

---

## A Proposed Educational Administrative Perception for Developing Leadership Skills of School Principals in Jordan Based on the Theory of Leadership with the Ethics of Sheikhs

Khetam Za'al Mohammad Al-Ma'ayta\*

### Abstract:

This current study aimed to propose an educational administrative perception for school principals in Jordan based on the theory of Leadership with the Ethics of Sheikhs. It used the analytical-synthetic methodology, due to its suitability to the current study. The researcher reviewed the concept of leadership according to the morals of the sheikhs. the traits and characteristics of the sheikh in leadership and the pillars of leadership according to the ethics of the sheikhs. in light of this, the study presented a proposed perception for educational leadership according to the theory of Leadership with the ethics of sheikhs among school principals in Jordan.

**Keywords:** proposed educational administrative perception, leadership theory based on the morals of sheikhs, school principals, Jordan.



## تصور إداري تربوي مقترح لتطوير المهارات القيادية لدى مديري المدارس في الأردن استنادًا إلى نظرية القيادة بأخلاق الشيوخ

ختام زعل محمد المعاينة\*

ملخص:

هدفت الدراسة إلى اقتراح تصور إداري تربوي لمديري المدارس في الأردن استنادًا إلى نظرية القيادة بأخلاق الشيوخ، تم استخدام المنهج التحليلي التركيبي، وذلك لملاءمته للدراسة الحالية. استعرضت الباحثة مفهوم القيادة بأخلاق الشيوخ، وسمات الشيخ ومواصفاته في القيادة بأخلاق الشيوخ، وأركان القيادة بأخلاق الشيوخ، في ضوء ذلك تم تقديم التصور الإداري التربوي المقترح للقيادة بأخلاق الشيوخ لدى مديري المدارس في الأردن. الكلمات المفتاحية: تصور إداري تربوي مقترح، نظرية القيادة بأخلاق الشيوخ، مديرو المدارس، الأردن.

\* وزارة التربية والتعليم/الأردن/ [khetammaaitah1981@gmail.com](mailto:khetammaaitah1981@gmail.com)

## المقدمة

إن المدرسة بوصفها نظاماً تربوياً تنال أهمية بارزة في المجتمع، شأنها شأن بقية المؤسسات لما لها من دورٍ بارزٍ في نمو المجتمع وازدهاره؛ فالدول المتقدمة ترى أن الاهتمام بالمدرسة غاية ترنو لمسيرة التطور، وفقاً لما يشهده العالم في الوقت الحاضر من تحولات متتالية في جميع المجالات، إذ تستطيع تحقيق التميز للعاملين، ورفع جودة العمل فيها، ويتطلب ذلك من يُدير أعمالها بدقة ويشرف على العاملين فيها.

ويعد مدير المدرسة القائد التربوي الأكثر تأثيراً في زيادة فاعلية المدرسة، فهو أساس الإرتقاء والنقمة في المدرسة نحو الأفضل، ويمتلك عدة صفات وأدوار يقوم بها داخل المدرسة وخارجها (Friwan, 2022). وعلى الرغم من أن القيادة هي أساس تحقيق النجاح للمدرسة؛ إلا أن عدم توظيف الأساليب القيادية المناسبة لمقدرات المدرسة ومنها التجاوزات الأخلاقية؛ وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بالسلوك الأخلاقي لمديري المدارس، وإدراك التوجهات المعاصرة الإدارية التي نادت بتوظيف الأخلاق في القيادة (Al-Janabi, 2019).

فالقائد الناجح هو من يطبق نظرية الإدارة العربية؛ والتي جاءت لأجل تحقيق التعاون والتكامل المشترك بين أطراف العملية القيادية الإنتاجية، إذ يتمكن القائد من تحقيق مصلحة المؤسسة عبر تحقيق مصلحة العاملين فيها، لذا تتبع هذه النظرية منهج الوسطية لتحقيق الغايات المشتركة لجميع العاملين في المؤسسة (Ababneh, 2022).

لقد أصبح السلوك الأخلاقي لمدير المدرسة أحد أبرز القضايا التي اهتمت بها المؤسسات التعليمية- على اختلافها- بشكل كبير؛ وذلك انبثاقاً من وجوب الالتزام بالقيم الأخلاقية، والتي ينبغي الاحتذاء بها داخل المدرسة، إذ تبدأ القيادة الأخلاقية من ممارسة مديري المدارس للقيم الأخلاقية التي تتسم بالعدالة، والنزاهة، والموضوعية، والأمانة في أداء مهماتهم وممارستها؛ وتجسيدها في السلوك القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس (Al-Sari', 2020).

وعلى نحو مشابه من مفهوم القيادة الأخلاقية جاءت نظرية جديدة هي القيادة بأخلاق الشيوخ كتمرين حي وواقعي لها، وبوصفها أسلوباً قيادياً يستند إلى أخلاقيات القيادة، وتتعالى فيه الأخلاق على مفاهيم القوة والسلطة، لتدعم ارتكاز القائد والعاملين للتطلعات والاحتياجات المتبادلة. وتبين نظرية القيادة بأخلاق الشيوخ السلوك والأفعال الحسنة التي يقوم بممارستها الشيخ وهو (القائد) مع ذاته ومع جميع العاملين في المؤسسة، مما يؤثر ذلك في سلوكهم، لأجل العمل بحب ورغبة،

وللوصول للغايات المحددة، وهذه الأساليب السلوكية الأخلاقية التي يتصف بها الشيخ في البيئة العربية ترتكز على عشرة أركان تعرف بـ (عشرية أخلاق الشيخ) (Al- Soud,2021). أشار (2018) Al-Anzi إلى أن على الشيخ أو القائد التحلي بالصفات ذات الأخلاق الحسنة، والتي يتسم بها عن غيره بدوره الاجتماعي في بناء الاطار الاجتماعي وترابطه وثباته وتعزيز حركة التطور والنمو، ومتابعة أعمال التابعين له وقضاياهم، والفصل بين الخلافات، والعمل على توالف القلوب، والإصلاح بين المتخاصمين، والتقريب بينهم، ومشاركة الآخرين أفرانهم وأحزانهم، ومساعدة المحتاجين والفقراء، مع التحلي بالصبر والنظرة والرؤية المستقبلية. وخلاصة القول فإن نظرية القيادة بأخلاق الشيخ كما جاءت عند (2021) Al- Soud تتطلع نحو تحقيق النجاح والتميز والفاعلية، ودراسة أحوال المجتمع التي تعيش ضمن حدوده، وما زال المجتمع العربي يتبع العشيرة كأساس له، وتتسم به من وجود المضافة أو الديوان لأبناء العشيرة للاجتماع بها، واستقبال الضيوف لتبادل الأفكار ومناقشتها للأحداث والقرارات المرتبطة بالأفراد أو العشيرة.

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن الدراسة الحالية سوف تلقي الضوء على نظرية قيادة معاصرة؛ وهي نظرية القيادة بأخلاق الشيخ، وجاءت لأجل اقتراح تصور إداري تربوي مناسب لمديري المدارس في الأردن استناداً إلى نظرية القيادة بأخلاق الشيخ.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

ظهرت في الآونة الأخيرة نظرية معاصرة في القيادة وهي نظرية القيادة بأخلاق الشيخ، كمطلب لتثبيت مبادئها في العمل القيادي، كونها تهتم بدراسة أحوال المجتمع، وبالأخص المجتمع العربي الذي يحتفظ حتى هذا الوقت بمبادئ العشيرة كعنصر أساسي من عناصر المجتمع، ولما لها من دور بارز في حياة الأفراد، والقائد فيها يتصف بصفات الشيخ، والتي ذكرها ( Al- Soud, 2021:284) وهي: "المقدرات المعرفية والكفايات المهنية، والتفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية، وقوة الشخصية، والقوة الحسنة، والجرأة والشجاعة، والعدل، والأمانة، والستر، والثقة، ومراعاة الفروق الفردية".

