرات خلاقة والقيام بتنفيذها (جلدة وعبوي، 2006).

مفهوم الإدارة المدرسية :

تعد المدرسة مؤسسة اجتماعية أقامها المجتمع وحدد لها هدفاً رئيساً هو القيام بالعملية التعليمية، والإدارة المدرسية هي محور العملية التعليمية في المدرسة ووسيلتها، وبهذا الوضع تمس كافة المكونات والعلاقات التي ينطوي عليها النظام المدرسي والتي تستهدف في النهاية تحسين عملية التعليم والتعلم (خليل، 2009).

ولكي تكون الإدارة المدرسة إدارة ناجحة ومقتدرة على القيام بالأدوار المطلوب منها وتحقيق الأهداف المنشودة لابد أن تركز على مجموعة من الخصائص التي أوردتها (عطوي، 2010) على النحو الآتي:

وضوح الأهداف: ويقصد بها تحديد العناصر الواجب استخدامها وتحديد كيفية هذا الاستخدام والوقت اللازم لكل جزء من أجزاء العمل.

توزيع الاختصاصات والمسؤوليات: تتميز الإدارة المدرسة الناجحة بمقدرتها على تقسيم الاختصاصات والمسؤوليات وتوزيعها بين العاملين بالمدرسة وذلك لضمان سير العمل بصورة منتظمة ولذلك توصف إدارة المدرسة الثانوية الناجحة بأنها تقوم بتحديد واضح للمسؤوليات والاختصاصات، وكل فرد في المدرسة من معلمين ومشرفين وموظفين وعمال وطلبة على معرفة بواجباتهم ومسؤولياتهم وبالذور المطلوب منهم تنفيذه، وتعمل الإدارة المدرسية الناجحة على الاستفادة الكاملة من طاقات كل العاملين معها بالمدرسة وتوجيهها بشكل إيجابي منتج .

- الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية بالمدرسة: وتتمثل في المقدرة على الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية من طلبة ومعلمين وموظفين لتحقيق الأهداف المحددة للمدرسة.

- التوازن عند وضع البرنامج المدرسي وتنفيذه: من أهم ما يميز الإدارة المدرسية الناجحة مقدرتها على مراعاة التوازن عند وضع البرنامج المدرسي وتنفيذه.

- تحقيق نمو متكامل للطلبة: يعد الطالب في الإدارة المدرسية الناجحة هو الغاية والهدف الذي تسخر من أجله الإمكانيات وتبذل من أجله الجهود.

تعددت مفاهيم الإدارة المدرسية وفيما يأتي عرض لمفهومها:

عرفها شاويش (1993) بأنها عملية الوصول إلى الأهداف التنظيمية من خلال العمل مع الناس وبوساطتهم ومصادر تنظيمية أخرى .

وعرفها عابدين (2001) بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق العمل في المدرسة بغية تحقيق الأهداف التربوية المرجوة تحقيقاً يتمشى وتطلعات المجتمع.

كما عرفها تايلور (Taylor, 1995) بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد ان يؤديه، ثم التأكد من أنهم يؤديونه بأحسن طريقة .

وعرفها إلمور (Elmore, 2002) بأنها كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد انه مشترك مع الجماعة يرضى مصالحها ويقدر عطاء أفرادها ويسعى إلى تحقيق المصالح العامة .

وعرف العميرة (2012) الإدارة المدرسية بأنها "مجموعة عمليات (تخطيط، وتنسيق، وتوجيه، تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب، داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة."

وتخلص الباحثة من التعريفات السابقة إلى أن الإدارة المدرسية هي جملة الوظائف والعمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة التي يقوم فيها المدير بغرض تحقيق أهدافه للوصول إلى أفضل نتيجة ممكنة.

ب- القيادة (Leadership) تعد عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيراً في السلوك التنظيمي، وتعد محوراً أساسياً للعلاقة بين القادة والمرؤوسين، أساسها التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة، فالقائد الناجح هو الذي يعمل على إشباع حاجات مرؤوسيه ورغباتهم، ويهتم بمشكلاتهم، ويدافع عن مصالحهم، وفي المقابل فإن المرؤوسين يؤديون أعمالهم بإخلاص وولاء لقائدهم، ويكتسب القائد شرعيته كقائد من خلال طاعة المرؤوسين. (Leslie, 2009)

لقد نشأت الحاجة للقيادة مع وجود الجماعة إذ إن الوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة ومصالحها في عملية تربوية اجتماعية تحتاجها كل جماعة تريد أن تحقق تعاملها اجتماعياً ناجحاً بين أفرادها لتحقيق أهدافها، والقيادة يمكن أن تكون لمجموعة من الأفراد كما يمكن أن تكون لفرد واحد في وقت معين وفي جماعة معينة، والشخص الذي يقوم بالدور القيادي هو أكثر أفراد الجماعة إحساساً بحاجاتها وأكثرهم مقدرة على استخدام الأسلوب الأمثل لتحقيق أهدافها (البدرى، 2008)

لقد اهتم علماء الإدارة بموضوع القيادة، لِمَا لها من أهمية كبيرة بسبب التقدم العلمي والتقني والانفجار المعرفي والتطور في شتى مجالات الحياة خاصة مع نمو المنظمات وتطورها وتعقد أدوارها، ويتم التركيز عليها على الدوام لدور القائد المهم في نهوض المنظمة والعاملين فيها؛ إذ تظهر أهمية القيادة ودورها وفعاليتها من خلال تصديها للأزمات وسبل التعامل معها للوصول إلى كل ما هو أفضل من خلال الإبداع والابتكار واتخاذ القرارات المناسبة، لما يمتلكه القائد من رؤية مستقبلية متجددة وسرعة في التصدي لكل حدث طارئ (عياصرة، 2008)

تعد المؤسسة المدرسية أساس التطور التربوي ومركز الانطلاق لإحداث التطوير والتحسين المتلاحقين، بطريقة ناجحة ومتميزة، وهذا بالطبع يتوقف على قدر ما يتمتع به مدير المدرسة كقائد إداري وتربوي من مهارات ومقدرات، وخلفيات علمية غنية لعل أهم تلك المهارات، حسن التعامل مع الآخرين وفهم حاجاتهم وتقدير مشاعرهم ورفع معنوياتهم والاهتمام بالجانب الإنساني على نحو عام، مما يساعد على حفز العاملين وتكوين الدوافع الإيجابية نحو العمل الدؤوب، والإبداع والابتكار، والتطوير المستمر، وملاحقة المستجدات في مجال التربية، فضلاً عن الأخلاقيات التي يتمتع بها المدير، كالاتزام بالوعود، والصدق، والإنصاف، وانتقاء الكلمة الطيبة، والتعامل بطريقة ودية ومخلصة، وهذا كله سيعود بالنفع على المدرسة ويجعلها في مصاف المدارس المتميزة والمتطورة التي تسير بخطى ناجحة نحو تحقيق الأهداف المنشودة (الحريري، 2010).

إن القيادة التربوية تتضمن تعامل القائد مع العاملين في المنظمة التربوية التي يقودها (مدرسة، مديرية تربية، كلية، جامعة، أم غير ذلك لتحقيق أهداف هذه المنظمة) كما إن الباحثين في مجال الإدارة العامة والإدارة التربوية والقيادة مؤمنين بأن القائد لا يستطيع تحقيق أهداف منظمته إلا من خلال القيام بعشر وظائف وهي: التخطيط، والتنسيق، و التقييم، واتخاذ القرارات، و السيطرة والرقابة، والتوجيه، و كتابة التقارير، وإعداد الموازنات، والتوظيف، و التنظيم (إذ ينظر الباحثون في علم الإدارة إن وظيفة التوجيه هي وثيقة الصلة بوظيفة القيادة الإدارية، إي إصدار إرشادات عامة بعيداً عن السلطة الرسمية لتحقيق الأهداف التنظيمية (السعود، 2013).

مفهوم القيادة:

تطور مفهوم القيادة إذ لم تعد تعني مقدرة الفرد على التعامل مع الإمكانيات المادية والأشياء فحسب، بل أصبحت النظرة الإنسانية هي النظرة الغالبة على صفات القائد إذ أن نجاحه يرتبط بتحقيق الأهداف الفردية للإنسان وتعد مهمة القائد التربوي في المنظمات المعاصرة مهمة لها جوانب تنظيمية فضلاً عن الجوانب الإنسانية، كالتوجيه والتنسيق بين مختلف النشاطات البشرية، والتكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق حاجات العاملين ورغباتهم، وإيجاد مبدأ المساواة بين العاملين وإتاحة الفرصة للمرؤوسين لتنمية مواهبهم ومقدراتهم الإبداعية وتحقيق درجة من الرضا بين صفوف العاملين، فضلاً عن القدوة الحسنة (قنديل، 2010)

و تؤدي القيادة دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وفي مستوى الأداء لديهم، مما يساعد على تحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة (المنيف، 1983).

ويتميز القائد بان تأثيره في أعضاء الجماعة أكبر من تأثير أي عضو آخر فيها، وذلك من حيث تحديد هدف الجماعة وتحقيق هذا الهدف، وتغيير أنماط سلوكهم وتوجيهها وضبطها بحكم مركزه في الجماعة أو خبرته أو خصائصه الشخصية، ويتحدد مفهوم القيادة من خلال العلاقة بين ثلاثة عناصر متداخلة وهي: القائد بخصائصه التي تشمل دافعيته وإدراكاته ومقدراته التي تمكنه من تحقيق أهداف الجماعة، والموقف ويتضمن الوظائف والأهداف المرغوب تحقيقها فضلاً عن المرؤوسين بخصائصهم. والقيادة تمثل وظيفة فرعية من وظائف الإدارة بوصفها أكثر محدودية في تحفيز الآخرين على تحقيق الأهداف، فهي كل من يتم اختيارهم من العاملين في المؤسسات من قبل السلطات العليا شرط أن تتوفر لديهم مهارات وخبرات تخدم المجال الذي اختيرت لقيادته (حسين و حسين، 2006)

لقد وردت تعريفات عديدة للقيادة وعلى النحو الآتي:

فقد عرفها ليكرت (Likert, 1977, P:28) بأنها "مقدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم، للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".

وعرفها الخطيب والفرح (1987, P:74) بأنها "المقدرة على توجيه سلوك العاملين في المنظمة نحو تحقيق أهدافها، والقائد الكفاء هو الذي يمكنه استمالة وتحفيز معاونيه وبث روح الفريق بينهم بما يضمن تجاوبهم معه واحترامهم لقيادته".

وهناك من يرى بان القيادة هي عملية تفاوض بين القائد ومروؤسيه، وهذا يعني إدخال البعد الثقافي في بناء مفهوم القيادة، أي إن المنظمات تتأثر في قيادتها بقوة ثقافة المجتمع ودلالات ثقافته (Robbins, 1989)

وعرفها الطيب (1999، ص 127) بأنها " السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه جماعة نحو هدف مشترك يسعون إلى تحقيقه".

وتتضمن القيادة المبادرة بالتغيير والاستمرارية وهي نشاط إبداعي إلى حد كبير لأنها تقوم على تشجيع المبادرة والإبداع لدى الأشخاص الذين (80 %) من وقتهم وهم يتحدثون إلى الناس، وهم منظمون تنظيمياً جيداً إلى حد كبير من أجل تحقيق ذلك، كما إنهم مفوضون بشكل جيد إذ يسمحون بالعمل الإداري بأن يستهلك وقتهم الضمني المخصص للمناقشات وجها لوجه (Bennett & Woods, 2003) .

وعرفها فتحي (2003 ، 67) بأنها " مقدره القائد على التأثير في الآخرين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المحددة لهم، أو أنها عملية تأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة والتنسيق بين جهودهم بما يكفل كفاءته الانتاجية".

والقيادة" هي المقدره التأثيرية التي يمتلكها شخص ما للتأثير في الآخرين، بحيث يقبلون قيادته برحابة وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق الأهداف وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له المقدره على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يناسبه (الفريجات، واللوزي، والشهابي، 2008 ، ص 237)

وعرفها الدعيلج (2009، ص204) بأنها" المقدره على التأثير في سلوك المرؤوسين ويكون مصدر هذا التأثير السلطة الممنوحة للقائد أو ما يتوفر لديه من معلومات أو خصائص شخصية

كما عرفها العجمي (2010، ص135) بأنها " كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد انه عضو في جماعة يرعى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى إلى تحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة".

وعرفها السكارنه (2010، ص17) بأنها المقدره على التأثير في الآخرين في سلوكهم، وأفعالهم، واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف ومواقف معينة".

ويعرفه محمد (2010، ص 9) بأنها" عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف".

وتعرف القيادة بأنها مسؤولية تجاه الأفراد تهدف إلى إنجاز متطلبات معينة من خلال التأثير في سلوكهم وهيكلتهم (رشدي، 2013).

وعرفها الزعبي والبطينة (2014، ص 6) بأنها "المقدرة على التأثير في الناس، أفراداً وجماعات لكي يتعاونوا في سبيل تحقيق هدف مرغوب فيه، أو بأنها المقدرة على توجيه سلوك جماعة معينة لتحقيق هدف مشترك من خلال إيجاد تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه يؤثر فيهم ويتأثر بهم ويشجعهم على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، مما يزيد من تماسك الجماعة وتحقيق الرضا للتابعين."

ومن خلال الاطلاع على التعريفات السابقة للقيادة يتبين للباحثة إن القيادة: هي مقدرة القائد على التأثير في المرؤوسين، وتوجيههم بطريقة صحيحة، في سبيل تحقيق هدف مشترك، وبناء عليه، فإن القيادة تتأثر بعدة عوامل، منها سمات القائد وشخصه، وخصائص الجماعة المرؤوسين، والأهداف المنشودة، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والبيئة المحيطة، والولاء للمنظمة ومقدرة القائد على الابتكار والإبداع في سبيل إنجاح المؤسسة التربوية.

خصائص القائد:

أوردت الحريري (2010) مجموعة من خصائص القائد وهي على النحو الآتي:

الكفاءة: يعد معيار الكفاءة من المعايير التي تؤدي إلى تحقيق الإنتاجية بأقل تكلفة ممكنة وتعني المقدرة على إنجاز الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة دون إهدار الوقت أو الجهد.

المبادأة: وتعني تشجيع المرؤوسين على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة للأداء لتحقيق الأهداف.

الالتزام: ويقصد به وقوف القائد إلى جانب المرؤوسين من خلال تفهم ظروفهم وحاجاتهم في الحدود التي يمكن إن تسمع للقائد بذلك، كما يعني إنجاز ما يوكل إلى المرؤوسين من مهام ويؤديها على نحو متقن بهدف تحقيق الأهداف.

الاتصال: ويقصد به تبادل المعلومات بين أفراد الجماعة على نحو فاعل يتسم بالوضوح والدقة، مما يسهم في توصيل المعلومة إلى المرؤوسين بوضوح.

التنظيم: ويقصد به مقدرة القائد على تحديد الأعمال له وللمرؤوسين وتوزيع المهامات على المرؤوسين، وذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

تمثيل المرؤوسين: ويقصد به الدفاع عن المرؤوسين والعمل من أجلهم وتمثيلهم في كل المواقع، وهذا يؤدي إلى تقوية أواصر العلاقات بين أفراد المؤسسة وشعورهم بالانتماء، وإخلاصهم وتفانيهم في العمل.

الدافعية: وهي المقدرة على توفير الحوافز التي تدفع الآخرين على العمل والالتزام به، وعلى القائد مراعاة الفروق الفردية في تقديم الحوافز للمرؤوسين.

التكامل: ويتمثل في مقدار ما يصدر عن القائد من أعمال لا تخدم مصلحته الشخصية، بل الأعمال التي تهدف إلى إشاعة أجواء المحبة والانتماء بين العاملين، وتقليل التباعد بينهم وتشجيع فرق العمل .

