



جامعة آل البيت

كلية العلوم التربوية

قسم الادارة التربوية والأصول

درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الادارية من  
وجهة نظر المعلمين

**The Principals Practice of Ethical Leadership and Its Relation to  
Administrative Accountability From the Point of View of Teachers**

إعداد الطالب

حسيب عفتيان علي الجبوري

اشراف الدكتورة

ميسون طلاع الزعبي

٢٠١٨

## التفويض

أنا الطالب: حسيب عفتيان علي الجبوري أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الاسم: حسيب عفتيان علي الجبوري

التوقيع:

التاريخ: ٢٠١٨/٤/٥

## إقرار

الرقم الجامعي: ١٦٢١١٠٦٠٢٧

أنا الطالب: حسيب عفتيان علي الجبوري

الكلية: العلوم التربوية

التخصص: الإدارة التربوية والأصول

أعلن بأنني التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

"درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الادارية من وجهة نظر المعلمين"

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة، أو مستلة من رسائل، أو أطاريح، أو كتب، أو أبحاث، أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمّل المسؤولية بأنواعها كافة. فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي حق في التظلم، أو الاعتراض، أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب.....

التاريخ ٢٠١٨ / ٤/٥

قرار لجنة المناقشة

درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية  
وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين

إعداد


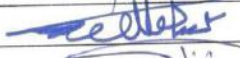


حسب عفتان علي الجبوري

1621106027

إشراف الدكتورة

ميسون طلاع الزعبي

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم
	د. ميسون طلاع محمود الزعبي (مشرفا ورئيسا)
	أ.د. تيسير محمد احمد الخوالدة (عضوا)
	أ.د. صالح سويلم غياض الشرفات (عضوا)
	أ.د. أحمد محمد بدح (عضوا)

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من قسم الإدارة التربوية والأصول في كلية العلوم التربوية في جامعة آل البيت.

نوقشت وأوصي بإجازتها بتاريخ 2018/4/5

الفصل الثاني 2018/2017

## الإهداء

إلى من مهدا لي طريق العلم بعد الله  
إلى من ذللا لي الصعاب بدعواتهما الصالحة  
إلى من وقفا بجانبني وكان لهم الفضل بعد الله فيما وصلت إليه.  
والذي أمد الله في عمرهما ورزقهما ورزقني برهما ورضاهما.  
إلى من صبرت وعاشت مشواري... زوجتي الحبيبة  
إلى أولادي حفظهم الله  
إلى من مدوا لي يداً العون ... إخوتي وأخواتي.  
إلى أساتذتي الكرام  
إلى زملائي وأصدقائي  
إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

## الشكر والتقدير

الحمد لله حق حمده والصلاة والسلام على رسول الله محمد ابن عبدالله وعلى اله وصحبه ومن والاه. بعد حمد الله وشكره أتوجه بالشكر الجزيل إلى مشرفتي الدكتورة ميسون طلاع الزعبي التي كانت معي أول بأول طيلت فترة إعداد الرسالة.

والشكر موصول إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام.. كل من أ.د تيسير محمد أحمد الخوالدة، و أ.د صالح سويلم غياض الشرفات، و أ.د أحمد محمد بدح، لتفضلهم علي بقبولهم مناقشة رسالتي وابداء ملاحظاتهم القيمة التي سوف تغني رسالتي وتصوبها.

والشكر والتقدير إلى جامعة آل البيت ممثلة برئاستها وكادرها التدريبي وموظفيها. والشكر موصول إلى كل من حكم إدارة الرسالة من التدريبيين في الجامعات الأردنية على ما أبدوه من ملاحظات قيمه. والشكر والتقدير أيضاً إلى بلدي الثاني الأردن ملكاً وحكومة وشعباً ولجن الاستقبال والمعاملة حفظكم الله من كل شر.

## فهرس المحتويات

أ.....	التفويض
ه.....	الإهداء
و.....	الشكر والتقدير
ز.....	فهرس المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الملاحق
ل.....	الملخص باللغة العربية
م.....	Abstract
١.....	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
١.....	مقدمة:
٣.....	مشكلة الدراسة:
٤.....	أسئلة الدراسة:
٤.....	أهداف الدراسة:
٤.....	أهمية الدراسة:
٥.....	حدود الدراسة ومحدداتها:
٥.....	التعريفات الاصطلاحية والاجرائية:
٦.....	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
٦.....	القيادة الأخلاقية:
٦.....	مفهوم القيادة:
٧.....	عناصر القيادة الإدارية:
٧.....	أبعاد القيادة:
٨.....	الفرق بين القائد والمدير:
٩.....	صفات مدير المدرسة:
٩.....	وظائف مدير المدرسة:
١٠.....	مفهوم الإدارة المدرسية:
١١.....	أهمية الإدارة المدرسية:

١١.....	أهداف الإدارة المدرسيّة :
١٢.....	مفهوم الأخلاق:
١٢.....	مفهوم القيادة الأخلاقية:
١٢.....	أهمية القيادة الأخلاقية:
١٣.....	النظريات القيادة الأخلاقية:
١٤.....	أبعاد القيادة الأخلاقية:
١٥.....	مجالات القيادة الاخلاقية:
١٦.....	معايير القيادة الأخلاقية:
١٧.....	مكونات القيادة الاخلاقية:
١٨.....	مهام وواجبات القيادة الأخلاقية:
٢٢.....	الدراسات السابقة.....
٢٧.....	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.....
٢٩.....	الفصل الثالث : الطريقة والاجراءات.....
٢٩.....	منهجية الدراسة:
٢٩.....	مجتمع الدراسة:
٢٩.....	عينة الدراسة:
٣٠.....	أداة الدراسة:
٣١.....	صدق أداة الدراسة:
٣١.....	ثبات أداة الدراسة:
٣٢.....	المعالجة الإحصائية:
٣٣.....	الفصل الرابع : عرض النتائج.....
٣٣.....	أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
٣٥.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
٣٧.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
٣٨.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:
٣٩.....	الفصل الخامس :مناقشة النتائج والتوصيات.....
٣٩.....	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
٣٩.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:



٤٠.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
٤٠.....	- رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:
٤١.....	التوصيات:
٤٢.....	قائمة المراجع
٤٢.....	المراجع العربية:
٤٦.....	المراجع الأجنبية:
٤٩.....	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
٤٩	توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة	
٥١	معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لمجالي (القيادة الاخلاقية، المساءلة الادارية) والأداة ككل	
٥٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال "القيادة الاخلاقية" مرتبة تنازلياً	
٥٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال "المساءلة الإدارية" مرتبة تنازلياً	
٥٦	معاملات الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين مجال القيادة الاخلاقية ومجال المساءلة الادارية	
٥٧	نتائج تطبيق معادلة (Z) للتحقق من الفروق في معاملات الارتباط بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الاخلاقية والمساءلة الادارية تبعاً لمتغيرات الديمغرافية (الجنس والمؤهل العلمي، الخبرة)	

## قائمة الملحق

الرقم	الملحق	الصفحة
١	أداة الدراسة بصورتها الأولية	٧٣
٢	قائمة بأسماء المحكمين	٧٩
٣	أداة الدراسة بصورتها النهائية	٨٠
٤	كتب تسهيل المهمة	٨٥

## درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الادارية من وجهة نظر المعلمين

إعداد الطالب

حسيب عفتيان علي الجبوري

إشراف

الدكتورة ميسون الزعبي

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الادارية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تطوير استبانة وتوزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الاساسية في قسبة المفروق، والبالغ عددهم (٢١٨١)، ومنهم (١٢٥٢) إناث، (٩٢٩) ذكور، حيث اعتمد الباحث على الطريقة العشوائية في اختيار عينة الدراسة، حيث قام بتوزيع (٤٥٠) استبانة على معلمي المرحلة الاساسية في المدارس، استرد منها (٤٢٠) وبعد مراجعة الاستبانات تبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي بلغ (٤٠٠)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع من المساءلة الادارية من وجهة نظر المعلمين، ومستوى مرتفع من ممارسة مدراء المدارس الأساسية للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك علاقة طردية بين ممارسة مدراء المدارس الأساسية للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وأيضاً علاقة طردية بين مستوى المساءلة الادارية من وجهة نظر المعلمين، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: عقد برامج تدريبية قيادية تلبى حاجاتهم العملية والادبية في مجال المساءلة. الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة، القيادة الأخلاقية، المساءلة الادارية، معلمي المرحلة الأساسية.

# **The Principals' Practice of Ethical Leadership and Its Relation to Administrative Accountability From the Point of View of Teachers**

Prepared by

Hasib Afteyan Ali Al-Jabouri

Supervision

Dr. Maysoun Al-Zoubi

## **Abstract**

The study aimed to identify the degree of practicing the ethical leadership and its relation to the administrative accountability by the principals of the schools of basic education from the perspective of teachers. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive, analytical method through preparing the questionnaire and distributing it to all the members of the school community, which consisted of all the teachers of the schools of basic education in Mafraq amounting to (2181) by (1252) females and (929) males. The researcher adopted the random method in selecting the study sample where he distributed (450) questionnaires to the teachers of basic education out of which (420) were retrieved; after reviewing the questionnaires, it was found that the number of questionnaires valid for the statistical analysis was (400).

The study concluded that there was a high level of the administrative accountability from the perspective of teachers, a high level of practicing the ethical leadership by the principals of the schools of basic education from the perspective of teachers, a direct relationship between the degree of practicing the ethical leadership by the principals of the schools of basic school from the perspective of teachers and a direct relationship between the level of the administrative accountability from the perspective of teachers. The study recommended several points, most important of which is holding leadership training programs that meet their practical and literary needs in the field of accountability.

Keywords: the degree of practicing, ethical leadership, administrative accountability, teachers in the basic stage.

## الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

### مقدمة:

كثيراً ما يرتبط نجاح المدرسة بالكيفية التي يديرها بها المدير، وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه، إذ إنه المسؤول عن تنفيذ السياسات والبرامج التعليمية، وعن ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس أمام الآخرين. ويتطلب ذلك أن يتحلى المدير بمستويات رفيعة من السلوك الأخلاقي، وأن تنسجم ممارسته مع الأسس الإدارية العقلانية السليمة، ومع الفلسفة التربوية القويمة، ونظراً لأن القيم الأخلاقية الداخلية في وجدانه وتفكيره لتنعكس إلى سلوك خارجي والتزام بالصدق، والأمانة، والعدل، والحرص، وغيرها من الممارسات الأخلاقية (renner,2006) .

ويفيض الدب التربوي بالحديث عن القيادة وصفات القائد . والقيادة من منظور تنظيمي هي عملية تأثير الإدارة المدرسية في المعلمين والطلبة والمدرسة بشكل عام، وتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم، ويتطلب ذلك أن يكون المديرين قادةً أخلاقيين يظهرون أنهم نموذجاً وقدوة والتزاماً بالسلوك الأخلاقي ليسهل على المعلمين والطلبة تبني القيم الأخلاقية (karakose, 2007) . ومدير المدرسة القائد يعمل وفقاً لمعايير الجماعة منكرًا لذاته. ومخلصاً ومتفانياً في عمله، ومظهراً الحماسة والمبادأة والإيجابية واتساع الأفق ويحسن التصرف في المواقف المختلفة (شفيق، ٢٠٠٧). كما ان المدير القائد يستخدم وقته بكفاءة. ويحترم ذاته وغيره، ويتصف بالالتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي، ولديه صبر وقوة في التحمل ، ويظهر التسامح ويتقبل الأعذار ويعترف بخطئه، وعلى الرغم من اختلاف المديرين في أنماط ممارستهم القيادية ، فإنهم - في جميع الأحوال - يتحملون مسؤولية ممارسة سلطاتهم بطريقة أخلاقية لضمان فاعليتهم (الحريري، ٢٠٠٧) .

وأن الالتزام بالمبادئ والسلوكيات الأخلاقية أمر ذو أهمية بالغة. فهو يؤدي الى أنجاز الأعمال الصحيحة، ويحمي المدرسة من المآزق الأخلاقية والإدارية، ولذلك أكد الباحثون أن القيادة الحكيمة لابد أن تقوم على قيم اخلاقية وبينت الدراسات أن للقيادة الأخلاقية علاقة بالأبداع التنظيمي لدى المديرين، وبالفاعلية الجماعية للمعلمين، وبالالتزام التنظيمي للمعلمين وثقتهم بالقيادة (yilmaz, 2010) .

لقد شغلت الخلاق والفضائل اهتمام كثير من الفلاسفة والمفكرين عبر العصور المختلفة ، علاوة على انها ارتبطت بأهداف الرسائل السماوية . وقد كان إتمام مكارم الأخلاق وتنظيم السلوك الإنساني من أبرز ما بعث الله تعالى به سيدنا محمداً صلى الله عليه وسلم ، وجاء في سنن البيهقي قوله صلى الله عليه وسلم : " إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق " ( سنن البيهقي ، الحديث رقم ١٩٢ ) . وفي الحياة المعاصرة ؟ ازداد الاهتمام بأخلاقيات العمل الإداري للتخلص من طغيان الجانب المادي للأخلاقي ومن الازمات الأخلاقية في العمل الإداري (بخاري، ٢٠١٠) وفيما يختص بالاهتمام بالقيادة الأخلاقية في الإدارة المدرسية المعاصرة ، فقد ازدهر في عدد من الدول ، ومنها : السويد ، وكندا ، واستراليا ، والولايات المتحدة بعد جولات من النزاعات المعقدة والمتزايدة ونتج عن ذلك تأسيس مراكز متخصصة ووضع أطر أخلاقية للإدارة المدرسية خلال العقد الأخير من القرن العشرين وبخاصة في الولايات المتحدة و كندا (karakose, 2007).

وثمة علاقة أو تداخل بين الأخلاق (conduct) وأخلاقيات العمل (ethics)، خصوصاً وأن كثيراً من أخلاقيات العمل لا تتحقق إن لم يتحلى الفرد، عاملاً أو معلماً أو مديراً، بالأخلاق. والأخلاق هي "هيئة راسخة في النفس . تصدر عنها الأفعال بيسر وسهولة، من غير حاجة إلى فكر وروية"، وهي اوصاف القبيحة المعروفة بالخلق السيء. وأشار (حمادات، ٢٠٠٦) إلى الأخلاق بوصفها مجموعة من القواعد والمعايير المقررة في المجتمع للتمييز بين ما هو جيد وصواب وما هو سيئ وخطأ، وما هو مقبول في المجتمع وما هو غير مقبول، وبالتالي فهي تبين للأفراد كيف يجب أن يتصرفوا.

ومصادر الأخلاق المعتمدة هي المبادئ والتشريعات الربانية والسنة المطهرة، والقيم والبيئة الاجتماعية، والمؤسسات التعليمية، والأعراف والتقاليد المجتمعية (بخاري، ٢٠١٠، نجم، ٢٠٠٥، غوشة، ١٩٨٣) وأما مصادر أخلاقيات العمل، فتستقى من المصادر السابقة، إضافة إلى تشريعات الخدمة المدنية، وأنظمة العمل والعمال، والأدب التربوي المتعلق بالمهنة، وقوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعات والمهن المختلفة (الغالبى والعامري، ٢٠١٠، ٢٠٠٥).

واوضح مرعي وبلقيس (١٩٩٣) ان الالتزام بأخلاقيات يعني انخفاض الممارسات غير العادلة، وتوافر الفرص المتكافئة، وإسناد الأعمال للأكثر علماً وكفاءة وتوجيه الموارد لما هو أنفع، واضطرار الانتهازيين والحمقى لأضيق السبل، وزيادة ثقة الأفراد بأنفسهم ومؤسساتهم ومجتمعهم، وانخفاض القلق والتوتر داخل المؤسسة. وتشير القيادة الأخلاقية إلى ما يتسم به المديرون والقادة نتيجة الخبرات التي مروا بها داخل المدرسة وخارجها، والقيم التي يحملونها وتقودهم إلى التصرف بأخلاقية في كل موقف، متطلعين إلى تمكين الآخرين من النمو والتطور، وإلى إذكاء روح التفاؤل والتحدى (davies & Ellison.2005).

وقد أكدت إغبارية (٢٠٠٥) على هذه المعاني الأخلاقية في استنباطه مجموعة مبادئ إدارية تربوية من صحيح البخاري. إذا أشار إلى أربعة عشر مبدأً إدارياً تربوياً متضمنةً في أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم منها: الوضوح في التعليمات. واختيار الأصلح والمشاركة في المسؤولية. والقدوة الحسنة. والعلاقات الإنسانية والعدل والمساواة. والعدل. والاعتدال، والوفاء، والصبر، والحلم، والقدوة، والتضحية، والتبصر، والتواصي بالحق والصبر.

يعد النظام التربوي من أكثر الأنظمة أهمية بوصفه المسؤول عن بناء الأجيال الجديدة، وإن نجح أو فشله يعني نجاح الأنظمة الأخرى أو فشلها، وعليه لا بد أن يحظى هذا النظام بنوع من الاهتمام والمتابعة المستمرة التعرف على نقاط قوته ومواطن ضعفه، وأن يخضع لنوع من الرقابة للوقوف على سير العمل، ومدى إمكانيته في مواكبة التغيرات والتطورات التي تطرأ في مجالات حياتية مختلفة. ولكي يقوم النظام التربوي بدوره على اكمل وجه لا بد للمؤسسات التربوية المعنية ببناء الأجيال وصناعتهم، من إعادة النظر حول مخرجات التعليم وضبط عملياته، وذلك بتطبيق المساءلة الإدارية بأعلى درجة في إدارة التعليم بهدف تحسين العمل التربوي وتطويره ليتمكن من تحقيق أهدافه.

