

مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة
الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم

**The Level of Ethical Decision-Making of Intermediate School Principals
in the State of Kuwait and its Relation to the Level
of Organizational Loyalty of the Teachers
from their Point of View**

إعداد

دلال عبد المحسن ياسين الدرويش

إشراف

د. عباس عبد مهدي الشريفي

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

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

2012

تفويض

أنا دلال عبدالمحسن ياسين الدرويش أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد

نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات أو المؤسسات

المعنية بالأبحاث عند طلبها.

الاسم : دلال عبدالمحسن ياسين الدرويش .

التوقيع : 

التاريخ: ٢٠١٩/١/٢٠

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: 'مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم'

وأجيزت بتاريخ : 20/10/2012

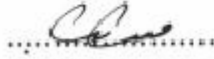
التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة



رئيساً ومشرفاً

الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي



عضواً

الدكتور ملك صلاح الناظر



عضواً / ممتحناً خارجياً

الأستاذ الدكتور محمد عيد ديراني

الإهداء

أهدي عملي هذا ..

إلى عظيمان ربياني (ابتسام - عبد المحسن)

إلى قدوتيّ (نورة - منصور)

إلى سندي وداعمي (أحمد)

إلى زهور تحيطني (غنيمّة - منى - حصة - أسيل)

إلى قلوب كانت معي (مضاوي - عذاري - هند)

إلى أخي (عبدالرحمن)

وإلى كل من بذر الحب بقلبي ..

الباحثة

شكر وتقدير

.. الشكر

لله أولاً على ما مَنَّ علي من توفيق وتسديد لإتمام هذا العمل ..
لمن وجهني وأرشدني وكان خير مربِّ ومعلم .. استاذي الفاضل
الدكتور عباس عبدمهدي الشريفى .
لمن سكنت داخلي ومعى بحبها .. أمى .. ابتسام منصور الخليفى .
لرفيقة قلبى وعقلى .. عائشة العوضى .
لأسرة كريمة أفخر بانتمائى لها .. (منصور يوسف الخليفى)

الباحثة

دلال عبد المحسن الدرويش

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
هـ	الإهداء
د	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الملحقات
ك	ملخص الدراسة باللغة العربية
م	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: مقدمة الدراسة	
2	تمهيد
6	مشكلة الدراسة
7	هدف الدراسة وأسئلتها
8	أهمية الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
10	حدود الدراسة
10	محددات الدراسة
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة	
12	أولاً: الأدب النظري
38	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
52	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
55	منهج البحث المستخدم
55	مجتمع الدراسة
56	عينة الدراسة
56	أداتا الدراسة
59	إجراءات تطبيق الدراسة

61	المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
63	أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
65	ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
68	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
70	أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول
73	ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني
76	ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث
78	التوصيات
79	المراجع
79	المراجع العربية
87	المراجع الأجنبية
92	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
55	توزع أفراد مجتمع الدراسة من معلمي المدارس المتوسطة ومعلماتها في دولة الكويت حسب المنطقة التعليمية والجنس.	1
56	توزع أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس المتوسطة في دولة الكويت حسب المنطقة التعليمية والجنس.	2
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	3
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً	4
68	معامل الارتباط بين مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون	5

قائمة الملحقات

رقم الصفحة	الملحق	الرقم
92	إستبانة صنع القرار الأخلاقي بصورتها الأولية	1
96	أسماء المحكمين	2
97	استبانة صنع القرار الأخلاقي بصورتها النهائية	3
100	استبانة الولاء التنظيمي بصورتها الأولية	4
102	استبانة الولاء التنظيمي بصورتها النهائية	5
104	كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية في دولة الكويت	6
105	كتاب من وزارة التربية في دولة الكويت موجه إلى مدير منطقة مبارك الكبير التعليمية .	7
106	كتاب من وزارة التربية في دولة الكويت موجه إلى مدير منطقة الأحمدية التعليمية	8
107	كتاب من وزارة التربية في دولة الكويت موجه إلى مدير منطقة حولي التعليمية.	9
108	كتاب من وزارة التربية في دولة الكويت موجه إلى مدير منطقة الجهراء التعليمية	10
109	كتاب من وزارة التربية في دولة الكويت موجه إلى مدير منطقة العاصمة التعليمية	11
110	كتاب من وزارة التربية في دولة الكويت موجه إلى مدير منطقة الفروانية التعليمية	12
111	كتاب تسهيل مهمة من مدير منطقة مبارك الكبير التعليمية موجه إلى جميع مدارس المرحلة المتوسطة (بنين/بنات)	13
112	كتاب تسهيل مهمة من مدير منطقة الأحمدية التعليمية موجه إلى مديري مدارس المرحلة المتوسطة (بنين - بنات)	14

113	كتاب تسهيل مهمة من مدير منطقة حولي التعليمية موجه إلى جميع مدارس المرحلة المتوسطة بنين وبنات	15
114	كتاب تسهيل مهمة من مدير منطقة الجبراء التعليمية موجه إلى مديري مدارس المرحلة المتوسطة ومديراتها(بنين - بنات)	16
115	كتاب تسهيل مهمة من مدير منطقة العاصمة التعليمية موجه إلى مديري مدارس المرحلة المتوسطة ومديراتها (بنين - بنات)	17
116	كتاب تسهيل مهمة من مدير منطقة الفروانية التعليمية موجه إلى مديري مدارس المرحلة المتوسطة ومديراتها (بنين - بنات)	18

مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته
بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم

إعداد:

دلال عبد المحسن ياسين الدرويش

إشراف:

الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، و قد تكونت عينة الدراسة من (337) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية. وتم استخدام أداتين الأولى استبانة صنع القرار الأخلاقي والثانية استبانة الولاء التنظيمي. ولمعالجة البيانات إحصائياً استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب، ومعامل ارتباط بيرسون. وأظهرت النتائج أن :

- مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت كان متوسطاً، من وجهة نظرهم.
- مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت كان متوسطاً من وجهة نظرهم.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.44).

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

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى صنع القرار الأخلاقي جاء متوسطاً لذلك يوصى بتطوير مهارات مديري المدارس المتوسطة بما يتناسب ومتطلبات القرار الأخلاقي.

- تأكيد الجانب الأخلاقي في التعامل مع المعلمين واستخدامه في صنع القرار الإداري.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي جاء متوسطاً، ولذلك يوصى بالعمل على زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين من خلال تعزيز انتمائهم للمدرسة من خلال تقديم الدعم المادي و المعنوي.

- إجراء مزيد من الدراسات التي تتعلق بالقرار الأخلاقي وتأثيره في أداء المعلمين ودافعيتهم.

**The Level of Ethical Decision-Making of Intermediate School Principals
in the State of Kuwait and its Relation to the Level
of Organizational Loyalty of the Teachers
from their Point of View**

By
Dalal A.Y.D. AL- Darwish
Supervised by
Dr. Abbas A. Mahdi Al –Sharify
Abstract

This study aimed at finding out the level of ethical decision – making of intermediate school principals in the State of Kuwait, and its relation to the level of organizational loyalty of the teachers, from their point of view.

The sample consisted of (337) male and female teachers who were chosen by using proportional stratified random sample method. Two instruments were used: the first was the ethical decision – making questionnaire, and the second was the organizational loyalty questionnaire. To manipulate the data statistically, the researcher used mean, standard deviations, ranks and Pearson Correlation Coefficient.

The findings of the study showed the following:

- The level of the ethical decision – making of the intermediate school principals in the State of Kuwait was medium, from teachers' point of view.
- The level of the organizational loyalty of the intermediate school teachers in the State of Kuwait was medium, from their point of view.
- There was a significant positive relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between the level of the ethical decision – making of the intermediate school principals in the State of Kuwait and the organizational loyalty of teachers. The Pearson correlation value was (0.44).

In light of the findings, the researcher recommended the following:

- The findings of the study showed that the level of the ethical decision – making was medium, so it was recommended to develop the skills of intermediate school principals according to the ethical decision requirements.
- Emphasizing the ethical aspect in dealing with teachers and using it in administrative decision making.
- The findings of the study showed that the level of the organizational loyalty was medium, so it was recommended to increase the level of

the organizational loyalty of teachers, through reinforcing their belonging to school by providing material and moral support.
Conducting more studies regarding ethical decision and its effect on teachers' performance

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

تمهيد

يعد موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية التي حازت على اهتمام المشتغلين بالإدارة في المجالات المختلفة، وصنع القرار عملية خطيرة تمس الحاضر وتغير الواقع بآثارها إلى المستقبل. ومما لا شك فيه أن عملية صنع القرارات تعد من العمليات الضرورية في الإدارة، وأحد مكوناتها الأساسية، بل إن الإدارة في جوهرها عبارة عن صنع القرارات التي ترسم مسار العمل في المنظمة، إذ تشكل عملية صنع القرار صلب عمل الإدارة، ونقطة البدء بجميع الوظائف والأنشطة الإدارية.

لقد أوضح روبينز وكولت (Coulter & Robbins) المشار إليهما في حجي (1998) أن إصلاح الإدارة والارتقاء بها مرتبط باتخاذ أفضل القرارات، وذلك لأنها تمثل وسيلة لتنظيم القرارات الإدارية، فعملية صنع القرارات عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة، وتعد هذه العملية مسؤولية كبرى لجميع الإداريين، تبدأ بالتفكير في القرار وتنتهي بتنفيذه ومتابعة.

ويمثل صنع القرار أهمية جوهرية في الإدارة المدرسية، إلا أن مقدار نجاح القرار يتوقف على عدد من العوامل أبرزها مقدرة مدير المدرسة وكفائه وفهمه للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها خاصة وأن الأزمات التي تمر بها المدرسة تختلف في خصائصها من حيث الحجم والقوة والتأثير في المنظمات الأخرى (الجهني، 2010).

وتعد عملية صنع القرار من المهمات الجوهرية والوظائف الأساسية للإداري، إذ أن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على مقدرة القادة الإداريين وكفاءتهم وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتترك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها (خلف، 2009).

وتتطلب صناعة القرار أن يوجد في موقف ما أكثر من وسيلة لمواجهة مشكلة معينة، وهذه الوسائل هي التي يطلق عليها الأبدال، فوجود الأبدال شرط أساس لصناعة القرار. والمشكلة التي تظهر هنا أمام الفرد هي إما أن يتخذ القرار أو يمتنع عن اتخاذه، والقرار الذي يتخذ بعدم اتخاذ قرار إذا كان قد تم بناء على دراسة واقتناع فهو قرار. وأشار هاريسون (Harrison) المشار إليه في آل سعود (2006) إلى أن صناعة القرار هي إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للأبدال المختلفة التي يمكن اتباعها أي أنه لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم ابدال مختلفة وذلك وفق توقعات متخذ القرار.

إن عملية صنع القرار ليست عملية ميسرة، نظراً لأنها تتضمن ترتيب خطوات وتسلسلها بهدف التوصل إلى حل لإحدى المشكلات التي تواجه العمل أو بهدف تطوير المؤسسة، فهذه العملية تزداد أهميتها عندما تكون ذات صلة بالمؤسسات التعليمية والإدارات التربوية. إذ أن كفاءة هذه الإدارات تتوقف على نوعية العنصر البشري من جانب ونوعية التعليم من جانب آخر، ونظراً لكون التربية عملية اجتماعية تتناول الفرد في إطار المجتمع الذي يوجد فيه، لذا فإن صناعة القرار التربوي تصبح على درجة كبيرة من الأهمية والتعقيد (الجهني، 2010).

أن عملية صناعة القرار التربوي تمارس على جميع مستويات الإدارة التربوية بدءاً من دراسة السياسة التعليمية، وانتهاء بالمعلم الذي يقوم باتخاذ بعض القرارات على مستوى الصف

الدراسي، وفي الوقت نفسه يقوم بتنفيذ القرارات التي صنعت في مستويات أعلى. وتتوقف كفاءة

كل

فرد في موقعه على كفاءة القرارات التي يتخذها في مستويات الإدارة المختلفة إذ أن أبرز عامل في تلك العملية هو متخذ القرار(حجي، 1998).

وترتبط القرارات الإدارية بالأخلاق ارتباطاً وثيقاً في الحالات التي يضطر بها رجل الإدارة الرجوع إلى المبادئ الأخلاقية وإلى تحكيم ضميره في الحالات الإدارية التي تعرض عليه. فالأخلاق هي المعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة والواجبات الأخلاقية للفرد، وأن أخلاقية القرارات مستمدة من السلوك من الجانب القانوني الذي تستند إليه هذه القرارات (الطراونة، 2010).

وعند استعراض مظاهر السلوك التنظيمي التي يمكن إدراكها من طبيعة القرارات الإدارية يمكن التمييز بين نوعين من القرارات. النوع الأول هو القرارات التي تستهدف تحقيق أهداف المنظمة وتقديم المصلحة العامة، أما النوع الثاني هو القرارات التي تكون محكومة بالنزعة الميكافيلية التي ترى المراوغة والخداع والكذب وإقامة العلاقات على أساس الخوف وليس التواد والتراحم بين الرئيس والمرؤوس فهي بالتأكيد قرارات تفنقر إلى الجانب الأخلاقي(ياغي، 2002). وتعد عملية صنع القرار الأخلاقي جزءاً مهماً في عمل المنظمات في المجالات المتعددة، وتعتمد هذه العملية على وجود عدد من العوامل وتتاثر بها. والجدير بالذكر أن دراسات عملية صنع القرار الأخلاقي ركزت في العادة على مجالين، هما: إما اختبار أنماط الشخصية للأفراد الذين يشيرون إلى حكمهم على سلوك ما على أنه غير أخلاقي، و أما اختبار عملية صنع القرار

الأخلاقي للتوصل إلى اعتقادات وأنماط من السلوك تؤدي إلى سلوك غير أخلاقي. وينظر إلى عملية صنع القرار الأخلاقي على أنها عملية تهتم بالقضايا الأخلاقية، وهذه العملية تدفع صانع القرار إلى إجراء حكم أخلاقي عادل يدل على ولائه التنظيمي للمنظمة (Haines & Leonar, 2007).

إن سعي المنظمات لكسب ولاء موظفيها أمر مبرر بل و ضروري، لما يترتب على الولاء من مكاسب كثيرة بالنسبة للمنظمة، تتمثل في رضاهم الوظيفي وزيادة مقدراتهم على الإبداع والإنتاجية واحترامهم لأنظمة العمل وقوانينه، فعلى سبيل المثال استطاعت اليابان أن تحول هزيمتها القاسية في الحرب العالمية الثانية إلى نجاح مذهل من خلال بناء منظمات تتميز بولاء موظفيها لها وتفانيهم في خدمتها إذ يشعر الموظفون اليابانيون في المستويات الإدارية كافة بأنهم جزء من أسرة كبيرة (المعيوف، 2002).

وتعد المحافظة على مستويات مرتفعة من الولاء التنظيمي عاملاً مهماً و ضرورياً لمساعدة المنظمة في تحقيق درجات متميزة من الأداء الذي يمكنها من الصمود وتحقيق الأهداف المنشودة، إذ أن التغيرات المتسارعة في متطلبات الوظيفة وتحديد الدور والتي تعود إلى المنافسة العالمية واستخدام تكنولوجيا المعلومات تعني أن آلية الضبط التقليدي لم تعد فعالة. ونظراً لأهمية الولاء التنظيمي للمنظمة، فقد تم التركيز على الاهتمام به وبكيفية تحقيقه والمحافظة عليه (Fischer, 2004).

. لذلك فمن الضروري أن تسعى المنظمة إلى تحقيق المعايير التي من خلالها يمكن أن يصل الموظف إلى درجة عالية من الولاء والانتماء للعمل في المنظمة. وقد أشار ماير (Meyer, 1997) إلى أن ممارسات الإدارة المتمثلة بالتعويض والترقية تعد من أهم العوامل التي تسهم في رفع درجة ولاء الموظف والتزامه للمنظمة.

وتوصلت دراسة غارنتير ونولين (Gaertner & Nollen, 1989) إلى أنه يمكن للمنظمة

تحقيق ولاء موظفيها من خلال اتباع نظام مكافآت وترقيات عادل، لأن إتباع المنظمة لمثل هذه الأنظمة يعد أكثر فعالية في تحقيق ولاء الموظف بدلا من التركيز فقط على علاقات الإشراف والمشاركة. ولذلك فإن اهتمام المنظمات في المحافظة على ولاء قوى العمل لديها والتزامهم لها يدفعها إلى تطبيق نظام مكافآت تتم فيه مكافأة الموظف حسب درجة ولائه التنظيمي. وأكد شين (Schei, 1990) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعد مكونا مهما وقويا لأنها تساعد العاملين في معرفة الأمور الضرورية في المنظمة، وما يتم التركيز عليه ومكافأته.

ومن هذا المنطلق، ومن اهتمام الباحثة من خلال خبرتها العملية وإطلاعها على الأدب التربوي، رأت بأن موضوع الدراسة يستحق البحث، وفي الوقت نفسه تبرر حاجة الميدان التربوي إلى مديرين يمتلكون المقدرة على القيام بعملية صنع القرار وفق الإطار الأخلاقي وأن المؤسسة التربوية هي الكفيلة بإعداد جيل المستقبل، لذلك يلزمها أن تكون على درجة متقدمة من صنع القرار الأخلاقي، مما قد يعزز لدى المعلمين العمل على ترسيخ مفهوم الولاء التنظيمي لديهم، ويكون الولاء هو الحافز للتطور والسعي نحو رقي المؤسسة التربوية، لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى القادة التربويين من مديري المدارس المتوسطة وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

مشكلة الدراسة:

يؤدي مدير المدرسة دوراً مهماً في تسيير العملية التربوية وإنجاحها ودعم التغيير الإيجابي، فهو المسؤول عن توفير بيئة صحية تعمل على التطوير المهني للمعلمين، وتطوير المنهاج وتحسينه وتوفير الوقت للتخطيط المشترك بين المعلمين والقيام بورشات عمل لهم وتشجيعهم على تبادل الزيارات الصفية، وتنمية طاقاتهم ومقدراتهم وإشراكهم بعملية صنع القرار

والسلطة في إدارة المدرسة، وهو المسؤول أيضاً عن إيجاد الحلول السليمة للمشكلات التي تواجه العاملين معه أو طلبة مدرسته وهو الموجود مع المعلمين يزورهم في أثناء الحصص ويتابع أداءهم، وكيفية تصرفهم مع المشكلات التي تحدث في المدرسة، لأن مدير المدرسة هو أهم حلقة اتصال بين عناصر العملية التعليمية فهو المحور البناء والفاعل والقائد الذي يصنع القرارات ذات الطابع الأخلاقي والتي من شأنها أن تضيء حالة من الولاء التنظيمي لدى المعلمين تمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة التربوية بنجاح.

لقد أشار جوفرز وهيوفي (Joffres & Haughey, 2001) إلى أن الدراسات التي أجريت في ميدان التعليم أظهرت أن درجة ولاء العاملين في التربية لمؤسساتهم متدنية. وفي أحسن الأحوال ترتفع وتهبط هذه الدرجة عند الفرد نفسه وعند الأفراد وتختلف من فرد لآخر لأسباب عديدة، إذ يعد الولاء التنظيمي مؤشراً ذا أهمية على بقاء الأفراد في منظماتهم وانسجامهم مع ثقافتها، أو تركها والبحث عن منظمات أخرى للعمل فيها، وذلك بوصفه نوعاً من المتغيرات التي تربط بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، مما يؤدي إلى تعزيز اهتمام الفرد بتنظيم المنظمة التي يعمل فيها، وذلك ينعكس عن طريق إتباع المدير أسلوب الحكمة في عملية صنع القرار الأخلاقي واحترام رأي المعلم، وسرعة إصدار القرار القابل للقياس والتطبيق، إذ يؤثر هذا الأسلوب في نوعية العلاقات القائمة بين المدير والمعلم، وعلى العكس من ذلك فإن سوء استخدام مدير المدرسة لسلطاته والاستبداد برأيه يؤدي إلى جمود في صنع القرار الأخلاقي مما يسيء للمعلم والمناخ المدرسي فيؤثر سلباً على الولاء التنظيمي لديه.

وبناء على ذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الأخلاق وصنع القرار الأخلاقي في المؤسسات التربوية، وانعكاس ذلك على الولاء التنظيمي للمعلمين في هذه المؤسسات. ويمكن تحديد أهمية هذه الدراسة بالنقاط الآتية:

- يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية للقيام بعقد الدورات التدريبية و الندوات ذات الصلة بصنع القرار الأخلاقي، و الولاء التنظيمي للمعلمين.

- يؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تفيد مديري المدارس المتوسطة للقيام بمهامهم الادارية و التربوية من خلال تعرفهم مستوى ممارستهم لعملية صنع القرار الأخلاقي، و مستوى الولاء التنظيمي لمعلميهم.

- يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة المعلمين في المشاركة في عملية صنع القرار الأخلاقي.
- يتوقع من نتائج هذه الدراسة أن تكون نقطة انطلاق لأبحاث جديدة في هذا المجال، بما توفره من أدوات تم التأكد من صدقهما و ثباتهما، و أدب نظري ودراسات سابقة ذات علاقة بصنع القرار الأخلاقي والولاء التنظيمي.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على بعض المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً اجرائياً، كما يأتي:

صنع القرار الأخلاقي:

عُرف بأنه "إصدار حكم يتضمن اختيار بديل يتوافق مع المعايير والمبادئ والقيم التي تحكم

سلوك الفرد أو المجتمع" (Tenbrunsel&Smith – Crowe ,2008, p8).

أما التعريف الإجرائي لصنع القرار الأخلاقي فهو: الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس المتوسطة في دولة الكويت من خلال إجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات استبانة صنع القرار الأخلاقي المعتمدة في هذه الدراسة.

الولاء التنظيمي:

يعرف بأنه "درجة انتماء الموظف للمنظمة وبقائه فيها مستخدماً كافة مقدراته من أجل

تحقيق أهدافها (Fielder ،1992 ,P1).

أما التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي فهو: الدرجة التي يحصل عليها معلمو المدارس المتوسطة ومعلماتها في دولة الكويت من خلال إجاباتهم عن فقرات استبانة الولاء التنظيمي المعتمدة في هذه الدراسة.

