

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى قيمهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن

سعود الخريشا*

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى ممارستهم للقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين، تكونت عينة الدراسة من (300) فرد من المشرفين والمدرسات التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم الثمان في العاصمة عمان، تم تطوير أدوات الدراسة: استبانة القيادة الأخلاقية، واستبانة القيم التنظيمية، بمراجعة الأدب النظري والدراسات ذات الصلة. وتم التحقق من صدقهما وثباتهما، وبعض تحليل البيانات، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت متوسطة، وأن مستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين كان متوسطاً، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن ومستوى قيمهم التنظيمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير الجنس، ووجود فروق تبعاً لمتغير خبرة المشرف التربوي، وكان الفرق لصالح فئة (أكثر من 10 سنوات)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لقيمهم التنظيمية، تبعاً لمتغيري الجنس، وخبرة المشرف التربوي.

الكلمات الدالة: القيادة الأخلاقية، القيم التنظيمية، مديري المدارس الثانوية، المشرفين التربويين، الأردن.

المقدمة

وقد أشار قزق (2005) إلى أن الجمعية الأمريكية لمديري المدارس (AASA) حددت مبادئ القيادة الأخلاقية بمجموعة من الأسس التي تحكم عمل مدير المدرسة وهي: الاهتمام بالمصلحة العامة، وتقديمها على المصلحة الشخصية، والصدق والامانة في التعامل، دعم وتطوير العاملين مهنيًا، والاهتمام بالجدية في العمل والحفاظ على أسرار العمل الوظيفي. كما أوضح علاء (Ala, 2010) إلى أن القيادة الأخلاقية تبدأ من ممارسة المدير للقيم الأخلاقية التي تتمثل بالامانة والعدالة والنزاهة والموضوعية في توزيع الواجبات وأداء المهمات، وفي تقييم الأفراد والعاملين. وترتبط القيادة الأخلاقية مع القيم التنظيمية في كونها جزء مهم في القيادة الأخلاقية التي يمارسها مدير المدرسة، وقد أشارت العديد من الدراسات مثل الأحمدى (2007)، ودراسة الزهراني (2010) إلى أهمية القيم التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في تفعيل العملية الإدارية، فكلما زادت القيم الإيجابية لدى القادة الإداريين كلما أثر ذلك على كفاءة الإجراءات الإدارية.

والقيم التنظيمية هي القيم التي تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، وتعكس الخصائص الداخلية للمنظمة في بيئته العمل ومكانه فهي تعبر

تعد الأخلاق المنحة التي تفضل الله تعالى على من يحب ويرضى من عباده، وقد دعا الإسلام إلى الالتزام بمكارم الأخلاق، والمبادئ الأخلاقية السمة في جميع شؤون الحياة، في البيت والشارع وأماكن العمل. وتعد المبادئ الأخلاقية أداة القائد في عمله، لتكون سلوكاً وصفة أصيلة في ممارساته الإدارية، فأهمية أخلاقيات الإدارة تعود إلى دورها في عملية الإدارة الذاتية وتوجيه السلوك للقائد في مؤسسته، وتحقيق المبادئ الخلقية كالعدل والمساواة والامانة في معاملة الموظفين (Daft, 2003). وأصبحت أخلاقيات الإدارة والعمل موضوعاً مهماً، ويحظى باهتمام المؤسسات التربوية المختلفة؛ انطلاقاً من ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم السلوكية الأخلاقية على الصعيد الفردي والجماعي في المهنة (بوعباس، 2010).

* كلية العلوم التربوية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
تاريخ استلام البحث 2016/1/13، وتاريخ قبوله 2016/2/29.

أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة عن الاسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة؟
3. ما مستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن ومستوى قيمهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في جانبين:

أولاً: الجانب النظري من خلال تقديم أدب النظري متصل بموضوع الدراسة القيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية من حيث مفاهيم القيادة الأخلاقية، والقيم التنظيمية وممارستها العملية في مجال عملهم، وأهميتهما وفوائدهما، ومصادرها.

ثانياً: الجانب العملي التطبيقي حيث من المؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس الثانوية في الأردن من خلال تعرفهم إلى درجة ممارستهم لكل من القيادة الأخلاقية، والقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين مما يشكل ذلك تغذية راجعة لهم. كما يتم الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في تقديم برامج تدريب خاصة للمديرين تتناول موضوعات القيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الأخلاقية: عرف براون وتريفون (Brown & Trevino) المشار اليهما في الشريقي، والنتح، 2011: 145) بأنها السلوك المناسب الذي يظهره الفرد من خلال نشاطاته وعلاقاته البيئية، وتعزيز هذا السلوك لدى الأتباع عن طريق عمليات الاتصال ذي الاتجاهين، والتعزيز، واتخاذ القرار. وتعرف إجرائياً في الدراسة الحالية "الممارسات التي يتبعها مدير المدرسة الثانوية في الأردن خلال تعامله مع زملاءه المعلمين

عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك (مقدم، 1994)، كما ترى زحلق ووظفة (1998) أن مفهوم القيم يتضمن عناصر متعددة ترتبط بالشعور، والعاطفة، ولها تأثير مباشر على سلوك الأفراد، وأفعالهم؛ بل هي في الواقع وراء سلوكهم.

وتسهل القيم التنظيمية في تفهم المدير لقيم العمل واتجاهات وقيم مرؤوسيه، ومشاركته لهم مشاعرهم وهمومهم مما يعكس أفضل الأثر في نفسياتهم، وهذا بدوره يؤدي إلى التفاهم في العمل الإداري وتدني مستويات الصراع والتناظر بين المدير ومرؤوسيه مما يعود بالآثار الإيجابية على النتائج الإدارية في المؤسسات التربوية (Aiken, 2003).

مشكلة الدراسة:

أشارت نتائج العديد من الدراسات التربوية والإدارية (الشريف والنتح 2011، عيسى 2009) إلى أهمية الإدارة المدرسية، وضرورة التزامها بالقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية، لأنها تعد مصدراً أخلاقياً ونموذجاً قيمياً، لكل من العاملين في المدرسة والمعلمين والطلبة، مما يحقق رسالة المدرسة الأخلاقية التربوية ويرقى إلى مستويات الفعالية في الأداء الإداري والتربوي، ومما يبرر قيام هذه الدراسة ضرورة التزام القائد التربوي بالقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية باتخاذ القرارات الإدارية التي تخص مختلف شرائح العاملين في المدرسة؛ لتحقيق مستويات العدالة والموضوعية والمساواة في توزيع المهام والواجبات، وإعطاء الحوافز والتقدير لمختلف العاملين.

لذا فإن الدراسة الحالية تركز اهتمامها على مديري المدارس لارتباط موضوع الدراسة الحالية بكفاءتهم الإدارية باتباع مبادئ القيادة الأخلاقية، ومحاولة إجراء دراسة وصفية للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

وفي ضوء ما سبق يتحدد هدف الدراسة وأسئلتها الحالية بالكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بممارسة القيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

هدف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

مفهوم الصواب والخطأ في السلوك، والأخلاقيات تقدم دليلاً - من خلال معاييرها وقيمتها - على الأنشطة الأخلاقية وغير الأخلاقية، وعلى ما هو مقبول أو غير مقبول اجتماعياً ("نجم، 2000، 18) أما القيادة الأخلاقية فتعرف بأنها (مظاهر للسلوك المعياري المناسب)، وتكون من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية، وأنّ تعزيز مثل هذا السلوك يكون عن طريق القدرة على التواصل في اتجاهين وهما توطيد العلاقة وصنع القرار، (2005) Brown & Trevino وقد ظهر مفهوم القيادة الأخلاقية من مفهوم أخلاقيات الإدارة، والتي تم تعريفها بأنها "مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها، ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس، ناجحاً في مهنته مادام قادراً على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من رؤساء ومرؤوسين" (ياغي، 1995م، 27) كما عرفها اللوزي أخلاقيات الإدارة بأنها: "التصرفات أو السلوكيات المهنية الوظيفية المثالية الواجب على القائد أن يسلكها في سبيل أداءه لواجباته بإتقان لتحقيق المصلحة العامة دون التأثير على كفاية العمليات الإدارية، ويشمل من بين الجوانب الأخرى الكثيرة الإخلاص في العمل والولاء للدستور والقوانين، واحترام كل ما هو خير وحق وعدل في تنظيم أمور العمل" (اللوزي، 1998: 28).