والمدرسة هي الحلقة الأهم في المؤسسات التربوية، ومدير المدرسة هو الرأس الإداري والتربوي في آن واحد، وهو القائد الموجه والمقرر، وهو المخطط والمنسق في مدرسته، ولتجويد ومدرسته والرقى بها لا بد من تطبيق قانون المساءلة الإدارية بصفته المنهجية بطريقة موضوعية على كل ما يخص العملية التعليمية

ومع تطور مفهوم المساءلة الإدارية، أصبح يشير إلى نظام مركب شامل يقصد به الإصلاح الإداري كهدف عام، متماشياً مع طبيعة هذا النظام فالمساءلة الإدارية تعني جمع وتقديم البيانات الموضوعية عن الأداء وتقييمه في ضوء معايير محددة، ومن ثم التخطيط المنظم لتحسين الواقع، وعُرفت: بأنها طريقه منظمة وهادفه لطمأنه ذوي العلاقة بالنظام التربوي بأن العملية التربوية تحقق النتائج المرغوبة وذلك من خلال إدارة التعليم وهي تشتمل على عناصر عامة كالأهداف والمؤشرات على التقدم نحو تحقيق الأهداف والمقاييس وطرق تحليل المعلومات وتقديمها والعواقب المترتبة عليها، وهي بهذا تضبط سير العمل الإداري في المؤسسة. كما وينظر الى المساءلة الإدارية بأنها هي التي تلزم تفسير التصرف بالمهام الموكلة الى الفرد، ولزوم اختبار عمله ومناقشته فيه، بإعطاء أسباب ممارسته لهذا العمل ومراجعة النتائج والخضوع للحكم على الأداء وفي كل الظروف (Beista 2004). وتتمثل أهمية المساءلة الإدارية كمبدأ يحكم كل عمل يؤدي وكل سلوك يمارس، حيث يؤدي تطبيق المساءلة الإدارية إلى نتائج عديدة منها ربط بالتنفيذ ودقة اختيار القادة، وتقييم الأداء وتفصيل الثواب والعقاب. وإن سر نجاح القادة يكمن في نوعية وغط الاتجاهات الفكرية، والقيادية، والإدارية التي يؤمنون بها ويطبقونها، وفي درجة وعيهم بحاجات مؤسستهم وفي طبيعة تدريبهم وخبراتهم السابقة، وقدراتهم على التعامل مع المتغيرات المؤسسية الحالية والمستجدة بنجاح وفعالية.

حيث تعد عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، ومن ثم محور العملية الإدارية وأهم عناصرها وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في المستويات التنظيمية المختلفة، وعليه يصح القول الذي يؤكد على أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على فعالية وكفاءة القرارات المتخذة وملاءمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات (الصيرفي، ٢٠٠٣).

فقد نال موضوع القيادة الأخلاقية على اهتمام كبير في الآونة الأخيرة، فالقيادة الأخلاقية أصبحت القضية الساخنة في السنوات الأخيرة، فقد نالت اهتمام الباحثين، والمدراء والسياسيين على حد سواء، على وجه الخصوص مع زيادة القضايا غير الأخلاقية لكبريات الشركات العالمية، فكان فشل قيادة المنظمات في ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتعزيزها وتأثيرها السلبي على سلوكيات العاملين والتي يعد الالتزام التنظيمي أبرزها هو السبب الرئيس الذي نتجت عنه هذه القضايا غير الأخلاقية.

### مشكلة الدراسة:

استناداً إلى ما سبق بيانه، فإن المدير أخلاقياً، يستند في سلوكاته وممارساته إلى الضوابط والمبادئ الأخلاقية، حيث تعد القيادة الأخلاقية من الضروريات الأساسية في الإدارة المنظمة، وتنعكس آثارها الايجابية على العمل التنظيمي، وعلى مستوى المساءلة الادارية، والعلاقات الاجتماعية التي تحدث داخل المنظمة.

ورغم أهمية القيادة الأخلاقية، وانعكاسها الايجابي على سلوكيات الموظفين، ودورها في تحقيق المساءلة الإدارية، يلاحظ المنتبع للنظام التعليمي في المدارس انه كلما كان هناك علاقة وثيقة بين المدراء والمعلمين مبنية على الود والاحترام المتبادل فإن ذلك يدفع المعلمين إلى العمل بفاعلية وحيوية ونشاط (حسانين، ٢٠١١)، كون المساءلة تهدف إلى مساعدة المعلمين على توظيف معارفهم وقدراتهم في العمل البناء، وتذليل الصعوبات التي تواجههم في مسيرتهم التعليمية، لإحداث التسارع المطلوب في تحقيق الأهداف المرجوة للسعي في إنجاح العملية التربوية التعليمية (الاغبري، ٢٠٠٠)، وهذا كله ينعكس بإيجابية مطلقة على تعلم الطلبة وتطلعاتهم المستقبلية.



وتتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بالمسألة الإدارية من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

أسئلة الدراسة:

ما درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية في لواء قسبة المفرق للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟

ما درجة المساءلة الادارية في المدارس الأساسية في لواء قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين؟

هل هناك علاقة بين ممارسة مدراء المدارس الأساسية للقيادة الاخلاقية ودرجة المساءلة الادارية في لواء قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين؟

هل توجد فروق في العلاقة بين ممارسة المدارس الأساسية في لواء قسبة المفرق للقيادة الأخلاقية والمساءلة الإدارية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

١- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في قسبة المفرق للقيادة الأخلاقية.

٢- التعرف على درجة ممارسة المساءلة الادارية لدى مديري المرحلة الأساسية في لواء قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين.

٣- التعرف على العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الاخلاقية ودرجة المساءلة الادارية من وجهة نظر المعلمين.

٤- هل توجد فروق في العلاقة ما بين ممارسة المدارس الأساسية في لواء قسبة المفرق للقيادة الاخلاقية والمساءلة الإدارية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة:

يمكن إجمال أهمية الدراسة فيما يأتي :

تسهم هذه الدراسة في زيادة وعي مديري في المدارس بالمبادئ التي تنطلق منها القيادة الأخلاقية.

توفر هذه الدراسة معلومات لمديري في المدارس عن درجة ممارستهم للقيادة الأخلاقية.

تحفر هذه الدراسة الباحثين لإجراء دراسات مشابهة في هذا المجال في قطاعات مختلفة.

يأمل الباحث في أن تشكل هذه الدراسة إضافة جديدة لإثراء المعرفة للتأثيرات المختلفة للقيادة الأخلاقية، وبهذا قد تثري هذه الدراسة المكتبة العربية في مجال القيادة الأخلاقية والمساءلة الادارية بشكل عام والمدارس بشكل خاص.

امكانية التوصل الى بعض المقترحات على ضوء النتائج المستخلصة التي يمكن الاستفادة منها من قبل المديري موضوع الدراسة، والمنظمات التربوية الأخرى، وكذلك في اجراء الدراسات المستقبلية.

## حدود الدراسة ومحدداتها:

اقتصرت هذه الدراسة الحالية على مجموعة من الحدود فيما يلي وصف لها:

### حدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الادارية من وجهة نظر المعلمين.

### حدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على المعلمين والمعلمات الذين يدرسون المرحلة الأساسية في مديرية تربية لواء قسبة المفرق للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨.

### حدود الزمانية:

تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام ٢٠١٧/٢٠١٨

ويتحدد تعميم نتائج الدراسة بصدق وثبات أداة الدراسة وموضوعية استجابة المبحوثين عليها.

### التعريفات الاصطلاحية والاجرائية:

القيادة: كل نشاط اجتماعي هادف، يدرك فيه القائد أي عضو في جماعة يرى مصالحها ويقدر أفرادها، ويقدم ما بوسعه لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسمه للخطط، حسب الاستعدادات البشرية والكفاءات والامكانيات المادية المتاحة (العجمي، ٢٠١٠: ٦٥).

القيادة الأخلاقية: التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، واتخاذ القرار ( Davies, B. & Ellison, L., 2005: 48).

المساءلة الادارية: هي التي تلزم تفسير التصرف بالمهام الموكلة الى الفرد، ولزوم اختبار عمله ومناقشته فيه، بإعطاء أسباب ممارسته لهذا العمل ومراجعة النتائج والخضوع للحكم على الأداء وفي كل الظروف (ماهر، ٢٠٠٣).

## الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وذلك على النحو الآتي:

### القيادة الأخلاقية :

نال موضوع القيادة الأخلاقية اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة، فالقيادة الأخلاقية أصبحت القضية الساخنة في السنوات الأخيرة، فقد نالت اهتمام الباحثين، والمدراء والسياسيين على حد سواء، على وجه الخصوص مع زيادة القضايا غير الأخلاقية لكبريات الشركات العالمية، فكان فشل قيادة المنظمات في ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتعزيزها وتأثيرها السلبي على سلوكيات العاملين والتي يعد الالتزام التنظيمي أبرزها هو السبب الرئيس الذي نتجت عنه هذه القضايا غير الأخلاقية (الشاعر، ٢٠١٧).

### مفهوم القيادة:

كلمة القيادة ليست كلمة حديثة، حيث كانت معروفة، حيث كانت تطلق هذه الكلمة على من يقود الجيش في المعارك، لذا كان لهذه الكلمة أهمية بالغة، لان القيادة كانت المسؤولة عن الهزيمة أو النصر، ولا تحقق أي جماعة أو مؤسسة أهدافها بدون وجود قائد لها (Northouse, 2010)، وعدم وجود قائد منتظم لأي نشاط جماعي تعتبر مخرجاته عشوائية، يمكن تعريف القيادة على أنها: كل نشاط اجتماعي هادف، يدرك فيه القائد أي عضو في جماعة يرى مصالحها ويقدر أفرادها، ويقدم ما بوسعه لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسمه للخطط، حسب الاستعدادات البشرية والامكانيات المتاحة.

وكما عرفها الكبير (٢٠١٦:٢٦) على أنها: " سمات وقدرات يتمتع فيها القائدة لتأثير في الآخرين وذلك لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد".

ويرى الشاعر (٢٠١٧:٨٩) القيادة على أنها: قدرات يمتلكها القائد ليؤثر على الفريق، ليتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة".

على الرغم من آلاف البحوث والأوراق العلمية والكتب التي كتبت في موضوع القيادة، إلا انه لم يتم الاتفاق على تعريف عام ومحدد لها. ولعل السبب في كثرة هذه التعريفات هو اختلاف العلماء الذين تصدوا للبحث في موضوع القيادة، فهناك علماء النفس وعلماء الاجتماع وعلماء الإدارة وغيرهم من العلماء وكل منهم وضع تعريفاً يخدم تخصصه، وكل فريق من العلماء يتأثر بنظرية أو مذهب معين في تعريفه (عبد الحليم، ٢٠١٠:٥٣). فقد تم تعريف القيادة بحسب السمات، السلوك، التأثير، الأنماط التفاعلية.

وعرفت القيادة قدرة الفرد على التأثير، التحفيز، وتمكين الآخرين للمساهمة في فعالية ونجاح المنظمة التي هم أعضاء فيها (House et al., ٢٠٠٢).

وعرف (Robbins & Coulter, 2005) القيادة هي عملية التأثير على الجماعة باتجاه تحقيق الأهداف. وعرف القائد بأنه الشخص الذي يستطيع التأثير في الآخرين والذي يملك سلطة إدارية.

وعرفت بأنها عملية يؤثر فيها فرد بمجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك (Northouse, 2010, p25). كما عرفها (Ghorbanianet al., 2012, p56) بأنها القوة للتأثير على الاتجاهات، المعتقدات، السلوك، وعواطف الآخرين.

وعرف أبو النصر (2012، ص78) القيادة هي عملية تفاعل متبادل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف.

وبناءً على ما سبق عرفها الباحث القيادة بأنها استخدام الصفات والسلوكيات التي يملكها فرد للتأثير في الأفراد في موقف أو مجموعة مواقف ويزيد دافعيتهم لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف.

### عناصر القيادة الإدارية :

أظهرت الدراسات والأبحاث (كنعان، 2009: 85)؛ ونورثوس (Northouse, 2010: 53) بأن القيادة الإدارية تتطلب وجود أربعة عناصر هي:

العنصر الأول: وجود جماعة منظمة من الأفراد، تختلف عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها، ووجود شخص بين أفرادها لديه القدرة على التأثير فيهم لتحقيق الأهداف المشتركة للمجموعة.

العنصر الثاني: عملية التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحو المجموعة، لتوجيه نشاطهم في الاتجاه المطلوب.

العنصر الثالث: تحقيق الأهداف المرغوبة، والتي تشمل أهداف القائد وأهداف المجموعة. وهنا يلعب القائد دوراً فاعلاً في إنشاء التوافق بين أهدافه وأهداف المجموعة لمنع حدوث تعارض بين ما يرغب به وما ترغب به المجموعة.

العنصر الرابع: عملية التنسيق بين أعضاء المجموعة، وذلك لتوجيه جميع الجهود نحو تحقيق الهدف المشترك.

### أبعاد القيادة :

تُعبّر القيادة الفاعلة عملية متعددة الأبعاد Multi- Dimensional تتضمن العوامل التالية (أبو النصر، 2012: 36):

خصائص القائد (الشخصية والمهنية والوظيفية).

خصائص المرؤوسين/ التابعين (مثل: صفاتهم الشخصية والمهنية والوظيفية وتوقعاتهم وخبراتهم وأنواع العلاقات السائدة بينهم...).

عوامل موقفه (مثل: طبيعة العمل، نظام الأجور، الحوافز، خصائص المشكلة، الموارد المتوفرة، الوقت المتاح...).

أهداف المنظمة (الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها) :

التغذية العكسية أو الراجعة، والتي يترتب عليها تغيير سلوك القائد والمرؤوسين ومتطلبات الموقف وفقاً لطبيعة ناتج التفاعل بين القائد ومرؤوسيه.

صفات القائد الفعّال:

هناك تباين بين الباحثين حول تحديد صفات القائد الفعّال من القائد غير الفعّال. ولكنهم يتفقون على صفات قيادية تؤثر على فعالية المنظمة ودافعية العاملين ( Miner, 1992; Griffin, Patterson & West, 2002; Loke, 2001; Spangenberg & Theron, 2002)، وهذه الصفات تشمل:

القدرة على صياغة رؤية مشتركة تنسجم مع قيم التابعين.

عدم الأنانية في تحديد أهداف المنظمة.

الإحساس الملهم بالثقة والتصميم في تحقيق رؤية المنظمة.

الدافع الانتقائي في البحث عن الرؤية.

تقبل المخاطر عند تقديم التغيير ومواجهة الوضع الراهن.

الالتزام القوي والثقة في الإنجاز.

استثمار الوقت في تدريب وتطوير التابعين.

أن يكون القائد قدوة ومودجا يحتذى به بقيمه وسماته المرغوبة.

إحساس فطري (الحدس) في تنفيذ الأهداف.

الاعتراف بالجهود المبذولة والاحتفال بالنجاح.

الفرق بين القائد والمدير :

بيّن العديد من الباحثين أن هناك فروق بين القائد والمدير كما أشار إليها (Esu&Inyang, 2010:120)، وأن هذه الفروق تتضمن ما يلي:

يمتلك القائد قدرة أكبر من المدير على حل المشاكل. وفي حين يعمل القائد الشيء الصحيح يعمل المدير الشيء بشكل صحيح.

يمتلك القائد القوة تحفز الآخرين (التأثير من منطلق الثقة) بينما يسيطر المدير لحل المشاكل.

يختار الناس إتباع القائد، بينما يحب الناس إتباع المدير لأنه لا يوجد خيار لديهم.

## صفات مدير المدرسة :

يعد مدير المدرسة قائداً تربوياً مهماً في المدرسة، ولكي يقوم بواجبه لابد أن تتوفر فيه صفات مميزة له، أهمها (محمد، ٢٠١٣):

أن يكون حسن المظهر والتصرف والنضج الكامل والأخلاق.

أن يكون إنسانياً مع الآخرين ويحترم مواعيد المدرسة (المواظبة).

الشعور بالمسئولية والإخلاص في الأداء والعدالة.

أن يكون سريع البت في الأمور خاصة في المواقف الحرجة دون تردد .

أن يتطور وينمو باستمرار لان العمل التربوي في تجدد وتطور مستمرين .

أن يجمع بين الحزم والعطف والمحبة ويتصف بالمرونة وعدم الجمود في مواجهة المشاكل المتعلقة بالعملية الإدارية.

## وظائف مدير المدرسة :

المدير كقائد تربوي في مدرسته يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الفعالة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق.

وقد كان المدير في وقت من الأوقات مديراً للمدرسة وقائداً لها، ومشرفاً على هيئة التدريس، والموظفين، وقائداً تدريسياً وصانعاً أولاً للقرار، في المحافظة على الأدوار المتعددة، عمل المدير جنباً إلى جنب مع هيئة التدريس لتحسين البرامج التعليمية للمدرسة باستمرار، وقد تم تحقيق ذلك بالمحافظة على أفضل الممارسات المنهجية ومشاطرتها مع المعلمين، كما سعى المدير أيضاً إلى التأكد من أن معلميه قد تلقوا تدريباً في تلك الممارسات، وعمل على الإطلاع على آخر الممارسات الإشرافية والإدارية، ووضعها في إطارها المناسب ضمن بيئته الخاصة، لقد كان دور المدير دائماً مركباً، وقد وضع (Sergiovanni, 2007) تسع وظائف للمدير هي :

تحقيق الأهداف: ربط الرؤى المشتركة معاً.

المحافظة على الانسجام: بناء فهم متبادل.

تأصيل القيم: إنشاء مجموعة من الإجراءات والبنى لتحقيق رؤية المدرسة.

التحفيز: تشجيع الموظفين وهيئة التدريس.

الإدارة: التخطيط وحفظ السجلات ورسم الإجراءات والتنظيم. الخ.

التمكين: إيضاح الأسباب للموظفين للقيام بمهام محددة.

النمذجة: تحمل مسؤولية أن تكون نموذجاً يحتذى فيما تهدف إليه المدرسة.

الإشراف: التأكد من تحقيق المدرسة لالتزاماتها، فإن لم تفعل فعليه البحث عن الأسباب وإزالتها.

## مفهوم الإدارة المدرسية:

أما في الوقت الحالي ، فقد تغيرت أهداف الإدارة المدرسية واتسع مجالها وآفاقها، فلم تعد مجرد عملية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة، وكلما اتصلت الإدارة المدرسية بالحياة العملية؛ ارتقى التعليم وساد النظام، وكلما تقدّم الطلبة نحو الأفضل من خلال القيادة الفعالة لمدير المدرسة وحسن إدارته لها؛ لأنه من خلال حسن التصرف والمهارة الفائقة وقوة إبداعه، ولهذا عليه أن يكون يقظاً منتبهاً، يعلم ما يحتاج إليه الطلبة (محمد، ٢٠٠٨).