المدرسة المتوسطة:

يقصد بها المرحلة التعليمية الثانية من مراحل التعليم العام وهي تلي المرحلة الابتدائية وتسبق المرحلة الثانوية، إذ تبدأ من الفصل السادس وحتى الفصل التاسع، وهي مرحلة إلزامية ومجانية وتتراوح أعمار التلاميذ فيها ما بين 11- 14 سنة .

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس المتوسطة ومعلماتها في جميع محافظات دولة الكويت للعام الدراسي 2011-2012.

محددات الدراسة:

- تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة استعداد المعلمين والمعلمات للبقاء لفترة زمنية لا تقل عن ساعة واحدة للإجابة عن فقرات الاستبانتين وانعكاس ذلك على دقة إجاباتهم وأمانتهم وموضوعيتهم.
- تعميم النتائج لهذه الدراسة لا يصح إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة .
- تتحدد نتائج هذه الدراسة في ضوء صدق أدوات الدراسة وثباتهما.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

اشتمل هذا الفصل على عرض للأدب النظري المتعلق بصنع القرار الأخلاقي والولاء التنظيمي، فضلاً عن الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة (صنع القرار الأخلاقي، والولاء التنظيمي).

أولاً: الأدب النظري

تم التطرق في الأدب النظري إلى كل من مفهوم القرار والأخلاق، وعملية صنع القرار الأخلاقي ومراحل صنع القرار الأخلاقي، وصنع القرار الأخلاقي في الإدارة المدرسية، و مفهوم الولاء التنظيمي و أبعاده ، وكما يأتي:

مفهوم القرار

تعني كلمة قرار البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول إلى وضع معين نتيجة محددة ونهائية، على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار، فأفعال الأفراد يمكن أن تنقسم إلى قسمين رئيسيين: قسم شعوري ينتج عن تفاعل التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعوري تلقائي إيحائي. وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات، أما القسم الثاني فينتهي إلى أفعال آنية. وحيثما يكون هناك محل لقرار فلا بدّ وأن تكون هناك نتيجة ينبغي إنجازها ووسائل

ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة (Mahmood & Ali ,2011).

وتعني كلمة قرار السبيل لتحريك العمل وتوجيهه لبلوغ المهمات والأهداف. لذا ينبغي وضع العوامل المفيدة والخيارات، وتحديد أهميتها وأولويتها بشكل صحيح، لكي تكون القرارات أكثر ملاءمة (العامري، 2012). كما تعني كلمة القرار اختيار انسب الأبدال المتاحة أمام متخذ القرار لانجاز الهدف أو الأهداف الموجودة، أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب (ياغي، 1983).

ويعرّف القرار بأنه وسيلة تنتشط استجابة سبق تشكيلها، وهي في وضع استعداد، عند ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة. و يصبح القرار في أقصى حالات التعقيد، وسيلة لتحديد معالم استجابة تلقى قبولاً عاماً عندما لا تكون هناك استجابة قائمة من (DeVore & Martin ، 2008) .

ويعرف القرار بأنه إصدار حكم معين، عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين، بعد دراسة الأبدال المختلفة، وهو عملية اختيار البديل الذي يحقق الهدف (الحريري، 2008). وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف القرار بأنه مسار فعل يختاره الفرد بوصفه أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها لحل مشكلة تشغله.

تشكل سلسلة القرارات والإجراءات واللوائح والقوانين التي تعمل على أساسها الدول بشكل عام، الروح الحركية والتفاعلية التي تنظم مسيرة الحياة بها في الداخل ومع العالم الخارجي، وبمفهوم آخر تعني النظام نفسه، وبالتالي فإن ما يقابله في الجانب الآخر هو الفوضى، وعليه فإن تلك القرارات المنظمة لحركة الحياة في تلك الدول، تعني صورة النظام الذي تتحرك على أساسه مسيرته التنموية والحضارية، وانطلاقاً من هذا المفهوم، فإن خطورة صناعة ذلك القرار وأهميته، وما قد يسببه من فوضى في حال لم يؤسس على قواعد علمية وعملية قوية، يجعل من ضرورة الاعتناء به، بمكانة ومنزلة تحضر ورقي الدولة نفسها، أي أن فشل ذلك القرار في تحريك عجلة

النظام، سيتسبب في فوضى لا حدود لها، مما سيؤثر بشكل أو بآخر في مسيرة تلك الدولة الحضارية والتنمية في الداخل، وربما علاقتها مع بقية دول العالم، وذلك لارتباط العديد من تلك القرارات الداخلية بالعالم الخارجي، وبالتالي فشلها في مواكبة التغيرات والتحولات الدولية المتسارعة (الفطيسي، 2007).

عملية صنع القرار

لقد حظيت عملية صنع القرارات باهتمام علماء الإدارة في العصر الحديث، وذلك لأنها تعدّ أهم العناصر وأكثرها أثراً في حياة الأفراد وحياة المنظمات الإدارية باختلاف أحجامها، فهي تعدّ نقطة البداية لجميع النشاطات التي تتم داخل المنظمات. وإن عملية صنع القرارات الأخلاقية من المهمات الأساسية في الأجهزة الإدارية بشكل عام، ويتوقف عليها مدى نجاح تلك الأجهزة وتحقيق أهدافها الأساسية، ومن هذا المنطلق أصبح التفكير في العمل الإداري يركز إلى حد بعيد على عملية صنع القرارات ومناهجها المتبعة والعوامل التي تؤثر فيها (ياغي، 2002).

ويختلف مفهوم صنع القرار عن مفهوم اتخاذ القرار، إذ يتضمن المفهوم الأول جميع العوامل المشتركة في عملية صنع القرار سواء أكانت هذه العوامل اجتماعية أم سياسية أم اقتصادية أم ثقافية، أي أنها العملية التي تتضمن الإعداد والتحضير والتكوين للقرار، أما مفهوم اتخاذ القرار فهو المرحلة النهائية من عملية صنع القرار، والتي تتمثل في الاختيار من بين عدة أبدال موجودة لحل المشكلة، ومن ذلك يتضح أن مفهوم صنع القرار أعم واشمل من مفهوم اتخاذ القرار (الجهني، 2010).

لذلك فإن عملية صنع القرارات تعد بمثابة جوهر العملية الإدارية، مما دفع كثيراً من الباحثين ليعرفوا الإدارة على أنها عملية صنع القرار. وقد أشار العديد من الدراسات إلى أن تركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تصنع بها القرارات. وتعد عملية صنع القرار من

العمليات المهمة في الإدارة التربوية وأحد مكوناتها الأساسية، فقد صنفت هذه العملية في مقدمة عناصر الإدارة، لأهميتها واعتماد بقية العمليات الإدارية عليها (حسين، 2005).

العوامل المؤثرة في صنع القرار

لقد اكتسب مفهوم صنع القرار أهمية كبرى نتيجة للأفكار والنظريات التي قدمها العلماء السلوكيون الذين أسهموا في التعرف إلى المتغيرات التي تؤثر في عملية صنع القرارات، ويمكن حصر تلك المتغيرات في مجموعات ثلاث، هي (أحمد، 2002):

- العوامل الشخصية أو التكوين النفسي والاجتماعي للشخص متخذ القرار
- العوامل الاجتماعية التي تصف البيئة الاجتماعية التي يتخذ القرار في إطارها
- العوامل الحضارية أو الثقافية التي تصف الأساليب والعادات والتقاليد التي تحكم الأفراد والجماعات في مجتمع معين.

و أشار حسين(2005) إلى عدة عوامل تؤثر في صنع القرار، منها:

- أهداف المنظمة، وثقافتها.
- الثقافة السائدة في المجتمع
- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة.
- العوامل السلوكية.

وقد ذكر فلية و عبدالمجيد (2005) أن هناك بعضاً من العوامل التي تؤثر في صنع القرار، لا بد أن يأخذها صانع القرار بعين الاعتبار، ومنها ما يأتي:

1- عوامل تتعلق بالقائد: يتأثر سلوك القائد بمجموعة من العوامل التي تتفاعل مع شخصيته في

أثناء عملية صنع القرار، ومن هذه العوامل:

- فلسفة القائد التي يؤمن بها و ثقافته.
 - الثقة الممنوحة من القائد للمرؤوسين.
 - إدراك القائد لمعنى القيادة الحقيقي.
- 2- عوامل تتعلق بالمرؤوسين: يتأثر المرؤوسون بالعديد من العوامل التي تؤثر فيهم فضلاً عن تباين إدراكهم للمواقف و المشكلات المختلفة و اختلاف توقعاتهم، ولا شك إن إدراك القائد بما يؤثر من عوامل في سلوك مرؤوسيه يساعد في تحديد النمط الذي يتعامل به مع المرؤوسين بدقة. ومن أهم العوامل المؤثرة في المرؤوسين ما يأتي:
- طبيعة القرارات .
- درجة حاجة المرؤوسين للتصرف باستقلالية.
 - درجة توفر الاستعداد - الفطري و المكتسب - لدى المرؤوسين بشكل كاف لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.
 - إيمان المرؤوسين بدورهم لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة ودرجة اهتمامهم بالمشكلات و كيفية حلها.
 - درجة استفادة المرؤوسين من خبراتهم و مهاراتهم في التعامل مع مشكلات العمل.
- 3- العوامل المتعلقة بالموقف: لكل موقف خصائص تميزه عن غيره و تؤثر هذه الخصائص في سلوك القادة وميلهم إلى نمط معين في صنع القرار الإداري دون غيره من الأنماط، ومن أهم العوامل التي تؤثر في الموقف ما يأتي :
- فلسفة المنظمة الخاصة وطبيعتها.
 - نوع المشكلة.
 - عامل الوقت.

- صنع القرار في الإدارة التربوية

إن صنع القرار بصفة عامة والقرار التربوي بصفة خاصة، كسلوك إداري، لا يكون تلقائياً أو اختياريًا، وإنما هو نتاج لتفاعل القيم وأنماط السلوك بالمجتمع كله. وعلى هذا الأساس فإن محاولة دراسة القرار التربوي إنما هي في الواقع محاولة لدراسة المجتمع وفهمه. فلا يمكن تجاهل العلاقة بين صنع القرار والعوامل المختلفة، فبيئة القرار ما هي إلا واقع للبيئة الواقعية الكبرى، بما فيها من عوامل الكفاية أو عدم الكفاية، والعزيمة أو التواكل، والميل للسيطرة أو الاتجاه نحو الديمقراطية والجماعة (أحمد، 2002).

وإن صانعي القرارات التربوية في مستويات الإدارة التربوية هم أساساً مواطنون من شتى نواحي المجتمع، فهم نماذج يتمثل فيها إلى حد كبير المجتمع المعاصر، بما له وما عليه. وتعد عملية صنع القرارات من المهمات الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت بأنها أساس العمل الإداري، كما وصف المدير بأنه متخذ قرارات. وأن مقدرته على صنع القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء المنظمة لذلك، فإن صنع القرار على الرغم من أن له أصوله العلمية، إلا أن نجاحه يعتمد، في المقام الأول، على كفاءة معالجة جوانبه وإدارة مواقفه. لذلك فإن من المهم تحديد طبيعة عملية صنع القرار والأطراف التي لها دور فيها، وما يحتاجه صانع القرارات من مهارات تعينه على صنع القرار وإدارة موقفه (التهامي، 2008).

- أما المهارات التي يجب أن يكتسبها القائد التربوي في صنع القرار فقد حدد أبوت (Abbott، 2003) عدداً من مهارات صناعة القرار التي تسهم في فاعلية المدير، وتشمل

ما يأتي:

- مهارة التمييز بين أنواع القرارات.
- مهارة تحديد كمية المعلومات المطلوبة ونوعها للوصول إلى قرار ما.

- مهارة تحديد مشاركة الآخرين المناسبة للتوصل إلى قرارات رشيدة.

- مهارة تحديد أولويات العمل.

- مهارة التنبؤ بالنتائج المتوقعة وغير المتوقعة للقرارات.

الأخلاق

تعد الأخلاق بمثابة البوصلة للأفراد يمكن أن تدلهم على الطريق الصحيحة إذا واجهوا مواقف لم يسبق لهم مواجهتها من قبل. وتعد عملية المواجهة صعبة لأن القيم تتنافس مع بعضها، ومن أهم المداخل المنطقية والمنظمة للسلوك الأخلاقي هي تلك المداخل التي تعتمد وبشكل كبير على العناصر التي من شأنها توجيه صانعي القرارات وإرشادهم في تفكيرهم. فقد أوضح مورفي وبك (Murphy and Beck) المشار إليهما في محمود (2002) إلى أن وظيفة الأخلاق هي مساعدة الأفراد في تجنب الانحياز لعواطفهم ومصالحهم الشخصية أو لاهتماماتهم لأنهم يسعون نحو استراتيجيات صحية وسليمة مرتبطة بنشاطات أخلاقية ذات مدى واسع من الأبدال المتاحة وذلك يرتبط بمقدار الولاء التنظيمي لديهم.

نشأت المذاهب الأخلاقية في اليونان في إطار الفلسفة التي أكدت على أخلاق الحكمة التي تضم مذاهب سقراط وأفلاطون وأرسطو، وقد تصور اليونانيون الحكمة على أنحاء شتى، ولكنهم اتفقوا على الإيمان بأهميتها ونفعها لأنها مصدر فضائل طيبة رفيعة يود كل إنسان، بزعمهم، أن يتحلى بها ويسعد بنيلها. فقد كان أرسطو (284 - 322 ق.م) أول من استخدم مصطلح (أخلاق المهنة) من أجل صياغة الأفكار عن الواجب والخير والشر، وأكد في فلسفته أن هناك أناسا ولدوا لكي يكونوا أسيادا وأناسا ولدوا لكي يكونوا عبيدا، وهي الفلسفة التي سادت طوال المرحلة

الإقطاعية. والطريق عنده لبلوغ السعادة هي الطريق الوسطى عندما تنظم الأخلاق في شكل ثلاثي يكون الطرفان الأول والأخير فيه طرفاً ورنذيلة، و يكون الوسط فضيلة، إذ أنه بين التهور والجبن توجد فضيلة الشجاعة، وبين الخضوع والعتو توجد فضيلة الاعتدال، وبين الكتمان والثرثرة توجد فضيلة الأمانة وبين الكسل والجشع توجد فضيلة الطموح، وبين الخصام والتملق توجد فضيلة الصداقة، وبين البخل والإسراف توجد فضيلة الكرم(الجابري، 2001).

لقد ورد في معجم لسان العرب أن الخُلق و الخُلقُ يعنيان السجية. وأوضح البرازي (2001) معنى الخُلق لغة بأنه السجية. فان أطلق على مبادئ السلوك، دل على قيم الفرد و مثله العليا، وإن أطلق على السلوك العملي، دل على تطابق هذا السلوك مع مبادئ الأخلاق (ابن منظور، 1994).

وفي اللغة الانكليزية، يوجد مفهومان للأخلاق هما (Morals) و (Ethics). يعني المفهوم الأول مجموعة الأوامر و النواهي التي يعتمدها مجتمع ما في فترة معينة، بينما يعني المفهوم الثاني العلم الذي ينظر في أحكام القيمة التي تتعلق بالأفعال تحسیناً و تقبیحاً (عبدالرحمن، 2000).

و تتضمن الأخلاق (Ethics) مجموعة من المعتقدات أو المثاليات الموجهة التي يلتزم بها الفرد أو جماعة من أفراد المجتمع (Rottig ,et.al ,2011).

وعرفت الأخلاق بأنها الدراسة المتعلقة بالقضايا و الممارسات الأخلاقية، والتي تهتم بما هو صحيح أو خاطئ، وما هو جيد أو رديء، فضلاً عن اهتمامها بالمناطق الرمادية التي تقع بين المناطق البيضاء و المناطق السوداء المحتملة (Singh ,2001).

لقد تعددت التعريفات لمفهوم الأخلاق لكنها تكاد تتفق في أغلب عناصرها، فقد جاء في لسان العرب أن الخلق يعني الدين والطبع وحقيقتها السجية، أنها صورة الإنسان الباطنية وهي نفسه وأوصافها ومعانيها ولها أوصاف حسنة وقبيحة (ابن منظور، 1994).

وعرفت الأخلاق أيضا بأنها سمات يكتسبها كل فرد، إلا أن الفروق تكمن في طريقة تحقيق الفرد لهذا الخلق وتطبيقه (Cook & Truscott, 2007).

وعرف شانون (Shannon، 2002) المشار إليه الأخلاق بأنها الانعكاس المنهجي للقيم. إذ ينظر إلى الأخلاق كمنظومة من القيم، يتم التعامل معها على أنها شيء مثالي يسعى الفرد إلى تحقيقها.

كما وتعرف الأخلاق بأنها شكل من أشكال الوعي الإنساني تقوم على ضبط سلوك الإنسان وتنظيمه في مجالات الحياة الاجتماعية كافة بدون استثناء، سواء كان ذلك في المنزل مع الأسرة، أم في التعامل مع الناس، أم في العمل أم في السياسة، أم في الأماكن العامة (DeVore & Martin, 2008).

ومما سبق يتبين أن الأخلاق هي مجموعة من الضوابط ذات المنشأ العقلي الغرض منها ضمان الروابط الاجتماعية الصحيحة، وهذه الضوابط وضعها البشر لأنفسهم.

أهمية الأخلاق

نظراً لأهمية الأخلاق في حياة الفرد ينبغي على كل فرد تطبيقها وفي كل مكان و زمان. وتتمثل أهمية الأخلاق بما يأتي (Cook & Truscott, 2008) :

- يساعد في كسب المعرفة، إذ تساعد المعايير الأخلاقية في كسب المعرفة، وتحليل الحقيقة وتجنب الأخطاء، وهكذا فإن الأخلاق تعد ذات فاعلية كبيرة في مقدرتها على منع الأخطاء وتجنبها ومنع تلفيق البيانات وتزويرها وتحريفها.

- يساعد في تعزيز التعاون: يتطلب العمل في أي منظمة أو مكان عمل اتفاقاً كبيراً على التعاون والتنسيق بين الأفراد وعلى مستويات مختلفة وفي مجالات متنوعة. وبهذا، تنشأ بين الأفراد قيم مختلفة ومتنوعة، كالثقة والمساءلة والاحترام المتبادل والعدالة. إذ تساعد مثل هذه القيم على تحسين ظروف العمل ونموه ونجاحه.

- يساعد في الاتفاق: يساعد الإحساس الصحيح بالتفكير على الاتفاق مع الأفراد وفق أسلوب صحيح وإيجابي، في حين يؤدي التفكير الخاطئ إلى إيجاد مشاعر سلبية. وبالتالي تساعد الأخلاق المبنية على أساس الثقة، في التعامل مع الأشخاص كافة بشكل إيجابي وودي.

- يساعد في تعزيز القيم الأخلاقية والاجتماعية: إذ تعد الأخلاق ذات أهمية قصوى، وذلك لأنها تساعد في تعزيز القيم الأخلاقية والاجتماعية الأخرى. وأن أي خلل في قيم الأفراد سيؤدي إلى تقليص مقدرتهم على النجاح.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول إن الأخلاق هي مجموعة من القيم والمبادئ تحرك الأفراد والجماعات كالعدل والحرية والمساواة، وتؤدي دوراً مهماً وبارزاً في حياتهم، سواء على الصعيد الشخصي أم الأكاديمي أم المهني.

علاقة الأخلاق بالقرارات الإدارية

ترتبط الأخلاق بالقرارات الإدارية ارتباطاً وثيقاً في جميع الحالات التي يضطر الإداري فيها للرجوع لمبادئ الأخلاق، والى تحكيم ضميره في ما يعرض عليه من حالات إدارية. ومن الأمثلة على هذه الحالات تقادم القوانين والأنظمة والتعليمات بحيث لم تعد صالحة ومناسبة للتطبيق أو تضارب الأنظمة أو التعليمات أو غياب النص القانوني الذي يمكن أن يطبقه الإداري على الحالة المعروضة عليه. وأخلاقية القرارات مستمدة من الجانب القانوني الذي تستند إليه هذه القرارات، وعند غياب القانون للأسباب التي ذكرت سابقاً يعتمد الإداري على اجتهاده، والاجتهاد محكوم بما

يعتقد المقرر بأنه صحيح وبقيمه ودرجة التزامه بالمعايير الأخلاقية. وتختلف درجة الالتزام بالمعايير الأخلاقية العامة داخل المنظمات الإدارية وخارجها، ومن المتوقع أن أجهزة

الإدارة العامة التي تتعرض لاهتمام الرأي العام بما يجري بها تراعي المعايير الأخلاقية العامة أكثر من الإدارات في القطاع الخاص(نصير،1996).

ويلاحظ أن علاقة الأخلاق بالقرارات الإدارية تبدأ مع الخطوات الأولى لإصدار القرار وتشكل أساساً للقرارات المقبولة اجتماعياً وأخلاقياً. وتعد الأخلاق محددًا لعملية الاختيار بين الأبدال المتاحة أمام المقرر وسنداً شرعياً عند عدم توفر السند القانوني. وإذا كان القانون وليد حاجة موجودة في المجتمع وسابقه على وجوده فإن القواعد الأخلاقية تنظم الحاجات المستجدة ريثما يتم إصدار التشريع المناسب والذي يحدد من يستفيد ومن لا يستفيد وكيفية إشباع الحاجة، وأخلاقية القرارات الإدارية الفردية والقيم التنظيمية والقيم الاجتماعية السائدة في بيئة التنظيمات الخارجية(الطراونه،2010).

أهمية الأخلاق في صنع القرار

إن الاهتمام بالأخلاق في عمليات صناعة القرار في مجال الأعمال أو المنظمات والمجموعات الكبيرة يشير إلى الحاجة إلى ضمان سير العمليات المختلفة على أساس أخلاقي. وبشكل خاص، ينبغي التقيد بالقيم الجوهرية لتقييم الأهداف والمتطلبات التي سيتم استخدامها لإيجاد المعيار الذي سيعتمد في شبكة قرارات الأعمال، إذ تتضمن قرارات العمل كلا من المهمة والرؤية والقيم الجوهرية وغيرها. وفيما يأتي عدد من المعايير التي قد تساعد في ضمان شمولية عملية صنع القرار على الجانب الأخلاقي (Mahzarin, et. al. 2003):

- الإمتثال: الإهتمام للقرارات الصادرة عن المنظمة بالإمتثال لقيم المنظمة وأخلاقها، والالتزام بالقانون و ما يحث عليه.

