

درجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث
الدولية في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارستهم لصنع القرار الأخلاقي
من وجهة نظر المعلمين.

إعداد

نسرين عبد العزيز خليل أبو هندي

إشراف

الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية / تخصص

الإدارة والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية

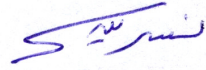
جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني 2012م

التفويض

أنا نسرين عبد العزيز خليل أبو هندي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها .

الاسم : نسرين عبد العزيز خليل أبو هندي

التوقيع : 

التاريخ: 2012/ 1/ 10 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "درجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارستهم لصنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين"

وأجيزت بتاريخ 2012 / 1 / 10

أعضاء لجنة المناقشة :

- التوقيع
- (رئيساً) الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي
- (عضواً ومشرفاً) الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي
- (ممتحناً خارجياً) الأستاذ الدكتور محمود محمد أبو قديس

الإهداء

إلى صاحب الخلق العظيم وحبیب رب العالمین، إلى قدوتنا، وأسوتنا إلى شفیعنا الحبيب
المصطفى صلی الله علیه وسلم...

إلى من علمني الخلق والأدب، ومن سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء، إلى الذي علمني
أن أرتقي سلم الحياة بحكمة، وصبر، ولم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح، إلى من
جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب وما كلت أنامله لي يقدم لي لحظة سعادة .. إلى من أزال
الأشواك من دربي ليمهد لي طريق العلم ... إلى من أحمل اسمه بكل فخر .. والذي العزيز.
إلى رمز الحب والعطاء إلى من ربنتي وأفنت عمرها من أجلي، إلى ينبوع الذي لا
يمل من العطاء... إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها، وأرضعتني الحب والحنان
... أُمي الحبيبة.

إلى من شاركوني حلمي وأمنياتي.. وتذوقت معهم أجمل اللحظات، إلى إخوتي وأخواتي
جميعهم..

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد... بكل حب وتواضع ...

شكر وتقدير

وأفنييت بحر النطق في النظم والنثر

لو أنني أوتيت كل بلاغة

ومعترفًا بالعجز عن واجب الشكر

لما كنت بعد القول إلا مقصرًا

أحمد الله الذي يسر لي طريق العلم والمعرفة، وأعانني على إنجاز رسالتي ... وأقدم

شكري الخالص وتقديري للدكتور عباس عبد مهدي الشريفي الذي أشرف على رسالتي .. والذي

أنار لي طريق العلم والمعرفة، فمن علمه تعلمت ومن توجيهاته تواصلت.. ومن نصائحه حققت

.. ومن إصراره أنجزت .. فكان هذا العمل ثمرة نجاحي... فإن كان نجاحًا فهو نجاحه ... وإن

كان إنجازًا فالفضل يعود له... فله مني عظيم الامتنان والتقدير.

وأوجه شكري العميق لأعضاء لجنة المناقشة، كما أشكر جميع الأساتذة الذين قاموا بتحكيم

أداتي الدراسة. ولا أنسى فضل أشقائي وشقيقاتي الأعزاء الذين قاموا بتوزيع الاستبانات على

المدارس وجمعها وكل من أسهم بتوزيعها وجمعها معي..

وأنتقدم بشكري وتقديري لمديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الذين سّهلوا مهمتي

في تطبيق أداتي الدراسة، كما أشكر جميع المعلمين والمعلمات الذين أسهموا في تعبئة استبانة

الدراسة جزاهم الله خيرًا .

والله ولي التوفيق ...

الباحثة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	قرار لجنة المناقشة
د	إهداء
هـ	شكر وتقدير
و	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملحقات
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول : مقدمة الدراسة
2	مقدمة الدراسة : تمهيد
9	مشكلة الدراسة
10	هدف الدراسة وأسئلتها
11	أهمية الدراسة
12	تعريف المصطلحات
15	حدود الدراسة
15	محددات الدراسة
16	الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة
17	مفهوم الشخصية
19	نظريات الشخصية
26	العوامل المؤثرة في الشخصية
27	سمات الشخصية
30	معايير تحديد السمة
31	قياس الشخصية
32	مفهوم القرار

33	اتخاذ القرار
34	صنع القرار
36	أنواع القرارات
38	العوامل المؤثرة في صنع القرارات
39	معنى الأخلاق
40	مصادر الأخلاق
43	صنع القرار الأخلاقي
45	عناصر الأخلاقيات
46	نظريات صنع القرار الأخلاقي
48	الإطار الأخلاقي للقرارات الإدارية
50	الدراسات السابقة المتعلقة بسمات الشخصية
57	الدراسات السابقة المتعلقة بصنع القرار
62	الدراسات السابقة المتعلقة بصنع القرار الأخلاقي
65	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
68	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
69	مجتمع الدراسة
69	عينة الدراسة
70	أداتا الدراسة
71	صدق الأداة الأولى
71	ثبات الأداة الأولى
72	أداة الدراسة الثانية : استبانة صنع القرار الأخلاقي
72	صدق الأداة الثانية للدراسة
73	ثبات الأداة الثانية للدراسة
73	إجراءات تطبيق الدراسة
75	المعالجة الإحصائية
76	الفصل الرابع : نتائج الدراسة
77	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول

86	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
89	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
91	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
92	مناقشة نتائج السؤال الأول
94	مناقشة نتائج السؤال الثاني
97	مناقشة نتائج السؤال الثالث
99	التوصيات
101	المراجع
113	الملحقات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
70	توزع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها من المعلمين والمعلمات على المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية حسب الجنس.	1
72	معاملات الثبات في جميع مجالات سمات الشخصية ودرجتها الكلية.	2
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المعلمين، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً.	3
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية لفقرات مجال الذهانية مرتبة تنازلياً .	4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية لفقرات مجال العصائية مرتبة تنازلياً.	5
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية لفقرات مجال الانبساط- الانطواء مرتبة تنازلياً.	6
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية لفقرات مجال الكذب مرتبة تنازلياً .	7
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية لصنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً .	8
89	معامل الارتباط بين درجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية ودرجة ممارستهم لصنع القرار الأخلاقي باستخدام معامل ارتباط بيرسون.	9

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
49	العوامل المؤثرة في السلوك	1

قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
114	اختبار أيزنك لسمات الشخصية بصيغته الأولية.	1
120	أسماء محكمي أداتي الدراسة.	2
121	اختبار أيزنك لسمات الشخصية بصيغته النهائية .	3
125	استبانة صنع القرار الأخلاقي بصيغتها الأولية.	4
130	استبانة صنع القرار الأخلاقي بصيغتها النهائية.	5
133	خطاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط .	6
134	هامش رئيس برنامج التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية في الأردن على أصل كتاب جامعة الشرق الأوسط.	7

درجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارستهم لصنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين.

إعداد

نسرین عبد العزيز خليل أبو هندي

إشراف

الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارستهم لصنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين ، وقد تكونت عينة الدراسة من (354) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية . وتم استخدام أداتين الأولى اختبار أيزنك (Eysenck) لقياس سمات الشخصية ، والثانية استبانة صنع القرار الأخلاقي لكاوچر (Kaucher) ، بعد ترجمتها إلى اللغة العربية وتكييفها للبيئة الأردنية . ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومعامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا.

وأظهرت النتائج أن : 1- جميع سمات الشخصية لمديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة من حيث توافرها. 2- درجة ممارسة المديرين لصنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة أيضاً.

3- وجدت علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.001$) بين مجال الانبساط - الانطواء لدى المديرين ودرجة ممارستهم لصنع القرار الأخلاقي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.431).

4- وجدت علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.001$) بين مجال العصابية لدى المديرين ودرجة ممارستهم لصنع القرار الأخلاقي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.328).

5- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين كل من مجال الذهان والذكوب والدرجة الكلية لسمات الشخصية وبين درجة ممارسة المديرين لصنع القرار الأخلاقي.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أوصت الباحثة بما يأتي :

- تعميم نتائج الدراسة على جميع إدارات المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن، لتكوين فكرة واضحة عن سمات الشخصية المتوافرة لدى المديرين في هذه المدارس.
- تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن في مجال صنع القرار الأخلاقي.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية تطبق على مدارس أخرى وفي مراحل دراسية مختلفة.

The degree of personality traits' availability for basic stage school principals at UNRWA in Jordan and its relationship to the degree of practicing ethical decision making from teachers' point of view.

Prepared By
Nisreen Abdul Aziz Khalel Abu Hindy
Supervised By
Dr.Abbas A.Mahdi Al-Sharifi
Abstract

This study aimed at finding out the degree of personality traits' availability for basic stage school principals at UNRWA in Jordan and its relationship to the degree of practicing ethical decision making from teachers' point of view. The sample consisted of (354) teachers, whose names were drawn randomly from the population of the study, by using proportional stratified random sample method. Two instruments were used to collect data. The first was Eysenck Personality Traits Test, to measure personality traits. The second was the Ethical Decision Making Questionnaire, developed by Kauche, after translating and adjusting it to the Jordanian environment. Means, standard deviations, Pearson Correlation Coefficient and Cronbach–Alpha were used to manipulate data statistically.

The findings of the study showed that :

- 1–All personality traits of basic stage school principals at UNRWA were available with an average degree.
- 2–The degree of practicing ethical decision–making by the principals was on average.
- 3–There was a significant positive correlational relationship at ($\alpha \leq 0.001$) between extroversion trait degree for principals and their degree

of practicing ethical decision making. The value of Pearson Correlation was (0.43).

4-There was a significant negative correlational relationship at ($\alpha \leq 0.001$) between neuroticism trait degree for principals, and their degree of practicing ethical decision making. The value of Pearson Correlation was (- 0.328).

5-There were no significant correlational relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between psychoticism and lie trait degrees of practicing ethical decision-making.

A many of the recommendations of the study were:

- Generalizing the findings of this study to all basic school principalships at UNRWA to form a clear idea about personality traits availability, and ethical decision making using .
- Organizing training courses for basic school principals at UNRWA in Jordan in ethical decision-making field.
- Conducting a similar study on other schools in Jordan with different stages .

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

تمهيد :

منذ أقدم العصور أدركت الدول والحكومات دورها التربوي وعملت جادة ولا تزال تعمل على فتح المدارس متوخية خدمة الأوطان، من خلال الرقي بالمواطن وتربيته تربية على أسس ثقافية، وروحية وأخلاقية، مؤمنة له تربية متكاملة تعطيه رؤية حقيقية عن الإنسان والتاريخ، ينيرها بالإيمان، فيعيش ناشطاً ومواطناً مسؤولاً يتميز بالقدوة الحسنة، والحياة الروحية العميقة.

لذا تقوم الأونروا بإدارة أكبر نظام تعليمي (مدرسي) في الشرق الأوسط، فالتعليم هو أكبر البرامج التابعة للأونروا إذ يستحوذ على أكثر من نصف الميزانية العادية للوكالة. وتتوزع المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية على أربع مناطق تعليمية في الأردن هي : شمال عمان، وجنوب عمان، والزرقاء، وإربد. تحوي على ما يزيد عن (185) ألف طالب وطالبة موزعين على مرحلة التعليم الأساسي من الصف الأول وحتى الصف العاشر، وتشرف على هذه المدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن (وكالة الغوث، 2001).

كانت الإدارة في الماضي وإلى عهد قريب عملية تنسم بالبساطة، نظراً لبساطة المؤسسات ومحدودية وظائفها، وكانت تعتمد على الخصائص والسمات الشخصية للقائد أو المدير، وقد بدأت الإدارة تتطور بتطور العلم والمعرفة، ونتيجة للتطورات التي شهدتها العالم الحديث منذ قيام الثورة الصناعية، أخذت المؤسسات تتعدّد فزادت الحاجة إلى وجود قيادة فاعلة تضمن حسن سير المؤسسة، وتعمل على تحسين أداء العاملين فبدأت الدراسات والنظريات الإدارية المختلفة بوصف سمات سلوك الإداري الضرورية وتحديدها لرفع إنتاجية المؤسسة، وضمان فاعليتها.

ويعد مدير المدرسة الفاعل من أهم العناصر الأساسية في العملية التربوية مما يجعل تقدم المدرسة مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بمقدرة مديرها وفعاليتها، وإتقانه لعمله. وينظر كثيرون إلى مدير المدرسة الفاعل على أنه ذو شخصية مهمة ومؤثرة من منطلق أدائه المؤثر ومسؤولياته المتعددة (Cheng, 1997).

إن لسمات المدير الشخصية أثراً في سلوكه القيادي، فالشخصية تتكون من مجموعة من السمات الجسمية، والعقلية، والمزاجية، والاجتماعية التي تختلف من شخص لآخر، ويمكن عن طريق دراسة هذه السمات التنبؤ بالميل للعمل أو السلوك بشكل معين، فالشخصية بالتالي ليست السلوك الظاهري للفرد، لكنها استعداد للسلوك في المواقف المختلفة، وهذا الاستعداد يتكون من العادات، والسمات، والدوافع وما إليها. فسلوك الفرد في موقف معين ما هو إلا تفاعل مجموعة السمات التي تتميز بها شخصيته، وعلى ذلك فإن تحليل السلوك الإنساني يتطلب التعرف إلى مجموعة السمات التي تميز شخصية الفرد، مما يساعد على التنبؤ بسلوكه في المواقف المختلفة، وبالتالي إمكانية التحكم بهذا السلوك (الغمري، 1981).

يشهد العالم مع مستهل الألفية الثالثة تغيرات وتحولات في مختلف المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية، تعزى إلى مجموعة من العوامل والمؤثرات المختلفة، مثل العولمة والتطور التكنولوجي الهائل وتسارع تدفق المعلومات وتعدد مصادر الحصول عليها، التي تؤدي بدورها إلى تحد كبير للتعامل معها ومواكبة تطورها، بما يلائم الواقع والظروف والاحتياجات، مما يضع المنظمات أمام خيارات كثيرة متعددة ومتنوعة، ينبغي تحديد نوعيتها وكيفية التعامل معها ومواجهتها والسيطرة عليها.

ونقع مسؤولية الإعداد لهذه التغيرات والتحولات في جانب كبير منها على عاتق المؤسسة التربوية التي يمكن من خلالها إعداد الطاقات الكامنة للعنصر البشري وإطلاقها، مما يستدعي

وجود قيادات واعية داخل هذه المؤسسة ، مقتدرة على إعداد النشء إعدادًا صحيحًا، لمجاراة متطلبات العصر والتأثير فيه، وزيادة الإنتاج في مختلف المستويات المجتمعية عامة والتربوية خاصة (عياصرة، حجازين، 2006).

إن عملية اتخاذ القرارات ليست بالمهمة اليسيرة والسهلة فهي عملية تتميز بتنوع أبعادها وتعدد الأطراف المعنية بها، كما أنها عملية اختيار من أفضل البدائل وأقومها سبلاً. وفي العالم المتقدم تقوم هذه العملية اليوم على فلسفة واضحة تنبثق منها أهداف توجه العمل الإداري من خلال الأساليب التي تسهم في إيجاد مناخ تنظيمي إبداعي داخل المؤسسة، ولتجعلها مقتدرة على الوقوف والتنافس خارج حدودها أيضًا. كما أن اتخاذ القرارات لا يقتصر على مستوى إداري معين دون سواه بل يمارس على مختلف المستويات الإدارية، وفي كافة أرجاء المنظمة ويعكس درجة كفاءة الرؤساء، ومقدرتهم على تحمل المسؤولية والتبصر في الأمور، وهذه تزداد أهمية وتعقيدًا وتكون أشد وقعًا كلما زاد حجم المنظمة وحساسية مهماتها (ياغي، 1988).

ويعد موضوع صناعة القرار بشكل عام، من أهم العناصر وأكثرها تأثيراً في حياة الأفراد وحياة المنظمات الإدارية، وحتى في حياة الدول. ويضاف إلى ذلك ما يحظى به هذا الموضوع من أهمية القرار على مستوى المنظمات الإدارية، إذ تعد القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة انطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، بل وفي علاقتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، كما أن توقف صناعة القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل، وتوقف النشاطات والتصرفات، كما يؤدي إلى اضمحلال المؤسسة وزوالها. وتزداد أهمية القرارات وخطورتها كلما كبر حجم المنظمة الإدارية، وتشعبت نواحي نشاطاتها، وكثر اتصالها بالجمهور، إذ تكتسب مشكلاتها عندئذ أبعادًا وأعمقًا جديدةً (العجمي، 2008).

وتتصل عملية اتخاذ القرارات بشكل وثيق بشخصية متخذ القرار، وذلك لأن عملية اتخاذ القرار تعتمد على كثير من المميزات الفردية و الشخصية التي تؤثر في نوعية القرار وأسلوب اتخاذه، إذ إن عملية اتخاذ القرار تتطلب مزيداً من التفكير المتعمق، والبحث عن البدائل المختلفة وتقييمها، وصولاً إلى اختيار البديل الأنسب الذي يحقق الرضا والإشباع، ثم الوصول إلى قرار محدد وثابت (مشيرفي ، 1999) .

وإن للأخلاق دوراً مهماً وأساسياً في حياة المجتمعات على اختلاف أنواعها، وهي تشكل مظهرًا من مظاهر الضبط الاجتماعي لدى الأفراد فيها، وتعمل على تعميق إحساس الفرد بالانتماء لمجتمعه الذي يعيش فيه، وتتأثر هذه الأخلاق بالإطار الفكري الذي تسير عليه هذه المجتمعات وهي ضرورة من ضروريات العملية التربوية والإدارية. وهذا يعني عدم إمكانية الاستغناء عن الاهتمام بالمسألة الأخلاقية لأنها في واقع الأمر ضرورة الحياة العملية. وهذه الضرورة تلح على الجميع باستمرار أن يقرروا بأنفسهم ما يفعلون (زقزوق ، 1984). كما أن الأخلاق من الركائز الأساسية لخدمة الآخرين، فحسن أداء الوظيفة يؤدي إلى نتائج إيجابية، وعليه لا بدّ من أن يتسم القائد بصفات منها: الأمانة، لأنّ نجاح القادة في أداء أعمالهم مرده إلى التزامهم الأخلاقي لتحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة (Robbins, 2001).

وتدعو الأبعاد الأخلاقية للقيادة إلى : فهم الدور الذي تقوم به القيادة من المنظور الاجتماعي والثقافي، وقد طالبت الحركات التقدمية في العصر الحديث في رد فعلها على أساليب القيادة بطلب المعاملة المتساوية لكل المواطنين (آل مذهب ، 2001) .

لقد ذكر فرانسيس وودكوك (المشار إليه في قزق، 2005) إن القيادة العليا تعدّ الأخلاق أهم المبادئ بحكم ما تقوم به من أدوار إدارية إرشادية وتوجيهية لتحقيق الأهداف بصورة مثلى

وتصحيح الأخطاء. وهذا يتفق مع ما قاله دسلر (Dessler) : بأنها تطبق مفاهيم الإدارة من خلال معتقداتهم وقيمهم الأخلاقية .

وقد أشار العمرات (2004) إلى أن : القيادة الأخلاقية تحظى بالاهتمام وخاصة في النظام التربوي، لأن تقدم المجتمعات البشرية يتأثر بالمستوى الأخلاقي الذي تعيشه النظم التربوية، وفي ضوء الأزمات التي تعيشها الأمم من عولمة التجارة والتعليم، لا بد من إعادة النظر في التعاملات التربوية والتأكيد على البعد الأخلاقي، لأنه يركز إلى كثير من الأمور كالمساءلة، والنزاهة، والعدالة، وإعطاء كل ذي حق حقه، والتي تحكم على مخرجات النظام التربوي من خلال سلوك الأفراد، ولا بد من وجود ثوابت أخلاقية ينبغي تجديدها في النظام التربوي تتسم بالحرية، والتسامح، واحترام الآخرين.

لقد حظي موضوع الأخلاق باهتمام الباحثين بوصفه من الموضوعات التي لا تزال بحاجة للدراسة المعمقة والمتخصصة، إذ تعد الأخلاق من المرتكزات المهمة في أداء المهنة بكفاءة وفاعلية عالية لأنها لا ترتبط بتعليمات أو قوانين تلزم المعنيين بتطبيقها في مختلف ميادين العمل بل هي وازع داخل الفرد نابع من اتجاهاته الأدبية والاجتماعية نحو القيام بالواجب بعيداً عن أية عوامل تؤثر في أداء العمل.

وقد أشارت منال محمود (2003) إلى أن المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية تتضمن أنماطاً سلوكية وأخلاقية، تهدف من خلالها المنظمة إلى تقديم الخدمة وتحقيق المصالح العامة، وإن المسؤولية الأخلاقية هي التزام لم يفرضه القانون، بل التزام أدبي فرضته ضرورات المنفعة العامة لخدمة المجتمع بنزاهة وموضوعية، فأصبح موضوع القيم الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية في الأعمال أمراً مهماً لجميع المديرين، كما أصبح جانباً حيويًا من جوانب تعلم الإدارة. فتبرز هنا أهمية موضوع صنع القرار الأخلاقي من خلال التعامل المدرسي الذي يتسم

بالإنسانية فيحتم ذلك أن تتسم القرارات التي يتخذها الإداري أيضا بالجانب الإنساني فتصبح القرارات بحاجة ماسة لتضمينها جانبًا من الأخلاق.

يتحرك الأفراد وفق خطوات صنع القرار ووفق الكتب والأوراق العلمية فقط، أما في الحياة الحقيقية، فيتحركون صعودًا وهبوطًا عبر المستويات الخاصة بالتفكير الأخلاقي في أثناء البحث عما هو طيب، وما يجب عمله. وربما تواجه المشكلة أول الأمر بطريقة تعبيرية حينما يكون رد الفعل تلقائيًا ومستندًا على مشاعر فورية، ثم الانتقال بسرعة إلى حل المشكلة على مستوى القواعد الأخلاقية وحينما يتم الحصول على معلومات جديدة ويصبح الموقف أكثر تعقيدًا، فربما تكون العودة مرة أخرى إلى المستوى التعبيري. وبعد التنفيس عن الإحباط والغضب، قد تكون العودة مرة أخرى إلى البحث عن قواعد أخلاقية مناسبة، وإذا ثبت أن الموضوع غير قابل للعلاج وفق القواعد العملية والأعراف العادية، فربما يكون التحرك إلى الخلف قليلًا للتعبير عن المشاعر، ثم إلى مستوى التحليل الأخلاقي. وبعد عملية تقويم الأولويات الأساسية، ربما يتم التوصل إلى قرار عملي بتطبيق القواعد التي تبدو الآن متوافقة مع الأولويات التي تم تحديدها مؤخرًا (آل مذهب، 2001).

وعلى الرغم من وجود القوانين التي تمثل المستوى الأخلاقي الذي تعيشه الجماعات، فإنه يجب أن يعاد النظر بها من حين لآخر، بحيث تكون مناسبة لتنظيم حاجات الأفراد والجماعات الضرورية. ويبدو أن أثر الأخلاق يسبق صدور القوانين أو تعديلها لأنه يمثل صوت الضمير الذي يدفع الفرد لعمل الخير، وتجنب الإضرار بالآخرين حتى في غيبة القانون أو تقادمه أو تضارب مواده (الطراونة، 1990).

والنظام التربوي بوصفه أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة، أصبح لزامًا عليه تطوير القادة التربويين ضمن إمكانات الانفتاح العالمي، وما يصاحبها من ثورة الآمال والطموحات البشرية،

وهذا يتطلب نمطاً جديداً مبدعاً من القادة التربويين (الطويل، 1999) الذين يمارسون القيادة التحويلية، التي وصفها بيرنز (Burns) بأنها عملية يسعى من خلالها كل من القائد والمرؤوسين للنهوض بكل منهما، من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتعمل على تحويل المرؤوسين إلى قادة، والقادة إلى رموز أخلاقية (Owens, 1995) فهي قيادة تقوم على أساس أخلاقي عبر عنها بيرنز (Burns,1978) بقوله : من أجل أن تكون قائداً تحويلياً يجب أن تكون قائداً أخلاقياً .

وهناك مجموعة من العوامل المهمة التي تتعلق بتحقيق السلوك الأخلاقي في المنظمات العامة، وهي مرتبطة بتشكيل المنظمة وطرق تكوينها. كان التركيز ينصب عادةً على الفرد الإداري وعلى الطرق التي تجعله أكثر أخلاقاً في السلوك دون التطرق إلى طبيعة المنظمة. وقد أوضحت كاثرين دينهارت (Kathryn Denhart) بأن هناك تركيزاً ضعيفاً جداً من حيث فهم الأبعاد المهمة في ممارسة الأخلاقيات الإدارية في الوضع التنظيمي، ومع ذلك، فقد أكدت أهمية التعامل مع الأفراد ومع بناء المنظمة في وقت واحد، وذكرت : " أن الفشل في توجيه الجهود الإصلاحية تجاه الأفراد في الوقت الذي تجرى فيه إصلاحات في المنظمة يمكن أن تؤدي إلى وضع تستخدم فيه ترتيبات الإصلاحات الجديدة كبداية للضمير الأخلاقي الخاص بالأفراد، بدلاً من أن تتخذ كطريقة لتحفيز صنع القرار الأخلاقي، ولهذا، يبدو أن مفتاح السلوك المسؤول يكمن في عدم التفريط في أي من الخصائص الفردية أو بناء المنظمة (آل مذهب، 2001) . ولذا فهناك حاجة لدراسة سمات الشخصية لمديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارستهم لصنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة :

يعد مدير المدرسة هو العمود الفقري للعمل فيها، وإن من أهم العمليات التي يمارسها القائد في عمله هي : صنع القرارات، التي يجب أن تتسم بالأخلاقية. الأمر الذي يتطلب منه أن يتصف ببعض سمات الشخصية التي تجعله مؤهلاً لصنع القرارات الأخلاقية، إذ إن أي قرار مهما كان نوعه تنعكس فيه سلباً أو إيجاباً بعض سمات الشخصية للقادة التربويين.

وتأتي فاعلية المدير لتؤثر على الحالة التي يكون عندها على درجة من النشاط المتميز، الذي يمكنه من تحقيق الأهداف المرسومة، وليس من السهل على هذا المدير الوصول إلى هذه الحالة، التي تشكل حصيلة لسماته، ومهاراته، ومعارفه، التي يوظفها في موقف معين بكل ما يمليه هذا الموقف من متطلبات، على الرغم من أن الفاعلية حالة ليست بال دائمة، فهي حالة متعددة الجوانب والأبعاد، وتتأثر بالعوامل النفسية الداخلية للمدير، وبالعوامل التنشئة الاجتماعية، والعوامل الخارجية التي تحيط بالموقف الذي يكون فيه (التويجر، 2003) .

وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها في قطاعات تربوية تعليمية مختلفة، أن بعض الأنماط السلوكية لبعض مديري المدارس الذين عملت معهم، سواء أكانت مع المعلمين أم الطلبة أم المجتمع المحلي لا تتسجم والدور التربوي والقيادي المتوقع منهم، سواء أكان هذا السلوك بقصد أم من غير قصد، فهو يحتاج إلى إعادة نظر وتعديل، حتى يصل إلى درجة الارتقاء ليناسب وضع المدارس التي تحتاج إلى قدر كبير وعالٍ من الأهمية كون المدير على قمة الهرم المدرسي، وهو قدوة لمعلميه وسلوكه ينعكس عليهم، فهم يسعون دائماً إلى أن يحذوا حذوه، ويطبقوا تعليماته ما استطاعوا. وإن من أهم ما تتطوي عليه القيادة هو عملية صنع القرار واتخاذها، فالقائد الناجح يعمل من خلال آخرين ويتخذ قراراته المتنوعة لإثارة العاملين ودفعهم للعمل (عياصرة، حجازين، 2006).

ونظراً لارتباط القيادة التربوية بالأخلاق، وانعكاس ممارستها على صنع القرار الأخلاقي، وحيث أن للقيادة التربويين ممثلين بمديري المدارس الأساسية، سمات متعددة للشخصية، يختلف توافرها بين قائد وآخر، وإن هذه السمات قد تؤثر في عملية صنع القرار الأخلاقي بدرجة أو بأخرى، فقد جاءت هذه الدراسة التي تتحدد مشكلتها في تعرّف العلاقة بين درجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن، ودرجة ممارستهم لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين.

هدف الدراسة وأسئلتها :

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارستهم لصنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1- ما درجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث

الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين ؟

2- ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن

لصنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين ؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر

سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن

ودرجة ممارستهم لصنع القرار الأخلاقي؟

أهمية الدراسة :

تؤثر القيادة الأخلاقية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية ومديراتها تأثيراً كبيراً في سلوك العاملين، وفي رضاهم ونجاحهم ومقدرتهم على الاستمرار والتطور. ويعتمد النجاح في أي عمل على الأسلوب والطريقة اللذين تدار بهما تلك الأعمال. وبما أن التربية ذات أهمية بالغة في رسم مستقبل المجتمعات البشرية فهي بحاجة ماسة إلى تضمين الأخلاق في ممارسات الإدارة المدرسية وذلك لما للأخلاق ولصنع القرار الأخلاقي المستند إلى سمات الشخصية للقادة التربويين من أهمية بالغة، ولذا فلا بد أن يكون على رأس هذه المدارس مدير من ذوي المؤهلات العلمية العليا، و يتمتع بدرجة عالية من الأخلاق الحميدة.

وتتأتى أهمية الدراسة الحالية من أهمية سمات الشخصية لدى القادة التربويين ممثلين بمديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية. ويمكن إجمال أهمية الدراسة بالنقاط الآتية :

- يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد مديري المدارس الأساسية من خلال تعرفهم لسمات الشخصية المتوافرة لديهم ودرجة ممارستهم صنع القرار الأخلاقي.
- يتوقع أن تفيد المديرين المساعدين في القطاع نفسه لتعينهم على اكتساب سمات الشخصية المرتبطة بصنع القرارات الأخلاقية.

- قد تسهم هذه الدراسة في تحفيز الباحثين على إجراء دراسات مشابهة لسد النقص في هذا المجال وفي القطاعات التعليمية الأخرى (الخاصة والحكومية).

- تقدم هذه الدراسة أداتين يتوافر فيهما الصدق والثبات يمكن استخدامهما في أبحاث ودراسات أخرى لاحقة.

- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة الجهة الإدارية المسؤولة عن التدريب الإداري في مدارس

وكالة الغوث الدولية في الأردن، لإعداد البرامج التدريبية ذات الصلة بسمات الشخصية وصنع القرار الأخلاقي.

- يتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة المشرفين التربويين من خلال تعرفهم سمات الشخصية الأكثر شيوعاً لدى المديرين، وكذلك درجة ممارستهم صنع القرار الأخلاقي.

تعريف المصطلحات :

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي ينبغي تعريفها مفاهيمياً وإجراءياً وعلى

النحو الآتي :

- **سمات الشخصية** : تلك الصفات الظاهرة للشخصية، وهي في مجموعها لا يمكن أن تتساوى مع الواقع الفعلي للشخصية الذي يشمل إلى جانب ظواهر الشخصية جميع الإمكانيات التي لا يستطيع الفرد التعبير عنها في الظاهر، أو التي يحتفظ لنفسه بها، لسبب أو آخر، أو التي لا يعرفها عن نفسه، وتظل لذلك كامنة خفية عليه وعلى غيره، كما أنها تشمل الإمكانيات التي لا بد من توفر الظروف الملائمة لإظهارها (كمال، 1988).

- **وتعرف سمات الشخصية إجرائياً بأنها** : تلك الخصائص التي ينبغي توافرها لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين كما تعكسها فقرات استبانة أيزنك المترجمة المستخدمة في الدراسة الحالية.

- **الانبساط** : بعد له قطبان يوجد في طرفيه المنبسط الشديد والمنطوي الشديد، مع درجات بينية عديدة بينهما يشغلها مختلف الأفراد. ويشار إلى هذا البعد (وغيره من الأبعاد) على أنه متصل (الأنصاري، 2002- أ).

- ويعرف الانبساط إجرائياً بأنه : الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة الأساسية على هذه السمة من خلال إجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات العاملين معه عن فقرات هذه السمة.

- العصابية : بعد ثنائي القطب على شكل متصل يجمع بين مظاهر حسن التوافق والنضج أو الثبات الانفعالي كطرف، وبين اختلال هذا التوافق أو عدم الثبات الانفعالي كطرف مقابل (الأنصاري، 2002 - أ).

- وتعرف العصابية إجرائياً بأنها : الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة الأساسية على هذه السمة من خلال إجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات العاملين معه عن فقرات هذه السمة.

- الذهانية : ليست درجة متطورة من العصابية، ولكن الذهانية بعد مستقل عن بعد العصابية متعامد معه وغير مرتبط به. يوصف الشخص الذي يحصل على درجة مرتفعة على بعد الذهانية بأنه : بارد، وعدواني، وقاس، مما يؤدي إلى أنواع من السلوك المضاد للمجتمع (عبد الخالق، 1987) .

- وتعرف الذهانية إجرائياً بأنها : الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة الأساسية على هذه السمة من خلال إجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات العاملين معه عن فقرات هذه السمة.

- الكذب : وضع هذا المقياس لتقدير درجة الخداع أو التزييف (الأنصاري، 2002 - أ).

- ويعرف الكذب إجرائياً بأنه : الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة الأساسية على هذه السمة من خلال إجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات العاملين معه عن فقرات هذه السمة.

- **وكالة الغوث الدولية** : هي وكالة هيئة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى، تشكلت بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم (302) في 18/12/1949 م، بهدف تقديم خدماتها التعليمية والصحية والاجتماعية للاجئين الفلسطينيين، وينبثق عنها دائرة التربية والتعليم التي تشرف على تعليم أبناء اللاجئين في الدول المضيفة، وهي : الأردن، وسوريا، ولبنان، فضلاً عن قطاع غزة، والضفة الغربية (نوفل ، 2006).

- **المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية** : تلك المدارس التي تشرف عليها وكالة الغوث الدولية في الأردن التي أنشئت بقرار انبثق عن هيئة الأمم المتحدة والصادر سنة 1950م وتتوزع هذه المدارس على أربع مناطق تعليمية في الأردن هي : شمال عمان، وجنوب عمان، والزرقاء، وإربد تحوي على ما يزيد عن (185) ألف طالب وطالبة موزعين على مرحلة التعليم الأساسي من الصف الأول وحتى الصف العاشر وتطبق هذه المدارس المنهاج الدراسي المعمول به لدى مدارس وزارة التربية والتعليم الأردنية، كما أن الأنظمة والقوانين المدرسية المرعية في مدارس وزارة التربية والتعليم، مطبقة تماماً لدى مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن (وكالة الغوث، 2001).

- **القرار** : مسار فعل يختاره المقرر بوصفه أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي شخص لحل المشكلة التي تشغله (الحريري، 2008).

- **اتخاذ القرار** : الاختيار الواعي القائم على بعض المعايير والأسس العلمية لبدل واحد من بين بديلين أو أكثر في أمور يستحق القيام بها، وإمعان التفكير فيها وبذل الجهود لتحقيقها أو تحديد وسائل تحقيق أهداف المنشأة (فلية، عبد المجيد، 2009).

- **صنع القرار** : نشاط يخضع لعملية مركبة ابتداء من تحليل المتغيرات وتقييمها التي تشكل مدخلات القرار مروراً ببدايته واختيار أفضلها ثم الانتهاء بتنفيذ القرار ومتابعته، فهو عملية تشتمل على أكثر من خطوة للوصول إلى قرار معين (الشرقاوي، 2006).

- **القرار الأخلاقي**: ذلك القرار الذي تتأثر به مصلحة شخص ما سلباً أو إيجاباً (الصيرفي، 2006).

- **صنع القرار الأخلاقي** : عملية تتطوي على دراسة وتصنيف ما هو مهم أي (القيم، والقواعد العامة) لتوجيه الإجراءات (المبادئ) كمكونات عاطفية من عملية صنع القرار (آل مذهب، 2001).

- **ويعرف صنع القرار الأخلاقي إجرائياً بأنه** : الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس الأساسية ومديراتها من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن عن فقرات استبانة صنع القرار الأخلاقي المستخدمة في الدراسة الحالية.

حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة الحالية على المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2011/2012).

محددات الدراسة :

- يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة.

- تتحدد نتائج هذه الدراسة بصدق أداتي الدراسة وثباتها وموضوعية المستجيبين وأمانتهم العلمية.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يشتمل هذا الفصل على عرض للأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها،

والدراسات السابقة، العربية والأجنبية ذات الصلة، وعلى النحو الآتي :

أولاً : الأدب النظري :

يتضمن هذا الجزء عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بالشخصية وسماتها ونظرياتها

وأهميتها في العملية الإدارية، وصنع القرار واتخاذ وأهميته وأساليبه وصنع القرار الأخلاقي،

وعلى النحو الآتي :

أ- مفهوم الشخصية :

تعد الشخصية من محددات السلوك الإنساني التي تؤثر في سلوك الفرد وتصرفاته بشكل

عام وفي المنظمات بشكل خاص. وعلى الرغم من تشابه الأفراد في أنظمتهم البيولوجية إلا أنهم

يختلفون في طرق تفكيرهم وإدراكهم واستجاباتهم للأحداث، وبالتالي فإن الشخصية تؤدي دوراً

كبيراً في مجال العمل، فسلوك الفرد العامل هو نتاج للتفاعل المستمر بين شخصية الفرد

والموقف الذي يواجهه.

لقد عرفت الشخصية تعريفات متعددة عكست وجهات نظر أصحابها، والفلسفات التي

يؤمنون بها فقد أورد عبد الخالق (1983) بعض التعريفات للشخصية منها :

تعريف ألبورت (Allport) للشخصية : هي استجابات الفرد المميزة للمثيرات الاجتماعية وكيفية

توافقه مع المظاهر الاجتماعية لبيئته.

وعرف ستاجنر (Stagner) الشخصية بأنها : ذلك التنظيم داخل الفرد، لتلك الأجهزة الإدراكية والمعرفية والانفعالية والدافعية، والتي تحدد استجاباته الفريدة لبيئته.

وعرف برنس (Prince) الشخصية بأنها المجموع الكلي لما لدى الفرد من استعدادات بيولوجية موروثية ودفعات ونزعات وغرائز وشهوات، فضلاً عن النزعات والاستعدادات المكتسبة.

إن الشخصية كما وردت في المعجم الوسيط هي : صفات تميز الشخص من غيره (مجمع اللغة العربية، 2000).

أما مصطلح الشخصية (Personality) في اللغات الأوروبية فيرجع إلى الكلمة اللاتينية التي كانت متداولة في العصور الوسطى (Persona) التي كانت تستخدم لتشير إلى القناع الذي كان يلبسه الممثلون على المسرح يتحدثون من خلاله (عبد الخالق، 1996).

لقد اشتركت علوم عدة في دراسة الشخصية، لعل من أهمها : علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الإدارة والطب النفسي. فقد تناول علماء نفس الشخصية ماهية الشخصية ومكوناتها وأبعادها ونموها وتطورها ومحدداتها الوراثية والبيئية، وطرق قياسها القائمة على النظريات المتعددة التي غالباً ما تكون متباينة. إلا أن الهدف منها هو التنبؤ بالسلوك الإنساني في مختلف المواقف والأوقات (الأنصاري، 2000). وفي علم الاجتماع كان الاهتمام بدراسة الشخصية منصباً على المحددات البيئية والاجتماعية مع عدم إنكاره العوامل الوراثية. أما الطب النفسي فقد اهتم بما يصيب الشخصية من أمراض واضطرابات (عبد الخالق، 1999). ومرد هذا الاختلاف يستند إلى كثرة الاتجاهات العلمية والإستراتيجية التي يتبعها علماء نفس الشخصية واختلاف النظريات والمدارس النفسية التي ينتمون إليها. إن المعنى الاصطلاحي للشخصية

يمثل جملة من الصفات أو الخصائص الجسمية والعقلية والاجتماعية التي يتفرد بها شخص عن بقية الأفراد، وتؤدي المثيرات الاجتماعية دوراً كبيراً في جوانب بنية الشخصية (ربيع، 2000). ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أنّ الشخصية تتكون من عناصر جسمية ونفسية تتفاعل فيما بينها، لتشكل نسقاً أو نظاماً متكاملًا وتتفاعل مع بيئتها لتمييز الفرد عن غيره، وتتصف بنوع من الثبات النسبي، مما يساعد على التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المتشابهة.

نظريات الشخصية :

هناك عديد من النظريات التي تناولت موضوع الشخصية، فبعضها ركز على الجوانب النفسية والجوانب الوجدانية، وبعضها الآخر حظي باهتمام العلماء السلوكيين ومن هذه النظريات ما يأتي :

نظرية هيبوقراط (Hippocrates) :

صنف هيبوقراط (Hippocrates) - صاحب هذه النظرية - الشخصيات الإنسانية حسب نوع المزاج، وفقاً لما ذكره المغربي (2002) على النحو الآتي :

- الشخصية ذات المزاج الدموي : ويتصف أصحابها بالتفاؤل والمرح والنشاط والثقة بالنفس.
- الشخصية السوداوية : ويتصف أصحابها بالحزن والاكتئاب.
- الشخصية الصفراوية : ويتصف أصحابها بسهولة الاستثارة والعدوانية والمزاج المتقلب.
- الشخصية ذات المزاج البلغمي : ويتصف أصحابها بالكسل واللامبالاة وعدم الانفعال .

نظرية وليم شلدون (William Sheldon) :

ركز شلدون (Sheldon) في تصنيفه للشخصية على بعدين هما بعد المظهر أو بناء الجسم، وبعد المظاهر النفسية أو السلوكية وتعد نظريته أحدث نظرية في هذا المجال، وفي ضوء ذلك فإنه صنف الشخصية إلى ثلاثة أصناف (سفيان، 2004) :

أ- النمط البطني (المستدير) : وهو قصير سمين يستجيب للمؤثرات ببطء، يفضل الراحة ويحب الاختلاط بالناس ويهتم بالطعام ولهذا يسمى صاحب المزاج الحشوي فالتمركز في شخصيته على الأحشاء، فهضم الطعام يكون بشراهة ويميل إلى المحبة وحب الأقراب ويكون عادةً ذا أحشاء مستديرة رخوة .

ب- النمط العقلي (المستطيل) : وهو طويل رفيع، يؤثر الوحدة، وخجول، ويحب الأعمال العقلية ويتحلى بفاعلية نفسية في حالة تأهب باستمرار وتفكير عميق مهذب.

ت- النمط العضلي (المفتول) : وهو عضلي وعظمي في بنية الجسم، يحب المغامرات، عدواني، ومنافس يميل إلى العمل وبذل النشاط، ولهذا يسمى صاحب المزاج الجسدي. فالعمل القوي هو هدف الوجود .

نظرية التحليل النفسي :

ترتكز هذه النظرية على وجود الصراع بين الجانبين القيمي والغريزي، وأما الجانب الثالث فهو يسعى للتوفيق بين هذين الجانبين. وأوضح سيجموند فرويد (Sigmund Freud) مؤسس نظرية التحليل النفسي أن السلوك له دافع داخلي من قوى لا شعورية تكونت عبر تاريخ الشخص وخاصة من خلال علاقته بوالديه، وأن ما يصدر من الشخص من فعل أو تفكير أو شعور ناتج في الحقيقة عن تفاعل دينامي بين الأنظمة النفسية الثلاثة وهي :الهو (الذات الدنيا) (Id) : الجانب اللاشعوري من الشخصية الذي يمثل الغرائز الأساسية.

والأنا العليا (الذات العليا) (Super ego) : الجانب المثالي من الشخصية والذي يمثل الجانب القيمي والاتجاهات الأخلاقية. والأنا (الذات الوسطى) (Ego) : يمثل رؤية الشخص للواقع المادي والاجتماعي، ويرمز للجانب الواعي / الشعوري ويتمثل بالعمليات العقلية والمنطقية (صالح، 2008).

نظرية السمات :

من رواد هذه النظرية البورت (Allport)، وكاتل (Cattell)، وقد اتخذت هذه النظرية من الخصائص والسمات حجر بناء في شخصية الفرد ومصدر تفرد وتميز لشخصه ودليلاً على سلوكه، وهذه السمات يمكن أن تكون نفسية أو جسمية. وقد أشارت هذه النظرية إلى نوعين من السمات، سمات رئيسة وسمات سطحية. فقد حدد كاتل (Cattell) من خلال دراسته سمات الأفراد ست عشرة سمة رئيسة، وهي التي تعزى إليها الاختلافات بين سلوك الأفراد. ومن مسلمات هذه النظرية أن سلوك الإنسان هادف. وللدافعية أثر كبير في هذا السلوك. وتطغى على السلوك المحددات الشعورية الواعية. لقد أكدت هذه النظرية على دور العوامل الوراثية والاجتماعية والبيئية، وعلى أهمية التعلم في تطوير شخصية الإنسان طوال حياته. إلا أن هذه النظرية تعرضت للانتقادات، وذلك لعدم تمكنها من تفسير سلوك الفرد وكيفية حدوثه، فضلاً عن أنها لم تكن ناجحة في التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف عدة (حريم، 1997).

نظرية الأنماط الخمسة :

قام كوستا (Paul Costa) وماكري (Robert Mcrae) بتطوير نموذج (Allport) حول السمات الشخصية سمي بالأنماط الخمسة للشخصية، التي أوضحها القريوتي (2000) على النحو الآتي :

- الشخصية الاجتماعية الواثقة : ويتسم هذا النمط بالمقدرة على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين والمحافظة عليها.
- الشخصية المتعاونة : ويتميز أصحاب هذه الشخصية باحترام الآخرين وعدم المعارضة، أكثر من اهتمامهم بإبداء الرأي، ويتميزون بالثقة والتعاون مع الآخرين.
- الشخصية المسؤولة الواعية : أصحاب هذه الشخصية يدركون الأهداف المراد تحقيقها، ويتحملون المسؤولية والمثابرة والمقدرة على الإنجاز.
- الشخصية المستقرة عاطفياً : ويتميز أصحاب هذه الشخصية بالهدوء، والمقدرة على تحمل التوتر والحماس والشعور بالاطمئنان.
- الشخصية المنفتحة : ويتميز أصحابها بالمقدرة على التخيل والحساسية وبالتقافة والمعرفة. فقد دلت الدراسات على وجود علاقة بين هذه الخصائص والأداء الوظيفي، فالشخصيات الواثقة الحريصة والمخططة والمنظمة المثابرة أكثر مقدرة على الأداء الفعال.

نظرية كارل يونج (Carl Young) :

- من أفضل النظريات القائمة على الأنماط السلوكية اقترحها كارل يونج (Carl Young) عالم النفس السويسري (1875- 1961) الذي قسم الأفراد إلى مجموعتين هما : الانبساطيين والانتوائيين (سفيان، 2004) كما يأتي :
- النمط الانبساطي (Extrovert) : ويتصف بالنشاط ويميل إلى المشاركة في النشاط الاجتماعي، ويهتم بالناس، وله صداقات كثيرة، ومتوافق، ومقبل على الدنيا في حيوية وصراحة، ويتفرع هذا النشاط الرئيس إلى أربعة فروع هي :

1-الانبساطي التفكيرى : وهو مفكر يهتم بالحقائق الموضوعية كالعالم الخارجى الواقعى التجريبي، عملى واقعى، ينتج أفكاراً جديدةً.

2-الانبساطى الوجدانى : اجتماعى، وسهل الاختلاط، وحسن التوافق الاجتماعى، ومندفع، وانفعالى، ومنطلق من التغيير الانفعالى الظاهر.

3-الانبساطى الحسى : يستمد اللذة المباشرة من خبرته الحسية ويحتاج إلى الإثارة الخارجية المستمرة، ويحب التجديد والتتويج، لكنه سريع الملل.

4-الانبساطى الإلهامى : يعتمد على الحدس، ويحب التجديد، وجريء ومخاطر، ومغامر ومندفع، ويحب الأشياء غير العادية، ولا يحترم العادات.

- النمط الانطوائى (Introvert) : ويتصف بأنه غير اجتماعى يميل إلى العزلة ويتحاشى الصلات الاجتماعية، ويفكر دائماً فى نفسه، ومتمركز حول ذاته يخضع سلوكه لمبادئ مطلقة وقوانين صارمة، وغير مرن، وغير متوافق، وشكاك ويتفرع هذا النمط إلى أربعة فروع هي :

1-الانطوائى التفكيرى : فيلسوف أو باحث نظرى يهتم بالأفكار والعالم الداخلى والواقع الداخلى، خجول، صامت حتى فى صحبة الزملاء.

2-الانطوائى الوجدانى : ينطوي على حالات وجدانية عميقة قوية، قوى الانفعال، يحب بقوة ويكره بعنف ويحزن بشدة، تحكمه العوامل الذاتية، يميل إلى العزلة.

3-الانطوائى الحسى : ذاتى فى إدراكه، يحب تأمل المحسوسات والطبيعة.

4- الانطوائى الإلهامى : يهتم بالجانب السلبي والأسود من الخبرات وبكل ما هو ذاتى وغريب وغير عادى، ومتقلب.

نظرية ايزنك (Eysenck) :

حدد أيزنك (Eysenck) نظريته للشخصية المرتكزة على أنواع الشخصيات وسمات الشخصية، إذ حدد نوعين من الشخصيات هما : كما بين ذلك نشواتي (1988) الشخصيات الانبساطية والشخصيات الانطوائية، وأضاف إليهما بعدين آخرين هما : الاتزان والانفعال، وبناءً على ذلك أصبح بالإمكان تحديد أنماط الشخصية الأربعة بتقاطع هذين البعدين مع بعضهما بعضاً. وهذه الأنماط هي :

1- انبساطي انفعالي 2- انبساطي متزن 3- انطوائي انفعالي 4- انطوائي متزن.

كما رأى أيزنك (Eysenck) أن الشخصيات الانبساطية لها سمات سلوكية كالمقدرة على إقامة العلاقات الاجتماعية، والمقدرة على التعبير، وتحمل المخاطرة والتأثير والبرجماتية، والنشاط، وعدم تحمل المسؤولية، بينما تتميز الشخصيات الانطوائية بالحرص، والمسؤولية، والرقابة، والتفكير، والانعزال وعدم النشاط، وعدم المقدرة على التعبير.

وذكر حسونة (2002) أن نظرية الأنماط لأيزنك (Eysenck) تعد من أقدم نظريات

الشخصية، التي تقسم الناس إلى أنماط متباينة يتميز كل نمط منها بمجموعة من الصفات، قد يكون أساس تصنيفها هو العوامل الجسمية أو العقلية أو الانفعالية أو الخبرات التي يمر بها الإنسان. وتدرس هذه النظرية الفروق الفردية في الشخصية بهدف الوصول إلى أنماط متميزة من الناس. وقد حاول تصنيف شخصيات الأفراد إلى أنماط تجمع بين الأشخاص الذين يندرجون تحت نمط واحد.

وفيما يأتي عرض للأبعاد الأساسية للشخصية وفق نظرية أيزنك (Eysenck) :

كشفت أبحاث عدد من علماء النفس أهمهم (Eysenck) عن وجود ثلاثة من الأبعاد الأساسية، تمثل الحد الأدنى اللازم لوصف تركيب الشخصية وبالتالي قياسها، ولكن ذلك لا يعني أنها كل الأبعاد الممكنة أو المحتملة، وهذه الأبعاد هي :

أ- الانبساط (Extroversion)

ب-العصائية (Neuroticism)

ت-الذهانية (Psychoticism)

وقد عرّف أيزنك (Eysenck) هذه الأبعاد المستخدمة في اختبار المعتمد في الدراسة

الحالية، كما أورد ذلك كل من الأنصاري (2002، أ) وعبد الخالق (1987) وفقاً لما يأتي :

أ-الانبساط (Extroversion) : بعد له قطبان يوجد في طرفيه المنبسط الشديد والمنطوي الشديد، مع درجات بينية عديدة بينهما يشغلها مختلف الأفراد. ويشار إلى هذا البعد) وغيره من الأبعاد) على أنه متصل (الأنصاري، 2002 - أ).

ويشير هذا البعد إلى مجموعة من المظاهر السلوكية التي تتراوح بين الميول الاجتماعية والانفعالية والمرح والتفاؤل والتهوينية أو أخذ الأمور هوناً (قطب الانبساط)، وبين الخجل الاجتماعي والتروي وعدم الاندفاع والتباعد والاعتزال والتشاؤم والمثابرة والجدية (قطب الانطواء) (عبد الخالق، 1987).