وتتبقى مشكلة الدراسة الحالية استناداً إلى خبرة الباحثة الميدانية في مجال التربية والتعليم، التي أظهرت توجهها واضحاً للنظام التربوي الأردني نحو تطوير القيادة المدرسية، والاهتمام بتثبيت الأنماط السلوكية الأخلاقية والقيادة بأخلاق الشيخ، كمبدأ أساسي في التعامل داخل المدرسة، مما

حدا بالباحثة القيام بهذا البحث ووضع تصور إداري مقترح للقيادة بأخلاق الشيوخ، وفي هذا الإطار تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما التصور الإداري التربوي المناسب لمديري المدارس في الأردن استناداً إلى نظرية القيادة بأخلاق الشيوخ؟ وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما مفهوم نظرية القيادة بأخلاق الشيوخ لدى مديري المدارس في الأردن؟
2. ما سمات الشيخ ومواصفاته في القيادة بأخلاق الشيوخ؟
3. ما أركان القيادة بأخلاق الشيوخ لدى مديري المدارس في الأردن؟
4. ما التصور الإداري التربوي المناسب لمديري المدارس في الأردن استناداً إلى نظرية القيادة بأخلاق الشيوخ؟

#### هدف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تصور إداري تربوي مناسب لمديري المدارس في الأردن استناداً إلى نظرية القيادة بأخلاق الشيوخ، من خلال تحديد مفهوم نظرية القيادة بأخلاق الشيوخ، وسمات الشيوخ ومواصفاتهم، وأركان القيادة، واقتراح التصور الإداري التربوي لمديري المدارس في الأردن استناداً إلى نظرية القيادة بأخلاق الشيوخ.

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة النظرية من أهمية موضوعها وهو: "تصور إداري تربوي مقترح لمديري المدارس في الأردن استناداً إلى نظرية القيادة بأخلاق الشيوخ"، فقد بات واضحاً بأن هذه الأهمية أقرتها عديد من الدراسات في المجال التربوي؛ لأنها من أنواع القيادة المستحدثة.

أما من الجانب التطبيقي فيؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من العاملين في وزارة التربية والتعليم في ميدان الإدارة المدرسية، ومن خلال تقديم "تصور إداري تربوي مقترح لمديري المدارس في الأردن استناداً إلى نظرية القيادة بأخلاق الشيوخ". كما يستفيد منها مديرو المدارس ووزارة التربية والتعليم في العالم العربي. كما تبرز أهميتها في إتاحة معلومات غنية تفيد الباحثين والمهتمين بإثراء الأدب النظري في نوع من أنواع القيادة وهي: نظرية القيادة بأخلاق الشيوخ، بهدف القيام بإجراء دراسات مشابهة لها.

#### منهجية الدراسة:

إن المنهج العلمي في البحوث يشكل أبرز أساسيات القيام بالأبحاث في الجامعات، ويعرف

المنهج في اللغة بأنه " الطريق " بينما في الاصطلاح فهو: النمط الأمثل والمستخدم لتحقيق الغاية المرجوة، ويكمن في الكشف عن الحقائق من خلال عدد من الأسس البحثية والقواعد التي تنظم التفكير، وتحدد عملياته، ويساعد في تحليل الفرضيات للوصول للمعارف الجديدة ( Al- Soud & Al-Jadri, 2020 )؛ إلا أن مناهج البحث العلمي تتباين وفق العلوم المختلفة التي يتم البحث فيها، وتبعاً لخلفيات الباحثين، ومن أبرز هذه المناهج: المنهج التحليلي التركيبي (Analytic-Synthetic Approach) ، الذي يجمع ما بين التحليل والتركيب؛ فالتحليل يشتمل على تفكيك الموضوع إلى عدة أجزاء، أما التركيب فهو إعادة تجميع لتلك الأجزاء؛ إذًا فالتحليل يسبق التركيب، ولكل منهما دور أساسي في عملية المعرفة، فيكمل كل منهما الآخر بصفتها منهجين للتفكير المجرد ويرتبطان بعمليات ذهنية أخرى كالتجريد والتعميم (Al-Soud, 2024).

لذا، تعتمد الدراسة الحالية على الأسلوب التحليلي التركيبي (Analytic-Synthetic Approach)، الذي يركز على مراجعة الأدب النظري والدراسات ذات الصلة وتحليلها. يتم من خلال هذا المنهج استكشاف الجوانب المختلفة للقيادة بأخلاق الشيوخ لدى مديري المدارس في الأردن، وتقديم تصور إداري تربوي مقترح يدعم من تحسين أدوار القيادات في المدارس.

#### 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 مفهوم نظرية القيادة بأخلاق الشيوخ**

**لدى مديري المدارس في الأردن؟**

إن المتطلع لتطور الفكر الإداري المعاصر يلاحظ بأن هنالك اهتماماً كبيراً في زيادة مستوى كفاءة المؤسسات وزيادة ربحيتها، ولا يوجد أي اهتمام يُنظر لأخلاقيات القيادة، ففي أوائل الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر قام رائد الفكر الاقتصادي المعاصر آدم سميث (A.Smith) في الحديث عن أسباب ثورة الأمم وطبيعتها، والذي صدر في عام (1977م)، ودعا إلى المنافسة الشريفة لمؤسسات الأعمال، وأن الحرية التي عاشتها منظمات الأعمال في بداية الثورة الصناعية الرابعة؛ أدت إلى السعي نحو كسب الربح على حساب مصلحة العاملين، مما أدى ذلك إلى حدوث مشكلات اجتماعية وأخلاقية نتيجة الممارسات غير الأخلاقية داخل المؤسسات كالتقهر والظلم، أدى إلى فشل المؤسسات (Khadir, 2015).

تعرف الأخلاق بأنها "مجموعة القيم، وأنماط السلوك، والتصرفات التي تصدر عن الفرد،

ويتقبلها المجتمع، بحيث لا تتعارض مع عاداته وتقاليد، وفلسفته، ومعتقداته الدينية والفكرية، فالأخلاق أمرٌ ضروري للأفراد وللمجتمع الذي نعيش فيه، فيها يستطيع الفرد الحصول على التناغم والانسجام، والإيقاع الرتيب بين المتطلبات الفردية، وبين متطلبات الاندماج وسط المجتمع الذي ننتمي إليه" (Hamadneh, 2013: 30).

تبرز أهمية الأخلاق في القيادة؛ كونها توجهاتٍ ذاتية لقرارات الفرد التي يتخذها نحو الموقف، والمشكلات التي يواجهها في عمله، إذ يمكن التعبير عن الأخلاقيات المهنية لدى القيادة بأنماط السلوك الحسنة التي تتسم بها ممارسة مهنة معينة، وذلك لأنه يمكن أن تتعاون المهن المختلفة، وتتشترك في الأخلاقيات المتعارف عليها (Al-Aifi, 2021).

فالقائد الأخلاقي، يتمكن من بث روح الحياة في الأنظمة القيادية الجامدة، عبر احساس كل عامل في المؤسسة بأنه عضوٌ مسؤول عن جماعةٍ تعمل معاً؛ لتحقيق هدف معين في داخلها، إذ أن الحياة في أي مؤسسة لا تنبثق من الهيكل الذي تقوم عليه، بل تقوم على خصائص القيادة فيها، والتي يفترض فيها أن تصدر قراراتها بكل يسرٍ وسهولة دون أي تكلف، وأن تتمكن من غرس الفضائل في نفوس العاملين، وتولد روح العمل الجماعي التعاوني والاحترام فيما بينهم، وذلك لأنها اكتسبت هذه الأخلاق من القادة (Al-Arida, 2012).