ج- أخلاقيات الإدارة:

يمكن تعريف الأخلاق بأنها التمييز بين الصواب والخطأ فيما يتعلق بتصرفات الأفراد بغض النظر عن المصلحة الذاتية أو النتائج الفورية التي يمكن ان تنتج من تلك التصرفات، وتعنى كلمة أخلاق مجموعة من معايير أو مستويات السلوك يُجمع مجتمع على أنها مقبولة، وبالتالي فان أي تصرف من فرد أو جماعة خارج نطاق هذه المعايير يعد تصرفاً غير أخلاقي ويبدو إن مشكلة المفاهيم الأخلاقية تتمثل في عدم إمكانية تحديدها بطريقة نهائية، فمثلاً من أهم المفاهيم الأخلاقية فيما يتعلق بالعدل والمساواة واحترام حرية الآخرين وعدم الأضرار في مصالحهم والصدق والأمانة وهذه المفاهيم تمثل قوة لا يستهان بها في أي مجتمع، لذا يجب على المديرين ان يتمسكوا بهذه القيم والمفاهيم الأخلاقية في تصرفاتهم ويطبقون معاييرها في جميع تصرفاتهم وبما يعود من وراء ذلك من فوائد سواء على المؤسسة التي يعملون فيها أم على المجتمع بشكل عام (شاويش، 1993).

وترى الباحثة أن الأخلاق هي شكل من أشكال الوعي الإنساني يقوم على ضبط وتنظيم سلوك الإنسان في كافة مجالات الحياة الاجتماعية بدون استثناء في المنزل مع الأسرة وفي التعامل مع الناس، في العمل وفي السياسة، في العلم وفي الأمكنة العامة، ووضع الدين أساساً لتنظيم حياة الإنسان وعلاقته مع الناس، وعلاقته مع نفسه، ومن جملة هذه العلاقات تتكون الأخلاق والقيم.

أهمية القيادة الأخلاقية للمؤسسات التربوية:

تعد القيادة الأخلاقية عاملاً مهماً وأساسياً في نجاح المؤسسات التربوية وهي التزام القائد التربوي بأخلاقيات المهنة في نجاح المؤسسات التربوية وتعزيز مقدراتها على التقدم، إذ إن أخلاقيات القائد تقود إلى بذل الجهد وتأدية العمل بأمانة وإخلاص (السعود وبطاح، 1996).

ويعد مدير المدرسة القائد التربوي المكلف بالقيام بجميع الأعباء الوظيفية في المدرسة ويساعده في ذلك المعلمون، لينتج من خلال ذلك صياغة شخصية علمية قوية سليمة تتمتع في الخلق القويم، وتترسخ فيها القيم السامية، لذا فإن للمدير دوراً كبيراً في إصلاح المدرسة أو إفسادها (عابدين، 2001)

إن القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة تعزز فهم أفضل حول العملية التربوية من خلال استخدام مجموعة من التصورات العملية التي تصب في مصلحة المدرسة أكثر من الاهتمام بمصلحته الشخصية (Stiab & Maninger, 2012)

وأورد عابدين (2001) وجود دستور أخلاقي ينظم مهنة القائد التربوي في المؤسسات التربوية ويقدم العديد من الفوائد الإدارية والتربوية وهي على النحو الآتي :

تنظيم العلاقة بين أفراد المهنة أنفسهم، وبينهم وبين من يتعاملون معهم.

توجيه سلوك الأعضاء الجدد الملتحقين بالمهنة.

تحديد مستوى مسؤولية أفراد المهنة عما يقومون به وعن نتائجه أديباً وقانونياً، بحيث تتوفر الحماية لأفراد المهنة من تعسف الآخرين وتتوفر الحماية للآخرين من قصور أفراد المهنة أو تعسفهم.

تنمية روح الالتزام والولاء المهني لدى أفراد المهنة.

تحديد معايير الكفاءة والفاعلية في تنفيذ الخدمة وتقديمها إلى الجمهور.

وقد أورد حسان والعجمي (2007) الآثار المترتبة على السلوك اللأخلاقي في المنظمات وكيفية تحسين التزام المديرين بأخلاقيات العمل وسلوكه بما يأتي:

ضعف المقدرة على الإبداع والابتكار.

تأثير في الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات.

فقدان ثقة المتعاملين مع المدرسة.

ضعف الولاء والانتماء للمؤسسة.

تحسين التزام المديرين بأخلاقيات العاملين وسلوك الأعمال، يمكن أن يحسن التزام المديرين بأخلاقيات العمل وسلوكه من خلال ما يأتي:

تأكيد القيم الدينية والأخلاقية لدى المديرين كجزء من دراستهم في فترة إعدادهم من خلال برامج معينة يتم تقديمها لهم في بداية حياتهم الوظيفية تؤكد هذه القيم وتؤكد لها.

قيام المؤسسات بوضع استراتيجيات للسلوك الأخلاقي تتضمن أهداف لهذا السلوك وعدداً من السياسات والقواعد التي تدعم الالتزام بأخلاقيات المهنة.

الاهتمام بالجانب القانوني في إلزام المديرين بالقوانين التي تنظم التعامل وتنظيم هذه القوانين في حالة عدم الالتزام بالسلوك الأخلاقي في المدارس بشكل رادع وفعال.

الشفافية الإدارية (أن تتطابق أقوال الإدارة مع أفعالها).

هناك عامل طويل الأجل وهو الاهتمام بإعداد النشء على احترام القوانين والتعود على السلوك الأخلاقي من خلال الأسرة والمدرسة والمؤسسات الدينية ووسائل الإعلام حتى تخرج مجموعة من المديرين الذين يديرون المؤسسات وفقاً للأسس والتصرفات الأخلاقية والقانونية الصحيحة.

ان تكون العقوبات والجزاءات المتعلقة بالممارسات اللاأخلاقية للمديرين واضحة، وان تطبقها المنظمة بحزم.

أن يكافأ الأفراد الملتزمون بأخلاقيات الأعمال حتى يكونوا بمثابة حافز للآخرين على الالتزام بالسلوك الصحيح في العمل.

أن يمارس ذوو الاهتمام في المؤسسة دورهم في الرقابة على التزام المديرين بأخلاقيات العمل.

إذا تمت معاقبة المديرين على عدم أمانتهم فلا بد من تشجيع الآخرين على الالتزام بالأمانة كخلق من أخلاقيات العمل.

العوامل المؤثرة في أخلاقيات الإدارة:

ذكر غوشة (1983) العديد من التأثيرات يصعب العمل على تحديدها من حيث تأثيرها في الأخلاقيات المهنية للإدارة، لأن الإدارة لا تعمل وسط فراغ، وإنما تعمل في وسط اجتماعي بحيث يتأثر هذا الوسط في العوامل السياسية والاقتصادية للدولة التي تعمل بها والموظف الذي يعمل في سلك الإدارة هو في الأساس مواطن يتأثر في العادات السائدة في مجتمعة.

ويمكن تحديد العوامل المؤثرة في الأخلاقيات المهنية للإدارة بما يأتي:

البيئة الاجتماعية : وهي البيئة التي تجمع بين الحي والعمل والمنزل والمجتمع وما يسودها من عادات ومعتقدات وأمور اقتصادية وسياسية والتي تؤثر في سلوك الفرد وتعمل على تحديد اتجاهاته بحيث تنمو هذه الاتجاهات والممارسات السلوكية وتتطور مراحل النمو في البيئة التي يعيشها (ياغي، 1995)

البيئة الاقتصادية:

تؤدي الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية دوراً كبيراً في المجتمع الذي يقطن فيه الموظف من خلال الفقر أو الغنى وانخفاض مستوى الرواتب والأجور إذ تؤدي دوراً في تكوين الأخلاقيات الوظيفية من مبادئ واتجاهات تؤدي إلى حدوث فروق طبقية اقتصادية متعددة داخل المجتمع الواحد (ياغي، 2001).

وان العنصر المادي في أخلاقيات العاملين وظهوره في الدول النامية له جذور تاريخية، إذ ان الفرد في الدول النامية طموحات كبيرة لا تتناسب مع ما تستطيع هذه الدول توفيره، لذا احتمالات الانحراف تكون كثيرة (زويلف واللوزي، 1993).

البيئة السياسية :

أن البيئة السياسية التي يعيش فيها المدير العام تؤدي دوراً في تكوين اتجاهاته وأمط سلوكه ويقصد في البيئة السياسية المناخ السياسي الذي يعيشه المجتمع، ومدى تمتع الأفراد في حرية الرأي والتعبير عن الرأي ومدى فاعلية الرقابة الإدارية والتشريعية والسياسية والشعبية (على أمط السلوك الإداري للموظف العام، بحيث تقوم على تحفيز السلوك الإداري الأخلاقي وتعاقب السلوك الإداري اللاأخلاقي) (ياغي، 2001، زويلف، 1982).

ويرى زويلف واللوزي (1993) إن ضعف الجهاز الإداري القضائي وعدم وجود معايير للحساب يسهل عملية الانحراف في سلوك المديرين وتزيد من عملية اختراق القوانين ويزداد الفساد الأخلاقي وتقل نسبة الولاء للوظيفة.

السلوك القيادي

تعد القيادة في العصر الحالي من الموضوعات ذات الأهمية البالغة في أي منظمة أو مؤسسة ويميل البعض إلى القول بأن النجاح أو الفشل في أي مجال من مجالات العمل إنما يُعزى في المقام الأول إلى عنصر القيادة، فالقيادة ظاهرة اجتماعية مهمة تتأثر بظروف المجتمع السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، كما أنها تؤثر تأثيراً فعالاً في حياة الأفراد، إذ توجد علاقة تفاعل بين المجتمع وقادته بحيث يصعب التفريق بين ما يرجع إلى المجتمع وما يرجع إلى القادة، ونظراً لهذا التفاعل فإن لكل مجتمع نوع من القيادة التي تلائم ولا تلائم غيره، فالقيادة في مجتمع العصور الوسطى تختلف عنها في مجتمعات العصر الحديث الحالية، والقيادة في المجتمعات الصغيرة تختلف عنها في المجتمعات الكبيرة، والقيادة في مجتمع المدينة تختلف عنها في مجتمعات الأرياف والقرى البعيدة عن مركز المدينة (Elliot & Clifford, 2014).

أن فعالية القيادة ونجاحها يتجليان في المواقف التي تحقق الانسجام بين متطلبات الموقف والنمط القيادي اللازم للموقف والسمات الشخصية للقائد، فالنمط القيادي لموقف ما يُعد فعالاً بالقدر الذي يتمكن فيه القائد من تحقيق الأهداف والنتائج التي وُجد من أجلها المنصب القيادي، وعلى القائد الإداري أن يوضح للمرؤوسين أدوارهم وما هو مطلوب منهم، وعليه أن يسلك في تأثيره على الأسلوب الديمقراطي بعيداً عن الأوتوقراطية والبيروقراطية والفضوية (العجمي، 2013).

كما أن الأسلوب القيادي في الإدارة يؤكد على عدد من الأمور من بينها العمل على خلق أجواء الرضا النفسي بين العاملين، والتأكيد على العمل الجماعي، وإقامة الفرصة للعاملين للمشاركة في بعض القرارات المهمة التي تخص العمل وشؤون العاملين ومناقشة أهداف المنظمة وخطط عملها (البياع، 1984).

أن عملية اتخاذ القرارات يجب أن لا تكون فردية وإنما تصدر عن المؤسسة التعليمية، كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات تفتح المجال للجماعة لكي يعبروا عن آرائهم، وتجعلهم يساهمون باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم وتمس نشاطاتهم، بحيث يمكنهم المشاركة في وضع الحلول للمشاكل الإدارية، مما يخلق لديهم الإحساس بالأهمية بالنسبة لهم، ويقوي من إحساسهم بالمسؤولية، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية (الحريري، 2008).

وبذلك فإن نجاح المدرسة في أداء مهماتها يعتمد إلى حد كبير على فاعلية إدارتها ومقدرتها على توجيه العملية التربوية نحو الأهداف المرسومة لها ما دام نجاح كل عمل بوجه عام يتوقف على القائمين به ويمدى إخلاصهم وكفاءتهم، ولا سيما المديرين لأنهم يشكلون العنصر الريادي في العملية الإدارية ولكي يؤدي مدير المدرسة المهمات الإدارية والتربوية بالمستوى المطلوب لا بد أن يلم إماماً كافياً بالقوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بسير العمل التربوي في المدرسة، ويعمل على تطبيقها نصاً وروحاً ويرجع إليها باستمرار ويواكب ما يطرأ عليها من تعديلات وتجديدات (الشريفة، 2000).

ومن المسلم به أن القائد يتعامل مع كم متنوع من الأفراد منهم المرؤوس، والزميل، والرئيس، وهو في كل الحالات مطالب بأن يقيم معهم علاقات ذات طابع إنساني تجعله أكثر قبولا لديهم، وتسهم في إقامة مناخ إيجابي يشجع هؤلاء الأفراد على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة، وفي الوقت نفسه يجب أن تكون لتلك العلاقات حدود بحيث لا تتعارض مع مصلحة العمل، وأن الحفاظ على هذا التوازن يتطلب وجود قدر مرتفع من المهارات لدى القائد بحيث يتعامل مع الآخرين كصديق، ويصبح محبباً إليهم، ولا يتخلى في الوقت ذاته عن المبادأة والحزم في إدارة العلاقة بحيث يكون لديه القدرة على تغيير مجراها حين تنحرف عن الهدف الذي أقيمت لأجله وهو تيسير تحقيق أهداف المؤسسة (Elliot & Clifford, 2014).

أنماط القيادة الإدارية:

يمارس القادة مجموعة من الأنماط القيادية في قيادتهم التربوية لمعاصرة حركة التغيير والتطور الهائلين في مجالات الحياة، مما يحتم على المنظمات التربوية العمل على استيعابها ومواكبتها، ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية بكفاءة، من أجل تطور المنظمات التربوية وتقدمها، ويستخدم القادة الأنماط القيادية في جميع النواحي الإدارية والتربوية والتعليمية، لذلك حظيت دراسة هذه الأنماط باهتمام العديد من الباحثين ورجال الإدارة (الحريري، 2008).

وفيما يأتي عرض لأنماط القيادة الإدارية:

أولاً: النمط التسلسلي، (الدكتاتوري، الاستبدادي): تشير الدراسات إلى إن الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين هي استئثارهم بالسلطة الرسمية، على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل، وإن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون السلطة التي يتمتعون بالدرجة نفسها من الشدة ولكن يتفاوتون في ذلك، إذ يكون اهتمام هذا النمط في العقاب وبخيل في الثواب، ويهتم بالنهايات أكثر من التفاصيل، مهما تكن النتائج ومهما أحرز من تقدم ليس بالأهمية،

وهو كذلك يحدد القوانين ويجعلها أكثر مطاطية، بينما يهمل السياسات وهذا يضيق المرؤوسين، لأنه يشعر إن ذلك يستحق المقايضة مع المرؤوسين للحصول على نتائج مرضية، فهو يرى نفسه بأنه القائد الجبار المتمكن من عمل كل شيء (رشدي، 2013)

ويتصف القائد في هذا النمط بالتسلط والإكراه في تسيير الأمور وشؤون العمل عن طريق القرارات المركزية، كما ينفرد بالرأي واتخاذ القرار فتنتهي عنده كل العمليات الإدارية فتكون السلطة بيده بصورة مطلقة، إذ يرى إن من حقه التحكم في أتباعه كيفما يشاء فهو يرفض أن يفوض سلطة اتخاذ القرار لمرؤوسيه، كما انه يتدخل تدخلا مباشراً في تفصيلات العمل وجزئياته، ويفرض على مرؤوسيه ما يكلفون به من أعمال، ويأمر ويطاع دون مناقشة ولا يتسامح مع أي انحراف عن الأوامر والتعليمات التي تصدر عنه، ويتوقع من المرؤوسين الطاعة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التي تصدر عنه كذلك إن امتثال المرؤوسين لرؤسائهم يرجع دائماً إلى خوفهم الدائم من العقاب لا إلى إقناعهم وإتباعهم لمعنى القيادة وأن العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين أساسها الإرهاب والخوف وإتباع التعليمات دون مناقشة (العجمي، 2010).