ب-العصائية (Neuroticism) : ليست هي العصاب أو الاضطراب النفسي، بل هي الاستعداد للإصابة بالعصاب (عبد الخالق، 1987)، وهي بعد ثنائي القطب على شكل متصل يجمع بين مظاهر حسن التوافق والنضج أو الثبات الانفعالي كطرف، وبين اختلال هذا التوافق أو عدم الثبات الانفعالي كطرف مقابل (الأنصاري ، 2002 - أ).

ج-الذهانية (Psychoticism) : ليست درجة متطورة من العصابية، ولكن الذهانية بعد مستقل عن بعد العصابية متعامد معه وغير مرتبط به. يوصف الشخص الذي يحصل على درجة مرتفعة على بعد الذهانية بأنه : بارد، عدواني، قاس، مما يؤدي إلى أنواع من السلوك المضاد للمجتمع (عبد الخالق، 1987).

د- الكذب (Lie) : مقياس لتقدير درجة الخداع والتزييف (الأنصاري، 2002-أ).

العوامل المؤثرة في الشخصية :

هناك مجموعة من العوامل التي تعد محددات تؤثر في شخصية الفرد وتطورها، ومن أهمها كما ذكرها المغربي (1995) والعميان (2002) ما يأتي :

- المحددات الوراثية : وهي السمات التي يكتسبها الفرد عن طريق الجينات والمتمثلة في التكوين الجسمي، كما تسمى الأمور المعرفية مثل الذكاء والقدرات العقلية، والأمور المزاجية.

- المحددات البيئية : تشير المحددات البيئية التي تؤثر في تكوين شخصية الفرد، وتطويرها، وتحديد سلوكه، إلى تفاعله واحتكاكه مع الآخرين في المجتمع الذي يعيش فيه، وبالضرورة والثقافة من حوله.

- المحددات الثقافية والاجتماعية : تعد العوامل الثقافية والاجتماعية من العوامل البيئية المؤثرة في شخصية الفرد، وتعد القيم الدينية والعادات الاجتماعية أهم مكونات الثقافة في المجتمع، لذا فهي تحدد الصفات التي يهتدي بها السلوك الإنساني، وتختلف شخصيات الأفراد من مجتمع لآخر نتيجة لاختلاف السلوك والصفات الثقافية.

- المحددات الموقفية : تملئ المواقف على الأفراد أنماطاً سلوكية معينة، ومن ذلك تصرفات الفرد في أماكن مختلفة كالمقابلات في المؤسسات أو أماكن العبادة المختلفة التي ينضم إليها

الفرد. ومع ذلك لا يمكن التنبؤ بسلوك الفرد بدقة إذا واجه حالاً معيناً، فلكل حال عوامل ومتغيرات كثيرة لها تأثيرها في شخصية الفرد.

سمات الشخصية :

لعل من أبرز المصطلحات التي استخدمت لوصف الشخصية هو مفهوم السمات الذي احتل أهمية لدى العديد من العلماء الذين استخدموه من أجل وصف بناء الشخصية وديناميتها، وذلك لكون هذا المفهوم يشير إلى أن السلوك الظاهر يتصف بالاستقرار النسبي وإلى أنه يمكن تحديد السلوك والتنبؤ به في المواقف الاجتماعية والأكاديمية، كما أنه يفسر الثبات النسبي لسلوك الفرد. وقد طور كل من جيلفورد (Guilford) وكاتل (Cattell) وأيزنك (Eysenck) نظريات في الشخصية استخدموا فيها مفهوم السمة لوصف بناء الشخصية، ولكنهم اختلفوا من حيث تحديدهم للسمة (زيدان، 1983).

لقد عرف جيلفورد (Guilford) الشخصية بأنها نمط متميز من سمات الأفراد بينما عرف السمة بأنها كيفية ثابتة نسبياً تميز الفرد عن غيره من الأفراد، وقسم السمات إلى ثلاثة أنواع هي : السمات السلوكية، والسمات الفسيولوجية وتتمثل في الوظائف الفيزيائية داخل جسم الإنسان مثل (دقات القلب) والسمات المورفولوجية الخاصة بالشكل الخارجي العام للجسم (عبد الخالق، 1987).

وأوضح ألبورت (Allport) أن الشخصية مكونة من بناءات ثابتة نسبياً، وهذه البناءات هي المسؤولة عن الاتساق والثبات النسبي في السلوك لفرد ما وأن السمات هي التي تدفع السلوك وتوجهه. فالسمة لدى ألبورت (Allport) هي تركيب نفسي عصبي له المقدرة على أن يعيد المنبهات المتعددة إلى نوع من التساوي الوظيفي، وإلى أن يعيد إصدار وتوجيه أشكال متكافئة ومتسقة من السلوك التكيفي والتعبيري (عبد الخالق، 1983).

وقد ميز ألبورت (Allport) المشار إليه في (الكربولي والقيسي، 1983) بين الأنواع الآتية من السمات :

1- السمات الرئيسية : فالسمة الرئيسية سمة شاملة عامة ومؤثرة بشكل كبير بحيث أنها تمس كل جانب من جوانب حياة الشخص وتسيطر عليه مثل : السادية.

2- السمات المركزية : هي أقل عمومية وشمولية، وهي موجودة لدى كل شخص لكن بعدد قليل، وتصف سلوك الشخص مثل العدوانية والإشفاق على النفس.

3- السمات الثانوية : هي أقل أنواع السلوك أهمية وعمومية، تظهر لكن بوضوح أقل وبتكرار أقل من الأنواع الأخرى.

وركز كاتل (Cattell) المشار إليه في غنيم (1975) في تحديده للشخصية على مفهوم السمات بوصفها بنى عميقة ثابتة نسبياً، يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بما سيفعله الشخص في مواقف محددة، وأعطى لفكرة التنبؤ أهمية كبيرة في تحديده للشخصية إذ عرّف الشخصية بأنها : ما يسمح للتنبؤ بما سيفعله شخص ما في موقف ما. وعرّف السمة بأنها : مجموعة ردود الأفعال أو الاستجابات التي يربطها نوع من الوحدة التي تسمح لهذه الاستجابات أن توضع تحت اسم واحد ومعالجتها بالطريقة ذاتها في معظم الأحوال.

والسمة عند كاتل (Cattell) تمثل جانباً ثابتاً نسبياً من خصائص الشخصية. وعلى الرغم من أن الفرد ينمو كلما تدرّج في العمر، إلا أنه يستمر بطرق التعبير نفسها. ويميز كاتل (Cattell) بين ثلاثة أنواع من السمات هي :

- السمات المعرفية وتتصل بالمقدرات وطريقة الاستجابة للمواقف.
- السمات الدينامكية وتتصل بإصدار الأفعال السلوكية وهي التي تختص بالاتجاهات العقلية أو بالدافعية والميول.

- السمات المزاجية وتختص بالإيقاع والشكل والمثابرة، وصنفت إلى سمات أساسية أو مصدرية وسمات ظاهرية أو سطحية وسمات عامة وسمات خاصة.

والسمة الشخصية بالمعنى العام هي الصفة التي يمكن التفريق على أساسها بين فرد وآخر. ويعتقد بعض علماء النفس أن أفضل طريقة لفهم شخصية الفرد هي دراسة تنظيم السمات الموجودة فيه. إذ إن لكل فرد سمات شخصية ثابتة يمكن أن تلاحظ فيه، كما يمكن - على أساسها أيضاً - التمييز بين شخص وآخر. ومن ناحية أخرى يعتقد السماتيون من علماء النفس أن ثمة خصائص، أو مميزات، ثابتة وباقية في مختلف المواقف وذلك بسبب وجود استعدادات معينة عند الفرد تتميز بالثبات والاستمرار. وهذه الاستعدادات هي مكونات شخصية الفرد. لذا فإنهم يستخدمون السمة كوحدة طبيعية لوصف الشخصية (ديراني، 1993).

أما أيزنك (Eysenck, 1960) المشار إليه في عبد الخالق (1999) فقد عرف السمة بأنها : مجموعة من الأفعال السلوكية التي تتغير معاً. وتعد السمات عنده مفاهيم نظرية أكثر منها وحدات حسية، ورأى بأن السمة هي : أي خصلة أو خصيصة أو صفة ذات دوام نسبي، يمكن أن يختلف فيها الأفراد فتميز بعضهم عن بعض، أي أن هناك فروقاً فرديةً فيها، وقد تكون السمة وراثية أو مكتسبة، ويمكن أن تكون جسمية أو معرفية أو انفعالية متعلقة بمواقف اجتماعية، ومن أنواع السمات أيضاً السمات أحادية القطب مقابل ثنائية القطب فالسمات أحادية القطب كالسمات الجسمية، أما ثنائية القطب فتمثلها السمات المزاجية، كالمرح مقابل الاكتئاب، والسيطرة مقابل الخضوع، وما يمكن الإشارة إليه أن الفروق بين الأفراد لسمة معينة هي فروق في الدرجة أكثر منها فروق في النوع، فليس ثمة تصنيف للأفراد على شكل ثراث و صامت، منعزل واجتماعي، بل هناك تدرج مستمر

للفروق من طرف إلى طرف آخر، بمعنى لا يوجد هناك أفراد يميلون إلى الانطواء الشديد ولا إلى الانبساط المرتفع بل يقع العدد الأكبر في مركز الوسط.

معايير تحديد السمة :

إن السمات لا يمكن ملاحظتها مباشرة ولكنها تستنتج فقط، ولكن ألبورت (Allport) وفي مقال كتبه بعنوان : "ما سمة الشخصية؟" وضع معايير ثمانية لتحديد السمات وهي كما أوردها (عبد الخالق، 1983) على النحو الآتي :

- إن للسمة أكثر من وجود اسمي (بمعنى أنها عادات على مستوى أكثر تعقيداً).
- إن السمة أكثر عمومية من العادة (عاداتان أو أكثر تنتظمان وتتسقان معاً لتكوين سمة).
- السمة ديناميكية (بمعنى أنها تقوم بدور دافعي في كل سلوك).
- إن وجود السمة يمكن أن يتحدد عملياً أو إحصائياً وهذا ما يتضح من الاستجابات المتكررة للفرد في المواقف المختلفة، أو في المعالجة الإحصائية على نحو ما يظهر في الدراسات العاملية عند أيزنك (Eysenck) وكاتل (Cattell) وغيرهما.
- السمات ليست مستقلة بعضها عن بعض (ولكنها ترتبط عادة فيما بينها).
- إن سمة الشخصية إذا نظر إليها سيكولوجياً قد لا تكون لها الدلالة الخلقية ذاتها، (فهي قد تتفق أو لا تتفق والمفهوم الاجتماعي المتعارف عليه لهذه السمة).
- إن الأفعال والعادات غير المتسقة مع سمة ما، ليست دليلاً على عدم وجود هذه السمة (فقد تظهر سمات متناقضة أحياناً لدى الفرد على نحو ما يبدو في سمتي النظافة والإهمال).

- إن سمة ما قد ينظر إليها في ضوء الشخصية التي تحتويها، أو في ضوء توزيعها بالنسبة للمجموع العام من الناس (أي أن السمات إما أن تكون فريدة أو عامة أو مشتركة).

قياس الشخصية :

تهدف عملية قياس الشخصية إلى فهم سلوك الأفراد، ومن ثم التنبؤ بهذا السلوك أو بهذه الشخصية لتوظيفها في مصلحة الفرد والمجتمع. وقد تعددت أساليب قياس الشخصية ومن بين هذه الأساليب التي أوردتها ربيع (2000) ما يأتي :

1- قياس الاتجاهات والقيم والميول :

إن الاتجاه استعداد مكتسب ثابت نسبيًا يحدد استجابات الفرد حيال الأشخاص أو المبادئ أو الأفكار، ويتم قياسه عن طريق مجموعة من الفقرات تتصل بموضوع الاتجاه، تتضمن مواقف إيجابية أو سلبية.

أما القيم فهي مفاهيم مجردة يؤمن بها الفرد كالقيم الدينية والسياسية، ويمكن قياسها عن طريق اختبارات صممها بعض العلماء أمثال لنزدزي (Linsdzy)، وموريس (Moriys)، وكراسمان (Krasman).

والميول أمور مكتسبة وتعبير عن حاجات سمات شخصية للفرد، ويمكن قياسها اعتمادًا على اختبارات معدة كاختبار " سرونج " (Srowing) واختبار " كودر " (Coder). وتدور أسئلة هذه الاختبارات حول عدد من المناشط والاهتمامات كالميول المهنية.

2- الاختبارات الموضوعية للشخصية :

تقوم الاختبارات الموضوعية للشخصية على عرض مثير واضح وتكون الاستجابة على هذا المثير واضحة ومحددة. ومن أشهر هذه الاختبارات اختبار مينسوتا (Minnesota)، إذ

يعطي هذا الاختبار تقديرًا موضوعيًا لبعض السمات الرئيسية في الشخصية. وكذلك اختبار أيزنك (Eysenck) الذي يقيس بعدي الشخصية (الانطواء والانبساط) و (العصبية - الثبات الانفعالي). واختبار كاتل (Cattell) لقياس مكونات الشخصية الستة عشر.

3- الاختبارات الإسقاطية :

وتقوم هذه الاختبارات على عرض مثير غامض ودراسة الاستجابة لهذا المثير، مثل اختبار (رورشاخ) الذي يكون المثير فيه بقعة حبر.

4- الأساليب المباشرة لقياس الشخصية :

ومن هذه الأساليب المقابلة : وهي المحادثة بين الأخصائي في علم النفس والمستفيد، بقصد الحصول على معلومات لتشخيص حال المستفيد والتعرف إلى سمات شخصيته، والقياس السلوكي : وهو يهدف إلى تقييم الشخصية والحكم عليها من خلال الملاحظة المباشرة في المواقف الاجتماعية ، سواء أكانت عفوية أم مصطنعة.

مفهوم القرار :

عند النظر في بعض المصادر اللغوية، يلاحظ أنّ (قرّ) عينا : سر ورضي، فهو (قرير العين)، ويقال (قرّ) بهذا الأمر عني، وفي القرآن الكريم " كي تقر عينها ولا تحزن ". و (أقر) الرأي : رضيه وأمضاه. و(قرر) الأمر رضيه. ويقال (قرر) المسألة أو الرأي : وضحه وحققه. و(تقرر) الأمر : استقر وثبت و(القرار) : الرأي. و (المقر) : أمر ثابت معترف به، والمقر في الاصطلاح التعليمي يعني : مجموعة موضوعات تفرض دراستها على الطالب في مادة ما في مرحلة معينة (مجمع اللغة العربية، 2000، ص496).

تعني كلمة قرار البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية. والقرار مسار فعل يختاره المقرر

بوصفه أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي لحل المشكلة التي تشغله (عياصرة، حجازين، 2006).

ويعرف القرار بأنه إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين وسلوك معين بعد دراسة البدائل المختلفة، وهو عملية اختيار البديل الذي يحقق الهدف (الحريري، 2008).

أما القرار الإداري فهو عملية اختيار واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، أو لمعالجة مشكلة معينة (عطوي، 2004).

اتخاذ القرار :

يقصد باتخاذ القرار الاختيار الواعي القائم على بعض المعايير والأسس العلمية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر في أمور يستحق القيام بها وإمعان التفكير فيها وبذل الجهود لتحقيقها مثل العمل على إضافة نشاط جديد في المنظمة أو تعديل في خطة المنظمة أو تحديد وسائل تحقيق أهداف المنظمة (فلية، عبد المجيد، 2009).

واتخاذ القرار يعني : قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة لاختيار البديل الأكثر مناسبة للتعامل مع المشكلة أو الحدث (الحريري، 2008).
واتخاذ القرار يعني : رد فعل يتم استجابة للأزمات والحالات الطارئة بدون منهجية (أبو ناصر، 2008).

ويعرّف اتخاذ القرار على أنه خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وبيانات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلها أو القضاء عليها (الشرقاوي، 2006)
واتخاذ القرار هو المرحلة النهائية في صنع القرار، فاتخاذ القرار هو إصداره من قبل القائد (الحريري، 2008).

صنع القرار :

إن مصطلح صنع القرار أشمل من مصطلح اتخاذ القرار، فصنع القرار نشاط يخضع لعملية مركبة ابتداءً من تحليل المتغيرات التي تشكل مدخلات القرار وتقييمها مروراً ببدايته واختيار أفضلها ثم الانتهاء بتنفيذ القرار ومتابعته، فهو عملية تشتمل على أكثر من خطوة للوصول إلى قرار معين (الشرقاوي، 2006).

ويعرّف صنع القرار بأنه: منهج يركز على مرجعية محددة ويعتمد على الدراسة والتحليل (أبو ناصر، 2008).

تعد عملية صنع القرارات الإدارية من المهمات الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير ويتوقف مقدار النجاح الذي تحقّقه أي منظمة على مقدرة القادة الإداريين وكفاءتهم وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب صنعها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقييمها (حامد، 2009).

إن عملية صنع القرار تدخل فيها عوامل متعددة نفسية وسياسية واقتصادية واجتماعية، وبالتالي تتم عملية صنع القرار من خلال عمل الفريق، وهكذا فإن عملية صنع القرار تشمل كل المراحل السابقة لصدور القرار بما فيها المرحلة النهائية لذلك (الحريري، 2008).

هذا ويلاحظ أن لعملية صنع القرار جانبين رئيسيين هما : صنع القرار، واتخاذ القرار. كما أوضح الصيرفي (2006) ذلك بما يأتي :

عند تناول جانب - أو عملية - صنع القرار يبدو أنها تتركز على عنصرين أساسيين هما عنصر الذكاء وعنصر التصميم وبذلك يلاحظ أن :

1- عنصر الذكاء : يعني المقدرة على التحديد الدقيق للمشكلة التي بحاجة لبحث ودراسة

واتخاذ قرار، لتجنب الوصول لقرار غير سليم لمشكلة محددة تحديداً خاطئاً.

ويتضمن هذا العنصر الخطوات الآتية :

أ- الإحساس بالمشكلة، وينشأ من وجود حالة من عدم الرضا والتوتر يشعر بها الفرد تجاه موقف معين.

ب- التحديد الدقيق للمشكلة الرئيسية التي بحاجة لبحث ودراسة والتي يجب أن تخضع للقياس والتحليل والدراسة لتجنب القيام بحل مشكلات فرعية وعدم جدوى الحل الذي يتم التوصل إليه.

2- عنصر التصميم : ويتضمن التحديد والتحليل الدقيق والموضوعي والشامل لكل أسباب ومسببات المشكلة حتى يتم الوصول لمجموعة من الحلول البديلة، ومن أهم خطوات هذا العنصر ما يأتي :

أ- تحديد أسباب المشكلة ومسبباتها التي أدت لحدوثها.

ب- جمع البيانات والمعلومات الدقيقة والشاملة والمركزة والموضوعية عن المشكلة الرئيسية وتصنيف هذه البيانات والمعلومات عن المشكلة وأسبابها وتفريغها وجدولتها بكافة وسائل جمع البيانات ومنها : الملاحظة، والمقابلة، والاستقصاء.

ج- فرض الفروض كحلول مقترحة للمشكلة بناءً على العبرة والتصور العام لأبعاد المشكلة.

د- تحليل كل سبب من أسباب المشكلة باستخدام الأساليب التحليلية الوصفية والكمية بما يساعد على وجود رؤية كاملة وتفهم واضح للموقف ويحقق النظرة الشاملة للمشكلة واختبار صحة الفروض.

هـ- تحديد الحلول البديلة بعد مراجعة وتفسير تحليل كل سبب من أسباب المشكلة، لأنه من النادر أن يكون للمشكلة حل واحد، وأحياناً يواجه المدير بالعديد من الحلول البديلة التي

يصعب حصرها وهنا يجب على المدير أن يكون على درجة عالية من الذكاء والتخيل وسعة الإدراك.

أما اتخاذ القرار النهائي، فإنه يركز على عنصر الاختيار أي المفاضلة بين الحلول البديلة واختيار أفضلها ولذلك يتضمن هذا الجانب خطوتين هما :

أ- تقييم الحلول البديلة التي تم التوصل إليها لتحديد :

(1) - درجة إسهام كل حل في حل المشكلة.

(2) - تحديد الآثار السلبية والايجابية ونسبة كل منها على المنظمة والأفراد الذين سوف

يشملهم القرار بالنسبة لكل حل بديل.

ب- اختيار أفضل البدائل والحلول التي تحقق الأهداف وتساعد على حل المشكلة بأقل درجة من المخاطر ليصبح هذا البديل موضوع القرار النهائي.

أنواع القرارات :

تختلف نوعية القرار باختلاف المركز الإداري الذي يحتله المدير، والصلاحيات الممنوحة له، والبيئة التي يعمل فيها، والسياسات العامة للمؤسسة التي يديرها، ولكن لم يتفق كتاب الإدارة على معايير محددة في مسألة تصنيف القرارات وبالتالي فإن مسألة تقسيم القرارات وتصنيفها تخضع لاعتبارات كل كاتب (الحريري، 2008).

1- القرارات التي تتناول طبيعة المشكلات التي يعالجها القرار وأهميتها :

أ- القرارات الروتينية : تتميز القرارات الروتينية بأنها تصدر يومياً وبصورة متكررة أو خلال فترات متقاربة، ويطلق العديد من علماء الإدارة مصطلح (القرارات المبرمجة) على القرارات الروتينية لأنها لا تحتاج إلى أبحاث سابقة أو دراسات ولا تحتاج إلى استشارات قبل إصدارها فهي تحدد سلفاً بواسطة إجراءات المنظمة وقواعدها ويكون تأثير هذا النوع

من القرارات ضيقاً في مداه أو في الأنشطة التي يعالجها، كما أن نتائجها تكون على درجة عالية من التأكد. ولا تحتاج إلى جهد أو إبداع فكري إذ يتم اتخاذها تلقائياً وبشكل فوري نتيجة التجارب والخبرات التي مر بها متخذ القرار.

ب- القرارات غير الروتينية (الإستراتيجية) : تتميز بأنها ذات طبيعة مهمة ومعقدة، وتعالج حالات جديدة لها آثار بعيدة، يتطلب اتخاذها جهداً فكرياً ووقتاً طويلاً لجمع المعلومات، وتعالج مشكلات غير متكررة وتتميز بالخطورة لأنه يتوقف عليها مستقبل المنظمة (فلية، عبد المجيد، 2009).

ج- القرارات التكتيكية : وهي القرارات التي يمكن عن طريقها وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ بحيث تكون بمثابة خطوات فاعلة ومنتجة فهي قرارات يتم اتخاذها في ضوء الأهداف التي تم تحديدها في أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتوضع لتحديد السياسات والإجراءات وطرق العمل التي تساعد على تحقيق الأهداف المحددة (العجمي، 2008).

2- القرارات التنظيمية العامة والقرارات الخاصة (الحريري، 2008) :

أ- القرارات التنظيمية العامة : هي القرارات التي تصدر في مواجهة أفراد غير محددين، أو في حالات غير معينة بحيث ينطبق تنفيذ القرار على كل فرد أو حالة تتوافر فيها الشروط المحددة في القرار وتختص بموضوعات هذه القرارات في نشاط المنظمة وأعمالها وتنظيم الأداء.

ب- القرارات الخاصة : هي القرارات التي تصدر بحق شخص معين أو مجموعة من الأفراد أو حالة معينة، بحيث لا ينطبق القرار على سواهم.

3- القرارات الفردية والقرارات الجماعية (الحريري، 2008) :

أ- القرارات الفردية : هي القرارات التي ينفرد المدير أو الإدارة العليا باتخاذها دون إشراك الآخرين.

ب- القرارات الجماعية : هي القرارات التي تصدرها اللجان أو فرق العمل أو المجالس، ويترتب عليها مخاطر عالية أو تحتاج إلى تكلفة اقتصادية باهظة.

العوامل المؤثرة في صنع القرارات :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرارات في المؤسسات المختلفة ولذلك ينبغي على صانعي القرار أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، وأهم هذه العوامل ما يأتي:

1- عوامل تتعلق بالقائد : يتأثر سلوك القائد بمجموعة من العوامل أو القوى التي تتفاعل مع شخصيته ومن هذه العوامل التي أوردتها فلية و عبد المجيد (2009) ما يأتي :

أ- ثقافة القائد والفلسفة التي يؤمن بها.

ب-مدى ثقة القائد في مرؤوسيه.

ت-مدى إدراك القائد لمعنى القيادة.

2- عوامل تتعلق بالمرؤوسين : يتأثر المرؤوسون بمجموعة من العوامل التي تؤثر فيهم

فضلاً عن اختلاف توقعاتهم وتباين إدراكهم للمواقف والمشكلات المختلفة، ولا شك أن فهم القائد للعوامل المؤثرة في سلوك مرؤوسيه يساعده بدقة على اختيار النمط الذي يسلكه. ومن

أهم العوامل التي تؤثر في المرؤوسين ما يأتي :

أ- نوع القرارات.

ب-مدى حاجة المرؤوسين إلى الاستقلال في التصرف.

ج- الاستعداد الكافي - الفطري والمكتسب - لدى المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات ثم إلى مدى يتوفر هذا الاستعداد لديهم.

د- مدى اهتمام المرؤوسين بالمشكلة ومدى شعورهم بضرورة حلها ثم مدى إيمانهم بدورهم في تحقيق أهداف المنظمة ومدى إدراكهم لأهمية تحقيقها.

هـ- درجة توافر الخبرة والمهارة لدى المرؤوسين ومعرفة كيفية التعامل مع المشكلات التي تعترض عمل المنظمة.

3- عوامل تتعلق بالموقف ذاته : لكل موقف من المواقف خصائصه التي تميزه عن غيره وتؤثر هذه الخصائص بدورها في سلوك القادة وميلهم إلى نمط دون آخر من أنماط صنع القرارات الإدارية، ومن أهم العوامل أو القوى المؤثرة في الموقف ما يأتي :

أ- طبيعة المنظمة وفلسفتها الخاصة.

ب- طبيعة المشكلة.

ج- عنصر الوقت.

معنى الأخلاق :

قال تعالى : " إن هذا إلا خلق الأولين " (الشعراء : 137)، أي إن هذا إلا طبع ومنهج

الأولين. وجاء في مجمع اللغة العربية (2000، ص261)، الخلق : حال للنفس راسخة تصدر

عنها الأفعال من خير أو شر من غير حاجة إلى فكر وروية. و(الأخلاق)-

(علم الأخلاق) : علم موضوعه أحكام قيمة تتعلق بالأعمال التي توصف بالحسن أو القبح.