وضح (Mcgee-Cooper (2013:2) " بأن القيادة بالأخلاق يتم استنباطها من القيم الأخلاقية، والتي تركز على تقديم المساعدة للآخرين وتحقيق غاياتهم، والتعرف إلى احتياجاتهم ومتطلباتهم، وتقديم الرفاهية لهم في العمل"، لذا تعرف القيادة كأحد أساسيات العلوم الإدارية، عند (Al-Kabeer (2016: 41) بأنها "سماكٌ ومقدراتٌ فائقة، تمكن القائد من التأثير في الآخرين؛ لتحقيق أهداف مشتركة، وفق رؤية ملهمة في إطارٍ موقفي محدد".

وتعرف القيادة بالأخلاق بأنها "أنماط سلوكية وممارسات وضوابط أخلاقية كالاستقامة والعدل يتمثلها القائد في عمله تجعله جديراً بالثقة وتحقق فعالية لدى الجماعة والتزاماً تنظيمياً لديهم" (Al-Sari', 2020).

وفيما يتعلق بمفهوم الشيوخ؛ فالشيوخ جمع شيخ، ويقصد بها شيخ القبيلة (Tribe Leader)، ويعد الفرد المسؤول عن القبيلة وأفرادها، والمتكفل بتسيير جميع أحوالها ومصالحها، ولم شملها على الخير، وحل نزاعاتها، ويقوم بسلوك أنموذجي يحتذى به في جميع أفعاله وتصرفاته وأقواله، مما أصبحت تعرف بأخلاق الشيوخ، أما الشيخة فهي نظام قبلي متعارف عليه منذ القدم غايتها خدمة

القبيلة ورفع مكانتها، ومنح الصلاحيات لفرد معين لإدارة شؤون القبيلة وتسييرها ( Al- Soud, 2021).

إن أخلاق الشيوخ تشكل منظومة متكاملة من السلوك الأخلاقي، والتي من الممكن إيجادها بين شرائح المجتمع ليكونوا ذوي خُلق رفيع، وهذه الأخلاق عندما يمتلكها من يتولى مسؤولية عامة كالفقادة تجعلهم ذوي إمكانات عالية تمكنهم من تقديم أداء متميز، فمن يتولى الإدارة فلا بد من امتلاك "أخلاق الشيوخ" في تعامله مع العاملين وتواضعه واحترامه لهم دون النظر لمستواهم الوظيفي (Al-Maaytah, 2015).

فإن القيادة بأخلاق الشيوخ تستمد سلطاتها ومكانتها في العشيرة من ثلاثة مفاهيم أساسية كما وردت في (Ababneh, 2022):

1. **مفهوم الخدمة:** يبرز هذا المفهوم من مقولة إن كبير القوم خادمهم؛ بمعنى الذي يسهر على راحة أفراد عشيرته وسعادتهم، ويقوم بحل مشكلاتهم ويحميهم، فالعامل يتوقع من مديره حماية عمله ومصالحته وليس أن يكون عدائياً معه، وإذا كان المدير يرغب بولاء العاملين ينبغي عليه أن يقدر إمكاناتهم ومقدراتهم ويحترمهم.
2. **مفهوم الشورى:** وتعني ألا تكون قرارات شيخ العشيرة منفردة؛ فالشورى هي المشاركة في اتخاذ القرار، بل تكون ذات رأي جماعي، ويأخذ مشورة أهل الرأي والحكمة في مجلس عشيرته، ولا ينفرد شيخ القبيلة العربي باتخاذ أهم القرارات بل لديه مجلس شورى يجتمع أعضاؤه ويتشاورون بالأمور من جميع النواحي، ويتخذ القرار بعد التشاور الذي يخدم مصلحة الجميع.
3. **مفهوم حق الدخيل:** ويقصد به العدالة والإنصاف للمظلومين، وحمايتهم للوصول إلى حقهم، فالمدير إذا أراد أن يكون ناجحاً عليه أن يحترم موظفيه ويعاملهم معاملة الضيف، مع استخدام المديح والتعزيز المعنوي، وتقديم الحوافز، والاحترام.

عرّف Al- Soud (2021: 263) نظرية القيادة بأخلاق الشيوخ ( Leadership Theory with the Ethics of Sheikhs ) بأنها: "الأنماط السلوكية والأفعال الحسنة التي يُمارسها الشيخ (القائد) مع نفسه ومع جميع المتعاملين مع مؤسسته من (العاملين، وملتقي الخدمة، والمؤسسة ذاتها)، مما يجعله يؤثر في سلوكهم، للعمل برغبة، من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة، وتقوم نظرية القيادة بأخلاق الشيوخ على عشرة أركان (عشرية أخلاق الشيوخ) وهي: المقدرات المعرفية والكفايات المهنية، والتفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية، وقوة الشخصية، والقودة الحسنة، والجرأة

والشجاعة، والعدل، والأمانة، والستر، والثقة، ومراعاة الفروق الفردية ."

ترى الباحثة بأن القيادة استنادًا إلى نظرية القيادة بأخلاق الشيوخ هي: فلسفة قيادية تنبض بروح الأصالة والتجديد، إذ يجسد القائد القيم الأخلاقية والإنسانية في جميع قراراته وممارساته. ويتخذ القائد في هذا النهج من الحكمة، والعدالة، والقوة منارة لتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف. يستمد هذا الأسلوب القيادي قوته من الإرث الثقافي العربي الذي يقَدَس الشورى، ويؤمن بأن القيادة الحقيقية تكمن في المقدرة على توحيد الجهود وتعزيز الثقة، مما يولد بيئة عمل ملهمة تتلاقى فيها روح الإبداع مع الولاء لتحقيق رؤية مشتركة تتجاوز حدود الفرد إلى بناء مجتمع مؤسسي نابض بالحياة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي ينص على: ما سمات الشيخ ومواصفاته في القيادة**

**بأخلاق الشيوخ ؟**

يتواجد القادة في جميع القطاعات والميادين، فالرسول محمد - صلى الله عليه وسلم- هو قائد ديني وأخلاقي، نشر رسالة الإسلام، فهو أبرز شخصية مؤثرة على مر التاريخ، وصلاح الدين الأيوبي القائد العسكري الذي حرر القدس، وحقق النصر على الأعداء، والقائد السياسي نيلسون مانديلا (Nelson Mandela) الذي حارب بالكلمة وإثارة المشاعر، والقائد الاقتصادي مهاتير محمد (Mahathir Mohamad) الذي حكم ماليزيا في نهاية القرن العشرين، وحولها من دولة زراعية إلى دولة صناعية، والقائد الاجتماعي مارتن لوثر كنج (Martin Luther King) كونه ناشط في حركة الحقوق المدنية لدى السود في أمريكا (Al- Soud, 2021).

