

**مدير المدرسة وأخلاقيات الإدارة
من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام بالأحساء
بالمملكة العربية السعودية**

عبدالله عبدالعزيز السهلاوي

قسم الإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة الملك فيصل
الأحساء، المملكة العربية السعودية

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد نوع المشكلات ذات الصلة بالقيم الموجودة في بيئة عمل مديري مدارس التعليم العام بالأحساء، ومدى وجودها، وكيف يتم التعامل معها، ومدى الصعوبة في اتخاذ قرار بشأنها. وقد تكونت عينة الدراسة من 120 مديراً منهم 71 مديراً في المرحلة الابتدائية، 26 مديراً في المرحلة المتوسطة، 23 مديراً في المرحلة الثانوية. وقد تم جمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني 1424/1423هـ، وبعد تحليلها أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- 1- إن هناك مشكلات ذات صلة بالقيم موجودة في بيئة عمل مديري مدارس التعليم العام بالأحساء. وأنها من نوع الانتهاكات والمآزق.
- 2- إن المشكلات التي جاءت في المراتب الثلاث الأولى من حيث وجودها تنتمي إلى النوع الثاني (المآزق). في حين تنتمي المشكلة الرابعة والخامسة إلى النوع الأول (الانتهاكات).
- 3- إن بعض المشكلات نادرة الوجود في حين يوجد بعضها أحياناً والبعض الآخر غالباً أو دائماً.
- 4- إن هناك اتفاقاً بين المديرين حول البديل الذي تم اختياره للتعامل مع بعض المشكلات ذات الصلة بالقيم. في حين كان هناك انقسام للتعامل مع البعض الآخر. وقد بدأ الاتفاق واضحاً حول مشكلات النوع الأول (الانتهاكات). أما بالنسبة لمشكلات النوع الثاني فقد ظهر انقسام حول البديل الذي تم اختياره للتعامل معها.

- 5- واجه المديرون صعوبة في التعامل مع مشكلات النوع الثاني (المآزق) في حين كانت الصعوبة أقل في التعامل مع مشكلات النوع الأول (الانتهاكات).
- 6- إن هناك فروقاً دالة إحصائياً في مدى وجود المشكلات ذات الصلة بالقيم، وفي مدى الصعوبة في التعامل معها وفقاً لنوع المشكلات (انتهاكات أم مآزق) في صالح النوع الثاني.
- 7- إن حصول المديرين على تدريب سابق لم يكن له تأثير في آراء مديري مدارس التعليم العام في الأحساء حول مدى الصعوبة التي واجهتهم في اتخاذ قرار للتعامل مع المشكلات ذات الصلة بالقيم.
- وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تعزز أخلاقيات الإدارة لدى مدير المدرسة.

مقدمة:

تتبعاً للأخلاق والقيم مكانة بارزة في المنظومة الثقافية لأي مجتمع بشري. وقد جاءت الشرائع السماوية داعية إلى الإيمان بالله وهادية إلى قيم الحق والخير لمواجهة الباطل والشر. إلا أن المتأمل في الواقع العالمي المعاصر يشهد تراجعاً لتلك المكانة. إذ إن هيمنة منطق القوة، وانتهاك سيادة القانون، ونفي الآخر وطمس هويته ونهب ثرواته، وفرض العولمة بالإكراه هي أبرز مظاهر هذا التراجع.

وقد انعكس هذا الواقع على جوانب الحياة المختلفة. إذ من المعلوم - مثلاً - أن العولمة لا تهدف إلى عولمة الأسواق والمنتجات فقط بل تتعدى ذلك إلى عولمة الثقافة بما فيها من قيم وأخلاق. وقد امتدت آثار العولمة لتشمل الإدارة والتربية. إذ في ظل التحول نحو اقتصاديات السوق، وطفغيان المصالح النفعية أخذ البعض يشكك في أن هناك مكاناً للأخلاق في الإدارة. فكل الأشياء أصبحت قابلة للمساومة والتفاوض بما في ذلك القيم والأخلاق. وقد أدى هذا المنطق إلى انتشار الفساد الإداري وتدني المستوى الأخلاقي للمسؤولين الإداريين والموظفين. وفي هذا الصدد أوضح (نجم، 1999) أن الفساد

الإداري قد وصل في كثير من الدول إلى مستويات غير مسبوقة مما عزز الاعتقاد بأن "الفساد يتفاقم في الواقع والوقائع ولا يتضاءل كما في الأماني والآمال"

ولم تكن التربية ووحدتها الرئيسية المدرسة بمنأى عن ذلك التحول. إذ امتدت قوانين السوق إلى المدرسة، وتم تشبيه المدرسة بالمصنع أو العمل التجاري وشبهت الإدارة المدرسية بإدارة المصنع أو إدارة العمل التجاري من خلال التأكيد على أن الأساس المالي هو الأساس الملائم لعملية اتخاذ القرار حتى طغى هدف تعظيم الربح على الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية.

وإذا كان تسويق هذا الهدف ممكناً في عالم التجارة والأعمال فإن الوضع مختلف في حقل التربية والتعليم. إن التربية مشروع أخلاقي في الأصل، كما أن الحكم على القادة التربويين مؤسس على معايير أخلاقية أشد صرامة من تلك المتبعة مع قادة المؤسسات غير التربوية لأن من يؤتمن على أموال المساهمين واستثماراتهم ليس كمن يؤتمن على أبناء الأمة ومستقبل أجيالها.

مشكلة الدراسة:

تمثل المدرسة رمزاً لما يحمله المجتمع من قيم وأخلاق ومبادئ سامية، فضلاً عن أن من يقوم بإدارة المدرسة يمثل القدوة لكل من ينتمي إليها. إذ أن ما يقوم به المدير وما يقوله وما يتبناه من مواقف وما يتخذه من قرارات تؤثر تأثيراً عميقاً في كل من حوله. وبالرغم من الاتفاق حول هذه البديهية فإن ما يترتب عليها لا يبدو بديهياً. فعالم اليوم بما طرأ عليه من تحولات أشرنا إليها في مقدمة الدراسة قد أقنعت الكثيرين بأن جميع الأمور أصبحت نسبية وظرفية، وأن الاختيار بين الصواب والخطأ لم يعد واضحاً، وأن المنطقة الرمادية (المنطقة الوسطى) آخذة في الاتساع.

وفي الوقت الذي لا يمكن فيه دحض هذا الاقتناع تماماً لما يشهده عالم اليوم من المطالب المتعارضة والتناقضات وغير المعقول والمشكلات المتأزمة، فإن القبول به

يمكن أن يقود إلى عواقب وخيمة. و لمواجهة هذا الوضع يجب على المجتمع أن يقوم بغرس قيمه ومثله العليا في نفوس أفرادها، وأن يجعل منهم أصحاب ضمائر حية والتزام صادق بتلك القيم والمثل العليا. لاسيما أن كثيراً من المشكلات التي تواجه مدير المدرسة هي مشكلات ذات طبيعة أخلاقية أو أن لها بعداً أخلاقياً. فالمدير يواجه بشكل يومي أنواعاً مختلفة من مشكلات العمل التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات بشأنها. وبعض هذه المشكلات واضحة ويتطلب حلها أن يتحلى المدير بالأمانة واحترام النظام. ومع هذا الوضع فإننا نجد بعض المديرين ولأسباب مختلفة مثل عدم ارتياحهم من وضع ما أو عدم شعورهم بأهميته أو بسبب ضعف إرادتهم لا يتصرفون كما يجب.

وفي حالات أخرى لا يكون الأمر بهذا الوضع ويكون الاختيار بين البدائل صعباً فيجد المدير نفسه أمام معضلة عدم التأكد والتباس الأمر فيتأرجح جيئة وذهاباً بين هذا الاتجاه وذاك، مقتنعاً بوجهة نظر مرةً وبأخرى مرةً أخرى. كما يوجد نوع آخر من المديرين الذين يرون أن مسألة القيم مسألة لا يجب التوقف عندها أو الحديث عنها إما باعتبار أنها تكتسب خلال مرحلة الطفولة ومراحل الحياة اللاحقة ولذلك فلا مسوغ لاستحضارها. وإما بسبب حساسية الموضوع والاتجاه نحو عدم مناقشته.

مما سبق يتأكد لنا أهمية القيم والأخلاق وضرورة وجود مبادئ أخلاقية واسعة القبول بين ممارسي الإدارة يمكن الاستناد عليها من أجل اختيار حكيم واتخاذ قرار سليم بدلاً من الاعتماد على التفضيلات الشخصية لمتخذ القرار. كما يتطلب الأمر أن يمارس المدير عملية تأمل مستمرة في قيمه وقيم العاملين معه وأخلاقياتهم وتتمية الشعور الأخلاقي لديهم. وانطلاقاً من هذه الرؤية فإن مشكلة الدراسة الحالية تتحدد في التعرف على نوع المشكلات القيمية التي توجد في بيئة عمل مديري مدارس التعليم العام بالأحساء ومدى وجودها، وكذلك مدى الصعوبة التي تواجههم في اتخاذ قرار للتعامل معها.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الآتي:

1. تحديد نوع المشكلات ذات الصلة بالقيم الموجود في بيئة عمل مديري مدارس التعليم العام بالأحساء من حيث كونها من نوع الانتهاكات (misdeeds) أو من نوع المآزق (quandaries).
2. تحديد مدى وجود هذه المشكلات في بيئة عمل مديري مدارس التعليم العام بالأحساء.
3. تحديد القرار الذي يتخذه أولئك المديرون (البديل الذي يختارونه) للتعامل مع كل مشكلة.
4. تحديد مدى الصعوبة التي يواجهها أولئك المديرون عند اتخاذ قرار (اختيار البديل) للتعامل مع تلك المشكلات.
5. تحديد ما إذا كانت هناك فروق في آراء مديري مدارس التعليم العام بالأحساء حول مدى وجود مشكلات ذات صلة بالقيم في بيئة عملهم تبعاً لنوع المشكلات.
6. تحديد ما إذا كانت هناك فروق في آراء مديري مدارس التعليم العام بالأحساء حول مدى الصعوبة في اتخاذ قرار للتعامل مع المشكلات ذات الصلة بالقيم تبعاً لنوع المشكلات.
7. تحديد ما إذا كانت هناك فروق في آراء مديري مدارس التعليم العام بالأحساء حول مدى الصعوبة في اتخاذ قرار للتعامل مع المشكلات ذات الصلة بالقيم تبعاً للحصول على تدريب سابق في أخلاقيات الإدارة.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية:

1. لقد أدى تطبيق قواعد الترشيد الاقتصادي وقوانين السوق على العملية التربوية إلى نشوء الكثير من المشكلات والمعضلات الأخلاقية مما وضع القادة التربويين في مواجهة واقع شديد التعقيد والصعوبة. وتسعى الدراسة الحالية إلى الإسهام في تحديد هذه المشكلات وتنمية وعي المديرين بها.
2. تفتقر برامج إعداد وتدريب مدير المدرسة إلى مقررات في أخلاقيات الإدارة، وتهدف الدراسة الحالية إلى توفير بيانات ومعلومات بحثية يمكن الاستفادة منها في إعداد برامج تدريبية للمديرين في أخلاقيات الإدارة، وفي إعداد محتوى لمقررات هذه البرامج.
3. تعاني الأدبيات التربوية من قصور في الكتابات والدراسات التي عنيت بأخلاقيات مهنة الإدارة التربوية والتزامات المنتسبين إليها، وعدم وجود مدونة أخلاقية (code of ethics) لهذه المهنة، وبهذا يمكن النظر إلى هذه الدراسة باعتبارها إضافة في هذا المجال.

