



جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

Amman - Jordan

الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها
بدرجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين

**The Organizational Culture of Governmental Secondary
Schools at Balqa Governorate and its Relation to the Degree of
Practicing Ethical Decision- Making Process by the Principal
from Teachers' Point of View**

إعداد

عبير كنيعان البلوي

إشراف

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار- 2017

التفويض

أنا عبير كنيغان عطا البلوي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا وإلكترونيا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: عبير كنيغان عطا البلوي

التاريخ: 2017 / 5 / 31

التوقيع:



قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين. " وأجيزت بتاريخ: 2017 / 5 / 31

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة



جامعة الشرق الأوسط

رئيسا

1- الأستاذ الدكتور: عبد الجبار البياتي



جامعة الشرق الأوسط

عضوا ومشرفا

2- الأستاذ الدكتور: عباس الشريفي



جامعة البلقاء التطبيقية

عضوا وممتحنا خارجيا

3- الأستاذ الدكتور: بشير عريبات

شكر وتقدير

قال تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم" بعد الشكر لله عز وجل على الذي أعانني على إكمال رسالتي, أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي على إشرافه على رسالتي, وتقديمه العون والإرشاد لي لإتمام هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة,

والشكر الموصول للسادة المحكمين لأداتي الدراسة .

وأخيرا أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الأوسط على كل ما قدموه من جهد وعطاء, وإلى جميع من ساعدني لإتمام هذه الرسالة.

جزاكم الله كل خير

الباحثة: عبير البلوي

الإهداء

إلى أول من أمسك بيدي وأخذني إلى المدرسة... قدوتي في الحياة والدي العزيز
إلى روح تلك الطاهرة التي علمتني معنى البذل و العطاء.. .والدتي رحمها الله
إلى الشخص الذي قررت إكمال حياتي معه رفيق درب زوجي الغالي

عماد العدوان

إلى أبنائي الأعمام: مجارح , سهم , يوسف , ورغد

إلى سندي في الحياة..... أخواني وأخواتي

إلى صديقاتي... وزميلاتي... وجميع أحبتي

لهم جميعا أهدي رسالتي هذه

الباحثة: عبير البلوي

فهرس المحتويات

| الموضوع | الصفحة |
|---|--------|
| العنوان | أ |
| تفويض | ب |
| قرار لجنة المناقشة | ج |
| شكر وتقدير | د |
| الإهداء | هـ |
| قائمة المحتويات | و |
| قائمة الجداول | ط |
| قائمة الملحقات | ل |
| ملخص الدراسة باللغة العربية | م |
| ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية | س |
| الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها | |
| مقدمة | 2 |
| مشكلة الدراسة | 7 |
| هدف الدراسة وأسئلتها | 9 |
| أهمية الدراسة | 10 |
| مصطلحات الدراسة | 11 |
| حدود الدراسة | 12 |
| محددات الدراسة | 12 |
| الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة | |
| أولاً: الأدب النظري | 14 |
| الثقافة التنظيمية | 14 |
| مفهوم الثقافة التنظيمية | 16 |
| أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها | 18 |
| عناصر الثقافة التنظيمية | 20 |

| | |
|---|--|
| 22 | أنواع الثقافة التنظيمية |
| 24 | خصائص الثقافة التنظيمية |
| 28 | تغيير ثقافة المنظمة |
| 29 | القرار |
| 31 | اتخاذ القرار |
| 32 | عملية صنع القرار |
| 33 | مراحل عملية صنع القرار |
| 35 | عملية صنع القرارات المدرسية وأهميتها |
| 37 | الأخلاق |
| 38 | أهمية الأخلاق في عملية صنع القرار |
| 39 | عملية صنع القرار الأخلاقي |
| 42 | مراحل عملية صنع القرار الأخلاقي |
| 44 | صنع القرار الأخلاقي في المؤسسات التربوية |
| 45 | ثانياً: الدراسات السابقة |
| 45 | المحور الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بالثقافة التنظيمية |
| 51 | المحور الثاني: الدراسات السابقة ذات الصلة بصنع القرار الأخلاقي |
| 55 | ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها. |
| 58 | مدى الاستفادة من الدراسات السابقة |
| 58 | ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة |
| الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات | |
| 60 | منهج الدراسة المستخدم |
| 60 | مجتمع الدراسة |
| 61 | عينة الدراسة |
| 63 | أداتا الدراسة |
| 63 | الأداة الأولى: استبانة الثقافة التنظيمية |
| 64 | صدق الأداة الأولى " استبانة الثقافة التنظيمية " |

| | |
|---|--|
| 64 | ثبات الأداة الأولى " استبانة الثقافة التنظيمية |
| 66 | الأداة الثانية: استبانة صنع القرار الأخلاقي |
| 66 | صدق الأداة الثانية" استبانة صنع القرار الأخلاقي " |
| 66 | ثبات الأداة الثانية" استبانة صنع القرار الأخلاقي " |
| 68 | المعالجة الإحصائية |
| 68 | إجراءات الدراسة |
| الفصل الرابع: نتائج الدراسة | |
| 71 | النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول |
| 80 | النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني |
| 84 | النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث |
| 86 | النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع |
| 97 | النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس |
| الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات | |
| 104 | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول |
| 111 | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني |
| 113 | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث |
| 115 | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع |
| 118 | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس |
| 120 | التوصيات |
| المراجع | |
| 123 | المراجع العربية |
| 133 | المراجع الأجنبية |
| 137 | الملحقات |

قائمة الجداول

| رقم الفصل - رقم الجدول | المحتوى | الصفحة |
|------------------------|--|--------|
| 1-3 | توزيع مجتمع الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء حسب الأولوية والجنس | 61 |
| 2-3 | توزع أفراد عينة الدراسة من معلمين ومعلمات في محافظة البلقاء حسب الأولوية والجنس | 62 |
| 3-3 | توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس و الخبرة والمؤهل العلمي | 63 |
| 4-3 | قيم معاملات الثبات (بيرسون) والاتساق الداخلي لاستبانة (الثقافة التنظيمية) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء | 65 |
| 5-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لمجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً. | 71 |
| 6-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات مجال (أعراف الإدارة المدرسية) في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً | 73 |
| 7-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات مجال (معتقدات الإدارة المدرسية) في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً | 75 |
| 8-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات مجال (التوقعات المستقبلية) في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً | 77 |
| 9-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات مجال (قيم الأدارة المدرسية) في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً | 79 |
| 10-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً. | 81 |

| | | |
|----|--|------|
| 85 | قيم معاملات ارتباط (بيرسون) بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة البلقاء. | 11-4 |
| 86 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة البلقاء تبعاً لمتغير جنس المعلم. | 12-4 |
| 88 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم. | 13-4 |
| 90 | تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم. | 14-4 |
| 91 | نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية على مجال "التوقعات المستقبلية" في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم | 15-4 |
| 92 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم. | 16-4 |
| 94 | تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم. | 17-4 |
| 95 | نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم. | 18-4 |
| 97 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الأخلاقي تبعاً لمتغير جنس المعلم. | 19-4 |
| 98 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الاخلاقي تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم. | 20-4 |

| | | |
|-----|--|------|
| 99 | تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الاخلاقي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم. | 21-4 |
| 100 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الاخلاقي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم | 22-4 |
| 101 | تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الاخلاقي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم. | 23-4 |
| 102 | نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الاخلاقي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم. | 24-4 |

قائمة الملحقات

| الصفحة | المحتوى | الرقم |
|--------|---|-------|
| 137 | الاستباننتين بصيغتهما الأولية | 1 |
| 144 | أسماء محكمي أداتي الدراسة | 2 |
| 145 | الاستباننتين بصيغتهما النهائية | 3 |
| 152 | كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم | 4 |
| 153 | كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم موجه إلى مركز الملكة رانيا لتكنولوجيا المعلومات ولمديريات التربية والتعليم لقصبة السلط, وعين الباشا, والشونة الجنوبية, ودير علا | 5 |

الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين.

إعداد

عبير كنيعان البلوي

إشراف

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء ودرجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين, وقد تكونت عينة الدراسة من (269) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية. وتم تطوير أداتين الأولى استبانة الثقافة التنظيمية, والثانية استبانة صنع القرار الأخلاقي كما وتم التأكد من الصدق والثبات للأداتين, وأظهرت النتائج:

- أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء كان مرتفعا من وجهة نظر المعلمين , إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.87) .

- أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الاخلاقي كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين, إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.89).

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لعملية صنع القرار الاخلاقي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.92).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم ولصالح حملة البكالوريوس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الاخلاقي تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الاخلاقي من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الخبرة للمعلم.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الاخلاقي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم ولصالح حملة البكالوريوس.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، عملية صنع القرار الأخلاقي، المدارس الثانوية الحكومية.

The Organizational Culture of Governmental Secondary Schools at Balqa Governorate and its Relation to the Degree of Practicing the ethical decision- Making Process by the Principals from Teachers' Point of View

By

Abeer K .A .Albliwi

Prof .Abbas A .M. Al –Sharifi

Abstract

This study aimed at finding out the relationship between the level of the Organizational culture of governmental secondary schools at Balqa Governorate and the degree of practicing the ethical decision- making process by the principals from teachers' point of view. The sample of the study consisted of 269 male and female teachers. They were drawn from the population of the study by using proportional stratified random sample. Two instruments were developed: the first was the organizational culture questionnaire, and the second was the ethical decision – making questionnaire. The validity and reliability of the two questionnaires were achieved.. The findings of the study were as the following:

- The level of the organizational culture of the governmental secondary schools at Balqa Governorate, from teachers' point of view was high. The mean was (3.87) .
- The degree of practicing ethical decision - making in governmental secondary Schools at Balqa Governorate by the principals was high, from teachers' point of view. The mean was (3. 89)
- There was a positive significant relationship at ($\alpha \leq 0.01$) between the total score of the organizational culture and the total score of the ethical decision- making process. The value of Pearson Correlation Coefficient was (0.92).

- There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the total score of the level of the organizational culture in the governmental secondary schools at Balqa Governorate from teacher s' point of view attributed to sex variable, in favor of the female teachers.
- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the total score of the level of the organizational culture in the governmental secondary schools at Balqa Governorate from teacher s' point of view attributed to the experience of teachers variable.
- There were significant difference at ($\alpha \leq 0.05$) in the total score of the degree of practicing ethical decision – making process by the principals in governmental secondary schools at Balqa Governorate attributed to teachers' academic qualification in favor of (B.A)degree.
- There were significant difference at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of practicing ethical decision-making process by governmental secondary schools at Balqa Governorate attributed to sex variable in favor of the female teachers.
- There were no significant difference at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of practicing ethical decision – making process by governmental secondary schools at Balqa Governorate attributed to the teachers' experience.
- There were significant difference at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of practicing ethical decision – making process by governmental secondary school in Balqa Governorate attributed to the academic qualification, in favor of (B.A)teachers.

Keywords: Organizational culture, Ethical decision-making process, Governmental secondary school.

الفصل الاول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

امتازت المجتمعات منذ بدء الخليقة بثقافات مختلفة هي حصيلة قيمها وعاداتها وتقاليدها ومعارفها المتنوعة ، فالثقافة جزء من حياة الإنسان صنعها فأصبحت بالنسبة له طريقة وأسلوب حياة فهي تشعره بوحدة الهوية التي تربطه بأفراد مجتمعه الواحد وتميز هذا المجتمع عن بقية المجتمعات الأخرى .

وتعد المدرسة واحدة من أهم المنظمات التي تزود المجتمع بأفراد س يحملون على عاتقهم آمال مجتمعهم وتطلعاته ، فهي منظومة متكاملة من إدارة ومعلمين وطلبة ، لها أهداف ونظام و أسلوب عمل ، وكذلك لها ثقافتها الخاصة التي تسودها القيم المتعلقة بالمعايير الأخلاقية للسلوك والتي تحكم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، ومجموعة الأنماط السلوكية الاجتماعية ، والقواعد، والقوانين والتشريعات الإدارية التي تعبر عن أخلاقيات العمل داخلها ، والإدارة المدرسية هي جزء من العملية التعليمية والإصلاح الحقيقي لهذه العملية يبدأ من داخل المدرسة وينطلق من ثقافتها ، فالطريقة التي تدار بها المدرسة والثقافة التنظيمية التي تميزها سيكون لها تأثير إيجابي أو سلبي في إنجاز الطلبة ودافعيتهم وفي إنتاجية المعلمين من خلال إتاحة المجال لهؤلاء المعلمين للمشاركة في عملية صنع القرارات مما يساعد على الالتزام وتقليل الصراع بينهم ومن ثم تحقيق الأهداف .

وأشار العميان (2005) إلى أن الثقافة مزيج من مجموعة مكتسبة من قيم المجتمع, واتجاهاته ومن المقدرات و المهارات التي حصل عليها الإنسان عن طريق الخبرات التي مر بها في أثناء تنشئته الاجتماعية واكتسبها من خلال التفاعل والاحتكاك مع غيره من الأفراد سواء أكان بطريقة مباشرة أم غير مباشرة, فهي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع, و تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي: القيم والافكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد, إضافة إلى الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم مع البيئة المحيطة سواء أكانت داخلية أم خارجية.

وأوضح حريم (2004) بأن الثقافة عنصر أساسي ومهم في تكوين شخصية الفرد وقيمه ودوافعه وهي تشكل إطارا لأنماط السلوك المختلفة للفرد وهذا ما أجمع عليه العلماء السلوكيون ,وكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به ,فإن لكل منظمة أيضا ثقافتها الخاصة بها والتي تتطور مع مرور الوقت, وتميزها عن غيرها من المنظمات. وأضاف دافت(Daft,2001) أن للثقافة التنظيمية دورا في استجابة المنظمة للتغيرات المفاجئة التي تطرأ عليها.

إن ثقافة المنظمة جزء أساسي من ثقافة المجتمع الذي توجد فيه هذه المنظمة ,وإن لها تأثيرا كبيرا في منظمات الأعمال لذلك جاء اهتمام العديد من علماء النفس وعلماء الاجتماع والانثروبولوجيا بمصادر هذه الثقافة ,والتي تتمثل في كل من الأساطير, والقصص ,والحكايات ,و الاحتفالات, والألعاب الشعبية ,و البطولات والأبطال, والرموز الاجتماعية,والسياسية ,والشعبية,والعادات والأعراف والقيم (العديلي,1995).

أشار جاد الرب (2005) إلى أن الاهتمام بالثقافة التنظيمية بدأ منذ بداية الثمانينيات من القرن الماضي تعلق بماهية الثقافة، كيف تؤسس؟ وما مكوناتها؟ وما تأثيرها في الأفراد والأداء الكلي للمنظمة؟ وإن هذه الثقافة تعكس المعارف، والمعتقدات، والقيم، وأنماط السلوك المشتركة، والطرق السائدة للتفكير بين الأفراد، فهي تعبر عن حضارة المنظمة، وهي السبب وراء تماسك العاملين فيها وترابطهم وانسجامهم، وإن هذه الثقافة تتغير من أجل الأفراد داخل المنظمة ومن خلالهم، كما وأن إهمال الثقافة التنظيمية في أي منظمة قد يعوق حركة تقدمها ويؤثر في كفاءتها وفي تحقيق أهدافها وفي المقابل تسهم قوة الثقافة التنظيمية وتناغمها في مشاركة العاملين في صنع القرار . وأوضح جرينبرغ وبارون (2004) أن الثقافة تعمل على تزويد المنظمة والعاملين بالشعور بوحدة الهوية مما يؤدي إلى ارتباط العاملين وتمسكهم برسالة المنظمة.

وأوضح القريوتي (2000) أن الثقافة التنظيمية عنصر مهم للتأثير في السلوك التنظيمي كما أنها عنصر أساسي من العناصر المكونة للمنظمة، لذلك لا بد من إدارة هذه الثقافة حتى تتحقق أهداف المنظمة، خاصة إذا أخذت من وجهة النظر التي تتعامل مع الثقافة التنظيمية بوصفها تتكون من عدة ثقافات فرعية تتشكل وتتطور بشكل تدريجي.

وأوضح جلاب (2011) أن السبب في اختلاف المنظمات عن بعضها بعضاً- والذي قد يكون ظاهراً- هو الاختلاف في ثقافتها التنظيمية، فكل ثقافة تقوم على مقدمات معينة يرى أصحابها أنها كفيلة بتحقيق النجاح المنشود، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها والتي تميزها عن غيرها من المنظمات في تعاطيها مع بيئاتها الخاصة والعامة والداخلية، وإن هذه الثقافة تعد بمثابة عنصر النجاح لهذه المنظمة دون سواها.

وذكر السعود (2009) أن السبب في اختلاف المنظمات في ثقافتها يعود لاختلاف المعتقدات والقيم ونظم العمل، وأساليبه، والقيادة المتبعة فيها والتي تؤثر بدورها في كيفية صنع القرار واتخاذها.

وأوضح روبنز (Robbins,1998) أن وجود الثقافة التنظيمية داخل المنظمة يعد بمثابة رقابة على العقل، والروح، والجسد لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الرقابية في المنظمة، و يقل اهتمام الإدارة بوضع أنظمة وتعليمات رسمية لتوجيه سلوك الأفراد. وأكد الطراونة، وعريقات، وعبد الهادي، والعرموطي (2012) على أهمية الثقافة التنظيمية في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وتأكيدا على إنسانيتهم وإعلاء القيم الاجتماعية التي تحكم جانبا مهما من سلوكهم.

تؤثر الثقافة التنظيمية في جوانب متعددة في المنظمة منها عملية صنع القرار الأخلاقي.

أشار زيارة (2000) إلى أن القرار هو الاختيار المدرك والواعي بين الأبدال المتاحة في موقف معين، والأصل فيه هو حالة عدم التأكد الناتجة عن وجود منهجين للسلوك في موقف معين.

وذكر حجاجة (2004) أن بعض المهتمين يرى القرار بأنه عملية بحث عن حل وسط، أي أن الهدف لا يتحقق بشكل كامل إلا من خلال البديل الذي تم اختياره. وأوضح شاويش (1993) أن القرارات تختلف عن بعضها بعضا من حيث الأهمية فبعضها قد يحتاج أموالا كثيرة لتنفيذها، أو قد يكون لها تأثير طويل الأجل في المنظمة، أو قد تؤثر في أعضائها لذلك لا بد للمدير أن يدرك أهمية صناعة القرارات سواء أكانت فردية تتعلق بالمدير كفرد مثل قرار تقاعده من العمل، أم قرارات تنظيمية يتخذها المديرون بموجب أدوارهم الإدارية الرسمية، مثل تبنيهم للاستراتيجيات، ووضع الأهداف، وخطط العمل.

وحول بنية القرارات أوضح ماتيسون (1999) أن القرار ليس أمرا سهلا، أو حدثا مفردا بل هو نتاج عملية اجتماعية معقدة تمتد لفترة زمنية طويلة ،وعملية صنع القرار تشتمل على توجيه الانتباه، أو على عمليات استخبارية تقرر فرض القرار وتشتمل أيضا على عمليات اكتشاف مسارات العمل المحتملة وتصميمها، وأيضا على عمليات تقييم الأبدال والاختيار من بينها.

وذكر حريم (2004) إن عملية صنع القرار تتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى قرار، وتنفيذ هذا القرار ومتابعته ، ومن المؤثرات السلوكية في عملية صنع القرارات المسؤولية الاجتماعية ، والأخلاقية، فالمدبر في العصر الحاضر لا يستطع التهرب من المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع الذي ينتمي إليه ، فهو عندما يتخذ قراره يحرص على أن تكون هذه القرارات في إطار القيم، والقوانين، والأعراف، والأخلاق السائدة في المجتمع.

وأوضح العزاوي(2006) أن اتخاذ القرارات الأخلاقية هي عبارة عن صناعة القرارات بإحساس أخلاقي يتلاءم مع اهتمامات المجتمع ومصالحه، ويتمثل دور المنظمات في المجتمع في الطريقة التي تصنع فيها قراراتها ، والتي تهدف إلى توفير القيم وتوزيعها على المجتمع دون تجاوز التعليمات الرسمية، ويتضمن الجانب الأخلاقي في صنع القرار : وضع الأهداف، ووضع الأبدال، وتنفيذ القرارات، وتنفيذ الأعمال بشكل صحيح. وأشار الشريفى،والصرايرة، والناظر (2012) إلى أهمية بذل القادة الإداريين في المؤسسات التربوية المختلفة أقصى جهودهم وطاقاتهم لصنع قرارات مناسبة للمواقف والمشكلات التي تواجههم في أثناء أدائهم لأعمالهم اليومية . وبما أن المؤسسات التربوية هي المسؤولة عن صناعة الإنسان صناعة اجتماعية ،لابد أن تركز على الأخلاق والمبادئ الاخلاقية في عملية صنع القرار .

ولما كانت المدرسة نظاما اجتماعيا يعكس شخصيتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وتقع على عاتقها مسؤولية تطوير ثقافتها التنظيمية بحيث تشمل على المعايير الأخلاقية التي تحكم سلوك العاملين فيها، وتتم فيها صناعة القرارات التي هي جوهر العملية الإدارية جاءت هذه الدراسة لتعرف العلاقة بين الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية و درجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء.

مشكلة الدراسة:

تؤدي الثقافة التنظيمية دورا مهما في المنظمات، إذ تعد الموجه الرئيس للسلوك التنظيمي داخل المنظمة، وتشكل إطارا مرجعيا للأفراد وتعمل على إيجاد شعور بوحدة الهوية، فتؤدي إلى التزامهم وإلى تقديمهم مصلحة المنظمة على مصلحتهم الشخصية. والمدرسة إحدى المنظمات المهمة في المجتمع لها ثقافتها التي تؤثر تأثيرا واضحا في توجيه سلوك العاملين فيها، وعلى بناء المنظومة الأخلاقية في نفوسهم لا سيما في عملية صنع القرار، إذ يعد القرار جماعيا يشترك في صنعه العاملون داخل المنظمة، لذلك لا بد من وجود ثقافة تنظيمية تنطلق من الأخلاق التي هي معايير تحكم سلوك الفرد والجماعة، ومدير المدرسة صاحب رؤية لما يجب أن تكون عليه مدرسته، وله دور مهم في تطوير ثقافة تنظيمية لجميع العاملين في المدرسة من خلال ما يدخله من قيم، ومعتقدات وأعراف تقوم على أساس أخلاقي تنعكس على عملية صنع القرارات التي تمارس بشكل دائم من أجل تحقيق أهداف المدرسة بنجاح.

لقد أشارت العديد من الدراسات مثل دراسة الهاجري (2013) إلى ضرورة إجراء دراسات حول الثقافة التنظيمية في الميدان التربوي. وأوصت دراسة العتيبي (2014) القيام بعقد دورات، وورشات عمل لتعزيز مستوى الثقافة التنظيمية لدى المديرين، وإلى إجراء دراسات لتعرف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية .

وأشارت دراسة الشريفي ,وآخرون (2012) إلى أهمية إجراء دراسة عن العلاقة بين صنع القرار الأخلاقي ومتغيرات أخرى ,وإلى ضرورة تنظيم دورات تدريبية عن عملية صنع القرار بشكل عام وصنع القرار الأخلاقي بشكل خاص يشارك فيها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية وأوصت دراسة الدرويش(2012) بتطوير مهارات مديري المدارس المتوسطة بما يتناسب ومتطلبات القرار الأخلاقي وتأكيد الجانب الأخلاقي في التعامل مع المعلمين لترسيخ هذا التوجه واعتماده في صنع القرارات.

ومن خلال عمل الباحثة مديرة لمدرسة ثانوية شعرت بأهمية تعرف الثقافة التنظيمية للمدرسة وضرورة صنع قرارات ذات طابع أخلاقي.

وفي ضوء ما سبق تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف إلى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء ودرجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين ؟

2- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين ؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية ومستوى ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي في محافظة البلقاء؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ؟

5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الثقافة التنظيمية بوصفها عنصراً مؤثراً في السلوك التنظيمي داخل المؤسسات التربوية، وانعكاسها على عملية صنع القرار الأخلاقي. ويمكن تحديد أهمية هذه الدراسة بالنقاط الآتية:

- 1- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة إدارات المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من خلال تعريفهم مستوى الثقافة التنظيمية في مدارسهم.
- 2- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم لتقدير الحاجة إلى عقد الدورات التدريبية ذات الصلة بالثقافة التنظيمية وصنع القرار الأخلاقي.
- 3- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في رفع درجة صنع القرار الأخلاقي في المدارس الثانوية عند تعرف المديرين لأهمية هذا النوع من القرارات.
- 4- تشكل هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الأردنية بشكل خاص.
- 5- يمكن أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لأبحاث أخرى يتم فيها إدخال متغيرات غير التي تمت معالجتها في الدراسة الحالية.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً واجرائياً وعلى النحو

الآتي:

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة الافتراضات والقيم الأساسية التي يطورها الأفراد داخل

منظمتهم بهدف التكيف، والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، و يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة

تعليمها للعاملين الجدد في المنظمة من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم أهداف

منظمتهم (القريوتي، 2000).