ومن أبرز سمات شيخ القبيلة وخصائصه أن يكون متدينًا وورعًا وتقياً، وقوة في أخلاقه، وشهماً وغير متعال، ومحافظاً على هيبته ووقاره، أمينًا، وصادقًا، وشجاعًا، وبشوش الوجه، وكتومًا للسر، وعفياً شريفًا، ورحيمًا، وحليمًا، وصبورًا، ومتسامحًا، وعادلًا مع الجميع، ومعتادًا ومتقانيًا في عمله، وكريمًا مضيافًا، وحكيمًا في رأيه وقادرًا على النقد وفهم الآخرين، ويقدم النصيحة وحسن التصرف والمرونة في إبداء الرأي، وأيضًا أن ينال احترام الآخرين وتقديرهم، وهذا يحتاج منه أن يحافظ على سلوكه، ويراعي العادات والتقاليد، وأن يكون حسن السمعة والمظهر، واجتماعيًا متمكنًا من تحقيق التآلف والمشاركة مع الآخرين، وأن يتسم بالفصاحة والطلاقة والإمكانية على التأثير والإقناع، وتحمل المسؤوليات، والقيام بالواجبات والثقة بالنفس والتحكم بالذات، والعزيمة، والمثابرة، واتخاذ القرارات بحكمة، وأن يهتم بتحقيق المصلحة العامة للجماعة، والحفاظ على تماسكها في الأزمات، والمبادأة والمبادرة في التصرف، والحرص على السؤال عن أحوال الجماعة ( Al- Soud, )

(2021).

فالقادة الذين يتصفون بسمات الشيوخ يحاولون دعم اتخاذ القرار والسلوك الأخلاقي عبر نمذجة الأدوار الملائمة أخلاقياً، ودعم التواصل المتبادل للقيادة الأخلاقية، إذ يظهر القادة الأخلاقيون دلالات تدعم المبادئ الأخلاقية التي يرغبون في زرعها في المرؤوسين (Ghnaim, 2020). ومن هنا لا بد من ذكر مواصفات أخلاق الشيوخ التي اتسمت بالقيادة الأخلاقية القائمة على العلو والشموخ والخلق الرفيع، وتجعل من الضرورة أن يتصف القائد الذي يتولى أحوال الناس بما يأتي (Al- Soud, 2021):

1. أن تكون لديه مقدرة عالية على إيجاد أداء عال المستوى، وذو إدارة حسنة ذات كفاءة متقدمة.
2. أن يتصف بالعدالة والبعد عن الظلم والتحابي، وأمياً في التعامل مع المال العام.
3. أن يكون أكثر إجلالاً واحتراماً للناس، ومدركاً لعقول المستمعين ومستوياتهم الفكرية.
4. أن يكون أكثر ثقة بمرؤوسيه، ويحسن الظن بهم، ويتعامل معهم بحسن نية.
5. أن يبتعد عن بذاءة اللسان والعنف اللفظي والجسدي.
6. أن يكون بعيداً عن سلوك التآمر والفتنة، والغلظة والتسلط والظلم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي ينص على: ما أركان القيادة بأخلاق الشيوخ لدى

مديري المدارس في الأردن ؟

تقوم نظرية القيادة بأخلاق الشيوخ على عشرة أركان وأطلق عليها (Al- Soud, 2021):

(عشرية أخلاق الشيوخ) فهو من استحدث وطور هذه النظرية، ونكرت على النحو الآتي:

1. المقدرات المعرفية والكفايات المهنية ( Knowledge Capabilities and )

:(Professional Competencies)

وهي اكتساب الفرد للخبرات السابقة من جانب المعرفة، وإيجاد الأفكار التي تساعد على القيام بممارسة أعماله ميدانياً، والقيام بالمهام المرجوة منه، وهنا يتطلب من مديري المدارس امتلاك الخبرة والمعارف بكيفية القيادة وأهميتها بصورة تتلاءم مع طبيعة عمله الإداري في المدرسة استناداً إلى الخبرات السابقة، والتقييم الذاتي لديه (Barton, 2013).

ولا شك بأن من أبرز مظاهر القوة في المقدرات المعرفية والكفايات المهنية الضرورية للقائد أن يمتلك المعرفة العلمية في ميدان تخصصه، والمعرفة المهنية المتعلقة بالقيادة، وأن يجيد تخطيط العمل القيادي وتنظيمه وتوزيعه وفق الكفايات، وتنسيق الجهود بين المرؤوسين وتوجيههم، ومتابعة

أعمالهم، والمعرفة بتقنيات إدارة الوقت، والمهارات التكنولوجية الضرورية لأداء الأعمال القيادية، والمعرفة بأدوات تقييم الأداء، لوضع الموظف المناسب في المكان المناسب (Al Suad, 2021).

## 2. التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية ( Strategic Thinking and Future Vision):

إن الرؤية المستقبلية ذات صلة بالتفكير الاستراتيجي في المؤسسات، فمن غير الممكن للقائد أن يقوم بوضع تصور مستقبلي للمؤسسة، وتحديد أنشطتها، دون أن يُدخل الفكر الاستراتيجي ضمن مصفوفة (SWOT)، التي ترسم له الطريق للوصول للغايات المنشودة، مما نتج عن ذلك مفهوم الرؤية الاستراتيجية، والتي تعد الطريق المستقبلي للمؤسسة، ولا سيما بأنها النتاج الملموس من التفكير الاستراتيجي، الذي يمثل المقدر على التفكير والتي لا بد على القادة من امتلاكها كمهارة وسمة قيادية لتكوين تصورات النجاح في العمل القيادي (Abu Aryash & Al Saud, 2024). وتتنبق أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال إشارته لمدى اتاحة المقدرات والمهارات الضرورية للقيام بكثير من التنبؤات المستقبلية مع اتاحة الفرصة لإمكانية صياغة الاستراتيجية وصنع القرار واتخاذها ومدى تكيفه مع بيئة المؤسسة؛ وذلك لكي تكسب بعض المواقف التنافسية تبعاً لمواردها المحدودة (Slater & Tigge mann, 2022).

## 3. قوة الشخصية (Strength of Personality):

إن المؤسسات التي تتصف بالنجاح والتميز هي التي يديرها قائد يتسم بقوة الشخصية، كما أن العاملين يفضلون العمل مع قائد قوي الشخصية؛ كونهم يعتقدون أنه قادر على قيادة المؤسسة، ودعم العاملين، واتاحة فرص للتدريب لهم، وأخذ المؤسسة نحو التميز والإبداع والتنافسية، فجميع المؤسسات التربوية تنص في معايير اختيار القادة على أن يكون من صفات القائد الاتصاف بقوة الشخصية، وأنه يتصف بالجرأة والمبادأة، ولديه المقدر على الاختيار الصائب، والتميز بين الشر والخير، والصواب والخطأ، فهذه السمة مهمة لنجاح القائد في القيام بمهامه، لهذا الأمر ينبغي على القائد البحث المستمر عن المعرفة وتطوير مهارات التواصل وكيفية التعامل مع المحيطين به، وتحفيزهم، والسيطرة على المشاعر، والتحكم بالأعصاب، والتركيز على تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها (Abu Aryash and Al Saud, 2024).

## 4. القدوة الحسنة (Good Example):

وهي تقديم أداء أنموذجي جيد، الأنموذج الأعلى والمثالي الذي يُقندى به في الأقوال والأفعال

والتصرفات والسلوك، ويطابق القول العمل بصدق، ويكون قدوة لأتباعه للعمل على تقليده، وتأثرهم بشخصية القائد، وإرادته وقناعاته الشخصية؛ فالمقصد من اتباع القدوة الحسنة الوصول للراقي لأعلى مستوى من الأخلاق، ولتحقيق ذلك يستوجب على القائد/ الشيخ أن يكون أكثر استطاعة على تقديم أداء ذوي كفاءة عالية، ولا يقول إلا خيراً، ويتصف بالصدق في أقواله وأفعاله، ويثبت قيم التعاون والمشاركة مع العاملين (Al- Soud , 2021).