و(الأخلاقي) : هو ما يتفق وقواعد الأخلاق أو قواعد السلوك المقررة في المجتمع، وعكسه (

لا أخلاقي).

وقد عرف رينز (Runes, 1984) علم الأخلاق بأنه : العلم الذي بوساطته يمكن الحكم على الأشياء، وعلى أفعال الناس بأنها حسنة أو قبيحة.

والأخلاق اصطلاحاً تعني : عادات يكتسبها الفرد نتيجة تعرضه لمؤثرات الأسرة والمدرسة والمجتمع والبيئة، وتنطبع في نفسه ويتمثلها في سلوكه في المواقف المختلفة، وجاء في وصفها : " إن الأخلاق هي تراكمات تربوية تبدأ مع النفس مروراً بجميع المراحل التي تمر بها في مساراتها البشرية المختلفة، وتنتهي بالعقيدة التي يختارها الفرد لنفسه كمبدأ حياة حتى وصوله إلى الوظيفة العامة وما تفرضه عليه، وبالتالي ما يتنازع من قوى جذب مختلفة نحو سلوك معين دون الآخر " (ياغي، 2001، ص19).

وقد أورد الطراونة (1990، ص137) من تعريفات الأخلاق أنها : " مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد (أو الجماعة)، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ أو ما هو صواب في موقف معين " .

مصادر الأخلاق:

تتباين مصادر الأخلاق تبعاً للمعتقدات والمناهج التي يحملها الناس ويتبعونها، وتعد هذه المصادر منطلقات لكل التعاملات في المجتمعات، ومنها المهن والأعمال، ومن هذه المصادر ما يأتي :

1- المصدر الديني أو الإلهي :

اتفقت الأديان السماوية على أهمية الأخلاق والدور الذي تؤديه في حياة الأفراد والجماعات لأنها الدرع الذي بقي الفرد من الوقوع في الرذيلة، كما تحفظ الأمم من الانهيار، وهي فضلاً عن ذلك العنصر المهم في كل نهضة وتقدم إنساني، وتحفظ حقوق الناس جميعاً، لذا فقد اشتملت جميع الأديان على تعاليم وشرائع أخلاقية تحفظ الإنسان وترشده إلى الخير، وتأمرة باتباع

الحق، وتحذره من طريق الشر ومزالقه، وقد جاء الإسلام وهو الدين الحق الذي أوجب الله تعالى على الناس جميعاً اتباعه " إن الدين عند الله الإسلام " (آل عمران : 19) : جاء ليرسي أعظم القواعد الأخلاقية التي تضبط تعاملات الناس، وذلك في شتى مناحي الحياة الاجتماعية والسياسية، والاقتصادية، وغيرها، ووصف الله تعالى أمة الإسلام بالخيرية حينما تقوم بدورها الأخلاقي الأساسي وهو الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر مع الإيمان بالله، قال تعالى : " كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بالله " (آل عمران : 110)، فالأمة مطالبة بالسعي لنشر الخير، والمحافظة على الحق في المجتمع المسلم. والأخلاق المهنية ليست ببعيدة عن هذا التوجيه، فالإسلام دين شامل لكل مناحي الحياة ، ولذا لا يوجد توجيه خاص في القرآن بالإدارة المدرسية، أو بالسياسة، أو بالتقنية، أو غيرها من الأمور التفصيلية، ولكن يوجد تشريع عام يضبط جميع التعاملات، ويضع القواعد لكل المعاملات، وهذا من عظمة هذا الدين وحيويته، وصلاحه لكل زمان ومكان (الطراونة،2010).

2- التشريعات النافذة :

يمثل القانون والتشريعات المختلفة وسائل لتنظيم الحياة في أي مجتمع. على اعتبار أن القانون أو التشريع وليد حاجة في المجتمع توجب تدخل السلطة التشريعية لتنظيمها. ولهذا فالقانون أو التشريعات المنبثقة عنه تنظم حاجات الناس في مجتمع ما.

والتشريعات النافذة تنظم سلوك الأفراد داخل المجتمع والمؤسسات والإدارات في هذا المجتمع، وعند استعراض أنظمة الخدمة العامة في الدول المعاصرة يلاحظ أن التشريعات والأنظمة تحدد الإطار الأخلاقي للوظيفة العامة كما نصت مثلاً المادة (77) من نظام الخدمة المدنية (40) لسنة 1982. حرص نظام الخدمة المدنية في الأردن على تضمين التشريعات بعض القواعد السلوكية، والتوجيهات الأخلاقية، رغبة في دفع الموظف لمزيد من الانضباط

السلوكي، والالتزام الأخلاقي للوصول بالأعمال إلى أفضل مستوى ممكن، وبالأخص في المجال التربوي لما لهذه المهنة من أهمية في بناء الأمة، وتنشئة الأجيال التي ستحمل معها إلى مجتمعها ما تتلقاه من معلمها ومديريها وموجهيها (غوشه، 1983).

3- توجهات علم التربية :

إن المتأمل في كتب علماء التربية ومفكريها، يلاحظ باستمرار التوجه إلى النواحي الأخلاقية في العمل التربوي، وذلك أن العامل في هذا الحقل، يحتاج باستمرار إلى الصبر والحلم والعطف والإدراك والتطور وحسن التعامل، فالعمل التربوي عمل شاق ومجهد، خاصة وأن التعامل فيه مع نوعيات مختلفة من النفسيات والبيئات، وأن التربوي سواء أكان معلماً أم إدارياً، مطالب بأقصى درجات التفهم والتعقل والصبر، للوصول بالمتعلم والمؤسسة التعليمية إلى النتائج المرجوة منهم، وجاء تأكيد أهمية الأخلاق للإدارة التربوية، في تحديد عشرة أبعاد أخلاقية أوردها الطويل (2001 ، ص73-72)، لها دلالتها في سلوك الإداري التربوي، وهي :

- أ- أن يجعل من رفاه التلاميذ ومصالحهم محوراً أساسياً لكل قراراته وأفعاله.
- ب- أن ينجز مسؤولياته المهنية بكل أمانة وصدق وإخلاص.
- ج- أن يدعم الحقوق المدنية والإنسانية ويحميها لكل الأفراد.
- د- أن يحترم ويطيع الدستور والقوانين والأنظمة المعمول بها في مجتمعه، ولا يشترك عن قصد أو يدعم أية منظمة أو نشاط يرمي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلى قلب نظام الحكم فيه.
- هـ- أن يطبق السياسات التربوية المرسومة ويراعي قوانين نظامها التربوي وأنظمتها وتعليماتها.
- و- أن يسلك سبلاً ملائمة ومناسبة لتطوير القوانين والسياسات التربوية وتصحيحها.
- ز- أن يتجنب استغلال مركزه أو مراكزه لمكسب أو مصلحة شخصية سواء أكان ذلك في مجالات سياسية، أم اجتماعية، أم اقتصادية، أم أية مجالات أخرى.

ح- أن يسعى للحصول على درجات أكاديمية أو تأهيل مهني وأن يكون ذلك من مؤسسات معترف بها.

ط- أن يحافظ على مستوى المهنة ويسعى لتحسين فعاليتها من خلال البحث واستمرارية النمو المهني.

ي- أن يحترم جميع العقود والاتفاقيات السارية، ويلتزم بكل ما يتم التوصل إليه بشأنها.

4- القيم والأعراف والتقاليد الاجتماعية:

لقد أخبر النبي عليه الصلاة والسلام عن أثر البيئة في توجه الإنسان نحو عقيدة معينة فقال :
(ما من مولود إلا ويولد إلا ويولد على الفطرة، فأبواه يهودانه، أو ينصرانه، أو يمجسانه) (البخاري، 1987ص456).

فالإنسان وليد بيئته ويتأثر بها، ويكتسب كثيراً من العادات وأنماط السلوك والأخلاقيات من مجتمعه وبيئته، وقد أكد الطويل (2001) بأن على إداريي النظم التربوية إدراك أهمية البعد القيمي في حياة العاملين، وما يترتب على ذلك من تأثير في سلوكهم وفي النظام نفسه. فالقيم، وبالرغم مما تتصف به من ترسخ وتأصل، إلا أن ذلك يبقى ضمن إطار من النسبية، بمعنى أن البعد القيمي للإنسان ليس جامداً في جميع مكوناته، خاصة أن الأجيال الجديدة التي تلتحق سنوياً بالعمل في النظام التربوي تحضر معها قيمها التي قد لا تتفق بالضرورة مع قيم من سبقوهم في العمل أو مع زملاء عملهم الحالي.

صنع القرار الأخلاقي :

تهتم مشروعات الأعمال بالدرجة الأولى بتوضيح الالتزامات والمسؤوليات الأخلاقية للمديرين الذين يصنعون القرارات، فلا بد من وجهة النظر الأخلاقية من حيث طبيعة صنع القرارات. والمشكلة هنا لا تقع في مجال التفرقة بين القرارات الأخلاقية والقرارات غير

الأخلاقية، بل أنها تقع في التعرف إلى الأبعاد الأخلاقية للقرارات. فالقرار الأخلاقي يعرف بأنه ذلك القرار الذي تتأثر به مصلحة شخص ما سلباً أو إيجاباً. وبناءً على هذا التعريف يجادل بعض الأخلاقيين بأن كل قرار يتخذه الفرد خلال حياته يتضمن أبعاداً أخلاقية، وبما أنه لا توجد قرارات دون أن يكون لها تأثير ما على مصلحة الإنسان، فإن جميع القرارات لا بد وأن تتضمن أبعاداً أخلاقية، إلا أن وجهة النظر هذه تفقد كثيراً من مصداقيتها نظراً للحشد الكبير من القرارات اليومية التي يتخذها الفرد بناءً على أفضليته الشخصية (الصيرفي، 2006).

تتضمن عملية صنع القرارات الأخلاقية مجموعة من الخطوات المهمة وهي كما أوردها

(آل مذهب، 2001) ما يأتي :

- 1- إدراك المشكلة الأخلاقية.
- 2- وصف الموقف.
- 3- تحديد الموضوع الأخلاقي.
- 4- تحديد طرق الحل البديلة.
- 5- عرض النتائج المحتملة.
- 6- العثور على الحل البديل الملائم.

إن صنع القرارات الأخلاقية يتطلب فكرة واضحة عن الأخلاق، كما يحتاج إلى المقدرة على التحليل النقدي للخيارات، على الرغم من أن هناك كثيراً من النهج لاتخاذ القرارات الأخلاقية وهذه القرارات تعكس أساساً الخير والشر. ومن الواضح أن على القادة النظر في مجموعة متنوعة من القضايا والاهتمامات لاتخاذ القرارات الأخلاقية باستمرار، مع وضع مدونات خاصة بالسلوك الأخلاقي لتكون بمثابة دليل لأعضاء المنظمة في سلوكهم.

فالقادة هم المسؤولون عن تقديم أمثلة واضحة من السلوك الأخلاقي بحيث يصبح هذا السلوك موضوعاً لا يتجزأ من المنظمة (Cooper, 1998).

غالبًا ما يقتصر فعل اتخاذ قرارات أخلاقية على الحكم فيما إذا كان الفعل المعني يلتزم بالقاعدة الأخلاقية المعنية. واتخاذ هكذا قرارات لا يتطلب من متخذ القرار أعمال الكثير من الفكر، ولعله لا يتطلب أي أعمال له، وذلك أن أغلب القرارات الأخلاقية لا تتطلب قدرًا كبيرًا من الفهم، بل تتطلب فحسب تحديد ما إذا كان هناك اختراق لقاعدة أخلاقية ما.

وقد يتم حل المشاكل (القضايا) الأخلاقية، على طريقة الكثيرين، عبر اللجوء للاستجابات العاطفية، بالحكم على الفعل بوصفه صائبًا أم خاطئًا حيث تقوم المشاعر بدور مهم في الأخلاق، لكنها، بوصفها أساسًا لحل القضايا الأخلاقية، فإنها لا تفي بالحاجة تمامًا (الحصادي ، 2004).

عناصر الأخلاقيات :

أكد (Canter) أن هناك قوى تمس القرارات الأخلاقية وتسهم في صنعها، وهذه القوى

هي :

1- الثقافة التنظيمية : تمثل الثقافة التنظيمية الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف. إن المطلع على الأدب الإداري يجد تعريفات متعددة لما يمكن أن يمثل ثقافة المنظمة إذ يركز بعض الباحثين على المظاهر السلوكية الظاهرة أو الخفية، في حين يركز آخرون على القيم المشتركة، وغيرهم يركز على الجوانب الرمزية (سلمان ، 2000، ص154) وقد رأت دينيسون (Denison) أن الثقافة التنظيمية ما هي إلا تدوين للقواعد والمعايير الأخلاقية والسلوكية. ومع ذلك فإن التعريف الشامل للثقافة التنظيمية يصفها بكونها متمثلة بمجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير

السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة (عبد اللطيف، 2006، ص-10 (12).

2- أخلاق الفرد : تشكل منظومة الأخلاق والسلوك أهم عناصر الشخصية الإدارية والقيادية في الوظيفة العامة والخاصة. والأخلاق هي جوهر الكائن الإداري كما هي جوهر الإنسان بشكل عام ويعد التزام القادة والمديرين وجميع العاملين بقواعد الأخلاق والسلوك التي تحددها المنظمة والنظام العام أو الخاص صفة أساسية من صفات المنظمة الصحية وهذا الالتزام بالضرورة سوف يحقق فائدتين هما : أ- المحافظة على استقرار الوضع الحالي. ب- النمو والتطور للأفراد والمنظمات (العديلي، 1981).

3- أنظمة المنظمة : إن التركيب والسياسات والأنظمة ومجموعة مبادئ الأخلاق ونظم المكافأة تشكل مجملها واحدة من القوى التي تسهم في تشكيل أخلاقيات الإدارة التي من شأنها أن توجه السلوك باتجاه معين، إن لكل نظام من أنظمة المنظمة تأثيراً خاصاً في طبيعة سلوك العاملين وبمجموع هذه التأثيرات تتولد قوة تشد السلوك وتدفعه بالاتجاه الذي قد يعزز أو يضيف العمل بأخلاقيات الإدارة (عبد اللطيف، 2006).

نظريات صنع القرار الأخلاقي:

وكغيره من الأنشطة العقلية الجيدة يسير علم الأخلاق من النظريات إلى التطبيق في تحليل عملية صنع القرارات. فهناك بعض النظريات والأساليب الأخلاقية، التي ظهرت في كثير من الكتابات والأدب الأخلاقي في المشروعات والأعمال التي تعد نظريات رئيسة تتعلق بأخلاقية القرارات وتساعد في التوصل إلى قرار أخلاقي يمكن الدفاع عنه على أسس منطقية وتبين ما إذا كانت الافتراضات عملية أو أنه بالإمكان تبرير القرار، وهناك ثلاث من أهم النظريات الأخلاقية الشائعة كما أوردها (الصيرفي، 2006) :

1- النظريات الغائية : وهي النظريات الهدفية أو النتائجية التي تتبنى المفهوم القائل أن أخلاقية الفعل (النشاط) تتحدد بشكل رئيس بنتائج ذلك الفعل. فصحة الأفعال أو عدمها تتحدد من خلال النتائج التي تفرزها تلك الأفعال إذ أن كل شيء في الطبيعة يهدف تحقيق " غاية معينة ". وقد تعرف الباحثون على عدد من النظريات الغائية :

أ- الأخلاقية الأنانية : وهي التي تفترض بأن صلاحية الفعل أو عدم سلامته تعتمد كلياً على مقدار الخير أو الشر الذي يصاب به الفرد نتيجة ذلك الفعل بغض النظر عن النتائج على الآخرين.

ب- الأخلاقية الغيرية : وهي التي تتبنى حب الآخرين، وأن صلاحية الفعل أو عدم سلامته الأخلاقية تعتمد كلياً على مدى تأثير نتائجه (من خير أو شر) في الآخرين. ولا شك أن نظريات " الغائية " تأخذ في مضمونها كلاً من الأخلاقية الأنانية والأخلاقية الغيرية. وأصبحت تعرف هذه النظريات " بالنظريات المنفعية ". ولذلك فإن صنع القرار المنفعي يتضمن الخطوات الآتية :

- تحديد الأفعال البديلة المتوفرة في أي حالة قرارية معينة.
 - تقدير كل من النفقات (التكلفة) والمنافع لكل فرد يتأثر بنتائج الفعل.
 - اختيار البديل الذي يؤدي إلى أكبر منفعة (أو أقل كمية من عدم المنفعة).
- 2- نظريات الواجب : تقوم على أساس أن الفعل يحتوي ضمناً على قيم ذاتية بعيدة عن نتائجه إذ إن هذه القيم ترتكز على الحافز الذي يؤدي إلى ذلك الفعل. وقد جاءت نظريات " كانت " لتؤكد بأن الأسس الجوهرية للأخلاق توجد في التفكير العملي البحث وليس في البديهة أو الضمير أو إنتاج المنفعة. فهو يرى أن أي فعل أو مبدأ يعد صحيحاً إذا كان له

شكل، وفي حالة فقدانه لهذا الشكل فإنه يفقد أيضًا صحته الأخلاقية. وقد وضع "كانت" شروطًا من أجل اعتبار الفعل أو المبدأ أخلاقيًا، وتتمثل هذه الشروط فيما يأتي :

- إمكانية التماسك عالميًا.

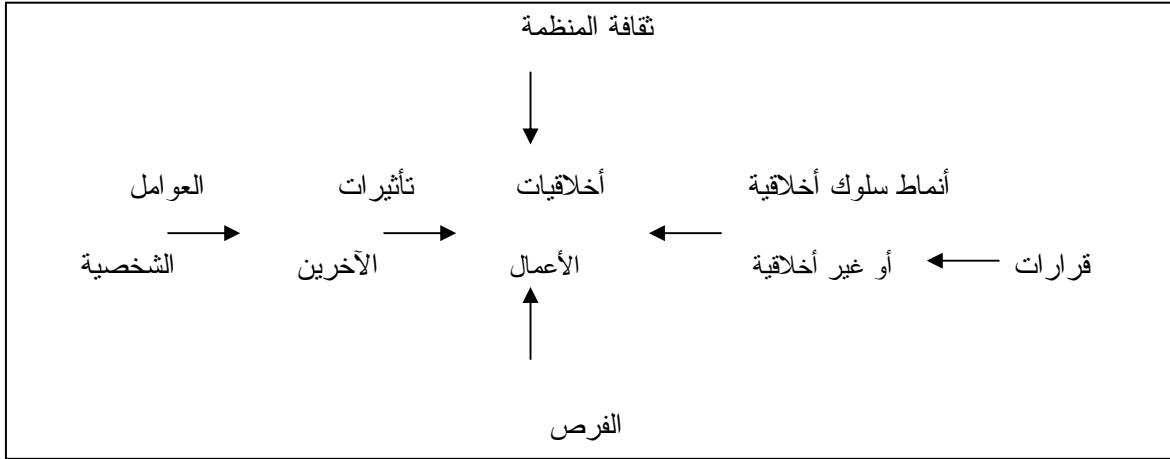
- احترام الآخرين.

- الاستقلالية.

3- نظريات العدالة : يوجد الآن عدد من أنواع العدالة التي تتعلق بمنظمات الأعمال. فهناك عدالة التوزيع، وهي التي تهتم بتوزيع منافع المجتمع وأعبائه من حيث التوزيع العادل للسلع والخدمات المتوفرة للمجتمع من المؤسسات الخاصة والعامة. وهناك نوع آخر يدعى عدالة التعويض التي يتم بواسطتها تعويض المتضرر من أغلاط يرتكبها الآخرون، فكمية التعويض يجب أن تكون مناسبة للضرر الذي أصاب الفرد المتلقي للتعويض. وأما النوع الثالث من العدالة فهي العدالة التأديبية، التي تقوم بإيقاع العقوبات والغرامات على فاعل الضرر أو الخطأ. فالمخطئ يجب أن يعاقب، وخاصة إذا كان الخطأ متعمدًا، حتى يعمد المخطئ إلى تصويب سلوكه.

الإطار الأخلاقي للقرارات الإدارية :

لقد طور الباحثون نماذج توضح العوامل المؤثرة في السلوك الفردي والجماعي، وبالتالي إعطاء القرارات المتخذة الطابع الأخلاقي والقيمي الصحيح، ولعل الأنموذج في الشكل (1) يمكن أن يوضح أهمية العوامل المؤثرة في تشكيل السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي والذي يمثل قاعدة لاتخاذ القرارات في المنظمة.



شكل (1) العوامل المؤثرة في السلوك المرجع : الغالبي، طاهر محسن والعامري، صالح مهدي

محسن، (2005) المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط1، عمان : دار وائل للنشر.

أ- العوامل الشخصية : يتخذ المديرون قرارات مختلفة في مواقف أخلاقية متشابهة بسبب كونهم في مراحل مختلفة من مستوى تطورهم الإدراكي والأخلاقي ويمكن توضيح هذا التطور بالمرحل الآتية :

- المرحلة الأولى : الخوف من العقاب، والطاعة للقانون على وفق اعتبارات معيار ما هو صالح أو غير صالح.

- المرحلة الثانية : الذرائعية وتبادل المنافع.

- المرحلة الثالثة : العلاقات والانسجام والتوقعات المتبادلة بين الأفراد.

- المرحلة الرابعة : النظام الاجتماعي ومراعاة النظام.

- المرحلة الخامسة : أولوية الحقوق والعقد الاجتماعي والمنفعة العامة.

- المرحلة السادسة : مرحلة المبادئ الأخلاقية العالمية.

ب- المؤثرون الآخرون : يتأثر سلوك الفرد في إطار العمل بالعديد من الشرائح (زملاء

العمل، والرؤساء، والمرؤوسون).

ج- الثقافة التنظيمية.

د- الفرص.

هـ- أخلاقيات الأعمال.

و- القيم والنوايا.

ز- السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي والقرارات المرتبطة به (الغالبى والعامري، 2005).

الدراسات السابقة ذات الصلة :

في حدود اطلاع الباحثة على الدراسات العربية والأجنبية، المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم الحصول على مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بسمات الشخصية، وصنع القرار الأخلاقي.

وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو

الآتي :

الدراسات المتعلقة بسمات الشخصية :

قام بركات (1986) بدراسة هدفت إلى تعرف علاقة بعض أنماط الشخصية بالتحصيل الأكاديمي والجنس لدى طلبة الثانوية العامة في إربد. وقد تكونت عينة الدراسة من (400) طالب وطالبة بينهم (200) ذكر و (200) أنثى. وقد طبقت قائمة أيزنك (Eysenck) للشخصية على أفراد العينة. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجات الذكور والإناث على بعد الانبساط والانطواء لصالح الذكور أي أن الذكور يميلون إلى أن يكونوا أكثر انبساطاً من الإناث.

وهدفت دراسة أبو كف (1990) إلى تعرف واقع سمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية

العامة في الأردن، وكيفية توزيعها عند المديرين والمديرات، وفق تصنيفها على مقياس

الشخصية لجوردن. وقد اشتمل المقياس الذي تم استخدامه على أربع سمات شخصية هي : سمة السيطرة، وسمة المسؤولية، وسمة الاتزان الانفعالي، والسمة الاجتماعية. وتكونت عينة الدراسة من (136) مديرًا ومديرة يمثلون مجتمع الدراسة، إذ قام المديرين والمديرات بالإجابة عن فقرات الاستبانة بعد تعريبها. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المديرين في سمات السيطرة، والمسؤولية، والاتزان الانفعالي، والسمة الاجتماعية تعزى لمتغير المؤهل أو الخبرة الإدارية.

وكان الهدف من دراسة كوهلر (Koehler, 1992) هو الكشف عن سمات الشخصية المرتبطة بأنماط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية المسيحية، وتكونت عينة الدراسة من 83% من المديرين في هذه المدارس، الذين تراوحت سنوات الخبرة لديهم بين (4-10) سنوات في الإدارة، في حين تراوحت أعمارهم بين (31-50) عاماً، واستخدمت استبانة سمات الشخصية التي تم تطويرها لأغراض الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرين الذين كانت درجة استجابتهم للمقياس كبيرة كانوا متفهمين، وحساسين، ولديهم حدس قوي ومهارة عالية عند تعاملهم مع الآخرين، كما أشارت النتائج إلى أن هؤلاء المديرين لديهم اهتمامات عديدة، وكانوا متحفزين أكثر من الآخرين وصادقين، ومستقلين.

وهدف دراسة اوغدن (Ogden, 1994) إلى التعرف إلى وجهة نظر المعلمين في مرحلة ما قبل الخدمة، والمعلمين العاملين حول الخصائص الشخصية الواجب توافرها في المعلم الفعال. وقد تكونت عينة الدراسة من (395) معلماً ومعلمة. وقد دلت نتائج الدراسة على تباينات في النتائج، إذ أشارت استجابات طلبة البكالوريوس المتخرجين إلى أن المعلم الفعال يتسم

بخصيصة التفهم، بينما أشار طلبة الدراسات العليا الذين يعملون في حقل التعليم إلى خصيصة الاهتمام، أما الإناث فقد فضلن خصيصة الاهتمام، والحماس، والتجديد والتنظيم، أما الذكور ففضلوا خصيصة العدل، والاتصال الجيد، والمسؤولية وروح الدعابة.

وقامت قطينة (1995) بدراسة هدفت إلى معرفة أثر السمات الشخصية على أنماط المناخ التنظيمي السائدة في المدارس الحكومية في الأردن. وقد تكونت عينة الدراسة من (64) مديراً و(455) معلماً. وتم استخدام مقياس الشخصية لجوردن (Gordon)، واستبانة وصف المناخ التنظيمي لهالبن وكروفت (Halpin & Crofts) وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية :

- هناك أثر للسمات الشخصية للمديرين على أنماط المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية.
- توزعت السمات الشخصية للمديرين حسب مقياس جوردن بنسب متفاوتة.
- توزعت أنماط المناخ التنظيمي على المدارس الثانوية من المناخ المنفتح إلى المناخ المنغلق بنسب متفاوتة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للجنس والمؤهل، باستثناء سنوات الخبرة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية.

وأجرت مارتن وآخرون (Martin, etal, 1995) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين النمط الإداري في الصف والسمات الشخصية للمعلم، وقاموا بتصميم أداة لقياس إدراكات المعلمين لمعتقداتهم وممارساتهم حول الإدارة الصفية، والهدف الرئيس لهذه الدراسة هو فحص العلاقة بين النمط الإداري في الصف والسمات الشخصية للمعلم، والهدف الثاني هو تدعيم صحة قائمة أنماط الإدارة الصفية المستخدمة في الدراسة، واستخدام مقياس الشخصية المكون

من (16) عاملاً في جمع المعلومات، وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين نمط الإدارة الصفية والسمات الشخصية للمعلمين، أما المعلمون الذين اتسموا بصفة " عدم التدخل " فقد كانوا أكثر انفتاحاً لقبول التغيير .