ثانياً: النمط الديمقراطي (الشوري): يكون القادة أصحاب هذا النمط على درجة عالية من التفاهم مع مرؤوسيهم فضلاً عن إشراكهم في صنع القرارات التي تخصهم وتفويض السلطة لهم، فالقائد في هذا النمط يشجع الأفراد على المنافسة والتعاون، ويشاركهم الرأي، ويكثر من لقاءاته معهم لبحث أمور العمل وتوضيح أهداف المنظمة، ويشجع روح الابتكار من خلال رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي لديهم، فالقائد يأخذ برأي المرؤوسين في اتخاذ القرار وفي وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقويم، وقنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات، ويفوض بعض صلاحياته للمعلمين الأكفاء. ويسعى هذا النمط من القيادة إلى تحقيق أهداف المنظمة إلى جانب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، فلا ينفرد برأيه ولا يستأثر بالسلطة من خلال استخدامها على نحو تعسفي (العلاق، 2010).

وفي هذا النمط لا تتمركز السلطة بيد القائد وإنما يفوض بعضها للمرؤوسين ويشجع المشاركة في اتخاذ القرار، والقيادة الديمقراطية موزعة على الأفراد وتتسم بالاحترام المتبادل والتعاون بين القائد والمرؤوسين، ويعتمد هذا القائد في قيادته على حرية الاختيار والإقناع وان القرار النهائي يكون دائماً للأغلبية دون إرهاب أو تسلط أو شدة أو خوف، ويوضح لمرؤوسيه أنهم مهمون في العمل وان مصلحة الجماعة تتغلب على مصلحته وأهدافه الشخصية، ويعتمد أسلوب القائد في هذا النمط على الترغيب والإقناع واستخدام الحوافز التشجيعية وتوفير العلاقات الإنسانية السليمة داخل العمل، والإسهام في رفع معنويات العاملين، ومهمة القائد هنا تطبيقية أكثر من كونها توجيهية أو رقابية، وفي ظل هذه القيادة تزداد مقدرات الأفراد وإمكاناتهم وتظهر المهارات الشخصية والابتكارات في حل مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية ويسير العمل بصورة منتظمة في وجود القائد أو عدم وجوده، لان مشاعر الحب والمودة موجودة بين المرؤوسين (خليل، 2009)

ثالثاً: النمط التسيبي (الفوضوي، الترسلي): في هذا النمط يترك القائد الحرية للمرؤوسين لاتخاذ القرار من غير أي تدخل منه لاعتقاده إن ذلك يجعله محبوباً من مرؤوسيه أو لعدم مقدرته على إدارة الجماعة أو لنوع من اللامبالاة، وكذلك الطلبة يتعلمون كيف يحبون ويسند جميع الأعمال في المدرسة لغيره بينما ينفق جل وقته في عقد اجتماعات، والتي في اغلب الأحيان تتمخض عنها قرارات (الحريري، 2008).

هذا النمط يُعد نموذجاً مفرطاً للقيادة الديمقراطية إذ يمنح أكبر قدر من الحرية الكاملة للأعضاء وكذلك يترك لمعاونيه كل سلطاته وان يفعلوا ما تهوى أنفسهم في جميع شؤون المؤسسة التي يعملون فيها، فهو يتنازل عن حقه في اتخاذ القرار ويصبح بحكم المستشار للجماعة، وكذلك يقوم بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويطلق لهم الحرية في التصرف من غير أي تدخل منهم، ويعتقد إن المرؤوسين يقودون أنفسهم بأنفسهم، فعندما تتعرض الجماعة لمشكلة معينة في مجال العمل لا تجد التوجيه الحقيقي الفعال يقلب المرؤوس على القائد ويتولد العداء بينهما

ويسود القلق والتوتر جو العمل، كذلك ليس لديه سياسات محددة أو إجراءات فحسب بل قد لا تكون هناك أهداف أمام الجماعة لتحقيقها، ويفقد مقومات القيادة الفعالة نظراً لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات فهو لا يقدم إسهاماً للجماعة لدرجة الفاعلية، وينحصر الاتصال بين القائد والمرؤوسين في أضيق نطاق ممكن ويُعد اقل الأنواع من حيث ناتج العمل (الشقيرات، 2004)

الدراسات السابقة ذات الصلة:

تم عرض متغيرات الدراسة السابقة التي تناولت الدراسات السابقة (أخلاقيات الإدارة المدرسية والسلوك القيادي) وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو الآتي:

هدفت دراسة بني (Penny, 1996) إلى تحري العلاقة بين أنماط القيادة الشائعة ونمط الشخصية لدى مديري المدارس في ولاية تكساس الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) مدير واعتمدت الدراسة على أربعة أنماط للقيادة النمط الأوتوقراطي والنمط المقنع، والنمط الديمقراطي، والنمط المفوض، وأشارت نتائج الدراسة إلى إن النمط المقنع والنمط الديمقراطي هما الأكثر شيوعاً من بين الأنماط الأخرى .

وأجرت ندى (Nada, 2003) دراسة هدفت لتعرف سلوك مديري المدارس من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين في المدارس الأساسية للبنات في منطقة الإحساء في المملكة العربية السعودية، وتم جمع البيانات من خلال مقياس السلوك القيادي، تكون من جزء يتم تعبئته من قبل مديري المدارس عن انفسهم والجزء الآخر من قبل المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (28) مديرة و (248) معلماً، وأشارت النتائج إلى اهتمام مديري المدارس بالجانب الإنساني في تعاملهم مع المعلمين وتأثيرهم بالتعاليم الإسلامية والموروث الديني في تعاملهم وإدارتهم للمدارس، وأن المعلمين يرون أن نمط الإدارة لمديري المدارس هو نمط مؤسسي ولا يتأثر بالعلاقات الشخصية مع المعلمين.

واجري قبابعة (2003) دراسة هدفت للتعرف إلى أبعاد السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة الأردنية الهاشمية، ومدى علاقتها بواجباتهم الإدارية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤوسهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (223) مديرا ومديرة، و(833) رؤوسًا، وتم إعداد استبانتيين لجمع البيانات تتعلق الأولى بأبعاد السلوك القيادي، والأخرى تتعلق بالواجبات الإدارية الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن العلاقة بين أبعاد السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية ومستوى ممارستهم لواجباتهم الإدارية من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر رؤوسهم كانت إيجابية ومعامل ارتباط بلغ (0.79)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى علاقة بين أبعاد السلوك القيادي السائد لمديري المدارس وواجباتهم الإدارية من وجهة نظر رؤوسهم تبعًا لمتغير الخبرة والمؤهل وحجم المدرسة كانت لصالح من خبرتهم (11) سنة فأكثر من المديرين، ولصالح من يحملون ماجستير فأكثر من المرؤوسين، وفي متغير حجم المدرسة لصالح المدارس التي يقل عدد تلاميذها عن (300) طالب وطالبة.

وفي دراسة أجراها طرخان (2003) هدفت لمعرفة واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث ومديراتها، في المملكة الأردنية الهاشمية، وعلاقتها بسلوكهم القيادي، والإسهام في تطوير أخلاقيات العمل الإداري التي يلتزم بها القادة التربويون، ويستخدمونها خلال ممارستهم لدورهم القيادي. وتكونت عينة الدراسة من (406) معلمين ومعلمات، جرى اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية، واعدت استبانتيان الأولى تقيس: أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن ومدى علاقته بالسلوك القيادي لديهم، أما الأخرى فتسعى لتحديد السلوك القيادي المتبع لدى مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث ومديراتها، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المديرين والمديرات يعتمدون في سلوكهم الإداري على المعايير الأخلاقية: علاقة المدير بالمعلمين، وعلاقة المدير بالمهنة نفسها، وعلاقة المدير بالقوانين والأنظمة المدرسية المرعية، وعلاقة المدير بالمجتمع المحلي، وعلاقة المدير بالتلاميذ.

أما دراسة العياصرة (2003) فقد هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، هذا وقد اشتملت عينة الدراسة على (1141) معلماً ومعلمة يمثلون (76) مدرسة ثانوية موزعة على محافظات المملكة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (10714)، واعد الباحث مقياساً للأنماط القيادية تم تطبيقه على عينة الدراسة، وأشارت النتائج إلى أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي ثم التسبيبي، وان دافعية المعلمين نحو مهنتهم كانت متوسطة، وقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية على النمط الأوتوقراطي والنمط التسبيبي تعزى للجنس وللمؤهل العلمي لصالح المعلمين الذكور.

وأجرى العتوم (2005) دراسة هدفت إلى تقييم مديري المدارس الثانوية المهنية لمهامهم من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم في مديريات منطقة شمال الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية المهنية في منطقة شمال الأردن والتي تضم (11) مديرية تربية، إذ بلغ عددهم (250) مشرفاً ومشرفة، و (41) مديراً ومديرة. وطورت استبانة اشتملت على (60) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: (التخطيط، والمعلمون، والمناهج والطلبة، وجاهزية المعدات والأدوات للتدريب والإنتاجية، والمجتمع المحلي) توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء لمديري المدارس الثانوية المهنية كان متوسطاً، وجاء مجال التخطيط بالرتبة الأولى، في حين جاء مجال المجتمع المحلي بالرتبة الأخيرة. وبينت الدراسة بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة في الإدارة، والتخصص وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات المشرفين التربويين ومديري المدارس أنفسهم ولصالح المديرين.

واجري الضفيري (2006) دراسة هدفت إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة بين مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الدافعية نحو العمل لدى المعلمين العاملين معهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت والبالغ عددهم (56) مديراً وتم أخذ عينة منهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية بلغت (35) مديراً، والمعلمين العاملين معهم والبالغ عددهم (4114) معلماً وتم أخذ عينة منهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية بلغت (718) معلماً، واستخدمت أداتان لجمع البيانات كانت الأولى مقياس فيفر (Pfeffer) الذي تضمن الأنماط القيادية الثلاثة (الديمقراطي، التسيبي، التسلطي)، وكانت الأداة الثانية لقياس مستوى الدافعية لدى المعلمين مكونة من (60) فقرة أخذت من الأدب النظري والدراسات السابقة، وأظهرت نتائج الدراسة ان النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي يليه النمط التسلطي ثم النمط التسيبي، وإن مستوى دافعية الإنجاز كان مرتفعاً.

وفي دراسة استكشافية أجرتها ليجوت (Legault, 2010) هدفت إلى إحراز فهم أفضل للعملية التطويرية من اجل قائد أخلاقي وتكونت عينة الدراسة من (14) قائداً تربوياً من الولايات المتحدة الأمريكية باستثناء قائد تربوي واحد من أثيوبيا، واقترحت نتائج الدراسة سبعة موضوعات تصف القائد الأخلاقي وتضمنت الإدراك الذاتي والنظرة الشمولية الواسعة والقيام بالعمل بالفطرة والتعهد بمواصلة التطوير والجوهر الروحي والديني والبحث عن البيئة التي تتلاءم والقيم والخبرة الأخلاقية الصادرة من القلب.

واجري كاوتشر (Kaucher, 2010) دراسة بعنوان صنع القرار الأخلاقي والقيادة الفعالة وقد هدفت إلى التعرف إلى العلاقة ما بين القيادة الفعالة وصنع القرار الأخلاقي وقد تم جمع المعلومات من (168) عضو هيئة تدريس في ثلاث جامعات وكليات في جنوب كاليفورنيا من خلال وجهات النظر المستنبطة وأظهرت النتائج ان هناك علاقة متبادلة قوية بين القيادة الفعالة وبين صنع القرار الأخلاقي وكان الصدق والاستماع والجدارة والكفاية والأهلية والإبداع في مقدمة سمات القيادة الفعالة، وقد وجدت هذه الدراسة ان الصدق والأمانة والاستقامة هي السمات الأهم من حيث درجة توافرها لدى القائد من وجهة نظر العاملين.

وأجرت الطريف (2011) دراسة هدفت للتعرف إلى سمات الإدارة المدرسية الفاعلة في الفكر الإداري المعاصر والتعرف إلى سمات الإدارة المدرسية الفاعلة وفقاً لمعايير مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام والوقوف على واقع الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية بالملكة العربية السعودية في ضوء مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

وجود وعي لدى الإدارة المدرسية بأهمية التخطيط في ظل توجهات وزارة التربية والتعليم.

وجود تفويض من قبل الإدارة المدرسية للصلاحيات بما يضمن الإنجاز وتطوير المدرسة

افتقار الإدارة المدرسية لمهارة التخطيط الاستراتيجي.

افتقار الإدارة المدرسية لبناء رؤية المدرسة ورسالتها.

وأجرت شارما (Sharma, 2011) دراسة هدفت إلى اختبار العلاقة بين مستوى إدراك المعلمين لإمكانيات القيادة لدى مديرهم وجودة القيادة في تقمص الأدوار، واتخاذ القرار، وإدارة الوقت والراحة وتم اختيار (300) معلم ومعلمة في مدارس ماليزية كما تم تصميم استبانة لأبعاد القيادة وتوزيعها على العينة وتوصلت الدراسة إلى إن لدى المديرين تصوراً في الوصول إلى أبعاد القيادة وإمكانياتها وكان مستوى أدائهم متوسطاً بالنسبة لمعايير القيادة.

وأجرى فنج (Feng, 2011) دراسة هدفت إلى استكشاف التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان وتكونت عينة الدراسة من (573) قائد مدرسة في تايوان، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وبينت نتائج الدراسة ان العدالة هي التوجه الأخلاقي الأكثر تكرارا لهؤلاء القادة وان التباين في التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان يعتمد على متغيرات الجنس والعمر والموقع الوظيفي والخبرة والتدريب على أخلاقيات الإدارة التربوية.

وأجرى بكنس (Pickens, 2013) دراسة هدفت لاستكشاف تصورات معلمي المدارس حول مدى ممارسة مديريهم للسلوك القيادي واثره في تحسين المدارس الأساسية في الضواحي، وأجريت الدراسة في منطقة يعاني الطلبة فيها من تدني تحصيلهم الدراسي، فقد جمعت البيانات من (26) معلما من مختلف التخصصات ومدير المدرسة، وجرى تحليل البيانات النوعية التي جمعت من خلال المقابلة ومراجعة الوثائق، والبيانات التي جمعت من الملاحظات الميدانية، وأظهرت نتائج تحليل هذه البيانات أن السلوك الإداري لمدير المدرسة يؤثر مباشرة في المعلمين ويؤثر تلقائيا في تحصيل الطلبة وفي تحسين مستوى المدرسة الاكاديمي بشكل خاص.

أما دراسة زاري و ريزا (Zare, & Reza, 2013) فقد هدفت دراستهما التعرف إلى العلاقة بين أنماط الإدارة المدرسية والإبداع عند مديري المدارس والمعلمين في المدارس الثانوية العامة للبنين في مدينة محمود آباد، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتكونت عينة الدراسة من (40) مديراً و(100) معلم من المدارس الثانوية العامة للبنين في مدينة محمود آباد، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين أنماط الإدارة المدرسية والإدارة الابتكارية لدى المديرين وان عوامل الإدارة الابتكارية (المرونة والسلاسة والابتكار والإرشاد) تؤثر في الإدارة المدرسية.

وهدفت دراسة الفهد، والهاجري و القحطاني (AlFahad, AlHajri & Alqahtani, 2013) هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين الدافعية و نمط الإدارة لدى مديري المدارس، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وقد تكونت عينة الدراسة من (320) رئيساً من رؤساء الإدارات التعليمية تم اختيارهم بشكل عشوائي من المدارس المختارة عشوائياً من مدينة الكويت، وكشفت النتائج أن أسلوب القيادة التحويلية كان سائداً بين مديري المدارس، وكان دافعية الإنجاز لدى المعلمين إيجابياً، وكان هناك ارتباط إيجابي بين أسلوب القيادة التحويلية والمعلمين ودافعية الإنجاز لدى مديري المدارس.