وتعرف إجرائياً بأنها: القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات لدى العاملين في المؤسسات

التربوية من معلمين وإداريين، وتقاس باستبانة الثقافة التنظيمية التي تم تطويرها واعتمادها في هذه

الدراسة.

صنع القرار الأخلاقي: هو العملية التي يستخدم من خلالها الأفراد مبادئهم وقيمهم لتحديد ما إذا

كانت مسألة معينة أو موقف معين خطأ، أو صواباً (Carlson, Kacmar, Wadsworth, 2002) .

ويعرف إجرائياً بأنه: العملية التي يتم من خلالها استخدام المديرين والمعلمين في المؤسسات

التربوية للقواعد الخلقية لتحديد إن كانت قضية ما صحيحة، أم خاطئة، وتقاس باستبانة صنع القرار

الأخلاقي التي تم تطويرها واعتمادها في هذه الدراسة.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة البلقاء خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2017/2016 .

محددات الدراسة:

تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأدوات المستخدمتين في جمع البيانات وثباتهما ودرجة دقة إجابات أفراد العينة عن فقرات الأدوات وموضوعيتهم, ومدى تمثيل العينة للمجتمع ولا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الأدب النظري لهذه الدراسة والذي تحدد بمحورين هما: الثقافة التنظيمية، وعملية صنع القرار الأخلاقي، كما تضمن عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري:-

اشتمل الأدب النظري على الثقافة التنظيمية من حيث ، مفهومها، وأهميتها ووظائفها، وعناصرها، وأنواعها، و خصائصها، وتغييرها، وعلى صنع القرار الأخلاقي ، بدءاً بمفهوم القرار، واتخاذ القرار وعملية صنع القرار ومراحلها ،وعملية صنع القرارات المدرسية وأهميتها ،والأخلاق مفهومها ، وأهميتها في عملية صنع القرار الأخلاقي، وعملية صنع القرار الأخلاقي ، ومراحل عملية صنع القرار الأخلاقي وانتهاء بصنع القرار الأخلاقي في المؤسسات التربوية وكما يأتي:-

الثقافة التنظيمية:

إن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به والتي طورها عبر السنوات وتناقلها من جيل لآخر، ودافع عنها بوصفها قيماً ومعتقدات راسخة بحيث أصبحت تعبيراً عن هوية المجتمع، وأيدولوجيته ،وعقيدته وهي تعد محددًا وموجهاً للسلوك ،لذلك فإن المجتمع يدافع عنها بوصفها سر ديمومة الحياة البشرية،

والثقافة ظاهرة انثروبولوجية _ اجتماعية معقدة ومتعددة الأبعاد تشتق منها ثقافات فرعية ومنها الثقافة التنظيمية.(مساعدة,2013).

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المصطلحات التي شاع ذكرها في مختلف الحقول المعرفية، فقد تعددت وجهات نظر الفلاسفة وعلماء الإنسان والاجتماع لهذا المصطلح ، فقد عدها الكتاب المعنيون بالسلوك التنظيمي من المتغيرات المهمة التي تؤثر في سلوك الأفراد فتشعرهم بالاستقرار والإحساس بالهوية التنظيمية مبتعدين في ذلك عن اعتقاد علماء النفس بأن سلوك الأفراد هو انعكاس لأنماطهم الشخصية(جلاب،2011).

وأوضح الخفاجي(2009) أن وجود الثقافة التنظيمية يأتي من الوعي بأهمية تكوين الثقافة ،وفهم آلية نشوئها، ومن التنوع، والتكامل، والترابط في عملياتها لتنتج ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة تشمل على ثقافات فرعية تصف هوية المنظمة الحالية والمستقبلية من خلال ما تحمله من شعارات، وقيم و معتقدات.

تعكس الثقافة التنظيمية التطور التاريخي لقيم المنظمة، ومبادئها، ومعتقداتها ، والتطور التاريخي لحركة نمو المنظمة وتطورها، فالثقافة التنظيمية تُبنى وتتغير من أجل الأفراد ومن خلالهم لذلك فهي تُعد بمثابة حضارة للمنظمة ،وإن إهمالها سيؤدي إلى إعاقة حركة تقدم المنظمة وسيؤثر في كفاءتها وفي تحقيقها لأهدافها (جاد الرب،2005). وأشار زناتي(2007) إلى أن الباحثين في السلوك التنظيمي أجمعوا على أن الثقافة التنظيمية عامل مهم يقرر مدى التناسب بين الفرد والمنظمة كما أن الدراسات الحديثة أوضحت الدور المهم الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في جذب العاملين، فضلا

عن تأثيرها في أسلوب أدائهم. وأكد المغربي (2007) على أن الثقافة التنظيمية مهمة من ناحية أخلاقية؛ لأنها تعكس القيم المشتركة التي توجه سلوك العاملين بوصفها قوة رئيسة تعمل على تعريف العاملين بالقيم المسموح بها في المنظمة، كما وإن أنماط القيادة واتخاذ القرارات تؤثر في القيم الأخلاقية، ومن ثم تحدد ثقافة المنظمة.

وأضافت الحميدي (2012) أن لكل مدرسة ثقافتها التنظيمية الخاصة بها والتي تشكلت من طبيعة عمل المدرسة، وإجراءاتها الداخلية، وسياسات الإدارات العليا فيها والتي تحولت مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للعاملين فيها، فتشكل الثقافة التنظيمية للمدرسة يعد من مسؤولية الإدارة المدرسية بحيث يشتمل على قيم جوهرية، وتصرفات تتلاءم مع أهداف الإدارة، ومصالح العاملين فيها ومصحة المجتمع.

مفهوم الثقافة التنظيمية:

أشار أبو بكر (2007) إلى أن مفهوم الثقافة التنظيمية من الموضوعات الحديثة التي دخلت كتب الإدارة، وحظيت باهتمام كبير من علماء السلوك التنظيمي بوصفها أحد أهم عوامل نجاح المنظمة، أو فشلها لأنها تربط بين نجاح النظرية وتركيزها على قيم الأفراد، ومعتقداتهم، واتجاهاتهم، والتزامهم بالعمل، ومشاركتهم في صنع القرارات، وفي المحافظة على الجودة، وتحقيق الميزة التنافسية، كما ويعكس هذا المفهوم المعرفة، والأفكار، والقيم لدى مجتمع ما. وقد تعددت تعريفات العلماء لها، فقد عرفها مساعدة (2013) بأنها: مجموعة من القيم، و الافتراضات، والرموز، واللغة، وهي أحد العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة. وعرف الطراونة وآخرون (2012:292) الثقافة

التنظيمية بأنها: "تلك العمليات التي تحصل في المنظمة وتؤثر في سلوك العاملين فيها، وهذه العمليات غير منظورة ولكن يمكن تلمس آثارها". أما زناتي(2007:365) فقد عرف الثقافة التنظيمية : "بأنها نظام من القيم والمعتقدات و الافتراضات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة ، بحيث يشكل هذا النظام قواعد للسلوك وأساسا للتعامل مع مشكلات البيئة الداخلية والخارجية". وعرف السكارنة(2009:358) الثقافة التنظيمية بأنها : "مجموعة من الاعتقادات، والتوقعات، و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.

وأشار حريم(2004) إلى أن الثقافة تدور حول مجموعة قيم وافتراضات ،واعتقادات ،ومدركات يشترك فيها العاملون في المنظمة ،وهي توجه سلوك الأفراد في أثناء العمل ،وتوضح العلاقات فيما بينهم داخل المنظمة ومع الآخرين خارج المنظمة ،كما وتتضمن أبعادا ،أو خصائص رئيسة ترتبط ببعضها بعضا وتختلف من منظمة لأخرى.

وأضاف الكبيسي(2006) أن الثقافة التنظيمية تعد عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات ،وهي نظام من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم، واللباس ،والمشاعر ،والاتجاهات، والتي تجعل لكل منظمة معايير ضابطة لسلوك أفرادها ،وهذا ما يميزها عن غيرها من المنظمات ،فالثقافة التنظيمية للجامعات والمؤسسات التعليمية ،على سبيل المثال تختلف عنها في البنوك وفي غيرها من المنظمات.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: القيم ، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات التي اتفق عليها العاملون في المنظمة فأصبحت موجهة رئيسا لسلوكهم داخل المنظمة ،ومنظما لعلاقاتهم الداخلية والخارجية.

أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها:

ذكر جاد الرب (2005) أن هناك اهتماما واضحا بالثقافة التنظيمية، لما لها من تأثير فعال في أداء الأفراد، والأداء الكلي للمنظمة. فالثقافة القوية تمد الأفراد برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، كما ويوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة، و انخفاض معدل دوران العمل. وأشارت العطية(2003) إلى أن الثقافة التنظيمية تؤدي عددا من الوظائف داخل المنظمة، كتعزيز ثبات النظام الاجتماعي من خلال توفير المعايير المناسبة للعاملين لما يجب عليهم قوله وفعله فضلا عن إيجاد التزام نحو مصلحة المنظمة أكثر من الاهتمامات الشخصية.

وأضاف دافت(Daft,2001) أن الثقافة التنظيمية تساعد المنظمة على تحسين أدائها من خلال سيطرة القيم الأساسية على معتقدات الأفراد، كما تساعد في حل المشكلات، وفي التكيف مع البيئة الخارجية.

وذكر حريم(2003) أهمية الثقافة التنظيمية بالنقاط الآتية:

- تمنح أفراد المنظمة هوية تنظيمية، فاشترك جميع العاملين في القيم ذاتها يساعدهم في تطوير إحساس مشترك، وشعور بالتوحد.

- تسهل الالتزام الجماعي الناتج عن الشعور بوحدة الهدف.

- تساعد في استقرار النظام، مما يشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أفراد المنظمة.

- تعمل على تشكيل سلوك الأفراد من خلال فهم ما يدور حولهم, فهي تفسر سبب حدوث الأشياء على نحو معين.

وأشار زناتي(2007) إلى أهمية الثقافة التنظيمية من حيث أنها تعمل على الحفاظ على هوية المنظمة وفعاليتها ، فقد تكون مصدرا لقوة المنظمة ، ونجاحها ، أو مصدرا لضعفها. وبين السعود(2009) أن الثقافة التنظيمية تشكل هوية المنظمة من خلال القيم، والمعتقدات وأسلوب القيادة وأنماط الاتصالات التي تميزها عن المنظمات المختلفة وتميزها أيضا عن المنظمات التي تعمل في القطاع ذاته.

وأوضح روبنز (Robbins,1998) أن أهمية الثقافة التنظيمية تظهر من خلال الوظائف الأتية:

- تعمل على تحديد هوية أفراد جميع العاملين في المنظمة.
 - تساعد في تسهيل عملية الالتزام الجماعي.
 - تزيد درجة استقرار المنظمة , لأنها تربط الأعضاء وتوحد جهودهم.
 - تمثل أداة للرقابة فتحدد مسارات سلوك الأفراد.
 - تضع حدودا لدور الأفراد.
- يتضح مما سبق أن الثقافة التنظيمية تؤدي دورا مهما في تشكيل هوية موحدة لجميع أفراد المنظمة , كما وتسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين, وهي السبب في اختلاف الأداء بين المنظمات .

عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من العناصر الأساسية الآتية:

1- القيم التنظيمية:

وهي تشكل انعكاسا للفلسفة التنظيمية للمنظمة وتتمثل في: (جاد الرب، 2005)

- رسالة المنظمة ،وهي الهدف الاساسي للمنظمة، الذي يبين عمل المنظمة و عقيدتها.
 - المبادئ التي تبين ما تقدمه المنظمة وما الجهة أو الأفراد الذين تخدمهم.
 - أدوات تحقيق المبادئ ،فقد تكون عن طريق فريق العمل المتميز في عمله.
 - استراتيجية المنظمة التي تسير عليها لخدمة الأطراف المعنية، وهناك علاقة طردية أو تبادلية بين استراتيجية المنظمة ،وثقافتها فالثقافة يمكن أن تسهل أو تحد من فاعلية الاستراتيجيات المطلوبة.
- وأضاف أبوبكر (2007) القيم الأخلاقية التي تشكل جزءا رئيسا من القيم التنظيمية، والتي تتكون من:
- أخلاقيات الأفراد المستمدة من العائلة ،والأصدقاء والمجتمع.
 - أخلاقيات المهنة وقيمها التي تساعد في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة.
 - أخلاقيات المجتمع وقيمه المستمدة من النظام الرسمي القانوني ،ومن عادات المجتمع وممارساته.

2- المعتقدات التنظيمية:

أشار عبد الإله (2006) إلى أن المعتقدات بشكل عام هي أفكار مشتركة تتعلق بالفرد وحياته الاجتماعية. وأضاف القريوتي (2000) أن المعتقدات التنظيمية يشترك فيها جميع أفراد المنظمة لتحديد الطريقة التي يتم فيها إنجاز الأعمال كمشاركتهم في العمل الجماعي الذي يتم داخل المنظمة، وفي صنع القرارات اليومية.

3- الأعراف التنظيمية:

وهي أنماط عامة من السلوك، أو معايير عمل يفترض أن يلتزم بها جميع أفراد المنظمة بحيث تصبح ملزمة لهم كمعايير العمل التي تنظم العلاقة بين المنظمة، والمتعاملين معها (مساعدة، 2013). وعد العميان (2005) هذه المعايير مفيدة للمنظمة، وافترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الإلتباع كعدم تعيين الأب والابن في المنظمة ذاتها.

4- التوقعات التنظيمية:

وهذه التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، و ما يتوقعه كل منهما للآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، فهي تبين ما يتوقعه الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسون من الرؤساء، وما يتوقعه الأفراد من زملائهم داخل المنظمة (القريوتي، 2000).

وأشار الطراونة وآخرون (2012) إلى عناصر أخرى للثقافة التنظيمية حددت بما يأتي:

- الروتين :وهو أول ما يتعلمه الفرد عندما يلتحق بالعمل في المنظمة، فهو يعد الشكل الظاهري "الخارجي " للثقافة ،تتجسد من خلاله قيم المنظمة واتجاهاتها، وهو يتناول تنظيم حياة الأفراد اليومية داخل المنظمة.
- الطقوس والشعائر: تختلف الطقوس والشعائر في المؤسسات المدنية عنها في المؤسسات العسكرية ،فالطقوس تحدد السلوك الضروري للفرد الذي يحظى باحترام المسؤولين وتقديرهم.
- الرموز: هي وسائل مختصرة لتحديد ثقافة المنظمة ،وتشمل الألقاب والرموز ،وتختلف هذه الرموز باختلاف المؤسسة، فالرموز التي تستخدمها المؤسسة العسكرية تختلف عن الرموز التي تستخدمها المؤسسة المدنية سواء أكانت تعليمية، أم فنية.
- نظم الرقابة والتحكم: لكل منظمة معايير أداء خاصة بطبيعة عملها ،كما وتعتمد نظام رقابة خاص بها لقياس أداء عاملها،
- البناء التنظيمي: يعكس هذا البناء طبيعة العلاقات بين الوحدات والفعاليات، فالبناء التنظيمي في المؤسسة العسكرية غير ملائم للبناء التنظيمي في المنظمات الفنية، أو الطبية .
- القصص الشعبية والأمثلة والتراث: أهميتها في تعلم الفرد ما هو مهم للجماعة ، وكيفية التصرف في المواقف المشابهة، ومن خلال الأمثلة يتضح السلوك الصحيح من الخاطئ.

أنواع الثقافة التنظيمية:

ذكر حريم (2004) أن الثقافة التنظيمية تقسم إلى نوعين رئيسيين هما:

1- ثقافة قوية(مكتفة)

2- ثقافة ضعيفة (ركيكة)

وإن هناك عاملين أساسيين يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة:

1- الإجماع أو مدى المشاركة للقيم، والمعتقدات ذاتها داخل المنظمة من قبل الأعضاء، فكلما

كان الإجماع أكبر على القيم والمعتقدات كانت الثقافة قوية وذلك يعود لسببين:

- تعريف العاملين بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.
- المكافآت: فالمنح والمكافآت للأعضاء الملتزمين بالقيم تساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

2- الشدة: وترمز إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات .

وأوضح السكارنة(2009) أن الثقافة القوية تزيد من تماسك الأفراد بالقيم الجوهرية المشتركة بينهم أما الثقافة الضعيفة فهي لا تحظى بالقبول لدى الأفراد لأنها تجعلهم لا يشعرون في التوحد مع المنظمة وأهدافها. وأضافت العطية(2003) أن الثقافة القوية توفر الثبات للمنظمة من خلال تأثيرها على سلوك العاملين فهي تزيد من تماسك الأفراد بالقيم الجوهرية للمنظمة، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم والتزامهم التنظيمي، بالتالي يقل الدوران الوظيفي. وذكر أبو بكر(2007) أن مكونات الثقافة التنظيمية تؤدي دورا مهما في جعل الثقافة قوية، أو ضعيفة، فإذا كانت هذه المكونات ملائمة للأفراد فإنه، سيتم اعتناقها وتقبلها من قبل الجميع، و من ثم يتم توحيدهم نحو تحقيق هدف المنظمة، وفي هذه الحالة تكون الثقافة التنظيمية قوية، وعكس ذلك تكون الثقافة ضعيفة، فالثقافة التنظيمية القوية تتصف قادرة على التكيف استجابة لمطالب الأفراد ونفسياتهم كما وتساعد المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية وبأسلوب يدعم ميزتها التنافسية.

وقد صنف هاندي (Handy) المشار إليه في جلاب (2011) أنواع الثقافة التنظيمية وفق خصائص الفرد الذي يطبعه الآخرون كآلاتي:

أ- ثقافة القوة: هذا النوع من الثقافة يتميز بسيطرة المؤسس الأول للمنظمة، لذلك تعتمد المنظمة على الريادية.

ب- ثقافة الدور: تتميز هذه الثقافة باعتمادها بدرجة أقل من النوع السابق على الرجل الواحد، فالمديرون في المنظمات التي تعتمد هذا النوع من الثقافة يوضحون للأفراد بشكل دقيق ما يتوقعونه منهم ويصفون لهم العمل بشكل جيد، ثم يختارون الأفراد المناسبين لهذا العمل.

ج- ثقافة المهمة: تتميز بأنها تركز على أداء المهمات، وإنجاز المطلوب، والاعتماد على الخبرة والعمل الجماعي والأهمية المحددة للسيطرة الفردية.

د- ثقافة الفرد: وهي تقوم على خدمة الحاجات الشخصية للفرد.

خصائص الثقافة التنظيمية:

تمتلك الثقافة التنظيمية للمنظمة خصائص تعبر عنها، وهذه الخصائص تساعد في تحليل قوة ثقافة المنظمة وتحديد مدى انسجامها مع مكونات المنظمة، وتساعد الإدارة في تقييم صورة المنظمة بشكل مستمر فتصبح أساساً لتقاسم المشاعر وتوضيح الطريق الموجهة لسلوك الأفراد (الخفاجي، 2009).

أوضح مساعدة (2013) أن كل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها ،لأن لكل منظمة جوانب عديدة تميزها عن غيرها من المنظمات، كعمر المنظمة مثلاً، وأنماط اتصالاتها، ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، والقيم ،والمعتقدات، ولكي تحافظ المنظمة على ثقافتها فإنها تقوم بجذب قوى بشرية تتوافق مع قيمها وفلسفتها. وأشارت العطية (2003) إلى أن البحوث ذكرت عدة خصائص أساسية للثقافة التنظيمية منها:

- الإبداع والمخاطرة: أي أنها تشجع على الإبداع والمخاطرة.
 - الانتباه للتفاصيل: توجه انتباه العاملين نحو التفاصيل.
 - الانتباه نحو النتائج: تجعل الإدارة تركز على المخرجات وليس على التقنيات والعمليات.
 - التوجه نحو الناس: اهتمام الإدارة بتأثير الثقافة التنظيمية على الأفراد.
 - التوجه نحو الفريق: التركيز على عمل الفريق.
- وأما السكارنة(2009) فقد ذكر الخصائص الآتية:
- الثقافة التنظيمية نظام مركب فهي تتكون من عدة ثقافات فرعية لا تتعارض مع الثقافة الرئيسية للمنظمة.
 - الثقافة التنظيمية نظام متكامل فأى تغيير يطرأ على أي عنصر من عناصر الثقافة ينعكس أثره على بقية العناصر المختلفة .
 - الثقافة التنظيمية نظام مرن يستطيع التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.

- الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور ،فالثقافة التنظيمية قابلة للتغيير والتطوير لتتماشى

مع المتغيرات.

وأضاف حريم(2003) أن المنظمات مثل الناس، متشابهة ومختلفة في الوقت ذاته، وهي تتأثر بالثقافات السائدة في المجتمع، فالمنظمات التي تعمل في البيئة الاجتماعية ذاتها، تكون ثقافتها ليست متطابقة أو مختلفة تماما، ومع مرور الوقت يصبح لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها والتي يدركها العاملون والأفراد خارج المنظمة، فالثقافة التنظيمية كثقافة المجتمع من حيث وجود ثقافة سائدة(مهيمنة) بمعنى وجود مجموعة قيم رئيسة يشترك فيها غالبية أفراد المنظمة، فضلا عن وجود ثقافات فرعية لمجموعات وظيفية(مثل المحاسبين، والمهندسين...) تكونت لمساعدة مجموعة معينة من العاملين على مواجهة مشكلات يومية محددة.

تتفاوت خصائص الثقافة التنظيمية حسب ما أورد القريوتي (2000) من حيث:

- درجة المبادرة الفردية وحرية التصرف والمسؤولية الذاتية للعاملين.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع العاملين ليكونوا مبدعين ويمتلكون روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين .
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في المنظمة.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت.

أما جلاب (2011) فأشار إلى أن خصائص الثقافة التنظيمية تقسم إلى قسمين:

1- الخصائص الصحية والتي يمكن إجمالها بما يأتي:

- تسهيل عملية نقل المعرفة وعملية التحسين المستمر
 - التسريع في عملية الابتكار
 - تشجيع الإبداع وتبني المخاطر من قبل الأفراد
 - تمكين الأفراد
 - الاهتمام بدقائق الأمور
 - التركيز على النتائج والمخرجات بدلا من الاهتمام بالأساليب والعمليات
 - التوجه نحو عمل الفريق بدلا من العمل الفردي
 - التوجه نحو الأفراد في مختلف القرارات المتخذة.
- 2 - الخصائص غير الصحية ،ومنها ما يأتي:
- التوجه نحو البيئة الداخلية .
 - مقاومة التغيير ورفض مبادرة الأفراد .
 - اقتصار الرقابة في حدود القسم المعني.

تغيير ثقافة المنظمة:

أصبح التفكير بتغيير ثقافة المنظمة أمرا ضروريا لبقاء المنظمة واستمراريتها في عصر يزداد فيه التنافس يوما بعد يوم، فالتغيير سمة من السمات التي تربط الأصالة بالحدثة، وتعمل على تحقيق التوازن بين القديم والجديد مما يؤدي إلى المحافظة على الثقافة وتطويرها، وهذا التغيير لا بد أن يتجسد في قيم العاملين واتجاهاتهم وسلوكهم (الخفاجي، 2009).

وأوضح السكارنة (2009) أن تغيير ثقافة المنظمة ليس بالعمل السهل فهو يحتاج صبرا وجرأة في العمل حتى يحظى بالقبول من الآخرين، فالثقافة ليست بالأمر السهل اكتسابه وتغييره، لأن القيم التي اكتسبها الفرد خلال سنوات طويلة تحتاج لسنوات طويلة أيضا من أجل تغييرها. وأشارت العطية (2003) إلى أن الثقافة التنظيمية تتجذر من خلال تمسك الأفراد بالقيم، وإن تغيير ثقافة المنظمة ليس بالأمر السهل وهو عملية طويلة قد تحتاج سنوات عديدة ولكن قد تتغير الثقافة في الحالات الآتية:

- وجود أزمة قوية قد تهدد وجود المنظمة.

- الثقافة الضعيفة أكثر قابلية للتغيير.

- المنظمات الجديدة والصغيرة من السهولة تغيير ثقافتها.