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية :

1. ما نوع المشكلات ذات الصلة بالقيم الموجود في بيئة عمل مديري مدارس التعليم العام بالأحساء من حيث كونها انتهاكات أو مآزق ؟
2. ما مدى وجود مشكلات ذات صلة بالقيم في بيئة عمل مديري مدارس التعليم العام بالأحساء ؟
3. ما القرار الذي يتخذه أولئك المديرون (البديل الذي يختارونه) للتعامل مع كل مشكلة؟

4. ما مدى الصعوبة التي تواجه المديرين في اتخاذ قرار (اختيار البديل) للتعامل مع المشكلات ذات الصلة بالقيم ؟
5. هل هناك فروق في آراء مديري مدارس التعليم العام بالأحساء حول مدى وجود مشكلات ذات صلة بالقيم تبعاً لنوع المشكلات ؟
6. هل هناك فروق في آراء مديري مدارس التعليم العام بالأحساء حول مدى الصعوبة في اتخاذ قرار للتعامل مع المشكلات ذات الصلة بالقيم تبعاً لنوع المشكلات ؟
7. هل هناك فروق في آراء مديري مدارس التعليم العام بالأحساء حول مدى الصعوبة في اتخاذ قرار للتعامل مع المشكلات ذات الصلة بالقيم تبعاً للحصول على تدريب سابق في أخلاقيات الإدارة ؟

فروض الدراسة:

لإجابة أسئلة الدراسة رقم (5 ، 6 ، 7) تم صياغة الفروض التالية :

1. لا يوجد فرق في آراء مديري مدارس التعليم العام بالأحساء حول مدى وجود المشكلات ذات الصلة بالقيم من نوع الانتهاكات ومدى وجود المشكلات ذات الصلة بالقيم من نوع المآزق.
2. لا يوجد فرق في آراء مديري مدارس التعليم العام بالأحساء حول مدى الصعوبة في اتخاذ قرار بشأن المشكلات من نوع الانتهاكات ومدى الصعوبة في اتخاذ قرار بشأن المشكلات من نوع المآزق.
3. لا يوجد فرق بين المديرين الذين حصلوا على تدريب سابق في أخلاقيات الإدارة وأولئك الذين لم يحصلوا على تدريب سابق فيما يتعلق بأرائهم حول مدى الصعوبة في اتخاذ قرار للتعامل مع المشكلات ذات الصلة بالقيم.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على استطلاع آراء مديري مدارس التعليم العام بالأحساء حول المشكلات ذات الصلة بالقيم من حيث نوعها، ومدى وجودها، ومدى الصعوبة في اتخاذ قرار بشأنها. وقد تم جمع بيانات الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني 1423 / 1424.

أدبيات الدراسة:

يمكن تقسيم أدبيات الدراسة إلى المحورين التاليين:

أولاً: تعريف القيم

إن لكلمة قيمة وقيم (values) مدلولات كثيرة تجعل منها كلمة تتصف بالتعقيد وصعوبة التعريف. ولهذا نجد أن ذبيان ورفاقه (1990) يرون أن هناك فئات عديدة من القيم أهمها: القيم الاقتصادية، والقيم الحقوقية، والقيم الاجتماعية، والقيم السياسية، والقيم الثقافية، والقيم الدينية. ويخلصون إلى أن التفكير في القيم هو التفكير في ما هو خير

أما القريوتي (1993) فيعرف القيم على أنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، ومن خلالها يتحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ.

ويرى بدوي (1978) أن القيم أحكام مكتسبة من الظروف الاجتماعية يتشربها الفرد وتحدد مجالات تفكيره وسلوكه. ويضرب مثلاً للقيم بالصدق والأمانة والشجاعة الأدبية والولاء وتحمل المسؤولية. ويضيف أن القيم قد تكون ايجابية أو سلبية كالتمسك بمبدأ من المبادئ أو بالعكس احتقاره والرغبة في البعد عنه.

وفي تعريف آخر يرى الطويل (1997) أن القيم تمثل قناعات أساسية وتحتوي على مضامين أخلاقية لذلك فهي تعبر عن أفكار لدى الفرد حول ما هو صواب وجيد ومقبول.

ويستخدم البعض كلمة القيم مرادفة لكلمة الأخلاق. ويتضح هذا من ملاحظة تعريف الأخلاق. إذ يعرف شاويش (1993) الأخلاق (ethics / morale) بأنها التمييز بين ما هو صواب وما هو خطأ فيما يتعلق بتصرفات الأفراد بغض النظر عن المصلحة الذاتية أو النتائج الفورية التي يمكن أن تنتج عن تلك التصرفات.

ونتيجة للتشابه بين المعنيين فإن القيم غالباً ما تقترب بالأخلاق في ما يعرف بالقيم الأخلاقية (ethical values) وهي التي ترسم معايير الخير والشر وتبين متى يكون الفعل أو الشيء خيراً ومتى يكون شراً (بدوي، 1978).

أما مفهوم الأخلاق المهنية (professional ethics) فتعني المبادئ والمعايير التي تعتبر أساساً لسلوك أفراد المهنة المستحب والتي يتعهد أفراد المهنة بالتزامها (بدوي، 1978).

مما سبق تتضح الصعوبة التي تواجه محاولات الاتفاق على تعريف موحد للقيم وذلك لارتباطها بالأفراد وما يتميزون به من اختلافات في الشخصية والقيم والاهتمامات. ومع هذا فإن المتعمق في هذه التعريفات يدرك أهمية القيم لمن يشغل عملاً إدارياً بشكل عام ومدير المدرسة على وجه الخصوص.

ثانياً : الإطار النظري

للقيم والأخلاق في الإسلام مكانة خاصة، إذ أن ما يميز الحضارة الإسلامية عن غيرها من الحضارات هو تأسيسها على الأخلاق. إن المتتبع للحضارات الأخرى يجدها قد أرسيت قواعدها على الفن أو على العلم أو على الزراعة أو التجارة أو الصناعة، في

حين اختارت الحضارة الإسلامية الأخلاق أساساً لها (شيخاني، 1997). وقد أكدت مصادر التشريع الإسلامي الرئيسية (القرآن والسنة) على القيم والأخلاق كأساس لبناء الفرد والمجتمع. ويكفي هنا الإشارة إلى ما ذكره الكيلاني (2002) من أن علماء الاجتماع والتربية وعلم النفس قد أخذوا الآن يركزون على دور الدين كمصدر للقيم الإنسانية. وعندما وضعوا مواصفات للدين الذي يرشحوه لإنتاج وتوجيه القيم المطلوبة وجدوا أنها لا تنطبق إلا على الدين الإسلامي.

كما حظيت مسألة القيم باهتمام المفكرين في ميادين العلم المختلفة. ونظراً إلى طبيعة الدراسة الحالية وهدفها فسيقصر هذا الجزء على النظريات والدراسات ذات الصلة الوثيقة بهدف الدراسة. وتعد نظرية لورنس كولبرج في نمو الحكم الأخلاقي من أشهر النظريات في التفكير الأخلاقي. وقد سعى كولبرج في هذه النظرية إلى تفسير ارتقاء نسق القيم من الطفولة إلى الرشد مشيراً إلى أن الحكم الأخلاقي يبدأ في أدناه متأثراً بالتمركز حول الذات (الأنا) وينتهي في أعلاه بالتخلص التام من التمركز حول الذات وذلك عبر مجموعة من المراحل المحددة. وقد أسس كولبرج نظريته على دراسته لمجموعة من الأطفال الذين تتراوح أعمارهم من (10 - 16 سنة). إذ طلب منهم تقديم إجابات ومسوغات لمآزق ومعضلات أخلاقية افتراضية تتضمن صراعاً بين الانصياع للسلطة والقواعد الاجتماعية من جهة وبين الحاجة البشرية إلى تحقيق الرفاهية من جهة أخرى. وقد قسم كولبرج مراحل النمو الأخلاقي إلى ست مراحل تدرج ضمن ثلاثة مستويات كالتالي:

1. المستوى الأول: المستوى قبل التقليدي : وتعتمد مسوغات الأعمال في هذا المستوى على النتائج المترتبة عليها. ويضم هذا المستوى المرحلتين التاليتين.
- المرحلة الأولى: التوجه نحو الطاعة وتجنب العقاب. إذ يتميز التفكير في هذه المرحلة بالتمركز حول الذات والخضوع للغير.

المرحلة الثانية : التوجه نحو المتعة واللذة (الفردية الأنانية). وفي هذه المرحلة يتم تقويم الأعمال في ضوء تحقيقها لمصلحة الفرد واحتياجاته العاجلة من خلال إرساء اتفاقات نفعية مع الآخرين.

2. المستوى الثاني : المستوى التقليدي : وفي هذا المستوى يتحدد الصواب والخطأ في ضوء الرغبة في التوافق مع توقعات الآخرين. أو مع القوانين المقبولة اجتماعياً. ويتضمن هذا المستوى مرحلتين :

المرحلة الثالثة : توجه الطفل الخير أو اللطيف. فالصواب هو ما يرضي الآخرين - خاصة القريبين كالوالدين - ويجلب موافقتهم وثناءهم.

المرحلة الرابعة : التوجه نحو المحافظة على النظام الاجتماعي والسلطة. ويتم التركيز في هذه المرحلة على طاعة القواعد والقوانين للحفاظ على المؤسسات المجتمعية.

3. المستوى الثالث : المستوى بعد التقليدي : - ويمثل هذا المستوى نمواً أخلاقياً متقدماً. إذ يتحدد الصواب والخطأ في ضوء مبادئ أخلاقية عامة. ويتضمن هذا المستوى المرحلتين التاليتين :

المرحلة الخامسة : التوجه نحو التقبل الديمقراطي للقانون. وفي هذه المرحلة يكون التزام القانون مؤسساً على تحليل عقلي واتفاق مشترك. فالأنظمة قابلة للنقاش (هل هذا أخلاقي؟).

المرحلة السادسة : التوجه نحو التمسك بمبادئ أخلاقية عامة. وفي هذه المرحلة يتجه الفرد نحو الالتزام بأخلاق ومثل يرتضيها لنفسه وتتصف بأنها عالمية وشاملة (صادق، وأبو حطب، 1999، عودة وعيسى، 1984، عبدالرحمن، 2001).

وقد أشار (عبدالرحمن، 2001) إلى أن مقياس كولبرج يهتم بالتفكير الأخلاقي وليس بالسلوك الأخلاقي. إذ يمكن أن يتحدث أشخاص بمستوى أخلاقي راق في حين يكون سلوكهم مغايراً لحديثهم. ولهذا عرّف كولبرج السلوك الأخلاقي بأنه " أي عمل

يدفعه حكم أخلاقي". فالعمل مهما بلغت فائدته لا يكون أخلاقياً ما لم يحدث نتيجة أسباب أخلاقية، أي في ضوء مبادئ أو قيم أخلاقية يتبناها الفرد أو يقبلها.

إلا أن كولبرج يرى أن تعجيل النمو الأخلاقي يتطلب تربية أخلاقية. إذ أن القرارات الأخلاقية نادراً ما تصنع بمعزل عن سياق معايير اجتماعية شاملة. لهذا فإن التعليم الأخلاقي لا يكون مكتملاً إلا إذا اهتم الفرد بعدالة الهيكل ووظيفة المدرسة. وأن يواجه المدرسون والطلاب والمديرون مسائل الحقوق والواجبات والمسؤوليات يومياً لأن كيفية معالجة هذه الأمور تؤثر على الجو الأخلاقي للمدرسة. ويضيف أنه يجب أن يدرس الطلاب كيفية استخدام السلطة وكيف تصنع القرارات وكيف تحل الصراعات وكيف يتم تولي المسؤوليات أو تقليصها في سياق المدرسة ككل. والأهم من ذلك أن تنتشر العدالة في جميع السياقات الذي ستحدث فيه عملية تعليم وتعلم العدالة. وخلص كولبرج إلى أن المناقشة المنطقية لهذه الأنواع من الأمور الأخلاقية ينبغي أن تكون جزءاً من مشاركة أوسع وأدوم للطلاب في إطار الوظيفة الاجتماعية للمدرسة، وهو ما يعني - في رأيه - التزاماً بالديمقراطية التعليمية (عبدالرحمن، 2001).

وينبغي التنبه هنا إلى ضرورة توحيد جهود جميع المؤسسات التربوية في المجتمع إلى ترسيخ القيم لمواجهة أي تناقضات محتملة في ميدان القيم. إلا أن الكيلاني (2002) يرى أن المؤسسات المعاصرة في العالم كله تفتقر إلى هذا. ويضرب مثلاً لذلك دور العبادة التي توجه إلى قيم الدين والأخلاق في حين توجه مؤسسات التلفزة والسينما والمسرح والإعلام إلى قيم الاستهلاك والمتع الدنيوية. مما يؤدي إلى اضطرابات وتناقضات في أشكال السلوك الفردي والعلاقات الاجتماعية القائمة.

أما في الإدارة فقد برز الاهتمام بالقيم والأخلاق في كثير من النظريات الإدارية الحديثة والمعاصرة. فقد تضمنت نظرية اتخاذ القرارات لهربرت سايمون تأكيداً على أهمية قيم متخذ القرار الإداري. إذ بين سايمون في نموذجه في اتخاذ القرارات أن اتخاذ القرار يتأثر بمجموعة من العناصر هي :

1. الحقائق العلمية المجردة.
2. القيم العامة والأخلاقية والأعراف والعادات التي اعتبرها جزءاً من متخذ القرار ذات التأثير الكبير عليه.
3. المؤثرات الخارجية.
4. المؤثرات الداخلية.

ويرى سايمون أن لهذه العناصر الأربعة تأثيراً على المدير فهي التي تساعد على الإتيان بالبدائل ودراسة كل بديل وتقويمه (المنيف، 1999). وفي هذا الاتجاه رأى العميان (2004) أن القيم تعتبر معياراً يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية وأيضاً كمحدد للأهداف والسياسات بحيث تتوافق وتتسجم مع القيم.