وفي دراسة قام بها ميكن (Meakin, 2014) سعت لتحري درجة ممارسة مديري المدارس للسلوك الأخلاقي الذي تم تدريبهم عليه و نمط القيادة الممارس من قبلهم، كما سعت الدراسة لمعرفة تصورات مديري المدارس عن تأثير التدريب الأخلاقي الذي تلقوه على الممارسات الأخلاقية في الإدارة المدرسية، وتكونت عينة الدراسة من (390) مديراً ومديرة لمدارس ثانوية في ولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم في هذه الدراسة كل من المنهج الكمي والنوعي، وأستخدم مقياس جرى تطويره للوقوف على النمط القيادي الممارس، ومقياس للتقييم الذاتي، كما استخدمت أسئلة مفتوحة للإجابة عنها إذ أعتبر هذا الجزء بيانات نوعية جرى تحليلها باستخدام برامج خاصة بالمنهج النوعي، طبقت أدوات الدراسة على العينة وجمعت ثم استخدمت البرامج اللازمة لتحليلها باستخدام اختبارات إحصائية معلميه وأخرى لا معلميه، فضلاً عن تحليل البيانات النوعية الناتجة عن الإجابة عن السؤال المفتوح، وأشارت نتائج الدراسة، إلى أن السلوك الأخلاقي والنمط القيادي لمديري المدارس لم يتأثر بالبرامج التي تم تدريبهم عليها.

وفي دراسة أجرتها هيث (Heath, 2015) هدفت لتحري اثر الممارسات والسياسات الأخلاقية واثرها في مقدرة الطلبة على اتخاذ القرار في مناطق تعليمية من ولاية ميزوري الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (78) مدرسة وبواقع (4,499) طالبا وطالبة إذ طبق عليهم مقياس هولمز (Holmes, 2014) والمتكون من (71) فقرة، وتم استخدام الإجراءات الإحصائية المناسبة للتأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وبعد تطبيق الاستبانات وتحليل البيانات،

خلصت الدراسة إلى أن هناك حاجة ماسة لتوضيح أهمية الممارسات الأخلاقية والسياسات الأخلاقية التي يقوم بها مديرو المدارس للطلبة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أن غالبية أهدافها تركزت على تحديد أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، فضلاً عن تحديد السلوك القيادي الأخلاقي لمديري المدارس، والأثر الذي يتركه في جميع مكونات العملية التعليمية التعلمية وعناصرها، وكيفية تطويرها وتفعيلها، كما قامت بعض الدراسات السابقة مثل دراسة طرخان (2003) بالتعرف إلى واقع أخلاقيات العمل الإداري والعلاقة بينها وبين السلوك القيادي، بينما تناولت دراسات أخرى الأنماط القيادية لدى مديري المدارس ومديراتها وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل الدافعية كما في دراسة العياصرة (2003)، وفي دراسة العتوم (2005) كان الهدف هو تقييم أداء مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين، ويلاحظ من خلال استعراض الدراسات الأجنبية مدى أهمية الالتزام بأخلاقيات المهنة، فقد سعت دراسة ليجوت (Legault, 2010) لتحديد العوامل المسؤولة عن تحديد صفات القائد الأخلاقي.

واهتمت دراسة كاوتشر (Kaucher, 2010) بصنع القرار الأخلاقي وربطت ذلك بالقيادة الفعالة، وربطت دراسة زاري وريزا (Reza, and Zare, 2013) بين أنماط الإدارة المدرسية والإبداع، أما دراسة هيث (Heath, 2015) فقد سعت لتحري اثر الممارسات والسياسات الأخلاقية في مقدرة الطلبة على اتخاذ القرار في ولاية ميزوري في الولايات المتحدة الأمريكية.

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو انها سعت لتحري مدى التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقة ذلك بالسلوك القيادي الممارس من قبلهم، إذ تكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إعداد أدوات الدراسة، ووفرت لها إطاراً مرجعياً لفهم الموضوع ومقارنة النتائج التي تم التوصل إليها مع نتائج تلك الدراسات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل الطريقة والإجراءات المستخدمة في هذه الدراسة فقد تضمن عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها وعينتها، وعرضاً لأداتي الدراسة، وكيفية التوصل للدلالات السيكو مترية لهما، والمعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة المستخلصة بعد تطبيق أداتي الدراسة وذلك على النحو الآتي:

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية منهج البحث الوصفي الارتباطي، وذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات، والمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة التابعة لمديرية التربية والتعليم في مدينة عمان وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2014/2015، والبالغ عددهم (9691) مدير ومديرة، ومعلم ومعلمة (وزارة التربية والتعليم، - (2014/2015). والجدول (1) يبين توزع مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس والمركز الوظيفي.

جدول (1): توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس والمركز الوظيفي

الرقم	المديرية	المركز الوظيفي		
		مديرون	مديرات	معلمون
1	لواء قصبة عمان	19	25	722
2	لواء الجامعة	12	20	336
3	لواء سحاب	5	8	124
4	لواء القويسمة	13	22	402
5	لواء ماركا	21	30	844
6	لواء وادي السير	12	15	355
7	لواء ناعور	12	14	329
8	لواء الجيزة	19	26	324
9	لواء الموقر	11	11	233
	المجموع	124	171	3669
				5727

عينه الدراسة:

تم سحب عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة من الألوية التسعة اذ تم اختيار الألوية الثلاث الآتية (لواء القصبه، ولواء ماركا، ولواء الجامعة) عشوائياً، وتم اخذ جميع مديري هذه المدارس في الألوية (127) مدير ومديرة إذ تم اخذ مقابل كل مدير/ مديرة (3) معلمين/ معلمات، بحيث اصبح عدد أفراد عينة المعلمين (381) معلماً ومعلمة، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2): توزع عينة الدراسة حسب المديرية والجنس والمركز الوظيفي

الرقم	المديرية	المركز الوظيفي		
		مديرون	مديرات	معلمون
1	لواء قصبه عمان	19	25	57
2	لواء الجامعة	12	20	36
3	لواء ماركا	21	30	63
	المجموع	52	75	156
				225

أداتا الدراسة:

تحقيقاً لهدف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها قامت الباحثة بتطوير أداتين هما: الممارسات الأخلاقية للإدارة المدرسية، أما أداة الدراسة الثانية فهدفت لقياس السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية، وفيما يلي وصف لهاتين الأداتين وطريقة بنائهما وكيفية التحقق من دلالات الصدق والثبات لكل منهما:

أولاً:- استبانة الممارسات الأخلاقية للإدارة المدرسية:

بهدف تحقيق غرض الدراسة المتمثل بالتعرف إلى مدى ممارسة مديري المدارس لأخلاقيات الإدارة المدرسية تم إعداد هذه الأداة وذلك بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بأخلاقيات الإدارة المدرسية ومدى التزام مديري المدارس بذلك، مثل دراسة طرخان (2003) ودراسة ليجوت (Legault, 2010) ودراسة كاوتشر (Kaucher, 2010) ودراسة فنج (Feng, 2011) تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (44) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: الصفات الشخصية الأخلاقية، والعلاقة مع الطلبة، والمهام الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية كما موضح في الملحق (1).

صدق الأداة

للتحقق من الصدق الظاهري لمقياس لاستبانة الممارسات الأخلاقية للإدارة المدرسية، تم عرضها على عدد من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس في تخصصات الأصول والإدارة التربوية، والمناهج، والقياس والتقويم، في جامعة عمان العربية والجامعة الأردنية بلغ عددهم عشرة محكمين كما هو مبين في الملحق (3)، فقد طلب منهم إبداء الرأي ب فقرات الاستبانة ومدى تمثيلها لأخلاقيات الإدارة المدرسية، ومدى انتماء كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه، وبناءً على ملاحظات المحكمين جرى تعديل صياغة بعض الفقرات، وتعديل بعضها الآخر، وتكونت الأداة في صورتها النهائية من (42) فقرة إذ تم اعتماد الفقرات التي اتفق عليها (80%) فأكثر من المحكمين، كما يوضح ذلك الملحق (4).

ثبات الأداة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة الأولى، استخدمت طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) إذ تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (35) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وبعد أسبوعين أعيد تطبيقها على أفراد العينة أنفسهم وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما تم استخدام معادلة كرو نباخ الفا (Cronbach- Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي، كما هو في الجدول (3) وقد جاءت جميع هذه القيم مناسبة لأغراض هذه الدراسة حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين (0.81- 0.91) وكانت قيمة الثبات للأداة ككل (0.90) أما معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرو نباخ الفا فقد تراوحت بين (0.78- 0.84) وجاءت هذه القيم أيضاً ملائمة لأغراض هذه الدراسة (Nunally, 1994)، والجدول (3) يبين قيم معاملات الثبات.

الجدول (3): معاملات ثبات أداة الدراسة الأولى استبانة "الممارسات الأخلاقية للإدارة المدرسية"

الرقم	المجال	معامل ارتباط بيرسون	معامل كرو نباخ الفا للاتساق الداخلي
1	الصفات الأخلاقية	0.81	0.84
2	العلاقة مع الطلبة	0.85	0.85
3	المهام الإدارية الأخلاقية	0.88	0.78
4	العلاقات الإنسانية	0.91	0.80
	الدرجة الكلية	0.90	

ثانياً:- استبانة السلوك القيادي لمديري المدارس

تم تطوير أداة الدراسة الثانية بالرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الممارسات الأخلاقية والسلوك القيادي والدراسات السابقة ذات الصلة، مثل دراسة الفهد والهاجري والقحطاني (Alfahad, Alhajri & Alqahtani, 2013)، ودراسة الظفيري (2006)، ودراسة العياصرة (2003) وتكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (40) فقرة، توزعت فقرات الأداة على ثلاثة مجالات هي: النمط التسلطي، والنمط الديمقراطي، والنمط الترسلّي، كما يُبين ذلك الملحق (2).

صدق الأداة

بغرض التحقق من الصدق الظاهري لهذه الأداة جرى عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس في تخصصات الأصول والإدارة التربوية، والمناهج والقياس والتقويم في جامعة عمان العربية، وجامعة الشرق الأوسط، والجامعة الأردنية، بلغ عددهم عشرة محكمين كما في الملحق (3)؛ بهدف معرفة مدى ملاءمة فقرات الاستبانة المستخدمة ومدى صلاحيتها للتعرف إلى السلوك القيادي لدى مديري المدارس، وانتمائها إلى المجال الذي وضعت فيه، وبناءً على ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم جرى تعديل صياغة بعض الفقرات كما تم حذف فقرتين وتم اعتماد الفقرات التي اتفق عليها (80%) فأكثر من المحكمين، وتكونت الأداة في صورتها النهائية من (39) فقرة كما يبين ذلك الملحق (5).

ثبات الأداة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة) السلوك القيادي (باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، وذلك بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، بلغ عدد أفرادها (35) معلماً ومعلمة، ثم أعيد تطبيقها بعد أسبوعين، وجرى إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين مرقي التطبيق والذي بلغ (0.92) للدرجة الكلية، كما تم إيجاد معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرو نباخ الفا (Cronbach- Alpha) والذي تراوحت قيمه حسب المجالات ما بين (0.79- 0.87) وقد جاءت جميع هذه القيم مناسبة لأغراض هذه الدراسة (Nunally, 1994)، كما يبين ذلك الجدول (2).

الجدول (4): معاملات ثبات أداة الدراسة الثانية استبانة "السلوك القيادي لمديري المدارس"

الرقم	المجال	معامل ارتباط بيرسون	معامل كرونباخ الفا للاتساق الداخلي
1	النمط التسلسلي	0.82	0.84
2	النمط الديمقراطي	0.85	0.87
3	الترسلي	0.88	0.79

إجراءات الدراسة :

اتبعت الباحثة الإجراءات الآتية:

تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.

تطوير أدوات الدراسة، واستخراج دلالات صدقهما وثباتهما.

الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة عمان العربية إلى وزارة التربية والتعليم / لتطبيق أدواتي الدراسة والملحق (6) يبين ذلك.

الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم إلى المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان، والملحق (7) يبين ذلك.

الحصول على إحصائية بأعداد المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.
توزيع أداقي الدراسة على أفراد العينة، ومن ثم قامت باسترجاعها وإدخالها إلى الحاسوب تمهيدا للتحليل.
تم الأخذ بعين الاعتبار تدرج أداة القياس المستخدمة، وتم استخدام المعادلة الآتية للحكم على
المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة وللدرجة الكلية ولكل فقرة على حدة.

$$\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس} = 5 - 1 = 1.33 = \text{طول الفئة}$$

عدد الفئات 3

وتكون الفئات كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (5): مدى درجات الإجابة عن فقرات الاستبانة حسب المستوى

المدى	المستوى
1 - 2.33	منخفض
2.34 - 3.67	متوسط
5.00 -	مرتفع

المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تمّ استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وعلى النحو الآتي:

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.

معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث.

معادلة كرو نباخ الفا ومعامل ارتباط بيرسون لإيجاد ثبات الأدوات.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نصه : ما درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميههم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين حسب المجالات، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان لأخلاقيات الإدارة المدرسية.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الالتزام
1	الصفات الشخصية والأخلاقية	3.49	0.59	1	متوسطة
3	العلاقة مع الطلبة	3.45	0.60	2	متوسطة
4	المهام الإدارية الأخلاقية	3.44	0.63	3	متوسطة

متوسطة	3	0.58	3.44	العلاقات الإنسانية	2
متوسطة		0.56	3.46	الدرجة الكلية	

تُشير نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول (6) إلى أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة لأخلاقيات الإدارة المدرسية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.46)، بانحراف معياري (0.56)، وجاءت جميع مجالات الأداة في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.49- 3.44)، فقد جاء في الرتبة الأولى مجال "الصفات الشخصية والأخلاقية" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.59)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال "العلاقة مع الطلبة" بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.60)، وجاء في الرتبة الثالثة كل من مجال "المهام الإدارية الأخلاقية" و"العلاقات الإنسانية" بمتوسط حسابي (3.44) وانحرافين معياريين (0.63) و (0.58) على التوالي.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال من مجالات الدراسة فقد كانت النتائج على النحو الآتي:

مجال الصفات الشخصية الأخلاقية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان لأخلاقيات الإدارة في محافظة العاصمة عمان، لفقرات هذا المجال، والجدول (7) يبين ذلك:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية في مجال "الصفات الشخصية الأخلاقية".

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الالتزام
8	يولي المدير اهتماما مظهره الشخصي	3.86	0.91	1	مرتفعة
14	يحترم المدير كل من يعمل معه	3.70	0.83	2	مرتفعة
1	تتسم معاملات المدير مع المعلمين بالأمانة	3.65	0.76	3	متوسطة
3	يتلمس المدير احتياجات المعلمين ويقدر الظروف التي قد يمرون بها	3.62	0.81	4	متوسطة
5	يغرس المدير الفضيلة السليمة في نفوس المعلمين	3.60	0.84	5	متوسطة
2	يتسم حديث المدير بالصدق مع المعلمين	3.54	0.76	6	متوسطة

متوسطة	7	0.89	3.52	يعد التقارير السنوية للمعلمين بناءً على إنجازاتهم	4
متوسطة	8	0.86	3.43	يصغي المدير للمعلمين عندما يطرحون آراءهم	11
متوسطة	9	0.91	3.41	يحاول المدير تهيئة جو من الراحة النفسية بين المعلمين	9
متوسطة	10	1.01	3.37	يؤدي المدير مهماته بإخلاص	13
متوسطة	11	0.91	3.34	يلتزم المدير بالوعود التي يصرح بها	12
متوسطة	12	0.82	3.29	يتقبل المدير النقد الموضوعي بسهولة	7
متوسطة	13	1.02	3.28	يعتمد المدير العدالة في توزيع الواجبات بين المعلمين	10
متوسطة	14	0.93	3.25	يعترف المدير بأخطائه امام الآخرين	6
متوسطة		0.59	3.49	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية في مجال " الصفات الشخصية الأخلاقية " كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) بانحراف معياري (0.59) ، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.25-3.86) ، فقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (8) والتي تنص على " يولي المدير اهتماما بمظهره الشخصي " ، بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على "يعترف المدير بأخطائه أمام الآخرين " بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة متوسطة.

