

## Proposed Educational Administrative Policies to Enhance Leadership Ethics in Educational Institutions

Ebtesam Saad Al-khruisi \*

Dr. Abdulsalam Fahd Al-Awamreh \*\* 

### Abstract:

The study aimed to propose educational administrative policies to enhance leadership ethics in educational institutions. To achieve the objectives of the study, the analytical-synthetic methodology was used. The concept of leadership ethics, its importance, the ethical behaviors that should be available in educational institutions and the unethical behaviors that should be avoided among employees in educational institutions were illustrated and explained. In light of this, educational administrative policies were proposed to enhance leadership ethics in educational institutions. The most important of which were: selecting educational leaders and preparing programs to train them in the field of work ethics. Recommendations were reached, the most important of which are: working to enhance the concept of educational leadership ethics by all available means, conducting more studies and research in the field of leadership ethics.

**Keywords:** Proposed Educational Administrative Policies, Leadership Ethics, Educational Institutions.

Saudi Arabia\ [Bsoom\\_91@yahoo.com](mailto:Bsoom_91@yahoo.com)

<https://orcid.org/0000-0002-8827-1723>

\*  
\*\* 

School of Educational Sciences\ The University of Jordan\ Jordan \ [a.awamrah@ju.edu.jo](mailto:a.awamrah@ju.edu.jo)



This work is licensed under a  
[Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0  
International License.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## سياسات إدارية تربوية مقترحة لتعزيز أخلاقيات القيادة في المؤسسات التعليمية

ابتسام سعد الخريصي\*

د. عبدالسلام فهد العوامرة\*\*

ملخص:

هدفت الدراسة إلى اقتراح سياسات إدارية تربوية لتعزيز أخلاقيات القيادة في المؤسسات التعليمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي \_التركيبي. وتم توضيح مفهوم أخلاقيات القيادة وأهميتها، والسلوك الأخلاقي الذي ينبغي توافره في العاملين في المؤسسات التعليمية، وبينت الدراسة السلوك غير الأخلاقي الذي يجب تجنبه لدى العاملين في المؤسسات التعليمية. وفي ضوء ذلك، تم اقتراح سياسات إدارية تربوية لتعزيز أخلاقيات القيادة في المؤسسات التعليمية، وأهمها: إختيار القادة التربويين واعداد برامج لتدريبهم في مجال أخلاقيات العمل، وتم التوصل إلى توصيات أهمها: العمل على تعزيز مفهوم أخلاقيات القيادة التربوية بجميع الوسائل المتاحة، وإجراء مزيد من الدراسات والبحوث في مجال أخلاقيات القيادة.

**الكلمات المفتاحية:** سياسات إدارية تربوية مقترحة، أخلاقيات القيادة، المؤسسات التعليمية.

السعديه/[Bsoom\\_91@yahoo.com](mailto:Bsoom_91@yahoo.com) \*

كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن/ [a.awamrah@ju.edu.jo](mailto:a.awamrah@ju.edu.jo) \*\*

## المقدمة

تُعد القيادة (Leadership) من الأعمدة الأساسية والمهمة التي تساعد على نجاح المؤسسات وبنائها وتطورها. فإنها جوهر تقدم المؤسسات واستمراريتها. فإن المؤسسات التعليمية هي من أكثر المؤسسات التي تسود فيها الممارسات القيادية. وأن تحقيق المؤسسات التعليمية لأهدافها المنشودة ونجاحها، لابد لها من المحرك الأساسي ألا وهو العنصر البشري، بمعنى وجود قائد تربوي يمتلك المهارات، والمقدرات الالزمه لقيادة الفريق وبث روح الحماس، والإبتكار، والتجديد، سعياً لتحقيق الأهداف المنشودة. وحتى تكون القيادة متميزة وناجحة لابد لها من تبني فلسفة قيادية تستند إلى مبادئ أخلاقية تساعد على نجاح المؤسسة واستمراريتها. إن الأخلاق (Ethics) منظماً أساسياً لحياة المجتمعات ومؤسساتها ووظائفها، فتستند كل مهنة إلى أخلاقيات تتنظم السلوك العام للعاملين مع بعضهم بعضاً وتنسجم مع قيم المجتمع الواحد.

وتُعد القيم الأخلاقية من أهم عناصر الإدارة في المؤسسات التربوية، إيمان القائد مطالب بالاهتمام بالعاملين جميعاً، والاهتمام بنموهم المهني. لعل مهنة التعليم تتطلب مستوى عالٍ من الأخلاقيات التي يجب أن يتحلى بها العاملون في القطاع التربوي، وذلك بسبب مكانتها ودورها المهم في المجتمع. وينظر للقائد بوصفه القدوة للجميع، لذا لابد للمدير القائد أن يتحلى بالقيم الأخلاقية التي تساعد على أداء مهنته بكفاءة وانتاجية عالية (Al-Fridi, 2019).

إن الالتزام بأخلاقيات القيادة (Leadership Ethics) ومعاييرها في المؤسسات التربوية يعد رمزاً يمثل قيم المجتمع وأخلاقه، واهتمام القائد بأخلاقيات القيادة يساعد على زيادة فاعليتها وتحسين مدخلاتها وخرجاتها وعملياتها (Al-momani, 2020).

ويساعد التحلي بأخلاقيات القيادة على توفير بيئة مناسبة للجميع، والالتزام بها يعمل على إيجاد ثقة متبادلة بينهم، ومراعاة المبادئ والقواعد والمعايير والصدق والامانة يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وتحفيزهم على العمل، وينعكس ذلك إيجاباً على العاملين ليصبح لديهم ولاء، وانتماء إلى مؤسساتهم. فإن التزام القادة بأخلاقيات القيادة يساعد على النهوض بالمؤسسة .(Alazmi, 2017)

وأشار السعود (2022) إلى أن المؤسسات التعليمية يجب أن تحكم سلوكها وسلوك العاملين فيها القيم والأخلاق، لابد من بناء منظومة أخلاقية توضح خارطة الطريق للمؤسسة توضح لهم مختلف جوانب العمل، وتعزز أنماط السلوك الأخلاقية الإيجابية، وتنتبه إلى الانماط السلوكية غير

الأخلاقية، وتكشف عن العواقب والعقوبات لأي موظف يخل بتلك المنظومة. لذلك عندما تفتقد المؤسسات التعليمية وجود منظومة أخلاقية تحكم عمل الأفراد، فإنهم يفقدون المقدرة على التعامل مع الآخرين مما يؤثر سلباً فيهم وفي سلوكهم، وينعكس على المؤسسة بصورة واضحة وعلى مستوى أدائهم.

لقد سوغ ما سبق للباحثين القيام بهذه الدراسة بهدف تقديم سياسات إدارية تربوية مناسبة لتعزيز أخلاقيات القيادة في المؤسسات التعليمية.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يُعد نجاح المؤسسات التعليمية في الأسلوب القيادي الذي يمارسه المدير، لأنه المسؤول عن تنفيذ برامج العملية التعليمية وعن ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس أمام الجمي أمراً مهماً. ويطلب من القائد التحلي بأخلاقيات القيادة لتساعد المؤسسة على التطور والنهوض ورفع مستوى الأداء الوظيفي والاستقرار في بيئة العمل. القائد هو القدوة والمؤثر الأول في مرؤوسه، فإن حال المؤسسة لا يستقيم إلا بوجود قائد يغرس القيم والمبادئ في المرؤوسين وإيجاد مناخ ايجابي وخلقي يعزز الاستمرارية والمتانة في العمل والانتماء والولاء للمؤسسة. لذلك بات من الضروري التزام المؤسسات في أخلاقيات القيادة.

