

القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري
المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء
من وجهة نظر المعلمين

**Ethical Leadership and its Relationship to Organizational
culture among the Principals of Public Secondary
Schools in Zarqa Governorate From The
Teachers' Point Of View**

إعداد

محمد موسى المرقتن

إشراف

الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار، 2020

تفويض

أنا محمد موسى محمود المرقطن، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكاتب، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: محمد موسى محمود المرقطن

التاريخ: 26 / 5 / 2020م

التوقيع:






قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين".

وأجيزت بتاريخ: 2020 / 5 / 26 .

<u>أعضاء لجنة المناقشة</u>	<u>جهة العمل</u>	<u>التوقيع</u>
1- الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة/جامعة الشرق الأوسط		
2- الدكتور خالد أحمد الصرايرة/	جامعة مؤتة	
3-الدكتور أسامة حسونة /	جامعة الشرق الأوسط	

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أصبغ علينا جلال العلم وظلال الفهم، فالله عز وجل هو صاحب التيسير في تحقيق كل أمر وفضل، وهو جل شأنه صاحب تدبير كل نعمة يحظى بها العباد؛ فالشكر لله تعالى من قبل ومن بعد.

ثم أتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور عاطف مقابلة المشرف على الرسالة، والذي أفاض علي بعلمه ووقته لإنجاز هذا العمل بصورته المتكاملة، والشكر لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة الرسالة، ولجميع أعضاء هيئة التدريس الأفاضل في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

بارك الله فيكم جميعاً، وجزاكم الله عني كل الخير

الباحث

محمد موسى محمود المرقطن

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع ...

إلى جلالة الملك عبدالله الثاني المعظم حفظه الله ورعاه،

القائد الأخلاقي الذي سخر جهوده كافة لخدمة أبناء شعبه وأمته.

إلى جلالة الملكة رانيا العبدالله المعظمة حفظها الله،

لاهتمامها الكبير في تطوير شؤون التعليم والمعلمين.

إلى سمو ولي العهد الأمير الحسين بن عبدالله الثاني المعظم حفظه الله ورعاه،

القائد الملهم لشباب الوطن والمحفّز لهم في مختلف المجالات،

إلى والدي، رحمه الله، آملاً أن يكون هذا الجهد صدقة جارية عنه جزاه الله كل الخير،

إلى والدتي الغالية حماها الله، التي قدمت لي فيض محبتها ورعايتها،

إلى زوجتي التي تحملت عناء انشغالي في البحث والدرس،

إلى إخواني الأعزاء وأختي الجليّة

إلى أبنائي الأحباء الذين آمل أن يكونوا قادة في الأخلاق، نماذج في الثقافة والعلوم،

إلى جميع التربويين على مستوى الوطن، الذين يحملون رسالة التعليم إيماناً بقدسيّتها،

وترسيخاً للقيم الأخلاقية النبيلة التي ورثناها من ديننا الحنيف، ونقلها لنا الآباء

والأجداد.

لهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

الباحث

محمد موسى محمود المرقطن

فهرس المحتويات

أ.....	العنوان
ب.....	تفويض
ج.....	قرار لجنة المناقشة
د.....	شكر وتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات
ك.....	قائمة الملحقات
ل.....	الملخص باللغة العربية
م.....	الملخص باللغة الإنجليزية

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

1.....	المقدمة
5.....	مشكلة الدراسة
7.....	هدف الدراسة وأسئلتها
8.....	أهمية الدراسة
9.....	مصطلحات الدراسة
10.....	حدود الدراسة
11.....	محددات الدراسة

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

12.....	أولاً: الأدب النظري
48.....	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
57.....	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
59.....	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

61.....	منهج الدراسة المستخدم
61.....	مجتمع الدراسة
61.....	عينة الدراسة
63.....	أداتا الدراسة

70	متغيرات الدراسة.....
71	إجراءات الدراسة.....
72	المعالجة الإحصائية.....

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة

73	نتائج الدراسة.....
73	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
78	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
83	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
84	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
91	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

97	أولاً: مناقشة النتائج.....
97	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
102	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
108	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
110	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
113	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....
115	ثانياً: التوصيات.....

قائمة المراجع

116	المراجع العربية.....
122	المراجع الأجنبية.....
125	الملحقات.....

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية. التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة	62
2-3	معاملات الارتباط بين الفقرات والمجال التي تنتمي إليه.	64
3-3	معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية.	65
4-3	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية.	66
5-3	معاملات الارتباط بين الفقرات والمجال التي تنتمي إليه.	68
6-3	معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية.	69
7-3	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية	70
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	73
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين على مجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	74
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين على مجال الصفات الإدارية لمدير المدرسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	75
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين على مجال العمل ضمن فريق مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	76
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين على مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	77
13-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	78

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
14-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين على مجال قيم الإدارة المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	79
15 -4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين على مجال معتقدات الإدارة المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	80
16 -4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين على مجال اعراف الإدارة المدرسية وقوانينها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	81
17 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين على مجال التوقعات المستقبلية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	82
18 -4	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لديهم.	83
19 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية	85
20 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية حسب متغير سنوات الخبرة.	86
21 - 4	تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخبرة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية.	87
22 - 4	المقارنات البعدية بطريقة LSD لأثر سنوات الخبرة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية.	88
23 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية.	90

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء.	4 - 24
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء حسب متغير سنوات الخبرة.	4 - 25
93	تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخبرة على مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء.	4 - 26
94	المقارنات البعدية بطريقة LSD لأثر سنوات الخبرة على مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء.	4 - 27
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر -المؤهل العلمي على مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء.	4 - 28

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
126	أداتا الدراسة بصورتيهما الأوليتين	1
132	قائمة بأسماء المحكمين	2
133	أداتا الدراسة بصورتيهما النهائيتين	3
139	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم	4
140	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية والتعليم	5

القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين

إعداد: محمد موسى المرقطن

إشراف: الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة

الملخص

هدفت الدراسة تعرف القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات من خلال استبانتيين تم تطويرهما والتحقق من صدقهما وثباتهما، وتطبيقها على عينة مكونة من (331) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لممارسة مديري المدارس لسلوك القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجال العلاقات الإنسانية، وجاءت الفروق لصالح "أقل من 5 سنوات"، ولصالح مؤهل البكالوريوس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال العلاقات الإنسانية، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وأن مستوى الثقافة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها، وجاءت الفروق لصالح الذكور ولمتغير سنوات الخدمة جاءت الفروق لصالح "10 سنوات فأكثر" في مجال قيم الإدارة الأخلاقية ومجال أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها، والثقافة التنظيمية ككل، ولمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجال التوقعات المستقبلية، وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، وبناءً على النتائج أوصت الدراسة الحفاظ على هذا المستوى المرتفع الذي أظهرته نتائج الدراسة فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء بتقديم الدعم المعنوي المناسب.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الثقافة التنظيمية، مديري المدارس، محافظة الزرقاء، المدارس الثانوية الحكومية.

**Ethical Leadership and its Relationship to Organizational Culture
Among Principals of Governmental Secondary Schools In Zarqa
Governorate From The Teachers' Perspectives**

Prepared By: Mohammad Mousa Al_moraqtan

Supervised By: Prof. Atef Yusuf Magableh

Abstract

The study aimed at defining ethical leadership and its relationship to organizational culture among government secondary school principals in Zarqa Governorate from the teachers' point of view. The study followed the descriptive, associative approach, and data was collected through two questionnaires that were developed and verified their sincerity and consistency, and applied to a sample of (331) male and female teachers. They were chosen in a random, stratified manner, and the study found that the degree of school principals practicing ethical leadership from the point of view of teachers came at a high degree, and that there were statistically significant differences for teachers' perceptions of school principals' practice of other leadership behaviours. There was a difference attributed to the variable of years of service, and the educational qualification in all fields except for the field of human relations, and the differences came "less than 5 years", bachelor, and the absence of statistically significant differences attributed to the gender variable in all fields except for the field of human relations, and the differences came in favour of males, and that the level of organizational culture of teachers in schools from their point of view is high, and there are differences of statistical significance for teachers' perceptions of the level of organizational culture of teachers due to the gender variable in all fields except for the field of school administration norms and laws, and differences came in favour of Males and for the variable of years of service, the differences came in favour of "10 years and more" in the field of moral administration values and the field of school administration norms and laws, and organizational culture as a whole, and the variable of the educational qualification in all fields except for the field of future expectations, and the differences came in favour of the bachelor, the study also found a statistically significant correlation between the degree of school principals exercising ethical leadership and organizational culture of teachers from their point of view, and based on the results the study recommended maintaining this high level that was shown by the results of the study with respect to the level of organizational culture of public high schools in Zarqa Governorate, providing incentives of all kinds.

**Keywords: Ethical Leadership, Organizational Culture, School Principalsm,
Zarqa Governorate, State high schools.**

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

تعد القيادة عنصراً مهماً وحيوياً في مجال العمل الإداري، وتمثل المرنكز الأساس لأي مؤسسة، كما تعد القيادة أحد المتغيرات المهمة التي تعمل على نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق الأهداف المنشودة؛ إذ إن عملية القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، فالقائد هو الموجه والرقيب لسلوك الأفراد ومواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة، كذلك هو الحال في القيادة التربوية، فقد شغلت اهتمام الجهات التربوية من مخططين وباحثين ومديرين نظراً لما لها من أهمية كبيرة تؤثر على سير العملية التربوية ومآلها من أثر على نتائجها ومخرجاتها، لذلك تبرز أهمية القيادة في مختلف المؤسسات فلا يمكن أن تنجح وتصلح من غير قيادة حكيمة تسعى لتحقيق أهدافها ولا يمكن عزل القيادة عن المفاهيم الإدارية.

ويعد قائد المدرسة المحفز الأساس الذي يؤثر بقوة على جودة التعليم بشكل عام، فالقائد المدرسي ملهماً أخلاقياً بطبعه، ويسعى في نفس الوقت بشكل استباقي للإحاطة بأخلاق الآخرين، ويمتلك مميزات القيادة الديناميكية والأخلاقية والفكرية، إذ يكون مسؤولاً عن حوله، وموثوقاً بالقرارات التي يتخذها، ولديه تفاعل جذاب بين أتباعه من المعلمين والعاملين، بهدف دعم ومساندة العاملين، وتحقيق رفاهية المجتمع بأسره (Abdalla, & Mwingi, & Wachira, & Okoko & Webber, 2019).

وتمثل القيم والأخلاق صميم السلوك التنظيمي والقيادي، فقد أصبح دمج القيم والمعايير الأخلاقية في ممارسة التعليم والتربية هو الحل الأمثل لبقاء المؤسسة التعليمية على المدى الطويل،

وقد دعت العديد من المؤسسات مثل المؤسسات التعليمية والجامعات إلى تجسيد الأخلاق والقيم الإيجابية داخل المدرسة، وأظهرت دور وأهمية الأخلاق والقيم في القيادة والحفاظ على الربحية وتطوير الأداء وتجويده (غسان وصبييرة وتفاحة، 2018).

ويرى ارانيل واوزبيلين (Eranyl & Özbilen, 2017) أن القيادة الأخلاقية تتطلب التزام القائد بالقيم والآداب العامة، والرغبة في تحمل المسؤولية، والحرص والمبادرة على التعلم والاستفادة من خبرات الآخرين، ولذلك يقع على عاتق القائد المدرسي تعميق المبادئ الأخلاقية والقيم الشخصية وتعزيزها من خلال دوره القيادي، وتمكين موظفيه من تحقيق أحلامهم وتطلعاتهم، فالتعقيدات التي تحصل اليوم في بيئة العمل، توجب على القائد إرساء مبدأ القيادة الأخلاقية لتحقيق أهداف المؤسسة، فالتحدي الذي يواجهه القائد هو مقدرته على وضع مبدأ وأساس للمساءلة بين الموظفين، وتقييم أدائهم الأخلاقي، وتوجيههم لاتباع أفضل الأساليب والطرق في معاملة غيرهم من الموظفين.

ويعرف درادكة والمطيري (2017: 228) القيادة الأخلاقية بأنها "القيادة التي يتم توجيهها من خلال احترام المعتقدات والقيم الأخلاقية وكرامة وحقوق الآخرين، وترتبط بمفاهيم مثل الثقة والصدق والعدل والإنصاف".

ويرى كانغ (Kang, 2019) أن القادة الأخلاقيين يؤدون دوراً لا يستهان به في ضمان تنفيذ الممارسات الأخلاقية في جميع أنحاء المدرسة، وتحفيز التغيير في المواقف والقيم، ويزيدون من تمكين أتباعهم وكفاءتهم الذاتية، وتعزيز استيعاب رؤية العملية التعليمية ونشرها، كما يتسم القادة الأخلاقيون بأنهم يتخذون قرارات تنظيمية تتماشى بعناية مع القيم الأخلاقية ويرون أن القرار الصحيح هو دائماً ما يقع على الجانب الأخلاقي، ويبرزون باستمرار للعاملين أهمية ومضمون

السلوك الأخلاقي، ومن ثم يوضحون للعاملين أن الحفاظ على الأخلاقيات هو عنصر حيوي في عملهم.

ويمكن أن يرفع الجانب الأخلاقي للقيادة أيضاً ثقافة المؤسسة وقيم الموظف إلى مستويات أعلى وبشكل مستمر، فمن خلال إظهار القيادة الأخلاقية، فإن ذلك يعزز مستوى عالٍ من النزاهة، ويحفز الشعور بالثقة، ويشجع المعلمين والموظفين على قبول الرؤية العامة والعمل على تنفيذها ومتابعتها من أجل الحفاظ على الثقافة التنظيمية للمدرسة.

وتشكل الثقافة التنظيمية عملية معقدة تتضمن العديد من المتغيرات، مثل التنشئة الاجتماعية والطقوس واللغة والسلطة والاقتصاد والتكنولوجيا والتأثير. لهذا السبب، تبرز الثقافة كنتيجة للتفاعل بين العديد من الأبعاد، وقد تكون بعض هذه الأبعاد أكثر سيطرة من غيرها، ومع ذلك، فإن تكوين ثقافة مشتركة تعتمد أولاً على وجود مجموعة من الأشخاص الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض، ومن ثم رفدهم بالقيم والأيديولوجيات والقيم المشتركة، بهدف إيجاد مدرسة تتمتع بثقافة تنظيمية عالية، تجمع بين وحداتها وتشارك في القيم والمعايير والفلسفات والمنظورات والتوقعات والمواقف والاتجاهات التي تمنحها هوية مميزة (العباسي، 2016).

ويعرف العنزي (2017: 285) الثقافة التنظيمية "بأنها نظام من الفلسفات والأيديولوجيات والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والمواقف والقواعد المشتركة التي يحتفظ بها أعضاء المدرسة والتي تحدد إلى حد كبير، كيف يتصرفون تجاه بعضهم بعضاً، كما يمثل تصوراً مشتركاً لدى أعضاء المدرسة مما يؤثر على سلوكهم".

ويرى بيركمير ويونكر وبوس وموث (Berkemeyer, Junker, Bos & MÜthing, 2016)

أن الثقافة التنظيمية تتضمن توقعات المدرسة وخبراتها وفلسفتها، وكذلك القيم التي توجه سلوك المعلمين والموظفين، ويتم التعبير عنها في الصورة الذاتية لهم، والأعمال الداخلية، والتفاعلات مع العالم الخارجي، والتوقعات المستقبلية، وتعتمد الثقافة على المواقف والمعتقدات والعادات والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي تم تطويرها مع مرور الوقت والتي تعد صالحة.

وبشير تايب وسانج ومثنى (Taye, & Sang & Muthanna, 2019) إلى أنه يمكن أن

تظهر الثقافة التنظيمية في مجموعة متنوعة من الطرق، بما في ذلك سلوكيات القيادة وأنماط الاتصال والرسائل الموزعة داخلياً، واحتفالات المدرسة، كما تميل الثقافة التنظيمية إلى الظهور بمرور الوقت على شكل قيادة المنظومة التعليمية، والإجراءات والقيم التي يُعتقد أنها أسهمت في نجاحاتها السابقة، ويمكن إدارة ثقافة المدرسة من خلال الوعي الثقافي للقادة التنظيميين وخبراء الموارد البشرية، إذ تتطلب إدارة الثقافة بذل جهود مركزة للحفاظ على عناصر الثقافة التي تدعم الفعالية التنظيمية.

ومما سبق يمكن الاستنتاج بأهمية القيادة الأخلاقية في إرساء ثقافة تنظيمية في المدارس من

خلال نمط القيادة الذي ينتهجه قائد المدرسة؛ إذ إن التوجهات والسلوكيات الأخلاقية والقيم الفضيلة تسهم في إيجاد ثقافة للمدرسة تميزها عن غيرها، وتحدد رؤيتها وأهدافها، وتضع نظاماً للمراقبة والمساءلة يتميز بالكفاءة والفاعلية فالثقافة التنظيمية للمدرسة تحدد القواعد التي تنظم وتحكم سلوك الأفراد داخل المدرسة وتحدد توجهها الاستراتيجي بالشكل الذي يؤدي إلى نجاح العملية التعليمية التربوية.

مشكلة الدراسة

يواجه القادة في المؤسسات التعليمية بعض التحديات التي قد تعيق دورهم مع المرؤوسين ويرجع ذلك إلى عدم وجود استراتيجية لمواجهة تلك التحديات، وأهم التحديات التي تواجه المؤسسة التعليمية اليوم ميل القائد إلى اتخاذ جميع القرارات بنفسه، وعدم إتاحة الفرصة للموظفين لإبراز إبداعاتهم واقتراح سياسات جديدة وحلول مبتكرة تخدم العمل مما يؤثر ذلك على بيئة العمل ورضا الموظفين، فالهدف الرئيس في بيئة العمل هو تعزيز رفاهية الموظفين وإيجاد بيئة مريحة يستطيع فيها الموظف التفوق والإبداع وتقديم وسائل وطرق جديدة لتطوير العمليات التعليمية والعمل الإداري والمؤسسة (Monahan, 2012).

إن القيادة الأخلاقية تعد ممارسة ممنهجة في المنظومة التعليمية، إذ ينبغي أن يمتلك القائد المدرسي مجموعة من المبادئ والقيم والأخلاق التي تنعكس على تفكيره وسلوكياته مع الأفراد، وتشتمل على النزاهة، والعدالة، والرعاية، والاحترام، والتعاون، وغيرها من المبادئ والقيم التي تساعد على تعزيز العلاقات بين القائد في المدرسة وبين المعلمين والموظفين ودعم تماسكهم وتعاونهم، فالشخصية القيادية الأخلاقية تعرف من سلوكها وأدائها وطريقة تعاملها مع الأشياء والأشخاص من حولها، ولذلك فقد أوصت دراسة درادكة والمطيري (2017) على ضرورة ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس؛ نظراً لما ثبت من أهميتها في دعم مستويات الثقة التنظيمية لدى معلمات المدارس الابتدائية، كما أوصت دراسة ارانيل واوزبيلين (Eranyl & Özbilen, 2017) ضرورة إجراء البحوث حول كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على فاعلية المعلم وتحصيل الطلبة في المنظومة التعليمية.

وقد أصبح مفهوم الثقافة التنظيمية شائعاً جداً كطريقة للتغلب على قيود الأساليب التقليدية الهيكلية والعقلانية التي تفشل في شرح تعقيد السلوك الإنساني في المدارس، إذ إن التأكيد على أهمية القيم والمعتقدات والمواقف وطرق التفكير لدى العاملين في المنظمات كعناصر مهمة في تشكيل عملهم اليومي يعطي نظرية الإدارة بعداً أكثر إنسانية، إذ دعت العديد من الدراسات مثل دراسة العنزى (2017) إلى اقتراح تصور لتطبيق الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين، ودراسة تاي، سنج ومثنى (Taye, Sang & Muthanna, 2019) التي هدفت التعرف إلى الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء مؤسسات التعليم.

ومما سبق، يمكن استنتاج مدى أهمية القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية في المدارس، لكونهما الأرض الصلبة والأداة الناجعة للنهوض بالعملية التعليمية، فالتحديات التي تحصل اليوم في بيئة العمل، توجب على القائد إرساء مبدأ القيادة الأخلاقية لتحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه الموظفين لاتباع أفضل الأساليب والطرق في معاملة غيرهم من الموظفين، ولذلك فقد وجد الباحث أن من الأهمية البالغة القيام بدراسة بحثية تهدف إلى تعرف العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، والتوصل إلى نتائج وتوصيات تخدم العلم والباحثين في هذا المجال.

ومن خلال عمل الباحث كمدير مدرسة حكومية في محافظة الزرقاء، فقد لفت انتباهه رغم أهمية القيادة الأخلاقية وأثرها الإيجابي على سلوك المعلمين وثقافتهم التنظيمية، وذلك لأن المديرين لا يلقون لها اهتماماً مناسباً، كما وجد الباحث حاجة ماسة لها حين عمل كمعلم في وزارة التربية والتعليم، إذ شعر خلالها بعدم الإنصاف والعدالة من قبل المديرين، ونظراً لأهمية تضمين بنية قوية من الأخلاق في المدرسة وإحداث أثر عميق على استراتيجية التعليم، وجد الباحث أن تطبيق

القيادة الأخلاقية لا يزال في طور النمو، إذ يؤثر على الهيكل التنظيمي المدرسي بشكل سلبي، من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي أعدت في هذا المجال، ومنها: دراسة الدجاني (2019)، دراسة البلوي (2017).

فضلاً عن الممارسات الميدانية، فقد نما لدى الباحث الشعور بضرورة إجراء هذه الدراسة للكشف عن القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين والتوصل إلى نتائج وتوصيات تخدم العلم والباحثين في هذا المجال.

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين.

وتحدد من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لديهم؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة

المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة

الأخلاقية تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة

المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

الزرقاء تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

الأهمية النظرية

يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة لدراسات أخرى تناولت درجة ممارسة

القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، إذ إنّ المفاهيم التي تم استخدامها بالدراسة اشتقت من المفاهيم

والنظريات التربوية التي تلقى اهتماماً واضحاً في هذه الدراسات التربوية وتتبع الأهمية النظرية من

خلال الآتي:-

1- توفر الدراسة أدباً نظرياً وإضافة علمية جديدة إلى الأدبيات، وتعد تغذية للمكتبة العربية

بشكل عام والأردنية بشكل خاص تتناول القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية.

2- يُمكن للباحثين الآخرين أن يستفيدوا من طريقة تطوير أو بناء أو استخدام أدوات الدراسة.

3- يمكن أن تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة للبحث في مجال القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية.

الأهمية التطبيقية

1. يؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس من خلال تعرف ممارساتهم للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية وكذلك تعرف جوانب القوة والضعف لدى مديري المدارس والتي أظهرتها نتائج الدراسة.
2. يؤمل أن تفيد هذه الدراسة أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم من خلال تعرف جوانب القوة والضعف لدى مديري المدارس والتي أظهرتها نتائج الدراسة للاستفادة منها بوضع برامج تدريبية للمديرين في محافظات أخرى في الأردن.
3. يؤمل أن يستفيد منها المعلمون، فمن المتوقع أن تتعكس ممارسة القيادة الأخلاقية على المعلمين والموظفين الذين يسعون إلى الارتقاء بسلم العلم وتطوير مهاراتهم.
4. استفادة الباحثين من هذه الدراسة كي تكون مقدمة لدراسات أخرى في مواد دراسية مختلفة تتناول متغيرات أخرى وعلى بيئات أخرى في الأردن.

مصطلحات الدراسة

تضمنت الدراسة العديد من المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجراءياً على النحو الآتي:

القيادة الأخلاقية

تعرف القيادة الأخلاقية بأنها "نمط القيادة الذي يراعي القيم والمبادئ الأخلاقية، خلال عملية القيادة وبعدها، وتتمثل بالسلوكيات والممارسات التي يقوم من خلالها القائد باحترام كرامة الآخرين وحقوقهم وتعزيز الثقافة والبيئة الأخلاقية داخل المؤسسة بالتركيز على الأنشطة التي تدعم السلوك الأخلاقي، وتستتكر السلوك اللاأخلاقي" (الكبير، 2016: 89).

وتعرف إجرائياً بأنها أسلوب قيادي يمارسه مديرو المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، والذي تركز أسسه ومعاييرها على الأخلاق والممارسات التي تدعم القيم الإيجابية، والذي تم قياسه من خلال استجابة المعلمين على الاستبانة الخاصة بالقيادة الأخلاقية التي قام الباحث بتطويرها لهذا الغرض.

الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم والمعتقدات وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة وأفرادها القدامى ويتم تعليمها للأفراد الجدد، أي أن الثقافة التنظيمية ثقافة تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في إيجاد التكامل بين أجزاء المؤسسة" (الفراج، 2011: 155).

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات والعادات التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، والتي تنظم علاقتهم ووظائفهم ومعاملاتهم وإنجازاتهم في المنظومة التعليمية، وتم قياسها من خلال استجابة المعلمين على الاستبانة الخاصة بالثقافة التنظيمية التي قام الباحث بتطويرها لهذا الغرض.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

• الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة الزرقاء.

• **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء بالأردن.

• **الحدود الزمانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي 2020/2019.

• **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية.

محددات الدراسة

تحدد نتائج الدراسة بالآتي:

- 1- تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق وموضوعية استجابة أفراد العينة على أدواتها.
- 2- تتحدد نتائج هذه الدراسة بالخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأدواتها.
- 3- يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمعات المشابهة لمجتمع الدراسة الذي سحبت منه عينة مماثلة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري لهذه الدراسة والذي تناول محورين هما: القيادة الأخلاقية، والثقافة التنظيمية. كما تضمن عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية وموضوعها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

تم في هذا الجزء تناول الأدب النظري الذي يتعلق بالقيادة الأخلاقية، وعلى النحو الآتي: مفهوم القيادة، مفهوم الأخلاق، مفهوم القيادة الأخلاقية، مبادئ القيادة الأخلاقية، مصادر القيادة الأخلاقية، سمات القيادة الأخلاقية، أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية، أمّا فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية، فقد تناول الآتي: مفهوم الثقافة، مفهوم الثقافة التنظيمية، أهمية الثقافة التنظيمية، عناصر الثقافة التنظيمية، أنواع الثقافة التنظيمية، خصائص الثقافة التنظيمية، دور مدير المدرسة في الثقافة التنظيمية.