مجال العلاقات مع الطلبة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان لأخلاقيات الإدارة المدرسية لفقرات هذا المجال، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية في مجال "العلاقة مع الطلبة".

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الالتزام
17	يغرس المدير روح النظام لدى الطلبة	3.58	0.95	1	متوسطة
15	يتوخى المدير العدالة عند التعامل مع الطلبة	3.54	0.80	2	متوسطة
18	يحافظ المدير على سرية المعلومات المتعلقة بالطلبة	3.52	0.86	3	متوسطة
22	يوجه المدير الطلبة لاحترام معلميه	3.50	0.95	4	متوسطة
16	يستمع المدير إلى شكاوى الطلبة ومشكلاتهم	3.46	0.75	5	متوسطة
20	يتعامل المدير بحزم مع الطلبة	3.45	0.87	6	متوسطة
19	يعمل المدير على تطوير شخصيات الطلبة	3.45	0.60	6	متوسطة
21	يسعى المدير لتطوير الطلبة أكاديمياً بشتى السبل	3.42	0.85	8	متوسطة

متوسطة	9	0.87	3.31	يعود المدير الطلبة على الجرأة في قول الحق	24
متوسطة	10	1.00	3.28	يحرص المدير على تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي مع الطلبة	23
متوسطة		0.60	3.45	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة بأخلاقيات الإدارة المدرسية في مجال " العلاقات مع الطلبة " كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.45) بانحراف معياري (0.60) وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.28-3.58) ، فقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (17) والتي تنص على " يغرس المدير روح النظام لدى الطلبة " بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.95)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (23) التي تنص على "يحرص المدير على تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي مع الطلبة" بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.00) .

مجال المهمات الإدارية الأخلاقية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية لفقرات هذا المجال، والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية في مجال "المهام الإدارية والأخلاقية".

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الالتزام
28	يسعى لحل الخلافات بين العاملين	3.67	0.88	1	متوسطة
30	يعمل المدير على تطبيق القوانين	3.58	0.92	2	متوسطة
31	يحافظ المدير على سرية العمل الإداري	3.55	0.85	3	متوسطة
29	يساعد المدير المعلمين في إنجاز مهماتهم	3.42	0.75	4	متوسطة
27	يخبر المعلمين بالتغييرات المستجدة في مجال العمل	3.36	1.01	5	متوسطة
25	يقدم المدير حوافز للعاملين معه	3.29	0.93	6	متوسطة
26	يسعى لتطوير العاملين معه بالدورات والندوات ويحرص على الارتقاء بهم	3.27	1.00	7	متوسطة
					الدرجة الكلية
		3.44	0.63		متوسطة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية في مجال " المهمات الإدارية الأخلاقية " قد كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44) وبانحراف معياري (0.63)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.27-3.67)، فقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (28) والتي تنص على "يسعى المدير لحل الخلافات بين العاملين"، بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.88). وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (26) والتي تنص على " يسعى المدير لتطوير العاملين معه بالدورات والندوات ويحرص على الارتقاء بهم " بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.00) .

مجال العلاقات الإنسانية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية لفقرات هذا المجال، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية في مجال "العلاقات الإنسانية"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الالتزام
36	يتسم المدير بروح التسامح	3.58	0.83	1	متوسطة
37	يؤكد المدير الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين	3.55	0.78	2	متوسطة
38	يشرك المدير المعلمين بعملية صنع القرار	3.51	0.83	3	متوسطة
34	يستمع المدير للمعلمين بصدر رحب	3.49	0.87	4	متوسطة
33	يشجع المدير العمل التعاوني	3.49	0.81	4	متوسطة
35	يكتفم المدير أسرار المعلمين	3.48	1.03	6	متوسطة
32	يحب المدير للمعلمين كما يحب لنفسه	3.47	0.90	7	متوسطة
40	يحفز المدير المعلمين على اتخاذ الحوار البناء سياسة لهم	3.34	0.89	8	متوسطة
42	يعد المدير نفسه عضوا في فريق العمل	3.33	0.97	9	متوسطة
39	يشجع المدير المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد	3.31	0.93	10	متوسطة
41	يحرص المدير على جعل المعلمين أسرة واحدة	3.29	0.89	11	متوسطة

الدرجة الكلية	3.44	0.58	متوسطة
---------------	------	------	--------

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة بأخلاقيات الإدارة المدرسية في مجال " العلاقات الإنسانية " كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44) بانحراف معياري (0.58)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.29-3.58)، فقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (36) والتي تنص على "يتسم المدير بروح التسامح" ، بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.83) .

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (41) التي تنص على "يحرص المدير على جعل المعلمين أسرة واحدة بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.89) .

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص: ما النمط القيادي السائد في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة النمط القيادي السائد في المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين حسب المجالات والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة النمط القيادي السائد في المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان حسب المجالات الثلاثة.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
2	النمط الديمقراطي	3.37	0.59	1	متوسطة
1	النمط التسلسلي	2.95	0.66	2	متوسطة
3	النمط الترسيبي	2.81	0.53	3	متوسطة

أشارت النتائج في الجدول (11) أن جميع مجالات الأداة جاءت في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.81- 3.37)، فقد جاء في الرتبة الأولى مجال "النمط الديمقراطي" بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.59)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال "النمط التسلسلي" بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.66)، وجاء في الرتبة الثالثة والأخيرة مجال "النمط الترسيبي" بمتوسط حسابي بلغ (2.81) وانحراف معياري (0.53).

أما بالنسبة لفقرات كل مُط فكانت النتائج على النحو الآتي:

مجال النمط الديمقراطي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان لفقرات هذا المجال والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال " النمط الديمقراطي".

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
14	يمنح المدير المرؤوسين الفرصة الكافية في صنع القرارات.	3.58	0.59	1	متوسطة
21	يشرك المدير المعلمين في اختيار أساليب جديدة للارتقاء بمستوى الإنجاز الأكاديمي	3.47	0.82	2	متوسطة
13	يهتم المدير بالتخطيط لمستقبل المرؤوسين من خلال تنميتهم مهنيًا.	3.40	0.82	3	متوسطة
24	يحث المدير المعلمين على بذل مجهود أكبر للمحافظة على مستوى أدائهم	3.40	0.83	3	متوسطة
18	يتحسس المدير مشكلات المرؤوسين الوظيفية للعمل على حلها.	3.39	0.84	5	متوسطة
15	يشجع المدير المرؤوسين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.39	0.90	5	متوسطة

متوسطة	5	0.84	3.39	يعمل المدير على سيادة روح التعاون بينه وبين المعلمين	23
متوسطة	8	0.84	3.37	يشجع المدير المرؤوسين على الارتقاء بمستواهم الأكاديمي.	17
متوسطة	8	0.84	3.37	يعتمد المدير على أسس موضوعية في تقويمه لأداء المرؤوسين.	19
متوسطة	10	0.81	3.34	يشارك المدير المرؤوسين في تحديد أدوارهم لإنجاز مهماتهم	22
متوسطة	11	0.89	3.27	ينمي المدير الروح القيادية لدى المعلمين	25
متوسطة	12	0.96	3.25	يشارك المدير المرؤوسين في مناسباتهم الاجتماعية.	16
متوسطة	12	1.00	3.25	يقوم المدير بدراسة احتياجات المرؤوسين للعمل على تلبيتها.	20
متوسطة		0.59	3.37	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للسلوك القيادي في مجال " النمط الديمقراطي " كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.37) بانحراف معياري (0.59) ، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.25-3.58)، حيث جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (14) والتي تنص على "يمنح المدير المرؤوسين الفرصة الكافية في صنع القرارات"، بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.59) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (20) التي تنص على " يقوم المدير بدراسة احتياجات المرؤوسين للعمل على تلبيتها" بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.00).

مجال النمط التسلطي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان لفقرات هذا المجال والجدول (13) يبين ذلك.

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال " النمط التسلطي".

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
5	يطلب المدير من جميع المعلمين الالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية.	3.46	1.04	1	متوسطة
7	يحتفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات.	2.99	1.03	2	متوسطة

متوسطة	3	0.96	2.98	يصدر المدير أوامر تعسفية في أثناء تعامله مع المرؤوسين.	1
متوسطة	4	1.02	2.96	يهدد المدير المعلم باستخدام صلاحياته الرسمية.	4
متوسطة	5	0.98	2.93	ينفرد المدير باتخاذ القرارات.	8
متوسطة	6	1.01	2.90	يتصرف المدير بدون استشارة أحد من المعلمين.	6
متوسطة	7	1.03	2.84	يعد المدير الولاء له مقياساً لحصول المعلمين على الامتيازات المختلفة.	9
متوسطة	7	0.85	2.84	يبدى المدير اهتماماً ضعيفاً بالمرؤوسين ذوي الكفاءة العالية فيما يتعلق بمكافأاتهم على مجهوداتهم.	2
متوسطة	9	1.06	2.81	يعد المدير إبداء الرأي من قبل المعلمين مضيعة للوقت.	3
متوسطة	10	0.99	2.78	يستخدم المدير قنوات الاتصال المتجهة من أعلى إلى أسفل مع المعلمين.	10
متوسطة		0.66	2.95	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (13) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للسلوك القيادي في مجال " النمط التسلسلي " قد كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.95) بانحراف معياري (0.66)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.78-3.46) ، فقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) والتي تنص على "يطلب المدير من جميع المعلمين الالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية"، بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.04) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على "يستخدم المدير قنوات الاتصال المتجهة من أعلى إلى أسفل مع المعلمين" بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (0.99)

مجال النمط التسلسلي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان لفقرات هذا المجال والجدول (14) يبين ذلك.

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال " النمط التسلسلي".

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
31	يساند المدير المرؤوسين في مناقشة المشكلات دون المبالغة في التوجيهات.	3.25	0.71	1	متوسطة
28	يبيد المدير استعداداً للحوار مع المرؤوسين دون أن يفرض نفسه عليهم.	3.18	0.90	2	متوسطة

متوسطة	3	0.86	3.17	يتعمد المدير ألا يتدخل في شؤون المرؤوسين فيما يتعلق بالعلاقات التفاعلية بينهم.	27
متوسطة	4	0.94	3.15	يترك المدير المرؤوسين يحلون مشكلاتهم بأنفسهم.	26
متوسطة	5	0.83	3.10	يسمح المدير للمعلمين بأن يحددوا مدى تقدمهم في العمل.	34
متوسطة	6	0.97	3.06	يتجنب المدير المواجهة مع المعلمين لتجري الأمور بشكل رتيب.	29
متوسطة	7	1.04	2.94	يتيح المدير للمعلمين مطلق الحرية في العمل.	36
متوسطة	8	0.84	2.90	ينقاد المدير لطلبات المعلمين.	32
متوسطة	9	1.02	2.67	يتساهل المدير مع المعلمين في حال تقصيرهم في تطبيق المنهاج.	33
متوسطة	10	0.99	2.65	يترك المدير المرؤوسين ينفذون أعمالهم دون رقابة من جانبه.	30
متوسطة	11	0.94	2.64	يسمح المدير للمعلمين بالخروج من المدرسة في أثناء الدوام الرسمي.	35
متوسطة	12	1.06	2.61	يتردد المدير في اتخاذ القرارات.	37

منخفضة	13	1.05	2.10	يهمل المدير التخطيط لأعماله.	38
منخفضة	14	1.13	1.91	يكثّر المدير من التغيب عن المدرسة.	39
متوسطة		0.53	2.81		الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (14) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للسلوك القيادي في مجال " النمط الترسي" كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.81) بانحراف معياري (0.53)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة والمنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.91-3.25)، فقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (31) والتي تنص على "يسانّد المدير المرؤوسين في مناقشة المشكلات دون المبالغة في التوجيهات" بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (39) التي تنص على " يكثّر المدير من التغيب عن المدرسة" بمتوسط حسابي (1.91) وبانحراف معياري (1.13)، وبدرجة منخفضة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص: هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان ونمط القيادة السائد؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين مجالات استبانة التزام مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية ومجالات استبانة السلوك القيادي، كما استخرجت معاملات الارتباط بين مجالات كل استبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة الأخرى والجدول (15) يبين هذه النتائج:

الجدول (15): قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية ودرجة ممارستهم للسلوك القيادي باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

الدرجة الكلية	النمط الترسلي	النمط الديمقراطي	النمط التسلطي	المجال	
0.950	-0.292	0.654	-0.187	الصفات الشخصية والأخلاقية	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.002	0.002		مستوى الدلالة
0.936	-0.209	0.697	-0.137	العلاقة مع الطلبة	معامل الارتباط
0.003	0.001	0.002	0.025		مستوى الدلالة
0.908	-0.112	0.679	0.060	المهام الإدارية والأخلاقية	معامل الارتباط
0.000	0.668	0.000	0.326		مستوى الدلالة
0.906	-0.230	0.730	-0.128	العلاقات الإنسانية	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.037		مستوى الدلالة
0.870	0.241	0.740	-0.148	الدرجة الكلية	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.015		مستوى الدلالة

تشير نتائج الجدول (15) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين الدرجة الكلية للأداء على استبانة (الممارسات الأخلاقية لمديري المدارس) والدرجة الكلية على استبانة (السلوك القيادي) إذ بلغ معامل الارتباط (0.870) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) .

كما يلاحظ من الجدول (15) وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين جميع مجالات استبانة الممارسات الأخلاقية ومجال النمط الديمقراطي من استبانة السلوك القيادي، أما معامل الارتباط بين بقية مجالات الممارسات الأخلاقية والنمط الترسلي فجاءت سالبة ودالة عند مستوى الدلالة، ($\alpha=0.01$) كما يُلاحظ من الجدول ان هناك ارتباط إيجابي ودال إحصائياً بين الدرجة الكلية على استبانة الالتزام بالممارسات الأخلاقية لمديري المدارس والنمط الديمقراطي، ولم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات المهام الإدارية الأخلاقية ومجالي النمط التسلطي والترسلي.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الإجابة عن أسئلة هذه الدراسة وعلى النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: ما درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم؟

بينت النتائج الواردة في الجدول (6) أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.46) وبانحراف معياري (0.56).

وقد يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس بما هو متوقع منهم أو مأمول إنجازه، وقد يُعزى إلى برامج التدريب قبل الخدمة وإثرائها فيما يتعلّق بالإعداد لمديري المدارس، وكل ما يتعلق بالحقوق والواجبات وهذا من شأنه أن ينعكس إيجاباً على سلوك المديرين وأدائهم.

وجاء في الرتبة الأولى مجال "الصفات الشخصية والأخلاقية"، بمتوسط حسابي (3.49) وبانحراف معياري (0.59)، وقد يُعزى ذلك إلى أن من أهم الشروط لتبوء وظيفة مدير مدرسة هي أن يتحلّى الشخص بالأخلاق الحسنة التي تؤهله ليكون نموذجاً وقدوة لمن حوله في البيئة التعليمية التعلمية، فضلاً عن سيادة المنظومة الأخلاقية العربية الإسلامية التي لم تتلوث بغباب العولمة إلى حد كبير.

وفي الرتبة الثانية جاء مجال "العلاقة مع الطلبة" بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.60) وقد يعزى ذلك لوجود القوانين واللوائح التي تمنع الإساءة اللفظية أو المعنوية للطلاب، وبالتالي يتجه كثير من المديرين نحو بناء علاقات احترام متبادلة مبنية على الثقة وليس على الخوف مع الطلبة.

وفي الرتبة لأخيرة جاء مجال "المهام الإدارية الأخلاقية" ومجال "العلاقات الإنسانية" بمتوسط حسابي (3.44) وانحرافين معياريين (0.58) و(0.63) على التوالي، وقد يعزى ذلك إلى تطبيق القوانين والحفاظ على سرية العمل الإداري وإنجاز الأعمال والإحساس بالمسؤولية وجعل المعلمين أسرة واحدة.