تُعد الإدارة جزءاً أساسياً من عمل أية مؤسسة من أجل المزيد من الفاعلية بالنسبة للخدمات التي تقدمها المؤسسات أو التنظيمات الإدارية كالمدارس والجامعات والمؤسسات الحكومية وغيرها، كما أن بقاء هذه التنظيمات الإدارية واستمرارها وتطورها يعتمد إلى حد كبير على نوعية إدارتها.

وتعد المؤسسات التربوية أداة حيوية وفاعلة في المجتمعات الإنسانية، وهي من النظم الاجتماعية الفريدة في المجتمع، فهي مؤسسات أكاديمية تعليمية وتربوية في آن واحد، وهي تتسم بخصائص مميزة، تجعلها ذات طابع خاص في أهدافها وأنشطتها وفي مخرجاتها، مما يجعل علاقاتها بالبيئة ذات طبيعة حركية ومعقدة، مما يرقى بها لمستوى الريادية بين المؤسسات الأخرى، وذلك لأن التربية تشكل المدخل للتنمية الشاملة، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات، إذا تعرضت للمصاعب والمحن، وإذا كانت المؤسسات التربوية من الأدوات الحيوية في المجتمع، فإن الإدارة التربوية هي المفتاح، ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره، ليواكب حاجات المجتمع وتطلعاته (بشير، ٢٠١١: ٦٦).

الإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه في أثناء ممارسته أو القيام به، "وإذا تم تصفح ماهية الإدارة المدرسية وتتبّع مسار الممارسة فيها، يجد أنها تعاني أحياناً من بعض الأمور التي تمثل صعوبات في طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل، على أن هذه الصعوبات والمعوقات تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى، ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى، تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها" (أحمد، ٢٠٠٣).

فالإدارة المدرسية هي الإدارة التي توجه سير العملية التعليمية داخل المدرسة لتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة عالية، مع الاقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف (بن خريف، ٢٠٠٦).

وتُعدُّ المدرسة وحدة الإدارة المدرسية، وعلى رأسها المدير، بما فيها من هيئة تدريسية وطلبة وموظفين وعاملين، وما تضمّه من أبنية ومرافق، وما يحيط بها من بيئة تربوية وطبيعية واجتماعية (الدويك وباسين وعدس والدويك، ٢٠٠٩).

تعرف الإدارة المدرسية بأنها "مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم، وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم، فردياً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع" (بشير، ٢٠١١: ٢٥).



كما أن الإدارة المدرسية منظومة متكاملة وشاملة الأدوار والأنشطة الإدارية والتربوية التي يقوم بها فريق مكون من مدير المدرسة ومساعديه والمرشد الطلابي من أجل توظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية عموماً، وتحقيق التربية الابتكارية في المدرسة بكفاءة وفعالية بشكل خاص (العصيمي، ٢٠١٠).

وقدم العميرة (٢٠١٢) تعريفاً شاملاً للإدارة المدرسية على النحو الآتي: "مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، وتوجيه)، وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب، داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد النشئ بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة .

### أهمية الإدارة المدرسية:

تكمن أهمية الإدارة المدرسية في أنها مسؤولة بشكل كامل عن نمو التلاميذ من الناحية الجسمية والعقلية والاجتماعية والسلوكية، بالإضافة إلى أنها تهتم بالمتعلم من جميع النواحي الفكرية والروحية والجسمية، وتبرز أهميتها بشكل أكثر وضوحاً عندما تعد الإدارة المدرسية ضرورية ولازمة لكل جهد جماعي، وينبغي اعتبارها وسيلة وليست غاية لتطوير المدرسة، وهي مسؤولة جماعية وليست فردية، وعندما تقوم بتنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة جهودهم وتصرفاتهم، وعندما يكون الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، وأيضاً عند إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية بشكل كامل داخل المدرسة وخارجها، وذلك على اعتبار أن مدير المدرسة مسؤول عن تحقيق مستوى معين من التوازن بين المصالح المتعارضة لأفراد المجتمع المدرسي ككل (الخاصة ومحمد والعمرو، ٢٠١٠).

### أهداف الإدارة المدرسية :

أن أهداف الإدارة المدرسية تتأثر بالأهداف التربوية على اعتبار أنها وحدة واحدة متكاملة ومتغيرة من عصر إلى آخر، وذلك بطبيعة النظام التربوي في المجتمع، كما تتأثر بعدة عوامل ومتغيرات أخرى مثل حجم المدرسة، ونوعية المرحلة التعليمية، ونوعية العاملين ومؤهلاتهم الشخصية، وطبيعة البيئة الجغرافية، ونوعية الإدارة. (الدويك وآخرون، ٢٠٠٩).

وبصفة عامة، لا يوجد تصنيف محدد لأهداف الإدارة المدرسية يمكن أن يحظى بإتفاق من قبل رجال الإدارة التعليمية. ولذا تختلف أسس تصنيف الأهداف المدرسية، وأساليب صياغتها من مفكر إلى آخر تبعاً لاختلاف آراءهم واهتماماتهم وفلسفتهم وإحساسهم بمدى أهمية كل هدف من أهداف الإدارة المدرسية.

ومن أهداف الإدارة المدرسية أيضاً بأنها تؤكد على أن جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات والأفعال التي تصدر من أعضاء الإدارة المدرسية تعمل على المساعدة في بناء التلاميذ من جميع النواحي، والاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف داخل المدرسة بصورة جيدة وفعالة، والاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسؤوليات بين أفراد الجهاز المدرسي بما يتناسب وقدرات واستعدادات وميول واهتمامات كل فرد من الأفراد داخل المدرسة، وبناء نظام جيد للاتصال، سواء كان هذا الاتصال بين أعضاء هيئة إدارة المدرسة، أو بين الإدارة المدرسية والبيئة المحيطة بها، العمل أيضاً على تنمية استعدادات وقدرات وميول مجتمع المدرسة، وتوفير كافة الظروف المناسبة لأداء العمل المدرسي بكفاءة عالية ( أحمد وحافظ، ٢٠١٢).



## مفهوم الأخلاق:

إن فهم طبيعة القيادة مرتبط بالحس الأخلاقي، فأهداف القيادة التربوية يجب أن تكون أهدافاً أخلاقية، وعملية إنجازها هي عملية أخلاقية ملتزمة بأهداف المهنة وأخلاقياتها، وقد شغلت القيادة الأخلاقية، بال فلاسفة على مر العصور، ولا تزال مطروحة على جميع المستويات، وفي جميع المهن، مثل أخلاقيات التعليم، وغيرها (الدواني، ٢٠٠٠).

تعرف الاخلاق على أنها ما أقرته الشريعة الاسلامية من قوانين، ومبادئ، وتشريعات، وما أقره المجتمع من قيم، وعادات، وتقاليد، والتي تضبط معاملات الأفراد فيما بينهم، وما صدقه الأفراد بالتزامهم بما صدر عن الدين والمجتمع، للسمو والارتقاء إلى ما هو أفضل (يحيى، ٢٠١٠).

ترتبط الاخلاق بالدين وعلم النفس الاجتماعي والبيولوجيا، والسياسة، والقانون، وبمختلف العلوم الأخرى، نظراً لأنها مرتبطة بالإنسان، وأفعاله، وهذه الأفعال تمتد لتصل لمختلف أنواع المعرفة التي توصل لها الإنسان بحيث تركز الأخلاق على حسن الانتفاع من هذه المعرفة رغم أن بعض أنواع المعرفة قد يسخرها الإنسان نحو الهدم، والتدمير، والقتل غير المبرر (العنزي ونعمة، ٢٠٠٩).

## مفهوم القيادة الأخلاقية:

عرفها (Shaw, 2008: 30) بأنها: "عملية تنظيم الأفراد، وتوجيه الموارد بطريقة تنسجم وتتوافق مع المعايير والقواعد المجتمعية، وتصنيف الأنماط السلوكية الصحيحة والخاطئة للأفراد".

وتعتبر القيادة الأخلاقية نمطاً قيادياً يركز إلى أخلاقيات القادة، حيث أن الأخلاق تفوق مفاهيم القوة والسلطة، لتعزز استناد القائد والعاملين إلى طموحات وحاجات متبادلة وبالتالي فإن القيادة الأخلاقية نوع من القيادة الذي يستطيع فيه القادة أن يحدثوا تغييراً اجتماعياً يلبي الحاجات الحقيقية للتابعين، وتشير القيادة الأخلاقية إلى ما يتسم به المديرون والقادة نتيجة الخبرات التي مروا بها داخل المنظمة وخارجها، والقيم التي يحملونها وتقودهم إلى التصرف بأخلاقية في كل موقف، متطلعين إلى تمكين الآخرين من النمو والتطور، وإلى اذكاء روح التفاؤل والتحدي.

وتعرف القيادة الأخلاقية بأنها: التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، واتخاذ القرار (Davies, & Ellison, 2005: 48).

## أهمية القيادة الأخلاقية:

تظهر أهمية القيادة الاخلاقية عندما لا يكون هناك أنظمة وقوانين، حيث يكون هناك حاجة إلى الاجتهاد، وتحكيم الضمير في أي قرار قد يصدر عن الإدارة، حيث أن معرفة هذا القرار قد يعمل على المساعدة في تفاني العاملين بالعمل، والحصول منه على أفضل انجاز ممكن، وهذا لن يتأتى من فراغ، بل بمعاملة العاملين معاملة حسنة، والعمل على فهم مشاكلهم ومشاعرهم، والعمل على المساهمة في حلها، والعمل على تحقيق الألفة بين العاملين (الشاعر، ٢٠١٧).

وتكمن أهمية القيادة الأخلاقية في النقاط التالية (Ponnu & Tennakoon, 2009):

صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية للقائد: حيث لا يستطيع القائد الفعال أن يتمتع إلى نوعين من الاخلاق أحدهما منسوبة إلى حياة العامة (الشخصية)، وأخرى منسوبة للعمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية ولا يحصل بينها تضارب أو تعارض.

اعتماد معايير الأخلاقيات في تقييم أداء المنظمة إلى جانب معايير الربحية والكفاءة.

مراعاة مطالب الأخلاقيات والكفاءة وبناء ثقافة متوازنة، وانتشار قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل، ومساعدة الآخرين وذلك يساهم في وجود مناخ أخلاقي في المنظمة.

زيادة ثقة الفرد بنفسه، وبالمنظمة التي يعمل بها، وبالمجتمع الذي ينتمي إليه، مما يؤدي إلى تقليل التوتر والقلق بين الأفراد العاملين.

وبين (شراد، ٢٠١٤) أهمية القيادة في تقليل من الخسائر التي يمكن أن تتحملها المنظمة جراء تجاهل الالتزام بالمعايير الأخلاقية، كما تعمل على تعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي والدولي، وأيضاً تجاهل الأخلاقيات في العمل يؤدي إلى ردود فعل الأطراف الأخرى، يمكن أن تكون سلبية بالتأكيد، مما يعود بالضرر على المنظمة.

وأوضح (الشاعر، ٢٠١٤) أن أهمية القيادة ترجع إلى قدرتها على تقليل ومنع الاحتكاك بين الإدارة والعاملين، وتعمل على زيادة الولاء لدى العاملين، وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين، وتشجع العاملين على زيادة الإنتاجية.

### النظريات القيادة الأخلاقية:

تنقسم النظريات الأخلاقية إلى سلوك القائد إلى نوعين: النظريات التي تؤكد نتائج أفعال القيادة (نظريات سلوك القائد، والنظريات التي تؤكد على خصائص القائد)، وفي ما يلي مجالات النظريات الأخلاقية في القيادة

نظريات تركيز على سلوك القائد، وهي ما يلي:

النظرية النفعية: التصرف واتخاذ القرار بشكل يحقق أكبر نفع لأكثر عدد من الناس.

نظرية الانا: وفيه يتصرف الفرد متخذ القرار على النحو الذي يحقق أهدافه ويجلب له الخير أو لمجموعة العمل التي يعمل معه.

نظرية العدالة: تهدف هذه النظرية إلى بيان أن العدالة هي الفضيلة الأولى التي يجب أن تسعى إليها المجتمعات والمنظمات ولقد بنيت هذه النظرية بشكلها النهائي ضد نظرية النفعية. وهي تُعنى بعدالة التوزيع، وعدالة التعويض، والعدالة التأديبية.

نظرية الحقوق.

نظريات تركز على خصائص القائد ومنها:

النظريات المستندة إلى الفضيلة.

## أبعاد القيادة الأخلاقية:

توافر السلوك الأخلاقي:

يعتبر توافر السلوك الأخلاقي مكوناً رئيساً للقيادة، إذ أن يعتمد نجاح الفرد كقائد في المنظمة من خلال السلوك الأخلاقي، وان النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة (Morgan, 1993).

ممارسات السلوك الأخلاقي :

يتعامل العاملون بالقيم والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد، ولذلك يجب على القائد استخدام الرموز، والشعارات، والخطابات، ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع أكبر من الكلمات (Daft, 2004)، ويمكن للقائد أن يوضح السلوك الأخلاقي علمياً عندما يفعل ما هو صحيح، وعادل، وجيد أخلاقياً، إذ يجب على القائد ان يجعل الأخلاق الزاوية لطريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، وفي منظمته، وفي علاقاته (Ponnu, 2009).

ج- تعزيز السلوك الاخلاقي:

يمكن للمدراء تعزيز السلوك الاخلاقي من خلال الآتي (Kreithner, ٢٠٠٧):

التصرف أخلاقياً: القائد الذي يمكن أن يكون نموذجاً قوياً للدور هو الذي تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي.

مراقبة العاملين ومعاينة الذي يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.

تطوير مدونات أخلاقية قيمة.

توفير التدريب الأخلاقي.

توفير نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.

مبادئ القيادة الأخلاقية:

يوجد هناك مجموعة من المبادئ التي تحدد أخلاقيات القائد، ومنها (العتيبي، ٢٠١٣):

الشعور بالمسؤولية: إن الشعور بالمسؤولية والمسئولية الإدارية مسألة أساسية لا تنفك عن القائد، وذلك لضمان عدم الاستخدام السيئ للسلطة، وتحقيقاً للقيم الأخلاقية السامية المطلوب توفرها لدى المدير.

التوافق: ويظهر التوافق في تعامل القائد مع العاملين في المؤسسة كأنه أحدهم.

الاتزان الانفعالي: ويعمل الاتزان الانفعالي في السلوك والاطباع على تألف المرؤوسين والتفافهم حول المدير.

العدل: فمن الأخلاقيات أن يتوخى المدير العدل، ويعمل بروحه، ويؤثر في المرؤوسين ليجعلهم أقرب إلى العدل منهم إلى الاستئثار بالمنفعة دون زملائهم .

إثارة التنافس: والتنافس الباعث على التفاعل وينتهي إلى التعاون والتوافق بين العاملين في المنظمة.

## مجالات القيادة الاخلاقية:

ولخصت (الجعيثني، ٢٠١٧) أبعاد القيادة الاخلاقية توضح الخصائص والصفات التي يجب أن تتوفر في القائد والتي يمكن توضيحها فيما يلي :

### الصفات الشخصية :

وهي مجموعة الخصائص والسمات التي يجب أن يتميز بها المدير أو القائد الأخلاقي وتؤهله للتفاعل الإيجابي مع الموظفين وتزيد من ثقتهم به، فهو قائد يتحرى الصدق في تعاملاته معهم، ويتميز بالنزاهة والأمانة في سلوكه وتصرفاته، ويتحمل المسؤولية تجاه أخطائه ويعترف بها، ويتقبل النقد برحابة صدر، ولا يستثار بسهولة، ويفي بوعوده التي يقطعها على نفسه .

### الصفات الإدارية:

وهي مجموعة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها مدير أو القائد التي تتمثل في حرصه الواضح على تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها، وتشجيعه للعاملين على الابداع والتجديد، فيشركهم في التخطيط وصناعة القرارات، ويوزع المهام عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، ويوفر لهم كل التسهيلات لأداء أعمالهم، كما يحرص على تنمية الموظفين مهنيا والارتقاء بكفاياتهم، فنجده يكافئ المجتهدين ويحاسب المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لديهم، وهو قائد يعتمد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين، ويتخذ القرارات العادلة والمتوازنة .

### العلاقات الإنسانية:

يحرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات انسانية مع العاملين، وعملاء، فنجده يتعامل مع موظفيه بتواضع واحترام وينصت لهم بالاهتمام، ويراعي مشاعرهم وحاجاتهم، ويساعدهم في حل المشاكل التي تواجههم، ويكسب صداقتهم وحفظ أسرارهم .

### العمل بروح الفريق:

يحرص المدير الاخلاقي على أن يعزز ثقة العاملين بأنفسهم وبقدراتهم، وينمي لديهم روح المسؤولية الجماعية والالتزام، ويعزز لديهم روح التعاون والانسجام، ويحرص على توفير البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي، ويعزز لديهم مهارة صناعة القرارات الجماعية مقدراً لآرائهم وأفكارهم.

وأشارت أبو علبة (٢٠١٥) إلى أن مجالات للقيادة الأخلاقية هي: سمات العلاقات الشخصية، وسمات العمل الإداري، العمل الفرق الجماعي، والحس الانساني في المعاملات.

كما أشار الهندي (٢٠١٣) إلى أن مجالات للقيادة الأخلاقية هي أربعة وهي: الخصائص الشخصية، والصفات الادارية الاخلاقية، والعمل بروح الفريق، والعلاقات الانسانية.

وأشارت العرايضة (٢٠١٢) أيضا إلى المجالات للقيادة الأخلاقية، وهي الصفات الشخصية الاخلاقية، والصفات الادارية الاخلاقية، وسمات العمل بروح الفريق، وسمات العلاقات الانسانية.

## معايير القيادة الأخلاقية:

يوجد هناك عدة قواعد أخلاقية تتحكم بسلوك غالبية العاملين بالمهنة وهي ( الطراونة، ٢٠١٠): التحلي بالأمانة والصدق مع متلقى الخدمة، والقيام بتقديم الخدمة له دون أن يكون الهدف من تقديمها الحصول على المنفعة.

أن يكون الشعار المرفوع في التعامل مع كافة الشرائح بالمجتمع عند مزاولة المهنة العدالة والمساواة. الاخذ بالاعتبار المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية.