أ- القيادة الأخلاقية

أصبح موضوع القيادة يشغل جميع القائمين على المؤسسات بعامة والمؤسسات التربوية بخاصة، إذ أصبح من الواجب قبل التفكير في إشغال أي وظيفة إدارية تربوية أن يتم تحديد الأنماط والسمات المراد توافرها في الأشخاص الذين يتم ترشيحهم لمثل هذه الوظائف المهمة؛ لذلك ينبغي على الجهات المختصة أن تراعي جملة من الصفات التي ينبغي توافرها في أولئك الأشخاص، منها: الوعي بأهمية القيم الأخلاقية في المجتمع، ودورها الكبير في التأثير على العاملين في المؤسسات التربوية (المعلمين)، ومتلقي الخدمة (الطلبة)، وإنّ القيادة الأخلاقية تظهر

المقدرة على الاضطلاع بدور التوجيه الإيجابي للمجتمع للحفاظ على القيم السامية الراسخة في الوعي الجمعي للناس، مما يجعلهم يتقبلونها إذا ما طبقت بشكلها الصحيح من خلال ممارسات القائد التربوي، والتي سيلمسونها مستقبلاً على سلوك أبنائهم.

مفهوم القيادة

القيادة لغةً هي مصدر الفعل (قاد) ومنها القائد، من يقود فوجاً من الجنود أو قطعة منهم أو كتيبة، والقيادة: مهنة القائد. ووجود شخص محدد يقود المجموعة ويوجهها من المتطلبات الأساسية للعمل وإنجاز المهمات الجماعية بصرف النظر عن عدد الأشخاص (البستاني وآخرون 1992:660)، فقد ورد في السيرة النبوية الشريفة أن الرسول صلى الله عليه وسلم قال: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" (ابن منظور 1414هـ/1993م:546)؛ وذلك تأكيداً على أهمية وجود الشخص المعني بتقرير مصير الجماعة وتوجيهها في مختلف الشؤون وبخاصة الحرجة منها، والتي بحاجة اتخاذ القرار الصائب الذي يعود بالنفع والخير على الجماعة أو المجتمع أو المؤسسة التي يتولى شؤونها.

وعرفها بيرنز (Bierns) المشار إليه في سادلر (Sadler 15:2008) بأنها: " عملية تبادلية يقوم فيها أشخاص لهم دوافع وقيم معينة بحشد الموارد المختلفة الاقتصادية والسياسية وغيرها، في إطار من المناقشة والصراع لتحقيق أهداف مشتركة بين القادة والأتباع".

وعرفها القحطاني (8:2008) بأنها: " مقدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة".

وعرفها السكارنة (18:2010) أنها: "المقدرة على التأثير في الآخرين وسلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المؤسسة في إطار ظروف أو مواقف معينة".

وعرفها أبو النصر (23:2012) بأنها: "عملية تفاعل متبادل بين القائد التربوي ومجموعة التابعين في موقف معين يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفاعلة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف".

وعرفتها خليفات (40:2013) أنها: "عملية التأثير في نشاط فرد أو جماعة في سبيل تحقيق الأهداف في موقف معين ونقطة زمنية محددة، وتحت ظروف معينة لغرض تحفيز المرؤوسين على بذل الجهود اختيارياً لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية".

وعرفها عطوي (109:2018) بأنها: "فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم".

ويُستنتج مما سبق، أن القيادة هي عدد من القيم والممارسات الأخلاقية التي يتصف بها قائد المدرسة من أجل الارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية التي تقدمها المدرسة، ونشر السلوك والممارسات الأخلاقية بين المعلمين والطلبة في المدرسة وأولياء الأمور في المجتمع، وإنّ القيادة المدرسية أساس متين يمكن للمجتمع أن يعتمد عليها للوصول إلى الرقي والتقدم والرفعة إذا ما حققت أهدافه وطموحاته التي يأملها من أجل إعداد أشخاص لديهم مقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية، الأمر الذي يستوجب استمرار إدارة المؤسسات التعليمية على أيدي قادة حقيقيين.

مفهوم الأخلاق

الأخلاق جمع "الخُلُق" و"الخُلُق" بسكون اللام وضمها، وهي "السَّجِيَّة" وقيل فلان يتخلق بغير خُلُقِه أي يتكَلَّفُه. (الرازي 189: د.ت) وقد عرف (البستاني وآخرون 194: 1992) الخُلُق، الخُلُق جمع أخلاق: المروءة، العادة، السَّجِيَّة. و"علم الأخلاق": أحد أقسام الحكمة العملية ويسمونه أيضاً "الحكمة الخُلُقِيَّة"

ويذكر الكبير (2016: 53) أن الأخلاق تدل على:

1- الصفات الطبيعية التي خلق الإنسان عليها: وهي الصفات التي جبل عليها الإنسان في أصل التكوين، مثل: الخير والحق والعدل والجمال. وهي صفات الطبيعة البشرية التي تسهم في نشر الفضيلة.

2- الصفات التي اكتسبها الإنسان: وهي الصفات التي يتعلمها الإنسان من بيئته ومجتمعه، ويحاول أن يتمثلها، مثل: الصدق، والإخلاص، والانتماء.

3- للأخلاق جانبان: ظاهر خارجي من مثل السلوكات والممارسات التي يظهرها الإنسان، وباطن داخلي من مثل التسامح وصفاء القلب وحب الآخرين وعدم الحسد أو حمل الضغينة في النفس.

لقد شغلت الأخلاق والفضائل اهتمام كثير من الفلاسفة والمفكرين عبر العصور المختلفة، علاوة على أنها ارتبطت بأهداف الرسالات السماوية. ففي القرآن الكريم جاء وصف قائد الأمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم بالخلق العظيم في قوله تعالى: { وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ } (سورة القلم، 4). وقد كان إتمام مكارم الأخلاق وتنظيم السلوك الإنساني من أبرز ما بعث الله تعالى به

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وقد جاء في السيرة المشرفة قول الرسول محمد صلى الله عليه وسلم: {إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق} (البيهقي، الحديث رقم 192).

كما جاء في السيرة النبوية الشريفة أن سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام أكد على أهمية حسن الخلق بقوله: "كرم المرء دينه، ومروءته عقله، وحسبه خلقه" (ابن أنس 276: د. ت).

وعرف الجرجاني (1985:106) الخلق أنه: "هيئة راسخة للنفس، تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر، من غير حاجة إلى فكر وروية".

وعرفت روي، وبيارز (Rue & Byars, 1989: 93) الأخلاق بأنها: "المعايير والمبادئ التي تهيمن على سلوك الفرد أو المجموعة من الأفراد".

وقد عرفها نجم (2006:16) أنها: "مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ، وبين ما هو صواب وما هو خطأ".

وبيّن الأشعري (2008:164) أن "الأخلاق ممارسة فردية للشخص، تلزمه بها بصرف النظر عن موافقته، أو عدم موافقته لمصلحته الشخصية، وإن عدم الالتزام بالقواعد الأخلاقية يعد مخالفة تعرض الشخص للعقاب حسب التشريعات النافذة".

ويرى الباحث أنه مع الحياة المعاصرة ازداد الاهتمام بأخلاقيات العمل القيادي والإداري في المؤسسات بشكل عام وفي المؤسسات التربوية والتعليمية بشكل خاص؛ لذلك برز الاهتمام الكبير في ضرورة التعرف إلى مبادئها ومكوناتها ومجالات تطبيقها في المؤسسات التعليمية، وهنا يتضح لنا أن الأخلاق هي حزمة من الأعراف والقيم النبيلة السامية التي ينبغي أن يتحلى بها القائد

التربوي في ممارساته اليومية وسلوكه الوظيفي داخل المؤسسة وخارجها بوصفها مدخلات تشكل له قوة التأثير على المرؤوسين، مما يجعلها الدافع الرئيس لترسيخ قيم المروءة والشهامة والحق والعدل والخير في نفوس المعلمين الذين سيصبحون أكثر مقدرة على العطاء والإنجاز والتأثير في الطلبة وسلوكهم الاعتيادي.

مفهوم القيادة الأخلاقية

تعد القيادة الأخلاقية أسلوباً من أساليب القيادة التي يُظهِرُ فيها القادة السلوك المقبول والملائم في كل مجال من مجالات حياتهم، من أجل الصالح العام، إذ يحرص القائد الأخلاقي على أن يكون قدوة يحتذى به في المؤسسة التعليمية، ويركز على إلهام وتوجيه وتربية موظفيه لمساعدتهم على تطوير مهاراتهم وخبراتهم بما يتناسب مع أخلاقيات المهنة.

والقيادة الأخلاقية إحدى أهم الأساليب القيادية التي لها مقدرة فعّالة على الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها أي مؤسسة كانت، إذ تعد بمثابة الأساس الذي تبنى عليه جميع العلاقات التي تربط العاملين بالمدير/القائد. فهي تعنى بتحديد طبيعة العلاقات وجودتها بين جميع العاملين في بيئة عمل واحدة من عاملين وهيئة إدارية. إذ يعمل هذا الأسلوب القيادي على ترسيخ مبادئ الثقة والاحترام المتبادل والتعاون وكسر كل الحواجز والتغلب على المشكلات المحتمل حدوثها بين المدير/القائد والموظفين مما يساعد على تحسين مهارة العمل الجماعي وتعزيز الثقة فيما بينهم بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (رضوان ومصاروة وسالم، 2019).

ويساعد استخدام مدير المدرسة لأسلوب القيادة الأخلاقية على تحسين العلاقة التي تربطه بالمعلمين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وبخبراتهم وتزويد من مستوى قيمة الذات وتغرس الإيجابية والدافعية لديهم وتحثهم على الإبداع والابتكار بهدف تقديم خدمة تعليمية عالية المستوى للطلبة في المدرسة،

وتتمتع فعالية أسلوب القيادة الأخلاقية التي يتبعها المدير في أثناء ممارسته لمهامه الإدارية في المدرسة في مقدرته على التحلي بعدد من الصفات وتطبيق بعض الممارسات والسلوكيات الحسنة مثل المقدرة على التعامل الأخلاقي اللائق مع المعلمين والانضباط وتطبيق القواعد والقوانين الإدارية على جميع المعلمين دون استثناء (Pucic, 2012).

وقد تنوعت المفاهيم التي حاولت وصف القيادة الأخلاقية، فمنها تعريفات تمحورت حول وصف وتحديد الصفات والسلوكيات التي يجب على القائد ممارستها، ومنها ما تطرق إلى تحديد القيم والمبادئ التي يجب أن يتحلى بها القائد في أي مؤسسة كانت. وفيما يأتي عرض لعدد من التعريفات التي عرفت القيادة الأخلاقية:

فقد تناول براون، وتريفينو، وهاريسون (Brown, & Trevino, & Harrison:120,2005) تعريف القيادة الأخلاقية على أنها: "إظهار السلوك المناسب كمييار للمرؤوسين للاقتداء به، والتواصل في اتجاهين لتعزيز سلوكهم من خلال وجود المعايير الأخلاقية وتكريم السلوك الأخلاقي الملتزم ومحاسبة غير الملتزمين، ومن خلال اتخاذ القرارات العادلة تجاه المرؤوسين".

وجاء تعريف عابدين، وشعبيات، وحلبية (337:2012) للقيادة الأخلاقية على أنها إظهار القائد لسلوكه الإداري من خلال التزامه بالمعايير المقبولة والمعتمدة في العلاقات بين الأشخاص والتصرفات الشخصية ونشر ذلك السلوك بين العاملين والموظفين لديه.

وعرفها الكبير (85:2016) بأنها: "سمات ومقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد، بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة".

وعرف درادكة والمطيري (2017: 228) القيادة الأخلاقية بأنها "الأفعال والسلوك التي يمارسها قائد المدرسة، باستخدام الوسائل والسبل الملائمة التي يمكن من خلالها إكساب المعلمين والمتعلمين القيم والفضائل الأخلاقية التي تجعلهم أفراد صالحين ونافعين لمجتمعهم ووطنهم". ويرى باداود والزهراني (2018: 43) بأنها: "ذلك التعامل النبيل مع الأتباع المتوافق مع القيم الأخلاقية، ومحاولة غرسها فيهم بالقدوة والمعاملة الحسنة والتوجيه السليم، وجعل تلك الأخلاق والسلوكيات الفاضلة هي المبدأ الأساس للتعامل داخل المؤسسة، ومحفزة وملهمة للجميع لتحقيق أهدافها".

كما عرف مخامرة (2019: 324) القيادة الأخلاقية بأنها "القيم التي يحملها قائد المدرسة والتي تجعله يتصرف بأخلاقية في جميع المواقف، متطلعاً إلى تمكين العاملين في المدرسة بهدف تحقيق النمو والتطور، وإلى إيجاد روح التفاؤل".

يستخلص الباحث من التعريفات السابقة أن القيادة الأخلاقية هي تحلي القائد بالمقدرة والمهارات والمؤهلات المهنية المرتفعة والصفات الأخلاقية الحسنة التي تمكنه من صنع معايير وأنظمة تنظم علاقات وسلوك العاملين تجاه وظائفهم في المؤسسة على مستويات مرتفعة من المهنية والأخلاقية.

مبادئ القيادة الأخلاقية

تتضمن القيادة الأخلاقية عدداً من المبادئ الأخلاقية التي يقوم عليها السلوك القيادي في المؤسسات التعليمية، وهي مبادئ إنسانية أكدت عليها جميع الرسائل السماوية في سبيل الوصول إلى مجتمعات تتسلح بالقيم والسمات النبيلة التي تحفز الجميع على العمل والإنجاز بخاصة

العاملين في المؤسسات التعليمية والمدارس التي تتخذ من القدوة مبدأً متيناً لتسهيل مهمة نقل هذا الموروث الخلقى والقيمي للأجيال القادمة.

وذكر باداوود والزهراني (2018) جملة من المبادئ الأخلاقية التي حصرها نورث هاوس (North Hawse) في مبادئ خمسة، هي احترام الآخرين، وخدمة الآخرين، إظهار العدالة، والتحلي بالصدق، وبناء المجتمع.

وأوضح دفرسني وماكنزي (Dufresne, McKenzie, 2009) أن القائد الأخلاقي ينبغي عليه أن يصقل نفسه بنمط شخصي قيمى ورؤية تصورية مستنيرة، ويتمثل القيم الإيجابية بتغليب المصلحة العامة على مصالحه الشخصية الخاصة، وذلك من خلال انعكاسها على اتجاهاته واعتقاداته وسلوكاته، وينبغي على المدير/ القائد العمل على التشاركية في اتخاذ القرارات مع المرؤوسين، وتوفير الأجواء للعمل ضمن فريق والتعبير عن آرائهم بكل حرية وتقدير.

وبين الحربي (2015) أن مبادئ القيادة الأخلاقية هي مبادئ إنسانية تشمل العالم بمختلف شعوبه، فالممارسات الخاطئة والصائبة في السلوك الإنساني مشتركة ومحددة من الجميع، فهي لا تتغير ولا تتبدل، وتقود للممارسات السليمة وهي المنارة التي تهدي إلى الصواب دائماً، وتطبيقها بشكل يومي سيحدث تحولاً حميداً للأفراد والمؤسسات.

وأضاف فركلي وبورغ (Freakley, Burgh, 2000) عدداً من مبادئ القيادة الأخلاقية، وهي:

- الصدق والإخلاص والأمانة في العمل.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية لدى المرؤوسين في المؤسسة.
- احترام التشريعات النافذة في المؤسسة.

- تطوير التشريعات التربوية بمختلف السبل والوسائل.

- الابتعاد عن المصالح والمكاسب الشخصية.

- الحفاظ على الجانب المهني لديه والسعي إلى تطويره.

وإذ تعد التربية مهنة أخلاقية تسهم المدرسة في ترسيخها في سلوك الأجيال القادمة، فإن القائد المدرسي الذي يدير شؤون المدرسة ينبغي عليه الالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية في مدرسته، وقد ذكر الطويل (2015:70) عدداً من هذه المبادئ التي ينبغي لمدير المدرسة أن يلتزم بها، منها:

- حفظ حق التعبير عن الرأي والرؤية الشخصية تجاه التشريعات التي تتعلق بالشأن التربوي.

- رفض تعطيل أي شأن تربوي أو حرف مسار التعليم عن أهدافه.

- عدم الرضوخ للضغوط التي تتناقض مع المبادئ الأساسية لجوهر أخلاقيات المؤسسة التربوية التي يتبع لها.

- محاسبة المخالفين وتفعيل مبدأ المساءلة لكل من يتجاوز على التشريعات التربوية.

وحدد الشتوي والحبیب (2018:124) لمدير المدرسة ثلاثة مبادئ أساسية للقيادة

الأخلاقية، هي:

• الخصائص الشخصية الأخلاقية

وهي جملة من الصفات العقلية والاجتماعية والانفعالية والجسمية، التي توضح آلية تعامله

مع المحيطين به في العمل والمجتمع، من خلال التحلي بالصدق والإخلاص في العمل، والوفاء

بالتزامات تجاه المرؤوسين، وأن يتقبل النقد بكل ود، وأن يعمل على المساواة بين الموظفين، وأن يكون إيجابياً في تعامله مع الجميع وبخلق حسن سواء أكان مع الزملاء أم الرؤساء.

• السلوك الإداري الأخلاقي:

وهي مقدرة القائد المدرسي على القيام بالمهام الإدارية بصبغة أخلاقية تراعي تنفيذ التشريعات السارية، وأن يعمل بجد ويقدم التسهيلات، وأن يحاسب المخالفين حسب التعليمات، وأن يحرص على التنمية المهنية للمعلمين، وأن يقدم المساعدة لمن يحتاجها من المعلمين، والعناية بمستلزمات العمل والعهددة بشكل يضمن سلامتها، ويشجع المعلمين على الابتكار.

• العلاقات الإنسانية:

وهي آليات التعامل مع احتياجات المرؤوسين من خلال التعامل معهم بتواضع، والاطمئنان على أحوالهم، ومراعاة مشاعرهم والحفاظ على أسرارهم الخاصة، والإنصات لهم والعمل على حل مشكلاتهم، ودعمهم ومشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية، والتسامح معهم لدفعهم للعمل بكل ثقة.

وأضاف السيد الحضري (2014) مكوناً ومبدأً آخر من مبادئ القيادة الأخلاقية هو: العمل ضمن فريق: ويعني أن يعزز من خلاله مدير المدرسة ثقة المعلمين بأنفسهم وبزملائهم، وينمي روح التعاون والانسجام بينهم، ويوفر البيئة الآمنة للاتصال بين الجميع، وينمي الشعور بالمسؤولية الجماعية، ويعزز لدى المعلمين مهارة صنع القرار، وينسب الإنجاز لهم.

وهناك مبادئ محددة يتوقع من المديرين أخذها في الحسبان لإيجاد جو أخلاقي في

المدارس، فقد وضعت الجمعية الأمريكية لمديري المدارس (American Association of

School Principals) قائمة بهذه المبادئ المتوقعة من الإداريين التربويين، وهي كالآتي:

- جعل رفاهية الطلبة القيمة الأساسية لجميع الإجراءات.
 - الوفاء بالمسؤوليات المهنية بأمانة ونزاهة.
 - دعم مبدأ أصول المحاكمات وحماية حقوق جميع الأفراد.
 - الالتزام بالقوانين وعدم الانضمام أو دعم المؤسسات التي تدعو إلى الإطاحة بالحكومة بشكل مباشر أو غير مباشر.
 - تنفيذ السياسات والقواعد والأنظمة الإدارية.
 - متابعة الإجراءات المناسبة لتصحيح القوانين والسياسات واللوائح التي لا تتوافق مع الأهداف التعليمية السليمة.
 - تجنب استخدام المناصب لتحقيق مكاسب شخصية من خلال التأثير السياسي أو الاجتماعي أو الديني أو الاقتصادي أو أي تأثير آخر.
 - قبول الشهادات الأكاديمية أو الشهادات المهنية فقط من المؤسسات المعتمدة بشكل مناسب.
 - السعي لتحسين فاعلية المهنة من خلال البحث والتطوير المهني المستمر.
- فهي مبادئ تعد موجهة ومرشدة للإداريين التربويين في المدارس
- (Katranci, Sungu & Saglam, 2015).

نستنتج مما تقدم أن القيادة الأخلاقية تفرض على مدير المدرسة أن يلتزم بجملة من المبادئ التي جذرتها من خلال هذا النمط القيادي الإيجابي؛ بسبب الحاجة الماسة لأن يكون المدير قدوة أمام المعلمين والطلبة، فلا يستطيع أن يطالب معلميه بالالتزام بالتشريعات وهو غير ملتزم بها في الأصل أو بأي سلوك أو ممارسة أو مهمة تتطلبها طبيعة العمل، وفي مختلف الظروف التي تكشف سلوك القائد والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور.

مصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية

تتنوع مصادر الأخلاق لدى مدير المدرسة بوصفه قائداً أخلاقياً، فهي الأصول التي يستمد منها مدير المدرسة ثوابته الفكرية التي ترسخ في نفسه السلوك الأخلاقي اليومي في أثناء العمل التربوي، ويمكن توضيح أهمها كما بينها الخريشا (2018):

● **المصدر الديني:** أحد أهم المصادر التي بُنيت عليها القيادة الأخلاقية المصدر الديني، إذ يحفز المصدر الديني مدير المدرسة على ممارسة مهماته الإدارية والتعامل مع المعلمين بالأسلوب والخلق الحسن الذي أمر به الله تعالى، فهو يستطيع الهروب من الرقابة القانونية والاجتماعية، لكنه يتقيد بالرقابة الربانية التي تتضمن العديد من التعليمات، أهمها الآتي:

- الانضباط بالوقت واحترامه والتقيد به.

- الابتعاد عن المحسوبية والوساطة.

- تقديم المصلحة العامة للمؤسسة التعليمية على المصلحة الشخصية.

- عدم إفشاء معلومات وبيانات المؤسسة وأسرارها.

- عدم قبول أي شكل من أشكال الرشوة.

● **المصدر الاجتماعي:** إذ يمكن للأفراد التزود بالأخلاق من ثقافة مجتمعاتهم التي تنظم حركتهم

وتحدد علاقاتهم ومعتقداتهم وقيمهم وولائهم وانتمائهم، وتتكون ثقافة المجتمعات نتيجة للجوانب

الاجتماعية المختلفة كالعادات والقيم والمعتقدات وممارسات الحياة الاجتماعية ونمط العيش،

فقائد أي مؤسسة تعليمية قد يحمل أخلاق وعادات المجتمع الأكبر الذي يعيش فيه، سواء

أكانت إيجابية أم سلبية، مما سيؤثر في سلوكهم القيادي والمهني إما بطريقة سلبية أو بطريقة

إيجابية.

● **المصدر الإداري التنظيمي:** ويقصد به ضرورة التزام مدير المدرسة بالقوانين والأنظمة والتشريعات التي تضمن سلامة العملية التعليمية وتطبيقها على جميع المعلمين في المدرسة بلا استثناء أو تمييز.

وأضاف هول وجوديث (Hole,& Judgh, 2006) مصدرين آخرين لقائمة مصادر القائد التربوي، وهي:

● **المصدر الاقتصادي:** ويتناول الجانب الاقتصادي للقائد، إذ إن وضعه الاقتصادي الجيد يؤدي أخلاقيات نبيلة سامية، والتزام مهني كبير، أمّا من كان وضعه الاقتصادي منخفضاً فقد يصيب سلوكه بعض التأثير ويكون سلوكه مادياً أكثر منه أخلاقياً.

● **المصدر الفلسفي أو الفكري:** قد تكون المنظومة الفلسفية والفكرية للقائد ذات تأثير كبير عليه فتكون الموجّه الأكبر لسلوكه الأخلاقي؛ مما يقود إلى انحرافات في العمل وتطرف فكري يضر بالمؤسسة.

سمات القيادة الأخلاقية

تعد القيادة الأخلاقية منظومة من القيم والأخلاق يتمثلها القائد نفسه ليشجع العاملين معه على العمل المسؤول، ويزيد دافعيتهم وشعورهم بالرضا الوظيفي، وهذا العطاء الإيجابي يأتي نتيجة وجود قيادة أخلاقية تحمل سمات نبيلة، منها ما أورده الفقيه (2019):

1- الصفات الشخصية: وهي تمثل خلق الصدق لدى القائد الأخلاقي في أثناء تعامله مع الآخرين، وتحمل المسؤولية في حال حدوث الأخطاء والاعتراف بها، والأمانة والنزاهة في ممارساته وسلوكياته، وتقبل النقد بود ومحبة دون غضب، فيكون بذلك قدوة حسنة لمروؤسيه في العمل.

2- الصفات الإدارية: وتظهر في سعيه الجاد والدؤوب لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها، والعمل على التنمية المستمرة للمرؤوسين في الجانب المهني، وتحفيزهم على الابتكار والإبداع والإنجاز، وإشراكهم في عملية صنع القرار، ويتخذ القرارات بعدالة ويتخذ أسس علمية واضحة في أثناء تقييم أدائهم.

3- العلاقات الإنسانية: يبني القائد علاقاته الإنسانية مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، إذ يكون متواضعاً مع المعلمين ويطمئن على أحوالهم باستمرار، ويتعاون مع ظروفهم الخاصة، مما يجعله على صلة وثيقة بمجتمع العمل داخل المدرسة وخارجها.

4- العمل بروح الفريق: في هذه السمة يعمل القائد الأخلاقي على تجذير روح المسؤولية الجماعية، والاتصال والتواصل ضمن بيئة مشجعة، وتعزيز مهارات الإشراف الذاتي لدى المعلمين، واستثمار إبداعاتهم بما ينعكس على الطلبة، وتمكين المعلمين للثقة بأنفسهم بأهمية ما يقومون به.

وأضاف ريسك وآخرون (Resick et al, 2006: 346) سمات قيادية أخرى، منها:

1- النزاهة الشخصية: وتتمثل في التزام القائد الأخلاقي بشكل شخصي وسلوك ذاتي يظهر في تصرفاته وممارساته الإدارية التي تجعله يرفض الضغوط التي قد يتعرض لها، وأن يظل ملتزماً بأخلاقيات العمل وأدبياته التي تضمن تطبيق معايير النزاهة في العمل.

2- الوعي الأخلاقي: وتكون في مقدرة القائد على الإدراك الخُلقي لكل ما يُصدر من قرارات وخيارات ونتائج قد تؤثر على المرؤوسين، وأن تكون لديه مقدرة على تصور إمكانية استثمار جميع الموارد المتاحة لخدمة المؤسسة وأهدافها.