- تعزيز الجانب الجيد وتقليل الأذى: وذلك من خلال السعي لاختيار الحل الذي سيكون جيداً لأغلبية الأفراد، بينما تقلل احتمالية وقوع أي أذى.

- المسؤولية: وذلك من خلال التأكد من توافر أبدال أخرى من شأنها تقديم الجواب الأكثر مسؤولية، والتأكد من أن الحل يضمن تحقيق كافة الواجبات المكلف بها الأفراد.

- احترام الحقوق والمحافظة عليها: إذ يجب التأكد من أن الحل الذي تم اختياره لا يؤثر في حقوق الفرد أو المنظمة بشكل سلبي.

- تعزيز الثقة: وذلك من خلال التأكد من أن الحل من شأنه أن يؤدي إلى نمط صادق ومنفتح من الإتصال.

- بناء السمعة: وذلك من خلال الحرص على اتخاذ قرارات من شأنها الارتقاء بسمعة المنظمة والابتعاد عن تلك التي قد تنقص من شأنها.

إن تحديد أخلاقية صنع القرار لا يعد أمراً سهلاً على الإطلاق، إذ أن هناك مقاييس وأسساً مختلفة يتبعها صناع القرار لتحديد أخلاقية القرار، إذ يمكن لصانع القرار أن يهتم بمصلحته الذاتية ويستخدم المنهج المادي ليتخذ قرارات موجهة دائماً لمنفعته الخاصة، إلا أن بعض هذه القرارات قد تتسبب بنتائج جيدة للمنظمة حتى وإن كان الدافع فيها ذاتياً. وغالباً ما يأخذ هذا المنهج بعين الاعتبار نتائج القرار كمقياس لأخلاقية في حين لا يعتمد بعض الإداريين على نتائج القرار كمقياساً لأخلاقية ويستندون بدلاً من ذلك إلى أخلاقيات المهنة (Bowen, 2002).

وحتى إن كان صانع القرار يهتم بسلوكه الذاتي ليكون أخلاقياً وغير متحيز في عملية صنع القرار، فإن هناك عوامل أخرى من شأنها أن تتدخل في حكم الفرد أو قراره. ولتوضيح ذلك أشار

باناجي زملاؤه (Banaji, et.al., 2003) إلى وجود أربعة عوامل في أماكن العمل تتعلق بصنع القرار، هي: الأشكال الضمنية للحكم، والشللية، وادعاء الأفراد، وتضارب المصالح. إذ تعد هذه عوامل لا شعورية يمكنها أن تتدخل في عملية صنع القرار وتتسبب في صنع قرار متحيز حتى وإن كان صانع القرار يتمتع بالتقييم الجيد كصانع قرار أخلاقي. وهذا يدل على أن المواقف وأنماط السلوك اللاشعورية يمكنها أن تجعل القرار الذي يتخذ بعيدا عما يعتقد الأفراد.

وبالنسبة لأية منظمة، فلا بد من وجود قاعدة ثابتة من القواعد المتعلقة بالسلوك الأخلاقي المقبول والمشتقة من أسس أخلاقية مدونة، إذ أن من شأن هذه القواعد الثابتة أن تكون بمثابة دليل سلوكي لصناع القرار في المنظمة. ويتفق الباحثون على أن القرار الأخلاقي هو الذي يتم تقييمه على أنه أخلاقي ليس من صانع القرار فحسب، وليس من مديره فقط وإنما من العاملين أو المتأثرين بهذا القرار (Bowen, 2002).

أن وجود منهج أخلاقي لتحليل الموقف قبل صنع القرار سيساعد في تخفيف آثار القرار أو في فهم آثاره قبل اختيار القرار الذي سيؤدي إلى نتائج أكثر فائدة ومنفعة للمنظمة. ولا يمكن للفرد أن يكون متأكدا من الوقت اللازم لعملية صنع القرار، إذ أنه إذا تم الأخذ بعين الاعتبار عند صنع القرار النتائج قصيرة الأجل، فإن ذلك قد يتسبب بمتاعب للمنظمة في المستقبل. وإذا اعتمد صانع القرار على منهجية أخلاقية مادية، فإنه سيتسبب بإرضاء مصالحه وتحقيق نتائج قصيرة الأجل للمنظمة، وسيكون ذلك أكثر ضررا للمنظمة في المستقبل، من أجل ذلك ينبغي على صانع القرار التفكير بنتائج القرار على المدى الطويل للمنظمة (Stanley, 2002).

صنع القرار الأخلاقي

هو عملية صنع القرار المقبول لدى المجتمع، و يحدد من خلالها عدد من العوامل المهمة التي تؤثر في السلوك الأخلاقي (Schweitzer & Gibson, 2008). وتهدف عملية صنع القرار الأخلاقي إلى التوصل إلى قرار سليم من الناحية الأخلاقية، من خلال طرح عدد من الأسئلة لتقديم وصف دقيق لأي إشكالية من الناحية القانونية، من خلال تحديد المشكلة لتوفير رؤية واضحة للمشكلة، ومنع التحيز لأحد الأطراف لها، مما يؤدي إلى اتخاذ قرار أخلاقي مدروس وسليم.

ويعرف صنع القرار الأخلاقي بأنه الاختيار الأفضل بين الأبدال بعد تقييمها جميعاً، إذ ينتج القرار الأخلاقي بناء على مجموعة من القواعد والأوامر أو الأدوات المستخدمة أو بعض الوقائع المحددة. ومن ثم يجب التمييز بين القرار الإداري وعملية صنع القرار الأخلاقي، فالقرار الإداري يعبر عن الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره، أما عملية صنع القرار الأخلاقي فتعبر عن مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار بهدف الوصول إلى أفضل قرار. كما ويتضح الفرق بين صنع القرار الأخلاقي واتخاذها، فالأول يعبر عن عملية عقلانية رشيدة لا تقتصر على الاختيار فقط، ولكنها تتبلور في عمليات فرعية أربعة، هي البحث، والمفاضلة، والمقارنة بين الأبدال، والاختيار، بينما يتمثل الثاني في خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة، ومن ثم فإن اتخاذ القرار يعد أحد مراحل صنع القرار، بل هو نتاج عملية صنع القرار ذاتها (حسين، 2005).

ويعرف صنع القرار الأخلاقي أيضاً بأنه "سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين" إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، وسياسية، واقتصادية واجتماعية (DeVore & Martin, 2008).

وتهدف عملية صنع القرار الأخلاقي إلى تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات الإنسانية وتعمل على أساس السلوك الإنساني وتتوقف كفاءتها إلى حد كبير على مدى كفاءة هذا السلوك ونوعيته. وتكمن أهمية عملية صنع القرارات الأخلاقية بأنها عملية ديناميكية ومستمرة ومرتبطة ومتصلة الحلقات تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ بمرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة متابعة اتخاذ القرار بل تستمر العملية المتعلقة به وتبقى قائمة حتى تحقيق الهدف.

وعملية صنع القرارات الأخلاقية تعد من الوظائف الإدارية الأساسية التي تدخل في الوظائف كافة من تحديد أهداف العمل في المؤسسة الإدارية ورسم لسياساته وتنظيم له، وتحديد لنظمه وقواعده وإجراءاته، واختيار العاملين، وتوجيه العمل والعاملين، ومتابعة تقنية العمل إلى غير ذلك من الوظائف والأنشطة الإدارية التي تحتاج جميعها إلى القرار الإداري الأخلاقي المناسب، ولهذا فإن عملية صنع القرار الأخلاقي هي جوهر العمل الإداري في أي مكان (حسون، 2001).

وفي ضوء ما تقدم، يمكن القول بأن عملية صنع القرارات الأخلاقية هي المحك الحقيقي لمقدرة الإداريين على القيادة و مقدره الرؤساء والمشرفين على الإدارة والتوجيه، إذ أن صنع القرارات الأخلاقية هو العملية والوظيفة الأساسية الرئيسة التي يتولاها المديرون و رؤساء الأقسام في المدارس كافة وتستهلك معظم وقتهم وطاقتهم.

مراحل صنع القرار الأخلاقي:

تمر عملية صنع القرارات التنفيذية، بأربع مراحل للفت الانتباه إلى الأخلاق والمبادئ الأخلاقية، وهي (Gerhards, 1999) و (Cloin, 1999):
 المرحلة الأولى: تقوم هذه المرحلة على تحليل المهمة، لمعالجة الجوانب الأخلاقية للعمل من خلال الإشارة إلى القيود والالتزامات، وتقوم على توجيهات المدير التي تتضمن اهتماما خاصا للجوانب الأخلاقية.

المرحلة الثانية: تقوم هذه المرحلة على تقييم عوامل التأثير، من خلال تحديد العمليات، والمسؤوليات الخاصة.

المرحلة الثالثة: تقوم هذه المرحلة على إدراك المسؤوليات الخاصة، وذلك من خلال تطوير المسؤوليات الخاصة وتحليلها، وإتباع القيود المفروضة على العمليات، وأخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرار الأخلاقي.

المرحلة الرابعة: تقوم هذه المرحلة على اتخاذ القرار الأخلاقي بعد التأكد من جميع الأبدال والخيارات من وجهة نظر أخلاقية.

لقد أشار روبنسون ورييسر (Robison & Reeser, 2002) إلى المراحل الآتية في عملية صنع القرار الأخلاقي : تحديد المشكلة والهدف منها، وتصنيف المشكلة وتحديد طبيعتها، وجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة، وتحديد الأبدال المتاحة وتقييم كل منها ومقارنة نتائجها، واختيار أنسب الأبدال وفق معيار معين.

خطوات صنع القرار الأخلاقي

إن القرار الذي يؤدي إلى الخير الأعظم هو القرار الأحسن وان أي قاعدة أخلاقية يجب أن تكون نافعة للناس أما إذا كانت هذه القاعدة ضارة فلا يجوز تطبيقها عليهم، علماً أن القرار الأخلاقي يمر بعدة خطوات هي (القاضي ودودح، 1999):

أ- فحص الأعمال البديلة وتوضيحها والتعرف إلى الإمكانيات المناسبة للعمل في هذه الظروف والبحث عن كل الأعمال البديلة المتاحة.

ب- التركيز على التفكير بنتائج كل عمل أو كل قرار يمكن أن يتخذ عن طريق التنبؤ بوضع مستقبله.

ج- التمكن من افتراض متخذ القرار للحالة المترتبة على اتخاذ القرار.

د- إبداء المتأثرين لآرائهم المتعلقة بالقرار المتخذ.

وقد ذكر آل مذهب (2001) أن خطوات صنع القرار الأخلاقي تتمثل بما يأتي:-

- الوعي بالمشكلة الأخلاقية.
- وصف المشكلة.
- تحديد المشكلة الأخلاقية.
- تحديد الحل وأبداله.
- عرض ما يتوقع من نتائج.
- إيجاد الحل أو البديل المناسب.

ولابد من وجود فكرة واضحة عن الأخلاق لصنع القرارات الأخلاقية، ومقدرة على التحليل النقدي للخيارات.

محددات صنع القرار الأخلاقي

قد تُفهم كلمة محدّدات بأنها المنهج المتبع لأتخاذ قرار أخلاقي وهذا غير صحيح إذ تعني المحدّدات الأسباب والعوامل والدوافع التي أدت إلى اتخاذ قرار أخلاقي بما يتوافق مع المعايير والمبادئ الأخلاقية. ويمكن تحديد محدّدات القرارات الأخلاقية بما يأتي

(Schermerhorn, 2002) و (Stephen, 2004):

- البيئة التنظيمية الداخلية: هي التفاعل بين العنصر البشري والتكنولوجي والعادات والتقاليد والثقافة والنظم واللوائح والقوانين التي تعمل الإدارة في إطارها فكلما كانت هذه العناصر تهتم بأخلاقيات العمل وتعد هي السمة السائدة كلما كانت القرارات أكثر أخلاقية.
- توقعات المشرفين: إذا كان كبار المديرين والمشرفين كل في موقعه في الهيكل التنظيمي، يتوقع قرارات أخلاقية من مرؤوسيه في المنظمة كانت القرارات أكثر أخلاقية.

- سياسات رسمية مكتوبة: إذا وجد ميثاق ولائحة شرف وقواعد وتعليمات رسمية مكتوبة تدعم فكرة الاهتمام بالأخلاق داخل المنظمة و تضع إجراءات الثواب أو العقاب في حالة الانحراف عن المعايير الأخلاقية .ووجود الأخلاق كمعيار مهم للتقدمي والحوافز. إذا كان ذلك موجوداً كانت القرارات داخل المنظمة تتسم بالأخلاق.
- السياسات غير الرسمية غير المكتوبة: تعنى عادات العاملين وأفكارهم داخل المنظمة عن الأخلاق ومدى اهتمامهم بها ومدى مساعدتهم لبعضهم بعضاً في سبيل وصول بيئة العمل إلى المستوى الأخلاقي المطلوب.
- شخصية متخذ القرار: إن اختلاف أنماط شخصية متخذ القرار من (محافظ، أو متهور، أو باحث، أو حالم)، تؤثر في اتخاذ قرار يتسم بالأخلاق ويتبع المعايير الأخلاقية.
- سلوك كبار المسؤولين في المنظمة: كلما كان سلوك كبار المديرين يتسم بالأخلاق وعدم قبول الغش والفساد والتلاعب وعدم قبولهم للهدايا كلما كانت قرارات المديرين داخل المنظمة تتسم بالأخلاق. فضلاً عن الإحساس الذاتي بالطمأنينة والاستمتاع بالنجاح.
- دمج الأخلاق مع الأهداف: عند دمج الأخلاق بشكل واضح مع أهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجياتها، التنظيمية زاد اهتمام متخذي القرارات باتخاذهم قرارات تتسم بالأخلاق.
- القيم والمعتقدات الدينية: إن انتشار القيم والعادات والمعتقدات الدينية المدعمة لفكرة الأخلاق بين العاملين داخل المنظمة يدعم متخذ القرار في اتخاذ قرار يتسم بالأخلاق.

مبادئ عملية صنع القرار الأخلاقي

هناك بعض المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها عملية صنع القرار الأخلاقي

وهي (سلامة، 2004):-

- مبدأ تغلغل القرارات: ويعني أن عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة، ومتغلغلة في جميع جوانب النشاط الإداري في أي مؤسسة.

- مبدأ التفكير المركب: للوصول إلى أعلى مستوى من القرارات الممكنة إنسانياً استناداً إلى التفكير الابتكاري.

- مبدأ التفكير المنطقي: لكي يكون التفكير منطقياً يجب أن يكون خالياً من التناقض، والمغالطات وأن يكون دقيقاً و واضحاً.

- مبدأ الانطلاق الفكري: للحصول على أكبر كمية من الأفكار في أقل وقت ممكن يتطلب الأمر استخدام حلقات الانطلاق الفكري.

- مبدأ الحقائق: تعد الحقائق المادة الخام التي يتعامل معها متخذ القرار وبدون الحقائق يصبح القرار خاطئاً.

و قد حدد كيتشينير (Kitchener,1984) خمسة مبادئ أخلاقية يمكن عدّها حجر الزاوية في التوجيهات الأخلاقية عند صنع القرار. وتتمثل هذه المبادئ في : الاستقلالية والعدالة، وعدم المخالفة، والإحسان، والإخلاص ، وفيما يأتي توضيح لهذه المبادئ:

- الاستقلالية: يمثل هذا المبدأ مفهوم الاعتماد على الذات والاستقلال بها. وتعني إعطاء الفرد حرية الاختيار والتصرف.

- عدم المخالفة: و يعني عدم التسبب بالأذى للآخرين، ويعد هذا المبدأ من أهم المبادئ، إذ يعكس فكرة عدم التسبب بأذى متعمد وعدم التورط في أفعال قد تسبب الأذى للآخرين.

- الإحسان: ويشير إلى مسؤولية صانع القرار في الاسهام في الاعتناء بالآخرين ومساعدتهم، كما تعني أن تقوم بالعمل الجيد، كأن تكون مبادراً، و تتجنب الأذى قدر الإمكان.

- العدالة: تعني المعاملة بالتساوي أو بلا تساوي للأفراد العاملين في المؤسسة كافة.

- الإخلاص: ويتضمن مفاهيم الولاء والصدق والالتزام.

صنع القرار الأخلاقي في الإدارة المدرسية

إنطلاقاً من أن المعايير الأخلاقية ترفع من مستوى الثقة والإحترام والتأثير لدى التربويين، و لضرورة الحفاظ على علاقة مهنية سليمة بين جميع أطراف العملية التربوية، واحترام تنوع الطلبة و العمل على تطويرهم، والالتزام بتطبيق العدالة الاجتماعية. (Smith & Goldblatt, 2005)، وبما أن أعضاء المجتمع المدرسي كافة، معرضون لصنع العديد من القرارات يومياً، فقد كانت هناك حاجة إلى بذل الجهود الممكنة للإفادة من الوقت والجهد والمصادر لمساعدة كل من المعلمين و العاملين الآخرين والطلبة على صنع قرارات أكثر أخلاقية. وفيما يأتي بعض الخطوات التي يمكن اتباعها للتوصل إلى صنع قرارات أخلاقية.(Infantino & Wilke, 2009):

- التفكير بسبب صنع القرار، ومدى تأثير الخلفية الثقافية والتجارب والمعتقدات في طريقة صنع القرار.

- الأخذ بعين الاعتبار كافة الأطراف المتضمنة في الموقف قبل صنع القرار.

- الاستماع إلى نصائح الآخرين لتجنب الوقوع في الخطأ.

- مساعدة العاملين في اكتساب المهارات التي تمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل في كل من المدرسة والمجتمع.

- الحرص على جعل المدرسة والغرفة الصفية مكانا ملائما للنقاشات حول صنع القرارات الأخلاقية.

وبذلك تكمن أهمية صنع القرار الأخلاقي لدى التربويين نظرا لكونهم يواجهون مواقف

تتطلب منهم المقدرة على صنع القرارات الأخلاقية .

الولاء التنظيمي

يمكن عزو الاهتمام بالولاء التنظيمي إلى وثاقة ارتباطه بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة باتجاه الموظف وسلوكه، سواء منها ما كان يخص الفرد أم منظمته أم أبناء المجتمع كافة. فالولاء كأبي متغير سلوكي آخر، لا يمثل واقعاً ملموساً، بل يمثل اصطلاحاً مطلقاً غير محسوس في ذاته، ويستدل عليه من خلال الظواهر أو الآثار الناتجة عن توفره لدى الفرد أو عدمه، ثم إنه لا يمكن الحصول على الولاء جاهزاً، أو يفرض فرضاً بوسائل الإكراه المختلفة، بل إنه نتيجة لتفاعلات كثير من العوامل والمتغيرات، فهو ليس عاملاً أو نظاماً، بل هو نتيجة للعديد من النظم والسياسات وأنماط السلوك المتفاعلة، ويؤثر فيه العديد من المتغيرات (الفهداوي والقطاونة، 2004).

يعد الولاء التنظيمي من المنظور الاجتماعي جزءاً لا يتجزأ من الولاء الاجتماعي، إذ يتعلق بالمشاعر التي يطورها الفرد إزاء المنظمة التي يعمل فيها، فيقدم وقته وجهده وإمكانياته لخدمة منظمته وإعلاء شأنها وفق القيم التي يؤمن بها ويعمل على نشرها. ومن هذا المنطلق يعد الولاء التنظيمي المفتاح الأساس الرئيس في مدى الانسجام بين الأفراد في المؤسسة مع بعضهم بعضاً ومع مؤسساتهم؛ فالولاء المرتفع للأفراد تجاه مؤسساتهم ينمي لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم، ويسعوا دائماً للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمؤسساتهم (سلامه، 2003).

وينشأ الولاء التنظيمي من نقطة التقاطع بين المستلزمات التنظيمية والخبرات الشخصية، فقد أكد علماء الاجتماع بأن تكرار تفاعل الأفراد يقوي مشاعرهم، ويسهم في تحقيق أهداف الجماعة (تيم، 1999).

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه درجة التزام الفرد واندماجه وتفانيه في خدمة المنظمة التي يعمل فيها، والسعي المخلص لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها (العضايلة، 1995).
بينما عرف الكايد (1999) الولاء التنظيمي بأنه استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها وقيمها.

وأوضح بوشنان (Bushman) المشار إليه في الفهداوي و القطاونة، (2004) بأن الولاء التنظيمي هو " اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي العاملون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل، وقدم ثلاثة مرتكزات أساسية يرتكز عليها الولاء التنظيمي وهي: الإحساس بالانتماء، والإسهام الفاعل، والإخلاص.
ويشير الولاء التنظيمي إلى مقدرة الموظف على تبني قيم المنظمة، ومعتقداتها، واتجاهاتها، ومقدرته على بذل الجهد الإضافي لتحقيق أهداف المنظمة، للحفاظ على ولاء الموظفين، على الالتزام بالتواصل والممارسات الإيجابية، من أجل تعزيز مستويات الولاء لديها (Van Vugt & Hart, 2004).

أما الرواشدة (2005) فعرف الولاء التنظيمي بأنه انشغال الموظف بوظيفته والاعتزاز بها وتفضيلها على غيرها من الوظائف.

تتأثر المنظمة بالولاء التنظيمي للعاملين، و يؤثر الولاء - بدوره - و بشكل إيجابي في كفاءة العاملين و زيادة انتاجيتهم، مما يؤثر ايجابياً في نمو المنظمة وتطورها ونجاحها واستمرارها (Antoncic & Antoncic, 2011).

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه ذلك الشعور الوجداني الايجابي للفرد العامل نحو مؤسسته، و يترجم فعلياً بالعمل لصالح المؤسسة حتى في حالة غياب الرقابة.