واتفقت نتائج الإجابة عن هذا السؤال مع نتائج دراسة ندى (Nada, 2003) والتي أشارت إلى اهتمام مديري المدارس بالجانب الإنساني في تعاملهم مع المعلمين وتأثرهم بالتعاليم الإسلامية والموروث الديني، واختلفت نسبياً مع دراسة (Feng, 2011) والتي أشارت إلى أن التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان تعتمد على الجنس والعمر والموقع الوظيفي والخبرة والتدريب على أخلاقيات الإدارة التربوية.

وفيما يأتي مناقشة كل مجال من مجالات استبانة التزام المدير بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية.

مجال الصفات الشخصية والأخلاقية:

يبين الجدول (7) أن درجة التزام مديري المدارس بالصفات الشخصية والأخلاقية قد جاءت بالدرجة المتوسطة بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.59) ، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (8) والتي تنص على "يولي المدير اهتماماً بمظهره الشخصي" بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة يشكل قدوة في مظهره وهندامه لكل من الطلبة والمعلمين ولكل من يزور المدرسة، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة

(14) والتي تنص على " يحترم المدير كل من يعمل معه "بمتوسط حسابي (3.70) بانحراف معياري (0.83) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك لمعرفة مدير المدرسة أنه عندما يتعامل باحترام وود مع المعلمين فإنهم سيبدله الاحترام والود، فضلاً عن وعي الكادر الإداري والتدريسي بالحقوق والواجبات ونظام الخدمة المدنيّة، ونظام المساءلة الذي بدأ يغزو المؤسسات ويضبط العلاقة بين الموظف والمسؤول، ووجود القيم العربيّة الإسلاميّة التي تنادي بالاحترام وتقدير إنسانيّة الإنسان.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على " يعترف المدير بأخطائه أمام الآخرين " بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.93)، وبدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى أن بعض مديري المدارس يعترفون بالخطأ أمام الآخرين للوصول لحل وسط في حال حدوث خطأ ما، ولأن العاملين لديهم اطلاع بنظام الخدمة المدنيّة وبأنظمة الجودة العالميّة التي غزت العالم وتجذّر المساءلة وتضع الجميع على خطّ المحاسبة والمساءلة.

مجال العلاقة مع الطلبة

أظهرت نتائج الجدول (8) ان درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في مجال " العلاقة مع الطلبة " كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.45) وبانحراف معياري بلغ (0.60)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (17) والتي تنص على " يغرس المدير روح النظام لدى الطلبة " بمتوسط حسابي (3.58) وبانحراف معياري (0.95)، وقد يُعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على التزام المعلمين بساعات الوصول " إلى المدرسة والمشاركة بالطابور الصباحي، واحترام النظام وقوانين المدرسة، وإيمانهم المطلق أن النظام بوصلة توجه العملية التربويّة، ومتى ما التزم الكادر والطلبة بالنظام؛ لا شك أن مشكلات الطلبة والإدارة الصفية ستتقلص وسينشغل الجميع بأداء أعباء التدريس ومهامه.

وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (15) والتي تنص على " يتوخى المدير العدالة عند التعامل مع الطلبة" بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري بلغ (0.80)، وقد يعزى ذلك للموروث الديني والأخلاقي لدى مديري المدارس، فضلاً عن وجود قنوات اتصال مباشرة مع الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم لإبلاغ الشكاوى والتظلمات.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (23) التي تنص على " يحرص المدير على تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي مع الطلبة " بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.00)، وقد يُعزى ذلك إلى انتشار مواقع التواصل الاجتماعي وإقبال أولياء أمور الطلبة عليها ومتابعتها باستمرار، ولعل ظهور الهواتف الذكية سهل عملية الاتصال بالإنترنت والدخول لهذه المواقع ومتابعتها.

مجال المهام الإدارية الأخلاقية:

أظهرت نتائج الجدول (9) ان درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة بأخلاقيات الإدارة المدرسية في مجال " المهام الإدارية الأخلاقية " كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44)، وانحراف معياري (0.63)، وأن أعلى متوسط حسابي جاء للفقرة (28) والتي تنص على " يسعى المدير لحل الخلافات بين العاملين " بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة متوسطة، تليه الفقرة (30) والتي تنص على " يعمل المدير على تطبيق القوانين " بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.92)، وقد يعزى ذلك لكون الخلافات في البيئة المدرسية لها اثر سلبي في سير العملية التعليمية التعلمية وأجواء البيئة المدرسية بشكل عام، ولان الالتزام بأخلاقيات الإدارة المدرسية تستلزم تفعيل القوانين والتعليمات على الجميع بلا استثناء.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (26) والتي تنص على " يسعى المدير لتطوير العاملين معه بالدورات والندوات ويحرص على الارتقاء بهم " بمتوسط حسابي (3.27)، وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى أن الدورات والورش التدريبية عادة ما تأتي ببرامج محددة من وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم مثل الرخصة الدولية في قيادة الحاسوب (ICDL) وبرنامج القيادة التعليمية ودورات التعليم للمستقبل، وحتى برامج تدريب المعلمين الجدد، وعادة ما يحرص مديري المدارس على التقيد بالكتب الرسمية لمديريات التربية والتعليم، وتوجيه المعلمين للالتحاق بالدورات التدريبية لما لذلك من أثر إيجابي في تحصيل الطلبة.

مجال العلاقات الإنسانية:

تشير نتائج الجدول أن درجة التزام مديري المدارس بأخلاقيات الإدارة المدرسية على مجال العلاقات الإنسانية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44) وانحراف معياري (0.58)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (36) التي تنص على "يتسم المدير بروح التسامح"، بمتوسط حسابي (3.58) وبدرجة متوسطة، وانحراف معياري (0.83) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى وجود اللوائح والقوانين التي توضح حقوق المعلمين وواجباتهم، وأن كثيراً من مديري المدارس يؤمنون بأهمية بناء علاقة إنسانية طيبة مع المعلمين والتغاضي عن الأخطاء أو الهفوات غير المقصودة وغير المتكررة.

وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (37) والتي تنص على " يؤكد المدير الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين " بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى إشراك المعلمين من خلال الطلب إليهم بوضع اقتراحات من قبلهم للجدول الدراسي ليقوم بمناقشتها معهم والعمل على تنفيذها، فضلاً عن تكليفهم بالمهام والمسؤوليات. ووجود قنوات لديه بضرورة التشارك في العمل وتوزيع المهام وتفويض الصلاحيات لضمان العمل بروح الفريق والكشف عن جوانب الإبداع لدى كل فرد واستثمارها للنهوض بالعملية التربوية.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (41) والتي تنص على "يحرص المدير على جعل المعلمين أسرة واحدة" بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة متوسطة وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية العامة يشجعون البرامج والأنشطة التي تتيح للمعلمين الالتقاء والتعارف، وتهيئة جو من الألفة والمودة داخل المدرسة والعمل بروح الفريق؛ ممّا ينعكس إيجاباً على الجو العام بالمدرسة ويتيح للمدير تنفيذ القوانين والتعليمات وتكليف المعلمين بأية أنشطة او انصبه دراسية إضافية من غير أن يؤدي ذلك إلى تدمرهم وتعتهم بالقبول.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه : ما النمط القيادي السائد في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج في الجدول (11) أن مجال "النمط الديمقراطي" جاء في الرتبة الأولى مجال بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.59) وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن النمط الديمقراطي يجنب المدير كثيراً من المشكلات سواء مع المعلمين أم مع المجتمع المحلي، خاصة في ظل وعي المعلمين بالقوانين واللوائح والتعليمات، وقد يعزى ذلك إلى العلاقة التي تقوم على الاحترام المتبادل بين المعلمين والتعاون فيما بينهم، لان النمط الديمقراطي يُعد من أنجح أنواع الأنماط القيادية سواء في المؤسسات التعليمية أم الإدارية بشكل عام.

وجاء في الرتبة الثانية مجال "النمط التسلسلي" بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة متوسطة وقد يعزى ذلك إلى الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس مع المعلمين ممّا ينعكس على مقدرتهم على إدارة المدرسة والتفاعل مع المجتمع المحلي، إذ يكون اهتمام هذا النمط في العقاب وبخيل في الثواب، ويهتم بالنهايات أكثر من التفصيلات.

وجاء في الرتبة الأخيرة النمط التسلي بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (0.53) وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن هذا النمط يعد من الأنماط القيادية غير الناجحة على الإطلاق في المؤسسات التعليمية، فمهنة مدير المدرسة تحتاج المدير الحازم الذي يتابع كل تفصيلات العملية التعليمية التعليمية ويمارس كل أدواره، كما أن الإدارة المدرسية تحتاج إلى تخطيط وتوجيه للعاملين للقيام بالمهام الموكولة اليهم، وهذا النمط من الإدارة يواجه تحديات من الطلبة أو المعلمين أو المجتمع المحلي ومديريات التربية والتعليم من خلال أقسام المتابعة فيها، ويعد النمط التسلي من الأنماط القيادية غير الناجحة على الإطلاق في وزارة التربية والتعليم، وهو من الأنماط المنبوذة التي لا تستقطب الآخرين ولا تدفعهم إلى العمل ومدّ جسور التعاون، وهذا يتفق مع ما أشار له الشقيرات (2004) من أن مدير المدرسة التسلي يفقد مقومات القيادة الفعالة نظرا لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات فهو لا يقدم إسهاما للجماعة لدرجة الفاعلية، ويحصر الاتصال بين القائد والإتباع في أضيق نطاق ممكن ويُعد اقل الأنواع من حيث ناتج العمل، واتفقت نتائج الإجابة عن هذا السؤال مع نتائج دراسة العياصرة (2003) والتي أشارت إلى أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي، ثم النمط التسبيبي في الرتبة الأخيرة.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

مجال النمط الديمقراطي

بينت نتائج الجدول (12) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (14) والتي تنص على " يمنح المدير المرؤوسين الفرصة الكافية في صنع القرارات "بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري (0.59)، وبدرجة متوسطة وقد يعزى ذلك لمشاركتهم له في تحمل مسؤولية اتخاذ القرار ولضمان نجاح تنفيذ القرار والحصول على الدعم الكافي، وهذا ينسجم مع خصائص هذا النمط من الإدارة.

وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (21) والتي تنص على "يشرك المدير المعلمين في اختيار أساليب جديدة للارتقاء بمستوى الإنجاز الأكاديمي" بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة متوسطة وقد يُعزى ذلك إلى روابط الصداقة بين المعلمين، والمناخ التشاركي في القرارات، والذي قد يؤدي بدوره إلى تبادل الخبرات مما يسهم بشكل غير مباشر في النمو المهني للمعلمين، ولأن من أدوار المدير أن يكون مشرفاً مقيماً فهو متابع لملاحظات المشرفين التربويين ويوجه المعلمين لتفعيل أساليب واستراتيجيات جديدة لإدارة المواقف الصفية، وعادة ما يستعين المديرون بالمشرفين المختصين لمساعدة المعلمين فنياً وأكاديمياً، فضلاً عن وعي مديري المدارس بأن المعلمين هم الأقدر على تلمس حاجاتهم والكشف عنها، وتأكيد القنوات لدى المعلمين بضرورة التنمية المهنية المستدامة.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (20) والتي تنص على "يقوم المدير بدراسة احتياجات المرؤوسين للعمل على تلبيتها" بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.00)، وبدرجة متوسطة وقد يُعزى ذلك للعبء الإداري والفني الكبير الملقى على عاتق مدير المدرسة ومقدرته على تلبية تلك الاحتياجات، فضلاً عن إيمان بعض مديري المدارس بالمركزية التي من شأنها أن تأتي جميع البرامج موحدة وجاهزة بصورة مركزية من السلطة العليا وتنفذ بصورة موحدة لدى جميع المدارس بغض النظر عن خصوصية كل مدرسة ومنطقة وبيئة.

اتفقت نتائج الإجابة عن هذا السؤال مع نتائج دراسة العياصرة (2003) والتي أشارت إلى أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس هو النمط الديمقراطي.

مجال النمط التسلسلي.

تُشير نتائج الجدول (13) أن الرتبة الأولى جاءت للفقرة (5) والتي تنص " يطلب المدير من جميع المعلمين الالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية" بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.04)، وبدرجة متوسطة وقد يُعزى ذلك إلى اتخاذ مدير المدرسة من القوانين والأنظمة ذريعة لممارسة السلطة على المعلمين من غير مراعاة الجوانب الإنسانية أو ظروفهم الطارئة، فضلاً عن الإيمان المطلق لديهم بضرورة تطبيق القوانين والخوف من الوقوع في الأخطاء التي يتحمل المدير مسؤوليتها والبيروقراطية الشديدة وانعدام المرونة.

وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (7) والتي تنص على " يحتفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات " بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (1.03)، وبدرجة متوسطة وربما يعزى ذلك لكونه لا يرغب بمشاركة الآخرين باتخاذ القرار ولأنه يعتقد ان قراراته هي الأسلم وإلى عدم ثقة هؤلاء المديرين بمقدرة المعلمين على إدارة العمل.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (10) والتي تنص " يستخدم المدير قنوات الاتصال المتجهة من أعلى إلى أسفل مع المعلمين" بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك لان هذا النمط من القيادة يستخدم سلطته لفرض القوانين وعدم الاستماع لوجهات نظر المعلمين، والمركزية التي تطغى، ومُمارس على المدير وهو بدوره يمارسها على معلميه وعدم الإيمان بتشاركية العمل والعمل بروح الفريق.

مجال النمط الترسلّي:

تشير نتائج الجدول (14) إلى أن الفقرة (31) جاءت في الرتبة الأولى والتي تنص "يساند المدير المرؤوسين في مناقشة المشكلات دون المبالغة في التوجيهات"، بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى ضعف شخصية هذا النوع من المديرين أو اللامبالاة والهروب من تحمل المسؤولية وتحميلها للآخرين.

وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (28) والتي تنص "يبدى المدير استعداداً للحوار مع المرؤوسين دون أن يفرض نفسه عليهم" بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى تخليه عن ممارسة صلاحياته خوفاً من تبعات اتخاذ القرار فيما لو كان خاطئاً، أو ربما الخوف من المواجهة أو الهروب من تحمّل المسؤولية.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (39) التي تنص على "يكثّر المدير من التغيب عن المدرسة" بمتوسط حسابي (1.91) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك لأن هناك متابعة لدوام مديري المدارس من قبل مديرية التربية والتعليم، ولأن الإجازة تمنح له من قبل المدير المباشر، وتقييد موضوع الإجازات والمغادرات وممارسة نظام العقوبات، فضلاً عن إيمان مديري المدارس بأن المدرسة لا تستقيم إلا بوجوده، وعدم ثقتهم بأنفسهم كقادة؛ ولأن حال المؤسسة يستوي حال في حضوره وغيابه إذ أن غيابه يسمح ببروز قادة جدد.

وقد اتفقت نتائج الإجابة عن هذا السؤال مع نتائج دراسة الطريف (2011) والتي أشارت لوجود وعي لدى الإدارة المدرسية بأهمية التخطيط ووجود تفويض من قبل الإدارة المدرسية للصلاحيات بما يضمن الإنجاز والتطوير المدرسي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه : هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية والسلوك القيادي لديهم؟

أشارت نتائج الجدول (15) لوجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لأخلاقيات الإدارة المدرسية واستبانة السلوك القيادي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.87)، وقد يعزى ذلك إلى أنه كلما زاد التزام مدير المدرسة بأخلاقيات الإدارة المدرسية كلما زاد التزامه بالسلوك القيادي.

كما كانت هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين كل مجال من مجالات الممارسات الأخلاقية للإدارة المدرسية، ومجال النمط الديمقراطي، وقد يعزى ذلك إلى أن النمط الديمقراطي هو من انجح أنماط القيادة إذ أنه يفرض علاقات إيجابية مع الطلبة والمعلمين كما ويفرض الالتزام بالمهام الإدارية والأخلاقية والإنسانية. والمدير الديمقراطي يرى الطرف الآخر ويستمع إليه ويدرك حاجاته ويمتلك مرونة التعامل والتعاطي مع القوانين والأنظمة . كما أن المدير الديمقراطي يدرك الواجبات تماماً كما يدرك الحقوق وينظر إلى الأمور بعين الحكمة والاعتزان .