3- الاهتمام بالمجتمع: ويكون من خلال تغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية،

والعمل على خدمة الآخرين وحب التطوع وتقديم يد العون لكل من يطلب المساعدة، والعمل

خارج أوقات الدوام الرسمي بما يخدم المجتمع.

4- التحفيز: تسهم الثقة التي يعززها القائد بين مرؤوسيه في التأثير عليهم لزيادة العطاء، وبذل

المزيد من الجهود لبناء رؤية تشاركية تحقق أهداف المؤسسة.

5- التمكين والتشجيع المستمر: إن قيام القائد الأخلاقي بتشجيع مرؤوسيه يشعرهم باحترام كبير

وتقدير جليل لجهودهم، وتنوع أشكال التمكين لهم يجعلهم يندفعون تجاه العمل والقيام

بالمهام الموكلة إليهم بمحرك ذاتي.

6- إدارة المساءلة الأخلاقية: وتكون من خلال استخدام أسلوب الثواب والعقاب، إذ يقوم القائد

بمكافأة المرؤوسين الملتزمين الذين يقدمون جهود استثنائية، وبالمقابل يحاسب المقصر ضمن

التشريعات النافذة التي تعالج هذا القصور، ومن خلال تحديد معايير للممارسات الأخلاقية.

ومما تقدم، يرى الباحث أن تمثل القائد التربوي بالقيم والسمات الأخلاقية النبيلة سيكون له

أثر كبير على سلوكه وممارساته العملية التي سيقبلي بها المعلمون والعاملون والطلبة وأولياء

الأمر كلما استمر في تطبيقها وحث الجميع على الالتزام بتطبيقها كسلوكيات أخلاقية تتقاطع مع

المعتقدات الدينية والعادات الاجتماعية الإيجابية، وهذا يحتاج إلى وجود قائد تربوي مؤهل يعمل

بشكل علمي وضمن معايير علمية تعمد إلى ترسيخ هذه القيم والسمات الأخلاقية في وعي

المرؤوسين وجعلها ممارسة ذاتية في سلوكهم اليومي.

أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية

تؤدي القيادة الأخلاقية دوراً مهماً في إدارة المدارس وإدارة العملية التعليمية والتربوية، إذ تعد المدرسة مؤسسة أخلاقية تهدف لتكوين شخصيات الطلبة خلال مراحل نموهم وفقاً للمعايير الأخلاقية التي حثت عليها الديانات السماوية وعرفها المجتمع، وبما أن مدير المدرسة هو الوجه الرئيس للمؤسسة التعليمية فينبغي عليه ممارسة سلطته بطريقة أخلاقية والتي تمثل جوهر سلطته، وأن يلتزم بالقيم الأخلاقية للعمل التي تؤدي إلى انخفاض الممارسات غير العادلة، وتوفير الفرص المتكافئة للأفراد، وإدارة الموارد المتاحة بطريقة أكثر نفعاً، وزيادة ثقة الأفراد بأنفسهم وبمديريهم ومدرستهم ومجتمعهم، مما يقلل من مستوى التوتر والقلق داخل المدرسة.

وتبرز أهمية القيادة الأخلاقية كما أوردها عبد الله، موينجي، وشيرا، أوكوكو وبيبر (Abdalla, Mwingi, Wachira, Okoko & Webber, 2019) في اعتماد القائد على المعايير الأخلاقية في تقييم المدرسة والمعلمين وبناء ثقافة أخلاقية تنشر قيم التواضع والنزاهة والفضيلة في البيئة المدرسية مما يؤدي إلى تحقيق مناخ أخلاقي. فضلاً عن أهميتها في زيادة ثقة المعلم بنفسه وبمديره، وبالمدرسة التي يعمل بها، مما يؤدي إلى انخفاض القلق والتوتر وتحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي للمعلمين في المدرسة. في حين تساعد القيادة الأخلاقية على توفير بيئة مدرسية ملائمة تعمل بروح الفريق الواحد ضمن إطار أخلاقي مما يزيد من إنتاجية المعلمين في المدرسة والتقليل من وقوع الخلافات والنزاعات بين المعلمين داخل المدرسة بالالتزام بالقوانين وأخلاقيات العمل.

وتظهر أهمية القيادة الأخلاقية كما أوردتها مخامرة (2019) في البنود الآتية:

- 1- العمل على صقل أعلى المعايير للأخلاقيات الشخصية حتى لا يعيش القائد الفعال ازدواجية الأخلاقيات سواء أكان في الجوانب الشخصية أم الجوانب العملية.
 - 2- نشر قيم الفضيلة والنزاهة والتواضع في المدرسة، وتأسيس ثقافة توازن بين الكفاءة والأخلاقيات؛ لإيجاد مناخ مؤسسي أخلاقي.
 - 3- تعزيز الرضا عند المعلمين لدفعهم إلى العمل بجد ونشاط.
 - 4- ازدياد الثقة في المدرسة التي يعمل بها المعلم، والمجتمع الذي يعيش فيه.
 - 5- تشجيع العمل ضمن فريق، وزيادة العطاء الذي يعود على الجميع بالفائدة.
 - 6- الحد من الصراع التنظيمي والنزاعات، بسبب الالتزام بالقيم الأخلاقية التي تمنع المخاطر.
- وتتميز المدرسة التي تحمل السمات الأخلاقية بمقدرتها على مواجهة التحديات، والتعاون بين أفرادها لإنجاز المهمات المطلوبة انطلاقاً من دوافع أخلاقية تحرك الجميع من خلال القائد التربوي الأخلاقي الذي يسهم في ترسيخ القيم الأخلاقية في ممارسات الجميع، مما يكسبه احترام المعلمين والطلبة وأولياء الأمور (ديفنز وآخرون، 2009).

كما يقع على عاتق المدارس مهمة مجتمعية كبيرة جداً تأتي من طبيعة عملها التي تكون على تماس مباشر مع الإنسان المراد تشكيله وإعداده للمستقبل، وتمكينه من مهارات الحياة اللازمة، وصلته بالمعارف الحديثة، وتوجيهه بالقيم الأخلاقية النبيلة، التي تحقق الهدف الأسمى لها وهو إعداد المواطن الصالح المنتمي لمجتمعه ووطنه وأمته، وهذا يفرض على الجهات القائمة على الشأن التربوي أن تحسن انتقاء واختيار قادة المدارس المؤهلين تربوياً وإدارياً، وممن يتصفون بالصفات الأخلاقية التي ستنعكس على الأجيال القادمة وسلوكهم المستقبلي.

ويؤكد الطويل (2015:96) أن وظيفة مدير المدرسة تتأثر "بمحتوى إمكاناته الفيزيقية، والذكائية، والأخلاقية، والوجدانية، والروحية"، وأن متطلبات وظيفة مدير المدرسة ذات خصوصية ترتبط بالإطار الاجتماعي الكلي الذي تعيشه المدرسة بصفقتها أهم مؤسسة اجتماعية يتم تأهيل الشباب فيها ليكونوا مواطنين صالحين، لذلك ينبغي وجود مدير يمتلك مقدرة متميزة وذكاء وفطنة وأخلاقاً تمكنه التعامل بمرونة مع محيطه.

وتكمن أهمية القيادة الأخلاقية في العديد من النقاط كما أوردها الشاعر (2017):

- إمكانية منع أو تقليل الاحتكاك بين الإدارة والمدرسين والعاملين.
- تقليل ترك المدرسين والعاملين لوظائفهم في المؤسسات التعليمية.
- مقدرتها على زيادة مدى ولاء العاملين في المؤسسات التعليمية.
- زيادة إنتاجية العاملين والمدرسين.
- إشباع حاجات العاملين والمدرسين الاجتماعية والإنسانية.

وينبغي على من يرى في نفسه المقدر على تولي وظيفة مدير المدرسة أن تتوفر فيه صفات القائد، وذلك لأهمية أن يكون القائد المدرسي الفعال واعياً ومدركاً لطبيعة السلوك الإنساني، وذلك من خلال التحفيز ومهارات الاتصال والتواصل، وتحديد الأهداف، والتخطيط الجيد، وأساليب التفويض والتمكين، وعمليات صنع القرارات والشجاعة في اتخاذها (حجي، 1998).

إن قيام القائد التربوي بالالتزام بالقيم والسلوكات الأخلاقية للعمل التربوي ينطلق من إيمانه العميق بأن المدرسة يقع عليها واجب إنساني وأخلاقي كبير تجاه المجتمع الذي وثق في الرسالة النبيلة التي يسهم في نشرها مدير المدرسة من خلال التزامه بالمثل الأخلاقية من صدق وإخلاص

وأمانة وتحمل المسؤولية دون تباطئ، مما يزيد من تحسين مخرجات المدرسة (السعود وبطاح، 1996).

وتساعد القيادة الأخلاقية على تنمية الشعور بالمسؤولية وترسيخ المبادئ والقيم السامية مثل التسامح والإنسانية والعدل لدى مدير المدرسة مما يساعده على وضع استراتيجيات وخطط فعالة لتطوير المستوى الثقافي والعلمي لدى المعلمين كما يساعده على اتخاذ قرارات إدارية سليمة تصب في مصلحة العملية التعليمية، في حين تعمل القيادة الأخلاقية على زيادة مقدرته مدير المدرسة على مواجهة المشكلات والأزمات التي قد تعيق سير العملية التعليمية وتزيد من مقدرته على مواكبة جميع التغيرات والتطورات البيئية والاجتماعية والعلمية والتكنولوجية المتسارعة التي تطرأ على العملية التعليمية (الجريسي، 2012).

ويُستنتج مما سبق، أن تطبيق القيادة الأخلاقية ومراعاة الأخلاقيات عند اتخاذ القرارات وتحديد الحدود داخل المؤسسة/المدرسة، وكذلك عند تطوير الأفكار يوجد بيئة مُنتجة وإيجابية، ويؤدي اختيار مسار أخلاقي في البيئة التعليمية إلى إنشاء تجربة إيجابية لجميع المشاركين في المؤسسة.

ويرى الباحث أنّ أهمية القيادة الأخلاقية للمؤسسات التعليمية تبرز في أنها تتعامل مع الإنسان المراد تشكيل سماته الشخصية وتجزير القيم الأخلاقية السامية لديه، وكذلك اهتمامها الكبير في تلبية متطلبات العاملين في المؤسسات التعليمية والمدارس؛ لأن هذه المؤسسات تحمل رسالة أخلاقية وينبغي على قادتها أن يمارسوا هذا النمط من القيادة ليتناسب مع القيم الأخلاقية للمجتمع الذي عماده الأساس الرسالات السماوية التي تحث على الأخلاق والقيم النبيلة التي ستعكس على كل من المعلم والطالب والإداري، وعلى سلوكهم وتصرفاتهم اليومية، الأمر الذي

سيوفر بيئة آمنة وداعمة للمعلمين والعاملين والطلبة للإبداع والإنجاز في مختلف المهمات المنوطة بهم.

ب- الثقافة التنظيمية

تهتم جميع المؤسسات التعليمية وغيرها بنشر وتطبيق مبادئ الثقافة التنظيمية بين جميع العاملين لما لها من أهمية كبيرة في غرس الاحترام المبادل والثقة فيما بينهم الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تطوير المؤسسة وزيادة مقدرتها التنافسية.

وتعد الثقافة التنظيمية إحدى أهم العوامل التي تحدد طبيعة العلاقة بين المؤسسات وجميع العاملين فيها والمتعاملين معها، والتي يتبعها الأفراد في مؤسسة ما المحدد الرئيس لطبيعة العلاقات فيما بينهم. إذ تؤثر أيضاً على تصرفات وسلوك جميع الأفراد في المؤسسة وعلى درجة التعاون والتماسك فيما بينهم، كما تؤثر على طريقة توزيع الأعمال وتحدد جودتها، إذ تعد الثقافة التنظيمية بمثابة نظام رقابة وتنظيم داخلي يعنى بتقييم جودة المخرجات وكفاءة العاملين ومقدرتهم على إنجاز المهمات والأعمال المطلوبة منهم ودرجة التزامهم بالقوانين والأنظمة والتشريعات الداخلية وأنماط السلوك السائدة في بيئة العمل (عقيلة وعبدالله، 2019).

وتهتم الثقافة التنظيمية في المدارس بنشر وتنمية عدد من القيم والمبادئ لدى المعلمين مثل الولاء والانتماء للمدرسة وللعملية التعليمية وتنمية روح التعاون فيما بينهم بهدف تحسين الخدمة التعليمية التي تقدمها المدرسة (Naranjo-Valencia, & Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2019).

إذ تعمل الثقافة التنظيمية في المدارس على زيادة الدعم المادي والمعنوي لجميع القائمين على العملية التعليمية من معلمين وهيئة إدارية مما يحفزهم على تطوير خبراتهم ومهاراتهم وتسخيرها بهدف تحقيق جميع الأهداف الاستراتيجية المرجوة من الخدمة التعليمية المقدمة للطلبة، كما تحت الثقافة التنظيمية المعلم والمدير على استخدام الوسائل والاستراتيجيات التعليمية الحديثة من أجل تطوير المستوى العلمي والثقافي للطلبة (Feldman, 2019).

مفهوم الثقافة

يحمل مفهوم الثقافة عدة معانٍ في اللغة، فقد جاءت كلمة الثقافة من الفعل ثَقَّفَ، ولهذا الفعل ثلاثة معانٍ، الأول: الحذق والفهم وسرعة التعلم، فيقال: ثقف الرجل الشيء أي حذقه، وثَقَّفَ ثَقْفًا صار حاذقًا، ويقال امرؤٌ ثَقْفٌ أي ذو فطنة وذكاء، أي ثابت المعرفة بما يحتاج وواثق بما يفعل. فأصل الثقف هو الحذق في إدراك الشيء علماً وعملاً، فيتضمن معنى الغلبة. والثاني يدل على الغلبة والظفر بالحذق. أمّا المعنى الثالث فيشير إلى التسوية والتقويم والإصلاح، إذ استخدمت لتسوية الرمح وتقويمه بالثقاف، ومن ذلك كلمة تثقيف تعني التسوية، وتقويم الاعوجاج (ابن منظور 1414هـ: 462).

وعرفها تايلور (Tylor, 21:1971) أنها: "كل مركب يشتمل على المعرفة والمعتقدات، والفنون والأخلاق، والقانون والأدب، والإمكانات أو العادات التي يكتسبها الإنسان بصفته فرداً في المجتمع".

وذكر وهبة (98:1975) في معجم مصطلحات الأدب أن تعريف الثقافة يتمثل في أنها:

"رياضة الملكات البشرية إذ تصبح أتم نشاط واستعداد بالإنجاز".

وعرفها الخطيب (85:1982) أنها: "تمط الحياة، أو طريقة العمل، وأسلوب العيش للمجتمع، وكيفية مشاركة الأفراد في الفكر والتعامل".

ورأى فريمون (85:1983) أن كلمة الثقافة تأتي بمعنى: "العبقرية الإنسانية مضافة إلى الطبيعة بغية تحرير عطاءاتها وإغنائها وتميمتها".

كما بين دوللو (11:1992) أن معنى الثقافة يدل على: "الجوانب الفكرية والأخلاقية والمادية، والمذاهب القيمية وأساليب الحياة التي تميز حضارة ما".

وعرفها ويستر (Webster,358:199) بأنها: "عملية التنمية الناتجة عن التعليم والنظام، والخبرة الاجتماعية".

وعرفها الجابري (14:1998) أنها: "مركب متجانس من الذكريات والتصورات والقيم والرموز والتعبيرات والإبداعات التي تحتفظ لجماعة بشرية بهويتها الحضارية، وقابليتها للتواصل والعطاء".

وعرفها الكتبي (93:2009) بأنها: مجموعة المعارف التي حصلت عليها مجموعة من الأفراد وكتبهم وتراثهم، لكي تستخدم في المستقبل، وأنها تشمل السلوك العلني للأفراد والأحاديث والرموز، فهي مفهوم معنوي مرتبط بالسلوك البشري، إذ تضع أصوله وقواعده وتوجهه".

وعرفها هوفيستيد وهوفيستيد ومينكوف (Hofestede, Hofestede & Minkove,) (2010:15) بأنها: " البرمجة الجماعية التي تعد أساس المؤسسة من قيم ومعتقدات وإجراءات، مما يسمح للمؤسسة بالتكيف مع البيئة".

وعرفها ابن نبي (2018:83) أنها: "مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لا شعورياً تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه، ويشكل طابعه وشخصيته".

ومما تقدم يستنتج الباحث أنّ الثقافة هي تشكيل مكون من عادات وتقاليد وقيم وأساليب وأعراف المجتمع سواء أكان مجتمع العمل أم مجتمع المحيط والبيئة التي ينتمي إليها الفرد/ القائد أم المرؤوس أم متلقي الخدمة التربوية والتعليمية إذا كان مجتمع العمل هو ميدان التعليم، وعلى من يطلق عليه لقب "مثقّف" أو "صاحب ثقافة" أن يلم بكل تلك المعايير في مجاله الذي اختص فيه، وأهمها المعرفة بالتشريعات والأساليب والوسائل التي تساعده على اتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف التي يتعرض لها في أثناء العمل.

مفهوم الثقافة التنظيمية

تتعدد المفاهيم التي حاولت وصف الثقافة التنظيمية وتحديد مبادئها وتبين أهدافها ومسايعها. وفيما يأتي عرض لعدد من التعريفات التي عرفت الثقافة التنظيمية:

قدم ديسلر (Desler, 1996:350) تعريفاً للثقافة التنظيمية على أنها: "القيم السائدة في المؤسسة، وتشمل عدداً من المكونات المادية والمعنوية، وتظهر مدى تعاون العاملين فيها، ومعايير الحوافز والإجراءات العقابية".

وعرفها بيتنجر (Pettinger, 2000:186) أنها: "القيم والمعايير تتبناها المؤسسة، كالمحيط الذي تكون فيه والمناخ والمواقف المتوافرة، والرضا العام السائد فيها".

وقدم بترسون وديل (Peterson & Deal, 2002) تطويراً لمفهوم الثقافة التنظيمية بخاصة في المدارس، إذ يرى أن المكونات العميقة في المدرسة هي التي تظهر الثقافة التنظيمية التي عرفها بأنها: "مجموعة الرموز والتقاليد، والافتراضات، والقواعد المتعارف عليها، اللغة المنفردة التي يستعملها العاملون والطلبة، التغيير والتعلم الذي يشكل مجتمع المدرسة".

وعرف العنزي (2017: 285) الثقافة التنظيمية بأنها "القيم والمبادئ التي يؤمن بها الأفراد في المدرسة التي ينتمون إليها والتي تحكم ممارستهم وسلوكياتهم وتؤثر بأدائهم للأعمال التي يقومون بها، كما تمثل الأخلاقيات التي يتعامل من خلالها أفراد المدرسة ذاتها معا وتميزهم عن غيرهم".

كما عرف عبد الرزاق وعباس وأحمد (2019: 119) الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم والمبادئ ومعايير السلوك التي يلتزم بها الأفراد العاملين داخل المدرسة، والتي تحدد ما هي السلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة والصحيحة والخاطئة".

وتشكل الثقافة التنظيمية سمة أساسية للقائد التربوي، لأنها تسهم في تشكيل شخصيته وطريقة تفكيره وسلوكه، وهي مرتبطة أيضاً بإنتاجية العاملين في المدرسة والأداء الأكاديمي للطلبة، فمن الشائع أن القيادة والثقافة التنظيمية في عملية مستمرة من التفاعل والتغيير، وتشكل وجهين لعملة واحدة، ولذلك، واحدة من أهم المهمات التي يقوم بها القائد التربوي هي إنشاء وإدارة الثقافة التنظيمية المدرسية (Taye, Sang & Muthanna, 2019).

يستنتج مما سبق أن الثقافة التنظيمية هي مجموع الأخلاقيات والسلوكيات الإيجابية التي تحدد طبيعة العلاقات بين جميع العاملين في المدرسة، وأداة تستطيع المدرسة أن تبرز هويتها وأنماط العمل فيها لكل من يتعامل مع هيئاتها الإدارية والتدريسية والطلبة.

أهمية الثقافة التنظيمية

أصبح من الملح حالياً وعي أهمية الثقافة التنظيمية وضرورة توافرها في المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التربوية بشكل خاص كأحد عناوين النجاح، وإمكانية اعتمادها كأساس لتميز مدرسة عن أخرى.

فالثقافة التنظيمية تعد أساساً من الأسس الثابتة التي تشكل أي مدرسة، إذ ينبغي أن يكون للمدرسة ثقافة تنظيمية تحدد الملامح الخاصة بها وتميزها عن المدارس الأخرى، إذ تمثل القيم والمبادئ التي ترشد الأفراد داخلها، وتنظم علاقتهم ووظائفهم ومعاملاتهم وإنجازاتهم، ويعملون معاً ضمن وحدة تنظيمية واحدة، وتشكل هذه الثقافة الدليل الذي يساعد الإداريين والعاملين في معرفة مهماتهم الوظيفية داخل وخارج المدرسة، فالثقافة التنظيمية القوية تمنح المدرسة ميزة تنافسية مما يجذب الأفراد المؤهلين إليها، كما تسهل مهمة المديرين في عملية الإدارة فلا يلجؤون إلى اتباع أساليب القوة أو فرض الأمور التي يجب القيام بها، وتحدد الأولويات الإدارية داخل المدرسة، ويعد القائد العنصر الأساس في إيجاد ثقافة تنظيمية قوية للمدرسة (Zafar & Zafar, 2019).

إن وجود ثقافة سائدة في بيئة المدرسة يعد أمراً مهماً، وله دلالاته عند المعلمين والإداريين والطلبة الذين يستشعرون هذه الثقافة من ممارسات القائد التربوي/الرئيس لهذه المؤسسة، وتشكل الثقافة التنظيمية في المدارس منارة للعاملين فيها وتحفزهم على العمل التعاوني، إذ ترسخ الأهداف المراد تحقيقها من قبل الكادر المدرسي (Sergiovanni, 2000).

كما تعد الثقافة التنظيمية مكوناً رئيساً من مكونات وأسس المؤسسات، وينظر إليها على أنها مدخل من مداخل التغيير والتحسين والتطوير. فالثقافة التنظيمية تعد المحرك الأساس والعامل الإيجابي الذي يدفع نحو الإنجاز وتحسين الأداء، وذلك من خلال دعمها لمقومات الأداء المثمر، واستنادها لمجموعة من القيم الجوهرية الواضحة، وتحفيزها نحو الفاعلية والتميز والإبداع (النسور، 2012).

ويرى المومني (2017) أن أهمية الثقافة التنظيمية في المدرسة تبرز من وظيفة المدرسة ومحتواها، فمحتواها هو الشعائر والعادات والتقاليد والأعراف والقيم والمبادئ التي تسعى المدارس للتعامل بها وغرسها في نفوس الطلبة بوصفها الثقافة المجتمعية التي يجب توارثها عبر الأجيال، فالثقافة التنظيمية المدرسية تشكل سلوكاً خاصاً متوافقاً مع الأهداف التربوية المراد تحقيقها، بالإضافة إلى أن الثقافة المدرسية السليمة والمستقرة ترتبط على الأغلب بدافعية الطلبة ونتائجهم ومدى رضا المعلمين وإنتاجيتهم.

عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية وتتضح معالمها في ظل توافر عدد من العناصر البالغة في الأهمية والتي أوردها كل من ليلي، ورضا، وعبد الهادي (2019):

- القيم التنظيمية السائدة: وهي عبارة عن جميع القيم السائدة في بيئة المدرسة مثل التعاون والاحترام المتبادل وتقبل الآخر والمرونة في التعامل والتواصل الفعال بين جميع القائمين على العملية التعليمية في المدرسة.
- المعتقدات التنظيمية: وهي الطرق والاستراتيجيات التعليمية والإدارية المتبعة في المدرسة مثل المشاركة في صناعة القرارات وتوزيع الأدوار والمهام والأعمال بين جميع المعلمين.

- التوقعات التنظيمية: وهي جميع السلوكيات والممارسات الإيجابية التي يأمل المعلم أو المدير في المدرسة أن يتفاجأ من باقي الزملاء في العمل مثل الثقة والتقدير والالتزام والاحترام المتبادل.

وقد أورد ديب والبهلول (2017) عدداً من عناصر الثقافة التنظيمية، منها:

1- القيم: وهي المعتقدات التي يلتزم بها الأشخاص وتكون المحدد لسلوكياتهم، وغالباً تتصف هذه القيم بالثبات نسبياً.

2- الأعراف: وتتمثل في مجموعة من المعايير التي ينبغي على العاملين في المؤسسة الالتزام بها كمعايير ذات أثر إيجابي، مثل عدم القيام بالتعاقد أو التعيين أو النقل لمن تجمعهم صلة قرابة من الدرجة الأولى للعمل في نفس المؤسسة، وهذه الأعراف غالباً تكون غير موثقة إلا أنها تعد ملزمة.

3- المعتقدات التنظيمية: وهي مجموع الأفكار التي تربط العاملين في المؤسسة وتوضح طبيعة العمل والعلاقات الاجتماعية السائدة فيها، مثل: التشاركية في صناعة القرارات لتحقيق أهداف المؤسسة.

أنواع الثقافة التنظيمية

تتعدد أنواع الثقافة التنظيمية من مجتمع إلى آخر، ومن مؤسسة إلى أخرى حسب بعض المعايير والاعتبارات، منها ما أورده الخفاجي (2019)، وهي:

1- ثقافة الإنجاز: وهي الثقافة الموجهة بالنتائج، والتي تعتمد على مبادرات أفرادها، والسرعة والمرونة والإرادة للتأكيد على إنجاز الأهداف والطموحات التي تتمسك بها المؤسسة.

2- ثقافة الارتباط: وهي التي تركز على البيئة الداخلية من ارتباط العاملين ومشاركتهم وتعاونهم، حتى ينتشر في المؤسسة مناخ الإبداع.

3- ثقافة التناسق: وهي الثقافة التي تتوافق فيها الحوافز بشكل ممنهج، وعقلاني، وضمن القيم، وتدار بطريقة نظامية لضمان تنفيذ المهمات.

4- ثقافة الثبات: وهي التي يكون فيها التركيز الداخلي توجه ثابت في بيئة مستقرة، إذ إنه من النادر وجود مؤسسات تعمل في بيئة مستقرة.