ويعرف الطراونة (2010) القيادة الأخلاقية بأنها فن التأثير على الاتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الاخلاقي وبما تسمح بها القوانين والانظمة.

مصادر القيادة الأخلاقية:

تتنوع المصادر التي تستمد منها القيادة مظاهرها الأخلاقية ولعل من أبرز هذه المصادر ما يلي:

1- المصدر الديني: يُمثّل هذا المصدر أهم مصادر أخلاقيات العمل الإداري؛ إذ أنه يوفّر لأخلاقيات المهنة خلق الرقابة الذاتية في الفرد؛ فالمهني يمكن أن يتهرب من الرقابة السياسية، أو الاجتماعية، أو القانونية لكنه لا يستطيع أبداً أن يتهرب من رقابة الله سبحانه وتعالى فاللوائح والتعليمات على أنواعها المختلفة التي تحتوي على أخلاقيات كثيرة، من حيث الانضباط بالوقت، والتقيّد به والاحترام، والابتعاد عن المحسوبة، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وعدم إفساء أسرار العمل، وعدم قبول الرشوة (البشري، 2006).

2- المصدر السياسي: ويقصد به نمط النظام السياسي الذي يُسيّر المجتمع، وانعكاس توجهات هذا النظام على أخلاقيات الأفراد؛ سواء أكانوا قادة أم أفراد مرؤوسين فإذا كان النظام السياسي يؤمن بالتعددية، والمشاركة، والحوار، واحترام الرأي

والموظفين العاملين معه في المدرسة من وجهة نظر المشرف التربوي الإداري للمدرسة، وتقاس اجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على استبانة القيادة الأخلاقية التي طورها الباحث لغاية الدراسة الحالية.

القيم التنظيمية: مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وهي التي تعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات" (مقدم، 1994: 47). تعرّف اجرائياً الفلسفة والاتجاهات التي تحكم عمل المديرين في المدرسة الثانوية، وتقاس من خلال استجابات أفراد العينة من المشرفين التربويين على فقرات استبانة القيم التنظيمية التي تم تطويرها.

مديرو المدارس الثانوية: هم القائمون بالأعمال الإدارية في مدارس المرحلة الثانوية في الأردن، والتي تشمل الصفوف الحادي والثاني عشر، في جميع مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان.

حدود الدراسة: اشتملت حدود الدراسة على ما يأتي:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على المشرفين التربويين العاملين في جميع مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان في الأردن.

- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان وعددها ثمان مديريات.

- **الحدود الزمانية:** تم جمع بيانات هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2014/2015م.

محددات الدراسة: تتحدد نتائج هذه الدراسة بموضوعية ودقة استجابات العينة، بصدق وثبات أداتي الدراسة، والطرق الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

الأدب النظري:

القيادة الأخلاقية:

يظهر دور القيم الأخلاقية التي يؤمن فيها القائد الإداري في توجيه قراره وتحديد اختياره بين البدائل المتاحة لحل المشكلة أو للبت في الحالة الإدارية المعروضة. والأخلاق هي علم الخطأ والصواب أو علم الخير والشر وهي سمة راسخة في النفس تجعل الأفعال الحميدة تصدر عنها دون تكلف. وعندما يجتهد القائد رأيه في أي أمر فإنه يحكم قيمه وأخلاقه ومعتقداته بحيث يكون ما يصدر عنه منسجماً مع ما يؤمن بأنه صحيح.

وتعرف لأخلاق بأنها: "مجموعة من القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء، بين ما هو صواب وما هو خطأ، فهي إذن تتركز في

3. ترويج أخلاقيات القيادة العليا: وذلك من خلال الأمانة والصدق والتفاني في إنجاز العمل ودعم القيادة للإنجاز مدعماً بالتمسك بالمعايير الأخلاقية (بوعباس، 2010)

أهمية القيادة الأخلاقية:

يرجع الاهتمام الكبير في القيادة الأخلاقية في مؤسسات الأعمال المختلفة إلى عدة عوامل منها: (العمر، 1999).

1. أصبحت المؤسسات الخاصة والعامّة أقل أخلاقية في القرن الواحد والعشرين في تصرفاتها وصفقاتها.

2. تركيز المؤسسات على الربح والربحية دون الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية المادية والمعنوية مما لا يضمن بقائها واستمرارها لفترة طويلة من الزمن.

3. صعوبة التمييز بين السلوك الأخلاقي الجيد والسيئ في هذه المؤسسات في ظل وجود القرار ذي المردود المادي.

4. ازدياد انتشار جرائم الفساد الإداري "الاختلاس - الرشوة- استغلال النفوذ" في المؤسسات نتيجة البعد عن أخلاقيات الإدارة.

القيم التنظيمية:

القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمؤسسة، وتعمل على توجيه سلوك الموارد البشرية ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، فهي بمثابة قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب، وبين المرغوب فيه من سلوكيات، وهناك علاقة قوية بين القيم التنظيمية والأداء التنظيمي، يتوقف عليها نجاح المؤسسة في مجال الأعمال (حافظ، وسليمان، وشند، 1997).

والقيم التنظيمية لها تأثير كبير في عملية صنع القرار في المؤسسة، فهي تؤثر في تحديد الأهداف وما يرافقها من اختيار وتوزيع لأولويات العمل المطلوب إنجازه، كما تؤثر قيم الفرد على نوع المعلومات التي يجمعها، وعلى ثقته في مصادرها وإدراكه لمعاني هذه المعلومات وكيفية تفسيرها، ويتدخل الحكم القيمي عند التفكير في البدائل، فلا يفكر الفرد ببدايل تتناقض مع القيم التي يؤمن بها، كما يتأثر تنفيذ القرار بالقيم التي يحملها منفذه، وخاصة عند اختيار الوسائل المناسبة لتنفيذ القرار الذي وقع عليه الاختيار، بالإضافة إلى تدخل الحكم القيمي عند بحث النتائج وتقييم درجة فعاليتها، واكتشاف الانحرافات وتصحيح الأخطاء (ديف فرانسيس ومايك وودكوك، 1995).

أهمية القيم التنظيمية للمؤسسات:

ترجع أهمية القيم التنظيمية لأي مؤسسة إلى وجود علاقة طردية تربط القيم التنظيمية بالأداء الكلي في تلم المؤسسة، حيث

الآخر؛ فإنه سوف يتأثر إيجابياً في قيم الأفراد وقناعاتهم المهنية، وإذا كان النظام السياسي دكتاتورياً فاسداً لا يتورع عن النهب، ويشجع القيم البالية؛ فإن تأثيره سيكون سلبياً في توجهات الأفراد في كل مؤسسة. (بني خالد، 2007).