واقترح القريوتي (2008) عدة خطوات تساعد المنظمة على تحقيق النجاح في تغيير ثقافتها

منها:

- توضيح أسباب التغيير، والعواقب التي قد تحدث في حال الامتناع عن إجراء التغيير.
- الحصول على دعم الإدارة العليا لعملية التغيير .
- إعادة التنظيم لبعض الوحدات الإدارية من خلال عمليات الدمج وإلغاء بعض الوحدات، وهذا يناسب المنظمات كبيرة الحجم.
- تحرك القيادة الجديدة بسرعة لتبدأ بوضع طقوس جديدة بدلا من القديمة.
- إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عملية اختيار العاملين وتقييمهم، ونظم الحوافز.

القرار

القرار لغة: من قرّر، والقرار يعني المكان المنخفض، والرأي يمضيه من يملك إمضاءه (مجمع اللغة العربية، 1998).

أما اصطلاحاً: فهناك كثير من التعريفات المختلفة للقرار، غير أنها اتفقت على شيء واحد ألا وهو اختيار بديل من بديلين أو أكثر. ومن تعريفات القرار ما يأتي:

تعريف العلاق (2008:106) للقرار بأنه "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين متاحين أو أكثر".

والقرار هو: إصدار حكم معين لما يجب أن يقوم به الفرد بعد دراسة الأبدال والمفاضلة بينها لاختيار البديل المناسب (الحري، 2008).

ويُعد القرار الإداري أمراً مهماً وضرورياً لاستقرار الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ولتحديد مراكز السلطة والمسؤولية فيها (طعمة،2010). و أوضح الشماخ، وحمود(2007) أن كفاءة المدير تعتمد على القرار الناجح الذي يتخذه في المواقف المختلفة، فالقرار الناجح يمكّن المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية. وعرف حجاجة (2004 :11) القرار الإداري بأنه: "الاختيار الحذر والدقيق لأحد الأبدال من بين اثنين أو أكثر من مجموعات الأبدال السلوكية". أما الصيرفي(2008:12) فعرف القرار الإداري بأنه: "سلوك أو تصرف واع منطقي ذو طابع اجتماعي ويمثل الحل، أو التصرف، أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة أبدال، وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة ، ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفاعلية بين تلك الأبدال المتاحة لمتخذ القرار". وأوضح كشك(2007) أن القرار ليس هدفاً بحد ذاته، بل هو اختيار موجّه نحو تحقيق أهداف معينة، وهو محصلة تفاعل الجماعة.

وقد يكون القرار المتخذ رفضاً للأبدال المتاحة كما أشار الموسوي(2009) ومن ثم يصبح القرار المتخذ هو عدم اتخاذ قرار والسبب في ذلك يعود لأمرين :

1. عدم وضوح الأبدال المتاحة للاختيار.

2. عدم الرغبة بالالتزام في تنفيذ قرار قد يتعارض مع مصلحة متخذ القرار.

قبل الحديث عن عملية صنع القرار لابد من التطرق لعملية اتخاذ القرار لأن هناك من يخلط بين

هاتين العمليتين.

اتخاذ القرار:

تُعد عملية اتخاذ القرار من العمليات المهمة على مستوى المنظمات الإدارية ؛ لأن القرارات هي جوهر عمل القيادة الإدارية، ونقطة انطلاق جميع النشاطات داخل المنظمة وخارجها، ويدخل اتخاذ القرار في جميع أجزاء العملية الإدارية من تخطيط، وتنظيم ،واتصال، وقيادة ،وغيرها من الوظائف الإدارية ،كما ويتطلب اتخاذ القرار اختيار واع لأحد الأبدال المتاحة، وإن مقدار النجاح الذي تحققه المنظمة يتوقف على مقدرة قيادتها وكفاءتها على اتخاذ القرارات المناسبة(العجمي،2010).وأشار حسين(2005) إلى أن اتخاذ القرار هو أحد مراحل صنع القرار، وهو خلاصة ما توصل إليه صانعو القرار من حلول وأفكار . وأوضحت الحريري (2008) أن اتخاذ القرار يتم من خلال اختيار بديل مناسب بعد القيام بعملية مفاضلة بين الأبدال التي تم اعتمادها ،وهو يأتي في المرحلة النهائية في عملية صنع القرار، ويقوم بها القائد. و أضاف الهمشري(2000) أن اتخاذ القرار هو عمل فكري يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين عدة خيارات لحل مشكلة معينة من خلال المفاضلة بين هذه الخيارات باستخدام معايير محددة تتناسب مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرارات.

أما عليان(2010) فأشار إلى ضرورة عدم التوقف عن اتخاذ القرارات ،لأن ذلك سيؤدي إلى تعطيل العمل ،وتوقف الإنجازات مما يضعف المنظمة ،ويعرضها لكثير من المشكلات.

وبالنسبة للمؤسسات التعليمية ،أضاف القرعان، وحراحيشة(2004) إن أي نجاح تحققه المدرسة يتوقف على وجود مدير قادر على اتخاذ القرارات المناسبة ، والفعالة في الوقت المناسب، لذلك يجب

على المدير أن يتقن مهارة اتخاذ القرار، و القرار ليس عملا فرديا ،بل هو مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تساعد في عملية اتخاذ القرار في حال تعلمها المدير لتطوير مهاراته الإدارية.

عملية صنع القرار:

أشارت الحريري(2008) إلى أن عملية صنع القرارات هي عملية تشاركية في جمع المعلومات وطرح الأفكار المختلفة، والاختيار المدرك من بين الأبدال المتاحة بعد تقييمها ، وتحديد نقاط القوة والضعف لكل منها ، ومن ثم اختيار الأفضل، وقبل ذلك لابد من الإعداد لعملية صنع القرار من خلال معرفة العوامل النفسية، أو الاجتماعية، أو السياسية، أو الاقتصادية. وأوضح جراي(1988) أن هذه العملية هي اختيار لأحد الأبدال في ظروف غير مؤكدة.

وعرف الصيرفي (60:2003) عملية صنع القرار بأنها: "عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين أبدال متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة". أما طعمة(20:2010) فقد عرف عملية صنع القرار بأنها: " العملية التي يتم من خلالها تحديد المشكلة والأبدال المتاحة ثم دراستها وتحليلها للوصول إلى حل لتلك المشكلة".

وأضاف ماتيسون(1999) أن عملية صنع القرار تشتمل على توجيه الانتباه، وعلى عمليات لاكتشاف مسارات العمل المحتملة وتصميمها، وعمليات لتقييم الأبدال والاختيار من بينها.

كما أشار وليمز(Williams,2002) إلى أن القرارات تؤدي دورا مهما في الحياة اليومية، وأن نوعية القرارات تتحسن إذا تمت مواجهة المشكلات وتحليلها مع الأخذ بعين الاعتبار الخيارات المختلفة

وإجراء موازنة لهذه الخيارات بموضوعية، ولمواجهة المشكلات بفاعلية لا بد من معرفة كيف تصنع القرارات والعوامل المؤثرة في هذه القرارات.

مراحل عملية صنع القرار:

أكد النعيمي (2008) أن عملية صنع القرار تمر بمراحل يتم من خلالها إيجاد حلول وأبدال لمشكلة معينة، ويتم فيها أيضا البحث عن المعلومات التي تفيد متخذ القرار عند اتخاذه للقرار .

وقد أجمع العلماء على المراحل الآتية:

- المرحلة الأولى هي مرحلة تحديد المشكلة: فقد عد كشك (2007) هذه المرحلة الأساس في عملية صنع القرار ،لإن تحديد المشكلة سيؤدي إلى دراستها بشكل معمق عن طريق جمع المعلومات بدقة وبناء عليه سيصدر القرار ..أما محمد(2008) فأوضح أن هذه المرحلة تسمى بمرحلة دراسة الموضوع وهي تساعد في الإعداد للمرحلة اللاحقة. في حين أسماها النعيمي(2008) مرحلة تحديد معالم المشكلة.

وأضاف محمد (2008) المرحلتين الآتيتين:

- مرحلة وضع الحلول والأبدال: بأنه يتم في هذه المرحلة تحديد كل الحلول الممكنة، و وضع الأبدال مع تحديد مزايا كل بديل وعيوبه. في هذه المرحلة أوضح كشك(2007) بأنه قد يطلب الرئيس من معاونيه اقتراح الحلول التي يرونها مناسبة.

- مرحلة الاختيار الأمثل للأبدال العملية: في هذه المرحلة يتم التوصل إلى الاختيار الأفضل بعد تقويم كل المزايا والعيوب من أجل اتخاذ القرار النهائي. وبين كشك(2007) بعض الأمور التي يجب مراعاتها في هذه المرحلة وهي:

- التكاليف المادية لكل بديل.
- المدة الزمنية التي يستغرقها كل بديل.
- الإمكانيات الفنية والبشرية.
- مقدرة البديل على حل المشكلة.
- مدى استجابة العاملين وقت تطبيق البديل.
- مدى ملاءمة البديل للقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع، وكذلك ملاءمته لقواعد المنظمة.

- وأضاف عليان(2010)مرحلة رابعة وهي:مرحلة التنفيذ، يتم في هذه المرحلة تحديد الجهات ، والأطراف المسؤولة عن عملية التنفيذ، و تحديد المسؤوليات ،ووسائل الاتصال اللازمة وهذه المرحلة تعني تحويل القرار إلى عمل فعلي على أرض الواقع، ثم تعقب هذه المرحلة متابعة التنفيذ وتقييمه.

عملية صنع القرارات المدرسية وأهميتها:

أوضح الرواشدة(2007) أن عملية صنع القرارات تعد جوهر العملية الإدارية، فالإدارة بمجملها هي سلسلة من عمليات صناعة القرارات ،ومدير المدرسة هو عصب المدرسة وعقلها المدبر فعليه الأخذ بوجهات نظر الفئات ذات العلاقة بعمله ، وإشراكهم في عملية صنع القرارات المدرسية حتى تكون هذه القرارات فاعلة في تحقيق الأهداف المنشودة فضلا عن ما تجنيه عملية إشراك المعلمين في صنع القرارات من تنمية روح التعاون ، والعمل الجماعي ،وتعزيز الاتصال، والتشاور فيما بينهم الأمر الذي يؤدي إلى إشاعة الجو الإنساني في العمل ، وزيادة الانتماء للمدرسة ، ومن ثم تحقيق أهدافها.

لقد أجمعت بعض الدراسات والبحوث على أهمية مشاركة المعلمين في عملية صنع القرارات لعدة أسباب منها: (عامر،2010)

- ترفع من معنويات المعلمين وتزيد من حماسهم للعمل المدرسي.
- ترتبط مشاركتهم في صنع القرار ارتباطا إيجابيا برضاهم عن مهنة التدريس.
- يفضل المديرون المعلمين الذين يشاركونهم في صنع القرار.

وأوضح قاسم(2013) أن نجاح المدرسة يتوقف على مقدرة قيادتها وكفايتها في صنع القرارات المناسبة، فالقرارات المدرسية ترتبط ارتباطا وثيقا بجوانب العملية الإدارية والتي تتمثل في التخطيط، والتنظيم، والتنسيق والاتصال، كما وترتبط بالسياسة التعليمية ،وإن صناعة القرارات المدرسية تتأثر بعدة عوامل منها:

1. عوامل انسانية مثل:

- مدى اقتناع الأفراد وقبولهم بالقرار.
- ثقافة المدرسة ومدى مسايرة القرارات لها.
- العواطف.
- التسرع في اقتراح الأبدال دون دراسة معمقة ومتأنية لها.

1. عوامل تنظيمية مثل:

- عدم وجود نظام جيد للمعلومات.
- عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد داخل المنظمة.
- مدى توافر الموارد المالية.

وأضاف محمد(2008) أن هناك عوامل نفسية وسياسية واجتماعية واقتصادية تتدخل في عملية

صنع القرارات، كما وأن هناك ركنين أساسيين لعملية صنع القرار هما:

1. وجود أكثر من طريقة لمواجهة موقف معين.
2. اختيار المدير للبديل الذي يراه مناسباً. وحتى يكون القرار أكثر فاعلية لا بد من اشتراك أكثر من شخص مختص في موضوع معين.

الأخلاق:

تعني الأخلاق التوافق مع معايير ،أو قيم، أو أدب، وهي في الغالب تختص بالمهنة وتستخدم هذه اللفظة كصفة ، وهي كما جاءت في قاموس أكسفورد أن لفظة (Ethics) تعني "المبادئ، وقواعد السلوك" فهي تحمل معنيين أولهما علم الأخلاق أو الأدب ،وثانيهما مضمون الأخلاق وعمقها ،أو الأدب ،وإن الخلق كما يراه علماء النفس هو صفة نفسية مكونة راسخة تصدر عنها الأفعال دون قصد أو تكلف(ياغي،2001).

والأخلاق لغة مأخوذة من مادة خلق، وعلم الأخلاق: علم موضوعه أحكام قيمية تتعلق بالأعمال التي توصف بالحسن أو القبح (مجمع اللغة العربية،1998). وذكر نجم (2000) أن الأخلاق هي مجموعة من القيم ،والمعايير التي يستخدمها أفراد المجتمع للتمييز بين الصواب والخطأ، وبين ما هو مقبول ،أو غير مقبول اجتماعيا. و أشار عبد الرحمن(2000) إلى أن الأخلاق تعني مجموعة الأوامر والنواهي التي يعتمدها مجتمع ما في فترة زمنية.

وعرف نجم(2006: 16) الأخلاق بأنها: "مجموعة القيم والمعايير التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ ،وبين ما هو صواب وما هو خطأ". كما عرف أبو بكر(2007:414) الأخلاق بأنها: "القيم، والمبادئ، والمعنوية التي تحكم سلوك الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ". ونظر المغربي (2007) إلى الأخلاق على أنها دستور للفرد يتحكم بسلوكه ، وقيمه تجاه كل ما هو صحيح ،أو غير صحيح ،وهي تنحصر في مجالين: الأول المجال القانوني الذي يشمل القيم داخل النظام التشريعي. والثاني مجال الاختيار الحر(مجال المعايير

الشخصية) وهذا المجال لا علاقة له بالتشريعات والقوانين ،مثل اختيار الفرد لديانته.وأضاف روتنج (Rotting,2012) أن الأخلاق تتضمن معتقدات, أو مثاليات يلتزم بها أفراد المجتمع.

وأوضح الأشعري(2008) أن الأخلاق عبارة عن سلوك يمارسه الفرد ، ويصبح ملزما له بغض النظر عن اتفاقه ،أو مخالفته لمصلحة هذا الفرد ،و إن الخروج على القواعد الأخلاقية جرم يعاقب عليه القانون . وأضاف أبو منصور(2016) أن الأخلاق هي المرجع الأساس لسلوك الأفراد ، وقد يؤدي تخلي المسؤولين عن الأخلاق في عملهم إلى تراجع الأداء لمؤسساتهم. كما وأكد روبنز(Robbins,2001) أن التزام القادة بالأخلاق يؤدي إلى نجاحهم في عملهم ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة.

أهمية الأخلاق في عملية صنع القرار :

إن وجود منهج أخلاقي لتحليل الموقف قبل صنع القرار سيساعد في تخفيف آثار القرار قبل اختياره مما سيؤدي إلى نتائج أكثر فائدة، فالاهتمام بالأخلاق في عملية صنع القرار يؤكد على ضرورة سير العمليات على أساس أخلاقي في أي عمل وفي أي منظمة (الدرويش،2012). و كلما تمت مراعاة الجوانب الأخلاقية في القرار جاء القرار سليما وانخفضت الآثار السلبية المترتبة عليه من حيث قبول العاملين له(حسان والعجمي،2007).

وبين جلدة(2010) أنه يجب على صانع القرار مراعاة الجوانب الاخلاقية قبل اتخاذ القرار ليتحقق التوازن بين الاعتبارات المادية والاجتماعية والانسانية ،و بالتالي يكون القرار أخلاقيا ،بمعنى

أن يراعي مصالح الجميع داخل المنظمة وخارجها ، فالأخلاق تعد معيارا أساسيا في عملية صنع القرارات .

وذكرت خلف(2010) أن السبب لاختيار الفرد لقراراته الأخلاقية هو نتيجة وعيه لحاجاته الأخلاقية والتي يحاول من خلالها أن يسمو بنفسه، ، فعندما يقرر الفرد الفعل الأخلاقي فإنه يمارس حريته و إرادته في هذا القرار من جهة ويشعر بالمسؤولية نتيجة اختياره من جهة أخرى، فالاختيار الأخلاقي سيُبنى عليه التزام أخلاقي عند اتخاذ القرار.

عملية صنع القرار الأخلاقي:

إن القرار الأخلاقي هو الذي تتأثر من خلاله مصلحة الفرد سلبا، أو إيجابا، وإن كل قرار يتخذه الفرد خلال حياته لا بد أن يتضمن أبعادا أخلاقية(المغربي2007). فقد عرف الصيرفي(2008) عملية صنع القرار الأخلاقي بأنها: عملية يتم من خلالها معرفة الأبعاد الأخلاقية للقرار قبل اتخاذه. أما آل مذهب(2001) المشار إليه في أبوهندى(2012:15) فقد عرف صنع القرار الأخلاقي بأنه : "عملية تنطوي على دراسة وتصنيف ما هو مهم أي (القيم، والقواعد العامة) لتوجيه الإجراءات (المبادئ) كمكونات عاطفية من عملية صنع القرار.

وتتطلب عملية صنع القرار الأخلاقي تدريبا على القضايا الأخلاقية ، و ممارسة لاستكشاف الجوانب الأخلاقية لصنع القرار ، والأخذ بالاعتبارات التي يمكن أن تؤثر في الخيارات ، وفيما يأتي إطار عمل لعملية صنع القرار الأخلاقي(Santa Clara University)،(2015):

من خلال طرح الأسئلة الآتية: هل ستتأثر أية مجموعة بسبب هذه القضية ؟ وهل يتطلب

القرار اختيار بديل من بديلين أحدهما سيئ والآخر جيد؟

2- الحصول على الحقيقة :

ما الحقيقة غير المعروفة؟ وهل من الممكن معرفة ما يكفي عن القضية؟ وهل تتوفر المعرفة

الكافية لصنع القرار؟

3- تقييم الأبدال:

ويتم من خلال طرح الأسئلة المتعلقة بالقرار الذي سينتج عنه أفضل حل يخدم المنظمة.

4- صنع القرار :

يجب مراعاة كل الوسائل لاختيار الحل الأفضل.

5- التنفيذ والتفكير في النتائج :

كيف يمكن للقرار أن ينفذ بعناية؟ وماذا تعلمت من هذا الوضع.

وقدم هل وجونز (Hill&Jones,2002) المشار إليه في الزعبي (2013) أنموذجا لعملية صنع

القرار الأخلاقي الذي يجب على صانعي القرار الالتزام به ليكون قرارهم فعالا من الناحية الأخلاقية

يتكون من أربع خطوات متتابعة وهي:

الخطوة الأولى: يتم فيها تقييم القرار من وجهة نظر أخلاقية من خلال تحديد الأطراف المشاركة المعنية والمتأثرة بالقرار والتأكد من عدم انتهاك حقوقهم.

الخطوة الثانية: يتم فيها تقييم القرار من وجهة النظر الأخلاقية بالتوافق مع المبادئ الأخلاقية.

الخطوة الثالثة: يتم فيها وضع هدف أخلاقي وتكوين حاسة أخلاقية.

الخطوة الرابعة: يتم فيها تطبيق السلوك الأخلاقي وممارسته بإدارة العمل من منطلق اعتماد التصرف الأخلاقي وتنفيذ القرار الأخلاقي. وأوضح معهد جوزيفسون (Josephson Institute, 2002): أن القرارات الأخلاقية تولد الثقة وتُظهر الاحترام والمسؤولية، وتتفق مع المواطنة الصالحة، وإن هذه الأنماط السلوكية هي أساس لاتخاذ القرارات الأخلاقية، وإن عملية صنع القرارات الأخلاقية تتطلب ما يأتي:

- الالتزام : أي رغبة الفرد في القيام بالشيء الصحيح بغض النظر عن التكلفة.
- الوعي ويقصد به المعرفة الواعية للعمل بشكل منظم وتطبيق المعتقدات الأخلاقية على السلوك اليومي.
- الكفاءة: وتعني المقدرة على جمع المعلومات وتقييمها، و تطوير الأبدال، وتوقع المخاطر الناتجة عن اتخاذ القرار.

ولتحسين عملية صنع القرارات الأخلاقية اقترح دوبرن (Dobrin, 2012) خمس خطوات هي:

1- جمع الحقائق، ففي هذه الخطوة لا بد أن يكون الفرد محايداً، لأنه إذا كانت الحقائق ومنذ

البداية خاطئة فإن القرار الأخلاقي سيكون عائماً.

2- جعل التنبؤ تخميناً حول المستقبل، ومستنداً إلى حقائق ذات صلة بالموضوع، لأن ذلك سيؤدي

إلى الوصول إلى النتائج المرجوة.

3- وجود الحدس لدى الفرد، ويطلق عليه بعض الأفراد الضمير.

4- سؤال الفرد لنفسه هل سيشعر بالفخر إذا قام باتخاذ القرار المحدد، أم سيشعر بالذنب؟

5- شرح الفرد لأسباب اختياره للقرار وبطريقة أخلاقية.

وأشار دواني، والشريفي(2012) إلى أنه من الضروري أن تصبح عملية صنع القرار الأخلاقي

جزءاً من ثقافة المدرسة بحيث تؤثر في المناخ التنظيمي للمدرسة ، فينعكس ذلك على أداء جميع

العاملين فيها.

مراحل عملية صنع القرار الأخلاقي:

أوضح العبيدي(2013) أن عملية صنع القرار الأخلاقي تمر بأربع مراحل وهي:

وهي من أهم مراحل عملية صنع القرار الأخلاقي ، وتعني أن الفرد يجب أن يكون قادراً على

تمييز ما إذا كانت هناك مشكلة أخلاقية أم لا ، وإن هذه المشكلة ستؤثر في مصالح العديد من الأفراد ،

فعدم مقدرة الفرد على إدراك المشكلة الأخلاقية يعني أنه سيكون غير قادر على الحكم و التصرف تجاه

المشكلة.

1. مرحلة الحكم الأخلاقي:

وهي عملية عقلية تقييمية يحدد الفرد من خلالها الأبدال التي تعد صحيحة أخلاقيا.

2. مرحلة النية الأخلاقية:

وهي تعني أي الأبدال سيقدر الفرد اختيارها ؟ وهي تعد المحرك الرئيس للسلوك الأخلاقي للفرد.

3. مرحلة السلوك الأخلاقي:

وهي المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار.

تختلف هذه المراحل عن بعضها بعضا ، فنجاح الفرد في مرحلة ما لا يعني بالضرورة نجاحه في المراحل اللاحقة لها، مثال على ذلك قد يدرك الفرد أن هناك مشكلة أخلاقية ولكنه يقيمها بشكل غير أخلاقي، وقد ينوي أيضا اتخاذ قرار أخلاقي بخصوص مشكلة ما ولكن في النهاية يقوم بتنفيذ سلوك آخر.

وللأخلاق تأثير كبير على المراحل الرئيسية لعملية صنع القرار وهي (جابر، 2012):

1- التعرف إلى المشكلة، وهي المرحلة الأولى ،وهنا يظهر أثر الأخلاق فيها، فهي تعد أصعب

مرحلة لأن الإطار الذي سينشأ من هذه المرحلة سيحدد نطاق العمل.

2- ما الهدف؟ تظهر المعضلة هنا في تحديد الهدف الأكثر أخلاقية ،فهل سيتم اختيار الهدف

بناء على أساس أخلاقي ؟

3- الإجراءات المتخذة: يتم تحديد الإجراءات تبعا لنوع الهدف المرغوب تحقيقه لذلك ينبغي أن

تؤثر الأخلاق في الإجراءات.

4- توقع النتيجة: في هذه المرحلة لا تحتاج الأخلاق إلى تغيير، فالنتائج ستحسب بناء على المدخلات .

5- اختيار البديل الأفضل والذي تعززه الأخلاق.

6- تنفيذ القرار: ويظهر هنا دور الأخلاق لذلك من المهم أن ينظر صانع القرار في الآثار المترتبة على التنفيذ.

صنع القرار الأخلاقي في المؤسسات التربوية:

يُعد صنع القرار الأخلاقي أحد أهم التحديات التي تواجه القادة والمديرين ،كما وأن قضايا القرار الأخلاقي ، ومعضلاته تضيف بُعداً آخرًا لصعوبة صناعة القرار الأخلاقي بطريقة مثالية ، وإن صنع القرار غير الأخلاقي يؤثر سلباً في المنظمات والأفراد والأعمال المختلفة (Burns,2008).