أما بيتر دركر الذي يعد من أشهر المنظرين الإداريين المعاصرين الذي راكم إراثاً إدارياً ضخماً في مجالات إدارية متعددة فقد تناول في كتاباته مسألة القيم منبهاً الإدارة العليا للمؤسسة أن لا تعين شخصاً تنفيذياً يركز على الذكاء أكثر من تركيزه على الشرف والأمانة. منطلقاً من أن معرفة كثير من المديرين يمكن أن تكون محدودة وكذلك ذكاهم وأدائهم، كما يمكن أن تكون حكمتهم ضعيفة أيضاً إلا أن هذا كله لن يكون سلبياً إلى حد كبير. أما إذا كان الوازع الأخلاقي لدى المدير ضعيف وتشوب أمانته وشرفه شائبة فإن كل شي سوف يكون قابلاً للانقياس مهما بلغ مستوى الذكاء والمعرفة (المنيف، 1999).

وعندما تناول الطويل (1999) أثر القيم على السلوك الإداري أكد أن السلوك الإداري مفعم بالقرارات ذات الأبعاد القيمية لأن الإداريين يعيشون عملية ممارسة مستمرة لمنظوماتهم القيمية. ورأى أن القيم مستمدة من المخزون الثقافي للإداري وهي

التي تحكم سلوكه بالسلب أو الإيجاب، وأن تناقض قيم الإداري مع قيم العاملين قد تسبب تناقضاً شديداً بين الطرفين وتخلق هوة بينهم وسوء تفاهم.

ثم استطرد الطويل (1999) موضحاً أن قيم الأفراد متباينة ومختلفة لأن مصدر قيم الإنسان (معرفته وتجربته في الحياة) متباينة ومختلفة. ونفى أن يكون مصدر الاختلاف هو جوهر القيمة أو مضمونها بل في ترتيبها الهرمي في حياة الفرد. فالأمانة والصدق والوفاء والالتزام جميعها قيم تشترك في مفهومها عند الجميع ولكن أولوية ترتيبها في حياة الأفراد تختلف وهذا الاختلاف يعود إلى أبعاد مختلفة كالمعتقد والثقافة والبيئة وطبيعة التربية التي تشكل في مجموعها إطاراً فكرياً تحدد بناءً عليه اهتمامات كل فرد.

بعد هذا طرح الطويل (1999) التساؤل التالي: لماذا يحتاج الإداري التربوي إلى هذا الاهتمام الزائد بالبعد القيمي ؟. ثم أجاب قائلاً إن للقيم تأثيراً واضحاً في عمل الإداري لا سيما عند اتخاذ القرارات. فلا يوجد قرار خال من القيم وأي قرار له كلفة اجتماعية. وتحديد الكلفة الاجتماعية للقرار يتطلب من الإداري الاستناد إلى الأطر الحضارية التي يتم في ضوءها اتخاذ القرار ومن أهم مكونات الإطار الحضاري البعد القيمي.

ومن ثم أشار الطويل (1999) إلى السياسات التي تحكم السلوك الأخلاقي المهني لمدير المدرسة التي طورتها الجمعية الأمريكية لمدير المدرسة ومن ضمنها ما يلي :

1. تمسك المدير بالموضوعية وعدم التحيز في تطبيق الأنظمة والقوانين.
2. عدم التلاعب في القوانين والأنظمة والتعليمات وأن لا يقوم بإخفاء أية شواهد أو معلومات تساعد على إقرار الحق وتحقيق العدالة، وأن يتصدى لأيّة ضغوطات من شأنها التأثير على مبادئ العدالة والمساواة وحرية التعبير.
3. تسامي المدير بسلوكه عن كل توجه مقصود لتحقيق مكاسب شخصية أو معنوية أو مادية يمكن أن تؤثر على ممارسته لمسؤولياته.

4. عدم قبول عمولات أو رشاوى أو هدايا..... والإحجام عن القيام بأية مشاريع يمكن أن تعيق تفرغه لممارسة متطلبات دوره المهني كمسؤول تربوي.

كما برز الاهتمام بمسألة القيم كاستجابة لتزايد المشكلات والمعضلات المعقدة التي تواجه الإدارة التربوية. وفي هذا الصدد نجد أن رامسي (Ramsey, 1999) عندما عرّف التصرف الأخلاقي بأنه " عمل الشيء الصحيح في الوقت الصحيح وللأسباب الصحيحة " اقر بأن المشكلة تكمن في أن الاختيار بين الصواب والخطأ لم يعد سهلاً. فالمسائل في كثير من الأحيان ليست بيضاً أو سوداً لاسيما في عصرنا الحاضر الذي تتسع فيه المنطقة الرمادية باطراد.

إضافة إلى هذا فإن هناك عوامل تؤدي إلى تردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل منها ما ذكره العميان (2004) وهي :

1. سيطرة العشائرية والقرباة والولاءات العائلية والحزبية على العلاقات الاجتماعية والتنظيمية.
 2. وجود التمييز في المعاملة بين الموظفين.
 3. تعقد الإجراءات وكثرة القوانين والأنظمة والتعليمات المرتبطة بإنجاز المعاملات.
 4. عدم توفر القدوة الحسنة للموظفين داخل العمل وخارجه.
 5. تردي الأحوال الاقتصادية في المجتمع ولدى الموظفين.
 6. ضعف الهياكل التنظيمية وضعف القيادات الإدارية بما في ذلك ضعف الرقابة والإجراءات التأديبية الرادعة.
 7. ضعف برامج التدريب والتأهيل المتعلقة بأخلاق العمل.
- وإزاء هذه الأوضاع تكتسب القيم أهمية خاصة. إذ تلعب دوراً هاماً في المساعدة على الاختيار من خلال قيامها بالوظائف الأساسية التالية :
1. إرشاد الأفراد عند مواجهة معضلات تتطلب اختيارات صعبة بين قيم متعارضة.

2. مساعدة الأفراد على تجنب الانقياد وراء عواطفهم ومصالحهم الشخصية أثناء عملية اتخاذ القرار و الاختيار بين عدة بدائل (Beck , and , Murphy , 1994).

وفيما يتعلق باتخاذ القرار فقد أوضح عثمان (1984) أن هدف الوظيفة العامة هو تحقيق المصلحة العامة. ومن ثم فإن واجب الموظف هو أن يتخذ القرار الذي يحقق المصلحة العامة. ونظراً لاختلاف قيم الأشخاص ومبادئهم وأخلاقهم فإن سلوكهم والقرارات التي يتخذونها ليست دائماً مخصصة وهادفة إلى تحقيق المصلحة العامة. ولهذا فإن هناك ثلاثة نماذج للسلوك الوظيفي والقرار الإداري هي :

1. النموذج الأول: عندما تكون المصلحة الذاتية هي المحرك الأساسي للموظف في عملية اتخاذ القرار، ويكون هذا القرار مناقضاً للقانون واللوائح والمبادئ الأخلاقية وبالتالي للمصلحة العامة.

2. النموذج الثاني: عندما يكون القرار الإداري الذي يتخذه الموظف محققاً لمصلحة ذاتية وفي الوقت نفسه غير مخالف للقانون ولا مضرراً بالمصلحة العامة.

3. النموذج الثالث: عندما يكون القرار الإداري مخالفاً للقانون واللوائح ولكن المصلحة الذاتية لم تكن الدافع وراءه وإنما اقتناع الموظف أن تحقيق المصلحة العامة يتطلب منه القيام بتصرف خارج نطاق القانون والمبادئ الأخلاقية (كالكذب من أجل المصلحة العامة مثلاً). ولذلك فإن الحكم على ما إذا كان القرار أخلاقياً أم لا يتطلب معرفة الدافع الحقيقي وراءه.

ويقترح عثمان (1984) حلولاً لعلاج المشكلات الأخلاقية على مستوى الفرد والمنظمة. أما بالنسبة للفرد فإنه يرى ضرورة الاهتمام بالفرد وتربيته تربية سليمة وصحيحة منذ حداثة سنه، وغرس الحس الوطني فيه من خلال الأسرة والمدرسة والمجتمع.

أما على مستوى المنظمة فإن من طرق العلاج :

1. الاهتمام بعملية التخطيط بحيث تكون الأهداف واضحة ومحددة ومعلومة من قبل الجميع لأن غياب الأهداف أو غموضها يمكن أن يؤدي إلى انصراف الموظفين إلى تحقيق مصالحهم الذاتية.
2. إن الأنظمة واللوائح القديمة والبالية وطرق إجراءات العمل العقيمة والمعقدة تعوق العمل وتعطله مما يشجع على تجاوزها. وهنا يجب على المنظمة أن تراجع باستمرار أنظمتها ولوائحها وإجراءات العمل فيها.
3. اختيار الموظف المناسب للوظيفة المناسبة وتدريبه التدريب الملائم وتحفيزه لإبعاده عن الوقوع في الأخطاء الشخصية.

وقد صنّف (نجم، 1999) المديرين إلى ثلاث فئات هي:

1. المديرون الأخلاقيون (Moral Managers)
2. المديرون غير الأخلاقيين (Immoral Managers)
3. المديرون فاقد الحس الأخلاقي (Amoral Managers)

ورأى أن الفئة الثالثة خاملة أخلاقياً لأن الخيارات الأخلاقية وغير الأخلاقية لديها سواء. كما أن هذه الفئة تتفوق عدداً على الفئتين الأخريين وأكد على أهمية وجود مدونات أخلاقية (Code of ethics)، وعلى الشفافية إضافة إلى تحسين طرق الاختيار ومعايير المحاسبة والمساءلة لمواجهة الأعمال غير الأخلاقية التي تحدث في المؤسسات مثل: إفشاء المعلومات السرية، وتزوير التقارير، وقبول الهدايا والإكراميات، واستغلال موارد المؤسسة وتجهيزاتها، والقيام بأعمال شخصية في وقت العمل، والخروج المتكرر أو المغادرة المبكرة.

وأوضح رامسي (Ramsey,1999) أن المديرين الذين تستند قراراتهم على أسس أخلاقية يتصفون بالآتي: (إطاعة القوانين والتعليمات، قول الحقيقة، الوفاء بالعهد، قبول اللوم، الانضباط الذاتي، تجنب نصف الحقيقة، الموثوقية، مكافأة التميز

والجدارة، منح الآخرين فرصة أخرى، عدم استغلال السلطة أو النفوذ لتحقيق مكاسب شخصية، الموضوعية والتجرد، الولاء، احترام خصوصية الآخرين، احترام حقوق الآخرين، الاستقامة، احترام كرامة الآخرين، المحافظة على الموارد وحماية البيئة، الاهتمام بصحة الآخرين وأمنهم، نسبة الإنجازات إلى أصحابها، عدم قبول هدايا أو عطايا كمقابل لما يقومون به من أعمال، السعي الدائم نحو الأفضل).

أما كالابرس (Calabrese,1988) فيؤكد أن القيادة الأخلاقية تتطلب أساسيا لوجود مدرسة فعّالة. إذ تقف القيادة الأخلاقية كقوة دافعة خلف رسالة المدرسة وبرامجها والعلاقات بين العاملين فيها من خلال قيم العدل والإنصاف والمساواة والمسؤولية والالتزام

وفي الدراسة التي قام بها كل من الكردي، وآل ناجي (1996) حول نظم القيم الشخصية للمدير السعودي أوصى الباحثان بضرورة اهتمام المؤسسات التعليمية بوضع البرامج الكفيلة بإبراز أهمية القيم الشخصية المستمدة من ثقافة المجتمع التي تتأثر بالعوامل الدينية والعادات والتقاليد والتاريخ. وأكدوا على وجوب أن تتضمن مقررات كليات الإدارة إشارات مهمة إلى القيم التي تميز المدير. وأوصيا بإعداد برامج تدريبية متطورة تتضمن نظم القيم الشخصية وأخلاقيات مهنة الإدارة.

أما الدراسة التي أجراها هيجان (1992) فقد توصلت إلى أهمية قيم المديرين باعتبارها الجوهر الأساس لثقافة المنظمة. وذلك لأن القادة هم الذين يشكلون ثقافة منظماتهم من خلال القيم التي يؤمنون بها. إضافة إلى أن القيم تؤثر في سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه المديرون في قراراتهم وإدارتهم لمروسيهم ومنظماتهم. ويؤكد هذا على الدور المحوري للقيم بالنسبة للمنظمات لأنها هي التي تحدد السلوك الايجابي أو السلبي. لذلك على المنظمات أن تتعرف على القيم الموجودة لدى العاملين فيها وتعمل على تعزيزها وإيجاد قيم مشتركة بين العاملين وبينهم وبين المنظمة

وقد صنّف ووكر (Walker,1995) المشكلات الأخلاقية التي تواجه المديرين إلى نوعين :

1. مخالفات أو انتهاكات أخلاقية (ethical misdeeds)
2. مآزق أو ورطات أخلاقية (ethical quandaries)

ويوصف النوع الأول على أنه انتهاك لقيم أخلاقية جوهرية كالعدل والإنصاف والاستقامة والأمانة والسلوك المهني. أما النوع الثاني فينظر إليه باعتباره مشكلات تقع فيما يعرف بالمنطقة الرمادية كالمصالح والقيم المتعارضة.

