



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية لدى مديري مدارس محافظة "رام الله والبيرة"  
من وجهة نظر معلميها

فاطمة خليل جمعة اعطيوي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1434 هـ - 2012م

أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية لدى مديري مدارس محافظة "رام الله والبيرة"  
من وجهة نظر معلميها

إعداد:

فاطمة خليل جمعة اعطيوي

بكالوريوس مرحلة اساسية من كلية العلوم التربوية، فلسطين

المشرف: د. محمد عوض شعيبات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة  
التربوية من كلية العلوم التربوية - عمادة الدراسات العليا - جامعة القدس

1434هـ - 2012م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
إدارة تربية

## إجازة الرسالة

أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية لدى مديري مدارس محافظة "رام الله والبيرة" من وجهة نظر  
معلميها

الطالبة: فاطمة خليل جمعة اعطيوي  
الرقم الجامعي: 21011466  
المشرف: د. محمد عوض شعيبات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 19 / 11 / 2012م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة  
أسمائهم وتواقيعهم:

التوقيع .....  
التوقيع .....  
التوقيع .....

- 1- رئيس لجنة المناقشة: د. محمد عوض شعيبات
- 2- ممتحناً داخلياً: أ.د. محمد عبد القادر عابدين
- 3- ممتحناً خارجياً: د. نائل محمد عبد الرحمن

القدس - فلسطين

1434هـ - 2012

إقرار:

أقر أنا معدة الرسالة بأنها لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر

التوقيع: .....

الاسم: فاطمة خليل جمعة اعطيوي

التاريخ: / / 2012م

## الإهداء

أهدي رسالتي هذه...

لأمي الحنون وأبي الغالي...

لاخواني وأختي رفيقة دربي حنان ...

لزهرة بستاني خطيبي محمد أبو شبيكة ...

لفلسطين الحبيبة أهدى ثمرة جهدي ...

لشهداء الأمة الإسلامية .. رمز الحرية والتضحية ...

للأسرى البواسل الصامدين كالأسود خلف قضبان السجون...

للدكتور الفاضل محمد شعيبات ... ولزميلاتي وزملائي في قسم الإدارة التربوية...

ولكل من ساعدني في إتمام هذه الرسالة... سائلة المولى عزّ وجل أن تتال إعجابكم ...

فاطمة خليل جمعة اعطيوي

## شكر وعرفان

الشكر والحمد لله تعالى، الذي منحني المساعدة والرعاية والعزم والصبر، في مسيرة دراستي الجامعية، حتى أكملت هذه الرسالة.

وكل الشكر والتقدير للدكتور محمد شعيبات، الذي أشرف على هذه الرسالة، وكان خير معين ومرشد لي خطوة بخطوة، حتى خرجت الرسالة لنور الدنيا ..

كما وأشكر عضوي لجنة المناقشة، أ. د محمد عبد القادر عابدين، و د. نائل عبد الرحمن، اللذين تفضلا بقبول مناقشة الرسالة وأثرياها بملاحظاتها القيمة.

كما وأشكر جميع أعضاء هيئة التدريس في قسم برنامج ماجستير الإدارة التربوية - جامعة القدس، لعطائهم وإرشادهم الطلبة جميعا.

كما وأشكر كل من ساعدني من أخوة وأخوات في جمع البيانات وتحليلها وأخص بالذكر زميلي عيسى امطير، وكل من ساهم في تحكيم أداة الدراسة. كما وأشكر الدكتور خضر أبو جحجوح الذي ساعدني في تدقيق الرسالة إملائيا ولغويا، كما وأشكر خطيبي محمد ابو شبكية الذي ساعدني في ترجمة الملخص.

كما وأشكر والدي الذي شجعني على اتمام الماجستير وكان خير معين لي طوال فترة الدراسة، كما وأشكر أقاربي وأخص بالذكر خالتي وعمي الدكتور إبراهيم أبو شبكية لمساندتهم ودعمهم لي.

ولكم جميعا .. الحب والتقدير

الباحثة

وجزاكم الله خير

فاطمة اعطيوي

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى التزام مديري مدارس محافظة "رام الله والبيرة" بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميها، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس محافظة "رام الله والبيرة" والبالغ عددهم (4430) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (440) معلماً ومعلمة، بلغت نسبتها 10% من مجتمع الدراسة. وقد تم بناءً استبانة أداة للدراسة تضمنت (53) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: أخلاقيات المدير تجاه المهنة، أخلاقيات المدير تجاه المعلمين، أخلاقيات المدير تجاه الطلبة، أخلاقيات المدير تجاه أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي، أخلاقيات المدير تجاه القوانين والأنظمة المدرسية، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات معلمين مدارس محافظة "رام الله والبيرة" لمدى التزام مديريهم بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية على الدرجة الكلية جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.91)، وكان مجال أخلاقيات المدير تجاه أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي في الترتيب الأول من بين مجالات أداة الدراسة بمتوسط حسابي (4.02)، في حين كان مجال أخلاقيات المدير تجاه المعلمين في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.76). كما وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المعلمين لمدى التزام مدير المدرسة بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظرهم لمدى التزام مدير المدرسة بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الخبرة الأقل من 5 سنوات، ولمتغير الجهة المشرفة ولصالح المدارس الخاصة.

وقد أوصت الباحثة بعدد من التوصيات وهي: الاستمرار في الاتصال والتواصل الفعالين بين الإدارة المدرسية والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، والعمل بروح القوانين والأنظمة وليس بحرفيتها.

# **School Administration Ethics of the School Principals in "Ramallah and El Beira" Governorate from Teachers' Perspectives"**

**Prepared by: Fatima Khalil Juma Itawi**

**Supervision: Dr. Mohammed Shuibat**

## **Abstract**

This study aimed at identifying to what extent school principals, in Ramallah and El Beira governorate, are committed to school administration ethics from their teachers' perspective. The study population consisted of all (4430) male and female school teachers in "Ramallah and El Beira" governorate. The sample of the study was randomly selected. It consisted of a stratified a random sample of (440) male and female teachers which accounted to 10% of the study population. The researcher used a questionnaire to collect data. The questionnaire included (53) items distributed on five domains: principal's ethics towards their profession, principal's ethics towards teachers, principal's ethics towards students, principal's ethics towards parents and principal's ethics towards schools rules and regulations. Validity and reliability were examined via the appropriate educational and statistical methods.

The results revealed that teachers' evaluation for principals' commitment of school administration ethics on the total score took a high degree with a mean of (3.91), while principal's ethics towards students' parents and the local community was the highest among the study scopes with a mean of (4.02). The scope of principal's ethics towards teachers was the lowest with mean of (3.76). The study results also showed that there are no statistically significant differences for the commitment of the school principal of school administration ethics governorate from teachers' perspectives due to the gender and scientific qualification variables. There are statistically significant differences for the commitment of the school principal of school administration ethics governorate from teachers' perspectives due to the variable years of experience in favor of experience less than (5) years, and due to the variable of the supervising authority in favor of private schools.

The researcher recommended a number of recommendations as follows: continue effective communication among the school administration, teachers, parents and the local community and working with the spirit of laws and regulations rather than literally.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

#### 1.1 المقدمة:

تلعب الأخلاقيات دورًا مهمًا في حياة الشعوب، فهي لا تقتصر على ميدان دون آخر، بل تشمل جميع مناحي الحياة ومجالات العمل، بما في ذلك العمل الإداري.

فالوظائف على اختلاف أنواعها لها أخلاقياتها وتشريعاتها الملزمة، التي تمنح الأفراد حقوقًا تضمن لهم الأمن والاستقرار. فضلا عن الدساتير الأخلاقية التي تنظم عمل أصحاب المهن المختلفة في وظائف حكومية أو خاصة، والتي تعرف بأخلاقيات العمل. (بو عباس، 2010).

وكما ذكر بطاح (2006) أن الأخلاقيات الفاضلة هي الدعامة الأولى لحفظ الأمم والمجتمعات، حيث إنها تحافظ على تماسكها، وتزودها بالمبادئ والمثل العليا التي تكافح من أجلها، فهي التي تساعد أفراد المجتمع على أن يكونوا متوافقين مع مجتمعهم، وتدفعهم إلى محاولة الارتقاء بسلوكهم إلى مستوى المثل الذي يحدده المجتمع، وعلى هذا الأساس فإن الأخلاقيات هي مصدر مهم من مصادر الضبط الاجتماعي، والواقع أن أي استقرار وثيق للتاريخ يدل بشكل واضح على أن تقدّم الأمم وازدهارها، كان مرتبطا بمدى التزامها بالمبادئ الأخلاقية والحفاظ عليها.

ويؤكد ذلك حسان والعجمي (2007، ص 208) بقولهما: إن الأمم والشعوب ترتقي أو تتدثر من خلال الأخلاقيات التي تسود بها، وتحكم تصرفات الأفراد والمؤسسات بها، وكما ترقى الأمم بالأخلاقيات، فكذلك المؤسسات؛ فإنها تنمو وتزدهر وتستمر من خلال توفر مجموعة من الأخلاقيات والقيم التي تسود تلك المؤسسات، ويؤمن بها المديرون الذين يناط بهم أمر إدارة هذه المؤسسات.

ويتفق العلماء والمربون منذ أقدم العصور على أهمية الأخلاقيات في حياة الفرد والمجتمع، وأنها الهدف الأسمى لمهنة التعليم؛ إذ إن العمل التربوي يختص في جانب أساسي منه بتنمية الأخلاقيات عند الناشئة وتقويمها في حال تعرضها للاختلال أو اجتنابها الطريق القويم. ولا يوجد في الحقيقة ميدان من ميادين الاهتمام التربوي لا يمت إلى المسألة الأخلاقية بصلة؛ لأن المفهوم الشامل للأخلاق يشمل كل ميادين الخبرة الإنسانية. ويعد التمسك بالسلوكيات الأخلاقية الفاضلة من الأمور الضرورية واللازمة للعملية التربوية والتعليمية والتعلمية بشكل خاص، وللأمور الحياتية بشكل عام. (اللقماني، 1428 هـ).

ويضيف الزهراني (2007) لقد تزايد الاهتمام بموضوع الأخلاقيات في العمل عامة، وأخلاقيات العمل الإداري خاصة، نتيجة لبعض التصرفات غير المقبولة من بعض الموظفين، وبما أن المدرسة تعد رمزا يمثل أخلاقيات المجتمع وقيمه؛ فإن الاهتمام بأخلاقيات القائمين على هذه المؤسسة التربوية وخاصة مدير المدرسة يعد أمرا في غاية الأهمية.

ومما لا يخفى أن الإدارة المدرسية قد حظيت باهتمام كبير في الدراسات التربوية، لما لها من دور وآثار بارزة في إنجاح العملية التعليمية التعلمية؛ فيقول طرخان (2003) إن مدير المدرسة يعتبر مسئولا عن قيادة جميع الجهود والقوى التي يعايشها ضمن إطار عمله وتوجيهها لبلوغ الأهداف المنشودة، وهو المسؤول عن سير الأعمال في المدرسة من حيث فعاليتها وتقدمها، بالإضافة إلى

مسؤوليته في توفير وتهيئة جميع التسهيلات اللازمة للعملية التربوية، ولن يتسنى لمدير المدرسة أن يقوم بكامل أعماله بنجاح إلا إذا كان يمتلك الكفاية في مختلف المهارات وعلى جانب كبير من أخلاقيات العمل.

فالأخلاقيات ضرورة من ضروريات العملية التربوية والإدارية، ولا بد لكل إداري تربوي أن يتحلى بها، كونه يقضي أكثر من نصف عمله اليومي مع التلاميذ، والزملاء، ولذلك يقتضي منه أن يكون على جانب كبير من الحكمة، والاعتزان، والعطف، واللين مع التلاميذ، والصبر، والأناة، والتحمل، والحزم، وحسن التصرف في العمل، ويتجنب استغلال مركزه لأية مصلحة شخصية، ويؤدي مهمته التربوية على الوجه المتوقع منه كقائد تربوي.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من خلال معايشة الباحثة للواقع الاجتماعي، والعمل التربوي في مدارس محافظة "رام الله والبيرة"، ومن خلال قراءتها واطلاعها على الأدب التربوي ومنها دراسة أبو طيخ (2008)، ونظرا لأهمية دور المدير في العملية التعليمية التعليمية، فإن ذلك يتطلب الاهتمام بالجانب الأخلاقي له، الذي بدوره تصبح العملية التعليمية التعليمية جوفاء لا معنى لها، فالجانب الأخلاقي من أهم جوانب شخصية المدير وعليه تبنى أخلاقيات المهنة التي تمثل مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المدير التمسك بها والعمل بمقتضاها؛ ليكون ناجحا في تعامله مع طلابه وزملائه ومجتمعه، لإنجاح العملية التعليمية، الذي بدوره ومن نابع قيمه وأخلاقياته يتسارع ليدلي بها لمعلميه ويحثهم على التمسك بها، من خلال قيادته وقوته الحسنة لهم.

وعليه ترى الباحثة أن هناك ضرورة ملحة لتحديد أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، بغية الإسهام في تطوير وعي مديري المدارس بأهمية التمسك بأخلاقيات مهنتهم الذي أكد عليه أبو طبيخ (2008) في دراسته.

قد صاغت الباحثة مشكلة الدراسة في التعرف على مدى التزام مديري المدارس في محافظة " رام الله والبييرة" بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، قامت بتحديد مشكلتها في ضوء الأسئلة الآتية:

1. ما مدى التزام مديري مدارس محافظة "رام الله والبييرة" بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمها ؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجهة المشرفة؟

### 3.1 فرضيات الدراسة:

للإجابة على السؤال الثاني صاغت الباحثة الفرضيات الصفرية الأربعة الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير جنس المعلم.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة للمعلم.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير الجهة المشرفة التي يتبعها المعلم (حكومة، وكالة، خاصة).

#### 4.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف إلى مدى التزام مديري المدارس في محافظة "رام الله والبيرة" بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميه.
2. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير المعلمين لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجهة المشرفة).

#### 5.1 أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله في تعزيز الممارسات الأخلاقية التي ينبغي أن تنعكس بشكل أكثر إيجابية في منهجية العمل الإداري، وفي العلاقات التربوية بين مختلف مكونات الوسط المدرسي، وتكوّن لدى المديرين اتجاهات إيجابية نحو المهنة، إذ تبصرهم بالتزاماتهم الأخلاقية، وتوعيتهم بأبعاد الرسالة الإدارية والتعليمية التعلمية التي يحملونها تجاه الفرد والمجتمع، كما تنظّم علاقاتهم الإدارية والاجتماعية، وتدريبهم على أساليب التعامل اللائق مع مختلف مكونات المجتمع

المحلي والوطني، هذا فضلا عن معرفتهم لقواعد الانضباط الأخلاقية، والقُدوة الحسنة، والتحلّي بالضمير المهني والابتعاد عن الشبهات، من أجل تحقيق الوعي بأهمية البعد القيمي الأخلاقي في مجال التربية، وتنمية روح التواصل والتعاون والاحترام المتبادل بين مختلف الموظفين، وجميع من يتواصلون معهم.

### لذا تظهر أهمية الدراسة في:

- أن نتائجها تفيد متخذي القرار لوضع المعايير الأخلاقية اللازمة، عند اختيار مديري مدارس التعليم العام.
- أنها تسهم في تحديد مدى التزام مديري مدارس التعليم بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية لتحفيزهم على تغيير تعاملهم، وتنمية وعيهم بأهميتها، وضرورة الالتزام بها.
- أنها تبصر المسؤولين عن برامج تدريب مديري المدارس في التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم، بأهمية أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، لإدخالها ضمن برامج معدة لرفع كفاءة مديري المدارس، وتوعيتهم بأهميتها؛ حيث إن برامج الدورات لمديري المدارس، تكاد تخلو من برامج أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية.
- أنها تضيف رصيذاً من المعرفة في مجال أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في المجال التربوي، التي تفنقر إلى مثل هذه الموضوعات.
- أنها تشجع الباحثين دراسة أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في مجالات تربوية أخرى وتطبيقها في مجال الإشراف التربوي.

## 6.1 محددات الدراسة:

حدود مكانية: تقتصر هذه الدراسة على:

معلمي ومعلمات المدارس الحكومية والخاصة ومدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة رام الله والبيرة".

حدود زمنية: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني 2011 | 2012م.

حدود إجرائية: اقتصرت هذه الدراسة على الأداة المستخدمة وهي الاستبانة. والمعالجات الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (t- test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

## 7.1 مصطلحات الدراسة:

مدير/ة المدرسة:

هو " المسؤول/ة عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية التعلمية المناسبة فيها، والمشرف/ة الدائم/ة لضمان سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للمدرسة ". (عطوي، 2008، ص ج).

مفهوم المهنة:

وعرفها أبو طيبخ (2008، ص78) بأنها " الحرفة التي تشتمل على مجموعة من المعارف العقلية، وهذا ما يشكل المضمون العقلي أو الفكري للمهنة بالإضافة إلى مجموعة ممارسات أو خبرات أو تطبيقات تهيكّل المهنة.

## أخلاقيات المهنة:

عرفها أبو زيد ( 2003، ص 5 ) بأنها " مجموعة القيم الأخلاقية الفاضلة التي يجب أن تظهر على المرء حين أدائه لعمله المهني المشروع ".

## أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية:

يعرفها نزال ( 2001، ص31) بأنها "مجموعة من المبادئ التربوية التي تتضمن الواجبات المهنية، والأخلاقية، تجاه المعلمين، والطلبة، والزملاء والمجتمع المحلي، وزملاء المهنة، وتجاه الذات أيضاً". وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها مجموعة من القيم والسلوكيات المهنية التي يفترض أن يتحلى بها مديرو المدارس في تعاملهم مع أطراف العملية التعليمية التعليمية.

## مدى الالتزام بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية:

تعرفه الباحثة إجرائياً: بأنها المستوى التي يحصل عليها مديرو مدارس محافظة "رام الله والبيرة" وفقاً للمقياس الذي حدده الباحثة لقياس مدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنتهم.

## محافظة رام الله والبيرة:

عرفتها نمر ( 2012، ص9) بأنها " محافظة فلسطينية تقع وسط الضفة الغربية وتضم مدينتي رام الله والبيرة والقرى والمخيمات المحيطة بها ".

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل جزأين. الجزء الأول تناول الإطار النظري الخاص بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، في حين تناول الجزء الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، على النحو التالي:

#### 1.2 الإطار النظري:

إن للبعد الأخلاقي بعداً هاماً في الميدان التربوي بشكل عام، لأنّ التربية كما هو معروف هي عملية تنمية لجميع جوانب شخصية الإنسان، وإذا انتقلنا من البعد الأخلاقي العام إلى البعد الأخلاقي المهني، فإنه يعتبر ضرورة ملحة في الميدان التربوي، وذلك بالنظر إلى الحاجة الماسة إليه.

وللأخلاق دور مهم وأساسي في حياة المجتمعات على اختلافها، إذ تشكل أحد مظاهر الضبط الاجتماعي، لدى الأفراد ودافعا محركا لتحريهم من غرائزهم وأهوائهم، وتعمل أيضا على تعميق إحساس الفرد بالانتماء إلى مجتمعه، وتساعد على التكيف مع واقع بيئته؛ لذلك فإن المجتمعات المتقدمة لا تعتمد دائما على إمكانياتها المادية والتقنية، بقدر ما تعتمد على إمكانياتها البشرية القادرة على التمسك بمجموعة من الأخلاقيات والسلوكيات المهنية، ومن المسلم به أن جودة الخدمات التي تقدم من أي طرف مرهونة بتمسك المسئول (المدير) بهذه الأخلاقيات (ياغي، 2001).

تحرص التربية على أن يكون المدير متمسكا بسمات أخلاقية رفيعة؛ لأن فاقده الشيء لا يعطيه، والقيم الروحية الدينية جزء لا يتجزأ من ثقافتنا، والأنماط السلوكية ما هي إلا انعكاسات للتنشئة الخلقية، لهذا العامل الخلقى هو أساس العمل التربوي وهذا العامل يبرز في كل مسارات العطاء في المدرسة وفي الساحة وفي البيئة (البرازي، 2001).

فأخلاقيات المهنة وقواعد السلوك، ضرورة يلتزم بها المهنيون ويقدرونها، لا سيما في مهنة التعليم، فهي من أهم المؤثرات في سلوك المربين، ومرجعية ذاتية يسترشدون بها ورفيقا داخليا يقومون بواسطته ممارساتهم المهنية وعلاقاتهم مع الآخرين، وتساعدهم في أداء واجباتهم وتلبية حقوقهم.

## 2.1.2 مفهوم الأخلاق:

هناك عدة تعاريف للأخلاق منها اللغوي ومنها الاصطلاحي، أما التعريف اللغوي للأخلاق فقد جاء من جمع خُلُق، ومن معاني الخُلُق في اللغة: الطبع، والسجية، والعادة، والمروءة، والفطرة، واشتق من خلق خَلِيق، وما أخلقه ويقال للذي ألف شيئا، صار له خلق، أي أصبح عنده عادة (ناصر، 2006، ص21).

وقال ابن منظور (1996، 86): (الخُلُقُ بضم اللام وسكونها هو الدين والطبع والسجية، وحقيقته أن صورة الإنسان الباطنة وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها).

أما التعريف الاصطلاحي فقد اختلفت وجهات النظر حوله، وذلك تبعاً لاختلاف الغاية منه في نظر المعرفين، فعرفه الرازي (2006، ص30) بقوله: "الخلق: حال للنفس داعية لها إلى أفعالها من غير فكر ولا روية، وهذه الحال تنقسم إلى قسمين: منها ما يكون طبيعياً من أصل المزاج، كالإنسان الذي

يحركه أدنى شيء نحو غضب ويهيج من أقل سبب. ومنها ما يكون مستفادا بالعادة والتدرب، وربما كان مبدؤه بالروية والفكر، ثم يستمر أولا فأولا حتى يصير ملكة وخلقا".