وقام العتابي (1999) بدراسة بعنوان سمة الانبساط والانطواء، لدى طلبة الجامعة الأردنية وعلاقتها بالجنس، والمستوى الدراسي، والمعدل التراكمي، والتخصص. وقد تكونت عينة الدراسة من (595) طالباً وطالبة من الجامعة الأردنية، منهم (300) طالب و(295) طالبة. وقد استخدم مقياس أيزنك المقنن. وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين طلبة الجامعة على بعد الانبساط - الانطواء تبعاً لاختلاف الجنس والتخصص، وأن الطلبة يختلفون فيما بينهم على بعد الانبساط تبعاً لاختلاف المعدل التراكمي، إذ إن الشخص ذا المعدل المتدني أكثر انبساطاً من الأشخاص ذوي المعدل العالي.

أما دراسة القدومي (2000) فقد هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين السمات الشخصية لمديري المدارس الثانوية ودافعية معلميههم ومستوى الضبط المدرسي في مدارسهم، فقد تكونت عينة الدراسة من (327) مستجيباً منهم (85) مديراً ومديرة و(242) معلماً ومعلمة في ثانوية حكومية وخاصة في مديرية عمان الأولى، ولجمع البيانات استخدمت ثلاثة مقاييس هي : مقياس السمات لجوردن (Gordon)، ومقياس الدافعية لديرانية ومقياس الضبط لجبر. وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع السمات العالية لدى مديري المدارس مرتبة حسب درجة وجودها من وجهة نظر المعلمين هي : سمة المسؤولية، وسمة السيطرة، وسمة الاتزان الانفعالي وسمة

الاجتماعية. ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الدافعية لدى المعلمين (ذكور وإناث) تعزى لسماات المديرين الشخصية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الضبط لدى المعلمين تعزى لسماات المديرين الشخصية، فضلاً عن وجود تفاعل ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المؤهل والخبرة والجنس والدافعية لدى المعلمين.

وهدفت دراسة جيبيرسون (Giberson, 2002) إلى تحديد سمات القادة الكامنة، من خلال الكشف عن دور القيادة في تكوين الثقافة التنظيمية، وتعرف طبيعة العلاقة بين سمات الشخصية للمدير وقيمه وشخصية المرؤوسين. وقد تكونت عينة الدراسة من (32) مديراً و(476) مرؤوساً، أجابوا عن قوائم سمات الشخصية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين سمات الشخصية للمدير وللشخصية المرؤوسين، وكذلك وجود ارتباط قوي ودال بين سمات الشخصية للمدير والثقافة المنظمة السائدة كما أظهرت النتائج وجود علاقة ضعيفة بين سمات الشخصية للمدير وقيمه والمتغيرات الديمغرافية، كما أكدت النتائج وجود ارتباط دال إحصائياً بين سمات الشخصية للمدير ونمطه الإداري، إذ يميل المدير من ذوي الاستقرار العاطفي إلى تفويض الصلاحيات واتباع اللامركزية في اتخاذ القرارات.

أما دراسة عبدات (2002) فقد هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية / فلسطين، وقد أجريت الدراسة على أفراد المجتمع جميعهم والبالغ عددهم (250) معلماً. وقد تم استخدام اختبار أيزنك (Eysenck) لتعرف سمات الشخصية. وقد أظهرت نتائج الدراسة ميل معظم

المعلمين نحو نمط الشخصية المتزنة، كما أن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية جاءت مرتفعة. وبينت الدراسة وجود اختلافات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الروح المعنوية عند معلمي مؤسسات التربية الخاصة لصالح بعد العلاقة مع الزملاء.

وهدفت دراسة كرامر وتيلور (Cramer & Taylor, 2003) إلى فحص سمات الشخصية بين القادة من الطلبة المعلمين (المطبقين) وغير القادة وتكونت عينة الدراسة من (99) طالباً في السنة الرابعة في جامعة ميشكان في الولايات المتحدة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نمط القيادة وسمتي الانبساط والانطواء كما أظهرت النتائج أن الطلبة المعلمين القياديين يتصفون بصفة الوعي بشكل أكبر من الطلبة غير القياديين.

وأجرى كورنور ونور دفك (Kornor & Nordvik, 2004) دراسة هدفت إلى تعرف سمات الشخصية في السلوك القيادي، إذ تم حصر ثلاثة أنماط قيادية وهي: النمط الذي يركز على إحداث تغيير، والنمط الذي يركز على الإنتاجية والنمط الذي يركز على العاملين. واستخدم المقياس الذي طوره إكفال و آرفرفن عام (1991)، وتكونت عينة الدراسة من (106) مديرين نرويجيين، واستخدم معامل الارتباط لتحليل البيانات، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن سمات الوعي والانفتاح والانقياد والانبساط ارتبطت بالأنماط القيادية لدى المديرين.

أما يه (Yeh, 2006) فقد هدفت إلى الكشف عن التأثيرات التفاعلية لسمات الشخصية والممارسات الموجهة في التغييرات على الكفاية التعليمية الشخصية للمعلمين قبل الخدمة، وقد تكونت عينة الدراسة من (178) معلماً أكملوا التدريب من خلال المحاكاة الحاسوبية وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الشخصي والتفكير الناقد، وأسلوب التفكير لدى المعلمين هي سمات ترتبط بالوعي الذاتي وبالمقدرة على التعلم التحليلي، وبالتفكير الانعكاسي لدى المعلمين، كما أشارت النتائج إلى أن هذه السمات تتفاعل مع السلوك الموجه لدى المعلمين الذي ينتج عنه اكتساب المعلمين الخبرة الكبيرة في التدريس.

وكان الهدف من دراسة حشكي (2009) هو تطوير معايير في ضوء العلاقة بين سمات الشخصية ومستوى الثقة التنظيمية لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر المعلمين، وقد بلغ حجم العينة (549) معلماً ومعلمة من الأقاليم الأردنية الثلاثة إذ تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة وقد استخدمت استبانتان : الأولى لقياس سمات الشخصية لدى المديرين وقد تم استخدام اختبار أيزنك (Eysenck) لتعرف سمات الشخصية، والثانية لقياس مستوى الثقة التنظيمية لدى المديرين، وقد دلت نتائج الدراسة : على أن سمات الشخصية لمديري المدارس جاءت كما يأتي : سمة الانبساط، وسمة الاتزان، وسمة الانطواء، وسمة الانفعال. ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين سمات الشخصية : الانطواء والانبساط وأبعاد (السياسات الإدارية)، والقيم وتدفق المعلومات. ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين سمات الشخصية : الانطواء والانبساط وبعد الإبداع وتحقيق الذات ومستوى الثقة التنظيمية كلها. وأن هناك علاقة ارتباطية سلبية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين سمات الشخصية : الاتزان والانفعال والسياسات الإدارية

. ووجود علاقة ارتباطية سلبية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين سمات الشخصية : الاتزان والانفعال وبعد الإبداع وتحقيق الذات وتدفق المعلومات ومستوى الثقة التنظيمية كلها. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين سمات الشخصية : الاتزان والانفعال وبعد القيم. وعلاقة ارتباطية سلبية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الكذب والقيم. ولا توجد علاقة ذات دلالة ارتباطية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الكذب وأبعاد السياسات الإدارية والإبداع وتحقيق الذات وتدفق المعلومات ومستوى الثقة التنظيمية.

الدراسات السابقة المتعلقة بصنع القرار :

وهدفت دراسة نوفل (1988) إلى معرفة مستوى ممارسة مديري المدارس الإلزامية في الأردن لعملية صنع القرار في مجالات العمل الإداري التربوي. وقد تألفت عينة الدراسة من (53) مديرا و(53) مديرة من جميع مديري ومديرات المدارس الإلزامية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لعمان الكبرى. وتألفت العينة من (195) معلما من المديرية نفسها. ولأغراض الدراسة تم بناء استبانة لتعرف درجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار في مجالات العمل الإداري التربوي. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس ومديراتها لمستوى ممارستهم لعملية صنع القرار وبين متوسطات تقديرات المعلمين والمعلمات لمستوى ممارسة هؤلاء المديرين لعملية صنع القرار في كافة مجالات العمل الإداري التربوي. وإن نسبة ممارسة صنع القرار في مجالات العمل الإداري التربوي حسب تقديرات مديري المدارس ومديراتها كانت متوسطة. كما بينت النتائج أن النسب المئوية لمستوى ممارسة مديري المدارس لكل مجال من مجالات صنع القرار قياسا إلى مستوى ممارستهم لكافة المجالات متقاربة ضمن المجال الواحد.

وأجرى كيسي (Kesse ,1990) دراسة بعنوان : " عملية صنع القرار التربوي في ولاية تينيسي"، هدفت إلى البحث عن مدى معرفة المشرعين للعوامل المؤثرة في صنع القرار التربوي في ولاية تينيسي الأمريكية عندما يضعون السياسة التربوية بغية التعرف إلى مصادر التأثير وعلاقتها بمجموعة من المتغيرات والخصائص مثل : المركز الوظيفي والخبرة والعمر والمنطقة، وقد تكونت عينة الدراسة من (34) عضواً من الجمعية العامة للولاية الذين عملوا أعضاء في لجنة التعليم وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر مصادر التأثير في صنع القرار التربوي هو النظام التربوي، أما أقل مصادر التأثير على القرار التربوي هم ممثلو التعليم العالي وحاكم الولاية، وأشارت النتائج كذلك إلى أن المشرعين الذين يضعون السياسة التربوية يعملون على تحسين سياسة المجتمع التعليمية من خلال معرفة مصادر التأثير في صنع القرار التربوي على اعتبار أن الإرشاد من أجل القرارات الفاعلة يأتي غالباً من خارج المشرعين أكثر مما يأتي من داخلهم.

أجرى هاريس (Harris, 1996) دراسة بعنوان القيادة التحويلية وعمليات صنع القرار في التحالف المسيحي للكليات والجامعات. وتم اختيار عينة عشوائية تمثل 16% من المؤسسات الأعضاء في التحالف وكانت العينة تمثل التحالفات من حيث أحجام مؤسسية ومواقع جغرافية مختلفة وشملت عمداء الكليات ورؤساء الجامعات المشاركة في اتخاذ القرارات المبرمجة التي تؤثر في المؤسسة بالكامل أو جزء كبير منها. وهدفت الدراسة لتحديد العلاقات بين القيادة التحويلية وعمليات صنع القرارات التنظيمية، وقد تم استخدام استبانة الممارسات القيادية لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية، واستخدمت استبانة لقياس درجة العقلانية في عملية صنع القرار التنظيمي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ليست كبيرة بين القيادة التحويلية وصنع القرار التنظيمي وأيضاً وجود علاقة سلبية بين القيادة التحويلية وعمليات صنع القرار.

وقام كوبلاند (Copeland, 1997) بدراسة بعنوان القيادة التحويلية والمشاركة في صنع القرار في المدارس العامة. وقد تم اختيار عينة مقدارها (209) معلمين في اثنين من الأحياء الجديدة. وهدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين المشاركة في أنواع مختلفة من القرارات (الإستراتيجية و التكتيكية) وأساليب القيادة (التحويلية، التبادلية)، إذ تم تحديد (28) هدفًا لقياس العناصر المشاركة في اتخاذ القرارات (الإستراتيجية و التكتيكية) على مستوى المدرسة. وأظهرت النتائج وجود ارتباط كبير بين القيادة التبادلية والمشاركة في اتخاذ القرارات التكتيكية. ووجود ارتباط كبير بين القيادة التحويلية والمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية كما وجد ارتباط كبير بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي. ووجود ارتباط قليل بين القيادة التبادلية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي. ووجد أن المرؤوسين قد اكتسبوا مزيدًا من الرضا عن العمل عندما تكون المشاركة في اتخاذ القرارات التكتيكية أكثر من المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

أجرى كيفر (Kiefer, 2000) دراسة بعنوان : " السيطرة المدركة : فن تحديد عملية صنع القرار"، وهدفت الدراسة إلى معرفة الطريقة التي تتخذ فيها القرارات على مستوى ولاية وسكانسون، وتحقيقًا لهدف الدراسة تم تنظيم (33) مقابلة و (21) جلسة ملاحظة، وتحليل واثاق مدرسية وذلك للاطلاع على كيفية اتخاذ القرار وصنعه في مدارس محدودة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها : أن قادة المدارس المعنية في الدراسة لا يعملون كوحدة منسجمة على مستوى المنطقة، وأن القرارات التي تتخذها المدارس لا تغير الوضع القائم، ولكنها أظهرت تحسنًا قليلًا وأن الهيكل التنظيمي للمدارس لا يساعد على عملية الإصلاح في المدرسة، وأن

غياب الترابط بين الجماعة على مستوى المنطقة التعليمية أثر في طبيعة القرارات التي لم تستطع إحداث تغيير جوهري في الوضع القائم.

وهدفت دراسة موكونا (Mokoena, 2003) إلى اكتشاف طرق صناعة القرار لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة ثابو الواقعة في جنوب أفريقيا (Thabo Mofutsanayana Education District). وقد تم تطبيق استبانة ومقابلات شخصية وجماعية مع مديري المدارس، والمعلمين، والطلبة وأولياء الأمور لغرض جمع البيانات. وأوضحت النتائج أن عملية صناعة القرار ما زالت في يد مدير المدرسة فقط ونادراً ما يكون هناك اتصال أو شفافية بين مدير المدرسة والمعلمين.

أما دراسة الدهمشي (2005) فقد هدفت إلى التعرف إلى الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. واشتملت عينة الدراسة على (165) مديراً ومديرة. وتم تطوير أداة لقياس درجة فاعلية وكفاءة صنع القرار من وجهة نظر المعلمين. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط سلبي بين نمط الإبلاغ ودرجات فاعلية صنع القرار وكفاءته، ووجود ارتباط موجب بين أنماط المشاركة والإفناع والتفويض وبين فاعلية صنع القرار.

وهدفت دراسة الرواشدة (2005) تعرف درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرارات في مدارسهم وعلاقتها بمستوى شعورهم بالأمن ومستوى ولائهم التنظيمي. وشملت عينة الدراسة (670) معلماً ومعلمة. وتحقيقاً لأهداف الدراسة،

استخدمت أداة اشتملت على : بيانات شخصية عن المستجيبين للأداة ومقياس درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات، ومقياس ماسلو (Maslow) للشعور بالأمن، ثم مقياس الولاء التنظيمي لبورتر وستيرز وماودي (Porter, Steers, Mawday) وأظهرت النتائج أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرار في مدارسهم كانت متوسطة في صناعة القرارات من جهة، وكل من شعور المعلمين بالأمن والولاء التنظيمي من جهة أخرى.

أما دراسة العجمي (2006) فقد هدفت إلى تعرف درجة إشراك مديري ومديرات المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية صنع القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. وقد تكونت عينة الدراسة من (910) معلمين ومعلمات. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم إعداد أداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن مشاركة المعلمين في عملية صنع القرارات الإدارية ككل جاءت بدرجة متوسطة وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات تعزى للجنس ولصالح الذكور .

وأجرت هوليبيا (Hulpia, 2009) دراسة لمعرفة مدى التزام المعلمين للمدارس التي يعملون فيها إذا تم إشراكهم في عملية القيادة وصناعة القرار في بلجيكا. وتم اختيار عينة من (1522) معلماً ومعلمة وبناء استبانة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن إشراك المعلمين في عملية القيادة وصناعة القرار يزيد من ولاء المعلمين وانتمائهم للمدارس.

الدراسات المتعلقة بصنع القرار الأخلاقي :

لم تتمكن الباحثة، في حدود اطلاعها من الحصول على دراسات سابقة باللغة العربية ذات علاقة بصنع القرار الأخلاقي، لذلك لجأت إلى الدراسات السابقة الأجنبية لاعتمادها في هذا المجال وعلى النحو الآتي :

كان الغرض من دراسة فيتون (Viton, 2009) هو تقييم مستويات صنع القرار الأخلاقي لمديري المدارس الابتدائية العامة في أربع ضواحي بمقاطعات الغرب الأوسط الأميركي. وقد أكمل المشاركون في الدراسة الإجابة عن اختبار القضايا المحددة المستند إلى الإطار المفاهيمي لرسن (Rest)، الذي يتوقف الحكم الخلفي وصنع القرار فيه، على مفاهيم العدالة، والإنصاف، والتعاون الاجتماعي. وأظهرت النتائج أن هناك ثلاثة مستويات للحكم الخلفي، وأن المديرين يستخدمون المرحلة الدنيا من الحكم الخلفي عند ممارستهم صنع القرار الأخلاقي، ولم يكن هناك أثر دال إحصائياً لمتغيرات العمر، والجنس، ومستوى التعليم في مستوى صنع القرار الأخلاقي للمدير، وأن هناك علاقات ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات المشاركين عن المستوى الأول للحكم الخلفي والمستويين الآخرين.

وقام وولتر (Walter, 2010) بدراسة عنونها العلاقات بين صنع القرارات الأخلاقية وأساليب القيادة، والعوامل الديموغرافية لمديري المدارس العامة في ولاية بنسلفانيا. وقد ركزت هذه الدراسة على التركيبة السكانية الشخصية وأساليب القيادة للمديرين. وتألّف الجزء الأول من الدراسة من اثنتي عشرة معضلة أخلاقية، وتكون الجزء الثاني من (القيادة متعددة العوامل). أما الجزء الثالث فقد تكون من خمسة أسئلة حول الخصائص الشخصية : العمر، والجنس، وأعلى درجة علمية تم الحصول عليها، ومقدار التدريب الأخلاقي، وسنوات الخبرة. وتم استخدام الإحصاء الوصفي، وكان المشاركون من المديرين الذكور الأكبر سناً في

الغالب الذين يحملون درجة الدكتوراه، مع بضع سنوات من الخبر، والتدريب الأخلاقي القليل. واستخدم الإحصاء الاستدلالي لدراسة العلاقة بين الخصائص الشخصية وأساليب القيادة، وصنع القرارات الأخلاقية. واستخدم اختبار مربع كاي لقياس مستويات الأهمية بين جميع القيادات والعوامل الديموغرافية، والمسائل الأخلاقية. وأظهرت النتائج أن المديرين من ذوي الخبرة الذين واجهوا معضلات أخلاقية أفضل من الذين لم يواجهوا معضلات، وبالنسبة للجنس كانت المرأة أفضل من الرجل باستخدام القيادة التحويلية.

وأجرى ويلسون (Wilson, 2010) دراسة بعنوان التفكير الأخلاقي وصنع القرارات الأخلاقية بين عمداء كليات المجتمع في ولاية ميسيسيبي. وقد تم فحص التفكير الأخلاقي من خلال وجهات نظر المشاركين عن القيم الأخلاقية والمهنية والتنظيمية. أما صنع القرارات الأخلاقية، فقد تم فحصه من خلال تقييمات المشاركين للمعضلات الأخلاقية باستخدام وصف موجز لكل معضلة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إداريي كليات المجتمع لديهم إدراكات متباينة عن القيم الأخلاقية والمهنية والتنظيمية، وصنع القرار الأخلاقي. وأن القيم الأخلاقية الأكثر أهمية لهؤلاء الإداريين تمثلت في الصدق والعدالة والمسؤولية. وأن المجتمعات المحلية لا تقدم الحلول نفسها للمعضلات الأخلاقية. وإن على كليات المجتمع أن تساعد الطلبة على تطوير قيمهم الأخلاقية وتعمل على تعليمهم الأخلاق والمبادئ الأخلاقية.

وأجرى كاوچر (Kaucher, 2010) دراسة بعنوان صنع القرارات الأخلاقية والقيادة الفعالة. وهدفت إلى تحديد الخصائص المشتركة للقيادة التعليمية الأخلاقية والفعالة ومدى عمقها في صنع القرار الأخلاقي الذي هو مؤشر على القيادة الأخلاقية الفعالة. لقد ركزت هذه الدراسة

على المنهج المقارن باستخدام جمع المعلومات الأولية. ثم جمع البيانات في شكل دراسة استقصائية. وتم تصميم أداة مسح شملت الأسئلة الديموغرافية مع أسئلة محددة لدراسة المتغيرات الرئيسية في الدراسة استجاب (168) من أصل (180) فردًا من التعليم العالي للدراسة الاستقصائية، وقد كان المسح يدار في ثلاث جامعات وكليات في جنوب كاليفورنيا. وقد أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة قوية بين القيادة الفعالة وصنع القرارات الأخلاقية، والصدق والنزاهة والكفاءة والثقة. ووجدت هذه الدراسة أن الأمانة والنزاهة هي أهم الخصائص الأخلاقية للقادة، والثقة هي الأساس للفعالية من المؤسسات التعليمية الرائدة، فالمدارس في هذه الأيام تحتاج إلى زعماء أخلاقيين.

وأجرى ستينمارك (Stenmark, 2010) دراسة اختبر فيها مدى تأثير عدد من النتائج وأنماطها في عمليتي التنبؤ وصنع القرار الأخلاقي. فقد قام المشاركون في هذه الدراسة من طلبة البكالوريوس، بدور الممثل الرئيس للعديد من المشكلات الأخلاقية، وطلب منهم التنبؤ بالنتائج المحتملة، واتخاذ قرار إزاء كل مشكلة. وقد تمت معالجة ضغط الأداء والصراع البيئي في سيناريوهات المشكلات. وأشارت النتائج إلى أن جودة التنبؤ ارتبطت بأخلاقية القرار، وارتبط تطابق النتائج الحاسمة للمشكلة بتنبؤات ذات جودة أعلى، وقرارات أخلاقية أكثر. كما ارتبط التطابق لعدد كبير من النتائج بتنبؤات ذات جودة عالية. ولم يؤثر ضغط الأداء أو الصراع البيئي في جودة التنبؤ أو أخلاقية القرارات.

وأجرى مولير (Mueller, 2010) دراسة كمية ارتباطية، هدفت إلى تحديد العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية وأساليب صنع القرار الأخلاقي والاستعداد التكنولوجي. وقد تكونت

عينة الدراسة على مجموعة من التربويين في منطقة تعليمية ريفية كبيرة في ولاية ابومنك وأشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة التحويلية والمتغيرات التابعة. وأن هناك علاقة دالة إحصائية بين أساليب صنع القرار والاستعداد التكنولوجي.

واختبرت دراسة موريس (Morris, 2011) مدى مقدرة عشرة متغيرات على التنبؤ بممارسات صنع القرار الأخلاقي لمديري المدارس الثانوية العامة. وقد تكونت العينة من (359) مدير مدرسة ثانوية عامة في ولاية فرجينيا، استجابوا لـ (15) معضلة أخلاقية. وتم فحص علامات صنع القرار الأخلاقي والبيانات الديموغرافية لمعرفة الارتباطات الدالة إحصائياً، باستخدام تحليل التباين الثنائي. واستخدمت تحليلات الانحدار المتعددة. واستخدمت معادلات الانحدار التي كانت دالة إحصائياً من حيث التنبؤ بعلامات صنع القرار الأخلاقي ذات العلاقة بالمعضلات الأخلاقية.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها :

يتبين من خلال عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ما يأتي :

1- هدفت بعض الدراسات السابقة التعرف إلى العلاقة بين بعدي الشخصية الانطواء - والاتزان لدى طلبة المرحلة الثانوية، وطلبة الجامعات، كما في دراسة بركات (1984)، ودراسة العتابي (1999).

2- سعت بعض الدراسات السابقة على التعرف إلى أثر السمات الشخصية للمديرين على أبعاد المناخ التنظيمي، كما في دراسة قطينة (1995).

- 3- تناولت بعض الدراسات السابقة العلاقة بين السمات الشخصية لمديري المدارس، ودافعية المعلمين، وبعضها تناول العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى المعلمين، كما في دراسة القدومي (2000)، ودراسة عبدات (2002).
- 4- هدفت بعض الدراسات السابقة إلى تعرف العلاقة بين سمات الشخصية المرتبطة بالقيادة التحويلية لدى مديري المدارس، كما في دراسة (Koehler, 1992).
- 5- بعض الدراسات السابقة استخدمت مقياس جوردن، وبعضها الآخر اختبار أيزنك.
- 6- هدفت بعض الدراسات السابقة إلى تقييم مستويات صنع القرار الأخلاقي لمديري المدارس الابتدائية، كما في دراسة (Vitton, 2009).
- 7- سعت دراسة ستينمارك (Stenmark, 2010) إلى اختبار مدى تأثير عدد من النتائج وأنماطها في عمليتي التنبؤ وصنع القرار الأخلاقي.
- 8- هدفت دراسة موريس (Morris, 2011) إلى تعرف مدى مقدرة عشرة متغيرات على التنبؤ بممارسات صنع القرار الأخلاقي لمديري المدارس الثانوية.
- 9- لم تعثر الباحثة على دراسة سابقة تتناول درجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية وعلاقتها بدرجة ممارستهم لصنع القرار الأخلاقي.
- أما الدراسة الحالية فإنها تشابه بعض الدراسات السابقة في تناول سمات الشخصية لدى مديري المدارس، باستخدام اختبار أيزنك (Eysenck)، وتختلف عن غيرها التي استخدمت اختبار جوردن (Gordon). كما تشابه بعض الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها العلاقة بين درجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن ودرجة ممارستهم لصنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين.

هذا ويمكن القول بأن الدراسة الحالية أفادت من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة وعرض المشكلة وتحديد مصطلحاتها واختيار العينة وإجراءات التطبيق مثل دراسة حشكي (2009)، ودراسة العتابي (1999)، ودراسة القدومي (2000)، ودراسة عبدات (2002).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها وأداتي الدراسة وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما وإجراءات تطبيق الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات، وعلى النحو الآتي.

منهج البحث المستخدم :

استخدم في هذه الدراسة منهج البحث الوصفي المسحي الارتباطي بوصفه المنهج المناسب لمثل هذا النوع من الدراسات، واستخدم الاختبار والاستبانة وسيلتين لجمع بيانات الدراسة.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن، والبالغ عددهم (4438) معلماً ومعلمةً بواقع (2132) معلماً و (2306) معلمةً وفق إحصائية صادرة من مكتب رئاسة وكالة الغوث الدولية الواقع في منطقة (وادي السير) خلال العام الدراسي (2010-2011).