الحرص على تقديم الخدمة لطالبها دون استغلاله بأي شكل كان مادياً أو معنوياً، كاستغلال أسراره، أو الاتجار بها، أو عدم تقديم معلومات قد يحتاجها بشكل مقصود ومتعمد بهدف إلحاق الضرر.

عدم الانقطاع عن العمل ما دام المجتمع في حاجة لعمله.

الاحساس بالواجب

كما حدد الشتوي (٢٠١٦) أن القيادة الأخلاقية اشتملت على معايير متعددة منها:

أن القيادة الأخلاقية مكونة من مجموعة سلوكيات وممارسات معيارية لها مبادئ وضوابط محددة.

تعمل القيادة الأخلاقية على تحقيق مستوى عالٍ من الثقة التي تكون متبادلة مع كل الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة .

تساهم القيادة الأخلاقية وفق القوانين والأنظمة المحددة في خلق مناخ تنظيمي منتج وإيجابي.

تعمل القيادة الأخلاقية على بناء علاقات انسانية متميزة بما يتلاءم مع الأهداف المنشودة للمنظمة.

لابد وأن يتمتع القائد الأخلاقي بالمهارات الشخصية التي تمكنه من العمل على تعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة.

إذا طبق القائد أي سلوك اخلاقي داخل المنظمة فإن درجة تأثيره في المرؤوسين تكون كبيرة.

كما بين عواد (٢٠١٤) سمات للقائد الأخلاقي بأنه لديه رؤية واضحة، ويؤمن بالقيم والمعتقدات التنظيمية، وأنه يدعم عمل الفرق والمشاركة، ويمتلك معرفة إدارية وفنية، وأن يدعم عمليات الاتصال، ويكون لديه صفات شخصية مميزة.

وأشار الشاعر (٢٠١٧) إلى صفات القيادة الأخلاقية وهي أن يكون القائد على مستوى عالٍ من الخلق، وأن يتجنب المحاباة، وأن يمارس سلطته بالاقناع، وأن يكون له قدرة على المساواة بين جميع العاملين بالمنظمة، واحترام المرؤوسين وعدم الاستهانة بهم.

## مكونات القيادة الاخلاقية:

يعد اتباع المسار الأخلاقي هو ما يجب أن يحرص عليه كل شخص في المنظمة سواء أكان في مركز قيادي، أو لم يكن، ويجب على قيادة المنظمة عدم الاعتماد على تقدير عاملها لأخلاقيات العمل بحسب قناعاتهم الشخصية، لذلك يجب على قيادة المنظمة أن تتبنى عدة مكونات لقيادة المنظمة بطريقة أخلاقية.

وحيث تنوعت توصيفات لمكونات القيادة الأخلاقية حيث أشارت (الحبيسة، ٢٠١٢) إلى أن هناك أربعة مكونات للقيادة الأخلاقية وهي:

الهدف: أي أن القائد الأخلاقي لابد وأن يكون مقنعا بالحجة والمنطق، ويمتلك الحسم في التصرف فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية، حيث يلجأ القائد إلى المنطق لإقناع الآخرين في انجاز الأهداف التنظيمية، ولابد للقائد أن يراعي التوازن ما بين تحقيق طموحات وانجازات المنظمة، وطموحات العاملين، وعليه أن يشجع العاملين على الإيمان بأفكارهم وقيمتهم.

المعرفة: لا بد للقائد الأخلاقي أن يمتلك المعرفة للحكم والتصرف بحكمة، وعليه أن يعمل على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمن بها للعاملين، ويقوم بتجسيدها في سلوكه وتعامله معهم، ولابد للقائد أن يعرف أهمية الانفتاح مع الموظفين؛ للتعرف على وجهات النظر المختلفة حول القيم والقضايا ذات الأهمية للمؤسسة والفرد، لذلك لابد من فتح قنوات ومنافذ الاتصال على مصراعيها داخل المنظمة والمناخ المحيط بها، من أجل تحصيل كم اكبر من المعرفة .

السلطة: لابد للقائد الاخلاقي أن يملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات، وعليه أن يعترف بأن كل المشاركين يجب أن يكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة، حيث يجب عليه أن يجعل الاعضاء يساهمون بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف التنظيمية بأقل درجة من درجات التدخل، وعليه أن يقوم بتوحيد الجهود لعمل الشيء الصحيح بثبات، فالمشاركة تعمل على زيادة قوة المدير القيادية.

الثقة: عندما يحفز القائد الأخلاقي العاملين فإنه يستفيد من الثقة من خلال المنظمة والبيئة الخاصة بها، فبدون الثقة والمعرفة سيتملك الناس الخوف من ممارسة سلطتهم، فالقائد الاخلاقي يوجد جواً من الثقة، بحيث تشعر المنظمة من خلاله بالحرية في الحوار والاخلاقي، وطرح الأسئلة.

كما وأشار الكبير (٢٠١٦) إلى ترتيب المكونات الرئيسية للقيادة الأخلاقية وفقاً لأهميتها كالتالي:

مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية، وذلك عن طريق الالتزام بالقوانين المحلية، ومراعاة القوانين الدولية، واحترام قيم المجتمع، والتقدير بقيم المنظمة.

التوازن الذي في تحقيق المصالح، وذلك عن طريق توازن مصالح المنظمة مع مصالح موظفيها، وتوازن مصالح المنظمة مع مصالح المجتمع، وتوازن مصالح المنظمة مع مصالح القائد، والتوازن بين المصالح القريبة والمصالح البعيدة.

المساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره، وذلك عن طريق تلافي الحاق الضرر بالمجتمع، والمساهمة في المشاريع التنموية، والتأهيل، والتوظيف للموارد البشرية، والمساهمة في برامج المسؤولية الاجتماعية.

ويرى الشاعر(٢٠١٧) أن هناك اربعة مكونات للقيادة الاخلاقية وهي:

الأمانة: حيث توجد علاقة قوية ومتينة بين الأمانة والأخلاق، فمن لا يوجد عنده امانة لا يمكن ان يكون لديه أخلاق.

الصدق: حيث القائد الصادق مع نفسه يعد صادقاً مع من يديرهم.

الرقابة الشخصية: حيث نجد أن القائد عندما يكون رقيقاً على نفسه يكون قدرة حسنة للعاملين، مما يدفعهم لبذل أفضل ما لديهم.

حسن معاملة الآخرين: حيث نجد أن القائد الأخلاقي يعمل دوماً على معاملة الآخرين بطريقة حسنة، وبوجه بشوش.

مهام وواجبات القيادة الأخلاقية:

اشار السكارنة (٢٠٠٩) إلى مهام القيادة الأخلاقية في المؤسسات العامة نورد البعض منها على النحو التالي:

عدم استخدام الممتلكات العامة في خدمة جهة معينة بناء على اعتبارات سياسية.

العمل على تسهيل الاجراءات، وتقليص الوقت اللازم لاتخاذ القرارات .

توفير بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين.

الاخذ بأراء المواطنين المتعلقة بعمل الدائرة وجمعها لإدماجها في سياسة الحكومة.

عدم استخدام معلومات عامة غير منشورة تم الحصول عليها بموجب الصلاحيات.

تتعامل بجدية وأمانة في حال اكتشاف قضايا الكسب غير المشروع .

كما وأوضح عبود (٢٠١١) المهام الأساسية للقيادة الاخلاقية من خلال ما يلي:

اعتماد معايير أخلاقية في تقييم أداء الشركة إلى جانب معايير الربحية والكفاءة

اختيار العاملين في الشركة على أسس أخلاقية، إضافة إلى معايير الكفاءة.

اصدار مدونة أخلاقية تحدد قيم الشركة، وتكون مرشداً للمدراء في قراراتهم .

تشكيل لجنة للأخلاقيات في المنظمة تعمل على تقييم المستوى الأخلاقي لممارسات الإدارة والعاملين.

التعامل بفعالية مع المشكلات الأخلاقية المحيرة والمعقدة .

العمل على بناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاءة ومطالب الاخلاقيات .

الابتكار الأخلاقي والتصدي للمشكلات الجديدة.

تحقيق التغذية العكسية من خلال علاقاتها مع أصحاب المصالح.

مقارنة المستوى الاخلاقي للشركة بالمستوى الاخلاقي لأفضل المنافسين في مجال الأخلاقيات.



ويرى (الشاعر، ٢٠١٧) أنه من واجبات القيادة الأخلاقية ومهامها ما يلي:

إشاعة الحب والألفة بين العاملين.

النزول لمستوى جميع العاملين من كبيرهم إلى صغيرهم.

اقتناع العاملين بأنهم يتلقون نفس المعاملة دون تفرقة أو تمييز.

الاهتمام بالعاملين داخل المنظمة وخارجها.

فهم مشكلات العاملين، والعمل على حلها في اقل وقت ممكن

المساءلة الإدارية :

وتتمثل أهمية المساءلة أنها كمبدأ يحكم كل عمل يؤدي وكل سلوك يمارس، لذلك تعتبر المساءلة بجوانبها وأبعادها وعملياتها جميعاً ليست تحقيقاً أو محاكمة فحسب، بل جملة من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفقاً لما هو مخطط له وضمن أقصى المستطاع وذلك بأن يتم الأداء ضمن الأطر التي حددتها الأهداف وفق المعايير المتفق عليها للوصول بالنظام إلى مستوى متميز من الكفاءة والفعالية دون أي تسبب أو إهدار.

ترجع أهمية الإدارة المدرسية لدور المدرسة كوحدة تنفيذية فعلية لجميع العمليات التربوية، في مجال العمل التربوي الهادف البناء والمبني على أسس علمية وإنسانية يتطلب من يقوم بإدارتها مواصفات وخبرات وإعداد خاص للقيام بهذا العمل القيادي بكفاءة عالية لتحقيق أهداف المجتمع (بوزان وآخرون، ٢٠٠٥).

كما انها تمس وتؤثر في حياة وممارسات كل انسان، فالإدارة تجعل كل فرد منا على علم تام بقدراته، وتدله على الطريق الافضل لتحقيق غاياته ، كما انها تقلل من العقبات التي تعترض طريقه. ويتميز علم الادارة عن اي علم اخر، في أن كل فرد يعلم بعضا او جزءا من هذا العلم كنوع من المعلومات العامة ، ويبدو هذا واضحا من خلال المحاولات الغريزية للإنسان للتأثير في الاخرين والتأثر بهم، وذلك لان عملية التأثير المتبادل اما تعني في الاصل ممارسة فعلية للقيادة (ماهر، ٢٠٠٣).

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أن القيادة المدرسية هي المستوى الإجرائي الفعلي للإدارة التعليمية، فمن خلالها تحقق أهداف لمجتمع وآماله وتطلعاته، حيث تقوم ببناء الشخصية السليمة في كافة الجوانب العقلية، والجسمية، والاجتماعية، والانفعالية، وإعداد القوى البشرية القادرة على الإنتاج. فلم تعد وظيفة القيادة المدرسية تسييراً روتينياً لأموال المدرسة، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في المدرسة والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع. بل أصبح محور العمل في هذه الدراسة يدور حول الطالب، وحول توفير كل الإمكانيات والظروف التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي والأخلاقي. (احمد، ٢٠٠٢)

كما انها تشارك في وضع الاساس الذي تبني عليه التربية في كل المراحل التعليمية، وبالإضافة انها تستمد اهميتها من اهمية مراحل ذاتها ، حيث انها مرحلة تربوية متميزة وقائمة بذاتها لها كيان مستقل وفلسفتها التربوية واهدافها السلوكية وسيكولوجيتها التعليمية الخاصة بها. (محمد، ٢٠١٣).



ويرى (مصطفى، ٢٠٠٥) أهمية القيادة المدرسية بالنقاط الآتية:

ضرورية لكل مدرسة، ولابد من التعاون والمشاركة مع الآخرين لوضع الأهداف المراد تحقيقها. الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية من طلاب ومدرسين وموظفين وأدوات تعليمية وأموال لتحقيق حاجات الطلبة وتنمية شخصياتهم .

الاشباع الكامل للحاجات والرغبات الانسانية داخل المدرسة وخارجها.

تنفيذ الاعمال بوسطة آخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة جهودهم وتصرفاتهم.

وبذلك يرى الباحث بعد الاطلاع والنظر في ما تقدم من المواضيع التي تناولت القيادة أنها تحقق الفعالية في الجهود المبذولة على مستوى الفرد والمنظمة في الوسيلة لتحقيق افضل النتائج باقل جهد ووقت وتكاليف، كما بين انها وسيلة فعالة لتحقيق افضل استخدام ممكن للموارد المالية والبشرية المتاحة بحيث يزيد ذلك من رفاهية الافراد والمجتمع.

والمدرسة هي الحلقة الأهم في المؤسسات التربوية، ومدير المدرسة هو الرأس القيادي والتربوي في آن واحد، وهو القائد الموجه والمقرر، وهو المخطط والمنسق والمشرف في مدرسته، ولتجويد ومدرسته والرقى بها لا بد من تطبيق قانون المساءلة الادارية بصفته المنهجية بطريقه موضوعيه لكل ما يخص العملية التعليمية (Beista, 2004).

كما وينظر الى المساءلة القيادية بأنها هي التي تلزم تفسير التصرف بالمهام الموكلة الى الفرد، ولزوم اختبار عمله ومناقشته فيه، بإعطاء أسباب ممارسته لهذا العمل ومراجعة النتائج والخضوع للحكم على الأداء وفي كل الظروف (ماهر، ٢٠٠٣).

وتتمثل أهمية المساءلة القيادية كمبدأ يحكم كل عمل يؤدي وكل سلوك يمارس، حيث يؤدي تطبيق المساءلة القيادية إلى نتائج عديدة منها ربط بالتنفيذ ودقة اختيار القادة، وتقييم الأداء وتفعيل الثواب والعقاب (الجمعان، ٢٠٠٧). وإن سر نجاح القيادة يكمن في نوعية ونمط الاتجاهات الفكرية، والقيادية، والقيادية التي يؤمن بها ويطبّقها، وفي درجة وعيه بحاجات مؤسسته وفي طبيعة تدريبه وخبراته السابقة، وقدراته على التعامل مع المتغيرات المؤسسية الحالية والمستجدة بنجاح وفعالية (ابو كركي، ٢٠٠٣).

تعتبر القيادة السبب الرئيس للتقدم والتطور في كل مجالات الحياة باعتبارها أداة فاعلة وهامة لتحقيق الأهداف وبلوغ المرامي. وقد واكبت الانسان منذ ولادته وتجلت اثارها واضحة للعيان في مختلف مناحي الحياة، وان العمل الاداري ينطوي على كل نشاط بشري، يرمي الى تنسيق جهود عدد من الافراد بشكل منظم لتحقيق اهداف مرسومة، سواء اكان ذلك في ادارة متجر أو مصنع أو مستشفى او مدرسة وغيرها من الانشطة الجماعية المختلفة، والادارة نشاط قديم وجدت منذ ان وجد الانسان على سطح الارض فحيثما يتطلب انجاز عمل ما تضافر جهود عدة افراد، وتظهر وظيفة الادارة كعامل منس لتلك الجهود (أبو وفاء، ٢٠٠٠).

ومن المفيد ان نعلم ان القيادة نشاط ومن يقوم بهذا النشاط هم المديرون أو اعضاء الادارة فهم الذين يتولون القيام بعملية تحويل الموارد غير المنظمة لتحقيق اهداف مفيدة وفعالة.

وتعرف الادارة بانها تنسيق الموارد البشرية وغير البشرية من اجل تحقيق اهداف المنظمة، وعندما بدأت الآلات والبشر تتجه باضطراد الى مستويات أعلى فأعلى من التخصص اصبحت الادارة ضرورية لتنسيق المهمات والعمليات المتنوعة(الصيرفي، ٢٠٠٣).

لذا يرى الباحث بعد الاطلاع والنظر في الأدبيات ان القيادة المدرسية هي واحدة من العناصر المهمة في العملية التعليمية ولها أثر بارز في إنتاجية العملية التربوية التعليمية في مختلف أوجهها وأبعادها، تخطيطاً وبرمجة وتنظيماً، إشرافاً وتوجيهاً وتقويماً، وتهدف القيادة المدرسية إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة وتحسين مخرجات العملية التعليمية التي تعد مستقبل الأمة وثروتها البشرية.

تعتبر القيادة المدرسية هي الفعل الاجرائي للقيادة التعليمية وهي الكيفية التي ينجزها العمل التربوي في المؤسسة التعليمية انجاز تحقق بها اهدافها على اتم وجه وباقل جهد في اقصر وقت.

ولم تبدأ القيادة المدرسية تظهر كعلم مستقل عن علم الإدارة إلا منذ عام ١٩٤٦ . ومنذ ذلك الوقت بدأت الإدارة المدرسية تفرض نفسها على علوم التربية وتتخذ لنفسها صفة بينها، شأنها في ذلك شأن علوم التربية الأخرى. ويعتبر تعريف الإدارة المدرسية كعلم له صلة بتعريف علم الإدارة بمعناه العام، إلا أن الإدارة المدرسية بما لها من سمات مميزة، ومستقلة جعلت تعريفها يختلف في بعض تفصيلاته عن التعريف العام للإدارة.

يشير الشميري واخرون (٢٠٠٤) الى مفهوم الادارة بنقاط الاتية:

الادارة وسيلة المجتمع في تحقيق اهدافه وطموحاته وذلك من خلال ممارسته لعملية التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة.

الادارة وسيلة المجتمع في تحقيق احتياجات افرادها من خلال تحديد اولويات هذه الاحتياجات.

اهمية العامل الانساني في نجاح المنشآت الامر الذي فرض على الاداريين تدريب العاملين من أجل اكتساب المعارف والمهارات.

وقد عرفها فروست ( Frost ) القيادة بانها :فن توجيه النشاط الانساني . وقد عرفها ستانلي فانس ( Stanley Vance ) بانها: عمليات اتخاذ القرار والرقابة على الانشطة الانسانية من اجل تحقيق اهداف محددة . ويتضح من هذه التعاريف، ان كل رائد من هؤلاء الرواد نظرون الى الادارة من مدخل معين ، ومن زاوية خاصة تتفق مع فلسفته والاسلوب الذي يعتقد انه اكثر ملائمة لدراسة الظواهر الادارية.