وكما عرفها الجزائري (1990، ص 140) بأنها "هيئة راسخة في النفس تصدر عن الأفعال الإرادية والاختيارية من حسنة أو سيئة أو جميلة أو قبيحة، وهذه الهيئة قابلة لتأثير التربية الحسنة والسيئة فيها".

ويرى مكروم (1983، ص 23) أن الأخلاق هي "مجموعة القواعد السلوكية التي تحدد السلوك الإنساني وتنظمه، وينبغي أن يحتذيها الإنسان فكرا وسلوكا في مواجهة المشكلات الاجتماعية والمواقف الخلقية المختلفة، والتي تبرز المغزى الاجتماعي لسلوكه بما يتفق وطبيعة الآداب والقيم الاجتماعية السائدة".

مما سبق يتضح أن الأخلاق مفهوم يبحث في الخير، والحسن، ويتقرب منه، كما يبحث في الشر والقبح ويتبعد عنه ومن هنا تدخل العملية الأخلاقية في جميع العلاقات الإنسانية، وهذه العملية تمارس بمراتب مختلفة أدناه مرتبة القيام بالواجبات عنوة، وأعلىها مرتبة الارتباط بالواجبات الفطرية الخيرة.

### 3.1.2 أهمية الأخلاق:

إنَّ أهمية الأخلاق للحياة الإنسانية ينظر إليها من اعتبارات مختلفة أهمها:

#### أولاً: علاقة الأخلاق ببناء الشخصية الإنسانية:

الإنسان جسد وروح، ظاهر وباطن، والأخلاق تمثل صورة الإنسان الباطنة، والتي محلها القلب، وهذه الصورة الباطنة هي قوام شخصية الإنسان ، فالإنسان لا يقاس بطوله وعرضه، أو لونه وجماله، أو فقره وغناه، وإنما بأخلاقه وأعماله المعبرة عن هذه الأخلاق (أبو طيبيخ، 2008).

## ثانياً: آثارها في سلوك الفرد والمجتمع:

تظهر أهمية الأخلاق لما لها من أثر في سلوك الفرد، وفي سلوك المجتمع. أما أثرها في سلوك الفرد فلما تزرعه في نفس صاحبها من الرحمة، والصدق، والعدل، والأمانة، والحياء، والعفة، والتعاون، والتكافل، والإخلاص، والتواضع... وغير ذلك من القيم والأخلاق السامية، فالأخلاق بالنسبة للفرد هي أساس الفلاح والنجاح. وأما أثرها في سلوك المجتمع كله، فالأخلاق هي الأساس لبناء المجتمعات الإنسانية، إسلامية كانت أو غير إسلامية (أبو زيد، 2003).

فالعمل الصالح المدعم بالتواصي بالحق، والتواصي بالصبر في مواجهة المغريات والتحديات من شأنه أن يبني مجتمعاً محصناً لا تتال منه عوامل التردّي والانحطاط، وليس ابتلاء الأمم والحضارات كامناً في ضعف إمكاناتها المادية أو منجزاتها العلمية، إنما في قيمتها الخلقية التي تسودها وتتلى بها. (الغزالي، 1967).

### 4.1.2 مفهوم الأخلاقيات المهنية:

عرفت المصري (1986، ص68) أخلاقيات المهنة بأنها "مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها، ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس وناجحاً في مهنته، ما دام قادراً على اكتساب ثقة زبائنه والعاملين معه من زملاء ورؤساء ومرؤوسين".

وكما عرفها السعود و بطاح (1996، ص 303) بأنها "المبادئ والمعايير التي تعتبر أساساً لسلوك أفراد المهنة المستحب، والتي يتعهد أفراد المهنة بالتزامها".

وأما عابدين (2001، ص 243) فقد عرفها بأنها "مجموعة قواعد وضوابط يلتزم بها أتباع المهنة حفاظاً على المهنة ورفعاً لشأنها".

## 5.1.2 استراتيجية السلوك الأخلاقي في المنظمة:

يجب أن يكون لكل منظمة (مدرسة أو جامعة، أو شركة) استراتيجية للسلوك الأخلاقي سواء بشكل صريح أو ضمني، هذه الاستراتيجية تمثل الأساس الذي تبنى عليه السياسات التنظيمية، وتعمل كمرشد في اتخاذ القرارات، وأن تتضمن هذه الاستراتيجية أهدافاً محددة تساعد المنظمة في قياس مدى تقدمها في العمل والانجاز.

وأشار حسان والعجمي (2007) إلى مرتكزات استراتيجية السلوك الأخلاقي للمنظمة هي:

1. أن تحدد استراتيجية السلوك الأخلاقي نجاح المنظمة في ضوء قيمها والسلوك الأخلاقي لها.
2. أن يفهم المرؤوسون في كل مستوى الأهداف التي تسعى إليها هذه الاستراتيجية.
3. أن يتم النظر على أهداف السلوك الأخلاقي بنفس الأهمية التي ينظر بها إلى الأداء والإنتاجية.
4. أن تحدد للمرؤوسين أهدافاً أخلاقية، عليهم تحقيقها، ويسألون عن تقصيرهم في تطبيقها.
5. أن تراعي استراتيجية السلوك الأخلاقي كل الأطراف المتعاملة مع المنظمة (العاملين، المستفيدين من خدمات المنظمة (الطلبة)، ...).
6. أن تتم مراعاة السلوك الأخلاقي عند اتخاذ القرار.
7. أن تتم مراجعة هذه الاستراتيجية من أن لآخر لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها وملاءمتها لبيئة وواقع المنظمة.

## 6.1.2 دور أخلاقية المهنة في الإدارة المدرسية:

إن الالتزام بأخلاقيات العمل يُسهم في تحسين المجتمع بصفة عامة، إذ تقل الممارسات غير العادلة، ويتمتع الناس بتكافؤ الفرص، ويجني كل امرئ ثمره جهده، أو يلقي جزاء تقصيره، وتُسند الأعمال للأكثر كفاءة وعلمًا، وتوجّه الموارد لما هو أنفع، وتضيق الخناق على المحتالين، والانتهازيين، وتوسّع

الفرص أمام المجتهدين، (الزهراني، 2007). كل هذا وغيره يتحقق إذا التزم الجميع بالأخلاقيات كما أنها تؤدي إلى:

- دعم الرضا والاستقرار الاجتماعيين بين غالبية الناس، إذ يسود العدل ويحصل كل ذي حق على حقه، مما يجعل غالبية الناس في حالة رضا واستقرار.
- توفر بيئة مواتية لروح الفريق وزيادة الإنتاجية، وهو ما يعود بالفائدة على الجميع.
- زيادة ثقة الفرد بنفسه وثقته بالمنظمة، والمجتمع، ويقلل القلق والتوتر بين الأفراد.
- تقلل تعريض المؤسسات للخطر، لأن المخالفات، والجرائم، والمنازعات تقل؛ إذ يتمسك الجميع بالقانون الذي هو - أولاً وأخيراً - قيمة أخلاقية.
- إن وجود موثيق أخلاقية معلنة، يوفر المرجع الذي يحتكم إليه الناس، ليقرروا السلوك الواجب، أو ليحكموا على السلوك الذي وقع فعلاً (مرعي وبلقيس، 1993).

وفي الحياة التنظيمية المدرسية فإن الذي يلزم الجميع بالأنظمة والقوانين، هي الإدارة المدرسية فهي بمثابة القائد لجميع الموظفين والقوة والأتموج لهم، ويكون تعاملها مع الجمهور على مستوى عال من الأخلاقيات، فلا بد أن تكون المصلحة العامة لديها فوق كل اعتبار، كما يجب أن يشعر الموظف بقيمته الذاتية وأهميته وجوده في المنظمة، وأن تتمثل العدالة في معاملة جميع الموظفين، خاصة فيما يتعلق بشؤون الترقية والإجازات، والنقل الوظيفي، والاشتراك في برامج التدريب الإداري، وحضور المؤتمرات، والاستفادة من المميزات الأخرى التي يمنحها النظام والقانون (المزروعى، 2003).

## 7.1.2 أهمية الأخلاقيات المهنية في الإدارة المدرسية:

إن السلوكيات الأخلاقية ذات الآثار المحمودة في الحياة، تنظم علاقات الإنسان مع الآخرين في المجتمع ومنها: الصدق، والأمانة، والعفة، والعدل، وأداء الواجبات والحقوق، والتزام الآداب، والتعامل مع الآخرين ليظهر الود في المجتمع على خير وجه (الميداني، 1992).

وتتبع ضرورة أخلاقيات المهنة لمدير المدرسة من أن الإدارة المدرسية تتعامل مع الإنسان وتحاول صياغة شخصيته صياغة سليمة وإيجابية، وتنمي فيه الخلق القويم، وترسخ فيه القيم السامية والشعور بالمسؤولية، كما أنها تقوم بصياغة القرارات التي تنعكس على حاضر المجتمع ومستقبله والتي يمتد تأثيرها لأجيال عديدة.

وحيث أن المدير يتبوأ أعلى مركز في مدرسته، فهو المسؤول عن صناعة القرارات فيها، ومن هنا كان لا مفر من وجود قواعد للسلوك المهني والأخلاقيات الملزمة له " (عابدين، 2001، ص 245).

يشير عابدين (2001، ص 245) إلى أن فساد المدير كقائد للمدرسة، يؤثر من ناحيتين هما:

1. تدني احترام المرؤوسين له ولمركزه القيادي بشكل عام، ويتبع هذا أن المرؤوسين الذين يرفضون الانحراف مع فساد المدير ينطوون على أنفسهم، ويعزلون أنفسهم عن الانتماء الحقيقي لمهنتهم، أو يتركون المدرسة (المهنة).

2. ميل المديرين الفاسدين لاختيار من هم على شاكلتهم لملء الوظائف الشاغرة وتولي المسؤوليات الحساسة مما يقود إلى التغريب الأخلاقي للمدرسة.

وأشار عابدين عن السعود و بطاح (1996، ص 307) " أن الالتزام بأخلاقيات المهنة يعتبر "عاملا أساسيا في نجاح المؤسسة وتعظيم إنتاجها، حيث إنه يقود إلى بذل الجهد وتأدية العمل بأمانة وتحمل المسؤولية بغير تردد".

ومما لا شك فيه أن إدارة المدرسة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمهنة التربية والتعليم. والقواعد الأخلاقية ألزم لمهنة التربية والتعليم والإدارة المدرسية منها لأية مهنة أخرى، نظراً لتفاعلها مع العقول والنفوس والأرواح، وليس مع الأجساد فحسب، أو مع المباني والطرق والآلات".

كما تتجلى أهمية أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في تعزيز الممارسات الأخلاقية التي ينبغي أن تنعكس بشكل أكثر إيجابية في منهجية العمل الإداري، وفي العلاقات التربوية بين مختلف مكونات الوسط المدرسي، وتكوّن لدى المديرين اتجاهات إيجابية نحو المهنة، إذ تبصرهم بالتزاماتهم الأخلاقية، وتوعيتهم بأبعاد الرسالة الإدارية والتعليمية التي يحملونها تجاه الفرد والمجتمع، كما تنظّم علاقاتهم الإدارية والاجتماعية، وتدريبهم على أساليب التعامل اللائق مع مختلف مكونات المجتمع المحلي والوطني، ومعرفتهم قواعد الانضباط الأخلاقية، والقوة الحسنة، والتحمّي بالضمير المهني والابتعاد عن الشبهات، من أجل تحقيق الوعي بأهمية البعد القيمي الأخلاقي في مجال التربية، وتنمية روح التواصل والتعاون والاحترام المتبادل بين مختلف الموظفين وجميع من يتواصلون معهم (احسينات، 2001).

والالتزام بأخلاقيات العمل يقلل تعريض المؤسسات للخطر؛ لأن المخالفات تقل، والمنازعات تقل حيث يتمسك الجميع بالقانون الذي هو أولاً وأخيراً قيمة أخلاقية (عفيفي، 2006).

### 8.1.2 أبعاد أخلاقية مهنة الإدارة المدرسية:

تشير الأدبيات العالمية المتعلقة بهذا الموضوع إلى أن الاتجاه الحالي في القيم الأخلاقية المرتبطة بالإدارة يركز على محاور عديدة منها: أهمية المواطنة، وإشاعة الديمقراطية، والحرية.

وقد حدد عابدين (2001) أبعادا لأخلاقية مهنة الإدارة المدرسية التي لا غنى لمدير المدرسة عن مراعاتها وهي:

1. أن يتحلى مدير المدرسة بالموضوعية وعدم التحيز أو المحاباة في تطبيق الأنظمة والتعليمات، وفي علاقاته مع التلاميذ، والمعلمين، والسلطات التعليمية والتربوية، والمجتمع، بحيث يعطي كل ذي حق حقه.

2. أن يحترم مدير المدرسة كرامة كل فرد، وقيمه وشخصيته، ولا يخذله، ولا يحقره.

3. أن يحترم مدير المدرسة القوانين، والأنظمة، والتعليمات، واللوائح المعمول بها، دون تلاعب بها أو تحايل عنها، مظهرا أقصى درجات الأمانة والإخلاص والشعور بالمسؤولية.

4. أن يظهر مدير المدرسة مستوى لائقا من الانتماء الصادق لعمله، ومن الروح المعنوية والهمة العاليتين.

5. أن يراعي مدير المدرسة استعدادات المرؤوسين وقدراتهم حين اتخاذ القرار، ويتشاور معهم، ويقوم بتبيان أسباب قراره.

6. أن يتعهد مدير المدرسة بإقرار الحق والعدالة في المدرسة والمجتمع، بحيث لا يخفي أية شواهد أو معلومات أو بيانات أو حقائق أو قرائن يمكن أن تساعد في ذلك، ولا يخضع لأيّة ضغوط أو ابتزاز يمكن أن يؤثر على الحق والعدالة.

7. أن يهتم مدير المدرسة بالنمو المهني في مجال تخصصه الدراسي (الأكاديمي)، وفي مجال مهنة الإدارة المدرسية، فيحرص على المشاركة في المؤتمرات والندوات والأنشطة التي تساعد على ذلك.

8. أن يحرص مدير المدرسة على ممارسة دوره القيادي بتزويد معلميه وتلاميذه بأفضل الفرص والخبرات والأفكار والبدائل التربوية الممكن توافرها والمستجدة.

9. أن يحرص مدير المدرسة على توثيق صلته بالمجتمع المحلي ليكون شريكا فاعلا في دعم مسيرة التربية والتعليم.
10. أن يحرص مدير المدرسة على كسب ثقة المجتمع وأولياء الأمور نحوه، وتجاوز أية ممارسات لا مهنية في علاقته معهم قد تعرقل أهداف المدرسة.
11. أن يتسامى مدير المدرسة بسلوكه عن التوجه نحو تحقيق مكاسب شخصية، أو معنوية، أو مادية قد تؤثر على سلوكه المهني كمدير للمدرسة.
12. أن يلتزم مدير المدرسة بعدم القيام بأية مشاريع أو أعمال قد تعيق تفرغه لممارسة متطلبات دوره المهني كقائد تربوي ومدير مدرسة.
13. أن يهتم مدير المدرسة بتوفير المعلومات الدقيقة والمجردة عن المدرسة وفعاليتها وإنجازاتها وأنشطتها وأوجه القوة والضعف فيها لأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي لحفزهم على المشاركة الفاعلة.
14. أن يلتزم مدير المدرسة بتشجيع الابتكار والإبداع والمبادرة لدى العاملين والتلاميذ وتقدير إسهاماتهم.
15. أن يلتزم مدير المدرسة بتوفير مناخ أو بيئة عمل صحية تساعد على العمل وتسودها الألفة والمحبة والمودة والتعاون.
16. أن يدعم الحقوق المدنية والإنسانية لأفراد المجتمع المدرسي.
17. أن يطبق مدير المدرسة السياسات التربوية المخططة، بما يساعد على تحقيق الغايات والأهداف المرغوبة.
18. أن يسلك مدير المدرسة طرقا مناسبة للتعبير عن الرأي، ولتصحيح القوانين والسياسات التربوية أو تغييرها.

19. أن يحافظ مدير المدرسة على مستوى المهنة، ويسعى لتطويرها وتحسين فعاليتها من خلال البحث والدراسة.

20. أن يحترم مدير المدرسة العقود والاتفاقيات السارية، ويلتزم بما تم التوصل إليه بشأنها.

### 9.1.2 مصادر أخلاقيات المهنة في الإدارة المدرسية:

هناك مجموعة من المصادر التي تعتبر الأساس الذي تنطلق منه أخلاقيات المهن كافة في بلورة أخلاقياتها، والتي تعكس واقع المجتمع في شتى ميادينه، ويرى الباحثون أن هناك خمسة مصادر للأخلاقيات المهنية وهي:

#### 1. المصدر الفكري (الديني):

أي الإطار الفكري المتماسك لما يؤمن به الفرد، ولقناعاته الفكرية المستقاة من عقيدته، أو من قراءاته. حيث يُمثل المصدر الديني، في المجتمع الإسلامي خاصة أهم مصادر أخلاقيات المهنة؛ إذ أنه يوفر لأخلاقيات المهنة خلق الرقابة الذاتية في الفرد؛ فالمهني يمكن أن يتهرب من الرقابة السياسية، أو الاجتماعية، أو القانونية لكنه لا يستطيع أبداً أن يتهرب من رقابة الله سبحانه وتعالى (ناصر، 2006).

#### 2. المصدر الاجتماعي:

ويقصد به " الإطار الاجتماعي الذي تمثله قيم المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد ويعمل فيه، وعاداته، وتقاليده، ومعاييره، وقوانينه. ويتضمن هذا المجتمع المؤسسة التي يعمل فيها الفرد حيث إن لها قيمها وعاداتها ونظمها الأخلاقية والقيمية التي تؤثر بشكل عام على أفرادها " (عابدين، 2001).

وقد يحمل المهنيون إلى أي مؤسسة يعملون فيها عادات المجتمع الأكبر الذي يعيشون فيه، وتقاليده وأعرافه، سواء كانت هذه العادات والتقاليد أمراضاً اجتماعية، أم قيماً وتقاليد إيجابية؛ فالمجتمع الذي

يتمسك أفرادهم بمصالحهم الضيقة؛ فإن ذلك يؤثر في السلوك المهني؛ فينقل هذه الأنماط من السلوك إلى مؤسسة العمل. فإذا ما تخلص مدير المدرسة من المعتقدات السلبية التي اكتسبها من المجتمع؛ فإن ذلك سينعكس على سلوكه داخل المنظمة، وعلى سير أدائه في عمله، وعلى علاقاته داخل المدرسة وخارجها، مما ينعكس أثره على المدرسة، وعلى إنتاجية العاملين معه وولائهم وانتمائهم، وبالتالي فلا بد أن ينعكس على إنجاز الأهداف المنشودة (الحراني، 2005).

### 3. المصدر السياسي:

أي نمط النظام السياسي وانعكاسات توجهاته على أخلاقيات الأفراد وسلوكياتهم وقيمتهم وقناعاتهم. فلا ريب أن النظام الذي ينهج المشاركة واحترام الإنسان ورأيه وحقه في التعبير سيؤثر على أخلاقيات الفرد المهنية وتوجهاته نحو الآخرين. كما أن النظام الذي يؤمن بالقمع والتسلط ويمارسها سيجعل من ذلك نهجا مشروعاً للأفراد العاملين في المهن المتنوعة (عابدين، 2001، ص 244).

### 4. المصدر الاقتصادي:

" أي الظروف والأوضاع الاقتصادية التي يعمل الفرد في ظلها. ففي حين أن من المأمول أن تكون لدى الفرد ومن بينهم المهنيون والإداريون ذي الوضع الاقتصادي الجيد (المستوى) درجة عالية من القناعة والنزاهة والوفاء والالتزام، فإن الوضع المتردي، وعدم كفاية ما يناله الموظف من عوائد اقتصادية ومردودات مالية، قد يدفع به إلى الغش وقبول رشوة واستغلال الوظيفة، وهي أخلاقيات غير سليمة" (عابدين، 2001، ص 244).

فإذا كان الشخص يعيش في وضع اقتصادي مريح، ويمكنه العيش بكرامة مع أفراد أسرته؛ فإنه من السهل أن نتوقع منه أخلاقياتٍ رفيعة والتزاماً أكيدا، أما إذا كان وضعه الاقتصادي لا يمكنه من الوفاء بالتزاماته المتعددة اتجاه أسرته ومجتمعه؛ فيتوقع منه الانحراف، والغش، والارتشاء، واستغلال الوظيفة،

ولعل أهمية البعد الاقتصادي قد تتضاعف بشكل كبير في الوقت الحاضر، إذ تطرح التكنولوجيا في كل يوم الكثير من المغريات، وإذ تسود النزعة الاستهلاكية بين الناس (بني خالد، 2007).

## 5. المصدر المنظمي:

ونعني بهذا المصدر البيئة التنظيمية التي عمل فيها الفرد بكل ما فيها من قوانين ولوائح وأنظمة وقيم وتقاليد ومثل تمدد سلوك العاملين فيها وتوجه مسارهم، أيضا يعني بهذا الأسلوب الذي تطبق فيه مبادئ الإدارة داخل التنظيم وأنماط تقسيم العمل ونظم الاستراحة والمكافأة وأشكال الرقابة والعقاب، وهي أيضا تؤثر على قيم الفرد والتزامه وأسلوب عمله، كذلك هناك تفاعلا خصبًا بين البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية العامة، فاللوائح والقوانين المطبقة في المؤسسة تستمد في العادة أو تتأثر على الأقل بالقوانين في البلاد، وأنماط القيم والسلوك السائدة في المجتمع هي عينة ممثلة لأنماط القيم والسلوك الشائعة في المجتمع (أبو طبيخ، 2008).