أبعاد الولاء التنظيمي

تختلف صور ولاء الأفراد باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم، ويمكن القول بأن هناك أبعاداً مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعداً واحداً، وعلى الرغم من اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد (الأحمدي، 2004). فقد تمحورت أبعاد الولاء التنظيمي على مدخلين؛ الأول يركز على الاتجاهات، والثاني على السلوك وفيما يأتي عرض لهذين المدخلين (رشيد، 2004) و (الأحمدي، 2004):-

- المدخل الاتجاهي :

ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار فيها، ويسميه بعض الباحثين بالمدخل النفسي وينظر المدخل الإتجاهي إلى الولاء على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته. وهكذا، فإنه وفقاً لهذا المدخل يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه: " القوة النسبية لتمائل الفرد مع منظمة معينة وانغماسه فيها.

- المدخل السلوكي :

ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها و وفقاً لهذا المدخل يتم

إحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يوظفها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها وأطلق بعض الباحثين على هذا المدخل تسمية الاتجاه التبادلي لكون العلاقة بين العاملين والمنظمة علاقة تبادلية إيجابية من الأخذ والعطاء.

ومن أهم رواد المدخل السلوكي سيمون (Simon) وبرنارد (Bernard) المشار إليه في عورتاني (2003) فأصحاب هذا الاتجاه ينظرون إلى الولاء في المؤسسات التي تهدف إلى الربح بأنه ظاهرة تعتمد على إدراك الأفراد لمدى مقدرتهم على التصرف بتوازن أمام الإجراءات التي تقدمها المؤسسة وإسهامات الأفراد في العمل.

العوامل التي تساعد على زيادة الولاء التنظيمي

من أهم أسباب نجاح المؤسسات هو شعور العاملين فيها بالولاء لها، لأن الولاء من أسمى وأرقى الدوافع التي تحث العامل على بذل أقصى ما لديه من جهد وإمكانيات، متجاهلاً مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف مؤسسته؛ لذا قام العديد من المفكرين بالدراسات التي بحثت في مجموعة من العوامل التي من شأنها زيادة الولاء التنظيمي لدى أفراد المنظمة، ومن بين هذه العوامل ما يأتي (حمدان، 2008):-

- قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته

حين يلتحق الفرد بأي مؤسسة للعمل فيها يسعى بداية لتحقيق حاجاته ورغباته المتعددة، سواء السيكولوجية منها أم البيولوجية، فإذا قامت المؤسسة بمحاولة لإشباعها يكون لذلك الأثر الطيب في نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين، وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفعال في نموها، فإن الفرد يميل للبحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته، مما يؤكد على هذا الأمر حين ذكر فيها

أن هناك عدداً من العوامل تزيد الولاء منها استخدام مهارات القيادة، ودعم العاملين، ومساعدتهم، وإنشاء قنوات اتصال فعال، بينما كان من أسباب ضعف الولاء مشكلات الاتصال وعدم حل المشكلات عموماً.

- زيادة إشراك العاملين

أن إشراك العاملين في قرارات المؤسسة وفي وضع قوانينها، يؤدي إلى زيادة نمو الولاء التنظيمي لديهم، سواء كانت مشاركة عقلية أم وجدانية.

- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار

إن وضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر مقدرة على فهمها وتحقيقها، وينطبق ذلك على تحديد الأدوار، فحين يعرف كل فرد دوره ومكانته في العمل؛ تسير العجلة بانتظام وسلاسة وانسجام، ويقل الصراع داخل المؤسسة، وبالتالي ينمو الولاء لدى الفرد نحو المؤسسة. وأضاف الاحمدي (2004) عاملاً آخر يساعد على زيادة الولاء التنظيمي هو:

- العمل على بناء ثقافة ووعي مؤسسي

أي إيجاد جو أسري ودي في داخل المؤسسة، فيشعر الفرد أنه يعمل لأسرته ومعها من خلال إيجاد أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، وتقديم الدعم من خلال التدريب الكافي لمن يجد في مقدراته أي نوع من القصور يعجزه عن التميز. في حين أضاف عورتاني (2003) عامل:

- العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز

على المؤسسة أن توفر الحوافز المادية والمعنوية وتوزعها بشكل عادل يتناسب مع ما يقدمه العامل من جهد وفكر، على أن لا تكون حكرًا لفئة ما أو فرد معين.

صنع القرار وعلاقته بالولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي المرآة التي تعكس الانطباع الذي يتكون لدى العاملين في المدرسة عن جميع العناصر الموضوعية فيها، وطالما أن العاملين هم الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وبلوغ الأهداف، فإنه كلما كانت صورة المدرسة إيجابية لديهم ، أدى ذلك إلى زيادة ولائهم التنظيمي، وبالتالي الارتقاء بأدائهم. فعندما يمارس رجل الإدارة المدرسية دوره المنوط به يجب إتباع أسلوب الحكمة في التعامل مع الآخرين وفي عملية صنع القرار، وأن يكون في نظرهم القدوة الحسنة، وأن يكون مدركاً وواعياً لعادات العاملين وتقاليدهم وأعرافهم واحترام آرائهم، إذ يؤثر هذا الأسلوب في نوعية العلاقات القائمة بين المدير والتابعين له في العمل وسوء طبيعة المناخ المدرسي وصعوبة ممارسة مدير المدرسة لسلطاته والتأثير في المعلمين معه، إذ أن الولاء التنظيمي والانضباط وروح المسؤولية التي يتصف بها أفراد أسرة المدرسة الواحدة يعكس نجاح المدرسة وكفاءتها وفعاليتها، وإذا سادت الفوضى وعدم التعاون وانعدم الإحساس بروح المسؤولية الناتج عن سوء العلاقات الشخصية بين المعلمين انعكس ذلك بصورة سلبية على مستوى الأداء الفاعل في المدرسة وبالتالي فإن ذلك سيؤثر على الولاء التنظيمي للمدرسة(الكردي،2010).

كما يؤثر الولاء التنظيمي في فاعلية المدرسة وكفاءتها لما له من تأثير في أداء العاملين والتزامهم بأهداف المدرسة، ويعد الولاء التنظيمي من أهم مقومات الإبداع الوظيفي فهناك علاقة ارتباط قوية بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري، كما أن للولاء التنظيمي تأثيراً مباشراً في الأداء الوظيفي بغض النظر عن المتغيرات الشخصية (الخبرة و مستوى التعليم و الجنسية و العمر)، فارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين يعود للمشاركة والاحترام والذي بدوره يجعل منهم وحدة بشرية متعاونة (الرواشده،2005).

ومن أهم ثمار المشاركة في صنع القرار أنه يوفر أعلى مستويات الشعور بالولاء لدى المشاركين في صنعه، فضلاً عن الإفادة الكاملة من المعلومات المتوفرة عند أعضاء الاجتماع، وكذلك مهارات الإبداع المحتمل وجودها لديهم، فالقرار الجيد هو نتاج فهم المعلومات المتعلقة بالقرار، والنظر إلى جميع الأبدال الممكنة لصنع القرار، والأخذ بالحسبان كل العناصر المهمة المتعلقة بالقرار، إذ أن القرار المقندر على إشاعة الولاء التنظيمي للأفراد إنما يكون مقندراً على تدعيم مركزه التنافسي ومواجهته للتحديات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية عن طريق تحرير قوى الإنتاج والابتكار لدى الأفراد والقوى العاملة، ومن غير المتوقع أن يكون الولاء التنظيمي أحادي البعد، وإنما هو متعدد الأبعاد(الكردي،2010).

الدراسات السابقة ذات الصلة

تم الحصول على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع صنع القرار الأخلاقي والولاء التنظيمي، وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو الآتي:

أ- الدراسات السابقة ذات الصلة بصنع القرار الأخلاقي

من خلال البحث عن الدراسات السابقة ذات الصلة بصنع القرار الأخلاقي، وجدت الباحثة ندرة في هذه الدراسات، لذا استعانت ببعض الدراسات التي تناولت صنع القرار في المؤسسات التربوية فضلاً عن الدراسات التي بحثت في صنع القرار الأخلاقي وعلى النحو الآتي:

هدفت دراسة الهدهود (1996) إلى تعرف واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، وقد تكونت عينة الدراسة من (60) مدير مدرسة، و (600) معلم ومعلمة، وقد وزعت على مديري المدارس استبانة مكونة من (35) عبارة، وعلى المعلمين استبانة مكونة من

(29) عبارة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المعلمين يشاركون في عملية اتخاذ القرار بدرجة أقل من المتوقع وأن مديري المدارس يمارسون عملية اتخاذ القرار. وقد ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين في المراحل الدراسية لصالح معلمي المرحلة المتوسطة ولم تظهر الدراسة أي تفاعل بين استجابات المعلمين في مدارس المناطق التعليمية والمراحل الدراسية، وأظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري المدارس في المناطق التعليمية لصالح مديري مدارس منطقة العاصمة. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري المدارس في المراحل الدراسية، ولم يظهر كذلك أي تفاعل بين استجابات مديري المدارس في المناطق التعليمية والمراحل الدراسية، وقد سجلت الدراسة بعض المعوقات التي تحد من فاعلية عملية اتخاذ القرار في المدارس.

و هدفت دراسة كابل و وندرسور (Cappel & Windsor, 1998) إلى الكشف عن وجهات نظر كل من المعلمين والطلبة حول صنع القرارات الأخلاقية، وذلك باستعراض عدد من الدراسات التي تناولت الاختلافات في وجهات نظر كل من المعلمين والطلبة حول عمليات صنع القرار الأخلاقي. وقد تكونت عينة الدراسة من (50) معلماً و(100) طالب في الولايات المتحدة الأمريكية، وخلصت الدراسة إلى صعوبة تنفيذ عمليات صنع القرار الأخلاقي، كما أشارت إلى أن بإمكان كل من المعلمين والطلبة الاستفادة من القرارات الأخلاقية ونظم المعلومات في العملية التربوية ويتطلب ذلك إيلاء هذا المجال اهتماماً أكبر ودراسة أكثر عمقا حتى تتم الاستفادة منه على النحو المطلوب.

أما دراسة الحراشنة(2003) فقد هدفت إلى التعرف إلى مستوى أنواع التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بدرجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار، كما هدفت إلى معرفة أثر كل من المركز الوظيفي والخبرة والمؤهل العلمي في

مستوى أنواع التفكير الاستراتيجي ودرجة أنماط اتخاذ القرار. ولأغراض الدراسة تم تطوير أداتين: الأولى استبانة قياس مستوى أنواع التفكير الاستراتيجي، والثانية لقياس أنماط اتخاذ القرار. وقد تكونت عينة الدراسة من (365) قائداً إدارياً في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.001$) بين نوع التفكير الاستراتيجي الشمولي وكل من أنماط اتخاذ القرار (الحدسي والمشارك والتراكمي).

وهدفت دراسة أبو العلا (2003) إلى تعرف عملية صنع القرار التربوي واتخاذها في الإدارة المدرسية، وقد تكونت عينة الدراسة من (52) مديراً و(46) معلماً في مدارس التعليم العام في أسوان، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أفراد الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام في أسوان يدركون أن نجاح الإدارة المدرسية يتوقف على مقدرات المديرين على صنع القرارات التربوية واتخاذها، وأن أفراد الإدارة المدرسية بمجتمع البحث تواجههم صعوبات عند تقييم الأبدال لاختيار أفضلها ليكون هو القرار وذلك لعدم معرفتهم بالأسس العلمية لصنع القرار، فضلاً عن حاجتهم إلى اكتساب الأسس والمهارات العلمية اللازمة لصنع القرارات.

وكان الهدف من دراسة صالح (2004) هو الكشف عن درجة استخدام مديري المدارس الحكومية في منطقة دبي التعليمية لأنماط صنع القرار من وجهتي نظر مديري تلك المدارس ومعلميها. وقد استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليل التباين الأحادي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعالجة الإحصائية للبيانات. تكونت عينة الدراسة من (70) مدير مدرسة من المدارس الحكومية. وأظهرت النتائج أن المديرين والمعلمين قد اتفقوا على استخدام مديري المدارس للنمط الديمقراطي في صنع القرار وبدرجة عالية. كما أشارت إلى اتفاق المديرين والمعلمين على استخدام مديري المدارس النمط الديكتاتوري في صنع القرار وبدرجة منخفضة.

وهدفت دراسة حسين (2005) إلى التعرف إلى أساليب صنع القرار المدرسي وخطواته، والعوامل المؤثرة في اتخاذه، وكذلك أهمية المحاكاة بالكمبيوتر وخصائصها، وكيفية تصميم أنموذج لمحاكاة عملية صنع القرار المدرسي، وتطبيقه في الواقع المدرسي، وقد اقتصر البحث على فعالية استخدام المحاكاة بالكمبيوتر في صنع القرار المدرسي لدى بعض المديرين والوكلاء بمدارس التعليم الإعدادي بمحافظة القليوبية، كما أُعتمد على مجموعة من الأدوات تمثلت بالاستبانة التي طبقت على المديرين ووكلاء المدارس وبرنامج تدريبي يحتوي على خطة تدريبية منظمة تهدف إلى تطوير أداء المتدربين. وقد تكونت عينة الدراسة من (47) مديراً. وكانت أهم نتائج هذه الدراسة عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً، و عدم مقدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية ونقص الاهتمام بعلاج الأسباب الحقيقية للمشكلة وزيادة الاهتمام بمظاهرها.

وأجرى الرواشده (2005) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صنع القرارات في مدارسهم، وعلاقتها بمستوى شعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي. وقد تكونت عينة الدراسة من (650) معلماً ومعلمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرارات المدرسية كانت متوسطة، وأن مستوى شعور المعلمين بالأمن كان منخفضاً، وأن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات، و شعورهم بالأمن، وولائهم التنظيمي.

أما دراسة الهزايمة (2006) فقد هدفت إلى اقتراح نموذج لمشاركة طلبة المدارس الثانوية العامة في الأردن في صنع القرارات المدرسية، في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة. وقد تكونت عينة الدراسة من (560) مديراً ومديرة و (1000) طالب وطالبة من مدارس الثانوية العامة في وزارة التربية والتعليم لعام 2005-2006. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إشراك المديرين للطلبة في صنع القرارات المدرسية كان متوسطاً، وأن مستوى مشاركة الطلبة الفعلية في صنع القرارات المدرسية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم كان متوسطاً.

وهدفت دراسة هاينز وليونار (Haines & Leonar, 2007) إلى الكشف عن العوامل التي تستند عليها عمليات صنع القرار الأخلاقي، وذلك باختبار ردود فعل (25) طالباً من جامعة تولسا في الولايات المتحدة لعدد من سيناريوهات تتضمن استخدام تكنولوجيا المعلومات. وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن عمليات صنع القرار الأخلاقي تتنوع وتختلف من سيناريو إلى آخر، مشيرة إلى أن التركيز على عامل واحد يعد غير كاف لدراسة صنع القرار الأخلاقي، ومؤكدة على أهمية إتباع المديرين لعدد من النصائح المتعلقة بصنع القرار الأخلاقي.

وقام ديفور ومارتن (DeVore & Martin, 2008) بدراسة هدفت إلى اختبار ممارسات صنع القرار الأخلاقي لكل من مديري المناطق التعليمية الذكور والإناث، والمقارنة بينهما من حيث تأثير صنع القرار الأخلاقي فيهم، مع الأخذ بعين الاعتبار نظام الثقة، وصنع القرار، وتحديات القيادة الأخلاقية، والتنمية المهنية. وقد أجريت الدراسة على عينة تكونت من أربعة مديريين للمناطق التعليمية في الغرب الأوسط في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين الأخلاق الشخصية والمهنية، و أن أخلاقيات الاهتمام والتفكير الشخصي والقيم الروحية واحترام الآخرين هي الخصائص التي تم عرضها في أثناء

عملية صنع القرار، كما أظهرت النتائج أن الإناث صانعات القرار هن الأكثر تعاوناً وتعبيراً في حين أن الرجال هم الأكثر موثوقية.

وهدفت دراسة فنتش (Fitch, 2009) إلى الكشف عن عمليات صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المناطق التعليمية في بنسلفانيا الولايات المتحدة الأمريكية، واختبار العلاقة بين صنع القرار الأخلاقي وأساليب القيادة والعوامل الديمغرافية. ولأغراض الدراسة فقد تمّ توزيع استبانات على جميع مديري المناطق التعليمية في بنسلفانيا. وخلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عمر المدير وصنع القرار الأخلاقي، فضلاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات خبرة المدير وصنع القرار الأخلاقي. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن كل قرار يتخذه المدير له نتائج أخلاقية، وأن عملية صنع القرار الأخلاقي هي من مسؤولية المدير.

وأجرى خلف (2009) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر الفعل الأخلاقي في اتخاذ القرار، ولغرض معالجة المشكلة البحثية وتحقيق أهداف البحث والتحقق من فرضيته تم بناء النموذج الفكري متمثلاً بظهور أثر الفعل الأخلاقي في القرار الصائب من خلال دراسة البيانات والمعلومات واختيار قرار من بين الأبدال المتاحة، وأعدت أسلوب الدراسة التحليلية الوصفية بهدف الوصول إلى النتائج المتوخاة، كما استند البحث إلى استمارة الملاحظة كوسيلة لجمع البيانات، واعتمدت عينة مؤلفة من (250) أكاديمياً، واستغرقت العملية البحثية قرابة أربعة أشهر. كما اعتمدت الإستبانة أداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج فاعلية متغيرات الفعل الأخلاقي والإنصاف في بناء المقدرات وإتاحة الفرص المتكافئة عند صنع القرار واتخاذها والارتباط بالتنمية وإثراء الاقتصاد والتعامل مع القرار، والالتزان والانضباط والإصرار على تحقيق أهداف المنظمة، وإدراك العلاقات القائمة بين البيئة المجتمعية والأنظمة الحضارية لصنع القرار، والتمكين والحرية في انتخاب بديل من أبدال القرار، ومشاركة الآخر في القرار وعدم التهميش والإقصاء.

أما دراسة غوبتا (Gupta, 2010) فقد هدفت إلى تحليل دور نظريات الأخلاق التقليدية في عمليات صنع القرار الأخلاقي باستخدام مقياس الأخلاق ثنائي الأبعاد. وقد تكونت عينة الدراسة من (45) مديراً من المديرين الهنود و استخدام التحليل العاملي الذي هدف إلى تحديد الدور الذي تؤديه الفلسفات الأخلاقية الخمس وهي (العدالة، وعلم الأخلاق، والنسبية، والنفعية والأنانية) في عمليات صنع القرار الأخلاقي. وقد خلصت الدراسة إلى إمكانية الكشف عن عمليات صنع القرار الأخلاقية للمديرين الهنود، ومعرفة عملية صنع القرار الأخلاقي على أنها ظاهرة معقدة يستند الباحثون في تفسيرها والإفادة منها على نماذج النظريات الأخلاقية. كما وبينت أن القرار الأخلاقي للمدير يعتمد على المناخ الأخلاقي في المنظمة والذي ينبغي تصميمه على نحو يشمل الأفراد من كافة الأنماط الفلسفية لاتخاذ القرار.

وأجرى كوجر (Kaucher, 2010) دراسة هدفت إلى تحديد صفات القائد الفعال والمسؤول عن عملية صنع القرارات الأخلاقية، فضلاً عن الكشف عن الدرجة التي يكون فيه القرار الأخلاقي مؤشراً فعالاً للقائد الفعال، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة التي وزعت على ثلاث جامعات وكليات في جنوبي كاليفورنيا، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين القيادة الفعالة وعملية صنع القرار الأخلاقي. كما خلصت إلى أن القائد الفعال هو الذي يتميز بالمصداقية والأمانة والإصغاء والكفاءة والدافعية، وأشارت النتائج إلى أن المصداقية تعني قول الحقيقة، فيما تعني الأمانة المحافظة على الوعود والالتزامات، أما الثقة فهي أساس فاعلية القائد التربوي.

وهدف دراسة كوجالا و زملاؤه (Kujala , et.al, 2011) إلى البحث في أهمية القرارات الأخلاقية وأثرها في الإدارة والأعمال والإسهام في الحصول على فهم واضح للقرارات الأخلاقية لمديري الأعمال في الصين، فقد سعت الدراسة للكشف عن ماهية القرارات الأخلاقية

التي يتخذها المديرون في الصين، والعوامل المؤثرة في هذه القرارات. وقد تكونت عينة الدراسة من (423) مدير أعمال في الصين. و خلصت الدراسة إلى التأكيد على أن عملية صنع القرار الأخلاقي تبدأ عندما يدرك فرد ما معضلة أخلاقية ويشكل كفرد قرارات مقبولة قانونيا وأخلاقيا. وأشارت النتائج إلى أن عملية صنع القرار الأخلاقي لا تستند بشكل أساسي إلى العوامل الفردية، كما وتؤدي الثقافة القومية دورا مهما وبارزا في التأثير على عملية صنع القرار الأخلاقي.

أما دراسة محمود وعلي (Mahmood & Ali, 2011) فقد هدفت إلى الكشف عن فاعلية عملية صنع القرار الأخلاقي على الأعمال والإدارة في أي منظمة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات من عينة بلغت (113) فردا في الباكستان. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المديرين في العادة يفتقدون المقدرة، على تصور درجة صنع القرارات والنتائج والحلول الممكنة، وتبعاً لذلك فهم يتخذون قرارات أخلاقية خاطئة والتي تعمل بدورها على إعطاء نتائج وآثار غير مرغوب فيها من قبل كل من المجتمع والأعمال. كما أشارت النتائج إلى أن القرارات ذات المنفعة المتبادلة تتصل بشكل مباشر بالأخلاق. فضلاً عن ذلك فإن المصالح المتبادلة ترتبط بفهم القضايا الأخلاقية والأبدال المطورة وإدراكها.

الدراسات السابقة ذات الصلة بالولاء التنظيمي

هدفت دراسة سلامة (2003) إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (658) معلماً ومعلمة. و استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين مستوى أداء المديرين للممارسات الإدارية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

وهدفت دراسة الحديدي(2003) إلى التعرف إلى أنماط المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصص مدير المدرسة ونوع المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي في هذه المدارس. وقد تكونت عينة الدراسة من (40) مدرسة من أصل (201) مدرسة مهنية، و طبقت الدراسة على (400) معلم من أصل (2153) معلماً. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المعلمين على مقياس المناخ التنظيمي للمدارس المهنية في الأردن تعزى لتخصص مدير المدرسة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط المناخ التنظيمي للمدارس المهنية في الأردن تعزى لمتغير المدرسة. وكان الولاء التنظيمي للمعلمين متوسطاً، كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي للمعلمين.

