



الإدارة الأخلاقية كمدخل لتطوير إدارة المدرسة الثانوية الصناعية

بمحافظة سوهاج

بحث مقدم للنشر في مجلة كلية التربية بالوادي الجديد

مقدم من الباحث

عادل أحمد غيطاني علي

معلم أول بمعهد جبهة الإعدادي الثانوي بنين

الأستاذ

الدكتورة

هدية مصطفى عبد الحميد

مدرس أصول التربية

كلية التربية جامعة الوادي الجديد

الأستاذ الدكتور

ناصر محمد محمود عامر

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

وعميد كلية التربية- جامعة الوادي الجديد

(١٤٤١هـ - ٢٠٢٠م)

مقدمة:

يشهد العصر الحالي الكثير من التغيرات السريعة والتقدم في شتي المجالات الاقتصادية والسياسة والمعلوماتية وما نتج عن هذه التغيرات من تدني واضح في مستوى الأخلاق، ومع كل هذا يعد التعليم هو الأمل الوحيد لكل الدول النامية ومنها مصر في تحقيق مستقبل أفضل لها ولأبنائها، الأمر الذي يتطلب وجود إدارة سليمة وحكيمة لتصريف شئون الحياة وتحقيق أهداف المجتمع.

ونظرًا لأهمية التعليم الثانوي الصناعي فقد اهتمت دول العالم بإعادة النظر في شكله ومضمونه ومحاولة التجديد في نظمه ومحتواه وطرائقه ومساراته حتي يستطيع أن يخدم الأهداف الآنية والمستقبلية بطريقة تأخذ في الاعتبار التقدم السريع الذي أحرزته المدنية في شتي مجالات العلوم والتقنية، والحاجات المتزايدة للانتفاع بوسائل التكنولوجيا الحديثة واستيعابها وإتقان استخدامها بطريقة علمية واقتصادية متطورة (١٨ : ٧).

ومن أهم المداخل الإدارية الحديثة مدخل الإدارة الأخلاقية، وهو مدخل إداري يساعد إدارة المدرسة علي التأثير في الأتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية وإيجاد المناخ التنظيمي الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة (٦ : ١٨).

وفي هذه الدراسة سوف يتم إلقاء الضوء علي مدخل تطويري مهم يسهم في علاج العديد من المشكلات والصعوبات والمعوقات التي تواجه عمل إدارة المدارس الثانوية الصناعية في محافظة سوهاج للارتقاء بمستواها، وإثراء العملية الإدارية بشكل عام ، وإدارة المدارس الثانوية الصناعية بشكل خاص.

مشكلة الدراسة:

يمر المجتمع اليوم بمؤسساته ومنظّماته المختلفة وخاصة المؤسسات التعليمية بالعديد من التحديات التي تنطوي علي العديد من الصعوبات وتختلف هذه المشكلات والصعوبات في حدتها وتقعدها من مؤسسة اجتماعية الي أخرى.

وتشير الأدبيات التربوية إلى وجود العديد من المشكلات التي يواجهها التعليم الثانوي الفني وخاصة التعليم الثانوي الصناعي، وتمثل معوقًا حقيقيًا لإصلاحه، ومن أهمها (٧ : ٤٧): قصور نظام التعليم الثانوي الصناعي عن مواكبة متغيرات سوق العمل وأهداف وبرامج خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، انخفاض الكفاءة وتدني مستوى المهارة وعدم ملاءمتها لاحتياجات سوق العمل وانتشار البطالة بين خريجيه.

ومن ناحية أخرى يعاني التعليم الثانوي الصناعي في مصر من مشكلات إدارية كثيرة منها (٣ : ٣٣): مركزية الإدارة التعليمية فتركزت المسؤولية والسلطة والتخطيط في جهة واحده

وظهر عدم التوازن أو المشاركة في إصدار التشريعات, وضعف العلاقة بين الإدارة المدرسية والبيئة المحيطة بل تكاد تكون منعدمة, إلي جانب أن الإدارة بمستوياتها الثلاثة القومي, والإقليمي, والمحلي تهتم بالشكليات وتترك الجوهر.

ويشير الواقع الفعلي للإدارة المدرسية للتعليم الصناعي إلى وجود عدد من جوانب الضعف والقصور والمشكلات التي تعوق أداء هذه المدارس عن تحقيق أهدافها, وهذا ما أكدته العديد من الدراسات ومنها ما يلي: (٥ : ١٧) :افتقار المدارس لاستخدام المداخل الحديثة في الإدارة واستخدام المداخل القديمة التقليدية, وعدم تشجيع الإدارة المدرسية للتجديد والابتكار, وافتقار المدارس للمديرين المؤهلين الذين يمتلكون المهارات والكفاءات التي تمكنهم من قيامهم بالأدوار التي تتطلبها روح العصر, واحتمالات المستقبل, والأساليب والمعايير المستخدمة في اختيار مديري المدارس في مصر يرتكز على الأساليب التقليدية, وأهمها الأقدمية مع إغفال الموهبة والقدرة الإدارية.

ويتضح مما سبق أنه جزء من تطوير إدارة المدرسة الثانوية الصناعية يعتمد على تطبيق مدخل الإدارة الأخلاقية حيث أن سلبيات الإدارة ترجع إلى انتشار القيم السلبية والفساد الأخلاقي داخل الإدارة بالمدارس الثانوية الصناعية.

أسئلة الدراسة :

١. ما الإطار المفاهيمي لإدارة المدارس الثانوية الصناعية في مصر؟
٢. ما الاسس النظرية والفكرية لمدخل الإدارة الأخلاقية بالأدبيات التربوية المعاصرة ؟
٣. ما واقع استخدام الإدارة الأخلاقية في تطوير إدارة المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة سوهاج؟
٤. كيف يمكن تطوير إدارة المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل الإدارة الأخلاقية

أهداف الدراسة :

- ١- التعرف علي أهم ملامح الإدارة بالمدارس الثانوية الصناعية.
- ٢- التعرف علي أهم الأسس النظرية والفكرية لمدخل الإدارة الأخلاقية في المدارس الثانوية الصناعية في مصر.
- ٣- التعرف علي واقع استخدام الإدارة الاخلاقية في تطوير أداء إدارة المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة سوهاج.
- ٤- وضع تصور مقترح لتطوير إدارة المدارس الثانوية الصناعية في ضوء مدخل الإدارة الأخلاقية.

أهمية الدراسة:

١. قلة الدراسات السابقة- في حدود علم الباحث- التي تناولت مدخل الإدارة الأخلاقية في تطوير إدارة المدارس الثانوية الصناعية .
٢. توظيف مدخل الإدارة الأخلاقية في تطوير أداء إدارة المدارس الثانوية الصناعية.
٣. دراسة موضوع الإدارة الأخلاقية في المدارس الثانوية الصناعية قد تكون مفيدة للعاملين في حقل الإدارة التربوية بوجه عام.
٤. أن النتائج والمقترحات التي ستقدمها الدراسة يمكن أن تلقي الضوء علي بعض المشكلات التي تتطلب مزيداً من البحث والدراسة في الميادين والمجالات الأخرى .
٥. التعليم الصناعي يعد جزءاً كبيراً من المجتمع المصري ومن ثم يتطلب ذلك العمل علي الرفع من تحسين الأداء الإداري به.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي والذي يتناسب وطبيعة الدراسة والذي يقوم علي وصف الحقائق المتعلقة بالمدارس الثانوية الصناعية ومدى امكانية تطويرها في ضوء مدخل الإدارة الأخلاقية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة علي دراسة أهم ملامح إدارة المدارس الثانوية الصناعية في مصر، وأهم ملامح مدخل الإدارة الأخلاقية وكيفية تطبيقه بما يسهم في تطوير المدارس الثانوية الصناعية.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في بعض المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة سوهاج بجمهورية مصر العربية باعتبارها موطن الباحث ومكان عمله.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

الحدود البشرية: وتضمنت بعض مديري ووكلاء المدارس الثانوية الصناعية وعدد من المعلمين بالمدارس الثانوية الصناعية بمحافظة سوهاج.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات الخاصة بالتعليم الصناعي:

(١) دراسة مصطفى أحمد محمد السيد (٢٠١٥) (١٩): هدفت الدراسة الإجابة علي السؤال التالي كيف يمكن تطوير التدريب العملي في المدارس الثانوية الصناعية في مصر في ضوء خبرات كل من ألمانيا وانجلترا والهند؟، منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها: أولاً: من حيث التمويل: ضعف الميزانية الموجودة للتعليم

الصناعي، وندرة مساهمة المصانع والشركات، ثانيًا: من حيث الإدارة: مركزية الإدارة التعليمية حيث تركزت المسؤولية والسلطة والتخطيط في جهة واحدة، وظهر عدم التوازن أو المشاركة في إصدار التشريعات، العلاقة ضعيفة بين الإدارات المدرسية والبيئة المحيطة، بل تكاد تكون هذه العلاقة منعدمة.