## 10.1.2 العوامل التي تؤثر على أخلاقية مهنة الإدارة المدرسية:

هناك العديد من العوامل التي يصعب حصرها في تأثيرها على الأخلاقيات المهنية للإدارة، وذلك أن الإدارة لا تعمل في فراغ، وإنما تعمل في وسط اجتماعي، وتتأثر بالعوامل السياسية، والاقتصادية، والحضارية للدولة التي تعمل بها، والموظف في الوقت نفسه هو المواطن الذي يعيش في بيئة الإدارة وينقل إليها القيم والعادات السائدة في مجتمعه، ويبقى لتلك العوامل أثر واضح داخل المنظمات، رغم وجود القوانين واللوائح التي تقوم بدورها في الحد من أثرها في سلوك الموظف.

ومن أهم العوامل التي لها الأثر الواضح في الأخلاقيات المهنية كما أشار إليها المزروعى (2003) للإدارة ما يأتي:

1. البيئة الاجتماعية.
2. البيئة الاقتصادية.
3. البيئة السياسية.

ومن العوامل الأخرى التي تؤثر على أخلاقيات الأعمال لدى المديرين كما وردت عند (حسان والعجمي، 2007):

1. السياسات الرسمية للمنظمة (تؤدي أو لا تؤدي إلى الالتزام بأخلاقيات الأعمال).
2. قيم وسلوك المديرين (الخلفيات الشخصية مثل النشأة والقيم ...).
3. سلوكيات الآخرين في المنظمة (يقارن الفرد نفسه بالآخرين).
4. سلوكيات الرؤساء (كقدوة أمام مرؤوسيه).

### 11.1.2 مبادئ أخلاقيات مدير المدرسة:

حدد عابدين (2001) مستفيداً من البقري مجموعة مبادئ اعتبرها أخلاقيات للقائد، يمكن الاستئناس بها في تحديد أخلاقيات مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً، وهذه المبادئ هي:

#### 1. الشعور بالمسؤولية:

وتتجلى ضرورة ذلك ضماناً لعدم الاستخدام السيء للسلطة، وتحقيقاً للقيم الخلقية السامية المطلوب توفرها لدى المدير.

## 2. التوافق:

بمعنى أن يتعامل مع الناس من حوله وكأنه أحدهم . بروح التآلف والمودة . فلا ينطوي على نفسه، ولا يعزل نفسه عنهم، وأن يكيف سلوكه دائما مدخلا في اعتباره آمال الأفراد الذين يتعامل معهم وقيمهم ومهاراتهم الشخصية، ومسيطرًا على نزعاته وأهوائه، وعلى نزعات الآخرين وأهواءهم.

## 3. الاتزان العاطفي:

ويعمل الاتزان على تآلف المسؤولين والتفافهم حول المدير.

## 4. العدل:

فمن الأخلاقيات أن يتوخى المدير العدل ويعمل بروحه، ويؤثر في المرؤوسين ليجعلهم أقرب إلى العدل منهم إلى الاستئثار بالمنفعة دون زملائهم. ولترهيبهم من اغتصاب حق الآخرين. كما ينبغي على المدير أن يتحرى قدرات الأفراد وكفاءاتهم في توزيع الأعمال والمهام عليهم.

## 5. إثارة التنافس:

والتنافس هو باعث اجتماعي يؤدي دور الثواب والعقاب الأدبيين على التقدم أو التالف عن الآخرين، وهو عملية تفاعل ينتهي الأمر بالناس فيها إلى التعاون والتوافق.

## 12.1.2 تنمية الأخلاقيات المهنية:

إن من الواضح أن الإنسان لا يولد ولديه أخلاقيات مهنية، بل يكتسب هذه الأخلاقيات ويطورها من المصادر المختلفة وهي: الذاتية، والتنظيمية، والخارجية (المجتمعية)، ولكي يتم ضمان تطوير مثل هذه الأخلاقيات والارتقاء بمستوى الالتزام بها، فإن أتباع كل مهنة لا بد من أن يطوروا ما يسمى بالدستور الأخلاقي للمهنة، الذي يمثل عقدا ضمنيا بين المهني والمجتمع، والذي هو تعبير مباشر عن

التوجه المهني لجماعة مهنية ما، ولشعورها بالمسؤولية إزاء أعضائها، وهنا لا بد من الإشارة إلى أنه أصبح لكل مهنة دستور أخلاقي خلال الخمس والسبعين سنة الأخيرة، وإن كان الاهتمام بالدساتير الأخلاقية قد تراجع خلال الحرب العالمية الثانية بسبب أولوية القضية العالمية إلا أنه عاد ليتقدم من جديد بعد ذلك، والواقع أنه لا بد للمنظمة التي يعمل بها منتسبو المهنة من أن يضعوا جملة سياسات وأن يتخذوا عدة إجراءات تساهم في الوصول إلى الهدف المنشود (بطاح، 2006).

وقد أشار عابدين (2001، ص243) إلى أهداف الدستور الأخلاقي للمهنة وهي:

1. توجيه سلوك الأعضاء الجدد الداخلين في المهنة.
2. تنظيم العلاقة بين أفراد المهنة أنفسهم، وبينهم وبين من يتعاملون معهم.
3. تحديد مستوى مسؤولية أفراد المهنة عما يقومون به، وعن نتائجه أدبيا وقانونيا، بحيث توفر الحماية لأفراد المهنة من تعسف الآخرين واعتداءاتهم من جهة، وتوفير الحماية للآخرين من قصور أفراد المهنة وتعسفهم من جهة أخرى.
4. تحديد معايير الكفاءة والفعالية في التنفيذ، وتقديم الخدمة من قبل أفراد المهنة إلى الجمهور.
5. تحديد إطار مهني عام لمتطلبات الدخول في المهنة من جهة، وإطار فكري وحضاري لأنماط السلوك المتوقعة والمقبولة لدى الداخلين في المهنة من جهة أخرى.
6. تنمية روح الالتزام والولاء المهني لدى أفراد المهنة.

وأشار بعض الباحثين إلى أن الهدف من الدستور الأخلاقي المهني هو " أن يستخدم كمرشد للعاملين، وللمديرين عند التطبيق في التفاعلات اليومية، وعند اتخاذ القرارات وذلك بالانسجام مع رسالة المنظمة، والمبادئ الإرشادية، والقيمة الجوهرية ". (بطاح، 2006، ص 94).

ونقل بطاح (2006) عن ليندسي وبرنتس (Lindsey & Prentice, 1985) عدة توصيات يجب أن

تؤخذ بالاعتبار عند تطوير أية جماعة مهنية لدستورها الأخلاقي وأهمها:

1. تطوير برامج ونشاطات لجعل الأعضاء ( في المهنة) والمجتمع بشكل عام حساسين للقيم التي

تؤثر في تطوير المعرفة المهنية واستعمالها.

2. تجديد المبادئ الأخلاقية الأساسية، التي تمثل التطلعات المشتركة لأتباع المهنة.

3. تنظيم مناقشات وحوارات توضح ما هو الفعل الأخلاقي الخاص بالمهنة، ولماذا هو مهم للمهنة.

4. إعداد معايير مهنية للسلوك يمكن فهمها بسهولة من قبل الأعضاء، ومن قبل المتأثرين بالسلوك

المهني.

5. الاتفاق على أن مبادئ السلوك المهني هي مرشحات، وليست قوانين لا يمكن أن تفرض أو تخرق،

وعندما يحدث تعارف بين المبادئ، يجب أن تطور المجتمعات معايير سلوكية عامة يمكن الحكم

على أساسها بأن السلوك غير مهني مسيء.

6. يجب أن تكون معايير السلوك المهني مصحوبة بمجموعة من الإجراءات، التي يمكن التعامل من

خلالها مع الشكاوي.

7. انجاز مراجعات دورية للقيم المهمة لعمل الأعضاء.

8. مراجعة وتدقيق أية اتهامات خطيرة متعلقة بسلوك غير مهني، ومن قبل جميع الأطراف المعنية.

9. طباعة وتوزيع منشورات تبين حالة الأخلاقيات للمهنة.

10. تمكين المجتمع - وخصوصا الجماعات المتأثرة بالمهنة - من التعبير عن اهتماماتهم وأسباب

قلقهم لأعضاء المهنة.

إن أخلاقيات العمل الإداري تشير إلى قيم السلوك والأخلاق، التي توضح التصرفات الصائبة والخاطئة في بيئة العمل، وإن المناخ الأخلاقي يؤدي إلى تدعيم الثقة لدى الإداريين والتزامهم بأعمالهم، وبالأسس الصحيحة للمناخ الأخلاقي، فالإداري هو الذي يتمتع بخصائص وسمات أخلاقية مميزة له عن غيره مما يعني أن جذور التصرفات الأخلاقية تكمن في سمات الفرد الشخصية الموجهة لتصرفاته الأخلاقية، وإن المديرين ذوي السمات الأخلاقية، هم الذي يعترفون بأهمية المشكلات الأخلاقية الحساسة في العمل والإدارة، ولديهم قدرة على فهم نقاط القوة والضعف في المبادئ الأخلاقية للإدارة، والتوفيق بين وجهات النظر المختلفة عند اتخاذهم لقراراتهم بصورة أخلاقية، ومعرفة الوسائل المتنوعة التي تحقق النموذج الأخلاقي لعمل ما هو مقبول أخلاقياً، إضافة لقدرتهم على التصرف بطريقة تُرسخ أخلاقيات العمل والإدارة.

فالإختيار الموفق لمدير المدرسة، وتدريبه بشكل منظم لا يكفي على أية حال لضمان نجاحه وفعاليتها. ان الضمان الكبير في الواقع هو التزام هذا المدير بأخلاقيات مهنية رفيعة، فالقوانين وحدها لن تكون كافية، والمراقبة وحدها لن تكون كافية ما لم تتوفر مجموعة من القواعد والأصول المهنية التي يؤمن بها المدير ويعمل في ضوئها، ولعل من المحال أن نحلم بأن يكون المدير مخلصاً متفانياً ومبدعاً، دون أن يكون مؤمناً ومطبقاً لمعايير أخلاقية عالية في سلوكه التربوي خصوصاً، ليكون قدوة في المؤسسة.

## 2.2 الدراسات السابقة:

بعد مراجعة الباحثة الدراسات السابقة المتصلة بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، وقفت على عدد من الدراسات المتعلقة بأخلاقيات الإدارة المدرسية، إذ قسّمت هذه الدراسات إلى دراسات باللغة العربية وباللغة الأجنبية، وتم عرض الدراسات باللغة العربية أولاً، ثم الدراسات باللغة الأجنبية، بحسب تسلسلها التاريخي من الحديث إلى القديم، وكانت على النحو الآتي:

### 1.2.2 دراسات باللغة العربية:

قامت بو عباس (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم، ولتحقيق أهدافها قامت بالإجابة عن أسئلتها وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها ( 355 ) عضو هيئة تدريس من المجتمع البالغ عدد أفرادها ( 1074 ) في جميع محافظات الكويت.

وقامت الباحثة بتطوير الأداة الأولى المتعلقة بأخلاقيات العمل الإداري اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة حيث تكونت من ( 40 ) فقرة، أما الأداة الثانية فتم اختيارها جاهزة لتستخدم في قياس الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بعد أن تم التحقق من صدقها وثباتها. وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج كان أهمها ما يأتي: أن درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة ولجميع المجالات. أن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم كان متوسطاً.

وأوصت الباحثة بالعمل على تفقد أوضاع الهيئة التدريسية العاملة في كليات الهيئة وذلك من خلال إجراء اللقاءات المستمرة معهم، والتعرف على احتياجاتهم الرئيسة بما يعزز روحهم المعنوية تجاه العمل.

وأجرى **عابدين (2010)** دراسة هدفت إلى التعرف إلى تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومديريها لدرجة الالتزام المهني للطرف الآخر لكل منهم، وإلى الاختلاف فيها بحسب كل من الجنس، وعدد سنوات الخبرة، مستوى المؤهل العلمي. وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية الفلسطينية بلغت (270) مديراً و (564) معلماً من الجنسين، واستخدمت فيها استبانة تم إعدادها لهذا الغرض. وأشارت النتائج أن درجة الالتزام المهني لدى المديرين كما يراها المعلمون عالى، وأنها لدى المعلمين كما يراها المديرون متوسطة، وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات كل من المديرين والمعلمين لتحديد درجة الالتزام المهني لدى بعضهم بعضا لصالح المعلمين، وأنه لا فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة الالتزام المهني لدى المديرين تعزى لمتغيرات الجنس وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، وأنه لا فروق ذات دلالة إحصائية أيضا بين تقديرات المديرين لدرجة الالتزام المهني لدى المعلمين تعزى لمتغيري عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للجنس لصالح المعلمات.

وقامت **يحيى (2010)** بدراسة هدفت إلى تعرف درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من (12056) معلما ومعلمة وقد تم أخذ عينة عشوائية بنسبة (11%) من مجتمع الدراسة، ولغايات تطبيق الدراسة طورت الباحثة استبانة تكونت من (64) فقرة. توصلت الدراسة إلى النتائج

التالية: إن درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم كانت كبيرة جداً، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور؛ ولمتغير سنوات الخبرة ولصالح الفئة ( أقل من 6 سنوات)؛ ولمتغير المديرية ولصالح المديرية الآتية مرتبة تنازلياً: مديرية طوباس، ومديرية قباطية، ومديرية قلقيلية، ومديرية جنوب نابلس "حوارة"، ومديرية طولكرم. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. أوصت الباحثة: عقد دورات ومحاضرات للمعلمين لزيادة توعيتهم بأهمية الدراسات التربوية، وأهمية دقة الإجابة على أسئلتها في تحسين مستويات المدارس والخدمات التربوية، بغية الوصول إلى أفضل وضع ممكن للتلاميذ والمدارس.

أجرت **الهدبان (2009)** دراسة هدفت إلى التعرف على درجة التزام مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى بالمدونة الأخلاقية للمهنة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر معلمهم، ولتحقيق أهدافها قامت الباحثة بالإجابة عن أسئلتها. وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى الأربعة والبالغ عددهم (203) مدير ومديرة ومن أربع معلمين لكل مدرسة أساسية في المديرية والبالغ عددهم (812) معلم ومعلمة، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لدراساتها. وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أن متوسط درجة التزام مديري المدارس الأساسية لمديريات تربية عمان الكبرى بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر المدراء والمعلمين قد وقعت ضمن درجة الالتزام المرتفعة لجميع مجالات الدراسة التسع، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام المدراء للأخلاقيات تعزى لمتغير الجنس، وتفاعل كلا من الجنس والخبرة والمؤهل العلمي

من وجهة نظر المدرء، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة التزام المدرء للأخلاقيات تعزى لمتغير الجنس والخبرة وتفاعل كلا من الخبرة والمؤهل العلمي من وجهة نظر المعلمين.

وكما أجرى أبو طبيخ (2008) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهدافها قام الباحث بالإجابة عن أسئلتها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (235) معلم ومعلمة في المدارس الأساسية الدنيا في مديريات التربية في غزة التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي. واستخدم الاستبانة أداة لدراسته، حيث تكونت من (63) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: (أخلاقيات المدير تجاه المعلمين، والطلبة، والمجتمع المحلي، والمناهج الدراسية، والمرافق والتجهيزات الدراسية. وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية: هناك اتفاق على تحلي المديرين بأخلاقيات مهنة التعليم وينسب كبيرة في جميع المجالات بنسب مختلفة. هناك تباين في ترتيب أخلاقيات المدير لمجالات الاستبانة ككل من وجهة نظر المعلمين حيث المجال أخلاقيات المدير تجاه الطلبة على أعلى نسبة. توجد فروق بين مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم تعزى لمتغير الجنس. ولا توجد فروق بين مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وقد أوصى الباحث بزيادة الاهتمام ببرامج الأخلاق المهنة في المدارس، والتركيز على تدريب المديرين علميا وأخلاقيا ومهنيا.

قامت حلبية (2008) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في المحافظة وعددهم (1709) معلما من الجنسين، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددهم (341) معلما ومعلمة، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة حيث

تكونت من (52) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي أخلاقيات القائد اتجاه: ( العاملین في المدرسة، والطلبة، وأولياء الأمور والمجتمع المحلي). وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة التعليمية والمرحلة والمديرية التابع لها. وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بإجراء دراسات موسعة انطلاقا من هذه الدراسة في مجالات أخرى تتعلق بالقيادة الأخلاقية وفي بيئات أخرى، وضرورة قيام وزارة التربية والتعليم العالي بإعداد برنامج تدريبي متكامل لإكساب المديرين الحاليين المعارف والمهارات ذات العلاقة بالقيادة الأخلاقية.

وكما قام الزهراني (2007) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للبنين بمدينة مكة المكرمة لأخلاقيات العمل الإداري. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من معلمي مدارس التعليم العام للبنين بمدينة مكة المكرمة حيث بلغ عددهم (600) معلم، وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة لدراسته. وتوصل الباحث إلى النتائج التالية: رأى المعلمون أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة لأخلاقيات العمل الإداري كانت بدرجة ممارسة عالية وفق الترتيب التالي لأبعاد أخلاقيات العمل الإداري : الاتصال والتنظيمية وعلاقة مدير المدرسة بالمجتمع المدرسي واتخاذ القرار والمهنية وعلاقة مدير المدرسة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير المرحلة الدراسية ولصالح معلمي المرحلة الثانوية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير العمر ولصالح المعلمين الذين أعمارهم

(45) فأكثر. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المعلمين الذين مؤهلاتهم ماجستير فأكثر. وقد أوصى الباحث بالعمل على وضع منظومة أخلاقية خاصة بمديري المدارس تحوي على أبعاد أخلاقيات العمل الإداري يشارك في وضعها المختصون في مجال الإدارة المدرسية بوزارة التربية والتعليم وممثلو وزارة الخدمة المدنية وربطها بالأداء الوظيفي لمدير المدرسة.

أجرى **طريف (2007)** دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المعلمين لأخلاقيات مهنة التعليم في الأردن من وجهة نظر مدراء المدارس، وقد اختيرت عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (540) بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لتحقيق هدفه. وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى للجنس ولصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لنوع المدرسة تعزى للمدارس الحكومية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للخبرة.

وقام **بني خالد (2007)** بدراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة التزام الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية. وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق والبالغ عددهم (161) مديرا ومديرة وتم تكوين أداة الدراسة (الاستبانة) اعتمادا على الأدب النظري، والدراسات السابقة حيث اشتملت على خمسة مجالات هي: (العلاقة بالمجتمع المحلي، والعلاقة بالطلبة، والعلاقة بالمعلمين، والالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات، والعلاقة بالمهنة. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن درجة التزام المديرين ومساعدتهم بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية كانت متوسطة لمجالات العلاقة بالمعلمين، والعلاقة بالطلبة والعلاقة

بالمجتمع المحلي. ومرتفعة لمجالي العلاقة بالمهنة، والالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام المديرين ومساعدتهم بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية تبعاً لجنسهم، وسنوات خبرتهم، ومؤهلهم العلمي.

وأجرت البشري (2006) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة التزام مديري المدارس الثانوية بدولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم، وقد اختيرت عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (950) معلماً ومعلمة. واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة تم تطويرها بالاستعانة ببعض المقاييس في مجال الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن متوسط درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم قد وقع ضمن درجة الالتزام المرتفعة لجميع مجالات الدراسة. وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة التزام المديرين لأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

قام أحمد (2006) بدراسة هدفت إلى تعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في الأردن لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في محافظة عمان البالغ عددهم (3133) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة من المعلمين فقد بلغ (396) معلماً ومعلمة أي بنسبة (13%)، ولأغراض الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة خاصة بأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي. وتوصل الباحث إلى النتائج التالية: درجة ممارسة المدير لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي، كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة

المديرين لمجال أخلاقيات المدير الشخصية والتزامه الإسلامي حسب جنس المعلم لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين لمجال أخلاقيات المدير تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي حسب جنس المعلم ولصالح الإناث.

وأجرى قزق (2005) دراسة هدفت إلى معرفة درجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأخلاقيات المهنة، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية الثماني الذين بلغ عددهم (2780) عضو، وقد اختار عينة عشوائية بلغت (1802) عضو بنسبة (25%)، ولتحقيق أغراض الدراسة فقد استخدم الباحث الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: كانت درجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأخلاقيات المهنة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة مرتفعة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتفاعل بين متغيري التخصص والرتبة الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وقام طرخان (2003) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في الأردن، وعلاقته بسلوكهم القيادي، وأجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية تكونت من (406) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. وخلصت الدراسة إلى أن مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، يعتمدون في سلوكهم الإداري على المعايير الأخلاقية الآتية - مرتبة تنازلياً - استناداً لدرجة تأثيرها في سلوكهم على مجالات الدراسة المتمثلة ب: " علاقة المدير بالمعلمين، وعلاقة المدير بالمهنة نفسها، وعلاقة المدير بالقوانين والأنظمة المدرسية المرعية، وعلاقة المدير مع المجتمع المحلي، وعلاقة المدير بالطلبة ". وقد أبرزت النتائج أيضاً أن مديري ومديرات وكالة الغوث في الأردن، يعتمدون في سلوكهم القيادي المعايير الآتية مرتبة

ترتيبًا تنازليًا، استنادًا لدرجة تأثيرها في سلوكهم على (الاعتبارية، والاتصال، والعمل، المدير وصناعة القرار، واستخدام المدير للسلطة)، وكشفت نتائج الدراسة أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأثر عامل الجنس لصالح الإناث، فيما يتعلق بالالتزام بأخلاقيات العمل الإداري.