وأوضح هاندي (Handy) المشار إليه في جلاب (2011) أنه يمكن تقسيم أنواع الثقافة التنظيمية بالنظر إلى الرئيس الذي يصدر الأوامر، وهي:

1- ثقافة الفرد: وهي الثقافة التي تقوم على تلبية الاحتياجات الذاتية الخاصة للأفراد.

2- ثقافة القوة: وهي الثقافة التي تتميز بتحكم الجهة/الشخص المؤسس للمؤسسة.

3- ثقافة الدور: وهي التي لا تعتمد على شخص واحد بشكل كامل، فقد يكون لديها فريقاً من العاملين يعتمد عليهم المدير للقيام بالأعمال المطلوبة.

4- ثقافة المهمة: وهي الثقافة التي تكثف جهودها على أداء الأعمال، من خلال الخبرة والعمل ضمن فريق.

وعرض برادلي وباركر (Bradley&Parker,2006) نوعين من أنواع الثقافة التنظيمية، هما:

1- الثقافة الهرمية: وهي نموذج يعمل على التوجه الداخلي وتستخدم المعلومات والاتصالات لضمان الاستقرار والتحكم التقني.

2- الثقافة التنموية: وهي النموذج الذي يرتبط بالقائد الابتكاري صاحب الرؤية الثاقبة، وتستخدم المقدرة والاستعداد لتحقيق النمو والدعم الخارجي.

وأوجزت الملاح وصالح (2012:185) الثقافة التنظيمية في ثلاثة أنواع، وهي:

1- الثقافة البيروقراطية: وفيها تتحدد المسؤولية المطلوبة وينظم العمل ويوزع بتناسق بين جميع مكونات العمل ووحداته، وتكون السلطة على شكل هرم، وتؤكد على الالتزام الصارم في العمل.

2- الثقافة الإبداعية: وهي الثقافة التي تبرز فيها أشكال التحدي والمغامرة ك معايير ناظمة للعمل، ويكون الأفراد فيها على قدر عالٍ من الجرأة والشجاعة في القرارات المتخذة.

3- الثقافة المساندة: وفي هذا النوع تسود أجواء التعاون، وتتميز البيئة العامة في المؤسسة بالمساعدة والصدقة، ويغلب طابع العلاقات الإنسانية على أجواء المؤسسة.

خصائص الثقافة التنظيمية

تميزت الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تسود المؤسسات، إذ إن ثقافة أي مؤسسة لا تتطابق مع مؤسسة أخرى بشكل كامل، لوجود مجالات عديدة تختلف فيها، ومن هذه الخصائص ما أورده العميان (2005):

1- الانتظام في السلوك والتقييد به: من خلال تفاعل العاملين في المؤسسة، فهم يستعملون عبارات ومصطلحات وطقوس مشتركة ومرتبطة بالسلوك ك الاحترام والتقدير.

2- المعايير: التوازن في العمل من خلال سلوكيات تتناسب مع كمية المهمات المطلوب إنجازها.

3- القيم المتحكمة: تتبنى المؤسسات مجموعة من القيم، ويبتدئ من العاملين فيها الالتزام بتمثلها،

مثل: الالتزام بالقوانين والتشريعات النافذة، توخي الدوام بشكل كامل وعدم التغيب عن العمل،

الجودة المرتفعة.

4- الفلسفة: تنتهج كل مؤسسة سياسة خاصة بها توضح آلية التعامل مع العاملين فيها ومنتقلي الخدمة.

5- القواعد: وهي مجموعة من التعليمات تعلنها المؤسسة لتوضح المهمات المطلوبة والإجراءات والعقوبات، وآليات الحوافز للمبدعين وأصحاب الإنجاز، وبذلك تتحكم في سير العمل ومتابعته.

6- المناخ التنظيمي: وهو الأجواء التي تسود بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، وتتنوع حسب العلاقات التي تسود العمل ونمط القيادة المتبع، وآليات الاتصال والتواصل الموجودة في المؤسسة.

وأضاف حريم (2004) خصائص أخرى للثقافة التنظيمية يمكن أن يلمسها المهتمون في المؤسسات، وهي:

- 1- المبادرة الفردية: وهي المسؤولية والحرية الاستقلالية الفردية.
- 2- التوجيه: وهو الأداءات المتوقعة التي ترسمها المؤسسة بشكل صريح.
- 3- التكامل: وهو التنسيق بين دوائر المؤسسة وتقسيماتها الإدارية، ومدى سلاسة الاتصال بينها.
- 4- دعم الإدارة: وهو اهتمام الإدارة بالتواصل الصريح، والإسناد للمرؤوسين.
- 5- الرقابة: وهي المتابعة المستمرة والمقدرة على تنفيذ التعليمات، ودرجة ضبط ممارسات المرؤوسين.
- 6- التسامح: ويعني مقدرة المؤسسة على تقبل الآراء وحفظ حق التعبير عن الصراعات التنظيمية والانتقادات العلنية.

وقدم روبنز وجودي (Robbins & Judye, 2007) سبع خصائص تظهر الثقافة التنظيمية، أوردتها كآلاتي:

- 1- الابتكار والإبداع في التعامل مع المخاطر: وهي الجانب الذي يوضح مستوى تشجيع الابتكار والإبداع في التعامل مع المخاطر في المؤسسة كميزة خاصة للعاملين فيها.
- 2- التركيز على التفاصيل: وهي التي تبين مقدرة العاملين على الالتزام بالتفاصيل الدقيقة للعمل، والتركيز عليها وتحليلها باهتمام كبير.
- 3- توجه النتيجة: وفيها يظهر مستوى تركيز إدارة المؤسسة على النتائج دون النظر إلى الأساليب والعمليات المتخذة لتحقيقها.
- 4- توجه الأفراد: وهي تبدي آلية اتخاذ القرارات في المؤسسة، وآلية توقع نتائج هذه القرارات على العاملين فيها.
- 5- توجه الفريق: وهي التي تظهر المهمات المطلوبة في العمل وتنظيمها بشكل تعاوني مع فريق العمل وليس بشكل فردي.
- 6- التنافسية: وهي مدى الصراعات التنظيمية والتنافس بين الأفراد، الذي يعيق إنجاز المهمات بسلاسة وسهولة ضمن عمل جماعي، فتتغلب الفردية.
- 7- الاستقرار والثبات: وهي التي تشير إلى مقدرة المؤسسة على تحقيق نمو ثابت في الأنشطة والمهام، والمحافظة عليه.

دور القائد التربوي في الثقافة التنظيمية

يؤدي القائد التربوي دوراً مهماً في التأثير على العاملين معه في هذا الميدان، إذ إن أبرز مظهر من مظاهر القيادة هو التأثير في الآخرين، وعليه فإن مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً

يستطيع التأثير في الثقافة التنظيمية السائدة في مدرسته وجعلها ميزة تنافسية مع مثيلاتها من المدارس يبرز من خلالها هوية المدرسة وخصوصيتها.

وأوضحت دراسة كوزس ويوسر (Kouzes & Poser, 2017) التي بحثت في هذا الجانب أن ممارسات مدير المدرسة لها تأثير كبير على الثقافة المدرسية سواء أكان ذلك بشكل إيجابي أم بشكل سلبي، من خلال القرارات التي يتخذها، وتعزيزه للمعلمين في كل ما يقومون به من أعمال إبداعية، وتحفيزه لهم بشكل دائم ومستمر لتحقيق الأهداف المخطط لها بطرق ابتكارية وإبداعية، وتعزيز الثقة لديهم، ومن الممارسات التي تبني ثقافة مدرسية إيجابية الالتزام الوظيفي، والولاء التنظيمي، والفعالية التنظيمية.

ويؤكد الطويل (184:2015) أن " النظم التربوية مطالبة بأن تبتكر السبل والتعامل مع ثقافة تدرس مجتمعية توجهها في الوطن العربي يقع تحت ضغط الحفاظ على الوضع الراهن، والانتقال بها إلى ثقافة غايتها توفير هامش من القبول للانتقال بالمدرسة وبعملية التمدد فيها إلى وضع تربوي متقدم ومتميز ومتمايز قد لا يكون بالضرورة متناغماً مع ما يعتقده مجتمع المدرسة المحلي، لكنه ضروري لبناء إنسان مقتدر على التعايش مع معطيات ثقافة القرن الحادي والعشرين". وهذه دعوة صريحة لضرورة وجود ثقافة تنظيمية للمدرسة المعاصرة التي ينبغي أن تتناسب مع متغيرات العصر الحالي والتقنيات المستخدمة في الشأن التربوي والتعليمي، مما يجعلها رافعة من روافع التطوير والتحديث التي ينبغي أن يمتلكها القائد التربوي الذي يشرف على سير عمليات التربية والتعليم بشكل مباشر.

هناك العديد من الممارسات والسلوكيات التي يقوم بها مديرو المدارس ويكون لها تأثير على

الثقافة المدرسية، وقد بيّنها ويتاكر (Whitaker, 2012) في الآتي:

- 1- يبدي الوضوح في أفعاله وتصرفاته مع الآخرين.
- 2- يتحمل مسؤولية الأداء وما يحدث من أخطاء أو مخاطر.
- 3- يوفر بيئة مدرسية جاذبة في مختلف المجالات داخل المدرسة.
- 4- يستخدم استراتيجيات متنوعة لغايات تحسين أداء المعلمين ورفع كفاياتهم.
- 5- يتعامل بواقعية مع الموارد المتاحة، ويطور آليات العمل ضمن الإمكانيات المتوفرة.
- 6- يسعى لاستثمار طاقات وإبداعات المعلمين المتميزين وتسخيرها لخدمة أهداف المدرسة.
- 7- يعمل بتفانٍ ونشاط ويحافظ على العلاقات الإنسانية الجيدة تجنباً لوقوع الأخطاء.
- 8- يعمل على وجود تصور ما لتحسين بيئة المدرسة وتطويرها، ويتابع تنفيذه بشكل دائم.
- 9- يؤمن بالتغيير، ويعرف مراحلها، والعقبات التي من الممكن أن تواجهه.
- 10- يعلم أن الأفراد لا البرامج هي المحددة لجودة المدرسة.
- 11- يحدّ من الاتجاهات السلبية ويعظم الإيجابيات بين مجتمع المدرسة من المعلمين.
- 12- الوفاء للإنسان والمكان (المعلمين، العاملين، الطلبة، المدرسة).
- 13- يسعى بشكل حثيث للتخلص من المرؤوسين والإداريين ذوي الأداء السلبي أو تسريحهم.
- 14- يتفهم قوة العوامل العاطفية ويفعلها؛ للتأثير على سلوكيات المعلمين.
- 15- يتحرى الدقة عند اتخاذ القرار، ويتعرف على المستفيدين والمتضررين منها.
- 16- التفكير بردود أفعال المعلمين المتميزين عند محاولة إحداث التغيير.
- 17- يحدد الوقت المناسب للتركيز على السلوكيات قبل المعتقدات السائدة.
- 18- يسعى بشكل مستمر لاستقطاب المعلمين الأكفاء، وتذليل الصعوبات أمامهم لتطوير المدرسة.

في ضوء ما تم عرضه من أدب نظري يستنتج الباحث أن القيادة الأخلاقية لها تأثير بشكل إيجابي على الثقافة التنظيمية، وأنّ تمثل مديري المدارس السلوكيات الأخلاقية في صنع القرار والتعامل مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي يسهم في إيجاد مناخ إيجابي في مدارسهم، فإنه كلما زاد عدد القيادات التي تقوم بتطوير خصائصها الأخلاقية من مديري المدارس الذين يلتزمون تلك الخصائص على أنها سلوكيات، كلما زاد تأثيرهم الحقيقي على الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم.

ويرى الباحث أنّ تحلي مدير المدرسة بمبادئ الإدارة الأخلاقية كالعدل والأمانة والنزاهة والشفافية والالتزام والصدق والإخلاص والمعايير الإنسانية السامية، تمكنه من تحقيق بيئة العمل المناسبة لتحفيز العاملين في المدرسة على تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز وزيادة دافعيتهم نحو تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة.

ويرى، أيضاً، أنّ أهم المصادر التي تزود القادة أو المديرين بالقيم الأخلاقية هي المصادر الدينية مثل الكتب والأديان السماوية، ومصادر نابغة من عادات المجتمع وتقاليد وثقافته، ومصادر نابغة من القوانين والأنظمة والتعليمات الناظمة لعمل المؤسسة، والتي قد تؤثر بالإيجاب في القائد في حال كانت إيجابية، أو تؤثر سلباً إذا ما كانت سلبية.

فإنّ أهمية القيادة الأخلاقية، كما يرى الباحث، لا تكمن في تحقيق أهداف المدرسة التعليمية وتقدمها فقط، وإنّما تهتم بالجوانب الأخلاقية للمعلمين والمتعاملين معها من طلبة وأولياء أمور وأفراد المجتمع ومؤسساته، ودعم المعلمين والعاملين ضمن حدود القوانين والتشريعات في المدرسة، وتوفير بيئة عمل آمنة ومناسبة لرفع كفاءتهم وفاعليتهم لضمان تحقيق أفضل النتائج في مختلف المجالات.

ويرى الباحث، أيضاً، أنّ الإحاطة بمكونات بيئة العمل المدرسية من خلال الثقافة التنظيمية يكون باتخاذ الأسس والإجراءات التي تنظم سلوك أعضاء المدرسة، وتحدد سلوكهم في المواقف المختلفة، وتتمّي لديهم الإحساس بالمسؤولية اتجاه المدرسة، وتعزّز ولاءهم وتقوي الصلة فيما بينهم لتكوين بيئة مترابطة مبنية على أسس قوية تمكّن المدرسة من تحقيق أهدافها وغاياتها وإثبات تميزها بين المدارس الأخرى.

ومن هذا المنطلق؛ فإنّ الثقافات التنظيمية للمؤسسات تعمل على ضبط العمل المؤسسي من خلال أنظمة وقوانين تشرعها المنظمة والتي تساعد على العمل الجماعي، وتشجيع الابتكار والإبداع والتغيير المستمر المبني على أسس سليمة وصحيحة، واستخدام الأساليب التي تعزز من كفاءة وفعالية الموظفين لأداء أدوارهم بأفضل صورة لتحقيق الإنجازات والرقى بمستوى مدرستهم.

فالقيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية جانبان مترابطان، إذ تكون القيادة الأخلاقية هي جوهر العمل وأساسه والعروة الوثقى له، والثقافة التنظيمية هي السمة البارزة والمظهر السائد الذي ينظم العمل في المدرسة لضمان الوصول إلى بيئة محفّزة، فيها رضا وظيفي للمعلمين يؤسس للعمل من خلال امتلاكهم لمهارات الإشراف الذاتي، والمراجعة والتقييم الذاتي للوقوف على الإيجابيات وتعزيزها، والاعتراف بالسلبيات وتصويبها بما يعود على العمل (المدرسة) والمستفيدين (الطلبة) بالنفع والفائدة.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

تم تقسيم الدراسات حسب المتغيرات، وتم عرضهم من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

1. الدراسات ذات الصلة بالقيادة الأخلاقية

أجرى الشتيوي والحبیب (2017) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم. واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة والتي طبقت على العينة في أثناء الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1436هـ/1437هـ، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في التعليم العام بمنطقة الرياض، وبلغ عددهم (4731) معلماً موزعين على (170) مدرسة و(13) مكتباً تعليمياً، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة؛ تم أخذ عينة عشوائية طبقية مثلت ما نسبته (7,75%) من إجمالي مجتمع الدراسة، إذ بلغ عددهم (367) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة، تليها العلاقات الإنسانية، وفي الأخير تأتي السلوكيات الإدارية الأخلاقية كأقل أبعاد القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض، بدرجة كبيرة، كما توصلت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير سنوات الخدمة، وباختلاف متغير نظام الدراسة.

كما هدفت دراسة درادكة والمطيري (2017) التعرف إلى ممارسات مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية، تكونت عينة الدراسة من (432)

معلمة، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وتم استخدام الاستبانة، وأشارت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات عالية جداً، وأيضاً لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية تعزى لمتغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

وأجرت الجعيثي (2017) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه، أجريت الدراسة في غزة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة والتي تكونت من (450) معلماً ومعلمة من المدارس الابتدائية في محافظات غزة والتابعة لوكالة الغوث الدولية، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، كما وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية.

وأجرى الخليوي والسليمان (2017) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين ممارسة قائدات المدارس لأخلاقيات الإدارة في الإسلام ومستوى الصحة التنظيمية فيها، تكون مجتمع الدراسة من معلمات التعليم العام في مدينة الرياض للمراحل التعليمية الثلاث وأخذت عينة عشوائية بلغت (141) معلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة، وكانت النتائج كالتالي: أن درجة ممارسة قائدات المدارس لأخلاقيات الإدارة في الإسلام كانت بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمات، وكان مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام عالياً من وجهة نظر المعلمات، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة قائدات المدارس لأخلاقيات الإدارة في الإسلام ومستوى الصحة

التنظيمية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وتوجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين درجة ممارسة أخلاقيات الإدارة في الإسلام ومستوى الصحة التنظيمية فيها.

وقام ارانيل واوزيبيلين (ERANIL & ÖZBİLEN, 2017) بدراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والممارسات الإيجابية للمناخ في تركيا، وشملت عينة الدراسة على (383) معلماً، وكانت أبرز نتائج الدراسة هي أن هناك مستوى عالياً من العلاقة الإيجابية بين مستويات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والممارسات المناخية الإيجابية، وأنه من المهم القيام بالممارسات المناخية الإيجابية في المدرسة لرفع مستويات سلوك القيادة الأخلاقية لمديري المدارس، وقد تؤثر على التحصيل الأكاديمي والاجتماعي للطلاب وسلوك المعلمين.

كما أجرت الزعبي (2018) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال تطوير استبانة وتوزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية في قسبة المفرق، والبالغ عددهم (2181)، ومنهم (1252) إناث، (929) ذكور، وتكونت عينة الدراسة من (450) معلماً من المرحلة الأساسية في المدارس، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفعاً من المساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، ومستوى مرتفعاً من ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك علاقة طردية بين ممارسة المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وأيضاً وجود علاقة طردية بين مستوى المساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

وأجرت الدجاني (2018) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتمثلت أداة الدراسة من استبانتيين، الأولى لمتغير القيادة الأخلاقية، والثانية لمتغير الالتزام التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (370) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان لكل من القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي قد جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح (10 سنوات فأكثر)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والجنس).

كما قام كل من باداود والزهراني (2018) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. وتمثلت الأداة في استبانة من (33) فقرة تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية بلغت (372) معلماً من معلمي المرحلة الابتدائية في محافظة جدة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن مستوى ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الأخلاقية كانت بنسبة كبيرة في جميع محاور الدراسة، كما لم تظهر الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل، والتخصص، فيما ظهرت الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متغير سنوات الخدمة لمحور العلاقات الإنسانية مع المعلمين لمن كانت خبرتهم أكثر من عشرين سنة.

كما أجرى كل من رضوان ومصاروة وسالم (2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي في الأردن للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي والبالغ عددهم (317) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية قد جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

وأجرى برتيوي ومختار وسوبرياتي (Pertwi, Mukhtar & Supriyati, 2019) دراسة هدفت التعرف إلى تأثير القيادة الأخلاقية والنزاهة والالتزام العاطفي على المعلمين في المدرسة الثانوية العليا في ديبوك (DEBOOK). أجريت الدراسة في إندونيسيا، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة إذ تكونت عينة الدراسة من (198) معلماً في (13) مدرسة ثانوية عليا في ديبوك عن طريق أخذ عينات عشوائية متناسبة، وتوصلت النتائج إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً مباشراً للقيادة الأخلاقية والنزاهة على سلوك المواطنة التنظيمية، وأن هناك تأثيراً إيجابياً مباشراً للالتزام العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية.

كما أجرى وحيد وحسين وخان وغافيفكر وبهادور (Waheed, Hussin, Khan,) (Ghavifekr & Bahadur, 2019) دراسة هدفت التعرف إلى أثر القيادة الأخلاقية على التغيير من خلال دراسة المدارس التي تم إجراء تغييرات تحسينه على هيكلهم الإداري، أجريت الدراسة في ماليزيا، وقد تم اختيار مدرستين (مدرسة ابتدائية ومدرسة ثانوية)، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات والملاحظات ومراجعات المستندات. وأجريت المقابلات مع (28) مشاركاً من بينهم

مديري المدارس، وقد تم اختيارهم من كلا المدرستين، وأظهرت النتائج أن القادة في المدارس أظهروا سلوكاً قوياً في القيادة الأخلاقية، وأن من أهم العلاقات التي تشير إلى السلوكيات المناسبة أخلاقياً والقيم المرتفعة، هي العلاقات الودية والثقة، والانفتاح على أعضاء المدرسة، والالتزام المهني، والعمل كنموذج يحتذى به.

2. الدراسات ذات الصلة بالثقافة التنظيمية

هدفت دراسة رامن ووينج وخالد (Raman, Ying & Khalid, 2015) إلى الكشف عن العلاقة بين ثقافة المدرسة والالتزام التنظيمي لدى 23 مدرسة ابتدائية صينية بمدينة Kotasetar بماليزيا، تكونت عينة الدراسة من (200) معلماً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين ثقافة المدرسة والالتزام التنظيمي كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد العلاقات الإنسانية والنظام المفتوح والهدف العقلاني والعمليات الداخلية كلاً على حدة بالالتزام التنظيمي مما يشير إلى أن ثقافة المدرسة منبئ قوي بالالتزام التنظيمي.

وقامت الترك (2016) بدراسة هدفت التعرف إلى القيادة التبادلية والتحويلية والمتساهلة التي يستخدمها مديرو المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (346) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً. ووجود علاقات إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية الثلاثة التبادلية والتحويلية والمتساهلة، ومستوى الثقافة التنظيمية في تلك المدارس.

كما أجرى بيركمير ويونكر وبوس وموثينج (Berkemeyer, Junker, Bos & Müthing, 2016) دراسة هدفت الكشف عن أثر الثقافات التنظيمية في التعليم من خلال استخدام أداة لتحديد الثقافة المدرسية، أجريت الدراسة في ألمانيا، إذ تكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس في (40) مدرسة وبلغ عددهم (773) معلماً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن معظم المدارس تميزت بوجود ثقافة تنظيمية وأن المدارس تركز بقوة على سياساتها ومهامها وأعمالها، في حين أنها في الوقت نفسه مفتوحة على ثقافات المدارس الأخرى. كما أظهرت النتائج قدرًا كبيرًا من الاستقرار الثقافي للمدارس التي تم التحقيق فيها على مدار عامين، وأن الكثافة الثقافية تلعب دوراً في تحديد الاستقرار الثقافي، فكلما كانت القيم الثقافية أقوى، كان تغييرها أصعب.

وقام درادكة والخالدي (2017) بدراسة هدفت إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في درجة توافر الثقافة التنظيمية لدى مديري مدارس التعلم العام بمدينة الطائف تعزى للمتغيرات الآتية: التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية، وقد تكونت عينة الدراسة من (332) معلماً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى الآتي: جاءت جميع مجالات الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بمدارس التعليم العام للبنين بمدينة الطائف بدرجة عالية وهناك فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة والتخصص والمؤهل العلمي.

وأجرت البلوي (2017) دراسة هدفت التعرف إلى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين، أجريت الدراسة في الأردن، تكونت عينة الدراسة من (269) معلماً ومعلمة

من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء قد جاءت بدرجة مرتفعة، كما وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة صنع القرار الأخلاقي من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء قد جاءت بدرجة مرتفعة، وأشارت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار الأخلاق.

وأجرت عثمان (2017) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (327) معلماً، واستخدمت استبانتان: الأولى لقياس مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين، والثانية لقياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، أنّ مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وأنّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى التراخي التنظيمي ومستوى الثقافة في المدارس الثانوية الخاصة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

وقام شيبزون ومالو (Chipunz & Malo, 2017) بدراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى 230 أكاديمياً مهنيّاً بجامعة جنوب أفريقيا للتكنولوجيا. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود إدراكات إيجابية لدى عينة الدراسة نحو الثقافة التنظيمية تمثلت في العلاقات في بيئة العمل، والدعم الإشرافي، والعمل نفسه، كما أشارت إلى إدراكات عينة الدراسة

للرضا الوظيفي كانت متوسطة وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

وجاءت دراسة ديزيلي وراجا واندرسون ولوي (Desselle, Raja , Andrews & Lui, 2018) التي هدفت إلى وصف إدراكات الثقافة التنظيمية ومدى شيوع سلوكيات المواطنة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس بكلية الصيدلة بجامعة Touro بكاليفورنيا، كما هدفت الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، تكونت عينة الدراسة من 600 عضو هيئة تدريس استجاب منهم 177 فقط، وقد كشفت الدراسة عن أن التحليل العاملي للثقافة التنظيمية أسفر عن خمسة عوامل تشمل التوجه نحو التحصيل، المهنية، الاستقرار، الدعم، التأملية، كما أشارت إلى أن الثقافة السائدة بكلية الصيدلة كانت تتمتع بمستوى مقبول وصحي وأشارت أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية بعواملها الخمسة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وقد أجرت الحجار (2018) دراسة هدفت التعرف إلى درجة الذكاء الأخلاقي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقته بدرجة ممارستهم للثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، أجريت الدراسة في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (313) معلماً ومعلمة من المدارس الأساسية الخاصة في عمان، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان للذكاء الأخلاقي قد جاء بدرجة كبيرة، كما وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان للثقافة التنظيمية قد جاءت بدرجة متوسطة، وقد أشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الأخلاقي والثقافة التنظيمية.

كما أجرى تسياناكوبولو ومنيسس (Tzianakopoulou & Manesis, 2018) دراسة هدفت التعرف إلى تصورات المديرين حول مفهوم الثقافة التنظيمية، أجريت الدراسة في اليونان، إذ

تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية العامة وبشكل أكثر تحديداً مديري المدارس الثانوية الذين خدموا في محافظة أتيكا خلال العام الدراسي 2016-2017 والبالغ عددهم (10) من مديري المدارس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية في مقاطعة أتيكا ينظرون إلى مفهوم الثقافة التنظيمية المدرسية على أنه الهدوء في البيئة المدرسية، والجو الإيجابي، والتوازن بين الواجبات والحقوق، وأن مدير المدرسة الفعال يسمح للمدرسة بإدارة مواردها البشرية الحيوية بشكل أكثر فعالية، كما أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تسهم في تحسين تنظيم المجتمع المدرسي.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

تمكن الباحث من الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وهو الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس وقد وفرت الدراسات السابقة التي عُرضت في هذه الدراسة مجالاً للتعرف إلى موضوع الدراسة، وكيفية التطرق إليه. وفيما يأتي تلخيص للدراسات السابقة، وموضوع الدراسة، وموقع الدراسة الحالية منها.