وأشار واكر (Walker,1995) إلى أنّ فهم المديرين لطبيعة صنع القرار الأخلاقي في مجال التعليم يؤهلهم لصنع قرار أخلاقي نزيه إلى حد كبير ويمنحهم فرصة كبيرة للتأثير في الجو الأخلاقي وفي البيئة الثقافية للمدرسة. وأضافت الدرويش (2012) أن القرارات الأخلاقية تساعد في تطوير العمليات الإدارية في المدرسة، وتساعد في إيجاد التوازن الانفعالي وثبات مستوى العطاء لجميع العاملين في المدرسة. و أكد رسل (Russell,2015) أن عملية صنع قرار أخلاقي في المؤسسات التعليمية قد تكون غير واضحة وذلك لصعوبة معرفة أي قرار هو الصائب، وأي قرار هو الخاطئ حتى الإجراء الأخلاقي الصحيح عادة لا يكون واضحاً، على سبيل المثال قد يأخذ المدير قراراً يفيد بعض الطلبة ولكن ليس الجميع .

وذكر الطراونة(2010) وجود علاقة إيجابية طردية بين صنع القرار الأخلاقي والولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التربوية، لأن القرارات الأخلاقية تعزز السلوك الإيجابي، والإحساس بالمسؤولية . وأضاف إيوج و برنتون(Eweji&Brunton,2010) (أن لتجربة المدير المهنية أثرا مهما في صنع القرار الأخلاقي واتخاذها ايضا.

ثانيا: الدراسات السابقة

تم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة التي قامت الباحثة بالاطلاع عليها والتي تم تقسيمها تبعا لمتغيري الدراسة إلى قسمين: الأول الدراسات السابقة ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية، والثاني الدراسات السابقة ذات العلاقة بصنع القرار الأخلاقي ,وقد تم عرضها تبعا للتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو الآتي:

الدراسات السابقة ذات الصلة بالثقافة التنظيمية:

هدفت دراسة رينولدز (Reynolds,2004) إلى إجراء مقارنة بين وجهات نظر المعلمين ومديري المدارس و الآباء حول الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية في ولاية كارولينا الجنوبية لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في إدراك الثقافة التنظيمية لمجموعتين من المدارس ,وقد تكونت عينة الدراسة من(584) معلما, و (93) مديرا ,و (376) ولي أمر ، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات ,وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر المعلمين والمديرين وآباء الطلبة حول الثقافة التنظيمية في المدارس الأساسية فكان فهم المديرين والمعلمين للثقافة التنظيمية في مدارسهم أعلى من فهم الآباء.

وأجرى هاورد (Howard,2004) دراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية في ولاية متشيغان , وقد تكونت عينة الدراسة من (121) معلما واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات ,وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية وفي المدارس كبيرة الحجم أكبر منها في المدارس صغيرة الحجم.

أجرى الحمود(2010) دراسة هدفت إلى تعرف توافر خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية والتباين بينها ,وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية للعام الدراسي: 2009/2008 والبالغ عددهم (3500) معلم وتكونت عينة الدراسة من(340) معلما تم اختيارهم عشوائيا وشكلوا ما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة تقريبا. ولجمع البيانات تم تطوير استبانة لقياس درجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية ,وقد أظهرت النتائج أن درجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في السعودية كانت متوسطة ,وتميل إلى الانخفاض من وجهة نظر المعلمين. إذ كان توافر هذه الخصائص منخفضا في مجالي الفلسفة والمعتقدات , ومتوسطا في المجالات الأخرى, وإن درجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة كانت متوسطة وتميل إلى الإيجابية في جميع مجالات الثقافة التنظيمية , ودلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر هذه الخصائص و لصالح المدارس الخاصة.

وهدف دراسة البكار(2012) إلى تعرف مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان بمستوى الثقافة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين, وقد تكونت عينة الدراسة من (377) معلما ومعلمة, وتم بناء استبانتين الأولى لقياس مستوى

ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية، والثانية لقياس مستوى الثقافة التنظيمية في تلك المدارس، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية.

وهدفت دراسة مكفري (Mc Caffrey,2012) التعرف إلى توضيح مدى تأثير الثقافة التنظيمية في التغيرات والتأثيرات التي حدثت في كلية جيفرسون من (1963- 2012) ، و توضيح كيفية استفادة الأساتذة في الكلية من الثقافة التنظيمية في تنفيذ استراتيجيات التعليم، وقد تم جمع المعلومات من الوثائق والسجلات الأرشيفية الموجودة في مكتبة كلية جيفرسون الواقعة في ولاية ميزوري الأمريكية وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية الفاعلة والتغيرات الثقافية والإنجازات العلمية التي حدثت في الكلية.

وهدفت دراسة ميهر (Mehr,2012) إلى تعرف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأساليب إدارة الصراع لدى المديرين والخبراء، وقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (151) موظفا من جميع موظفي إدارات التربية البدنية في محافظة مازندران في إيران، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وأربعة من أساليب إدارة الصراع وهي: التعاون، و التنافس، والتجنب والتسوية، و وجود علاقة عكسية بين الثقافة التنظيمية وأسلوب استخدام السلطة.

وأجرت الحميدي (2012) دراسة هدفت إلى تعرف الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر المعلمات وقد تكونت عينة الدراسة من (351) معلمة من معلمات المدارس الابتدائية، واستخدمت في الدراسة الاستبانة التي تكونت من خمسة مجالات، وسيلة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات كان متوسطا في المجالات الخمسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات تبعا لمتغيري الخبرة، والمؤهل العلمي.

وهدف دراسة أوناش (Onasch,2013) إلى مقارنة الثقافة التنظيمية بين كليات الآداب، وكليات العلوم في الجامعات الحكومية في ولاية أواهيو وقد أجريت هذه الدراسة على خمس جامعات حكومية واشتملت الدراسة على أربعة موضوعات هي: المشاركة، والاستمرارية، والتأقلم، والرؤية لهذه الجامعات، وقد تكونت عينة الدراسة من (350) عضو هيئة التدريس في الجامعات الخمس، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، و قد أظهرت النتائج أن الأساتذة الذين أمضوا أربع سنوات فأكثر في التدريس لهم علاقة إيجابية مع الثقافة التنظيمية لجامعاتهم مقارنة بغيرهم من الأساتذة.

وأجرى الهاجري (2013) دراسة هدفت إلى تعرف الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم وقد تكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية من المناطق التعليمية الست في دولة الكويت وقد تم تطوير استبانة الثقافة التنظيمية، و اختيار مقياس روتر بعد ترجمته إلى العربية

لقياس مركز الضبط وأظهرت النتائج: أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعا , و وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية ونوع مركز الضبط الداخلي لدى المعلمين , فضلا عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية تبعا لمتغير الجنس , و لصالح الإناث. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية تبعا لمتغير المؤهل العلمي ولصالح فئة (دراسات عليا) , و وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية تبعا لمتغير الخبرة ولصالح فئة (من 5- 9) عند مقارنتها مع فئة (10 سنوات فأكثر) في الدرجة الكلية.

وهدفت دراسة العنبي (2014) إلى تعرف الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين , وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في دولة الكويت والبالغ عددهم (12819) معلما ومعلمة, وتم اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية عدد أفرادها (375) معلما ومعلمة , واستخدمت استبانتان لجمع البيانات الأولى استبانة مستوى الثقافة التنظيمية، والثانية استبانة درجة توافر المنظومة القيمية، وقد أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا وأن درجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين ووجود علاقة موجبة بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية , ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث. وعدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي, ووجود فروق دالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح فئة أقل من 5 سنوات .

وهدفت دراسة عثمان(2017) إلى التعرف إلى مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين وقد تكونت عينة الدراسة من (327) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية, ولجمع البيانات استخدمت استبانتان :الأولى لقياس مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين, والثانية لقياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين, وأظهرت النتائج :

- إن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعا.
- إن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التراخي التنظيمي ومستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي, ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

2- الدراسات السابقة ذات الصلة بصنع القرار الأخلاقي :

أجرى هامفريس (Humphreys,1999) دراسة هدفت إلى توضيح كيفية تأثير المرشدين المتدربين على صنع القرار الأخلاقي في المدارس, وقد استخدمت المقابلة أداة لجمع البيانات وكانت عينة الدراسة مكونة من (36) مرشدا في مدارس أوهايو وقد تم تصنيف هؤلاء المرشدين ضمن معايير تمثلت في: بيئة العمل والجنس وسنوات الخبرة وقد اعتمد مقياس تمشك (Tymchuk) كمقياس لمقدرة المشاركين على صنع القرار. وأظهرت النتائج وجود تأثير ملاحظ للمتغيرات المحددة في صنع القرار الأخلاقي.

وهدفت دراسة بومبارا (Bombara,2001) إلى قياس مدى تأثير مستوى التفكير الأخلاقي لمرشدي المدارس ,والخصائص الديموغرافية في صنع القرار الأخلاقي , وقد تكونت عينة الدراسة من (250) مرشدا من مرشدي المدارس في ولاية كنتيكت، وقد بلغت نسبة الاستجابة (33.7%) من المجموع الكلي للعينة ,وتم اعتماد آليتين لجمع البيانات وهي : البيانات الديموغرافية، والاستبانة الخاصة بالخلفية الأخلاقية، وأظهرت النتائج أن لمتغير الجنس تأثيرا كبيرا في صنع القرار الأخلاقي وقد كان لصالح الإناث فقد استخدمت الإناث ثلاثة من مصادر صنع القرار الأخلاقي وهي: مناقشة الأقران، والإشراف، والمدونة الأخلاقية , كما , وأظهرت النتائج أن لمستوى التعليم تأثيرا إيجابيا في صنع القرار الأخلاقي..

وكان الهدف من دراسة زكيوريز النوعية (Ziguris, 2007) وصف عملية صنع القرار الأخلاقي لمديرات المدارس الثانوية في مدينة ديترويت الأمريكية, وقد استخدمت الملاحظة, والمقابلات, والوثائق وملاحظات من الميدان لجمع المعلومات وقد بينت النتائج أن هناك ثلاثة عوامل لصنع القرار الأخلاقي وهي: التركيبة الاجتماعية و القيم والمفاهيم وسلوك المديرين(القادة). وقد وجد أن هناك أربعة عوامل تؤثر في صنع القرار الأخلاقي عند المديرين وهي: الإخلاص، والعدالة، والاهتمام و الخبرة, كما وجد دعم كبير لعملية صنع القرار الأخلاقي من حيث دعم القرار الأخلاقي العادل ولم تجد هذه الدراسة أن للجنس تأثيرا في عملية صنع القرار الأخلاقي لمدير المدرسة.

وأجرى كاوجر (Kaucher,2010) دراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين صنع القرار الأخلاقي والقيادة الفعالة, وقد تكونت عينة الدراسة من (168) عضو هيئة تدريس موزعين على ثلاث جامعات وثلاث كليات في جنوب كاليفورنيا, وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ,وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية قوية بين صنع القرار الأخلاقي والقيادة الفعالة ,فحصلت الأمانة والإصغاء، والكفاية، والتكامل، والتحفيز على أعلى تقدير، وإن الأمانة والتكامل من أكثر الخصائص أهمية لدى القائد.

وهدفنا دراسة الشريفي, وآخرون(2012) إلى الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعملية صنع القرار الأخلاقي، وفيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة وتخصص الكلية, من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط في عمان، وقد بلغ عدد أفراد العينة(90) عضو هيئة تدريس، وتم إعداد استبانة

صنع القرار الأخلاقي بالرجوع إلى دراسة كاوجر (Kaucher,2010) , وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لصنع القرار الأخلاقي كانت متوسطة, وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير تخصص الكلية, وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة, وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

وأجرت الدرويش(2012) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم , وقد تكونت عينة الدراسة من (337) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية , وتم استخدام أداتين الأولى استبانة صنع القرار الأخلاقي والثانية استبانة الولاء التنظيمي, وأظهرت النتائج أن مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة كان متوسطا من وجهة نظرهم, وأن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس المتوسطة كان متوسطا أيضا من وجهة نظرهم.

وقامت أبو هندي(2012) بإجراء دراسة هدفت إلى تعرف درجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارستهم لصنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين , وقد تكونت العينة من(354) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وقد استخدم اختبار ايزنك(Eysenck) لقياس سمات الشخصية , و استبانة صنع القرار الأخلاقي لكاوجر (Kaucher) ,وأظهرت النتائج: أن درجة ممارسة المديرين لصنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا, و وجود علاقة ارتباطية بين مجال الانبساط – الانطواء لدى المديرين ودرجة ممارستهم لصنع القرار الأخلاقي ,ووجود علاقة ارتباطية سلبية بين مجال العصابية لدى المديرين ودرجة ممارستهم لصنع القرار الأخلاقي ,وعدم وجود علاقة ارتباطية بين

كل من مجالي الذهانية والكذب والدرجة الكلية لسمات الشخصية وبين درجة ممارسة المديرين لصنع القرار الأخلاقي.

وهدفت دراسة فركيتش (Frketich,2014) إلى تعرف عملية صنع القرار الأخلاقي للقادة في مجال التعليم العالي والقرارات التي يتخذونها عند مواجهة معضلة أخلاقية ,وتكونت عينة الدراسة من (10) قادة وتم استخدام المقابلة والاستبانة كأداتين للدراسة, وقد تناولت الدراسة كيفية معالجة القادة لأفكارهم خلال عملية صنع القرار , وفحصت الدراسة أيضا العوامل الفردية والظرفية التي حددها القادة والتي تؤثر في صنع القرارات الأخلاقية في أثناء عملية صنع القرار وبوجود المعضلات الأخلاقية. وأظهرت نتيجة الدراسة وجود قيمة عالية للقيم الشخصية والمعتقدات لدى جميع القادة , وإن قراراتهم تتوافق مع معظم القيم الشخصية.

وأما رسل (Russell,2015) فقد أجرى دراسة هدفت إلى الكشف عن تأثير الخبرات المهنية التدريبية التعليمية لمديري المدارس الحكومية في عملية صنع القرار الأخلاقي ,وقد تكونت العينة من (10) مديري مدارس حكومية في تسع مناطق في ولاية ميزوري, واستخدمت المقابلة الشخصية كأداة لهذه الدراسة. وأظهرت نتيجة الدراسة أن الخبرات المهنية التدريبية للمديرين كانت من أكثر العناصر المؤثرة في عملية صنع القرار الأخلاقي.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية تبين أن هناك تنوعاً في طريقة تناول متغيرات الدراسة، وقد اختلفت هذه الدراسة في الهدف، وطريقة التطبيق، والعينات، والنتائج، وفيما يأتي توضيح ذلك:

- تتوّعت الدراسات السابقة في عرضها للثقافة التنظيمية، فبعض الدراسات تناولتها دون ربطها مع متغيرات أخرى كما في دراسة الحمود(2010)، وبعض الدراسات تناولت الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع بعض المتغيرات كما في دراسة هاورد(Howard,2004) ، ودراسة ميهر(Mehr,2012) ، ودراسة الحميدي(2012) ، ودراسة البكار(2012) ، ودراسة الهاجري(2013) ، ودراسة العتيبي(2014) ، ودراسة عثمان (2017) ، وتناولت دراسة رينولد(Reynolds,2004) إجراء مقارنة بين وجهات نظر المعلمين ومديري المدارس والآباء في ريف جنوب كارولينا حول الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية ، كذلك تناولت دراسة اوناسش(Onasch,2013) مقارنة الثقافة التنظيمية بين كليات الآداب وكليات العلوم في الجامعات الحكومية في ولاية أوهايو .

وهدفت دراسة مكفري(Mc caffrey,2012) إلى توضيح مدى تأثير الثقافة التنظيمية في التغيرات والتأثيرات التي حدثت في كلية جيفرسون.

وبالنسبة لعملية صنع القرار الأخلاقي فقد تناولتها بعض الدراسات دون ربطها مع متغيرات أخرى مثل دراسة هامفريس (Humphreys,1999) ، ودراسة زكيوريز (Ziguris,2007) النوعية ،

ودراسة كاوجر (Kaucher,2010) ، ودراسة الشريفى وآخرون (2012) ، ودراسة فركيتش (Frketich,2014)، وبعض الدراسات تناولت عملية صنع القرار الأخلاقي مع متغيرات أخرى كما في دراسة الدرويش (2012) ، ودراسة أبو هندي(2012) .

أما الدراسة الحالية فهدفت تعرف العلاقة بين الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعملية صنع القرار الأخلاقي.

- استخدمت هذه الدراسة عينة من معلمي المدارس وهي تشبه دراسات عدة من حيث نوع العينة مثل دراسة الحميدي(2012)، ودراسة الهاجري(2013) ، ودراسة الدرويش(2012)، ودراسة عثمان(2017)، ودراسة هاورد(Howard,2004).
- اختلفت هذه الدراسة مع دراسات أخرى اختارت عينات من غير المعلمين فمنها ما تناول المديرين مثل دراسة رسل (Russell,2015) ، ومنها ما تناول أساتذة الجامعات مثل دراسة الشريفى وآخرون(2012) ودراسة أوناشش(Onasch,2013)، ومنها ما تناول المرشدين في المدارس مثل دراسة بومبارا(Bombara,2001) ودراسة هامفريس (Humphreys,1999).
- تراوحت حجم العينات في الدراسات السابقة بالنسبة للثقافة التنظيمية ما بين " (121) معلما كما في دراسة هاورد(Howard,2004) و(400) معلم ومعلمة كما في دراسة الهاجري(2013)" وتراوحت أحجام العينات في الدراسات السابقة بالنسبة لصنع القرار الأخلاقي ما بين "(10) أفراد كما في دراسة فركيتش (Frketich,2014) و (345) فردا كما في دراسة أبو هندي(2012).

أما الدراسة الحالية فقد بلغ عدد أفراد العينة فيها (269) معلما ومعلمة ,وبواقع(119) معلما و(150) معلمة .

- اختلفت هذه الدراسة مع دراسات أخرى استخدم بعضها المقابلة كأداة لجمع البيانات مثل دراسة هامفريس , (Humphreys,1999) ,و دراسة رسل (Russell,2015) ، واستخدم بعضها الأخر الملاحظة كأداة لجمع البيانات مثل دراسة زيكوريز (Ziguris,2007)، ودراسات استخدمت جمع الحقائق والمعلومات من الوثائق والسجلات كأداة لجمع البيانات مثل دراسة مكفري (McCaffrey,2012).
- استخدمت بعض الدراسات السابقة الاستبانة وسيلة لجمع البيانات مثل دراسة هاورد (Howard,2004) و دراسة رينولدز (Reynolds,2004) ودراسة الحمود(2010) , ودراسة الدرويش(2012)، ودراسة ميهر (Mehr,2012) ودراسة عثمان (2017)، ودراسة الشريفى وآخرون(2012). فاتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات.

مدى الإفادة من الدراسات السابقة:

تم الإفادة من الدراسات السابقة في تطوير مشكلة الدراسة الحالية وصياغتها بأسلوب علمي، وكيفية تطوير أدوات الدراسة، والمعالجة الإحصائية للبيانات، والإجراءات المتبعة، ومناقشة النتائج، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة (حسب حدود علم الباحثة) التي تناولت العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية ، ودرجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين، وهي الدراسة الأولى التي تجري في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتي الدراسة وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وإجراءات الدراسة وعلى النحو الآتي:

منهج الدراسة المستخدم:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة بوصفه المنهج الملائم للدراسة الحالية، كما تم استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة البلقاء خلال العام الدراسي 2017/2016 من الفصل الدراسي الثاني والذين بلغ عددهم (923) معلماً ومعلمة وبواقع (409) معلماً و (514) معلمة موزعين على المدارس الثانوية الحكومية في جميع الألوية التابعة لمحافظة البلقاء بعد الرجوع لإحصائية وزارة التربية والتعليم للعام (2017) ، والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات على المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء حسب الألووية والجنس:

الجدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء حسب الأولوية والجنس:

| المجموع | جنس المعلم | | اللواء |
|---------|------------|-----|-----------------|
| | أنثى | ذكر | |
| 401 | 210 | 191 | قصبية السلط |
| 279 | 146 | 115 | عين الباشا |
| 117 | 72 | 45 | الثونة الجنوبية |
| 126 | 68 | 58 | دير علا |
| 923 | 514 | 409 | المجموع |

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية من مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة البلقاء بلغت (269) منهم (119) معلما و (150) معلمة، وفقا لجدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (Kerjcie & Morgan, 1970) والجدول (2) يبين ذلك:

الجدول (2)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب الألفية والجنس في محافظة البلقاء:

| المجموع | عدد الملمات | عدد المعلمين | اللواء |
|---------|-------------|--------------|-----------------|
| 117 | 61 | 56 | قصبية السلط |
| 81 | 48 | 33 | عين الباشا |
| 34 | 21 | 13 | الشونة الجنوبية |
| 37 | 20 | 17 | دير علا |
| 269 | 150 | 119 | المجموع |

وقد تم إعداد جدول لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الثلاث (الجنس, والخبرة, والمؤهل

العلمي) وذلك في ضوء إجاباتهم عن فقرات الاستبانيتين والجدول (3) يبين ذلك :

الجدول (3)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس, و الخبرة ,والمؤهل العلمي:

| المتغير | الفئة | العدد | المجموع |
|---------------|------------------------------|-------|---------|
| الجنس | ذكر | 119 | 269 |
| | أنثى | 150 | |
| الخبرة | أقل من 5 سنوات | 47 | 269 |
| | من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات | 92 | |
| | 10سنوات فأكثر | 130 | |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | 164 | 269 |
| | بكالوريوس + دبلوم | 71 | |
| | ماجستير فأعلى | 34 | |

أداتا الدراسة:

تم تطوير أداتي الدراسة "استبانة الثقافة التنظيمية" و"استبانة صنع القرار الأخلاقي" بعد الرجوع

إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة وعلى النحو الآتي:

الأداة الأولى: استبانة الثقافة التنظيمية.

قامت الباحثة بتطوير استبانة الثقافة التنظيمية لقياس مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس

الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري ذي

العلاقة ودراسة كل من الحميدي(2013)،والهاجري(2013) وهاورد(2004) واوناسش(2013)،وقد

تكونت الاستبانة بصيغتها الأولى من (38) فقرة موزعة على أربعة مجالات والملحق(1) يبين ذلك. وتم إعطاء كل فقرة وزن متدرج حسب مقياس ليكرت(Likert) الخماسي ،فقد أعطي البديل (دائماً) خمس درجات ،والبديل(غالبا) أربع درجات، والبديل (أحيانا) ثلاث درجات والبديل (نادرا) درجتين، والبديل (أبدا) درجة واحدة.

صدق الأداة الأولى: استبانة الثقافة التنظيمية

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة الأولى " استبانة الثقافة التنظيمية" ، تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية المشهود لهم بالكفاءة، والدراية، والمعرفة في مجال البحث العلمي ،والإشراف على الرسائل الجامعية، والملحق (2) يبين ذلك ، وقد تم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين أو أكثر ،وتم إجراء التعديلات اللازمة للفقرات، أو إعادة صياغتها ،أو اقتراح تعديل عليها أو حذفها، واشتملت الاستبانة بصيغتها النهائية على (38) فقرة وبذلك عدت الاستبانة صادقة والملحق (3) يبين الأداة بصيغتها النهائية.

ثبات الأداة الأولى: استبانة الثقافة التنظيمية

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة الأولى، وهي (استبانة الثقافة التنظيمية) في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات من خلال الاجراءات الآتية:

أولاً: طريقة (الاختبار وإعادة الاختبار) (test-retest) : إذ تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، فقد طبقت الاستبانة على أفراد هذه العينة وبعد مرور أسبوعين جرى إعادة تطبيقها على أفراد العينة أنفسهم مرة أخرى، وحُسب معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، وكانت قيم معامل الارتباط تتراوح بين (0.82) و (0.88) وهي تعتبر معاملات للثبات. والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4)

قيم معاملات الثبات والاتساق الداخلي لاستبانة (الثقافة التنظيمية) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء.

| التسلسل | المجال | معامل ثبات الاختبار وإعادة الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون | معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ الفا |
|---------|----------------------------------|--|---|
| 1 | قيم الإدارة المدرسية | 0.85 | 0.86 |
| 2 | معتقدات الإدارة المدرسية | 0.82 | 0.88 |
| 3 | أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها | 0.87 | 0.81 |
| 4 | التوقعات المستقبلية | 0.87 | 0.90 |
| | الدرجة الكلية للأداة | 0.88 | |

ثانياً: معادلة كرونباخ- ألفا للاتساق الداخلي: استخدمت معادلة معادلة كرونباخ- ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد قيم معامل الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة وقد تراوحت القيم ما بين (0.81-0.90).