وفي توضيح لهذا التصنيف قسم ووكر (Walker,1995) الانتهاكات الأخلاقية إلى ثمان فئات :

1. انتهاكات قيم الرعاية والاهتمام (عدم احترام الطلبة واستقلاليتهم، وانتهاك حقوق الآخرين وحريتهم).
2. انتهاك قيم العدل والإنصاف (عدم المساواة والتحيز).
3. انتهاك قيم السلوك المهني القويم (عدم اتخاذ مواقف واضحة وصريحة تجاه القضايا التعليمية والتربوية).
4. انتهاك قيم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية (استخدام بعض موارد المدرسة لأغراض شخصية، وسوء استخدام ميزانية المدرسة).
5. انتهاك قيم الاستقامة والأمانة العلمية (عدم الجدية في العمل والاجتهاد فيه، وعدم الإعداد الجيد، وعدم الكفاءة العلمية).
6. انتهاك قيم الإخلاص والوفاء (خيانة مصالح الطلبة وأولياء الأمور والمعلمين، وإفشاء سرية العمل).
7. انتهاك قيم الأمانة والصدق (الكذب، وعدم المصداقية، والخداع).
8. انتهاك قيم الولاء والمواطنة (عدم إتباع روح الأنظمة ونصها، وعدم إطاعة الأوامر).

كما قسم المآزق والمعضلات الأخلاقية إلى :

1. معضلات التوفيق بين المسؤوليات والأدوار والعلاقات المتعارضة.
2. معضلات التوفيق بين المطالب التربوية ومطالب المجتمع المحلي.
3. معضلات التوفيق بين المصالح المتعارضة، والقيم المتعارضة، والوسائل والغايات المتعارضة، والرغبات والقيود المتعارضة

وفي تصنيف مشابه يرى هيغنس (Higginson,1988) أن هناك نوعين من

المشكلات الأخلاقية التي تواجه المديرين في كثير من الأوضاع اليومية :

1. مشكلات واضحة وذات صلة بمسألة الصواب والخطأ، وتعرف هذه المشكلات باسم ذنوب أو آثام. ولهذا فهي لا تمثل مسألة قيم متعارضة وإنما هناك اتفاق على خطأ انتهاك القيم. ولهذه المشكلات علاقة بما يجب وبما لا يجب في نظر غالبية أفراد المجتمع.

2. مشكلات تواجه المديرين ويعانون تجاهها حالة من الصراع العقلي والعاطفي. وتصنّف هذه المشكلات على أنها نوع من المآزق أو الورطات، كما تتصف بالتعقيد بسبب الاختلاف حولها وتعارض القيم إزاءها، وتسمى مشكلات المنطقة الرمادية.

وذكر لاشواي (Lashway,1996) أن مديري المدارس يواجهون معضلات أخلاقية

بشكل دائم، وغالباً ما تبدو الأمور لديهم غير واضحة من حيث الصواب والخطأ. ومما يزيد من تعقيد الأمر أن قلة قليلة منهم قد تلقوا تدريباً للتعامل مع تلك المعضلات من منطلق أخلاقي. وأضاف أن المعضلة الأخلاقية لا تحدث عند الاختيار بين الصواب والخطأ ولكنها تنشأ عند الاختيار بين صوابين. كالاختيار مثلاً بين تخصيص بعض موارد المدرسة لدعم الأنشطة الموجهة للطلبة الموهوبين أو لدعم برامج الحد من تسرب الطلبة بطيئي التعلم.

وفي هذا السياق ذكرت بدران وحوسة (2000) أن العقل البشري والتجربة الإنسانية غير كافيين للحكم على كل الأخلاق وذلك عائد - في نظرهما - إلى سبعة أسباب نذكر منها ما يلي:

1. لأن بعض الأخلاق يصعب ترجيح أحد جانبي الخير أو الشر في الحكم عليها لتعقيدها.
2. لأن شهوات الإنسان وأهواءه تؤثران على أحكامه.
3. كثير من الأخلاق تبدو وكأنها نسبية وأن ما فيه مصلحة لشخص ما قد يكون فيه مفسدة لشخص آخر.

ويقترح لاشواي (Lashway, 1996) طرقاً لمواجهة مثل هذه المعضلات منها أن ينظر المدير إلى المعضلة من عدة زوايا ثم يتبع أحد الأساليب الآتية:

1. أن يفكر بالنتائج المتوقعة لكل بديل ويحدد المتأثرين بالقرار ونتائج القرار عليهم.
2. أن يلتزم بالأنظمة والقوانين مفترضاً أن الحياة ستكون أفضل للجميع في ظل قوانين متفق عليها ويخضع لها الجميع.
3. أن يضع نفسه في مكان الآخر وفي نفس الظروف

مما سبق يمكن القول أن المديرين بصفة عامة ومديري المدارس على وجه الخصوص في حاجة دائمة إلى بذل جهود إضافية لتمحيص ما لديهم من قيم وممارسة نقد ذاتي للنفس للتعرف على قيمهم معرفة حقيقية والقيام بمراقبة مستمرة لعملهم، والطريقة التي يؤدون بها هذا العمل ثم محاولة تصحيح ما يعتور هذه القيم من قصور ليصبحوا في نهاية الأمر قدوة حسنة لمرؤوسيتهم.

إجراءات الدراسة:**مجتمع الدراسة:**

يتألف مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالأحساء، ويبلغ عددهم 337 مديراً (الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية)

عينة الدراسة :

لقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 128 مديراً يمثلون المراحل التعليمية الثلاث. وقد تم استبعاد استمارات ثمانية منهم لعدم اكتمال بياناتها. فأصبح العدد الإجمالي لعينة الدراسة 120 مديراً. وتبين الجداول رقم (1- أ ، 1- ب ، 1- ج ، 1- د) وصفاً لهذه العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة التي تشمل: المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والحصول على تدريب سابق في أخلاقيات الإدارة.

جدول رقم (1- أ)

توزيع أفراد العينة حسب المرحلة التعليمية

المرحلة	التكرار	النسبة المئوية
الابتدائية	71	59.1%
المتوسطة	26	21.7%
الثانوية	23	19.2%
المجموع	120	100%

جدول رقم (1 - ب)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	السنوات
9.2%	11	1 - 5
14.1%	17	6 - 10
76.7%	92	أكثر من 10
100%	120	المجموع

جدول رقم (1 - ج)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	الدرجة
21.7%	26	دبلوم
75.8%	91	بكالوريوس
2.5%	3	ماجستير
100%	120	المجموع

جدول رقم (1 - د)

توزيع أفراد العينة حسب حصولهم على تدريب سابق في أخلاقيات الإدارة

النسبة المئوية	التكرار	الحصول على تدريب
19.2%	23	نعم
80.8%	97	لا
100%	120	المجموع

أداة الدراسة:

لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. وتقسم الأداة إلى قسمين :

1. القسم الأول ويتضمن المعلومات العامة عن عينة الدراسة.
2. القسم الثاني ويشمل ست عشرة حالة تمثل مشكلات ذات صلة بقيم الإدارة يمكن أن تواجه مدير المدرسة. وتغطي هذه الحالات التصنيفين الرئيسيين للمشكلات ذات الصلة بالقيم كما وردا في الأدبيات. وهما مشكلات تصنف على أنها انتهاكات (misdeeds) وأخرى تصنف على أنها مآزق (quandaries). وتعتبر الحالات رقم (2، 3، 4، 6، 13، 15) عن النوع الأول. أما الحالات رقم (1، 5، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 14، 16) فإنها تعبر عن النوع الثاني. وقد طلب من المستجيب أن يقوم بما يلي :

- أ - تحديد مدى وجود الحالة.
- ب - اتخاذ قرار للتعامل مع الحالة من خلال اختيار أحد البديلين المتاحين.
- ج - تحديد مدى الصعوبة التي واجهته في اتخاذ ذلك القرار للتعامل مع الحالة. ويتضمن الملحق رقم (1) نسخة من أداة الدراسة.

صدق الأداة :

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على أربعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية. وكذلك على خمسة من طلبة الدراسات العليا في قسم الإدارة التعليمية بكلية التربية، جامعة الملك فيصل. وقد طلب منهم تحكيم الأداة من حيث صدقها في التعبير عن المشكلات ذات الصلة بالقيم، وقدرتها على الكشف عن آراء أفراد العينة حول هذه المشكلات، وملاءمتها لتحقيق هدف الدراسة. وقد تم الاستفادة من ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وجرى تعديل الأداة في ضوءها.

ثبات الأداة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام طريقتين :

- أ - قياس الثبات باستخدام معامل الفاكرونباخ. وقد كشف حساب الثبات عن طريق معادلة الفاكرونباخ عن معامل ثبات يساوي 0.88 وهو معامل ثبات مرتفع نسبياً.
- ب - قياس الثبات باستخدام التجزئة النصفية. إذ تم تجزئة الحالات الواردة في الأداة إلى قسمين هما الحالات الفردية والحالات الزوجية. وبحساب معامل الارتباط بينهما وتصحيح المعادلة بمعادلة سبيرمان براون بلغ معامل الثبات 0.78 وهو معامل ثبات جيد نسبياً.

عرض النتائج:

يتناول الباحث فيما يلي عرض النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها على النحو التالي :

السؤال الأول: ما نوع المشكلات ذات الصلة بالقيم الموجودة في بيئة عمل مديري مدارس التعليم العام بالأحساء من حيث كونها انتهاكات أو مآزق ؟

لإجابة هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة حول مدى وجود المشكلات وذلك لاستنتاج نوع المشكلات الموجودة من خلال معرفة مدى وجودها. ويبين الجدول رقم (2) التكرارات والنسب المئوية التي حصلت عليها كل حالة بعد أن تم تلخيص كل حالة في عبارات موجزة تدل على فحواها. وقد تم دمج مستويات مدى وجود الحالة في ثلاثة مستويات هي: "غير موجودة إطلاقاً + نادرة الوجود"، "موجودة أحياناً"، "موجودة غالباً + موجودة دائماً".

جدول رقم (2)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول مدى

وجود كل حالة (ن=120)

رقم الحالة	الحالة	غير موجودة		موجودة أحياناً		موجدة غالباً + موجودة دائماً	
		إطلاقاً + نادرة الوجود	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
1	إخفاء معلومات	96	80.0%	23	19.12%	1	0.8%
2	الكذب لحماية معلم	87	72.5%	28	23.3%	5	4.2%
3	نسبة إنجازات الآخرين للمدير	50	41.7%	45	37.5%	25	20.8%
4	استخدام موارد المدرسة لأغراض خاصة	52	43.3%	37	30.8%	31	25.9%
5	قبول المزيد من الطلاب في المدرسة	42	35.0%	46	38.3%	32	26.7%
6	تجاهل الأنظمة	78	72.5%	28	23.3%	5	4.2%
7	معاقبة طالب بالطرد	44	36.7%	41	34.2%	35	29.1%
8	وجود فصول بدون معلم	68	56.7%	31	25.8%	21	17.5%
9	المطالبة باحتياجات المدرسة	69	57.5%	39	32.5%	12	10%
10	خروج المعلمين أثناء الدوام	16	13.3%	43	35.8%	61	50.9%
11	استمرار معلم في العمل للحصول على مرتب تقاعدي أعلى	86	71.7%	25	20.8%	9	7.5%
12	ترشيح معلم لحضور دورة تدريبية	71	59.2%	44	36.7%	5	4.1%
13	منح طالب درجات أعلى مما يستحق	102	85%	17	14.2%	1	0.8%

تابع الجدول رقم (2)

رقم الحالة	الحالة	غير موجودة		موجودة أحياناً		موجدة غالباً + موجودة دائماً	
		إطلاقاً + نادرة الوجود	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
14	القيام بزيارات صفية مفاجئة	54	54	45%	32	26.7%	34
15	زيادة درجات ابن المدير	86	86	71.7%	29	24.2%	5
16	زيادة درجات طالب للحصول على جائزة التفوق العلمي	91	91	75.9%	24	20%	5

يتضح من الجدول رقم (2) أن المشكلات الأكثر وجوداً هي المشكلات الواردة في الحالات رقم (10، 5، 7، 3، 4)، على التوالي. وهذه المشكلات هي :

الحالة رقم (10) : " تؤكد توجيهات إدارة التربية والتعليم بعدم خروج المعلمين خلال الدوام الرسمي إلا أن بعض المعلمين يطلبون من المدير الإذن بالخروج لتوصيل أبنائهم وزوجاتهم من المدارس وإليها " ، ويرى 35.8% - 50.9% من المديرين أن هذه الحالة موجودة أحياناً إلى دائماً.