أهداف الدراسات السابقة

هدفت بعض الدراسات مثل دراسة تسياناكوبولو ومنيسس (Tzianakopoulou & Manesis, 2018) التعرف إلى تصورات المديرين حول مفهوم الثقافة التنظيمية، وهدفت دراسة الحجار (2018) التعرف إلى درجة الذكاء الأخلاقي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقته بدرجة ممارستهم للثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت دراسة رضوان ومصاروة وسالم (2019) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين ، في حين هدفت دراسة برتيوي ومختار

وسوبرياتي (Pertiwi, Mukhtar & Supriyati, 2019) التعرف إلى تأثير القيادة الأخلاقية والنزاهة والالتزام العاطفي على المعلمين في المدرسة الثانوية العليا في ديبوك. أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى تعرف القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين.

عينات الدراسات السابقة

واشتملت عينات الدراسات السابقة على مديري المدارس مثل دراسة البلوي (2017) التي أجريت في الأردن، ودراسة تسياناكوبولو ومنيسس (Tzianakopoulou & Manesis, 2018) التي أجريت في اليونان، ودراسة وحيد وحسين وخان وغافيفكر وبهادور (Waheed, Hussin,) (Khan, Ghavifekr & Bahadur, 2019) التي أجريت في ماليزيا، كما كشفت دراسة شيبزون ومالو (Chipunz & Malo, 2017) عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، ودراسة ديزيلي وراجا واندرسون ولوي (Desselle, Raja , Andrews & Lui, 2018) وصف إدراكات الثقافة التنظيمية ومدى شيوع سلوكيات المواطنة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس بكاليفورنيا. أما الدراسة الحالية فقد أجريت على مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين.

أدوات الدراسة

وتشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة رئيسية مثل دراسة الدجاني (2018)، ودراسة الجعيثي (2017)، ودراسة رضوان ومصاروة وسالم (2019)، إلا أنها اختلفت مع دراسة وحيد وحسين وخان وغافيفكر وبهادور

(Waheed, Hussin, Khan, Ghavifekr & Bahadur, 2019) التي استخدمت المقابلات كأداة للدراسة.

أما الدراسة الحالية فقد استخدمت الاستبانة أداة رئيسية لها لغايات جمع البيانات من المجتمع الذي سحبت العينة منه.

المنهجية

كما تشابهت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في اختيار المنهجية مثل دراسة البلوي (2017)، ودراسة الحجار (2018)، ودراسة تسياناكوبولو ومنييس (Tzianakopoulou 2018 & Manesis)، ودراسة رaman ووينج وخالد (Raman, Ying & Khalid, 2015).

في حين اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيارها حجم المجتمع والعينة، فمنها من قام باعتماد المعلمات فقط كدراسة درادكة والمطيري (2017) ودراسة الخليوي والسليمان (2017) عينة لها، في حين اعتمدت دراسة تسياناكوبولو ومنييس (Tzianakopoulou 2018 & Manesis) على مديري المدارس فقط عينة لها.

وقد أفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء فكرة الدراسة، واختيار عينة الدراسة وتحديدتها، وكذلك تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، واختيار المنهج والأداة المناسبة للدراسة الحالية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها جاءت لتعرف القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين.

ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات العربية ومنها الأجنبية، لوحظ أن الدراسات السابقة لم تتطرق للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تتأول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها ووصفاً لأداة الدراسة، وصدق الأداة وثباتها وإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات كالتالي:

منهج الدراسة المستخدم

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة، لأنه منهج ملائم لمثل هذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء خلال الفصل الدراسي الثاني 2020/2019 والبالغ عددهم (2722) معلماً ومعلمة حسب بيانات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2020/2019.

عينة الدراسة

تم اختيار أفراد عينة الدراسة من خلال اختيار عينة طبقية عشوائية من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء خلال الفصل الدراسي الثاني 2020/2019 م البالغ عددهم (331) معلماً ومعلمة حسب جدول مورجان.

جدول (1)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
44.1	146	أنثى	الجنس
55.9	185	ذكر	
12.4	41	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
37.5	124	5 سنوات- أقل من 10	
50.2	166	10 سنوات فأكثر	
78.2	259	بكالوريوس	المؤهل العلمي
21.8	72	دراسات عليا	
100.0	331	المجموع	

المعيار الإحصائي

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج:

من 1.00 - 2.33 منخفضة

من 2.34 - 3.67 متوسطة

من 3.68 - 5.00 مرتفعة

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة الآتية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

أداتا الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أداتين لجمع المعلومات اللازمة، وهما:

أولاً: أداة القيادة الأخلاقية

قام الباحث بتطوير الاستبانة تقيس أبعاد القيادة الأخلاقية كأداة للدراسة، استناداً إلى الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة (رضوان، ومصاروة، وسالم، 2019) ودراسة غريبوت، وفان كويكبيك، وسكلامب وفيليبيل (Gerpott,& Van Quaquebeke,& Schlamp & Voelpel,) (2019)، ودراسة الدجاني (2018)، وقد تكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (47) فقرة والملحق (1) يوضح ذلك.

صدق الأداة

قام الباحث باستخدام الصدق الظاهري وصدق البناء للتأكد من أن الأداة تقيس ما يراد قياسه، وعلى النحو الآتي:

أ- الصدق الظاهري للأداة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات المختصين في الإدارة والقيادة التربوية والمناهج في جامعة الشرق الأوسط وجامعة البلقاء التطبيقية والجامعة الأردنية وجامعة الزرقاء الخاصة، ملحق (2) وذلك للتأكد من صلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه، ومدى انتماء الفقرات والسلامة اللغوية لصياغة الفقرات، وهل هي بحاجة إلى تعديل والتعديل المقترح، إذ تم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين فأكثر، وتم إجراء ما يلزم مع الفقرات التي تم اقتراح تعديلها أو إعادة صياغتها أو

حذفها، فأصبحت أداة القيادة الأخلاقية في صورتها النهائية مكونة من (35) فقرة بعد حذف (12) فقرة، والملحق (3) يوضح أداة الدراسة بصورتها النهائية.

وقد أعطي لكل فقرة وزن وفق سلم (ليكرت) الخماسي إذ أعطي البديل دائماً (5) درجات، والبديل غالباً (4) درجات، والبديل أحياناً (3) درجات، والبديل قليلاً (2) درجتين، والبديل نادراً (1) درجة واحدة.

ب- صدق البناء

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من داخل مجتمع الدراسة، ومن خارج عينة الدراسة تكونت من (30) فرداً، إذ تم تحليل فقرات المقياس وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، إذ إن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.61-0.79)، ومع المجال (0.63-0.84) والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2)

معاملات الارتباط بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع المجال مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال مع الأداة	رقم الفقرة
.62(**)	.63(**)	25	.77(**)	.76(**)	13	.63(**)	.76(**)	1
.69(**)	.75(**)	26	.79(**)	.70(**)	14	.72(**)	.77(**)	2

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
.76(**)	.74(**)	27	.70(**)	.73(**)	15	.70(**)	.76(**)	3
.72(**)	.70(**)	28	.74(**)	.77(**)	16	.61(**)	.67(**)	4
.69(**)	.71(**)	29	.76(**)	.79(**)	17	.71(**)	.80(**)	5
.71(**)	.80(**)	30	.73(**)	.84(**)	18	.70(**)	.72(**)	6
.72(**)	.82(**)	31	.74(**)	.76(**)	19	.70(**)	.79(**)	7
.75(**)	.84(**)	32	.76(**)	.73(**)	20	.63(**)	.71(**)	8
.66(**)	.71(**)	33	.74(**)	.77(**)	21	.76(**)	.71(**)	9
.73(**)	.82(**)	34	.79(**)	.76(**)	22	.67(**)	.78(**)	10
.77(**)	.79(**)	35	.70(**)	.78(**)	23	.63(**)	.77(**)	11
			.78(**)	.75(**)	24	.70(**)	.74(**)	12

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك

لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تم استخراج معامل ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات

ببعضها والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3)

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية

الدرجة الكلية	العلاقات الإنسانية	العمل ضمن فريق	الصفات الإدارية لمدير المدرسة	الصفات الشخصية لمدير المدرسة	المجالات
				1	الصفات الشخصية لمدير المدرسة
			1	.744(**)	الصفات الإدارية لمدير المدرسة
		1	.626(**)	.627(**)	العمل ضمن فريق
	1	.587(**)	.739(**)	.695(**)	العلاقات الإنسانية
1	.689(**)	.721(**)	.664(**)	.712(**)	الدرجة الكلية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات الأداة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) فرداً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (4) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (4)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
الصفات الشخصية لمدير المدرسة	0.88	0.84
الصفات الإدارية لمدير المدرسة	0.90	0.79
العمل ضمن فريق	0.86	0.82
العلاقات الإنسانية	0.87	0.80
الدرجة الكلية	0.92	

ثانياً: أداة الثقافة التنظيمية

قام الباحث بتطوير استبانة تقيس الثقافة بالتنظيمية كأداة للدراسة، بناءً على الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة تسياناكوبولو ومنيسس (Tzianakopoulou & Manesis, 2018)،

ودراسة الحجار (2018)، برتيوي ومختار وسوبرياتي (Pertiwi, Mukhtar & Supriyati, 2019). وقد تكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (47) فقرة والملحق (1) يوضح ذلك.

صدق الأداة

قام الباحث باستخدام الصدق الظاهري وصدق البناء للتأكد من أن الأداة تقيس ما يراد قياسه، وعلى النحو الآتي:

أ:- الصدق الظاهري للأداة

للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين من أساتذة الجامعات من المتخصصين في الإدارة والقيادة التربوية والمناهج في جامعة الشرق الأوسط وجامعة البلقاء التطبيقية والجامعة الأردنية، ملحق (2) وذلك للتأكد من صلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه، ومدى انتماء الفقرات والسلامة اللغوية لصياغة الفقرات، وهل هي بحاجة إلى تعديل والتعديل المقترح، إذ تم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة (80%) من المحكمين فأكثر، وتم إجراء ما يلزم مع الفقرات التي تم اقتراح تعديلها أو إعادة صياغتها أو حذفها، فأصبحت أداة الثقافة التنظيمية في صورتها النهائية مكونة من (35) فقرة بعد حذف (12) فقرة، والملحق (3) يوضح أداة الدراسة بصورتها النهائية.

وقد أعطي لكل فقرة وزن وفق سلم (ليكرت) الخماسي، إذ أعطي البديل دائماً (5) درجات، والبديل غالباً (4) درجات، والبديل أحياناً (3) درجات، والبديل قليلاً (2) درجتين، والبديل نادراً (1) درجة واحدة.

ب: - صدق البناء

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من داخل مجتمع الدراسة، ومن خارج عينة الدراسة تكونت من (30) فرداً، إذ تم تحليل فقرات المقياس وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، إذ إن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (-0.49-0.70)، ومع المجال (0.64-0.86) والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5)

معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمجال الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
.65(**)	.78(**)	25	.60(**)	.74(**)	13	.55(**)	.71(**)	1
.66(**)	.78(**)	26	.62(**)	.79(**)	14	.56(**)	.76(**)	2
.59(**)	.69(**)	27	.64(**)	.77(**)	15	.64(**)	.78(**)	3
.49(**)	.64(**)	28	.58(**)	.78(**)	16	.70(**)	.80(**)	4
.70(**)	.79(**)	29	.65(**)	.79(**)	17	.68(**)	.85(**)	5
.64(**)	.81(**)	30	.65(**)	.82(**)	18	.67(**)	.84(**)	6
.55(**)	.70(**)	31	.66(**)	.86(**)	19	.69(**)	.84(**)	7
.66(**)	.77(**)	32	.62(**)	.75(**)	20	.50(**)	.82(**)	8
.50(**)	.66(**)	33	.67(**)	.75(**)	21	.49(**)	.79(**)	9
.61(**)	.71(**)	34	.60(**)	.69(**)	22	.49(**)	.75(**)	10
.53(**)	.68(**)	35	.52(**)	.67(**)	23	.66(**)	.80(**)	11
			.58(**)	.77(**)	24	.66(**)	.83(**)	12

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تم استخراج معامل ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6)

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية

الدرجة الكلية	التوقعات المستقبلية	أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها	معتقدات الإدارة المدرسية	قيم الإدارة المدرسية	المجالات
				1	قيم الإدارة المدرسية
			1	.481(**)	معتقدات الإدارة المدرسية
		1	.452(**)	.459(**)	أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها
	1	.574(**)	.558(**)	.543(**)	التوقعات المستقبلية
1	.396(*)	.764(**)	.694(**)	.805(**)	الدرجة الكلية

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (6) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، مما

يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات الأداة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)

بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من داخل المجتمع ومن خارج عينة

الدراسة مكونة من (30) فرداً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (7) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (7)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
قيم الإدارة المدرسية	0.91	0.79
معتقدات الإدارة المدرسية	0.93	0.81
أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها	0.87	0.83
التوقعات المستقبلية	0.89	0.77
الدرجة الكلية	0.91	

متغيرات الدراسة

تشتمل الدراسة على المتغيرات التالية:

المتغيرات الثانوية (الوسيطية)

أ. الجنس: وله فئتان (ذكر وأُنثى).

ب. المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا).

ج. سنوات الخدمة: ولها ثلاثة مستويات، وهم:

1. أقل من خمس سنوات.

2. خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات.

3. عشر سنوات فأكثر.

المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية.

المتغير التابع: الثقافة التنظيمية.

إجراءات الدراسة

قام الباحث بالإجراءات الآتية:

بعد توفر الشروط التي سمحت بإجراء الدراسة من جهة الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتطوير وتحكيم أداتي الدراسة، وصياغتها بشكلها النهائي والملحق (3) يوضح ذلك، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم القيام بالإجراءات الآتية:

- تم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، عن طريق الرجوع إلى قسم التخطيط في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء.

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة عن طريق التقدم بطلب إلى عمادة كلية التربية في جامعة الشرق الأوسط، للحصول على كتاب تسهيل مهمة لتطبيق أداة الدراسة، الملحق (4) يوضح ذلك.

- حصول الباحث على الموافقة الرسمية من رؤساء الأقسام المعنية في مديريات التربية في محافظة الزرقاء على إجراء الدراسة، الملحق (5) يوضح ذلك.

- بعد التحقق من صدق وثبات أداتي الدراسة، قام الباحث بتوزيع أداتي الدراسة على أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال زيارتهم في مدارسهم، والقيام بشرح وافٍ عن أهداف الدراسة وأهميتها، وطرق الإجابة عن فقرات الاستبانتين، فضلاً عن التأكيد على سرية المعلومات التي يتم الحصول عليها من عينة الدراسة، وأنها لأغراض البحث العلمي فقط.

- قام الباحث بجمع استبانات الدراسة وترتيبها وفرزها والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، وإدخال البيانات إلى الحاسوب، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للمعالجات الإحصائية، للوصول إلى النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها ووضع التوصيات، بعد تفريغ إجابات معلمي المدارس الحكومية عن فقرات الأداة.

المعالجة الإحصائية

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات إحصائياً:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والرتبة والمستوى لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

2. للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

لمعرفة إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية.

3. للإجابة عن السؤال الرابع والخامس تم استخدام الاختبار التائي (t-test) فيما يتعلق

بالجنس والمؤهل العلمي وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) فيما يتعلق

بسنوات الخدمة واختبار (LSD) للمقارنات البعدية.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، إذ هدفت التعرف إلى القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين.

نتائج الدراسة

جاءت نتائج الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لمجالات استبانة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، والجدول (8) أدناه يوضح ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	الصفات الشخصية لمدير المدرسة	4.31	0.62	1	مرتفع
4	العلاقات الإنسانية	4.15	0.51	2	مرتفع
3	العمل ضمن فريق	4.09	0.50	3	مرتفع
2	الصفات الإدارية لمدير المدرسة	4.08	0.59	4	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.15	0.45		مرتفع

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.08-4.31)، إذ جاء مجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.31) وانحراف معياري بلغ (0.62)، بينما جاء مجال الصفات الإدارية لمدير المدرسة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري بلغ (0.59)، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة الأخلاقية ككل (4.15) وبلغ الانحراف المعياري (0.45).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، إذ كانت على النحو الآتي:

أولاً: مجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة

جاءت نتائج مجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة كما في الجدول رقم (9) على النحو الآتي:

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة مرتبة تنازلياً
حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	يعمل على تجذير ثقافة التعاون.	4.40	0.71	1	مرتفع
6	يحرص على الألفة بين المعلمين.	4.39	0.76	2	مرتفع
1	يتحرى الصدق في التعامل مع المعلمين.	4.37	0.76	3	مرتفع
2	يتمثل النزاهة في تصرفاته.	4.36	0.81	4	مرتفع
5	يعكس القدوة الحسنة في سلوكه مع الآخرين.	4.31	0.70	5	مرتفع
3	يتحمل المسؤولية تجاه أخطائه.	4.29	0.82	6	مرتفع
4	يتقبل النقد البناء.	4.21	0.93	7	مرتفع
8	يعمل على إقناع المعلمين بأن يتجاوزوا مصالحهم الخاصة من أجل الصالح العام للمدرسة.	4.15	0.82	8	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.31	0.62		مرتفع

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.15-4.40)، إذ جاءت الفقرة (7) والتي تنص على "يعمل على تجذير ثقافة التعاون" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.40) وانحراف معياري بلغ (0.71) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (8) ونصها "يعمل على إقناع المعلمين أن يتجاوزوا مصالحهم الخاصة من أجل الصالح العام للمدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري بلغ (0.82) وبدرجة مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة ككل (4.31) وبلغ الانحراف المعياري (0.62) وبدرجة مرتفعة.

ثانياً: مجال الصفات الإدارية لمدير المدرسة

جاءت نتائج مجال الصفات الإدارية لمدير المدرسة كما هو موضح في الجدول رقم (10) الآتي:

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الصفات الإدارية لمدير المدرسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	يقدم المساعدة لمن يحتاجها من المعلمين.	4.26	0.71	1	مرتفع
8	يعزز الممارسات الإيجابية بين المعلمين.	4.21	0.71	2	مرتفع
2	يحسن استثمار الموارد المالية لصالح المدرسة.	4.14	0.73	3	مرتفع
1	يعمل بجد لتحقيق رؤية المدرسة.	4.11	0.76	4	مرتفع
9	يحاسب المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لهم.	4.11	0.81	4	مرتفع
3	يتخذ القرارات بعدالة.	4.02	0.77	6	مرتفع
4	يسعى لتحقيق رسالة المدرسة.	4.01	0.81	7	مرتفع
5	يشجع المعلمين على الابتكار.	3.93	0.80	8	مرتفع
6	يحرص على التنمية المهنية للمعلمين باستمرار.	3.93	0.86	8	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.08	0.59		مرتفع

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.93-4.26)، إذ جاءت الفقرة (7) والتي تنص على "يقدم المساندة لمن يحتاجها من المعلمين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.26) وانحراف معياري بلغ (0.71) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرتان (5، و6) ونصهما "يشجع المعلمين على الابتكار"، و"يحرص على التنمية المهنية للمعلمين باستمرار" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري بلغ (0.86) وبدرجة مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الصفات الإدارية لمدير المدرسة ككل (4.08) وبلغ الانحراف المعياري (0.59) وبدرجة مرتفعة.

ثالثاً: مجال العمل ضمن فريق

جاءت نتائج مجال العمل ضمن فريق كما هو موضح في الجدول رقم (11) الآتي:

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العمل ضمن فريق مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	1	0.60	4.22	يوفر البيئة الآمنة للاتصال بين الجميع.
مرتفع	2	0.61	4.20	ينمي لدى المعلمين الشعور بحس المسؤولية الجماعية.
مرتفع	3	0.75	4.14	ينمي روح التعاون والانسجام بين المعلمين
مرتفع	4	0.71	4.08	يشارك المعلمين الأعباء التي تطلب منهم.
مرتفع	4	0.79	4.08	يعزز ثقة المعلمين بزملائهم.
مرتفع	7	0.78	4.07	ينسب الإنجاز لجميع المعلمين.
مرتفع	3	0.70	4.05	يعزز لدى المعلمين مهارات الإشراف الذاتي.
مرتفع	5	0.67	4.02	ينمي مهارة صنع القرار الجماعي لدى المعلمين في المدرسة.
مرتفع	9	0.71	3.95	يعمل على فتح آفاق أمام المعلمين للعمل كفريق واحد.
مرتفع		0.50	4.09	الدرجة الكلية

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.95-4.22)، إذ جاءت الفقرة (2) والتي تنص على "يوفر البيئة الآمنة للاتصال بين الجميع" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.22) وانحراف معياري بلغ (0.60) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (9) ونصها "يعمل على فتح آفاق أمام المعلمين للعمل كفريق واحد" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري بلغ (0.71) وبدرجة مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال العمل ضمن فريق ككل (4.09) وبلغ الانحراف المعياري (0.50) وبدرجة مرتفعة.

رابعاً: مجال العلاقات الإنسانية

جاءت نتائج مجال العلاقات الإنسانية كما هو موضح في الجدول رقم (12) الآتي:

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مرتفع
9	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.	4.25	0.70	1	مرتفع
1	يتعامل مع المعلمين بتواضع.	4.23	0.67	2	مرتفع
2	يطمئن على أحوال المعلمين باستمرار.	4.22	0.71	3	مرتفع
3	يراعي مشاعر المعلمين في مختلف الأحوال.	4.15	0.79	4	مرتفع
4	يسعى لتحسين أوضاع المعلمين.	4.14	0.77	5	مرتفع
8	يعمل على حل المشكلات بين المعلمين.	4.13	0.72	6	مرتفع
6	يهتم بالحاجات الإنسانية للمعلمين.	4.10	0.68	7	مرتفع
5	يحافظ على الأسرار الخاصة بالمعلمين.	4.08	0.72	8	مرتفع
7	ينصت باهتمام لجميع المعلمين.	4.08	0.70	8	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.15	0.51		مرتفع

يبين الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.08-4.25)، إذ جاءت الفقرة (9) والتي تنص على "يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.25) وانحراف معياري بلغ (0.70) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرتان (7و5) ونصهما "يحافظ على الأسرار الخاصة بالمعلمين"، و"ينصت باهتمام لجميع المعلمين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري بلغ (0.70) وبدرجة مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال العلاقات الإنسانية ككل (4.15) وبلغ الانحراف المعياري (0.51) وبدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لمجالات استبانة الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، والجدول (13) أدناه يوضح ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها	4.17	0.46	1	مرتفع
2	معتقدات الإدارة المدرسية	4.16	0.51	2	مرتفع
1	قيم الإدارة المدرسية	4.13	0.47	3	مرتفع
4	التوقعات المستقبلية	4.13	0.52	3	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.15	0.41		مرتفع

يبين الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.13-4.17)، إذ جاء مجال أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.17) وبانحراف معياري بلغ (0.46) وبمستوى مرتفع، بينما جاء مجال قيم الإدارة المدرسية، والتوقعات المستقبلية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.13) بانحراف معياري بلغ (0.52)، وبمستوى مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية ككل (4.15) وبانحراف معياري بلغ (0.41) وبمستوى مرتفع.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، إذ كانت على النحو الآتي:

أولاً: قيم الإدارة المدرسية

جاءت نتائج مجال قيم الإدارة المدرسية كما هو موضح في الجدول رقم (14) الآتي:

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال قيم الإدارة المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
1	يخطط داخل المدرسة بشكل تشاركي.	4.23	0.60	1	مرتفع
2	يشجع المعلمين على طرح أفكارهم.	4.20	0.56	2	مرتفع
3	يوفر جميع التسهيلات الضرورية للمعلمين.	4.20	0.53	3	مرتفع
9	يلتزم بإنجاز الأعمال المطلوبة منه.	4.19	0.74	4	مرتفع
4	يحترم وجهات النظر المختلفة للمعلمين.	4.14	0.65	5	مرتفع
7	يساعد المعلمين على الانضباط حسب اللوائح الإدارية.	4.10	0.74	6	مرتفع
8	يفصل بين العمل والعلاقات الشخصية.	4.08	0.82	7	مرتفع
5	يهيئ مناخ عمل مناسب داخل المدرسة.	4.06	0.72	8	مرتفع
6	يلتزم بالتشريعات الإدارية.	4.02	0.73	9	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.13	0.47		مرتفع

يبين الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.02-4.23)، إذ جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "يخطط داخل المدرسة بشكل تشاركي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.23) وبانحراف معياري بلغ (0.60) وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (6) ونصها "يلتزم بالتشريعات الإدارية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبانحراف معياري بلغ (0.73) وبمستوى مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي لقيم الإدارة المدرسية ككل (4.13) والانحراف المعياري بلغ (0.47) وبمستوى مرتفع.

ثانياً: معتقدات الإدارة المدرسية

جاءت نتائج مجال معتقدات الإدارة المدرسية كما هو موضح في الجدول رقم (15) الآتي:

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال معتقدات الإدارة المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يستخدم النمط الديمقراطي في الإدارة.	4.28	0.62	1	مرتفع
8	يعمل على سيادة روح الجماعة في المدرسة.	4.26	0.72	2	مرتفع
7	يطبق مبادئ الديمقراطية بين المعلمين.	4.20	0.66	3	مرتفع
5	يوزع الأعمال على المعلمين وفق أسس.	4.18	0.74	4	مرتفع
3	يساعد المعلمين المبدعين على تنفيذ أفكارهم العلمية.	4.14	0.76	5	مرتفع
2	يفوض بعض الصلاحيات للمعلمين.	4.13	0.70	6	مرتفع
4	يعامل المعلمين كزملاء عمل.	4.13	0.75	6	مرتفع
9	يحفز المعلمين على الاهتمام بالصالح العام للمدرسة.	4.09	0.57	8	مرتفع
6	يعمل على تلبية توقعات الجميع.	4.05	0.88	9	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.16	0.51		مرتفع

يبين الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.05-4.28)، إذ جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "يستخدم النمط الديمقراطي في الإدارة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.28) وبانحراف معياري بلغ (0.62) وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (6) ونصها "يعمل على تلبية توقعات الجميع" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.05) وبانحراف معياري بلغ (0.88) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي لمعتقدات الإدارة المدرسية ككل (4.16) وبلغ الانحراف المعياري (0.51) وبمستوى مرتفع.