3- المصدر الاجتماعي: وتستمد الاخلاق من هذا المصدر من ثقافة المجتمع الخاصة به، التي تنظم حركته، وتحدد قيمه ومعتقداته وعلاقاته، وولاء وانتماء أفراد، ومن المعروف أن أهم ما يُكوّن ثقافة المجتمع الجوانب الاجتماعية المتمثلة في القيم، والمعتقدات، والعادات، ونمط العيش، وممارسات الحياة الاجتماعية. وقد يحمل القادة إلى أي مؤسسة يعملون فيها عادات المجتمع الأكبر الذي يعيشون فيه، وتقاليده وأعرافه، سواء كانت هذه العادات والتقاليد أمراضاً اجتماعية، أم قيماً وتقاليدي إيجابية؛ فالمجتمع الذي يتمسك أفرادهم بمصالحهم الضيقة؛ فإن ذلك يؤثر في السلوك القيادي المهني؛ فينقل هذه الأنماط من السلوك إلى مؤسسة العمل (الحوارني، 2005).

4- المصدر الإداري التنظيمي: تعد القوانين والأنظمة والتشريعات من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير الإدارة في المنظمات، ويقصد به البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد بكل ما فيها من قوانين ولوائح، وأنظمة، وقيم وتقاليدي ومثل تحدد سلوك العاملين فيها، وتوجه مسارهم، ومما يؤثر في قيم الفرد والتزامه وأسلوب عمله الذي تطبق فيه مبادئ الإدارة داخل التنظيم، وأنماط تقسيم العمل، ونظم الاستراحة والمكافأة، وأشكال الرقابة والعقاب، وإنما يجب أن ندرك أيضاً أن هناك تفاعلاً خصباً بين البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية العامة؛ فاللوائح والقوانين المطبقة في المؤسسة تستمد في العادة، أو تتأثر على الأقل بالقوانين النافذة في البلاد، وأنماط القيم والسلوك السائد في المؤسسة، وهي عينة ممثلة لأنماط القيم والسلوك الشائعة في المجتمع (بني خالد، 2007).

خصائص القيادة الأخلاقية الفعالة:

ذكر بوعباس (2010) عدد من الخصائص التي تتميز بها القيادة الأخلاقية الفعالة ومنها:

1. فهم الثقافة الأخلاقية الحالية: التي تؤكد على المضي قدماً في السير نحو تحقيق الأهداف الثقافية من خلال زيادة مستوى الوعي الأخلاقي لدى العاملين في أداء الأعمال بكفاءة وفعالية.

2. معرفة أهمية المعايير الأخلاقية: التي ترى انه من الضروري الموازنة بين ما تطلبه المنظمة واحتياجات الأفراد، وبهذا من المفترض وجود مجموعة من المعايير الأخلاقية تحكم إنجاز العمل.

الفكرية للقيادة الأخلاقية، وواقع ممارسات القيادة المدرسية لدى مديري التعليم الأساسي بسلطنة عمان، تكونت عينة الدراسة من (447) معلماً ومعلمة من محافظات سلطنة عمان، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لقياس القيادة الأخلاقية، وأشارت النتائج: أن واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري التعليم الأساسي بسلطنة عمان كان عالياً، ووجود فروق دالة احصائياً في واقع ممارسات القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغيرات: المنطقة التعليمية، النوع، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، في حين لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

قامت بوعباس (2010) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت، تكونت عينة من (355) فرد، تم استخدام الاستبانة كأداة لقياس أخلاقيات العمل الإداري، وأشارت النتائج: أن درجة أخلاقيات العمل الإداري كانت مرتفعة، ووجود فروق في أخلاقيات العمل الإداري تعزى للجنس، لصالح الذكور، وعدم وجود فروق في تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

وإحدى الشريفي والتتح (2011) دراسة هدفت إلى الكشف عن تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة، وتم استخدام اداتين لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية متوسطة، وكان هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، وبين التمكين الإداري.

أشار ساجناك (Sacnak, 2010) بدراسته التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة المدرسية التحويلية والمناخ الأخلاقي في المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين في منطقة نجد التركية. حيث تكونت عينة الدراسة من (764) معلماً ومعلمة. واستخدمت الدراسة مقياس ليشنود وجانزي لإسلوب قيادة مدير المدرسة، واستبانة المناخ الاخلاقي في المدرسة. وأظهرت النتائج: ان درجة ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية جاءت متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية وبين المناخ التنظيمي الأخلاقي داخل المدرسة.

أما دراسة تورهان وسيليك (Turhan & Celike, 2011) فقد هدفت إلى تحديد أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية والمهنية في عدد من المناطق التركية على تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من (82)

تسهم القيم التنظيمية السائدة في رفع أو خفض مستويات الأداء الكلي بمعدلات متباينة، وذلك وفقاً لنوعية الثقافة السائدة في المؤسسة، على اعتبار أن القيم التنظيمية هي أهم مكون لثقافة المؤسسة، فالقيم التنظيمية في الثقافة المرنة (القوية) ترفع من مستويات الأداء الكلي للمؤسسة، نتيجة زيادة إقبال الموارد البشرية على العمل وزيادة درجات ولائها وانتمائها للمؤسسة. أما القيم التنظيمية في الثقافة الجامدة (الضعيفة) فتخفض من مستويات الأداء الكلي للمؤسسة، نتيجة المركزية والتضييق في صلاحيات الموارد البشرية، وعدم تشجيعها للابتكار والإبداع، فكل فرد خائف من المسائلة عند الخطأ (وحيد، 2001).

فالقيم التنظيمية الموجهة أخلاقياً تهدف إلى تحسين قدرات الموارد البشرية، وإطلاق طاقاتها ومعارفها ومنحها السلطة الكافية لمعالجة المشاكل، وهذا يتطلب من إدارة المؤسسة تفويضها سلطات أكثر، لأن الهدف الرئيسي لهذه القيم التنظيمية هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة التي تواجه المؤسسة الاقتصادية، وذلك بتوفير بيئة عمل مناسبة للموارد البشرية تساعد على الابتكار والإبداع، وإشاعة ثقافة تنظيمية قوية توظف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء الكلي للمؤسسة، وزيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها وأهداف الموارد البشرية العاملة فيها، ويؤدي إلى تحسين نوعية الحياة الوظيفية للموارد البشرية التي تسهم في بقاء وإنماء المؤسسة (ربابعة، 2003).

الدراسات ذات الصلة:

يتناول هذا الجزء الدراسات والابحاث ذات الصلة بالدراسة الحالية، وهي على النحو الآتي:

أ- الدراسات ذات الصلة بالقيادة الأخلاقية:

قام عيسى (2009) بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعة الأردنية الخاصة لاستراتيجيات إدارة الصراع، وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لديهم، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، تكونت عينة الدراسة من (85) فرد من أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة أداتين هما: استبانة استراتيجيات إدارة الصراع، واستبانة أخلاقيات العمل الإداري، وأشارت النتائج أن درجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع كانت مرتفعة، وأن درجة أخلاقيات العمل الإداري كانت متوسطة، ووجود علاقة موجبة بين استراتيجيات إدارة الصراع وبين أخلاقيات العمل الإداري، وعدم وجود فروق إحصائية في أخلاقيات العمل الإداري تعزى لسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، والجنس. أما دراسة ناصر (2009) فقد هدفت إلى تعرف الأسس

القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمي والقيم التنظيمية في المؤسسات الإيرانية.

وهدف دراسة تشين وكاوو (Chen & Kao, 2012) إلى تعرف قيم العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمات لدى طلاب كلية الشرطة في تايوان. تكونت عينة الدراسة من (716) طالباً وطالبة. تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات. وأظهرت النتائج: أن القيم التنظيمية الشخصية تؤثر بشكل ايجابي على الالتزام المهني لأفراد عينة الدراسة، وان الالتزام المهني يؤثر بشكل ايجابي على القيم التنظيمية السائدة في المنظمة وعلى التزام الأفراد بسلوكيات تنظيمية معينة.