عينة الدراسة :

اختيرت عينة طبقية عشوائية نسبية ممثلة لمجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن، وبنسبة (8%) (Krejcie & Morgan,1970)

وبلغ عدد أفرادها (354) معلماً ومعلمةً والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها حسب الجنس.

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها من المعلمين والمعلمات على المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية حسب الجنس .

الجنس	أفراد المجتمع	أفراد العينة
المعلمون	2132	170
المعلمات	2306	184
المجموع	4438	354

أداتا الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الأدوات الآتيتين :

1- أداة الدراسة الأولى : اختبار أيزنك لسمات الشخصية :

تم استخدام اختبار أيزنك لسمات الشخصية الذي يتمتع بصدق وثبات عاليين وعلى المستوى العالمي. والهدف من هذا الاختبار هو تعرف درجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن، ويتكون هذا الاختبار من أربعة

مقاييس فرعية هي : سمة الانبساط (Extroversion) ويشمل (16) فقرة هي : (1، 2،

3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16). وسمة العصابية

(Neuroticism) ويشمل (15) فقرة هي : (17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24،

25 ، 26 ، 27 ، 28 ، 29 ، 30 ، 31) . وسمة الذهانانية (Psychoticism) ويشمل تسع فقرات هي : (32 ، 33 ، 34 ، 35 ، 36 ، 37 ، 38 ، 39 ، 40) . وسمة الكذب (Lie) ويشمل ثماني فقرات هي : (41 ، 42 ، 43 ، 44 ، 45 ، 46 ، 47 ، 48) .

هذا وقد اعتمدت الباحثة النسخة المعربة لاختبار أيزنك التي استخدمها كل من : عواد (2006)، وحشكي (2009)، بعد التأكد من دقة ترجمتها والملحق (1) يبين الأداة الأولى بصيغتها الأولى.

صدق الأداة الأولى للدراسة :

للتأكد من صدق اختبار أيزنك لسمات الشخصية فقد تم استخدام الصدق الظاهري وذلك من خلال عرض الأداة على عشرة محكمين من الأساتذة المختصين، ومن ذوي الخبرة والكفاءة، من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، وجامعة عمان العربية والجامعة الأردنية. وبعد جمع الاستبانات، قامت الباحثة بإجراء كافة التعديلات التي طلبها المحكمون، واقتصرت ملاحظات المحكمين على تعديل الفقرات من حيث الصياغة اللغوية، وقد تم الأخذ بتلك الملاحظات وعليه بقي عدد الفقرات كما هو (48) فقرة ويبين الملحق (3) الأداة الأولى بصيغتها النهائية ويبين الملحق (2) أسماء المحكمين.

ثبات الأداة الأولى :

للتأكد من ثبات الأداة الأولى، تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test- retest) إذ قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على (25) معلماً و معلمة من خارج عينة الدراسة ، وأعدت تطبيقها عليهم بعد مضي أسبوعين، وتم احتساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون إذ بلغ للانبساط (0.79) وللعصابية (0.81) وللذهانانية (0.84) وللکذب (0.83) والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2)

معاملات الثبات في جميع مجالات سمات الشخصية ودرجتها الكلية .

السمة	قيمة معامل الثبات بإعادة الاختبار
الانبساط	0.79
العصابية	0.81
الذهانية	0.84
الكذب	0.83
الدرجة الكلية	0.86

2- أداة الدراسة الثانية : استبانة صنع القرار الأخلاقي :

تم استخدام استبانة صنع القرار الأخلاقي التي أعدها كاوجر (Kaucher, 2010) بعد ترجمتها إلى اللغة العربية وتكييفها للبيئة الأردنية. وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (27) فقرة، والملحق (4) يبين ذلك.

صدق الأداة الثانية للدراسة :

للتأكد من صدق استبانة صنع القرار الأخلاقي فقد تم استخدام صدق المحتوى (Content Validity) وقامت الباحثة بعرضها على عشرة محكمين من الأساتذة المختصين، ومن ذوي الخبرة والكفاءة، من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، وجامعة عمان العربية

والجامعة الأردنية. وذلك للتأكد من دقة الترجمة ووضوح صياغة الفقرات وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه، كما طلب من المحكمين تقديم أية اقتراحات يرونها مناسبة لتطوير الاستبانة وإجراء أي تعديل من حذف، وإضافة. وقد اعتمدت الباحثة موافقة المحكمين على محتوى كل فقرة من الفقرات بنسبة (80 %) فأكثر مؤشراً على صدق الفقرة. وبذلك بقي عدد الفقرات كما هو (27) فقرة، والملحق (5) يبين ذلك.

ثبات الأداة الثانية للدراسة :

للتحقق من ثبات الاستبانة الثانية للدراسة، فقد تم استخدام طريقتين، الأولى طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test -retest) فضلاً عن طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach - Alpha)، إذ قامت الباحثة بتوزيع الأداة على (25) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وأعدت تطبيقها عليهم بعد مضي أسبوعين، وتم احتساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون إذ بلغ (0.87) وحسب معادلة كرونباخ ألفا فكان (0.94). إن قيم معاملات الثبات للأداتين تعد مقبولة في مثل هذا النوع من الدراسات.

إجراءات تطبيق الدراسة :

- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط موجه إلى رئيس برنامج التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية في الأردن والملحق (6) يبين ذلك.
- تم الحصول على موافقة رئيس برنامج التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية في الأردن موجهة إلى المديرين والمديرات في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية مثبتة على أصل كتاب جامعة الشرق الأوسط والملحق (7) يبين ذلك.
- تم توزيع الأداتين (اختبار أيزنك لسمات الشخصية، واستبانة صنع القرار الأخلاقي) على أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات. فقد تم توزيع (354) نسخة من اختبار

أيزنك لسمات الشخصية على معلمي ومعلمات المدارس الأساسية التابعة لووكالة الغوث الدولية في الأردن. كما وزعت (354) نسخة من استبانة صنع القرار الأخلاقي على المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية التابعة لووكالة الغوث الدولية في الأردن.

- طلب من المعلمين اختيار أحد البديلين (نعم أو لا) بوضع إشارة (√) في المكان المناسب على كل فقرة من فقرات اختبار أيزنك لسمات الشخصية. أما بالنسبة لاستبانة صنع القرار الأخلاقي فقد طلب من المعلمين وضع إشارة (√) في المكان المناسب على كل فقرة من فقرات الاستبانة، ووفقاً لبدائل الإجابة الخمسة عن كل فقرة.

- قامت الباحثة بجمع إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات، فكان عدد النسخ المسترجعة من المعلمين والمعلمات (350)، وبنسبة استرجاع قدرها (98.8%).

- تم تحديد درجة سمات الشخصية، بطرح القيمة الدنيا (0) للبديل (لا) من القيمة العليا (1) للبديل (نعم) وقسمة الناتج على (3) الذي يمثل المستويات الثلاثة (مرتفع، متوسط، منخفض) وعلى النحو الآتي :

فتكون الدرجة المنخفضة من (0 - 0.33).

وتكون الدرجة المتوسطة من (0.34 - 0.67).

وتكون الدرجة المرتفعة من (0.68 - 1).

- تم تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية التابعة لووكالة الغوث الدولية لصنع القرار الأخلاقي بإعطاء درجة واحدة للبديل (لا أوافق بشدة)، ودرجتين للبديل (لا أوافق)، وثلاث درجات للبديل (محايد)، وأربع درجات للبديل (موافق)، وخمس درجات للبديل (موافق بشدة)، وذلك باعتماد المعادلة الآتية :

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من (1 - 2.33) .

وتكون الدرجة المتوسطة من (2.34 - 3.67) .

وتكون الدرجة المرتفعة من (3.68 - 5) .

المعالجة الإحصائية :

بغية تحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية :

للإجابة عن السؤالين الأول والثاني استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب .

وللإجابة عن السؤال الثالث استخدم معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين سمات الشخصية وصنع القرار الأخلاقي، واختبار مستوى دلالاته .

استخدم معامل ارتباط بيرسون لإيجاد معامل الثبات لاختبار سمات الشخصية .

كما استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد معامل الاتساق الداخلي، ومعامل ارتباط بيرسون لإيجاد معامل الثبات لاستبانة صنع القرار الأخلاقي .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن

أسئلتها، وعلى النحو الآتي :

أولاً : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه " ما درجة توافر سمات الشخصية

لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة

ودرجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية من

وجهة نظر المعلمين، في كل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (3) ذلك.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة توافر سمات الشخصية لدى

مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المعلمين، ولكل مجال

من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
3	الذهانية	0.56	0.19	1	متوسطة
2	العصابية	0.55	0.19	2	متوسطة
1	الانبساط- الانطواء	0.53	0.14	3	متوسطة
4	الكذب	0.53	0.15	3	متوسطة
	الدرجة الكلية	0.54	0.09		متوسطة

يلاحظ من الجدول (3) أن درجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لووكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (0.54) بانحراف معياري (0.09)، وجاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة من حيث توافرها إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (0.56 - 0.53) وجاء في الرتبة الأولى مجال "الذهانية"، بمتوسط حسابي (0.56) وانحراف معياري (0.19)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال "العصابية". بمتوسط حسابي (0.55) وانحراف معياري (0.19)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجالاً " الانبساط- الانطواء، والكذب " بمتوسط حسابي (0.53) وانحرافين معياريين (0.14)، و (0.15) على التوالي، أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت على النحو الآتي :

1- مجال الذهانية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لووكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (4) ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة توافر سمات الشخصية لدى

مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية لفقرات مجال الذهانية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
36	هل تزعبه الآلام؟	0.97	0.16	1	مرتفعة
32	هل يبدو عليه الارتياح عندما يفهمه زملاءه؟	0.90	0.31	2	مرتفعة
35	هل تبدو عليه علامات الضيق عند الحديث عن شخص متميز؟	0.84	0.37	3	مرتفعة
37	هل يظهر جراً في بعض المواقف؟	0.64	0.48	4	متوسطة
40	هل يبدو نشيطاً أحياناً وكسولاً أحياناً أخرى؟	0.45	0.50	5	متوسطة
34	هل يسرح كثيراً؟	0.35	0.48	6	متوسطة
38	هل تبدو عليه مظاهر التعاسة دون سبب أحياناً؟	0.34	0.47	7	متوسطة
33	هل يبدو منزعجاً دائماً؟	0.30	0.46	8	منخفضة
39	هل يبدو عليه الإرهاق في الصباح أحياناً؟	0.22	0.41	9	منخفضة
	الدرجة الكلية	0.56	0.19		متوسطة

يلاحظ من الجدول (4) أن درجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية

التابعة لوكالة الغوث الدولية في مجال الذهانية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (0.56)

بانحراف معياري (0.19)، وجاءت الفقرات بين الدرجات المرتفعة، والمتوسطة، والمنخفضة،

إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (0.97 - 0.22) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (36) التي تنص على " هل تزعجه الآلام ؟ "، بمتوسط حسابي (0.97) وانحراف معياري (0.16)، وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (32) " هل يبدو عليه الارتياح عندما يفهمه زملاء؟ " بمتوسط حسابي (0.90) وانحراف معياري (0.31)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (33) التي تنص على " هل يبدو منزعجاً دائماً؟ " بمتوسط حسابي (0.30) وانحراف معياري (0.46)، وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (39) التي تنص على " هل يبدو عليه الإرهاق في الصباح أحياناً ؟ " بمتوسط حسابي (0.22) وانحراف معياري (0.41) وبدرجة منخفضة.

2- مجال العصابية (الاتزان والانفعال) :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة توافر سمات الشخصية لدى

مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية لفقرات مجال العصابية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
28	هل يؤلمه اكتشاف الآخرين لخطأ فيه أو في عمله ؟	0.95	0.22	1	مرتفعة
19	هل يئزعج عندما يرفض له طلب ؟	0.87	0.34	2	مرتفعة

مرتفعة	3	0.45	0.71	هل تسهل إثارة مشاعره بسهولة ؟	20
مرتفعة	3	0.45	0.71	هل يبدو عليه القلق حيال أشياء كان ينبغي ألا يقولها أو يفعلها؟	22
متوسطة	5	0.47	0.66	هل يحتد مزاجه ويهدأ في أحيان كثيرة ؟	17
متوسطة	6	0.49	0.62	هل قام بعمل شيء مهم ، ثم شعر أن باستطاعته القيام به على نحو أفضل ؟	31
متوسطة	7	0.49	0.59	هل يضايقه الشعور بالذنب في معظم الأحيان ؟	21
متوسطة	8	0.50	0.54	هل يعد متوتر الأعصاب ؟	25
متوسطة	9	0.50	0.51	هل يفقد السيطرة على نفسه ويغدو غاضبًا أحيانًا ؟	29
متوسطة	10	0.49	0.42	هل هو شخص كثير الانفعال ؟	23
متوسطة	11	0.49	0.40	هل تعده شخصًا عصبيًا ؟	24
متوسطة	12	0.49	0.38	هل يرتجف أحيانًا ؟	18
متوسطة	13	0.48	0.37	هل تبدو عليه مظاهر الأرق ؟	27
منخفضة	14	0.45	0.28	هل يخجل عندما يريد التحدث إلى أي شخص غريب ؟	26
منخفضة	15	0.41	0.22	هل ينهمك في القيل والقال و نشر الإشاعات ؟	30
متوسطة		0.19	0.55	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في مجال العصابية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (0.55) بانحراف معياري (0.19)، وجاءت الفقرات بين الدرجات المرتفعة، والمتوسطة، والمنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (0.95 - 0.22) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (28) التي تنص على " هل يؤلمه اكتشاف الآخرين لخطأ فيه أو في عمله؟"، بمتوسط حسابي (0.95) وانحراف معياري (0.22)، وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة

(19) التي تنص على " هل ينزعج عندما يرفض له طلب ؟ " بمتوسط حسابي (0.87) وانحراف معياري (0.34)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (26) التي تنص على " هل يخجل عندما يريد التحدث إلى أي شخص غريب ؟" بمتوسط حسابي (0.28) وانحراف معياري (0.45)، وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (30) التي تنص على " هل ينهك في القيل والقال و نشر الإشاعات ؟" بمتوسط حسابي (0.22) وانحراف معياري (0.41) وبدرجة منخفضة.

3- مجال الانبساط- الانطواء :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (6) ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية لفقرات مجال الانبساط- الانطواء

مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
1	هل يتوق مديرك إلى الأشياء المثيرة في معظم الأحيان؟	0.96	0.20	1	مرتفعة
5	هل يمكنه ترك نفسه على طبيعتها ويتمتع كثيراً في حفل مفرح ؟	0.90	0.31	2	مرتفعة
4	هل يستمتع مديرك بمقابلة أناس جدد؟	0.84	0.37	3	مرتفعة

مرتفعة	4	0.46	0.70	هل يعبر مديرك عن أفكاره أمام الآخرين ؟	8
متوسطة	5	0.48	0.64	هل يعتقد الآخرون أنه حيوي ونشط ؟	11
متوسطة	6	0.48	0.63	هل يقوم مديرك بالأشياء على نحو ارتجالي في معظم الأحيان ؟	13
متوسطة	7	0.49	0.62	هل يعالج الأمور بسرعة ودون تدقيق ؟	15
متوسطة	8	0.50	0.56	هل يرغب مديرك بالتحدث مع الناس إلى حد كبير بحيث لا يتيح فرصة الحديث إلى شخص آخر ؟	2
متوسطة	9	0.50	0.54	هل يسهل عليه إضفاء جو من الحرية على حفل ممل ؟	7
متوسطة	10	0.49	0.38	هل يغلب عليه طابع الهدوء عندما يكون مع الآخرين ؟	10
منخفضة	11	0.47	0.32	هل يحب العمل الذي يحتاج إلى دقة وانتباه شديدين؟	14
منخفضة	12	0.46	0.30	هل يفضل مديرك المطالعة على التحدث مع الآخرين ؟	6
منخفضة	12	0.46	0.30	هل يصعب عليه أن يتمتع فعلاً في حفل مفرح ؟	9
منخفضة	14	0.45	0.29	هل يجيب الآخرين بالصراخ عندما يصرخون في وجهه ؟	16
منخفضة	15	0.45	0.28	هل يمتاز أسلوب حركته بالبطء وعدم السرعة ؟	12
منخفضة	16	0.43	0.24	هل يرغب مديرك بالقيام بأشياء تحتاج إلى سرعة في التصرف؟	3
متوسطة		0.14	0.53	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية

التابعة لوكالة الغوث الدولية في مجال الانبساط- الانطواء كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط

الحسابي (0.53) وانحراف معياري (0.14)، وجاءت الفقرات بين الدرجات المرتفعة،

والمتوسطة، والمنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (0.24 - 0.96) وجاءت في

الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على " هل يتوق مديرك إلى الأشياء المثيرة في معظم

الأحيان؟"، بمتوسط حسابي (0.96) وانحراف معياري (0.20)، وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة

الثانية جاءت الفقرة (5) التي تنص على " هل يمكنه ترك نفسه على طبيعتها ويتمتع كثيراً في حفل مفرح ؟ " بمتوسط حسابي (0.90) وانحراف معياري (0.31)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (12) التي تنص على " هل يمتاز أسلوب حركته بالبطء وعدم السرعة ؟" بمتوسط حسابي (0.28) وانحراف معياري (0.45)، وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على " هل يرغب مديرك بالقيام بأشياء تحتاج إلى سرعة في التصرف ؟" بمتوسط حسابي (0.24) وانحراف معياري (0.43) وبدرجة منخفضة.

4- مجال الكذب :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (7) ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة توافر سمات الشخصية لدى

مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية لفقرات مجال الكذب مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
47	هل هناك أشخاص يعرفهم ولا يحبهم ؟	0.97	0.16	1	مرتفعة
41	هل حدث أن تأخر عن تنفيذ موعد أو عمل ما ؟	0.72	0.45	2	مرتفعة
48	هل يصرح عن كل شيء لديه ؟	0.68	0.47	3	مرتفعة

متوسطة	4	0.50	0.52	هل يتحدث أحياناً عن أمور لا يعرف عنها شيئاً ؟	43
متوسطة	5	0.50	0.48	هل جميع عاداته حسنة ومرغوب فيها ؟	46
متوسطة	6	0.50	0.46	هل يفى بوعوده دائماً بصرف النظر عما يكلفه من تعب أو عناء ؟	42
منخفضة	7	0.42	0.22	هل يتكلم بكلام غير مؤدب لشخص ما ؟	44
منخفضة	8	0.40	0.20	هل كسر أو أضع شيئاً لغيره ؟	45
متوسطة		0.15	0.53	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لووكالة الغوث الدولية في مجال الكذب كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (0.53) بانحراف معياري (0.15)، وجاءت الفقرات بين الدرجات المرتفعة، والمتوسطة، والمنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (0.97 - 0.20) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (47) التي تنص على " هل هناك أشخاص يعرفهم ولا يحبهم؟"، بمتوسط حسابي (0.97) وانحراف معياري (0.16)، وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (41) " هل حدث أن تأخر عن تنفيذ موعد أو عمل ما؟" بمتوسط حسابي (0.72) وانحراف معياري (0.45)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (44) التي تنص على " هل يتكلم بكلام غير مؤدب لشخص ما؟" بمتوسط حسابي (0.22) وانحراف معياري (0.42)، وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (45) التي تنص على " هل كسر أو أضع شيئاً لغيره؟" بمتوسط حسابي (0.20) وانحراف معياري (0.40) وبدرجة منخفضة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه "ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية لصنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية لصنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين، ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس

الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية لصنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين مرتبة

تتالياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
2	لدي علاقة عمل جيدة مع مديري.	3.73	1.01	1	مرتفعة
11	مديري حساس للاحتياجات المتنوعة للطلاب والأسر والعاملين، وأعضاء هيئة التدريس.	3.62	1.03	2	متوسطة
1	أثق بمديري وأحترمه.	3.52	1.21	3	متوسطة
10	يدرك مديري أن السلوك القانوني يختلف عن السلوك الأخلاقي	3.52	1.08	3	متوسطة

				ويحترم المتطلبات القانونية.	
متوسطة	5	0.96	3.46	أنا راضٍ لنمو مسيرتي في العمل مع المدير الحالي.	8
متوسطة	6	1.08	3.44	يتفهم مديري أولويات المسؤوليات الأخلاقية والالتزامات.	3
متوسطة	7	1.03	3.38	أعد مديري كفيًا في عمله.	26
متوسطة	8	1.07	3.33	الآباء و الآخرون في المجتمع المحلي يدافعون عن المدرسة ومعدون لتأييد قضيتها في ظروف صعبة.	21
متوسطة	9	1.20	3.28	لا يتسامح مديري مع الانتحال والكذب والتحرير المتعمد أو الغش ويدعمني عند إبلاغ الطلبة نتائج هذا السلوك.	7
متوسطة	10	1.10	3.26	يتفاعل مديري بنتائج التعلم للطلبة من خلال إيجاد بيئات تعلم ذات بصيرة و موثوقية وأخلاقية.	23
متوسطة	11	0.99	3.25	القيم الجوهرية للمدرسة تبلغ بوضوح.	19
متوسطة	12	1.01	3.22	يشجع مديري على القيم الجوهرية للمدرسة.	20
متوسطة	13	1.11	3.21	أعد مديري ناصحًا مخلصًا ومدرّبًا.	12
متوسطة	14	1.10	3.16	رصدت مبالغ كافية جانبًا للنمو المهني .	18
متوسطة	15	1.08	3.12	يقيم مديري باستمرار أداء المدرسة من خلال مراقبة تقدم التلميذ وكفاية المعلم.	24
متوسطة	16	1.17	3.08	يهيئ مديري فرصًا لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق النجاح.	14
متوسطة	16	1.00	3.08	يعد مديري أنموذجًا للدور بما يتفق مع رؤية المدرسة وقيمها.	25
متوسطة	18	1.14	3.07	يتحدث مديري ضد الكراهية والتعصب كلما لوحظ حدوثها.	15
متوسطة	19	0.98	2.99	يوصل مديري المعلومات في الوقت المناسب.	9
متوسطة	20	1.26	2.91	مديري لا يسيء المعاملة لأي من العاملين معه.	13

متوسطة	21	1.17	2.88	تدرك الممارسة المهنية المتميزة ويكافأ أصحابها.	16
متوسطة	22	1.21	2.84	يحدد مديري كل تضارب محتمل للمصالح ويتخذ الإجراءات المناسبة لمنع أي حل وسط للفرد.	22
متوسطة	23	1.16	2.69	أشعر بأنني محفز لأعمل الأفضل في عملي.	4
متوسطة	23	1.05	2.69	يدعم مديري ثقافة "عدم اللوم" لدى العاملين معه.	17
متوسطة	25	1.12	2.67	ينقل مديري رسائل متنسقة لجميع العاملين .	5
متوسطة	26	1.04	2.63	يعامل مديري جميع العاملين بعدالة.	6
متوسطة		0.76	3.15	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية لصنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.15) بانحراف معياري (0.76)، وجاءت معظم الفقرات في الدرجة المتوسطة، باستثناء فقرة واحدة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.63 - 3.73) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على " لذي علاقة عمل جيدة مع مديري"، بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.01)، وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (11) التي تنص على " مديري حساس للاحتياجات المتنوعة للطلاب والأسر والعاملين، وأعضاء هيئة التدريس " بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.03)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على " ينقل مديري رسائل متنسقة لجميع العاملين. " بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.12)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على " يعامل مديري جميع العاملين بعدالة " بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة متوسطة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه " هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر سمات الشخصية لدى مديري

المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية ودرجة ممارستهم صنع القرار الأخلاقي؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل الارتباط بين درجة توافر سمات الشخصية

لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية ودرجة ممارستهم صنع القرار

الأخلاقي، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (9) يبين هذه النتائج .

الجدول (9)

معامل الارتباط بين درجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث

الدولية ودرجة ممارستهم صنع القرار الأخلاقي، باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الدرجة الكلية لصنع القرار الأخلاقي	المجال	
0.431**	الانقباض - الانطواء	معامل الارتباط
0.000		مستوى الدلالة
-0.328**	العصائية	معامل الارتباط
0.000		مستوى الدلالة
-0.095	الذهانية	معامل الارتباط
0.080		مستوى الدلالة
0.029	الكذب	معامل الارتباط
0.586		مستوى الدلالة
-0.021	الدرجة الكلية لسمات الشخصية	معامل الارتباط
0.703		مستوى الدلالة

• **دال إحصائياً عند مستوى (0.001)

يظهر من الجدول (9) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى $(\alpha \leq 0.001)$ بين مجال الانبساط- الانطواء لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية ودرجة ممارستهم صنع القرار الأخلاقي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.431) ووجدت علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة عند مستوى $(\alpha \leq 0.001)$ بين مجال العصابية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية ودرجة ممارستهم صنع القرار الأخلاقي، إذ بلغ معامل الارتباط (-0.328) ، في حين لم توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مجالي الذهانية، والكذب والدرجة الكلية لسّمات الشخصية وبين درجة ممارسة صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة للنتائج التي تم التوصل إليها وفقاً لأسئلة الدراسة. كما يتضمن مجموعة من التوصيات .

- مناقشة نتائج السؤال الأول :

ما درجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين ؟

تبين من النتائج الخاصة بهذا السؤال أن ترتيب سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن، وفقاً لإجابة المعلمين على فقرات كل سمة جاءت على النحو الآتي :

جاءت سمة الذهانية بالرتبة الأولى وبدرجة متوسطة من حيث توافرها. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن هؤلاء المديرين، كما يصفهم المعلمون العاملون معهم، بأنهم لا يتأثرون بالمشاعر الشخصية، ولا يعيرون اهتماماً بالآخرين، ولا يكثرثون بالأخطاء التي تحدث داخل مدارسهم إلى حدٍ ما، وفي الوقت نفسه، يتصفون أحياناً بالتشدد والقسوة في التعامل، وعادةً ما يكون سلوكهم عدوانياً إزاء الآخرين. وقد تعكس هذه النتيجة ميل المديرين إلى حب ذواتهم والافتخار بالأعمال التي يقومون، ويضخمون من إنجازاتهم لأنهم يتركزون حول الذات، وقد تعكس الدرجة المرتفعة لهذه السمة مثل هذا السلوك، إلا أن الدرجة المتوسطة لمثل هذه الأنماط السلوكية قد تبدو اعتيادية ومقبولة إلى حد ما، إذ لا يكون الإنسان دائماً على حالة واحدة، نتيجة تفاعله وتأثره بالمتغيرات العديدة المحيطة به.