الحالة رقم (5) : " طلبت إدارة التعليم من المدير قبول المزيد من الطلاب في المدرسة في وقت تعاني فيه الفصول من زيادة كبيرة في الأعداد مما يؤثر سلباً في نوعية التعليم " ، ويرى 65% من المديرين أن هذه الحالة موجودة أحياناً إلى دائماً.

الحالة رقم (7) : " عندما يعاقب المدير طالباً بطرده من المدرسة للمحافظة على النظام والانضباط ينتابه شعور بأن هذا سوف يؤثر سلباً في تحصيل الطالب " ، ويرى 63.3% من المديرين أن هذه الحالة موجودة أحياناً إلى دائماً.

الحالة رقم (3) : "مدير ينسب إنجازات الآخرين في المدرسة إلى نفسه"، ويرى 58.3% من المديرين أن هذه الحالة موجودة أحياناً إلى دائماً.

الحالة رقم (4) : "مدير يستخدم بعض موارد المدرسة (آلة التصوير، الحاسب الآلي) لأغراضه الخاصة"، ويرى 56.7% من المديرين أن هذه الحالة موجودة أحياناً إلى دائماً. ونلاحظ أن المشكلات التي جاءت في المراتب الثلاث الأولى هي من نوع المآزق (misdeeds)، أما المشكلتان اللتان جاءتا في المرتبتين الرابعة والخامسة فإنهما من نوع الانتهاكات (quandaries).

كما يبين الجدول رقم (2) أن المشكلات الأقل وجوداً من وجهة نظر عينة الدراسة هي المشكلات الواردة في الحالات رقم (13، 1، 16) على التوالي، وهذه المشكلات هي:

الحالة رقم (13): "أراد أحد الآباء إلحاق ابنه الضعيف دراسياً بالمدرسة لكي تتم مساعدته للحصول على درجات أعلى مما يستحق"، ويرى 15% من المديرين أن هذه الحالة موجودة أحياناً إلى دائماً.

الحالة رقم (1): "طلب الرئيس المباشر من المدير أن يخفي بعض المعلومات المهمة عن لجنة مشكلة للتحقيق في قضية تتعلق بالمدرسة"، ويرى 20% من المديرين أن هذه الحالة موجودة أحياناً إلى دائماً.

الحالة رقم (16): "مدير يتدخل لدى المعلمين لرفع نسبة نجاح أحد الطلاب لكي يحصل على جائزة التفوق العلمي لتحسين سمعة المدرسة وبالتالي الحصول على دعم مادي ومعنوي للمدرسة"، ويرى 24.1% من المديرين أن هذه الحالة موجودة أحياناً إلى دائماً.

والملاحظ أن المشكلة رقم (13) هي من نوع الانتهاكات، في حين أن المشكلتين رقم (1، 16) تنتميان إلى نوع المآزق.

وبناء على هذا يمكن القول أن المشكلات الموجودة في بيئة عمل مديري مدارس التعليم العام بالأحساء هي من النوعين (الانتهاكات، والمآزق). إلا أن مشكلات النوع الثاني هي الأكثر وجوداً.

السؤال الثاني : ما مدى وجود مشكلات ذات صلة بالقيم في بيئة عمل مديري مدارس التعليم العام بالأحساء ؟

لإجابة هذا السؤال تم استخدام البيانات الواردة في الجدول رقم (2). ويكشف هذا الجدول أن هناك مشكلات غير موجودة أو موجودة نادراً مثل المشكلات الواردة في الحالات رقم (13، 1، 16، 2، 11، 15) على التوالي. كما أن هناك مشكلات توجد أحياناً مثل المشكلات الواردة في الحالات رقم (5، 3، 12، 10، 7) على التوالي. أما المشكلات الموجودة غالباً إلى دائماً فهي الواردة في الحالات رقم (10، 7، 14، 5، 4) على التوالي.

السؤال الثالث : ما القرار الذي يتخذه أولئك المديرون (البديل الذي يختارونه) للتعامل مع كل مشكلة ؟

لإجابة هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة حول البديل الذي تم اختياره. ويبين الجدول رقم (3) التكرارات والنسب المئوية التي حصل عليها كل بديل في كل حالة من الحالات الستة عشرة.

جدول رقم (3)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابة أفراد العينة تجاه كل بديل (ن=120)

رقم الحالة	الحالة	البديل	التكرار	النسبة %
1	إخفاء معلومات	1	80	66.7%
		2	40	33.3%
2	الكذب لحماية معلم	1	118	98.3%
		2	2	1.7%

تابع الجدول رقم (3)

النسبة %	التكرار	البديل	الحالة	رقم الحالة
95.8%	115	1	نسبة إنجازات الآخرين للمدير	3
4.2%	5	2		
86.7%	104	1	إستخدام موارد المدرسة لأغراض خاصة	4
13.3%	16	2		
49.2%	59	1	قبول المزيد من الطلاب في المدرسة	5
50.8%	61	2		
80.8%	97	1	تجاهل الأنظمة	6
19.2%	23	2		
45.0%	54	1	معاقبة طالب بالطرد	7
55.0%	66	2		
50.8%	61	1	وجود فصول بدون معلم	8
49.2%	59	2		
85.8%	103	1	المطالبة باحتياجات المدرسة	9
14.2%	17	2		
24.2%	29	1	خروج المعلمين أثناء الدوام	10
75.8%	91	2		
72.5%	87	1	استمرار معلم في العمل للحصول على مرتب تقاعدي أعلى	11
27.5%	33	2		
85.0%	102	1	ترشيح معلم لحضور دورة تدريبية	12
15.0%	18	2		
88.3%	106	1	منح طالب درجات أعلى مما يستحق	13
11.7%	14	2		
45.8%	55	1	القيام بزيارات صفية مفاجئة	14
54.2%	65	2		
95.0%	114	1	زيادة درجات ابن المدير	15
5.0%	6	2		
86.7%	104	1	زيادة درجات طالب للحصول على جائزة التفوق العلمي	16
13.3%	16	2		

بالنظر إلى الجدول رقم (3) يتضح وجود شبه اتفاق بين عينة الدراسة حول البديل الذي تم اختياره للتعامل مع المشكلة في ثمان حالات. بينما انقسمت الآراء بين البديلين المتاحين في حالات أخرى. ويظهر ذلك الاتفاق في الحالات رقم (2، 3، 15، 13، 4، 16، 9، 12). وكان البديل الأول في هذه الحالات والنسبة التي حصل عليها كما يلي:

الحالة رقم (2) : "على المدير أن لا يكذب لأي سبب" 98.3%.

الحالة رقم (3) : "على المدير أن يتوقف عن هذا السلوك" 95.8%.

الحالة رقم (15) : "على المدير أن لا يستغل مركزه لأغراض شخصية" 95%.

الحالة رقم (13) : "على المدير أن يعامل الطالب بموضوعية" 88.3%.

الحالة رقم (4) : "على المدير أن يتوقف عن هذا السلوك" 86.7%.

الحالة رقم (16) : "على المدير أن يكون أميناً ولا يتدخل في درجات الطلاب" 86.7%.

الحالة رقم (9) : "على المدير الاهتمام بمصلحة المدرسة والاستمرار في المطالبة حتى لو أدى هذا إلى خسارة منصبه" 85.8%.

الحالة رقم (12) : "على المدير أن يكافأ المجتهد ويرشح الأول" 85%.

وتشير تلك النسب إلى وجود تقارب في آراء عينة الدراسة حول البديل الذي تم اختياره للتعامل مع هذه الحالات.

كما يظهر انقسام الآراء في الحالات رقم (5، 8، 14، 7). حيث حصل كل من البديلين على نسب متقاربة مما يشير إلى وجود اختلاف في آراء عينة الدراسة حول البديل الذي تم اختياره للتعامل مع تلك الحالات. وفيما يلي الحالات التي انقسمت فيها الآراء حول البديلين :

الحالة رقم (5) : "طلبت إدارة التعليم من المدير قبول المزيد من الطلاب في المدرسة في وقت تعاني فيه الفصول من زيادة كبيرة في الأعداد مما يؤثر سلباً في نوعية التعليم".

الحالة رقم (8) : "تعاني المدرسة من نقص في عدد المعلمين وجميع معلمي المدرسة مكلفون بنصائبهم التدريسي كاملاً وهناك فصول بدون معلم".

الحالة رقم (14) : "يلجأ المدير في بعض الأحيان إلى الزيارات الصفية المفاجئة إلا أن بعض المعلمين أبدى امتعاضه من هذا الأسلوب موضحاً أنه يتناقض مع الاتجاهات التربوية المنادية بأن المعلم شخص مسؤول ومؤهل للقيام بمسؤولياته ويجب أن يوثق به".

الحالة رقم (7) : "عندما يعاقب المدير طالباً بطرده من المدرسة للمحافظة على النظام والانضباط ينتابه شعور بأن هذا سوف يؤثر سلباً في تحصيل الطالب".

السؤال الرابع : ما مدى الصعوبة التي تواجه المديرين في اتخاذ قرار (اختيار البديل) للتعامل مع المشكلات ذات الصلة بالقيم ؟

لإجابة هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة حول مدى الصعوبة التي واجهتهم في اتخاذ قرار للتعامل مع كل مشكلة (اختيار أحد البديلين المتاحين). وقد تم دمج مستويات الصعوبة الخمسة في ثلاثة مستويات هي : "غير صعب إطلاقاً + غير صعب"، "صعب إلى حد ما"، "صعب + صعب جداً". ويبين الجدول رقم (4) هذه التكرارات والنسب المئوية.

جدول رقم (4)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول مدى الصعوبة (ن=120)

رقم الحالة	الحالة	غير صعب		صعب إلى حد ما		صعب + صعب جداً	
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
1	إخفاء معلومات	78	65.0%	30	25.0%	12	10.0%
2	الكذب لحماية معلم	93	77.5%	15	12.5%	12	10.0%
3	نسبة إنجازات الآخرين للمدير	105	87.5%	8	6.7%	7	5.8%

تابع جدول رقم (4)

رقم الحالة	الحالة	غير صعب		صعب إلى حد ما		صعب + صعب جدا	
		إطلاقا + غير صعب	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار
4	إستخدام موارد المدرسة لأغراض خاصة	113	94.2%	3	2.5%	4	3.3%
5	قبول المزيد من الطلاب في المدرسة	50	41.7%	41	34.2%	29	24.1%
6	تجاهل الأنظمة	94	78.3%	16	13.3%	10	8.4%
7	معاينة طالب بالطرود	49	40.8%	38	31.7%	33	27.5%
8	وجود فضول بدون معلم	37	30.8%	26	21.7%	57	47.5%
9	المطالبة باحتياجات المدرسة	59	49.2%	25	20.8%	36	30.0%
10	خروج المعلمين أثناء الدوام	45	37.5%	34	28.3%	41	34.2%
11	استمرار معلم في العمل للحصول على مرتب تقاعدي أعلى	51	42.5%	34	28.3%	35	29.2%
12	ترشيح معلم لحضور دورة تدريبية	64	53.3%	24	20.0%	32	26.7%
13	منح طالب درجات أعلى مما يستحق	77	64.2%	20	16.7%	23	19.1%
14	القيام بزيارات صفية مفاجئة	68	56.7%	28	23.3%	24	20.0%
15	زيادة درجات ابن المدير	101	84.2%	13	10.8%	6	5.0%
16	زيادة درجات طالب للحصول على جائزة التفوق العلمي	74	61.7%	22	18.3%	24	20.0%

يتضح من الجدول رقم (4) أن المشكلات الأقل صعوبة من حيث اتخاذ قرار للتعامل معها هي المشكلات الواردة في الحالات رقم (4، 3، 15، 6، 2) على التوالي. وفيما يلي هذه الحالات ونسبة المديرين الذين رأوا أن اختيار بديل للتعامل معها صعب إلى حد ما إلى صعب جداً :

الحالة رقم (4) : "مدير يستخدم بعض موارد المدرسة (آلة التصوير، الحاسب الآلي) لأغراضه الخاصة" 5.8%.

الحالة رقم (3) : "مدير ينسب إنجازات الآخرين في المدرسة إلى نفسه" 12.5%.
الحالة رقم (15) : "ابن المدير طالب في المدرسة ويحتاج إلى زيادة في درجاته لكي ينجح في مادة ما" 15.8%.