(٢) دراسة السيد على إسماعيل إبراهيم (٢٠١٢)(١١): هدفت الدراسة إلى إبراز أهم معوقات المشاركة المجتمعية في مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة بورسعيد، والوصول إلى تصور مقترح لسبل تفعيل المشاركة المجتمعية في مدارس التعليم الثانوي الصناعي والاستفادة بإمكانيات القطاع الخاص والجمعيات غير الحكومية في مجال التعليم، **واستخدمت** الدراسة المنهج الوصفي، **وتوصلت** الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي : غياب اهتمام الإدارة المدرسية بأراء العاملين بها من خلال تقبل المقترحات الجيدة وتبنيها، ندرة تفعيل الإدارة المدرسية مشاركة مجلس الأمناء في نشر الوعي بأهمية المشاركة المجتمعية.

(٣) دراسة يان هاو (2012 Yan. Hao م)(٣٤): هدفت الدراسة تحقيق ما يلي: التعرف علي أنظمة وهياكل التدريب المهني في الصين، التعرف علي التحديات التي تواجه نظام التدريب المهني في الصين، التعرف علي سياسات الإصلاح والتحديث في نظام التعليم المهني والتدريب في الصين، **وتوصلت** الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها ما يلي : أن قطاع التعليم والتدريب المهني لا ينمو بسرعة كافية لإنتاج القوى العاملة الماهرة، العيوب في إدارة التعليم والتدريب المهني والإدارة على المستويين الكلي والجزئي، وضعف التنسيق بين التعليم والتدريب المهني العالي والثانوي، وكذلك بين التعليم والتدريب المهني والتعليم العام، قلة كفاية الموارد والمرافق المدرسية.

(٤) دراسة بيتر داملند كودهل (2010 Peter Damlund Koudahl م)(٣٠): هدفت الدراسة تحقيق ما يلي :التعرف علي التعليم المهني والتدريب القائم علي مبدأ التعليم الثنائي في الدنمارك وألمانيا وبعض الدول الأخرى، التعرف علي مدي قدرة التعليم الثنائي أو المزدوج علي تزويد سوق العمالة بمؤهلات ذات جودة عالية للعمل، التعرف علي مزايا وعيوب التعليم المزدوج، **وتوصلت** الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها ما يلي :أن وضعت الأزمات الاقتصادية ضغطاً علي مبدأ التعليم المزدوج لأن الشركات أصبحت أقل تحفيزاً علي توفير العدد اللازم من أماكن التدريب للمتدربين، يتضمن التعليم المزدوج وجود ارتباطات وثيقة بين النظام التعليمي والأعمال التجارية والشركات بسبب المشاركة في العمليات التعليمية بمعنى أن التعليم يتم من خلال مدرسة مهنية صناعية والشركة، وجود قوي عاملة ماهرة ومدربة ومتعلمة وفقاً للنظام المزدوج ولديها قابلية عالية جداً لسوق العمل، أن في سويسرا منظمات أرباب العمل هي المسؤولة عن توفير أماكن التدريب، بينما في ألمانيا الغرف والشركات تعد مسؤولة عن توفير أماكن التدريب.

(٢) الدراسات الخاصة بالإدارة الأخلاقية:

(١) دراسة عابدين (٢٠١٤) (١٧): هدفت الدراسة إلي التعرف علي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة الأخلاقية من خلال التزامهم بأخلاقيات عملهم في تعاملهم مع ثلاث فئات، وهي العاملون في المدرسة والطلبة وأولياء الأمور ووظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: ١- أن درجة ممارسة المديرين للإدارة الأخلاقية كما يقدرها المعلمون مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٥). ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين للإدارة الأخلاقية بحسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمرحلة الدراسية وحسب المديرية التي يتبع لها المعلمون. ٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين للإدارة الأخلاقية لمديري المدارس كما يقدرها معلموهم كانت تشجع العمل بروح الفريق إذ بلغ المتوسط (٤.٢٥).

(٢) دراسة العرايضة (٢٠١٢) (٩): هدفت هذه الدراسة إلي تعرف مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في عمان للإدارة الأخلاقية، وعلاقتها بمستوي ممارستهم السلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين وقد وظفت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها: ١- أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للإدارة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٥) وبانحراف معياري (٠.٢٤). ٢- إن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٠) وبانحراف معياري (٠.٢١).

(٣) دراسة فنج (Feng, 2011) (٢٣): هدفت الدراسة إلي استكشاف التوجهات الأخلاقية لمديري المدارس في تايوان ووظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج، من أهمها: أن العدالة هي التوجه الأخلاقي الأكثر تكراراً لهؤلاء القادة، ويتأثر الاتجاه الأخلاقي لمديري المدارس في تايوان من الأخلاق الكونفوشيوسية إلي حد ما وخاصة من حيث الأخلاق المفضلة، وأوضحت الدراسة أن التباين في التوجهات الأخلاقية لمديري المدارس في تايوان يعتمد علي الجنس والعمر، والموقع الوظيفي والخبرة والتدريب علي أخلاقيات الإدارة التربوية.

(٤) دراسة بورز (Bowers, 2009) (٣٣): هدفت الدراسة إلي استقصاء العلاقة ما بين ممارسة القيادة الأخلاقية ومستويات الكفاءة الجماعية في المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج، من أهمها: وجود علاقة قوية ما بين ممارسة سلوك الإدارة

الأخلاقية والكفاءة الجماعية للمعلمين, وكما أكدت الدراسة علي أن هناك عدة عوامل تؤثر في تلك الكفاءة وكان في مقدمتها خصائص المعلمين وطبيعة المدرسة فيما إذا كانت عامة أم خاصة.

مصلحات الدراسة:

١- الإدارة الأخلاقية: Ethical Management: عرفها برون "Brown": السلوك المناسب الذي يظهره الفرد من خلال نشاطاته وعلاقاته الشخصية وتقرير هذا السلوك لدي الأتباع عن طريق عمليات الاتصال ذي الاتجاهين والتقرير واتخاذ القرار (٢٨:١٢٢).

ويمكن تعريفها إجرائياً: هي السلوك المناسب الذي يظهره مديري المدارس الثانوية الصناعية ويراعون فيه خصائص المعلمون وحاجاتهم ضمن قواعد أخلاقية متمثلة بالصفات الشخصية والصفات الإنسانية عن قياداتهم لمدارسهم.

٢- الإدارة المدرسية School Management : أو هي جميع تلك الجهود المنبثقة التي يقوم فيه فريق من العاملين في الحقل التعليمي المدرسي إداريون وفنيون بغية تحقيق الهدف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة علي أسس علمية. (٢:١٨)

وتعرف الإدارة المدرسية إجرائياً: بأنها الوحدة التي تتعامل مع الطلاب مباشرة, وتسعي لتنفيذ السياسة التعليمية علي أرض الواقع, كما أنها عمل إنساني ينتج عن تفاعل مجموعة من الأفراد يقدمون خدمة تعليمية تفيد المجتمع.