كما قام المزروعى ( 2003 ) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى التزام مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر الهيئات الإدارية والتدريسية، والتعرف إلى أثر متغيرات المركز الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس، في درجة تقدير أفراد العينة، وأجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية، وتألقت من ( 108 ) إداريًا، و ( 60 ) معلمًا، ذكورًا وإناثًا. وخلصت النتائج إلى: أن درجة تقدير الإداريين والمعلمين لمدى التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات المهنة مرتفعة، في حين أن درجة تقدير المعلمين جاءت أقل من درجة الإداريين في جميع مجالات الدراسة، المتمثلة في (علاقة المدير بالمعلمين، وعلاقة المدير بالطلبة، وعلاقة المدير مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، والعلاقة مع المسؤولين، والتوجهات المهنية للمدير)، وفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغير المركز الوظيفي في جميع مجالات الدراسة لصالح الإداريين، و فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغيرات الدراسة بين الإداريين في جميع مجالات الدراسة، وفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين المعلمين، في مجالين من مجالات الدراسة، والمتمثلين في "علاقة المدير بالمعلمين والتوجهات المهنية للمدير" لصالح ذوي الخبرة الطويلة، فيما لا توجد فروق تعزى للمتغيرات الأخرى.

كما وأجرى السعود وبطاح (1996) دراسة بعنوان "مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم". هدفت إلى التعرف على أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية والإدارية في مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بأخلاقيات المهنة من وجهة نظرهم، وقد تم بناء مقياس تم تطبيقه على مجتمع الدراسة المكون من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في محافظة الكرك والبالغ عددهم ( 77 ) مديراً و ( 138 ) مديرة. وقد أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعود إلى متغير الجنس لصالح الذكور، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لصالح حملة مؤهل دبلوم كلية المجتمع، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لصالح حملة مؤهل دبلوم كلية المجتمع، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعود إلى متغير الخبرة التعليمية، لصالح الخبرة الطويلة.

## 2.2.2 دراسات باللغة الأجنبية:

قام ( Dahel, 2006 ) بدراسة هدفت إلى تعرف مدى التزام أساتذة الجامعات بأخلاق مهنة التعليم من وجهة نظر الطلبة. وقد تكون مجتمع الدراسة من طلاب جامعة ريجيس للطلاب المهنيين في ولاية كولورادو في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (601) طالبا. وأظهرت نتائج الدراسة إلى إمكانية تحديد تسعة مبادئ أخلاقية في التعليم الجامعي من شأنها أن تعرف أساتذة الجامعة طرق التعليم الفعال والناجح. وتضمنت هذه المبادئ إقامة علاقات حميمة مع الطلاب، والقدرة على تفهم ظروف الطلاب، وتقدير مشاعرهم واحترامهم، والقدرة على إدارة المنهاج والتحصير للدروس. وأن استخدام التكنولوجيا في المحاضرات له أثر كبير في نجاح العملية التربوية من خلال تقريب

المفاهيم بحث تصبح مفهومة وسهلة لدى الطلاب، وأن أسلوب الأساتذة المتمثل بالدقة والفعالية يؤدي دوراً كبيراً في تغيير المسار الأكاديمي، وإخراجه من التلقين الممل إلى فضاء الإبداع والتقدم.

وأجرت (Stacey et al, 2003) دراسة هدفت إلى معرفة مدى وعي القادة التربويين في المعايير الأخلاقية التي تتعلق بالإدارة المدرسية، إذ تم التركيز على المسؤولية الإدارية، وسلوكيات الإدارة الأخلاقية وخصائصها، وسلوكيات اتخاذ القرار اليومي، بناء على المعايير القومية للسلوك الأخلاقي، وتكونت عينة الدراسة من (85) مدير مدرسة في مدينة نيو أورليوس، ممن يحملون شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية، طبقت عليهم مجموعة من المقاييس التي تتضمن ادراكات مديري المدارس للمدير الأخلاقي، وتقييم سلوكيات الإدارة الأخلاقية وخصائصها لدى مدير المدرسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر سلوكيات الإدارة الأخلاقية عند المديرين كانت تحقيق العدل والمساواة، والاحترام والانفتاح، والتمركز حول الطلاب، والإصغاء للمعلمين والطلبة، وتقديم التسهيلات، وتوفير النماذج المناسبة لعملية التعلم، والصدق، والإيجابية، والمعرفة العلمية، وامتلاك توقعات عالية عن العملية التربوية، فضلاً عن المعرفة العملية بالإدارة.

وقام (Campbell, 2002) بدراسة هدفت إلى تعرف أهم القيم الأخلاقية التي يعلمها المدرسون للطلاب في المدارس في بريطانيا، والتي يؤدي المدرس دوراً رئيساً في تعليمها وترسيخها في نفوس الطلاب. وقد استخدم أسلوب دراسة الحالة على عينة مكونة من (30) طالباً من المرحلة الثانوية لقياس أثر الأخلاق التربوية التي اكتسبها الطلاب من معلمهم. وقد أظهرت نتائج الدراسة تطبيق أخلاقيات مهنة التعليم من أعضاء الهيئة التدريسية المتمثلة بالمدير والمعلمين. كما أظهرت النتائج أن الالتزام بأخلاقيات المهنة ضرورية لإنجاح العملية التربوية وسيرها بشكل فاعل، وأن المعلم الناجح

قادر على تفعيل دور الطالب في الغرفة الصفية من خلال غرس القيم الايجابية فيه مثل الحوار والمناقشة الايجابية وتعزيز روح التعاون.

وأجرى (Awender, 2001) دراسة هدفت إلى معرفة ادراكات المعلمين والمديرين لأخلاقيات الإدارة المدرسية. وأجريت الدراسة على (105) مدارس أساسية في مدينة اونتاريو في كندا، إذ تم توزيع استبيانات الدراسة على المعلمين ومديري المدارس والمشرفين العاملين في هذه المدارس. وقد استخرجت النسب ومعاملات الارتباط لتحديد درجة الارتباط بين اجابات المديرين والمعلمين والمشرفين. وأظهرت نتائج الدراسة أن ادراكات المعلمين والمشرفين مختلفة نحو التزام مديري المدارس بأخلاقيات عملهم بشكل عام، وما يتعلق بعملية التدريس بشكل خاص. وكان هناك اختلافات ما بين المعلمين والمشرفين والمديرين في تحديد نوعية هذه الأخلاقيات. وكانت ادراكات المعلمين والمشرفين تتركز على الأخلاقيات المتعلقة بالعملية التدريسية، وبخاصة الجانب الفني منها. في حين ادراكات المديرين ركزت على أخلاقيات تتعلق بالجوانب الادارية سواء أكانت المرتبطة منها بالعملية التدريسية أم المرتبطة بالمجالات الأخرى التي تتعلق بالمدرسة.

وأجرى (Necolas & Kenng, 2001) دراسة هدفها التعرف إلى بعض الممارسات الإدارية في المدارس الثانوية في شنغهاي، وذلك باستخدام أداة تضمنت المجموعات القيمية التالية: الشكلية، والقيادة، والبيروقراطية، والمشاركة، والتعاون، والرقابة الذاتية للمعلم. وقد شملت عينة الدراسة (980) معلما من (27) مدرسة اختيرت بطريقة عشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن معظم المعلمين فضلوا قيم المشاركة والتعاون.

وقامت (Schulte et al, 2001) بدراسة هدفت إلى الكشف عن تصورات أعضاء هيئة التدريس والطلبة للمناخ الخلقى في كلية التربية في إحدى الجامعات الأمريكية، وأثر هذا المناخ الخلقى على استمرار الطلبة في دراستهم في هذه الكلية. وتكونت عينة الدراسة من (37) عضو هيئة تدريس و

(281) طالبا وطالبة من مرحلة البكالوريوس. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس والطلبة للمناخ الخلفي في مجال سلوك الأستاذ الجامعي، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لهذه التصورات تعزى للتفاعل بين دور المستجيب وتخصصه أو للتخصص الأكاديمي، وتبين أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن أكثر أنماط سلوك الأستاذ الجامعي تأثيراً في المناخ الخلفي هي (يعترف بالمساهمات الجادة للطلبة، يبدي اهتماماً بتطور الطلبة مهنياً، يقدم الدعم والتشجيع للطلبة، يحافظ على أسرار الطلبة).

قامت (Mortland, 2000) بدراسة هدفت إلى الكشف عن أثر الأخلاقيات التربوية في المجتمع الأمريكي، وتكونت عينة الدراسة من (3901) معلماً. وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين في المدارس الأمريكية على درجة عالية من الالتزام بالمتطلبات الوظيفية وبأخلاقيات المهنة، وأسفرت النتائج أن هنالك أثر لمتغير الجنس في درجة التزام مدير المدرسة والمعلمين في أخلاقيات المهنة، إذ أشارت النتائج إلى أن الإناث أكثر التزاماً بأخلاقيات التعليم من الذكور.

وأجرى (Dorsey et al, 1997) دراسة هدفت إلى البحث في أخلاقيات المهنة في كاليفورنيا ودورها في إعداد المعلم والتحديات التي يواجهها المعلمون، وتكونت عينة الدراسة من (281) معلماً ومعلمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العمل على تأهيل المعلمين لاكتساب أخلاقيات المهنة يعمل على رفع كفاءة المعلمين وزيادة تحصيلهم الأكاديمي. وأظهرت الدراسة أن نجاح العملية التربوية يكون من خلال جهد المعلم ذي الأخلاق الحميدة، الذي يعمل بشكل متواصل على النهوض بالعملية التربوية وعلى تقدمها وتطورها.

وأجرى (Rosie & Louise, 1997) دراسة هدفت إلى تحديد أدوار ومسؤوليات مديري المدارس الثانوية والمساعدين. وركزت هذه الدراسة على تحديد الخصائص الضرورية لهؤلاء المساعدین من

خلال تطبيق مقياس على مجموعة من مساعدي مديري المدارس الثانوية في ولاية الميسيسيبي. وتكونت عينة الدراسة من (171) مدير مدرسة ثانوية، و(198) مساعد مدير. وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مديري المدارس الثانوية ومساعديهم تتعلق بالأدوار والمسؤوليات الفعلية لمساعدي مديري المدارس الثانوية. أما السلوكيات الأخلاقية التي أشار إليها أفراد العينة من المديرين ومساعديهم، فكانت إصدار الأحكام على السلوك الأخلاقي، ومهارات القيادة الاعتمادية، والالتزام، والولاء، ومهارات حل الصراع، ومهارات الإصغاء الفعال. وقد تبين أن أفضل مهارة أو سلوك موجود لدى مديري المدارس ومساعديهم تمثلت بالاتصال المكتوب، ولم تكن هناك علاقة دالة بين المديرين ومساعديهم في الأدوار والمسؤوليات المثالية والواقعية لمساعدي المديرين.

قام (Hughes, 1996) بدراسة هدفت إلى التعرف على السلوك القيادي لدى مديرات ومديري المدارس الثانوية في كارولينا الجنوبية كما يتصورها معلموها. وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم و (400) معلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية من (80) مدرسة ثانوية في كارولينا الجنوبية، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لدراسته. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين تصورات المعلمين والسلوك القيادي لمدير المدرسة وجنس المعلمين وجنس المدير. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الثانوية (الذكور) ومديرات المدارس الثانوية في السلوك القيادي.

وأجرى (Kirby & Paradise, 1990) دراسة بعنوان التفكير الأخلاقي لدى إداريي المدارس (المدير الأخلاقي) في بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية. بهدف دراسة المشكلات التي يواجهها الإداريون التربويون والمستويات النمطية لتفكيرهم الأخلاقي، وشملت عينة الدراسة مديري وإداريين من المدارس الحكومية، وركزت الدراسة على التقارير الخاصة باتخاذ القرار بشأن المشكلات الأخلاقية

التي تواجههم في المدارس، وأظهرت نتائج الدراسة بأن كلا من المديرين والإداريين يضعون في الاعتبار العوامل الاجتماعية لدى اتخاذ القرار، ويرى الإداريون أنفسهم بأنهم على مستوى أعلى في التفكير الأخلاقي من مديري مدارسهم في حل المشكلات الأخلاقية. توصلت الدراسة إلى أن السلوك الأخلاقي للرؤساء يؤثر في السلوك الأخلاقي للمرؤوسين، وأنه يمكن ربط المستوى الأخلاقي بشكل عكسي مع طول المدة الزمنية داخل المؤسسة أي كلما زادت مدة الخدمة في مؤسسة قل المستوى الأخلاقي.

### 3.2 تعليق على الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، التي تم الاطلاع عليها يلاحظ ما يلي:

- بعض الدراسات تناولت أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومدى التزام مديري المدارس بها، المتمثلة باهتمام المدير بالمعلمين وعلاقته بالطلبة وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي مثل دراسة الهدبان (2009)، وأبو طيبخ (2008)، وحلبية (2008)، والزهراني (2007)، والبشري (2006)، وأحمد (2006)، وطرخان (2003)، والمزروعى (2003)، والسعود وبطاح (1996)، و (Mortland, 2000)، و (Hughes, 1996).

- بعض الدراسات تناولت أخلاقيات التعليم ومدى التزام المعلمين بها كدراسة طريف (2007)، (Dahel, 2006)، ودور أخلاقيات المهنة في إعداد المعلم والتحديات التي يواجهها كدراسة (Dorsey et al, 1997).

- بعض الدراسات تناولت الالتواء المهني للمدرين كدراسة عادبدين (2010)، والتزام الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم، والتزام رؤساء أقسام الجامعات بأخلاقيات العمل الإداري كدراسة بوعباس (2010)، ودراسة بني خالد (2007)، وقزق (2005).
- بعض الدراسات تناولت مدى وعي المديرين بالمعايير الأخلاقية التي تتعلق بالإدارة المدرسية كدراسة، و(Stacey et al, 2003)، و(Awender, 2001).
- أظهرت نتائج الدراسات السابقة وجود تفاوت في درجة الالتزام بأخلاقيات المهنة ويعود ذلك إلى طبيعة الدراسة والعينة المستهدفة.
- معظم الدراسات توصلت إلى ضرورة الالتزام بأخلاقيات المهنة وأهميتها، وخصوصا في مجال علاقة المدير بالمعلمين.
- أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من المنهجية المتبعة، وكيفية بناء الأداة المستخدمة، ومناقشة النتائج لبيان مدى الاتفاق مع هذه الدراسات والاختلاف عنها.
- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي أجريت في فلسطين بمحاور أداة الاستبانة حيث تطرقت إلى محاور مختلفة كأخلاقيات المدير اتجاه القوانين والأنظمة المدرسية، والعينة التي طبقت عليها أداة الدراسة وهي محافظة "رام الله والبيرة" التي لم تتطرق إليها أي دراسة سابقة، كما وأجريت على مدراس الوكالة التي لم تتل حظها من الدرس في البلاد العربية بحدود علم الباحثة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تناولت الباحثة في هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، ووصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك الأداة المستخدمة من حيث بنائها وصدقها وثباتها، كما شمل إجراءات تطبيق الدراسة، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

#### 1.3 منهج الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي المسحي في دراستها للحصول على البيانات اللازمة، للتعرف على مدى التزام مديري مدارس محافظة "رام الله والبيرة" بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميها.

#### 2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس محافظة "رام الله والبيرة"، والبالغ عددهم (4430) معلماً ومعلمة في العام الدراسي 2011 | 2012م جدول (1.3)، وذلك حسب آخر إحصائية صادرة عن مديرية التربية والتعليم في محافظة "رام الله والبيرة"، ودائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية.

جدول (1.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجهة المشرفة والجنس

| المجموع | أنثى | ذكر  | الجهة المشرفة |
|---------|------|------|---------------|
| 3112    | 1716 | 1396 | حكومة         |
| 264     | 171  | 93   | وكالة         |
| 1054    | 765  | 289  | خاصة          |
| 4430    | 2652 | 1778 | المجموع       |

3.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (443) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، وتم اختيار أفرادها بطريقة الطبقيّة العشوائية. أي تم توزيع أفراد العينة إلى طبقات طبقاً لمتغيري الجنس والجهة المشرفة، ثم أختير من كل طبقة نسبة (10%) من أفرادها.

وقامت الباحثة بتوزيع (443) استبانة على أفراد العينة، وقد تم استرجاعها جميعها. ويوضح جدول (2.3) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجهة المشرفة والجنس

| المجموع | أنثى | ذكر | الجهة المشرفة |
|---------|------|-----|---------------|
| 310     | 170  | 140 | حكومة         |
| 27      | 17   | 10  | وكالة         |
| 106     | 76   | 30  | خاصة          |
| 443     | 263  | 180 | المجموع       |

### 4.3 أداة الدراسة:

قامت الباحثة ببناء استبانة لدراسة مدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، مستفيدة من الأدب التربوي وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومنها (أبو طبيخ، 2008) (بني خالد، 2007) (الزهراني، 2007) و(طرخان، 2003)، حيث تكونت في صورتها الأولية من (64) فقرة، موزعة على خمسة مجالات، وهي أخلاقيات المدير تجاه المهنة، وأخلاقيات المدير تجاه المعلمين، وأخلاقيات المدير تجاه الطلبة، وأخلاقيات المدير تجاه أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي، وأخلاقيات المديرية تجاه القوانين والأنظمة المدرسية.

### 5.3 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أساتذة جامعة القدس، وكلية العلوم التربوية، حيث بلغ عددهم (11) محكما، ملحق (2)، وأبدوا بعض الملاحظات حولها، وتم أخذ جميع الملاحظات التي أثار بها أكثر من 70% من المحكمين، حيث تم تعديل بعض الفقرات مثل الفقرة (1) "يعتز بالمهنة ويعتبرها من المهن السامية" تم تعديلها إلى "يعتز بالمهنة"، والفقرة (9) " يطبق كل ما هو جديد في مجال اختصاصه المهني والإداري" تم تعديلها إلى " يحرص على تطبيق أساليب وآليات عمل جديدة "، وقد تم حذف بعض الفقرات مثل الفقرة 18 " ينمي لدى المعلمين العادات الحميدة والقيم الخلقية والرفيعة"، والفقرة 33 " يدعو إلى إقامة المسابقات والحفلات للترويج عن الطلبة بشكل دائم"، ثم إخراج الاستبانة بشكلها النهائي، ملحق (3)، وتكونت من:

## الجزء الأول:

يحتوي على بيانات شخصية تتعلق بأفراد العينة المختارة متضمنة: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجهة المشرفة.

## الجزء الثاني:

يتضمن (53) فقرة ذات صلة بموضوع الدراسة، وهي مجالات أخلاقيات الإدارة المدرسية لمديري المدارس في محافظة "رام الله البيرة"، وتغطي خمسة مجالات، جدول (3.3).

### جدول (3.3): مجالات أداة الدراسة

| العدد | أخلاقيات الإدارة المدرسية                               | المجال |
|-------|---|--------|
| 8     | أخلاقيات المدير تجاه المهنة                             | الأول  |
| 16    | أخلاقيات المدير تجاه المعلمين                           | الثاني |
| 13    | أخلاقيات المدير تجاه الطلبة                             | الثالث |
| 8     | أخلاقيات المدير تجاه أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي | الرابع |
| 8     | أخلاقيات المدير تجاه القوانين والأنظمة المدرسية         | الخامس |
| 53    | المجموع   |        |

### 6.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ثبات الدراسة بواسطة معادلة كرونباخ ألفا لمجالات الأداة، والمجال الكلي، حيث بلغ معامل ثبات الاستبانة للدرجة الكلية (0.98) ولم تقل أي من قيم معاملات الثبات عن (0.91)، وهذه القيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي، ويوضح جدول (4.3) معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة.

### جدول (4.3): معاملات ثبات مجالات أداة الدراسة وفق معادلة كرونباخ ألفا

| معامل الثبات | عدد الفقرات | مجالات أخلاقيات الإدارة المدرسية                        |
|--------------|-------------|---|
| 0.908        | 8           | أخلاقيات المدير تجاه المهنة                             |
| 0.961        | 16          | أخلاقيات المدير تجاه المعلمين                           |
| 0.938        | 13          | أخلاقيات المدير تجاه الطلبة                             |
| 0.918        | 8           | أخلاقيات المدير تجاه أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي |
| 0.935        | 8           | أخلاقيات المدير تجاه القوانين والأنظمة المدرسية         |
| 0.981        | 53          | الكلي   |

### 7.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

#### أولاً . المتغيرات المستقلة:

1. الجنس.
2. الخبرة: وله ثلاثة مستويات (أقل من خمس سنوات، من 5 . 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
3. المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (أدنى من بكالوريوس، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).
4. الجهة المشرفة: وله ثلاثة مستويات (حكومة، وكالة، خاصة).

#### ثانياً . المتغيرات التابعة:

وجهات نظر المعلمين حول مدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية.