دراسة والكر (Walker,2003) فقد هدفت إلى تحديد ولاء أعضاء هيئة التدريس في المدارس الابتدائية ذات الأولوية العالية. و قد تكونت عينة الدراسة من (121) مدرسة ابتدائية في ولاية جورجيا. و استخدمت الإستبانة أدوات لجمع بيانات الدراسة. وأظهرت النتائج عدم وجود اي أثر ذي دلالة إحصائية يعزى لمتغير ولاء المعلم للمدرسة. و أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين السلوك المنفتح للمعلم وولائه، كما وجدت علاقة ارتباطية داله إحصائياً بين ولاء المعلمين و متغيرات : الدين، و النظام المدرسي، والعلاقات مع المعلمين الآخرين.

بينما هدفت دراسة فيشر (Fischer, 2004) إلى الكشف عن فاعلية إتباع المنظمات لنظام مكافآت يقوم على أساس ولاء الموظف ومن خلاله يتم تحديد درجة الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وأنماط سلوك العمل. وقد أجريت الدراسة على عينة تكونت من (508) طلاب وطالبات في عدد من الجامعات في كل من الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، و نيوزيلندا،

وألمانيا. وقد خلصت الدراسة إلى أن إتباع المنظمات لنظام مكافآت عادل يشكل حافزاً مهماً للموظفين يزيد من إحساسهم بالرضا ويعمل على تنمية الأنماط السلوكية وبالتالي يرفع مستوى ولائهم للمنظمة وانتمائهم لها.

و أجرى غنام (2005) دراسة هدفت إلى التعرف إلى السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس. وقد أجريت الدراسة على (183) معلمة في المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في نابلس. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن توفر السمات الشخصية لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس كانت كبيرة، وأظهرت أن درجة توافر الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس كانت كبيرة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سمة المسؤولية وسمة الاجتماعية، والولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. و وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين سمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية.

وقام عطاري و آخرون (2006) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة الولاء التنظيمي لدى الهيئات الإدارية والتدريبية بسلطنة عمان، تجاه المدرسة، والعمل التعليمي، ومهنة التعليم، وزملاء العمل، كما هدفت إلى تحديد مدى ارتباط الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية، واعتمدت الدراسة الاستبانة والمقابلة وسيلتين لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (73) معلماً، و(32) إدارياً. وقد أظهرت النتائج أن الولاء نحو المدرسة جاء في الرتبة الأولى، يليه الولاء نحو الزملاء، ثم الولاء نحو العمل، وأخيراً الولاء نحو المهنة، كما أظهرت النتائج ارتباط الولاء التنظيمي بعدد سنوات الخبرة، إذ كلما ازداد عدد سنوات الخبرة ارتفع الولاء التنظيمي.

وهدفت دراسة سلطان (2006) إلى التعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقتها بكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية. وقد تكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية من (450) عضو هيئة تدريس. وأستخدمت ثلاث أدوات موجهة لأعضاء هيئة التدريس، وهي مقياس العدالة التنظيمية، ومقياس الرضا الوظيفي، ومقياس الولاء التنظيمي. وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كان مرتفعاً، و أن مستوى شعور أعضاء الهيئات التدريسية بالرضا الوظيفي كان مرتفعاً، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

أما دراسة الشراري (2007) فقد هدفت إلى التعرف إلى درجة الولاء التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية. وقد تكونت عينة الدراسة من (281) معلماً في محافظة القريات، وتم تطوير أداة لقياس الولاء التنظيمي تكونت من (25) فقرة، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات تعزى لمتغير الخبرة.

و أجرت العماري (2007) دراسة التي هدفت للبحث عن مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى عينة من عضوات هيئة التدريس القطريات بجامعة قطر، والتعرف إلى المتغيرات ذات العلاقة بكل من الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي، ولتحقيق ذلك استخدمت أداتان، الأولى خاصة بالولاء التنظيمي مكونة من (13) عبارة، والثانية خاصة بالرضا الوظيفي مكونة من

(38) عبارة، وقد تم توزيع أداتين على (46) عضو هيئة تدريس بجامعة قطر وأظهرت الدراسة أن مستوى الشعور بالرضا الوظيفي بين عضوات هيئة التدريس القطريات كان متوسطاً مقابل شعور عال جداً بالولاء التنظيمي للجامعة، ولم تكشف الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى الرضا الوظيفي والشعور العالي جداً بالولاء التنظيمي بين عضوات هيئة التدريس القطريات بجامعة قطر.

و هدفت دراسة الحلو(2008) إلى معرفة درجة فهم مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لديهم في محافظات شمال الضفة الغربية. وقد تكونت عينة الدراسة من(129) مديراً ومديرة وهم يشكلون ما نسبته(40%) من مجتمع الدراسة تقريباً. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة فهم مديري المدارس الأساسية ومديراتها للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من فهم مديري المدارس الأساسية ومديراتها للمفاهيم والمصطلحات الإدارية والتربوية.

وقامت الغامدي (2008) بدراسة هدفت إلى تعرف أخلاقيات العمل الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في منطقة الباحة التعليمية، و علاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمات في المرحلة الثانوية، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرات والمعلمات في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية بواقع (47) مديرة و (650) معلمة، واستخدمت في البحث عدة أدوات تمثلت في استمارة بيانات عامة للمديرات والمعلمات واستبانة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديرات المدارس ومقياس الرضا الوظيفي للمعلمين، ومقياس الولاء التنظيمي، وقد كشفت النتائج عن تمتع مديرات المدارس

الثانوية بدرجة ممارسة مرتفعة جداً لأخلاقيات العمل الإداري، كما تمتعت المعلمات بمستوى رضا وظيفي لم يتجاوز حد المتوسط، ومستوى ولاء تنظيمي مرتفع جداً.

وهدفت دراسة حمدان (2008) إلى تعرّف العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وبيان إن كانت هذه العلاقة تختلف باختلاف الجنس والرتبة العلمية والخبرة والكلية. وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (300) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت استبانتان: الأولى لقياس الحرية الأكاديمية، والثانية لقياس الولاء التنظيمي. و من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن درجة واقع الحرية الأكاديمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت متوسطة، وإن الدرجة الكلية لواقع الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت عالية. ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α) ≤ 0.05 بين الحرية الأكاديمية و الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في كل من الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس ، و الرتبة العلمية ، والخبرة ، الكلية.

أما دراسة خليفات و الملاحمة (2009) فقد هدفت التعرف إلى الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. وقد تكونت عينة الدراسة من (559) عضو هيئة تدريس. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة لقياس مستوى الرضا الوظيفي تكونت من (25) فقرة، كما تم إعداد استبانة أخرى تقوم على اكتشاف أبعاد الولاء التنظيمي لدى الهيئة التدريسية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة،

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر ومدة الخدمة في الجامعة والكلية.

أما دراسة مهتا و زملاؤه (Mehta, et.al, 2010) فقد هدفت إلى الكشف عن ولاء الموظف تجاه المنظمة المهنية و المنظمة غير المهنية واستكشاف العوامل الكامنة وراء ذلك. و قد أجريت الدراسة على (100) معلم تم اختيارهم من مختلف المؤسسات المهنية وغير المهنية في منطقة جواليور في مومباي . واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فرق كبير في درجة الولاء بين المعلمين المهنيين وغير المهنيين. كما بينت النتائج وجود فرق كبير في وجود الولاء بين المعلمين الذكور والإناث. وأظهرت النتائج عدم وجود فرق كبير في الولاء القائم بين المعلمات في المدارس المهنية والمدارس غير مهنية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل الكامنة وراء وجود ولاء لدى المعلمين تتمثل بالتطوير الوظيفي، والدافع، والتربط والأمن الوظيفي، والقيادة، والالتزام، والتنمية، والتحفيز، والقيادة.

وفي دراسة أجراها السعود (2009) هدفت إلى تعرف أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسس ليكرت (Rensis Likert's System I-System IV،Theory) وبيان علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من 256 معلماً ومعلمة، يعملون في (65) مدرسة، منها (30) مدرسة للذكور، و (35)مدرسة للإناث. ولغايات جمع البيانات اللازمة، تم استخدام استبانتين، هما استبانة تعرف الأنماط الإدارية للمديرين ومقياس بورتر لقياس الولاء التنظيمي للمعلمين و أوضحت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة بدرجات متفاوتة. كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس قد جاء بدرجة متوسطة وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

بين كل من الأنماط الإدارية: الثاني (الاستبدادي الخير) و الاستشاري الديمقراطي و التشاركي الديمقراطي لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، في حين وجدت علاقة ارتباطية عكسية بين النمط الإداري الأول (الاستبدادي التسلطي) للمديرين ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

وهدفت دراسة كليه و زملاؤه (Klehe, et.al 2011) إلى الكشف عن أثر التغييرات التنظيمية كالتخطيط الوظيفي والدوران الوظيفي على الولاء التنظيمي لموظفي منظمة أو شركة ما. و استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وقد ذكر عدد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الوظيفي يؤثر بطريقة إيجابية في الولاء التنظيمي للعاملين وبعده من اهم العوامل المؤثرة فيه غير أن الدوران الوظيفي يؤثر بطريقة سلبية على ولاء العاملين ويزيد من نسبة مغادرتهم للمنظمة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:-

تنوعت أهداف الدراسات السابقة إذ هدف بعضها إلى التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس لعملية صنع القرار ، كدراسة الهدهود(1996)، و دراسة أبو العلا (2003)، في حين هدف بعضها الآخر إلى تعرف علاقة الأخلاق بعملية صنع القرار والدمج بينهما، كدراسة كوجالا وآخرون(Kujala et. al, 2011)، ودراسة غوبتا(Gupta, 2010).

كما هدفت دراسات أخرى مثل دراسة سلامة(2003)، والحديدي(2003) إلى التعرف إلى العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس.

أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى التعرف إلى واقع مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

وقد اعتمدت الدراسات السابقة العربية و الأجنبية على عينات متنوعة منها من اقتصرت على المعلمين، في حين طُبِّقت دراسات أخرى على أعضاء الهيئة الإدارية في المدارس والجامعات المختلفة. وقد تباينت أحجام العينات للدراسات السابقة فقد تراوحت من (658) معلماً و معلمة كما في دراسة سلامة إلى (46) عضو هيئة تدريس كما في دراسة العماري (2007). أما الدراسة الحالية فقد طُبِّقت على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (337) معلماً و معلمة.

وقد تنوعت أدوات الدراسة المستخدمة في الدراسات السابقة بين المقابلات والاستبيانات والملاحظة، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع كثير الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة اداة لجمع البيانات.

هذا وقد تمت الافادة من الدراسات السابقة في تحديد حجم العينة و المنهجية المعتمدة وبناء أدواتي الدراسة، فضلاً عن مقارنة ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج بنتائج الدراسات السابقة.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج البحث المستخدم، ومجتمع الدراسة، وعينتها، والأداتين المستخدمتين في جمع البيانات، وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، والإجراءات المعتمدة في تطبيق الدراسة والوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

منهج البحث المستخدم

استخدام منهج البحث المسحي الإرتباطي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الدراسات، وتم استخدام استباننتين الأولى لتعرف مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، و الثانية لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس المتوسطة ومعلماتها في دولة الكويت، وفق إحصائية صادرة عن وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت. و الجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من معلمي المدارس المتوسطة ومعلماتها في دولة الكويت حسب المنطقة التعليمية والجنس.

عدد المعلمين	عدد المعلمات	المنطقة التعليمية
160	384	العاصمة
159	438	حولي
210	623	الفروانية
134	453	مبارك الكبير
220	885	الأحمدي
214	446	الجهراء
1097	3229	المجموع

عينة الدراسة

اختيرت عينة طبقية عشوائية نسبية ممثلة لمجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات العاملين في جميع المناطق التعليمية لمحافظة دولة الكويت. وقد بلغ عدد أفراد العينة (337) معلماً و معلمة، بواقع (85) معلماً و (252) معلمة. و ذلك استناداً إلى دراسة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، اللذين حددا فيها حجم العينة من حجم المجتمع. والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المناطق التعليمية و الجنس.

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة من المعلمين و المعلمات في المدارس المتوسطة في دولة الكويت حسب المنطقة التعليمية و الجنس

المحافظة	عدد المعلمين	عدد المعلمات	المجموع
العاصمة	13	30	43
حولي	12	34	46
الفروانية	16	49	65
مبارك الكبير	10	35	45
الأحمدي	17	69	86
الجهراء	17	35	52
المجموع	85	252	337

أداتا الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الأدوات الآتيتين:

أولاً - أداة الدراسة الأولى : استبانة صنع القرار الأخلاقي :

تم استخدام استبانة صنع القرار الأخلاقي التي أعدها كاوجر (Kaucher, 2010) بعد

ترجمتها إلى اللغة العربية و تكيفها للبيئة الكويتية. و قد تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من

(26) فقرة، و الملحق (1) يبين ذلك .

صدق الأداة الأولى للدراسة: "استبانة صنع القرار الأخلاقي"

للتأكد من صدق استبانة صنع القرار الأخلاقي فقد تم استخدام صدق المحتوى (Content Validity) فقد قامت الباحثة بعرضها على عشرة محكمين من الأساتذة المختصين، ومن ذوي الخبرة والكفاءة، من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، وكلية التربية الأساسية في دولة الكويت و الملحق (2) يبين ذلك. وذلك للتأكد من دقة الترجمة ووضوح صياغة الفقرات وصلاحيته لقياس ما صممت لقياسه، كما طلب من المحكمين تقديم أية اقتراحات يرونها مناسبة من تعديل أو حذف أو إضافة. وقد اعتمدت الباحثة موافقة المحكمين بنسبة (80 %) فأكثر مؤشراً على صدق (26) فقرة، أما الفقرة الأخيرة فقد ألغيت من الاستبانة وذلك لعدم حصولها على نسبة موافقة (80 %). والملحق (3) يبين الاستبانة بصيغتها النهائية.

هذا وقد أُعطي لكل فقرة من فقرات الإستبانة وزن متدرج حسب مقياس ليكرت (Likert scale -) الخماسي لتقدير درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لصنع القرار الأخلاقي. وقد كانت أبدال الإجابات هي: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً. وقد أُعطي البديل دائماً خمس درجات، والبديل غالباً أربع درجات، والبديل أحياناً ثلاث درجات، والبديل نادراً درجتين والبديل أبداً درجة واحدة.

ثبات الأداة الأولى للدراسة: (استبانة صنع القرار الأخلاقي)

للتحقق من ثبات استبانة صنع القرار الأخلاقي، فقد تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test - retest)، فقد تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من عشرة معلمين وعشر معلمات، من خارج عينة الدراسة. وبعد أسبوعين أعيد تطبيق الاستبانة مع أفراد العينة أنفسهم، وحُسب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.81). وتعد هذه القيمة مقبولة في مثل هذا النوع من الدراسات.

ثانياً- أداة الدراسة الثانية : استبانة الولاء التنظيمي :

قامت الباحثة بتطوير استبانة الولاء التنظيمي وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الولاء التنظيمي والدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة خليفات (2009)، ودراسة حمدان (2008)، و دراسة سلطان (2006)، ودراسة الرواشدة (2005)، ودراسة سلامة (2003). وقد تكونت الاستبانة بصيغتها الأولية من (32) فقرة ، والملحق (4) يبين استبانة الولاء التنظيمي بصورتها الأولية.

لقد أُعطي لكل فقرة وزن متدرج وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي، لتقدير درجة الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس المتوسطة و معلماتها في دولة الكويت، وذلك وفقاً للأبدال: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً، فقد أُعطي البديل (دائماً) خمس درجات، والبديل (غالباً) أربع درجات، والبديل (أحياناً) ثلاث درجات، والبديل (نادراً) درجتين، والبديل (أبداً) درجة واحدة.

أما الفقرتان السلبيتان (22،31) اللتان تضمنتهما الإستبانة فقد تم إعطاؤهما درجات معكوسة، أي أن البديل (دائماً) أُعطي درجة واحدة، والبديل (غالباً) درجتين، والبديل (أحياناً) ثلاث درجات، والبديل (نادراً) أربع درجات، والبديل (أبداً) خمس درجات.

صدق الأداة الثانية للدراسة: (استبانة الولاء التنظيمي)

للتأكد من صدق استبانة الولاء التنظيمي تم استخدام صدق المحتوى (Content Validity) فقد قامت الباحثة بعرض الاستبانة على عشرة محكمين من الأساتذة المختصين، ومن ذوي الخبرة والكفاءة، من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط في الأردن، و كلية التربية الأساسية في دولة الكويت كما في الملحق (2)، وذلك للتأكد من وضوح صياغة الفقرات وصلاحيها لقياس ما صممت لقياسه، كما طلب من المحكمين تقديم أية اقتراحات يرونها مناسبة لتطوير الاستبانة من تعديل أو حذف، أو إضافة. وقد اعتمدت الباحثة موافقة المحكمين

بنسبة (80 %) فأكثر مؤشراً على صدق الفقرة، لذا أصبح عدد الفقرات (31) فقرة، والملحق (5) يبين الاستبانة بصيغتها النهائية .

ثبات الأداة الثانية للدراسة: (استبانة الولاء التنظيمي)

للتحقق من ثبات الأداة الثانية للدراسة (استبانة الولاء التنظيمي)، استخدمت طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test – retest)، إذ تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (20) معلماً ومعلمة، من مجتمع الدراسة وخارج عينتها، وبعد مرور أسبوعين أعيد تطبيق الأداة على أفراد العينة أنفسهم، وتم حساب معامل الثبات بين التطبيق الأول والثاني باستخدام معامل ارتباط بيرسون. هذا وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.78)، و تعد هذه القيمة مقبولة في مثل هذا النوع من الدراسات.

إجراءات الدراسة:

بعد التحقق من صدق أداتي الدراسة و ثباتهما، وبعد تحديد مجتمع الدراسة و عينتها من المعلمين والمعلمات تم القيام بالاجراءات الآتية :

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية في دولة الكويت والملحق (6) يبين ذلك.

- الحصول على كتاب من وزارة التربية في دولة الكويت موجه إلى مدير منطقة مبارك الكبير التعليمية والملحق (7) يبين ذلك.

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية في دولة الكويت موجه إلى مدير منطقة الأحمدية التعليمية والملحق (8) يبين ذلك.

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من من وزارة التربية في دولة الكويت موجه إلى مدير منطقة حولي التعليمية، والملحق (9) يبين ذلك.

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية في دولة الكويت موجه إلى مدير منطقة الجهراء التعليمية، والملحق (10) يبين ذلك.

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية في دولة الكويت موجه إلى مدير منطقة العاصمة التعليمية، والملحق (11) يبين ذلك.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية في دولة الكويت موجه إلى مدير منطقة الفروانية التعليمية، والملحق (12) يبين ذلك.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مدير منطقة مبارك الكبير التعليمية موجه إلى جميع مدارس المرحلة المتوسطة (بنين/بنات)، والملحق (13) يبين ذلك.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مدير منطقة الأحمدي التعليمية موجه إلى مديري مدارس المرحلة المتوسطة (بنين - بنات)، والملحق (14) يبين ذلك.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مدير منطقة حولي التعليمية موجه إلى جميع مدارس المرحلة المتوسطة بنين وبنات، والملحق (15) يبين ذلك.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مدير منطقة الجهراء التعليمية موجه إلى مديري مدارس المرحلة المتوسطة ومديراتها، والملحق (16) يبين ذلك.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مدير منطقة العاصمة التعليمية موجه إلى مديري مدارس المرحلة المتوسطة ومديراتها بنين - بنات، والملحق (17) يبين ذلك.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مدير منطقة الفروانية التعليمية موجه إلى مديري مدارس المرحلة المتوسطة ومديراتها والملحق (18) يبين ذلك.
- تم توزيع الأدوات (استبانة صنع القرار الأخلاقي، واستبانة الولاء التنظيمي) على أفراد العينة الذين بلغ عددهم (337) معلماً ومعلمة، وقد سبق عملية توزيع الاستبانتين توضيح الهدف من الدراسة، وأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتم الطلب من أفراد العينة الإجابة عن جميع فقرات الاستبانتين بدقة وموضوعية.

- قامت الباحثة بجمع إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين و المعلمات، فكان عدد النسخ المسترجعة من المعلمين والمعلمات (337) نسخة لكل استبانة ، وبنسبة استرجاع قدرها (100%).

- تحليل البيانات إحصائيا باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS61).

- تم تحديد مستوى صنع القرار الأخلاقي ومستوى الولاء التنظيمي باستخدام المعادلة الآتية:

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

وبذلك يكون المستوى المنخفض من (1-2.33)

ويكون المستوى المتوسط من (2.34 – 3.67)

ويكون المستوى المرتفع من (3.68 -5)

المعالجة الإحصائية:

استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والرتب، و المستوى.

- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، لإيجاد العلاقة بين

مستوى صنع القرار الأخلاقي ومستوى الولاء التنظيمي.