وأجرى بالوبينو، اسپينولا ولوبيز (Palomino, Espinoza & López, 2012) دراسة هدفت إلى التعرف على دور القيم التنظيمية في تحسين العمل في إحدى شركات الاتصالات الإسبانية. تم مراجعة الوثائق الرسمية في الشركة ذات العلاقة بقيم العمل، وتحديد العلاقات بين الموظفين، وتحديد علاقة الموظفين مع المدراء من أجل الكشف عن دور هذه القيم في المساهمة في نجاح الشركة. أشارت النتائج لوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيم التنظيمية السائدة في الشركة وبين أداء ونجاح العمل.

وقامت فين هارت وغول بوفاتي (Vveinhardt & Gulbovaite, 2012) بدراسة هدفت إلى تعرف اثر الانسجام بين القيم الشخصية للعاملين وبين القيم التنظيمية للشركة على بعض الجوانب التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من (412) موظف وموظفة من الموظفين العاملين في (7) شركات خدمية في أسلوفاكيا. تم استخدام الاستبانة، والمقابلة المقننة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن قيم الأخلاقيات والتعاون تؤدي دوراً في صياغة القيم التنظيمية الفردية لدى العاملين، وان هناك ضرورة لوجود نوع من الانسجام بين القيم الفردية للموظف وبين قيم العمل التنظيمية والأخلاقية السائدة داخل المنظمة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية واستعراضها تبين أن هناك تنوع في طريقة تناول متغيرات الدراسة، فقد تناولت بعض الدراسات متغير القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمتغيرات أخرى غير القيم التنظيمية مثل دراسة الشريف والتتح (2011) في علاقتها بدرجة تمكين المعلمين، ودراسة بوعباس (2010) وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية، ودراسة عيسى (2009) في علاقتها مع استراتيجيات إدارة الصراع، وتناولت بعض الدراسات متغير القيم التنظيمية وأثرها في بعض الجوانب الإدارية مثل دراسة مثل الصائغ

مدير مدرسة، و(1195) معلماً ومعلمة، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت النتائج إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية كان متدنياً، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وبين العدالة التنظيمية.

أجرت ستيب ومانيجر (Staib & Maninger, 2012) دراسة نوعية حول القيادة الأخلاقية في الإدارة المدرسية تكونت عينة الدراسة من ثلاثة مديري مدارس ابتدائية وثانوية في ولاية تكساس الأميركية، استخدمت الدراسة المقابلة كأداة لجميع البيانات. وأظهرت النتائج: إلى عدم حصول مديري المدارس على تدريب في مجال القيادة الأخلاقية، ووجود فروق في ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لحجم المنطقة التعليمية، ولصالح المناطق الصغيرة.

ب- الدراسات ذات الصلة بالقيم التنظيمية:

قامت الأحمدى (2007) بدراسة هدفت إلى معرفة دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية، تكونت عينة الدراسة من (363) رئيس قسم في سبع جامعات سعودية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج: أن ترتيب القيم لدى رؤساء الأقسام تنازلياً كان على النحو التالي: القيم الدينية والقيم الفكرية ثم الاجتماعية ثم السياسية والجمالية فالاقتصادية، ووجود أثر للقيم الدينية والاجتماعية والفكرية، ولقيم الفريق والاهتمام بالموظفين والعدالة في فاعلية رؤساء الأقسام.

أما دراسة الزهراني (2010) فقد هدفت إلى اقتراح نموذج للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي النظري، وأشارت النتائج: أن للقيم التنظيمية والقيم الشخصية تأثير مباشر على أداء السلوك القيادي في منظمات العمل التربوي، وأن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر مصدراً أساسياً لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء.

وقام فرحاني وتاجا لوسي وبيبودي (Farahani, Taghadosi & Behboudi, 2011) بدراسة هدفت للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية وبين القيم التنظيمية، والالتزام التنظيمي والأثر الوسيط للذكاء الانفعالي. تكونت عينة الدراسة من (13) شركة ومؤسسة تربوية في مقاطعة جازفين الإيرانية. استخدمت الدراسة الاستبانة واختبار الذكاء الانفعالي لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمي والقيم التنظيمية السائدة في كل من الشركات والمؤسسات التربوية، وإن الذكاء الانفعالي يتوسط العلاقة بين

درجة كبيرة جداً، (4) درجة كبيرة، (3) درجة متوسطة، (2) درجة قليلة، (1) درجة قليلة جداً.

صدق أداة الدراسة: للتأكد من صدق أداة الدراسة تم استخدام الصدق الظاهري، إذ تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال الإدارة والقيادة، والقياس، والإشراف التربوي لإبداء رأيهم في الجوانب الآتية: وضوح الاستبانة وصلاحيتها للهدف الذي أعدت من أجله، ومدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تندرج تحته، وسلامة العبارات من حيث الصياغة اللغوية وإضافة أو حذف أو تعديل الفقرات المتضمنة في الأداة وفقاً لما يروونه مناسباً. قام الباحث - في ضوء ملاحظات المحكمين - بأجراء التعديلات، وتم اعتماد الفقرة إذا كانت نسبة الاتفاق بين المحكمين لا تقل عن (80%) على صحتها ومناسبتها لهذه الدراسة قبل إخراجها في صورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة، استخدم الباحث طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test - retest)، إذ تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مشرفاً ومشرفة من خارج عينة الدراسة بفواصل زمني مدته أسبوعان بين مرتي التطبيق وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما استخدمت طريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، والجدول التالي يبين معاملات الثبات بالطريقتين.

الجدول (1)

معاملات ثبات أداة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين

الرقم	المجال	كرونباخ الفا	قيمة بيرسون
1	القيم الإنسانية التنظيمية	0.83	0.88
2	قيم العدالة التنظيمية	0.83	0.85
3	قيم التسامح التنظيمي	0.86	0.89
4	قيم الانتماء التنظيمي	0.83	0.81
5	قيم الأمانة التنظيمية	0.82	0.89
6	قيم الإبداع التنظيمي	0.83	0.80
7	قيم الشورى التنظيمية	0.80	0.81
الدرجة الكلية		0.87	0.89

إجراءات الدراسة: تم بأخذ الموافقات الرسمية اللازمة من وزارة التربية والتعليم، وفق الأصول المعمول بها، لتسهيل مهمة الباحث في جمع البيانات عن طريق أداة الدراسة بعد تحكيمها والتأكد من صدقها وثباتها، ثم إجراء المعالجة الإحصائية

(2009) وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي، ودراسة الأحمدى (2007) وأثرها في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية، وبعض الدراسات وضع إنموذج مقترح للقيم التنظيمية مثل دراسة الزهراني (2010)، وقد اختلفت هذه الدراسة في طريقة التطبيق والمنهجية المتبعة، والعينات، والنتائج، فتعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية، كما أنها تمتاز بالكشف عن هذه العلاقة ليس من وجهة نظر المديرين، إنما من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومما يزيد تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة إجراؤها في البيئة الأردنية.

الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة: تم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، بالإطلاع على الكتب والمراجع والمصادر والدراسات السابقة التي لها علاقة بمشكلة الدراسة، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين والمشرفات التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان في الأردن العاملين خلال العام الدراسي 2014/2015م، والبالغ عددهم (560) مشرف ومشرفة، والتابعين لثمان مديرية تربية وتعليم في العاصمة عمان هي: قسبة العاصمة عمان، لواء الجامعة، لواء ماركا، لواء وادي السير، لواء سحاب، لواء الموقر، لواء الجيزة، لواء ناعور.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام جدول العينات لـ بارتلتيك وكوتريك وهيجنز (Bartlett, Kotrlík & Higgins, 2001) من المشرفين والمشرفات التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان وبلغ عددهم (300) مشرف ومشرفة، يشكلون ما نسبته (54%) من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة: لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف إلى القيادة الأخلاقية لدى المديرين في الأردن وعلاقتها بالقيم التنظيمية؛ ولغايات جمع البيانات تم تطوير أداة الدراسة وتكونت من ثلاثة أجزاء هي: الأول يتناول المعلومات والبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة. الجزء الثاني يتضمن استبانة القيادة الأخلاقية التي استخدمها الشريفي والنتح (2011). الجزء الثالث يتضمن استبانة القيم التنظيمية التي تم تطويرها بناء على الدراسات السابقة. وتم تدرج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وحدد بخمسة مستويات كما يلي: (5)

للبيانات للخروج بالنتائج المطلوبة.

المعالجة الإحصائية: للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية باستخدام حزمة الأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Science)، وهي المتوسطات الحسابية للدرجات الكلية التي حصل عليها أفراد العينة، والانحرافات المعيارية للأوساط الحسابية، ومعمل كرونباخ ألفا وطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test - Retest)، وفق ما يأتي:

- للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة والمستوى.
- للإجابة عن السؤال الرابع والخامس تم استخدام الاختبار التائي للكشف عن الفروق الإحصائية لمتغير الجنس وتحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق الإحصائية حسب متغير الخبرة.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون؛ للكشف عن العلاقة بين متغيري الدراسة الرئيسان، وهما القيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية.
- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ ألفا لاستخراج دلالات ثبات أداة الدراسة وفق طريقتي: إعادة الاختبار (Test - Retest)، والاتساق الداخلي.
- وجرى استخدام مقياس الحكم على النتائج الذي تم تقسيمه إلى (منخفضة، متوسطة، مرتفعة)، وفق الآتي: (1-2.33) درجة منخفضة، ومن (2.34 - 3.67) درجة متوسطة، ومن (3.68-5) درجة مرتفعة.

نتائج الدراسة ومناقشتها: يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مناقشتها من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المشرفين التربويين، ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (2) ذلك.

يلاحظ من الجدول (2) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.40) والانحراف المعياري (0.64)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود

فهم لدى مديري المدارس فيما يختص بالقيادة الأخلاقية وأهميتها وتأثيرها في عملهم داخل المدرسة مع زملائهم بخاصة والبيئة المدرسية بشكل عام إلا أن هذا الفهم لم يصل إلى أعلى مستوياته مما جعل التزامهم بها ليس بالدرجة المناسبة وهذا انعكس على شخصياتهم وتعاملهم مع الآخرين، وجاءت الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.75 - 3.90)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة رقم (20) التي تنص على "باب مكتبه مفتوح لاستقبال المراجعين"، بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.53) وبدرجة مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة إلى أقل شيء يمكن أن يقوم به المدير من باب القيادة الأخلاقية أن يستقبل كل مراجع لمكتبه سواء أكان المراجع من المعلمين العاملين معه أم من الطلبة أم أولياء أمورهم، وجاءت وفي الرتبة الثانية الفقرة (27) التي تنص على "يُنح الفرصة للمعلمين للتعبير عن آراءهم" بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.68)، وبدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن بعض جوانب القيادة الأخلاقية قد تم تمثيلها من قبل بعض المديرين وخاصة بعد التطوير التربوي الذي تم خلال الخمس السنوات الماضية والتي تم خلالها الحاق جميع مديري المدارس في العاصمة عمان في دورات تدريبية خاصة بالقيادة التعليمية وركز جانب منها على هذه الجزئية والتي سمحت للمعلمين ابداء آراءهم امام مديريهم، وجاءت وفي الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (17) التي تنص على "يتمسك بالقيم الدينية فلا يسيء إلى أحد من المعلمين" بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (1.10)، وبدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن التمسك بالاخلاق والقيم الدينية ليست الزامية على كل مدير بل هي اختيارية فهناك من يلتزم بهذه القيم شكلاً ومضموناً، وهناك من لا يلتزم بها، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة رقم (26) التي تنص على "يُتصف بالأمانة في أداء المهمات الموكلة إليه" بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن التزام مديري المدارس بالأمانة ليست بالمستوى المطلوب ومن الأدلة التي يستند إليها المشرفون في ذلك كثرة لجان التحقيق في بعض الاحيان التي يترأسها المشرفون في حق بعض المديرين في قضايا متعلقة بتلك المهمات التي تكشف عدم تحري بعض المديرين للأمانة فيها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من الشرفي، والتتح (2011)، وساجناك (Sagnsk, 2010) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة من القيادة الأخلاقية لدى عينات الدراسة، في حين تختلف عن نتائج دراسة عيسى (2009)، وناصر (2009)، ويوعباس (2010) وتورهان وسيليك (Turhan & Celike, 2011).

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية
في الأردن للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المشرفين التربويين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
20	باب مكتبه مفتوح لاستقبال المراجعين.	3.90	0.53	1	مرتفعة
27	يُتيح الفرصة للمعلمين للتعبير عن آراءهم.	3.86	0.68	2	مرتفعة
19	يتقبل نقد الآخرين برحابة صدر.	3.81	0.64	3	مرتفعة
37	يُحافظ على أسرار العمل الإداري.	3.79	0.65	4	مرتفعة
28	يتجنب الانحياز إلى فرد أو جماعة من العاملين في المدرسة.	3.76	0.65	5	مرتفعة
26	يبتعد عن المجاملة على حساب مصلحة المدرسة.	3.71	0.79	6	مرتفعة
23	يتصف بالهدوء فلا ينفعل عند تعامله مع الآخرين.	3.68	0.95	7	مرتفعة
1	يُشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية خارج المدرسة.	3.66	0.94	8	متوسطة
3	يلتزم الموضوعية عند تقييمه للآخرين.	3.65	0.85	9	متوسطة
32	يتصف بالحلم فلا يغضب من أعمال الآخرين.	3.65	0.92	9	متوسطة
2	يقيم علاقات اجتماعية مع المعلمين داخل المدرسة.	3.64	0.87	11	متوسطة
6	يلتزم بتطبيق العدالة في تعامله مع المعلمين.	3.59	0.91	12	متوسطة
22	يحاسب المقصرين في أداء مهماتهم.	3.58	0.98	13	متوسطة
7	يتواضع في تعامله مع المعلمين.	3.57	0.95	14	متوسطة
4	يلتزم بالقيم التربوية.	3.56	0.90	15	متوسطة
5	يمد يد العون والمساعدة للمعلمين.	3.56	0.91	15	متوسطة
9	يتفقد العاملين معه للاطمئنان عليهم.	3.55	0.81	17	متوسطة
24	يعترف بارتكاب الخطأ أمام الآخرين.	3.55	0.93	17	متوسطة
30	يُشجع العمل التعاوني بين المعلمين في المدرسة.	3.54	0.87	19	متوسطة
29	يوزع الواجبات على المعلمين بعدالة.	3.50	0.76	20	متوسطة
31	يسامح المخطئ إن اعتذر.	3.45	0.66	21	متوسطة
13	يتحلى بالصبر في إنجاز المهمات.	3.37	0.75	22	متوسطة
14	ينفق قوله مع فعله.	3.31	0.74	23	متوسطة
38	يُخلص في أداء الواجبات المنوطة به.	3.31	0.68	23	متوسطة
15	يُشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.	3.30	0.74	25	متوسطة
21	يميل إلى استخدام الأسلوب الديمقراطي في إدارة شؤون المدرسة.	3.28	0.54	26	متوسطة
16	يتصف بالنزاهة في تعامله اليومي مع الآخرين.	3.26	0.64	27	متوسطة
34	ينسب النجاح الذي تحققه المدرسة إلى العاملين معه كافة.	3.24	0.52	28	متوسطة
39	يحرص على أن يكون قدوة حسنة للآخرين.	3.24	0.53	28	متوسطة
35	يتصف بالموضوعية في اتخاذ القرارات الإدارية.	3.23	0.50	30	متوسطة
36	يُعطى إنطباعاً إيجابياً للمسؤولين عن العاملين معه.	3.17	0.58	31	متوسطة
8	يتصف بالصدق في تعامله مع المعلمين.	3.07	1.31	32	متوسطة
33	يُحب للمعلمين مثلما يحب لنفسه.	3.02	0.44	33	متوسطة
25	يذكر الآخرين بالخير في غيابهم.	3.02	1.36	33	متوسطة
12	يثق بالمعلمين العاملين معه.	2.92	1.16	35	متوسطة
11	يتمتع بثقة عالية مع المعلمين.	2.90	1.15	36	متوسطة
10	يتصف بالمرونة في تعامله مع الآخرين.	2.87	1.15	37	متوسطة
17	يتمسك بالقيم الدينية فلا يسيء إلى أحد من المعلمين.	2.84	1.10	38	متوسطة
18	يتصف بالأمانة في أداء المهمات الموكلة إليه.	2.75	0.95	39	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.40	0.64		متوسطة