يعتبر الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة، والدينامو المحرك لطاقتها وإمكاناتها البشرية والمادية، وكما رسالة التربية من انبل واسمى الرسائل لأنه تعنى بتنشئة الجيل الذي من خلاله يبني المستقبل، والادارة المدرسية اهم عنصر من العناصر التعليمية التي تؤدي بالنهاية الى الارتقاء برسالة التربية، ومن هذا المنطق فان مدير المدرسة يختلف عن مدير اي ادارة في مؤسسة اخرى .

ومدير المدرسة هو الذي لا يبدد جهده في الأمور قليلة الأهمية، ولا يمارس عمله بطريقة عشوائية، بل يستخدم أساليب متميزة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات ويستثمر الفرص بكفاءة أعلى من غيره ويناط إليه مهام قيادية بالمدرسة من تلاميذ ومعلمين وإداريين وغيرهم لتنسيق جهودهم في سبيل تحقيق أهداف مدرسته، كما يجب ان يتمتع بقدرات ممتازة في تواصل مع العاملين معه، وبالإضافة الى تحديد الرؤية بوضوح للعاملين معه حتى يؤمنوا بها، ويلهب روح الحماس لديهم (بوزان واخرون ، ٢٠٠٥).

وقيادة المدير للمدرسة علم وفن ويتمثل هذا بالنشاط الاشرافي الذي يمارسه مع العاملين معه، بأساليب معينه ويهدف الى تحقيق غايات محددة، وان يتقن ذلك الفن فيسعى، مع العاملين معه وعن طريقهم وتوجيههم، الى تحقيق الاهداف المنشودة (المجذوب، ٢٠٠٣، ص٤٨٨).

فالمدیر الناجح هو الذي يعرف كيف يهيئ جواً من العمل ويوفر الانسجام والمناخ الملائم للعاملين ويوفر أعلى درجة من النتائج خلال أقل تكلفة من المال والطاقة والوقت وهذا يفرض عليه أن يكون على دراية بشبكة العلاقات الإنسانية التي ترتبط ببيئته وبيئته والعاملين معه (ابووفاء، ٢٠٠٠، ص٢٠١).

ويرى الباحث بعد الاطلاع والنظر في الادبيات، ان القائد هو الشخص الذي يكون دائماً مع فريقه العاملين معه، ومشرف عليهم ويتابع خطواتهم وفق الخطط المرسومة، لكي تكون قيادته ناجحة، والتطوير والابداع مستمر والدعم لتحقيق الاهداف التربوية وفق القيم الاخلاقية .

ويشير محمد (٢٠١٣ ، ص١٥٨) الى اهم المعايير او الشروط التي ينبغي توفرها بالمدير بالنقاط التالية:

١-ان يكون ذات شخصية بارزة وقوية.

٢-ان يتميز بقدرة التفاهم والتعامل مع الاشخاص من مختلف المهن والمستويات.

٣-ان يكون على قدر كبير من الاتزان العاطفي.

٤-ان يكون ذات علم واسع من المعرفة تامة في مجال الاعمار المراهقة.

٥- ان يكون مؤهلاً تأهيلاً تربوياً.

## الدراسات السابقة

من خلال البحث والمسح المكتبي على أكثر الدراسات والأبحاث ذات صلة بموضوع البحث تم تناول بعض الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع وهي كما يلي:

أ- الدراسات العربية :

هدفت دراسة الحبيسة (٢٠٠٩) إلى التعرف على الأسس الفكرية للقيادة الأخلاقية، كأحد الاتجاهات القيادية الحديثة، والكشف عن الواقع الراهن لممارسات القيادة المدرسية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في الصفوف من ٥-١٠ بسلطنة عمان في ضوء تلك الأسس. ولتحقيق تلك الأهداف، قامت الباحثة بتحليل الإطار النظري ذي العالقة بموضوع الدراسة، وبناء استبانة مكونة من (٦٠) مفردة، تمثل مكونات القيادة الأخلاقية، وموزعة على أربعة محاور: الهدف وذلك في جميع محافظات سلطنة والمعرفة، والسلطة، والثقة، وقد تم توزيعها على (٤٤٧) فرداً في عمان ومناطقها. تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، إذ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إن واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في الصفوف من ٥-١٠ بسلطنة عمان كان عالياً. إذ جاءت الممارسات المرتبطة بمحور المعرفة في أعلى الممارسات. تليها الممارسات المرتبطة بمحور السلطة، وجاء في المرتبة الثالثة الممارسات المرتبطة بمحور الثقة، وكان أدنى هذه الممارسات تلك المرتبطة بمحور الهدف.

دراسة الحسن (٢٠١٠) هدفت التعرف على درجتي المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الأردنية الثانوية ومديراتها في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، تم استخدام المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (٢٤٥) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة المساءلة الإدارية لدى المدراء ومديرات جاءت مرتفعة، بينما جاءت تقديراتهم لدرجة الفاعلية الإدارية التربوية متوسطة. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية والفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الأردنية الثانوية.

وأجرى أبو حشيش (٢٠١٠) دراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بقطاع غزة للمساءلة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (٢١٢) معلم ومعلمة، تم استخدام استبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه معلمهم من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة.

هدفت دراسة الشريفي، والتنج (٢٠١١) إلى التعرف على ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة، حيث تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدمت 51 الاستبانة لجمع البيانات، كما استخدمت هذه الدراسة المنهج المسحي الارتباطي ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة من وجهة نظر العاملين وأن درجة تمكين المعلمين كانت متوسطة بشكل عام ومن وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وكانت هناك عالقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين العاملين.

هدفت دراسة حسانين (٢٠١١) لقياس وتحديد مستوى القيادة الأخلاقية في الشركات الصناعية، وتحديد طبيعة العالقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل، واختبار الدور المعدل للتهكمية التنظيمية في العالقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل. وبلغ حجم عينة الدراسة (٣٨٤) مفردة، وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدمت الاستبانة لعملية جمع البيانات، وقدمت الدراسة عدداً من أهمها: إنه لوحظ من الدراسة تدني مستوى إدراك العاملين من التوصيات إيجابياً ويستحق الدراسة، وقد لوحظ للقيادة، لهذا فتوصيف الظاهرة يعد أمر للسلوكيات الأخلاقية ارتفاع الأشراف المسيء، وبالتالي فإن التطرق للأسباب التي تقف وراء ارتفاع مستوى إدراك لوحظ أيضاً أن نتائج مستوى الدراسة العاملين للإشراف المسيء يعد مجال آخر للدراسة، كما و التهكمية تجاوز الدرجة الثالثة، لذا فالكشف عن العوامل المسببة لها يعد قضية بحثية جديرة بالدراسة.

هدفت دراسة العرايضة (٢٠١٢) إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥١) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، كما وجاءت جميع 50 مجالات القيادة الأخلاقية المستخدمة في الدراسة في المستوى المتوسط، حيث جاءت في المرتبة الأولى الصفات الشخصية للقيادة وجاءت في المرتبة الأخيرة صفات العلاقات الإنسانية.

هدفت دراسة عابدين وآخرون (٢٠١٢) إلى التعرف على تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مدرائهم للقيادة الأخلاقية. ولتحقيق أهداف الدراسة وزعت الاستبانة على عينة عشوائية من معلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس، بلغ حجم العينة (٣٣٩) معلماً، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدروها المعلمون جاءت بدرجة مرتفعة. وأظهرت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، أما في باقي المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالمؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة من الدراسة، والمنطقة التي يتبع لها فلم تكن ذات دلالة إحصائية.

دراسة الشريف (٢٠١٣) بعنوان: "أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، وتطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بموضوع المساءلة الإدارية لما له من تأثيرات إيجابية ترفع من مستوى الأداء الوظيفي، حيث قامت الباحثة باستخدام كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٣٢٠) موظف إداري، كما استخدمت الدراسة المنهج الوفي التحليلي، وأظهرت العديد من النتائج منها وجود مفهوم المساءلة ومعرفته لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

هدفت دراسة الهندي (٢٠١٣) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين ودرجة تمكين معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم في ضوء متغيرات الدراسة (النوع، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية) والكشف عن العالقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية، ودرجة تمكين معلمهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة بوزن نسبي ٣٧.٨٣%، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في المجالات (الخصائص الشخصية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية) تعزى لمتغير النوع عدا مجال العمل بروح الفريق كانت الفروق لصالح الذكور.

هدفت دراسة العتيبي (٢٠١٣) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، وكشفت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية، والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بالكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس، وكان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الخبرة و كانت الفروق لصالح من هم أقل من (٥) سنوات وأكثر من (١٠) سنوات عند مقارنتها مع فئة من (٥ إلى ١٠ سنوات) .



هدفت دراسة العنقري (٢٠١٤) إلى التعرف على أبعاد القيادة الأخلاقية للمديرين وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: ارتفاع متوسط العام لأبعاد القيادة الأخلاقية (الإدارية، والشخصية، والعلاقات الانسانية) هذا إلى جانب ارتفاع المتوسط العام لأبعاد التميز التنظيمي في المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة.

هدفت دراسة محمود (٢٠١٤) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية، وبيان أثر أبعاد القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية للعاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الطائف في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الاستبانة على مجتمع البحث والبالغ عددهم (٦٢) مفردة من الأطباء، وهيئة التمريض، والموظفين، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن هناك عالقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية كمتغير مجمل أو أحادي البعد والثقافة التنظيمية كمتغير مجمل أو أحادي البعد، وهناك تأثير معنوي لعالقة القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية، وهذا التأثير موجب.

هدفت دراسة أبو علبة (٢٠١٥) إلى التعرف على درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديرهم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة كانت كبيرة، حيث سمات العمل الفني والإداري في أعلى مراتب القيادة الأخلاقية، وحصل مجال العلاقات الشخصية على المرتبة الثالثة في مراتب القيادة الأخلاقية، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس تعزي لمتغيرات الجنس، والعمر، والمنطقة التعليمية، وسنوات الخبرة.

هدفت دراسة (الشاعر، ٢٠١٧) إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء التحليل الإحصائي توصلت الدراسة وجود عالقة ارتباطية طردية قوية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، ووجود عالقة طردية قوية بين (الأخلاقية الشخصية، الأخلاقيات الإدارية، الأخلاقيات العلائقية) للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة، وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزي لمتغير (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

#### ب- الدراسات الاجنبية:

هدفت دراسة كراكوز (karakose,2007) إلى التعرف على تصورات العاملين تجاه القيادة الأخلاقية للمدراء، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (٤١٦) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من مجموعة من المدارس للقيادة الثانوية في إحدى المقاطعات التركية في أنقرة، واستخدمت الدراسة مقياس مطور الأخلاقية يسمى (ELS) والذي وضعتها يلماز (٢٠٠٦) في جمع البيانات لتحديد آراء المشاركين، وأشارت النتائج إلى أن المعلمين يرون أن مديرهم يظهر سلوكاً أخلاقياً عالياً جداً في مجال الإدارة وفي مجال التواصل بنسبة (٨٦%) كما وأظهرت النتائج أن المعلمين يرون يظهر سلوكاً مناسباً أن مدراءهم في مجال المناخ الإنساني بنسبة (٧٦%).

قام بوليم (Pulliam, 2008) بإجراء دراسة التعرف هدفت إلى دور المساءلة الإدارية في المدرسة على تنقل الطلبة بين المدارس في ولاية تكساس الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من (٣٤٤٧) مدرسة، تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير سلبي لتنقل الطلبة على معدلات المساءلة الإدارية ومعدلات الطلبة وتحصيلهم الأكاديمي.

أجرى لاوند (Lawand, 2009) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى استخدام المشرفين المدرسين للمساءلة الإدارية في ولاية الاباما الأمريكية ومدى مطابقتها للنموذج الفيدرالي لتقييم المشرفين المدرسين، حيث تناولت الدراسة عينة مكونة من (٤٢٠) مديراً، ومن اهم النتائج التي اشارت اليها الدراسة ان ٥٩% من المشاركين في الدراسة لم يمارسوا أي نشاطات تتعلق بالمساءلة الادارية.

هدفت دراسة بورز (Bowers, 2009) إلى بيان العالقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية ومستويات الكفاءة في المدارس من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٩) معلم واستخدمت الملاحظة كأداة للقياس، وقد قامت الدراسة ببحث أوجه الصلة بين خصائص المعلم وتصورات قيادة المشرف الأخلاقية والفعالية الجماعية في المدرسة، وكان من النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يوجد علاقة قوية بين ممارسة سلوك القيادة الأخلاقية والكفاءة الجماعية للمعلمين، وأكدت الدراسة على أن هناك عدة عوامل تؤثر في تلك الكفاءة، وكان في مقدمة تلك العوامل خصائص المعلمين، وطبيعة المدرسة هل هي مدرسة خاصة أو عامة.

هدفت دراسة بورشر (Borcher, 2011) إلى وضع نموذج للسلوك الأخلاقي في المنظمات التي تجمع بين المتغيرات الفردية، مثل: الهوية الأخلاقية، والعواطف مع المتغيرات الظرفية، مثل: الثقافة التنظيمية، والقيادة الأخلاقية للشرح والتنبؤ بالأعمال غير الأخلاقية، وتأثير المتغيرات الفردية والظرفية على سلوك العمل غير الأخلاقي، مثل: السلبية، والعدوانية، والتعامل بعنف في أماكن العمل، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن المتغيرات الفردية، والظرفية، تؤثر إلى حد كبير في السلوكيات السلبية، والعدوانية، والتسلط في مكان العمل، وأن القيادة الأخلاقية هي المؤثرة سلباً على كل من السلوكيات العدوانية، والسلبية في مكان العمل، هناك ارتباط سلبي للمناخ التنظيمي والأخلاق على حد سواء بسلوكيات العنف في مكان العمل، وأن سلوكيات العمل غير الأخلاقية تختلف بشكل ملحوظ مع الفرد، وعواطفه، والمناخ التنظيمي، اختلاف الهوية الاخلاقية الشخصية، وأن هناك علاقة بين مشاعر الازدراء، والسلوكيات العدوانية السلبية، والعنف.

قام (Huque, 2011) للدراسة: "Accountability and Governance: Strengthening extra-bureaucratic mechanisms" هدفت الدراسة إلى التعرف على ترتيبات المساءلة في بنغلادش والوقوف على نقاط القوة والضعف وإمكانات التحسين. واعتمدت الدراسة على مراجعة وتحليل الوثائق المنشورة والمعلومات والبيانات المحصلة من الزيارات الميدانية لمؤسسات بنغلادش. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: آليات المساءلة الداخلية في المنظمات الإدارية غير فعالة، ويعود السبب في ذلك إلى الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: يجب العمل بجدية على تعزيز آليات المساءلة الخارجية لضمان الحكم الصالح في بنغلادش.

هدفت دراسة نورهان وسيلايك (Turhan and Celike, 2011) إلى تحديد أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية والمهنية على تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (٨٢) مدير مدرسة، و(١١٩٥) معلما ومعلمة يعملون في المدارس الثانوية العادية والمهنية في عدد من المناطق التركية، وكانت استبانة الدراسة مكونة من (٨٤) فقرة، وأشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس العادية والمهنية لسلوكيات القيادة الأخلاقية جاء متدنيا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الأخلاقية الخاصة بالعدالة بين المعلمين والمعلمات.

### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

بعد إطلاع الباحث على عدد من الدراسات التي تتحدث على موضوع القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الادارية ، وقد تم إجراء هذه الدراسات في فترات زمنية متباعدة منها ما هو حديث ومنها ما هو جديد في البيئات العربية والأجنبية، وقد اشتملت الدراسات السابقة على بعض المحاور الدراسة الحالية والتي قسمها الباحث إلى جزأين جزء عربي وجزء أجنبي، وقد لاحظ الباحث أن هذه الدراسة التقت مع الدراسات السابقة سواء كانت عربية أو أجنبية في أهدافها التي سعت إلى تحقيقها، وفيما يلي تلخيص لأوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة وفيما يلي لأهم ما اتفقت معه هذه الدراسة وما اختلفت:

أولا : أوجه الاتفاق:

١. من حيث المنهج : استخدمت الدراسات السابقة جميعها العربية والأجنبية المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة الحبيسة (٢٠٠٩)، ودراسة الحسن (٢٠١٠)، ودراسة أبو حشيش (٢٠١٠)، دراسة الشريفي، والتنج (٢٠١١)، دراسة حسنين (٢٠١١)، دراسة العريضة (٢٠١٢)، عابدين وآخرون (٢٠١٢)، ودراسة الشريف (٢٠١٣)، ودراسة الهندي (٢٠١٣)، ودراسة العتيبي (٢٠١٣)، ودراسة العنقري (٢٠١٤)، ودراسة محمود (٢٠١٤)، ودراسة أبو علبة (٢٠١٥)، ودراسة (Lawand, 2009)، ودراسة (Bowers,2009)، ودراسة (Borcher,2011)، وقد تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة، وقد لاحظ الباحث أن منهج دراسته لم يختلف مع أي دراسة من حيث منهجها، ولا يوجد أي اختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة.

٢. من حيث الأهداف: تحاول الدراسة الحالية إلقاء الضوء على العلاقة بين ممارسة مدراء المدارس الأساسية للقيادة الاخلاقية ودرجة المساءلة الادارية من وجهة نظر المعلمين، وقد أتفقت أهداف هذه الدراسة مع دراسات العريضة (٢٠١٢) إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، دراسة عابدين وآخرون (٢٠١٢) إلى التعرف على تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مدراءهم للقيادة الأخلاقية، الشريف (٢٠١٣) بعنوان: "أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، دراسة الهندي (٢٠١٣) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين ودرجة تمكين معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم في ضوء متغيرات الدراسة (النوع، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية إلى التعرف على أبعاد القيادة الأخلاقية للمديرين وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، دراسة أبو علبة (٢٠١٥) إلى التعرف على درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديريهم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، دراسة (الشاعر،٢٠١٧) إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الاداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.