- للتأكد من ثبات الأدوات تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

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 مستوى صنع القرار الأخلاقي

لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

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

الرتبة ومستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة

نظر المعلمين، ويظهر الجدول (3) ذلك.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري

المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى صنع القرار
20	يشجع مديرو القيم الأساسية ولوائح المدرسة	3.79	1.07	1	مرتفع
18	يقوم مديري برصد أموال كافية لتنمية المقدرات المهنية	3.78	0.89	2	مرتفع
17	يتبنى مديري ثقافة "عدم اللوم" عندما تفشل التجارب.	3.76	0.83	3	مرتفع
19	القيم الأساسية للمدرسة يجب إيصالها بوضوح .	3.61	1.18	4	متوسط
12	أعد مديري ناضجاً في قيادة الآخرين	3.60	1.27	5	متوسط
2	لدي علاقة عمل جيدة مع مديري	3.55	1.38	6	متوسط
15	ينتقد مديري التعصب حال ما يلاحظ ظهوره	3.54	1.38	7	متوسط
11	مديري حساس تجاه الاحتياجات المختلفة للطلبة، و أولياء الأمر، وفريق العمل، وأعضاء الهيئة التدريسية.	3.53	1.00	8	متوسط
14	يوفر مديري فرص النجاح للهيئة التدريسية.	3.50	1.14	9	متوسط
25	يعد مديري قذوة تتناسب مع قيم المدرسة و رؤيتها	3.50	1.40	9	متوسط
16	يثقي مديري على الممارسات المميزة .	3.46	0.96	11	متوسط
5	ينقل مديري الملاحظات بشكل مستمر إلى جميع المعلمين	3.45	1.38	12	متوسط

متوسط	12	1.28	3.45	يُحسن مديري مخرجات التعليم للطلبة من خلال توفير بيئة تعليمية جيدة .	23
متوسط	14	1.27	3.43	مديري لا يسيء معاملة أحد أو يضره أو يستفيد منه لحسابه الشخصي.	13
متوسط	15	1.53	3.28	أعمل على تطوير مسيرتي المهنية مع المدير الحالي بثقة	8
متوسط	16	1.26	3.25	يتفهم مديري أن السلوك القانوني يختلف عن السلوك الأخلاقي .	10
متوسط	17	1.19	3.23	ينبذ مديري الاحتيال ،والكذب، و التزيف ، و الغش ولا يشجع تلك التصرفات.	7
متوسط	17	1.24	3.23	بشكل عام، أعتقد أن مديري كفي	26
متوسط	19	1.09	3.20	أثق بمديري و أحترمه	1
متوسط	20	1.30	3.19	يتداول مديري المعلومات في حينها بطريقة فعالة .	9
متوسط	21	1.39	3.13	يتفهم المدير أولويات المسؤوليات و الواجبات الأخلاقية	3
متوسط	22	1.28	3.06	الآباء وغيرهم في المجتمع مستعدون لدعم المدرسة في وقت الحاجة لذلك.	21
متوسط	23	1.24	3.03	أشعر بالرغبة لتقديم أفضل ما لدي في عملي.	4
متوسط	24	1.25	3.00	مديري يكشف عن تعارض المصالح ويتخذ الإجراءات المناسبة لمنع أي حل وسط يمس السلامة و الأمانة الفردية و المؤسسية .	22
متوسط	25	1.21	2.99	يقيم المدير أداء المدرسة باستمرار من خلال الأهداف و الرؤية .	24
متوسط	26	1.08	2.90	يتعامل مديري مع جميع المعلمين بعدالة	6
متوسط		0.75	3.36	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (3) أن مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.36) بانحراف معياري (0.75)، باستثناء الفقرات (17، 18، 20) جاءت الفقرات في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.90 - 3.79)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (20) التي تنص على " يشجع مديري القيم الأساسية ولوائح المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.07) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (18) التي

تتص على " يقوم مديري برصد أموال كافية لتنمية المقدرات المهنية" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (24) التي تتص على " يقيم المدير أداء المدرسة باستمرار من خلال الأهداف و الرؤية " بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (1.21) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (6) التي تتص على " يتعامل مديري مع جميع المعلمين بعدالة " بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.08) وبمستوى متوسط.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه " ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم، ويظهر الجدول (4) ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الولاء التنظيمي
28	أشعر أن مشكلات المدرسة جزء من مشكلاتي	3.93	0.84	1	مرتفع
11	أشعر بمشاعر ايجابية تجاه مدرستي	3.92	0.55	2	مرتفع
4	أمتدح مدرستي حين أمثلها في المحافل	3.90	0.79	3	مرتفع
14	تتطابق أهدافي مع أهداف المدرسة التي أعمل فيها	3.88	0.61	4	مرتفع
18	اخترت العمل بهذه المدرسة على الرغم من كل الأبدال المتاحة	3.82	0.92	5	مرتفع
16	أشعر بالسعادة حين يُطلب مني المشاركة بقرارات المدرسة	3.81	0.68	6	مرتفع
23	أحافظ على ممتلكات المدرسة التي أعمل فيها مثلما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية.	3.81	0.77	6	مرتفع
24	أقوم بأداء مهماتي الوظيفية بفاعلية.	3.81	0.94	6	مرتفع
12	أبين للآخرين أن مديري راق بالمعاملة ويسعد المعلمون بالعمل معه	3.79	0.73	9	مرتفع
15	يدفعني المدير إلى تقديم أفضل ما لدي عن طريق تحفيزي	3.78	0.80	10	مرتفع
17	تهمني مدرستي بأن تكون ذات سمعة حسنة	3.76	0.66	11	مرتفع
27	أبذل قصارى جهدي حين يطلب مني المساعدة	3.76	0.77	11	مرتفع
3	مصلحة المدرسة تسبق مصلحتي الشخصية	3.74	0.69	13	مرتفع
19	أتأخر بعد انتهاء الدوام المدرسي، إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز بعض الأعمال.	3.68	0.76	14	مرتفع
26	أشعر بأني جزء من الإدارة ولو أنني لم أعمل فيها	3.63	0.79	15	متوسط
8	أحرص على عدم التغيب عن المدرسة	3.62	1.01	16	متوسط
9	ألتزم بمواعيد الدوام بالمدرسة	3.62	0.97	16	متوسط
20	أشعر بالإرهاق مع نهاية اليوم الدراسي.	3.62	0.67	16	متوسط

متوسط	19	0.78	3.58	أجد كل التشجيع لتبادل الخبرات بين المعلمين (المعلمات)	7
متوسط	20	0.77	3.49	مستعد لبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المدرسة.	21
متوسط	20	0.75	3.49	اشتاق للمدرسة عند غيابي عنها	30
متوسط	22	0.69	3.45	أحرص أن أكون قدوة جيدة للآخرين	6
متوسط	22	0.82	3.45	إذا تلقيت عرضاً للعمل براتب أفضل من راتبي الحالي، أفضل ترك العمل والذهاب إلى العمل الجديد	22
متوسط	24	0.73	3.42	أؤمن بدوري المهم داخل المدرسة	5
متوسط	24	0.55	3.42	عندما يحدث أي تغيير سلبي -مهما كان بسيطاً- في وضعي الحالي في المدرسة يجعلني أفكر بترك العمل فيها.	31
متوسط	26	0.72	3.41	أشعر أن المدرسة جزء مهم من حياتي	1
متوسط	26	1.26	3.41	أحرص على تقديم أقصى جهد لإنجاح مدرستي	10
متوسط	26	0.74	3.41	أجد مساحة للتعبير عن رأيي في المدرسة	25
متوسط	29	0.74	3.39	أجد تعاملًا راقياً في المدرسة	2
متوسط	30	0.68	3.36	أنصح أصدقائي دائماً بالانتقال لمدرستي	29
متوسط	31	1.13	3.18	أشعر بالفخر عندما أقدم نفسي معلماً في هذه المدرسة	13
متوسط		0.25	3.62	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (4) أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) بانحراف معياري (0.25)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.93 - 3.18)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (28) التي تنص على "أشعر أن مشكلات المدرسة جزء من مشكلاتي"، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.84) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (11) التي تنص على "أشعر بمشاعر ايجابية تجاه مدرستي" بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.55) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (29) التي تنص على "أنصح أصدقائي دائماً بالانتقال لمدرستي" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.68) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة

الاحيرة الفقرة (13) التي تنص على " أشعر بالفخر عندما أقدم نفسي معلماً في هذه المدرسة" بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.13) وبمستوى متوسط.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه "هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين؟"

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل الارتباط بين مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، بين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (5) يبين هذه النتائج

الجدول (5)

معامل الارتباط بين مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
صنع القرار الاخلاقي	3.36	0.75	0.443	0.000
الولاء التنظيمي	3.62	0.25		

يظهر من الجدول (5) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.443) وبمستوى دلالة (0.000)

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة للنتائج التي تم التوصل إليها وفقاً لأسئلة الدراسة. كما تضمن مجموعة من التوصيات التي انبثقت عن هذه النتائج .

مناقشة نتائج السؤال الأول :

ما مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج التي تتعلق بهذا السؤال في الجدول (3) أن مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً. وقد تعطي هذه النتيجة مؤشراً على أن هناك فجوة بين واقع صناعة القرار الأخلاقي وما ينبغي أن يكون عليه، لاسيما وأن عملية صنع القرار الأخلاقي ترتبط بمعيار واحد رئيس هو الأخلاق. إن صناعة هذا النوع من القرارات في المؤسسات التربوية، يعد من المهمات الرئيسة التي يتوقف عليها نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها المرسومة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عملية صنع القرار الأخلاقي تتطلب معرفة كافية بما تعنيه هذه العملية، لكي يستطيع مدير المدرسة المتوسطة من القيام بمهامه المطلوبة للتوصل إلى قرار رشيد صائب قائم على الأخلاق. فالأخلاق تعد عاملاً يساعد الإداريين على صنع القرارات واتخاذها بطريقة موضوعية بعيدة عن التحيز الشخصي أو التأثير بعواطفهم وانفعالاتهم، أو الإهتمام لمصالحهم الشخصية، والسعي نحو تبني استراتيجيات سليمة مرتبطة بمفاهيم ونشاطات أخلاقية، تتم ممارستها داخل المؤسسات التربوية، وبما يؤثر إيجابياً وبشكل مباشر في العملية التعليمية .

وربما جاءت هذه النتيجة المتوسطة لأن مديري المدارس المتوسطة لم يلتحقوا بدورات تدريبية تأهيلية تتعلق بصناعة القرار، أو ربما كان السبب وراء هذه النتيجة هو ضعف امتلاكهم للمهارات المطلوبة في صناعة هذا النوع من القرارات، أو قلة الخبرة الإدارية في صناعة القرارات الأخلاقية.

لقد أكدت دراسة فتش (Fitch, 2009) أن كل قرار يتخذه المدير له نتائج أخلاقية، وأن عملية صنع القرار الأخلاقي هي من مسؤولية المدير. لقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية التي أظهرت أن مستوى صنع القرار الأخلاقي متوسط مع نتائج دراسة الغامدي (2008) والتي كشفت تمتع مديرات المدارس الثانوية بدرجة ممارسة مرتفعة جداً لأخلاقيات العمل الإداري.

وقد احتلت الفقرة (20) التي تنص على " يشجع مديرو القيم الأساسية ولوائح المدرسة "، الرتبة الأولى ومستوى مرتفعاً لصنع القرار، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن القيم هي شكل من أشكال الوعي الإنساني تقوم على ضبط سلوك الإنسان وتنظيمه في جميع مواقف الحياة لذلك يتم التركيز عليها من قبل مديري المدارس، لا سيما أن المجتمع الكويتي مجتمع عربي اسلامي لديه منظومته القيمية التي يحرص عليها، فقد قال الله تعالى: "وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ" (القلم: 4)، فهذه دعوة عظيمة إلى أن الخلق أساس المعاملات الإنسانية، وحُسنها مطلب الشرائع السماوية إذ قال خاتم الأنبياء والمرسلين محمد عليه الصلاة والسلام " إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" فالأخلاق مكرمة وفضيلة لا بد من ضرورة تواجدها، وأما فيما يتعلق باللوائح الأساسية فهي ذات فاعلية كبيرة في منع الوقوع في الأخطاء في أثناء سير العملية التربوية والتعليمية، ومنع تلفيق البيانات وتزويرها وتحريفها.

وجاءت الفقرة (18) التي تنص على " يقوم مديري برصد أموال كافية لتنمية المقدرات

المهنية " بالرتبة الثانية وبمستوى مرتفع. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية التنمية المهنية

للمعلمين وضرورة رصد الأموال الكافية لها، إنطلاقاً من أن النتائج الإيجابية لعملية التنمية هذه تنعكس على الأداء التعليمي للمعلمين، مما يؤثر إيجابياً في المخرج النهائي للعملية التربوية. وربما جاءت هذه النتيجة بناء على ما يقوم به المدير من رصد المبالغ المطلوبة للتنمية المهنية، إدراكاً منه لأهمية عملية التنمية من ناحية وضرورة رصد الأموال من ناحية أخرى.

ويتضح من هذه النتيجة أيضاً أن مدير المدرسة يسعى لتنمية الآخرين مهنيّاً، مما قد يعني الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة للمدرسة ويفضل الآخرين، مما يعطي انطباعاً إيجابياً عن إثاره وتفضيل مصلحة الآخرين على المصلحة الشخصية.

وقد حصلت الفقرة (24) التي تنص على " يقيم المدير أداء المدرسة باستمرار من خلال الأهداف والرؤية " على الرتبة قبل الأخيرة، وهذا يعزى لضرورة التقييم المستمر للأداء من خلال ملاحظة التطور والنهوض بمكونات العملية التعليمية، و درجة الوصول للأهداف المرجوة، كما حصلت الفقرة (6) التي تنص على " يتعامل مديري مع جميع المعلمين بعدالة " على الرتبة الأخيرة، وهذا مؤشر على أهمية لفت انتباه مديري المدارس إلى أهمية تحكيم ضمائرهم في المواقف الإدارية المختلفة وأن العدل شيء لا يمكن التخلي عنه في أي موقف من المواقف، فهو عامل بناء لشتى العلاقات، وأصل جميع التعاملات، كما ذكرت الآية الكريمة "وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ" (النساء : 58)، وفقدان الأخلاق قد يتسبب في توليد التفكير الخاطئ وإيجاد مشاعر سلبية لا سيما في حالات تقادم القوانين أو تضارب الأنظمة أو التعليمات أو غياب النص القانوني الذي يمكن أن يطبقه مدير المدرسة، إذ تبرز هنا أهمية الاخلاق وممارسة القيم عند صنع القرارات المختلفة بحيث يجعل جميع العاملين يشعرون بالعدالة وتنشأ بينهم قيم أساسية متنوعة، كالثقة والمساءلة والاحترام المتبادل والعدالة، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على أداء المعلمين وتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية. وهذا ما أشارت إليه دراسة غويتا

(Gupta, 2010) والتي بينت أن القرار الأخلاقي للمدير يعتمد على المناخ الأخلاقي في المدرسة والذي ينبغي تصميمه على نحو يشمل الأفراد من كافة الأنماط الفلسفية لصنع القرار. لقد اتفقت هذه النتائج بشكل عام مع نتائج دراسة الرواشده (2005) والتي أظهرت أن درجة مشاركة معلمي المدارس في عملية صناعة القرارات المدرسية كانت متوسطة، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة سلطان (2006) والتي أشارت إلى أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كان مرتفعاً.

مناقشة نتائج السؤال الثاني

ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟ أظهرت النتائج في الجدول (4) أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم كان متوسطاً. وقد يستدل من هذه النتيجة أن هناك نسبة من المعلمين لديها ولاء مرتفع و نسبة أخرى لديها ولاء متوسط فقد حصلت (14) فقرة وبنسبة قدرها (45%) على مستوى مرتفع بينما حصلت (17) فقرة وبنسبة قدرها (55%) على مستوى متوسط.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الولاء التنظيمي أحد المتغيرات المهمة التي تؤثر سلباً أو إيجاباً في عمل المؤسسة التربوية في ضوء إرتفاع الولاء أو انخفاضه إذ يعد جزءاً من الولاء الاجتماعي لدى المعلم. ويشتمل على إظهار المشاعر الإيجابية نحو المدرسة. فهو يعد مؤشراً على درجة انسجام المعلم مع أعضاء المجتمع المدرسي وانتمائه للمدرسة، مما يعكس مستوى معيناً من الولاء لهذه المؤسسة. كما يعد الولاء التنظيمي محركاً أساسياً للعاملين بالمدرسة كافة، ودليلاً على نجاح المدرسة في أداء مهماتها وتحقيق رسالتها. لقد أشار أنتونيك و أنتونيك (Antoncic &

Antoncic, 2011 إلى أن المنظمة تتأثر بالولاء التنظيمي للعاملين. وإن هذا

الولاء يؤثر - بدوره - إيجاباً في كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم، مما يؤثر وبشكل إيجابي في نمو المنظمة و تطورها ونجاحها واستمرارها.

وأكدت دراسة فيشر (Fischer, 2004) على ضرورة قيام مديري المدارس بتنمية الولاء التنظيمي لدى المعلمين. فقد توصلت إلى أن إتباع المنظمات نظام مكافآت عادل، يشكل حافزاً مهماً للمعلمين يزيد من إحساسهم بالرضا ويعمل على تنمية الأنماط السلوكية وبالتالي يرفع مستوى ولائهم للمنظمة وانتمائهم لها، وهذا ما ينبغي أن يقوم به مديرو المدارس للارتقاء بمستوى الولاء لدى معلمهم.

لقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة سعود (2009) التي بينت أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين كان متوسطاً، و اختلفت مع نتيجة حمدان (2008) التي توصلت إلى أن الدرجة الكلية لواقع الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت عالية.

لقد حصلت الفقرة (28) التي تنص على " أشعر أن مشكلات المدرسة جزء من مشكلاتي"، على الرتبة الأولى وهذا مؤشر على أن معلمي المدارس المتوسطة يظهرون العديد من أنماط السلوك والمشاعر التي تعبر عن بعض مظاهر الولاء التنظيمي، إذ يعد الإحساس بمشكلة المنظمة من الدوافع المهمة التي تحث المعلم على بذل أقصى ما لديه من جهد وإمكانيات بهدف حل هذه المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة بما يحقق أهداف المدرسة، متجاهلاً مصالحه الشخصية، ورغباته الخاصة.

وقد حصلت الفقرة (11) التي تنص على " أشعر بمشاعر ايجابية تجاه مدرستي" على الرتبة الثانية وبمستوى مرتفع. وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين يحبون العمل في مدرستهم لأسباب كثيرة، منها ما يرتبط بالعلاقة فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى،

فضلاً عن ما توفره من بيئة عمل مناسبة تمكنهم من أداء أعمالهم بالشكل المطلوب. ونتيجة لذلك تولدت لديهم مشاعر إيجابية إزاء المدرسة، مما قد يشير إلى أنهم يفضلون البقاء في هذه المدرسة والعمل فيها، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على مستوى أدائهم التربوي والتعليمي. فالمكان الذي تتكون لدى الفرد إزاءه مشاعر وأحاسيس إيجابية يرغب في البقاء فيه ويفضله على غيره من الأماكن، لأنه يشعر بالارتياح، فتتدفق طاقته الجسمية والنفسية نحو العمل الجاد المثمر الذي يمكن أن يحقق الأهداف المرجوة .

وجاءت الفقرة (29) التي تنص على " أنصح أصدقائي دائماً بالانتقال لمدرستي " بالرتبة قبل الأخيرة وبمستوى متوسط. وقد تعكس هذه النتيجة رضا المعلم عن العمل في مدرسته الحالية، لذلك يدعو زملاءه للانتقال إليها. وعلى الرغم من المستوى المتوسط لهذه الفقرة، إلا أنها تعد مؤشراً إيجابياً على ولاء المعلم لمدرسته، من خلال دعوة الآخرين للانتقال إليها والعمل فيها. أما الفقرة الأخيرة من حيث الترتيب فهي الفقرة (13) التي تنص على " أشعر بالفخر عندما أقدم نفسي معلماً في هذه المدرسة" و يمكن أن يعزى ذلك إلى أن مهنة التعليم ليست من المهن الجذابة في المجتمع الكويتي في الوقت الحاضر، لذلك لا يشعر كثيراً بالفخر عند تقديم نفسه للآخرين، أو ربما قد تكون تجربته في مدرسته الحالية، قد ولدت لديه انطباعاً سلبياً فأضعف رغبته وإنتمائه لمهنة التعليم من جهة، و المدرسة التي يعمل فيها من جهة أخرى.

أما دراسة عطاري وآخرون (2006) فقد أظهرت أن الولاء نحو المدرسة جاء في الرتبة الأولى، وهذا قد يختلف مع النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إذ أن المعلمين لا يحملون أي مشاعر إيجابية تجاه المدرسة التي يعملون فيها، بل انهم قد يتخلون عنها في أي وقت تعرض عليهم وظيفة أخرى.

كما أثبتت الدراسة التي أجراها السعود (2009) أن هناك علاقة ارتباطية عكسية بين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين و النمط الإداري الاستبدادي التسلطي.

مناقشة نتائج السؤال الثالث

هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين؟

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن البعد الإنساني مهم جداً في مجال العمل ولا يصح إغفاله لأي سبب من الأسباب، وأن القرارات الأخلاقية تساعد في تطوير العمليات الإدارية في المدرسة، وتسهم في إيجاد التوازن الانفعالي وثبات مستوى العطاء لجميع العاملين بالمؤسسة التربوية.

إن علاقة الأخلاق بالقرارات الإدارية تبدأ مع الخطوات الأولى لصنع القرار وتشكل أساساً للقرارات المقبولة اجتماعياً وأخلاقياً (الطراونه، 2010) كما تؤثر القرارات الأخلاقية في تعزيز السلوك الايجابي وذلك من خلال السعي لاختيار الأبدال الأخلاقية وتعزيز الإحساس بالمسؤولية من خلال التأكد من أن الحل يضمن تحقيق كافة الواجبات المكلف بها المعلم في المواقف التعليمية المختلفة وفي تحمله لجميع مسؤولياته اتجاه الطلبة والمجتمع. فضلاً عن تعزيز الثقة وبناء سمعة ممتازة، وقد تعزى هذه العلاقة الإيجابية بين صنع القرار الأخلاقي والولاء التنظيمي، إلى أن المتغير الأول المتمثل في مستوى صنع القرار الأخلاقي يؤثر بشكل واضح في مستوى الولاء التنظيمي، أي كلما ارتفع مستوى المتغير الأول ارتفع مستوى المتغير

الثاني. لاسيما وان المتغيرين يرتبطان بالعامل الأخلاقي للعاملين. ولما كانت الأخلاق أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، فقد جاءت هذه العلاقة بهذا المستوى من الدلالة الإحصائية وبالالاتجاه الإيجابي.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الغامدي (2008) والتي كشفت عن علاقة قوية بين أخلاقيات العمل الإداري والولاء التنظيمي إذ أظهرت هذه الدراسة تمتع مديرات المدارس الثانوية بدرجة ممارسة مرتفعة جداً لأخلاقيات العمل الإداري، ومستوى ولاء تنظيمي مرتفع جداً.