ومن خلال مطالعة الباحثين والاطلاع على الأدبيات والدراسات، فضلاً عن دراسات عديدة مثل دراسة الكوري (2022)، وغنيم (2020)، التي أشارت إلى أهمية التحلي بأخلاقيات القيادة في المؤسسات التعليمية، ومن احتمال وجود أنماط سلوكية غير أخلاقية في المؤسسات التعليمية مثل التحيز واستعمال الصالحيات والسلطات وعدم العدالة والمساواة وعدم التعاون. إذ يواجه الأفراد العاملون هذه التأثيرات بصورة دائمة ومستمرة، فإنها تؤثر سلباً في سلوكهم، وينعكس على المؤسسة بصورة واضحة وعلى مستوى أدائهم، وعليه. فإن مشكلة هذه الدراسة تحدد في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: **ما السياسات الإدارية التربوية المناسبة لتعزيز أخلاقيات القيادة في المؤسسات التعليمية؟**

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما الإطار المفاهيمي لأخلاقيات القيادة في المؤسسات التعليمية؟
2. ما الأنماط السلوكية الأخلاقية التي ينبغي توافرها في العاملين في المؤسسات التعليمية؟
3. ما الأنماط السلوكية غير الأخلاقية التي يجب تجنبها لدى العاملين في المؤسسات التعليمية؟

4. ما السياسات الإدارية التربوية المناسبة لتعزيز أخلاقيات القيادة في المؤسسات التعليمية؟

**هدف الدراسة:**

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. توضيح الإطار المفاهيمي لأخلاقيات القيادة في المؤسسات التعليمية.
2. تعرف على أنماط السلوك الأخلاقية التي ينبغي توافرها في العاملين في المؤسسات التعليمية.
3. تعرف على أنماط السلوك غير الأخلاقية التي يجب تجنبها لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.

4. اقتراح سياسات إدارية تربوية مناسبة لتعزيز أخلاقيات القيادة في المؤسسات التعليمية.

**أهمية الدراسة:**

يؤمل أن تقييد نتائج هذه الدراسة جانبيين: نظري وتطبيقي، على النحو الآتي:

**الأهمية النظرية:**

من المؤمل أن تقييد نتائج هذه الدراسة الباحثين في مجالات القيادة التربوية بشكل عام وخاص، والإسهام في إثراء المكتبات والأدبيات الإدارية، نظراً لأهمية تطبيق أخلاقيات القيادة في المؤسسات التعليمية، وأثرها في تهذيب السلوك الأخلاقي. ستوجه هذه الدراسة أنظار الباحثين والمهتمين وتوفير أفق علمية وبحثية إلى البحث في هذا المجال لإحداث التطور المنشود وإضافة معرفة جديدة للفكر التربوي.

**الأهمية التطبيقية:**

من المؤمل أن تقييد نتائج هذه الدراسة كلاً من القيادات الأكاديمية في المؤسسات التعليمية، بحيث تعمل السياسات التربوية كأداة معيارية يستندون إليها في ممارساتهم القيادية. كما ويمكن أن تقييد صانعي السياسات التربوية ووزارة التربية والتعليم في تبني السياسات الإدارية التربوية المقتربة لتعزيز أخلاقيات القيادة في المؤسسات التعليمية.

**منهجية الدراسة:**

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليل \_التركيبي في إعداد هذه الدراسة. فمنهجية البحث العلمي من الأمور المسلم بها في المؤسسات الأكاديمية ومراكز البحث. وأشار السعود، والجادري (2020)، إلى أن المنهج العلمي هو الأسلوب التبع في ترتيب الأفكار، وعقلنة الفرضيات، وإخضاعها للتحليل بما يضمن التوصل إلى نتائج معرفية جديدة. إنه فن التنظيم

الصحيح للأفكار من أجل الكشف عن الحقيقة. ولمناهج البحث العلمي أنواع كثيرة ومتعددة، حسب اختلاف العلوم وخلفيات الباحثين. ومن هذه المناهج المنهج التحليلي التركيبي Analytical-Synthetic Approach، الذي هو محصلة دمج منهجين رئيسيين؛ وهما: المنهج التحليلي والمنهج التركيبي. والتحليل Analysis والتركيب Synthesis عمليتان عقليتان تقوم عليهما معظم المناهج، والمراد منهما التفكير العقلي لكل منها إلى أجزائه، أو عناصره المكونة له، وإعادة تكوين الكل من هذه الأجزاء أو العناصر. فالتحليل عملية تسبق التركيب، وهي عكسها تماماً. والتحليل والتركيب أثر مهما في عملية المعرفة، فيتم كل منها الآخر، بصفتهما منهجين للتفكير، يستخدمان التصورات المجردة، ويرتبطان ارتباطاً وثيقاً بالعمليات الذهنية الأخرى، كالتجريد والتعيم، وغيرهما، وفقاً لاختلاف الموضوع والمذهب الفلسفية. وكل تحليل يفترض مقدماً تركيبياً، لأنه إذا لم يكن أمام الذهن شيء مترابط، فإنه لا يستطيع أن يحل أو يفك.

وفي المنهج التحليلي Analytical Approach يتم الذهن من المركب إلى البسيط، ومن العرضي إلى الجوهرى، ومن التنوع إلى الوحدة وغرضه من ذلك إدراك الأجزاء لهذا الكل، وإقامة الروابط بينها، ومعرفة القوانين التي تحكمها. يُعطي المنهج التحليلي من قيمة الجزء فوق الكل، ويُستخدم فيه ثلاثة خطوات أساسية، وهي تفكير الأشياء إلى عناصر أولية، وفهم العناصر الأولية بمعزل عن الأخرى، وتجميع المفهوم المستل من العناصر لفهم الكل. وعلى العكس من المنهج التحليلي، يُعطي المنهج التركيبي Synthetic Approach من قيمة الكل فوق الجزء. فهو يقدم رؤية جديدة لفهم الأشياء من خلال ثلاثة خطوات أساسية، وهي: التعرف إلى عناصر النظام المكونة له، وفهم العلاقات بين عناصر النظام، وفهم دور هذه العناصر من خلال العلاقات في عمل النظام المحيطة بها جمياً (السعود، 2020).

واستناداً إلى ما سبق، فإن الدراسة في جملتها تتبع المنهج الوصفي التحليلي التركيبي Analytical-Synthetic Approach، والذي يقوم على مراجعة الأدب التربوي والدراسات ذات الصلة وتحليلها، في محاولة لإزالة اللبس والغموض عن أحد المفاهيم الرئيسية في المجال التربوي، وهو أخلاقيات القيادة، وتوضيح أهميته، وأهم أنماط السلوك الأخلاقي وأنماط السلوك غير الأخلاقي، ليتسنى في ضوء ذلك اقتراح سياسات إدارية تربوية مناسبة لتعزيز أخلاقيات القيادة في المؤسسات التعليمية.