### 5. الجرأة والشجاعة (Daring and Courage):

تعد الجرأة أحد أشكال سرعة الفرد في التصرف، وتعني الشجاعة ثبات القلب واستقراره عند المصائب والمشكلات، والشجاعة منبثقة من القلب، وهي المثابرة والقوة أمام الخوف، وهذه الصفات تولد الصبر، فالشخص عندما يفكر جيداً فيثابر على الصبر، والشجاعة وسيقوم بالأمر الصائب أمام أي موقف يتعرض له (Nawara, 2021).

فالقائد الذي يتصف بالجرأة والشجاعة هو قائد يدرك تماماً وجود فروق فردية بين العاملين، وأن معظمهم لديه نظرة سلبية ومحبطة ويتمنى فشل المؤسسة، وعلى الرغم من ذلك يعمل بهدوء واتزان، والقائد الجريء يطلع على واقع مؤسسته ويدرسها جيداً ويتعرف إلى أماكن القوة والضعف فيها، ويحدد المخاطر المحتملة والفرص التي تمتلكها للتقدم استراتيجياً، ويمتلك مستوى متقدماً من الذكاء العاطفي، كي يدرك مدى أهمية المهارات والأفكار في التواصل مع الآخرين، والبحث باستمرار عن المشورة واتقان مهارة الاستماع والإنصات للآخرين، ويحدد الأهداف بدقة، ويصمم على تحقيقها، ويكون دائم التفكير بالتغيير الإيجابي لذاته وللمؤسسته وللعاملين فيها، ويبدد الخوف والضعف من نفوس العاملين عبر تحفيزهم على أن يبقوا دائماً في المقدمة (Al- Soud , 2021).

### 6. العدل (Justice):

إن مفهوم العدل هو خلاف الجور كما جاء في معجم لسان العرب، وهو الغاية في الأمور، وما قام في النفوس أنه مستقيم، وهو من: "عَدَلَ يَعْدِلُ فهو عادل من عُدُولٍ وعدل، يقال عَدَلَ عليه في القضية فهو عادلٌ. وبسط الوالي عدله، ومصدر عَدَلَ عدالة، وهي إحدى الفضائل الأربع التي سلم بها الفلاسفة من قديم، وهي: الحكمة، والشجاعة، والعفة، والعدالة. والعدالة هي العمل وفقاً لمتطلبات القانون، سواء ارتكزت هذه القواعد على الإجماع البشري أم على المعايير الاجتماعية، والعدالة مفهوم واسع تنادي به جميع الشعوب، وتطمح لتحقيقها نظراً لأهميتها في إيجاد نوع من المساواة بين مختلف أبناء الشعب الواحد" (Al- Soud, 2021:271). فينبغي على القائد أن

يتصف بالعدل عند اتخاذه لأي قرار دون أي تحيز أو تمييز أو ظلم، كون ذلك يشكل الرضا بين العاملين، ويزيد من انتمائهم لقائدهم، وتبقى صورته نقية، وتبرز صور العدل في صورة مكافآت للموظفين الذين يستحقونها (Abu Aryash and Al Saud, 2024).

وأضاف أبو نعبة (2007) أن المدير العربي الذي يتصف بأخلاق الشيوخ والقبيلة عليه أن يمتلك مستوى عالٍ من العدالة الضرورية لنجاح المؤسسة والإدارة وأن يكون متيقظاً لأي أمر، وعادلاً في أبسط الأمور، وينبغي أن تكون دائماً مخافة الله أمام عينيه، وذلك لأن الظلم الإداري هو من أبشع أنواع الظلم كونه يهجر الكفاءات ويعيق المجتمعات من التقدم.

#### 7. الأمانة (Honesty):

تحتوي الأمانة على جميع الحقوق التي يلزم على القائد أدائها، ومن أبرز صور الأمانة للقائد الشيخ الأمين، فالأمانة تتضح في قيام القائد بواجباته ومهامه، والبعد عن أي استغلال منصبه لصالحه الشخصي، والتعامل بأمانة مع الممتلكات والمال العام والخاص، والأمانة في انتقاء العاملين، والحكم بينهم (Abu Aryash and Al Saud, 2024).

#### 8. الستر (Covering Defects):

فالقائد الشيخ هو الساتر ويمتاز بأنه أكثر حفاظاً على خصوصيات الناس، فلا يكشفها أمام أحد، وأن يكون أكثر سترًا لأعراض العاملين معه، فإذا رأى بأحدكم عثرة أو عيب فلا يفضحه بل يستر عليه، ويكون أكثر استطاعة على تقديم التوجيهات والنصائح للآخرين بشكل ساتر وحافظ للكرامة الإنسانية، ويتجنب الحرج والعناد والإصرار على الخطأ، كما ينبغي أن يتسم بالحزم مع الذين يجاهرون بالسوء، ويبرزون المعاصي (Al- Soud, 2021). ويشمل الستر على الستر البدني والمعنوي، فيقصد بالستر المعنوي بأنه إخفاء عيوب الزميل وعدم فضح أمره وعدم السماح لأي شخص باغتيابه أو نمه، فهو نقيض الفضح والإفشاء (Abu Aryash & Al Saud, 2024).

#### 9. الثقة (Trust):

وهي الاحساس الإيجابي الذي يمتلكه الفرد نحو الطرف الآخر من جانب ثقته بأداء الأعمال المنفق عليها، وهي علاقة تصل بين القائد والمرؤوسين، إذ لا يشك طرف بالآخر أو بأخلاقه، والثقة في الإدارة هي ثقة القائد بالعاملين، والثقة التنظيمية التي تعرف بأنها إيمان القائد بإدارة المؤسسة، وبزملائه في العمل وبأهداف المؤسسة وقراراتها، وهنا على القائد/ الشيخ السعي لتكوين الثقة التنظيمية في المؤسسة عبر الاتصاف بالنزاهة الشخصية، واحترام الموظفين وتمكينهم، والقياس

والمساءلة لإنجاز الأعمال في المؤسسة، والحلم والرؤية المشتركة لتحقيق رؤية المؤسسة، والاتصال الفاعل بين القائد وجميع العاملين في المؤسسة، وبصورة دورية ومستمرة، والتمكن من إدارة الصراع بين العاملين، وممارسة التواصل وعدم التعالي والتكبر، والاهتمام بالعاملين ورعايتهم واحترامهم (AI-Soud , 2021).

### 10. مراعاة الفروق الفردية (Considering Individual Differences):

وعلى الرغم من أن العاملين قد يتشابهون في مؤهلاتهم العلمية، إلا أن لكل شخص عالمه الخاص، الناتج من تجاربه وخبراته، لذا يستوجب على القائد (الشيخ) أن تكون لديه مهارات لأجل التعامل مع الفروق الفردية للعاملين، وبشكل مستويات عليا للاستفادة من مقدراتهم ومواهبهم، وبما يحقق غايات المؤسسة بكفاءة وفاعلية، وبما يتلائم مع السمات والخصائص الفردية لديهم (Abu Aryash and Al Saud, 2024). ومن أبرز المهارات التي يستوجب على القائد/ الشيخ إتقانها في ميدان تعامله مع الفروق الفردية بين الموظفين العاملين معه أن يقوم القائد بتشخيص فريق العمل، وجمع مقدراتهم وصفاتهم وسماتهم وكفاياتهم ومهاراتهم ورصدها في السجلات الوظيفية، وأن يحفز القائد العاملين على العمل ضمن مجموعات، وإتاحة آليات التواصل الاجتماعي، وتبادل الأفكار، واختيار أعضاء مجموعات العمل بكل دقة (Al-Soud , 2021). ومن أجل الوصول للتآلف والتكيف فيما بينهم، والعمل على زرع روح التنافسية الشريفة بين العاملين، فيحث العامل ذوي الأداء المنخفض على الاقتداء بزملائه ذوي الأداء العالي المتميز، وأن يكون القائد أكثر اجلاً واحتراماً للناس، وإدراكاً لعقول الآخرين ومستوياتهم الفكرية (Edwards et al., 2023).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، والذي ينص على: ما التصور الإداري التربوي المناسب

لمديري المدارس في الأردن استناداً إلى نظرية القيادة بأخلاق الشيخ ؟

في ضوء ما تم عرضه مسبقاً من الأدب النظري حول مفهوم القيادة الأخلاقية والقيادة بأخلاق الشيخ، وسمات الشيخ ومواصفاته في القيادة بأخلاق الشيخ، وأركانها رأت الباحثة وضع التصور الإداري التربوي المقترح للقيادة بأخلاق الشيخ لدى مديري المدارس في الأردن، لقد تم تقديم منطلقات التصور الإداري المناسب، وأهدافه وآليات تنفيذه على النحو الآتي:

اسم التصور: تصور (Khetam Al-Ma'ayta, 2024) الإداري التربوي لمديري المدارس

في الأردن استناداً إلى نظرية القيادة بأخلاق الشيخ.