التوصيات:

- خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات اعتماداً على النتائج التي تم التوصل إليها الدراسة وهي:
- أظهرت النتائج أن مستوى صنع القرار الأخلاقي جاء متوسطاً لذلك يوصى بتطوير مهارات مديري المدارس المتوسطة بما يتناسب ومتطلبات القرار الأخلاقي.
- تأكيد الجانب الأخلاقي في التعامل مع المعلمين لترسيخ هذا التوجه و اعتماده في صنع القرارات الإدارية .
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي جاء متوسطاً، ولذلك يوصى بالعمل على زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين من خلال تعزيز انتمائهم للمدرسة من خلال تقديم الدعم المادي و المعنوي.
- إجراء مزيد من الدراسات التي تتعلق بالقرار الاخلاقي وتأثيره في أداء المعلمين ومهاراتهم.

المراجع العربية

آل سعود، خالد بن عبدالله، (2006). *اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات*، الرياض: مطبع الحمضي.

آل مذهب، معدي بن محمد (2001). *الإداري المسؤول " مدخل أخلاقي للدور الإداري "*، الرياض: إدارة النشر العلمي والمطابع.

ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد مكرم (1994). *معجم لسان العرب*، ط3 بيروت: دار صادر.

أبو العلا، سهير عبد اللطيف (2003). "عملية صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة المدرسية (دراسة ميدانية) ، *مجلة كلية التربية، المجلد 19(1): 5-29*.

أحمد، أحمد ابراهيم (2002). *الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق*، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.

الأحمدي، طلال بن عايد، (2004). " الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة. " *المجلة العربية للإدارة، 24(1) : 1 - 44*.

انيس، ابراهيم و الصوالحي، عطية و منتصر، عبد الحليم و أحمد، محمد خلف الله (1979). *المعجم الوسيط: (مادة خلق) الميداني، ط2، بيروت: دار القلم*.

البرازي، مجد محمد الباكير (2001). *أخلاقيات مهنة التربية و التعليم في الكتاب و السنة*، ط1، عمان: مؤسسة الوراق.

التهامي، حسين (2008). *المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة*، القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

تيم، حسن، (1999). *الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الجابري، محمد عابد (2001). *العقل الأخلاقي العربي*، بيروت: مركز دراسات الوحدة.

الجهني، عبدالله مسعود غيث، (2010). *أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك

عبدالله عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

حجي، أحمد (1998). *الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية*، القاهرة: دار الفكر العربي.

الحديدي، ضحى فائق عبد الحليم (2003). *المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في*

الأردن وعلاقته بتخصص مدير المدرسة ونوع المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين

وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي في هذه المدارس، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)،

جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الحراشنة، محمد عبود (2003). *مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة*

التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار، (أطروحة دكتوراه غير

منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الحريري، رافدة، (2008). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*، عمان: دار

المناهج.

حسون، هيثم عبدالله، (2001). *ظاهرة التردد في صناعة القرار وانعكاساتها على العمل الإداري*

والتربوي، مجلة التربية الرياضية، 10(4):123-138.

حسين، سلامة عبد العظيم، (2005). *ديناميات وأخلاقيات صنع القرار*، القاهرة: دار النهضة

العربية.

حسين، سلامة عبدالعظيم، (2005). المحاكاة: الكمبيوتر كمدخل لفعالية صنع القرار

المدرسي، القاهرة: مستقبل التربية العربية، 11 (39): 56-57.

الخلو، هناء محمد علي محمود (2008). درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم

والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة

الغربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

حمدان، دانا لطفي (2008). العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة

التدريس في الجامعات الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح

الوطنية، نابلس، فلسطين.

خلف، محسن هادي، (2009). دور القيم الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية، (رسالة ماجستير

غير منشورة). المركز الاستشاري الوطني، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.

خليفات، عبدالفتاح صالح، و الملاحمة، منى خلف، (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا

الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق،

25(3):1-30.

رشيد، مازن فارس، (2004). الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعة للولاء التنظيمي، المجلة

العربية للعلوم الإدارية، 11(9):36-66.

الرواشدة، خلف، (2005). درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في الأردن في عملية صنع

القرار في مدارسهم وعلاقتها بشعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي، (أطروحة دكتوراه

غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- السعود، راتب، (2009). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام 1- نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 5(3)، 249-262.
- سلامة، انتصار، (2004). *مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
- سلامة، رتيبة محمد حسن (2003). *الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين*، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- سلطان، سوزان أكرم، (2006). *العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها*، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الشراري، مفضي بن رطيان السنيدي، (2007). *الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- صالح، محمد (2004). *درجة استخدام أنماط صنع القرار لدى مديري مدارس منطقة دبي التعليمية من وجهة نظرهم ونظر معلميهم*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- الطراونة، تحسين (2010). *الأخلاق والقيادة*، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

العامري، محمد بن علي (2012). *تعريف القرار وأهميته اتخاذ في حياتنا*،
<http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=913&SecID=24>، تاريخ دخول
 الموقع (2012-7-13).

عبد الرحمن، طه (2000). *سؤال في الأخلاق: مساهمة بالنقد الأخلاقي للحدثة الغربية*، ط 1،
 الدار البيضاء: المركز الثقافي العربي.

العضايلة، علي، (1995). *الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة
 بين القطاعين العام والخاص الأردنيين*، *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات*، 10(5):31-
 32.

عطاري، عارف وآخرون (2006). *الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة
 التربية والتعليم بسلطنة عمان. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية
 والإنسانية*، 18(12):82-82.

العماري، بدرية مبارك (2007). *المرأة في المجال الأكاديمي: دراسة لبعض المتغيرات ذات
 العلاقة بين الرضا الوظيفي العام والولاء التنظيمي لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة
 قطر. مجلة العلوم التربوية - قطر*، (13):99 - 142.

عورتاني، مأمون عبد القادر، (2003). *العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في
 وزارات السلطة الوطنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)*، جامعة النجاح الوطنية، نابلس،
 فلسطين.

الغامدي، رحمة العيفان، (2008). *أخلاقيات العمل الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية
 وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمات بمنطقة الباحة التعليمية*، (أطروحة
 دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

غنام، ختام (2005). *السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الفطيسي، محمد بن سعيد، (2007). *عملية صناعة القرار، مجلة الحوار المتمدن*، 456 (3): 8-14.

الفهداوي، خليفة صالح والقطاونة، نشأت أحمد، (2004). *تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية. المجلة العربية للإدارة*، 24(2): 9-18.

فيله، فاروق عبده وعبدالمجيد، محمد، (2005)، *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

القاضي، حسين ودودح، حسين (1999). *أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية والدولية*، عمان: مؤسسة الوراق.

الكايد، جعفر أحمد محمد، (1999). *الولاء التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس* www.veecos.net/portal/index.php?option=com

الكردي، احمد، (2010). *عملية اتخاذ القرار في المنظمات*، موقع الإسلام والتنمية Available <http://kenanaonline.com> ، تاريخ الدخول إلى الموقع (3-2-2012).

محمود، حواس (2002). *الثقافة والأخلاق والتحدي التكنولوجي*، دمشق: منشورات اتحاد الكتاب العرب.

المعيوف، صلاح بن معاذ (2002). أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، 107 (28) : 111-150.

نصير، نعيم، (1996). الإدارة بالاستقلال: دراسة لاتجاهات موظفي الإدارة العليا للسلوك الميكافلي في القطاع العام في محافظة إربد"، *مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 12 (28): 9-43.

الهدهود، دلال، (1996) واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت (دراسة ميدانية)، *المجلة التربوية*، 11(41): 45-65.

الهزايمة، وصفي سليمان، (2006). *انموذج مقترح لمشاركة طلبة المدارس الثانوية العامة في الأردن في صنع القرارات المدرسية في ضوء الواقع*، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

ياغي، محمد عبدالفتاح (1983) *مبادئ الإدارة العامة*، ط1، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
ياغي، محمد عبدالفتاح (2002) *اتخاذ القرارات التنظيمية*، عمان: ياسين للخدمات المكتبية والطلابية.

- Abbott, A. A. (2003). A confirmatory factor analysis of the professional opinion scale: A values assessment instrument. *Research on Social Work Practice*, 13: 641-666.
- Antoncic, J. & Antoncic, B. (2011). Employee loyalty and its impact on firm growth, *International Journal of Management & Information Systems* , 15(1): 81-88.
- Banaji, M. R., Bazerman, M. H., & Chugh, D. (2003). How (Un)ethical are you? *harvard business review*, 81(12), 56-64.
- Bowen, A. S. (2002). Elite executives in issues management: The role of ethical paradigms in decision making. *Journal of Public Affairs*, 2(4), 270-283.
- Cappel, J & Windsor, J (1998). A comparative investigation of ethical decision making: Information systems professionals versus students, *ACM SIGMIS Database*, 29(1):1 20-32.
- Cloin, G.A.A.M. (1999). Ethics in the Royal Netherlands Army, **Royal Netherlands Army Journal**, 3: 17-21.
- Cook, K. & Truscott, D. (2008). **Ethics and law for teachers**. Toronto, ON: Thomson Nelson.

- DeVore, S. & Martin, N. B. (2008). Ethical decision-making: Practices of Female and Male Superintendents, *Advancing Women in Leadership Journal*, .28(1):1 -10.
- Fielder, J. (1992). Organizational Loyalty, *Business and Professional Ethics Journal*, 11 (1) 71-90.
- Fischer, R. (2004). Rewarding employee loyalty: An organizational justice approach, *International Journal of Organizational Behavior*, 8 (3): 486-503.
- Fitch, W. (2009). A Study of relationships between ethical decision making, leadership styles, and demographics in Pennsylvania superintendents, *Unpublished Doctoral Dissertation*, Indiana University of Pennsylvania.
- Gaertner, K.N. & Nollen, S.D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organization, *Human Relations*, 42: 975-991.
- Gerhards, R. (1999). You can't change the world in six months. From: , *Association Monthly Magazine*, 22. (99): 20-21.
- Gupta, S. (2010). A multidimensional ethics scale for indian managers' moral decision making, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*,. 15, (1): 5-14.

Haines, R. & Leonar, L. (2007). Situational influences on ethical decision-making in an IT context, *Information & Management*, 44: 313–320.

Infantino, R. & Wilke, R. (2009). *Tough choices for teachers: Ethical challenges in today's schools and classrooms* Lanham, MD: Rowman. and Littlefield Education.

Joffres, C., & Haughey, M. (2001, March). Elementary teachers' commitment declines: antecedents, processes, and outcomes. **The Qualitative Report**, {On-line serial}, 6(1), <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR6-1/joffres.html>

Kaucher, E. (2010). Ethical decision making and effective leadership, *DAI-A* 71/03, ProQuest Dissertations & Theses.

kitchener, K. S. (1984). Intuition, critical evaluation and ethical principles: The foundation for ethical decisions in counseling psychology. *Counseling Psychologist*, 12(3): 43-55.

Klehe, U; Zikic, J; Van Vianen, A. & De Pater, I. (2011). Career adaptability, turnover and loyalty during organizational downsizing, *Journal of Vocational Behavior*, 79(1): 217-229.

Krejcie, Robert V., Morjan, Darle W.(1970)."Determining Sample Size

For **Research Activities**", Educational and Psychological Measurement.

Kujala, J; Lämsä, A & Penttilä, K (2011). Managers' moral decision-making and changes over time: a multidimensional approach, *Journal of Business Ethics*, 100 (2): 191-207.

Mahmood, S. & Ali, B. (2011). Moral imagination and management decision-making: An empirical study, *African Journal of Business Management*, 5, (4): 1466-1480.

Mahzarin R., Bazerman, M H., Chugh, D (2003). How (UN)Ethical Are You? *Harvard Business Review*, 81, (12): 56-63.

Mehta, S.; Singh, T. ; Bhakar, S. & Sinha, B. (2010). Employee loyalty towards organization -A study of academicians, *International Journal Business*, 1(1): 98-108.

Meyer, JP (1997). Organizational commitment, in CL Cooper & IT Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, John Wiley & Sons, pp. 175-228

Robison, W. & Reeser, L. (2002). *Ethical decision-making in social work*, Originally published by Allyn & Bacon, Columbia University Press, USA.

Rottig, D; Koufteros, X & Umphress, E (2011). Formal infrastructure and ethical decision making: An empirical investigation and implications for supply management, *Decision Sciences*, 42(1): 163–204.

Schermerhorn, J. (2002). *Organizational behavior*, 7th ed. New York: John Wiley.

Schein, EH (1990). Organizational culture, *American Psychologist*,(45), 109-119.

Schweitzer, M. & Gibson, D. (2008). Fairness, feelings, and ethical decision- making: consequences of violating community standards of fairness, *Journal of Business Ethics*, 77:287-301.

Singh, N.(2001).**Organizational behavior: Concepts, theory and practice**, New Delhi : Deep & Deep Publications.

Smith, D., & Goldblatt, P. (Eds.) (2005). *Casebook guide for teacher education*. Toronto, ON: Sage.

Stanley, A. (2002). Starbucks coffee company. (case study). tuck school of business at Dartmouth. retrieved on September 7, 2010 from Dartmouth website: <http://mba.tuck.dartmouth.edu/pdf/2002-1-0023.pdf>

Stephen, R. (2004). *Organizational behavior*, New Jersey: Upper Saddle River.

- Tenbrunsel, A. E., & Smith–Crowe, K.(2008). Ethical decision– making: Where we've been and where we're going. *The Academy of Management Annals*, (2), 545–607.
- Van Vugt, M. & Hart, C.M. (2004). Social identity as social glue: The origins of group loyalty, *Journal of Personality and Social Psychology*,(86), 585–598.
- Walker, K. (2003). faculty loyalty in high priority elementary schools, **doctor of education**, ATHENS: University of Georgia.

الملحقات

الملحق (1)

إستبانة صنع القرار الأخلاقي بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور.....الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس

المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة

الشرق الأوسط في عمان/ الأردن.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم ترجمة إستبانة "صنع القرار الأخلاقي". التي أعدها

كاوچر (Kaucher، 2010) ، و إعداد إستبانة الولاء التنظيمي للمعلمين .

ونظراً لما نعهده فيكم من معرفة وإطلاع واسعين وخبرة طويلة في هذا المجال أضع بين

أيديكم الإستبانتين المرفقتين ، راجية التفضل ببيان الرأي بصدد فقراتها من حيث صلاحيتها

لأغراض الدراسة أم بحاجة لتعديل، والتعديل الذي تقترحونه.

شاكرين لكم حسن تعاونكم....وتفضلوا بقبول كل الاحترام مع التقدير

الباحثة

دلال عبدالمحسن الدرويش

الأداة الأولى: صنع القرار الأخلاقي

الرقم	الفقرات	صلاحية الفقرة		
		صالح	غير صالح	تحتاج إلى تعديل
1.	I trust and respect my supervisor.* أثق بمديري و أحترمه			
2.	I have a good working relationship with my supervisor لدي علاقة عمل جيدة مع مديري			
3.	My supervisor understands the priorities of ethical responsibilities obligations يتفهم المدير أولويات المسؤوليات و الواجبات الأخلاقية			
4.	I feel motivated to do the best I can in my work أشعر بالرغبة لتقديم أفضل ما لدي في عملي.			
5.	My supervisor conveys consistent messages to all employees ينقل مديري الملاحظات بشكل مستمر إلى جميع المعلمين			
6.	My supervisor treats all employees fairly يتعامل مديري مع جميع المعلمين بعدالة			
7.	My supervisor dose not tolerate deliberate ، lying، plagiarism or cheating and ،misrepresentation supports for such behavior. ينبذ مديري الاحتيال، والكذب، والتزيف، والغش ولا يشجع تلك التصرفات.			
8.	I am satisfied to grow career working for my current supervisor أعمل على تطوير مسيرتي المهنية مع المدير الحالي بثقة			
9.	My supervisor communicates information in a timely fashion يتداول مديري المعلومات في حينها بطريقة فعالة .			
10.	My supervisor understands that legal behavior differs from ethical behavior and respects legal requirements even as s/he attends to ethical decisions. يتفهم مديري أن السلوك القانوني يختلف عن السلوك الأخلاقي ويحترم المتطلبات القانونية على رغم من أنه يحترم القرارات الأخلاقية.			

				My supervisor is sensitive to the ' families, diverse needs of students and faculty. 'staff مديري حساس تجاه الاحتياجات المختلفة للطلبة، وأولياء الأمور، وفريق العمل، وأعضاء الهيئة التدريسية.	.11
				I consider my supervisor to be a mentor and a coach أعد مديري محترف في قيادة الآخرين	.12
				'My supervisor does not harass or take ' harm' belittle' mistreat unfair advantage of anyone مديري لا يسيء معاملة أحد أو يضره أو يستفيد منه لحسابه الشخصي.	.13
				My supervisor provides opportunities for the faculty o succeed. يوفر مديري فرص النجاح للهيئة التدريسية.	.14
				My supervisor speaks out against hatred and bigotry whenever the occurrence is observed ينتقد مديري التعصب حال ما يلاحظ ظهوره	.15
				Outstanding professional practice is recognized يثني مديري على الممارسات المميزة	.16
				My supervisor supports a "no-blame" culture which accepts that innovations often fail. يتبنى مديري ثقافة "عدم اللوم" عندما تفشل التجارب.	.17
				Adequate funds are set aside for professional growth. يقوم مديري برصد أموال كافية لتنمية القدرات المهنية	.18
				Core values of the school are clearly communicated القيم الأساسية للمدرسة يجب إيصالها بوضوح.	.19
				My supervisor promotes the core values of the school يشجع مديري القيم الأساسية ولوائح المدرسة	.20
				Parents and others in the community are advocates of the school and are prepared to take up its cause in challenging circumstances. الآباء وغيرهم في المجتمع مستعدون لدعم المدرسة في وقت الحاجة لذلك.	.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>مديري يكشف عن تعارض المصالح ويتخذ الإجراءات المناسبة لمنع أي حل وسط يمس السلامة و الأمانة الفردية و المؤسسية .</p>	.22
				<p>My supervisor optimizes learning out comes for students by helping create learning environments that and ethical. ‘ authentic‘are visionary</p> <p>يُحسن مديري مخرجات التعليم للطلبة من خلال توفير بيئة تعليمية جيدة .</p>	.23
				<p>My supervisor constantly assesses the schools vision and values.</p> <p>يقيم المدير أداء المدرسة باستمرار من خلال الأهداف و الرؤية .</p>	.24
				<p>My supervisor is a role model consistent with the schools vision and values.</p> <p>يعد مديري قدوة تتناسب مع قيم المدرسة و رؤيتها</p>	.25
				<p>I consider my supervisor ‘Overall competent.</p> <p>بشكل عام، أعتقد أن مديري كفء</p>	26

الملحق (2)

أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	التخصص	العنوان
1	الأستاذ الدكتور جودت المسعيد	مناهج و طرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
2	الأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
3	الدكتور غازي خليفة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
4	الدكتور بدر محمد ملك	الأصول والإدارة تربوية	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي
5	الدكتور طلال ابراهيم المسعد	الأصول والإدارة تربوية	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي
6	الدكتورة لطيفة الكندري	الأصول والإدارة تربوية	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي
7	الدكتور أحمد ابراهيم الهولي	الأصول والإدارة تربوية	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي
8	الدكتور محسن الصالحي	الأصول والإدارة تربوية	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي
9	الدكتور أحمد حمد الصانع	الأصول والإدارة تربوية	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي
10	الدكتور فهد عبد الرحمن الرويشد	الأصول والإدارة تربوية	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي

الملحق (3)

استبانة صنع القرار الأخلاقي بصورتها النهائية

عزيزي المعلم/ المعلمةالفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس

المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة

الشرق الأوسط في عمان/ الأردن، لذلك أرجو التفضل بتعبئة الاستبيانين المرفقتين، بما ترونه

مناسباً، مع العلم أن إجاباتكم ستعالج بسرية تامة، ولخدمة أغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة : دلال عبدالمحسن الدرويش.