**الدراسات السابقة ذات الصلة:**

فيما يأتي عرض لأهم الدراسات ذات الصلة بهدف الإفادة منها، وعلى النحو الآتي:

أجرى أوزان، وأدمير، ويرسي (Ozan, Odemir & Yirci, 2017) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في تركيا. تكونت عينة الدراسة من (317) معلماً ومعلمة. وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية عند مديري المدارس الابتدائية جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المديرين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح أصحاب 16 سنة فأكثر.

وهدفت دراسة (Almomani, 2020) تعرف درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم بمحافظة عجلون في الأردن للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة من (438) معلماً ومعلمة. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دلالة إحصائية لتصورات المعلمين نحو ممارسة مديريهم لسلوك القيادة الأخلاقية.

وأجرى (Al-Kouri, 2022) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية في قصبةبني كنانة. وتكونت عينة الدراسة من (330) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير المؤهل العلمي ولصالح سنوات الخبرة 10 سنوات فأقل.

وأجرت (Reem naman, 2024) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة في أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر معلميهم. وتكونت عينة الدراسة من (393) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج وجود فروق عند مستوى الدلالة ( $0.05$ ) في مستوى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة تُعزى لمتغير الذكور وللمؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ولسنوات الخبرة لصالح أقل من 10 سنوات.

**ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:**

من خلال إطلاع الباحثين على الدراسات السابقة ذات العلاقة، تبين أن هناك تنوّعاً في طرح الموضوعات والأهداف والنتائج التي سعت إلى تحقيقها الدراسة. ولقد استقاد الباحثان من الدراسات السابقة بزيادة وعيهما بموضوع الدراسة، وفي صياغة الأدب النظري للدراسة، وفي تقديم

أهم التوصيات والمقترحات بنتائج هذه الدراسة ودعمها.

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في البحث في موضوع أخلاقيات القيادة، إلا أنها تتميز عن سابقاتها في منهجها الذي اتبعته، وهو المنهج الوصفي التحليلي - التركيبي.

#### نتائج الدراسة:

فيما يأتي عرض لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، وفقاً لأسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي ينص على: "ما الإطار المفاهيمي لمفهوم أخلاقيات القيادة وما أهميتها في المؤسسات التعليمية"؟**

تعد أخلاقيات القيادة التربوية ضرورة من ضروريات العملية التعليمية، ولابد من الجميع الالتزام بها في جميع تصرفاتهم وأفعالهم، فإنه تؤدي إلى نجاح العملية التعليمية. فإن الأخلاقيات تهم بكيفية التصرف اللائق في أثناء ممارسة الأنشطة المختلفة، وقيام الفرد بعمله على أتم وجه، وتؤدي إلى رفع مستوى أدائه وتعكس إيجاباً على المؤسسة.

#### مفهوم الأخلاقيات :Ethics

يقصد بمفهوم الأخلاق: "أنها الإلتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية التي توجه الإنسان نحو الخير والفضيلة، وتحول بينه وبين الشر، وترمز إلى انتصار الجوانب الإيجابية في الإنسان طبأً للكمال، وتحقيقاً للغايات السامية في الحياة، إنها نوع من الوعي بما ينبغي وبما يجب التماساً لجمال الأخلاقي والكمال الروح. الأخلاقيات في اللغة: "جمع، ومفردتهاخلق، والخلق بمعنى السجية والفطرة والطبع، وتطلق على مجموعة الصفات النفسية للإنسان واعماله التي توصف بأنها حسنة أو قبيحة". الأخلاقيات اصطلاحاً هي: "ميل من الميل أو عادة الإدراة التي تغلب على الإنسان دائماً حتى تصبح عادة من عاداته، وهي عبارة عن هيئة في النفس راسخة تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر، من غير حاجة إلى فكر ولا رؤية" (Al-mqaba, 2021).

#### مفهوم القيادة :Leadership

تعرف القيادة بأنها: "علاقة تأثير بين القائد والمرؤوسين لإحداث تغيير حقيقي وإنجازات متعلقة بتحقيق الأهداف المشتركة" (Daft, 2014: 5).

كما تعرفها Al-arifan (2019:170) بأنها: "سلسلة عمليات التأثير التي تصدر من القائد للأفراد والتي تصب بشكل مباشر على توجيه اتجاهاتهم وسلوكهم نحو بيئة العمل، بهدف تحقيق

الأهداف المتفق عليها بجودة وكفاءة عالية".

### مفهوم أخلاقيات القيادة Leadership Ethics

أشار Al-Saud (2022: 449) إلى تعريف أخلاقيات القيادة التربوية بأنها: "تشير إلى معايير السلوك التي تقوى المديرين، وتوجههم في عملهم، بل يتجاوز ذلك إلى العاملين في المنظمة، والمنظمة ذاتها، بوجود أخلاقيات القيادة نصل إلى أعلى مستويات الرضا النفسي والروح المعنوية على صعيد القائد ذاته والعاملين معه، وللحصول على أعلى درجات الفاعلية والانتاجية على صعيد المنظمة".

ومما سبق يمكن القول بأن أخلاقيات القيادة التربوية تشير إلى معايير السلوك وقواعد ومبادئ تلتزم بها المؤسسة لبيئة إيجابية، تتسم بروح معنوية عالية، ووجود مستوى مرتفع من الإنتاجية والفاعلية.

وفيما يتعلق بأهمية أخلاقيات القيادة التربوية، فإن أهمية البعد الأخلاقي في القيادة التربوية تعود إلى كون النظام التربوي أحد النظم الإنسانية في معظم مكوناته، لذا فإن البعد الأخلاقي للقائمين عليه لمختلف العاملين فيه أهمية خاصة، فالقادة يمثلون القدوة لمختلف مستويات المنظمة، وكما أن التزامهم بالقيم الأخلاقية وإحترامها ينعكس على عمل المؤسسة.

أهمية أخلاقيات القيادة التربوية، كما ذكرها AL-saud (2021)، وهي على النحو الآتي:

1. أن المؤسسة قد تتکلف كثيراً من العواقب نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وبالتالي يأتي التصرف الأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة كثير من الدعاوى القضائية وغيرها.
2. تعزيز سمعة المؤسسة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية، وهذا له مردود إيجابي على المنظمة.
3. الحصول على شهادات عالمية وامتيازات خاصة، ويفترن بالالتزام المنظمة بعيد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستخدام والاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ونقاوة وصحة المعلومات.