الأداة الثانية: استبانة صنع القرار الأخلاقي

قامت الباحثة بتطوير استبانة صنع القرار الأخلاقي لقياس درجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة ودراسة كل من الشريفي وآخرون(2012)، ودراسة أبوهندى (2012)، ودراسة الدرويش(2012) ودراسة بايتروسكي (Piotrowsky,2016)، وقد تكونت الاستبانة بصيغتها الأولية من (37) فقرة، والملحق(1) يبين ذلك. وتم إعطاء كل فقرة وزن متدرج حسب مقياس ليكرت(Likert) الخماسي، فقد أعطي البديل (دائماً) خمس درجات، والبديل(غالباً) أربع درجات، والبديل (أحياناً) ثلاث درجات والبديل (نادراً) درجتين، والبديل (أبداً) درجة واحدة.

صدق الأداة الثانية: استبانة صنع القرار الأخلاقي

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة الثانية" استبانة صنع القرار الأخلاقي" ، تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية المشهود لهم بالكفاءة، والدراية، والمعرفة في مجال البحث العلمي، والإشراف على الرسائل الجامعية، والملحق (2) يبين ذلك ، وقد تم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين أو أكثر، وتم إجراء التعديلات اللازمة للفقرات، أو إعادة صياغتها، أو اقتراح تعديل

عليها أو حذفها، واشتملت الاستبانة بصيغتها النهائية على (36) فقرة بعد حذف فقرة واحدة ، وبذلك عدت الاستبانة صادقة والملحق (3) بين الأداة بصيغتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة الثانية (صنع القرار الأخلاقي):

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة الثانية (صنع القرار الأخلاقي) في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين، من خلال الاجراءات الآتية:

أولاً: طريقة (الاختبار وإعادة الاختبار) (test-retest) : وذلك من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، إذ طبقت الاستبانة على أفراد هذه العينة وبعد مرور أسبوعين جرى إعادة تطبيق الاستبانة على أفراد العينة أنفسهم، وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، ، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.81) ويعتبر هذا معاملًا للثبات.

ثانياً: الاتساق الداخلي: استخدمت معادلة كرونباخ-الفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي لاستبانة صنع القرار الأخلاقي. وقد بلغت قيمة معامل الاتساق الداخلي للاستبانة (0.87) وتعد هذه القيمة مناسبة لأغراض الدراسة الحالية في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من قيم لمعاملات الثبات في الموضوع ذاته.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والجداول الإحصائية لتعرف دلالة قيمة معامل ارتباط بيرسون.
- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة واختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتعرف عائدية الفروق والاختبار التائي بالنسبة لمتغير الجنس.

هذا وقد تم استخدام معادلة كرونباخ - ألفا Cronbach-Alpha لإيجاد معامل الاتساق الداخلي ومعامل ارتباط بيرسون لإيجاد ثبات الأدوات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار.

إجراءات الدراسة:

بعد تطوير أداتي الدراسة والتأكد من صدقهما، وثباتهما، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، قامت

الباحثة بالإجراءات الآتية:

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجهة لوزارة التربية والتعليم والملحق (4) بين ذلك.

- الحصول على كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم موجها لمركز الملكة رانيا لتكنولوجيا المعلومات وإلى مديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة البلقاء والملحق (5) بين ذلك.

- تحليل البيانات احصائيا باستخدام الرزمة الاحصائية (SPSS).
- استخلاص النتائج ومناقشتها.
- عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها في الفصل الخامس.
- تقديم المقترحات والتوصيات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج.
- تصحيح الاستبانيتين: تم استخدام المعادلة الآتية في تحديد مستوى الثقافة التنظيمية:

القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل

عدد المستويات

$$\text{المدى} \quad 1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من (1 _ 2.33)

ويكون المستوى المتوسط من (2.34 - 3.67)

ويكون المستوى المرتفع من (3.68 _ 5).

واستخدمت المعادلة ذاتها في تحديد مستوى صنع القرار الأخلاقي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تتاول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلتها،

وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لمجالات استبانة الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين ، والجدول (5) يُبين ذلك:

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لمجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

| الرقم | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|-------|--------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 1 | أعراف الإدارة المدرسية | 3.95 | 0.81 | 1 | مرتفع |
| 2 | معتقدات الإدارة المدرسية | 3.94 | 0.76 | 2 | مرتفع |
| 3 | التوقعات المستقبلية | 3.82 | 0.93 | 3 | مرتفع |
| 4 | قيم الإدارة المدرسية | 3.80 | 0.90 | 4 | مرتفع |
| | الدرجة الكلية | 3.87 | 0.82 | | مرتفع |

يُلاحظ من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين جاء في المستوى المرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.87) بإنحراف معياري (0.82)، كما جاءت المجالات جميعها في المستوى المرتفع إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.95 - 3.80)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "أعراف الإدارة المدرسية" بمتوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري (0.81)، يليه مجال "معتقدات الإدارة المدرسية" بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.76)، وجاء في الرتبة ما قبل الأخيرة مجال "التوقعات المستقبلية" بمتوسط حسابي (3.82) وإنحراف معياري (0.93)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "قيم الإدارة المدرسية" بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.90).

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1: مجال (أعراف الإدارة المدرسية).

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات مجال (أعراف الإدارة المدرسية) في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين، والجدول (6) يُبين ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات مجال (أعراف الإدارة المدرسية)

في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

| الرقم | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 25 | يهتم بفعاليات الطابور الصباحي. | 4.24 | 0.95 | 1 | مرتفع |
| 26 | يحضر مبكراً إلى المدرسة. | 4.15 | 0.97 | 2 | مرتفع |
| 28 | يتابع الطلبة من حيث الاهتمام بالنظام المدرسي. | 4.06 | 0.91 | 3 | مرتفع |
| 20 | يطلع المعلمين على مدونة السلوك الخاصة بالعمل. | 3.94 | 1.04 | 4 | مرتفع |
| 21 | يوضح الحقوق والواجبات الشخصية للمعلمين. | 3.93 | 0.96 | 5 | مرتفع |
| 24 | يطبق تعليمات الإنضباط الطلابي. | 3.88 | 1.02 | 6 | مرتفع |
| 22 | يقوم المعلمين بناء على أدائهم الوظيفي. | 3.83 | 1.06 | 7 | مرتفع |
| 27 | يغادر المدرسة بعد مغادرة الطلبة والمعلمين. | 3.79 | 1.23 | 8 | مرتفع |
| 23 | يفعل نظام المساءلة بالشكل الصحيح. | 3.75 | 1.08 | 9 | مرتفع |
| | الدرجة الكلية | 3.95 | 0.81 | | مرتفع |

يتبين من الجدول (6) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لمجال "اعراف الإدارة المدرسية" في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.95) بانحراف معياري (0.81)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بالمستوى المرتفع، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.75-4.24)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (25) التي تنص على "يهتم بفعاليات الطابور الصباحي". بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.95) وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (21) التي تنص على "يحضر مبكراً إلى المدرسة". بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.97)، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (27) التي تنص على "يغادر المدرسة بعد مغادرة الطلبة والمعلمين". بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.23)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (23) التي تنص على "يفعل نظام المساءلة بالشكل الصحيح". بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.08).

2. مجال (معتقدات الإدارة المدرسية)

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات مجال (معتقدات الإدارة المدرسية) في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين ، والجدول (7) يُبين ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات مجال (معتقدات الإدارة

المدرسية) في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

| الرقم | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---------------|---|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 17 | يشجع الطلبة على المشاركة في مجالس الطلبة. | 4.12 | 0.82 | 1 | مرتفع |
| 14 | يعامل المعلمين كزملاء عمل . | 4.04 | 0.85 | 2 | مرتفع |
| 19 | يحفز العاملين على الإهتمام بالصالح العام للمدرسة. | 4.02 | 0.87 | 3 | مرتفع |
| 18 | يعمل على سيادة روح الجماعة في المدرسة. | 3.98 | 0.94 | 4 | مرتفع |
| 15 | يوزع الأعمال على المعلمين وفق أسس من الموضوعية. | 3.90 | 0.92 | 5 | مرتفع |
| 16 | يهتم بتنمية الشخصية المتكاملة للطالب. | 3.90 | 0.95 | 5 | مرتفع |
| 11 | يستخدم النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية. | 3.88 | 0.99 | 7 | مرتفع |
| 12 | يفوض بعض الصلاحيات للمعلمين. | 3.82 | 0.91 | 8 | مرتفع |
| 13 | يساعد المعلمين المبدعين على تنفيذ أفكارهم العلمية | 3.78 | 0.95 | 9 | مرتفع |
| الدرجة الكلية | | 3.94 | 0.76 | | مرتفع |

يُلاحظ من الجدول (7) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لمجال "معتقدات الإدارة المدرسية" من وجهة نظر معلمي هذه المدارس كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.94) بانحراف معياري (0.76)، وجاءت فقرات هذا المجال بالمستوى المرتفع ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.78-4.12)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (17) والتي تنص على "يشجع الطلبة على المشاركة في مجالس الطلبة."، بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.82)، تليها الفقرة (14) والتي تنص على "يعامل المعلمين كزملاء عمل . بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.85)، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (12) التي تنص على "يفوض بعض الصلاحيات للمعلمين." بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.91)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (13) والتي تنص على "يساعد المعلمين المبدعين على تنفيذ أفكارهم العلمية " بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.95).

3- مجال (التوقعات المستقبلية):

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات مجال (التوقعات المستقبلية) في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين والجدول (8) يُبين ذلك:

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات مجال (التوقعات المستقبلية) في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

| الرقم | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---------------|---|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 31 | يوفر بيئة مدرسية آمنة. | 3.94 | 0.98 | 1 | مرتفع |
| 32 | يعمل على إيجاد قنوات اتصال فاعلة مع المجتمع المحلي. | 3.92 | 0.98 | 2 | مرتفع |
| 34 | يرسخ مبدأ الإلتزام بقواعد العمل عند العاملين. | 3.91 | 1.02 | 3 | مرتفع |
| 35 | يشجع المعلمين على الاستفادة من الموارد المتاحة. | 3.87 | 1.03 | 4 | مرتفع |
| 38 | يحترم آراء المعلمين. | 3.84 | 1.12 | 5 | مرتفع |
| 30 | ينمي المهارات القيادية لدى الطلبة. | 3.80 | 0.98 | 6 | مرتفع |
| 37 | يبتعد عن أي سلوك قد يؤذي مشاعر العاملين. | 3.77 | 1.19 | 7 | مرتفع |
| 29 | يساعد المعلمين على النمو المهني. | 3.73 | 1.03 | 8 | مرتفع |
| 33 | يعزز الشعور بالرضا الوظيفي عند العاملين. | 3.71 | 1.12 | 9 | مرتفع |
| 36 | يزود المعلمين بالتغذية الراجعة عن أعمالهم. | 3.68 | 1.18 | 10 | مرتفع |
| الدرجة الكلية | | 3.82 | 0.93 | | مرتفع |

يُلاحظ من الجدول (8) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لمجال "التوقعات المستقبلية" من وجهة نظر معلمي هذه المدارس كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.82) بانحراف معياري (0.93)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.68-3.94)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (31)، التي تنص على "يوفر بيئة مدرسية آمنة"، بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.98)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (32) التي تنص على "يعمل على إيجاد قنوات اتصال فاعلة مع المجتمع المحلي"، بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.98)، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (33) التي تنص على "يعزز الشعور بالرضا الوظيفي عند العاملين"، بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.12)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (36) والتي تنص على "يزود المعلمين بالتغذية الراجعة عن أعمالهم"، بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.18).

4- مجال (قيم الإدارة المدرسية):

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات مجال (قيم الإدارة المدرسية) في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً، والجدول (9) يُبين ذلك:

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب والمستوى لفقرات مجال (قيم الإدارة المدرسية) في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---------------|--|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 2 | يشجع المعلمين على طرح أفكارهم. | 3.97 | 0.89 | 1 | مرتفع |
| 6 | يلتزم بالتشريعات الإدارية. | 3.88 | 1.08 | 2 | مرتفع |
| 10 | يطلع المعلمين على المستجدات التربوية. | 3.87 | 1.02 | 3 | مرتفع |
| 1 | يخطط داخل المدرسة بشكل تشاركي. | 3.84 | 1.00 | 4 | مرتفع |
| 5 | يهيئ مناخ عمل مناسب داخل المدرسة. | 3.81 | 1.04 | 5 | مرتفع |
| 8 | يقدم أنموذجاً للقوة الحسنة في السلوك. | 3.80 | 0.97 | 6 | مرتفع |
| 4 | يحترم وجهات النظر المختلفة للمعلمين. | 3.75 | 1.09 | 7 | مرتفع |
| 9 | يفصل بين العمل والعلاقات الشخصية. | 3.72 | 1.03 | 8 | مرتفع |
| 7 | يطبق القانون على جميع العاملين بعدالة. | 3.70 | 1.14 | 9 | مرتفع |
| 3 | يوفر جميع التسهيلات الضرورية للمعلمين. | 3.63 | 1.13 | 10 | متوسط |
| الدرجة الكلية | | 3.80 | 0.90 | مرتفع | |

يُلاحظ من الجدول (9) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لمجال "قيم الإدارة المدرسية" من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.80) بانحراف معياري (0.90)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المرتفع باستثناء فقرة واحدة جاءت بالمستوى المتوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.63-3.97)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على "يشجع المعلمين على طرح أفكارهم"، بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (6) التي تنص على "يلتزم بالتشريعات الإدارية"، بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.08) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على "يطبق القانون على جميع العاملين بعدالة" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.14) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (3) والتي تنص على "يوفر جميع التسهيلات الضرورية للمعلمين"، بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.13) وبمستوى متوسط.

نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والذي نصه: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة البلقاء لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين ، والجدول (10) يوضح ذلك:

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعلمية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

| التسلسل | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى الممارسة |
|---------|--|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| 19 | يرفض المدير التصرفات غير الأخلاقية التي تصدر عن العاملين. | 4.10 | 0.99 | 1 | مرتفع |
| 1 | يحرص المدير على تطابق قراراته وفق أخلاقيات المهنة. | 4.07 | 0.91 | 2 | مرتفع |
| 6 | يحترم المعلمون قرارات المدير . | 4.05 | 0.91 | 3 | مرتفع |
| 17 | تسود علاقة المدير بالمعلمين الاحترام المتبادل. | 4.05 | 0.91 | 3 | مرتفع |
| 27 | يحترم المدير التعليمات التربوية. | 4.05 | 0.94 | 3 | مرتفع |
| 5 | يضع المدير مصلحة المدرسة أولاً عند اتخاذ القرار. | 4.01 | 0.90 | 6 | مرتفع |
| 13 | يلتزم المدير بأخلاقيات المهنة. | 4.01 | 0.99 | 6 | مرتفع |
| 18 | يتجنب المدير إيذاء العاملين في المدرسة. | 4.01 | 1.06 | 6 | مرتفع |
| 30 | يطور المدير مهاراته الإدارية ليكون قادراً على صنع القرار الأخلاقي. | 3.98 | 1.01 | 9 | مرتفع |
| 16 | ينقل المدير التعليمات للعاملين بأمانة. | 3.97 | 1.04 | 10 | مرتفع |

| | | | | | |
|-------|----|------|------|--|----|
| مرتفع | 10 | 1.00 | 3.97 | ينبذ المدير التعصب عند ملاحظة ظهوره. | 33 |
| مرتفع | 12 | 0.95 | 3.96 | يلتزم المعلمون بتنفيذ القرار بالشكل المطلوب. | 11 |
| مرتفع | 12 | 0.99 | 3.96 | يزود المدير المعلمين بالمعلومات المتعلقة بصنع القرار. | 14 |
| مرتفع | 14 | 1.09 | 3.94 | يحرص المدير على إيجاد بيئة مدرسية أخلاقية. | 29 |
| مرتفع | 15 | 0.96 | 3.91 | يوضح المدير القيم الجوهرية للمدرسة. | 31 |
| مرتفع | 16 | 1.01 | 3.88 | يساعد المدير المعلمين في تطوير مهاراتهم. | 28 |
| مرتفع | 17 | 1.00 | 3.87 | يفصل المدير بين السلوك الأخلاقي و اللأخلاقي. | 4 |
| مرتفع | 17 | 1.03 | 3.87 | يرفض المدير المساومة على تفعيل قراراته. | 22 |
| مرتفع | 17 | 1.05 | 3.87 | يرفض المدير تزلف المعلمين . | 26 |
| مرتفع | 17 | 1.10 | 3.87 | يشرك المدير المعلمين في جمع البيانات ذات الصلة بالموضوع الذي سيتخذ القرار بشأنه. | 32 |
| مرتفع | 21 | 1.02 | 3.86 | يرفض المدير مبدأ "الغاية تبرر الوسيلة" عند صنع القرار . | 2 |
| مرتفع | 22 | 1.06 | 3.85 | يحفز المدير المعلمين على العمل بالشكل المطلوب. | 7 |
| مرتفع | 23 | 1.05 | 3.83 | يوفر المدير بيئة تريبوية تساعد في عملية صناعة القرارات. | 8 |
| مرتفع | 23 | 1.05 | 3.83 | يشجع المدير المعلمين على إبداء آرائهم بصدد الموضوعات التي تحتاج إلى قرار . | 10 |
| مرتفع | 23 | 1.14 | 3.83 | يكافئ المدير الممارسات المتميزة للمعلمين. | 20 |

| | | | | | |
|-------|----|------|------|---|---------------|
| مرتفع | 23 | 1.12 | 3.83 | يُشعر المدير العاملين بأنهم متساوون من حيث الأهمية. | 21 |
| مرتفع | 23 | 1.00 | 3.83 | يمارس المديرالعدالة الاجتماعية التي تمنحه قوة أخلاقية. | 24 |
| مرتفع | 23 | 1.09 | 3.83 | يكشف المدير عن أي صراعات محتملة بين المعلمين. | 35 |
| مرتفع | 29 | 1.06 | 3.82 | يعتمد المدير في تقويم الأداء المدرسي على مخرجات العملية التعليمية . | 15 |
| مرتفع | 29 | 1.14 | 3.82 | يوفر المدير فرصا تساعد المعلمين على النجاح. | 34 |
| مرتفع | 31 | 0.99 | 3.81 | يحرص المدير على معالجة المشكلات في وقتها. | 23 |
| مرتفع | 32 | 1.18 | 3.80 | يطلب المدير تزويده بتغذية راجعة عن قراراته. | 25 |
| مرتفع | 32 | 1.08 | 3.80 | يلتزم المدير بموضوعية العلامات التي حصل عليها الطلبة. | 36 |
| مرتفع | 34 | 1.09 | 3.75 | يتخذ المدير القرار المناسب في الوقت المناسب. | 12 |
| مرتفع | 35 | 1.26 | 3.68 | تتسم قرارات المدير بالشفافية. | 9 |
| متوسط | 36 | 1.16 | 3.58 | يؤثر بعض الأشخاص من خارج مجتمع المدرسة في قرارات المدير. | 3 |
| مرتفع | | 0.83 | 3.89 | | الدرجة الكلية |

يُشير الجدول (10) الى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

البلقاء لصنع القرار الاخلاقي من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي

(3.89) بانحراف معياري (0.83)، وجاءت فقرات هذه الاستبانة في الدرجة المرتفعة باستثناء فقرة واحدة جاءت بالدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.10 - 3.58)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (19) والتي تنص على "يرفض المدير التصرفات غير الأخلاقية التي تصدر عن العاملين"، بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (1) والتي تنص على "يحرص المدير على تطابق قراراته وفق اخلاقيات المهنة . بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (9) التي تنص على "تتسم قرارات المدير بالشفافية " بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.26) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (3) والتي تنص على "يؤثر بعض الأشخاص من خارج مجتمع الدراسة في قرارات المدير. بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة متوسطة.

ثالثاً: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية ومستوى ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي في محافظة البلقاء؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لاستبانة (الثقافة

التنظيمية) ومجالاتها والدرجة الكلية لاستبانة (صنع القرار الأخلاقي)، والجدول (11) يبين ذلك:

الجدول (11)

قيم معاملات ارتباط (بيرسون) بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة البلقاء.

| الثقافة التنظيمية | صنع القرار الأخلاقي | قيم الإدارة المدرسية | معتقدات الإدارة المدرسية | أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها | التوقعات المستقبلية | الدرجة الكلية لاستبانة الثقافة التنظيمية |
|-------------------|---------------------|----------------------|--------------------------|----------------------------------|---------------------|--|
| | | 0.84** | 0.87** | 0.90** | 0.91** | 0.92** |

** دالة عند ($\alpha \leq 0.01$)

يتبين من الجدول (11) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.01$) بين الدرجة الكلية لاستبانة الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لاستبانة صنع القرار الأخلاقي

إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.92**)، كما وجدت علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية

عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) مع جميع مجالات استبانة الثقافة التنظيمية، إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط

ما بين (0.84) و(0.91).

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً لمتغيراته وعلى النحو الآتي:

أ- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء تبعاً لمتغير جنس المعلم، كما تم استخدام الاختبار التائي (-t) test لعينتين مستقلتين والجدول (12) يُبين ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة البلقاء تبعاً لمتغير جنس المعلم.

| المجال | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|--------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| قيم الإدارة المدرسية | ذكور | 119 | 3.66 | 0.93 | -2.157 | 0.032 |
| | إناث | 150 | 3.90 | 0.86 | | |
| معتقدات الإدارة المدرسية | ذكور | 119 | 3.79 | 0.84 | -2.779 | 0.006 |
| | إناث | 150 | 4.05 | 0.68 | | |

| | | | | | | |
|-------|--------|------|------|-----|------|-------------------------------------|
| 0.001 | -3.296 | 0.87 | 3.77 | 119 | ذكور | أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها |
| | | 0.74 | 4.09 | 150 | إناث | |
| 0.047 | -1.996 | 0.97 | 3.69 | 119 | ذكور | التوقعات المستقبلية |
| | | 0.89 | 3.92 | 150 | إناث | |
| 0.009 | -2.614 | 0.87 | 3.73 | 119 | ذكور | الدرجة الكلية |
| | | 0.75 | 3.99 | 150 | إناث | |

أظهرت النتائج في الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية إذ بلغت القيمة التائية (-2.614) وبمستوى ($\alpha \leq 0.009$) ولصالح الإناث، وكانت القيم التائية ذات دلالة إحصائية للمجالات كافة ولصالح الإناث، إذا بلغت هذه القيم (-2.157) لمجال "قيم الإدارة المدرسية" و(-2.779) لمجال "معتقدات الإدارة المدرسية"، و(-3.296) لمجال "أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها"، و (-1.996) لمجال "التوقعات المستقبلية".