سنوات على أعلى متوسط حسابي (3.65)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة أقل من 5 سنوات (3.24)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 = α) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (5).

الجدول (4):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير خبرة المشرف التربوي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة في العمل الإشرافي
0.80	3.24	42	أقل من 5 سنوات
0.56	3.32	145	من 5-10 سنوات
0.62	3.65	113	أكثر من 10 سنوات
0.64	3.40	300	المجموع

الجدول (5):

تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير خبرة المشرف التربوي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	7.742	2	3.871	9.896	0.000*
داخل المجموعات	116.178	297	0.391		
المجموع	123.92	299			

• الفرق دال إحصائياً.

تشير النتائج في الجدول (5) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 = α) في إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير خبرة المشرف التربوي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (9.896)، وبمستوى دلالة (0.000)، ومن أجل معرفة عائدة الفروق فقد تم تطبيق اختبار شيفية للمقارنات البعدية، والجدول التالي يبين ذلك.

يلاحظ من الجدول السابق (6) أن الفرق كان لصالح فئة (أكثر من 10 سنوات) عند مقارنتها مع (فئتي أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات) فقط، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المشرفين التربويين من ذوي الخبرات الأعلى من حيث عدد السنوات قد اكتسبوا فهماً أعمق للقيادة الأخلاقية نتيجة معاشتهم للعديد من الأفكار والشخصيات وذلك أدى إلى مقدرتهم على

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1-متغير الجنس: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (3) ذلك.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	225	3.35	0.61	-	0.301
أنثى	75	3.45	0.74	1.036	

تشير النتائج في الجدول (3) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.036)، وبمستوى دلالة (0.301). وقد تعزى هذه النتيجة إلى تعرض الجميع من الذكور والإناث للظروف الاجتماعية الواحدة وهذا جعل متغير الجنس عند المشرفين التربويين متغيراً محايداً ليس له تأثير في إيجاد الفروق في درجة القيادة الأخلاقية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عيسى (2009) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في القيادة الأخلاقية تعزى للجنس، في حين تختلف مع دراسة كل من ناصر (2009)، وبوعباس (2010) التي أشارت إلى وجود فروق في القيادة الأخلاقية تعزى للجنس.

2-متغير الخبرة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير خبرة المشرف التربوي، ويظهر الجدول (4) ذلك.

يلاحظ من الجدول (4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير خبرة المشرف التربوي، إذ حصل أصحاب فئة الخبرة أكثر من 10

النتيجة لارتباط ذلك بعمل المعلمين بشكل مباشر مثل توحي العدالة في توزيع المهام على المعلمين، وجاء في الرتبة الثانية " مجال قيم الابداع التنظيمي"، بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.71) وبمستوى متوسط، وتعزى هذه النتيجة إلى كون الابداع يحتاج مستوى عال من المهارات والقدرات لدى المدير كي يكون مبدعا وقادراً على تحريك الابداع عند المعلمين وهذا ما لا يتوافر لدى جميع المديرين، وفي الرتبة قبل الاخيرة جاء "مجال قيم التسامح التنظيمي" بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.55) وبمستوى متوسط. وتعزى هذه النتيجة الى عدم توفر المرونة لدى جميع المديرين مما يمكنهم من تمثيل قيم التسامح مع المعلمين، وجاء في الرتبة الاخيرة "مجال قيم الشورى التنظيمية" بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.30) وبمستوى متوسط، وتعزى هذه النتيجة لعدم توافر الوقت الكافي لدي مديري المدارس لكي يحققوا قيم الشورى التنظيمية مع جميع المعلمين والعاملين معه والطلبة واولياء الامور. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الأحمدى (2007) التي كشفت عن مجموعة من القيم التنظيمية لدى عينة الدراسة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصه "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة؟ تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الجنس: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لقيمهم التنظيمية، تبعاً لمتغير جنس المشرف التربوي، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (8) ذلك.

تشير النتائج في الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في إجابات افراد الدراسة على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لقيمهم التنظيمية، تبعاً لمتغير جنس المشرف التربوي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (-1.952)، وبمستوى دلالة (0.072) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في إجابات أفراد الدراسة على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لقيمهم التنظيمية، تبعاً لمتغير جنس المشرف التربوي في معظم المجالات، باستثناء وجود فرق دال احصائياً في مجال: القيم الانسانية التنظيمية، إذ بلغت قيمة ت المحسوبة (-2.696) وبمستوى (0.007)، وكانت الفروق لصالح الاناث بدليل ارتفاع متوسطهن الحسابي عن المتوسط الحسابي للذكور في هذا المجال. وقد تعزى هذه النتيجة

تشكيل صورة واضحة عن القيادة الأخلاقية لدى المديرين الذين يعملون معهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ناصر (2009) التي أشارت الى وجود فروق في القيادة الأخلاقية تعزى للخبرة، في حين تختلف مع دراسة عيسى (2009)، وبوعباس (2010) التي أشارت الى عدم وجود فروق في القيادة الأخلاقية تعزى للخبرة.

الجدول (6)

اختبار شيفية للفروق في إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير خبرة المشرف التربوي

خبرة المشرف التربوي	المتوسط الحسابي	أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات
أكثر من 10 سنوات	3.65	-	3.32	3.24
من 5-10 سنوات	3.32	-	0.33*	0.41*
أقل من 5 سنوات	3.24	-	-	0.06

• الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه "ما مستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين، ويظهر الجدول (7) ذلك.

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين كان بشكل عام متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.40) وانحراف معياري (0.50)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود منظومة قيمية لدى مديري المدارس استمدوها من ثقافة المجتمع ومما تلقوه من تعليم أثناء دراستهم، وما تلقوه من تدريب خلال عملهم بحيث تم التركيز على القيم واهميتها في العمل الإداري لدى مدير المدرسة، إلا أن جاءت متوسطة لعدم وضوح هذه القيم وعدم الالتزام بها من قبل جمع المديرين، وجاءت مجالات أداة الدراسة في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.95-3.10)، وجاء في الرتبة الأولى "مجال قيم العدالة التنظيمية"، بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.32) وبمستوى مرتفع، وتعزى هذه