٣- التعليم الثانوي الصناعي Education Industrial Secondary: ويعرف التعليم الثانوي الصناعي بأنه نوع من أنواع التعليم الفني يهدف إلي إعداد القوى البشرية المدربة للعمل في ميادين الإنتاج الصناعي المختلفة للحصول علي أقصى حد ممكن من الإنتاج وفق مستويات مختلفة من الكفاية والمهارة والثقافة مع ربط الأهداف المهنية والأهداف التربوية العامة. (١٠:٢٧)

وتعرف الدراسة الحالية التعليم الثانوي الصناعي: بأنه ذلك النوع من التعليم الذي يهدف الى إعداد العمالة الماهرة الصناعية ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات .

الإطار النظري:

مدخل الإدارة الأخلاقية:

الإدارة الأخلاقية تعني أن يكون رجل الإدارة قديره وأنموذجاً لجميع العاملين والطلبة, وأن يتعامل معهم بخلق حسن وأن تكون المصلحة العامة للمدرسة فوق كل اعتبار وأن تُراعي العدالة التنظيمية وبناء ثقافة أخلاقية , ويعد موضوع الأخلاقيات من الموضوعات المهمة التي ظهرت

في حقول العلوم الاجتماعية كافة ومنها الإدارة , بسبب التقدم والتطور المتزايد والمستمر في هذه العلوم , فالأخلاقيات من الركائز الأساسية لخدمة الآخرين, وعليه لابد أن يتسم القائد بصفات منها الأمانة وسلامة المهنة لأنها نجاح الإداريين في أداء أعمالهم مرده الأساسي إلي التزامهم الأخلاقي أملاً في تحقيق الأهداف التي تُنشدها المؤسسة.(١٧:٣٣٣)

أولاً: التطور التاريخي لأخلاقيات الإدارة:

الإدارة الأخلاقية مدخل إداري واتجاه حديث في الإدارة، يُقدم نفسه كونه بديلاً عن اتجاهات إدارية أخرى، وباعتباره مشروعاً للتغيير والتطوير الإداري, فلم يعد باستطاعة مؤسسات القرن الواحد والعشرين أن تحافظ علي تحقيق تماسكها وإبراز هويتها واستثمار طاقات أفرادها إلا من خلال رسالة محدودة, وأخلاق وقيم مرشدة تتبناها.

وقد تنامت ضرورة الانتباه الي المسائل الاخلاقية خلال السنوات الاخيرة بعد الفضائح التي هزت شركات كبيرة وأدت إلي انهيارها وعدد كبير من الشركات المالية والاستشارية في الولايات المتحدة وشركة الخدمات المالية الفرنسية وتبين أن الانحرافات الأخلاقية تمثل مشاكل عالمية.(٢٦:٣٥)

وقد ورد في كتاب " الإدارة بالمبادئ " ل " كوفي " Covey " أن عملية بناء التزام الإدارة والإدارة بالأخلاق والمبادئ في قيادتها وإدارتها للآخرين مرت بخمسة مراحل(١٥:٢٣) :

١- مرحلة الإدارة العلمية : حيث تنظر الإدارة إلي الإداريين علي أنهم كيانات اقتصادية مجردة , وطبقاً لهذه الفلسفة فإن الإدارة تعتمد إلي الثواب والعقاب من أجل تحفيز الإداريين.

٢- مرحلة العلاقات الإنسانية : وفيها تراعي مشاعر الإداريون وعواطفهم , فتعاملهم بعدل ونزاهة ورقي.

٣- مرحلة الموارد البشرية : وفي هذه المرحلة ينظر للإداريين علي أنهم كيانات اقتصادية وأفراد لهم مشاعر وعقول , أي أن الإدارة تحاول تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الإداريين وخيالهم وهنا تعمل المؤسسة علي بناء بيئة تستحث الإبداع وتستنفذ كل الطاقات الكامنة في الإداريين.

٤- مرحلة نموذج الإنسان الكامل : عندما تدخل المؤسسة هذه المرحلة تكون قد بلغت قمة النضج , حيث تغمر أفرادها بما يجعلهم يشعرون بأن لوجودهم معني , وفي هذه المرحلة يتحول المديرون إلي قادة مستلهمين القيم والمثل التي تعزز إشباع حاجات الأفراد وتلهمهم للسير نحو تحقيق رسالة المؤسسة التي ينتمون إليها.

٥- مرحلة الإدارة بالمبادئ : تقوم هذه المرحلة علي وجود ميثاق يحترم حقوق الإداريين , ويعتبر هذ الحقوق جزءا من كينونة المؤسسة وليست مجرد حبر علي ورق.

ثانياً: مفهوم الإدارة الأخلاقية:

وهي التأثير في الأتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية وإيجاد المناخ التنظيمي الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة. (١٨:٦)

وهي أيضاً السلوك المناسب الذي يظهره الفرد من خلال نشاطاته وعلاقاته الشخصية وتقرير هذا السلوك لدي الأتباع عن طريق عمليات الاتصال ذي الاتجاهين والتقرير واتخاذ القرار. (١٤٠:٢٢)

وتري الدراسة أن الإدارة الأخلاقية هي : عملية تأثير يمارسها الإداريون في المدارس الثانوية الصناعية لحث الآخرين علي تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية مثل المصادقية , الأمانة , العدالة, الرحمة, والإيثارية.

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن مدير المدرسة لابد ان يتصف بالاستقامة والإخلاص والعدل ويستند في سلوكياته وممارساته الي الضوابط والمبادئ الأخلاقية, ويعني ذلك أن يمارس المدير مجموعة من الأخلاقيات وصولاً الي الإدارة الاخلاقية ومنها: اتخاذ القرارات بصورة علنية بعد مناقشة كافية , وتزويد المعلمين بأفضل الفرص والأفكار والبدايل التربوية , والنقد الهادف للعاملين , والمعاملة بالعدل والإنصاف, والاهتمام بالعاملين والإصغاء الجيد لمشكلاتهم, واحترام القوانين والأنظمة والتعليمات وعدم التلاعب فيها أو إخفائها , والأمانة في أداء الواجب , والموضوعية وعدم التحيز في تطبيق القانون أو إعطاء المهمات, وإثابة المجتهد ومعاينة المقصر , والنزاهة والعفة وعدم قبول الرشاوي , وتشجيع الابتكار والمبادرة لدي المعلمين والطلاب , واحترام أولياء الامور والثقة بهم , والصراحة والصدق في التواصل مع افراد المجتمع المحلي.

ثالثاً: أبعاد الإدارة الأخلاقية :

ان أبعاد الإدارة الاخلاقية تتمثل في توافر السلوك الأخلاقي وممارسات السلوك الأخلاقي وتعزيز السلوك الأخلاقي والتي تتضح كما يلي :

١- توافر السلوك الأخلاقي : يعد مكوناً رئيسياً للإدارة , إن السلوك الأخلاقي ضروري لنجاح الفرد كإداري في المؤسسة وأن الإداري ينبغي أن يوجه الاهتمام الي المبادئ الأساسية : الاحترام والنزاهة والعدالة والأمانة والاحترام ويتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشرا . وتستلزم العدالة أن يضع الإداري قضايا العدالة محور اتخاذ قرارته وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات, أما بالنسبة للصدق ,فإن الإداري الأخلاقي بحاجة إلي أن يكون صادقاً , إذ أن عدم الأمانة شكل من أشكال الكذب , وعدم الأمانة تجر العديد من النتائج المرفوضة , وأولها خلق عدم الثقة بالمدير .