متغير الخبرة :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين ، تبعاً لمتغير خبرة المعلم، والجدول (13) يُبين ذلك:

الجدول(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | مستويات متغير الخبرة | المجال |
|-------------------|-----------------|-------|-----------------------------------|--------------------------|
| 0.81 | 3.66 | 47 | أقل من خمس سنوات | قيم الإدارة المدرسية |
| 0.88 | 3.93 | 92 | من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات | |
| 0.94 | 3.76 | 130 | عشر سنوات فأكثر | |
| 0.69 | 3.83 | 47 | أقل من خمس سنوات | معتقدات الإدارة المدرسية |
| 0.78 | 4.03 | 92 | من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات | |
| 0.77 | 3.91 | 130 | عشر سنوات فأكثر | |

| | | | | |
|------|------|-----|-----------------------------------|-------------------------------------|
| 0.64 | 3.82 | 47 | أقل من خمس سنوات | أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها |
| 0.85 | 4.03 | 92 | من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات | |
| 0.84 | 3.94 | 130 | عشر سنوات فأكثر | |
| 0.87 | 3.57 | 47 | أقل من خمس سنوات | التوقعات المستقبلية |
| 0.91 | 4.01 | 92 | من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات | |
| 0.95 | 3.77 | 130 | عشر سنوات فأكثر | |
| 0.71 | 3.71 | 47 | أقل من خمس سنوات | الدرجة الكلية |
| 0.83 | 4.00 | 92 | من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات | |
| 0.84 | 3.84 | 130 | عشر سنوات فأكثر | |

يُلاحظ من الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، تبعاً لمتغير خبرة المعلم، في كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، إذ حصل أصحاب فئة الخبرة (من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات) على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.00). يليهم فئة (عشر سنوات فأكثر) إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.84)، في حين جاء أصحاب فئة (أقل من خمس سنوات) بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.71)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (14):

الجدول (14)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | ف | مستوى الدلالة |
|----------------------------------|----------------|-------------|----------------|-------|---------------|
| قيم الإدارة المدرسية | بين المجموعات | 2 | 1.347 | 1.672 | 0.190 |
| | داخل المجموعات | 266 | 0.805 | | |
| | المجموع | 268 | | | |
| معتقدات الإدارة المدرسية | بين المجموعات | 2 | 0.693 | 1.195 | 0.304 |
| | داخل المجموعات | 266 | 0.580 | | |
| | المجموع | 268 | | | |
| أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها | بين المجموعات | 2 | 0.661 | .997 | 0.371 |
| | داخل المجموعات | 266 | 0.663 | | |
| | المجموع | 268 | | | |
| التوقعات المستقبلية | بين المجموعات | 2 | 3.311 | 3.897 | 0.021 |
| | داخل المجموعات | 266 | 0.850 | | |
| | المجموع | 268 | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 2 | 1.364 | 2.059 | 0.130 |
| | داخل المجموعات | 266 | 0.663 | | |
| | المجموع | 268 | | | |

أظهرت نتائج الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم، إذ بلغت القيمة الفائية (2.059) وبمستوى ($\alpha \leq 0.130$)، وكانت الفروق غير دالة إحصائياً لجميع المجالات باستثناء مجال "التوقعات المستقبلية" إذ بلغت القيمة الفائية لهذا المجال (3.897) وبمستوى ($\alpha \leq 0.021$)، بينما بلغت لمجال "قيم الإدارة المدرسية" (1.627) وبمستوى ($\alpha \leq 0.190$) وبلغت القيمة الفائية (1.195) لمجال "معتقدات الإدارة المدرسية" وبمستوى ($\alpha \leq 0.304$) ، وبلغت (0.997) لمجال "أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها" وبمستوى ($\alpha \leq 0.371$)، ولمعرفة عائدة هذه الفروق بين المتوسطات الحسابية على مجال "التوقعات المستقبلية" تم استخدام إختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (15) يُبين ذلك.

الجدول(15)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية على مجال "التوقعات المستقبلية" في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.

| المجال | مستويات متغير الخبرة | المتوسط الحسابي | أقل من خمس | من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات | عشر سنوات فأكثر |
|---------------------|-----------------------------|-----------------|------------|-----------------------------------|-----------------|
| التوقعات المستقبلية | أقل من خمس سنوات | 3.57 | - | 0.44* | -0.20 |
| | من خمس سنوات إلى أقل من عشر | 4.01 | - | | 0.24 |
| | عشر سنوات فأكثر | 3.77 | | | |

يلاحظ من الجدول (15) أن الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمستويات متغير الخبرة على الدرجة الكلية تعزى للمعلمين ذوي مستوى الخبرة (من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات).

متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى (الثقافة التنظيمية) في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، والجدول (16) يُبين ذلك.

الجدول(16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | مستويات متغير الخبرة | المجال |
|-------------------|-----------------|-------|-----------------------|--------------------------|
| .76 | 3.99 | 164 | بكالوريوس | قيم الإدارة المدرسية |
| .99 | 3.54 | 71 | بكالوريوس +دبلوم عالي | |
| 1.08 | 3.41 | 34 | ماجستير فأعلى | |
| .68 | 4.08 | 164 | بكالوريوس | معتقدات الإدارة المدرسية |
| .87 | 3.79 | 71 | بكالوريوس +دبلوم عالي | |
| 72. | 3.57 | 34 | ماجستير فأعلى | |

| | | | | |
|------|------|-----|-----------------------|----------------------------------|
| .71 | 4.11 | 164 | بكالوريوس | أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها |
| .95 | 3.76 | 71 | بكالوريوس +دبلوم عالي | |
| .80 | 3.59 | 34 | ماجستير فأعلى | |
| .82 | 4.02 | 164 | بكالوريوس | التوقعات المستقبلية |
| 1.01 | 3.61 | 71 | بكالوريوس +دبلوم عالي | |
| .96 | 3.26 | 34 | ماجستير فأعلى | |
| .70 | 4.05 | 164 | بكالوريوس | الدرجة الكلية |
| .92 | 3.67 | 71 | بكالوريوس +دبلوم عالي | |
| .88 | 3.45 | 34 | ماجستير فأعلى | |

يُلاحظ من الجدول (16) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين في كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية، إذ حصل أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.05)، تلاه أصحاب المؤهل العلمي (دبلوم +بكالوريوس) بالرتبة الثانية إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.67). بينما جاء أصحاب المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى) بالرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.45)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (17).

الجدول (17)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | ف | مستوى الدلالة |
|----------------------------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| قيم الإدارة المدرسية | بين المجموعات | 2 | 7.787 | 10.288 | .000 |
| | داخل المجموعات | 266 | .757 | | |
| | المجموع | 268 | | | |
| معتقدات الإدارة المدرسية | بين المجموعات | 2 | 4.765 | 8.676 | .000 |
| | داخل المجموعات | 266 | .549 | | |
| | المجموع | 268 | | | |
| أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها | بين المجموعات | 2 | 5.709 | 9.133 | .000 |
| | داخل المجموعات | 266 | .625 | | |
| | المجموع | 268 | | | |
| التوقعات المستقبلية | بين المجموعات | 2 | 10.312 | 12.935 | .000 |
| | داخل المجموعات | 266 | .797 | | |
| | المجموع | 268 | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 2 | 7.034 | 11.343 | .000 |
| | داخل المجموعات | 266 | .620 | | |
| | المجموع | 268 | | | |

أظهرت النتائج في الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، إذ بلغت قيمة "ف" للدرجة الكلية (11.343) وبمستوى ($\alpha \leq 0.000$) كما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات إذ بلغت قيمة "ف" (10.288) وبمستوى ($\alpha \leq 0.000$)، لمجال "قيم الإدارة المدرسية"، و بلغت قيمة ف لمجال "معتقدات الإدارة المدرسية" (8.676) وبمستوى ($\alpha \leq 0.000$)، ولمجال "أعراف الإدارة المدرسية" بلغت قيمة "ف" (9.133) وبمستوى ($\alpha \leq 0.000$)، ولمجال "التوقعات المستقبلية" بلغت قيمة "ف" (12.935) وبمستوى ($\alpha \leq 0.000$)، ولمعرفة عائلية الفروق ذات الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (18) يُبين ذلك.

الجدول (18)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

| المجال | مستويات متغير المؤهل | المتوسط | بكالوريوس | بكالوريوس+دبلوم | ماجستير فأعلى |
|--------------------------|----------------------|---------|-----------|-----------------|---------------|
| قيم الإدارة المدرسية | بكالوريوس | 3.99 | - | *0.44 | *0.58 |
| | بكالوريوس +دبلوم | 3.54 | | | 0.14 |
| | ماجستير فأعلى | 3.41 | | | |
| معتقدات الإدارة المدرسية | بكالوريوس | 4.08 | | *0.30 | *0.51 |
| | بكالوريوس +دبلوم | 3.79 | | | 0.22 |
| | ماجستير فأعلى | 3.57 | | | |
| أعراف الإدارة | بكالوريوس | 4.11 | | *0.36 | *0.52 |

| | | | | | |
|---------------|-----------------|-----------|---------|-----------------------|---------------|
| 0.17 | | | 3.76 | يكالوريوس +دبلوم | المدرسية |
| | | | 3.59 | ماجستير فأعلى | وقوانينها |
| ماجستير فأعلى | بكالوريوس+دبلوم | بكالوريوس | المتوسط | مستويات متغير المؤهل | التوقعات |
| *0.76 | *0.42 | | 4.02 | بكالوريوس | المستقبلية |
| 0.35 | | | 3.61 | يكالوريوس +دبلوم | |
| | | | 3.26 | ماجستير فأعلى | |
| | | | | | |
| *0.60 | *0.38 | - | 4.05 | بكالوريوس | الدرجة الكلية |
| 0.22 | | | 3.67 | يكالوريوس +دبلوم عالي | |
| | | | 3.45 | ماجستير فأعلى | |

يُلاحظ من الجدول (18) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية في مستوى الثقافة التنظيمية في

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، في الدرجة الكلية والمجالات ، تُعزى للأفراد ممّن

يحملون مؤهل علمي (بكالوريوس)، عند مقارنتهم مع الأفراد ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس+دبلوم)

و (ماجستير فأعلى).

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي نصه: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً لمتغيراته وعلى النحو الآتي:

أ- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الأخلاقي تبعاً لمتغير جنس المعلم، كما تم استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين والجدول (19) يُبين ذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الأخلاقي تبعاً لمتغير جنس المعلم.

| المجال | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|---------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| الدرجة الكلية | ذكور | 119 | 3.76 | 0.81 | -2.353 | 0.019 |
| | اناث | 150 | 4.00 | 0.84 | | |

أظهرت النتائج في الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الاخلاقي، إذ بلغت القيمة التائية (-2.353)، عند مستوى ($\alpha \leq 0.019$) ولصالح الإناث.

متغير الخبرة :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الاخلاقي تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم، والجدول (20) يُبين ذلك.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الاخلاقي تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | مستويات متغير الخبرة | المجال |
|-------------------|-----------------|-------|-----------------------------------|---------------|
| .84 | 3.68 | 47 | أقل من خمس سنوات | الدرجة الكلية |
| .85 | 3.97 | 92 | من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات | |
| .81 | 3.92 | 130 | عشر سنوات فأكثر | |

يُلاحظ من الجدول (20) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، لعملية صنع القرار الأخلاقي تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم في الدرجة الكلية، إذ حصل أصحاب فئة الخبرة من (من خمس سنوات إلى عشر سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.97). وجاء أصحاب فئة الخبرة (عشر سنوات فأكثر) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.92)، في حين جاء أصحاب فئة الخبرة (أقل من خمس سنوات) بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (21).

الجدول (21)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | ف | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|-------|---------------|
| بين المجموعات | 2.814 | 2 | 1.407 | 2.038 | .132 |
| داخل المجموعات | 183.668 | 266 | .690 | | |
| المجموع | 186.482 | 268 | | | |

أظهرت النتائج في الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ يبين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الاخلاقي من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الخبرة للمعلم في الدرجة الكلية، إذ بلغت قيمة ف (2.038) عند مستوى $(\alpha \leq 0.132)$.

متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الاخلاقي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، والجدول (22) يُبين ذلك.

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الاخلاقي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | مستويات متغير المؤهل العلمي | المجال |
|-------------------|-----------------|-------|-----------------------------|---------------|
| 0.68 | 4.08 | 164 | بكالوريوس | الدرجة الكلية |
| 1.02 | 3.57 | 71 | بكالوريوس+دبلوم | |
| 0.82 | 3.68 | 34 | ماجستير فأعلى | |

يتبين من الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الاخلاقي من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية، إذ حصل أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.08)، تلاه أصحاب المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى) إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.68). بينما جاء أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس+دبلوم) بالرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.57)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (23).

الجدول (23)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الاخلاقي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | ف | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| بين المجموعات | 14.599 | 2 | 7.300 | 11.297 | .000 |
| داخل المجموعات | 171.883 | 266 | .646 | | |
| المجموع | 186.482 | 268 | | | |

أظهرت النتائج في الجدول (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الاخلاقي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، في الدرجة الكلية، فقد بلغت القيمة الفائية للدرجة الكلية (11.297)، عند مستوى ($\alpha \leq 0.000$)، وللتعرّف إلى عائدية الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (24) يُبيّن ذلك.

الجدول (24)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الاخلاقي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

| المجال | مستويات متغير المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | بكالوريوس | بكالوريوس+دبلوم | ماجستير فما فوق |
|--------|-----------------------------|-----------------|-----------|-----------------|-----------------|
| | بكالوريوس | 4.08 | - | *0.51 | *0.40 |
| | بكالوريوس+دبلوم | 3.57 | | - | 0.09 |
| | ماجستير فأعلى | 3.68 | | | - |

يُلاحظ من الجدول (24) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الاخلاقي في الدرجة الكلية، تُعزى للمعلمين ممن لديهم مؤهل علمي (بكالوريوس) مقارنة مع ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس +دبلوم)، و(ماجستير فأعلى).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج في ضوء الأسئلة الموضوعية للدراسة، كما تضمن

التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء هذه النتائج، وفيما يأتي عرض لذلك:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على ما يأتي: ما مستوى الثقافة التنظيمية في

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين ؟

بينت النتائج في الجدول (5) أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.87) بانحراف

معياري (0.82).

وقد تعزى هذه النتيجة لاهتمام وزارة التربية والتعليم بموضوع الثقافة التنظيمية في المدارس

الثانوية ويتضح ذلك من خلال عقد الوزارة للدورات التدريبية أو قيام المدارس بتطبيق الخطة التطويرية

بالشكل المطلوب، وهذه الخطة تقتضي التغيير، لذلك فالمدرسة ملتزمة بتغيير إطارها القيمي والسلوكي

وفقاً للقيم السائدة في المجتمع مما يحقق ثقافة تنظيمية.

وربما تعود هذه النتيجة إلى التزام مديري المدارس بالنمط الديمقراطي الذي يشجع على

المشاركة الإيجابية للعاملين في جميع الأعمال المدرسية مما قد تنعكس في أدائهم، وتؤثر إيجابياً في

مستوى العملية التربوية ، فضلا عن تقوية العلاقة بين المدير والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم. وما قد ينتج عن هذه العلاقة من تعاون مثمر، يصب تأثيره في الناتج النهائي للعملية التربوية.

وربما تعود هذه النتيجة إلى السلطة التأثيرية التي يمتلكها مدير المدرسة بوصفه قائدا تربويا ، وهي سلطة غير رسمية اكتسبها المدير من خلال خبرته فكان لها تأثير إيجابي في البيئة المدرسية، فإذا كانت الثقافة المدرسية تتوافر فيها مثل هذه الخصائص انعكس تأثيرها في أهداف المدرسة ورؤيتها ورسالتها.

واتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الهاجري(2013) واختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها كل من دراسة العتيبي(2014)، و دراسة الحميدي(2012) ، ودراسة الحمود(2010).

أما فيما يتعلق بمجالات الثقافة التنظيمية، فكانت المناقشة على النحو الآتي:

مجال أعرف الإدارة المدرسية:

يلاحظ من الجدول(6) أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين في مجال أعرف الإدارة المدرسية كان مرتفعا إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.95) بانحراف معياري (0.81) . ويستدل من هذه النتيجة اهتمام المدير وتقيده بالمبادئ والقيم التي تتبناها الإدارة المدرسية. فقد تعزى هذه النتيجة إلى الحضور المبكر لمدير المدرسة وشرافه المباشر على فعاليات الطابور الصباحي ودورها في تحقيق الهدف الرئيس من هذا اللقاء الصباحي ،وقد تعزى هذه النتيجة إلى التزام مديري المدارس بالقواعد والتعليمات والقوانين التي تنظم العمل المدرسي ،وتطبيق

المدير للعدالة بوصفه القائد الذي يمثل القدوة لجميع العاملين في المدرسة مما قد يؤدي إلى التزام العاملين بالأعراف المدرسية، وتأثير ذلك في الطلبة أنفسهم، وربما عكست هذه النتيجة المتابعة التي يقوم بها المدير والمعلمون للطلبة وتأكيدهم على أهمية التقيد بالتعليمات المدرسية والالتزام بالتشريعات الإدارية حفاظا على الانضباط المدرسي، وتهيئة مناخ مدرسي إيجابي يثير دافعية الطلبة نحو التعلم. وقد تعود هذه النتيجة إلى الدور الإيجابي الذي يؤديه المدير من خلال تأكيده على الالتزام بالسلوك الأخلاقي واطلاع المعلمين على الالتزام بمدونة السلوك الأخلاقي والتقيد بمضمونها.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى توضيح المدير لحقوق المعلمين وواجباتهم وفقا للتعليمات النافذة وهذا بدوره قد يؤدي إلى زيادة أداء المعلمين للأدوار المنوطة بهم، وعدم تجاوز ما لا علاقة لهم به والتقيد بأدوارهم في ضوء واجباتهم، وتأثير ذلك في الأداء المهني والتربوي لهم، أو ربما عكست هذه النتيجة التزام المدير بالحفاظ على الانضباط المدرسي، وتطبيق التعليمات الخاصة به. ومحاسبة الطلبة المقصرين وفقا للتعليمات المعمول بها. أو أن هذه النتيجة المرتفعة جاءت نظرا لقيام المدير بتقويم المعلمين في ضوء أدائهم بعيدا عن التحيز والمحاباة مما قد يؤدي إلى زيادة أدائهم ، وتأييدهم للمدير واندفاعهم للقيام بأي مهمة تطلب منهم ، وربما عكست هذه النتيجة حرص المدير على التقيد بالدوام اليومي من خلال حضوره المبكر للمدرسة ، ومغادرته لها متأخرا بعد مغادرة جميع المنتسبين للمدرسة، أو أن هذه النتيجة المرتفعة جاءت انعكاسا لتفعيله لنظام المساءلة والتقيد ببنود هذا النظام وتأثير ذلك إيجابيا على العمل الإداري المدرسي.

مجال معتقدات الإدارة المدرسية

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين في مجال معتقدات الإدارة المدرسية كان مرتفعا إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.94) بانحراف معياري (0.76). وقد تعزى هذه النتيجة إلى تشجيع المدير للطلبة على أن يشاركوا في النشاطات المدرسية المختلفة، وبخاصة مجالس الطلبة. أو إلى اهتمام المدير بالمرجات التعليمية من حيث غرس القيم، والمعتقدات و العادات الإيجابية فيهم لأن ذلك سينعكس على أدائهم، وربما عكست هذه النتيجة المعاملة الانسانية مع المعلمين وينظر إليهم بوصفهم زملاء عمل، قد يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد الفاعل الذي يصب في تحقيق الأهداف المدرسية من خلال سيادة العمل الجماعي داخل المدرسة مما ينعكس إيجابيا على ارتفاع مستوى الدافعية عند المعلمين وزيادة شعورهم بالولاء والانتماء لمهنتهم ولمدرستهم.

وربما كان خضوع المديرين لدورة القيادة التعليمية التي تركز على الاهتمام بالعاملين من حيث مساعدتهم على تنفيذ أفكارهم الإبداعية، وتفويضهم بعض الصلاحيات له الأثر الواضح في توجيه المعلمين والعاملين الآخرين نحو الأهداف المدرسية والعمل على تحقيقها . وقد تعزى هذه النتيجة إلى التزام المدير بالموضوعية عند توزيعه للأعمال على المعلمين وفقا لرغباتهم واهتماماتهم وتخصصاتهم. أو تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى اهتمام المدير بالطلبة والعمل على تنمية شخصياتهم من خلال الممارسات والنشاطات المدرسية وتوجيه المعلمين للأخذ بأيدي هؤلاء الطلبة والعمل على زيادة الثقة بأنفسهم، مما قد يؤدي إلى بناء شخصية الطالب بناء متكاملًا يتمكن بعد ذلك من مواصلة دراسته والاندفاع نحو تحقيق نتائج إيجابية. وقد يكون للنمط الديمقراطي الذي يستخدمه مدير المدرسة أثر في

تحقيق الممارسات الإيجابية سواء بين الإدارة والمعلمين أم بين المعلمين أنفسهم، أم بين الإدارة والطلبة أم بين المعلمين والطلبة . والقيام بمثل هذه الممارسات بين أعضاء العملية التربوية الرئيسة يثير دافعية الطلبة نحو الدراسة، ودافعية المعلمين نحو العمل، فيؤدي ذلك إلى تحسين مستوى الأداء للطلبة وينعكس ذلك على مستوى المدرسة وسمعتها. وربما جاءت هذه النتيجة انعكاسا لعملية التفويض التي يمارسها المدير من خلال تفويض المعلمين بعض الصلاحيات، الأمر الذي يولد لديهم المعرفة بالعمل الإداري، ويبث فيهم روح العمل الجماعي ويشجعهم على العمل التعاوني، وقد ينتج عن ذلك فهم للمشاركة الإيجابية داخل المدرسة قد ينعكس على تطبيقها في ممارساتهم المدرسية اليومية . أو أن هذه النتيجة المرتفعة عكست الطريقة التي يستخدمها المدير في مساعدة المعلمين بشكل عام والمعلمين المبدعين بشكل خاص لتنفيذ الأفكار الإبداعية وبخاصة تلك التي تتعلق بتطوير المدرسة وتحسين أدائها والارتقاء بمستوى طلبتها.

مجال التوقعات المدرسية:

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين في مجال التوقعات المدرسية كان مرتفعا إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.82) بانحراف معياري (0.93). وقد تعزى هذه النتيجة إلى قيام المدير بتوفير بيئة مدرسية تتميز بالأمن والاستقرار، الأمر الذي يشجع العاملين في المدرسة على القيام بالمهام المنوطة بهم على أكمل وجه. وربما جاءت هذه النتيجة لقيام المدير بإيجاد قنوات اتصال مع أعضاء المجتمع المحلي تتصف بالفاعلية وتحقق الأهداف المرجوة. فالاتصال وسيلة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها في الحياة اليومية، وتكون أكثر أهمية في الحياة المدرسية، إذ لا تحقق عملية التعلم

أهدافها إذا لم يكن هناك نظام فاعل للاتصال . وقد تعود هذه النتيجة المرتفعة إلى تأكيد المدير على أهمية الالتزام بشروط العمل وضوابطه والتقييد بمتطلباته بما يضمن تحقيق الأهداف المدرسية. أو أن هذه النتيجة جاءت بسبب تشجيع المدير للمعلمين وتأكيدهم لهم على ضرورة الاستفادة من الموارد المتاحة في البيئة التي توجد فيها المدرسة وتوظيف تلك الموارد في ممارسات العملية التربوية. وربما عكست هذه النتيجة احترام المدير للآراء التي يقدمها العاملون في المدرسة من معلمين وإداريين، وتأثير ذلك في نجاح المهمات والاجتماعات المدرسية التي يتمكن المعلمون من خلالها التعبير عن آرائهم، والدور الايجابي الذي يمارسه المدير في تعامله مع المعلمين واحترامه لهم وللآراء التي يقدمونها. وقد تعزى هذه النتيجة إلى قيام المدير بالعمل على تنمية المهارات القيادية لدى الطلبة، وانعكاس ذلك على شخصيات الطلبة ودورهم الايجابي داخل المدرسة. أو قد تعود هذه النتيجة إلى تقيد المدير بالسلوك الايجابي السليم والابتعاد عن أية ممارسة سلوكية قد تؤثر سلبيا على العاملين وتؤدي مشاعرهم. وقد ينتج عن هذه الممارسة الايجابية مشاعر متبادلة مماثلة تصب في مصلحة الجميع . وربما تعزى هذه النتيجة إلى قيام المدير بمساعدة المعلمين على النمو المهني من خلال تشجيعهم على المشاركة في الدورات التدريبية التي تقام على مستوى الوزارة أو المديرية، وحثهم على زيادة همهم وإثبات مقدرتهم المهنية وتزويدهم بالمراجع العلمية ذات الصلة، ودفعهم على مواصلة التعلم والاستزادة من طلب العلم.

وقد تعود هذه النتيجة إلى قيام المدير بتعزيز الشعور لديهم بالرضا عن الوظيفة التي يؤديونها، وتأثير ذلك في شخصيات المعلمين وانعكاسه في سلوكهم وممارستهم التربوية، أو أن المدير يحافظ على مستوى مقبول من الدافعية لدى المعلمين، فيعمل على تزويدهم بالتغذية الراجعة المطلوبة ليعرف كل معلم ما قدمه وما نقاط القوة والضعف لديه، لتوظيف الأولى وتلافي الثانية ، أو التعلم منها.

مجال قيم الإدارة المدرسية

أشارت النتائج في الجدول (9) أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين في هذا المجال كان مرتفعا إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.80) وانحراف معياري (0.90). وقد تعزى هذه النتيجة إلى تشجيع المدير للمعلمين على طرح افكارهم المتعلقة بالمدرسة ومهامها ونشاطاتها، وكيف الارتقاء بمستواها. أو أن هذه النتيجة تعود إلى التزام المدير بالتشريعات الادارية وتقيدته بتنفيذها الأمر الذي يجنبه الوقوع في أية مشكلة إدارية طالما كان ملتزما بهذه التشريعات ويعمل على تطبيقها بعدالة.