أما سمة العصابية، فقد جاءت بالرتبة الثانية وبدرجة متوسطة أيضاً. ويستدل من هذه النتيجة الاعتدال بالسلوك، إذ لو كانت هذه السمة متوافرة بدرجة مرتفعة، لكانت استجابات المديرين الانفعالية مبالغاً فيها، ويصعب عليهم الرجوع إلى الحالة الطبيعية التي كانوا عليها، وعادة ما يكونون كثيري التذمر والشكوى، ويغلب على وضعهم القلق وعدم الاستقرار. لكنّ الدرجة المتوسطة تعكس وضعاً طبيعياً معتدلاً، بعيداً عن التطرف في السلوك. وقد تكون هناك عوامل عديدة أدت إلى عدم وصول هذه السمة إلى الدرجة المرتفعة منها: توزع المسؤوليات الإدارية والفنية بين المدير ومساعديه، مما يخفف العبء الإداري وضغط العمل عن المدير، ووجود المشرف التربوي الذي يعمل على متابعة المعلمين باستمرار.

واحتلت سمة الانبساط - الانطواء الرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة من حيث توافرها. وقد تعني هذه النتيجة أن المديرين يميلون إلى الجانب الاجتماعي وإقامة العلاقات الإنسانية، فضلاً عن اتصافهم بالتفاؤل والثبات والاتزان الانفعاليين. وقد تنعكس مثل هذه الخصائص على سلوك هؤلاء المديرين في أثناء تعاملاتهم وتفاعلاتهم اليومية مع المعلمين، فيتولد لدى المعلمين انطباع إيجابي عن مديرهم قد يكون له تأثير مباشر في سلوكهم. وقد تعزى هذه النتيجة المتوسطة إلى أن المعلمين يرون في المديرين بعض الخصائص الإيجابية التي تمثل سمة الانبساط، مثل كونهم من المتحدثين الجيدين، ويتصفون بحسن المعشر، ويتمتعون بالحيوية، ويستجيبون للمثيرات بدرجة مقبولة، الأمر الذي يترك أثراً في نفوس المعلمين قد يدفعهم إلى بذل الجهد ومضاعفته، عندما يعملون مع مديرين هذه خصائصهم وهذا سلوكهم، مما قد يحقق الفائدة المرجوة لجميع العاملين والمستفيدين من هذه المدارس.

أما سمة الكذب، فقد جاءت بالرتبة الرابعة والأخيرة وبدرجة متوسطة من حيث توافرها. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يرون في بعض المديرين هذه السمة غير الحميدة من

خلال ما يظهرونه من سلوك ينم عن ذلك. مثل عدم حبهم لبعض الأفراد، أو تأخرهم عن تنفيذ عمل معين، أو عدم الوصول في الموعد المحدد، وربما جاءت هذه النتيجة بناء على سلوك الكتمان لدى بعض المديرين الذين لا يصرحون عما لديهم من أفكار أو نوايا. وفي المقابل ابتعد المديرين عن استخدام الألفاظ النابية من كلام غير مؤدب، مما يشير إلى تمسك المديرين بالقيم والمبادئ الإسلامية التي تجسدت في الفلسفة التربوية التي تتبناها وزارة التربية والتعليم الأردنية، والتي تتبعها المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية التي توجب على الجميع التحلي بالصدق والابتعاد عن الكذب.

- مناقشة نتائج السؤال الثاني :

ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية لصنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين؟

تبين من النتائج الخاصة بهذا السؤال أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية لصنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وجاءت معظم الفقرات في الدرجة المتوسطة، باستثناء فقرة واحدة. وإن هذه النتيجة تعد دون مستوى الطموح، وربما تعزى إلى بعض الظروف الصعبة التي عاشها بعض مديري هذه المدارس. كما أن الإعداد والتأهيل لمديري هذه المدارس يعد غير كاف لممارسة العمل الإداري إذ يتم تعيين مديري هذه المدارس بناءً على دورة في الإدارة بغض النظر عن التخصص الأساسي. كما أن تطبيق نظام الفترتين في هذه المدارس قد يكون سبباً لذلك، كما أن مديري هذه المدارس يعانون من اكتظاظ المدارس بالطلبة. أو قد يكون تشكيل المدير لزمرة من المعلمين والعاملين التي تلتف حوله عائناً لصنع القرار الأخلاقي في مدارسهم. كما أن وجود المعارف الذين

يتمتعون بدرجة وظيفية أعلى من المدير والتي يمتلكها بعض الموظفين تعيق عملية صنع القرار الأخلاقي.

لقد ارتأت الباحثة مناقشة الفقرات التي حصلت على أعلى رتبتين وأقل رتبتين، وكما يأتي :

جاءت الفقرة الثانية التي تنص على " لدي علاقة عمل جيدة مع مديري." بالرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة من حيث ممارستها، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية العلاقات الإنسانية وتعميقها والاعتماد عليها، باعتبار أن الإنسان أعلى قيمة يجب احترامها وتنميتها. كما أن مديري هذه المدارس يمارسون القيادة التي تركز على الجانب الإنساني (العلاقات الإنسانية)، وأن هذا النظام التربوي يؤكد على هذا النمط من القيادة ويركز على ممارسته، وكذلك خطط التطوير التربوي التي توليها الأجهزة التربوية المعنية جل الاهتمام وتعطيها الأولوية عن غيرها، وكذلك خطة الإصلاح والتغيير التي أعلنتها رئاسة وكالة الغوث الدولية في المناطق الأربع وربما يعزى ذلك إلى فلسفة الدولة المضيفة وهي المملكة الأردنية الهاشمية، وبخاصة الفلسفة الاجتماعية المنبثقة من الدين الإسلامي الحنيف الذي يؤكد أهمية حسن المعاملة والعلاقات الإنسانية الإيجابية الحسنة وكما ورد في الآية الكريمة : " ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك " (آل عمران : 158). ويقول الله سبحانه وتعالى في محكم آياته " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن إن ربك هو أعلم بمن ضل عن سبيله وهو أعلم بالمهتدين " (النحل : 125). وقال الرسول الكريم محمد عليه الصلاة والسلام : " تبسمك في وجه أخيك صدقة ".

وجاءت الفقرة (11) التي تنص على "مديري حساس للاحتياجات المتنوعة للطلاب والأسر والعاملين، وأعضاء هيئة التدريس " بالرتبة الثانية وبدرجة متوسطة من حيث ممارستها، وقد تعزى هذه النتيجة إلى الحاجة الملحة لذلك، إذ يتواجد في هذه المدارس الطلبة من مستويات مختلفة ومتباينة من الناحية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها، وكذلك بالنسبة للأسر فمنها الأسر ذات الدخل المنخفض جداً، والأسر ذات الدخل المرتفع، كما تختلف هذه الأسر بالمستوى التعليمي والثقافي. أما بالنسبة للعاملين وأعضاء هيئة التدريس فيقوم المديرون بتحديد احتياجاتهم المهنية من خلال عقد الدورات التي تؤدي إلى تطوّرهم مهنيًا.

أما الفقرة الخامسة التي تنص على " ينقل مديري رسائل متسقة لجميع العاملين " فقد جاءت هذه الفقرة بالرتبة قبل الأخيرة وبدرجة متوسطة من حيث ممارستها، وربما جاءت هذه النتيجة بسبب عدم تركيز السلطة العليا المسؤولة عن تعيين مديري المدارس على المؤهل العلمي المناسب للإدارة المدرسية وقلة التدريب للمديرين أو عدم حضورهم دورات متخصصة تساعد على تطوّرهم في مجال عملهم أو قد يكون السبب عدم توفير دورات متخصصة في الإدارة من مركز التطوير في وكالة الغوث الدولية. ومع ذلك يقوم المديرون بإيصال الأفكار والمعلومات إلى العاملين كافة وبشكل منظم. مما قد يعني أن الخبرة التي أمضاها المديرون في عملهم الإداري أكسبتهم معرفة وممارسة إيجابيتين في عملية الاتصال ونقل الرسائل. وربما جاءت هذه النتيجة لأن بعض المديرين يرغبون ويعملون على إثبات مقدراتهم وكفاءتهم في أداء العمل الإداري فيبذلون أقصى جهدهم، ويحاولون الحصول على المعرفة ذات الصلة بطبيعة عملهم ليطوروا أنفسهم ليتمكنوا من البقاء في مراكزهم الإدارية أطول فترة ممكنة.

بينما جاءت الفقرة السادسة التي تنص على "يعامل مديري جميع العاملين بعدالة" بالرتبة الأخيرة، وبدرجة متوسطة من حيث توافرها، وتعزى هذه النتيجة إلى التزام المديرين بمبدأ العدالة وضرورة التمسك به، لأن تطبيق العدالة يؤدي إلى شعور العاملين بالاطمئنان، وضمان حقهم. وهذا من شأنه أن ينعكس إيجابياً على تعاملهم مع الآخرين، وعلى روحهم المعنوية وأدائهم المهني. وربما جاءت هذه المعاملة الايجابية للعاملين كافة، نتيجة لتأثر المديرين بالقيم والمبادئ الإسلامية، والثقافة العربية وما تتضمنه من قيم ومبادئ وعادات وتقاليد تحض الجميع على التحرك وفقاً لها إرضاءً لله أولاً وللمجتمع ثانياً، وللضمير ثالثاً.

- مناقشة نتائج السؤال الثالث :

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية ودرجة ممارستهم صنع القرار الأخلاقي؟

يتبين من الجدول (9) أن العلاقة بين درجة توافر سمات الشخصية ودرجة ممارسة صنع القرار الأخلاقي كانت على النحو الآتي :

مجال الانبساط - الانطواء : أظهرت النتائج المتعلقة بمجال الانبساط - الانطواء، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى $(\alpha \leq 0.001)$ بين هذا المجال ودرجة ممارسة المديرين لصنع القرار الأخلاقي. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنه من المقنع جداً أن يكون المديرين المتسمون بالانبساط - الانطواء يصنعون القرار الأخلاقي في مدارسهم، كون الشخص الذي يتسم بالانبساط يكون مفعماً بالحيوية، يحافظ على ثباته واتزان الانفعالي، واجتماعي، ويحترم معلميه ويراعي احتياجات العاملين ويعاملهم بعدالة ويوصل لهم رسائل متسقة في الوقت

المناسب، ويكرس معظم وقته لصالح العمل. كما أن هذه الخصائص للمدير تتسق مع خصائص القرار الأخلاقي في اعتبار الأخلاق محوراً رئيساً لأي قرار يتخذ داخل المنظمة، فضلاً عن انسجام مثل هذا النوع من القرارات مع ما يرغبه المجتمع ويهدف إليه.

مجال العصابية : أظهرت النتائج المتعلقة بسمة العصابية وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.001$) بين مجال العصابية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية ودرجة ممارستهم لصنع القرار الأخلاقي، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المتصف بهذه السمة يتميز باستجابات انفعالية مبالغ فيها ولديه صعوبة في التعامل مع المحيطين به، كما أن لديهم كثيراً من الهموم والقلق وغير ذلك من المشاعر الانفعالية الكريهة التي تتناقض مع صنع القرار الأخلاقي. وربما جاءت هذه النتيجة السلبية انعكاساً للتناقض بين خصائص العصابية وخصائص القرار الأخلاقي، إذ إن المدير الذي يتصف بهذه السمة لا يتميز بالثبات الانفعالي، ويفتقر إلى التعامل الإيجابي مع الآخرين، وقد تكون العوامل النفسية وما يصدر عنها من سلوك لا يتفق مع متطلبات القرار الأخلاقي القائم على المبادئ والأسس الأخلاقية.

مجالات الذهان والكذب : أظهرت النتائج المتعلقة بمجالي الذهان والكذب، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مجالي الذهان والكذب وبين درجة ممارسة صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المتصف بالذهان يعاني من البرود، والعدوانية، والقسوة، مما يؤدي إلى أنواع من السلوك المضاد للمجتمع وهذا لا يتفق مع صنع القرار الأخلاقي، أما بالنسبة للمتصف بالكذب فإنه يتميز بالخداع أو التزييف، وهذا يخالف ما نادى به الدين الإسلامي الحنيف الذي يلتزم به الأفراد مهما اختلفت أعمالهم. وقد تشير هذه النتيجة إلى عدم تلاقي

الأضداد. فالمدير الذهاني أو الذي لا يصدق لا يميل إلى صنع قرار أخلاقي، لأن هذه العملية تتعارض مع ما لديه من سمات وخصائص تحول دون قيامه بمثل هذا القرار. فإذا كانت الأخلاق الحميدة، التي تأخذ في الاعتبار الطرف الآخر المتأثر بالقرار، هي الأساس في صنع قرار بهذه المواصفات الأخلاقية، فإن من يكون ذهانياً أو غير صادق لا يرغب ولا يميل ولا يحاول أن يتخذ قراراً أخلاقياً، وإن قام بذلك مرة، فربما يكون من باب النفاق و الرياء والمحاباة والتزلف. وهذه خصائص غير مرغوب فيها لا تتفق مع المبادئ الأخلاقية، ولا تتسجم مع السلوك الأخلاقي المطلوب.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (قطينة، 1995) التي أظهرت وجود أثر لسمات الشخصية على أنماط المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في الأردن. ودراسة كوهلر (Koehler, 1992) التي هدفت إلى الكشف عن سمات الشخصية المرتبطة بأنماط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية المسيحية وأظهرت أن المديرين الذين كانت درجة استجابتهم للمقياس كبيرة كانوا مهتمين، وحساسين، ولديهم حدس قوي ومهارة عالية عند تعاملهم مع الآخرين، كما أشارت النتائج إلى أن هؤلاء المديرين لديهم اهتمامات عديدة، وكانوا متحفزين وصادقين أكثر من الآخرين. ودراسة مارتن وآخرون (Martin, etal,1995) التي أظهرت أن هناك علاقة بين نمط الإدارة الصفية وسمات الشخصية للمعلمين.

– التوصيات :

بناءً على ما أظهرته الدراسة من نتائج فيما يأتي عدد من التوصيات :

1- أشارت نتائج الدراسة المتعلقة بسمات الشخصية إلى أن مديري المدارس يتسمون بسمة الذهانية التي احتلت الرتبة الأولى من بين السمات الأربع للشخصية وعليه يوصى بتعميم نتائج هذه الدراسة على جميع المعنيين بها من مديري المدارس والمشرفين التربويين والمديرين

المساعدين في وكالة الغوث الدولية وذلك للإفادة منها في أخذ فكرة شاملة حول موضوع سمات الشخصية.

2- أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بصنع القرار الأخلاقي أن سمة الانبساط هي السمة التي لها علاقة ارتباطية إيجابية مع صنع القرار الأخلاقي وعليه فإن الباحثة توصي بتعميم هذه النتيجة على كافة المدارس للاطلاع عليها لما له من إيجابيات على العملية التربوية.

3- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس من قبل الأكاديميين العاملين في حقل التربية والتعليم وفي مركز التطوير التربوي التابع لوكالة الغوث الدولية للتأكيد على أهمية صنع القرار الأخلاقي.

4- إجراء دراسات وصفية مشابهة للدراسة الحالية وتطبيقها على مجتمعات أخرى غير مجتمع الدراسة الحالية مثل المدارس الحكومية الأساسية التابعة لوزارة التربية والتعليم وكذلك المدارس الخاصة التابعة للتعليم الخاص في الأردن بحيث تأخذ بالاعتبار بعض المتغيرات مثل الجنس والخبرة والمؤهل التربوي.

المراجع العربية :

- القرآن الكريم .
- آل مذهب ، معدي بن محمد ، (2001) . *الإداري المسؤول " مدخل أخلاقي للدور الإداري "*،
الرياض : إدارة النشر العلمي والمطابع .
- أبو كف ، علي أحمد ، (1990) . *السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن* .
(رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .
- أبو ناصر ، فتحي محمد، (2008) . *مدخل إلى الإدارة: التربوية النظريات والمهارات* .
ط1، عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- الأنصاري ، بدر محمد، (2000) . *قياس الشخصية* . بيروت : دار الكتاب الحديث .
- الأنصاري ، بدر محمد، (2002) . *المرجع في قياس الشخصية* . الكويت : دار الكتاب
الحديث .
- البخاري ،محمد بن إسماعيل ،(1987) . *الجامع الصحيح* .ط3،بيروت :دار ابن كثير ،
ودار اليمامة .
- بركات ، زياد أمين سعيد، (1986) . *علاقة بعض أنماط الشخصية بالتحصيل الأكاديمي
والجنس لدى طلبة الثانوية العامة في إربد* ، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة
الأردنية ، عمان ، الأردن .
- التويجر، أنس ، (2003) . *القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فعالية المديرين في
الوزارات الأردنية*،(رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن .
- حامد ،سليمان ،(2009) . *الإدارة التربوية المعاصرة* ،ط1 ، عمان : دار أسامة للنشر
والتوزيع .

- الحريري ، رافدة ، (2008). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية* ، ط1، عمان : دار المناهج .
- حريم ، حسين .(1997) *السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات* . عمان : دار زهران للنشر والتوزيع .
- حسونة ، ظافر .(2002) .*السمات الشخصية وبعض السمات الأخرى لطلبة الصف العاشر في مدارس وكالة الغوث والمدارس الحكومية في منطقة إربد* .(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن .
- حشكي ، علي محمود علي ، (2009) . *تطوير معايير معاصرة في ضوء العلاقة بين سمات الشخصية ومستوى الثقة التنظيمية لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن* ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن .
- الحصادي ، نجيب . (2004). *التفكير الناقد في القضايا الأخلاقية* . ط1، بنغازي : دار الكتب الوطنية .
- الدهمشي ،سعود بن عامر ، (2005) . *الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين* . (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .
- ديراني ، محمد (1993) . *السمات الشخصية للمشرفين التربويين في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية ، دراسات، المجلد (20)، العدد (3) ، ص(123-145)* .
- ربيع ، شحادة ،(2000) *قياس الشخصية* ، ط2، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية .
- الرواشدة ، خلف سليمان ، (2005) . *درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرارات في مدارسهم وعلاقتها بمستوى شعورهم بالأمن*

ومستوى ولائهم التنظيمي . (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .

- زقزوق ، محمود حمدي ، (1984) . مقدمة في علم الأخلاق ، ط4، المنصورة :الدار الإسلامية للطباعة والنشر .

- زيدان ، محمد . (1983). بعض سمات الشخصية للطلبة في الجامعات الأردنية وعلاقتها برعاية الوالدين ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة دمشق ، دمشق، سوريا.

- سفيان ، نبيل (2004). المختصر في الشخصية والإرشاد النفسي . ط1. القاهرة : ايتراك للنشر والتوزيع .

- سلمان ، أحمد عبد الرزاق . المعلوماتية وعلاقتها بأخلاقية الوظيفة العامة . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية . مجلد (7) ، العدد (24) ، القاهرة : 2000.

- الشرقاوي ، مريم محمد ، (2006) . الإدارة المدرسية ، ط1، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية .

- صالح ، مأمون،(2008). الشخصية بناؤها، تكوينها، أنماطها، اضطرابها ، ط1، عمان:دار أسامة للنشر والتوزيع .

- الصيرفي ، محمد ،(2006) . القرار الإداري ونظم دعمه، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي.

- الطراونة ، تحسين أحمد (1990) . أخلاقيات القرارات الإدارية ، مؤتمة للبحوث والدراسات ، المجلد (5) ، العدد (2) ، ص (141-144).

- الطراونة ، تحسين (2010). الأخلاق والقيادة . الرياض : جامعة نايف للعلوم الأمنية .

- الطويل ، هاني عبد الرحمن (2001). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي . ط3 . عمان :

دار وائل للنشر .

- الطويل ، هاني عبد الرحمن (1999). *الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق*. ط1. عمان : الجامعة الأردنية .

- عبدات ، روجي مرواح أحمد ، (2002) . *العلاقة بين سمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية في الضفة الغربية / فلسطين* ، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .

- عبد الخالق ، أحمد محمد ، (1983) . *الأبعاد الأساسية للشخصية* . ط1، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية .

- عبد الخالق ، أحمد محمد (1987) . *الأبعاد الأساسية للشخصية* . ط4. الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية .

- عبد الخالق ، أحمد محمد (1996) . *قياس الشخصية* . ط1. الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية .

- عبد الخالق ، أحمد محمد (1999) . *الأبعاد الأساسية للشخصية* . ط2. الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية .

- عبد اللطيف ، أسار فخري . أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية ، *مجلة علوم إنسانية* ، السنة الرابعة ، العدد (29) ، تموز: 2006.

- العتابي ، حيدر كريم سكر ، (1999) . *سمة الانبساط والانطواء لدى طلبة الجامعة الأردنية وعلاقتها بالجنس والمستوى الدراسي والمعدل التراكمي والتخصص*، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن .

- العجمي ، فلاح سعد طامي ، (2006) . *العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري لدى*

- مديري ومديرات المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم . (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن .
- العجمي ، محمد حسنين ، (2008) . صناعة القرار التربوي واتخاذ : النظرية - النموذج . ط1، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة .
- العديلي ، ناصر محمد . الرضا الوظيفي . الإدارة العامة . الرياض : 1981.
- عطوي ، جودت عزت ، (2004). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي : أصولها وتطبيقاتها . ط1، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- العمرات ، محمد سالم . (2004) ، القيادة والأبعاد الأخلاقية . Petra /
www.moe.gov.jo
- العميان ، محمود (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . ط1. عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
- عياصرة ، علي ، وحجازين ، هشام عدنان موسى ، (2006) . القرارات الإدارية في الإدارة التربوية . ط1، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع .
- العيسوي ، عبد الرحمن محمد ، (2002). نظريات الشخصية . ط1، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية .
- الغالبي ، طاهر محسن منصور والعامري ، صالح مهدي محسن (2005) . المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال . ط1، عمان : دار وائل للنشر .
- الغمري ، إبراهيم ، (1981) . السلوك الإنساني والإدارة الحديثة ، الإسكندرية : دار الجامعات المصرية .

- غنيم ، سيد . (1975) . *سيكولوجية الشخصية محدداتها قياسها نظرياتها* ، القاهرة ، دار النهضة العربية .
- غوشة ، زكي راتب . (1983) . *أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة* ، ط1 ، عمان : مطبعة التوثيق .
- فلية، فاروق عبده ، عبد المجيد ،محمد، (2009) . *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية* . ط2، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- القدومي ، شيرين معاوية راضي ، (2000) . *العلاقة بين السمات الشخصية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وكل من دافعية معلميهما والضبط المدرسي فيها* . (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن .
- القريوتي ، محمد قاسم ، (2000) . *السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة* . ط3. عمان : دار الشروق .
- قزق ، محمود . (2005) *درجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس* . (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .
- قطينة ، رلى عبد الغني رشاد ، (1995) . *أثر السمات الشخصية للمديرين على أنماط المناخ التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن* . (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن .
- الكربولي ، حمد دلى والقيسي، عبد الفتاح . (1983) . *نظريات الشخصية* . بغداد : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .
- كمال ، علي ، (1988) . *النفس انفعالاتها وأمراضها وعلاجها* . ط4، بغداد : دار واسط

للدراسات والنشر والتوزيع .

- مجمع اللغة العربية (2000)، **المعجم الوسيط**، عمان ، الأردن .
- محمود ، منال طلعت ، (2003) . **أساسيات في علم الإدارة** . ط1، القاهرة :المكتب الجامعي الحديث .
- مشيرفي ، حسن .(1999) . **نظرية القرارات الإدارية** . عمان : دار المسيرة للنشر .
- مصطفى ، أحمد سيد .(2005) . **إدارة السلوك التنظيمي ، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل** ، القاهرة : دار المعرفة الجامعية .
- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح .(2002) . **السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات** ، ط1، عمان : دار الفكر .
- المغربي ، كامل محمد . (1995) . **السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم** ، عمان : دار الفكر .
- نشواني ، عبد المجيد .(1988) . **بنية الشخصية وأنماطها في نظرية أيزنك وآثارها في التحصيل الأكاديمي لدى طلبة الدرجة الجامعية الأولى في جامعة اليرموك بالأردن** . **المجلة التربوية** ، المجلد (5)، العدد (17)، ص 216-245.
- نوفل ، أحمد حسين ، (1988) . **ممارسة مديري المدارس الإلزامية الحكومية في الأردن لصنع القرار في مجالات العمل الإداري التربوي** ، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .
- نوفل ، محمد بكر .(2006) . **عادات العقل الشائعة لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن** ، **مجلة المعلم/الطالب** ، العددان (1,2)، ص 38-39.

- وكالة الغوث الدولية (2001) ، منشورات إعلامية ، عمان ، الأردن .
- ياغي، محمد عبد الفتاح .(1988) . *اتخاذ القرارات التنظيمية*، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية .
- ياغي ، محمد عبد الفتاح (2001) . *الأخلاقيات في الإدارة* . ط1 ، عمان : مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع .

المراجع الأجنبية :

- Burns, J. (1978). *Leadership*, New York: Harper and Row .
- Cheng ,T. (1997). The transformational leadership, school effectiveness and development in the new century, *ERIC* Document .No ED 467- 727.
- Cooper ,T . (1998). *The responsible administrator: An approach to ethics for the administrative Male*, 4 th ed., San Francisco: Jossey- Bass.
- Copeland ,J. A .(1997). "Transformational leadership and participation in decision-making in public schools."*MAI* 37/01p.20 ,www. proQuest. umi.com/ login .
- Cramer, R. J., & Taylor R. (2003)."An examination of personality traits among student leaders and nonleaders "*Psi Chi Journal*, Vol.8, Issue 4, pp239-245.