الى تعرض جميع المشرفين ذكورا وإناثاً الى الظروف نفسها والتدريب نفسه فيما يخص القيم التنظيمية لذلك لم يكن لمتغير الجنس دور في وجود فروق بين الذكور والإناث إلا في "مجال القيم الانسانية التنظيمية" فقد كان الفرق فيه لصالح الإناث وقد يعود السبب في ذلك الى طبيعة المرأة التي تبين أنها أكثر حساسية من الرجل في مجال القيم الانسانية.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القيم التنظيمية
2	قيم العدالة التنظيمية	3.95	0.32	1	مرتفع
6	قيم الابداع التنظيمي	3.41	0.71	2	متوسط
4	قيم الانتماء التنظيمي	3.37	0.71	3	متوسط
1	القيم الانسانية التنظيمية	3.36	0.64	4	متوسط
5	قيم الامانة التنظيمية	3.35	0.70	5	متوسط
3	قيم التسامح التنظيمي	3.27	0.55	6	متوسط
7	قيم الشورى التنظيمية	.103	0.30	7	متوسط
	الدرجة الكلية	.403	0.50		متوسط

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لقيمهم التنظيمية واختبار (t-test)، تبعا لمتغير جنس المشرف التربوي

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
القيم الانسانية التنظيمية	ذكر	225	3.31	0.59	-2.696	0.007
	أنثى	75	3.53	0.74		
قيم العدالة التنظيمية	ذكر	225	3.95	0.30	0.413	0.68
	أنثى	75	3.93	0.38		
قيم التسامح التنظيمي	ذكر	225	3.24	0.51	-1.901	0.058
	أنثى	75	3.37	0.63		
قيم الانتماء التنظيمي	ذكر	225	3.35	0.70	-0.842	0.400
	أنثى	75	3.43	0.76		
قيم الامانة التنظيمية	ذكر	225	3.32	0.68	-1.288	0.199
	أنثى	75	3.44	0.76		
قيم الابداع التنظيمي	ذكر	225	3.37	0.69	-1.592	0.113
	أنثى	75	3.52	0.78		
قيم الشورى التنظيمية	ذكر	225	4.08	0.28	-1.240	0.216
	أنثى	75	4.13	0.34		
الدرجة الكلية	ذكر	225	433.	0.48	-1.952	0.072
	أنثى	75	643.	0.54		

• الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

مديري المدارس الثانوية في الأردن لقيمهم التنظيمية، تبعا لمتغير خبرة المشرف التربوي، ويظهر الجدول (9) ذلك.

2- متغير الخبرة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على مستوى ممارسة

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لقيمهم التنظيمية تبعاً لمتغير خبرة المشرف التربوي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	خبرة المشرف التربوي	المجال
0.43	3.17	42	أقل من 5 سنوات	القيم الانسانية التنظيمية
0.65	3.40	145	من 5-10 سنوات	
0.69	3.40	113	أكثر من 10 سنوات	
0.64	3.36	300	المجموع	
0.15	3.98	42	أقل من 5 سنوات	قيم العدالة التنظيمية
0.30	4.00	145	من 5-10 سنوات	
0.39	3.84	113	أكثر من 10 سنوات	
0.32	3.95	300	المجموع	
0.56	3.32	42	أقل من 5 سنوات	قيم التسامح التنظيمي
0.52	3.26	145	من 5-10 سنوات	
0.59	3.26	113	أكثر من 10 سنوات	
0.55	3.27	300	المجموع	
0.64	3.26	42	أقل من 5 سنوات	قيم الانتماء التنظيمي
0.76	3.40	145	من 5-10 سنوات	
0.67	3.36	113	أكثر من 10 سنوات	
0.71	3.37	300	المجموع	
0.68	3.38	42	أقل من 5 سنوات	قيم الامانة التنظيمية
0.73	3.34	145	من 5-10 سنوات	
0.66	3.34	113	أكثر من 10 سنوات	
0.70	3.35	300	المجموع	
0.68	3.38	42	أقل من 5 سنوات	قيم الابداع التنظيمي
0.74	3.41	145	من 5-10 سنوات	
0.69	3.41	113	أكثر من 10 سنوات	
0.71	3.41	300	المجموع	
0.15	.023	42	أقل من 5 سنوات	قيم الشورى التنظيمية
0.33	.133	145	من 5-10 سنوات	
0.28	.083	113	أكثر من 10 سنوات	
0.30	.103	300	المجموع	
0.45	3.41	42	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.55	3.44	145	من 5-10 سنوات	
0.42	3.36	113	أكثر من 10 سنوات	
0.50	3.40	300	المجموع	

يلاحظ من الجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لقيمهم التنظيمية، تبعاً لمتغير خبرة المشرف التربوي، إذ حصل فئة الخبرة من 5-10 سنوات في الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.44)، وأخيراً جاء

المتوسط الحسابي لفئة أكثر من 10 سنوات (3.36)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 = α) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (10).

الجدول (10)
تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لقيمهم التنظيمية
تبعاً لمتغير خبرة المشرف التربوي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيم الانسانية التنظيمية	بين المجموعات	2.08	2	1.04	2.589	0.077
	داخل المجموعات	119.316	297	0.402		
	المجموع	121.397	299			
قيم العدالة التنظيمية	بين المجموعات	1.512	2	0.756	7.575	0.001
	داخل المجموعات	29.635	297	0.1		
	المجموع	31.147	299			
قيم التسامح التنظيمي	بين المجموعات	0.135	2	0.067	0.225	0.799
	داخل المجموعات	88.995	297	0.3		
	المجموع	89.13	299			
قيم الانتماء التنظيمي	بين المجموعات	0.771	2	0.386	0.759	0.469
	داخل المجموعات	150.895	297	0.508		
	المجموع	151.667	299			
قيم الامانة التنظيمية	بين المجموعات	0.061	2	0.03	0.062	0.94
	داخل المجموعات	146.189	297	0.492		
	المجموع	146.25	299			
قيم الابداع التنظيمي	بين المجموعات	0.035	2	0.017	0.034	0.967
	داخل المجموعات	152.352	297	0.513		
	المجموع	152.387	299			
قيم الشورى التنظيمية	بين المجموعات	0.432	2	0.216	2.492	0.084
	داخل المجموعات	25.764	297	0.087		
	المجموع	26.197	299			
مستوى القيم التنظيمية للمدير	بين المجموعات	0.349	2	0.175	0.704	0.496
	داخل المجموعات	73.687	297	0.248		
	المجموع	74.037	299			

من خلال التدريب إلى توحيد المفاهيم لدى جميع العاملين لديها بغرض ايجاد بيئة مشتركة وواضحة لدى الجميع.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس،
الذي نصه "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن ومستوى قيمهم التنظيمية؟
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن ومستوى قيمهم التنظيمية باستخدام معامل بيرسون، والجدول (4) يبين هذه النتائج.

تشير النتائج في الجدول (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لقيمهم التنظيمية، تبعاً لمتغير خبرة المشرف التربوي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.704) ، وبمستوى دلالة (0.496) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في إجابات أفراد الدراسة على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لقيمهم التنظيمية، تبعاً لمتغير خبرة المشرف التربوي في كافة المجالات، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تعرض المشرفين التربويين بصرف النظر عن سنوات خبراتهم في العمل الإشرافي إلى التدريب نفسه فيما يخص القيم التنظيمية، خاصة وأن وزارة التربية والتعليم تهدف

الجدول (11)

معامل الارتباط بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن ومستوى قيمهم التنظيمية باستخدام معامل بيرسون

المجال	معامل الارتباط	درجة ممارسة المدير للقيادة الأخلاقية
القيم الانسانية التنظيمية	0.701**	معامل الارتباط
	0.000	مستوى الدلالة
قيم العدالة التنظيمية	0.257**	معامل الارتباط
	0.001	مستوى الدلالة
قيم التسامح التنظيمي	0.517**	معامل الارتباط
	0.000	مستوى الدلالة
قيم الانتماء التنظيمي	0.603**	معامل الارتباط
	0.000	مستوى الدلالة
قيم الامانة التنظيمية	0.437**	معامل الارتباط
	0.000	مستوى الدلالة
قيم الابداع التنظيمي	0.534**	معامل الارتباط
	0.000	مستوى الدلالة
قيم الشورى التنظيمية	0.303**	معامل الارتباط
	0.000	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للقيم التنظيمية	0.506**	معامل الارتباط
	0.000	مستوى الدلالة

** دال احصائياً عند مستوى (0.01)

التوصيات: في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية فإن الباحث يوصي بالآتي:

- تدريب مديري المدارس الثانوية على المفاهيم الأساسية للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية وكيفية تمثلها في الميدان التربوي في عملهم في المدارس مع المعلمين العاملين معهم.
- قيام وزارة التربية والتعليم بوضع منظومة قيمية تعزز القيادة الأخلاقية لتكون مرجعاً لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن.
- قيام مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان ممثلة بمديريها بتعزيز الممارسات الخاصة بالقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية في المدارس الثانوية في الأردن وتقديم كل أشكال الدعم الذي يعزز هذه البيئة.
- ضرورة ان تعمل وزارة التربية والتعليم على تطوير اسس تقييم مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء مبادئ القيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول القيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات اخرى.

يظهر من الجدول (11) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن ومستوى قيمهم التنظيمية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.506) وبمستوى دلالة (0.000)، كما يلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين كافة مجالات مستوى القيم التنظيمية، ودرجة ممارسة المدير للقيادة الأخلاقية، وان هذه العلاقات جميعها كانت موجبة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية ونظراً لتمتعهم بمستوى لا بأس به من القيم التنظيمية والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيادة الأخلاقية، وذلك لان المدير التي لديه منظومة قيمية يساعده ذلك على ترتيب افكاره وتنظيمها، وتوجه سلوكه نحو ممارسة الاخلاق في جميع جوانب حياته وشخصيته بما فيها الجانب القيادي في عمله داخل المدرسة ومع زملاءه في العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من دراسة تشين وكاوو (Chen & Kao, 2012) (بالويينو، اسبينولا ولوبيز (Palomino, Espinoza & López, 2012) فين هارت وغول بوفاتي (Vveinhardt & Gulbovaite, 2012) الزهراني (2010).

المراجع

- عامر، سعيد يس (1994) الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز "سرفس" للاستشارات والتطوير، القاهرة: مصر.
- العمر، فؤاد. (1999). أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي. جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب
- عيسى، إبراهيم عبد الفتاح. (2009). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- قزق، محمود نايف. (2005). درجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- اللوزي، موسى. (1998). تقدير الأفراد العاملين لسلوكهم الأخلاقي: دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 25 (2)، 29-42.
- مقدم، عبد الحفيظ. (1994). علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: دراسة أمبيريقية. مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، 22، (1): 46-61.
- ناصر، رضية بنت سليمان. (2009). واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي الصفوف (5-10) بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- نجم، عبود نجم. (2000). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- هيجان، عبد الرحمن. (1998). الولاء التنظيمي للمدير السعودي. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وحيد، أحمد عبد اللطيف (2001) علم النفس الاجتماعي، دار المسيرة، عمان: الأردن.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (1995). الأخلاقيات في الإدارة. الأردن: جميع الحقوق محفوظة للمؤلف.
- Aiken, M. (2003). Managing values ; the reproduction of organizational values in social economy organizations. Open University U.K.
- Ala, A. (2010). To Be Ethical Or Not To Be: An International Code Of Ethics For Leadership. Journal of Diversity Management. 5, (1): 31- 37.
- Baron, Robert A., and Greenberg, Gerald, (2005) Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side of Work, 3ed Edition, Boston: Allen and Bacon.,
- Brown, G., Irby, B & lingling, Y. (2008). Principals' ethical and social justice leadership in servicing English language learners: teacher perceptions. National Forum
- الأحمدي، وفاء. (2007). دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- البشري، فدرية. (2006). درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- بني خالد، خلف. (2007). درجة التزام الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- بوعباس، فوزية. (2010). درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الأردن كما يراها الأعضاء أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- حافظ، موسى، وسليمان، عبد الرحمن، وشند سميرة (1997) مقدمة في علم النفس الاجتماعي، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة: مصر.
- الحوارني، غالب صالح عبد الرحمن (2005). تطوير مُدونة الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة في الجامعة الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- ديف فرانسيس ومايك وودكوك (1995) القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان، مراجعة وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الله الصعيري، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية.
- ربابعة، علي محمد (2003) إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء، عمان: الأردن.
- الزحلق، مها ووظيفه علي. (1998). الشباب قيم واتجاهات ومواقف. دمشق، سوريا: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الزهراني، عبد الله بن احمد. (2010). نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الشريفي، عباس والتتح، منال. (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 12، (3): 136-162.
- الصائع، منى عبدالقوي. (2009). القيم التنظيمية وأثرها على الخيار الاستراتيجي في المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، عدن، اليمن.
- الطراونة، تحسين أحمد (2010). الأخلاق والقيادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- Research, 4(4), 211-271.
- Palomino, J H & Espinoza, j & López. R.M.(2012). Valorous Organizacionales en las Mipymes. (Spanish), Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF). 5 (2), 29-41.
- Sacnak, M. (2010). The relationship between transformational school leadership and ethical climate. Educational science: theory and practice, 10, (2): 1135- 1152.
- Stiab, J & Maninger, R. (2012). Ethical leadership in the principal ship: Qualitative analysis. National forum of educational administration and supervision journal, 29, (2): 23- 29.
- Turhan, M & Celike, V. (2011). The effect of ethical leadership behaviors of school principals on social justice in school. E- journal of new world science academy, Educational science, 6, (1): 438- 452.
- Vveinhardt, J & Gulbovaite, E.(2012) Asmeniniu ir Organizaciniu Vertybiu Kongruencija: Perceptions Aspectual, Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development, 30 (1),213-221.
- of Educational Administration & Supervision Journal. 25, (3): 4-2.
- Chen, Ch.i V & Kao, R. H.(2012). Work Values and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors: The Mediation of Psychological Contract and Professional Commitment: A Case of Students in Taiwan Police College, Social Indicators Research, 107 (1), 149-169.
- Cohen, A & Caspary, L. (2011). Individual Values, Organizational Commitment, and Participation in a Change: Israeli Teachers' Approach to an Optional Educational Reform, Journal of Business & Psychology, 26 (3), 385-396.
- Daft, R. (2003). Management. South-Western & College Publishing Co
- Farahani, M & Taghadosi, M & Behboudi, M.(2011). An Exploration of the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran. International Business

The Degree of Practicing Moral Leadership by Secondary School Principals and its Relation to their Organizational as Perceived by Educational Supervisors

*Soud F. Al-Khresha **

ABSTRACT

This study aimed to identify the degree of secondary schools managers in Jordan for Ethical leadership and its relationship with the level of practicing for organizing values through the view of educational supervisors. The sample of this study consisted of (300) male and female supervisors in eight schools of governmental directorate of Education in Jordan. The data were collected through questionnaire of ethical leadership and a questionnaire of organizing values. The results showed that the degree of secondary schools managers in Jordan for ethical leadership from the viewpoint of supervisors was moderate, and the level of managers' practicing from the viewpoint of supervisors was also moderate. There is a significant difference at level ($\alpha=0.05$) between the degree of ethical leadership of managers and the level of their organizing values based on variable of gender. On the other hand, there is no significant differences in the level of managers' practicing. Also, no significant differences in the level managers' practicing for their organizing values due to the variable of gender and the experience of superior.

Keywords: Ethical Leadership, Organizing Values, The Managers of Secondary Schools, Educational Superiors, Jordan.

* Faculty of Educational Sciences, The World Islamic Sciences and Education University, Jordan. Received on 14/11/2015 and Accepted for Publication on 29/2/2016.