وربما تنسب هذه النتيجة الى قيام المدير باطلاع المعلمين على ما يستجد في المجال التربوي، والعمل على توظيف مثل هذه المستجدات بما يخدم العملية التربوية ويحقق أهدافها. أو اعتماد المدير لوظيفة التخطيط المدرسي فكرا" وعملا" من خلال مشاركة المعلمين والعاملين الآخرين في وضع خطة مدرسية تأخذ في الاعتبار مختلف النشاطات والمهام التي ينبغي القيام بها خلال الفصل الدراسي أو السنة الدراسية. وقد تعود هذه النتيجة إلى قناعته بأهمية المناخ التنظيمي الايجابي داخل المدرسة و تأثيره في مخرجات العملية التربوية والعاملين في المدرسة كافة، فيعمل على تهيئة مثل هذا المناخ لتحقيق الاهداف المدرسية المرجوة.

وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى أن المدير عادة ما يكون مثالا للأخريين في سلوكه وأفكاره، فيكون قدوة لجميع العاملين، فهو المدير والقائد والموجه الذي يفترض أن يكون سلوكه معبرا عن المعايير الإيجابية للسلوك، لأن المدرسة بمديرها، ومهمة المدير بناء شخصيات الطلبة وصناعتهم

صناعة اجتماعية، وهذا قد لا يتحقق إلا إذا كان المدير قدوة للآخرين في سلوكه وتصرفاته والتزاماته الوظيفية والأخلاقية. وقد تنسب هذه النتيجة أيضا إلى احترام المدير لوجهات النظر المختلفة للعاملين معه، ومنحهم الفرصة الكافية للتعبير عن آرائهم، أو أن المدير يبتعد عن المجاملات على حساب العمل، لذا فهو يفصل بين متطلبات العمل وواجباته والعلاقات الشخصية التي تربطه بالعاملين معه من معلمين و إداريين .وربما عكست هذه النتيجة التزام المدير بالقانون وتطبيقه على الجميع بعدالة ، أو أن المدير يعمل على توفير المستلزمات الأساسية لسير العملية التربوية بغية تحقيق أهدافها والارتقاء بمستوى المدرسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على ما يأتي: ما درجة ممارسة مديري المدارس

الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين؟

بينت النتائج في الجدول (10) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.89) بانحراف معياري (0.83) ، عدا فقرة واحدة جاءت في الدرجة المتوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.58) بانحراف معياري (1.16) وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم قبول المدير لأي تصرف أو سلوك لا أخلاقي يصدر من أي عضو من أعضاء المجتمع المدرسي ، مما يؤدي للحفاظ على مستوى أخلاقي مناسب من العلاقات داخل المدرسة تدفع العاملين كافة إلى احترام بعضهم بعضاً .أو قد تنسب هذه النتيجة إلى حرص المدير على أن تكون القرارات التي يصدرها متسقة مع أخلاقيات المهنة ، وهذا يؤدي بدوره إلى احترام المعلمين للقرارات التي يصدرها المدير ، وتقيدهم بمضامينها ، ونتيجة لذلك فقد تسود بين المدير والمعلمين علاقة ايجابية يغلب عليها الاحترام المتبادل

مما يؤدي إلى اندفاع الأطراف المختلفة لتحقيق أهداف العملية التربوية .وربما عكست هذه النتيجة المرتفعة احترام المدير للقرارات التربوية سواء التي تصدرها وزارة التربية والتعليم أم مديرية التربية والتعليم التابعة لها . أو أن مدير المدرسة يضع في الاعتبار مصلحة المدرسة أولاً عند اتخاذ القرار التربوي ، بحيث يضمن الفائدة المتوخاة من وراء هذا القرار .وقد تنسب هذه النتيجة المرتفعة إلى التزام مدير المدرسة والتقييد بأخلاقيات المهنة لضرورتها في العمل الإداري التربوي ، وانعكاسها على العملية التربوية بأكملها ،لذلك فهو يتجنب إيقاع الأذى على العاملين ، إلا إذا كان ذلك الأذى نتيجة لسوء تصرف ، و وفقاً للقانون .أو ربما عكست هذه النتيجة رغبة المدير في تطوير مهاراته الإدارية من أجل التمكن من صنع قرار أخلاقي له تأثير في العاملين داخل المدرسة .

وربما تعود هذه النتيجة إلى توافر بعض الصفات والخصائص الإيجابية في شخصية المدير مثل الأمانة والموضوعية ونبذ التعصب والالتزام فضلاً عن حرص المدير على توفير بيئة أخلاقية داخل المدرسة ، والعمل على توضيح القيم الأساسية للمدرسة وأهميتها في العمل التربوية بشكل عام .نتيجة لإدراك المدير أن الأخلاق تعد المرجع الرئيس لسلوك العاملين، وأن التخلي عنها يولد ضعفاً في مستوى الإنتاجية وتراجعاً في الأداء المدرسي ،لذلك يفصل المدير بين السلوك الأخلاقي والسلوك اللاأخلاقي ويرفض المساومة كما يرفض تزلف بعض المعلمين فضلاً عن رفضه مبدأ "الغاية تبرر الوسيلة " للوصول من وراء ذلك الى سلوك أخلاقي إيجابي يمكن ان ينتج عنه قرار أخلاقي يخدم العملية التربوية و يحقق أهدافها .

وربما تعود هذه النتيجة المرتفعة الى ممارسة المدير للعدالة الاجتماعية في تعامله مع الأفراد العاملين في المدرسة ، بما يضمن رضاهم عن المدير و ممارسته الإدارية ، فضلاً عن تميز قراراته

بالموضوعية والشفافية واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب مما يشير إلى مقدرته على تقدير المواقف وكيفية التعامل معها باتخاذ القرار الذي يراه مناسباً آخذاً في الاعتبار جملةً من الظروف التربوية و الأخلاقية و الإنسانية التي توظف لصالح المؤسسة التربوية العاملين فيها .

واتفقت هذه النتيجة بشكل عام مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Kaucher,2010), واختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها كل من دراسة الشريفي وآخرون(2012) حيث كانت النتيجة متوسطة , وأبو هندي(2012) كانت النتيجة متوسطة ، والدرويش(2012) كانت النتيجة متوسطة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على ما يأتي: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية ودرجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي في محافظة البلقاء؟

أظهرت النتيجة في الجدول(11) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لدرجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط(0.92).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الثقافة التنظيمية تعد عنصراً مؤثراً في السلوك التنظيمي ،وهي أحد مكونات المدرسة على اعتبار أن المدرسة منظمة عمل، وإن هذه الثقافة تؤدي وظائف كتوفير الشعور بوحدة الهوية للعاملين، وزيادة شعورهم بالولاء والانتماء، وتحسين علاقات العمل ،وتوفير فهم أفضل لما يجري داخل المدرسة من خلال مشاركة العاملين في العمليات الإدارية المختلفة، وبما أن عملية صنع القرارات تعد جوهر العملية الإدارية يأتي دور المدير في إشراك العاملين في هذه العملية

والتي ينطلق من ثقافة المدرسة التي تشجع العمل التشاركي وتركز على القيم الأخلاقية التي تعزز الإحساس بالمسؤولية.

ويعود سبب العلاقة الارتباطية الايجابية بين الثقافة التنظيمية وصنع القرار الأخلاقي لدى مدير المدرسة إلى أن وجود ثقافة تنظيمية في المدرسة يؤدي إلى وجود عملية صنع قرار أخلاقي، لأن صنع القرار الأخلاقي من المعتقدات التنظيمية التي تعد عنصرا رئيسا من عناصر الثقافة التنظيمية، فعملية صنع القرار الأخلاقي هي عملية اجتماعية أخلاقية لا يستطيع المدير التهرب منها، فعندما يتخذ المدير قراراته فإنه يحرص على أن تكون في إطار القيم والأعراف، والمعتقدات، والتوقعات المدرسية والمجتمعية.

ووجدت علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في جميع مجالات الثقافة التنظيمية إذ تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (0.84) و (0.91). وتعزى هذه النتيجة إلى أن الثقافة التنظيمية بجميع مجالاتها تشكل هوية موحدة لجميع الأفراد العاملين في المدرسة والتي تعمل على تشكيل سلوكهم من خلال فهم ما يدور حولهم، وإنها أصبحت بالنسبة إليهم معايير عمل تنظم علاقتهم مع إدارة المدرسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نص على ما يأتي: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

تمت مناقشة هذا السؤال وفقا للمتغيرات الواردة فيه وعلى النحو الآتي:

▪ متغير الجنس

أظهرت النتائج في الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، إذ بلغت القيمة التائية (2,614-) . وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإناث لاحظن التزام مديراتهن بالأنظمة والتعليمات النازمة للعمل والتزامهن بالنمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية، وهذا ما سبب الاختلاف في استجاباتهن نحو مستوى الثقافة التنظيمية عنها في مدارس الذكور. وقد تعزى هذه النتيجة إلى تكيف إدارة المدرسة واستجابتها لمطالب المعلمات مما قد يؤدي إلى الاختلاف في استجاباتهن نحو مستوى الثقافة التنظيمية عنها في مدارس الذكور. وربما تعود هذه النتيجة إلى أن الفقرات المكونة للثقافة التنظيمية ترغب فيها المعلمات أكثر من المعلمين. أو لأن العامل الأخلاقي الذي تؤكد عليه الثقافة التنظيمية يجذب المرأة بشكل أكثر من الرجل. أو أن الثقافة التنظيمية للمدرسة ترتبط بقيم المجتمع وعاداته وتقاليده، و التزام المرأة بهذه القيم ربما أدى إلى أن يكون الفرق في الاستجابة لصالح المعلمات.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة الهاجري (2013)، ودراسة العتيبي (2014).

▪ متغير الخبرة

أظهرت النتائج في الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة للمعلم. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء على اختلاف خبراتهم فإنهم لا يختلفون في وصف الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم فقد تتشابه تجاربهم مع الثقافة التنظيمية.

وربما تعزى هذه النتيجة لتشابه البيئات التربوية في تلك المناطق، مما قلل الفرق بينها ولهذا لم يكن هناك فروق دالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات. ويستدل من هذه النتيجة أن متغير الخبرة ليس مؤثراً في إحداث فرق في الإجابة بين المعلمين والمعلمات فجاءت إجاباتهم متفقة تقريبا في هذا الموضوع.

وأظهرت نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) في الجدول (15) وجود فروق في مستوى الثقافة التنظيمية على مجال " التوقعات المستقبلية " تبعا لمستويات متغير الخبرة تعزى للمعلمين ذوي مستوى الخبرة من (5 سنوات-أقل من 10 سنوات) وقد تعزى هذه النتيجة إلى حصول هذه الفئة على دورات تدريبية مقارنة بالمعلمين من المستويات الأخرى، أو ربما قد يعزى السبب إلى ميل هذه الفئة إلى الالتزام بالقيم والمعتقدات، والأعراف المدرسية بشكل أكثر من الفئتين الأخرين.

متغير المؤهل العلمي

أظهرت النتائج في الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، إذ بلغت قيمة "ف" (11.343) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.000$) ويلاحظ من الجدول (18) أن الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء تعزى للمعلمين الذين يحملون مؤهل علمي (بكالوريوس) مقارنة بالمعلمين الذين لديهم مؤهل علمي (بكالوريوس + دبلوم) و (ماجستير فأعلى).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين الذين يحملون مؤهل علمي (بكالوريوس) أكثر رغبة من غيرهم في معرفة ما يحدث داخل المدرسة، أو لأنهم غير منشغلين بأمر أخرى خارج نطاق المدرسة. وربما يريد المعلمون من حملة البكالوريوس إثبات ذاتهم ومقدرتهم على أداء المهمات التي يكلفون بها، وأنهم أكثر التزاما بالثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم لاعتقادهم بأهميتها وضرورتها في العمل الإداري المدرسي.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الهاجري (2013) والذي كان لصالح فئة دراسات عليا.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نص على ما يأتي: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

تمت مناقشة هذا السؤال وفقا للمتغيرات الواردة فيه وعلى النحو الآتي:

▪ متغير الجنس

أظهرت النتائج في الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الأخلاقي تبعا لمتغير الجنس، إذ بلغت القيمة التائية (-2.353) عند مستوى ($\alpha \leq 0.019$) ولصالح الإناث.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن الإناث يقدرن أهمية وجود الأخلاق في العمل الإداري بوصفها موجها لسلوك الفرد وعاملا للاستقرار الوظيفي بشكل أكثر من الذكور. أو أن المعلمات يدركن ضرورة الاخلاق للمجتمع بشكل عام. ولأن المجتمع وضع تأكيدا على الأخلاق والسلوك الاخلاقي وأهمية الالتزام به من قبل النساء اذ وضع قيودا على عدم الاخلال بهذا العامل المهم في كيان المجتمع. لا سيما أن المعلمات يقمن بعمل إنساني تربوي وأخلاقي نبيل ينبغي أن تتجسد الأخلاق في سلوكهن وتعاملهن مع الآخرين سواء داخل المدرسة أم خارجها. وقد تعزى هذه النتيجة إلى اقتناع المعلمات بأن القرارات الأخلاقية تساعد على تطوير العمليات الإدارية في المدرسة ، وتعمل على إيجاد التوازن الانفعالي وثبات مستوى العطاء لدى جميع العاملين في المدرسة.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بومبارا (Bombara,2001) واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة زيكوريز (Zguris,2007) والتي أظهرت عدم وجود تأثير للجنس في عملية صنع القرار الأخلاقي.

▪ متغير الخبرة

أظهرت النتائج في الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) $(\alpha \leq)$ في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الأخلاقي تبعا لمتغير الخبرة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة للمعلم إذ بلغت قيمة "ف" (2.038) عند مستوى $(\alpha \leq 0.132)$.

وقد تنسب هذه النتيجة إلى أن المعلمين لا يختلفون عن المعلمات باختلاف خبراتهم سواء أقصرت تلك الخبرة أم طالت. مما قد يشير إلى أن متغير الخبرة لا يؤدي إلى حدوث اختلاف في الاجابة تبعا للخبرة التي مر بها المعلمون والمعلمات, بمعنى أنهم متفقون في إجاباتهم عن ممارسة المديرين والمديرات لعملية صنع القرار الأخلاقي.

▪ متغير المؤهل العلمي

أظهرت النتائج في الجدول (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الأخلاقي تبعا لمتغير المؤهل العلمي للمعلم, إذ بلغت القيمة الفائية للدرجة الكلية (11.297) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.000)$,ويلاحظ من الجدول (24) أن الفروق في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لعملية صنع القرار الأخلاقي تبعا لمتغير المؤهل العلمي للمعلم تعزى

للمعلمين الذين يحملون مؤهل علمي (بكالوريوس) مقارنة بالمعلمين الذين لديهم مؤهل علمي (بكالوريوس + دبلوم) و (ماجستير فأعلى).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم انشغال المعلمين الذين يحملون (بكالوريوس) بأمر خارج نطاق عملهم و اهتمامهم لما يصدر من إدارة المدرسة من قرارات ومضمون تلك القرارات . وربما يلجأ المعلمون من حملة البكالوريوس إلى اثبات ذواتهم فيتابعوا ما يصدر عن الإدارة المدرسية من قرارات ذات الطابع أخلاقي . وهذا لا يعني أن المعلمين من الفئتين الاخرين لا يهتمون بالجانب الأخلاقي وإنما قد يؤكد المعلمون من حملة البكالوريوس على هذا الجانب نظرا لأهميته في العملية التربوية والحياة الاجتماعية بشكل عام و مرغوبيته من الجميع.

التوصيات

استنادا إلى نتائج هذه الدراسة, فإن الباحثة توصي بما يأتي :

1 - أشارت نتائج السؤال الأول أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعا وعليه توصي الباحثة بما يأتي:

- استمرار تبني الإدارات التربوية للثقافة التنظيمية من خلال مكافأة المبدعين.

- إجراء دراسات مماثلة حول الثقافة التنظيمية بحيث يتم تناول متغيرات أخرى ذات علاقة

بالميدان التربوي.

2 - أشارت نتائج السؤال الثاني أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

البلقاء لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعا وعليه توصي الباحثة

بما يأتي:

- دعم وزارة التربية والتعليم لعملية صنع القرار الأخلاقي في المدارس الثانوية لما لها من تأثير

في زيادة دافعية المعلمين, وتحسين أدائهم.

- تعزيز الممارسات الأخلاقية بين المعلمين من قبل إدارات المدارس الثانوية.

- إجراء دراسات مماثلة حول عملية صنع القرار الأخلاقي مع متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة

الحالية, وذات علاقة بالميدان التربوي.

3- كانت هذه الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية, وعليه توصي الباحثة بإجراء دراسة

مماثلة على المدارس الثانوية الخاصة وإجراء مقارنة بين النتائج .

المراجع

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- أبو بكر ، مصطفى محمود(2007).التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو منصور، بدور سليمان(2016). درجة توافر أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة دافعية المعلمين نحو العمل.(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو هندي ، نسرین عبد العزيز(2012). درجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارستهم لصنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الأشعري، أحمد بن داود(2008). الوجيز في أخلاقيات العمل .جدة :خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- البيكار، أماني(2012).مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقافة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

جابر، نبيهة(2012).الأخلاق وصنع القرار، القرار الأخلاقي. متاح على الموقع الالكتروني:

استرجع بتاريخ 2016/11/14 <http://drnabihagaber.blogspot.com>

جاد الرب، سيد محمد (2005). السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث ادارية متقدمة .

القاهرة: مطبعة العشري.

جراي، جيرى. ل (1988).الإشراف: مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس . ترجمة وليد عبد

اللطيف هوانه . الرياض :دار البحوث معهد الإدارة العامة .

جلاب ، احسان دهبش (2011). ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير .عمان: دار

صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

جلدة، سليم(2010).أخلاقيات الإدارة في عالم الأعمال. عمان: دار الإعلام للنشر والتوزيع.

جيرينج ، جيرالد ،وبارون، روبرت (2004). إدارة السلوك في المنظمات. الرياض: دار

المريخ للنشر .

جباحة، علي خلف (2004). اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.

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

المناهج للنشر والتوزيع.

حريم ،حسين (2004). السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال.

عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حريم ،حسين(2003). إدارة المنظمات: منظور كلي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسان ، حسن محمد ،والعجمي، محمد حسنين(2007) الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر

والتوزيع والطباعة.

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

الحمود ، حمد (2010). خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في

المملكة العربية السعودية .(أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية عمان، الأردن.

الحميدي ، تهناني محسن بدر(2012). الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت

وعلاقتها بالتغيير التنظيمي .(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة الشرق الأوسط، عمان،الأردن

الخفاجي ، نعمة عباس(2009).ثقافة المنظمة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

خلف، محاسن هادي(2010). دور القيم الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية :أثر الفعل

الأخلاقي في اتخاذ القرار.(أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الافتراضية الدولية بريطانيا. متاح

على الموقع www.abahe.co.uk تم الاسترجاع بتاريخ 2017/3/25.

الدرويش ، دلال عبد المحسن(2012). مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس

المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة الشرق الأوسط ،عمان ، الأردن.

دواني ، كمال و الشريفى ،عباس(2012). " مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لعملية صنع القرار التحويلي وعلاقته بمستوى دافعيتهم للعمل". المجلة الأردنية في العلوم التربوية 8 (2)،93-103.

الرواشدة ، خلف سليمان(2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الزعيبي، عروة محمود(2013).مستوى ممارسة أخلاقيات العمل وأثره على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

زناتي ، محمد ربيع(2007).السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. طنطا: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

زيارة، فريد فهمي (2000). إدارة الأعمال: الأصول والمبادئ: مدخل وظائف المدير. إربد: مطبعة الشعب.

السعود، راتب (2009). الإدارة التربوية: مفاهيم وآفاق. عمان: شركة طارق وشركاؤه.

السكرانة، بلال خلف (2009). التطوير التنظيمي والإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

شاويش، مصطفى نجيب (1993). الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف وتطبيقات. إريد: دار

الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع.

الشريفي، عباس عبد مهدي، والصريرة، خالد أحمد، والناظر، ملك صلاح (2012). "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط في عمان". مجلة العلوم التربوية، 2، (1)، 117-146.

الشماع، خليل محمد، وحمود، خضير كاظم (2007). نظرية المنظمة. ط3، عمان: دارالمسيرة

للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد (2008). القرار الإداري ونظم دعمه. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.

الصيرفي، محمد (2003). مفاهيم إدارية حديثة. عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

الطراونة، حسين (2010). الأخلاق والقيادة. الرياض: جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية.

الطراونة ، حسين أحمد، وعريقات، أحمد يوسف ،وعبد الهادي، توفيق صالح ،والعرموطي، شحادة (2012). **نظرية المنظمة**. عمان :دار الحامد للنشر والتوزيع.

طعمة ، حسن ياسين(2010).**نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

عامر ، طارق عبد الرؤوف(2010).**نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية و طرق**

مواجهة مشكلاته. متاح على الموقع: <http://iefpedia.com/arab/wp> استرجع بتاريخ 2017/3/11 .

عبد الإله ، سمير يوسف(2006). **واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات :دراسة مقارنة**.(رسالة ماجستير غير منشورة)،الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عبد الرحمن ، طه(2000).**سؤال في الأخلاق: مساهمة النقد الأخلاقي للحدثة العربية**. الدار البيضاء: المركز الثقافي العربي.

العبيدي ، أحمد يوسف(2013).**أثر شدة الموقف الأخلاقي في عملية صنع القرار الأخلاقي: دراسة ميدانية لطلبة المحاسبة في بعض الدول العربية ودول غرب أوروبا**. **مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية**. (1)302-303.

العتيبي، سلمان ماجد(2014). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط، عمان،الأردن.

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

العجمي، محمد حسنين(2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العديلي ، ناصر محمد(1995).السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي ومقارن. الرياض: معهد الإدارة العامة.

العزاوي ،خليل محمد(2006).إدارة اتخاذ القرار الإداري. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

العتبية، ماجدة(2003). سلوك المنظمة(سلوك الفرد والجماعة).عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العلاق ، بشير(2008).الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم .عمان :داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عليان ، رحي مصطفى(2010).العمليات الإدارية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

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

قاسم ، أمجد(2013). صنع القرارات التربوية والتفويض الإداري . متاح على الموقع: <http://al3loom.com> استرجع بتاريخ 2017/3/10.

القرعان ، أحمد خليل و حراحشة، إبراهيم محمد علي(2004). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الإسراء للنشر والتوزيع.

القيوتي ، محمد قاسم(2000). السلوك التنظيمي ،دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. ط3 ، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

القيوتي ، محمد قاسم(2008). نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، عمان: دار وائل للنشر.

الكبيسي ، عامر(2006). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة. دمشق: دار الرضا للنشر.

كشك ، محمد بهجت(2007). المنظمات وأسس إدارتها. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

ماتيسون ، ايفانسيقش(1999). كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي. ترجمة هشام عبدالله ، عمان:

الأهلية للنشر والتوزيع.

مجمع اللغة العربية (1998). المعجم الوسيط. ط3، القاهرة: دار الدعوة .

محمد ،محمد عبد الفتاح(2008).إدارة الجودة الشاملة لمنظمات الرعاية الاجتماعية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

مساعدة ،ماجد عبد المهدي(2013).إدارة المنظمات: منظور كلي.عمان: دارالمسيرة للنشر والتوزيع.

المغربي ، كامل محمد(2007).الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين .عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

الموسوي ، منعم زمير(2009).اتخاذ القرارات الإدارية :مدخل كمي. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

نجم ،نجم عبود(2000).أخلاقيات الإدارة في عالم متغير. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

نجم ،نجم عبود(2006).أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. عمان :الوراق للنشر والتوزيع.

النعيمي ، صلاح عبد القادر(2008).المدير القائد والمفكر الاستراتيجي :فن ومهارات التفاعل مع الآخرين . عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

الهاجري ، ناصر مفرج(2013).الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم.(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة الشرق الأوسط، عمان ،الأردن.

الهمشري ،عمر(2000). الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية

وزارة التربية والتعليم إحصائية (2017). إحصائية بأعداد المعلمين والمعلمات في محافظة البلقاء

عمان، الأردن.