### – منطلقات التصور الإداري التربوي المقترح:

- تحدد أبرز المنطلقات التي تحكم بناء التصور الإداري التربوي المقترح فيما يأتي:
1. الاهتمام بوضع خطة استراتيجية لتطوير مفهوم القيادة بأخلاق الشيوخ لدى مديري المدارس.
  2. ضرورة التزام مديري المدارس في الأردن بالقيادة الأخلاقية والقيادة بأخلاق الشيوخ.
  3. الاهتمام بمدير المدرسة كقائد عربي حكيم يعمل على دعم بيئة تعليمية معززة، قائمة على القيم العربية الأصيلة، والتعامل مع جميع أفراد المجتمع المدرسي.
  4. الاهتمام بقيادة المدرسة الأردنية بنمط حكيم وعادل ومتواضع مما يعكس مدى احترام الآخرين، والعدالة، والإمكانية على اتخاذ القرارات السليمة لتحقيق غايات التعليم وأهدافه والتنمية البشرية.
  5. الاهتمام بالتطوير الذاتي لمديري المدارس لتحقيق سمات الشيوخ ومواصفاتهم في القيادة، إذ تقر الاتجاهات الإدارية المعاصرة على أهمية تطوير أنماط إدارية حديثة غير مسبوقة.
  6. التأكيد على ضرورة ممارسة مديري المدارس للقيادة بأخلاق الشيوخ، لأنها تعد من الأساسيات لتحقيق الغايات والنهوض والتقدم بالعمل المدرسي وتطوير الأداء.

### – أهداف التصور الإداري التربوي المقترح:

- ولكي يستطيع مديرو المدارس في الأردن من تطوير ممارساتهم استناداً إلى نظرية القيادة بأخلاق الشيوخ، يسعى هذا التصور إلى تحقيق الأهداف الآتية:
1. تمكين مديري المدارس في الأردن من التعرف إلى جميع النواحي المرتبطة بالقيادة بأخلاق الشيوخ من حيث المفهوم، وسمات الشيوخ ومواصفاتهم، وأركانها العشرة.
  2. تطوير ممارسة مديري المدارس للقيادة بأخلاق الشيوخ، وتعيين المتطلبات الضرورية لتطوير ممارساتهم.
  3. تنمية الاتجاهات والرؤى الايجابية لدى مديري المدارس نحو القيادة بأخلاق الشيوخ، ودورها الايجابي في تطوير ممارساتهم الإدارية التربوية.
  4. تنمية إدراك مديري المدارس مدى أهمية القيادة بأخلاق الشيوخ ومدى تأثيرها في العملية الإدارية والتعليمية.
  5. دعم الأعمال وأنماط السلوك الأخلاقي الإداري لمديري المدارس وتطويرها.
  6. تنمية الأنماط السلوكية الأخلاقية وتعزيزها بين المديرين والمعلمين، لزيادة دافعيتهم وانتمائهم وولائهم للعمل في المدرسة.

7. مساعدة مديري المدارس على تحقيق الاعتدال بين الحزم والحكمة في ممارسة قيادة المدرسة.
8. تنمية ثقافة الحكمة والتروي المنبثقة عن المدير العربي في اتخاذ القرارات ومواجهة الأزمات.
9. القيام بتشكيل مجتمع مدرسي مترابط كترابط العشيرة ، وقائم على احترام الجميع وتقديرهم.
10. إعداد جيل من الطلبة متمس بالقيم والسمات الأخلاقية والاحترام المتبادل.

#### – تنفيذ التصور الإداري التربوي المقترح:

في ضوء تحليل الأدب النظري للبحث، وتشخيص الأوضاع الراهنة لتطبيق نظرية القيادة بأخلاق الشيوخ لدى مديري المدارس في الأردن، ينطلق التصور الإداري التربوي المقترح لتطوير ممارسات مديري المدارس للقيادة بأخلاق الشيوخ على النحو الآتي:

**من أبرز الآليات الإدارية التربوية المقترحة لتطوير ممارسات مديري المدارس في الأردن استناداً إلى نظرية القيادة بأخلاق الشيوخ ومنها:**

#### 1. ممارسة مديري المدارس للقيادة بأخلاق الشيوخ:

- وضع البرامج لتدريب مديري المدارس على تطبيق أركان نظرية القيادة بأخلاق الشيوخ.
- دعم نشر أخلاقيات الشيوخ داخل المدرسة.
- بناء ثقافة مدرسية متطورة تضمن أخلاقيات الشيوخ، عبر اتاحة البيئة المدعمة والمحفزة والمليئة بالسلوك الأخلاقي.
- إصدار دليل تنظيمي شامل لمديري المدارس يوضح القيادة بأخلاق الشيوخ.
- تحليل المواقف المدرسية بشكل منطقي وفق رؤية مستقبلية للابتعاد عن القرارات العشوائية.
- ضرورة أن يكون المدير متقبلاً للنقد البناء من قبل المعلمين برحابة صدر.
- تطوير التزام المديرين بتطبيق العدالة والأمانة في توزيع المهام على المعلمين.
- الابتعاد عن المجاملات على حساب مصلحة المدرسة.
- تحفيز المدير على الاتصاف بالمرونة في تعاملاته مع العاملين والمعلمين.
- جعل القوانين التعليمية الصادرة عن الوزارة واضحة ومرنة تسمح بالتصرف والحركة على مستوى المدرسة.
- تطوير مستوى النزاهة العاطفي لمديري المدارس، لإدراك مدى أهمية المهارات والأفكار في التواصل مع الآخرين، واتقان مهارة الاستماع والإنصات.
- اهتمام مدير المدرسة بالود والعطف وعندما يتخذ قرارات مرتبطة بعمل المعلمين، وتكون مناسبة