٢- ممارسات السلوك الأخلاقي: إن العاملين يتعلموا القيم والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات المدير, ولذلك ينبغي علي المدير أن يستخدم الرموز, والشعارات, والخطابات ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية, فالتصرفات لها واقع أكبر من الكلمات. فالإداري يمكن ان يوضح السلوك الاخلاقي عملياً عندما يقبل ما هو صحيحاً, وعادلاً, وجيداً أخلاقياً اذ ينبغي علي المدير أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المؤسسة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية, وفي مؤسسته, وفي علاقاته, اما أهم المكونات التي تميز سلوكيات وممارسات الإداري الاخلاقي هي ان يتجنب أذي الآخرين, وان لا يكون مخادعاً او كاذباً ويحترم حقوق الآخرين ويساعد الآخرين في احتياجاتهم, وعادل, ويعزز هذه الضروريات لدي الآخرين.(٢٥:٥٠٥)

وتتضمن أهم سلوكيات الإدارة الأخلاقية في المصادقية, الأمانة, العدالة, والإيثارية والرحمة والتي لكل منها سلوكيات

ولذلك فإن الإنجازات العظيمة تتضمن غالباً مجموعة من الأفراد يعملون معاً في جو من الثقة والرحمة المتبادلة التي توفرها الاتصالات التفاعلية الثنائية المفتوحة, وبعض من المشاعر الحميمة التي قد تعزز قدراتهم ومهاراتهم لتقديم نتائج عظيمة بدون الخوف من العقوبة, لذلك فإن الإدارة الأخلاقية لا تتسم ببساطة بالسماة النابعة من العقل فحسب مثل, المصادقية, الأمانة, العدالة, والإيثار والتي تعبر بشكل جوهري عن الحد الأدنى لفاعلية الإدارة الأخلاقية, بل تعبر أيضاً عن سمات سلوكية أخلاقية منبثقة من القلب المفعم بالمشاعر والأحاسيس مثل, الرحمة و المغفرة.

٣- تعزيز السلوك الأخلاقي :

يمكن للمديرين تعزيز السلوك الاخلاقي من خلال الاتي:(٨:٤٣)

أ-التصرف أخلاقياً : المدير الذي يمكن ان يكون نموذجاً قوياً هو الذي تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي .

ب-مراقبة العاملين ومعاقبة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية .

ج-توفير التدريب الأخلاقي .

د-توفير نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.

هـ-تطوير مدونات أخلاقية قيمة .

ويتضح أن الإداري يجب أن يتمسك بالقيم الأخلاقية مثل : الإخلاص, النزاهة, والعدالة, والاحترام, والتسامح, والشجاعة, والجدارة بالثقة, وعليه أيضاً ان يتجنب أذي الآخرين, ويحترم حقوقهم, والا يكون مخادعاً او كاذباً, وأن يلتزم بما يتعهد به, ويطيع القوانين, ويمنع

الأذى عن الآخرين , ويساعد الآخرين في احتياجاتهم , وعادل , ويعزز هذه الضروريات لدي الآخرين

رابعاً: مبادئ الإدارة الأخلاقية :

تعتبر المبادئ الأخلاقية هي الأسس التي يركز عليها السلوك الأخلاقي في إدارة المؤسسات والأفراد , فالإدارة الأخلاقية وما تتضمنه من التزام أخلاقي وتوفر شخصية القدوة للآخرين من أكثر المبادئ أهمية في فعالية المؤسسة , ذلك أن الاهتمام بالقيم الإنسانية والسلوكيات الأخلاقية هي متطلبات الإدارة الفعالة , إضافة إلي حرصه علي أداء واجباته وإنجاز مهماته والتعاون مع مرؤوسيه , وتقديم المصلحة العامة علي المصلحة الخاصة .

وحددت الجمعية الأمريكية لمدير المدرسة (American Association of School Administrator) عشرة أبعاد أخلاقية لها دلالتها في سلوك الإداري التربوي , ولخصها الطويل كما يأتي (١٣:١٤٨)

١. يجعل الطالب محوراً أساسياً لفعاليات الإدارة التربوية في مؤسسته التربوية .
٢. يتمثل الأمانة والصدق والاخلاص في واجبه المهني .
٣. أن يحترم ويطيع القوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة التربوية .
٤. يهتم بمبادئ العلاقات الإنسانية ويحميها لكل الأفراد .
٥. يتجنب استغلال مركزه لمكسب أو مصلحة شخصية , سواء كان ذلك في المجالات السياسية ام الاجتماعية , ام الاقتصادية ام غيرها .
٦. أن يسعى للحصول علي مؤهلات مهنية من جامعات ومؤسسات معترف بها .
٧. المحافظة علي مستوي المهنة , والسعي لتحسينها من خلال البحث واستمرار النمو المهني .

٨. احترام جميع العقود والاتفاقيات السارية , والالتزام ببندوها .
وقد حدد عابدين مجموعة من المبادئ التي تحدد أخلاقيات الإداري التربوي , والتي يمكن الاستئناس بها في تحديد أخلاقيات مدير المدرسة باعتباره إدارياً تربوياً , وهذه المبادئ هي: (١٦:٦٢)

١- الشعور بالمسؤولية : إن الشعور بالمسؤولية والمساءلة الإدارية مسألة أساسية لا تتفك عن الإداري التربوي , وذلك لضمان عدم الاستخدام السيئ للسلطة , وتحقيقاً للقيم الأخلاقية السامية المطلوب توفرها لدي المدير .

٢- التوافق : ويظهر التوافق في تعامل الإداري التربوي مع العاملين في المؤسسة التربوية كأنه أحدهم , ويتكيف مع الافراد الذين يتعامل معهم ومع قيمهم ومهاراتهم الشخصية .

٣-الالتزان الانفعالي : ويعمل الالتزان الانفعالي في السلوك والاطباع علي تالف المرؤوسين والتفافهم حول المدير .

٤-العدل : فمن الأخلاقيات أن يتوخى المدير العدل , ويعمل بروحه , ويؤثر في المرؤوسين ليجعلهم أقرب الي العدل منهم الي الاستئثار بالمنفعة دون زملائهم .

٥-إثارة التنافس : والتنافس الباعث علي التفاعل وينتهي الي التعاون والتوافق بين العاملين في المؤسسة التربوية .

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مبادئ الإدارة الأخلاقية تتمثل في :
اتخاذ القرارات بناء علي الشوري, توضيح أسباب القرار, تشجيع روح الابتكار والإبداع والمبادرة, عدم التعصب أو التحيز , احترام شخصية كل فرد في النظام , والالتزام بتطوير مناخ عمل صحي يقوم علي الألفة والمودة , والالتزام بتقدير إسهامات الآخرين والاعتراف بها, والالتزام بالتعامل مع الزملاء باحترام وتقدير , والالتزام بتقديم العون والمشورة لكل من يطلبها في المدرسة .

خامساً: خصائص الإدارة الأخلاقية: يمكن تصنيفها إلي

١-التوجه بالأفراد people-orientation :

تركز الإدارة الاخلاقية علي الأفراد ويهتم الإداريين بهم ويعاملونهم بعدالة, ويظهر الاداريون الاحترام لمن يعملون معهم, ويطور الاداريون العاملون معهم ويرشدونهم لما هو صائب.

٢- وضوح التصرفات والسمات الاخلاقية Visible Ethical actions and traits

تتطابق أفعال الاداريين الاخلاقيين مع أقوالهم, ويعملون كنماذج دور ويقودون بالقودة وضرب المثال, ويتواصلون مع العاملين ويؤثرون فيهم , ويلهمونهم , ويقنعونهم, ويتسمون بالجرأة والصلابة والقوة, ويفعل الاداريون الاخلاقيون الصواب ويثق العاملون فيهم, ويتسمون بالاستقامة والامانة, ويعد الاداريون الاخلاقيون مستمعون جيون ومقبلون علي الافكار الجديدة.(٤:١٠)

والإدارة الأخلاقية كنشاط وتعاون وتأثير في الأفراد , فالإداري يتعامل مع أفراد لديهم قدرات والإداري الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات التوجيه البناء بما يخدم مصلحة المؤسسة التعليمية , وعلي الإداري أن يبث روح التعاون بين الافراد والجماعات لتنفيذ الاهداف المشتركة, وأن تكون إدارة اجتماعية وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة مدركة للمصالح العام عن طريق عمل جاد مشبع بالتعاون, ويأتي التأثير عادة عن طريق المناقشة والاقناع لا عن طريق الاجبار والاكراه وهذا أساس الإدارة الاخلاقية أن تكون إدارة إنسانية وهذا يعني أنها لا تتحاز الي اراء أو مذاهب فكرية او تربوية معينة بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط , وبالتحديد دون إغراق , وبالجدية دون تزمتم.(١:٣٢)

٣- وضع المعايير الاخلاقية والمسائلة setting Ethical standards and

: accountability

يضع الاداريون الاخلاقيون التوقعات (المعايير الأخلاقية), ويقدموا التوجيه والإرشاد الأخلاقي, ويستخدمون المكافآت والعقوبات لتعزيز السلوك ويتشبهون بالمبادئ الاخلاقية, ويمارسون الإدارة بالقيم , ولا يتسامحون مع أية خروقات اخلاقية حادثة.