٣. من حيث الأداة: استخدمت الدراسة الحالية الأستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات من أفراد العينة، وقد تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة جميعها العربية والأجنبية مثل دراسة الحبيسة (٢٠٠٩)، ودراسة الحسن (٢٠١٠)، ودراسة أبو حشيش (٢٠١٠)، دراسة الشريفي، والتنح (٢٠١١)، دراسة حسانين (٢٠١١)، دراسة العرايضة (٢٠١٢)، عابدين وآخرون (٢٠١٢)، ودراسة الشريف (٢٠١٣)، ودراسة الهندي (٢٠١٣)، ودراسة العتيبي (٢٠١٣)، ودراسة العنقري (٢٠١٤)، ودراسة محمود (٢٠١٤)، ودراسة أبو علبة (٢٠١٥)، ودراسة (الشاعر، ٢٠١٧)، ودراسة (karakose, 2007)، ودراسة (Pulliam, 2008)، ودراسة (Lawand, 2009)، ودراسة (Bowers, 2009)، ودراسة (Borcher, 2011)، ودراسة (Huque, 2011)، ودراسة (Turhan, 2009) (and Celike, 2011).

٤. مجتمع وعينة الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية معلمي المدارس الأساسية في قسبة المفرق، أما الدراسات السابقة فقد استخدمت مثل دراسة الحسن (٢٠١٠)، وأجرى أبو حشيش (٢٠١٠)، دراسة الشريفي، والتنح (٢٠١١)، عابدين وآخرون (٢٠١٢)، ودراسة (karakose, 2007)، (Pulliam, 2008)، واختلف مع دراسة الشريف (٢٠١٣) الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي.

٥. مكان التطبيق: تم تطبيق الدراسة على المعلمين في مدارس محافظة المفرق، وقد تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث مكان التطبيق، إلا دراسة الشريف (٢٠١٣) التي تم تطبيقها في وزارة التربية والتعليم، أما دراسة الشاعر (٢٠١٧) فقد تم تطبيقها في الجامعات الفلسطينية.

## الفصل الثالث : الطريقة والاجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات، التي استخدمت في الدراسة، كما يتضمن تعريفاً بمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، والأدوات المستخدمة فيها، وكيفية بنائها، وإجراءات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها، إضافة إلى وصف الطريقة الإحصائية، التي استخدمت في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج.

### منهجية الدراسة:

تعّد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية؛ حيث استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، ثم تحليل العلاقات الارتباطية، والسببية التي توجد بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك من أجل الوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الاساسية في قسبة المفرق، والبالغ عددهم (٢١٨١)، منهم (١٢٥٢) إناث، (٩٢٩) ذكور.

### عينة الدراسة:

اعتمد الباحث على الطريقة العشوائية في اختيار عينة الدراسة، حيث قام بتوزيع (٤٥٠) استبانة على معلمي المرحلة الاساسية في المداس، استرد منها (٤٢٠) وبعد مراجعة الاستبانات تبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي بلغ (٤٠٠)، جدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

### جدول رقم (١)

توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	150	37.5
	انثى	250	62.5
	المجموع	٤٠٠	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣٠٠	75
	دراسات عليا	100	25
	المجموع	٤٠٠	100

25	١٠٠	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
62.5	٢٥٠	٥-١٠ سنوات	
12.5	٥٠	أكثر من ١٠ سنوات	
100	٤٠٠	المجموع	

يظهر من الجدول رقم (١) ما يلي:

بلغ عدد الذكور في العينة (١٥٠) بنسبة مئوية (٣٧.٥%)، بينما بلغ عدد الإناث (٢٥٠) بنسبة مئوية (٦٢.٥%). بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (٧٥.٠%) للمؤهل العلمي (بكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (٠.٢٥%) للمؤهل العلمي (دراسات عليا).

#### أداة الدراسة:

لغايات الدراسة الميدانية تم تصميم استبانة مؤلفة من ثلاثة أجزاء ومنها:

الجزء الأول: وقد خصص للتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية وشملت (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: وخصص للعبارات الخاصة بالمتغير المستقل ويتمثل بمجال القيادة الأخلاقية، وبلغ عدد فقرات الإدارة (٣٦) فقرة

الجزء الثالث: وخصص للعبارات الخاصة بالمتغير التابع ويتمثل بمجال المساءلة الادارية وبلغ عدد فقرات الإدارة (٢٤) فقرة

لتحليل البيانات تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وذلك حسب الدرجة التالية: درجة (١) تعبر عن غير موافق بشدة، درجة (٢) تعبر عن غير موافق، درجة (٣) تعبر عن محايد، درجة (٤) تعبر عن موافق، درجة (٥) تعبر موافق بشدة، أما فيما يتعلق بالمحكات التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة ولتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحث ثلاث مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفترة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

(١-٥) / ٣ = ٣/٤ = ١.٣٣ وبذلك تكون المستويات كالتالي:

درجة منخفضة من ١ - ٢.٣٣ .

درجة متوسطة من ٢.٣٤ - ٣.٦٧.

درجة مرتفعة أكبر من ٣.٦٨.

## صدق أداة الدراسة:

### الصدق الظاهري:

بعد إعداد الإستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على عدد من المحكمين ممن لهم خبرة في هذا المجال، والذين لهم دراية كافية بموضوع الدراسة، والبالغ عددهم (١٨) محكماً، بهدف تحكيم الإستبيان ومعرفة مدى صدقها من حيث:

- دقة الصياغة اللغوية ووضوحها لفقرات الاستبيان.

- مدى مناسبة وشمولية الاستبيان لجميع مجالات الدراسة.

- مدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه.

- حذف العناصر أو الفقرات غير المناسبة أو اقتراح عناصر جديدة.

وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وآراءهم حول الاستبيان واعتبر هذا كافياً لأغراض صدق الأداة، حيث تم إجراء تعديلات لفقرات الاستبيان بناءً على الملاحظات التي قدمها المحكمين، حيث تم حذف بعض الفقرات، وتعديل بعضها الآخر.

### ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم إيجاد معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات مجالات الدراسة والأداة ككل، جدول (٢) يوضح ذلك.

### جدول (٢)

معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لمجالي (القيادة الاخلاقية، المساءلة الادارية) والأداة ككل

الرقم	البعد	معامل (كرونباخ ألفا)
١	القيادة الأخلاقية	0.96
٢	المساءلة الإدارية	0.97
	الاداة ككل	0.98

يظهر من جدول (٢) أن قيم معاملات ثبات (كرونباخ ألفا) لمجالات الدراسة تراوحت بين (٠.٩٦-٠.٩٧) ، كما بلغ معامل (كرونباخ ألفا) للأداة ككل (٠.٩٨) وهي قيم مرتفعة لأغراض التطبيق؛ إذ أشارت معظم الدراسات إلى أن نسبة قبول معامل الثبات (٠.٦٠) (الشريفين والكيلاني، ٢٠٠٧).

## المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجالي القيادة الأخلاقية، والمساءلة الإدارية

وللإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون.

وللإجابة عن السؤال الرابع تم استخدام معادلة (z) للتحقق من الفروق في معاملات الارتباط بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية والمساءلة الإدارية.

## الفصل الرابع : عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة، وذلك من خلال الاجابة عن أسئلة الدراسة، وفيما يلي عرض النتائج:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟  
للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مجال "القيادة الاخلاقية"، الجدول (٣) يوضح ذلك.

### جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال "القيادة الاخلاقية" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	يحرص مدير المدرسة على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بين المعلمين.	4.50	0.87	مرتفعة
٢	١٧	يتثبت المدير من المعلومات التي تصل إليه قبل اتخاذ القرار بحق المعلم.	4.43	0.85	مرتفعة
٣	١٨	يتجنب المدير السخرية والاستهزاء من المعلمين.	4.38	0.76	مرتفعة
٤	١٩	يحرص المدير على نبذ العنف بين المعلمين.	4.38	0.80	مرتفعة
٥	٣	يشجع المدير المعلمين مراعاة الطلبة الأيتام في المدرسة.	4.36	0.86	مرتفعة
٦	٢	يحرص المدير على الإصلاح بين المعلمين المتخاصمين في المدرسة.	4.35	0.95	مرتفعة
٧	٦	يحرص المدير على إظهار التماسك والتعاون مع المعلمين أثناء الاجتماع مع أولياء الأمور.	4.33	0.89	مرتفعة
٨	٢٢	يتعامل المدير مع المعلمين بتواضع ولطف .	4.33	0.89	مرتفعة
٩	٢٤	يلتزم المدير بالدوام الرسمي في المدرسة.	4.33	0.88	مرتفعة
١٠	٢٣	يشجع المدير المعلمين على تطوير المهارات المعرفية .	4.30	0.92	مرتفعة

مرتفعة	0.88	4.27	يبتعد المدير عن ممارسة الغيبة والنميمة في المدرسة.	١٠	١١
مرتفعة	0.93	4.27	يلقي المدير التحية ويردها على المعلمين.	١٦	١٢
مرتفعة	0.86	4.25	يتجنب المدير التنازع بالألقاب مع المعلمين.	٩	١٣
مرتفعة	0.91	4.25	يحرص المدير على بث روح المحبة .	٢٠	١٤
مرتفعة	1.12	4.23	يحفز المدير المعلمين معنوياً .	٣٦	١٥
مرتفعة	0.99	4.22	يحترم المدير حرية التعبير وتبادل الآراء مع المعلمين.	٧	١٦
مرتفعة	1.02	4.22	يفي المدير بوعده للمعلمين في حل المشكلات التي يستطيع حلها.	١١	١٧
مرتفعة	1.02	4.21	يتجنب المدير تضليل الحقائق في حل المشكلات بين المعلمين.	٥	١٨
مرتفعة	0.96	4.21	يحرص المدير على المصادقية في رأيه عن أداء المعلم في المدرسة.	٢٦	١٩
مرتفعة	0.97	4.21	يعزز المدير بعد الموضوعية في المنافسة بين الطلبة	٣٢	٢٠
مرتفعة	0.97	4.19	يحافظ المدير على أسرار المعلمين.	١٢	٢١
مرتفعة	1.02	4.19	ينمي المدير التنافس الشريف بين المعلمين في الإعداد للأنشطة المدرسية	٢١	٢٢
مرتفعة	1.04	4.18	يزور المدير المعلم في المناسبات المختلفة.	٤	٢٣
مرتفعة	0.98	4.17	يعالج المدير مشكلات المعلمين بحكمة.	٨	٢٤
مرتفعة	1.02	4.16	يصفح المدير عمّن يسيء إليه من المعلمين.	١٥	٢٥
مرتفعة	1.03	4.15	يثق المدير في المعلمين والطلبة .	٣١	٢٦
مرتفعة	1.03	4.13	يتعاون المدير مع المعلمين في تنفيذ الأنشطة المدرسية.	٣٠	٢٧
مرتفعة	1.08	4.12	يشكر المدير المعلمين المتابعين لعملهم.	١٣	٢٨
مرتفعة	0.99	4.12	يتقبل المدير النصيحة التي تقدم له من المعلمين.	٢٥	٢٩
مرتفعة	1.07	4.10	يحرص مدير المدرسة على تطبيق العدالة والمساواة في تعامله مع المعلمين والطلبة	٣٤	٣٠
مرتفعة	1.07	4.09	يضبط المدير انفعالاته .	٢٩	٣١

مرتفعة	1.08	4.09	يهتم المدير بمطالب المعلمين ويستمع إليهم	٣٣	٣٢
مرتفعة	1.05	4.05	يقيم المدير المعلمين بصورة عادلة .	٢٨	٣٣
مرتفعة	1.20	4.05	يفوض المدير بعضاً من صلاحياته للمعلمين	٣٥	٣٤
مرتفعة	1.08	4.04	يستأذن المدير عند الدخول إلى الغرفة الصفية	٢٧	٣٥
مرتفعة	0.63	4.21	مجال "القيادة الاخلاقية" ككل		

يبين الجدول (٣) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (٤.٢١) وانحراف معياري (٠.٦٣)، وإن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال "القيادة الاخلاقية" تراوحت بين (٣.٩٢ - ٤.٥٠)، جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١) " يحرص مدير المدرسة على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بين المعلمين " بمتوسط حسابي (٤.٥٠) بمستوى ممارسة مرتفع، واتبعها الفقرة رقم (١٧) " يتثبت المدير من المعلومات التي تصل إليه قبل اتخاذ القرار بحق المعلم " بمتوسط حسابي (٤.٤٣) بمستوى ممارسة مرتفع، وبينما حصلت على أدنى متوسطات حسابية كل من الفقرة رقم (٢٧) " يستأذن المدير عند الدخول إلى الغرفة الصفية " بمستوى ممارسة مرتفع، والفقرة رقم (١٤) " يشاور المدير المعلمين عند وضع برنامج الحصص الدراسية " بمتوسط حسابي (٣.٩٢) ومستوى تقييم مرتفع.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى المساءلة الادارية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مجال "المساءلة الإدارية"، الجدول (٤) يوضح ذلك.

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال "المساءلة الإدارية" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المساءلة
١	٢	يحثّ المدير المعلمين على إعداد الخطط الدراسية وتنفيذها.	4.51	0.73	مرتفع
٢	٤	يحرص المدير على انجاز المعلمين العمل وفقاً للمقرر الدراسي	4.51	0.74	مرتفع
٣	١	يتابع مدير المدرسة المعلمين والطلبة ويوجههم .	4.48	0.92	مرتفع



مرتفع	0.81	4.46	يحاول المدير حل الخلافات داخل إطار المدرسة	٥	٤
مرتفع	0.89	4.45	يحرص المدير على تجنب المشكلات .	٩	٥
مرتفع	0.85	4.44	يوضح مدير المدرسة الأنظمة المدرسية	٦	٦
مرتفع	0.89	4.41	يلتزم مدير المدرسة بالذوام المدرسي .	٣	٧
مرتفع	0.87	4.41	يوضح المدير عواقب مخالفة الأنظمة المدرسية	٧	٨
مرتفع	0.95	4.41	يهتم المدير بإحداث المستجدات التربوية والأخذ بها	١٩	٩
مرتفع	0.85	4.40	يحذر المدير من التعصب القبلي بين المعلمين والطلبة.	٨	١٠
مرتفع	0.92	4.40	يتجنب مدير المدرسة ارتكاب الأخطاء في العمل التربوي.	١٤	١١
مرتفع	1.00	4.38	يعمل المدير على حل المشكلات .	١٢	١٢
مرتفع	0.96	4.38	يشجع المدير احترام الأنظمة والتعليمات	١٣	١٣
مرتفع	1.00	4.36	يراقب المدير البرامج التعليمية في المدرسة.	١٥	١٤
مرتفع	1.01	4.34	يسهم المدير في ضبط الطلبة وتنظيمهم	١١	١٥
مرتفع	1.04	4.28	يحفز المدير المعلمين على تأدية أعمالهم بتعاون وحماس لتحقيق الأهداف	١٠	١٦
مرتفع	1.04	4.28	يساهم المدير في معالجة مواقف الضعف في العمل	٢٠	١٧
مرتفع	1.05	4.28	يحفز المدير المعلمين على استخدام استراتيجيات التدريس الحديث، مثل (التعلم التعاوني، التعلم الإستكشافي).	٢١	١٨
مرتفع	1.10	4.27	يعزز المدير المناخ التنظيمي المريح .	١٦	١٩
مرتفع	1.03	4.25	يحد المدير من مخالفات المعلمين والطلبة	١٧	٢٠
مرتفع	1.06	4.25	يظهر المدير الحزم في المخالفات التي يرتكبها المعلمين والطلبة .	١٨	٢١

مرتفع	1.12	4.22	يعمل المدير على مواكبة التطور التكنولوجي	٢٤	٢٢
مرتفع	1.16	4.16	يحفز المدير المعلم على إيجاد اقتراحات مناسبة لإغناء المنهج	٢٢	٢٣
مرتفع	1.16	4.11	يعزز المدير بعد الموضوعية في المنافسة بين المعلمين	٢٣	٢٤
مرتفع	0.72	4.35	مجال "المساءلة الإدارية" ككل		

يبين الجدول (٤) أن مستوى المساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (٤.٣٥) وانحراف معياري (٠.٧٢)، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال "المساءلة الإدارية" تراوحت بين (٤.١١ - ٤.٥١) بمستوى ممارسة مرتفع للجميع فقرات، جاءت في المرتبة الأولى الفقرتين رقم (٢)(٤) "يحث المدير المعلمين على إعداد الخطط الدراسية وتنفيذها"، "يحرص المدير على انجاز المعلمين العمل وفقاً للمقرر الدراسي" بمتوسط حسابي (٤.٥١) بمستوى ممارسة مرتفع، بينما حصلت على أدنى متوسطات حسابية كل من الفقرة رقم (٢٢) "يحفز المدير المعلم على إيجاد اقتراحات مناسبة لإغناء المنهج" بمستوى ممارسة مرتفع، والفقرة رقم (٢٣) "يعزز المدير بعد الموضوعية في المنافسة بين المعلمين" بمتوسط حسابي (٤.١١).

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل هناك علاقة بين ممارسة مدرء المدراس الأساسية للقيادة الاخلاقية ومستوى المساءلة الادارية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين مجال القيادة الاخلاقية ومجال المساءلة الادارية، كما هو مبين في الجدول (٥).

الجدول (٥) معاملات الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين مجال القيادة الاخلاقية ومجال المساءلة الادارية

المجال	المساءلة الادارية
القيادة الاخلاقية	0.774**
الدلالة الإحصائية	0.00

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

يظهر من الجدول رقم (٥) وجود علاقة طردية بين مجال القيادة الاخلاقية ومجال المساءلة الادارية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٧٤) بين مجال القيادة الاخلاقية والمساءلة الادارية وهي موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

## النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد فروق في العلاقة ما بين ممارسة المدراس الأساسية في لواء قصبة المفروق للقيادة الأخلاقية والمساءلة الإدارية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق معادلة (Z) للتحقق من الفروق في معاملات الارتباط بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية والمساءلة الإدارية تبعاً لمتغيرات الديمغرافية (الجنس والمؤهل العلمي، الخبرة)، والجدول (٦) يبين ذلك:

جدول (٦) نتائج تطبيق معادلة (Z) للتحقق من الفروق في معاملات الارتباط بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية والمساءلة الإدارية تبعاً لمتغيرات الديمغرافية (الجنس والمؤهل العلمي، الخبرة)

المتغير	المستوى	معامل الارتباط	العدد	Z الفشرية (المحسوبة)	
				ذكر	أنثى
الجنس	ذكر	0.85	٩٠	٠.٨٨	
	انثى	0.76	190	0.79	٠.٦٩
المتغير	المستوى	معامل الارتباط	العدد	Z الفشرية (المحسوبة)	
				بكالوريوس	دراسات عليا
المؤهل العلمي	بكالوريوس	0.74	223	٠.٧٥	-0.92
	دراسات عليا	0.87	٥٧	٠.٨٩	
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	0.81	79	0.83	0.13
	٥-اقل من ١٠ سنوات	0.79	89	0.81	0.07
	١٠ سنوات فأكثر	0.78	112	0.80	

\* Z الجدولية = ١.٩٧

يظهر من جدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = ٠.٠٥$ ) في العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية والمساءلة الإدارية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، حيث كانت جميع قيم (Z) المحسوبة أقل من قيمة (Z) الجدولية.