### 8.3 إجراءات الدراسة:

قامت الباحثة بالدراسة وفقاً للإجراءات الآتية:

- طباعة الاستبانة الأولية وتوزيع (11) نسخة على (11) من المحكمين، استرجعت جميعها ملحق (1).
- إجراء التعديلات في ضوء توجيهات المحكمين حيث أصبحت مكونة من (53) فقرة.
- حصر مجتمع الدراسة.
- تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة المكون من جميع معلمي المدارس في محافظة " رام الله والبيرة " .
- طباعة الاستبانة في صورتها النهائية بعد التأكد من صدقها، ملحق (3).
- القيام بإجراءات فنية ورسمية التي تتيح للباحثة تطبيق أداة الدراسة ملحق (4)، من خلال الحصول على كتاب رسمي من جامعة القدس، لتسهيل مهمة الباحثة، حيث تم مخاطبة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني ملحق (4)، ومخاطبة دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ملحق (4) بعد أخذ الموافقة لتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق الدراسة.
- توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (443) فرداً، وبمساعدة عدد من الزملاء في محافظة " رام الله والبيرة " في الفصل الدراسي الثاني 2011 | 2012م.
- بعد شهر من توزيع الاستبانة تم استرجاعها جميعها (443) استبانة.

### 9.3 المعالجة الإحصائية:

للتحقق من أسئلة الدراسة وفرضياتها قامت الباحثة باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة من خلال استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS: Statistical Package For Social Sciences).

وإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار ( t- test )، واختبار التحليل التباين الأحادي (One - way ANOVA)، واختبار LSD للمقارنات البعدية.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرض نتيجة بيانات أداة الدراسة، من خلال مجموعة من الأدوات الإحصائية، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة، في حين تم استخدام اختبار "ت" (Independent t-test) في فحص الفرضية الصفرية الأولى، وتحليل التباين الأحادي في فحص الفرضيات الصفرية (الثانية، والثالثة، والرابعة)، واختبار LSD للمقارنات البعدية. وقد تم اعتماد المقياس التالي لتحديد مدى الالتزام بالفقرات من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

$$\frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = 1.33 = 4 \text{ (مدى الفئة)}$$

| مدى الالتزام | مدى متوسطها الحسابي |
|--------------|---------------------|
| منخفض        | 1 - 2.33            |
| متوسط        | 2.34 - 3.67         |
| مرتفع        | 3.68 - 5            |

## 1.4 عرض النتائج:

بعد الحصول على نتائج التحليل الإحصائي المستخدم تم عرض النتائج على النحو الآتي:

### 1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة والذي نصه:

ما مدى التزام مديري مدارس محافظة "رام الله والبيرة" بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمها ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة ومجالاتها والدرجة الكلية. كما هو مبين في جدول (1.4).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً

| رقم المجال | المجال  | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مدى الالتزام |
|------------|---|---------|-----------------|-------------------|--------------|
| 4          | أخلاقيات المدير تجاه أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي | 1       | 4.02            | 0.03              | مرتفع        |
| 1          | أخلاقيات المدير تجاه المهنة                             | 2       | 3.996           | 0.07              | مرتفع        |
| 3          | أخلاقيات المدير تجاه الطلبة                             | 3       | 3.995           | 0.06              | مرتفع        |
| 5          | أخلاقيات المدير تجاه القوانين والأنظمة المدرسية         | 4       | 3.91            | 0.06              | مرتفع        |
| 2          | أخلاقيات المدير تجاه المعلمين                           | 5       | 3.76            | 0.06              | مرتفع        |
|            | الدرجة الكلية   |         | 3.91            | 0.07              | مرتفع        |

اتضح من جدول (1.4) أن تقديرات أفراد العينة لمدى التزام مديري مدارس محافظة "رام الله والبيرة" بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية على الدرجة الكلية جاءت بدرجة مرتفعة، وفق المقياس الذي اعتمد في الدراسة، وبمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.07). ومن خلال الجدول (1.4) تبين

أنه جاء في المرتبة الأولى في المجالات مجال أخلاقيات المدير تجاه أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي بمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (0,03)، يليه مجال أخلاقيات المدير تجاه المهنة بمتوسط حسابي (3.996) وانحراف معياري (0.07)، يليه مجال أخلاقيات المدير تجاه الطلبة بمتوسط حسابي (3.995) وانحراف معياري (0.6)، يليه مجال أخلاقيات المدير تجاه القوانين والأنظمة المدرسية بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.06)، وجاء بالمرتبة الأخيرة مجال أخلاقيات المدير تجاه المعلمين بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.06)، وجميعها بدرجة مرتفعة.

أما فيما يخص المجالات الخمسة في الدراسة فجاءت نتائجها كما يلي:

**المجال الأول: أخلاقيات المدير تجاه المهنة.**

**جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال " أخلاقيات المدير تجاه المهنة "**

| رقم المجال | الفقرة   | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مدى الالتزام |
|------------|--|---------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1          | يعتز بالمهنة   | 1       | 4.30            | 0.76              | مرتفع        |
| 6          | يحرص على أداء مهامه الإدارية بتميز                                       | 2       | 4.11            | 0.85              | مرتفع        |
| 7          | يتحمل الصعوبات التي تواجهه أثناء أدائه لمهنته                            | 3       | 4.03            | 0.87              | مرتفع        |
| 5          | يحرص على المشاركة في البرامج التدريبية المتخصصة في مجال الإدارة المدرسية | 4       | 4.02            | 0.84              | مرتفع        |
| 4          | يتفرغ لممارسة دوره المهني كقائد تربوي                                    | 5       | 3.97            | 0.92              | مرتفع        |
| 8          | يحرص على تطبيق أساليب وأليات عمل جديدة في عمله                           | 6       | 3.84            | 0.93              | مرتفع        |
| 2          | يحرص على متابعة تحصيله الأكاديمي   | 7       | 3.82            | 0.99              | مرتفع        |
| 3          | يطور نفسه من خلال البحث والدراسة   | 8       | 3.80            | 0.96              | مرتفع        |
|            | الدرجة الكلية  |         | 3.99            | 0.07              | مرتفع        |

اتضح من جدول (2.4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات آراء أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري مدارس محافظة " رام الله والبيرة " في مجال أخلاقيات المدير تجاه المهنة كانت مرتفعة وقد حصلت الفقرة رقم (1) والتي نصها " يعترف بالمهنة " على أعلى متوسط حسابي وقدره (4.30) وانحراف معياري بلغ (0.76). أما فقرة رقم (3) والتي نصها " يطور نفسه من خلال البحث والدراسة" فقد حصلت على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.80)، وانحرافها المعياري مقداره (0.96)، وجاءت الدرجة الكلية بتقدير "مرتفع" للمجال ككل وبمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وانحراف معياري مقداره (0.07).

#### المجال الثاني: مجال أخلاقيات المدير تجاه المعلمين.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال " أخلاقيات المدير تجاه المعلمين "

| رقم المجال | الفقرة   | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مدى الالتزام |
|------------|--|---------|-----------------|-------------------|--------------|
| 17         | ينمي لدى المعلمين العادات الحميدة                        | 1       | 3.96            | 0.82              | مرتفع        |
| 24         | يتعامل بحزم مع المعلمين في الأمور التي تستوجب الحزم      | 2       | 3.94            | 0.94              | مرتفع        |
| 15         | ينسب إنجازات المعلمين عند رفعها للمسؤولين بأمانة         | 3       | 3.87            | 0.94              | مرتفع        |
| 20         | يُقيّم المعلمين بناء على معايير واضحة ومعلومة لهم        | 4       | 3.83            | 0.93              | مرتفع        |
| 19         | يُشجع المعلمين على تطوير أنفسهم بالبحث والدراسة          | 5       | 3.80            | 0.90              | مرتفع        |
| 16         | ينمي مبدأ المساءلة الذاتية لدى المعلمين                  | 6       | 3.80            | 0.91              | مرتفع        |
| 18         | يحرص على أن تطابق أفعاله أقوله في تعامله مع المعلمين     | 7       | 3.79            | 0.95              | مرتفع        |
| 9          | يعامل المعلمين بالعدل                                    | 8       | 3.79            | 0.98              | مرتفع        |
| 12         | يقدم النصح والإرشاد للمعلمين بكل تواضع                   | 9       | 3.78            | 0.98              | مرتفع        |
| 14         | ينمي روح العمل الجمعي لدى المعلمين                       | 10      | 3.74            | 0.93              | مرتفع        |
| 23         | يبتعد عن تكوين شلل وجماعات مواليه من المعلمين            | 11      | 3.73            | 1.10              | مرتفع        |
| 21         | يحرص على توفير فرص متكافئة لجميع المعلمين في أثناء العمل | 12      | 3.70            | 0.97              | مرتفع        |
| 13         | يعالج مشكلات المعلمين بطرق موضوعية                       | 13      | 3.68            | 0.96              | مرتفع        |
| 10         | يشرك المعلمين في إعداد رسالة المدرسة ورؤيتها             | 14      | 3.63            | 0.97              | متوسط        |
| 11         | يعزز المعلمين معنويًا لقاء ما يحققونه من إنجازات         | 15      | 3.63            | 1.01              | متوسط        |
| 22         | يتقبل النقد البناء دون انفعال أو تعصب                    | 16      | 3.53            | 1.09              | متوسط        |
|            | الدرجة الكلية  |         | 3.76            | 0.06              | مرتفع        |

اتضح من جدول (3.4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات آراء أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري مدارس محافظة " رام الله والبييرة " في مجال أخلاقيات المدير تجاه المعلمين كانت مرتفعة وقد حصلت الفقرة رقم (17) والتي نصها " ينمي لدى المعلمين العادات الحميدة " على أعلى متوسط حسابي وقدره (3.96) وانحراف معياري بلغ (0.82). أما فقرة رقم (22) والتي نصها " يتقبل النقد البناء دون انفعال أو تعصب" فقد حصلت على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.53)، وانحرافها المعياري مقداره (1.09) وجاءت الدرجة الكلية بتقدير "مرتفع" للمجال ككل وبمتوسط حسابي بلغ (3.77)، وانحراف معياري مقداره (0.06).

### المجال الثالث: مجال أخلاقيات المدير تجاه الطلبة

يبين جدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية آراء أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مدير المدرسة بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية لفقرات مجال أخلاقيات المدير تجاه الطلبة مرتبة تنازلياً.

جدول(4.4):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال"أخلاقيات المدير تجاه الطلبة"

| رقم المجال | الفقرة  | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مدى الالتزام |
|------------|---|---------|-----------------|-------------------|--------------|
| 33         | يحافظ على الأسرار الخاصة والعائلية للطلبة                             | 1       | 4.18            | 0.78              | مرتفع        |
| 28         | يحث الطلبة على احترام القوانين واللوائح المدرسية                      | 2       | 4.16            | 0.77              | مرتفع        |
| 34         | يعتني بخدمات الطلبة الصحية والاجتماعية داخل المدرسة                   | 3       | 4.07            | 0.82              | مرتفع        |
| 26         | يستمع إلى شكاوي الطلبة ومشاكلهم                                       | 4       | 4.07            | 0.85              | مرتفع        |
| 35         | يعمل على رفع الروح المعنوية لدى الطلبة خاصة ذوي الاحتياجات الخاصة     | 5       | 4.06            | 0.86              | مرتفع        |
| 25         | يعامل الطلبة بالعدل   | 6       | 4.04            | 0.86              | مرتفع        |
| 30         | يُشجع الطلبة على أداء الواجبات والأنشطة والمناسبات                    | 7       | 4.02            | 0.81              | مرتفع        |
| 29         | يعزز الطلبة على إنجازاتهم المختلفة خلال العام الدراسي                 | 8       | 4.01            | 0.87              | مرتفع        |
| 27         | يعوّذ الطلبة على الجرأة في قول الحق                                   | 9       | 3.99            | 0.87              | مرتفع        |
| 36         | يحبب الطلبة بمدرستهم ومعلميهم   | 10      | 3.90            | 0.88              | مرتفع        |
| 32         | يراعي احتياجات الطلبة وخصائصهم الفردية في العملية التعليمية التعليمية | 11      | 3.90            | 0.90              | مرتفع        |
| 31         | يُمسك عن إهانة الطلبة وتحقيرهم وإلحاق الأذى بهم                       | 12      | 3.83            | 0.96              | مرتفع        |
| 37         | يعقد لقاءات مع لجان الطلبة المدرسية بين الفينة والأخرى                | 13      | 3.65            | 1.00              | متوسط        |
|            | الدرجة الكلية   |         | 3.99            | 0.06              | مرتفع        |

اتضح من جدول (4.4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات آراء أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري مدارس محافظة " رام الله والبيرة " في مجال أخلاقيات المدير اتجاه الطلبة كانت مرتفعة وقد حصلت

الفقرة رقم (33) والتي نصها " يحافظ على الأسرار الخاصة والعائلية للطلبة " على أعلى متوسط حسابي وقدره (4.18) وانحراف معياري بلغ (0.78). أما فقرة رقم (37) والتي نصها " يعقد لقاءات مع لجان الطلبة المدرسية بين الفينة والأخرى " فقد حصلت على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.65)، وانحرافها المعياري مقداره (1.00)، وجاءت الدرجة الكلية بتقدير "مرتفع" للمجال ككل ويمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وانحراف معياري مقداره (0.06).

#### المجال الرابع: مجال أخلاقيات المدير تجاه أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي.

بين جدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية آراء أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مدير المدرسة بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية لفقرات مجال أخلاقيات المدير تجاه أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي مرتبة تنازلياً.

#### جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال " أخلاقيات المدير تجاه أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي "

| رقم المجال | الفقرة   | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مدى الالتزام |
|------------|--|---------|-----------------|-------------------|--------------|
| 38         | يقدر أهمية دور أولياء أمور الطلبة  | 1       | 4.18            | 0.79              | مرتفع        |
| 43         | يحرص على أن تكون مدرسته قدوة في احترامها لتقاليد المجتمع المحلي                            | 2       | 4.16            | 0.80              | مرتفع        |
| 39         | يتشاور مع أولياء أمور الطلبة في أمور تهم أبناءهم   | 3       | 4.08            | 0.80              | مرتفع        |
| 45         | ينقل الصورة الحقيقية عن مدرسته في اللقاءات التي تتم بين المدرسة والمجتمع المحلي            | 4       | 4.06            | 0.82              | مرتفع        |
| 40         | ينفذ ما يلتزم به أمام أولياء الأمور في الاجتماعات الرسمية                                  | 5       | 4.02            | 0.80              | مرتفع        |
| 42         | يشارك المجتمع المحلي في أنشطته ومناسباته   | 6       | 3.95            | 0.87              | مرتفع        |
| 44         | يستفيد من خبرات أفراد المجتمع المحلي ومواقعهم الاجتماعية والوظيفية في حل المشكلات الطلابية | 7       | 3.92            | 0.85              | مرتفع        |
| 41         | يُمسك عن محاباة أولياء الأمور أو بعضاً منهم  | 8       | 3.81            | 0.89              | مرتفع        |
|            | الدرجة الكلية  |         | 4.02            | 0.03              | مرتفع        |

اتضح من جدول (5.4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات آراء أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري مدارس محافظة " رام الله والبييرة " في مجال أخلاقيات المدير تجاه أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي كانت مرتفعة وقد حصلت الفقرة رقم (1) والتي نصها " يقدر أهمية دور أولياء أمور الطلبة " على أعلى متوسط حسابي وقدره (4.18) وانحراف معياري بلغ (0.80). أما فقرة رقم (41) والتي نصها " يُمسك عن محاباة أولياء الأمور أو بعضا منهم " فقد حصلت على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.82)، وانحرافها المعياري مقداره (0.89)، وجاءت الدرجة الكلية بتقدير "مرتفع" للمجال ككل وبمتوسط حسابي بلغ (4.02)، وانحراف معياري مقداره (0.37).

#### المجال الخامس: مجال أخلاقيات المدير تجاه القوانين والأنظمة المدرسية.

بين جدول (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية آراء أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مدير المدرسة بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ل فقرات مجال أخلاقيات المدير تجاه القوانين والأنظمة المدرسية مرتبة تنازلياً.

#### جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال " أخلاقيات المدير تجاه القوانين والأنظمة المدرسية "

| رقم المجال | الفقرة   | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مدى الالتزام |
|------------|--|---------|-----------------|-------------------|--------------|
| 46         | يراعي معايير الانضباط المدرسي عند تطبيقها  | 1       | 4.14            | 0.81              | مرتفع        |
| 47         | يبدأ بنفسه في تطبيق ما يصدر عنه من تعليمات تتعلق بالنظام والانضباط المدرسي             | 2       | 4.01            | 0.88              | مرتفع        |
| 49         | يُطلع المعلمين والطلبة على القوانين والأنظمة   | 3       | 3.99            | 0.92              | مرتفع        |
| 50         | يستند إلى لائحة القوانين والأنظمة عند إصدار العقوبات للمخالفين من قبل المعلمين والطلبة | 4       | 3.93            | 0.87              | مرتفع        |
| 53         | يتحرى العدل في معالجة إخلالات أطراف العملية التربوية بالنظام والقانون                  | 5       | 3.87            | 0.98              | مرتفع        |
| 52         | يترجم أقواله إلى أفعال أثناء تنفيذه لمهامه الإدارية والفنية                            | 6       | 3.86            | 0.91              | مرتفع        |
| 51         | يواجه ما يتعرض له من ضغوط في تطبيق القوانين والأنظمة بمرونة                            | 7       | 3.85            | 0.88              | مرتفع        |
| 48         | يشرك عناصر العملية التعليمية في إعداد لائحة القوانين والأنظمة                          | 8       | 3.65            | 0.99              | متوسط        |
|            | الدرجة الكلية  |         | 3.91            | 0.98              | مرتفع        |

اتضح من جدول (6.4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات آراء أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري مدارس محافظة " رام الله والبيرة " في مجال أخلاقيات المدير تجاه القوانين والأنظمة المدرسية كانت مرتفعة وقد حصلت الفقرة رقم (46) والتي نصها " يراعي معايير الانضباط المدرسي عند تطبيقها " على أعلى متوسط حسابي وقدره (4.14) وانحراف معياري بلغ (0.81). أما فقرة رقم (48) والتي نصها " يشرك عناصر العملية التعليمية في إعداد لائحة القوانين والأنظمة " فقد حصلت على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.65)، وانحرافها المعياري مقداره (0.99)، وجاءت الدرجة الكلية بتقدير "مرتفع" للمجال ككل وبمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وانحراف معياري مقداره (0.98).

#### 2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجهة المشرفة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية. والتحقق من ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وذلك من خلال فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عن السؤال الثاني تبعاً لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجهة المشرفة.

## نتائج الفرضية الأولى والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير جنس المعلم.

ولفحص هذه الفرضية الصفرية قامت الباحثة باستخدام اختبار "ت" (Independent t-test) للعينات المستقلة؛ لقياس دلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، لمدى التزام مديري مدارس محافظة " رام الله والبيرة " بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، تعزى إلى متغير جنس المعلم، وبين جدول (7.4) نتيجة فحص الفرضية الصفرية الأولى.

**جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" (Independent t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري مدارس محافظة " رام الله والبيرة " بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير جنس المعلم**

| المجال  | الجنس | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t  | مستوى الدلالة |
|---|-------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| أخلاقيات المدير تجاه المهنة                             | ذكر   | 3.92            | 0.67              | - 1.941 | 0.053         |
|   | أنثى  | 4.05            | 0.72              |         |               |
| أخلاقيات المدير تجاه المعلمين                           | ذكر   | 3.87            | 0.71              | 2.435   | *0.015        |
|   | أنثى  | 3.70            | 0.80              |         |               |
| أخلاقيات المدير تجاه الطلبة                             | ذكر   | 4.03            | 0.62              | 0.960   | 0.338         |
|   | أنثى  | 3.98            | 0.68              |         |               |
| أخلاقيات المدير تجاه أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي | ذكر   | 4.11            | 0.63              | 2.266   | 0.174         |
|   | أنثى  | 3.97            | 0.68              |         |               |
| أخلاقيات المدير تجاه القوانين والأنظمة المدرسية         | ذكر   | 3.99            | 0.67              | 1.631   | *0.004        |
|   | أنثى  | 3.86            | 0.80              |         |               |
| الدرجة الكلية   | ذكر   | 3.67            | 0.61              | 1.430   | 0.116         |
|   | أنثى  | 3.88            | 0.67              |         |               |

\*دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

اتضح من جدول (7.4) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير جنس المعلم. حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (1.430)، عند درجة حرية (441)، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.116) للدرجة الكلية وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الأولى.

**نتائج الفرضية الثانية والتي نصها:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم.

ولفحص نتائج هذه الفرضية الصفرية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تقدير المعلمين لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم، كما هو مبين في جدول (8.4).

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري مدارس محافظة " رام الله والبيرة " بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المؤهل العلمي     | المجال  |
|-------------------|-----------------|-------|-------------------|---|
| 0.66              | 4.00            | 72    | أدنى من بكالوريوس | أخلاقيات المدير تجاه المهنة                             |
| 0.70              | 3.99            | 316   | بكالوريوس         |   |
| 0.79              | 3.98            | 55    | أعلى من بكالوريوس |   |
| 0.70              | 3.71            | 72    | أدنى من بكالوريوس | أخلاقيات المدير تجاه المعلمين                           |
| 0.77              | 3.76            | 316   | بكالوريوس         |   |
| 0.81              | 3.85            | 55    | أعلى من بكالوريوس |   |
| 0.58              | 3.99            | 72    | أدنى من بكالوريوس | أخلاقيات المدير تجاه الطلبة                             |
| 0.66              | 4.01            | 316   | بكالوريوس         |   |
| 0.74              | 3.95            | 55    | أعلى من بكالوريوس |   |
| 0.85              | 4.00            | 72    | أدنى من بكالوريوس | أخلاقيات المدير تجاه أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي |
| 0.67              | 4.03            | 316   | بكالوريوس         |   |
| 0.74              | 3.99            | 55    | أعلى من بكالوريوس |   |
| 0.67              | 3.88            | 72    | أدنى من بكالوريوس | أخلاقيات المدير تجاه القوانين والأنظمة المدرسية         |
| 0.77              | 3.92            | 316   | بكالوريوس         |   |
| 0.76              | 3.94            | 55    | أعلى من بكالوريوس |   |
| 0.58              | 3.89            | 72    | أدنى من بكالوريوس | الدرجة الكلية   |
| 0.65              | 3.92            | 316   | بكالوريوس         |   |
| 0.70              | 3.93            | 55    | أعلى من بكالوريوس |   |

تبين من خلال قيم المتوسطات الحسابية في جدول (8.4) وجود فروق بين هذه المتوسطات، وللتحقق من أن الفروق في المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية أم لا، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، في جدول (9.4).

جدول (9.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري مدارس محافظة " رام الله والبيرة " بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم

| المجال  | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|----------------|----------------|--------------|------------------|--------|---------------|
| أخلاقيات المدير تجاه المهنة                             | بين المجموعات  | 0.033          | 2            | 0.017            | 0.34   | 0.967         |
|   | داخل المجموعات | 217.647        | 440          | 0.495            |        |               |
|   | المجموع        | 217.681        | 442          |                  |        |               |
| أخلاقيات المدير تجاه المعلمين                           | بين المجموعات  | 0.620          | 2            | 0.310            | 0.525  | 0.592         |
|   | داخل المجموعات | 259.794        | 440          | 0.590            |        |               |
|   | المجموع        | 260.414        | 442          |                  |        |               |
| أخلاقيات المدير تجاه الطلبة                             | بين المجموعات  | 0.147          | 2            | 0.087            | 0.199  | 0.819         |
|   | داخل المجموعات | 191.609        | 440          | 0.435            |        |               |
|   | المجموع        | 191.783        | 442          |                  |        |               |
| أخلاقيات المدير تجاه أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي | بين المجموعات  | 0.147          | 2            | 0.074            | 0.165  | 0.848         |
|   | داخل المجموعات | 195.733        | 440          | 0.445            |        |               |
|   | المجموع        | 195.880        | 442          |                  |        |               |
| أخلاقيات المدير تجاه القوانين والأنظمة المدرسية         | بين المجموعات  | 0.153          | 2            | 0.076            | 0.133  | 0.875         |
|   | داخل المجموعات | 252.099        | 440          | 0.573            |        |               |
|   | المجموع        | 252.252        | 442          |                  |        |               |
| الدرجة الكلية   | بين المجموعات  | 0.059          | 2            | 0.030            | 0.071  | 0.932         |
|   | داخل المجموعات | 184.873        | 440          | 0.420            |        |               |
|   | المجموع        | 184.932        | 442          |                  |        |               |

اتضح من جدول (9.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري مدارس محافظة " رام الله والبيرة " بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (0.071)، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.932) للدرجة الكلية وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية الثانية.

## نتائج الفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة للمعلم.

ولفحص نتائج هذه الفرضية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات أفراد عينة الدراسة حول تقدير المعلمين لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، كما هو مبين في جدول (10.4).

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري مدارس محافظة " رام الله والبيرة " بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة للمعلم

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | سنوات الخبرة     | المجال  |
|-------------------|-----------------|-------|------------------|---|
| 0.64              | 4.08            | 103   | أقل من 5 سنوات   | أخلاقيات المدير تجاه المهنة                             |
| 0.67              | 4.05            | 126   | من 5 - 10 سنوات  |   |
| 0.74              | 3.93            | 214   | أكثر من 10 سنوات |   |
| 0.62              | 3.96            | 103   | أقل من 5 سنوات   | أخلاقيات المدير تجاه المعلمين                           |
| 0.70              | 3.83            | 126   | من 5 - 10 سنوات  |   |
| 0.85              | 3.64            | 214   | أكثر من 10 سنوات |   |
| 0.62              | 4.14            | 103   | أقل من 5 سنوات   | أخلاقيات المدير تجاه الطلبة                             |
| 0.59              | 5.01            | 126   | من 5 - 10 سنوات  |   |
| 0.71              | 3.92            | 214   | أكثر من 10 سنوات |   |
| 0.59              | 4.15            | 103   | أقل من 5 سنوات   | أخلاقيات المدير تجاه أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي |
| 0.61              | 4.04            | 126   | من 5 - 10 سنوات  |   |
| 0.72              | 3.97            | 214   | أكثر من 10 سنوات |   |
| 0.66              | 4.10            | 103   | أقل من 5 سنوات   | أخلاقيات المدير تجاه القوانين والأنظمة المدرسية         |
| 0.70              | 3.94            | 126   | من 5 - 10 سنوات  |   |
| 0.81              | 3.81            | 214   | أكثر من 10 سنوات |   |
| 0.55              | 4.07            | 103   | أقل من 5 سنوات   | الدرجة الكلية   |
| 0.59              | 3.95            | 126   | من 5 - 10 سنوات  |   |
| 0.71              | 3.83            | 214   | أكثر من 10 سنوات |   |

تبين من خلال قيم المتوسطات الحسابية في جدول (10.4) وجود فروق بين هذه المتوسطات. وللتحقق من أن الفروق في المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية أم لا، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، في جدول (11.4).

**جدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري مدارس محافظة " رام الله والبيرة " بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة للمعلم**

| المجال  | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|----------------|----------------|--------------|------------------|--------|---------------|
| أخلاقيات المدير تجاه المهنة                             | بين المجموعات  | 2.052          | 2            | 1.026            | 2.094  | 0.124         |
|   | داخل المجموعات | 215.628        | 440          | 0.490            |        |               |
|   | المجموع        | 217.681        | 442          |                  |        |               |
| أخلاقيات المدير تجاه المعلمين                           | بين المجموعات  | 8.018          | 2            | 2.009            | 6.989  | *0.001        |
|   | داخل المجموعات | 252.397        | 440          | 0.574            |        |               |
|   | المجموع        | 260.414        | 442          |                  |        |               |
| أخلاقيات المدير تجاه الطلبة                             | بين المجموعات  | 3.367          | 2            | 1.683            | 3.931  | *0.020        |
|   | داخل المجموعات | 188.416        | 440          | 0.428            |        |               |
|   | المجموع        | 191.783        | 442          |                  |        |               |
| أخلاقيات المدير تجاه أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي | بين المجموعات  | 2.500          | 2            | 1.250            | 2.845  | 0.059         |
|   | داخل المجموعات | 191.380        | 440          | 0.439            |        |               |
|   | المجموع        | 195.880        | 442          |                  |        |               |
| أخلاقيات المدير تجاه القوانين والأنظمة المدرسية         | بين المجموعات  | 5.700          | 2            | 2.850            | 5.086  | *0.007        |
|   | داخل المجموعات | 246.552        | 440          | 0.560            |        |               |
|   | المجموع        | 252.252        | 442          |                  |        |               |
| الدرجة الكلية   | بين المجموعات  | 4.424          | 2            | 2.212            | 5.391  | *0.005        |
|   | داخل المجموعات | 180.509        | 440          | 0.410            |        |               |
|   | المجموع        | 184.932        | 442          |                  |        |               |

\*دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

اتضح من جدول (11.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري مدارس محافظة " رام الله والبيرة " بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (5.391)، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.005) للدرجة الكلية وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى التزام مدير المدرسة بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في محافظة " رام الله والبيرة " تعزى إلى متغير سنوات الخبرة " ولمعرفة مصدر الفروق بين المتوسطات استخدمت الباحثة اختبار LSD للمقارنات البعدية كما بين جدول (12.4).

جدول (12.4): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى التزام مدير المدرسة بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في محافظة " رام الله والبيرة " تعزى إلى متغير سنوات الخبرة للمعلم

| سنوات الخبرة     |                 |                  | المجال  |
|------------------|-----------------|------------------|---|
| أكثر من 10 سنوات | من 5 - 10 سنوات | أقل من 5 سنوات   |   |
| 0.15005          | 0.02785         | أقل من 5 سنوات   | أخلاقيات المدير تجاه المهنة                             |
| 0.12221          | - 0.12221       | من 5 - 10 سنوات  |   |
|                  | - 0.15005       | أكثر من 10 سنوات |   |
| * 0.32570        | 0.13549         | أقل من 5 سنوات   | أخلاقيات المدير تجاه المعلمين                           |
| * 0.19020        |                 | من 5 - 10 سنوات  |   |
|                  | * - 0.19020     | * - 0.32570      |   |
| * 0.21862        | 0.12568         | أقل من 5 سنوات   | أخلاقيات المدير تجاه الطلبة                             |
| 0.09294          |                 | من 5 - 10 سنوات  |   |
|                  | - 0.09294       | * - 0.21862      |   |
| * 0.18908        | 0.11499         | أقل من 5 سنوات   | أخلاقيات المدير تجاه أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي |
| 0.07409          |                 | من 5 - 10 سنوات  |   |
|                  | - 0.07409       | * - 0.18908      |   |

|           |           |            |                  |   |
|-----------|-----------|------------|------------------|---|
| * 0.28337 | 0.15540   |            | أقل من 5 سنوات   | أخلاقيات المدير تجاه القوانين والأنظمة المدرسية |
| 0.12798   |           | - 0.15540  | من 5 - 10 سنوات  |   |
|           | - 0.12798 | *- 0.28337 | أكثر من 10 سنوات |   |
| * 0.24591 | 0.11675   |            | أقل من 5 سنوات   | الدرجة الكلية                                   |
| 0.12916   |           | - 0.11675  | من 5 - 10 سنوات  |   |
|           | - 0.12916 | *- 0.24591 | أكثر من 10 سنوات |   |

اتضح من جدول (12.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري مدارس محافظة " رام الله والبيرة " بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ما بين المعلمين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات والمعلمين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات من جهة وللمعلمين ذوي الخبرة من 5 - 10 سنوات من جهة أخرى لصالح المعلمين ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات و أكثر من 5 سنوات. كما وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين المعلمين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات والمعلمين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات لصالح المعلمين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات.

نتائج الفرضية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير الجهة المشرفة التي يتبعها المعلم (حكومة، وكالة، خاصة).

ولفحص نتائج هذه الفرضية الصفرية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حول تقدير المعلمين لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، تعزى إلى متغير الجهة المشرفة، كما هو مبين في جدول (13.4).

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري مدارس محافظة " رام الله والبيرة " بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير الجهة المشرفة

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الجهة المشرفة | المجال  |
|-------------------|-----------------|-------|---------------|---|
| 0.71              | 3.93            | 310   | حكومة         | أخلاقيات المدير تجاه المهنة                             |
| 0.82              | 3.87            | 27    | وكالة         |   |
| 0.60              | 4.22            | 106   | خاصة          |   |
| 0.74              | 3.76            | 310   | حكومة         | أخلاقيات المدير تجاه المعلمين                           |
| 0.90              | 2.94            | 27    | وكالة         |   |
| 0.66              | 3.99            | 106   | خاصة          |   |
| 0.63              | 4.01            | 310   | حكومة         | أخلاقيات المدير تجاه الطلبة                             |
| 0.82              | 3.23            | 27    | وكالة         |   |
| 0.55              | 4.16            | 106   | خاصة          |   |
| 0.65              | 06*4            | 310   | حكومة         | أخلاقيات المدير تجاه أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي |
| 0.75              | 3.39            | 27    | وكالة         |   |
| 0.60              | 4.08            | 106   | خاصة          |   |
| 0.74              | 3.92            | 310   | حكومة         | أخلاقيات المدير تجاه القوانين والأنظمة المدرسية         |
| 0.95              | 3.32            | 27    | وكالة         |   |
| 0.69              | 4.04            | 106   | خاصة          |   |
| <b>0.63</b>       | <b>3.92</b>     | 310   | حكومة         | الدرجة الكلية   |
| <b>0.78</b>       | <b>3.28</b>     | 27    | وكالة         |   |
| <b>0.55</b>       | <b>4.09</b>     | 106   | خاصة          |   |

تبين من خلال قيم المتوسطات الحسابية في جدول (13.4) وجود فروق بين هذه المتوسطات. وللتحقق من أن الفروق في المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية أم لا، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، في جدول (14.4).

جدول (14.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين

متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري مدارس محافظة " رام الله والبيرة "

بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير الجهة المشرفة

| المجال  | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|----------------|----------------|--------------|------------------|--------|---------------|
| أخلاقيات المدير تجاه المهنة                             | بين المجموعات  | 7.110          | 2            | 3.555            | 7.428  | *0.001        |
|   | داخل المجموعات | 210.571        | 440          | 0.479            |        |               |
|   | المجموع        | 217.681        | 442          |                  |        |               |
| أخلاقيات المدير تجاه المعلمين                           | بين المجموعات  | 23.734         | 2            | 11.867           | 22.061 | *0.001        |
|   | داخل المجموعات | 236.681        | 440          | 0.538            |        |               |
|   | المجموع        | 260.414        | 442          |                  |        |               |
| أخلاقيات المدير تجاه الطلبة                             | بين المجموعات  | 18.562         | 2            | 9.281            | 23.575 | *0.001        |
|   | داخل المجموعات | 173.221        | 440          | 0.394            |        |               |
|   | المجموع        | 191.783        | 442          |                  |        |               |
| أخلاقيات المدير تجاه أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي | بين المجموعات  | 11.762         | 2            | 5.881            | 14.054 | *0.001        |
|   | داخل المجموعات | 184.118        | 440          | 0.418            |        |               |
|   | المجموع        | 195.880        | 442          |                  |        |               |
| أخلاقيات المدير تجاه القوانين والأنظمة المدرسية         | بين المجموعات  | 11.318         | 2            | 5.659            | 10.335 | *0.001        |
|   | داخل المجموعات | 240.934        | 440          | 0.548            |        |               |
|   | المجموع        | 252.252        | 442          |                  |        |               |
| الدرجة الكلية   | بين المجموعات  | 14.148         | 2            | 7.074            | 18.225 | *0.001        |
|   | داخل المجموعات | 170.784        | 440          | 0.388            |        |               |
|   | المجموع        | 184.932        | 442          |                  |        |               |

\*دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

اتضح من جدول (14.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري مدارس محافظة " رام الله والبيرة "

بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير الجهة المشرفة، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة

(18.225)، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.0001) للدرجة الكلية وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي

ترفض الفرضية الصفرية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى التزام مدير المدرسة بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في محافظة " رام الله والبيرة " تعزى إلى متغير الجهة المشرفة " ولمعرفة مصدر الفروق بين المتوسطات استخدمت الباحثة اختبار LSD للمقارنات البعدية كما بين جدول (15.4).

جدول (15.4): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى التزام مدير المدرسة بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في محافظة " رام الله والبيرة " تعزى إلى متغير الجهة المشرفة

| سنوات الخبرة |          |             |       | المجال   |
|--------------|----------|-------------|-------|--|
| خاصة         | وكالة    | حكومة       |       |  |
| *- 0.29028   | 0.05987  |             | حكومة | أخلاقيات المدير اتجاه المهنة                             |
| *-0.35015    |          | - 0.05987   | وكالة |  |
|              | *0.35015 | *0.29028    | خاصة  |  |
| *- 0.22115   | *0.82893 |             | حكومة | أخلاقيات المدير اتجاه المعلمين                           |
| *-1.05007    |          | * - 0.82893 | وكالة |  |
|              | *1.05007 | *0.22115    | خاصة  |  |
| *- 0.14908   | *0.77618 |             | حكومة | أخلاقيات المدير اتجاه الطلبة                             |
| *- 0.69484   |          | * - 0.77618 | وكالة |  |
|              | *0.92525 | *0.14908    | خاصة  |  |
| - 0.01961    | *0.69484 |             | حكومة | أخلاقيات المدير اتجاه أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي |
| *- 0.28804   |          | * -0.67522  | وكالة |  |
|              | *0.28804 | 0.01961     | خاصة  |  |
| *- 0.11947   | *0.60354 |             | حكومة | أخلاقيات المدير اتجاه القوانين والأنظمة المدرسية         |
| * -0.72301   |          | * -0.60354  | وكالة |  |
|              | *0.72301 | *0.11947    | خاصة  |  |
| *- 0.16814   | *0.64268 |             | حكومة | الدرجة الكلية  |
| *- 0.81082   |          | * -0.64268  | وكالة |  |
|              | *0.81082 | *0.16814    | خاصة  |  |

\*دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

اتضح من جدول (17.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين المدارس التابعة للحكومة والخاصة من جهة ومدارس الوكالة من جهة أخرى لصالح الخاصة والحكومة، كما وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين المدارس التابعة للحكومة والخاصة لصالح المدارس الخاصة.

## 2.4 ملخص نتائج الدراسة:

- جاءت تقديرات معلمي المدارس في محافظة "رام الله والبييرة" لمدى التزام مديري مدارس محافظة "رام الله والبييرة" بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية على الدرجة الكلية، بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.07).
- كان مجال أخلاقيات المدير تجاه أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي، في الترتيب الأول من بين مجالات أداة الدراسة بمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (0,03). في حين كان مجال أخلاقيات المدير تجاه المعلمين، في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.06).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مدير المدرسة بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في محافظة "رام الله والبييرة" تعزى لمتغير جنس المعلم.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، لمدى التزام مديري مدارس محافظة "رام الله والبييرة" بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، لمدى التزام مديري مدارس محافظة "رام الله والبييرة" بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، ما بين المعلمين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات والمعلمين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات من جهة وللمعلمين ذوي الخبرة من 5 - 10 سنوات من جهة أخرى، لصالح المعلمين

ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات وأكثر من 5 سنوات. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية، ما بين المعلمين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، والمعلمين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، لصالح المعلمين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين المدارس التابعة للحكومة والخاصة من جهة ومدارس الوكالة من جهة أخرى لصالح الخاصة والحكومة، كما وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين المدارس التابعة للحكومة والخاصة لصالح المدارس الخاصة.



## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة إجابة نتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها وفرضياتها ثم عرضاً للتوصيات.

#### 1.5 مناقشة نتائج إجابة الدراسة الأول:

ما مدى التزام مديري مدارس محافظة "رام الله والبيرة" بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمها ؟

جاءت تقديرات معلمي المدارس في محافظة "رام الله والبيرة" لمدى التزام مديري مدارس محافظة "رام الله والبيرة" بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية على الدرجة الكلية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.07).

وقد تعزى هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة إلى الأسباب التالية: ادراك المعلمين لاهتمام المديرين بمساعدتهم وتوجيههم لانجاح العملية التعليمية التعلمية، إضافة إلى أن المعلمين على صلة مباشرة مع المديرين اذ يمارسون أعمالاً من صلب عمل المدير، فكل معلم مسؤول عن بعض الأعمال الإدارية

الموكلة إليه والتي من بينها المناوئة اليومية، والمساعدة في حل المشكلات المتعلقة بالتلاميذ وأولياء أمور الطلبة، فهذا يؤكد على أهمية أن تكون العلاقة بينهم على أساس من التفاهم، والود، والتعاون، وبالتالي رضاهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو طبيخ (2008)، و بو عباس (2010)، والبشري (2006)، وأحمد (2006).

اتفق أفراد عينة الدراسة على أن مجال أخلاقيات المدير تجاه أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي، جاءت بالمرتبة الأولى مقارنة مع المجالات الأخرى، وذلك حسب تقديراتهم وبمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (0.03). وفقا لجدول (1.4).

وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن المعلمين يدركون وعي مدير المدرسة بأهمية الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور ومدى تأثيره في تحصيل الطلبة بالتعاون مع معلمهم، ودور أولياء الأمور بمتابعة الأبناء من حيث أداء واجباتهم المدرسية مما يساعد على رفع الكفاءة الداخلية لمخرجات المدارس، والذي يتم من خلال مقابلة أولياء الامور لمناقشاتهم في بعض الأمور التي تهم التلاميذ، لذلك من الضروري التحلي بالأخلاقيات في التعامل مع هذه الفئة.

وقد يعزى ذلك إلى ادراك المعلمين أن المدرسة لم تعد بمفردها قادرة على تحقيق أهدافها المنشودة إلا بالتعاون مع أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي من خلال إشراكهم في جميع المراحل العملية التربوية، حيث تلعب المدرسة دورا في تنمية المجتمع وتوعيته والنهوض بمستواه؛ ليواكب التطور المعرفي والتكنولوجي، وهذا سبيل لتوفير الاطمئنان النفسي والروحي للطلاب، الذين سيشعرون بصلتهم الوثيقة بمجتمعهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البشري (2006) وأحمد (2006).

أما مجال أخلاقيات المدير تجاه المعلمين، فقد جاءت بدرجة مرتفعة؛ إلا أنها أقل من باقي المجالات بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.06). وفقاً لجدول (1.4). وتغزو الباحثة ذلك إلى العبء الملقاة على المعلمين من حصص دراسية التي تمتد من 24-27 حصة اسبوعياً، بالإضافة إلى سلطة التفويض من قبل المدير من مناوبة ومتابعة سجلات المدرسة، وما يطلبه الموجهين من معلميه من خطط علاجية وتحضيرية، فهذا يشكل ضغطاً كبيراً على المعلمين، وقلة التحفيز المعنوي والمادي لهم، كما أن مدرء المدرس بشكل عام يلتزمون بالقوانين والأنظمة والرقابة الإدارية والإشراف المباشر على المعلمين؛ وهذا يقلل فرصة وجود علاقات إنسانية بين المديرين والمعلمين مما يجعل سلطتهم مستمدة من المركز. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة طرخان (2003).