وتعد الإدارة الأخلاقية مرنة, وتظهر هذه الخاصية في الإدارة الأخلاقية حيث أنها لا تأخذ قيم أخلاقية معينة للتطبيق , بل تضع الإطار المرن المناسب فهي تؤيد دور القيم ولا تحدها. (٢٨:١٢)

وتوفر الإدارة الاخلاقية روابط وأطر مرجعية معرفية ومهارية تربط بين أفرادها كحد أدنى توفر إطار من الاخلاقيات الذي يفترض أن يلتزم به الافراد ويتعرض كل من يخرج عليه اللوم والحظر وربما للمحاكمة القانونية(٥٢:٢١)

٤- اتساع الوعي الأخلاقي Broad Ethical awareness

يهتم الاداريون الاخلاقيون بصالح الجميع, ويركزون علي استقامة الوسائل والغايات ويتسمون بالوعي الأخلاقي, ويركز الاداريون الاخلاقيون علي العاملين بالمستويات الدنيا بالمنظمة, ويهتمون بالأجل الطويل وليس الأجل القصير. (١١٧:٢٢)

وفي عالم اليوم عالم مضطرب , والأخلاق والقيم لا بد أن تكون متوافرة بالنسبة للموظفين التنفيذيين والمديرين من خلال : تجسيد القيم والمقاصد في المنظمة, والبحث عن الافضل والتطوير لان الإدارة الأخلاقية تعتبر أن البحث عن الافضل واجب اخلاقي , والتركيز علي النجاح التنظيمي وليس الشخص لأن الإدارة الأخلاقية يعتبر نجاحها ليس في نجاح المدير ولكن في نجاح المنظمة عموماً(٢٥:٢٤)

سادساً: مبررات الأخذ بالإدارة الأخلاقية في التعليم :

تعتبر الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التربوية التي تشتق أسسها ومبادئها من ميدان الإدارة العامة وتحفظ بخصوصيتها في مجال التربية والتعليم, ويتحدد مستواها الإجرائي بالمدرسة, التي يأتي نجاحها بقدر وجود علاقة إنسانية بين الأعضاء العاملين بها.

ولقد أفرزت الازمات الحالية الحاجة الماسة الي إدارة اخلاقية تتمتع بالمهارة اللازمة للإدارة بطريقة فعالة للمضي بالمؤسسات التعليمية الي النجاح والتفوق . ويعد غياب الادارة الاخلاقية في أي مؤسسة سببا لفشلها في تحقيق اهدافها وقد يؤدي هذا الفشل الي انهيارها بالتالي , وذلك لأنه يضعف مقومات الافراد ويفقدتهم ثقتهم بالمدير , وتحتاج أي علاقة للثقة المتبادلة بين أطرافها , ومن هنا يأتي دور الاخلاق في توثيق الصلة بين الاداري والاتباع اذ ان ادراكات الاتباع للإدارة الاخلاقية التي يمارسها مديرهم تجعلهم يؤمنون به وتزداد ثقتهم به مما يؤدي الي

استجابتهم للمسئولية عن عملهم من منطلق حرصهم الدائم علي الالتزام بعلاقة المدير (٥٨٨:٣٢)

وإكد Brown, Trevino بروان وتريفن ان للإدارة الاخلاقية اثارا ايجابية قد ترتقي بمستوي اداء الاتباع من خلال التبادل الجماعي الذي تقوم الإدارة الأخلاقية بتفعيله , ويكون ذلك من خلال المعاملات الحسنة وتبادل الثقة وجميع هذه الافكار تتيح المجال لتبادل العواطف مما يجعل الاتباع يتعهدون بممارسة السلوك الايجابي

وأشار Riscck ريسك واخرون الي ان الكثير من الدراسات وجدت ان للإدارة الاخلاقية تأثيرا ضمنيا ايجابيا من كل من الاتباع والمؤسسة , فالإدارة الاخلاقية علي مستوي الاتباع مرتبطة بعرضهم المشكلات وتقديم التقارير وينتج عنها الحد من مستوي ممارسة السلوك غير الاخلاقي علي مستوي وحدات العمل المختلفة (٤٣٦:٣١)

وفي قلب الأزمة الحالية التي ابتليت بها الإنسانية في الوقت الحاضر يوجد هناك افتقار إلى الإدارة الأخلاقية في جميع قطاعات المجتمع الإنساني. إن فقدان الإدارة الأخلاقية هذا يظهر بوضوح من خلال الكشف المستمر عن التصرفات غير الأخلاقية على جميع مستويات المجتمع في مختلف أنحاء العالم. فلم يبق أي مجال من مجالات السعي الإنساني ، بدءًا بالعائلة وانتهاءً بأعلى درجات السلطة، لم يتأثر من ذلك. غالبًا ما يصعب علينا تمييز الإدارة الأخلاقية لأن المجتمع يقدم العديد من العبارات المتناقضة حول معنى الإدارة. وجد المشاركون في الندوة أنه قد يكون من المفيد تعيين بعض القدرات الأساسية التي تميز الإدارة الأخلاقية الفاعلة والشروع في عملية تعلّم منظمة تشجع تنمية هذه القدرات ضمن المؤسسات التي تخدم المجتمع الإنساني.

وان الغرض من الأخلاق في مجال العمل ليس فقط لتعلم الفرق بين الصواب والخطأ , ولكن لتسليح الأفراد بالأدوات اللازمة للتعامل مع تعقد السلوك الأخلاقي , تلك الأدوات التي يمكن أن يستخدموها للتفكير والتصرف أثناء التطبيق الأخلاقي للقرارات الإدارية . إن معظمنا يتمتع بحاسة تحديد ما هو الصواب وما هو الخطأ . أننا نعرف بالفعل أن الكذب والسرقة والغش خطأ , ونعرف انه من الخطأ أن نتصرف بطريقة من شأنها تعريض الآخرين للخطر . وتلك القيم تغرس فينا منذ الصغر من خلال وسائل اجتماعية رسمية وغير رسمية . والمشكلة مع ذلك , في أنه بالرغم من أن معظم المديرين يلتزمون بهذه المبادئ الأخلاقية في حياتهم الخاصة , إلا أن البعض يفشل في تطبيقها في حياتهم العملية والمهنية , وحيانا يترتب علي ذلك عواقب وخيمة, وتؤكد الدراسة علي أهمية استشعار إدارة المدرسة الثانوية الصناعية الحاجة الملحة للإدارة الأخلاقية, والعمل علي تطبيق هذا النموذج من الإدارة في مدارسهم لما له من الأثر

الكبير في رفع كفاءة المعلمين والروح المعنوية داخل المدرسة، وتعزيز شعور المعلمين بأن لهم مكانة مرموقة داخل المدرسة.

أداة الدراسة الميدانية:

اتساقاً مع طبيعية الدراسة وتحقيقاً لأهدافها استخدم الباحث استبانة من إعداده كأداة لجمع البيانات التي تتطلبها الدراسة الميدانية، وقد راعي الباحث في صياغته لعبارات الاستبانة أن تتسم بالموضوعية والبساطة بحيث لا تحتمل أكثر من معني، وتم تحديد عبارات كل محور بما يتفق مع طبيعته.

عينة الدراسة وتوصيفها:

وقد طبقت الإستبانة على عيّنة من مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة سوهاج، وبلغ حجم العيّنة (١٠٠٠)، موزعين علي النحو التالي (٣٤) مدير مدرسة، (٦٦) وكيل مدرسة، (٩٠٠) معلماً، وقد أجاب على الإستبانة بدقة (٨٨٧) من أفراد العيّنة، وكان الفاقد (٩٣) استبانة، وتمّ استبعاد (٢٠) استبانة لعدم صلاحيتها وعدم استكمال بعض الاستجابات.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تمّ تحليل استجابات أفراد العيّنة حسب مؤافقتهم على عبارات الإستبانة في ضوء المعالجة الإحصائية التالية:

أ- تراوحت الأوزان الرّقمية لمدى الموافقة على كلّ عبارة من عبارات الإستبانة بين ٣ : ١.
ب- تقدير نسبة متوسط شدة الموافقة على عبارات الإستبانة: نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة.