ومما سبق يمكن القول بأن أهمية أخلاقيات القيادة تهدف إلى تكوين اتجاهات إيجابية وتنمية روح التعاون والاحترام المتبادل والثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة. هناك جملة من العناصر الجوهرية والأساسية لأخلاقيات القيادة التربوية، ذكرها (2012) وهي كالآتي: Abduallah

1. الهدف النبيل مقابل الوسيلة النبيلة: تتسع الأهداف في ظل أخلاقيات القيادة بكونها أهدافاً نبيلة، ويتم التوصل إليها عبر استخدام وسائل واضحة ومحددة، ليس هذا فحسب، بل يجب أن تكون هذه الوسائل وسائل نبيلة، فالغاية لا تبرر الوسيلة، ويعطي بعضهم لقائد سلطة خرق القواعد أو استخدام الوسائل غير النبيلة تحت مبرر الضرورات.
2. الإيثار: ينبغي على القائد أن يكون قادرًا على إخضاع الآنا لديه كي يصبح قائدًا عظيمًا، ويؤثُّ بعض علماء القيادة الإيثار بوصفه أحد المعايير الأساسية للحكم على أخلاقيات القيادة، فالقائد الأخلاقي هو الذي يضع أهداف المؤسسة والمسؤوليات المنوطة به تجاهها فوق ميوله ورغباته الشخصية، وهو الذي يحرص على فائدة الآخرين حتى لو انعكست النتائج على نحو سلبي عليه.
3. التثبت: يتسم القائد الأخلاقي بمقدرته على التعامل مع المسؤولين والعاملين معه بكل اقتدار وحكمة وتقضي هذه الحكمة التتحقق والتثبت من المعلومات الواردة، فالتثبت هو الثاني في الحكم على الشيء وطلب الدليل وفحص هذا الدليل وتأمله، أو هو تفريغ الوسع والجهد لمعرفة حقيقة الحال ليعرف أيثبت أم لا.
4. الشورى: إن القيادة الأخلاقية قيادة تشاورية ينبغي على القائد الأخلاقي أن يستشير معاونيه والعاملين معه باستمرار، إذ يقود تعدد الأفكار والأراء إلى وصول الجميع إلى نقطة التقاء سلية وقرار صائب، وتعد الشورى لازمة في جميع الأوقات غير أنها تكون ملزمة في المواقف الحاسمة أو الأوقات التي تمر بها المؤسسة بعملية التغيير، وهو ما يستلزم قيام القائد بإجراء مقابلات مستمرة ومنتظمة للمديرين والعاملون والطلب منهم تزويده بآرائهم واقتراحاتهم، وهو ما يقود إلى إدارة هذه المواقف بنجاح.
5. التقييم: تعد هذه العملية من العمليات المعقّدة؛ لأنها تتعامل مع نفوس بشرية وطاقات مختزنة، لكن وعلى الرغم من ذلك ينبغي على القائد أن يعرف أفراده معرفة دقيقة مفصلة عبر معرفة ما يمتاز به كل فرد منهم ليتم استثمار هذه المزايا للمصلحة العامة، ولكي يتعرف القائد إلى أفراده على نحو مفصل عليه أن يعيش معهم وبينهم ويخالطهم، وأن يتقهم امكانياتهم ويستفيد من نقاط قوتهم ويضعهم في أماكنهم الملائمة، وأن يعرف طريقة تفكير كل فرد فيتعامل معه بناء على ذلك.
6. الأتباع المخلصون: يملك الأتباع القوة والمقدرة على التأثير في قادتهم، ويتحملون بعض

المسؤولية عن تصرفات هذه القيادة، وتعد التأثيرات بين القيادة والأتباع تأثيرات متبادلة بغض النظر عن التفاوت في قوة كل جانب، حيث يمكن لبعضهم رفع قيم البعض الآخر، إن القائد لا يمكن من القيادة من دون أعون أو أتباع، فالأتيا هم الحلفاء الذين يمثلون الوجه الآخر والضروري لعملية القيادة.

تعد أخلاقيات القيادة وبالأخص التربوية، التي لا يمكن أن تكون مجموعة معارف ومفاهيم فقط، بل هي احترام وأخلاق يعيشها القائد الأخلاقي مع ذاته أولاً ليدعم العاملين معه ويشجعهم على تحمل مسؤولياتهم وبقلوب راضية، هذا الرضا لا يتحقق إلا من خلال قيادة تتسم بعديد من الأخلاقيات والسمات، كما أشار إليها Gnaim (2020) وهي كالتالي:

#### أ. الصفات الشخصية:

ذكر Al-Hindi (2013) بعض الصفات الشخصية التي يجب أن تتوافر في القائد الأخلاقي وهي كالتالي:

1. القائد الأخلاقي يتحلى الصدق والإخلاص في تعاملاته.
2. يتميز بالنزاهة والأمانة في سلوكه وتصرفاته.
3. يتحمل المسؤولية تجاه أخطائه ويعترف بها ويقبل النقد.
4. لا يستثار بسهولة.
5. يقدر العاملين معه ويحترم مشاعرهم.
6. يمثل قدوة لآخرين في سلوكه وتعاملاته.

#### ب. الصفات الإدارية:

لا بد للقائد الأخلاقي أن تكون له صفات إدارية تميز تعامله عن غيره، كما أشار إليها Gnaim (2013) وهي:

1. يحرص حرصاً واضحاً على تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها.
2. يشجع العاملين معه على الإبداع والتجديد.
3. يشرك زملائه في التخطيط وصناعة القرارات.
4. يوزع المهامات عليهم حسب مقدراتهم ورغباتهم.
5. يحرص على تنمية العاملين معه مهنياً.
6. يعتمد معايير واضحة لتقدير أداء العاملين.

#### ج. الصفات الإنسانية:

من مميزات القائد الأخلاقي عن غيره الموازنة بين تطبيق نظامه القيادي للمجموعة وتمثله لصفات الإنسانية، وذكر Al-Handi (2013) بعض هذه الصفات:

1. يحرص على بناء علاقات إنسانية مع العاملين معه.
2. يتعامل معهم بتواضع واحترام وينصت إليهم باهتمام.
3. يراعي حاجاتهم ومشاعرهم، ويقدر ظروفهم.
4. يتحلى بالتواضع والصبر وحسن الخلق ويحتوي المقابل.
5. يكون القائد الإنسان الذي يمثل معاني الإنسانية في تعاملاته مع زملائه فيكتسب حبهم وثقتهم وتقديرهم.
6. يحرص على الحفاظ على أسرار العاملين معه في أثناء العمل وبعد انقضاء العلاقة التنظيمية أو العقدية مع المؤسسة التي يعملون فيها.

#### د. الصفات العلمية والمهارية:

وأشار Gnaim (2020) إلى صفات علمية ومهارية يتميز بها القائد الأخلاقي وهي كالتالي:

1. ينبغي أن يكون القائد مطلاً على مصادر المعرفة التي تخص علوم القانون والإدارة والاقتصاد والمجتمع والدين والأخلاق.
2. التمتع بعقلية علمية وبأسلوب علمي في التفكير، وبنظرية موضوعية للأشخاص والأمور.
3. لديه نضوج مهني يعتمد على بصيرة قيادية تربوية وأساس من علم النفس وفهم واضح لاتجاهات المجتمع وقيمه وأهدافه.
4. أن يكون لديه ملكرة الابتكار والتجدد وتطوير الأوضاع المأولة.
5. المقدرة على التعاون مع زملائه وتقديم الخدمات والمساعدات وسماع وجهات النظر وعدم التعالي أو الشعور بالطبيقة.