بينما يلاحظ أن هناك علاقة ارتباطية عكسية بين كل مجال من مجالات استبانة أخلاقيات الإدارة المدرسية مع النمط الترسي، وقد يُعزى ذلك إلى أن النمط الترسي لا ينسجم مع الصفات الأخلاقية ومع العلاقة الإيجابية مع الطلبة كما ويتعارض مع قيام المدير بمهامه الإدارية الأخلاقية وعلاقته الإنسانية مع المعلمين.

واتفقت نتائج الإجابة عن هذا السؤال مع دراسة كاوتشر (Kaucher, 2010) والتي أشارت إلى أن هناك علاقة متبادلة قوية ما بين القيادة الفعالة وبين صنع القرار الأخلاقي وكان الصدق والاستماع والجدارة والكفاية والأهلية والإبداع في مقدمة سمات القيادة الفعالة.

التوصيات :

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يأتي :

زيادة توعية مديري المدارس بأهمية القيادة الأخلاقية من خلال الورش والدورات والمنشورات ذات العلاقة لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة على كل من مديري المدارس والمعلمين والطلبة والعملية التعليمية التعليمية.

توضيح أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس وأهمية وأثر كل نمط على كل من البيئة المدرسية والطالب والمجتمع المحلي والعاملين في المنظومة التربوية.

إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على مدارس التعليم الخاص.

توجيه مديري المدارس الثانوية نحو زيادة التواصل بينهم وبين العاملين من المعلمين والإداريين، مما يساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام المتبادل.

المراجع

- آل ناجي، محمد (1996). القيادة الإدارية بين منهج الإسلام والنظريات العامة، الكويت: مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، 11(29)، ص (160 - 201).
- أبو الكشك، محمد (2006). الإدارة المدرسية المعاصرة، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- الأغبري، عبد الصمد (2000). الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت: دار النهضة العربية.
- البدرى، طارق (2005). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- البدرى، طارق (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار الفكر.
- البدرى، طارق (2008). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، عمان: دار الثقافة.
- البياع، محمد (1984). القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، بغداد: الدار العربية للطباعة.
- جلدة، سليم، وعبوي، زيد (2006). إدارة الإبداع والابتكار، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر.
- الحري، قاسم (2008). القيادة التربوية الحديثة، عمان: الجنادرية للنشر.
- الحري، رافدة (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الحري، رافدة (2010). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

- الحريري، رافدة (2008). القيادة التربوية في اتخاذ القرار، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسان، محمد، والعجمي، محمد (2007). الإدارة التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حسن، راوية (2004). السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- حسين، سلامه، وحسين، طه (2006). الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، الإسكندرية: دار النشر الجامعية.
- الخطيب، رداح، والخطيب، احمد، والفرح، وجيه (1987). الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع.
- خليل، نبيل (2009). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الدعيلج، إبراهيم (2009). الإدارة العامة والإدارة التربوية، عمان: دار الرواد للنشر
- الدويك، تيسير (1998). أسس الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، عمان، الاردن: دار الفكر التربوي.
- رشدي، هند (2013). كيف تكون قائداً ناجحاً، عمان: دار الخلود للنشر والتوزيع.
- الزعبي، محمد، والبطينة، محمد (2014). القيادة الإدارية، عمان: دار وائل للنشر.
- زويلف، مهدي، واللوزي، سلمان (1993). التنمية الإدارية والدول النامية، عمان: دار مجدلاوي.
- زويلف، مهدي (1982). علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، عمان: دار مجدلاوي.
- السحيمات، ختام (2009). مفاهيم جديدة في علم الإدارة، عمان: المكتبة الوطنية.

- السعود، راتب (2013). القيادة التربوية - مفاهيم وآفاق، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السعود، راتب، وبطاح، أحمد (1996). مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم، مجلة دراسات الجامعة الأردنية للعلوم التربوية، 23(2)، 202-212.
- السكرانة، بلال (2010). القيادة الإدارية الفعالة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- شاويش، مصطفى (1993). الإدارة الحديثة، أربد: دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع.
- الشريفة، هيام (2000). أهماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة أربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، اتحاد الجامعات العربية، (37)، عمان، الأردن.
- الشقيرات، محمود (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- الصباغ، أيمان (1993). السمات الشخصية للمبتكرين، جدة: دار العبيدي للنشر والتوزيع.
- الصليبي، محمود (2008). الجودة الشاملة وأهماط القيادة التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الطيب، احمد (1999). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- طرخان، محمد (2003). إدارة التعليم في المدارس، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- طرخان، عبد المنعم (2003). واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقتها بسلوكهم القيادي، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

الطريف، منيرة (2011). تطور الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير مشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الخليجية، المنامة، مملكة البحرين.

الطويل، هاني (2001) الإدارة التعليمية: مفاهيم وأفاق. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الظفيري، خالد (2006). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

عابدين، محمد (2001) الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشرق للنشر والتوزيع.

عبدالله محمود (2010). مدى توفر مؤشرات الجودة التعليمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء المعايير القومية للتعليم، دراسة مقارنة، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة سوهاج، جمهورية مصر العربية.

عبيدات، سهيل (2004). الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت، عمان: عالم الكتب الحديث.

العجمي، محمد (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة.

العجمي، محمد (2010). إدارة وتخطيط المدرسة الابتدائية، عمان: دار الفكر للنشر.

العجمي، محمد (2013). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عطوي، جودت (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الثقافة للنشر.

عطيوي، جودت (2010). الإدارة التعليمية والأشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العلاق، بشير (2010). القيادة الإدارية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العمامرة، محمد (2012). مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة.

عياصرة، علي، وحجازين، هشام (2006). القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

عياصرة، معن (2008). القيادة والرقابة والاتصال الإداري، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عياصرة، علي (2003). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الغزو، فاتن (2009). القيادة والإشراف الإداري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

غوشة، زكي (1983). أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة. عمان: دار المسيرة.

فتحي، محمد (2003). مصطلح إداري، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامي.

الفريجات، خضير، واللوزي، موسى، والشهابي، إنعام (2003). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الأردن، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.

قبابعة، محمود (2003). أبعاد السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية الأردنية وعلاقتها بواجباتهم الإدارية من وجهة نظر مرؤوسيههم، (أطروحة كتوراة غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

قنديل، علاء (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

محمد، عبد المقصود (2010). القيادة الإدارية، عمان: مكتبة المجتمع العربي.

المزروعى، خميس (2003). مدى التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

المنيف، إبراهيم (1983). الإدارة، المفاهيم، الأسس، المهام، الرياض: دار العلوم للنشر والتوزيع.

الهمشري، عمر (1997). أخلاقيات مهنة المكتبات العامة والمعلومات لدى العاملين في مكتبة الجامعة الأردنية من وجهة نظر الطلبة، دراسات العلوم التربوية، 4(25)، 360-381.

وزارة التربية والتعليم (2014). التقرير الإحصائي للعام الدراسي، إدارة التخطيط والبحث التربوي، قسم نظام المعلومات التربوية (MIS): عمان، الأردن.

ياغي، محمد (2001). الأخلاقيات في الإدارة. عمان: مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

AlFahad, H., ALHajri, S., and Aqahtani, A. (2013). The Relationship between School Principals' Leadership Styles and Teachers' Achievement Motivation, Proceedings of 3rd Asia-Pacific Business Research Conference, 25 - 26 February, Kuala Lumpur, Malaysia.

Almore, R. (2002). Bridging The Gap Between Standards And Achievement, Albert Shanker Institute, USA.

Bennet, N., Wise, C., and Woods, P. (2003). Distributed Leadership: A review of Literature, retrieved from: www.ncsl.org.uk, sept 2015.

Donlevy, K., and Walker, K. (2011). Leadership and Ethics. In K. Donleavy & K. Walker (Eds.), Working Through Ethics in Education and leadership (Sense Publishers. Retrieved from <http://download.springer.com.ezproxy.library.uq.edu.au/> , 10/11/2015.

Drowatzky, J. (1996). Ethical decision making in physical Activity research. Champaign, IL: Human Kinetics.

Elliott, N., and Clifford, M. (2014). Principal assessment: Leadership behaviors known to influence schools and the learning of all students, Retrieved from <http://cedar.education.ufl.edu/tools/literature-syntheses> Oct, 2015.

Elmore, R. (2002). Hard Questions About Practice, Educational Leadership, 2(3), 13-24.

Feng, F. (2011). A study on school leader's ethical orientations in Taiwan. Ethics and Behavior 21 (4):317 – 326

Freeman, R., and Stewart, L. (2006). Business Roundtable Institute for Corporate Ethics. Business Roundtable Institute, Retrieved from www.corporate-ethics.org, 23/9/2015.

Heath, M. (2015). An Analysis of Missouri school Districts' Ethics policies as related to educator decision making, at the District level, Unpublished Doctoral thesis, saint Louis University, USA.

Karakose, T. (2007). High school Teachers Perceptions Regarding Principals Ethical Leadership In Turkey. *Asia Pacific Education Review*, 8(3): 464-4771.

Karakose, T., and Kocabas, I. (2009). An Investigation Of Ethical Culture In Educational Organizations. *African Journal of Business Management*, 3 (10), pp. 504-510,

Kaucher, E. (2010). *Ethical Decision Making And Effective Leadership*.

Lapoint, C., and Langlois, L. (2007). Ethical Leadership in Canadian School Organizations: Tensions and possibilities *Educational Management & Leadership*, 35, (2): 247-260.

Legault, M. (2010). *Becoming an Ethical Leader: an Exploratory Study of the Developmental Process*. Unpublished Doctoral Dissertation, Fielding Graduate University, Santa Barbara, USA.

Leslie, B. (2009). What you Need and Don't Have When it Comes to Leadership Talent, Retrieved from: www.heronline.com.

Likert, L. (1977). Management style and the Human Component management review, *Academic Journal*, 66(10).

Meakin, M. (2014). The moral imperative: transformative leadership and perceptions of ethics training among high school principals, unpublished doctoral thesis, Wider University USA.

Nada, A. (2003). Leadership Behavior of Elementary School Principals as perceived by principals and teachers in the ASHA Region, Saudi Arabia. Unpublished Doctoral thesis, university of Pittsburg, USA.

Nunally, C. (1994). Psychometric Theory. McGraw Hill Book Company. New York, USA.

Penny, A. (1996). The Relationship between Leadership Style and personality Type of Texas Elementary Administration Dissertation Abstracts International University of North Texas

Pickens, J. (2013). Teacher's Perceptions of Leadership Behavior That Facilitate School Improvement. Unpublished Doctoral Thesis, university of Illinois, USA. Retrieved from:

<http://download.springer.com.ezproxy.library.uq.edu.au>

Robbins, S. (1989). Organization Theory Structure, New Greasy: Prentice Hao.

Sharma, S. (2011). Attributes of school Principals- Leadership Qualities & Capacities, Institute of Principal ship Studies University of Malaya. Kuala Lumpur, Malaysia.

Stiab, J., and Maninger, R. (2012). Ethical leadership in the principal ship: Qualitative analysis. National forum of Educational Administration and Supervision Journal, 29, (2):23-29

Taylor, F. (1995).The Principles of Scientific Management. New York: Harper Bros, USA.

Turhan, M., and Celike, V. (2011). The Effect of Ethical Leadership Behaviors of School Principals on Social justice in School. E- Journal of news Worlds Science Academy, Educational science, 6, (1): 438-452.

Zare, M., and Reza, Z. (2013). Investigation of Relationship Between School-Based Management and Creativity of Principals and Teachers in Public Schools for Boys at Mahmoud Abad city. Advances in Environmental Biology, 7(13), 4369-4374.

الملاحق

ملحق (1)

أداة الدراسة (أخلاقيات الإدارة المدرسية) بصورتها الأولية.

الأستاذ الدكتور.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان: "درجة التزام مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بسلوكهم القيادي"

نرجو التكرم بالاطلاع على كل فقرة من فقرات الاستبانة، وإبداء الرأي بدقة وموضوعية، من حيث مدى ملاءمة هذه الفقرة للمقياس، ووضوح الصياغة، ومدى ملاءمتها للفئة العمرية، وأية ملاحظات ترونها مناسبة.

شاكراً حسن تعاونكم...

أداة الدراسة الأولى
استبانة أخلاقيات الإدارة المدرسية

الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
أولاً : مجال الصفات الشخصية الأخلاقية					
1					تتسم معاملات المدير مع المعلمين بالامانة
2					يتسم حديث المدير بالصدق مع المعلمين
3					يتلمس المدير احتياجات المعلمين ويقدر الظروف التي قد يمرون بها
4					يعد التقارير السنوية للمعلمين بناءً على إنجازاتهم
5					يغرس المدير الفضيلة السليمة في نفوس المعلمين
6					يعترف المدير بأخطاءه امام الآخرين
7					يتقبل المدير النقد الموضوعي بسهولة
8					يولي المدير اهتماما بمظهره الشخصي
9					يحاول المدير تهيئة جو من الراحة النفسية بين المعلمين
10					يعتمد المدير العدالة في توزيع الواجبات بين المعلمين
11					يصغ المدير للمعلمين عندما يطرحون آرائهم
12					يلتزم المدير بالوعود التي يصرح بها
13					يؤدي المدير مهماته بإخلاص

التعديل المقترح	غير ملاءمة	ملاءمة	الفقرات	
			ثانياً: مجال العلاقة مع الطلبة	
			يتوخى المدير العدالة عند التعامل مع الطلبة	15
			يستمع المدير إلى شكاوى الطلبة ومشكلاتهم	16
			يغرس المدير روح النظام لدى الطلبة	17
			يحافظ المدير على سرية المعلومات المتعلقة بالطلبة	18
			يعمل المدير على تطوير شخصيات الطلبة	19
			يتعامل المدير بحزم مع الطلبة	20
			يسعى المدير لتطوير الطلبة أكاديمياً بشتى السبل	21
			يوجه المدير الطلبة لاحترام معلميهم والمدرسة	22
			يحرص المدير على تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي مع الطلبة	23
			يعود المدير الطلبة على الجرأة في قول الحق	24

			ثالثاً: مجال المهمات الإدارية الأخلاقية	
			يقدم المدير حوافز للعاملين معه	25
			يسعى لحل الخلافات بين العاملين	28
			يساعد المدير المعلمين في إنجاز مهماتهم	29
			يعمل المدير على تطبيق القوانين	30
			يحافظ المدير على سرية العمل الإداري	31

التعديل المقترح	غير ملاءمة	ملاءمة	الفقرات	
			رابعاً: مجال العلاقات الإنسانية	
			يحب المدير للمعلمين كما يحب لنفسه	32
			يشجع المدير العمل التعاوني وروح الفريق	33
			يستمع المدير للمعلمين بصدق	34
			يكتفم المدير اسرار المعلمين	35
			يتسم المدير بروح التسامح والجرأة في قول الحق	36
			يؤكد المدير الاحساس بالمسؤولية لدى المعلمين	37
			يشرك المدير المعلمين بعملية صنع القرار	38
			يشجع المدير المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد	39
			يشجع المدير المعلمين على اتخاذ الحوار البناء سياسة لهم	40
			يحرص المدير على جعل المعلمين اسرة واحد	41
			يعد المدير نفسه عضوا في فريق العمل	42
			يتعاون المدير مع المدارس الاخرى	43
			يتعامل المدير مع الطلبة بمحبة	44

ملحق (2)

أداة الدراسة (السلوك القيادي) بصورتها الأولية.

الأستاذ الدكتور.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان: "درجة التزام مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان

بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بسلوكهم القيادي"

نرجو التكرم بالاطلاع على كل فقرة من فقرات الاستبانة، وإبداء الرأي بدقة وموضوعية، من حيث مدى

ملاءمة هذه الفقرة للمقياس، ووضوح الصياغة، ومدى ملاءمتها للفئة العمرية، وأية ملاحظات ترونها

مناسبة.