ج- يتم تقدير الخطأ المعياري بالنسبة لمُتوسط شدة الموافقة على البديل من القانون (٣٠:١٤):

$$\frac{\sqrt{أ \times ب}}{ن} = \text{الخطأ المعياري}$$

حيث أ = نسبة مُتوسط شدة الموافقة على العبارة = ٠.٦٧

ب = نسبة مُتوسط شدة عدم الموافقة على العبارة = ٠.٣٣

لأنّ أ + ب = ١

ن = ٨٨٧ فرداً.

د- حساب حُدود النِّقّة لنسبة مُتوسط درجة الموافقة على العبارة من القانون التّالي:

حُدود النِّقّة لنسبة مُتوسط شدة الموافقة على العبارة = نسبة مُتوسط شدة الموافقة على العبارة + أو - (١.٩٦) × الخطأ المعياري.

وذلك عند درجة (٠.٩٥) ثقة، (٠.٠٥) شك، وهذا ما يحدث دائماً في البحوث الاجتماعية، ويبلغ الخطأ المعياري عند درجة (٠.٩٥) ثقة.

إن حُدود التَّقة لنسبة مُتوسط الاستجابة = $(٠.٠١٥٧٨٨١ \times (١.٩٦) \pm ٠.٦٧)$

= (٠.٠٣٠٩٤٤ ± ٠.٦٧)

= ٠.٧٠٠٩٤٤ أو ٠.٦٣٩٠٥٦

= ٠.٧٠ أو ٠.٦٣

وحيث إنَّ عدد أفراد العينة يُعد كبيراً نسبياً (٨٨٧) فيمكن اعتبار أنَّ توزيع شدَّة الموافقة على عبارات الاستبانة توزيعاً طبيعياً، وسطه الحسابي (٠.٠٦٧)، والخطأ المعياري (٠.٠٣٠٩٤٤) ووضع الفرض الصِّفري.

نتائج الدراسة وتفسيرها:

بعد عرض المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة يقوم الباحث بعرض تحليل شامل لنتائج الدراسة وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة من خلال ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً وفقاً للوزن النسبي.

م	العبارة	الوزن النسبي	مُتوسط شدَّة الاستجابة	التَّرتيب
١	تحقق إدارة المدرسة مبدأ العدالة علي جميع العاملين بالمدرسة .	٠.٥١٩	٠.٣٠	١٠
٢	تخصص إدارة المدرسة الوقت الكافي للاستماع لآراء العاملين بالمدرسة .	٠.٦٧٧	٠.٤٧	٩
٣	تضع إدارة المدرسة خططاً لتفعيل المشاركة المجتمعية بما يحقق أهداف المدرسة.	٠.٧٨٨	٠.٦١	٤
٤	تتصف إدارة المدرسة بالإخلاص في العمل.	٠.٧١٠	٠.٥٠	٨
٥	تسعي إدارة المدرسة لتحقيق رسالة المدرسة من خلال التزامها بالمبادئ الاخلاقية.	٠.٧٨٩	٠.٥٨	٥
٦	تحفز إدارة المدرسة العاملين بالمدرسة علي أداء العمل بدقة وإتقان .	٠.٩٢٨	٠.٨١	٢
٧	تتسم آليات التقويم التي تتبعها إدارة المدرسة بالموضوعية التي تراعي الصالح العام.	٠.٦٤٨	٥٢	٧
٨	تتصف إدارة المدرسة بالهدوء في تعاملها مع الآخرين.	٠.٩١٨	٠.٧٩	٣
٩	تشكل إدارة المدرسة فرق عمل قائمة علي التعاون والمحبة.	٠.٦٨٩	٠.٥٣	٦
١٠	تخطط إدارة المدرسة في ظل الإمكانيات المتاحة والوقت المتاح للتنفيذ .	٠.٩٦١	٠.٨٥	١

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (١) يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم (١١) تخطط إدارة المدرسة في ظل الإمكانيات المتاحة والوقت المتاح للتنفيذ. المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي (٠.٩٦١)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٨٥)، أي يرى أفراد العيّنة أنّهم موافقون، ويرجع ذلك إلى أن المدارس تحاول بقدر الإمكان الاستفادة من امكانياتها والتخطيط في ظل الوقت المتاح.
- ورُتبت العبارة رقم (٦) تحفز إدارة المدرسة العاملين بالمدرسة علي أداء العمل بدقة وإتقان. في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي (٠.٩٢٨)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٨١)، أي يرى أفراد العيّنة الموافقة علي هذه العبارة، وهذا يتفق مع العبارة رقم (٨) في المحور الأول وهو أهداف الإدارة الأخلاقية تحت الإدارة الأخلاقية رجل الإدارة علي بذل مزيد من الجهد بعمله بكل مصداقية وأمانة وهذا يرجع إلي أن ذلك يعود إلي سلوكيات الإدارة الأخلاقية وهي الأمانة والدقة والالتقان .
- ورُتبت العبارة رقم (٩) تتصف إدارة المدرسة بالهدوء في تعاملها مع الآخرين. في المركز الثالث بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي (٠.٩١٨)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٧٩)، أي يرى أفراد العيّنة الموافقة علي هذه العبارة، ويرجع ذلك إلي أنه عند ممارسة الإدارة الأخلاقية تُدرك إدارة المدرسة لطبيعة ضغوط العمل وكثرة الأعباء الملقاة علي كاهل المعلمين، مما قد يدفعهم إلي التوتر والحساسية الشديدة، وهذا سيكون له أثر سلبي علي المعلمين أنفسهم، فيتدنى رضاهم الوظيفي، وأداؤهم المهني، ويزداد القلق والتوتر ونزاع العمل لديهم لذلك فهي تتعامل معهم بشكل يتصف بالحلم والهدوء الأمر الذي يؤدي إلي انجاز الأعمال داخل المدرسة بكل سرعة ويؤدي إلي استقرار العمل داخل المدرسة.
- ورُتبت العبارة رقم (٣) تضع إدارة المدرسة خطط لتفعيل المشاركة المجتمعية بما يحقق أهداف المدرسة. في المركز الرابع بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي (٠.٧٨٨)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٦١)، أي يرى أفراد العيّنة عدم الموافقة، ويرجع ذلك إلى انعزال المدرسة عن البيئة المحيطة، فمعظم مدارس التعليم الثانوي الصناعي منغلقة على نفسها تمامًا ولا تقوم بتنظيم أية برامج لخدمة البيئة المحيطة والمجتمع المحلي