للتواصل : هاتف 99016554 – ايميل d_e_e_y_a_85@hotmail.com

أولاً: استبانة صنع القرار الأخلاقي

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	أثق بمديري و أحترمه					
2	لدي علاقة عمل جيدة مع مديري					
3	يتفهم المدير أولويات المسؤوليات و الواجبات الأخلاقية					
4	أشعر بالرغبة لتقديم أفضل ما لدي في عملي.					
5	ينقل مديري الملاحظات بشكل مستمر إلى جميع المعلمين					
6	يتعامل مديري مع جميع المعلمين بعدالة					
7	ينبذ مديري الاحتيال، والكذب، و التزييف ، و الغش ولا يشجع تلك التصرفات.					
8	أعمل على تطوير مسيرتي المهنية مع المدير الحالي بثقة					
9	يتداول مديري المعلومات في حينها بطريقة فعالة .					
10	يتفهم مديري أن السلوك القانوني يختلف عن السلوك الأخلاقي .					
11	مديري حساس تجاه الاحتياجات المختلفة للطلبة ، و أولياء الأمور ، وفريق العمل ، وأعضاء الهيئة التدريسية.					
12	أعد مديري ناضجاً في قيادة الآخرين					
13	مديري لا يسيء معاملة أحد أو يضره أو يستفيد منه لحسابه الشخصي.					
14	يوفر مديري فرص النجاح للهيئة التدريسية.					
15	ينتقد مديري التعصب حال ما يلاحظ ظهوره					
16	يثني مديري على الممارسات المميزة .					
17	يتبنى مديري ثقافة "عدم اللوم " عندما تفشل التجارب.					
18	يقوم مديري برصد أموال كافية لتنمية القدرات المهنية					
19	القيم الأساسية للمدرسة يجب إيصالها بوضوح .					
20	يشجع مديري القيم الأساسية ولوائح المدرسة					

					21	الآباء وغيرهم في المجتمع مستعدون لدعم المدرسة في وقت الحاجة لذلك.
					22	مديري يكشف عن تعارض المصالح ويتخذ الإجراءات المناسبة لمنع أي حل وسط يمس السلامة و الأمانة الفردية و المؤسسية .
					23	يُحسن مديري مخرجات التعليم للطلبة من خلال توفير بيئة تعليمية جيدة .
					24	يقيم المدير أداء المدرسة باستمرار من خلال الأهداف و الرؤية .
					25	يعد مديري قدوة تتناسب مع قيم المدرسة و رؤيتها
					26	بشكل عام، أعتقد أن مديري كفي

الملحق (4)

استبانة الولاء التنظيمي بصورتها الأولية

الرقم	الفقرات	ملاءمتها للمجال			صياغة العبارة لغوياً		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	صالحة	غير صالحة	تحتاج إلى تعديل	
1.	أشعر أن المدرسة جزء مهم بحياتي						
2.	أجد تعامل راقى في المدرسة						
3.	مصلحة المدرسة تسبق مصلحتي الشخصية						
4.	أمتدح مدرستي حين أمتثلها المحافل						
5.	أؤمن بدوري المهم داخل المدرسة						
6.	أحرص أن أكون قدوة جيدة للآخرين						
7.	أجد كل التشجيع لتبادل الخبرات بين المعلمين						
8.	أحرص على عدم التغيب عن العمل						
9.	ألتزم بمواعيد الدوام بالمدرسة						
10.	أحرص على تقديم أقصى جهدي لإنجاح مدرستي						
11.	أشعر بمشاعر ايجابية تجاه مدرستي						
12.	أبين لمحيطي أن مديري راق بالمعاملة ويستحق أن يعمل الشخص معه						
13.	أشعر بالفخر عندما أقدم نفسي كمعلم في هذه المدرسة						
14.	تتطابق أهدافي مع أهداف المدرسة التي أعمل بها						
15.	يدفعني المدير إلى تقديم أفضل ما لدي عن طريق تحفيزي						
16.	أشعر بالسعادة حين يُطلب مني المشاركة بأمور المدرسة						
17.	تهمني هذه المدرسة بأن تكون ذو سمعة حسنة						

						18. اخترت العمل بهذه المدرسة رغم كل البدائل المتاحة
						19. أتأخر بعد إنهاء عملي، إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز بعض الأعمال.
						20. أشعر باستنزاف طاقاتي مع نهاية اليوم الدراسي.
						21. مستعد لبذل أقصى الجهد لتحقيق أهداف المدرسة.
						22. إذا تقيت عرضاً للعمل براتب أفضل من راتبي الحالي، أفضل ترك العمل والذهاب إلى عمل جديد
						23. أحافظ على ممتلكات المدرسة التي أعمل فيها كمحافظتي على ممتلكاتي الشخصية.
						24. أقوم بأداء مهماتي الوظيفية بفاعلية.
						25. أجد مساحة للتعبير عن رأيي بالمدرسة
						26. أومن بأنني جزء من الإدارة ولو أنني لم أعمل بها
						27. أبدل قصارى جهدي حين يطلب مني المساعدة
						28. أشعر أن مشاكل المدرسة جزء من مشاكلي
						29. أنصح أصدقائي دائماً بالانتقال لمدرسي
						30. اشتاق للمدرسة عند غيابي عنها
						31. عند تغير وضعي الحالي بالمدرسة سيجعلني أترك العمل فيها
						32. أرفض ترك مهنتي مهما توافرت حوافز أخرى لي

الملحق (5)


استبانة الولاء التنظيمي بصورتها النهائية

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	أشعر أن المدرسة جزء مهم من حياتي					
2	أجد تعاملًا راقياً في المدرسة					
3	مصلحة المدرسة تسبق مصلحتي الشخصية					
4	أمتدح مدرستي حين أمثلها في المحافل					
5	أؤمن بدوري المهم داخل المدرسة					
6	أحرص أن أكون قدوة جيدة للآخرين					
7	أجد كل التشجيع لتبادل الخبرات بين المعلمين (المعلمات)					
8	أحرص على عدم التغيب عن المدرسة					
9	ألتزم بمواعيد الدوام بالمدرسة					
10	أحرص على تقديم أقصى جهد لإنجاح مدرستي					
11	أشعر بمشاعر ايجابية تجاه مدرستي					
12	أبين للآخرين أن مديري راق بالمعاملة ويسعد المعلمون بالعمل معه					
13	أشعر بالفخر عندما أقدم نفسي معلماً في هذه المدرسة					
14	تتطابق أهدافي مع أهداف المدرسة التي أعمل فيها					
15	يدفعني المدير إلى تقديم أفضل ما لدي عن طريق تحفيزي					
16	أشعر بالسعادة حين يُطلب مني المشاركة بقرارات المدرسة					
17	تهمني مدرستي بأن تكون ذات سمعة حسنة					
18	اخترت العمل بهذه المدرسة على الرغم من كل البدائل المتاحة					

					19	أُتأخر بعد انتهاء الدوام المدرسي، إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز بعض الأعمال.
					20	أشعر بالإرهاق مع نهاية اليوم الدراسي.
					21	مستعد لبذل أقصى الجهد لتحقيق أهداف المدرسة.
					22	إذا تلقيت عرضاً للعمل براتب أفضل من راتبي الحالي، أفضل ترك العمل والذهاب إلى عمل جديد
					23	أحافظ على ممتلكات المدرسة التي أعمل فيها مثلما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية.
					24	أقوم بأداء مهماتي الوظيفية بفاعلية.
					25	أجد مساحة للتعبير عن رأيي في المدرسة
					26	أشعر بأني جزء من الإدارة ولو أنني لم أعمل فيها
					27	أبذل قصارى جهدي حين يطلب مني المساعدة
					28	أشعر أن مشكلات المدرسة جزء من مشكلاتي
					29	أنصح أصدقائي دائماً بالانتقال لمدرستي
					30	اشتاق للمدرسة عند غيابي عنها
					31	عندما يحدث أي تغيير سلبي -مهما كان بسيطاً- في وضعي الحالي في المدرسة يجعلني أفكر بترك العمل فيها.

الملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية في دولة الكويت

	 جامعة الشرق الأوسط MIDDLE EAST UNIVERSITY	
Date:	وكتب رئيس الجامعة	التاريخ: 2012/3/24
Number:	President's Office	الرقم: 473 / 11 / 7

معالي وزير التربية والتعليم العالي المحترم
- الكويت -

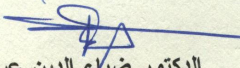
تحية طيبة، وبعد،


فأرجو أن أنقل إلى معاليكم أن طالبة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن "دلال عبد المحسن الدويش" تقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

أرجو معاليكم التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحثة على المعلومات اللازمة وتطبيق أداة/ أدوات البحث في المدارس المتوسطة في مديريات التربية في المحافظات الست بدولة الكويت والمقصودة بهذه الدراسة، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها، علماً بأن أداة/ أدوات البحث ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، نلرجو أن نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق التقدير والاحترام

رئيس الجامعة بالوكالة

الدكتور ضياء الدين عرفة



*نسخة إلى:
- أ. نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية.

الملحق (7)

كتاب من وزارة التربية في دولة الكويت موجه إلى مدير منطقة مبارك الكبير التعليمية .

75 / 30 / EA0085698/05/5000

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION

وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / 14 هـ
الموافق ٢ / ١٥ / 20١٢ م

الرقم : وت /
مرفقات / ٢

السيدة المحترمة / بديرة الخالدي
مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

تقوم الطالبة / دلال عبدالمحسن الدويش المسجلة علي درجة الماجستير في
جامعة الشرق الأوسط بالأردن ببحث ميداني ضمن متطلبات مقرر الإدارة والقيادة
التربوية من جامعة الشرق الأوسط .
فيرجى تسهيل مهمة المذكورة أعلاه لتطبيق أداة البحث (استبانة) المختومة
صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير ، في جميع المدارس المتوسطة التابعة لمنطقتكم
التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2012/2011 .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي

أ. إبتسام الحاي
مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي

وزارة التربية
إدارة البحوث والتطوير التربوي

نسخة للذات
Haya

١٦٢٢٢ القادسية - ٢٥٨٥٢ الكويت - تلفون : ٤٨٢٨٢٢١ - ٤٨٤٢٤٠٤ - فاكس : ٤٨٣٧٩٠٩ - ٤٨٤٢٤٠٤

الملحق (8)

كتاب من وزارة التربية في دولة الكويت موجه إلى مدير منطقة الأحمدية التعليمية.

75 / 30 / EA0085698/05/5000

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / 14 هـ
الموافق ١٥ / ٤ / 20٢٢ م

الرقم: وت /
مرفقات /:٢

السيد المحترم / طلق الهيمر

مدير عام منطقة الأحمدية التعليمية

تحية طيبة وبعد،،،

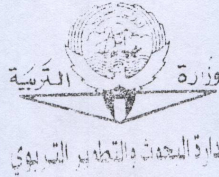
الموضوع / تسهيل مهمة

تقوم الطالبة / دلال عبدالمحسن الدويش المسجلة علي درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن ببحث ميداني ضمن متطلبات مقرر الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط .

فيرجى تسهيل مهمة المذكورة أعلاه لتطبيق أداة البحث (استبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير ، في جميع المدارس المتوسطة التابعة لمنطقةكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2012/2011 .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي



وزارة التربية
إدارة البحوث والتطوير التربوي

أ. إبتسام الحاي
مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي

ختم للملح

Haya

الملحق (9)

كتاب من وزارة التربية في دولة الكويت موجه إلى مدير منطقة حولي التعليمية.

75 / 30 / EA0085698/05/5000

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / 14 هـ
الموافق ٢٥ / ٤ / 20١٤ م

الرقم:وت /
مرفقات /

السيدة المحترمة / منى الصلال

مدير عام منطقة حولي التعليمية،

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة

تقوم الطالبة/ دلال عبدالمحسن الدويش المسجلة علي درجة الماجستير في
جامعة الشرق الأوسط بالأردن ببحث ميداني ضمن متطلبات مقرر الإدارة والقيادة
التربوية من جامعة الشرق الأوسط .

فيرجى تسهيل مهمة المذكورة أعلاه لتطبيق أداة البحث (استبانة) المختومة
صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير ، في جميع المدارس المتوسطة التابعة لمنطقة تكم
التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2012/2011 .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي

أ. إبتسام الحاي
مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي



ختم الملحق

Haya

الملحق (10)

كتاب من وزارة التربية في دولة الكويت موجه إلى مدير منطقة الجهراء التعليمية .

75 / 30 / EA0085698/05/5000

وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث والتطوير التربوي

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION

التاريخ / / 14 هـ
الموافق ١٥ / ٤ / 20١٣ م

الرقم : وت /
مرفقات / ١١٥ ، ١٤ ، ٢٠١٣

السيد المحترم / عبدالله الحربي
مدير عام منطقة الجهراء التعليمية
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة

تقوم الطالبة/ دلالة عبدالمحسن الدويش المسجلة علي درجة الماجستير في
جامعة الشرق الأوسط بالأردن ببحث ميداني ضمن متطلبات مقرر الإدارة والقيادة
التربوية من جامعة الشرق الأوسط .

فيرجى تسهيل مهمة المذكورة أعلاه لتطبيق أداة البحث (استبانة) المختومة
صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير ، في جميع المدارس المتوسطة التابعة لمنطقتكم
التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2012/2011 .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي

وزارة التربية
إدارة البحوث والتطوير التربوي

نضم الملف
Haya

أ. إيتسام الحاي
مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي

الملحق (11)

كتاب من وزارة التربية في دولة الكويت موجه إلى مدير منطقة العاصمة التعليمية .

75 / 30 / EA0085698/05/5000

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / 14 هـ
الموافق ٨٥ / ٤ / 20١٢ م

الرقم : وت /
مرفقات / ٢٥

السيدة المحترمة / مرقية غلوم

مدير عام منطقة العاصمة التعليمية،

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

تقوم الطالبة / دلالة عبدالمحسن الدويش المسجلة علي درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن ببحث ميداني ضمن متطلبات مقرر الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط .

فيرجى تسهيل مهمة المذكورة أعلاه لتطبيق أداة البحث (استبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير ، في جميع المدارس المتوسطة التابعة لمنطقتك التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2012/2011 .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي

١ - ٢

أ. ابتسام الحاي
مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي



نسخة للملح

Haya

الملحق (12)

كتاب من وزارة التربية في دولة الكويت موجه إلى مدير منطقة الفروانية التعليمية .

75 / 30 / EA0085698/05/5000

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / 14 هـ
الموافق ١٥ / ٤ / 20١٢ م

الرقم : وت /
مرفقات /

السيدة المحترمة / بسرى العم

مدير عام منطقة الفروانية التعليمية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة

تقوم الطالبة/ دلال عبدالمحسن الدويش المسجلة علي درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن ببحث ميداني ضمن متطلبات مقرر الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط .

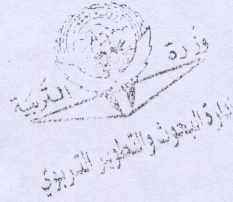
فيرجى تسهيل مهمة المذكورة أعلاه لتطبيق أداة البحث (استبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير ، في جميع المدارس المتوسطة التابعة لمنطقة تكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2012/2011 .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي

أ. إبتسام الحاي

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي




نسخة للنت


Haya

الملحق (13)

كتاب تسهيل مهمة من مدير منطقة مبارك الكبير التعليمية موجه إلى جميع مدارس المرحلة المتوسطة



دولة الكويت
State of Kuwait
وزارة التربية والتعليم
MINISTRY OF EDUCATION



Ref. :
Date :

المرجع:
التاريخ:

نشرة خاصة
لجميع مدارس المرحلة المتوسطة (بنين/بنات)

السادة والسيدات المحترمين / مديرو ومديرات المدارس
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

بالإشارة إلى الكتاب الصادر من إدارة البحوث والتطوير بتاريخ ٢٠١٢/٤/١٥ و الخاص بالموضوع المذكور أعلاه.

تقوم الطالبة/ **دلال عبدالحسن الدويش** المسجلة في جامعة الشرق الأوسط بالأردن على درجة الماجستير بإجراء بحث ميداني ضمن متطلبات مقرر **(الإدارة والقيادة التربوية)**

فيرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة بتطبيق أداة الدراسة (استبانة) وفقا للنظم واللوائح.

وتفضلوا بقبول فائق التحية،،،

مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية

نسخة لكل من:
• إدارة الشؤون التعليمية
• مراقبة التعليم المتوسط
• ملف
• أنوار ٢٠١٢/٤/١٨

الملحق (14)

كتاب تسهيل مهمة من مدير منطقة الأحمدية التعليمية موجه إلى مديري مدارس المرحلة المتوسطة (بنين - بنات)

75/30/EA 0098388/10/4000

التاريخ: _____
 الموافق: ١٢/٤/٢٠١٢
 رقم الاشارة: ١٢٠٧٤

وزارة التربية
 الإدارة العامة لمنطقة الأحمدية التعليمية
 مكتب المدير العام

السيدات والسادة المحترمين / مديري مدارس المرحلة المتوسطة (بنين - بنات)
 تحية طيبة وبعد ، ، ،

الموضوع: تسهيل مهمة

فبالإشارة إلى كتاب مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي رقم 25 بتاريخ 2012/4/15 م بشأن الموضوع أعلاه ، نحيطكم علما أن الطالبة / دلال عبد المحسن الدوش المسجلة على درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن تقوم ببحث ميداني ضمن مقرر الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط .

وإنه لا مانع من تسهيل مهمة الطالبة المذكورة بتطبيق أداة البحث (استبانة) المخطومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي في جميع مدارس المرحلة المتوسطة (بنين وبنات) التابعة لمنطقة الأحمدية التعليمية خلال الفصل الدراسي العالي 2012/2011 م مع خالص التحية

مدير عام
 الإدارة العامة لمنطقة الأحمدية التعليمية

د. عبد الصمد
 نادية
 2012/4/19

الملحق (15)

كتاب تسهيل مهمة من مدير منطقة حولي التعليمية موجه إلى جميع مدارس المرحلة المتوسطة

بنين وبنات

57/30/EA0092455/10/25000

وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة حولي التعليمية
مكتب المدير العام

رقم: ١٦٥
التاريخ: ١٤/٤/٢٠١٢

نشرة عامة رقم (٢٠١٢/٨٣)

لجميع مدارس المرحلة المتوسطة بنين و بنات

السادة والسيدات المحترمين / مديري ومديرات المدارس
تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع
تسهيل مهمة الطالبة / دلال عبدالحسن الدويش

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالبة / دلال عبدالحسن الدويش من جامعة الشرق الأوسط في مملكة الأردنية الهاشمية على درجة الماجستير وذلك بإجراء دراسة تحت عنوان " الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط " فيرجى تسهيل مهمة المذكورة أعلاه بتطبيق أداه البحث (استبانته) في المرحلة المتوسطة بحسب النظم واللوائح خلال الفصل الدراسي ٢٠١١ م - ٢٠١٢ م .

مع خالص التحية ،،،

مدير عام منطقة حولي التعليمية

٢٠١٢/٤/١٤
بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية
منطقة حولي التعليمية


نسخة لكل من :


- الوكيل المساعد للتعليم العام .
- مدير الشؤون التعليمية .
- مراقب التعليم المتوسط .
- جميع مدارس المرحلة المتوسطة بنين وبنات .
- الملف .
- ط. * باسمه حسين

الملحق (16)

كتاب تسهيل مهمة من مدير منطقة الجهراء التعليمية موجه إلى مديري المدارس المرحلة المتوسطة ومديراتها.

75 30 EA 0099755 / 06 / 100000


MINISTRY OF EDUCATION
 AL- Jahra Education Area
 General Manager Office


 وزارة التربية
 الإدارة العامة لمنطقة الجهراء التعليمية
 مكتب المدير العام

التاريخ: _____ الرقم: 015134

السادة والسيدات المحترمون / مديرو ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة

تحية طيبة وبعد :

الموضوع : تسهيل مهمة

بالإشارة إلى كتاب مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي رقم (٢٥) الصادر بتاريخ ٢٠١٢/٤/١٥م بخصوص الموضوع أعلاه.

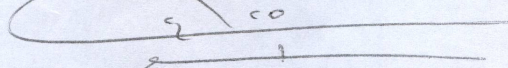
نحنيطمخ علما بأن الطالبة / دلال عبد المحسن الدويش المسجلة على درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن تقوم ببحث ميداني ضمن متطلبات مقرر الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط .

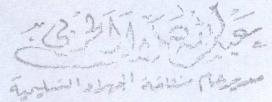
فيرجى تسهيل مهمة المذكورة أعلاه بتطبيق أداة البحث (إستبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي في مدارسكم خلال الفصل الدراسي الحالي ٢٠١٢/٢٠١١م.

هذا للعلم وعمل اللازم .

مع خالص التحية ،،،

مدير عام منطقة الجهراء التعليمية




 مدير عام منطقة الجهراء التعليمية

نسخة لكل من :


- مكتب المدير العام.
- إدارة الشؤون التعليمية.
- مراقبة التعليم المتوسط.
- الملف ٢٠١٢/٤/٢٤م.
- طباعة (٥/١)

وزارة التربية
 الإدارة العامة لمنطقة الجهراء التعليمية


إدارة الأنشطة التربوية Tel : 24584126 FAX: 24584120	إدارة الشؤون الإدارية والمالية Tel : 24582206 FAX: 24582207	إدارة الشؤون التعليمية Tel : 24583358 FAX: 24583359	مكتب المدير العام Tel : 24583309
---	---	---	-------------------------------------

الملحق (17)

كتاب تسهيل مهمة من مدير منطقة العاصمة التعليمية موجه إلى مديري مدارس المرحلة المتوسطة ومديراتها (بنين - بنات).



وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة العاصمة التعليمية
مكتب المدير العام



قسم المصادر والبيانات
26 APR 2012
الرقم: ١٣٨٢

السادة المحترمون / مديرو ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة (بنين - بنات) .


تحية طيبة وبعد ،،،،

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالبة / دلال عبدالمحسن الدويش المسجلة على درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن ضمن مقرر الادارة والقيادة التربوية وذلك بإجراء بحث ميداني في مدارسكم ويتطلب هذا البحث (تطبيق استبانة) المختومة صفحتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على عينة من طلابكم وطالباتكم خلال الفصل الدراسي الحالي . ٢٠١٢/٢٠١١ م .


ولكم خالص التحية ،،،،

مدير عام

الإدارة العامة لمنطقة العاصمة التعليمية



مدير عام
الإدارة العامة لمنطقة العاصمة التعليمية



وزارة التربية
منطقة العاصمة التعليمية

نسخة لكل من :

- مدير عام المنطقة
- إدارة الشؤون التعليمية
- قسم التخطيط والمعلومات

الملحق (18)

كتاب تسهيل مهمة من مدير منطقة الفروانية التعليمية موجه إلى مديري مدارس المرحلة المتوسطة ومديراتها

75 / 30 / EA0098065 / 05 / 5000

التاريخ: ٢٠١٢ / ٥ / ١٠
الرقم: وت / ط ف ل /



وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة الفروانية التعليمية
مكتب مدير إدارة الشؤون التعليمية

نشرة خاصة
لمدارس المرحلة المتوسطة
بنين / بنات

السادة الأفاضل مدراء ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة

تحية طيبة وبعد ، ، ،

الموضوع : تسهيل مهمة

يرجى تسهيل مهمة الطالبة (دلال عبد المحسن الدرويش) المسجلة على درجة الماجستير في جامعه الشرق الأوسط بالأردن تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان ((مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم)) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في جامعه الشرق الأوسط
يرجى التكرم بتسهيل مهمة المذكورة أعلاه بتطبيق أداة البحث (إستبانة) المختومة من إدارة البحوث والتطوير التربوي على عينه من معلمين ومعلمات المرحلة المتوسطة خلال الفصل الدراسي الحالي ٢٠١٢/٢٠١١

مع خالص شكرنا وتقديرنا ..

مدير إدارة الشؤون التعليمية

عهود العمر
مراقب التعليم الابتدائي
منطقة الفروانية التعليمية

٢٠١٢/٥/١٠

نسخة لكل من :-

مدير الشؤون التعليمية

عبدالله الدجاني