الحالة رقم (6) : "مدير يتجاهل الأنظمة أو يحاول الالتفاف عليها" 21.7%.
الحالة رقم (2) : "مدير يكذب لحماية معلم قريب أو صديق له في المدرسة" 22.5%.
وبالتمعن في هذه المشكلات يتضح أن جميعها تنتمي إلى النوع الأول (الانتهاكات).

أما أكثر المشكلات صعوبة فهي المشكلات التي تضمنتها الحالات رقم (8، 10، 7، 5، 11) على التوالي. وفيما يلي هذه الحالات ونسبة المديرين الذين رأوا أن اختيار بديل للتعامل معها صعب إلى حد ما إلى صعب جداً :

الحالة رقم (8) : "تعاني المدرسة من نقص في عدد المعلمين وجميع معلمي المدرسة مكلفون بنصائبهم التدريسي كاملاً وهناك فصول بدون معلم" 69.2%.

الحالة رقم (10) : "تؤكد توجيهات إدارة التربية والتعليم بعدم خروج المعلمين خلال الدوام الرسمي إلا أن بعض المعلمين يطلبون من المدير الإذن بالخروج لتوصيل أبنائهم وزوجاتهم من المدارس وإليها" 62.5%.

الحالة رقم (7) : "عندما يعاقب المدير طالباً بطرده من المدرسة للمحافظة على النظام والانضباط ينتابه شعور بأن هذا سوف يؤثر سلباً في تحصيل الطالب" 59.2%.

الحالة رقم (5) : "طلبت إدارة التربية والتعليم من المدير قبول المزيد من الطلاب في المدرسة في وقت تعاني فيه الفصول من زيادة كبيرة في الأعداد ما يؤثر سلباً في نوعية التعليم"، 58.3%.

الحالة رقم (11) : "معلم يريد الاستمرار في العمل لمدة عامين آخرين بهدف الحصول على نسبة أعلى من مرتب التقاعد في حين أن أداءه غير مرض وفي تدن مستمر" 57.5%.

ومن الملاحظ أن جميع هذه المشكلات تنتمي إلى النوع الثاني (المآزق).

السؤال الخامس : هل هناك فروق في آراء مديري مدارس التعليم العام بالأحساء حول مدى وجود مشكلات ذات صلة بالقيم تبعاً لنوع المشكلات ؟

قبل إجابة هذا السؤال لا بد من التذكير بأنه قد تم تصنيف المشكلات ذات الصلة بالقيم إلى نوعين رئيسيين أولهما الانتهاكات والآخر المآزق. وتعتبر الحالات رقم (2، 3، 4، 6، 13، 15) عن مشكلات النوع الأول. في حين تعتبر الحالات رقم (1، 5، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 14، 16) عن مشكلات النوع الثاني. وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرضية التالية :

لا يوجد فرق في آراء مديري مدارس التعليم العام بالأحساء حول مدى وجود المشكلات ذات الصلة بالقيم من نوع الانتهاكات ومدى وجود المشكلات ذات الصلة بالقيم من نوع المآزق.

وقد تم استخدام اختبارات للمجموعات المترابطة لاختبار هذه الفرضية وذلك لتحديد ما إذا كان هناك فرق في الآراء حول مدى وجود مشكلات النوع الأول ومدى وجود مشكلات النوع الثاني.

ويبين الجدول رقم (5) نتيجة اختبارات للمجموعات المترابطة للفروق بين مدى وجود مشكلات الانتهاكات ومدى وجود مشكلات المآزق. وبالنظر إلى هذا الجدول يتضح أن هناك فروقاً دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.001 بين مدى وجود المشكلات من النوع الأول والمشكلات من النوع الثاني لصالح النوع الثاني.

جدول رقم (5)

اختبارات للمجموعات المترابطة للفروق حول مدى وجود المشكلات تبعاً لنوعها

درجة الحرية	متوسط الفروق	الانحراف المعياري للفروق	قيمة ت	مستوى الدلالة
119	-0.355	0.443	-8.77	0.001

السؤال السادس : هل هناك فروق في آراء عينة الدراسة حول مدى الصعوبة في اتخاذ قرار للتعامل مع المشكلات ذات الصلة بالقيم تبعاً لنوع المشكلات ؟.

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية :

لا يوجد فرق في آراء مديري مدارس التعليم العام بالأحساء حول مدى الصعوبة في اتخاذ قرار بشأن مشكلات من نوع الانتهاكات ومدى الصعوبة في اتخاذ قرار بشأن المشكلات من نوع المآزق.

ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبارات للمجموعات المترابطة. ويبين الجدول رقم (6) نتيجة هذا الاختبار.

جدول رقم (6)

اختبارات للمجموعات المترابطة للفروق حول مدى الصعوبة تبعاً لنوع المشكلات

درجة الحرية	متوسط الفروق	الانحراف المعياري للفروق	قيمة ت	مستوى الدلالة
119	-0.874	0.571	-16.74	0.001

وبالنظر إلى الجدول رقم (6) يتضح وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.001 بين مدى الصعوبة التي تواجه المديرين في اختيار بديل للتعامل مع مشكلات النوع الأول ومدى الصعوبة التي تواجههم في اختيار بديل للتعامل مع مشكلات النوع الثاني لصالح النوع الثاني.

السؤال السابع : هل هناك فروق في آراء مديري مدارس التعليم العام بالأحساء حول مدى الصعوبة في اتخاذ قرار للتعامل مع المشكلات ذات الصلة بالقيم تبعاً للحصول على تدريب سابق في أخلاقيات الإدارة ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية :

لا يوجد فرق بين المديرين الذين حصلوا على تدريب سابق في أخلاقيات الإدارة وأولئك الذين لم يحصلوا على تدريب سابق فيما يتعلق بآرائهم حول مدى الصعوبة في اتخاذ قرار للتعامل مع المشكلات ذات الصلة بالقيم.

ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبارات للمجموعات غير المترابطة. ويبين الجدول رقم (7) نتيجة هذا الاختبار.

جدول رقم (7)

اختبارات للمجموعات غير المترابطة للفروق حول مدى الصعوبة تبعاً للتدريب السابق

درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
118	2.434	0.696	0.827	0.41
	2.309	0.639		

يتضح من الجدول رقم (7) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين آراء المديرين الذين حصلوا على تدريب سابق وآراء أولئك الذين لم يحصلوا على تدريب سابق حول مدى الصعوبة التي تواجههم في اختيار بديل للتعامل مع المشكلات ذات الصلة بالقيم.

مناقشة النتائج والتوصيات :

استناداً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن القول بوجود مشكلات ذات صلة بالقيم في بيئة عمل مديري مدارس التعليم العام بالأحساء وأن هذه المشكلات هي من النوعين الرئيسيين التي تصنف المشكلات ذات الصلة بالقيم إليهما. وهما ما يعرف في الأدبيات بالانتهاكات (misdeeds) والمآزق أو المعضلات (quandaries).

وقد كشفت النتائج أن المشكلات التي جاءت في المراتب الثلاث الأولى من حيث وجودها هي من النوع الثاني (المآزق). والمدير في هذه المشكلات الثلاث يجد نفسه إزاء معضلة الاختيار أو التوفيق بين مصالح متعارضة. ففي المشكلة الأولى هناك تعارض بين الأنظمة والتعليمات التي تحدد أوقات الدوام الرسمي وبين مصالح المعلمين الذين يريدون الخروج لتوصيل أفراد أسرهم إلى المدرسة. أما في المشكلة الثانية والثالثة فإنه يجد نفسه أيضاً أمام مآزق التوفيق بين مصالح متعارضة. إذ يواجه المدير في المشكلة الثانية معضلة التوفيق بين مطالب إدارة التربية والتعليم في قبول المزيد من الطلاب وبين متطلبات المحافظة على جودة التعليم. وكذلك يواجه المدير في المشكلة الثالثة معضلة التوفيق بين المحافظة على النظام والانضباط في المدرسة وبين الاهتمام بمصلحة الطالب المخالف للنظام.

وفي المرتبة الرابعة والخامسة من حيث وجود مشكلات تواجه المديرين فقد جاءت مشكلتان تنتميان إلى النوع الأول (الانتهاكات)، وتعتبر المشكلة الرابعة عن انتهاك لقيم الأمانة وقيم السلوك المهني وذلك عندما ينسب المدير إنجازات الآخرين إلى نفسه.

أما المشكلة الخامسة فتعبر عن انتهاك لقيم المحافظة على موارد المدرسة وقيم عدم استغلال السلطة أو النفوذ لتحقيق مكاسب شخصية.

كما كشفت نتائج الدراسة أن أقل المشكلات وجوداً كانت من نوع الانتهاكات وهي المشكلة المتعلقة برغبة أحد الآباء إلحاق ابنه الضعيف دراسياً بالمدرسة من أجل الحصول على درجات أعلى مما يستحق. وتعتبر هذه المشكلة عن انتهاك لقيم الأمانة والمساواة بين الطلاب. كذلك جاءت في المرتبة الثانية والثالثة من حيث الأقل وجوداً مشكلتان تنتميان إلى النوع الثاني (المآزق). وتتعلق المشكلة الثانية بمعضلة التوفيق بين تعليمات الرئيس وقيم الأمانة والسلوك المهني. في حين يواجه المدير في المشكلة الثالثة معضلة التوفيق بين الوسائل والغايات. فالوسيلة غير مشروعة ولكن الغاية شريفة.

أما فيما يتعلق بمدى وجود مشكلات ذات صلة بالقيم في بيئة عمل مديري مدارس التعليم العام بالأحساء فقد دلت النتائج على وجود تفاوت في مدى وجود هذه المشكلات. إذ يوجد بعضها أحياناً في حين يوجد البعض الآخر غالباً أو دائماً. كذلك فإن هناك مشكلات أخرى لا توجد إطلاقاً أو أنها نادرة الوجود.

وتأتي هذه النتائج منسجمة مع ما أشارت إليه الأدبيات ذات الصلة من أن أكثر المشكلات الأخلاقية والقيمة التي تواجه المدير هي من نوع المآزق. وهذا ما أكده لاشواي (Lashway, 1996) عندما ذكر أن مديري المدارس يواجهون معضلات أخلاقية بشكل دائم.

وبالنظر في نتائج الدراسة حول البديل الذي تم اختياره للتعامل مع المشكلات ذات الصلة بالقيم، يتضح وجود اتفاق بين المديرين حول البديل الذي تم اختياره للتعامل مع بعض المشكلات ووجود انقسام بينهم حول مشكلات أخرى. وقد بدا هذا الاتفاق واضحاً حول التعامل مع المشكلات التي تنتمي إلى النوع الأول (الانتهاكات). أما الانقسام فقد ظهر حول التعامل مع مشكلات النوع الثاني (المآزق). وتؤكد هذه

النتيجة ما سبق استعراضه في الأدبيات من أن مشكلات النوع الأول واضحة وذات صلة بما هو صواب وما هو خطأ. وأن البديل الأخلاقي يكون واضحاً في حالة تحلي المدير بالأمانة واحترام النظام. في حين يواجه المدير في التعامل مع مشكلات النوع الثاني صراعاً فكرياً وعاطفياً بسبب الاختلاف حولها وتعارض القيم إزاءها (Higginson,1988).

أما بالنسبة إلى مدى الصعوبة التي واجهت المديرين في اتخاذ قرار (اختيار بديل) للتعامل مع المشكلات ذات الصلة بالقيم، فإن نتائج الدراسة قد جاءت منسجمة منطقياً مع نتائج الدراسة أعلاه حول البديل الذي تم اختياره. إذ لم يواجه المديرون صعوبة كبيرة في اتخاذ قرار للتعامل مع مشكلات النوع الأول (الانتهاكات). في حين كانت المشكلات الأكثر صعوبة لاتخاذ قرار بشأنها هي من النوع الثاني (المآزق).

ولهذا نجد أن المشكلات الأقل صعوبة من حيث اتخاذ قرار بشأنها كانت المشكلات المتعلقة باستخدام المدير لبعض موارد المدرسة لأغراضه الخاصة، ونسبة إنجازات الآخرين إلى نفسه، ومنح إبنه درجات لا يستحقها، وتجاهل الأنظمة، والكذب لحماية صديق أو قريب، وتعتبر هذه المشكلات عن انتهاكات لقيم المحافظة على موارد المدرسة، وقيم الأمانة والمساواة، وقيم الالتزام بالأنظمة.