ياغي ،محمد عبد الفتاح (2001). الأخلاقيات في الإدارة . عمان :مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- Bombara, M.J.(2001).Relationships among school counselors level of moral reasoning ,demographic characteristics and their use of ethical decision making resources .**DAI-A**,62/11.
- Burns, M.A(2008).The role of ethics in decision making by beans and decision chairs of community colleges .**DAI-A**,69(03).
- Carlson, D.S., Kacmar ,K.M. &Wadsworth,L.L.(2002).”The impact of moral intensity dimensions on ethical decision making :assessing the relevance of orientation”. **Journal of Managerial Issue**. 14(1), 15-25.
- Daft , R.(2001).**Organizational theory and design**, (7th ed.). Ohio: South-Western College Publishing.
- Dobrin, A.(2012).Five steps better ethical decision making .available on-line www.psychology today.com /five-steps-better-ethical-decision-making استرجع بتاريخ 2017/3/22
- Eweji, G & Brunton, M.(2010). Ethical perceptions of business students in a New Zealand university :Do gender, age and work experience matter? **Business Ethics : A European Review**,19(1),95-111.
- Frketich, D.D.(2014).A collective case study that examines the decision making experiences and influential variables as identified by leader in higher education .**DAI-A**,76/04 (E).

- Howard, M.P.(2004).A study of the relationship between transformational leadership and organizational culture.**DAI-A**,65/03.
- Humphreys, K.L.(1999).Influences on ethical decision making among practicing school psychologists .**DAI-A**,60/07.
- Josephson Institute .(2002). Making ethical decision process. Available on-
<https://blink.ucsd.edu> تم الاسترجاع في تاريخ 2017/3/25
- Kaucher, E. (2010). Ethical decision making and effective leadership, **DAI-A**,71/03.
- Krejcie, R.V &Morgan ,D.W.(1970).Determining Sample size for research Activities" **Educational and Psychological Measurement"**, 30(3), 607-610.
- McCaffery, D.M.(2012) .An investigation of organizational culture, changes and effectiveness at Jefferson college: 1963-Present .**DAI-A** ,73/11(E).
- Mehr, S.(2012).Relationship between organizational culture and conflict management styles of managers and experts. **Advances in Environmental Biology**, 6(3): 1056- 1062 .
- Onasch, C.C.(2013).Comparison of organizational culture among art and sciences faculty at ohio public universities. **DAI-A**,76(05)(E).
- Piotrowsky. M.J.(2016).The impact of leadership on school culture and Student achievement .**DAI-A**,77/10(E).
- Reynolds, E.H.(2004). Teacher's principal's and parents perception of the organizational culture in title 1and non title 1elementary schools **DAI- A**, 66(08).

- Robbins, S.P.(1998).**Organizational behavior,concepts ,controversies , application**, New Jersey :Asimon&Schuster Company.
- Robbins, S.P.(2001). **Organizational behavior**,9th ed., New Jersey: Prentice-Hall .
- Rotting, D.Koufteros,X &Umphress,E.(2012).Formal infrastructure and ethical decision making :An empirical investigation and implication for supply management, **Decision Sciences**, 23(1) :163-204.
- Russell, T.C.(2015).Puplic school superintendents and the perceived impact of Ethics training, professional experience and professional codes of ethics on ethical decision making: A multiple case study. **DAI-A** 78/03(E).
- Santa Clara University (2015) **.Ethics-resources/ethical-decision-making** Available on- <https://www.scu.edu/ethics> 2016/11/15 استرجع في
- Walker, K.D.(1995).Perceptions of ethical problems among senior educational leaders .**Journal of School leadership**, 5(6), 532-564.
- Williams, S,W.(2002).**Making better business decision** .New Delhi: Sage publications.
- Zguris, G.A.(2007) A case study on the perspectives of a female parochial secondary school principal of ethical decision making . **DAI-A** ,69/04.

الملحقات

ملحق (1)

الاستبانيتين بصيغتهما الأولى



بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ/الدكتور.....المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان : "الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة البلقاء و علاقتها بدرجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط في عمان / الأردن .

و لغايات تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانيتين : الأولى لقياس مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة البلقاء , والثانية لقياس درجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين.

ونظراً لما عرف عنكم من معرفة واطلاع واسعين ,وخبرة طويلة في هذا المجال، نضع بين

أيديكم الاستبانيتين المرفقتين ، راجية من حضرتكم التكرم بتقديم ملاحظاتكم من حيث ملاءمة

فقراتهما لموضوع الدراسة، وهل بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح والتي من المؤكد ستسهم بإثراء الأداتين وإخراجهما بصورة جيدة وملائمة لأهداف الدراسة.

لذا يرجى وضع إشارة (X) بالحقل الذي ترونه مناسباً إزاء كل فقرة من فقرات الاستبانيتين فضلاً عن أية ملاحظة ترون أنها ضرورية لتطوير الأداتين، علماً بأن الاستبانة سوف تعتمد المقياس الخماسي الآتي:

| | | | | |
|----------|------------|-------------|------------|------------|
| أبدا = 1 | نادراً = 2 | أحياناً = 3 | غالباً = 4 | دائماً = 5 |
|----------|------------|-------------|------------|------------|

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: عبير كنيغان البلوي

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

1. الجنس : ذكر أنثى

2. المؤهل العلمي : بكالوريوس

بكالوريوس + دبلوم

دراسات عليا

3. الخبرة : أقل من خمس سنوات

من خمس سنوات – أقل من عشر سنوات

عشر سنوات فأكثر

أولاً : الثقافة التنظيمية بصيغتها الأولية

يرجى وضع إشارة (x) في إحدى الخانات المناسبة من الفقرات الآتية :

| التعديل المقترح | بحاجة إلى تعديل | صلاحية الفقرة | | الفقرة | | الفقرات | التسلسل |
|-----------------|-----------------|---------------|-------|------------|--------|---|--|
| | | غير صالحة | صالحة | غير منتمية | منتمية | | |
| | | | | | | | المجال الأول: مبادئ العمل وفلسفته يمارس المدير المهمات التالية: |
| | | | | | | التخطيط داخل المدرسة بشكل تشاركي. | 1 |
| | | | | | | تشجيع المعلمين على طرح أفكارهم. | 2 |
| | | | | | | توفير جميع التسهيلات الضرورية للمعلمين. | 3 |
| | | | | | | احترام وجهات النظر المختلفة للمعلمين. | 4 |
| | | | | | | تهيئة مناخ عمل مناسب داخل المدرسة. | 5 |
| | | | | | | الالتزام بالأنظمة والتعليمات. | 6 |
| | | | | | | تطبيق القانون على جميع العاملين بعدالة. | 7 |
| | | | | | | تقديم أنموذج للقدوة الحسنة في السلوك. | 8 |
| | | | | | | الفصل بين العمل والعلاقات الشخصية. | 9 |
| | | | | | | اطلاع المعلمين على آخر المستجدات التربوية. | 10 |
| | | | | | | | المجال الثاني: معتقدات الإدارة المدرسية |
| | | | | | | استخدام النمط الديمقراطي في المدرسة. | 11 |
| | | | | | | تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين. | 12 |
| | | | | | | مساعدة المعلمين المبدعين على تنفيذ أفكارهم . | 13 |
| | | | | | | معاملة المعلمين كزملاء . | 14 |
| | | | | | | توزيع الأعمال على المعلمين وفق أسس من الموضوعية. | 15 |
| | | | | | | الاهتمام بتنمية الشخصية المتكاملة للطلاب. | 16 |
| | | | | | | تشجيع الطلبة على المشاركة في مجالس الطلبة. | 17 |
| | | | | | | العمل على سيادة روح الجماعة في المدرسة. | 18 |
| | | | | | | تحفيز العاملين على الاهتمام بالصالح العام للمدرسة . | 19 |

| التعديل المقترح | بحاجة إلى تعديل | صلاحية الفقرة | | الفقرة | | الفقرات | التسلسل |
|-----------------|-----------------|---------------|-------|------------|--------|---|---------|
| | | غير صالحة | صالحة | غير منتمية | منتمية | | |
| | | | | | | المجال الثالث : أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها | |
| | | | | | | إطلاع المعلمين على مدونة السلوك الخاصة بالعمل. | 20 |
| | | | | | | توضيح الحقوق والواجبات الشخصية للمعلمين. | 21 |
| | | | | | | تقييم المعلمين بناء على أدائهم الوظيفي. | 22 |
| | | | | | | تفعيل نظام المساءلة بالشكل الصحيح. | 23 |
| | | | | | | تطبيق تعليمات الانضباط الطلابي. | 24 |
| | | | | | | الاهتمام بفعاليات الطابور الصباحي. | 25 |
| | | | | | | الحضور مبكرا إلى المدرسة. | 26 |
| | | | | | | مغادرة المدرسة بعد مغادرة الطلبة والمعلمين. | 27 |
| | | | | | | متابعة الطلبة من حيث الاهتمام بالزي المدرسي. | 28 |
| | | | | | | المجال الرابع : التوقعات المستقبلية | |
| | | | | | | مساعدة المعلمين على النمو المهني. | 29 |
| | | | | | | تنمية المهارات القيادية لدى الطلبة. | 30 |
| | | | | | | توفير بيئة مدرسية آمنة. | 31 |
| | | | | | | إيجاد قنوات اتصال فاعلة مع المجتمع المحلي. | 32 |
| | | | | | | تعزيز الشعور بالأمن والرضا الوظيفي عند العاملين. | 33 |
| | | | | | | ترسيخ مبدأ الالتزام بقواعد العمل عند العاملين. | 34 |
| | | | | | | تشجيع المعلمين على توظيف الموارد المتاحة. | 35 |
| | | | | | | تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة حول أعمالهم. | 36 |
| | | | | | | الابتعاد عن أي سلوك قد يؤدي مشاعر العاملين. | 37 |
| | | | | | | تقبل آراء ومقترحات المعلمين. | 38 |

ثانيا: استبانة عملية صنع القرار الأخلاقي بصيغتها الأولية

| التعديل المقترح | بحاجة إلى تعديل | صلاحية الفقرة | | الفقرات | التسلسل |
|-----------------|-----------------|---------------|-------|---|---------|
| | | غير صالحة | صالحة | | |
| | | | | يحرص المدير على تطابق قراراته مع أخلاقيات المهنة. | 1 |
| | | | | يعتقد المدير أن الغاية تبرر الوسيلة عند صنع القرار. | 2 |
| | | | | يوجد أشخاص من خارج المدرسة يؤثرون في قرارات المدرسة. | 3 |
| | | | | يفصل المدير بين السلوك الأخلاقي و اللأخلاقي. | 4 |
| | | | | يضع المدير مصلحة المدرسة أولا عند صنع القرار. | 5 |
| | | | | يحترم المعلمون قرارات المدير . | 6 |
| | | | | يحفز المدير المعلمين على العمل بالشكل المطلوب. | 7 |
| | | | | يوفر المدير بيئة تربوية تساعد في صناعة القرارات. | 8 |
| | | | | تتسم قرارات المدير بالشفافية. | 9 |
| | | | | يشجع المدير المعلمين على إبداء آرائهم بصدد الموضوعات التي تحتاج إلى قرار. | 10 |
| | | | | يلتزم المعلمون بتنفيذ القرار بالشكل المطلوب. | 11 |
| | | | | يتخذ المدير القرار المناسب في الوقت المناسب. | 12 |
| | | | | يلتزم المدير بأخلاقيات المهنة. | 13 |
| | | | | يزود المدير المعلمين بالمعلومات المتعلقة بصنع القرار. | 14 |
| | | | | يعتمد المدير في تقييم الأداء المدرسي على تقدم الطلبة. | 15 |
| | | | | ينقل المدير التعليمات للعاملين بأمانة. | 16 |
| | | | | علاقة المدير بالمعلمين يسودها الاحترام المتبادل. | 17 |
| | | | | يتجنب المدير إيذاء الآخرين. | 18 |
| | | | | يكره المدير التصرفات غير الأخلاقية التي تصدر عن العاملين. | 19 |

| التعديل المقترح | بحاجة إلى تعديل | صلاحية الفقرة | | الفقرات | التسلسل |
|-----------------|-----------------|---------------|-------|---|---------|
| | | غير صالحة | صالحة | | |
| | | | | يكافأ المدير الممارسات المتميزة. | 20 |
| | | | | يُشعر المدير الآخرين بأنهم متساوون من حيث الأهمية. | 21 |
| | | | | يرفض المدير المساومة على قراراته. | 22 |
| | | | | يعمل المدير على معالجة المشكلات في وقتها . | 23 |
| | | | | تتغير أخلاق المدير مع الوقت والظروف. | 24 |
| | | | | يمارس المدير العدالة الاجتماعية التي تمنحه قوة أخلاقية. | 25 |
| | | | | يطلب المدير تزويده بتغذية راجعة عن قراراته. | 26 |
| | | | | يحب المدير المعلمين الذين يمتدحونه فيقر بهم منه. | 27 |
| | | | | يحترم المدير التعليمات التربوية بوصفها قرارا أخلاقيا . | 28 |
| | | | | يساعد المدير المعلمين في تطوير مهاراتهم. | 29 |
| | | | | يؤكد المدير على إيجاد بيئة مدرسية أخلاقية. | 30 |
| | | | | يطور المدير مهاراته الإدارية ليكون قادرا على صنع القرار الأخلاقي. | 31 |
| | | | | يوضح المدير القيم الجوهرية للمدرسة. | 32 |
| | | | | يشرك المدير المعلمين في جمع المعلومات ذات الصلة بالموضوع الذي سيتخذ القرار بشأنه. | 33 |
| | | | | ينتقد المدير التعصب عند ملاحظة ظهوره. | 34 |
| | | | | يوفر المدير فرصا للنجاح للمعلمين. | 35 |
| | | | | يكشف المدير عن أي صرعات محتملة بين المعلمين. | 36 |
| | | | | يساند المدير المعلمين عند وضع العلامات النهائية للطلبة. | 37 |

ملحق (2)

أسماء محكمي أداتي الدراسة

| الاسم | التخصص | مكان العمل |
|------------------------|------------------------|--------------------|
| أ.د أنمار الكيلاني | الإدارة التربوية | الجامعة الأردنية |
| أ.د راتب السعود | الإدارة التربوية | الجامعة الأردنية |
| أ.د عبد الجبار البياتي | الإدارة التربوية | جامعة الشرق الأوسط |
| أ.د غازي خليفة | المناهج وطرائق التدريس | جامعة الشرق الأوسط |
| أ.د محمد الزبون | أصول التربية | الجامعة الأردنية |
| أ.د محمود الحديدي | المناهج وطرائق التدريس | جامعة الشرق الأوسط |
| أ.د هاني الطويل | الإدارة التربوية | الجامعة الأردنية |
| د. أمجد درادكة | الإدارة التربوية | جامعة الشرق الأوسط |
| د. محمد بني مفرج | الإدارة التربوية | جامعة الشرق الأوسط |

ملحق (3)

الاستبانيتين بصيغتهما النهائية



بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة المعلم الفاضل/المعلمة الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط لذلك أعدت الباحثة استبانيتين الأولى عن الثقافة التنظيمية والثانية عن صنع القرار الأخلاقي، راجية التكرم بإبداء وجهة نظركم من خلال قراءة فقرات الاستبانة والإجابة عنها بوضع إشارة (X) مقابل كل فقرة، علماً بأن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بمنتهى السرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحثة:

عبير كنيعان البلوي

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

1. الجنس : ذكر أنثى

2. المؤهل العلمي : بكالوريوس

بكالوريوس + دبلوم

ماجستير فأعلى

3. الخبرة : أقل من خمس سنوات

من خمس سنوات – أقل من عشر سنوات

عشر سنوات فأكثر

| الفقرات | | | | | التسلسل |
|--|-------|--------|-------|-------|--|
| أبدا | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | |
| المجال الأول: قيم الإدارة المدرسية | | | | | |
| يمارس المدير المهمات الآتية: | | | | | |
| | | | | | 1 يخطط داخل المدرسة بشكل تشاركي. |
| | | | | | 2 يشجع المعلمين على طرح أفكارهم. |
| | | | | | 3 يوفر جميع التسهيلات الضرورية للمعلمين. |
| | | | | | 4 يحترم وجهات النظر المختلفة للمعلمين. |
| | | | | | 5 يهيئ مناخ عمل مناسب داخل المدرسة. |
| | | | | | 6 يلتزم بالتشريعات الإدارية. |
| | | | | | 7 يطبق القانون على جميع العاملين بعدالة. |
| | | | | | 8 يقدم أنموذجا للقدوة الحسنة في السلوك. |
| | | | | | 9 يفصل بين العمل والعلاقات الشخصية. |
| | | | | | 10 يطلع المعلمين على المستجدات التربوية. |
| المجال الثاني: معتقدات الإدارة المدرسية | | | | | |
| | | | | | 11 يستخدم النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية. |
| | | | | | 12 يفوض بعض الصلاحيات للمعلمين. |
| | | | | | 13 يساعد المعلمين المبدعين على تنفيذ أفكارهم العلمية |
| | | | | | 14 يعامل المعلمين كزملاء عمل . |
| | | | | | 15 يوزع الأعمال على المعلمين وفق أسس من الموضوعية. |
| | | | | | 16 يهتم بتنمية الشخصية المتكاملة للطلاب. |
| | | | | | 17 يشجع الطلبة على المشاركة في مجالس الطلبة. |
| | | | | | 18 يعمل على سيادة روح الجماعة في المدرسة. |
| | | | | | 19 يحفز العاملين على الاهتمام بالصالح العام للمدرسة. |

أولا : الثقافة التنظيمية بصيغتها النهائية

| التسلسل | الفقرات | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | أبدا |
|---|---|-------|-------|--------|-------|------|
| المجال الثالث : أعراف الإدارة المدرسية وقوانينها | | | | | | |
| 20 | يطلع المعلمين على مدونة السلوك الخاصة بالعمل. | | | | | |
| 21 | يوضح الحقوق والواجبات الشخصية للمعلمين. | | | | | |
| 22 | يقوم المعلمين بناء على أدائهم الوظيفي. | | | | | |
| 23 | يفعل نظام المساءلة بالشكل الصحيح. | | | | | |
| 24 | يطبق تعليمات الانضباط الطلابي. | | | | | |
| 25 | يهتم بفعاليات الطابور الصباحي. | | | | | |
| 26 | يحضر مبكرا إلى المدرسة. | | | | | |
| 27 | يغادر المدرسة بعد مغادرة الطلبة والمعلمين. | | | | | |
| 28 | يتابع الطلبة من حيث الاهتمام بالنظام المدرسي. | | | | | |
| المجال الرابع : التوقعات المستقبلية | | | | | | |
| 29 | يساعد المعلمين على النمو المهني. | | | | | |
| 30 | ينمي المهارات القيادية لدى الطلبة. | | | | | |
| 31 | يوفر بيئة مدرسية آمنة. | | | | | |
| 32 | يعمل على إيجاد قنوات اتصال فاعلة مع المجتمع المحلي. | | | | | |
| 33 | يعزز الشعور بالرضا الوظيفي عند العاملين. | | | | | |
| 34 | يرسخ مبدأ الالتزام بقواعد العمل عند العاملين. | | | | | |
| 35 | يشجع المعلمين على الاستفادة من الموارد المتاحة. | | | | | |
| 36 | يزود المعلمين بالتغذية الراجعة عن أعمالهم. | | | | | |
| 37 | يبتعد عن أي سلوك قد يؤدي مشاعر العاملين. | | | | | |
| 38 | يحترم آراء المعلمين. | | | | | |

ثانيا :استبانة عملية صنع القرار الأخلاقي بصيغتها النهائية

| التسلسل | الفقرات | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | أبدا |
|---------|---|-------|-------|--------|-------|------|
| 1 | يحرص المدير على تطابق قراراته وفق أخلاقيات المهنة. | | | | | |
| 2 | يرفض المدير مبدأ "الغاية تبرر الوسيلة" عند صنع القرار. | | | | | |
| 3 | يؤثر بعض الأشخاص من خارج مجتمع المدرسة في قرارات المدير. | | | | | |
| 4 | يفصل المدير بين السلوك الأخلاقي و اللاأخلاقي. | | | | | |
| 5 | يضع المدير مصلحة المدرسة أولا عند اتخاذ القرار. | | | | | |
| 6 | يحترم المعلمون قرارات المدير . | | | | | |
| 7 | يحفز المدير المعلمين على العمل بالشكل المطلوب. | | | | | |
| 8 | يوفر المدير بيئة تربوية تساعد في عملية صناعة القرارات. | | | | | |
| 9 | تتسم قرارات المدير بالشفافية. | | | | | |
| 10 | يشجع المدير المعلمين على إبداء آرائهم بصدد الموضوعات التي تحتاج إلى قرار. | | | | | |
| 11 | يلتزم المعلمون بتنفيذ القرار بالشكل المطلوب. | | | | | |
| 12 | يتخذ المدير القرار المناسب في الوقت المناسب. | | | | | |
| 13 | يلتزم المدير بأخلاقيات المهنة. | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | يزود المدير المعلمين بالمعلومات المتعلقة بصنع القرار. | 14 |
| | | | | | يعتمد المدير في تقويم الأداء المدرسي على مخرجات العملية التعليمية . | 15 |
| | | | | | ينقل المدير التعليمات للعاملين بأمانة. | 16 |
| | | | | | يسود علاقة المدير بالمعلمين الاحترام المتبادل. | 17 |
| | | | | | يتجنب المدير إيذاء العاملين في المدرسة. | 18 |
| | | | | | يرفض المدير التصرفات غير الأخلاقية التي تصدر عن العاملين. | 19 |
| | | | | | يكافئ المدير الممارسات المتميزة للمعلمين. | 20 |
| | | | | | يُشعر المدير العاملين بأنهم متساوون من حيث الأهمية. | 21 |
| | | | | | يرفض المدير المساومة على تفعيل قراراته. | 22 |
| | | | | | يحرص المدير على معالجة المشكلات في وقتها. | 23 |
| | | | | | يمارس المدير العدالة الاجتماعية التي تمنحه قوة أخلاقية. | 24 |
| | | | | | يطلب المدير تزويده بتغذية راجعة عن قراراته. | 25 |
| | | | | | يرفض المدير تزلف المعلمين . | 26 |
| | | | | | يحترم المدير التعليمات التربوية. | 27 |
| | | | | | يساعد المدير المعلمين في تطوير مهاراتهم. | 28 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | يحرص المدير على إيجاد بيئة مدرسية أخلاقية. | 29 |
| | | | | | يطور المدير مهاراته الإدارية ليكون قادرا على صنع القرار الأخلاقي. | 30 |
| | | | | | يوضح المدير القيم الجوهرية للمدرسة. | 31 |
| | | | | | يشرك المدير المعلمين في جمع البيانات ذات الصلة بالموضوع الذي سيتخذ القرار بشأنه. | 32 |
| | | | | | ينبذ المدير التعصب عند ملاحظة ظهوره. | 33 |
| | | | | | يوفر المدير فرصا تساعد المعلمين على النجاح. | 34 |
| | | | | | يكشف المدير عن أي صراعات محتملة بين المعلمين. | 35 |
| | | | | | يلتزم المدير بموضوعية العلامات التي حصل عليها الطلبة | 36 |

ملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجهة لوزارة التربية والتعليم الأردنية



جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: ٥٤٩/٤٣/٢٠١٧
التاريخ: ٢٠١٧/٤/٢٠

معالي وزير التربية والتعليم المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة عبير كنيعان عطا البلوي بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة البلقاء وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها بما في ذلك الاستبانة المرفقة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

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

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير



رئيس الجامعة
20.2.2017
محمد محمود الحيلة



هاتف: 4790222 (00962 6) فاكس: 4129613 (00962 6) ص.ب. 383 عمان 11831 الأردن بريد الكتروني: info@meu.edu.jo
Tel. (00962 6) 4790222 Fax. (00962 6) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo www.meu.edu.jo

ملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم موجهها لكل من :

1- مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا المعلومات 2 -مديرية التربية والتعليم للواء قصبه السلط

3-مديرية التربية والتعليم للواء عين الباشا 4-مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية

5-مديرية التربية والتعليم للواء دير علا

جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDLE EAST UNIVERSITY
مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا المعلومات
وزارة التربية والتعليم

الرقم: ١٠٧٤١١٠/٣
التاريخ: ٢٩ جمادى الأول ١٤٣٨
الموافق: ٢٠١٧/٠٢/٢٦

السيد مدير إدارة مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات
السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة السلط
السيد مدير التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية
السيد مدير التربية والتعليم للواء دير علا
السيد مدير التربية والتعليم للواء عين الباشا

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فارجو العلم بأن الطالبة عبير كنيعان عطا البلوي تقوم بإجراء دراسة عنونها "الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة البلقاء وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية/ جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك بيانات ومعلومات من إدارتكم وتطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لمديرتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأدوات المرفقة مع الأدوات المطبقة.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي بالوكالة
نسخة/ الملف ١٠/٣
مرفقات: (٦) صفحات

للملكة الأردنية الهاشمية