- لمشكلاتهم ومتطلباتهم في المدرسة.
- امتلاك الأمانة في حفظ ممتلكات الناس إلى حين استردادها، والأمانة في الحكم بين الناس؛ فالقائد هو الشيخ والقاضي بين خلافات العاملين ونزاعاتهم.
- حث مدير المدرسة على تقديم التوجيهات والنصائح للآخرين بشكل ساتر للكرامة الإنسانية وحافظ لها.
- معاملة العاملين في المدرسة كافة بعدالة، واتخاذ قرارات تناسب حقوق جميع الجهات.
- تطبيق القواعد المدرسية بكل شفافية ونزاهة دون تمييز.
- 2. **ممارسة مديري المدارس لسلوك القيادة بأخلاق الشيوخ في علاقاته مع المعلمين:**
- أن يمنح المدير الانطباعات الايجابية للعاملين معه.
- أن يتعامل مع العاملين ضمن اطار حفظ أسرار العمل الإداري.
- أن يتابع كل ما هو جديد من السياسات التربوية في مجارة النمو المهني للمعلمين.
- أن يحفز الشعور بالمسؤولية للمعلمين، ومعاملتهم باحترام وتواضع مع مراعاة حاجاتهم الشخصية.
- أن يتصف بالنزاهة الشخصية وأن يكون مثلاً وقدوة في النزاهة، وعدم انتهاك أي من قواعد النزاهة حتى لا يدمر الثقة بالمدرسة.
- أن يطبق الأعمال المدرسية التي تحث على العمل التعاوني بين العاملين في المدرسة.
- أن يتيح مدير المدرسة الفرص للعاملين للتعبير عن آرائهم بحرية.
- أن يطبق نظام الحوافز والمكافآت للعاملين المتميزين بأدائهم.
- أن يضع المدير لائحة تبين القرارات التأديبية المتخذة فيما يتعلق بأنماط السلوك غير المرغوبة، ويؤكد على أهمية الالتزام بالمعايير الأخلاقية.
- أن يتنبأ بما ستكون عليه المدرسة في المستقبل، ويقدر متطلبات العمل الإداري التربوي من الأيدي البشرية في ضوء قيم النزاهة والشفافية والصدق والاحترام.
- أن يعمل على تهيئة جو من المرونة، يمكن فيه لكل فرد في المدرسة أن يشعر بالأمن والأمان الذي يكفل له أن يسهم بعمل يفرد به.
- أن يحث العاملين على التفكير نحو التغيير الايجابي، ويبدد الخوف من نفوس العاملين عبر تحفيزهم على البقاء في المقدمة.

- أن يقوم بإعداد الخطط الضرورية لتحقيق أهداف المدرسة، ويقوم بالتنسيق والتنظيم والتقييم لجميع نشاطات العاملين في المدرسة.
- أن يعمل على تهيئة مناخ تنظيمي مليء بالثقة التنظيمية بين العاملين والإدارة عبر إشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات، ونشر قيم العدالة في التقييم والترقية.
- أن يعمل على تشخيص فريق العمل، وجمع صفاتهم وسماتهم وكفاياتهم ومهاراتهم ورصدها في السجلات الوظيفية.
- 3. **ممارسة مديري المدارس لسلوك القيادة بأخلاق الشيوخ بعلاقاته مع الطلبة:**
  - أن يخصص وقتاً في الأسبوع للاستماع لآراء الطلبة ومشكلاتهم مباشرة.
  - أن يعزز القيم الأخلاقية للطلبة عبر أن يكون قدوة لهم بالأخلاق.
  - أن يعزز الأنشطة التفاعلية الداعمة للاحترام المتبادل بين الطلبة والمعلمين.
  - أن يتواضع في التعامل مع الطلبة، والانصات لاحتياجاتهم دون أي تفرقة.
- 4. **ممارسة مديري المدارس لسلوك القيادة بأخلاق الشيوخ في علاقاتهم مع أولياء الأمور:**
  - أن يتواصل بشكل دوري مع أولياء أمور الطلبة لمتابعة أحوال الطلبة وطمأننتهم على تطور أبنائهم.
  - أن يأخذ المقترحات والشكاوى من أولياء الأمور برحابة صدر والتعامل معها بحكمة.
  - أن يحث أولياء الأمور على المشاركة في الأنشطة المدرسية.
- 5. **ممارسة مديري المدارس لسلوك القيادة بأخلاق الشيوخ في إدارة الأزمات:**
  - أن يطور مدير المدرسة توظيف أسلوب التفاوض والحوار لحل الصراعات بين عديد من الأطراف.
  - أن يضع مدير المدرسة حلولاً وسطية تعزز روح التعاون والابتعاد عن تصعيد الأزمات.
  - أن يتحلى المدير بالصبر عند التصدي للأزمات المدرسية.
  - أن يعمل على إيجاد حلول مستدامة قائمة على الحوار والتفاهم.
- **معوقات متوقعة لتنفيذ التصور الإداري التربوي المقترح:**

وتتجسد أبرز المعوقات التي تقف دون تحقيق تطوير ممارسات مديري المدارس في الأردن للقيادة بأخلاق الشيوخ وهي:
- 1. المركزية في عملية اتخاذ القرارات.

2. الغموض في مفهوم القيادة بأخلاق الشيوخ لدى معظم مديري المدارس.
3. المناخ الإداري التربوي في المدرسة غير مشجع على تنمية المبادئ والأنماط السلوكية الايجابية الأخلاقية التي تخدم الفرد والمجتمع.
4. ابتعاد معظم مديري المدارس في الأردن عن غرس فكرة نظرية القيادة بأخلاق الشيوخ في مدارسهم.
5. قلة البرامج التدريبية لمديري المدارس لتنمية الاتجاهات الفكرية المرتبطة بالقيادة بأخلاق الشيوخ.
6. وجود القوانين واللوائح التي تقف عائقاً أمام تطوير ممارسات مديري المدارس، ولا تلائم التطورات المعاصرة في الإدارة.
7. أغلب مديري المدارس لا يتمتعون بصلاحيات كافية لاتخاذ قرارات تتعلق بالتوظيف أو ميزانية المدرسة، مما يبطئ تنفيذ الأنشطة المدرسة.
8. عدم تخصيص ميزانية تكفي قطاع التعليم مما يؤدي إلى ضعف في البنية التحتية والموارد التعليمية التقليدية أو الرقمية.

#### – مقترحات للتغلب على معوقات التصور الإداري التربوي المقترح:

- يمكن التغلب على المعوقات التي تواجه تنفيذ التصور الإداري التربوي المقترح عن طريق اتباع الاجراءات الآتية:
1. اختيار القيادات المدرسية والكوادر الإدارية المتمكنة من الاستفادة من التطورات والاتجاهات المعاصرة والأساليب الحديثة في إدارة المدرسة في الأردن.
  2. توعية أفراد المجتمع المدرسي الإداري التربوي كافة بمفهوم القيادة بأخلاق سمات الشيوخ ومواصفاتهم وأركان هذه القيادة عبر عقد الندوات والاجتماعات الدورية، لبناء بيئة مدرسية مليئة بالحكمة والاحترام والتواضع والثقة.
  3. اتاحة مناخ إداري تربوي لتنمية العلاقات الفعالة بين العاملين في المدرسة، عبر تطوير القوانين واللوائح المنظمة للعمل المدرسي بما يدعم ثقافة نشر القيادة بأخلاق الشيوخ وتنفيذها في المدرسة؛ لإعداد جيل جديد من الطلبة مليئاً بالقيم الأخلاقية الرفيعة ويقدر الترابط الإنساني
  4. العمل على عقد لقاءات دورية بين مديري المدارس في الأردن والعاملين للتعريف بالقيادة بأخلاق الشيوخ، ولتقييم ما تم إنجازه.
  5. العمل على تخصيص مكافآت تحفيزية على ممارسة تطبيق القيادة بأخلاق الشيوخ بين مديري

المدارس في الأردن بشكل فعال؛ لدعم الثقة بين أفراد المجتمع المدرسي كافة، بفضل عدالة المدير وحكمته.

6. العمل على تجويد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي عبر القيادة المعتدلة والتواصل الفعال.  
**الخاتمة:**

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح تصور إداري تربوي موجه لمديري المدارس في الأردن، مستندًا إلى نظرية القيادة بأخلاق الشيوخ. وقد تناولت الدراسة مفهوم القيادة والأخلاق والقيادة الأخلاقية التي تشكل الأساس لنظرية القيادة بأخلاق الشيوخ، بوصفها مستمدة من القيم الأخلاقية العليا وأنماط السلوك الإيجابية.