في حين واجه المديرون صعوبة في اتخاذ قرار حول مشكلات تتطلب التوفيق بين مصالح متعارضة مثل مصلحة المعلمين ومصصلحة الطلاب. أو بين مطالب متعارضة مثل مطالب إدارة التربية والتعليم ومطالب المعلمين. أو بين مصالح عامة و مصالح خاصة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما أشارت إليه الأدبيات. إذ أوضح ووكر (Walker,1995) أن مشكلات النوع الثاني (المآزق) تتصف بالتعقيد لأن على المدير أن يقوم بالتوفيق بين المسؤوليات والأدوار ويقوم الآتي : العلاقات المتعارضة،

التوفيق بين المطالب التربوية ومطالب المجتمع المحلي، التوفيق بين المصالح المتعارضة والقيم المتعارضة والوسائل والغايات المتعارضة والرغبات والقيود المتعارضة.

أخيراً كشفت الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.001 في مدى وجود المشكلات بين مشكلات النوع الأول والنوع الثاني لصالح النوع الثاني. مما يعني أن مديري مدارس التعليم العام بالأحساء يرون أن مدى وجود المشكلات ذات الصلة بالقيم من نوع المآزق يفوق مدى وجود المشكلات من نوع الانتهاكات.

كما كشفت الدراسة أيضاً عن وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.001 حول مدى الصعوبة في اتخاذ قرار للتعامل مع مشكلات النوع الأول والنوع الثاني لصالح النوع الثاني. مما يعني أن مديري مدارس التعليم العام بالأحساء يرون أنهم يواجهون صعوبة في اتخاذ قرار بشأن مشكلات النوع الثاني (المآزق) أكبر من الصعوبة التي يواجهونها في اتخاذ قرار بشأن مشكلات النوع الأول (الانتهاكات).

وفيما يتصل بأثر الحصول على تدريب سابق في أخلاقيات الإدارة فلم يكن له تأثير دال إحصائياً في مدى الصعوبة التي واجهت المديرين للتعامل مع المشكلات ذات الصلة بالقيم. ويمكن أن تفسر هذه النتيجة بعدم فاعلية برامج التدريب التي تلقاها المدبرون، وربما يكون السبب في ذلك أن تلك البرامج لم تكن معدة أساساً لتدريب المديرين على مواجهة المشكلات ذات الصلة بالقيم من نوع المآزق والمعضلات، أو أنها تناولت مسألة أخلاقيات الإدارة ضمن محتويات موضوعات أخرى، أو بسبب صغر حجم عينة المديرين الذين تلقوا تدريباً سابقاً (23 مدير فقط).

وفي ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية :

1. بذل المزيد من العناية بعملية اختيار مدير المدرسة، واعتماد قيم المدير وأخلاقياته كمعيار أساسي في الاختيار.

2. العمل على تصميم برامج تدريبية للمديرين في أخلاقيات الإدارة يتم فيها طرح مآزق ومعضلات أخلاقية تتحدى تفكير المتدربين وتتيح مجالاً للمناقشة والجدل والحوار الحر والنشط.
3. يجب بذل المزيد من الجهود لتوضيح الأنظمة والتعليمات للمديرين وبيان الهدف منها والمصلحة المتحققة من إتباعها لتيسير تبنيها والالتزام بها لكي لا يضطر المديرون إلى تطبيقهما تطبيقاً أعمى أو الخروج عليها.
4. مراجعة الأنظمة واللوائح وإجراءات العمل بشكل منتظم لكي لا يدفع جمودها المديرين إلى تجاوزها.
5. التصدي الحازم للممارسات غير الأخلاقية واعتماد مبدأ المحاسبة والمساءلة.
6. اعتماد مدونة أخلاقية لمهنة الإدارة المدرسية يتم إعدادها بعناية فائقة ليسترشد بها المديرون في اتخاذ القرارات التعليمية.

المراجع العربية:

1. بدران، أمية فارس، وحوسة، هيفاء راسم (2000) "دراسات في قوانين المهنة وآدابها"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. بدوي، احمد زكي (1978) "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية"، مكتبة لبنان، بيروت. (ص 338، 339، 140)
3. ذبيان، سامي وآخرون (1990) "قاموس المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية" رياض الريس للكتب والنشر، لندن (ص 389، 372).
4. شاويش، مصطفى نجيب (1993) "الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، وتطبيقات"، دار الفرقان، إربد، الأردن (ص 45).
5. شيخاني، محمد فيصل (1997) "القيم والأعراف الأخلاقية في الحضارة العربية الإسلامية: دراسة تاريخية وتربوية تحليلية"، مطبعة اليمامة، حمص، سوريا.
6. صادق، آمال، وأبو حطب، فؤاد (1999) "نمو الإنسان من مرحلة الجنين إلى مرحلة المسنين"، ط 4، مكتبة الانجلو المصرية، مصر (ص 131، 136)
7. الطويل، هاني عبدالرحمن (1997) "الإدارة التربوية والسلوك المنظمي" دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن ص (138)
8. الطويل، هاني عبدالرحمن (1999) "الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن (298، 299، 300، 301، 21، 23)
9. عبدالرحمن، محمد السيد (2001) "نظريات النمو: علم نفس النمو المتقدم"، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة (ص 313، 324، 336، 343)
10. عثمان، عبدالرحمن محمد الحسن (1984) "المسؤولية الإدارية في إطار قيم وأخلاقيات الموظف العام"، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، عدد 43 السنة 23، ص 33 - 51 (ص 41، 42، 5، 14، 48، 49)
11. العميان، محمود سلمان (2004) "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2.
12. عودة، محمد، وعيسى، محمد رفيقي (1984) "الطفولة والصبا"، دار القلم، الكويت (ص 397، 98).

13. القريوتي، محمد قاسم (1993) " السلوك التنظيمي : دراسة في السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية " ، عمان، الأردن، ط 3 (ص 109).
14. الكردي، محمد كامل، وآل ناجي، محمد عبدالله (1996) " دراسة وتحليل نظم القيم الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة " ، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد الأول، مجلد 36، ص ص 1 - 50.
15. الكيلاني، ماجد عرسان (2002) " فلسفة التربية الإسلامية : دراسة مقارنة بين فلسفة التربية الإسلامية والفلسفات التربوية المعاصرة " ، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، ط2.
16. المنيف، إبراهيم عبدالله (1999) " تطور الفكر الإداري المعاصر " ، آفاق الإبداع للنشر والتوزيع، ط 2 (ص 348 ، 370).
17. نجم، عبود نجم (1999) أخلاقيات الإدارة في عالم تغير " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية : بحوث ودراسات، القاهرة، مصر (ص 214 ، 216 ، 40 ، 101)
18. هيجان، عبدالرحمن احمد (1992) " أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتهن سعوديتين : الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك " ، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 74 ، (ص 7 - 38 ، 7 ، 11 ، 532)

المراجع الأجنبية:

19. Beck , Lynn G. , and Murphy, Joseph (1994) " Ethics in Educational Leadership programs : An expanding Role " , Corwin Press, INC., California, U.S.A. (P 10)
20. Calabrese, Raymond L. (1988) " Ethical Leadership : A prerequisite for Effective School ". NASSP Bulletin, vol, 72, no.512 , PP 1 - 4.
21. Higginson, R. (1988) " Dilemmas: A Christian Approach to Moral Decision making " , John Knox Press , Louisville, U.S.A.(P 15)
22. Lashway, Larry (1996) " Ethical Leadership " Eric Digest # 107 , Pp 1 - 5.
23. Ramsey, Robert D. (1999) " Lead, Follow, or get out of the way ". Corwin Press, INC. , California, U.S.A.(P 187 , 197 , 197)
24. Walker, Keith D. (1995) " Perceptions of Ethical Problems among Senior Educational Leaders. Journal of School Leadership, vol.5 ,(PP 532 - 64 , 548)

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم مدير المدرسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يهدف البحث الذي بين يديك إلى دراسة أخلاقيات الإدارة المدرسية، وتحديد نوع المشكلات القيمية التي تواجه مدير المدرسة. وتتضمن إستبانة الدراسة طرح حالات ومشكلات إفتراضية يمكن أن تواجه مدير المدرسة والمطلوب منك القيام بالآتي :

أولاً : إبداء رأيك حول مدى وجود هذه الحالات والمشكلات سواء في مدرستك أو المدارس الأخرى في منطقتك التعليمية، وذلك بوضع دائرة حول رقم أحد المستويات الخمسة التي تمثل مدى وجود كل حالة وهذه المستويات الخمسة هي : 1= غير موجودة إطلاقاً 2= نادرة الوجود 3= موجودة أحياناً 4= موجودة غالباً 5 = موجودة دائماً

ثانياً : للتعامل مع كل حالة تم طرح بديلين مقترحين والمطلوب منك اختيار البديل الذي يعكس رأيك في التعامل مع الحالة وذلك بوضع دائرة حول رقم البديل. علماً أن هناك بدائل أخرى ولكن هدف الدراسة اقتضى الاقتصار على البدائل المطروحة.

ثالثاً : إبداء رأيك حول مدى الصعوبة التي واجهتك في الاختيار بين البديلين المقترحين وذلك بوضع دائرة حول رقم أحد المستويات الخمسة التي تمثل مدى الصعوبة. وهذه المستويات هي:

1= غير صعب إطلاقاً 2= غير صعب 3= صعب إلى حد ما 4= صعب 5= صعب جداً

أخي الكريم

إن موضوعيتك في الإجابة عن هذه الاستبانة وصراحتك فيها سوف يؤثران إيجاباً في تحقيق هذه الدراسة لهدفها، مؤكداً لك سرية المعلومات التي سوف تتضمنها هذه الاستبانة، وأنها لن تستخدم إلا في أغراض الدراسة. أشكر لك جهدك ووقتك وأسأل الله لك التوفيق والسداد

الباحث

عبدالله عبدالعزيز السهلاوي

البيانات الشخصية

الرجاء وضع دائرة حول رقم الإجابة

المرحلة التعليمية :

1- ابتدائي
2- متوسط
3- ثانوي

سنوات الخبرة :

1- 1- 5 سنوات
2- 2- 10-6 سنوات
3- 3- أكثر من 10 سنوات

المؤهل العلمي :

1- دبلوم
2- بكالوريوس
3- ماجستير

هل سبق لك أن حصلت على تدريب في أخلاقيات الإدارة ؟

1- نعم
2- لا

حالة (1) : طلب الرئيس المباشر من المدير أن يخفي بعض المعلومات الهامة عن لجنة مشكّلة للتحقيق في قضية تتعلق بالمدرسة.

وجود الحالة في بيئة عملك:

1- غير موجودة إطلاقاً 2- نادرة الوجود 3- موجودة أحياناً 4- موجودة غالباً 5- موجودة دائماً

أختر البديل الذي تراه للتعامل مع هذه الحالة :

1- على المدير عدم إطاعة رئيسه فيما يعيق عمل اللجنة

2- على المدير أن يطيع تعليمات رئيسه

مدى صعوبة الاختيار بين البديلين :

1- غير صعب إطلاقاً 2- غير صعب 3- صعب إلى حد ما 4- صعب 5- صعب جداً

حالة (2) : مدير يكذب لحماية معلم قريب أو صديق له في المدرسة.

وجود الحالة في بيئة عملك :

1- غير موجودة إطلاقاً 2- نادرة الوجود 3- موجودة أحياناً 4- موجودة غالباً 5- موجودة دائماً

اختر البديل الذي تراه للتعامل مع هذه الحالة :

1- على المدير أن لا يكذب لأي سبب

2- يمكنه الكذب استجابة للضغوط العائلية أو المجتمعية

مدى الصعوبة في الاختيار بين البديلين :

1- غير صعب إطلاقاً 2- غير صعب 3- صعب إلى حد ما 4- صعب 5- صعب جداً

حالة (3) : مدير ينسب إنجازات الآخرين في المدرسة إلى نفسه.

وجود الحالة في بيئة عملك :

- 1- غير موجودة إطلاقاً 2- نادرة الوجود 3- موجودة أحياناً 4- موجودة غالباً 5- موجودة دائماً

اختر البديل الذي تراه للتعامل مع هذه الحالة :

- 1- على المدير أن يتوقف عن هذا السلوك
- 2- يمكن تبرير هذا السلوك وللمدير أن يستمر فيه

مدى الصعوبة في الاختيار بين البديلين :

- 1- غير صعب إطلاقاً 2- غير صعب 3- صعب إلى حد ما 4- صعب 5- صعب جداً

حالة (4) : مدير يستخدم بعض موارد المدرسة (آلة التصوير، الحاسب الآلي)

لأغراضه الخاصة

وجود الحالة في بيئة عملك :

- 1- غير موجودة إطلاقاً 2- نادرة الوجود 3- موجودة أحياناً 4- موجودة غالباً 5- موجودة دائماً

اختر البديل الذي تراه للتعامل مع هذه الحالة :

- 1- على المدير أن يتوقف عن هذا السلوك
- 2- يمكن تبرير هذا السلوك ويمكنه أن يستمر فيه

مدى الصعوبة في الاختيار بين البديلين :

- 1- غير صعب إطلاقاً 2- غير صعب 3- صعب إلى حد ما 4- صعب 5- صعب جداً

حالة (5) : طلبت إدارة التربية والتعليم من المدير قبول المزيد من الطلاب في المدرسة

في وقت تعاني فيه الفصول من زيادة كبيرة في الأعداد مما يؤثر سلباً في نوعية التعليم.