- Fitch, W. (2010). "A study of relationship between ethical decision making , leadership styles , and superintendents." *DAI- A70/08* available : [www. ProQuest. umi.com/ login](http://www.ProQuest.umi.com/login), Retrieved in 11/23/2010
- Giberson , T.R. (2002). Leadership's role in the creation of organizational culture . *Embedding Leaders Traits*, (1–25)
- Harris, J. p.,(1996)."Transformational leadership and decision–making processes in the coalition for christian colleges and universities " *DAI-A 57/05*. Available: [www. ProQuest. umi.com/ login](http://www.ProQuest.umi.com/login), Retrieved in 12/28/2010 .
- Hulpia, H ,(2009). "*Does distributed leadership affect teachers organizational commitment amulet–level analysis* : "School in Belgeca. Available: www.ProQuest.umi.com/login, Retrieved in 11/23/2010 .
- Kaucher, E.(2010)."Ethical decision making and effective leadership ." *DAI-A71/03*. Available: [www. ProQuest. umi.com/ login](http://www.ProQuest.umi.com/login) , Retrieved in 11/23/2010 .
- Kesse , N.C . (1990) . *Educational decision making : the Tennessee State legislature* , Unpublished Doctoral Dissertation. University Tennessee , Tennessee state , USA

- Kiefer , R . (2000) . ***Visible control : The art of district decision making*** , University of Wisconsin Milwaukee ,Available :www. ProQuest . umi.com/login. Retrieved in 4/11/2010.
- Koehler ,C. D . (1992)"Personality traits associated with transformational leadership styles of secondary principals in christian schools "***Educational Management*** ,Vol. 34, Vol. 51, PP 431–442.
- Kornar, H.and Nordvik , H.(2004)."Personality traits in leadership behavior . "***Scand Journal of Psychology*** , 45(1) : 49–54 .
- Krejci ,R.V.& Morgan,D.W(1970)"Determining sample size for research activities" ***Educational and psychological Measurement***, vol .30.No.3 p.p.607–610.
- Martin, N.K. & etal (1995) " Beliefs regarding classroom management style : Relationships to particular teacher personality characteristics " paper presented at the annual meeting of the american educational research association . (***ERIC*** document reproduction service No. ED 387461).
- Mokoena, E. (2003). ***Exploring effective decision making of principals in secondary schools in the free state province.***
Thabo mofutsanayana education district.Available: www.

- ProQuest. umi.com/ login .Retrieved in 11/23/2010
- Morris, J.(2010).***Antecedents of ethical decision-making among public high school principals***. Available: www. ProQuest. umi.com/ login . Retrieved in 11/23/ 2011.
 - Mueller ,C.A.(2010)."Influence of transformational style on decision making style and technology readiness: A correlation study ,"***DAI-A,71/03,Sep.***
 - Ogden , D . (1994).Characteristics of good effective teachers "***Paper presented at the annual meeting of the mid –south educational research association, Nashville , Nov . (ERIC Document Reproduction Service No ED 383656)*** .
 - Owens, R. (1995) ***Organizational behavior in education Wern,Thomas the leaders companion*** , New York : The Free Press.
 - Robbins, S.,P.,(2001). ***Organizational behavior***, 9th ed.New Jersey ,Prentice–Hall International , Inc.
 - Stenmark, C. (2010). " Consequences identification in forecasting and ethical decision-making." ***DAI-B71/06*** .Availaable: www. ProQuest. umi.com/ login.Retrieved in 11/23/2010.

- Yeh , Yu. (2006). "The interactive effects of personal traits and guided practices on preservice, teachers changes in personal teaching efficacy ." *British journal of educational psychology* .Vol . 37, No. 4, p 513–526 .
- Vitton, C. J . (2008). " An analysis of the levels of moral decision making of public elementary school principals " *DAI-A69/08* ". Available: [www. ProQuest. umi.com/ login](http://www.ProQuest.umi.com/login) .Retrieved in 11/23/2010.
- Wilson, V. B.(2010). "*Examining moral reasoning and ethical decision making among Mississippi's community college administrators.*" Mississippi's state University. Available: [www. ProQuest. umi.com/ login](http://www.ProQuest.umi.com/login) .Retrieved in 11/23/2010

الملحقات

ملحق (1)

اختبار أيزنك لسمات الشخصية بصيغته الأولى.

السيد الفاضل الدكتور :.....المحترم .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . . . وبعد

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان " درجة توافر سمات الشخصية لدى

مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية وعلاقتها بدرجة

ممارستهم لصنع القرار الأخلاقي " من وجهة نظر المعلمين، استكمالاً

لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة الشرق

الأوسط، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ ترجمة إستبانة " سمات الشخصية لأيزنك " .

ونظراً لما نعهده فيكم من معرفة واسعة وخبرة طويلة وكفاءة مشهودة في مجال

تخصصكم أضع بين أيديكم الإستبانة المرفقة، راجيةً تفضلكم ببيان رأيكم بصدد

فقراتها من حيث ملاءمتها للمجال الذي وضعت فيه، وصلاحياتها لأغراض الدراسة،

ومدى ملاءمتها للبيئة الأردنية، أم بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح، علماً أن

الإستبانة تضمنت بديلين هما : (نعم ، لا) .

شاكرين لكم حسن تعاونكم . . وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

الباحثة

نسرین أبو هندي

رقم الفقر ة	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		صاحبة الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
1	هل يتوق مديرك إلى الأشياء المثيرة في معظم الأحيان؟						
2	هل يرغب مديرك بالتحدث مع الناس إلى حد كبير بحيث لا يتيح فرصة الحديث إلى شخص آخر؟						
3	هل يرغب مديرك بالقيام بأشياء تحتاج إلى سرعة في التصرف؟						
4	هل يستمتع مديرك بمقابلة أناس جدد؟						
5	هل يمكنه ترك نفسه على طبيعتها ويتمتع كثيراً في حفل مفرح؟						
6	هل يفضل مديرك المطالعة على التحدث مع الآخرين؟						
7	هل يسهل عليه إضفاء جو من الحرية على حفل ممل؟						
8	هل يعبر مديرك عن أفكاره أمام الآخرين؟						
9	هل يصعب عليه أن يتمتع فعلاً في حفل مفرح؟						

						هل يغلب عليه طابع الهدوء عندما يكون مع الآخرين؟	10
						هل يعتقد الآخرون أنه حيوي ونشط؟	11
						هل يمتاز أسلوب حركته بالبطء وعدم السرعة؟	12
						هل يقوم مديرك بالأشياء على نحو ارتجالي في معظم الأحيان؟	13
						هل يحب العمل الذي يحتاج إلى دقة وانتباه شديدين؟	14
						هل يعالج الأمور بسرعة ودون تدقيق؟	15
						هل يجيب الآخرين بالصراخ عندما يصرخون في وجهه؟	16
المجال : العصابية (الاتزان والانفعال) .							
						هل يحتد مزاجه ويهدأ في أحيان كثيرة؟	17
						هل يرتجف أحياناً؟	18
						هل يئزع عندما يرفض له طلب؟	19
						هل تسهل إثارة مشاعره نوعاً ما؟	20
						هل يضايقه الشعور بالذنب في معظم الأحيان؟	21

						هل يبدو عليه القلق حيال أشياء كان ينبغي ألا يقولها أو يفعلها؟	22
						هل هو شخص كثير الانفعال؟	23
						هل تعده شخصاً عصبياً؟	24
						هل يعد متوتر الأعصاب؟	25
						هل يخجل عندما يريد التحدث إلى أي شخص غريب؟	26
						هل تبدو عليه مظاهر الأرق؟	27
						هل يؤلمه اكتشاف الآخرين لخطأ فيه أو في عمله؟	28
						هل يفقد السيطرة على نفسه ويغدو غاضباً أحياناً؟	29
						هل ينهمك في القيل والقال و نشر الإشاعات؟	30
						هل قام بعمل شيء مهم ، ثم شعر أن باستطاعته القيام به على نحو أفضل؟	31
المجال : الذهانية .							
						هل يبدو عليه الارتياح عندما يفهمه زملاءه؟	32
						هل يبدو منزحاً دائماً؟	33
						هل يسرح كثيراً؟	34

						هل تبدو عليه علامات الضيق عند الحديث عن شخص متميز ؟	35
						هل تزعجه الآلام ؟	36
						هل يظهر جراحة في بعض المواقف ؟	37
						هل تبدو عليه مظاهر التعاسة دون سبب أحياناً ؟	38
						هل يبدو عليه الإرهاق في الصباح أحياناً ؟	39
						هل يبدو نشيطاً أحياناً وكسولاً أحياناً أخرى؟	40
المجال : الكذب .							
						هل حدث أن تأخر عن تنفيذ موعد أو عمل ما؟	41
						هل يفى بوعوده دائماً بصرف النظر عما يكلفه من تعب أو عناء؟	42
						هل يتحدث أحياناً عن أمور لا يعرف عنها شيئاً ؟	43
						هل يتكلم بكلام غير مؤدب لشخص ما ؟	44
						هل كسر أو أضرار شيئاً لغيره ؟	45
						هل جميع عاداته حسنة ومرغوب فيها ؟	46

						هل هناك أشخاص يعرفهم ولا يحبهم؟	47
						هل يصرح عن كل شيء لديه؟	48

ملحق (2)

أسماء محكمي أداتي الدراسة.

الرقم	اسم المحكم	التخصص	العنوان
1	الأستاذ الدكتور جودت المساعيد	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
2	الدكتور خالد صرايرة	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
3	الدكتور عاطف مقابلة	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية
4	الأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
5	الدكتور غازي خليفة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
6	الدكتورة فاطمة جعفر	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
7	الأستاذ الدكتور كمال دواني	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
8	الدكتور محمد سليم زبون	أصول تربوية	الجامعة الأردنية
9	الأستاذ الدكتور محمد عيد ديراني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
10	الأستاذ الدكتور هاني الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية

ملحق (3)

اختبار أيزنك لسمات الشخصية بصيغته النهائية .

أداتا الدراسة :

أخي المعلم ... أختي المعلمة المحترمين .

تحية طيبة وبعد

صممت هاتان الاستبانتان للتعرف على " سمات الشخصية لمديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارستهم لصنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين " . أرجو الإجابة على فقرات الاستبانتين بموضوعية ودقة شاكرة لكم تعاونكم مؤكدة أن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ...

نسرين عبد العزيز أبو هندي ...

.....

أشرك على الوقت الذي قضيته للمشاركة في هذا المسح ، الرجاء املاً الفراغ أو ضع إشارة لما هو أنسب فيما يتعلق بالديموغرافية الخاصة بك .

الجنس: ذكر أنثى

العمر: 29-20 30 - 39 40-49 50-59 60 فأكثر

المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

الصفوف التي تدرسها: 3-1 4-10

مكان التدريس: مدرسة ابتدائية مدرسة إعدادية

جنس المدير: ذكر أنثى

عدد سنوات العمل لهذا المدير 0-2 3-5 6-10 أكثر من 10

الرقم	فقرات الاختبار	نعم	لا
المجال : الانبساط / الانطواء			
1	هل يتوق مديرك إلى الأشياء المثيرة في معظم الأحيان؟		
2	هل يرغب مديرك بالتحدث مع الناس إلى حد كبير بحيث لا يتيح فرصة الحديث إلى شخص آخر؟		
3	هل يرغب مديرك بالقيام بأشياء تحتاج إلى سرعة في التصرف؟		
4	هل يستمتع مديرك بمقابلة أناس جدد؟		
5	هل يمكنه ترك نفسه على طبيعتها ويتمتع كثيراً في حفل مفرح؟		
6	هل يفضل مديرك المطالعة على التحدث مع الآخرين؟		
7	هل يسهل عليه إضفاء جو من الحرية على حفل ممل؟		
8	هل يعبر مديرك عن أفكاره أمام الآخرين؟		
9	هل يصعب عليه أن يتمتع فعلاً في حفل مفرح؟		
10	هل يغلب عليه طابع الهدوء عندما يكون مع الآخرين؟		
11	هل يعتقد الآخرون أنه حيوي ونشط؟		
12	هل يمتاز أسلوب حركته بالبطء وعدم السرعة؟		
13	هل يقوم مديرك بالأشياء على نحو ارتجالي في معظم الأحيان؟		
14	هل يحب العمل الذي يحتاج إلى دقة وانتباه شديدين؟		
15	هل يعالج الأمور بسرعة ودون تدقيق؟		
16	هل يجيب الآخرين بالصراخ عندما يصرخون في وجهه؟		

المجال : العصابية (الاتزان والانفعال) .		
17	هل يحتد مزاجه ويهدأ في أحيان كثيرة ؟	
18	هل يرتجف أحياناً ؟	
19	هل ينزعج عندما يرفض له طلب ؟	
20	هل تسهل إثارة مشاعره بسهولة ؟	
21	هل يضايقه الشعور بالذنب في معظم الأحيان ؟	
22	هل يبدو عليه القلق حيال أشياء كان ينبغي ألا يقولها أو يفعلها ؟	
23	هل هو شخص كثير الانفعال ؟	
24	هل تعده شخصاً عصبياً ؟	
25	هل يعد متوتر الأعصاب ؟	
26	هل يخجل عندما يريد التحدث إلى أي شخص غريب ؟	
27	هل تبدو عليه مظاهر الأرق ؟	
28	هل يؤلمه اكتشاف الآخرين لخطأ فيه أو في عمله ؟	
29	هل يفقد السيطرة على نفسه ويغدو غاضباً أحياناً ؟	
30	هل ينهمك في القيل والقال و نشر الإشاعات ؟	
31	هل قام بعمل شيء مهم ، ثم شعر أن باستطاعته القيام به على نحو أفضل ؟	
المجال : الذهانية .		
32	هل يبدو عليه الارتياح عندما يفهمه زملاءه ؟	
33	هل يبدو منزعجاً دائماً ؟	
34	هل يسرح كثيراً ؟	
35	هل تبدو عليه علامات الضيق عند الحديث عن شخص متميز ؟	

		هل تزعجه الآلام؟	36
		هل يظهر جراحة في بعض المواقف؟	37
		هل تبدو عليه مظاهر التعاسة دون سبب أحياناً؟	38
		هل يبدو عليه الإرهاق في الصباح أحياناً؟	39
		هل يبدو نشيطاً أحياناً وكسولاً أحياناً أخرى؟	40
المجال: الكذب.			
		هل حدث أن تأخر عن تنفيذ موعد أو عمل ما؟	41
		هل يفي بوعوده دائماً بصرف النظر عما يكلفه من تعب أو عناء؟	42
		هل يتحدث أحياناً عن أمور لا يعرف عنها شيئاً؟	43
		هل يتكلم بكلام غير مؤدب لشخص ما؟	44
		هل كسر أو أضع شيئاً لغيره؟	45
		هل جميع عاداته حسنة ومرغوب فيها؟	46
		هل هناك أشخاص يعرفهم ولا يحبهم؟	47
		هل يصرح عن كل شيء لديه؟	48

ملحق (4)

استبانة صنع القرار الأخلاقي بصيغتها الأولية.

السيد الفاضل الدكتور :.....المحترم .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . . . وبعد

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان " درجة توافر سمات الشخصية لدى

مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية وعلاقتها بدرجة

ممارستهم لصنع القرار الأخلاقي " من وجهة نظر المعلمين ، استكمالاً

لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة الشرق

الأوسط ، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ ترجمة إستبانة " صنع القرار الأخلاقي " .

" كاوجر " (Kaucher, 2010) ونظراً لما نعده فيكم من معرفة واسعة وخبرة

طويلة وكفاءة مشهودة في مجال تخصصكم أضع بين أيديكم الإستبانة المرفقة ،

راجية تفضلكم ببيان رأيكم بصدد فقراتها من حيث صلاحيتها لأغراض الدراسة،

ومدى ملاءمتها للبيئة الأردنية، أم بحاجة إلى تعديل ، والتعديل المقترح، علماً أن

الإستبانة تضمنت البدائل الآتية : (لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، موافق، موافق

بشدة) .

شاكرين لكم حسن تعاونكم . وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

الباحثة

نسرين أبو هندي

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة		الفقرة	رقم الفقرة
		غير صالحة	صالحة		
				I trust and respect my supervisor . أثق بمديري وأحترمه.	1
				I have a good working relationship with my supervisor لدي علاقة عمل جيدة مع مديري .	2
				My supervisor understands the priorities of ethical responsibilities and obligations. يتفهم مديري أولويات المسؤوليات الأخلاقية والالتزامات .	3
				I feel motivated to do the best I can in my work . أشعر بأنني محفز لأعمل الأفضل في عملي.	4
				My supervisor conveys consistent messages to all employees . ينقل مديري رسائل متسقة لجميع العاملين .	5
				My supervisor treats all employees fairly . يعامل مديري جميع العاملين بعدالة.	6
				My supervisor does not tolerate plagiarism , lying , deliberate misrepresentation , or cheating and supports for such behavior . لا يتسامح مديري مع الانتحال والكذب والتحريف المتعمد أو الغش ويدعمني عند إبلاغ الطلبة بنتائج هذا السلوك.	7
				I am satisfied to grow my career working for my current supervisor. أنا راض لنمو مسيرتي في العمل مع المدير الحالي .	8

				<p>My supervisor communicates information in a timely fashion. يوصل مديري المعلومات في الوقت المناسب .</p>	9
				<p>My supervisor understands that legal behavior differs from ethical behavior and respects legal requirements even as s/he attends to ethical decisions. يدرك مديري أن السلوك القانوني يختلف عن السلوك الأخلاقي ويحترم المتطلبات القانونية كما أنه يصغي لقرارات أخلاقية.</p>	10
				<p>My supervisor is sensitive to the diverse needs of students, families ,staff, and faculty. مديري حساس للاحتياجات المتنوعة للطلاب والأسر والعاملين، وأعضاء هيئة التدريس.</p>	11
				<p>I consider my supervisor to be a mentor and a coach . أعتبر مديري ناصحًا مخلصًا ومدربًا.</p>	12
				<p>My supervisor does not harass, mistreat, belittle, harm , or take unfair advantage of anyone. مديري لا يسيء المعاملة ولا يؤذي ولا يضايق أي فرد ولا يستفيد منه بطريقة غير منصفة.</p>	13
				<p>My supervisor provides opportunities for the faculty o succeed . يهيئ مديري فرصًا لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق النجاح .</p>	14
				<p>My supervisor speaks out against hatred and bigotry whenever the occurrence is observed . يتحدث مديري ضد الكراهية والتعصب كلما لوحظ حدوثها .</p>	15

				<p>Outstanding professional practice is recognized and rewarded.</p> <p>تدرك الممارسة المهنية المتميزة من قبل المدير وتكافأ .</p>	16
				<p>My supervisor supports a "no-blame" culture which accepts that innovations often fail .</p> <p>يدعم مديري ثقافة "عدم اللوم" التي تقبل أن الابتكارات غالبًا ما تفشل .</p>	17
				<p>Adequate funds are set aside for professional growth.</p> <p>رصدت مبالغ كافية جانبيًا للنمو المهني .</p>	18
				<p>Core values of the school are clearly communicated.</p> <p>القيم الجوهرية للمدرسة تبلغ بوضوح .</p>	19
				<p>My supervisor promotes the core values of the school .</p> <p>يشجع مديري على القيم الجوهرية للمدرسة .</p>	20
				<p>Parents and others in the community are advocates of the school and are prepared to take up its cause in challenging circumstances.</p> <p>الآباء و الآخرون في المجتمع المحلي يدافعون عن المدرسة ومعدون لتأييد قضيتها في ظروف صعبة .</p>	21
				<p>My supervisor identifies and discloses all potential conflicts of interest and takes appropriate actions to prevent any compromise of individual or institutional integrity.</p> <p>يحدد مديري كل تضارب محتمل للمصالح ويتخذ الإجراءات المناسبة لمنع أي حل وسط للفرد .</p>	22
				<p>My supervisor optimizes learning outcomes for students by helping create learning environments that</p>	23

				<p>are visionary , authentic , and ethical</p> <p>يتفاعل مديري بنتائج التعلم للطلبة من خلال إيجاد بيئات تعلم ذات بصيرة و موثوقية وأخلاقية .</p>	
				<p>My supervisor constantly assesses the school's performance by monitoring pupil progress and teacher efficacy</p> <p>يقيم مديري باستمرار أداء المدرسة من خلال مراقبة تقدم التلميذ وكفاية المعلم.</p>	24
				<p>My supervisor is a role model consistent with the school's vision and values .</p> <p>يعد مديري أ نموذجًا للدور بما يتفق مع رؤية المدرسة وقيمها .</p>	25
				<p>Overall, I consider my supervisor competent.</p> <p>أعتبر أن مديري كفي .</p>	26
				<p>What characteristics of an effective leader are most important? Please select the top five (5) characteristics in no particular order .</p> <p>Listening ----- Caring----- -- Inspiring----- Motivating----- Visionary- ----- Honesty----- Fairness----- Reliability----- --- Competence----- Integritty-----</p> <p>ما هي خصائص القائد الفعال الأكثر أهمية؟ الرجاء اختيار أعلى خمس خصائص دون ترتيب معين:</p> <p>الاستماع----- الرعاية ---- الإلهام --- التحفيز ----- الرؤية----- الأمانة ---- الإنصاف ----- الموثوقية ----- الكفاءة ----- الاستقامة -----</p>	27

ملحق (5)

استبانة صنع القرار الأخلاقي في صورتها النهائية

أداتا الدراسة :

أخي المعلم ... أختي المعلمة المحترمين.

تحية طيبة وبعد

صممت هاتان الاستبانتان للتعرف على " سمات الشخصية لمديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارستهم لصنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين " . أرجو الإجابة على فقرات الاستبانيتين بموضوعية ودقة شاكرة لكم تعاونكم مؤكدة أن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ...

نسرين عبد العزيز أبو هندي ...

.....

أشرك على الوقت الذي قضيته للمشاركة في هذا المسح ، الرجاء املأ الفراغ أو ضع إشارة لما هو أنسب فيما يتعلق بالديموغرافية الخاصة بك .

الجنس: ذكر أنثىالعمر: 29-20 39-30 49-40 59-50 60 فأكثرالمؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراهالصفوف التي تدرسها: 3-1 10-4مكان التدريس: مدرسة ابتدائية مدرسة إعداديةجنس المدير: ذكر أنثىعدد سنوات العمل لهذا المدير 2-0 3-5 6-10 أكثر من 10

الرقم	فقرات الاختبار	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أثق بمديري وأحترمه.					
2	لدي علاقة عمل جيدة مع مديري .					
3	يتفهم مديري أولويات المسؤولين الأخلاقية والالتزامات .					
4	أشعر بأنني محفز لأعمل الأفضل في عملي .					
5	ينقل مديري رسائل متسقة لجميع العاملين .					
6	يعامل مديري جميع العاملين بعدالة.					
7	لا يتسامح مديري مع الانتحال والكذب والتحريف المتعمد أو الغش ويدعمني عند إبلاغ الطلبة نتائج هذا السلوك.					
8	أنا راضٍ لنمو مسيرتي في العمل مع المدير الحالي .					
9	يوصل مديري المعلومات في الوقت المناسب .					
10	يدرك مديري أن السلوك القانوني يختلف عن السلوك الأخلاقي ويحترم المتطلبات القانونية .					
11	مديري حساس للاحتياجات المتنوعة للطلاب والأسر والعاملين، وأعضاء هيئة التدريس.					
12	أعتبر مديري ناصحاً مخلصاً ومدرّباً.					
13	مديري لا يسيء المعاملة لأي من العاملين معه.					
14	يهيئ مديري فرصاً لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق النجاح .					
15	يتحدث مديري ضد الكراهية والتعصب كلما لوحظ حدوثها .					
16	تدرك الممارسة المهنية المتميزة ويكافأ أصحابها.					
17	يدعم مديري ثقافة " عدم اللوم " لدى العاملين معه .					
18	رصدت مبالغ كافية جانباً للنمو المهني					

					19	القيم الجوهرية للمدرسة تبلغ بوضوح .
					20	يشجع مديري على القيم الجوهرية للمدرسة .
					21	الآباء و الآخرون في المجتمع المحلي يدافعون عن المدرسة ومعدون لتأييد قضيتها في ظروف صعبة .
					22	يحدد مديري كل تضارب محتمل للمصالح ويتخذ الإجراءات المناسبة لمنع أي حل وسط للفرد.
					23	يتفاعل مديري بنتائج التعلم للطلبة من خلال إيجاد بيئات تعلم ذات بصيرة و موثوقية وأخلاقية .
					24	يقيم مديري باستمرار أداء المدرسة من خلال مراقبة تقدم التلميذ وكفاية المعلم.
					25	يعد مديري أنموذجاً للدور بما يتفق مع رؤية المدرسة وقيمها .
					26	مديري كفي في عمله.
					27	ما هي خصائص القائد الفعال الأكثر أهمية ؟ الرجاء اختيار أعلى خمس خصائص دون ترتيب معين: الاستماع---- الرعاية ---- الإلهام --- التحفيز ---- الرؤية---- الأمانة ---- الإنصاف ----- الموثوقية ----- الكفاءة ----- الاستقامة -----

ملحق (6)

133

خطاب تسهل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط .

جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

Date:

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

التاريخ: 2011/7/10

Number:

الرقم: 1281/11/7

سعادة الدكتور محمد طرخان المحترم

رئيس برنامج التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى سعادتك أن طالبة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط "تسرين عبدالعزيز خليل أبو هندي"، تقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان درجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارستهم لصنع القرار الأخلاقي" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحثة على المعلومات اللازمة وتطبيق أداة/ أدوات البحث في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في شمال وجنوب عمان ومنطقة الزرقاء وأربد، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم، علماً بأن الاستبانة ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكر سعادتك على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، لنرجو أن نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا سعادتكم بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

رئيس الجامعة
الدكتور طالب الصريع



ملحق (7)

134 هامش رئيس برنامج التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية في الأردن على أصل

كتاب جامعة الشرق الأوسط.

جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

Date:

مكتب رئيس الجامعة

التاريخ: 2011/7/10

Number:

President's Office

الرقم: 1281/11/7

سعادة الدكتور محمد طرخان المحترم

رئيس برنامج التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى سعادتكم أن طالبة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط "نسرين عبدالعزيز خليل أبو هندي"، تقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان درجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارستهم لصنع القرار الأخلاقي" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحثة على المعلومات اللازمة وتطبيق أداة/ أدوات البحث في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في شمال وجنوب عمان ومنطقة الزرقاء وأربد، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم، علماً بأن الاستبانة ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكر سعادتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، لنرجو أن نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا سعادتكم بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

لا طابع شرعيه اذ
لا يوجد على سر
العلمي استبيان
السلمية
رئيس الجامعة
الدكتور طالب الصريع