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات التي خرجت بها وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن مستوى ممارسة مدراء المدارس الأساسية للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً، ويعزو الباحث هذا إلى أن مدراء المرحلة الأساسية يمارسون القيادة الأخلاقية كنتيجة للمبادئ الأخلاقية والمعتقدات والمعايير المرتبطة بالمهن التربوية في مجتمعهم؛ إذ يرى المجتمع التربوي الاردني أن على مدير المدرسة التعامل مع طلبته والمعلمين كقدوة مؤثرة فتتربي النفوس من خلال تصرفاته تربية صحيحة ومؤثرة فهو يحافظ على مبدأ الاحترام المتبادل، وحرية إبداء الرأي حيث إن المدير الأخلاقي هو من يمارس القيادة بروح إنسانية، وينسق جهود العاملين، ويفوض لهم الصلاحيات، ويفتح قنوات الاتصال والتواصل والمناقشة، ويسعى لإقناع الآخرين دون أن يتعصب لرأيه؛ إذ أنه المثل الأعلى في نظرهم يقلدهم سلوكياً ويحاكيهم خلقياً وعليه يستوجب على المدير لكي يكون قدوة الاستشهاد بالآيات الكريمة والأحاديث النبوية والتعامل مع الطلبة والمعلمين من خلال ما تحتويه من القيم، حتى لا يكون هناك تناقض بين قوله وعمله. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (العنقري، ٢٠١٤)، ودراسة (محمود، ٢٠١٤)، ودراسة (karakose,2007)، واختلفت مع دراسة (Borcher, 2011)، ودراسة (Turhan and Celike, 2011)

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة ممارسة المساءلة الادارية من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية للمسائلة الادارية من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ان المديرين والمديرات ينظرون الى أن المساءلة بحد ذاتها تتعدى المفهوم المرتبط بتصحيح الأخطاء والعقوبات بل ترمي على ما هو أسمى من ذلك من خلال الكشف عن جوانب القوة والضعف للوصول إلى الحقائق ومعالجة الأخطاء، وتدعيم العمل التربوي للارتقاء إلى مستوى أعلى لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، لأن المساءلة من وجهة نظر المديرين تعد آلية تضبط العمل الإداري من خلال توجيه السلوك الإداري، وتحسين مستوى الأداء للموظفين، وضمان حسن التوجه، وتحقيق الفعالية والكفاية للإدارة، ووسيلة لمقاومة الانحراف الإداري من خلال توضيح وتبرير اللازم إنجازه من المهام والواجبات. فالمساءلة في التربية تمثل مطلباً أساسياً لفئات وشرائح المجتمع كافة للتأكد من مدى تحقيق النظم التربوية لتوقعات مجتمعاتها. وزيادة مستوى انتاجيتها لتستطيع تلبية ضرورات الواقع ومتغيراته المتسارعة والوصول الى بيئة تعليمية توافقيه بمنهجه، كما يدل هذا على أن وزارة التربية والتعليم قد اهتمت كثيرا في تحقيق مستويات مرتفعة من المساءلة الإدارية واهتمامها بقسم الرقابة الإدارية والمالية وذلك حتى تضمن نجاح جهود التطوير والتوسع اللذين سعت لتحقيقهما، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (عابدين وآخرون، ٢٠١٢)، ودراسة (الشريف، ٢٠١٣)، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Huque, 2011)، ودراسة (العرايضة، ٢٠١٢).

## مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل هناك علاقة بين ممارسة مدراء المدارس الأساسية للقيادة الاخلاقية ومستوى المساءلة الادارية من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين مجال القيادة الاخلاقية ومجال المساءلة الادارية، ذلك يعود أن المساءلة الإدارية مفعلة من خلال إدارة التعليم واعطائها صلاحيات للمديرين بذلك وتدريبهم وتحفيزهم على ذلك، حيث أن القيادة الفعالة والناجحة تمثل نوعاً من العلاقات التي تنشأ بين مدير المدرسة ومعلميه وطلبته وكل ما يخص العملية التعليمية من خلال المساءلة الهادفة بالحوار والنقاش والتي تؤدي الى صنع بيئة تعليمية آمنة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الحسن، ٢٠١٠)، ودراسة (الهندي، ٢٠١٣)

ويعزو الباحث ذلك الى أن وعي المسؤولين بمفهوم المساءلة ومعرفتهم بعناصرها سوف يدفعهم للاجتهاد في العمل وبذل المزيد من الجهد والعمل في سبيل مساعدة المديرين على تحقيق أفضل النتائج للمدرسة وبذلك تصبح المدرسة فاعلة، ويتم انجاز الأعمال والمهام بصورة دقيقة وفعالة.

وهذه النتيجة تتفق مع طبيعة النفس البشرية والتي تحتاج الى المراقبة والمتابعة لإنجاز الأعمال بالشكل الأمثل، فكلما شعرنا بالمسؤولية أكثر، التزمنا بأعمالنا أكثر، وإحساسنا بالمساءلة عن أعمالنا يجعلنا نهتم بعملنا ونقوم بإنجازه بأفضل شكل، وكذلك المدير فكلما أدرك انه مساءلة عن عمله فهذا يجعله ذلك حريصاً على أدائه بأفضل شكل، مما ينعكس على فاعلية المدرسة.

## - رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد فروق في العلاقة ما بين ممارسة المدارس الأساسية في لواء قصبة المفرق للقيادة الأخلاقية والمساءلة الإدارية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال الرابع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). في العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الاخلاقية والمساءلة الادارية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى تشابه آراء أفراد العينة حول العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الاخلاقية والمساءلة الادارية بغض النظر عن متغيراتهم الشخصية، يعود هذا أيضاً إلى أن المساءلة الإدارية مفعلة من خلال إدارة التعليم واعطائها صلاحيات للمديرين بذلك وتدريبهم وتحفيزهم على ذلك، حيث أن القيادة الفعالة والناجحة تمثل نوعاً من العلاقات التي تنشأ بين مدير المدرسة ومعلميه وطلبته وكل ما يخص العملية التعليمية من خلال المساءلة الهادفة بالحوار والنقاش والتي تؤدي الى صنع بيئة تعليمية آمنة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الشاعر، ٢٠١٧)، ودراسة (أبو علبة، ٢٠١٥)

## التوصيات:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فيوصي الباحث بما يأتي:

ضرورة الاهتمام بممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية على كافة مجالاتها؛ نظراً لما ثبت من أهميتها في دعم مستويات المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية.

تبني برامج تدريبية لمديري المدارس الأساسية، تسهم في تنمية مستويات المعرفة بمتطلبات ممارسة القيادة الأخلاقية ودورها في تنمية المساءلة الإدارية للمديرين.

عقد دورات تدريبية، وندوات وورش عمل لتوعية مديري المدارس الأساسية بأهمية القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية.

إجراء المزيد من الدراسات عن القيادة الأخلاقية ومستوى ممارستها في مراحل تعليمية أخرى، وعن القيادة وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل الإلتزام والولاء التنظيمي.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٢). قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- أبو حشيش، بسام (٢٠١٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين. رسالة دكتوراه غير منشورة، قطاع غزة، فلسطين.
- أبو حمدة، سعدة أحمد (٢٠٠٨) درجة تطبيق المساءلة الادارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصه بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة الشرق الوسط، عمان، الاردن.
- أبو علبة، نور محمد. (٢٠١٥). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة .
- أبو كركي، ساجده (٢٠٠٣) مدى ادراك مديري المدارس الحكومية لمفهوم المساءلة التربوية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الكرك، الاردن.
- أحمد، أحمد إبراهيم، (٢٠٠٣). الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين. ط٣، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
- أحمد، حافظ و حافظ، صبري، (2012). إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، مصر: عالم الكتب.
- الإغبري، عبد الصمد. (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية- البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية: بيروت.
- بشير، مادلين عاطف عبد القادر، (٢٠١١). مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة ( وسبل الحد منها).رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.
- بن خريف، سعود (٢٠٠٦). دور وكلاء الإدارة المدرسيّة في تحقيق الأمن الفكري لدى الطلاب. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربيّة للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الجعيثني، ختام قاسم مصطفى (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، رسالة ماجستير، جامعة الاسلامية، غزة .
- الجمعان، نادية. (٢٠٠٧). دور المساءلة والتفويض الاداري في الرقابة من وجهة نظر العاملين في وحدات الرقابة في وزارة التربية والتعليم في الاردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، اربد، الاردن.
- الحبيسة، رضية (٢٠٠٩). واقع ممارسات القيادة الاخلاقية في مدارس التعليم الأساسي الصفوف (٥-١٠) بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس.

حسانين، أسامة أحمد. (٢٠١١). تحليل العالقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية\_دراسة ميدانية، مجلة البحوث والدراسات المعاصرة، ٢٥ (١) ٥-٢

الحسن، مي (٢٠١٠). درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الأردنية الثانوية ومديراتها في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس، فلسطين.

حويل، ايمان.(٢٠١٢). واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها. اطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الدويك، تيسير، وياسين، حسين، وعدس، محمد، والدويك، محمد، (٢٠٠٩). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، ط.٤، عمان، الأردن: دار الفكر.

السكرانة، بلال خلف (٢٠٠٩). اخلاقيات العمل، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الاردن الشاعر، عماد سعيد محمد(٢٠١٧). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري(دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، جامعة الاسلامية ، غزة، فلسطين.

الشتوي، سلمان.(٢٠١٦). القيادة الاخلاقية القوة الناعمة، مجلة التدريب والتنمية، الرابط الالكتروني : / http://tra-dev.info

شراد، وافية. (٢٠١٤) مساهمات أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

الشريف، حنين نعمان علي.(٢٠١٣). أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

الشريفي، عباس عبد مهدي، والتنح، منال(٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكن المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٢(٣)، ١٥٢-١٥٥.

الشميمري، أحمد عبد الرحمن ، والدخيل الله، خالد بن عبد الله "العوامل المؤثرة في توظيف الجامعيين في القطاع الخاص السعودي" ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد ١٨٠، السنة التاسعة والعشرون (١٤٢٣هـ).

الصيرفي، عبد الفتاح. (٢٠٠٣). الإدارة الرائدة. عمان: دار الصف للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد.(٢٠٠٣). مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

الطراونة، تحسين (٢٠١٠). الأخلاق والقيادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

عابدين، وآخرون. (٢٠١٢). درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات 28، 363-327، (2).



عبد الحليم، إيمان وديع. (٢٠١٠). تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا وعلاقته بسمات المرؤوسين ورضاهم الوظيفي، القاهرة، مصر، مجلة الشروق للعلوم التجارية، (٤)، ٦٢-١.

عبود، نجم (٢٠١١). القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين، عمان، الاردن: دار صفاء للطباعة.

العتيبي، أحمد بريكي مبارك. (٢٠١٣)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقييمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

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

العرايضة، رائدة. (٢٠١٢) مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن

العصيمي، خالد ، (٢٠١٠). دور الإدارة المدرسية في دعم الابتكار لدى الطلاب، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية. العدد ٢، السعودية، ٤٥.

العطوي عامر علي حسين. (٢٠٠٥)، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق.

العميرة، محمد ، (٢٠١٢). مبادئ الإدارة المدرسية، ط.٤، عمان، الأردن، دار المسيرة.

العمرى، خالد. (٢٠٠٤). المساءلة والإصلاح التربوي في إطار المدخل المنظومي. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الرابع حول المنظومي في التدريس والتعليم، إبريل، ٢٠٠٤.

العنزي، سعد ونعمة، نغم حسين (٢٠٠٩). المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي بمنظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٥(٥)، ٦٣.

العنقري، عبد العزيز بن سلطان (٢٠١٤). أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسيوط (٥٧).

عواد، راشد (٢٠١٤). الرضا عن الأجر كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاخلاقية والسلوك الاخلاقي دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، مجلة البحوث الادارية، ٣٥(١).

قرقزه، محمود عبد القادر على، (١٩٩٣). نحو إدارة تربوية واعية، بيروت: دار الفكر العربي.

الكبير، أحمد (٢٠١٦). القيادة الأخلاقية من منظور اسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، دار الملك فهد للطباعة، السعودية.

- كنعان، نواف (2009). القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط ٢، عمان، الأردن، ٨٥.
- الكيلاني، عبد الله، والشريفين، نضال. (٢٠٠٧). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- للصامدة، محمد ومحمد، أحمد والعمرو، إسماعيل، (٢٠١٠). مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار الياقوت للطباعة والنشر والتوزيع .
- ماهر، أحمد. (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. القاهرة : الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- محمد، محمد جاسم ، (٢٠٠٨)، سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام، ط.١، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- محمود، السيد الحضري أحمد. (٢٠١٤). أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة سوهاج، ٢٨(٢)، ٨٦-٩٠.
- الهندي، محمد فضل(٢٠١٣). درجة ممارسة ديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم، (رسالة ماجستير)، الجامعة الاسلامية، غزة.
- يحيى، سجي(٢٠١٠). درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الادارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الدواني، كمال. (٢٠٠٠). أخلاقيات القيادة في المنظمات وأثرها على التابعين. مؤتمر الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت، لبنان.
- شفيق، محمد. (٢٠٠٧). تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، ط ١، القاهرة: شركة نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة. (٢٠٠٧). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، ط ١، عمان: دار الفكر.
- إغبارية، خالد. (٢٠٠٥). المبادئ الإدارية التربوية المتضمنة في كتاب المغازي من صحيح البخاري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- حمادات، محمد حسن. (٢٠٠٦). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط ١، عمان: دار الفكر.
- الغالب، طاهر والعامري، صالح. (٢٠٠٥). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط ١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مرعي، توفيق وبلقيس، أحمد. (١٩٩٣). أخلاقيات مهنة التعليم، مسقط: شركة مطبعة عمان ومكبتها المحدودة.

Borcher, D. M. (2011). A meta-model of ethical behavior: An empirical examination of ethical leadership, ethical identity, ethical climate and emotions on unethical work behavior (Unpublished PhD thesis), Saint Louis University

Bowers, T. (2009). Connection Between Ethical Leadership Behavior & Collective Efficacy Levels as Perceived by Teacher, (Unpublished PhD. Thesis), Ashland University, Colleague Education. USA.

Daft, Richard L., 2004, Organization Theory and Design, south – western Thomson, 8th ed., ohio, VSA.

Davies, B. & Ellison, L. (2005). School Leadership in the 20st Century: Developing a strategic approach. (2nd Edition). Oxford. UK: Routledge -Taylor and Francis Group.

Demand Can the Democratic Potential of Accountabilty be Esu, Basse, B. & Inyang, Benjamin, J. (2010). Leadership Development, Trends and Emergence Research: Implications for National Development, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business, 1 (9), 115-129.

Griffin, James.(2004). Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction , Staff Turnover, and School Performance, Journal of Educational Administration, 42 (3), 333-356.

Griffin, M.A., Patterson, M.G., & West, M.A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support [Electronic version]. Journal of Organizational Behaviour, 22(5), 537-550.

Huque, Ahmed Shafique, Accountability and Governance: Strengthening extra-bureaucratic mechanisms, International Journal of Productivity and Performance Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol 60 No1 PP59-74 , 2011, available at [www.emeraldinsight.com/1741-0404.htm](http://www.emeraldinsight.com/1741-0404.htm) .

Karakose, T. (2007). High School Teachers' Perceptions regarding, (N.P) Principals' Ethical Leadership in Turkey. (N.D). Asia Pacific Education Review, 8 (3), 464-477.

Kreithner, Robert & kinicki, Angelo, 2007, Qrganizational Behavior, McGraw – Hill, 7th ed., New York, USA.

Lawanda, E.(2009). Accountability Practices of School Counsellors. Unpublished Master Thesis, Auburn University, Alabama. Thesis and Dissertation Available on: <http://hdi.handle.net/10415/1715>.

Loke, J.C.F. (2001). Leadership behaviours: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment [Electronic version]. Journal of Nursing Management, 9(4), 191-204.

Miner, J.B. (1992). Industrial-organizational psychology. Singapore: McGraw-Hill.

Morgan, Ronald B., 1993 Self – Andco – Werker perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary, Academy of Management Journal, Vol. 36, No., 200 – 214.

- Northouse, P. G. (2010). Leadership: Theory and practice. Los Angeles: Sage.
- Ponnu, Cyril H. & Tennakoon, Girinda, (2009), The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas, Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, Vol. 14, No.1, 21 – 32.
- Pulliam, A. L. (2008). "The Impact of Student Mobility on School Accountability in Texas", Unpublished Master Thesis, Baylor University, [http://hdl.Handle.net/ 2104/5028](http://hdl.handle.net/2104/5028).
- Regained ? Educational Theory , 54 ( 3 ) , P : 233 – 250.
- Sergiovanni, Thomas. and Starratt, R. J. (2007). - Supervision: Human Perspectives. (4th Ed), New York: Ac Graw- Hill Book Co.
- Shaw,s.M. (2008).Leadership development and the characteristics / traits of ethical and effective leader . DAI- A 69/03. Proquest. UMI Dissertations
- Spangenberg, H.H., & Theron, C.C. (2002). Development of a uniquely South African leadership questionnaire. South African Journal of Psychology, 32(2), 9-25.
- Turhan, M & Celike, V. (2011). The effect of ethical leadership behaviors of school principals on social justice in school. E- journal of new world science academy, Educational science, 6 (1), 438- 452.
- Renner, j.(2006). Value: The key to effective ethical leadership.[www.evancarmicheal.com/ Leadership/2011/Values-The –Key- to-Effective-Ethical-Leadership.html](http://www.evancarmicheal.com/Leadership/2011/Values-The-Key-to-Effective-Ethical-Leadership.html).
- Karakose, T.(2007). High school teachers perception regarding principals ethical leadership in Turkey, Asia Pacific Education Review, 8(3), 464-437.
- Yilmaz, E.(2010). The analysis of organizational Creativity in schools regarding principals ethical leadership characteristic. Procedia: Social (Available online: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)).
- Davies, B & Elllison, L.(2005). School leadership in the 21<sup>st</sup> century: Developing astrategie approach (2<sup>nd</sup> edition). Oxford, UK: Routledge-Taylor & Francis Group.



## قائمة الملاحق

ملحق رقم (١)

## أداة الدراسة بصورتها الأولية

الاستاذ الدكتور..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

((درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الادارية من وجهة نظر المعلمين))

ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في جامعة آل البيت، ولتحقيق هدف الدراسة تم مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة في هذا الموضوع واستطاع الباحث التوصل الى مجموعة من الفقرات لقياس المتغيرين حيث تم اعداد استبانة مكونة من (٦٣) فقرة مقسمة الى مجالين: المجال الأول؛ المستقل والذي يتمثل بالقيادة الأخلاقية والمجال الثاني؛ المتغير التابع والمتمثل بالمساءلة الإدارية؛ لأغراض تحكيمها والتأكد من صدقها؛ فإن الباحث يأمل التكرم بالاطلاع على أداة الدراسة بصورتها الأولية نظراً لما تتمتعون به من الكفاءة والمقدرة والخبرة والدراية في هذا المجال على تحكيم هذا النوع من الاستبانات نظراً لدوركم المهم، لذا يضع الباحث هذه الاستبانة بين أيديكم للاستفادة من آرائكم وابداء ما ترونه مناسباً بشأنها من حيث ملاءمتها لأغراض الدراسة وكذلك إضافة وتعديل ما ترونه مناسباً من مقترحات وستعامل المعلومات التي سيتم جمعها بالسرية التامة؛ ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ويرجى الإجابة بدقة وصراحة وموضوعية.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

الرجاء التكرم بوضع (✓) في الخانة التي تنطبق عليك.

- الجنس:

ذكر  أنثى

- المؤهل العلمي:

بكالوريوس  دبلوم عالي  ماجستير

- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنة

المجال الأول: القيادة الأخلاقية :

الرقم	العبارة	انتماء العبارة للمجال		وضوح الصياغة		مناسبة العبارة		
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
								يحرص المدير على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بين المعلمين.
								يحرص المدير على الإصلاح بين المعلمين المتخاصمين في المدرسة.
								يشجع المدير المعلمين مراعاة الطلبة الأيتام في المدرسة.
								يزور المدير المعلم عندما يمرض.
								يتجنب المدير شهادة الزور في حل المشكلات بين المعلمين.



						يحرص المدير على الوحدة مع المعلمين في الاجتماعات مع أوليا الأمور.	
						يحترم المدير حرية التعبير وتبادل الآراء مع المعلمين.	
						يعالج المدير مشكلات المعلمين بصبر.	
						يحرص المدير على تجنب التنازع بالألقاب مع المعلمين.	
						يبتعد المدير عن ممارسة الغيبة والنميمة على المعلمين في المدرسة.	
						يشجع المدير المعلمين على اختيار الصحبة الصالحة.	
						يفي المدير بوعده للمعلمين في حل المشكلات التي يستطيع حلها.	
						يحافظ المدير على أسرار المعلمين.	
						يشكر المدير المعلمين لمتابعتهم لطلبتهم في الإذاعة المدرسية.	
						يشاور المدير المعلمين عند وضع برنامج الحصص الدراسية.	
						يعفو المدير عن من أساء إليه من المعلمين.	
						يعتاد المدير على إلقاء التحية و ردها على المعلمين.	
						يتثبت المدير من المعلومات التي تصل إليه قبل اتخاذ القرار بحق المعلم.	
						يتجنب المدير السخرية و الاستهزاء من قدرات المعلمين.	
						يتعامل المدير مع المعلمين غير المسلمين معاملة حسنة.	

						يحرص المدير على بث سياسة المحبة ونبذ العنف بين المعلمين.	
						ينمي المدير التنافس الشريف بين المعلمين في الإعداد للأنشطة المدرسية	
						يتحلى المدير بالتواضع في التعامل مع المعلمين.	
						يتعامل المدير باللطف واللين مع المعلمين.	
						يشجع المدير المعلمين على العلم وإكمال دراساتهم العليا.	
						يلتزم المدير بالذوام الرسمي في المدرسة.	
						يأخذ المدير بالنصيحة التي تقدم لهم المعلمين.	
						يحرص المدير على الصدق في إعطاء فكرة عن أداء المعلم في المدرسة.	
						يتحلى المدير بأداب الاستئذان عند الدخول إلى حصة المعلم في صفه.	
						يعدل المدير بين المعلمين عند وضع التقارير السنوية.	
						يكظم المدير غيظه عند إساءة المعلمين له.	
						يتعاون المدير مع المعلمين في تنفيذ الأنشطة المدرسية.	

المجال الثاني: المساءلة الادارية:

الرقم	العبرة	انتماء العبرة للمجال		وضوح الصياغة		مناسبة العبرة	
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة
	يحرص مدير المدرسة على التقييد بالتعليمات والأنظمة التربوية						
	يحرص مدير المدرسة على متابعة المعلمين والطلبة وتوجيههم						
	يلزم المدير المعلمين بإعداد الخطط الدراسية وتنفيذها.						
	يحرص مدير المدرسة على الالتزام بأساليب الإنضباط في الدوام المدرسي						
	يحرص المدير على انجاز المعلمين العمل وفقاً للمقرر الدراسي						
	يعزز المدير حل الخلافات داخل إطار المدرسة						
	يحرص مدير المدرسة على توضيح الأنظمة المدرسية وبيان عواقب مخالفيها						
	يحد المدير من فرص التعصب القبلي بجميع أشكالها بين المعلمين والطلبة.						
	يحرص المدير على تجنب إدخال المشاكل الشخصية إلى المدرسة						
	يحفز المدير المعلمين على تأدية أعمالهم بتعاون وحماس لتحقيق الأهداف						
	يسهم المدير في ضبط الطلبة وتنظيمهم						
	يسر المدير فرص حل مشكلات الطلبة الأكاديمية						

						يعزز المدير بعد احترام الأنظمة والتعليمات	
						يحرص مدير المدرسة على تجنب ارتكاب الأخطاء المتكررة في العمل التربوي	
						يراقب المدير البرامج التعليمية في المدرسة.	
						يعزز المدير مناخات الزمالة في المدرسة	
						يحد المدير من مخالفات المعلمين والطلبة وعدم التهاون فيها	
						يبث المدير الثقة بين المعلمين والطلبة	
						يحفز المدير المعلمين على استخدام الوسائل التعليمية المناسبة	
						يعزز المدير بعد الموضوعية في المنافسة بين الطلبة	
						يهتم المدير بمطالب المعلمين ويستمع إليهم	
						يحرص مدير المدرسة على تطبيق العدالة والمساواة في تعامله مع المعلمين والطلبة	
						يفوض المدير بعضاً من صلاحياته عملاً بمبدأ اللامركزية	
						يهتم المدير بإحداث المستجدات التربوية والأخذ بها	
						يساهم المدير في معالجة مواقف الضعف في العمل	
						يحفز المدير المعلمين على استخدام استراتيجيات التدريس الحديث (التعلم التعاوني، التعلم الإستكشافي).	
						يحفز المدير المعلم على إيجاد اقتراحات مناسبة لإغناء المنهج	

						يحرص المدير على تطبيق أسس عدالة وموحدة عند تقييم أداء المعلمين	
						ينمي المدير التفكير الإبداعي لدى المعلمين والطلبة	
						يعزز المدير بعد الموضوعية في المنافسة بين المعلمين	
						يعمل المدير على مواكبة التطور التكنولوجي	

ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء المحكمين

ت	اسم المحكم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	الجامعة
١	محمد عبود الحراشة	الإدارة التربوية	استاذ دكتور	جامعة آل البيت
٢	صالح سويلم الشرفات	أصول التربية	استاذ دكتور	جامعة آل البيت
٣	تيسير محمد الخوالدة	أصول التربية	استاذ دكتور	جامعة آل البيت
٤	محمد عليمات	القياس والتقويم	استاذ دكتور	جامعة آل البيت
٥	نصر الخليفة	أصول التربية والإدارة	أستاذ دكتور	جامعة اليرموك
٦	صالح عليمات	إدارة تربوية	استاذ دكتور	جامعة اليرموك
٧	يسرى يوسف العلي	الإدارة التربوية	أستاذ دكتور	جامعة البلقاء
٨	أحمد محمد بدح	الإدارة التربوية	أستاذ دكتور	جامعة البلقاء
٩	انمار الكيلاني	تخطيط تربوي	استاذ دكتور	جامعة الأردنية
١٠	خالد علي السرحان	الإدارة التربوية	استاذ دكتور	جامعة الأردنية
١١	عبد السلام فهد العواوده	أصول التربية	استاذ دكتور	جامعة الأردنية
١٢	منيره محمود الشрман	الإدارة التربوية	أستاذ دكتور	جامعة اليرموك
١٣	ايمن احمد ابراهيم العمري	الإدارة التربوية	أستاذ دكتور	جامعة الهاشمية
١٤	حمود محمد عليمات	المناهج والتدريس	استاذ مشارك	جامعة آل البيت
١٥	احمد محمود رضوان	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	جامعة اليرموك
١٦	أمنه ابراهيم محمود الرواشدة	الإدارة التربوية	أستاذ مساعد	جامعة اليرموك
١٧	عمر تيسير عبدالرحمن البطاينة	الإدارة التربوية	استاذ مساعد	جامعة الهاشمية
١٨	هيفاء عبدالهادي الدلاييح	المناهج والتدريس	استاذ مساعد	جامعة آل البيت

### ملحق (٣)

#### أداة الدراسة بصورتها النهائية

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة

تحية طيبة وبعد،،،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الادارية من وجهة نظر المعلمين. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة آل البيت كلية الادارة التربوية. لذا فإني أرجو تعاونكم في التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة المرفقة وذلك بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب مقابل كل فقرة، حسب درجة اتفاقك مع مضمون الفقرة من وجهة نظرك. علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

شاكرين لكم تعاونكم

المشرفة

د. ميسون الزعبي

الباحث

حسيب عفتيان علي

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

الرجاء التكرم بوضع (✓) في الخانة التي تنطبق عليك.

- الجنس:

ذكر  أنثى

- المؤهل العلمي:

بكالوريوس  دراسات عليا

- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المجال الأول: القيادة الأخلاقية :

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	يحرص مدير المدرسة على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بين المعلمين.					
	يحرص المدير على الإصلاح بين المعلمين المتخاصمين في المدرسة.					
	يشجع المدير المعلمين مراعاة الطلبة الأيتام في المدرسة.					
	يزور المدير المعلم في المناسبات المختلفة.					
	يتجنب المدير تضليل الحقائق في حل المشكلات بين المعلمين.					
	يحرص المدير على إظهار التماسك والتعاون مع المعلمين أثناء الاجتماع مع أولياء الأمور.					



					يحترم المدير حرية التعبير وتبادل الآراء مع المعلمين.
					يعالج المدير مشكلات المعلمين بحكمة.
					يتجنب المدير التنازع بالألقاب مع المعلمين.
					يبتعد المدير عن ممارسة الغيبة والنميمة في المدرسة.
					يفي المدير بوعده للمعلمين في حل المشكلات التي يستطيع حلها.
					يحافظ المدير على أسرار المعلمين.
					يشكر المدير المعلمين المتابعين لعملهم.
					يشاور المدير المعلمين عند وضع برنامج الحصص الدراسية.
					يصفح المدير عمّن يسيء إليه من المعلمين.
					يلقي المدير التحية ويردها على المعلمين.
					يتثبت المدير من المعلومات التي تصل إليه قبل اتخاذ القرار بحق المعلم.
					يتجنب المدير السخرية والاستهزاء من المعلمين.
					يحرص المدير على نبذ العنف بين المعلمين.
					يحرص المدير على بث روح المحبة .
					ينمي المدير التنافس الشريف بين المعلمين في الإعداد للأنشطة المدرسية
					يتعامل المدير مع المعلمين بتواضع ولطف .
					يشجع المدير المعلمين على تطوير المهارات المعرفية .
					يلتزم المدير بالادوام الرسمي في المدرسة.

					يتقبل المدير النصيحة التي تقدم له من المعلمين.	
					يحرص المدير على المصادقية في رأيه عن أداء المعلم في المدرسة.	
					يستأذن المدير عند الدخول إلى الغرفة الصفية	
					يقيم المدير المعلمين بصورة عادلة .	
					يضبط المدير انفعالاته .	
					يتعاون المدير مع المعلمين في تنفيذ الأنشطة المدرسية.	
					يثق المدير في المعلمين والطلبة .	٣٣.
					يعزز المدير بعد الموضوعية في المنافسة بين الطلبة	٣٤.
					يهتم المدير بمطالب المعلمين ويستمع إليهم	٣٥.
					يحرص مدير المدرسة على تطبيق العدالة والمساواة في تعامله مع المعلمين والطلبة	٣٦.

المجال الثاني: المساءلة الإدارية .

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	الرقم	الفقرة
						يتابع مدير المدرسة المعلمين والطلبة ويوجههم .
						يحثّ المدير المعلمين على إعداد الخطط الدراسية وتنفيذها.
						يلتزم مدير المدرسة بالحدود المدرسي .
						يحرص المدير على انجاز المعلمين العمل وفقاً للمقرر الدراسي
						يحاول المدير حل الخلافات داخل إطار المدرسة
						يوضح مدير المدرسة الأنظمة المدرسية
						يوضح المدير عواقب مخالفة الأنظمة المدرسية
						يحذر المدير من التعصب القبلي بين المعلمين والطلبة.
						يحرص المدير على تجنب المشكلات .
						يحفز المدير المعلمين على تأدية أعمالهم بتعاون وحماس لتحقيق الأهداف
						يسهم المدير في ضبط الطلبة وتنظيمهم
						يعمل المدير على حلّ المشكلات .
						يشجع المدير احترام الأنظمة والتعليمات
						يتجنب مدير المدرسة ارتكاب الأخطاء في العمل التربوي.
						يراقب المدير البرامج التعليمية في المدرسة.
						يعزز المدير المناخ التنظيمي المريح .

					يحد المدير من مخالفات المعلمين والطلبة
					يظهر المدير الحزم في المخالفات التي يرتكبها المعلمين والطلبة .
					يهتم المدير بإحداث المستجدات التربوية والأخذ بها
					يساهم المدير في معالجة مواقف الضعف في العمل
					يحفز المدير المعلمين على استخدام استراتيجيات التدريس الحديث، مثل (التعلم التعاوني، التعلم الإستكشافي).
					يحفز المدير المعلم على إيجاد اقتراحات مناسبة لإغناء المنهج
					يعزز المدير بعد الموضوعية في المنافسة بين المعلمين
					يعمل المدير على مواكبة التطور التكنولوجي

ملحق (٤)

كتب تسهيل المهمة



الرقم: ١٤٠ / ١٨  
التاريخ ١٧ ربيع الأول ١٤٣٩ هـ  
الموافق: ١٢ / ١٧ / ٢٠١٧ م

السيد مدير مديرية تربية والتعليم المحترم  
قصبة المفرق

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لديكم لتسهيل مهمة طالبة الماجستير حسيب عفتيان علي لتطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ:

"درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الادارية من وجهة نظر المعلمين"

شاكرين ومقدرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم ودعمكم الموصول لجامعة آل البيت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية

الأستاذ الدكتور محمد الخاليلة



د. محمد الخاليلة  
لعمري  
١٤٣٩

هاتف (٠٢-٦٢٩٧٠٠٠)، فاكس (٠٢-٦٢٩٧٠٢٥)، ص.ب. (١٣٠٠٤٠) المفرق ٢٥١١٣ المملكة الأردنية الهاشمية  
Tel. (02-6297000), Fax (02-6297025), P.O.Box (130040), Mafraq 25113, The Hashemite Kingdom of Jordan  
www.aabu.edu.jo info@aabu.edu.jo



وزارة التربية والتعليم العالي

مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق



11297  
رقم  
التاريخ  
الموافق

السادة مديري ومديرات المدارس المحترمين

الموضوع : تسهيل مهمة  
الطالب : حسيب عفتيان علي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

اشارة لكتاب جامعة ال البيت رقم 16120/1/9 تاريخ 2017/12/6م حيث يقوم الطالب المذكور اعلاه بتطبيق أداة الدراسة والموسومة بـ "درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الادارية من وجهة نظر المعلمين" وذلك للحصول على درجة الماجستير.

راجيا منكم تسهيل مهمته وتقديم المساعدة الممكنة له.

واقبلوا فائق الاحترام

مدير الشؤون التعليمية والفنية  
الدكتور سمارة محمد المثلث  
مدير التربية والتعليم

نسخة مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة ريق الإشراف

نسخة الملف

الملكية الأردنية الهاشمية

هاتف: ٥٦٠٧١٨١ ٤٩٢٢ ٦ فاكس: ٥٦٦٦٠١٩ ٩٦٢٢ ٦ ص ب: ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo



جامعة آل البيت  
AL al-BAYT UNIVERSITY

الرقم: ١٤٣٩  
التاريخ: ١٧ ربيع الأول ١٤٣٩ هـ  
الموافق: ٦ / ١٢ / ٢٠١٧ م

السيد مدير مديرية تربية والتعليم المحترم  
قصبية المفرق

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لديكم لتسهيل مهمة طالبة الماجستير حسيب عفتيان علي لتطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ:

" درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لقيادة الاخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الادارية من وجهة نظر المعلمين "

شاكرين ومقدرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم ودعمكم الموصول لجامعة آل البيت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية

الأستاذ الدكتور محمد الخليفة

هاتف (٠٢-٦٢٩٧٠٠٠)، فاكس (٠٢-٦٢٩٧٠٢٥)، ص.ب. (١٣٠٠٤٠) المفرق ٢٥١١٣ المملكة الأردنية الهاشمية  
Tel. (02-6297000), Fax(02-6297025), P.O.Box (130040), Mafraq 25113, The Hashemite Kingdom of Jordan  
www.aabu.edu.jo info@aabu.edu.jo