ثالثاً: أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها

جاءت نتائج مجال أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها كما هو موضح في الجدول رقم (16) الآتي:

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يطلع المعلمين على مدونة السلوك الخاصة بالعمل.	4.24	0.72	1	مرتفع
2	تشجع المدرسة على التفكير الناقد.	4.19	0.61	2	مرتفع
6	يطبق تعليمات الانضباط المدرسي على الطلبة.	4.19	0.73	2	مرتفع
5	يفعل نظام المساءلة على الجميع.	4.18	0.70	4	مرتفع
8	توافق القيم السائدة في المدرسة مع قيم المجتمع.	4.18	0.68	4	مرتفع
4	يسعى لأن تسود المعتقدات الإيجابية في بيئة العمل.	4.17	0.75	6	مرتفع
7	يغادر المدرسة بعد مغادرة الطلبة والمعلمين.	4.11	0.72	7	مرتفع
3	يقوم المعلمين ببناء على أدائهم الوظيفي.	4.08	0.81	8	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.17	0.46		مرتفع

يبين الجدول (16) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.08-4.24)، إذ جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "يطلع المعلمين على مدونة السلوك الخاصة بالعمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.24) وانحراف معياري بلغ (0.72) وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (3) ونصها "يقوم المعلمين بناء على أدائهم الوظيفي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري بلغ (0.81) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي لأعراف الإدارة المدرسية وقوانينها ككل (4.17) وبلغ الانحراف المعياري (0.46) وبمستوى مرتفع.

رابعاً: التوقعات المستقبلية

جاءت نتائج مجال التوقعات المستقبلية كما هو موضح في الجدول رقم (17) الآتي:

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التوقعات المستقبلية مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	يرسخ مبدأ الالتزام بقواعد العمل عند المعلمين.	4.20	0.80	1	مرتفع
8	يلتزم العاملون في المدرسة بتنفيذ القرارات التي يتخذها المدير.	4.19	0.77	2	مرتفع
7	يشجع المعلمين على الاستفادة من الموارد المتاحة.	4.18	0.77	3	مرتفع
9	يبتعد عن أي سلوك قد يؤدي مشاعر العاملين.	4.17	0.75	4	مرتفع
1	يقوم العاملون في المدرسة بالمطلوب منهم دون رقابة إدارية.	4.16	0.64	5	مرتفع
2	ينمي المهارات القيادية لدى الطلبة.	4.13	0.74	6	مرتفع
3	يوفر بيئة مدرسية آمنة.	4.12	0.67	7	مرتفع
5	يعزز الشعور بالرضا الوظيفي عند المعلمين.	4.04	0.77	8	مرتفع
4	يزود المعلمين بالتغذية الراجعة عن أعمالهم.	3.97	0.74	9	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.13	0.52		مرتفع

يبين الجدول (17) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.97-4.20)، إذ جاءت الفقرة (6) والتي تنص على "يرسخ مبدأ الالتزام بقواعد العمل عند المعلمين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.20) وبانحراف معياري بلغ (0.80) وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (4) ونصها "يزود المعلمين بالتغذية الراجعة عن أعمالهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.97) وبانحراف معياري بلغ (0.74) وبمستوى مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي للتوقعات المستقبلية ككل (4.13) وبلغ الانحراف المعياري (0.52) وبمستوى مرتفع.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لديهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لديهم، والجدول (18) يوضح ذلك.

الجدول (18)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لديهم

المجال	معامل الارتباط	مجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة	مجال الصفات الإدارية لمدير المدرسة	مجال العمل ضمن فريق	مجال العلاقات الإنسانية	القيادة الأخلاقية ككل
قيم الإدارة المدرسية	معامل الارتباط ر	*.483	*.653	*.561	*.685	*.732
	الدلالة الإحصائية العدد	.000	.000	.000	.000	.000
		331	331	331	331	331
معتقدات الإدارة المدرسية	معامل الارتباط ر	*.385	*.542	*.532	*.486	*.598
	الدلالة الإحصائية العدد	.000	.000	.000	.000	.000
		331	331	331	331	331

المجال	معامل الارتباط	مجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة	مجال الصفات الإدارية لمدير المدرسة	مجال العمل ضمن فريق	مجال العلاقات الإنسانية	القيادة الأخلاقية ككل
أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	*.182 .001 331	*.512 .000 331	*.505 .000 331	*.409 .000 331	*.494 .000 331
التوقعات المستقبلية	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	*.221 .000 331	*.380 .000 331	*.360 .000 331	*.515 .000 331	*.450 .000 331
الثقافة التنظيمية ككل	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	*.383 .000 331	*.618 .000 331	*.580 .000 331	*.628 .000 331	*.678 .000 331

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (18) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين متوسطات استجابة المعلمين

لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية وعلاقتها

بالثقافة التنظيمية لديهم، كما وجدت علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \geq 0.01$) مع جميع مجالات استبانة القيادة الأخلاقية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

الزرقاء للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية حسب متغيرات

الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم

استخدام اختبار "ت" لأثر الجنس، والمؤهل العلمي وتحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخدمة والجداول أدناه توضح ذلك.

أولاً: الجنس

جاءت نتائج متغير الجنس كما هو موضح في الجدول رقم (19) الآتي:

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
.072	329	1.804	.62	4.38	146	أنثى	الصفات الشخصية لمدير المدرسة
			.63	4.25	185	ذكر	
.301	329	-1.036	.56	4.04	146	أنثى	الصفات الإدارية لمدير المدرسة
			.61	4.11	185	ذكر	
.307	329	-1.023	.52	4.06	146	أنثى	العمل ضمن فريق
			.49	4.11	185	ذكر	
.012	329	-2.520	.49	4.07	146	أنثى	العلاقات الإنسانية
			.51	4.21	185	ذكر	
.428	329	-.794	.43	4.13	146	أنثى	القيادة الأخلاقية ككل
			.47	4.17	185	ذكر	

يتبين من الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر

الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء مجال العلاقات الإنسانية وجاءت الفروق لصالح الذكور.

ثانياً: سنوات الخدمة

جاءت نتائج متغير سنوات الخدمة كما هو موضح في الجدول رقم (20) الآتي:

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية حسب متغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	المجالات
0.54	4.62	41	أقل من 5 سنوات	الصفات الشخصية لمدير المدرسة
0.55	4.33	124	5 سنوات - أقل من 10	
0.67	4.21	166	10 سنوات فأكثر	
0.62	4.31	331	المجموع	
0.35	4.54	41	أقل من 5 سنوات	الصفات الإدارية لمدير المدرسة
0.46	3.92	124	5 سنوات - أقل من 10	
0.66	4.09	166	10 سنوات فأكثر	
0.59	4.08	331	المجموع	
0.44	4.40	41	أقل من 5 سنوات	العمل ضمن فريق
0.45	3.90	124	5 سنوات - أقل من 10	
0.50	4.15	166	10 سنوات فأكثر	
0.50	4.09	331	المجموع	
0.53	4.25	41	أقل من 5 سنوات	العلاقات الإنسانية
0.42	3.90	124	5 سنوات - أقل من 10	
0.48	4.32	166	10 سنوات فأكثر	
0.51	4.15	331	المجموع	
0.39	4.45	41	أقل من 5 سنوات	القيادة الأخلاقية ككل
0.29	4.00	124	5 سنوات - أقل من 10	
0.51	4.19	166	10 سنوات فأكثر	
0.45	4.15	331	المجموع	

يبين الجدول (20) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية بسبب اختلاف

فئات متغير سنوات الخدمة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام

تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (21).

الجدول (21)

تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخدمة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	المجال
.001	7.378	2.773 .376	2 328 330	5.546 123.274 128.820	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الصفات الشخصية لمدير المدرسة
.000	19.179	5.978 .312	2 328 330	11.956 102.233 114.189	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الصفات الإدارية لمدير المدرسة
.000	20.609	4.676 .227	2 328 330	9.351 74.412 83.763	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	العمل ضمن فريق
.000	29.951	6.506 .217	2 328 330	13.013 71.253 84.266	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	العلاقات الإنسانية
.000	18.178	3.332 .183	2 328 330	6.665 60.126 66.791	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	القيادة الأخلاقية ككل

يتبين من الجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

تعزى لأثر سنوات الخدمة في جميع المجالات وفي الأداة ككل، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة LSD كما هو مبين في الجدول (22).

الجدول (22)

المقارنات البعدية بطريقة LSD لأثر سنوات الخدمة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية

المجال	الفئات	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
مجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة	أقل من 5 سنوات	4.62			
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	4.33	*.28		
	10 سنوات فأكثر	4.21	*.41	*.12	
مجال الصفات الإدارية لمدير المدرسة	أقل من 5 سنوات	4.54			
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	3.92	*.62		
	10 سنوات فأكثر	4.09	*.46	*.17	
مجال العمل ضمن فريق	أقل من 5 سنوات	4.40			
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	3.90	*.51		
	10 سنوات فأكثر	4.15	*.25	*.26	
مجال العلاقات الإنسانية	أقل من 5 سنوات	4.25			
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	3.90	*.36		
	10 سنوات فأكثر	4.32	*.06	*.42	
القيادة الأخلاقية ككل	أقل من 5 سنوات	4.45			
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	4.00	*.45		
	10 سنوات فأكثر	4.19	*.26	*.19	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (22):

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين 5 سنوات- أقل من سنوات 10 و10 سنوات فأكثر وجاءت الفروق لصالح 5 سنوات- أقل من 10 سنوات. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين أقل من 5 سنوات من جهة وكل من 5 سنوات- أقل من 10، و10 سنوات فأكثر من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من أقل من 5 سنوات، مجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين 5 سنوات- أقل من 10 و10 سنوات فأكثر وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين أقل من 5 سنوات من جهة وكل من 5 سنوات- أقل من 10، و10 سنوات فأكثر من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من أقل من 5 سنوات، في مجال الصفات الإدارية لمدير المدرسة، مجال العمل ضمن فريق، وفي القيادة الأخلاقية ككل.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين 5 سنوات- أقل من 10 و10 سنوات فأكثر وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين أقل من 5 سنوات و5 سنوات- أقل من 10 وجاءت الفروق لصالح أقل من 5 سنوات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين أقل من 5 سنوات و10 سنوات فأكثر وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر في مجال العلاقات الإنسانية.

ثالثا: المؤهل العلمي

جاءت نتائج متغير المؤهل العلمي كما هو موضح في الجدول رقم (23) الآتي:

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.000	329	4.466	0.53	4.39	259	بكالوريوس	الصفات الشخصية لمدير المدرسة
			0.82	4.03	72	دراسات عليا	
0.007	329	2.733	0.51	4.13	259	بكالوريوس	الصفات الإدارية لمدير المدرسة
			0.80	3.91	72	دراسات عليا	
0.013	329	2.507	0.47	4.13	259	بكالوريوس	العمل ضمن فريق
			0.58	3.96	72	دراسات عليا	
0.501	329	-0.674	0.47	4.14	259	بكالوريوس	العلاقات الإنسانية
			0.62	4.19	72	دراسات عليا	
0.005	329	2.840	0.38	4.19	259	بكالوريوس	القيادة الأخلاقية ككل
			0.63	4.02	72	دراسات عليا	

يتبين من الجدول (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل

العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء مجال العلاقات الإنسانية وجاءت الفروق

لصالح البكالوريوس.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمين لمستوى تطبيق الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء حسب متغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، لأثر الجنس، والمؤهل العلمي وتحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخدمة والجداول أدناه توضح ذلك.

أولاً: الجنس

جاءت نتائج متغير الجنس كما هو موضح في الجدول رقم (24) الآتي:

الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.015	329	-2.437	.48	4.06	146	أنثى	قيم الإدارة المدرسية
			.46	4.19	185	ذكر	
0.000	329	-3.637	.50	4.05	146	أنثى	معتقدات الإدارة المدرسية
			.50	4.25	185	ذكر	
0.191	329	-1.311	.48	4.13	146	أنثى	أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها
			.44	4.19	185	ذكر	
0.016	329	-2.425	.50	4.05	146	أنثى	التوقعات المستقبلية
			.52	4.19	185	ذكر	
0.003	329	-2.995	.40	4.07	146	أنثى	الثقافة التنظيمية ككل
		-3.002	.41	4.21	185	ذكر	

يتبين من الجدول (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس

في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها وجاءت الفروق لصالح الذكور.

ثانياً: سنوات الخدمة

جاءت نتائج متغير سنوات الخدمة كما هو موضح في الجدول رقم (25) الآتي:

الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء حسب متغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	المجال
0.47	4.43	41	أقل من 5 سنوات	قيم الإدارة المدرسية
0.37	3.89	124	5 سنوات - أقل من 10	
0.46	4.24	166	10 سنوات فأكثر	
0.47	4.13	331	المجموع	
0.54	4.21	41	أقل من 5 سنوات	معتقدات الإدارة المدرسية
0.43	3.95	124	5 سنوات - أقل من 10	
0.50	4.31	166	10 سنوات فأكثر	
0.51	4.16	331	المجموع	
0.46	4.41	41	أقل من 5 سنوات	أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها
0.33	3.87	124	5 سنوات - أقل من 10	
0.43	4.33	166	10 سنوات فأكثر	
0.46	4.17	331	المجموع	
0.60	4.19	41	أقل من 5 سنوات	التوقعات المستقبلية
0.31	3.91	124	5 سنوات - أقل من 10	
0.56	4.28	166	10 سنوات فأكثر	
0.52	4.13	331	المجموع	
0.44	4.31	41	أقل من 5 سنوات	الثقافة التنظيمية ككل
0.28	3.90	124	5 سنوات - أقل من 10	
0.40	4.29	166	10 سنوات فأكثر	
0.41	4.15	331	المجموع	

يبين الجدول (25) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء بسبب اختلاف فئات متغير سنوات الخدمة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (26).

الجدول (26)

تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخدمة على مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	المجال
0.000	34.617	6.445 .186	2 328 330	12.891 61.070 73.961	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	قيم الإدارة المدرسية
0.000	20.647	4.789 .232	2 328 330	9.578 76.081 85.659	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	معتقدات الإدارة المدرسية
0.000	55.714	8.939 .160	2 328 330	17.877 52.624 70.501	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها
0.000	21.342	5.097 .239	2 328 330	10.194 78.331 88.525	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	التوقعات المستقبلية
0.000	43.558	5.897 .135	2 328 330	11.794 44.407 56.202	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	الثقافة التنظيمية ككل

يتبين من الجدول (26) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

تعزى لأثر سنوات الخدمة في جميع المجالات وفي الأداة ككل، ولبيان الفروق الزوجية الدالة

إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة LSD كما هو مبين في الجدول (27).

الجدول (27)

المقارنات البعدية بطريقة LSD لأثر سنوات الخدمة على مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء

المجال	الفئات	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
قيم الإدارة المدرسية	أقل من 5 سنوات	4.43			
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	3.89	.54*		
	10 سنوات فأكثر	4.24	.19*	.35*	
معتقدات الإدارة المدرسية	أقل من 5 سنوات	4.21			
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	3.95	.26*		
	10 سنوات فأكثر	4.31	.10*	.37*	
أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها	أقل من 5 سنوات	4.41			
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	3.87	.55*		
	10 سنوات فأكثر	4.33	.09*	.46*	
التوقعات المستقبلية	أقل من 5 سنوات	4.19			
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	3.91	.29*		
	10 سنوات فأكثر	4.28	.09*	.38*	
الثقافة التنظيمية ككل	أقل من 5 سنوات	4.31			
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	3.90	.40*		
	10 سنوات فأكثر	4.29	.02*	.39*	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (27) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين أقل من 5 سنوات من جهة وكل من 5 سنوات - أقل من 10، و 10 سنوات فأكثر من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح أقل من 5 سنوات، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين 10 سنوات فأكثر

و5سنوات- أقل من 10 وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر في قيم الإدارة المدرسية، وأعراف الإدارة المدرسية وقوانينها، والثقافة التنظيمية ككل.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين 5سنوات- أقل من 10 وأقل من 5 سنوات وجاءت الفروق لصالح أقل من 5 سنوات كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين 10 سنوات فأكثر من جهة وكل من أقل من 5 سنوات، و5سنوات- أقل من 10 من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر في معتقدات الإدارة المدرسية، والتوقعات المستقبلية.

ثالثاً: المؤهل العلمي

جاءت نتائج متغير المؤهل العلمي كما هو موضح في الجدول رقم (28) الآتي:

الجدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر - على مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.000	329	4.312	.43	4.19	259	بكالوريوس	قيم الإدارة المدرسية
			.57	3.93	72	دراسات عليا	
0.000	329	6.278	.45	4.25	259	بكالوريوس	معتقدات الإدارة المدرسية
			.59	3.85	72	دراسات عليا	
0.003	329	2.992	.42	4.20	259	بكالوريوس	أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها
			.58	4.02	72	دراسات عليا	
0.113	329	1.591	.46	4.15	259	بكالوريوس	التوقعات المستقبلية
			.69	4.04	72	دراسات عليا	
0.000	329	4.522	.36	4.20	259	بكالوريوس	الثقافة التنظيمية ككل
			.51	3.96	72	دراسات عليا	

يتبين من الجدول (28) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء التوقعات المستقبلية وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، وقد تم

عرضها تبعاً لتسلسل أسئلة الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟

كشفت نتائج السؤال في الجدول (8) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وقد جاءت بدرجة تقدير مرتفعة على الأداة ككل، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.08-4.31)، وجاءت مجالات الأداة مرتفعة إذ حصل مجال "مجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة" على المرتبة الأولى، وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.31)، وجاء مجال "مجال العلاقات الإنسانية" في المرتبة الثانية، بدرجة تقدير مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وبدرجة مرتفعة، وجاء مجال "مجال العمل ضمن فريق" في المرتبة الثالثة، بدرجة تقدير مرتفعة أيضاً بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وبدرجة مرتفعة، فيما حصل مجال "مجال الصفات الإدارية لمدير المدرسة" على المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وبدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير الدرجة الكلية إلى أن مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء الذين تمت أخذ وجهات نظر معلمهم في قيادتهم الأخلاقية يتمتعون بممارسة القيادة الأخلاقية مرتفعة، مما يؤكد تحليهم بالسمات الشخصية والإدارية والمهنية والعمل بروح الفريق الواحد المستمدة من فضائلهم الأخلاقية التي يتمسكون بها في ممارسة المبادئ الأخلاقية داخل المؤسسات التعليمية وتعاملهم مع عناصر العملية التعليمية في المدرسة. وربما

يعود أيضا لإدراك المديرين لأهمية القيادة الأخلاقية في مدارسهم لكونها تقع في دائرة اهتمامات وأولويات المؤسسات، فالمدرسة بلا شك هي بيئة تربوية آمنة وصالحة في ذاتها وتقوم بدورها الرئيس المتمثل في تنقية سلوكيات الطلبة من شوائب المجتمع والممارسات الأخلاقية، السلبية السائدة في البيئة المحيطة بهم، وأن إدراك المديرين لهذا الدور الرائد للمدرسة حتم عليهم ضرورة البدء بممارساتهم الإدارية والتزامهم بمبادئ وأنظمة القيادة الأخلاقية وفق منظومة واضحة الرؤية والهدف مما انعكس إيجاباً على سلوكياتهم؛ فكانت آراء المعلمين معبرة عن درجة استجابة الواقع متماشياً مع ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية في مدارسهم.

أظهرت النتائج المرتبطة بمجال "مجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة" بأن جميع الفقرات جاءت بدرجة ما مرتفعة وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.15-4.40)، إذ جاءت الفقرة (7) والتي تنص على "يعمل على تجذير ثقافة التعاون" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.40) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (8) ونصها "يعمل على إقناع المعلمين بأن يتجاوزوا مصالحهم الخاصة من أجل الصالح العام للمدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.15) وبدرجة مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة ككل (4.31) وبدرجة مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك أن الصفات الشخصية المكتسبة لمعلمي المدارس من مديريهم بصورتهم المتجسدة في أذهانهم وعقولهم والتقمص لشخصياتهم، لما يتمتع به مدير المدرسة المتميز بعدد من الصفات الشخصية والمهنية والكفاءات التي تؤهله لإدارة المدرسة بشكل مبدع، وذلك نظراً لخصوصية مدير المدرسة، إذ إن علاقاته الشخصية والإدارية المتداخلة بين المعلمين تتجسد عبر الصحة الجسمية والنفسية التي تساعد على تحمل ضغوط العمل لفترة طويلة، وعلى الاحتفاظ

بأعصابه تحت هذه الضغوط ومقدرته على التركيز والتفكير وإصدار الأحكام السليمة، وكفاءته العالية في تأدية الواجبات بطريقة مُرضية وسليمة من خلال البيت في الأمور والوصول إلى قرارات سليمة وحكيمة، وقوة الشخصية والمقدرة على التأثير في الآخرين وتحمل المسؤولية والصبر والصدق والجدية في العمل على الإقناع والذكاء والأمانة والنزاهة والشرف.

وأظهرت النتائج المرتبطة بمجال "الصفات الإدارية لمدير المدرسة" بأن جميع الفقرات جاءت بدرجة مرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.93-4.26)، إذ جاءت الفقرة (7) والتي تنص على "يقدم المساندة لمن يحتاجها من المعلمين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.26) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرتان (5، و6) ونصهما "يشجع المعلمين على الابتكار"، و"يحرص على التنمية المهنية للمعلمين باستمرار" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.93) وبدرجة مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الصفات الإدارية لمدير المدرسة ككل (4.08) وبدرجة مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك للمهام التي تقع على عاتق مدير المدرسة من وظائف تربوية كثيرة، منها الإدارية والفنية وجميعها متشابكة مع بعضها بعضاً، وينبغي لمدير المدرسة ممارستها بفعالية ووضع خطة مبتكرة للارتقاء بالمدرسة والنهوض بها من جميع نواحيها، والتي تسهم في إبراز المعلمين تحت فترة التجريب لتنفيذ بعض الاتجاهات الحديثة في السياسة التعليمية الجديدة، التي يسعى من خلالها إلى تحقيق هدف عملية التوجيه والإشراف الفني. أي تطوير وتجديد العمل التربوي، مع رفع كفاءة المعلمين، ويتم التوجيه السليم عادة بروح إنسانية كريمة تبرز المحاسن ثم تعالج الضعف برفق وأناة وحكمة وروية.

وأظهرت النتائج المرتبطة بمجال "العمل ضمن فريق" بأن جميع الفقرات جاءت بدرجة مرتفعة وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.95-4.22)، إذ جاءت الفقرة (2) والتي تنص على "يوفر البيئة الآمنة للاتصال بين الجميع" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.22) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (9) ونصها "يعمل على فتح آفاق أمام المعلمين للعمل كفريق واحد" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.95) وبدرجة مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال العمل ضمن فريق ككل (4.09) وبدرجة مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك بسبب التحفيز والتشجيع على أدائهم المتميز بأن يكون المعلم إيجابياً وثقته بنفسه عالية، وإيجاد روح المنافسة والمثابرة للتميز بروح العمل ضمن فريق فعال وملتزم ذات علاقات عميقة ومترابطة لتحقيق أفضل النتائج، ويأتي هذا من خلال التركيز على نقاط القوة والمميزات، بدلاً من التركيز على نقاط الضعف والعيوب، وبالتالي يشعر المعلمون بالتقدير والحماس لإعطاء المزيد، وتزداد الثقة في النفس، وبالتالي تزداد الإنتاجية والإيجابية والتأثير على الآخرين وإلهامهم لأخذ المبادرات والتنفيذ وأخذ أسلوب تحليلي لتخطيط الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة وعليه مشاركتهم المعلومات والتقارير باستمرار ووضوح وشفافية.

إن الملاحظ من خلال هذه المخرجات التعليق بأن "ثقافة المنظمة المتسمة بالجماعة تؤثر تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين مع ما يتماشى وآراء العمال في المؤسسة وربط نسبة ارتفاع الأداء بمدى الإيمان وأهمية العمل الجماعي ومدى رضاهم وانتمائهم لفريق العمل الجماعي مضافاً إليها مدى الانسجام والتعاون التفاهم السائد بين فريق العمل واحترام الجهود المبذولة من قبل العاملين ومقابلتها بنظرة تقدير واحترام مما يزيد من إحساسهم بالانتماء والولاء والمؤسسة.

وأظهرت النتائج المرتبطة بمجال "العلاقات الإنسانية" بأن جميع الفقرات جاءت بدرجة مرتفعة وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.08-4.25)، إذ جاءت الفقرة (9) والتي تنص على "يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.25)، بينما جاءت الفقرتان (5، و7) ونصهما "يحافظ على الأسرار الخاصة بالمعلمين"، و"ينصت باهتمام لجميع المعلمين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.08) وبدرجة مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال العلاقات الإنسانية ككل (4.15) وبدرجة مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك إلى العلاقة المترابطة التي يسودها طابع المحبة والاحترام والتقدير المتبادل بين المدير والمعلمين والتي لها الأثر الكبير في تحقيق الأهداف المرجوة داخل المؤسسة التعليمية، وتسهم بشكل بناء وفعال في بذل الجهد المضاعف حرصاً على تقديم الأفضل وتلبية للطموح الذي يسعى إليه، ولا نغفل أيضاً عن أهمية العمل بروح الفريق الواحد في المؤسسة التعليمية ودوره الرائد في دفع مسيرة العطاء بخطى ثابتة وواضحة نحو التقدم والتميز. والسبب في التزام مديري المدارس الثانوية بالقيادة الأخلاقية داخل المؤسسة التعليمية يعزى لتحقيق أهدافه الإدارية كما تضي القيادة الأخلاقية على سلوكياته طابع الاحترام والقبول عند المعلمين في المدرسة مما يؤدي بدوره لنجاح الإدارة في قيادتها التربوية.