تطرقت الباحثة في المراجعات الأدبية إلى تعريف القيادة بأخلاق الشيوخ بوصفها مجموعة من الأنماط السلوكية والأفعال الأخلاقية التي يمارسها القائد (الشيخ) مع نفسه ومع جميع الأطراف المرتبطة بمؤسسته. وترتكز هذه النظرية على عشرة أركان أساسية تُعرف بـ"عشرية أخلاق الشيوخ"، وتشمل: المقدرات المعرفية والكفايات المهنية، التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية، قوة الشخصية، القدوة الحسنة، الجرأة والشجاعة، العدل، الأمانة، الستر، الثقة، ومراعاة الفروق الفردية.

وفي هذا السياق، ترى الباحثة أن القيادة وفقًا لنظرية القيادة بأخلاق الشيوخ تتمثل في مجموعة من الأنماط السلوكية والصفات والممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس في الأردن، سواء في تعاملهم مع المعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور، أم في إدارة الأزمات. كما ركزت الدراسة على تأثير هذه الممارسات الأخلاقية في أداء المديرين والمدارس بشكل عام. كما تناولت الباحثة سمات الشيوخ ومواصفاتهم المتمثلة في القيادة بأخلاق الشيوخ، وختامًا، اقتراح تصور إداري تربوي مستند إلى نظرية القيادة بأخلاق الشيوخ لمديري المدارس في الأردن.

**التوصيات:**

**وبناء على ما كشفت عنه الدراسة من نتائج، توصي الباحثة الآتي:**

- أن تتبنى وزارة التربية والتعليم الأردنية التصور الإداري التربوي المقترح عن القيادة بأخلاق الشيوخ.
- ضرورة تطوير مهارات مديري المدارس القيادية وتنميتها عبر الاطلاع على الأنماط القيادية المعاصرة كالقيادة بأخلاق الشيوخ، كي يستفيدوا منها في الإدارة التربوية، ولتؤهلهم للوصول لمستوى عالٍ من الفاعلية.

– إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث في ميدان القيادة بأخلاق الشيوخ لدى مديري المدارس في المنطقة العربية.

## References

- Ababneh, S. (2022). **Contemporary theories and trends in educational administration and leadership: An interactive approach**. (1<sup>st</sup> ed.). Amman: Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution.
- Abu Nabaa, Abdul Aziz (2007). **The Arab Theory of Management**. (1<sup>st</sup> ed.). Amman: Majdalawi Publishing and Distribution House.
- Abuiryash, D. S., & Al-Soud, R. S. (2024). The Application Degree of the Principles of Leadership Theory with the Ethics of Sheikhs among School Principals in the Jordanian Ministry of Education and its Relationship to Some Variables. **Jordanian Educational Journal**, 9(2), 412–435. <https://doi.org/10.46515/jaes.v9i2.676>
- Al- Soud, R. S. (2024). A critical vision of Arab educational research: Motivational mechanisms to activate qualitative educational Research. **Dirasat: Human and Social Sciences**, 51(1), 136-148. <https://dsr.ju.edu.jo/djournals/index.php/Hum/article/view/3031>
- Al- Soud, R., & Al-Jadri, A. (2020). **Introduction to the concepts of scientific research and statistics**. 1<sup>st</sup> ed. Amman: Jarir Publishing and Distribution House.
- Al-Alfi, H. (2021). Ethical leadership of public secondary school principals in the Hail region, Kingdom of Saudi Arabia: A field study. **Journal of the College of Education**, 1(115), 614–661. [https://journals.ekb.eg/article\\_207472\\_04a27583bdccf250a6644746c71163db.pdf](https://journals.ekb.eg/article_207472_04a27583bdccf250a6644746c71163db.pdf)
- Al-Anzi, R. (2018). The tribal sheikh and his important social role. Retrieved from [https://www.al-jazirah.com/2018/20181224/ar3.htm#google\\_vignette](https://www.al-jazirah.com/2018/20181224/ar3.htm#google_vignette)
- Al-Arida, R. (2012). **The level of ethical leadership of governmental secondary school principals in Amman and its relationship to the level of organizational citizenship behavior from teachers' point of view**. (Unpublished master's thesis). Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Janabi, S. (2019). **Leadership and supervision strategies**. (1<sup>st</sup> ed.). Amman: Al-Yazouri Publishing and Distribution House.
- Al-Kabeer, A. (2016). **Ethical leadership from an Islamic perspective: A comparative theoretical and applied study**. (1<sup>st</sup> ed.). Riyadh: King

- Fahd National Library for Publishing and Distribution.
- Al-Maaytah, S. (2015). **The ethics of the sheikh**. Retrieved from <https://www.allofjo.net/index.php?page=article&id=91665>
- Al-Sari', L. (2020). **Ethical leadership among private school principals in the Hebron Governorate and its relationship to teachers' organizational trust from the teachers' perspective**. (Unpublished master's thesis). Hebron University, Hebron, Palestine.
- Al-Soud, R. (2021). **Contemporary trends in educational leadership**. (1<sup>st</sup> ed.). Amman: Tariq Library Services.
- Barton, L. (2013). Knowledge of effective educational leadership practices. **International Journal of Educational Leadership Preparation**, 8 (1), 93-102. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1012992.pdf>
- Edwards, D., Schmidt, M., & Mestry, R. (2023). Core values of ethical leadership in South African schools. **South African Journal of Education**, 43 (2), 1-11. [https://www.researchgate.net/publication/378721532\\_Core\\_values\\_of\\_ethical\\_leaders\\_in\\_South\\_African\\_schools](https://www.researchgate.net/publication/378721532_Core_values_of_ethical_leaders_in_South_African_schools)
- Fariwan, M. (2022). The degree to which principals of public primary schools practice creative educational leadership from the point of view of teachers in the Bani Kenana Brigade. **Journal of Faculty of Education- Assiut University**, 38(10.2), 179-206. <https://doi.org/10.21608/mfes.2022.275569>
- Ghanem, M. (2020). Ethical leadership in educational administrations: A case study. **Educational Journal**, 77(77), 2193-2229. [https://edusohag.journals.ekb.eg/article\\_107764.html](https://edusohag.journals.ekb.eg/article_107764.html)
- Hamadnah, A. (2013). The degree of commitment to ethics of teaching by Arabic language teachers from the principals' point of view in Mafraq Directorate of Education. **Jordan Journal of Educational Sciences**, 9(1), 29-50. Retrieved from <https://jjes.yu.edu.jo/index.php/jjes/article/view/544>
- Khadir, N. (2015). **The contribution of administrative leadership ethics to the leadership of Algerian economic organizations – A case study of leading Algerian economic organizations in the mass-consumed food industry**. (Unpublished doctoral dissertation). University of M'hamed Bouguerra, Algeria. <https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-dz/2615386825692333.pdf>
- Mcgee-Cooper, A. (2013). **The essentials of servant leadership: Principles in practice**, Ann Mcgee-Cooper and Associates, Inc.

<https://amca.com/amca/wp-content/uploads/The-Essentials-of-Servant-Leadership.pdf>

Nawara, H. (2021). **What's the difference between boldness and courage?** Retrieved from <https://www.almsal.com/post/1032468>

Slater, L., & Tiggemann, R. (2022). Stoic philosophy and educational leadership: Cultivating resilience and ethical practice in schools. **Journal of Educational Leadership and Policy**, 34 (2), 231-249. [https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/120186/1/2318EDUEDU500105065926\\_1.PDF](https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/120186/1/2318EDUEDU500105065926_1.PDF)