- ورُتبت العبارة رقم (٥) تسعى إدارة المدرسة لتحقيق رسالة المدرسة من خلال التزامها بالمبادئ الأخلاقية. في المركز الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٠.٧٨٩) ومُتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٨)، أي يرى أفراد العينة عدم الموافقة علي هذه العبارة، ويرجع ذلك إلي عدم تطبيق الإدارة الأخلاقية.
- ورُتبت العبارة رقم (١٠) تُشكل إدارة المدرسة فرق عمل قائمة علي التعاون والمحبة. في المركز السادس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٠.٦٨٩)، ومُتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٣)، أي يرى أفراد العينة أنعدم الموافقة، ويرجع ذلك إلى ضعف الدور التي تقوم به إدارة المدرسة في إيجاد المناخ التربوي السليم الذي يقوي العلاقات الإنسانية بين العاملين ويزيد من تقوية الروابط فيما بينهم.
- ورُتبت العبارة رقم (٨) تتسم آليات التقويم التي تتبعها إدارة المدرسة بالموضوعية التي تراعي الصالح العام. في المركز السابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٠.٦٤٨)، ومُتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٢)، أي يرى أفراد العينة عدم الموافقة، ويرجع ذلك إلى عدم معرفة إدارة المدرسة للأساليب التي يتم من خلالها تقويم الأداء المدرسي، خاصة أخطاء العاملين.
- ورُتبت العبارة رقم (٤) تتصف إدارة المدرسة بالإخلاص في العمل. في المركز الثامن بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٠.٧١٠)، ومُتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٠) أي يرى أفراد العينة عدم الموافقة علي هذه العبارة، ويرجع ذلك لعدم تفعيل الإدارة الأخلاقية.
- ورُتبت العبارة رقم (٢) تخصص إدارة المدرسة الوقت الكافي للاستماع لآراء العاملين بالمدرسة. في المركز التاسع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٠.٦٧٧)، ومُتوسط شدة الاستجابة (٠.٤٧) أي يرى أفراد العينة أنهم غير موافقون، ويرجع ذلك إلى وجود الفكر التسلطي أو الفكر الديكتاتوري السائد في الإدارة والذي لا يعترف بحرية الرأي واحترام رأي الآخرين .
- ورُتبت العبارة رقم (١) تحقق إدارة المدرسة مبدأ العدالة علي جميع العاملين بالمدرس. في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٠.٥١٩)، ومُتوسط شدة الاستجابة (٠.٣٠) أي يرى أفراد العينة عدم الموافقة علي هذه العبارة، ويرجع ذلك إلي ضعف قدرة إدارة المدرسة الثانوية الصناعية

علي توزيع الأعمال والأنشطة المدرسية بشكل متساوي بين المعلمين، وتحيزه لفئة من المعلمين ومراعاة خواطرهم لسبب من الأسباب، وبالتالي ضعف قدرته في مراعاة الفروق الفردية بينهم، مما يؤدي إلي عجزه عن إعطاء المعلمين حقوقهم أثناء كتابة التقرير السنوي، وهذا يختلف مع الإدارة الأخلاقية في اليابان فسواء كان رجل الإدارة قائداً أو صانع قرار أو مسئولاً عن تخصيص الموارد أو مقوماً فإنه يؤدي الأعمال المسندة إليه بطريقة عادلة ومنصفة وإنسانية إلي حد كبير وهذا ما تتسم به سلوكيات الإدارة الأخلاقية.

ملخص لأهم النتائج:

- ١- قلة وجود قنوات اتصال فعالة بين إدارة المدرسة و العاملين وأولياء الأمور وهذا يتطلب الاهتمام بالمناخ التربوي السليم الذي يقوي العلاقات الإنسانية بين العاملين ويزيد من تقوية الروابط فيما بينهم.
- ٢- اللامبالاة والانتكالية وإعلاء المصالح الشخصية على المصلحة العامة وهذا يتعارض مع مبادئ الإدارة الأخلاقية وينعكس سلباً علي المدرسة.
- ٣- قلة تناسب الهياكل الإدارية مع أخلاقيات وقيم وطموحات الأفراد وهذا يتطلب وضع الرجل المناسب في المكان الذي يحتاج إلي خبرة وكفاءة .
- ٤- توزيع مهام وأعباء العمل بناء علي معايير غير موضوعية ويمكن التغلب عليها من خلال التخطيط الجيد لتوزيع مهام وأعباء العمل بناء علي معايير موضوعية.
- ٥- انتشار الوساطة والمحسوبية للمقربين الي قادة المدرسة ويمكن التغلب عليها من خلال وضع الرجل المناسب ويتطلب ذلك تغيير بعض القوانين ومنها أسلوب الأقدمية .
- ٦- قلة تناسب الهياكل الإدارية مع أخلاقيات وقيم وطموحات الأفراد وهذا يتطلب وضع الرجل المناسب في المكان الذي يحتاج إلي خبرة وكفاءة .
- ٧- ضعف الخطط اللازمة لتفعيل المشاركة المجتمعية للمدرسة ويمكن التغلب عليها من خلال وضع خطط تطوعية بأهمية المشاركة المجتمعية في ضوء رؤية ورسالة المدرسة.
- ٨- قلة الاستفادة من نتائج التقويم الذاتي للمدرسة في بناء خطط مستقبلية ويمكن التغلب عليها من خلال الاهتمام باستخدام اساليب التقويم المتنوعة والتطلع الي الجديد في مجالات التخصص المختلفة.

مقترحات الدراسة:

- ١- استبدال الأساليب الإدارية القديمة التي تركز علي البيروقراطية والتفرد بالسلطة بالأساليب الحديثة في الإدارة التي تقوم علي أساس من الديمقراطية والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات التعليمية بالمدرسة الثانوية الصناعية, ومنها الإدارة الأخلاقية.
- ٢- الأخذ بنظام الشراكة في إدارة المدرسة الثانوية الصناعية مع أولياء الأمور والأسر والمجتمع المحلي .
- ٣- ضرورة تطوير إدارة المدرسة الثانوية الصناعية بما يتناسب مع الاتجاهات الحديثة والتي تأخذ بها دول العالم المتقدم في التطوير .
- ٤- أشراك الطلاب في الحياة المدرسية بكل جوانبها، تعزيزاً لقيم الإدارة الأخلاقية .
- ٥- تطوير إدارة التعليم الثانوي الصناعي في ضوء خبرات وتجارب دول العالم المتقدمة.
- ٦- تنمية وتعظيم قيم الولاء والانتماء للعمل لدى العاملين بالمدارس الثانوية الصناعية.
- ٧- تدريب العاملين بالمدرسة الثانوية الصناعية على استخدام التكنولوجيا الحديثة في ضوء ضوابط ومعايير الإدارة الأخلاقية.
- ٨- الأخذ بمبدأ التحفيز المعنوي والمادي للعاملين بالمدرسة الثانوية الصناعية، لما له من بالغ الأثر تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار والتجديد.
- ٩- إعطاء مدير المدرسة الصلاحيات الإدارية الأوسع والتوسع في استخدام المعلوماتية في تحديث إدارة المدرسة الثانوية الصناعية عن طريق إقامة الشراكات الداخلية فيما بينها .
- ١٠- الاهتمام بالأوضاع المادية للمعلمين بالمدارس الثانوية الصناعية ومتابعتهم بالدورات التدريبية في مجال تخصصهم .

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- (١) أحمد ابراهيم احمد , نحو تطوير الإدارة المدرسية , الاسكندرية : مكتبة المعارف الحديثة , ٢٠١٢, ص ٣٢.
- (٢) أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٢.
- (٣) أحمد حسنى عبد الغنى الشرشابى ، نظام التعليم الثانوي الصناعي في مصر والهند دراسة مقارنة" ، رسالة ماجستير ، كلية التربية - جامعة طنطا ، ٢٠٠٦ .

- (٤) اسامة احمد حسانين , تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية, دراسة ميدانية, مجلة البحوث التجارية المعاصرة ,كلية التجارة , جامعة سوهاج , مجلد (٥) , عدد (١) , ٢٠٠١, ص ١٠.
- (٥) إيمان زغلول وإيمان أحمد محمد، " الثقافة التنظيمية وفاعلية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية "، مجلة التربية، الجمعية الوطنية للتربية والمقارنة والإدارة التعليمية السنة الثامنة، العدد السابع عشر، ديسمبر ٢٠٠٥ م .
- (٦) تحسين الطراونة: الأخلاق والقيادة، جامعة نايف للعلوم المنية، الرياض، السعودية، ٢٠١٠.
- (٧) ج. م. ع، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، شعبة بحوث التعليم الفني، تطوير التعليم الفني نظام الثلاث سنوات في ضوء احتياجات سوق العمل دراسة ميدانية، القاهرة، ٢٠٠٦ م
- (٨) جواد محسن , عبدالله كاظم ,العلاقة بين السلوك الاخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي ,دراسة اختبارية في كلية الادارة والاقتصاد ,جامعة القادسية , كلية الإدارة والاقتصاد , قسم إدارة الاعمال , ٢٠١٠, ص ٤٣.
- (٩) رائدة هاني العرايضة , مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية, في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين, رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط ، عمان، الأردن، ٢٠١٢.
- (١٠) سعيد النقمبري ، التعليم الفني وخدماته الطلابية من منظور عالمي، كفر الشيخ: العلو والإيمان للنشر، ٢٠٠٧.
- (١١) السيد على إسماعيل إبراهيم ، "تفعيل المشاركة المجتمعية بالتعليم الثانوي الصناعي بمحافظة بورسعيد في ضوء معايير الجودة والاعتماد"، رسالة ماجستير ، كلية التربية - جامعة بورسعيد، ٢٠١٢.
- (١٢) صلاح الدين الهييتي , تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين , دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية , المجلة الأردنية في إدارة الأعمال , الجامعة الاردنية, مجلد (١), عدد (١), ٢٠٠٥, ص ٢٨ .
- (١٣) عبدالله عبدالعزيز السهلاوي ,مدير المدرسة وأخلاقيات الإدارة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام بالأحساء بالمملكة العربية السعودية مجلة العلوم الإنسانية والإدارية , مجلة علمية تصدرها جامعة الملك فيصل, المجلد (٦), العدد(١), ٢٠٠٥, ص ١٤٨.
- (١٤) فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط ٣، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩ م.