ومما سبق يمكن القول إن أخلاقيات القيادة التربوية هي مجموعة مبادئ وصفات وسمات يتمتع بها القائد ليؤثر إيجاباً في المؤسسة، ويكون قدوة حسنة يحتذى به، ويساعد على إيجاد روح معنوية عالية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي ينص على: "ما الأنماط السلوكية الأخلاقية التي ينبغي توافرها لدى العاملين في المؤسسات التعليمية"؟**

- الأنماط السلوكية الأخلاقية التي ينبغي توافرها والتزام الموظف بها في أدائه لمهامه وظيفته، هناك كثير من أنماط السلوك أشار إليها Al-Saud (2022) منها:**
- أ. التنمية المهنية المستدامة:** يقصد بالتنمية المهنية المستدامة تلك الجهود المنظمة والمستمرة لتطوير كفايات الموظف ومقدراته في إطار مهنته بهدف زيادة فاعلية أدائه، وتحسين ظروف عمله، ورفع مستوى الإنتاجية لديه. إن على قائد المؤسسة التربوية أن يسعى هو نفسه إلى التنمية المهنية المستدامة، وأن يشجع موظفيه على التعلم المستمر، للحصول على درجات علمية أعلى، أو دورات أو شهادات مهنية متخصصة. كما يتعين على الموظف أن يلتزم بالتعلم المستمر، وتطوير نفسه في مجال عمله طيلة مساره المهني. فالموظف مسؤول عن تحديث معارفه وتحسين مهاراته للقيام بواجباته المهنية على الوجه الأكمل. وعليه، تلتزم المؤسسة التربوية بالتدريب، وتوفير كل الموارد الالزمة لهذا الغرض.
  - ب. فهم أسس التربية والتعليم:** إن من أولى الصفات التي يجب أن تتوافر في العاملين في المؤسسات التربوية، وعلى وجه الخصوص المعلمين، ومديري المدارس، وأساتذة الجامعات، وجميع القيادات الأكademية، هي تلك المرتبطة بفهم أسس التربية والتعليم، والتعليم العالي في دولته، كل في مجاله، وأن يظهر معرفةً بالمرتكزات التي يقوم عليها النظام التربوي في دولته، والخصائص الرئيسية ولاتجاهات تطويره. إن على العاملين في المؤسسات التربوية الوعي بالتشريعات التربوية المتعلقة بعملهم، وان يُظهروا معرفة لأهداف التربية والتعليم في دولهم.
  - ج. امتلاك المعرفة الأكademية، والمعايير المهنية والتميز الوظيفي:** إن قوة القائد تتطلب امتلاكه للمعرفة الأكademية، وتسليمه بالمعايير المهنية، وتميزه الوظيفي. وعليه، يتعين على القائد التربوي في التعليم العام أو التعليم العالي، امتلاك الكفايات القيادية المتنوعة، وإظهار التميز الوظيفي في جميع وظائفه الإدارية. إن عليه أن يلم بالسياسة التعليمية في بلده، وأن يمتلك كفايات تحليل المشكلات وصياغة القرارات الجديدة، فضلاً عن كفاية تنظيم الوقت، وإدارة الاجتماعات، وكفايات التواصل والتفاعل مع مختلف الأطراف، وكفايات تقييم الأداء الوظيفي، وغيرها.
  - د. تبني التخطيط أسلوبًا في العمل:** التخطيط التربوي، سواء للقائد التربوي أم للمعلم، يمثل أولى الأنشطة وأهمها التي تتطوي عليها العملية الإدارية في أي مؤسسة، إذ يبدأ بتحديد الأهداف، ووضع الأولويات، وتسخير الموارد المتاحة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة،

والوصول إلى نتائج إيجابية في العملية الإدارية.

هـ. إن تبني التخطيط منهجاً في العمل سلوك أخلاقي بامتياز، لأن نقيضه هو الإهمال، والعنثية، والفوضى، والضياع، وعدم برمجة أولويات العمل، مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي، ومن ثم على سمعة الموظف، وسمعة المؤسسة.

وـ. الالتزام بأوقات الدوام الرسمي: ينظر إلى وقت العمل بأنه الإطار الذي تؤدي فيه الأعمال وتقدم فيه الخدمات. فالموظف خلال وقت الدوام يقوم بأداء أعمال وظيفته المحددة، كما يقوم باستقبال مراجعيه، وتقديم الخدمات الوظيفية لهم. إن وقت الموظف خلال ساعات الدوام ملك لعمله وليس له شخصياً، وليس من حقه التأخر في الحضور للدوام أو الخروج قبل نهايته أو الخروج خلاله إلا في حالات الضرورة وبموجب موافقة مسبقة. إن الأهم من الالتزام بأوقات الدوام الرسمي هو تنفيذ الواجبات الوظيفية بالسرعة والدقة اللازمتين، وهذا يعني أن الأهم من الحضور الجسدي للموظف الحضور النفسي والعمل المنتج. عليه، فإن التزام الموظف بوقت الدوام الرسمي يُعد واجباً وظيفياً فرضته الأنظمة واللوائح ويطلب من الموظف ما يأتي:

الوظيفية، ومظهراً حضارياً يدل على تقديم الوعي والشعور بالمسؤولية في المجتمع.

زـ. الاضطلاع الشخصي بمهاماته وظيفته: يتبعن على الموظف أن يمارس مهامات وظيفته بنفسه، وأن يتحمل مسؤولية كل عمل يستند إليه في هذا المجال، ما دام يتاسب مع مؤهلاته العلمية وخبراته العملية ويعق ضمن اختصاص وظيفته. إن هذا السلوك يعني أن ليس بمقدور الموظف أن يكلف شخصاً آخر من خارج المؤسسة، أو من داخلها (عدا التقويض الرسمي)، لقيام بمهاماته الوظيفية بدلاً منه.

حـ. المحافظة على هيئة الوظيفة وسمعتها: يتبعن على الموظف المحافظة على هيئة الوظيفة، وسمعتها، داخل المؤسسة التي يعمل فيها، أو خارجها، من خلال حسن التصرف، والسلوك الأنثوني.

طـ. الأخلاص في العمل واتقانه: الأخلاق الحسنة الحميدة الإخلاص هو فضيلة من الفضائل، وخلق يعبر فيه الشخص بالقول، والفعل عن آرائه ومشاعره، ومعتقداته، ورغباته دون رباء أو نفاق أو مواربة. ويرتبط الإخلاص بالصدق، إذ انه يعبر عن مدى تطابق القول مع الفعل. أما إتقان العمل، فيعني إتمام الموظف العمل المطلوب منه، وإنجازه، كما طلب منه، دون نقص، بل بالشكل الكامل وبدل الجهد لتنفيذها بالوقت المطلوب أيضاً. عليه، فالإتقان يتضمن

ثلاثة عناصر رئيسة، وهي:

- السرعة في إنجاز العمل.
- الدقة في إنجاز العمل.
- الرشدية في الإنفاق.

ي. **الشفافية في العمل:** يقصد بالشفافية العلانية والوضوح وهي عكس السرية، فالسرية تعني إخفاء الأفعال عمداً، بينما تعني الشفافية الإفصاح عن هذه الأفعال، وينطبق ذلك جميع أعمال الموظف؛ موظفاً. وتعني الشفافية في الإدارة الحكومية: الوضوح التام في اتخاذ القرارات.

ك. **النزاهة في العمل:** وتعني النزاهة في حقل الإدارة أن يكون الموظف فوق كل الشبهات، وأن لا يشوب سلوكه المهني أية مآخذ. ويمكن قياس نزاهة الموظف على أساس القصد من التصرف، ومدى ارتباطه أو بعده عن الأهواء والمصالح الشخصية. ويتطلب مبدأ النزاهة الالتزام بالترفع عن الانحياز لأية اتجاهات سياسية أو اجتماعية أو طائفية، وعدم توظيف أعمال المؤسسة وصلاحياتها القانونية لمصلحة أي طرف على حساب طرف آخر.