شاكراً حسن تعاونكم...

استبانة السلوك القيادي

التعديل المقترح	ملاءمة	غير ملاءمة	الفقرات	
			أولاً : مجال النمط التسلطي	
			يصدر المدير أوامر تعسفية في أثناء تعامله مع المرؤوسين.	1
			يبدى المدير اهتماماً ضعيفاً بالمرؤوسين ذوي الكفاءة العالية فيما يتعلق بمكافأتهم على مجهوداتهم.	2
			يعد المدير إبداء الرأي من قبل المعلمين مضيعة للوقت.	3
			يهدد المدير المعلم باستخدام صلاحياته الرسمية.	4
			يطلب المدير من جميع المعلمين الالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية.	5
			يتصرف المدير بدون استشارة أحد من المعلمين.	6
			يحتفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات.	7
			ينفرد المدير باتخاذ القرارات.	8

			يعد المدير الولاء له مقياساً لحصول المعلمين على الامتيازات المختلفة.	9
			يستخدم المدير قنوات الاتصال المتجهة من أعلى إلى أسفل مع المعلمين.	10
التعديل المقترح	ملاءمة	غير ملاءمة	الفقرات	
			يحدد المدير للمعلمين ونموذجاً للخطتين اليومية والسنوية لإتباعها.	11
			يهمل المدير آراء المعلمين في حل المشكلات.	12
			ثانياً: مجال النمط الديمقراطي	
			يهتم المدير بالتخطيط لمستقبل المرؤوسين من خلال تنميتهم مهنيًا.	13
			يمنح المدير المرؤوسين الفرصة الكافية في صنع القرارات.	14
			يشجع المدير المرؤوسين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	15
			يشارك المدير المرؤوسين في مناسباتهم الاجتماعية.	16

			يشجع المدير المرؤوسين على الارتقاء بمستواهم الأكاديمي.	17
			يتحسس المدير مشكلات المرؤوسين الوظيفية للعمل على حلها.	18
			يعتمد المدير على أسس موضوعية في تقويمه لأداء المرؤوسين.	19
			يقوم المدير بدراسة احتياجات المرؤوسين للعمل على تلبيتها.	20
التعديل المقترح	غير ملاءمة	ملاءمة	الفقرات	
			يشرك المدير المعلمين في اختيار أساليب جديدة للارتقاء بمستوى الإنجاز الأكاديمي	21
			يشارك المدير المرؤوسين في تحديد أدوارهم لإنجاز مهماتهم	22
			يعمل المدير على سيادة روح التعاون بينه وبين المعلمين	23
			يحث المدير المعلمين على بذل مجهود أكبر للمحافظة على مستوى أدائهم	24
			ينمي المدير الروح القيادية لدى المعلمين	25

ثالثاً: مجال النمط الترسلّي			
			26
		يتك المدير المرؤوسين يحلون مشكلاتهم بأنفسهم.	
		يتعمد المدير ألا يتدخل في شؤون المرؤوسين فيما يتعلق بالعلاقات التفاعلية بينهم.	27
		ييدي المدير استعداداً للحوار مع المرؤوسين دون أن يفرض نفسه عليهم.	28
		يتجنب المدير المواجهة مع المعلمين لتجري الأمور بشكل رتيب وتقليدي.	29
		يتك المدير المرؤوسين ينفذون أعمالهم دون رقابة من جانب او من معلمين اخرين يكلفهم بالمراقبة.	30

التعديل المقترح	غير ملاءمة	ملاءمة	الفقرات	
			يساند المدير المرؤوسين في مناقشة المشكلات دون المبالغة في التوجيهات.	31
			ينقاد المدير لطلبات المعلمين.	32
			يتساهل المدير مع المعلمين في حال تقصيرهم في تطبيق المنهاج.	33
			يسمح المدير للمعلمين بأن يحددوا مدى تقدمهم في العمل.	34
			يسمح المدير للمعلمين بالخروج من المدرسة في أثناء الدوام الرسمي.	35
			يتيح المدير للمعلمين مطلق الحرية في العمل.	36
			يتردد المدير في اتخاذ القرارات.	37
			يهمل المدير التخطيط لأعماله.	38
			يكثّر المدير من التغيب عن المدرسة بدون اعدار.	39
			المدير لا يرتاح بعمله	40

ملحق (3)

أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	التخصص	الجامعة
1	الأستاذ الدكتور سلامة طنّاش	إدارة تربية	الجامعة الأردنية
2	الأستاذ الدكتور محمد العمّاية	أصول تربية	جامعة عمان العربية
3	الأستاذ الدكتور عبد الرحمن الهاشمي	مناهج وطرق تدريس	جامعة عمان العربية
4	الأستاذ الدكتور محمد عاشور	إدارة تربية	جامعة اليرموك
5	الأستاذ الدكتور هاني الطويل	إدارة تربية	الجامعة الأردنية
6	الأستاذ الدكتور أمّار الكيلاني	إدارة تربية	الجامعة الأردنية
7	الأستاذ الدكتور خالد السرحان	إدارة تربية	الجامعة الأردنية
8	الأستاذ الدكتور عباس الشريفي	إدارة تربية	جامعة الشرق الأوسط
9	الأستاذ الدكتور تيسير الخوالدة	إدارة تربية	جامعة آل البيت
10	الدكتور باسم حوامدة	إدارة تربية	جامعة مؤتة

ملحق (4)

أداة الدراسة (أخلاقيات الإدارة المدرسية) في صورتها النهائية

جامعة عمان العربية

كلية العلوم التربوية والنفسية

قسم الإدارة التربوية

الزميل المعلم.....المحترم

الزميلة المعلمة.....المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بسلوكهم القيادي، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، لذا نضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجين التكرم بالإجابة على فقراتها وذلك بوضع إشارة (√) في الحقل المناسب امام كل فقرة لرأيكم، شاكرين تعاونكم معنا خدمة للبحث العلمي علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحثة

فاطمة كايد

أداة الدراسة الأولى
استبانة أخلاقيات الإدارة المدرسية

الفقرات			
	غير ملاءمة	ملاءمة	التعديل المقترح
أولاً: مجال الصفات الشخصية الأخلاقية			
1			تتسم معاملات المدير مع المعلمين بالأمانة
2			يتسم حديث المدير بالصدق مع المعلمين
3			يتلمس المدير احتياجات المعلمين ويقدر الظروف التي قد يمرون بها
4			يعد التقارير السنوية للمعلمين بناءً على إنجازاتهم
5			يغرس المدير الفضيلة السليمة في نفوس المعلمين
6			يعترف المدير بأخطائه امام الآخرين
7			يتقبل المدير النقد الموضوعي بسهولة
8			يولي المدير اهتماما بمظهره الشخصي
9			يحاول المدير تهيئة جو من الراحة النفسية بين المعلمين
10			يعتمد المدير العدالة في توزيع الواجبات بين المعلمين

			11	يصغ المدير للمعلمين عندما يطرحون آرائهم دائماً
			12	يلتزم المدير بالوعود التي يصرح بها
			13	يؤدي المدير مهماته بإخلاص
			14	يحترم المدير كل من يعمل معه

الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
14	يحترم المدير كل من يعمل معه				
ثانياً : مجال العلاقة مع الطلبة					
15	يتوخى المدير العدالة عند التعامل مع الطلبة				
16	يستمع المدير إلى شكاوى الطلبة ومشكلاتهم				
17	يغرس المدير روح النظام لدى الطلبة				
18	يحافظ المدير على سرية المعلومات المتعلقة بالطلبة				
19	يعمل المدير على تطوير شخصيات الطلبة				
20	يتعامل المدير بحزم مع الطلبة				
21	يسعى المدير لتطوير الطلبة اكاديميا بشتى السبل				
22	يوجه المدير الطلبة لاحترام معلميه				

					يحرص المدير على تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي مع الطلبة	23
					يعود المدير الطلبة على الجرأة في قول الحق	24
ثالثاً : مجال المهام الادارية الأخلاقية						
					يقدم المدير حوافز للعاملين معه	25
					يسعى لتطوير العاملين معه بالدورات والندوات ويحرص على الارتقاء بهم	26
					يخبر المعلمين بالتغييرات المستجدة في مجال العمل	27
بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً	الفقرات	
					يسعى لحل الخلافات بين العاملين	28
					يساعد المدير المعلمين في إنجاز مهماتهم	29
					يعمل المدير على تطبيق القوانين	30
					يحافظ المدير على سرية العمل الاداري	31

رابعاً : مجال العلاقات الإنسانية						
					32	يحب المدير للمعلمين كما يحب لنفسه
					33	يشجع المدير العمل التعاوني
					34	يستمتع المدير للمعلمين بصدر رحب
					35	يكتفم المدير اسرار المعلمين
					36	يتسم المدير بروح التسامح
					37	يؤكد المدير الاحساس بالمسؤولية لدى المعلمين
					38	يشرك المدير المعلمين بعملية صنع القرار
					39	يشجع المدير المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد
					40	يحفز المدير المعلمين على اتخاذ الحوار البناء سياسة لهم
					41	يحرص المدير على جعل المعلمين اسرة واحد
					42	يعد المدير نفسه عضوا في فريق العمل

ملحق (5)

أداة الدراسة (السلوك القيادي) في صورتها النهائية

جامعة عمان العربية

كلية العلوم التربوية والنفسية

قسم الإدارة التربوية

الزميل المعلم.....المحترم

الزميلة المعلمة.....المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بسلوكهم القيادي، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، لذا نضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجين التكرم بالإجابة على فقراتها وذلك بوضع إشارة (√) في الحقل المناسب امام كل فقرة لرأيك. شاكرين تعاونكم معنا خدمة للبحث العلمي علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستكون سرية ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحثة

فاطمة كايد

أداة الدراسة الثانية

استبانة السلوك القيادي

الفقرات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
أولاً : مجال النمط التسلطي					
1	يصدر المدير أوامر تعسفية في أثناء تعامله مع المرؤوسين.				
2	يبيد المدير اهتماماً ضعيفاً بالمرؤوسين ذوي الكفاءة العالية فيما يتعلق بمكافأتهم على مجهوداتهم.				
3	يعد المدير إبداء الرأي من قبل المعلمين مضيعة للوقت.				

					يهدد المدير المعلم باستخدام صلاحياته الرسمية.	4
					يطلب المدير من جميع المعلمين الالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية.	5
					يتصرف المدير بدون استشارة أحد من المعلمين.	6
					يحتفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات.	7
					ينفرد المدير باتخاذ القرارات.	8
					يعد المدير الولاء له مقياساً لحصول المعلمين على الامتيازات المختلفة.	9
					يستخدم المدير قنوات الاتصال المتجهة من أعلى إلى أسفل مع المعلمين.	10
	درجة قليلة جداً	متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	الفقرات	
					يحدد المدير للمعلمين أمودجاً للخطتين اليومية والسنوية لإتباعها.	11
					يهمل المدير آراء المعلمين في حل المشكلات.	12

ثانياً : مجال النمط الديمقراطي

					يهتم المدير بالتخطيط لمستقبل المرؤوسين من خلال تنميتهم مهنيًا.	13
					يمنح المدير المرؤوسين الفرصة الكافية في صنع القرارات.	14
					يشجع المدير المرؤوسين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	15
					يشارك المدير المرؤوسين في مناسباتهم الاجتماعية.	16
					يشجع المدير المرؤوسين على الارتقاء بمستواهم الأكاديمي.	17
					يتحسس المدير مشكلات المرؤوسين الوظيفية للعمل على حلها.	18
					يعتمد المدير على أسس موضوعية في تقويمه لأداء المرؤوسين.	19

الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
20	يقوم المدير بدراسة احتياجات المرؤوسين للعمل على تليبيتها.				
21	يشرك المدير المعلمين في اختيار أساليب جديدة للارتقاء بمستوى الإنجاز الأكاديمي				
22	يشارك المدير المرؤوسين في تحديد أدوارهم لإنجاز مهماتهم				
23	يعمل المدير على سيادة روح التعاون بينه وبين المعلمين				
24	يحث المدير المعلمين على بذل مجهود أكبر للمحافظة على مستوى أدائهم				
25	ينمي المدير الروح القيادية لدى المعلمين				
ثالثاً : مجال النمط الترسي					
26	يترك المدير المرؤوسين يحلون مشكلاتهم بأنفسهم.				

					يتعمد المدير ألا يتدخل في شؤون المرؤوسين فيما يتعلق بالعلاقات التفاعلية بينهم.	27
					يبيدي المدير استعداداً للحوار مع المرؤوسين دون أن يفرض نفسه عليهم.	28
					يتجنب المدير المواجهة مع المعلمين لتجري الأمور بشكل رتيب.	29
					يترك المدير المرؤوسين ينفذون أعمالهم دون رقابة من جانبه.	30

					الفقرات	
بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً		
					يساند المدير المرؤوسين في مناقشة المشكلات دون المبالغة في التوجيهات.	31
					ينقاد المدير لطلبات المعلمين.	32
					يتساهل المدير مع المعلمين في حال تقصيرهم في تطبيق المنهاج.	33

					يسمح المدير للمعلمين بأن يحددوا مدى تقدمهم في العمل.	34
					يسمح المدير للمعلمين بالخروج من المدرسة في أثناء الدوام الرسمي.	35
					يتيح المدير للمعلمين مطلق الحرية في العمل.	36
					يتردد المدير في اتخاذ القرارات.	37
					يهمل المدير التخطيط لأعماله.	38
					يكثُر المدير من التغيب عن المدرسة.	39

ملحق (6)

المراسلات الرسمية

جامعة عمان العربية
AMMAN ARAB UNIVERSITY

إدارة البحث العلمي والدراسات العليا

نموذج (18)

نموذج تسهيل مهمة

المملكة الأردنية الهاشمية

السادة وزارة التربية والتعليم المحترمين

اسم الطالبة: فاطمة كايد ابو شرشوح

التخصص: إدارة تربوية

التاريخ: 2015/ 6 /29

الكلية: العلوم التربوية والنفسية

البرنامج: ماجستير

عنوان الرسالة:

درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة وعلاقتها بسلوكهم القيادي

تتضمن إجراءات الدراسة قيام الطالبة بتطبيق أدوات الدراسة على العينة المستهدفة من: المدارس الحكومية في العاصمة عمان/ المعلمين، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، أرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالبة المذكور اسمها أعلاه.


وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

عميد البحث العلمي والدراسات العليا
الاستاذ الدكتور رياض الشلبي

جامعة عمان العربية
AMMAN ARAB UNIVERSITY
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
Deanship of Scientific Research & Graduate Studies

نسخة: عميد الكلية

شارع الأردن - موبص - هاتف: 0040 0054 1962 7 - ص.ب. 2234 عمان 11953 - الأردن
Jordan Street - Mubla - Telephone +962 7 8054 0040 - P.O.Box 2234 Amman 11953 - Jordan
www.aau.edu.jo / Web www.aau.edu.jo


وزارة التربية والتعليم

الرقم ٤٧٤٧٠/١٠/٣
التاريخ ٨ ذو الحجة ١٤٣٦
الموافق ٢٠١٥/٠٩/٢٢

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

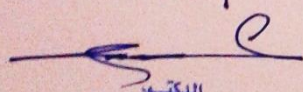
الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة فاطمة كايد أبو شرشوح تقوم بإجراء دراسة عنوانها "درجة التزام مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة وعلاقتها بسلوكهم القيادي" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية/ جامعة عمان العربية، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من معلمي المدارس التابعة لمديرتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن يتم مطابقة الاستبانة المرفقة مع الاستبانة المطبقة.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

الدكتور
عمير علي الأحمد
مدير السياسات والتخطيط الاستراتيجي

نسخة/ مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
نسخة/ مدير البحث والتطوير التربوي
نسخة/ رئيس قسم البحث التربوي
نسخة/ الملف ١٠/٣
المرفقات : (٨) صفحات

المملكة الأردنية الهاشمية
عالم: ٧١٨١ ٥٦ ٠٦٦٦ ٠٩٢٢ فاكس: ١٩ ٥٦٦٦ ٠٩٢٢ ص.ب: ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo