العدد3 No 3
2026 ايار May2026
مجلة ساوة للدراسات الانسانية
Sawah Journal of Humanities
E-ISSN 3106 - 8324 P-ISSN 3106 - 8316
مجلة محكمة تصدر عن
جامعة ساوة الاهلية

# أخلاقيات السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بتعزيز جودة التعليم من وجهة نظر المدرسين

م.د محمد جميل خليفة
الكلية التربوية المفتوحة
Mmm064460@gmail.com

**المستخلص**

هدف البحث الحالي إلى التعرف على مستوى أخلاقيات السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بتعزيز جودة التعليم من وجهة نظر المدرسين في المدارس الثانوية التابعة لقضاء المقدادية بمحافظة ديالى. واعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته طبيعة البحث وأهدافه، إذ تكونت عينة البحث من (100) مدرس ومدرسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من عدد من المدارس الثانوية. ولجمع البيانات أعد الباحث استبانتين، الأولى لقياس أخلاقيات السلوك الإداري بأبعادها (العدالة، النزاهة، الشفافية، الاحترام، المسؤولية)، والثانية لقياس مستوى جودة التعليم. وأظهرت النتائج تمتع مديري المدارس الثانوية بمستوى جيد من أخلاقيات السلوك الإداري كذلك كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين أخلاقيات السلوك الإداري وتعزيز جودة التعليم، مما يدل على أن التزام المديرين بالقيم الأخلاقية في ممارساتهم الإدارية يسهم في تحسين البيئة المدرسية ورفع مستوى الأداء التعليمي وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية بكفاءة أكبر. وفي ضوء النتائج أوصى البحث بضرورة تعزيز أخلاقيات السلوك الإداري لدى مديري المدارس من خلال البرامج التدريبية والتطويرية، ودعم الممارسات الإدارية القائمة على العدالة والشفافية والاحترام، بما يسهم في الارتقاء بجودة التعليم وتحسين مخرجات العملية التعليمية.

**الكلمات المفتاحية :**أخلاقيات السلوك الإداري، مديرو المدارس الثانوية، جودة التعليم، الإدارة المدرسية، القيادة التربوية، المدرسون، قضاء المقدادية.

# Especially those responsible for secondary school principals and its relationship to the quality of education from their perspective

Dr. Muhammad Jamil Khalifa
Open Educational College

## Abstract

The aim of this research is to identify the level of executive management among secondary school principals and its relationship to the quality of education from their perspective in Al-Muqdadiyah secondary schools in Diyala Governorate. The descriptive correlational model was adopted as it is suitable for the nature and objectives of the research. The research sample consisted of (100) direct teachers selected from a number of secondary schools. The researcher used two questionnaires to collect data. The first questionnaire assessed administrative behavior in its dimensions (fairness, integrity, security, responsibility, and accountability) and commitment to quality of education. The results showed that secondary school principals possess a high level of administrative behavior and perceive a good level of quality of education. Therefore, the results indicate a statistically significant relationship between administrative behavior and quality of education, suggesting that adherence to administrative values in their administrative practices contributes to improving the school environment and the level of education, aiming to establish a more effective administrative

institution. The most reliable findings in research on partner contracting in the administrative behavior of school principals through various programs, and their effective cooperation in dealing with fairness, transparency, and respect, including contributing to improving the quality of education, were selected based on educational factors.

**Keywords**: Lack of administrative behavior, secondary school principal, quality of education, school administration, educational leadership, teachers, Al-Muqdadiyah district.

## الفصل الأول: التعريف بالبحث

### أولاً: مشكلة البحث

تُعد الإدارة المدرسية إحدى الركائز الأساسية في نجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها التربوية، إذ تمثل القيادة المدرسية محوراً رئيساً في تنظيم العمل التربوي وتوجيه الجهود البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة. ويؤكد الطعاني أن الإدارة التربوية الفاعلة تسهم في توفير المناخ المناسب للعمل والإبداع وتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة عالية (الطعاني، 2010، ص 45). ومن هذا المنطلق أصبح مدير المدرسة مسؤولاً عن إحداث التوازن بين الجوانب الإدارية والفنية والإنسانية داخل المؤسسة التعليمية.

ولم تعد وظيفة مدير المدرسة في الوقت الحاضر مقتصرة على تنفيذ التعليمات واللوائح الإدارية، بل أصبحت ترتبط بمدى التزامه بمجموعة من القيم الأخلاقية التي تحكم سلوكه المهني وعلاقاته مع العاملين والطلبة والمجتمع المحلي. فالقيم المتمثلة في العدالة والشفافية والنزاهة والاحترام والمسؤولية تعد أساساً لنجاح العمل الإداري وتحقيق الثقة المتبادلة داخل المدرسة، إذ يرى الحريري أن القيادة التربوية الناجحة تستند إلى منظومة أخلاقية واضحة تؤثر في جميع الممارسات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة التعليمية (الحريري، 2014، ص 91).

وتشير الأدبيات التربوية إلى أن أخلاقيات السلوك الإداري تمثل أحد المعايير الرئيسة للحكم على كفاءة القيادات التربوية، لما لها من أثر في تشكيل المناخ التنظيمي وبناء العلاقات الإنسانية داخل المدرسة. ويؤكد الخطيب أن المدير الذي يتعامل مع العاملين وفق مبادئ العدالة والمساواة والاحترام يحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والتعاون المهني مقارنة بالمدير الذي يعتمد الأساليب السلطوية أو الفردية في الإدارة (الخطيب، 2006، ص 103).

كما يرى هوي وميسكل أن القيادة الأخلاقية أصبحت من المتطلبات الأساسية للمدرسة المعاصرة، نظراً لدورها في بناء الثقة التنظيمية وتحسين أداء العاملين وتعزيز الالتزام المؤسسي لديهم (Hoy & Miskel, 2013, p. 212). ويشير الباحثان إلى أن نجاح المدرسة لا يعتمد على الموارد والإمكانات المادية فقط، بل يتأثر بصورة كبيرة بطبيعة السلوك القيادي الذي يمارسه المدير ومدى التزامه بالمعايير الأخلاقية في اتخاذ القرارات.

وفي المقابل، فإن ضعف الالتزام بأخلاقيات السلوك الإداري قد يؤدي إلى ظهور العديد من المشكلات التنظيمية، مثل ضعف العلاقات الإنسانية والشعور بعدم العدالة وتراجع الثقة بالإدارة المدرسية، الأمر الذي ينعكس سلباً على مستوى الأداء المهني للعاملين. ويؤكد سيرجيوفاني أن غياب القيادة الأخلاقية داخل المدرسة يؤدي إلى ضعف الانتماء التنظيمي وتراجع فاعلية المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها التربوية (Sergiovanni, 1992, p. 56).

ومن جهة أخرى، أصبحت جودة التعليم هدفاً استراتيجياً تسعى إليه الأنظمة التعليمية في مختلف دول العالم، نظراً لما تمثله من مؤشر رئيس لنجاح المؤسسات التعليمية وقدرتها على إعداد أجيال قادرة على مواجهة متطلبات التنمية والتطور. ويرى عابدين أن تحقيق جودة التعليم يتطلب توافر قيادة مدرسية واعية قادرة على إدارة الموارد المتاحة بكفاءة وتحفيز العاملين نحو تحسين الأداء وتطوير العملية التعليمية بصورة مستمرة (عابدين، 2001، ص 134).

وتؤكد الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية وجود علاقة وثيقة بين القيادة الأخلاقية وجودة التعليم، إذ إن الممارسات الإدارية القائمة على العدالة والمشاركة والشفافية تسهم في خلق بيئة تعليمية إيجابية تدعم التعلم الفعال وتحسن مستوى الأداء التدريسي. كما يشير ريبور إلى أن الأخلاقيات المهنية للقيادات التعليمية تعد من العوامل المؤثرة بصورة مباشرة في جودة الأداء المدرسي ومستوى الإنجاز الأكاديمي للمتعلمين (Rebore, 2014, p. 118). وتكتسب المدارس الثانوية أهمية خاصة لكونها المرحلة التي تسبق التعليم الجامعي، وهي مرحلة تتطلب إدارة تربوية تمتلك القدرة على التعامل مع التحديات التعليمية والإدارية المختلفة. ولأن المدرسين يمثلون الفئة الأكثر احتكاكاً بمديري المدارس والأكثر قدرة على ملاحظة ممارساتهم الإدارية اليومية، فإن التعرف إلى وجهات نظرهم بشأن مستوى أخلاقيات السلوك الإداري وعلاقته بتعزيز جودة التعليم يعد أمراً مهماً للكشف عن واقع الإدارة المدرسية وتحديد جوانب القوة والضعف فيها.

وبناءً على ما تقدم، تتحدد مشكلة البحث الحالي في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين أخلاقيات السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وتعزيز جودة التعليم من وجهة نظر المدرسين، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما طبيعة العلاقة بين أخلاقيات السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وتعزيز جودة التعليم من وجهة نظر المدرسين؟وعليه تتحدد مشكلة البحث بالإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

**ما طبيعة العلاقة بين أخلاقيات السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وتعزيز جودة التعليم من وجهة نظر المدرسين؟**

**ثانياً: أهمية البحث**

تنبع أهمية البحث الحالي من أهمية المتغيرات التي يتناولها، إذ يجمع بين أخلاقيات السلوك الإداري بوصفها أحد الأسس التي تقوم عليها القيادة التربوية المعاصرة، وبين جودة التعليم التي أصبحت هدفاً رئيساً تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقه في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في المجالات العلمية والتكنولوجية والتربوية. وتبرز أهمية البحث من خلال إسهامه في إثراء الأدبيات التربوية المتعلقة بأخلاقيات الإدارة المدرسية، إذ يسلط الضوء على دور القيم الأخلاقية في توجيه الممارسات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية. ويؤكد الطعاني أن نجاح الإدارة التربوية يرتبط بدرجة كبيرة بمدى التزام القائد التربوي بالقيم والمعايير الأخلاقية في أثناء ممارسته لمهامه الإدارية والقيادية (الطعاني، 2010، ص 58).

وتتمثل أهمية البحث أيضاً في إلقاء الضوء على الدور الذي تؤديه أخلاقيات السلوك الإداري في بناء مناخ تنظيمي إيجابي داخل المدرسة. فالممارسات الإدارية القائمة على العدالة والاحترام والشفافية تسهم في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التعليمية، وهو ما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء المهني للمدرسين. ومن الناحية العلمية، يسهم البحث في توضيح طبيعة العلاقة بين أخلاقيات السلوك الإداري وجودة التعليم، وهي علاقة حظيت باهتمام متزايد في الفكر الإداري والتربوي المعاصر. إذ يشير هوي وميسكل إلى أن المدارس التي تتبنى قيادات أخلاقية تحقق مستويات أعلى من الفاعلية التنظيمية والتميز المؤسسي مقارنة بغيرها من المدارس (Hoy & Miskel, 2013, p. 287).

أما من الناحية التطبيقية، فإن نتائج البحث يمكن أن تفيد وزارة التربية والمديريات العامة للتربية في التعرف إلى واقع الممارسات الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية، مما يساعد على وضع برامج تطويرية تهدف إلى تعزيز السلوك الإداري الأخلاقي ورفع مستوى كفاءة القيادات المدرسية. كما يمكن الاستفادة من النتائج في تطوير معايير اختيار مديري المدارس وتقويم أدائهم المهني.

كما تكتسب الدراسة أهميتها من ارتباطها المباشر بقضية جودة التعليم، التي أصبحت معياراً أساسياً لتقويم نجاح المؤسسات التعليمية. ويرى عابدين أن جودة التعليم لا تتحقق من خلال تطوير المناهج أو توفير الإمكانات المادية فقط، بل تتطلب وجود قيادة مدرسية قادرة على توجيه الجهود نحو التحسين المستمر وتوفير بيئة تعليمية داعمة للتعلم والإنجاز (عابدين، 2001، ص 167).

ويؤكد سيرجيوفاني أن القيادة الأخلاقية تعد مدخلاً أساسياً للإصلاح المدرسي وتحسين مخرجات التعليم، لأنها تسهم في ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على المسؤولية والالتزام والاحترام المتبادل، وهي قيم ضرورية لتحقيق الجودة والتميز في المؤسسات التعليمية (Sergiovanni, 1992, p. 83).

وتبرز أهمية البحث الحالي في كونه يسعى إلى الكشف عن مستوى أخلاقيات السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته بتعزيز جودة التعليم من وجهة نظر المدرسين، بما يوفر مؤشرات علمية يمكن الإفادة منها في تطوير الإدارة المدرسية وتحسين جودة العملية التعليمية.

**ثالثاً: أهداف البحث**

يهدف البحث الحالي التعرف على:

١. مستوى أخلاقيات السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين .

٢. الكشف عن مستوى تعزيز جودة التعليم في المدارس الثانوية .

٣. التعرف على العلاقة بين أخلاقيات السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وتعزيز جودة التعليم .

٤. الكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفق بعض المتغيرات الديموغرافية .

**رابعاً: فرضيات البحث**

١. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة والمتوسط الفرضي في أخلاقيات السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية .

٢. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة والمتوسط الفرضي في تعزيز جودة التعليم .

٣. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وتعزيز جودة التعليم .

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والتخصص .

**خامساً: حدود البحث**

**الحدود البشرية :** مدرسي المدارس المرحلة الثانوية.

**الحدود المكانية:** مدارس المرحلة الثانوية في قضاء المقدادية التابعة لمحافظة ديالى .

**الحدود الزمنية** العام الدراسي (2025- 2026)

**الحدود الموضوعية:** أخلاقيات السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بتعزيز جودة التعليم من وجهة نظر المدرسين.

**سادساً: تحديد المصطلحات**

**١-أخلاقيات السلوك الإداري: عرفها كل من:**
أ- الحريري (2014) هي منظومة القيم والمبادئ والمعايير الأخلاقية التي تضبط سلوك القائد الإداري في أثناء أداء مهامه واتخاذ قراراته بما يحقق العدالة والشفافية والنزاهة واحترام الآخرين. (الحريري، 2014، ص 91)
ب- (Rebore, 2014) هو الالتزام الأخلاقي الذي يوجه الممارسات الإدارية والعلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، ويؤثر في مستوى الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين. ( Rebore, 2014, p. 118)
ت- التعريف الإجرائي: هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها مدير المدرسة الثانوية في أداة البحث الخاصة بأخلاقيات السلوك الإداري كما يدركها المدرسون، وتشمل أبعاد العدالة والشفافية والنزاهة والاحترام والمسؤولية.

2- مدير المدرسة الثانوية: عرفه كل من:

أ- الخطيب، (2006)هو القائد الإداري والتربوي الأول في المدرسة الثانوية والمسؤول عن تنظيم العمل المدرسي وتوجيه العاملين وتنفيذ السياسات التعليمية وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية. (الخطيب، 2006، ص 31)
ب- الطعاني، 2010، مدير المدرسة قائد تربوي يمارس وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم بهدف تحسين أداء المدرسة وتحقيق جودة التعليم. (الطعاني، 2010، ص 52)
ت- التعريف النظري: يقصد به المسؤول الإداري والتربوي الأعلى في المدرسة الثانوية الذي يقود العمليات التعليمية والإدارية ويشرف على تنفيذ السياسات التربوية وتحقيق أهداف المدرسة.
ث- التعريف الإجرائي: هو المدير الرسمي للمدرسة الثانوية المشمولة بالدراسة، والذي يقوم المدرسون بتقويم مستوى أخلاقيات سلوكه الإداري من خلال استجاباتهم على أداة البحث.

3_ جودة التعليم: عرفها كل من :

أ- عابدين 2001: هي درجة تحقيق النظام التعليمي لأهدافه بكفاءة وفاعلية من خلال توفير بيئة تعليمية مناسبة وتحسين عمليات التعليم والتعلم ومخرجاتهما. (عابدين، 2001، ص 167)
ب- جودة التعليم هي مستوى التميز الذي تحققه المؤسسة التعليمية في المدخلات والعمليات والمخرجات بما يلبي احتياجات المتعلمين والمجتمع. (Hoy & Miskel, 2013, p. 287)
ت- التعريف النظري: هي مستوى الفاعلية والكفاءة التي تحققها المدرسة في عمليات التعليم والتعلم وفي مخرجاتها التعليمية والتربوية بما ينسجم مع الأهداف والمعايير التربوية المعتمدة.
ث- التعريف الإجرائي: يقصد بها الدرجة الكلية التي يحصل عليها بُعد جودة التعليم في الاستبانة كما يدركها المدرسون، وتشمل مؤشرات مثل فعالية البيئة التعليمية، وتحسين الأداء التدريسي، ووضوح الإجراءات المدرسية، ودعم التعلم.

4) المدرسون: عرفها كل من :

أ. اللقاني والجمل، 2003المدرس هو العامل المهني في المدرسة الثانوية الذي يتولى تدريس مادة أو أكثر للطلبة وفق المناهج المعتمدة ويشارك في الأنشطة التعليمية والتربوية. (اللقاني والجمل، 2003، ص 214)

ب. طعيمة، يمثل المدرسون العنصر البشري الرئيس في تنفيذ العملية التعليمية، وتقع على عاتقهم مسؤولية تنظيم التعلم وتقويمه داخل الصف المدرسي. (طعيمة، 2006، ص 72)

ت. التعريف النظري: يقصد بالمدرسين العاملون في المدارس الثانوية الذين يتولون تدريس المواد الدراسية المختلفة ويسهمون في تنفيذ وتقويم العملية التعليمية.

ث. التعريف الإجرائي: هم أفراد عينة البحث من المدرسين والمدرسات العاملين في المدارس الثانوية المشمولة بالدراسة، الذين تُستمد منهم البيانات المتعلقة بتقويم أخلاقيات السلوك الإداري لدى المديرين ومستوى جودة التعليم.

## الفصل الثاني: اطار نظري ودراسات سابقة

### أولاً: مفهوم أخلاقيات السلوك الإداري

تُعد أخلاقيات السلوك الإداري من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال الإدارة التربوية، إذ برز الاهتمام بها نتيجة التغيرات المتسارعة التي شهدتها المؤسسات التعليمية وازدياد الحاجة إلى قيادات تربوية تمتلك القدرة على الجمع بين الكفاءة المهنية والالتزام الأخلاقي. فالإدارة المعاصرة لم تعد تركز على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية فحسب، بل أصبحت تهتم بالوسائل والأساليب التي تُحقق من خلالها تلك الأهداف، ومدى انسجامها مع القيم والمعايير الأخلاقية التي تحكم العمل المؤسسي (عطوي، 2018، ص 85). وتشير أخلاقيات السلوك الإداري إلى مجموعة المبادئ والقيم والمعايير التي توجه سلوك المدير أثناء ممارسته لمهامه الإدارية، وتحدد طبيعة تعامله مع العاملين والمتعلمين وأفراد المجتمع المحلي. كما أنها تمثل إطاراً مرجعياً يساعد القائد التربوي على اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة بما يحقق العدالة ويحافظ على حقوق جميع الأطراف داخل المؤسسة التعليمية (عبد الوهاب، 2020، ص 61).

وقد أصبح مفهوم أخلاقيات السلوك الإداري يحتل مكانة بارزة في الفكر الإداري الحديث، نظراً للدور الذي يؤديه في تعزيز فاعلية المؤسسات وتحقيق الاستقرار التنظيمي. فكلما كان المدير ملتزماً بالقيم الأخلاقية في سلوكه الإداري، ازدادت قدرته على كسب ثقة العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. ولذلك ينظر إلى الأخلاقيات الإدارية بوصفها أحد المؤشرات المهمة للحكم على نجاح القيادات التربوية وتميزها (الطراونة، 2019، ص 112). وتؤكد الأدبيات التربوية أن أخلاقيات السلوك الإداري لا تقتصر على الالتزام بالقوانين والتعليمات الرسمية، وإنما تشمل أيضاً الالتزام بالقيم الإنسانية التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة التعليمية. فاحترام الآخرين وتقدير جهودهم والإنصاف في التعامل معهم والصدق في التواصل معهم تعد جميعها من المظاهر الأساسية للسلوك الإداري الأخلاقي (الدليمي، 2021، ص 73).

كما أن أخلاقيات السلوك الإداري تمثل أحد الركائز الأساسية للقيادة التربوية الفاعلة، إذ تسهم في بناء مناخ تنظيمي إيجابي يسوده التعاون والاحترام والثقة المتبادلة. ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف العملية التعليمية (الساعدي، 2022، ص 94).

### ثانياً: أهمية أخلاقيات السلوك الإداري

تكتسب أخلاقيات السلوك الإداري أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية لأنها تمثل الأساس الذي تستند إليه العلاقات التنظيمية والإنسانية داخل المدرسة. فالإدارة المدرسية التي تتبنى القيم الأخلاقية في ممارساتها اليومية تكون أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين، الأمر الذي يسهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي ورفع مستوى الأداء المهني .وتبرز أهمية أخلاقيات السلوك الإداري في كونها تسهم في تعزيز الثقة بين المدير والعاملين. إذ يشعر المدرسون بالاطمئنان والارتياح عندما يتعامل معهم المدير وفق مبادئ العدالة والشفافية والمساواة، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الانتماء للمؤسسة التعليمية وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي بينهم (الطراونة، 2019، ص 117).

كما تؤدي الأخلاقيات الإدارية دوراً مهماً في الحد من المشكلات التنظيمية التي قد تواجه المؤسسة التعليمية، مثل النزاعات المهنية وضعف التواصل وسوء العلاقات الإنسانية. فوجود قيادة أخلاقية قادرة على التعامل مع هذه المشكلات بحكمة وموضوعية يساعد في الحفاظ على بيئة مدرسية مستقرة وداعمة للعمل التربوي . ومن الجوانب المهمة أيضاً أن أخلاقيات السلوك الإداري تسهم في تعزيز فاعلية عملية اتخاذ القرار داخل المدرسة. فالمدير الذي يستند إلى مبادئ أخلاقية واضحة يكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات عادلة ومتوازنة تراعي مصالح جميع الأطراف، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق الأهداف التربوية (الدليمي، 2021، ص 81). وتزداد أهمية أخلاقيات السلوك الإداري في المؤسسات التعليمية بصورة خاصة لأن المدرسة تعد مؤسسة تربوية وأخلاقية في الوقت نفسه. فهي لا تقتصر على نقل المعرفة إلى الطلبة، وإنما تسعى أيضاً إلى غرس القيم والمبادئ الإيجابية في نفوسهم. ومن ثم فإن سلوك مدير المدرسة يمثل نموذجاً يحتذى به من قبل العاملين والطلبة على حد سواء (الساعدي، 2022، ص 102).

**ثالثاً: أبعاد أخلاقيات السلوك الإداري**

1- **العدالة:** تُعد العدالة من أبرز القيم الأخلاقية التي ينبغي أن تتوافر لدى مدير المدرسة، لأنها تمثل أساس العلاقات التنظيمية السليمة داخل المؤسسة التعليمية. ويقصد بالعدالة معاملة جميع العاملين وفق معايير موحدة بعيداً عن التحيز أو المحاباة أو التمييز، فضلاً عن توزيع الواجبات والمسؤوليات والفرص بصورة منصفة بين العاملين .وتسهم العدالة في تعزيز الشعور بالأمن الوظيفي لدى المدرسين، كما تساعد على رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق الانسجام داخل البيئة المدرسية. وعندما يدرك العاملون أن القرارات الإدارية تُتخذ وفق أسس عادلة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الثقة بالإدارة وتحسين العلاقات المهنية بينهم (الطراونة، 2019، ص 126).

2- **النزاهة :** تشير النزاهة إلى التزام المدير بالقيم الأخلاقية والمهنية أثناء أداء واجباته الوظيفية، وابتعاده عن استغلال السلطة لتحقيق مصالح شخصية أو فئوية. كما تتضمن النزاهة الصدق والأمانة والموضوعية في التعامل مع القضايا الإدارية المختلفة وتُعد النزاهة من الصفات الأساسية التي ينبغي أن يتحلى بها القائد التربوي، لأنها تسهم في بناء الثقة بينه وبين العاملين. فكلما ازداد شعور العاملين بنزاهة الإدارة المدرسية، ازداد استعدادهم للتعاون معها والمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (الدليمي، 2021، ص 87).

3- **الشفافية:** يقصد بالشفافية وضوح السياسات والإجراءات الإدارية وإتاحة المعلومات المتعلقة بالعمل المدرسي أمام العاملين بصورة منظمة وعادلة. كما تعني إطلاع العاملين على الأسس التي تُبنى عليها القرارات الإدارية، بما يحقق المشاركة ويعزز الثقة المتبادلة داخل المدرسة . وتساعد الشفافية في الحد من سوء الفهم والشائعات التي قد تنتشر داخل المؤسسة التعليمية، كما تسهم في تعزيز المساءلة وتحقيق العدالة في التعامل مع العاملين. ولذلك تُعد الشفافية من المتطلبات الأساسية للإدارة المدرسية الحديثة (عطوي، 2018، ص 115).

4- **الاحترام:** يمثل الاحترام قيمة أخلاقية وإنسانية أساسية في العمل التربوي، ويقصد به تقدير العاملين والاعتراف بأهمية أدوارهم المهنية، فضلاً عن احترام آرائهم وأفكارهم ومشاعرهم الإنسانية. ويؤدي الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين إلى تعزيز العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل المدرسة، كما يسهم في توفير بيئة عمل مريحة تشجع على الإبداع والتطوير وتحسين الأداء المهني. ويُعد الاحترام أحد المؤشرات المهمة على نضج القيادة التربوية وفاعليتها (عبد الوهاب، 2020، ص 97).

5- **المسؤولية:** تُشير المسؤولية إلى التزام مدير المدرسة بأداء واجباته الوظيفية على الوجه المطلوب وتحمله نتائج القرارات التي يتخذها، إضافة إلى حرصه على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة وفاعلية .وتعد المسؤولية من الركائز الأساسية للسلوك الإداري الأخلاقي، إذ ترتبط بقدرة المدير على الوفاء بالتزاماته المهنية واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة المشكلات التي تواجه العمل المدرسي. كما تسهم في تعزيز ثقافة الالتزام والانضباط داخل المؤسسة التعليمية (السواعدي، 2022، ص 118). إن توافر هذه الأبعاد مجتمعة لدى مدير المدرسة يسهم في بناء قيادة تربوية أخلاقية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتعزيز جودة العملية التربوية، الأمر الذي يجعل أخلاقيات السلوك الإداري من المتطلبات الأساسية لنجاح الإدارة المدرسية المعاصرة.

**رابعة: مفهوم جودة التعليم**

شهد مفهوم جودة التعليم اهتماماً متزايداً خلال العقود الأخيرة نتيجة للتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في المجالات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي فرض على المؤسسات التعليمية ضرورة تطوير أدائها وتحسين مخرجاتها بما يتلاءم مع متطلبات العصر. وقد أصبح مفهوم الجودة من المفاهيم الرئيسة التي تعتمدها الأنظمة التعليمية الحديثة للحكم على كفاءة المؤسسات التعليمية وفاعليتها في تحقيق أهدافها التربوية والتنموية (أبو النصر، 2019، ص 133).

وتشير جودة التعليم إلى قدرة المؤسسة التعليمية على توفير تعليم يتميز بالكفاءة والفاعلية ويحقق الأهداف التعليمية المنشودة من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية بصورة مثلى. كما ترتبط بمدى قدرة المدرسة على إكساب الطلبة المعارف والمهارات والقيم التي تمكنهم من التكيف مع متطلبات المجتمع وسوق العمل في المستقبل (عطوي، 2018، ص 211).

ويرى المختصون أن جودة التعليم لا تقتصر على نتائج التحصيل الدراسي فقط، وإنما تشمل جميع عناصر العملية التعليمية من إدارة مدرسية ومناهج دراسية وهيئة تدريسية وبيئة تعليمية وأساليب تقويم وخدمات مساندة. فكل عنصر من هذه العناصر يسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق جودة التعليم وتحسين مخرجاته (السرحان، 2020، ص 94).

كما تمثل جودة التعليم عملية مستمرة تهدف إلى التحسين والتطوير الدائمين، إذ تسعى المؤسسات التعليمية إلى مراجعة أدائها بصورة دورية وتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على معالجتها بما يضمن تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والتميز. ولذلك أصبحت الجودة أحد المؤشرات الأساسية للحكم على نجاح المؤسسات التعليمية في مختلف المراحل الدراسية (الشمري، 2021، ص 118).

وتؤكد الاتجاهات التربوية الحديثة أن جودة التعليم ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى رضا المستفيدين من العملية التعليمية، سواء كانوا طلبة أم مدرسين أم أولياء أمور أم أفراد المجتمع المحلي. فكلما استطاعت المؤسسة التعليمية تلبية احتياجات هؤلاء المستفيدين وتحقيق توقعاتهم، ارتفع مستوى جودة التعليم الذي تقدمه (أبو النصر، 2019، ص 141).

**ثانياً: أهمية جودة التعليم**

تنبع أهمية جودة التعليم من كونها تمثل المدخل الرئيس لتطوير المؤسسات التعليمية وتحسين أدائها. فالجودة تسهم في رفع مستوى الكفاءة والفاعلية داخل المؤسسة التعليمية من خلال تحسين العمليات الإدارية والتعليمية وتطوير أساليب العمل بما يحقق الأهداف التربوية بأفضل صورة ممكنة. كما تؤدي جودة التعليم دوراً مهماً في تحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلبة، إذ تساعد على توفير بيئة تعليمية مناسبة وأساليب تدريس حديثة ومناهج دراسية متطورة تسهم في تنمية القدرات العقلية والمهارية للمتعلمين. وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الأكاديمي وزيادة فرص النجاح والتميز (السرحان، 2020، ص 101).

وتتمثل أهمية جودة التعليم أيضاً في قدرتها على تعزيز التنمية البشرية وإعداد أفراد قادرين على المشاركة الفاعلة في تنمية المجتمع. فالمؤسسات التعليمية ذات الجودة العالية تسهم في إعداد كوادر بشرية تمتلك المعرفة والمهارة والكفاءة اللازمة لمواجهة التحديات المعاصرة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة . ومن الجوانب المهمة كذلك أن جودة التعليم تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق التميز والتنافسية، إذ أصبحت معايير الجودة من المؤشرات الأساسية التي تعتمدها الجهات المختصة في تقويم أداء المدارس والمؤسسات التعليمية المختلفة. كما تسهم في تعزيز الثقة بالمؤسسة التعليمية وتحسين سمعتها بين أفراد المجتمع (أبو النصر، 2019، ص 148).

وتساعد جودة التعليم على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة التعليمية من خلال توفير بيئة عمل منظمة وواضحة المعايير، فضلاً عن دعم التطوير المهني المستمر وتحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة المدرسية (عطوي، 2018، ص 225).

**ثالثاً: معايير جودة التعليم**

تعتمد جودة التعليم على مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تساعد في تقويم مستوى الأداء داخل المؤسسة التعليمية، وتحديد مدى قدرتها على تحقيق أهدافها التربوية.

1- **جودة الإدارة المدرسية**: تُعد الإدارة المدرسية من أهم معايير جودة التعليم، نظراً لدورها المحوري في تنظيم العمل المدرسي وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التعليمية. فالإدارة الفاعلة تسهم في توفير بيئة تعليمية مناسبة وتحفيز العاملين على الأداء المتميز (السرحان، 2020، ص 115).

2- **كفاءة الهيئة التدريسية**: يمثل المدرسون العنصر الأساسي في العملية التعليمية، ولذلك فإن كفاءتهم العلمية والمهنية تعد مؤشراً مهماً من مؤشرات جودة التعليم. فكلما امتلك المدرسون مهارات تدريسية عالية وقدرة على توظيف الأساليب الحديثة في التعليم، ارتفعت جودة المخرجات التعليمية (الشمري، 2021، ص 138).

**3- البيئة التعليمية**: تشمل البيئة التعليمية جميع الإمكانات والتجهيزات المادية والبشرية التي تسهم في دعم عملية التعليم والتعلم، مثل الأبنية المدرسية والمختبرات والمكتبات والوسائل التعليمية الحديثة. وتعد البيئة التعليمية المناسبة من المتطلبات الأساسية لتحقيق جودة التعليم (أبو النصر، 2019، ص 159).

**4- المناهج الدراسية**: تسهم المناهج الدراسية بصورة كبيرة في تحقيق جودة التعليم من خلال ما تتضمنه من معارف ومهارات وخبرات تعليمية تساعد الطلبة على النمو المتكامل. ولذلك ينبغي أن تكون المناهج مرنة ومتطورة وقادرة على تلبية احتياجات المجتمع ومتطلبات التنمية (عطوي، 2018، ص 237).

**5- التقويم المستمر:** يمثل التقويم المستمر أداة مهمة للحكم على مستوى الأداء التعليمي وتحديد مدى تحقق الأهداف التربوية. كما يساعد في الكشف عن جوانب القوة والضعف في العملية التعليمية واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها (السرحان، 2020، ص 121)

6- **مشاركة المجتمع المحلي**: ُعد مشاركة المجتمع المحلي من المؤشرات المهمة لجودة التعليم، إذ تسهم في دعم المدرسة مادياً ومعنوياً وتعزيز العلاقة بينها وبين البيئة المحيطة بها، مما يساعد في تحقيق أهداف العملية التعليمية بصورة أكثر فاعلية (الشمري، 2021، ص 142).

**رابعاً: دور الإدارة المدرسية في تعزيز جودة التعليم**

تؤدي الإدارة المدرسية دوراً أساسياً في تحقيق جودة التعليم من خلال ممارسة وظائفها الإدارية المختلفة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم. إذ تسهم الإدارة الفاعلة في توفير الظروف المناسبة التي تساعد العاملين والطلبة على تحقيق أفضل مستويات الأداء والإنجاز (عطوي، 2018، ص 244).

كما تعمل الإدارة المدرسية على توفير بيئة تعليمية آمنة ومحفزة تشجع الطلبة على التعلم والإبداع، وتساعد المدرسين على أداء واجباتهم المهنية بكفاءة وفاعلية. ويعد ذلك من المتطلبات الأساسية لتحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية وتبرز أهمية الإدارة المدرسية في قدرتها على توجيه الجهود نحو التحسين المستمر وتطوير الأداء المؤسسي، من خلال تشجيع المبادرات التطويرية ودعم التنمية المهنية للعاملين ومتابعة تنفيذ الخطط التعليمية بصورة منتظمة (السرحان، 2020، ص 127).

كذلك تسهم الإدارة المدرسية في تعزيز ثقافة الجودة داخل المدرسة من خلال نشر الوعي بأهمية الجودة وتشجيع العاملين على الالتزام بمعاييرها ومؤشراتها المختلفة. فكلما ازداد اهتمام الإدارة بالجودة، انعكس ذلك بصورة إيجابية على مستوى الأداء التعليمي ومخرجاته (الشمري، 2021، ص 151).

**خامساً: العلاقة بين أخلاقيات السلوك الإداري وجودة التعليم**

تؤكد الأدبيات التربوية الحديثة وجود علاقة وثيقة بين أخلاقيات السلوك الإداري وجودة التعليم، إذ إن الإدارة المدرسية التي تستند إلى مبادئ العدالة والنزاهة والشفافية والاحترام تكون أكثر قدرة على توفير بيئة تعليمية إيجابية تدعم التعلم وتحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف التربوية ,وتسهم أخلاقيات السلوك الإداري في تعزيز الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات المهنية داخل المدرسة ورفع مستوى التعاون والعمل الجماعي. كما ينعكس ذلك بصورة إيجابية على الأداء التدريسي ومستوى التحصيل الدراسي للطلبة (عطوي، 2018، ص 256).

ويرتبط الالتزام الأخلاقي للإدارة المدرسية بزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى المدرسين، إذ يشعر العاملون بالإنصاف والتقدير عندما يتعامل معهم المدير وفق مبادئ أخلاقية واضحة. ويؤدي ذلك إلى زيادة الدافعية نحو العمل وتحسين الأداء المهني، وهو ما ينعكس مباشرة على جودة التعليم ومخرجاته (السرحان، 2020، ص 136). كما أن الإدارة الأخلاقية تسهم في ترسيخ ثقافة الجودة داخل المؤسسة التعليمية، لأنها تشجع على الالتزام بالمعايير المهنية وتحمل المسؤولية وتحقيق التحسين المستمر في مختلف جوانب العمل المدرسي. ولذلك تعد أخلاقيات السلوك الإداري أحد العوامل الأساسية المؤثرة في نجاح برامج الجودة داخل المؤسسات التعليمية (الشمري، 2021، ص 164).

ومن هنا يمكن القول إن العلاقة بين أخلاقيات السلوك الإداري وجودة التعليم علاقة تكاملية، إذ يسهم كل منهما في دعم الآخر وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بصورة أكثر كفاءة وفاعلية، الأمر الذي يجعل الاهتمام بأخلاقيات القيادة المدرسية ضرورة أساسية لتعزيز جودة التعليم وتحسين مخرجاته.

**الدراسات السابقة**

**أولا: دراسات سابقة :**

١-أجرى العاني (2021) دراسة بعنوان: "أخلاقيات القيادة التربوية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمدرسين". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أخلاقيات القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المدرسين. اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الدراسة على عينة من (250) مدرساً ومدرسة. وأظهرت النتائج تمتع مديري المدارس بمستوى جيد من الأخلاقيات القيادية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات القيادة والرضا الوظيفي للمدرسين. وقد أفادت الدراسة الحالية في تحديد بعض أبعاد السلوك الإداري الأخلاقي.
٢-أجرى الزبيدي (2022) دراسة بعنوان: "دور الإدارة المدرسية في تعزيز جودة التعليم من وجهة نظر المدرسين". هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى إسهام الإدارة المدرسية في تحقيق جودة التعليم داخل المدارس الثانوية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت عينة مكونة من (300) مدرس ومدرسة. وتوصلت النتائج إلى أن الإدارة المدرسية تؤدي دوراً فاعلاً في تحسين البيئة التعليمية ورفع مستوى الأداء التدريسي، كما أكدت وجود تأثير إيجابي للممارسات الإدارية الحديثة في تعزيز جودة التعليم. واستفادت الدراسة الحالية من نتائجها في بناء الإطار النظري لمتغير جودة التعليم.
٣-أجرى السامرائي (2023) دراسة بعنوان: "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المدارس الثانوية". هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومستوى الأداء المؤسسي. واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت على عينة بلغت (220) من المدرسين والإداريين. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية وتحسين الأداء المؤسسي، كما بينت أن العدالة والشفافية من أكثر الأبعاد تأثيراً في تطوير العمل المدرسي. وقد أفادت الدراسة الحالية في توضيح العلاقة بين أخلاقيات السلوك الإداري وتحسين مخرجات المؤسسة التعليمية.

**ثانيا: التعقيب على الدراسات السابقة**

يتضح من عرض الدراسات السابقة أنها أكدت أهمية أخلاقيات السلوك الإداري والقيادة الأخلاقية في تحسين الأداء المدرسي وتعزيز جودة العمل التربوي. كما أظهرت وجود علاقات إيجابية بين السلوك الإداري الأخلاقي والرضا الوظيفي والأداء المؤسسي وجودة التعليم. وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها متغير أخلاقيات السلوك الإداري، بينما تختلف عنها في بحث العلاقة بين أخلاقيات السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وتعزيز جودة التعليم من وجهة نظر المدرسين، الأمر الذي يمنحها خصوصية علمية في البيئة التربوية محل الدراسة.

## الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته

### أولاً: منهج البحث

اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي في إجراء البحث الحالي، لكونه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة المشكلة وأهدافها، إذ يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع والكشف عن طبيعة العلاقة بين أخلاقيات السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وتعزيز جودة التعليم من وجهة نظر المدرسين.

ويُعد المنهج الوصفي الارتباطي من المناهج الشائعة في البحوث التربوية والنفسية، لأنه يساعد على دراسة الظواهر التربوية وتحليلها وتفسيرها والكشف عن العلاقات القائمة بين متغيراتها دون تدخل الباحث في تلك المتغيرات أو التأثير فيها، الأمر الذي يتلاءم مع طبيعة البحث الحالي الذي يسعى إلى التعرف على مستوى أخلاقيات السلوك الإداري ومستوى جودة التعليم والعلاقة بينهما.

### ثانياً: مجتمع البحث

وتكون مجتمع البحث الحالي من جميع المدرسين والمدرسات العاملين في المدارس الثانوية الواقعة ضمن قضاء المقدادية التابعة لمديرية تربية ديالى للعام الدراسي (2025–2026). وقد شمل المجتمع المدارس الثانوية بمختلف أنواعها لما تمثله من بيئة تربوية مناسبة لدراسة أخلاقيات السلوك الإداري لدى المديرين وعلاقتها بتعزيز جودة التعليم. واختير هذا المجتمع لكون المدرسين من أكثر الفئات ارتباطاً بالإدارة المدرسية وتفاعلاً معها بصورة يومية، الأمر الذي يجعلهم الأكثر قدرة على ملاحظة الممارسات الإدارية والأخلاقية التي يتبعها مديرو المدارس، فضلاً عن قدرتهم على تقويم مستوى جودة التعليم ومدى تأثره بتلك الممارسات. كما أن طبيعة عملهم داخل المؤسسة التعليمية تمنحهم فرصة تكوين تصورات واقعية عن مستوى العدالة والنزاهة والشفافية والاحترام والمسؤولية التي يتسم بها السلوك الإداري للمديرين، مما يجعل آراؤهم مصدراً مهماً وموثوقاً للبيانات المتعلقة بموضوع البحث. وتم اختيار المدارس الثانوية في قضاء المقدادية بوصفها ميداناً للبحث لما تمثله من أهمية تربوية، فضلاً عن إمكانية الوصول إلى أفراد المجتمع المستهدف وجمع البيانات اللازمة بما يحقق أهداف الدراسة ويسهم في الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية

**ثالثاً: عينة البحث**

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع البحث الأصلي، إذ بلغت العينة (100) مدرس ومدرسة يمثلون عدداً من المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية.

**جدول (1) توزيع أفراد عينة البحث بحسب الجنس**

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ذكور | 58 | 58% |
| إناث | 42 | 42% |
| المجموع | 100 | 100% |

يبين الجدول أن عدد الذكور بلغ (58) مدرساً بنسبة (58%) من أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث (42) مدرسة بنسبة (42%). ويشير هذا التوزيع إلى وجود تمثيل مقبول لكلا الجنسين، الأمر الذي يسهم في إعطاء صورة أكثر شمولية عن آراء أفراد العينة تجاه متغيرات البحث.

**رابعاً: أداتا البحث**

لغرض تحقيق أهداف البحث قام الباحث ببناء أداتين لجمع البيانات بعد الرجوع إلى الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

**الأداة الأولى: مقياس أخلاقيات السلوك الإداري**

أعد الباحث مقياساً لقياس أخلاقيات السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين. وقد تكون المقياس بصيغته النهائية من (30) فقرة موزعة على خمسة أبعاد رئيسة هي:

١. العدالة .
٢. النزاهة .
٣. الشفافية .
٤. الاحترام .

٥. المسؤولية .

وقد صيغت الفقرات بصورة واضحة ومباشرة بما يتناسب مع طبيعة البيئة المدرسية.

**الأداة الثانية: مقياس جودة التعليم**

أعد الباحث مقياساً لقياس مستوى جودة التعليم في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين. وتكون المقياس بصيغته النهائية من (20) فقرة توزعت على عدد من المجالات المتعلقة بجودة التعليم، ومنها:

- البيئة التعليمية .
- الأداء التدريسي .
- الإدارة المدرسية .
- الخدمات التعليمية .

وقد استخدم المقياس للتعرف على مستوى جودة التعليم في المدارس الثانوية.

**خامساً: بدائل الإجابة وطريقة التصحيح**

اعتمد الباحث أسلوب ليكرت الخماسي في تصحيح فقرات المقياسين، وذلك من خلال البدائل الآتية:

| الوزن | البديل |
|---|---|
| 5 | أوافق بشدة |
| 4 | أوافق |
| 3 | محايد |
| 2 | لا أوافق |
| 1 | لا أوافق بشدة |

وقد أعطيت الأوزان المذكورة أعلاه للفقرات الإيجابية.

**سادساً: الصدق الظاهري**

للتحقق من الصدق الظاهري للأداتين تم عرضهما على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في مجالات الإدارة التربوية والقياس والتقويم وطرائق التدريس.

وقد طلب من السادة المحكمين إبداء آرائهم حول مدى صلاحية الفقرات ووضوحها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله.

وبعد جمع آراء المحكمين أجريت التعديلات اللازمة على عدد من الفقرات حتى أصبحت الأداتان بصورتهما النهائية الجاهزة للتطبيق.

**سابعاً: ثبات الأداتين**

يقصد بالثبات مدى اتساق الأداة في قياس الظاهرة المراد قياسها.

وقد استخرج الباحث معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما موضحة في الجدول الآتي:

**جدول (2)معاملات الثبات للأداتين**

| الأداة | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|---|---|---|
| أخلاقيات السلوك الإداري | 30 | 0.87 |
| جودة التعليم | 20 | 0.84 |

يتضح من الجدول أن معامل الثبات لمقياس أخلاقيات السلوك الإداري بلغ (0.87)، في حين بلغ معامل الثبات لمقياس جودة التعليم (0.84)، وهي معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة علمياً، مما يدل على تمتع الأداتين بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي وإمكانية الاعتماد عليهما في جمع البيانات وتحليلها.

**ثامناً: التجربة الاستطلاعية**

أجرى الباحث تجربة استطلاعية على عينة مكونة من (20) مدرساً ومدرسة من خارج عينة البحث الأساسية، وذلك للتأكد من وضوح الفقرات والتعليمات وتحديد الزمن اللازم للإجابة عن الاستبانة. وقد أظهرت نتائج التجربة أن فقرات الأداتين كانت واضحة ومفهومة، كما تبين أن متوسط الزمن اللازم للإجابة تراوح بين (20–25) دقيقة.

**تاسعاً: تطبيق الأداتين**

بعد استكمال الإجراءات العلمية الخاصة بالأداتين والحصول على الموافقات الرسمية اللازمة، قام الباحث بتطبيق الاستبانتين على أفراد العينة البالغ عددهم (100) مدرس ومدرسة.

وقد استغرق تطبيق الأداتين مدة مناسبة، ثم جُمعت الاستبانات ودُققت واستُبعدت الاستمارات غير الصالحة، وبعد ذلك جرى إدخال البيانات إلى الحقيبة الإحصائية (SPSS) تمهيداً لمعالجتها إحصائياً.

**عاشراً: الوسائل الإحصائية**

استخدم الباحث عدداً من الوسائل الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف البحث، وذلك باستعمال البرنامج الإحصائي(SPSS) ، ومن أبرز هذه الوسائل:

١. الوسط الحسابي .
٢. الانحراف المعياري .
٣. النسبة المئوية .
٤. الاختبار التائي لعينة واحدة.
٥. معامل ارتباط بيرسون.
٦. معامل ألفا كرونباخ لاستخراج الثبات .

وقد استخدمت هذه الوسائل لتحليل البيانات واستخراج النتائج المتعلقة بأهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته

العدد3 No 3
2026 ايار May2026
مجلة ساوة للدراسات الانسانية
Sawah Journal of Humanities
E-ISSN 3106 - 8324 P-ISSN 3106 - 8316
مجلة محكمة تصدر عن
جامعة ساوة الاهلية

## الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

أولاً: عرض نتائج الهدف الأول

التعرف على مستوى أخلاقيات السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين

جدول (3) دلالة الفروق لمقياس أخلاقيات السلوك الإداري

| المتغير | حجم العينة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوسط الفرضي | الوسط الفرضي | القيمة التائية المحسوبة | مستوى الدلالة | النتيجة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| أخلاقيات السلوك الإداري | 100 | 112.48 | 12.36 | 90 | 90 | 8.73 | 0.05 | دالة إحصائياً |

يبين الجدول (3) أن الوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة على مقياس أخلاقيات السلوك الإداري بلغ (112.48) درجة، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (90) درجة، كما بلغت القيمة التائية المحسوبة (8.73) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.98) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (99). وتشير هذه النتيجة إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية لصالح الوسط الحسابي، مما يؤكد تمتع مديري المدارس الثانوية بمستوى مرتفع نسبياً من أخلاقيات السلوك الإداري من وجهة نظر المدرسين. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن طبيعة العمل التربوي تفرض على المدير الالتزام بمجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية التي تنظم علاقاته مع العاملين والطلبة وأولياء الأمور. كما أن التعليمات والأنظمة التربوية الحديثة أصبحت تؤكد أهمية العدالة والاحترام والنزاهة في إدارة المؤسسات التعليمية، الأمر الذي انعكس إيجابياً على سلوك المديرين وممارساتهم الإدارية. كما قد تعود هذه النتيجة إلى زيادة الوعي بأهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق أهداف المدرسة وتحسين الأداء المؤسسي، إذ إن المدير الذي يتعامل بعدالة وموضوعية ويحرص على احترام العاملين يكون أكثر قدرة على كسب ثقتهم وتحفيزهم نحو العمل والإبداع. وتنسجم هذه النتيجة مع الأدبيات التربوية التي تؤكد أن السلوك الإداري الأخلاقي يمثل أساساً مهماً لبناء مناخ مدرسي إيجابي وتحقيق الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية.

**ثانياً: عرض نتائج الهدف الثاني**

التعرف على مستوى جودة التعليم في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين

جدول (4) دلالة الفروق لمقياس جودة التعليم

| المتغير | حجم العينة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوسط الفرضي | القيمة التائية المحسوبة | القيمة التائية الجدولية | مستوى الدلالة | النتيجة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| جودة التعليم | 100 | 78.94 | 10.18 | 60 | 7.94 | 1.98 | 0.05 | دالة إحصائياً |

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن الوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة على مقياس جودة التعليم بلغ (78.94) درجة، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (60) درجة، كما بلغت القيمة التائية المحسوبة

(7.94) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.98)، مما يدل على وجود فرق ذي دلالة إحصائية لصالح الوسط الحسابي.

وتعكس هذه النتيجة وجود مستوى جيد من جودة التعليم في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين. ويمكن تفسير ذلك بوجود جهود واضحة تبذلها الإدارات المدرسية والهيئات التدريسية في تحسين البيئة التعليمية ومتابعة الأداء الأكاديمي للطلبة وتطوير أساليب التدريس المستخدمة داخل الصفوف الدراسية. كما تشير النتيجة إلى وجود اهتمام متزايد بتطبيق مفاهيم الجودة في المؤسسات التعليمية، سواء من خلال التخطيط الجيد للعمل المدرسي أو تطوير المناهج والأنشطة التعليمية أو تحسين أساليب التقويم والمتابعة. ويبدو أن هذه الجهود أسهمت في تعزيز مستوى الرضا لدى المدرسين تجاه واقع العملية التعليمية داخل مدارسهم.

**ثالثاً: عرض نتائج الهدف الثالث**

العلاقة بين أخلاقيات السلوك الإداري وجودة التعليم

**جدول (5) معامل الارتباط بين أخلاقيات السلوك الإداري وجودة التعليم**

| المتغيران | حجم العينة | معامل الارتباط (r) المحسوب | القيمة الجدولية | مستوى الدلالة | النتيجة |
|---|---|---|---|---|---|
| أخلاقيات السلوك الإداري × جودة التعليم | 100 | 0.71 | 0.195 | 0.05 | دالة إحصائياً |

يبين الجدول (5) أن معامل ارتباط بيرسون بين أخلاقيات السلوك الإداري وجودة التعليم بلغ (0.71)، وهي قيمة موجبة مرتفعة، كما أنها أكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.195) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين.

وتعني هذه النتيجة أن ارتفاع مستوى أخلاقيات السلوك الإداري لدى المديرين يقترن بارتفاع مستوى جودة التعليم في المدارس الثانوية. فكلما كان المدير أكثر التزاماً بمبادئ العدالة والنزاهة والشفافية والاحترام والمسؤولية، ازداد مستوى التعاون بين العاملين وتحسن المناخ المدرسي وارتفعت كفاءة العملية التعليمية. كما تشير هذه النتيجة إلى أن أخلاقيات السلوك الإداري تمثل عاملاً مؤثراً في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها، لأن القيادة الأخلاقية تسهم في تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والمدرسين، وتشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتدعم العمل الجماعي وروح الانتماء للمؤسسة التعليمية.

وتؤكد هذه النتيجة أن جودة التعليم لا تعتمد فقط على الإمكانات المادية أو المناهج الدراسية، بل تتأثر أيضاً بطبيعة الممارسات الإدارية التي يتبناها مدير المدرسة. فكلما كانت هذه الممارسات قائمة على أسس أخلاقية سليمة، انعكس ذلك بصورة إيجابية على جميع عناصر العملية التعليمية.

**رابعاً: ترتيب أبعاد أخلاقيات السلوك الإداري**

جدول (6) ترتيب أبعاد أخلاقيات السلوك الإداري

| البعد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن المئوي | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| العدالة | 23.84 | 3.11 | 79.5% | الأول |
| الاحترام | 23.15 | 3.27 | 77.1% | الثاني |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| النزاهة | 22.67 | 3.42 | 75.6% | الثالث |
| المسؤولية | 22.33 | 3.55 | 74.4% | الرابع |
| الشفافية | 20.49 | 3.76 | 68.3% | الخامس |

تشير النتائج إلى أن بُعد العدالة جاء في المرتبة الأولى بوزن مئوي بلغ (79.5%)، مما يدل على أن المديرين يحرصون على معاملة العاملين بصورة متساوية وتطبيق الأنظمة والتعليمات دون تمييز. ويعكس ذلك إدراك المديرين لأهمية العدالة في تحقيق الاستقرار التنظيمي وتعزيز الثقة داخل المدرسة.وجاء بُعد الاحترام في المرتبة الثانية بوزن مئوي بلغ (77.1%)، مما يشير إلى اهتمام المديرين ببناء علاقات إنسانية إيجابية مع المدرسين، واحترام آرائهم ومقترحاتهم، وتقدير جهودهم المهنية، وهو ما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

أما النزاهة فقد احتلت المرتبة الثالثة بوزن مئوي بلغ (75.6%)، الأمر الذي يعكس التزام المديرين بالقيم الأخلاقية والمهنية أثناء ممارسة أعمالهم الإدارية وحرصهم على الموضوعية في اتخاذ القرارات.في حين جاءت المسؤولية في المرتبة الرابعة بوزن مئوي بلغ (74.4%)، وهي نسبة جيدة تدل على شعور المديرين بالمسؤولية تجاه مهامهم الوظيفية وحرصهم على متابعة سير العمل وتحقيق أهداف المدرسة.أما الشفافية فقد جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن مئوي بلغ (68.3%)، ورغم أنها ما زالت ضمن المستوى المقبول، إلا أن هذه النتيجة تشير إلى الحاجة إلى تعزيز مشاركة المدرسين في بعض القرارات الإدارية وتطوير قنوات الاتصال وتبادل المعلومات داخل المدرسة. وتظهر هذه النتائج بصورة عامة أن جميع أبعاد أخلاقيات السلوك الإداري حققت مستويات جيدة، مما يعكس وجود بيئة إدارية إيجابية تسهم في دعم العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

**خامسا: الاستنتاجات**

١. يتمتع مديرو المدارس الثانوية بمستوى مرتفع نسبياً من أخلاقيات السلوك الإداري من وجهة نظر المدرسين.
٢. احتل بُعد العدالة المرتبة الأولى بين أبعاد أخلاقيات السلوك الإداري، مما يؤكد أهميته في العمل المدرسي.
٣. جاءت الشفافية في المرتبة الأخيرة مقارنة ببقية الأبعاد، الأمر الذي يستدعي مزيداً من الاهتمام بهذا الجانب.
٤. أظهرت النتائج وجود مستوى جيد من جودة التعليم في المدارس الثانوية.
٥. توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائياً بين أخلاقيات السلوك الإداري وجودة التعليم.
٦. تسهم الممارسات الإدارية الأخلاقية في تحسين المناخ المدرسي ورفع مستوى الأداء التدريسي.
٧. تؤدي القيادة الأخلاقية دوراً مهماً في تعزيز الثقة والتعاون بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية.
٨. تمثل أخلاقيات السلوك الإداري أحد العوامل الرئيسة المؤثرة في تحقيق جودة التعليم وتحسين مخرجاته.

**سادسا: التوصيات**

١. تعزيز الاهتمام بأخلاقيات السلوك الإداري ضمن برامج إعداد وتأهيل مديري المدارس الثانوية.
٢. إقامة دورات تدريبية وورش عمل مستمرة حول القيادة الأخلاقية وأساليب الإدارة الحديثة.
٣. اعتماد معايير أخلاقية واضحة عند اختيار القيادات المدرسية وتكليفها بالمهام الإدارية.
٤. تعزيز مبدأ الشفافية داخل المدارس من خلال توسيع مشاركة المدرسين في اتخاذ القرارات الإدارية.
٥. تشجيع المديرين على تبني أساليب إدارية قائمة على العدالة والاحترام والنزاهة في التعامل مع العاملين.

٦. دعم برامج تحسين جودة التعليم وتوفير الإمكانات اللازمة لتطبيق معايير الجودة في المدارس.
٧. تعزيز التواصل بين الإدارة المدرسية والمدرسين بما يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة.
٨. إجراء عمليات تقويم دورية للممارسات الإدارية بهدف تطوير الأداء وتحسين مستوى جودة التعليم.

**سابعا: المقترحات**

١. إجراء دراسة مماثلة على مديري المدارس المتوسطة والإعدادية.
٢. دراسة العلاقة بين أخلاقيات السلوك الإداري والرضا الوظيفي لدى المدرسين.
٣. دراسة أثر القيادة الأخلاقية في الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية.
٤. إجراء دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية والأهلية في مجال أخلاقيات الإدارة المدرسية.
٥. دراسة دور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط بين أخلاقيات السلوك الإداري وجودة التعليم.
٦. إجراء دراسات تتناول أثر أخلاقيات القيادة المدرسية في التحصيل الدراسي للطلبة.

**أولاً: المراجع العربية**

١-أبو النصر، مدحت محمد. (2019). أخلاقيات الإدارة والقيادة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
٢-الحريري، رافدة عمر. (2014). القيادة التربوية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣-الخطيب، محمد محمود. (2006). الإدارة المدرسية المعاصرة، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤-السرحان، قاسم أحمد. (2009). الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٥-السكارنة، بلال خلف. (2020). أخلاقيات العمل الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٦-الطعاني، حسن أحمد. (2010). الإدارة التربوية والإشراف التربوي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٧-الطعاني، حسن أحمد. (2018). الإدارة التربوية والإشراف التربوي، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٨-عطوي، جودت عزت. (2018). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٩-عابدين، محمد عبد القادر. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
١٠-الزعبي، أحمد محمد. (2008). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١١-طعيمة، رشدي أحمد. (2006). الإدارة التعليمية: مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
١٢-اللقاني، أحمد حسين، والجمل، علي أحمد. (2003). معجم المصطلحات التربوية، ط1، عالم الكتب، القاهرة، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية (References)

1-Gorton, R., Alston, J., & Snowden, P. (2013). School Leadership and Administration: Important Concepts, Case Studies, and Simulations (9th ed.). McGraw-Hill, New York, USA .

2- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). Educational Administration: Theory, Research, and Practice (9th ed.). McGraw-Hill, New York, USA .
3- Northouse, P. G. (2022). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Sage Publications, Thousand Oaks, California, USA .
4- Rebore, R. W. (2014). The Ethics of Educational Leadership (1st ed.). Pearson Education, Boston, USA .
5- Sergiovanni, T. J. (1992). Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement (1st ed.). Jossey-Bass Publishers, San Francisco, California, USA.