ل. **الحيادية والموضوعية وعدم الانحياز:** يعد مبدأ الحيادية والموضوعية وعدم الانحياز عنصراً جوهرياً لتعزيز ثقة المجتمع بأعمال المؤسسة. إن على المؤسسة التربوية، من خلال قيادتها وموظفيها، أن يتبنوا هذا المبدأ قولاً وفعلاً، من خلال التزام الجميع بممارسة اختصاصاتهم بكل حياد ونزاهة وشفافية. وتعني الموضوعية بالنسبة للمؤسسة التربوية التزام جميع موظفيها بالقوانين والتشريعات والتعاميم والمعايير المهنية، بما يمكنها من العمل بموضوعية ومهنية عالية.

م. **العدل والمساواة:** العدل يعبر عن الإنصاف، ومعاملة الناس بشكل متساوٍ، وعدم الانحياز لفئة معينة، أو تعریضهم للظلم أو التعامل معهم بعنصرية، وبصرف النظر عن أجناسهم وأعراقيهم. والعدل هو التسوية في الحقوق بين الناس، وإعطاء كل ذي حق حقه. أما المساواة في اللغة فهي مصدر الفعل ساوي، وساوى بين شخصين؛ أي أنه جعلهما متعادلين ومتمااثلين، وساوى صاحبه أي أنه ماثله وعادله، وساوى بين الناس يقصد أنه عادل بينهم. والمساواة هي العنصر الأساسي في الإنصاف، كما تعني عدم تفضيل أحد على أحد.

ن. **توفير البيئة التعليمية والتعلمية الآمنة:** على الرغم من أهمية جميع الأنماط السلوكية الأخلاقية السابقة واللاحقة، إلا أن لهذا السلوك؛ توفير بيئه تعليمية آمنة أهمية خاصة لدى

المعلم، ومدير المدرسة، وأستاذ الجامعة، والقيادات الأكاديمية الجامعية. ذلك أن هدف المؤسسات التعليمية هو تنمية شخصيات الطلبة لأنواع النمو الخمس: العقلية، والاجتماعية، والروحية، والانفعالية، والجسدية.

س. إظهار التعاون في العمل: يتبعن على الموظف إظهار التعاون مع رؤسائه وزملائه، مما ينعكس خيراً عليه وعلى مؤسسته، كإنجاز الأعمال الكبيرة التي لا يقوى الفرد على إنجازها منفرداً، ومواجهة الأخطار التي تحيط بالأفراد أو المؤسسة، والتقم والنجاح في مختلف المجالات، وشعور الأفراد بالمساواة الإنسانية، وتحقيقها وزيادة قوة الأفراد، وتخلصهم من الشعور بالعجز، وزيادة الألفة، والمحبة بينهم، والتخلص من الحسد، وإزالة الحقد من القلوب، فضلاً عن استقادة الأفراد من خبرات بعضهم بعضاً، وتجاربهم في مختلف الأمور.

ع. السرية المهنية: يتبعن على الموظف العام المحافظة على الأسرار الوظيفية التي يطلع عليها بحكم عمله. وهذه الأسرار قد تكون معلومات سرية بطبعتها، أو معلومات قد صدرت بشأنها تعليمات محددة. إن محافظة الموظف على سرية المعلومات الوظيفية التي تخصه، تزيد من ثقة رؤسائه به، مما يشجعهم على المضي قدماً في اطلاعه على الجوانب السرية لاتخاذ قرارات معينة.

ومما سبق يمكن القول بأن السلوك الأخلاقي لا يمكن عده وحصره ويجب أن يتلزم به جميع الموظفين، إذ أنه تزيد من مستوى رضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية ويوطد العلاقة بين الأفراد والجماعات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي والسمعة المؤسسية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي ينص على: "ما الأنماط السلوكية غير الأخلاقية التي يجب تجنبها لدى العاملين في المؤسسات التعليمية؟"**

الأنماط السلوكية غير الأخلاقية التي يجب أن يتبعها لدى العاملين في المؤسسات التعليمية، هناك كثير من الأنماط السلوكية التي أشار إليها Al-saud (2021) والتي يجب تجنبها منها:

أن السلوك الأخلاقي المطلوب، هو الذي يجسد الجوانب الأخلاقية، ويحافظ على حقوق الناس، ويعاملهم بعدالة ومساواة، بعيداً عن المصالح الشخصية، وعليه فإن أي سلوك إداري لا يتصف بهذه الصفات، يعد سلوكاً لا أخلاقياً وبالتالي على القائد أن يتبعه، منها:

1. **الفساد الإداري:** كل سلوك يرتبط بعمل، أو وظيفة مخالف للشرع، أو النظام، أو العرف، أو

القانون في مختلف التنظيمات الإدارية، أو المؤسسات سواء كانت المخالفة صغيرة أم كبيرة، مثال ذلك أن يتخذ المسئول قرارات يضع فيها مصلحته الشخصية غير المشروعة فوق المصلحة العامة، متجاوزاً القيم التي تعهد باحترامها والعمل على تطبيقها.

2. **الواسطة والمحسوبية:** هي قيام الموظف أو امتناعه عن القيام بعمل من أعمال وظيفته، أو إخلاله بواجباته لرجاء، أو توصية، أو لاعتبارات غير مهنية، كالانتماء الحزبي، أو العائلي أو الديني، معنى ذلك أن يطلب من المسؤول عن طريق الرجاء، أو الضغط لغرض خرق القوانين، أو طلب منفعة ذاتية دون وجه حق، مثل توظيف شخص لد الواقع مختلف، أو دس شخص في وظيفة معينة عن طريق التعيين أو الترقية للاستفادة بتمرير صفقات أو تسهيل معاملات.

3. **الفساد المالي:** وهو عدم اتباع التشريعات المرتبطة بإيرادات المؤسسة أو مصروفاتها، سطواً أو تبذيراً، سواء للصالح الشخصي، أم لجهة أخرى، فالقائد الفاسد دائماً يبحث عن غطاء قانوني لقراراته، ولا يكترث بالغضاء الأخلاقية.

4. **السرقة والاختلاس:** بأن يأخذ المال خفية وبطريقة متسترة، أو بخيانة الامانة (مادية، نقدية، معنوية) بطرق مختلفة.

5. الرشوة: وتعني قيام الشخص بدفع مال أو خدمة من أجل الاستفادة من حق ليس له، أو أن يُعفي نفسه من واجب عليه.

6. إساءة استخدام موارد المؤسسة: أي إساءة استخدام الموارد المادية والمالية للمؤسسة، واستغلالها للأغراض الشخصية، أو لصالح جهات أخرى: إساءة استخدام السيارات، والإنترنت، والهواتف، والتجهيزات المكتبية، الخ.

7. التحرش الجنسي: الفعل الذي يقع من خلال التعسف في استعمال السلطة باستخدام الأوامر والتهديدات أو الإكراه بغرض الحصول على امتيازات أو مزايدات طبيعية جنسية، وهي التصرفات التي تسبب عدم الشعور بالراحة في مكان العمل والمتعلقة بالتجاوز بألفاظ مخجلة، أو تصرفات تخذل الحياة، ذات طابع جنسي وخصوصاً على المرأة.

8. **العنف اللفظي أو الجسدي:** أي توجيه الإهانات اللفظية التي تتجاوز حد التأديب أو التأنيب حال بعض انماط السلوك الخاطئة واستخدام القائد الألفاظ النابية، أو أن تُستخدم أطراف الجسم كالأيدي والأرجل، وأية أداة لإيذاء أي شخص آخر ذي علاقة بالمؤسسة.