وقد اتفقت مع كل من الدراسات الآتية في الكشف عن مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها مع متغيرات مختلفة إذ جاءت بدرجة مرتفعة كدراسة رضوان ومصاروة وسالم (2019) التي نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية مرتفعة، ودراسة الدجاني (2018) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في العصمة عمان لكل من القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي جاءت

بدرجة مرتفعة، ودراسة الزعبي(2018) أن ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، ودراسة الخليوي والسليمان (2017) أن درجة ممارسة قائدات المدارس لأخلاقيات الإدارة في الإسلام كانت بدرجة عالية، ودراسة الجعيثي (2017) أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة درادكة والمطيري (2017) إن ممارسات مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية جاءت عالية جداً، ودراسة الشتيوي والحبیب (2017) أن مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة في جميع أبعادها تتمثل بالعلاقات الإنسانية، والسلوكيات الإدارية، والأخلاق.

واختلفت كل من دراسة باداودود والزهراني (2018) أن مستوى ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الأخلاقية كانت بنسبة كبيرة في جميع أبعاد الدراسة جاءت بدرجة متوسطة لكل من الصفات الشخصية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية مع المعلمين والممارسات الإدارية الأخلاقية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟

كشفت نتائج السؤال في الجدول (13) مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، وقد جاء بدرجة تقدير "مرتفعة" على الأداة ككل، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.13-4.17)، وبمستوى مرتفع، إذ حصل مجال "أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها" على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.17) وبمستوى مرتفع، وجاء مجال "معتقدات الإدارة المدرسية" في المرتبة الثانية، بدرجة تقدير مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، بينما جاء مجال "قيم الإدارة المدرسية، والتوقعات المستقبلية" في

المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.13) وبمستوى مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية ككل (4.15) وبمستوى مرتفع.

ويمكن تفسير ذلك إلى أهمية الثقافة التنظيمية بوصفها المصدر الرئيس لتكوين البيئة السليمة داخل المؤسسة التعليمية، وتشكيل وجدان المعلمين، فتعمل على الترابط بين الأفراد، وتنقية الأجواء من الجمود والتعصب، وتعزيز الأنماط السلوكية الإيجابية لمواجهة السلوك المنحرف داخل المؤسسة التعليمية، إذ تكمن الثقافة التنظيمية في بناء وتكوين شخصية العاملين، وبالتالي التأثير على سلوكيات المعلم ذاته والسلوك العام للمدرسة. إذ تعد المحفز والداعم للنهوض ببيئة متجددة ومفعمة بالإبداع والأفكار المبتكرة، مما يشكل أداء فاعلاً لدى المعلمين من أجل تحقيق الأهداف والاستقرار والنمو نحو التميز.

وأظهرت النتائج المرتبطة بمجال "قيم الإدارة المدرسية" بأن جميع الفقرات جاءت بمستوى مرتفع وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.02-4.23)، إذ جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "يخطط داخل المدرسة بشكل تشاركي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.23) وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (6) ونصها "يلتزم بالتشريعات الإدارية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي لقيم الإدارة المدرسية ككل (4.13) وبمستوى مرتفع.

ومن الممكن أن ترجع الأسباب في تفسير ذلك لوجود منظومة قيمية مستمدة من الدين الإسلامي الحنيف الذي يعد أهم محركات السلوك الفردي عند الأفراد في الحصول على القيم. وأن وجود تصور إسلامي حنيف لهؤلاء المديرين يسهم في تزويدهم بمنظومة قيمية تهتم بجانب المعرفة النظرية والقيم التنظيمية والممارسة السلوكية لهذه القيم في جميع مناحي الحياة، وبخاصة العمل

التربوي، ويرجع السبب في التمسك بالمنظومة القيمية الدينية لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء لطبيعة وظيفتهم التربوية القائمة على نقل القيم الإسلامية والاجتماعية والإدارية وغرسها في نفوس الطلبة، والتي تكفل التزام المدير بالقيم الدينية خاصة في تعامله مع عناصر العملية التعليمية في المدرسة، ويعود السبب إلى الخلفية النظرية والتربوية للمديرين وتركيز المناهج الدراسية في المرحلة الجامعية على القيم التنظيمية لهم وللمعلمين والمربين في القطاع التربوي، ويرجع السبب أيضاً إلى الدورات التدريبية التي يتلقاها مديرو المدارس في المناطق التعليمية المرتكزة على نشر الثقافة التنظيمية في الإدارة التربوية، وغرسها لدى المعلمين مما مكن المدير من بناء منظومة ذات قاعدة معرفية سهلة الطريق في ممارسة القيادة الأخلاقية في الإدارة التربوية لنشر الثقافة التنظيمية في المؤسسة التعليمية.

وأظهرت النتائج المرتبطة بمجال " معتقدات الإدارة المدرسية" بأن جميع الفقرات جاءت بمستوى مرتفع وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.05-4.28)، إذ جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "يستخدم النمط الديمقراطي في الإدارة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.28) وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (6) ونصها "يعمل على تلبية توقعات الجميع" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.05) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي لمعتقدات الإدارة المدرسية ككل (4.16) وبمستوى مرتفع.

هذا الأمر يستدعي التخطيط الفعال مع الكادر الأكاديمي سعياً لتوفير جميع التسهيلات والطرق لتوفير بيئة مناخية فاعلة منسجمة، وداعمة للمعلمين لإيجاد أفكار ريادية ومناقشتها في الاجتماعات والندوات وغيرها. إن تحلي مديري المدارس بالقيادة والتخطيط الفعال يسهم في رفعة المؤسسة التعليمية، ومواكبة التطور من خلال رفع مستوى الأداء لتحقيق الأفكار والطموحات

والابتكار وصولاً إلى الآفاق المستقبلية. فإن امتلاك المديرين لمستوى عالٍ من المهارة والمقدرة يمكنه من استخراج المواهب والطاقات والابتكار الموجودة لدى المعلمين، ولا ننسى أن وصف المديرين بالديمقراطية والعدالة في توزيع المهام على المعلمين، والمرونة في التعامل بعيداً عن مبدأ التسلسل، يسهم في إيجاد بيئة خصبة لتوليد الطاقات الكامنة داخلهم.

وأظهرت النتائج المرتبطة بمجال " أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها " أن جميع الفقرات جاءت بمستوى مرتفع وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.08-4.24)، إذ جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "يطلع المعلمين على مدونة السلوك الخاصة بالعمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.24) وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (3) ونصها "يقوم المعلمين ببناء على أدائهم الوظيفي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.08) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي لأعراف الإدارة المدرسية وقوانينها ككل (4.17) وبمستوى مرتفع.

ويكمن السبب أنها تعزز شعور الانتماء والولاء للعاملين بالمؤسسة كما تشكل الإطار الذي يحدد السلوك المرغوب به داخل المؤسسة، وتختار المناخ التنظيمي الملائم لاتخاذ القرارات العقلانية بأقل كلفة وأقصر وقت، وأيضاً تسهم في تكوين أنظمة اتصال فعالة مفتوحة بين المعلمين عبر لغة مشتركة تساعدهم في حل مشكلات التكيف مع البيئة الخارجية. وتبرز أهمية مجالات الثقافة التنظيمية التي تعكس من خلال القيم والأعراف السائدة في توفير بيئة ملائمة لحل الصراعات والنزاعات، وذلك من خلال إرساء قواعد الاحترام والتسامح، التنسيق والمراقبة إذ تضع مجموعة من التعليمات التي تحقق الانسجام في المنظومة الاجتماعية، وتعكس مستوى الرقابة المسموح به بحيث لا يعد تدخلا. كما تسعى في تحقيق الميزة التنافسية؛ فتأثير الثقافة التنظيمية على العاملين يعد ميزة تنافسية يصعب تقليدها. إذ تزداد الثقافة التنظيمية في أنها تولد الشعور

بالهوية، وتعزز معايير السلوك الإيجابية كما تعمل على تحفيز التفكير الإبداعي من خلال استثمار الوقت في صياغة الأفكار الإبداعية، وتعمل الثقافة التنظيمية على زيادة المرونة لدى العاملين في قبول التغيير الإيجابي والالتزام بهذا التغيير.

وأظهرت النتائج المرتبطة بمجال " التوقعات المستقبلية " أن جميع الفقرات جاءت بدرجة مرتفعة وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.97-4.20)، إذ جاءت الفقرة (6) والتي تنص على "يرسخ مبدأ الالتزام بقواعد العمل عند المعلمين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.20) بمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (4) ونصها "يزود المعلمين بالتغذية الراجعة عن أعمالهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.97) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي للتوقعات المستقبلية ككل (4.13) وبمستوى مرتفع.

ويمكن تفسير ذلك إلى أهمية الثقافة التنظيمية كونها المصدر الرئيس لتكوين البيئة السليمة داخل المؤسسة التعليمية، وتشكيل وجدان المعلمين، فتعمل على الترابط بين الأفراد، وتنقية الأجواء من الجمود والتعصب، وتعزيز الأنماط السلوكية الإيجابية لمواجهة السلوك المنحرف داخل المؤسسة التعليمية، إذ تكمن الثقافة التنظيمية في بناء وتكوين شخصية العاملين، وبالتالي التأثير على سلوكيات المعلم ذاته والسلوك العام للمدرسة. إذ تعد المحفز والداعم للنهوض ببيئة متجددة ومفعمة بالإبداع والأفكار المبتكرة، مما يشكل أداء فاعلاً لدى المعلمين من أجل تحقيق الأهداف والاستقرار والنمو نحو التميز. كما تتسم بدورها الفاعل في التنوير الفكري، وفي تقديم تغذية راجعة عن العاملين في المدرسة، وتعطيهم حرية اختيار طرق حديثة لتطوير الثقافة المدرسية كونها أسلوب محفز لتحسين ورفع الأداء التنظيمي لدى المعلمين، ومن ثم التأثير في اتخاذ القرارات؛ فهي

تحتوي على منظومة قيمية أساسيةً تسيطر على المعلمين في المواقف الصعبة، وتمكنهم من المقدره على حل المشكلات.

وقد اتفقت مع كل من الدراسات في الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها مع متغيرات مختلفة كدراسة تسياناكوبولو ومنيسس (Tzianakopoulou & Manesis, 2018) في الكشف عن تصورات المدراء حول مفهوم الثقافة التنظيمية يسهم في تحسين تنظيم المجتمع المدرسي وخلق الهدوء في البيئة المدرسية، والجو الإيجابي، والتوازن بين الواجبات والحقوق، ودراسة البلوي (2017) أن درجة ممارسة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، ودراسة درادكة والخالدي (2017) في تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف جاء بدرجة مرتفعة.

وقد اختلفت مع دراسة الحجار (2018) إذ جاءت بدرجة متوسطة في الكشف عن درجة الذكاء الأخلاقي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقته بدرجة ممارستهم للثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، ودراسة عثمان (2017) إذ إن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، الترك (2016) أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لديهم؟

أشارت النتائج في الجدول (18) إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لديهم، إذ تبين أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.182-0.732) وأن جميع معاملات الارتباط (بيرسون) دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، كما وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة الأخلاقية ومجالات الثقافة التنظيمية ويستدل بذلك أن مستوى القيادة الأخلاقية الموجودة في شخصية مديري المدارس تؤثر في مستوى الثقافة التنظيمية عند معلمي المدارس الثانوية الحكومية ويعزى السبب في ذلك أنه كلما ارتفع مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ارتفع مستوى الثقافة لدى المعلمين والعكس صحيح؛ والمعلمون يتشاركون مع المديرين في السعي لتحقيق رسالة المدرسة والرؤى والتطلعات وبالتالي تحقيق الأهداف المستقلة، ومواكبة الانفجار المعرفي تماشياً مع القرن الحادي والعشرين، إذ يشعر المعلمون بالأمان والرضا الوظيفي والثقة داخل المؤسسة التعليمية بأنظمتها وممارستها.

كما جاءت نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الأخلاقية متوافقة مع دراسة وحيد وحسين وخان وغافيفكر وبهادور (Waheed, Hussin, Khan, Ghavifekr & Bahadur, 2019)، ودراسة ارانيل وأوزبيلين (ERANIL & ÖZBİLEN, 2017)، ودراسة الجعيثي (2017) سلوكاً قوياً في القيادة الأخلاقية للعلاقات الودية والثقة والانفتاح والالتزام المهني لما له من تأثير إيجابي مباشر للقيادة الأخلاقية والنزاعة والالتزام العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية،

ودراسة الزعبي (2018) إن ممارسة المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية والمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، ودراسة الخليوي والسليمان (2017) بوجود علاقة ارتباطية قوية لممارسة الاخلاقيات الإدارة في الاسلام ومستوى الصحة التنظيمية، كما اتفقت كل من الدراسات المتصلة بالثقافة التنظيمية وبعض المتغيرات الأخرى بعلاقة ارتباطية قوية كدراسة رامن ووينج وخالد (Raman, Ying & Khalid, 2015) بين أبعاد العلاقات الانسانية والنظام المفتوح والهدف العقلاني والعمليات الداخلية، ودراسة الترك (2016) مع كل من القيادة التبادلية والتحويلية والمتساهلة، ودراسة أجرى بيركماير ويونكر وبوس وموثينج (Berkemeyer, Junker, Bos & Müthing, 2016) بأن الكثافة الثقافية تلعب دوراً في تحديد الاستقرار الثقافي، كما أشارت دراسة البلوي (2017)، ودراسة الحجار (2018) في عملية صنع القرار الأخلاقي في ضوء مستوى الذكاءات المتعددة، ودراسة أجرى تسياناكوبولو ومنيسس (Tzianakopoulou & Manesis, 2018)، ودراسة شيبزون ومالو (Chipunz & Malo, 2017) بوجود علاقة ارتباطية للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي التي تسهم في تحسين تنظيم المجتمع المدرسي، وبينت دراسة ديزيلي وراجا واندرسون ولوي (Desselle, Raja , Andrews & Lui, 2018) علاقتها بعواملها الخمسة التي اشتملت على التحصيل، المهنية، الاستقرار، الدعم، التأملية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي؟

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الرابع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الأخلاقية التي يمارسها مديرو المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى جميع المتغيرات الوظيفية الممثلة في (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي). ما عدا متغير الجنس فقد تبين عدم وجود فروق في جميع المهارات باستثناء مجال العلاقات الإنسانية بين أفراد عينة الدراسة لصالح الذكور، ويعزى السبب في ذلك أن ممارسات جميع مجالات القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك توافقاً في أداء جميع عينة الدراسة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود اختلافات جوهرية بين آراء مفردات عينة الدراسة باختلاف الجنس، وأما بالنسبة للفروق التي جاءت لصالح الذكور في مجال العدالة والإنسانية؛ فقد تعزى هذه النتيجة لطبيعة الذكور إذ يمتازون بالعلاقات الإنسانية من خلال المبادرة بتقديم المساعدة لمن يحتاجها، وبناء علاقات متبادلة مع المعلمين والعاملين في المدرسة، وهذا يعطي لسلوك المعلم التعامل مع المواقف بعدالة وموضوعية وشفافية وإنسانية.

واختلفت مع دراسة رضوان ومصاروة وسالم (2019) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لمديري المدارس في لواء المزار، ودراسة الدجاني (2018) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين.

كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير

سنوات الخدمة، وقد كان الفرق لصالح (أقل من 5 سنوات، وأكثر من 10 سنوات) عند مقارنتهما مع (فئة 5 سنوات- أقل من 10 سنوات).

وربما تدل هذه النتيجة على أن هناك اختلاف في آراء المعلمين حول ممارسة القيادة الأخلاقية للمديرين، وكانت الفروق تعزى لأصحاب الخبرة " أقل من 5 سنوات" جاءت لصالح مجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة، ومجال الصفات الإدارية لمدير المدرسة، ومجال العمل ضمن فريق، وفي القيادة الأخلاقية ككل. وربما يعود السبب إلى أن أصحاب هذه الخبرة "أكثر من 10 سنوات" جاءت لصالح مجال العلاقات الإنسانية التي تراوحت بين علم النظريات التي يدرسونها في الجامعات وبين واقعهم العلمي في المدارس، ووجود بعض الاختلافات بين النظرية والواقع، فهم لم يستقروا على رأيهم في الحكم على القيادة الأخلاقية لدى المديرين، بينما نجد أن المعلمين من أصحاب الخبرة القصيرة ربما ما زالوا يعيشون بأجواء المدن الفاضلة وتسيطر عليهم النظريات التربوية والأخلاقية التي درسوها، فهم يصفون الصورة المثالية لمديرهم، أما أصحاب الخدمة الطويلة؛ فبفعل خدمتهم ومعايشتهم للعديد من الأفكار والشخصيات والاتجاهات ربما تشكل لديهم صورة عن القيادة الأخلاقية رأوها في مديرهم في المدارس الحكومية الثانوية.

كما اتفقت مع دراسة باداوود والزهراني (2018) إذ أظهرت الفروق لمتغير سنوات الخدمة لمحور العلاقات الإنسانية مع المعلمين لمن كانت خبرتهم أكثر من 20 سنة، ودراسة الدجاني (2018) درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر، واختلفت مع دراسة رضوان ومصاروة وسالم (2019) بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لمديري المدارس في لواء المزار، ودراسة الخليوي والسليمان (2017) في درجة ممارسة قائدات المدارس لأخلاقيات الإدارة في الإسلام ومستوى

الصحة التنظيمية سنوات الخبرة، دراسة درادكة والمطيري (2017) في مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية، ودراسة الشتيوي والحبيب (2017) درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية باختلاف متغير سنوات الخدمة.

قد يفسر وجود فروق في جميع المجالات باستثناء مجال العلاقات الإنسانية جاءت الفروق لصالح البكالوريوس، أن حملة البكالوريوس عادة ما يكونون أقل خبرة ومعرفة بجوانب العلاقات الإنسانية نظراً لقلة العلاقات الاجتماعية والخبرة والتدريب والتعاون في المقدرات والمهارات بين أفراد عينة الدراسة، وعليه فإن أصحاب حملة الدراسات العليا هم أكثر تفاعلاً وانسجاماً، فهم أكثر موافقة على درجة ممارسة مديري المدارس لهذه الجوانب.

واتفقت مع دراسة الشتيوي والحبيب (2017) درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية باختلاف ومعرفة مستوياتهم، واختلفت مع دراسة رضوان ومصاروة وسالم (2019) بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمديري المدارس في لواء المزار، ودراسة باداوود والزهراني (2018) درجة ممارسة المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية، ودراسة الدجاني (2018) بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، ودراسة الخليوي والسليمان (2017) في درجة ممارسة قائدات المدارس لأخلاقيات الإدارة في الإسلام ومستوى الصحة التنظيمية، ودراسة درادكة والمطيري (2017) في مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابة المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي؟

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الخامس وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وربما يعود ذلك إلى التطور التكنولوجي الكبير الذي نشهده اليوم فالخبرات والتجارب المختلفة أصبحت اليوم متاحة لكلا الجنسين إلا أن الذكور أكثر اندماجاً في العلاقات الاجتماعية، والسعي نحو القيادة عبر المشاركة بالمؤتمرات والندوات والدورات أكثر من الإناث وفق المعتقدات والأعراف الدينية، كما يكمن السبب في كثرة المسؤوليات والأعباء الحياتية والمنزلية على الإناث أكثر من الذكور في ضوء الظروف البيئية المحيطة، وقد اختلفت مع دراسة عثمان (2017) في مستوى التراخي التنظيمي ومستوى الثقافة في المدارس الثانوية الخاصة.

ويعزى أثر المؤهل العلمي والخدمة الذي جاء لصالح البكالوريوس الذين تتراوح خدمتهم أكثر من 10 سنوات. إذ يعود ذلك بسبب أن أصحاب المؤهل العلمي البكالوريوس يلتزمون أكثر بالقوانين والانضباط والالتزام بالمنظومة القيمية التي تتسم بالشفافية والنزاهة والرقابة على عكس الدراسات العليا، بل يصبحوا يتجاوزون بعض الأنظمة والقوانين والتهاون في بعض الأمور؛ لخبرتهم في تقادي وإدراك المواقف الصعبة وحل المشكلات بشكل أسرع عما هو المعلم ذو الخبرة القصيرة، كما يعود أيضاً لتفاعل الدراسات العليا في الجامعات والمشاركة في المؤتمرات والبرامج التدريبية التي ساهمت تحقيق الابتكار وتحسين مستوى الأداء من أجل بيئة فاعلة متكاملة مترابطة خالية من الشوائب والصعوبات والعوائق، وإيجاد روح الفريق الواحد لبناء مستقبل أفضل لأبنائنا، والعمل على نجاح المؤسسة لمواكبة

التطلعات التكنولوجية والانفجار المعرفي للوصول لجودة منافسة على المستوى المحلي والدولي، إذ اتفقت مع كل من درادكة والخالدي (2017) في درجة توافر الثقافة التنظيمية لدى مديري مدارس التعلم العام بمدينة الطائف، ودراسة عثمان (2017) في مستوى التراخي التنظيمي ومستوى الثقافة في المدارس الثانوية الخاصة.

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدم الباحث التوصيات الآتية:

- الحفاظ على هذا المستوى المرتفع الذي اظهرته نتائج الدراسة من خلال تعزيز ثقافة القيادة الأخلاقية والتعريف بمبادئها وسماتها ومتطلباتها في ضوء التوقعات المستقبلية بتقديم الدعم المناسب.
- الحفاظ على هذا المستوى المرتفع الذي اظهرته نتائج الدراسة فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء بتقديم الدعم المناسب.
- دور وزارة التربية والتعليم واهتمامها بتعزيز ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس من خلال معايير متضمنة في تقارير الأداء الوظيفي لقياس الممارسات الأخلاقية وأثرها في الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء الوظيفي للكادر الإداري والأكاديمي في المدارس الحكومية والخاصة.
- دعم مستويات الثقافة التنظيمية من خلال ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية في كافة المجالات وأهميتها لدى معلمي المدارس الثانوية.
- تنمية الجوانب المعرفية بمتطلبات ممارسة القيادة الأخلاقية من خلال تبني برامج تدريبية نوعية لمديري المدارس الثانوية لأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية على المدارس الاساسية، أو المدارس الخاصة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

القرآن الكريم

ابن أنس، مالك(د.ت). الموطأ، القاهرة: مطبعة كتاب الشعب.

ابن منظور، أبو الفضل (1414هـ). لسان العرب. ط3، بيروت: دار صادر.

ابن نبي، مالك (2018). مشكلات الحضارة، منشورات وزارة الثقافة الأردنية، عمان: مطبعة أروى.

أبو النصر، مدحت (2012). قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الأشعري، أحمد (2012). الوجيز في أخلاقيات العمل، ط3، جدة: خوارزم العلمية.

ايكه، هولنكراس (1972). قاموس مصطلحات الانثروبولوجية والفلكلور، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، القاهرة: دار المعارف.

باداود، عمر والزهراني، عبدالله (2018). درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2(2)، 43.

البستاني، كرم وآخرون (1992). المجد في اللغة والأعلام، المطبعة الكاثوليكية، ط3، بيروت: دار المشرق.

البلوي، عبير (2017). الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

البيهقي، أبو بكر (1354هـ). السنن الكبرى، حيدر آباد: دائرة المعارف العثمانية.

الترك، آيات (2016). القيادة التبادلية والتحويلية والمتساهلة التي يستخدمها مديرو المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

الجابري، محمد (1998). العولمة والهوية الثقافية، عشر أطروحات، مجلة "المستقبل العربي"، بيروت، 238، 14.

جاي، فريمون (1983). تلاقي الثقافات والعلاقات الدولية، مجلة الفكر العربي المعاصر، بيروت.

الجرجاني، علي بن محمد (1985). كتاب التعريفات، بيروت: مكتبة لبنان.

الجريسي، خالد (2012). أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري، الرياض: شبكة الألوكة.

الجبيني، ختام (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

جلاب، إحسان (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الحجار، رؤى (2018). الذكاء الأخلاقي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقته بدرجة ممارستهم للثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الحري، حياة (2015). القيادة الأخلاقية للأستاذ الجامعي ودورها في تعزيز قيم المواطنة لدى طلبته. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الشباب والمواطنة قيم وأصول، جامعة أم القرى، 15-16/4/1436 هجري: مكة المكرمة.

حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الخريشا، سعود (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بمستوى قيمهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن، مجلة العلوم التربوية، 45(4)، 270-286.

الخطيب، إسماعيل (1994). التحديات الموجهة لثقافتنا الإسلامية في كتاب: المستقبل الثقافي للعالم الإسلامي من خلال واقعه المعاصر، المنظمة الإسلامية للتربية في العلوم والثقافة، الرباط.

- الخفاجي، نعمة (2019). **ثقافة المنظمة**، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- خليفات، نجاح (2013). **مدير المدرسة القائد**، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الخليوي، لينا سليمان والسليمان، نورة (2017). درجة ممارسة قائدات المدارس لأخلاقيات الإدارة في الإسلام وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية فيها. **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، 6(7)، 80-96.
- الدجاني، ياسمين (2018). **درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- درادكة، أمجد والخالدي، عبدالإله (2017). الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، **المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية**، 16(1)، 20-54.
- درادكة، أمجد، والمطيري، هدى (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، 13 (2)، 223-237.
- دوللو، لويس (1992). **الثقافة الفردية والثقافة الجماهيرية**، ترجمة خيرالدين عبدالحميد، دمشق: منشورات وزارة الثقافة.
- ديب، كندة والبهلول، علي (2017). الثقافة التنظيمية كأحد المتطلبات الرئيسة لنجاح إدارة المعرفة دراسة ميدانية في جامعة تشرين. **مجلة جامعة البعث**، 43(39)، 41-74.
- ديفنز، برنت وآخرون (2009). **القيادة المدرسية في القرن الحادي والعشرين**، ترجمة موسى أبو طه، ومحمد عبدالحميد، غزة: دار الكتاب الجامعي.
- الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبدالقادر (د.ت). **مختار الصحاح**، الأردن: البراعم للإنتاج الثقافي.
- رضوان، أحمد، والمصاروة، أسامة، وسالم، حسني (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، **دراسات، العلوم التربوية**، 46(2)، 665-682.

الجبوري، حسيب عفتيان علي (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الادارية من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

سادل، فيليب (2008). القيادة. ترجمة: هدى محمد، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

السعود، راتب وبطاح، أحمد (1996). مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، (2)3، 25-38.

السكرانة، بلال (2010). القيادة الإدارية الفعالة، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الحضري، محمود أحمد (2014). أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، (2)28، 1-60.