## 2.5 مناقشة نتائج إجابة سؤال الدراسة الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجهة المشرفة؟

### 1.2.5 نتائج الفرضية الأولى والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير جنس المعلم.

أظهرت نتائج اختبار "ت" (Independent t-test) للعينات المستقلة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام

مدير المدرسة بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في محافظة " رام الله والبيرة " تعزى لمتغير جنس المعلم، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية الأولى، وهذا يعني جنس المعلم لا يؤثر على تقديرات المعلمين لمدى التزام مديري مدارس محافظة " رام الله والبيرة " بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات نشأوا في بيئة ومدارس متشابهة، وأن مالا أنظمة والقوانين موحدة في جميع المدارس، ويقوم المعلمون بالمهام والمسؤوليات نفسها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بني خالد (2007)، وشمس الدين (2006). في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة مقابلة والحوامة (2011)، وأبو طبيخ (2008)، وطريف (2007)، والبشري (2006).

#### 2.2.5 نتائج الفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم.

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مدير المدرسة بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في محافظة " رام الله والبيرة " تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية الثانية، وهذا يعني أن تقديرات المعلمين لمدى التزام مديري مدارس محافظة " رام الله والبيرة " بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية هي نفسها في جميع المدارس بغض النظر عن المؤهل العلمي، سواء كان أدنى من بكالوريوس أو بكالوريوس، أو أعلى

من بكالوريوس. وقد يعزى ذلك إلى المنظومة الأخلاقية، التي تركز على التمتع بمستويات عالية من أخلاقيات المهنة، وأن معايير الالتزام بالعمل هي واحدة لكل المعلمين، وأن الأنظمة والقوانين والأعراف والتقاليد المرعية بالمهنة تطبق على الجميع بغض النظر عن المؤهل العلمي، وأن مهنية المدير تفرض عليه الحرص على شرف المهنة، من خلال التمسك بها، والسعي إلى التعاون والعمل بروح الفريق؛ لذا لم يظهر لمتغير المؤهل العملي أية فروق. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البشري (2006)، و المزروعي (2003). في حين أنها تختلف هذه النتيجة مع دراسة أحمد (2006)، وطرخان (2003).

### 3.2.5 نتائج الفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05\alpha \leq$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة للمعلم.

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) رفض الفرضية الصفرية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري مدارس محافظة " رام الله والبيرة " بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، ما بين المعلمين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، والمعلمين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات من جهة، وللمعلمين ذوي الخبرة من 5 - 10 سنوات من جهة أخرى، لصالح المعلمين ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات و أكثر من 5 سنوات. تعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن تركيز المديرين على المعلمين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات وإحاطتهم بمزيد من الاهتمام والزيارات الإشرافية والإرشادية المتكررة، ومعاملتهم معاملة تربية تحقق لهم الطمأنينة، وتشعرهم بقيمتهم، وتنمية مواطن الإبداع لديهم، وإدماجهم مع المعلمين القدامى، وتشجيع الزيارات التبادلية فيما بينهم، يشعرهم

بالتقّة بمديريهم وبأخلاقياته تجاه مهنته. ويعود السبب أيضا إلى أن المعلمين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، يكونون في سن متقاربة مع سنوات خبرة المدير، وأنه يحترمهم بسبب هذه الخبرات، مما يشيع جواً من المودة بينهم، وربما نظراً لشعور المدير، أن هؤلاء المعلمين في مستوى مناظر له، إن لم يكونوا أقدر منه خاصة في الأمور الأكاديمية، فيشركهم في التخطيط لمستقبل المدرسة، ووضع رؤى وأهدافٍ تربوية لها، فهم أكثر قرباً، وأكثر حساً، وملاحظةً قولاً وفعلاً، بمدى أخلاقيات مديريهم.

كما وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين المعلمين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات والمعلمين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات لصالح المعلمين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات. وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن المعلمين القدامى ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات يشعرون بالروتين لأفعال المدير وأقواله فهم على دراية تامة به وبأخلاقياته اتجاه مهنته، فخيرتهم مناظرة لخبرة مديريهم، أما المعلمين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات ربما يرو أن كل عمل يقوم به المدير هو عمل تميز وابداع وهم على رغبة تامة ومستمرة على الاطلاع بكل ما هو جديد فيعتبرون المدير بمثابة القدوة الحسنة لهم في مسيرتهم التعليمية التعليمية، لما يروه من دعم ومساندة في بداية مسيرتهم التعليمية التعليمية.

#### 4.2.5 نتائج الفرضية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير الجهة المشرفة التي يتبعها المعلم (حكومة، وكالة، خاصة).

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) رفض الفرضية الصفرية الرابعة، وقبول الفرضية البديلة أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين المدارس التابعة للحكومة والخاصة من طرف، ومدارس الوكالة من طرف آخر، لصالح الخاصة والحكومة. وتعزو الباحثة نتيجة ذلك إلى

أن المدارس الحكومة والخاصة، تتبع نفس الأنظمة والقوانين الصادرة من وزارة التربية والتعليم، وإلى وجود دستور أخلاقي موحد صادر لهم من وزارة التربية والتعليم، وقد يكون السبب أن مدارس الوكالة هي مدارس أساسية فقط، في حين أن المدارس الخاصة والحكومة، هي مدارس أساسية وثانوية، فهي أكثر كفاءة وأكثر التزاماً بأخلاقيات العمل؛ لأن المدرسة الثانوية محط أنظار الجميع، وتعتبر المرحلة الثانوية نهاية المرحلة الدراسية، وكذلك الهيئة التدريسية هي أكثر وعياً وممارسة لأدوارهم مما يساعد مدير المدرسة على الالتزام بأخلاقيات العمل الإداري.

كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين المدارس التابعة للحكومة والخاصة لصالح المدارس الخاصة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدارس الخاصة هي مدارس مشيدة من قبل جهات خاصة، ومن ثم حصلت على ترخيص من وزارة التربية والتعليم، فإن لم تثبت وجودها في التمسك والالتزام بالقوانين والأنظمة والأخلاقيات، وعلاقتها وإشرافها على معلميه، وتواصلها المستمر مع أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي؛ فإن ذلك سيؤثر على سمعتها مما يعيق عملها.

### 3.5 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:

أولاً: توصيات تتعلق بمديري المدارس:

1. العمل بروح القوانين والأنظمة ليس بحرفيتها.
2. الاستمرار في الاتصال والتواصل الفعالين بين الإدارة المدرسية والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
3. العمل على تعزيز المعلمين معنوياً، حيث جاءت نتيجة الإجابة عن سؤال الدراسة الأول في مجال أخلاقيات المدير تجاه المعلمين أن الفقرة (11) وهي "يعزز المعلمين معنوياً لقاء ما يحققونه من إنجازات"، بمدى متوسط.
4. إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، ووضع أهداف ورؤى المدرسة وتطويرها، حيث جاءت نتيجة الإجابة عن سؤال الدراسة الأول في مجال أخلاقيات المدير تجاه المعلمين أن الفقرة (10) وهي "يشرك المعلمين في إعداد رسالة المدرسة ورؤيتها"، بمدى متوسط.

## ثانياً: توصيات تتعلق بإجراء بحوث ودراسات تربوية مستقبلية:

1. الاستمرار في إجراء دراسات وبحوث متممة لهذه الدراسة، في مختلف محافظات الوطن؛ لأن المدير هو الركن المنير لمدرسته.
2. إجراء دراسات حول مدى التزام المديرين بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، من وجهة نظر المشرفين التربويين في مختلف محافظات الوطن.
3. إجراء دراسات حول مدى التزام المديرين بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في مدارس التابعة للوكالة.
4. إجراء دراسة للتعرف على مدى التزام موظفي وزارة التربية والتعليم بأخلاقيات الوظيفة من وجهة نظر المدراء والمعلمين.
5. إجراء دراسة للتعرف على أثر ضغوط العمل على التزام المدراء والمعلمين بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية والتعليم.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. ابن منظور، جمال الدين.(1996): لسان العرب. دار إحياء التراث العربي، بيروت.
2. أبو زيد، محمد. (2003): أخلاقيات المهنة - مقرر 1404104- ، كلية الآداب، جامعة الطائف.
3. أبو طبيخ، هشام. (2008): مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
4. احسينات، عيسى. (2006): المجال التربوي وأخلاقيات المهنة. (دار النشر غير معروفة).
5. أحمد، أسامة. ( 2006 ) : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات . جامعة عمان العربية للدراسات العليا: الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
6. البرازي، مجد. (2001): أخلاقيات مهنة التربية والتعليم في الكتاب والسنة، ط1. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
7. البشري، قدرية. ( 2006 ) : درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
8. بطاح. أحمد. (2006): قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

9. بني خالد، خلف. (2007): درجة التزام الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية. الجامعة الهاشمية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
10. بو عباس، فوزية. (2010): درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم. جامعة الشرق الأوسط، الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة).
11. الجزائري، أبو بكر. (1990): منهاج مسلم . كتاب عقائد وآداب وأخلاق وعبادات ومعاملات، ط2. دار إحياء الكتب، القاهرة.
12. حسان، حسن ، والعجمي، محمد. (2007): الإدارة التربوية، ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
13. حلبية، بنان. (2008): درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
14. الحوراني، غالب. (2005): تطوير مُدونة الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة في الجامعة الأردنية. الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة دكتوراه غير منشورة).
15. الرازي، أبو علي. (2006): تهذيب الأخلاق وتطهير الأعراق. دار صادر، بيروت.
16. الزهراني، سعيد. (2007): أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمينة مكة المكرمة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة).

17. السعود، راتب . ويطاح، أحمد. ( 1996 ) : مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم. دراسات العلوم التربوية، 30، العدد (2)، ص ص 33 - 65.
18. طرخان، عبد المنعم. ( 2003 ) : واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقته بسلوكهم القيادي. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن. (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
19. طريف، عاطف. (2007): درجة ممارسة المعلمين لأخلاقيات مهنة التعليم في الأردن من وجهة نظر مدراء المدارس. كلية التربية النوعية بالمنصورة، المؤتمر السنوي الثاني، معايير ضمان الجودة والاعتماد في التعليم النوعي بمصر والوطن العربي. ص ص 481 - 500.
20. عابدين، محمد. (2010): درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 6، (3)، ص ص 203 - 217.
21. عابدين، محمد. (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، ط1. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
22. عطوي، خليل. (2008): واقع مشكلات النظام المدرسي والحلول المقترحة كما يراها مديرو المدارس في محافظتي "رام الله والبيرة" والقدس. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
23. عفيفي، صديق. (2006): دليل المعلم في أخلاق المهنة مفاهيم نظرية وحالات علمية. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

24. الغزالي، ابن حامد. (1967): *احياء علوم الدين*، ج3. دار احياء الكتب العربية فيص عيسى الحلبي. بيروت.
25. فزق، محمود. (2005): *درجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
26. اللقمانى، أحمد بن شريف. (1428 هـ): *مدى التزام معلمي المرحلة الثانوية بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر المشرفين ومديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة*. جامعة أم القرى، مكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
27. مرعي، توفيق، وبلقيس، أحمد. (1993): *أخلاقيات مهنة التعليم*. شركة مطبعة عمان ومكتباتها المحدودة، عمان.
28. المزروعى، خميس. (2003): *مدى التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عمان*. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).
29. المصري، محمد. (1986): *أخلاقيات المهنة*. مكتبة الرسالة الحديثة، عمان.
30. مكروم، عبد الودود. (1983): *دراسة لبعض المشكلات التي تعوق الوظيفة الخلقية للمدرسة الثانوية*. جامعة المنصورة، مصر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
31. الميداني، عبد الرحمن. (1992): *الأخلاق الإسلامية وأسسها*، ط2، ج1. دار القلم، دمشق.
32. ناصر، ابراهيم. (2006): *التربية الأخلاقية*، ط1. دار وائل للنشر، عمان.

33. نمر، زهور. (2012): مدى قيام مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة بدورهم في تعزيز القيم التربوية لدى طلبة المرحلة الثانوية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
34. الهدبان، إسلام. (2009): درجة الالتزام بممارسة المدونة الأخلاقية في السلوك الإداري لدى مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى . الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
35. ياغي. محمد. (2001): الأخلاقيات في الإدارة، ط1. مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع، عمان.
36. يحيى، سجي. (2010): درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

## Reference

1. Awender, M .(2001): The Principals Leadership Role Perceptions of Teachers, **Dissertation Abstract International** , 62, (2) , p 17.
2. Campell, E . (2002): Connecting the Ethics of Teaching and Moral. **Education Journal of tTeacher Education**, 4, (48). P8.
3. Dahel, J . (2006): Ethical Principles and Faculty Development **Distance Education Report**: 10, (2), p p 5 -82.
4. Dorsey, M et al. (1997): Values Changes As An Index of Development Bera-College Class of 1996: **Alongitududinal study of values Preference using the study of values.**
5. Hughes, S. (1996): **Leadership behavior of South Carolina male and femal secondary princioals as perceived their teachers men, women**, International Dissertation Abstract A56|11. The University of Southern Mississippi, Eric, Document Re production service.
6. Kirby, P . Paradise, L. (1990): The Ethical Reasoning of School Administrator: The Principled Principal, Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Reseaech Associat (Boston, MA, April 16-20, 1990) **Office of Educational Research Center ( ERIC).**
7. Mortland, C. (2000): Identity and Moral Education in a Diasporic Community, **Journal of Pacific Affairs**, 73, (3). P 20.

8. Necolas, P. Kenng, S. (2001): What we know and how we know a preliminary study of Managerial practices of high schools, **School administration**, Shanghai, 13, (2), P 14 – 27.
  
9. Rosiel , T. Louise , J. (1997): A study of Roles and Responsibilities of Assistant Secondary School Principals . **Paper Presented at The Annual Meeting of The Mid-South Educational Research Association (Memphis, TN,November 1997).**
  
- 10.Schulte, L et al. (2001): Undergraduate Faculty and Student Perception of the Ethical Climate and its Importance in Retention, (Electronic Version). **College Student Journal**, 35, (4), P 565 – 576.
  
- 11.Stacey , E et al. (2003): Portrait of an Ethical Administrator. Paper Presented at The Annual Conference of The American Association of School Administrators, **Dissertation Abstract International.64, (4), p14.**

## الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة الأولى

حضرة ..... المحترم | ة

تحية طيبة وبعد،

بين يديكم استبانة لدراسة بعنوان " أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة " من وجهة نظر معلميها " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

ترجو الباحثة من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة وإبداء رأيكم في فقراتها، وإجراء أي تعديل ترونه مناسباً.

ولكم منا جزيل الشكر

الباحثة

فاطمة خليل اعطيوي

حضرة المعلم |ة المحترم |ة،

تحية طيبة وبعد،

بين يدك استبانة لدراسة بعنوان " أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة " من وجهة نظر معلميهما " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

ترجو الباحثة من حضرتكم الإجابة عن فقرات الاستبانة، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

نأمل تعاونكم معنا في إنجاح هذه الدراسة، وكما منا جزيل الشكر

الباحثة

فاطمة خليل عطوي

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة ( x ) بجانب الإجابة التي تنطبق عليك

الجنس:  ذكر  أنثى

المؤهل العلمي:  أدنى من بكالوريوس  بكالوريوس فقط  أعلى من بكالوريوس

سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 - 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

الجهة المشرفة:  حكومة  وكالة  خاصة

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

يرجى قراءة الفقرة التالية بعناية والإجابة عنها بوضع إشارة ( x ) أمام الفقرة، وتحت الدرجة التي تراها مناسبة

| الرقم   | الفقرة  | الدرجة    |       |        |       |           |
|---|---|-----------|-------|--------|-------|-----------|
|   |   | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
| <b>المجال الأول: أخلاقيات المدير تجاه المهنة</b>    |   |           |       |        |       |           |
| 1.  | يعتز بالمهنة ويعتبرها من المهن السامية  |           |       |        |       |           |
| 2.  | يحرص على متابعة تحصيله الأكاديمي  |           |       |        |       |           |
| 3.  | يسعى لبناء سمعته المهنية من خلال البحث والدراسة   |           |       |        |       |           |
| 4.  | يتفرغ لممارسة دوره المهني كمسؤول تربوي فقط،<br>مبتعدا عن كل ما من شأنه إعاقة هذا التفرغ |           |       |        |       |           |
| 5.  | يحرص على المشاركة في البرامج التدريبية<br>المتخصصة في مجال الإدارة المدرسية             |           |       |        |       |           |
| 6.  | يحرص على متابعة ما يعقد من مؤتمرات<br>تربوية متخصصة في مجال الإدارة المدرسية            |           |       |        |       |           |
| 7.  | يحرص على أداء مهامه الإدارية بتميز  |           |       |        |       |           |
| 8.  | يتحمل الصعوبات التي تواجهه أثناء أدائه لمهنته   |           |       |        |       |           |
| 9.  | يطبق كل ما هو جديد في مجال اختصاصه<br>المهني والإداري                                   |           |       |        |       |           |
| <b>المجال الثاني: أخلاقيات المدير تجاه المعلمين</b> |   |           |       |        |       |           |
| 10.   | يشارك المعلمين في إعداد رسالة المدرسة وخطتها  |           |       |        |       |           |
| 11.   | يثير دافعية المعلمين نحو العمل  |           |       |        |       |           |
| 12.   | يعزز المعلمين معنويا ويشجعهم على ما يحققونه من<br>إنجازات                               |           |       |        |       |           |
| 13.   | يقدم النصح والإرشاد للمعلمين بكل تواضع  |           |       |        |       |           |
| 14.   | يعالج مشكلات المعلمين بطرق موضوعية وسليمة   |           |       |        |       |           |
| 15.   | ينمي روح العمل الجماعي لدى المعلمين   |           |       |        |       |           |
| 16.   | ينسب أعمال المعلمين عند رفعها للمسؤولين بأمانة  |           |       |        |       |           |

| الرقم   | الفقرة   | الدرجة    |       |        |       |
|---|--|-----------|-------|--------|-------|
|   |  | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة |
|   |  | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة |
| 17.   | يشجع المعلمين على الشعور بالمسؤولية والإقبال على تحملها              |           |       |        |       |
| 18.   | ينمي لدى المعلمين العادات الحميدة والقيم الخلقية والرفيعة            |           |       |        |       |
| 19.   | يوازن بين أقواله وأفعاله في التعامل مع المعلمين                      |           |       |        |       |
| 20.   | يشرف على أداء المعلمين باعتباره مشرفا مقيما                          |           |       |        |       |
| 21.   | يطلع المعلمين على ما كتبه عنهم من تقارير                             |           |       |        |       |
| 22.   | يشجع الزيارات التبادلية بين المعلمين                                 |           |       |        |       |
| 23.   | يتقبل النقد البناء دون انفعال أو تعصب                                |           |       |        |       |
| 24.   | يطلب تنفيذ اللوائح والقوانين بنوع من الإنسانية والزمالة              |           |       |        |       |
| 25.   | يتعامل بحزم مع المعلمين في الأمور التي تستوجب الحزم                  |           |       |        |       |
| 26.   | يحرص على التواصل مع المعلمين خارج المدرسة                            |           |       |        |       |
| <b>المجال الثالث: أخلاقيات المدير تجاه الطلبة</b> |  |           |       |        |       |
| 27.   | يعامل الطلبة بالصبر والحلم   |           |       |        |       |
| 28.   | يستمع إلى شكاوي الطلبة ومشاكلهم                                      |           |       |        |       |
| 29.   | يعود الطلبة على الجرأة في قول الحق                                   |           |       |        |       |
| 30.   | يمرس الطلبة على احترام القوانين واللوائح المدرسية                    |           |       |        |       |
| 31.   | يسعى لتطوير الطلبة أكاديميا وتربويا بشتى السبل                       |           |       |        |       |
| 32.   | يحث الطلبة على أداء الواجبات والأنشطة والمناسبات                     |           |       |        |       |
| 33.   | يدعو إلى إقامة المسابقات والحفلات للترويج عن الطلبة بشكل دائم        |           |       |        |       |
| 34.   | يشارك الطلبة في أعمالهم الجماعية داخل المدرسية بشكل من التواضع       |           |       |        |       |
| 35.   | يراعي احتياجات الطلبة وفروقهم الفردية في العملية التعليمية التعليمية |           |       |        |       |

| الرقم   | الفقرة   | الدرجة    |       |        |       |           |
|---|--|-----------|-------|--------|-------|-----------|
|   |  | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
| 36.   | يحافظ على الأسرار الخاصة والعائلية للطلبة  |           |       |        |       |           |
| 37.   | يعتني بخدمات الطلبة الصحية والاجتماعية داخل المدرسة  |           |       |        |       |           |
| 38.   | يعمل على رفع الروح المعنوية لدى الطلبة خاصة ذوي الاحتياجات الخاصة بهم                      |           |       |        |       |           |
| 39.   | يحبب الطلبة بمدربتهم ومعلميهم  |           |       |        |       |           |
| 40.   | يوجه الطلبة بأسلوب محبب عبر الإذاعة  |           |       |        |       |           |
| 41.   | يراقب سلوك الطلبة في كافة مرافق المدرسة  |           |       |        |       |           |
| 42.   | يعقد لقاءات مع لجان الطلبة المدرسية بين الفينة والأخرى                                     |           |       |        |       |           |
| <b>المجال الرابع: أخلاقيات المدير تجاه أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي</b> |  |           |       |        |       |           |
| 43.   | يقدر أهمية دور أولياء أمور الطلبة  |           |       |        |       |           |
| 44.   | يتشاور مع أولياء أمور الطلبة في أمور تهم أبنائهم   |           |       |        |       |           |
| 45.   | يلجأ إلى أسلوب الحوار في الاجتماع مع أولياء الأمور   |           |       |        |       |           |
| 46.   | ينفذ ما يلتزم به أمام أولياء الأمور في الاجتماعات الرسمية                                  |           |       |        |       |           |
| 47.   | تنسجم أقواله مع أفعاله أمام أفراد المجتمع المحلي   |           |       |        |       |           |
| 48.   | يشارك المجتمع المحلي في إحياء مناسباته   |           |       |        |       |           |
| 49.   | يحرص على أن تكون مدرسته قدوة في احترامها لتقاليد المجتمع المحلي                            |           |       |        |       |           |
| 50.   | يستفيد من خبرات أفراد المجتمع المحلي ومواقعهم الاجتماعية والوظيفية في حل المشكلات الطلابية |           |       |        |       |           |
| 51.   | يتقبل آراء المجتمع المحلي ويناقشهم لتنفيذ الممكن منها                                      |           |       |        |       |           |
| 52.   | ينقل الصورة الحقيقية عن مدرسته في اللقاءات التي تتم بين المدرسة والمجتمع المحلي            |           |       |        |       |           |

| الدرجة  |       |        |       |           | الفقرة   | الرقم |
|---|-------|--------|-------|-----------|--|-------|
| كبيرة جدا   | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |  |       |
| <b>المجال الخامس: أخلاقيات المدير تجاه القوانين والأنظمة المدرسية</b> |       |        |       |           |  |       |
|   |       |        |       |           | يراعي معايير الانضباط المدرسي عند تطبيقها  | 53.   |
|   |       |        |       |           | يبدأ بنفسه في تطبيق ما يصدر عنه من تعليمات تتعلق بالنظام والانضباط المدرسي             | 54.   |
|   |       |        |       |           | يقوم بتجولات تفقدية للاطمئنان عن سير العمل   | 55.   |
|   |       |        |       |           | يحرص على اتباع مبدأ المساواة   | 56.   |
|   |       |        |       |           | يقوم بتطويع القوانين والأنظمة المقررة من وزارة التربية والتعليم بطرق منطقية            | 57.   |
|   |       |        |       |           | يشارك عناصر العملية التعليمية في إعداد لائحة القوانين والأنظمة                         | 58.   |
|   |       |        |       |           | يُطلع المعلمين والطلبة على لائحة القوانين والأنظمة                                     | 59.   |
|   |       |        |       |           | يستند إلى لائحة القوانين والأنظمة عند إصدار العقوبات للمخالفين من قبل المعلمين والطلبة | 60.   |
|   |       |        |       |           | يواجه ما يتعرض له من ضغوط في تطبيق القوانين والأنظمة بمرونة وحكمة وتعقل                | 61.   |
|   |       |        |       |           | يترجم أقواله إلى أفعال في أثناء تنفيذه لمهامه الإدارية والفنية                         | 62.   |
|   |       |        |       |           | يعمل على غرس روح النظام واحترام القانون لدى جميع أطراف العملية التعليمية               | 63.   |
|   |       |        |       |           | يتحرى العدل في معالجة إخلالات أطراف العملية التربوية بالنظام والقانون                  | 64.   |