9. **التزوير:** هو تغيير الحقيقة في المستندات الرسمية بسوء نية تغييرًا من شأنه يسبب ضررًا متى وقع في محرر بإحدى الوسائل المنصوص عليها في القانون، وهو تحريف متعمد للحقيقة في الواقع والبيانات التي يثبتها صك، أو مخطوط يشكل مستندًا بداعٍ لحدث ضرر مادي، أو معنوي أو اجتماعي.
10. **التراخي وعدم الإخلاص في العمل:** أي عدم الإخلاص والتقانى في العمل، والتراخي في أدائه، والتقصير والهدر، والتي تتعكس سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية بالشكل المطلوب.
11. **عدم قبول الرأي الآخر وإقصاء الآخرين:** أي: عدم قبول الاختلاف ووجهات النظر المغایرة، وبالتالي إقصاء أصحابها واستبعاده.
12. **تفويض الصالحيات لغير أهلها:** أن يفوض القائد المسؤولية لشخص غير كفء ليتهرب من المسؤولية مستقبلاً ويشمل ذلك وضع الموظفين المؤهلين في غير أماكنهم، أو تسليم موظف غير مؤهل مسؤولية ما.
13. **الاستيلاء على الممتلكات والأموال الخاصة دون وجه حق:** الممتلكات الخاصة حق مشروع للإنسان، ولكن يستحوذ بعض المسؤولين على ممتلكات غير المستغلين نفوذهم، او جهل بعض الناس بالقوانين، وبالتالي مصادرتها.
14. **الإتلاف المتعمد للسجلات والأموال العامة:** قيام القائد أو الموظف بإتلاف السجلات الرسمية للعمل بهدف إخفاء سرقة، أو اختلاس، أو تزوير، أو انحراف يخشى من اكتشافه، من خلال افتعال الحرائق والحوادث، أو بالاستيلاء على المواد التي تجهيزها للإتلاف ليتم إعادة بيعها وتحقيق مكاسب شخصية.
15. **التمارض في العمل والإجازات المرضية الزائفة:** التمارض هو ادعاء المرض، والهدف هو كسب الراحة الوظيفية وعدم القيام بالعمل أو الحصول على إجازة. وينتشر هذا السلوك لدى بعض الموظفين أكثر من المديرين وفيها تكثر حالات الغياب بداعي المرض، ويساعد على تفشي هذا السلوك غياب المساءلة والمراقبة والتدقيق. وتعكس سلباً على الموظفين الملزمين الآخرين بزيادة الأعباء الوظيفية عليهم.
16. **تفويض الصالحيات لغير أهلها:** على الرغم من علم بعض المسؤولين بقاعدة السلطة تفويض، والمسؤولية لا تفويض، إلا أنهم يفوضون هذه السلطة لغير الأكفاء، لمعرفتهم

بأساليب التهرب من المسؤولية مستقبلاً. ويشمل ذلك وضع الموظفين المؤهلين في غير أماكنهم.

**17. الإهمال العاطفي:** وهو سوء معاملة المدير لأي من العاملين معه، على مستوى مشاعره وعواطفه، وتجاهل احتياجاته النفسية، والتي تتعلق برغبته في التعبير، ورغبته في إيجاد مساحة كافية له للإنصات إلى كل ما في قلبه، وفكرة ومارسه بعض المديرين، كأسلوب في التربية والتأنيب.

**18. القيام بأعمال خيرية أصلها فاسد:** أي إنفاق بعض المسؤولين أو الموظفين جزءاً من الثروة المجتمعية بطرق غير مشروعة على أعمال البر والإحسان، والهدف التظاهر بالاستقامة، وإبعاد تفكير الناس عن مصادر ثرواتهم أو مجرد اتهامهم.

**19. السكوت عن الفساد والصمت حيال السلوك غير الأخلاقي:** إن مشاهدة السلوك غير الأخلاقي، والعلم به، وعدم التبليغ له، يُعد إهاماً لمبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وكذلك عدم الإفصاح عن هذا السلوك غير الأخلاقي، وكشفه، ربما لا يقل سوءاً عن القيام به. إن السكوت عن الفساد، وممارسة الصمت أو التعامي عن انماط السلوك غير الأخلاقية هو في ذاته سلوك غير أخلاقي. صحيح أن العاون يكشف هذا السلوك ربما لا تكون سليمة، وخصوصاً على صغار الموظفين.

**20. الفساد التعليمي:** ومن أهم مظاهر الفساد الإداري في الأنظمة التعليمية ما يأتي:  
أ. التهاون في مستوى إعداد الكوادر التعليمية وأساتذة الجامعات.

ب. غياب الشفافية في موضوع تعيين المعلمين و اختيار المديرين والمشرفين، والكوادر الجامعية.

**21. الغش والتلبيس:** وهو التلاعب بتراكيب المواد ومكوناتها ومحتوياتها والغش في الأوزان والمكاييل والعمولات والأسعار. ويشمل الغش جميع المهن أطباء ومهندسين، ومحامين وسياسيين، وغيرهم. كما يشمل الغش التربويين؛ ومنهم معلمو المدارس، وأساتذة الجامعات. إن خيانة الأمانة الأكademية، وسوء السلوك الأكademي، والاحتيال الأكademي، وعدم النزاهة الأكademية، هي مفاهيم متربطة تشير إلى الأفعال المتعددة التي يقوم بها الموظفون في الجامعات أو المدارس والطلبة بشكل يتنافى مع المعايير المتوقعة للمدرسة أو الجامعة أو المؤسسات التعليمية الأخرى.

**22. عدم احترام القوانين وتعطيلها:** يسعى القادة أو بعض الموظفين إلى الإستهانة بالقوانين وتجاوزها

بهدف الاستفادة المادية أو المعنوية أو محاباة البعض على حساب الآخر، وبالتالي فإن تعطيل القوانين يمثل خرقاً لمصالح الأغلبية لغرض تحقيق منافع شخصية، بطريقة غير مشروعة. وما سبق يمكن القول بأن الأنماط السلوكية غير الأخلاقية تعكس الآثار السلبية التي تؤثر في الفرد وعلاقته مع الآخرين وتنعكس سلباً على المؤسسة، وتدني مستوى الروح المعنوية والرضا الوظيفي.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، والذي ينص على: "ما السياسات الإدارية التربوية المقترحة لتعزيز أخلاقيات القيادة في المؤسسات التعليمية؟"**

تم عرض مفهوم أخلاقيات القيادة وأهميتها، وأنماط السلوك الأخلاقية التي ينبغي توافرها في العاملين في المؤسسات التعليمية، وأنماط السلوك غير الأخلاقية التي يجب تجنبها لدى العاملين في المؤسسات التعليمية. وفي ضوء ذلك، تم اقتراح سياسات إدارية تربوية لتعزيز أخلاقيات القيادة في المؤسسات التعليمية. قم الباحثان سياسات إدارية تربوية بهدف تعزيز أخلاقيات القيادة في المؤسسات التعليمية، وعلى النحو الآتي:

**- أولاً: اسم السياسات: سياسة ( Al-Khuraisi and Al-Awamrah, 2025 ) الإدارية التربوية لتعزيز أخلاقيات القيادة في المؤسسات التعليمية.**

**- ثانياً: الهدف العام للسياسات:** تحسين بيئة العمل في المؤسسات التعليمية من خلال تنفيذ سياسات إدارية تربوية تستهدف تعزيز أخلاقيات القيادة، وتعزز ثقافة العمل الإيجابية، والتطور والتقدير في المؤسسة، وصولاً إلى مستوى عالٍ من الرضا والروح المعنوية في العمل.