- (١٥) محمد أكرم العدلوني ، الإدارة بالمبادئ والقيم ، مجلة علم الإبداع ، د.ت ، ص ٢٣ ، متاح عبر الرابط التالي: <http://www.annaban.org/nba59/muasisat.htm> تاريخ الدخول ٢٠١٨/١٢.
- (١٦) محمد عابدين ، الإدارة المدرسية الحديثة ، ط ١ ، عمان : دار الشروق للنشر ، ٢٠٠١ ، ص ٦٢ .
- (١٧) محمد عبدالقادر عابدين وآخرون، درجة ممارسة المدير للقيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، مجلد(٢)، عدد (٢٨)، ٢٠١٢م، ص٣٣٣.
- (١٨) محمد هاشم فالوجي، رمضان محمد، التعليم الثانوي في البلاد العربية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ، ١٩٩٦/١٩٩٧.
- (١٩) مصطفى أحمد محمد السيد ، " تطوير نظام التدريب العملي في المدارس الثانوية الصناعية في مصر في ضوء خبرات كل من ألمانيا وانجلترا والهند" ، رسالة ماجستير ، كلية التربية - جامعة المنوفية ، ٢٠١٥.
- (٢٠) نبيل سعد خليل: واقع الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج دراسة ميدانية، سوهاج، دار محسن للطباعة، ١٩٩٢م.
- (٢١) هاني الطويل ، الإدارة التعليمية مفاهيم وافاق ، ط ٢ ، عمان : دار وائل للنشر ، ٢٠٠١ ، ص ٥٢ .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 22- Brown, M. Trevino, L. , Harrison , D.: Ethical Leadership : A social learning perspective for construct development and testing , **organizational behavior human decision process**, Vol.(79),Issue(2), 2005,pp. 117-134.
- 23-Feng: **A study on school leaders ethical orientations in Taiwan**, Ethics and behavior, 2011
- 24- Freeman, F., Stewart, L. **Developing Ethical Leadership** , business routable institute for cooperate ethics, bridge papers , 2006 , p 25.
- 25-KarakÖse, T. kocabas, I. : An investigation of ethical culture in educational organization , **African Journal of Business Management**, Vol.(3), No.(10),2009,pp 504-510.
- 26- Mathis, R. Jackson, J., **Human Resource Management**, Twelfth Edition U.S.A, Australia and others: Thompson South-Western press, 2009.

- 27– Michael, M. :Misconception of Ethical Leadership : How to avoid potential pitfalls , **Dynamics organization** , Vol. (36) , No(2) ,2007, PP 140-155
- 28–Miller Brown: **Ethical leadership A social learning perspective for construct development and testing organizational behavior and human decision process**, 2002.
- 29–Pamela Reimer Rosa: "**Defining Relationships Between School Administrators**, Work in School Improvement and the Teacher Evaluation Process within an Illinois School District", University of Illinois at Urbana – Champaign, 2011.
- 30–Peter Damlund Koudahl , "**Vocational Education and Training: Dual Education and Economic Crises**" , Procedia Social and Behavioral Sciences , Vol . 9 ,2010
- 31– Risck, C.etc ,What Ethical leadership means to me :Asian, American ,and European . **Journal of Business Ethics** ,Vol. (101) , No (3), 2011 ,P.P 435-457.
- 32– Ruiz, P. Ruiz, C. Martines, R. Improving the " leader-follower " relationship : Top Manager or Supervisor ? The Ethical leadership Trickle –down effect on follower Top response, **Journal of business Ethics** ,vol. (99), No(4),2011, pp. 587-608.
- 33–Trent Bowers: **Connection between ethical leadership behavior and collective efficacy levels as perceived by teacher** ,the degree of doctor of education, U.S.A, Ashland university, college education, 2009
- 34– Yan. Hao ,**The Reform and Modernization of Vocational Education and Training in China**, Institute of Social Development, National Development and Reform Commission Beijing , Discussion_Paper, China , Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH, 2012



كلية التربية
قسم أصول التربية

التربية
بمناهجها
وأساليبها
ووسائلها

تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية الصناعية في ضوء مدخل الإدارة الأخلاقية

أحمد
غيطاني
علي

عادل أحمد غيطاني علي

معلم أول بمعهد جبهة الإعدادي الثانوي الأزهري بنين

أحمد
غيطاني
علي

الدكتورة

هدية مصطفى عبدالحميد

مدرس أصول التربية

كلية التربية □ جامعة الوادي الجديد

الأستاذ الدكتور

ناصر محمد محمود عامر

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

وعميد كلية التربية- جامعة الوادي الجديد

١٤٤١ هـ / ٢٠١٩ م

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية الصناعية في ضوء مدخل الإدارة الأخلاقية, دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج", وذلك للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص (إدارة تعليمية) لذا قام الباحث بإعداد استبانة للتعرف على كيفية وضع تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية الصناعية في ضوء مدخل الإدارة الأخلاقية.

ويقصد بمدخل الإدارة الأخلاقية: عملية تأثير ممارستها الإداريون في المدارس الثانوية الصناعية لحث الآخرين علي تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية مثل المصادقية, الأمانة, العدالة, الرحمة, والإيثارية.

والمرجو من سيادتكم:

١- قراءة محاور الاستبانة وعباراتها بدقة.

٢- وضع علامة (√) أمام كل عبارة في الخانة التي ترونها مناسبة من وجهة نظركم.

وشكراً على حسن تعاونكم،،،،،

الباحث

ملحوظة: المعلومات الواردة في الاستبانة لا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

بيانات أساسية:

- الاسم (اختياري):.....النوع:.....ذكر/ أنثي
- اسم المدرسة:..... الإدارة التعليمية:.....
- الوظيفة:.....مدير مدرسة/ وكيل مرحلة/ معلم مشرف/ معلم
- المؤهل الدراسي:..... دبلوم / مؤهل عال / دراسات عليا / ماجستير/ دكتوراه

م	العبارة	اوافق	الي حد ما	غير موافق
١	تحقق إدارة المدرسة مبدأ العدالة علي جميع العاملين بالمدرسة .			
٢	تخصص إدارة المدرسة الوقت الكافي للاستماع لآراء العاملين بالمدرسة .			
٣	تضع إدارة المدرسة خططاً لتفعيل المشاركة المجتمعية بما يحقق أهداف المدرسة.			
٤	تتصف إدارة المدرسة بالإخلاص في العمل.			
٥	تسعي إدارة المدرسة لتحقيق رسالة المدرسة من خلال التزامها بالمبادئ الاخلاقية.			
٦	تحفز إدارة المدرسة العاملين بالمدرسة علي أداء العمل بدقة وإتقان .			
٧	تتسم آليات التقويم التي تتبعها إدارة المدرسة بالموضوعية التي تراعي الصالح العام.			
٨	تتصف إدارة المدرسة بالهدوء في تعاملها مع الآخرين.			
٩	تشكل إدارة المدرسة فرق عمل قائمة علي التعاون والمحبة.			
١٠	تخطط إدارة المدرسة في ظل الإمكانيات المتاحة والوقت المتاح للتنفيذ .			