ملحق رقم (2)

أسماء محكمي أداة الدراسة

| الرقم | اسم المحكم           | الدرجة العلمية | مكان العمل                      |
|-------|----------------------|----------------|---------------------------------|
| 1.    | محسن عدس             | دكتوراه        | جامعة القدس                     |
| 2.    | محمد عابدين          | دكتوراه        | جامعة القدس                     |
| 3.    | عفيف زيدان           | دكتوراه        | جامعة القدس                     |
| 4.    | ابراهيم عرمان        | دكتوراه        | جامعة القدس                     |
| 5.    | محمد عمران           | دكتوراه        | كلية العلوم التربوية   رام الله |
| 6.    | ناصر السعافين        | دكتوراه        | كلية العلوم التربوية   رام الله |
| 7.    | نبيل منصور           | دكتوراه        | كلية العلوم التربوية   رام الله |
| 8.    | رائد أسعد            | دكتوراه        | كلية العلوم التربوية   رام الله |
| 9.    | كمال مخامرة          | دكتوراه        | جامعة الخليل                    |
| 10.   | ايمان يوسف محمد علان | ماجستير        | مديرة مدرسة بيت عنان   وكالة    |
| 11.   | خليل جمعة اعطيوي     | ماجستير        | موظف حكومة                      |

### ملحق رقم (3)

#### الاستبانة النهائية

حضرة المعلم |ة المحترم |ة،

تحية طيبة وبعد،

بين يدك استبانة لدراسة بعنوان " أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة " من وجهة نظر معلميها "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

ترجو الباحثة من حضرتكم الإجابة عن فقرات الاستبانة، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

نأمل تعاونكم معنا في إنجاح هذه الدراسة، وكما منا جزيل الشكر

الباحثة

فاطمة خليل اعطيوي

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة ( x ) بجانب الإجابة التي تنطبق عليك

الجنس:  ذكر  أنثى

المؤهل العلمي:  أدنى من بكالوريوس  بكالوريوس فقط  أعلى من بكالوريوس

سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  5 - 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

الجهة المشرفة:  حكومة  وكالة  خاصة

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

يرجى قراءة الفقرة التالية بعناية والإجابة عنها بوضع إشارة ( x ) أمام الفقرة، وتحت الدرجة التي تراها مناسبة

| الرقم  | الفقرة   | الدرجة    |       |        |       |           |
|--|--|-----------|-------|--------|-------|-----------|
|  |  | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
| <b>المجال الأول: أخلاقيات المدير اتجاه المهنة</b>    |  |           |       |        |       |           |
| 1.   | يعتز بالمهنة   |           |       |        |       |           |
| 2.   | يحرص على متابعة تحصيله الأكاديمي   |           |       |        |       |           |
| 3.   | يطور نفسه من خلال البحث والدراسة   |           |       |        |       |           |
| 4.   | يتفرغ لممارسة دوره المهني كقائد تربوي                                    |           |       |        |       |           |
| 5.   | يحرص على المشاركة في البرامج التدريبية المتخصصة في مجال الإدارة المدرسية |           |       |        |       |           |
| 6.   | يحرص على أداء مهامه الإدارية بتميز                                       |           |       |        |       |           |
| 7.   | يتحمل الصعوبات التي تواجهه أثناء أدائه لمهنته                            |           |       |        |       |           |
| 8.   | يحرص على تطبيق أساليب وآليات عمل جديدة عمله                              |           |       |        |       |           |
| <b>المجال الثاني: أخلاقيات المدير اتجاه المعلمين</b> |  |           |       |        |       |           |
| 9.   | يعامل المعلمين بالعدل  |           |       |        |       |           |
| 10.  | يشرك المعلمين في إعداد رسالة المدرسة ورؤيتها                             |           |       |        |       |           |
| 11.  | يعزز المعلمين معنويا لقاء ما يحققونه من إنجازات                          |           |       |        |       |           |

| الرقم | الفقرة   | الدرجة    |       |        |       |           |
|-------|--|-----------|-------|--------|-------|-----------|
|       |  | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
| 12.   | يقدم النصح والإرشاد للمعلمين بكل تواضع                   |           |       |        |       |           |
| 13.   | يعالج مشكلات المعلمين بطرق موضوعية                       |           |       |        |       |           |
| 14.   | ينمي روح العمل الجمعيّ لدى المعلمين                      |           |       |        |       |           |
| 15.   | ينسب إنجازات المعلمين عند رفعها للمسؤولين بأمانة         |           |       |        |       |           |
| 16.   | ينمي مبدأ المساءلة الذاتية لدى المعلمين                  |           |       |        |       |           |
| 17.   | ينمي لدى المعلمين العادات الحميدة                        |           |       |        |       |           |
| 18.   | يحرص على أن تطابق أفعاله أقوله في تعامله مع المعلمين     |           |       |        |       |           |
| 19.   | يُشجع المعلمين على تطوير أنفسهم بالبحث والدراسة          |           |       |        |       |           |
| 20.   | يُقيّم المعلمين بناء على معايير واضحة ومعلومة لهم        |           |       |        |       |           |
| 21.   | يحرص على توفير فرص متكافئة لجميع المعلمين في أثناء العمل |           |       |        |       |           |
| 22.   | يتقبل النقد البناء دون انفعال أو تعصب                    |           |       |        |       |           |
| 23.   | يبتعد عن تكوين شلل وجماعات مواليه من المعلمين            |           |       |        |       |           |
| 24.   | يتعامل بحزم مع المعلمين في الأمور التي تستوجب الحزم      |           |       |        |       |           |

| الرقم  | الفقرة  | التقدير   |       |        |       |           |
|--|---|-----------|-------|--------|-------|-----------|
|  |   | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
| <b>المجال الثالث: اخلاقيات المدير اتجاه الطلبة</b> |   |           |       |        |       |           |
| 25.  | يعامل الطلبة بالعدل   |           |       |        |       |           |
| 26.  | يستمع إلى شكاوي الطلبة ومشاكلهم                                       |           |       |        |       |           |
| 27.  | يعوّد الطلبة على الجرأة في قول الحق                                   |           |       |        |       |           |
| 28.  | يحث الطلبة على احترام القوانين واللوائح المدرسية                      |           |       |        |       |           |
| 29.  | يعزز الطلبة على إنجازاتهم المختلفة خلال العام الدراسي                 |           |       |        |       |           |
| 30.  | يُشجع الطلبة على أداء الواجبات والأنشطة والمناسبات                    |           |       |        |       |           |
| 31.  | يُمتسك عن إهانة الطلبة وتحقيرهم وإلحاق الأذى بهم                      |           |       |        |       |           |
| 32.  | يراعي احتياجات الطلبة وخصائصهم الفردية في العملية التعليمية التعليمية |           |       |        |       |           |
| 33.  | يحافظ على الأسرار الخاصة والعائلية للطلبة                             |           |       |        |       |           |
| 34.  | يعتني بخدمات الطلبة الصحية والاجتماعية داخل المدرسة                   |           |       |        |       |           |
| 35.  | يعمل على رفع الروح المعنوية لدى الطلبة خاصة ذوي الاحتياجات الخاصة     |           |       |        |       |           |
| 36.  | يحبب الطلبة بمدرستهم ومعلميهم   |           |       |        |       |           |
| 37.  | يعقد لقاءات مع لجان الطلبة المدرسية بين الفينة والأخرى                |           |       |        |       |           |

| الرقم  | الفقرة   | التقدير   |       |        |       |           |
|--|--|-----------|-------|--------|-------|-----------|
|  |  | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
| <b>المجال الرابع: أخلاقيات المدير اتجاه أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي</b> |  |           |       |        |       |           |
| 38.  | يقدر أهمية دور أولياء أمور الطلبة  |           |       |        |       |           |
| 39.  | يتشاور مع أولياء أمور الطلبة في أمور تهم أبناءهم   |           |       |        |       |           |
| 40.  | ينفذ ما يلتزم به أمام أولياء الأمور في الاجتماعات الرسمية                                  |           |       |        |       |           |
| 41.  | يُمسك عن محاباة أولياء الأمور أو بعضا منهم   |           |       |        |       |           |
| 42.  | يشارك المجتمع المحلي في أنشطته ومناسباته   |           |       |        |       |           |
| 43.  | يحرص على أن تكون مدرسته قدوة في احترامها لتقاليد المجتمع المحلي                            |           |       |        |       |           |
| 44.  | يستفيد من خبرات أفراد المجتمع المحلي ومواقعهم الاجتماعية والوظيفية في حل المشكلات الطلابية |           |       |        |       |           |
| 45.  | ينقل الصورة الحقيقية عن مدرسته في اللقاءات التي تتم بين المدرسة والمجتمع المحلي            |           |       |        |       |           |

| الرقم  | الفقرة   | التقدير   |       |        |       |           |
|--|--|-----------|-------|--------|-------|-----------|
|  |  | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
| <b>المجال الخامس: أخلاقيات المدير اتجاه القوانين والأنظمة المدرسية</b> |  |           |       |        |       |           |
| 46.  | يراعي معايير الانضباط المدرسي عند تطبيقها  |           |       |        |       |           |
| 47.  | يبدأ بنفسه في تطبيق ما يصدر عنه من تعليمات تتعلق بالنظام والانضباط المدرسي             |           |       |        |       |           |
| 48.  | يشرك عناصر العملية التعليمية في إعداد لائحة القوانين والأنظمة                          |           |       |        |       |           |
| 49.  | يُطلع المعلمين والطلبة على القوانين والأنظمة   |           |       |        |       |           |
| 50.  | يستند إلى لائحة القوانين والأنظمة عند إصدار العقوبات للمخالفين من قبل المعلمين والطلبة |           |       |        |       |           |
| 51.  | يواجه ما يتعرض له من ضغوط في تطبيق القوانين والأنظمة بمرونة                            |           |       |        |       |           |
| 52.  | يترجم أقواله إلى أفعال أثناء تنفيذه لمهامه الإدارية والفنية                            |           |       |        |       |           |
| 53.  | يتحرى العدل في معالجة إخلالات أطراف العملية التربوية بالنظام والقانون                  |           |       |        |       |           |

ملحق رقم (4)

أوراق تسهيل المهمة



الرقم: ب د ع/512/46/12/04

التاريخ: 2012/04/07

حضرة السادة وزارة التربية والتعليم المحترم،،  
رام الله،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،  
تقوم الطالبة : فاطمة خليل عطوي ورقمها الجامعي (21011466)، بدراسة تتعلق برسالة  
ماجستير، بعنوان:

"اخلاقيات مهنة الادارة المدرسية لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر  
معلميها"

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه والتعاون معها، لتطبيق الدراسة خلال  
الفصل الثاني 2011/2012.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الدكتور محمود أبو سمرة  
منسق برنامج الادارة التربوية



الرقم: ب د ع/12/04/513/46  
التاريخ: 2012/04/07

حضرة السادة دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث المحترمين،،  
رام الله،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،  
تقوم الطالبة : فاطمة خليل عطوي ورقمها الجامعي (21011466)، بدراسة تتعلق برسالة  
ماجستير، بعنوان:

"اخلاقيات مهنة الادارة المدرسية لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر  
معلميها"

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه والتعاون معها، لتطبيق الدراسة خلال  
الفصل الثاني 2011/2012.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الدكتور محمود أبو سمرة  
منسق برنامج الادارة التربوية



الرقم: 812 / 70 / 83  
التاريخ: 2012/ 04 / 12 م  
الموافق: 1433/ 05 / 20 هـ

مديري/ ات المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة المحترمين/ات.  
تحية طيبة وبعد،،

### الموضوع: الدراسة الميدانية

لا مانع من قيام الطالبة " فاطمة خليل عطوي " من طلبة الماجستير في جامعة القدس من إجراء دراستها الميدانية بعنوان " أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر معلميها " وتوزيع الإستمابنة المعدة لهذه الغاية على معلمي ومعلمات المدرسة، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام،،

أ. أيوب عليان

مدير التربية والتعليم



نسخة | النائب الفني المحترم  
نسخة الملف  
ع.ح / ه.ب



الرقم: ب د ع/513/46/12/04  
التاريخ: 2012/04/07

To: CFEF

Recommended  
A Zolo  
17/4/2012

حضرة السادة دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث المحترمين،،  
رام الله،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة : فاطمة خليل عطوي ورقمها الجامعي (21011466) ، بدراسة تتعلق برسالة  
ماجستير، بعنوان:

"أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر  
معلميها"

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه والتعاون معها، لتطبيق الدراسة خلال  
الفصل الثاني 2012/2011.

الفهارست

شاكرين لكم حسن تعاونكم

DEPARTMENT OF EDUCATION  
UNRWA F.O. - JERUSALEM

19-04-2012

FILE No. ED/

PASSED TO:

المكتور محمود أبو سمرة  
منسق برنامج الإدارة التربوية

Approved  
w. G. G. G.  
23/4/2012

0597979703 - 02-2799753

## فهرس الجداول

| الرقم | عنوان الجدول   | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 1.3   | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجهة المشرفة والجنس   | 44     |
| 2.3   | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجهة المشرفة والجنس  | 44     |
| 3.3   | مجالات أداة الدراسة  | 46     |
| 4.3   | معاملات ثبات مجالات أداة الدراسة وفق معادلة كرونباخ ألفا   | 47     |
| 1.4   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً  | 51     |
| 2.4   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال " أخلاقيات المدير اتجاه المهنة "  | 52     |
| 3.4   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال " أخلاقيات المدير اتجاه المعلمين "  | 53     |
| 4.4   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال " أخلاقيات المدير اتجاه الطلبة "  | 55     |
| 5.4   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال " أخلاقيات المدير اتجاه أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي "  | 56     |
| 6.4   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال " أخلاقيات المدير اتجاه القوانين والأنظمة المدرسية "  | 57     |
| 7.4   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" (Independent t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري مدارس محافظة " رام الله والبيرة " بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير الجنس | 59     |
| 8.4   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري مدارس محافظة " رام الله والبيرة " بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي                          | 61     |

|    |  |      |
|----|--|------|
| 62 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري مدارس محافظة " رام الله والبيرة " بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي | 9.4  |
| 63 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري مدارس محافظة " رام الله والبيرة " بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة                      | 10.4 |
| 64 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري مدارس محافظة " رام الله والبيرة " بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة  | 11.4 |
| 65 | نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى التزام مدير المدرسة بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في محافظة " رام الله والبيرة " تعزى إلى متغير سنوات الخبرة          | 12.4 |
| 67 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري مدارس محافظة " رام الله والبيرة " بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير الجهة المشرفة                     | 13.4 |
| 68 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام مديري مدارس محافظة " رام الله والبيرة " بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير الجهة المشرفة | 14.4 |
| 69 | نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى التزام مدير المدرسة بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في محافظة " رام الله والبيرة " تعزى إلى متغير الجهة المشرفة         | 15.4 |

## فهرس الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق             | الرقم |
|--------|--------------------------|-------|
| 90     | الاستبانة الأولى         | .1    |
| 96     | أسماء محكمي أداة الدراسة | .2    |
| 97     | الاستبانة النهائية       | .3    |
| 103    | أوراق تسهيل المهمة       | .4    |

## فهرس المحتويات

| رقم الصفحة  | المحتويات                  | الرقم |
|---|----------------------------|-------|
| أ   | الإقرار                    | -     |
| ب   | الاهداء                    | -     |
| ج   | الشكر والعرفان             | -     |
| د   | الملخص بالعربية            | -     |
| هـ  | Abstract                   | -     |
| <b>الفصل الأول . مشكلة الدراسة وأسئلتها</b>           |                            |       |
| 1   | المقدمة                    | 1.1   |
| 3   | مشكلة الدراسة وأسئلتها     | 2.1   |
| 4   | فرضيات الدراسة             | 3.1   |
| 5   | أهداف الدراسة              | 4.1   |
| 5   | أهمية الدراسة              | 5.1   |
| 7   | محددات الدراسة             | 6.1   |
| 7   | مصطلحات الدراسة            | 7.1   |
| <b>الفصل الثاني . الإطار النظري والدراسات السابقة</b> |                            |       |
| 9   | الإطار النظري              | 1.2   |
| 27  | الدراسات السابقة           | 2.2   |
| 27  | دراسات باللغة العربية      | 1.2.2 |
| 36  | الدراسات باللغة الأجنبية   | 2.2.2 |
| 41  | تعليق على الدراسات السابقة | 3.2   |
| <b>الفصل الثالث . الطريقة والإجراءات</b>              |                            |       |
| 43  | منهج الدراسة               | 1.3   |
| 43  | مجتمع الدراسة              | 2.3   |

|  |  |       |
|--|--|-------|
| 44   | عينة الدراسة                           | 3.3   |
| 45   | أداة الدراسة                           | 4.3   |
| 45   | صدق أداة الدراسة                       | 5.3   |
| 46   | ثبات أداة الدراسة                      | 6.3   |
| 47   | متغيرات الدراسة                        | 7.3   |
| 48   | إجراءات الدراسة                        | 8.3   |
| 49   | المعالجة الإحصائية                     | 9.3   |
| <b>الفصل الرابع . نتائج الدراسة</b>        |  |       |
| 51   | عرض النتائج                            | 1.4   |
| 51   | نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الأول    | 1.1.4 |
| 58   | نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني   | 2.1.4 |
| 71   | ملخص نتائج الدراسة                     | 2.4   |
| <b>الفصل الخامس . مناقشة نتائج الدراسة</b> |  |       |
| 73   | مناقشة نتائج إجابة الدراسة الأول       | 1.5   |
| 75   | مناقشة نتائج إجابة سؤال الدراسة الثاني | 2.5   |
| 75   | نتائج الفرضية الأولى                   | 1.2.5 |
| 76   | نتائج الفرضية الثانية                  | 2.2.5 |
| 77   | نتائج الفرضية الثالثة                  | 3.2.5 |
| 78   | نتائج الفرضية الرابعة                  | 4.2.5 |
| 80   | التوصيات                               | 3.5   |
| 82   | قائمة المصادر والمراجع                 | -     |
| 82   | المراجع العربية                        | -     |
| 87   | المراجع الأجنبية - References          | -     |

| الملاحق |                                   |   |
|---------|-----------------------------------|---|
| 90      | ملحق رقم (1): الاستبانة الأولية   | - |
| 96      | ملحق رقم (2): أسماء محكمي الدراسة | - |
| 97      | ملحق رقم (3): الاستبانة النهائية  | - |
| 103     | ملحق رقم (4): أوراق تسهيل المهمة  | - |
| 108     | فهرس الجداول                      | - |
| 110     | فهرس الملاحق                      | - |
| 111     | فهرس الموضوعات                    | - |