**- ثالثاً: الأهداف الخاصة للسياسات:** تهدف هذه السياسات الإدارية المقترحة بشكل تفصيلي

إلى:

أ. التزام القادة بأخلاقيات القيادة في العمل، وتحسين جودة العمل في المؤسسات التعليمية.  
ب. ارتفاع مستوى الإداء الوظيفي في العمل والرضا الوظيفي العام من خلال تنفيذ مجموعة من السياسات الإدارية التربوية.

**- رابعاً: الفئات المستهدفة:** صانعوا السياسات التربوية، والقرارات الإدارية، ووزارة التربية والتعليم، والقيادات الأكاديمية، ومديري التربية والتعليم.

**- خامساً: منطليات السياسات الإدارية التربوية المقترحة:** تتطرق السياسات الإدارية التربوية المقترحة من مبدأ تطبيق العدالة والشفافية كقاعدة أساسية لتطبيق السياسات بشكل عادل

وشفاف لجميع العاملين ودون تمييز ، مع التدريب والتطوير المهني المستمر للعاملين.

- **سادساً: السياسات الإدارية التربوية المقتربة:** جاءت السياسات الإدارية التربوية لتعزيز **أخلاقيات القيادة في المؤسسات التعليمية**، وتشمل ما يأتي:

1. إعداد مدونة سلوك تتناسب مع **أخلاقيات القيادة** والتعريف بها، والاعلان عنها بأماكن واضحة لاسترشاد بها من قبل جميع العاملين (إصدار المدونات الأخلاقية وتطبيقاتها المدونات).
2. وجود تشريعات واضحة لاختيار القادة التربويين لأن القادة هم الأساس في كل مؤسسة.
3. إعداد برامج لتدريب القادة والعاملين في مجال **أخلاقيات العمل**.
4. تعيين مدير مسؤول عن **الجوانب الأخلاقية** في المؤسسات التعليمية.
5. توفير آليات لتشجيع الإفصاح عن الجوانب غير الأخلاقية في المؤسسات.
6. لابد من تنمية القيم الأخلاقية في المؤسسات التعليمية.
7. مكافأة العاملين ذوي السلوك الأخلاقي في المؤسسات التعليمية.
8. العمل وفق مبدأ الشفافية الإدارية في جميع أنشطة المؤسسة.

فإن وضع سياسات لتعزيز **أخلاقيات القيادة** في المؤسسات التعليمية أمر في غاية الأهمية لتحكم عمل جميع العاملين فيها، قادة أم تابعين، إذ أن السلوك الأخلاقي يجب أن يكون هو عنوان أي مؤسسة، وعلى وجه الخصوص التربوية.

#### **الوصيات:**

واستناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحثان الآتي:

- العمل على تعزيز مفاهيم **أخلاقيات القيادة التربوية** بجميع الوسائل المتاحة.
- العمل على تعزيز أهمية القيم الأخلاقية في حياة الأفراد لما لها من تأثير كبير في حياتهم وفي تقدم الأمة وازدهارها، وتعزيز ذلك عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، والمؤتمرات والندوات ونحوها.
- الاستفادة من الأبحاث المقدمة إلى الندوات والمؤتمرات التي تعنى بـ**أخلاقيات القيادة** عن طريق تعميمها على المؤسسات العامة والخاصة حتى لا تضيع الجهد.
- ضرورة عقد دورات تربوية متخصصة في مجال **أخلاقيات القيادة التربوية** لجميع العاملين لتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم تجاه وظائفهم، وتجاه جميع الأطراف التي يتعاملون معهم.

- ربط العلاوات والمكافآت التشجيعية المادية بدرجة الالتزام بأخلاقيات القيادة؛ لتعزيز القيم الأخلاقية في محیط العمل، وكذلك الحوافز المعنوية التي لها أثر فاعل.
- إجراء مزيد من الدراسات والبحوث في مجال أخلاقيات القيادة في المؤسسات التعليمية، وكيفية السبل لتعزيزها.

### References:

- Abdullah, A. (2012). Leadership Ethics and Their Contribution to Employee Voice: A Reality Analysis and Model Presentation in the Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Mosul. **Journal of the College of Administration, Economics, and Development of Rafidain**, 34(106): 263-345.
- Al-Arifan, A. (2019). The Reality of the Practice of Change Leadership in Kuwaiti Public Education Institutions from the Perspective of School Principals. **Journal of Education, College of Education, Sohag**, 62(62): 184-163.
- Al-Azmi, M. (2017). The Degree of Commitment of Public School Principals in the State of Kuwait to Administrative Work Ethics and Its Impact on Teachers' Level of Satisfaction with the Work Environment. **Journal of Educational Sciences - Cairo University**, 2(25): 367-409.
- Al-Faridi, H. (2019). Ethics of the Educational Administration Profession among Muslims. **Scientific Journal of the College of Education, Assiut University**, 35(12): 655-675.
- Al-Hindi, M. (2013). **The Degree of Secondary School Principals' Practice of Ethical Leadership in the Gaza Strip and its Relationship to the Degree of Empowerment of Their Teachers**. Unpublished Master's Thesis, The Islamic University of Gaza, Palestine.
- Al-Kouri, A. (2022). The Degree of Public School Principals' Practice of Ethical Leadership in Bani Kinanah District from the Perspective of Teachers. **Al-Quds Open University Journal of Educational and Psychological Studies and Research**, 13(38): 32-45.
- Al-Maqbaa, F. (2021). **Insights into the Ethics of Educational Leadership**. Amman: Wael Publishing and Distribution House.
- Al-Momani, K. (2020). The Degree of School Principals' Practice of Ethical Leadership in the Ajloun Governorate Education Directorate

- and its Relationship to Teachers' Job Engagement. **Educational Journal: Sohag University - Collage of Education**, 69: 393-435.
- Al-Saud, R. (2021). **Contemporary Issues in Educational Leadership**. Amman: Tariq and Partners for Publishing and Distribution.
- Al-Saud, R. (2022). **Ethics of Educational Leadership**. Amman: Tariq and Partners for Publishing and Distribution.
- Al-Saud, R., & Al-Jadri, A. (2020). **Introduction to the Concepts of Scientific Research and Statistics**. Amman: Jarir Bookstore.
- Daft, R.L (2014). **The leadership experience**. Cengage learning: printed in Canada.
- Ghanim, S. (2020). Ethical Leadership in Educational Administrations. **Educational Journal, College of Education**, 2(77): 2193-2229.
- Hassan, R. (2024). The Level of School Principals' Commitment to Leadership Ethics in the Practice of Their Job Duties from the Perspective of Their Teachers. **Al-Balqa Journal of Research and Studies**, 2(27): 15-31.
- Ozan, M., & Ozdemir, T., Yirci, R. (2017). Ethical leadership behaviours of school administrators from teachers point of view. **Foro de Educación**, 15(23): 161-184.