وجود الحالة في بيئة عملك :

1- غير موجودة إطلاقاً 2- نادرة الوجود 3- موجودة أحياناً 4- موجودة غالباً 5- موجودة دائماً

اختر البديل الذي تراه للتعامل مع هذه الحالة :

- 1- على المدير إطاعة التعليمات وتنفيذها
 - 2- على المدير الاهتمام بجودة التعليم وإن أدى ذلك إلى رفض تنفيذ التعليمات
- مدى الصعوبة في الاختيار بين البديلين :**
- 1- غير صعب إطلاقاً 2- غير صعب 3- صعب إلى حد ما 4- صعب 5- صعب جداً

حالة (6) : مدير يتجاهل بعض الأنظمة أو يحاول الالتفاف عليها.

وجود الحالة في بيئة عملك :

1- غير موجودة إطلاقاً 2- نادرة الوجود 3- موجودة أحياناً 4- موجودة غالباً 5- موجودة دائماً

اختر البديل الذي تراه للتعامل مع هذه الحالة :

- 1- على المدير احترام الأنظمة والالتزام بتطبيقها.
 - 2- على المدير تسيير الأمور في المدرسة وإن أدى هذا إلى الخروج عن الأنظمة.
- مدى الصعوبة في الاختيار بين البديلين :**
- 1- غير صعب إطلاقاً 2- غير صعب 3- صعب إلى حد ما 4- صعب 5- صعب جداً

حالة (7) : عندما يعاقب المدير طالباً بطرده من المدرسة للمحافظة على النظام

والانضباط ينتابه شعور بأن هذا سوف يؤثر سلباً في تحصيل الطالب.

وجود الحالة في بيئة عملك :

1- غير موجودة إطلاقاً 2- نادرة الوجود 3- موجودة أحياناً 4- موجودة غالباً 5- موجودة دائماً

اختر البديل الذي تراه للتعامل مع هذه الحالة :

- 1- على المدير أن يحرص على النظام والانضباط بغض النظر عن مصلحة الطالب المخالف
- 2- على المدير أن يفكر في مصلحة الطالب المخالف ويتوقف عن ممارسة الطرد

مدى الصعوبة في الاختيار بين البديلين :

- 1- غير صعب إطلاقاً 2- غير صعب 3- صعب إلى حد ما 4- صعب 5- صعب جداً

حالة (8) : تعاني المدرسة من نقص في عدد المعلمين وجميع معلمي المدرسة مكلفون بنصائبهم التدريسي كاملاً وهناك فصول بدون معلم.

وجود الحالة في بيئة عملك :

- 1- غير موجودة إطلاقاً 2- نادرة الوجود 3- موجودة أحياناً 4- موجودة غالباً 5- موجودة دائماً

اختر البديل الذي تراه للتعامل مع هذه الحالة :

- 1- على المدير أن يرفع نصاب بعض المعلمين فوق الحد النظامي وإن أثر ذلك سلباً في إنتاجيتهم
- 2- على المدير ترك تلك الفصول بدون معلم كوسيلة للضغط على إدارة التعليم لإرسال معلمين إضافيين

مدى الصعوبة في الاختيار بين البديلين :

- 1- غير صعب إطلاقاً 2- غير صعب 3- صعب إلى حد ما 4- صعب 5- صعب جداً

حالة (9) : تعاني المدرسة من نقص حاد في كثير من احتياجاتها الضرورية التي يريد المدير المطالبة بها ولكنه يخشى إزعاج إدارة التربية والتعليم بهذه المطالب التي يمكن أن تكلفه منصبه.

وجود الحالة :

1- غير موجودة إطلاقاً 2- نادرة الوجود 3- موجودة أحياناً 4- موجودة غالباً 5- موجودة دائماً

اختر البديل الذي تراه للتعامل مع هذه الحالة :

1- على المدير الاهتمام بمصلحة المدرسة و الاستمرار في المطالبة حتى لو أدى هذا إلى خسارة منصبه
2- على المدير التفكير بمستقبله الوظيفي

مدى الصعوبة في الاختيار بين البدائل :

1- غير صعب إطلاقاً 2- غير صعب 3- صعب إلى حد ما 4- صعب 5- صعب جداً

حالة (10) : تؤكد توجيهات إدارة التربية والتعليم بعدم خروج المعلمين خلال الدوام

الرسمي، إلا أن بعض المعلمين يطلبون من المدير الإذن بالخروج لتوصيل أبنائهم وزوجاتهم من المدارس وإليها.

وجود الحالة في بيئة عملك :

1- غير موجودة إطلاقاً 2- نادرة الوجود 3- موجودة أحياناً 4- موجودة غالباً 5- موجودة دائماً

اختر البديل الذي تراه للتعامل مع هذه الحالة :

1- على المدير أن يطبق توجيهات الإدارة
2- على المدير أن يتفهم ظروف المعلمين ويسمح لهم بالخروج ليحتفظ بعلاقات عمل جيدة معهم

مدى الصعوبة في الاختيار بين البديلين :

1- غير صعب إطلاقاً 2- غير صعب 3- صعب إلى حد ما 4- صعب 5- صعب جداً

حالة (11) : معلم يريد الاستمرار في العمل لمدة عامين آخرين بهدف الحصول على

نسبة أعلى من مرتب التقاعد، في حين أن أداءه غير مرض وفي تدن مستمر.

وجود الحالة في بيئة عملك :

1- ير موجودة إطلاقاً 2- نادرة الوجود 3- موجودة أحياناً 4- موجودة غالباً 5- موجودة دائماً

اختر البديل الذي تراه للتعامل مع هذه الحالة :

1- على المدير متابعتها باستمرار حتى يضطره إلى عدم الاستمرار والتقاعد
2- على المدير عدم الإضرار بهذا المعلم لاسيما إذا كان النظام يجيز استمراره في العمل

مدى الصعوبة في الاختيار بين البديلين :

1- غير صعب إطلاقاً 2- غير صعب 3- صعب إلى حد ما 4- صعب 5- صعب جداً

حالة (12) : رشحت إدارة التربية والتعليم اثنين من معلمي المدرسة لحضور دورة تدريبية لمدة عام على أن يقوم المدير بترشيح أحدهما. المعلم الأول كفاء ويستحق الدورة ولكن الحاجة إليه ماسة في المدرسة ولا يمكن الاستغناء عنه، أما الآخر فهو غير كفاء ولا يستحق الدورة والحاجة إليه في المدرسة قليلة.

وجود الحالة في بيئة عملك :

1- ير موجودة إطلاقاً 2- نادرة الوجود 3- موجودة أحياناً 4- موجودة غالباً 5- موجودة دائماً
اختر البديل الذي تراه للتعامل مع هذه الحالة :

1- على المدير أن يكافأ المجتهد ويرشح الأول
2- على المدير أن يراعي مصلحة المدرسة ويرشح الثاني

مدى الصعوبة في الاختيار بين البديلين :

1- غير صعب إطلاقاً 2- غير صعب 3- صعب إلى حد ما 4- صعب 5- صعب جداً

حالة (13) : أراد أحد الآباء إلحاق ابنه الضعيف دراسياً بالمدرسة لكي تتم مساعدته للحصول على درجات أعلى مما يستحق.

وجود الحالة في بيئة عملك :

1- غير موجودة إطلاقاً 2- نادرة الوجود 3- موجودة أحياناً 4- موجودة غالباً 5- موجودة دائماً

اختر البديل الذي تراه للتعامل مع هذه الحالة :

- 1- على المدير أن يعامل الطالب بموضوعية
- 2- يمكن للمدير أن يوافق على هذا الطلب

مدى الصعوبة في الاختيار بين البديلين :

1- غير صعب إطلاقاً 2- غير صعب 3- صعب إلى حد ما 4- صعب 5- صعب جداً

حالة (14) : يلجأ المدير في بعض الأحيان إلى الزيارات الصفية المفاجئة إلا أن بعض المعلمين أبدى امتعاضه من هذا الأسلوب موضحاً أنه يتناقض مع الاتجاهات التربوية المنادية بأن المعلم شخص مسؤول ومؤهل للقيام بمسؤولياته ويجب أن يوثق به.

وجود الحالة في بيئة عملك :

1- غير موجودة إطلاقاً 2- نادرة الوجود 3- موجودة أحياناً 4- موجودة غالباً 5- موجودة دائماً

اختر البديل الذي تراه للتعامل مع هذه الحالة :

- 1- على المدير أن يتبع أي أسلوب نظامي لمتابعة أداء المعلمين كالزيارات المفاجئة
- 2- على المدير أن يتبع الأسلوب الذي يشجع على الثقة المتبادلة والاستقلالية لدى المعلم

مدى الصعوبة في الاختيار بين البديلين :

1- غير صعب إطلاقاً 2- غير صعب 3- صعب إلى حد ما 4- صعب 5- صعب جداً

حالة (15) : ابن المدير طالب في المدرسة ويحتاج إلى زيادة في درجاته لكي ينجح في

مادة ما

وجود الحالة في بيئة عملك:

1- غير موجودة إطلاقاً 2- نادرة الوجود 3- موجودة أحياناً 4- موجودة غالباً 5- موجودة دائماً

اختر البديل الذي تراه للتعامل مع هذه الحالة :

1- على المدير أن لا يستغل مركزه لأغراض شخصية

2- يمكن للمدير أن يحظى ببعض الامتيازات

مدى الصعوبة في الاختيار بين البديلين :

1- غير صعب إطلاقاً 2- غير صعب 3- صعب إلى حد ما 4- صعب 5- صعب جداً
حالة (16) : مدير يتدخل لدى المعلمين لرفع نسبة نجاح أحد الطلاب لكي يحصل على جائزة التفوق العلمي لتحسين سمعة المدرسة وبالتالي الحصول على دعم مادي ومعنوي للمدرسة.

وجود الحالة في بيئة عملك :

1- غير موجودة إطلاقاً 2- نادرة الوجود 3- موجودة أحياناً 4- موجودة غالباً 5- موجودة دائماً

اختر البديل الذي تراه للتعامل مع هذه الحالة :

1- على المدير أن يكون أميناً ولا يتدخل في درجات الطلاب

2- على المدير أن يهتم بسمعة المدرسة وتوفير الدعم المادي والمعنوي لها

مدى الصعوبة في الاختيار بين البديلين :

1- غير صعب إطلاقاً 2- غير صعب 3- صعب إلى حد ما 4- صعب 5- صعب جداً

أرجو التكرم بالتأكد من أنك أجبت عن جميع الفقرات. كما أرجو إعادة الاستبانة إلى

إدارة التعليم

شكراً جزيلاً

The School Principal and the Ethics of Administration from the Point of View of the Public School Principals in Al-Hasa, Saudi Arabia

Abdulla A. Al-Sahlawi

Dept. of Educational Administration, College of Education, King Faisal University,
Al-Hasa, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

The purpose of this study is to determine the presence (occurrence) of ethical problems in the work setting of the public school principals in ALHasa : the degree of their presence, their type (misdeeds or quandaries) , the alternative the principals pick to deal with those problems, and the difficulty they face when they make decision to deal with them.

To achieve this purpose data were collected during the second semester of the school year 1423/1424H. from a random sample of 120 public school principals. The sample includes 71 elementary school principals, 26 middle school principals, and 23 secondary school principals. The analysis of the data revealed the following findings:

- 1- Both types of ethical problems (misdeeds, Quandaries) were present in the work setting of the public school principals in ALHasa.
- 2- The most three ethical problems in terms of their presence belong to the second type (quandaries). While The forth and fifth belong to the first type (misdeeds).
- 3- Some ethical problems occur rarely. Others occur more often to always.
- 4- There was an agreement among principals on the alternative picked to deal with the ethical problems of the first type (misdeeds). While they were nearly divided by halves regarding the ethical problems of the second type (quandaries).
- 5- The principals confront more difficulty in dealing with ethical problems of the second type (quandaries) than in dealing with ethical problems of the first type (misdeeds).
- 6- There were significant differences in the degree of the ethical problems presence , and in the difficulty confronting the principals in dealing with those problems due to the type of problems (misdeeds – quandaries) in favor of the second type.
- 7- There were no significant differences between the principals who have had previous training in ethics of administration and those who had not training regarding the difficulty confronting them in dealing with ethical problems.

Some recommendations were provided to enhance ethics of administration among principals.