الشتوي، سليمان والحبیب، عبدالرحمن (2017) القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6(4)، 123.

الطويل، هاني عبدالرحمن (2015). الإدارة المدرسية: الواقع والمأمول، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد وشعيبات، محمد وحليبية، بنان (2012). "درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدراها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 2(28)، 327-363.

العبادي، أحمد والإبراهيم، عدنان (2019). "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس"، مجلة العلوم التربوية، 1(1)، 392-433.

العباسي، فادي (2016). ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية في الرياض بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية، مجلة كلية التربية، 19، 101-151.

عبدالرزاق، خالدية وعباس، سامي، وأحمد، حميد (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، *المجلة العربية للإدارة*، 39(1)، 65-92.

عثمان، فاطمة (2017). التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عطوي، جودت (2018). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط3، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عقيلة، باصور وعبد الله، علي (2019). التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لآراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدينة، بحث منشور، *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 9(3): 554-572.

العميان، محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العنزي، فهد (2017). الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها، *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، 6(1): 283-297.

غسان، بركات، صبيبة، فؤاد، وتفاحة، عصام (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها ببعض المتغيرات دراسة ميدانية من وجهة نظر المدرسين في مدينة اللاذقية، *مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العلمية*، 40(6): 151-169.

الفرّاج، أسامة (2011). نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 1(27)، 155-184.

الفيّهي، هند بنت محمد (2019). ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الإفادة منها بالمدارس السعودية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 9(1)، 1-17.

القحطاني، سالم (2008). القيادة الإدارية-التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط2، *مجلة البحوث الأمنية*، الرياض، 11(23)، 267-292.

الكبير، أحمد (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الرياض: مكتبة الملك فهد.

الكتبي، محسن (2009). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. الإسماعيلية: مكتبة عبد الدايم للنشر والتوزيع.

كنعان، نواف (2002). القيادة الإدارية، ط1، عمان: مكتبة دار الثقافة.

ليلى، رضا أحمد، وعبد الهادي، رشيد (2019). مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريها، مجلة العلوم التربوية، 46 (2)، 65-88.

مخامرة، كمال (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة اريحا والاعوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية/جامعة بابل، (43)، 323-333.

الملاح، إسراء طارق وصالح، شيماء محمد (2012). دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين في جامعة الموصل. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 8 (2)، 93-103.

المومني، خالد (2017). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في عجلون بالأردن من وجهة نظر المعلمين، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية. 17 (1)، 426.

نجم، عبود نجم (2006). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، ط1، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

النسور، مروان (2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20 (2)، 187-210.

وهبة، مجدي (1975). معجم مصطلحات الأدب، ط1، بيروت: مكتبة لبنان.

المراجع الأجنبية

- Abdalla, M., Mwingi, M., Wachira, N., Okoko, J, & Webber, C. (2019). School Leadership Preparation in Tanzania. **Preparation and Development of School Leaders in Africa**, 6(4).p 111.
- Berkemeyer, N., Junker, R., Bos, W., & Müthing, K. (2016). Organizational cultures in education: Theory-based use of an instrument for identifying school culture. **Journal for Educational Research Online/Journal** , 7(3), 86-102.
- Bradley, L. & Parker, P. (2006). Do Australian public sector employees have the type of culture they want in the era of new public management? **Australian Journal of Public Administration (AJPA)**, .65, (1) p.88-89.
- Brown, M., Trevino, L., & Harrison, D. (2005). Ethical Leadership: A social Learning perspective for construct development and testing. **Organizational Behaviour and Human Decision Processes** 97 (2), pp.117-134.
- Chipunza, C. & Malo, B. (2017). **Organizational culture and job satisfaction among academie professionals at a South African university of technology**. Problems and Perspectives in Management, 15(2). Pp. 148-161.
- Desselle, S., Rana., Andrees, B., & Lui, J. (2018). Perceptions of organizational culture and organizational citizenship by faculty in U. S. colleges and schools of pharmacy. **Currents in pharmacy Teaching and Learning**. (10).Pp. 403-412.
- Dessler, G. (1996). Organization Theory Creating structure and Behaviour Newjersey prentice. Hall, Inc Englewood. Cliffs.
- Dufresne, P. & Mckenzie, A. (2009). A culture of Ethical Leadership, Principal Leadership, 16(2). P36-39 Oct.
- Eranil, A. K., & Özbilen, F. M. (2017). Relationship between School Principals' Ethical Leadership Behaviours and Positive Climate Practices. **Journal of Education and Learning**, 6(4), P100-112.
- Feldman, S. (2019). Cross-Cultural Leadership and Organizational Culture: A South African Perspective. **International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship (IJSSME)**, 3(2), p79-94.
- Freakley, & Burgh. (2000). Ethics & Integrity and School Leadership Ethics, is about ' what we' ought' to do'. Available at <https://scribd.com.8/3/2020>.
- Gerpott, F. H., Van Quaquebeke, N., Schlamp, S., & Voelpel, S. C. (2019). An identity perspective on ethical leadership to explain organizational citizenship behaviour:

- the interplay of follower moral identity and leader group prototypically. **Journal of Business Ethics**, 156(4), p1063-1078.
- Hofstede, G. H. , Hofstede, G. , & Minkov, M. (2010). **Cultures and organizations Software of the mind** (3rd Ed.). New York: McGraw Hill.
- Houle, J., Gimas, C., & Priscilla, C. (2006). Building Capacity of Ethical Leadership in Graduate Educational Leadership Preparation Programs AASA. **Journal of Scholarship & Practice**.3, Iss.p11-17.
- Kang, S. (2019). Sustainable Influence of Ethical Leadership on Work Performance: Empirical Study of Multinational Enterprise in South Korea. **Sustainability**, 11(11), 3101.
- Kaptein, M. (2019). The moral entrepreneur: A new component of ethical leadership. **Journal of Business Ethics**, 156(4), 1135-1150.
- Katranci , I., Sungu , H., & Saglam , M. (2015). Teachers' Perceptions about the School Principals' Ethical Leadership Behaviours: A Study from Turkish Vocational High Schools. **Universal Journal of Educational Research**, 59(16). Pp.546-554.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2017). *The leadership challenge*. (6th Ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Monahan, B. J. (2012). **School leadership mentoring characteristics in an era of significant educational reform**, Doctoral dissertation in USA.
- Naranjo-Valencia, J., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2019). Organizational culture effect on innovative orientation. **Management Decision**, 49(1), 55-72.
- Pertiwi, R., Mukhtar, M., & Supriyati, Y. (2019). **The Influence of Ethical Leadership, Integrity, Affective Commitment and Trust on (OCB) Of Teachers at State Senior High School at the City of Depok**. In International Conference on Islamic Education (ICoIE). Atlantis Press.
- Peterson, I. & Deal, T. (2002). *Shaping school culture field book*. San Francisco: Jossey-Bass. examination of the endorsement of ethical leadership. **Journal of Business Ethics**, 63(4), pp.345-359.
- Pettinger, R. (2000). "Mastering Organizational Behaviour" Best-set Typesetters, Ltd.
- Raman, A., Ying, L., & Khalid, R. (2015). The Relationship between Culture and Organizational Commitment among Chinese Primary School Teachers. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 6(2). Pp93-100.
- Resik, C. Hanges, P., Dickson, M., & Mitchelson, J. (2006). A cross-cultural.

- Robbins, S., & Judge, T. (2007), *Organizational Behaviour*, 12th ed., New Jersey: Prentice Hall.
- Rue, L. & Byars, L. (1989). *Management*, Irwin, Homewood.
- Sergiovanni, T. (2000). **The life world of leadership**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Taye, M., Sang, G., & Muthanna, A. (2019). Organizational culture and its influence on the performance of higher education institutions: The case of a state university in Beijing. **International Journal of Research**, 8(2), 77-90.
- Tylor, E. (1971), *Culture*, Jo-hon Murray, London.
- Tzianakopoulou, T., & Manesis, N. (2018). Principals' Perceptions on the Notion of Organizational Culture: The Case of Greece. **Universal Journal of Educational Research**, 6(11), 2519-2529.
- Waheed, Z., Hussin, S., Khan, M. I., Ghavifekr, S., & Bahadur, W. (2019). Ethical leadership and change: A qualitative comparative case study in selected Malaysian transformed schools. **Educational Management Administration & Leadership**, 47(4), 624-639.
- Webster, M. (1997), *New collegiate*, PictioNary-un abridged, Tenth Edition Spring Field, Massahu-setts, U.S.A.
- Whitaker, T. (2012). *What great principals do differently: 18 things that matter most*. Larchmont, NY: Eye on Education, Inc.
- Zafar, S., & Zafar, U. (2019). Nexuses between induction training and employee job satisfaction: Exploring the moderating role of organizational culture and motivation. **International Journal of Business and Finance Management Research**, 1 (7). P 76-93.

الملحقات

الملحق (1)

أداتا الدراسة بصورتها الأوليتين



التخصص: الإدارة والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية

العام الجامعي: 2020/2019

قسم الإدارة والمناهج

الفصل الدراسي الثاني

استبانة تحكيم

الأستاذ الدكتور.....المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد،،،

فيقوم الباحث بإجراء دراسة تهدف التعرف إلى " القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداتين إذ تتكون من أداتين، الأداة الأولى عبارة عن استبانة: تقيس درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية وتكونت من (47) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العمل كفريق، العلاقات الإنسانية)، والأداة الثانية أيضاً استبانة: تبحث بمستوى الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية، وتضمنت (47) فقرة، وصممت الأداتان وفق مقياس ليكرت الخماسي، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية تربوية في تحكيم الأداتين يأمل الباحث بتحكيم أداتي الدراسة وفقاً للبنود الأتية: درجة انتماء الفقرات، وصلاحيّة الفقرة، وأي تعديلات مقترحة، مع العلم أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الطالب: محمد موسى المرقطن

المشرف: أ.د. عاطف المقابلة

	الاسم
	الرتبة الأكاديمية
	التخصص
	جهة العمل (الجامعة / الكلية)

المعلومات الشخصية:

1. النوع:

أنثى ذكر

2. سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات 5 سنوات - أقل من 10 10 سنوات فأكثر

3. المؤهل العلمي:

بكالوريوس ماجستير دكتوراه

الأداة الأولى: القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
أولاً: مجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة:							
-1	يتحرى الصدق في التعامل مع المعلمين.						
-2	يتمثل النزاهة والأمانة في تصرفاته.						
-3	يتحمل المسؤولية تجاه أخطائه.						
-4	يتقبل النقد البناء برحابة صدر.						
-5	يعكس القدوة الحسنة في سلوكه مع الآخرين						
-6	يحرص على الألفة بين العاملين.						
-7	يسعى لحل الخلافات بين العاملين.						
-8	يعمل على تجذير ثقافة التعاون.						
-9	يعمل على إقناع المعلمين بأن يتجاوزوا مصالحهم الخاصة من أجل الصالح العام للمدرسة.						
-10	يعتمد المبادئ الأخلاقية التي توفر الأسس اللازمة للعمل في المدرسة.						
ثانياً: مجال الصفات الإدارية لمدير المدرسة:							
-1	يعمل بجد لتحقيق رؤية المدرسة						
-2	يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل.						
-3	يحسن استثمار الموارد المالية لصالح المدرسة.						
-4	يتخذ القرارات العادلة والمتوازنة.						
-5	يستفيد من ملاحظات الآخرين في تطوير أدائه.						
-6	يسعى لتحقيق رسالة المدرسة بالتزامه بالأخلاق						
-7	يشجع المعلمين على (الإبداع والابتكار والتجديد).						
-8	يحرص على التنمية المهنية للمعلمين باستمرار						
-9	يقدم الدعم والمساندة لمن يحتاجها من المعلمين						
-10	يشرك المعلمين والعاملين في التخطيط وصنع القرار.						
-11	يعزز الأعمال والممارسات الإيجابية.						
-12	يعتمد معايير واضحة لتقييم أداء المعلمين والعاملين.						
-13	يحاسب المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لهم.						
-14	يوزع أعباء العمل على العاملين بعدالة.						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
ثالثاً : مجال العمل كفريق							
-1	ينمي لدى المعلمين الشعور بحس المسؤولية الجماعية.						
-2	يوفر البيئة الآمنة للاتصال والتواصل وتنسيق الجهود.						
-3	يعزز لدى المعلمين مهارات الإشراف الذاتي والمساعدة.						
-4	يقدر آراء الآخرين وأفكارهم ويستثمرها لصالح المدرسة.						
-5	ينمي مهارة صنع القرار الجماعي لدى العاملين في المدرسة.						
-6	ينمي روح التعاون والانسجام بين المعلمين.						
-7	ينسب النجاح والإنجاز لجميع المعلمين.						
-8	يعزز ثقة المعلمين بزملائهم ومرؤوسيهـم.						
-9	يساعد العاملين في الأعمال المطلوبة منهم.						
-10	يشارك المعلمين الأعباء التي تطلب منهم.						
-11	يعمل على فتح آفاق أمام المعلمين للعمل كفريق واحد.						
رابعاً : مجال العلاقات الإنسانية							
-1	يتعامل مع المعلمين بتواضع واحترام.						
-2	يسأل عن المعلمين ويطمئن على أحوالهم.						
-3	يقدر ظروف المعلمين ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم.						
-4	يبذل جهداً كبيراً لتحسين أوضاع المعلمين وتحقيق طموحاتهم.						
-5	يحرص على التواصل الإنساني مع المعلمين.						
-6	يهتم كثيراً بالحاجات الإنسانية لدى المعلمين.						
-7	ينصت باهتمام لجميع العاملين.						
-8	يعمل على تأليف القلوب وحل المشكلات بين المعلمين.						
-9	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.						
-10	يحافظ على الأسرار الخاصة بالمعلمين.						
-11	يتسامح مع المخطئين في حقه من المعلمين.						
-12	يسعى إلى كسب جميع العاملين بأسلوبه اللين.						

الأداة الثانية: الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
المجال الأول: قيم الإدارة المدرسية							
يمارس المدير المهمات الآتية:							
1-	يخطط داخل المدرسة بشكل تشاركي						
2-	يشجع المعلمين على طرح أفكارهم						
3-	يوفر جميع التسهيلات الضرورية للمعلمين						
4-	يحترم وجهات النظر المختلفة للمعلمين						
5-	يهيئ مناخ عمل مناسب داخل المدرسة						
6-	يلتزم بالتشريعات الإدارية						
7-	يطبق القانون على جميع العاملين بعدالة						
8-	يفصل بين العمل والعلاقات الشخصية						
9-	يحرص المدير على تقديم مصلحة المدرسة على مصلحته الشخصية						
10-	يلتزم المدير بإنجاز الأعمال المطلوبة منه						
11-	المناخ التنظيمي يشجع على الالتزام بالعمل						
12-	يساعد المدير المعلمين على الانضباط حسب اللوائح الإدارية						
المجال الثاني: معتقدات الإدارة المدرسية							
1-	يستخدم النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية						
2-	يفوض بعض الصلاحيات للمعلمين						
3-	يساعد المعلمين المبدعين على تنفيذ أفكارهم العلمية						
4-	يعامل المعلمين كزملاء عمل						
5-	يوزع الأعمال على المعلمين وفق أسس من الموضوعية						
6-	يعمل المدير على تلبية توقعات الجميع						
7-	يشجع الطلبة على المشاركة في مجالس الطلبة						
8-	يعمل على سيادة روح الجماعة في المدرسة						
9-	يحفز العاملين على الاهتمام بالصالح العام للمدرسة						
10-	يعمل المدير للحفاظ على سير العمل بشكل متقن						
11-	وضوح التعليمات الخاصة بالعملية التعليمية التعليمية						
12-	ترسخ إدارة المدرسة مبادئ الديمقراطية بين العاملين						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		غير منتمية	منتمية	صالحة	غير صالحة		
المجال الثالث: أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها							
1-	يطلع المعلمين على مدونة السلوك الخاصة بالعمل						
2-	تشجع المدرسة على التفكير الناقد						
3-	يوضح الحقوق والواجبات الشخصية للمعلمين						
4-	يقوم المعلمين بناء على أدائهم الوظيفي						
5-	يفعل نظام المساواة بالشكل الصحيح						
6-	يطبق تعليمات الانضباط الطلابي						
7-	يحضر مبكرا إلى المدرسة						
8-	يغادر المدرسة بعد مغادرة الطلبة والمعلمين						
9-	توافق القيم والمعتقدات السائدة في المدرسة مع قيم المجتمع						
10-	يتم توزيع الأعمال على العاملين على أساس موضوعي						
11-	تسود المعتقدات الإيجابية في بيئة العمل						
المجال الرابع: التوقعات المستقبلية							
1-	يساعد المعلمين على النمو المهني						
2-	ينمي المهارات القيادية لدى الطلبة						
3-	يوفر بيئة مدرسية آمنة						
4-	يعمل على إيجاد قنوات اتصال فاعلة مع المجتمع المحلي						
5-	يعزز الشعور بالرضا الوظيفي عند العاملين						
6-	يرسخ مبدأ الالتزام بقواعد العمل عند العاملين						
7-	يشجع المعلمين على الاستفادة من الموارد المتاحة						
8-	يزود المعلمين بالتغذية الراجعة عن أعمالهم						
9-	يبتعد عن أي سلوك قد يؤدي مشاعر العاملين.						
10-	تشارك الإدارة العاملين في عملية صنع القرار.						
11-	يلتزم العاملون في المدرسة بتنفيذ القرارات التي يتخذها المدير.						
12-	يقوم العاملون في المدرسة بالمطلوب منهم دون رقابة إدارية.						

الملحق (2)
أسماء السادة المحكمين

الجامعة	التخصص	الاسم	التسلسل
الأردنية	الإدارة التربوية	أ. د. هاني عبد الرحمن الطويل	1
الشرق الأوسط	التخطيط التربوي	أ. د. رياض بدري ستراك	2
الأردنية	التخطيط التربوي	أ. د. أنمار الكيلاني	3
الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	أ. د. أحمد أبو كريم	4
البلقاء التطبيقية	الإدارة التربوية	أ. د. عمر محمد الخرايشة	5
البلقاء التطبيقية	الإدارة التربوية	د. محمد القداح	6
الشرق الأوسط	المناهج وطرق التدريس	د. فواز شحادة	7
الشرق الأوسط	المناهج وطرق التدريس	د. عثمان منصور	8
الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	د. أسامة حسونة	9
الزرقاء الخاصة	إدارة الأعمال	د. محمد عبد الكريم الزيود	10

الملحق (3)
أداتا الدراسة بصورتها النهائيّتين



بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة المعلم الفاضل / المعلمة الفاضلة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

فيقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، لذلك أعد الباحث استبانتيْن الأولى عن القيادة الأخلاقية والثانية عن الثقافة التنظيمية، راجياً التكرم بإبداء وجهة نظركم من خلال قراءة فقرات الاستبانة والإجابة عنها بوضع إشارة (×) مقابل كل فقرة ، علماً أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بمنتهى السرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث:

محمد موسى المرقطن

المعلومات الشخصية: ضع إشارة (×) في المربع المناسب:

1. الجنس:

ذكر

أنثى

2. سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات 5 سنوات - أقل من 10 10 سنوات فأكثر

3. المؤهل العلمي:

دراسات عليا

بكالوريوس

الأداة الأولى: القيادة الأخلاقية بصيغتها النهائية

التسلسل	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
أولاً: مجال الصفات الشخصية لمدير المدرسة:						
1-	يتحرى الصدق في التعامل مع المعلمين.					
2-	يتمثل النزاهة في تصرفاته.					
3-	يتحمل المسؤولية تجاه أخطائه.					
4-	يتقبل النقد البناء.					
5-	يعكس القدوة الحسنة في سلوكه مع الآخرين.					
6-	يحرص على الألفة بين المعلمين.					
7-	يعمل على تجذير ثقافة التعاون.					
8-	يعمل على إقناع المعلمين بأن يتجاوزوا مصالحهم الخاصة من أجل الصالح العام للمدرسة.					
ثانياً : مجال الصفات الإدارية لمدير المدرسة:						
1-	يعمل بجد لتحقيق رؤية المدرسة.					
2-	يحسن استثمار الموارد المالية لصالح المدرسة.					
3-	يتخذ القرارات بعدالة.					
4-	يسعى لتحقيق رسالة المدرسة.					
5-	يشجع المعلمين على الابتكار.					
6-	يحرص على التنمية المهنية للمعلمين باستمرار.					
7-	يقدم المساعدة لمن يحتاجها من المعلمين.					
8-	يعزز الممارسات الإيجابية بين المعلمين.					
9-	يحاسب المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لهم.					
ثالثاً: مجال العمل ضمن فريق						
1-	ينمي لدى المعلمين الشعور بحس المسؤولية الجماعية.					
2-	يوفر البيئة الآمنة للاتصال بين الجميع.					
3-	يعزز لدى المعلمين مهارات الإشراف الذاتي.					
4-	يشارك المعلمين الأعباء التي تطلب منهم.					
5-	ينمي مهارة صنع القرار الجماعي لدى المعلمين في المدرسة.					
6-	ينمي روح التعاون والانسجام بين المعلمين					
7-	ينسب الإنجاز لجميع المعلمين.					
8-	يعزز ثقة المعلمين بزملائهم.					
9-	يعمل على فتح آفاق أمام المعلمين للعمل كفريق واحد.					

التسلسل	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
رابعاً: مجال العلاقات الإنسانية						
-1	يتعامل مع المعلمين بتواضع.					
-2	يطمئن على أحوال المعلمين باستمرار.					
-3	يراعي مشاعر المعلمين في مختلف الأحوال.					
-4	يسعى لتحسين أوضاع المعلمين.					
-5	يحافظ على الأسرار الخاصة بالمعلمين.					
-6	يهتم بالحاجات الإنسانية للمعلمين.					
-7	ينصت باهتمام لجميع المعلمين.					
-8	يعمل على حل المشكلات بين المعلمين.					
-9	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.					

الأداة الثانية: الثقافة التنظيمية بصيغتها النهائية

التسلسل	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
أولاً: قيم الإدارة المدرسية يمارس المدير المهمات الآتية						
-1	يخطط داخل المدرسة بشكل تشاركي.					
-2	يشجع المعلمين على طرح أفكارهم.					
-3	يوفر جميع التسهيلات الضرورية للمعلمين.					
-4	يحترم وجهات النظر المختلفة للمعلمين.					
-5	يهيئ مناخ عمل مناسب داخل المدرسة.					
-6	يلتزم بالتشريعات الإدارية.					
-7	يساعد المعلمين على الانضباط حسب اللوائح الإدارية.					
-8	يفصل بين العمل والعلاقات الشخصية.					
-9	يلتزم بإنجاز الأعمال المطلوبة منه.					
ثانياً: معتقدات الإدارة المدرسية						
-1	يستخدم النمط الديمقراطي في الإدارة.					
-2	يفوض بعض الصلاحيات للمعلمين.					
-3	يساعد المعلمين المبدعين على تنفيذ أفكارهم العلمية.					
-4	يعامل المعلمين كزملاء عمل.					
-5	يوزع الأعمال على المعلمين وفق أسس.					
-6	يعمل على تلبية توقعات الجميع.					
-7	يطبق مبادئ الديمقراطية بين المعلمين.					
-8	يعمل على سيادة روح الجماعة في المدرسة.					
-9	يحفز المعلمين على الاهتمام بالصالح العام للمدرسة.					
ثالثاً: أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها						
-1	يطلع المعلمين على مدونة السلوك الخاصة بالعمل.					
-2	تشجع المدرسة على التفكير الناقد.					
-3	يقوم المعلمين ببناء على أدائهم الوظيفي.					
-4	يسعى لأن تسود المعتقدات الإيجابية في بيئة العمل.					
-5	يفعل نظام المساءلة على الجميع.					
-6	يطبق تعليمات الانضباط المدرسي على الطلبة.					
-7	يغادر المدرسة بعد مغادرة الطلبة والمعلمين.					
-8	توافق القيم السائدة في المدرسة مع قيم المجتمع.					

التسلسل	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
رابعاً: التوقعات المستقبلية						
-1	يقوم العاملون في المدرسة بالمطلوب منهم دون رقابة إدارية.					
-2	ينمي المهارات القيادية لدى الطلبة.					
-3	يوفر بيئة مدرسية آمنة.					
-4	يزود المعلمين بالتغذية الراجعة عن أعمالهم.					
-5	يعزز الشعور بالرضا الوظيفي عند المعلمين.					
-6	يرسخ مبدأ الالتزام بقواعد العمل عند المعلمين.					
-7	يشجع المعلمين على الاستفادة من الموارد المتاحة.					
-8	يلتزم العاملون في المدرسة بتنفيذ القرارات التي يتخذها المدير.					
-9	يبتعد عن أي سلوك قد يؤدي مشاعر العاملين.					

الملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم، در/خ/1152/23
التاريخ، 2020/02/24

معالي الدكتور تيسير النعيمي الأكرم
وزير التربية والتعليم
عمان- المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد ،

فيسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم أن الباحث محمد موسى محمود المرقتن يقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديرية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين"؛ استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط. يرجى التكرم بالإيعاز للمدارس الحكومية بتسهيل مهمة تطبيق الباحث لأدوات دراسته؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة نهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد أن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.


وتفضلوا معاليتكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيس الجامعة
24.2.2020
أ.د. محمد محمود الحيلة

المملكة الأردنية الهاشمية
ديوان وزارة التربية والتعليم
الرقم،
٢١ شباط ٢٠٢٠
إلى مدير إدارة البحث التربوي

الملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية والتعليم



الجمهورية العربية السورية
وزارة التربية والتعليم

الرقم: ١١٤١٥/١١٠/٣
التاريخ: ٣ رجب ١٤٤١
المرجع: ٢٠٢٠/٠٢/٢٦

السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأول
السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثاني
السيد مدير التربية والتعليم للواء الرصيفه

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالب محمد موسى محمود المرقطن يقوم بإجراء دراسة عنونها "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لمديريتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالب المتكور وتقديم المساعدة الممكنة له، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصله إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

نسخة لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
نسخة لمدير البحث والتطوير التربوي بالوكالة
نسخة لأمين قسم البحث التربوي
نسخة الملف ١٠/٣
المرجع: (٦) صفحة

د. يوسف سليمان أبو الشعر
مدير البحث والتطوير التربوي

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: ١١٤١٠٠٦٦٦٦ فاكس: ١١٠٦٦٦٦٦٦٦٦ ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo