

القيم التنظيمية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار الإدارى  
لمديري المدارس الثانوية العامة  
(من وجهة نظر المعلمين)

بحث مقدم من الطالب  
عمر إبراهيم حامد إبراهيم  
لاستكمال متطلبات درجة دكتوراه الفلسفة فى التربية  
(تخصص أصول التربية)

إشراف

أ.د سوزان محمد المهدي	د.وسامة مصطفى مطاوع
أستاذ بقسم أصول التربية	مدرس بقسم أصول التربية
كلية البنات – جامعة عين شمس	كلية البنات – جامعة عين شمس

٢٠١٥-١٤٣٦هـ - ٢٠١٥م

## مقدمة

يعتبر البعد القيمي من أهم عناصر النجاح في مجال الإدارة فيقدر نشاطه وقوته تتحدد كفاءة وفاعلية المنظمة، وفي هذا الإطار يؤكد أحد الباحثين على أن البعد القيمي يتعاطم دوره في تحسين فاعلية الإدارة في ظل التغير السريع في المحتوى المعرفي والسباق العالمي نحو إثبات هوية الثقافة لكل حضارة على حساب هوية حضارة أخرى، ومن ثم فقد ظهر الاتجاه نحو تتبع أثر الجانب الإنساني وعلم السلوك على الإدارة. (فؤاد عبد الله العمر، ٢٠٠٢، ص ٤٢)

كما تُعدُّ القيم هي المحرك الأساس للقيادة، حيث تُعزِّز من خلال ما يُسمَّى بعملية التظبيح الاجتماعي سواء كان ذلك داخل المدرسة أم خارجها، لذا يُمكن القول بأن القيم تمثل القاعدة الأساسية التي يستخدمها العاملون بالمدرسة لتقييم المواقف والأحداث والأشخاص من حولهم. (عبد الرحمن هيجان، ١٩٩٩، ص ٤٣) وتستمد القيم أهميتها لما لها من خصائص نفسية واجتماعية فهي حالة مكتسبة يتعلمها الإنسان من عقيدته الدينية، وبيئته الاجتماعية، وفطرته الإنسانية، ويُنظر إليها على أنها تحدد ما هو متوقع وما هو مرغوب.

ويمكن النظر إلى القيم باعتبارها موجهات للسلوك الإنساني ومن مكونات الشخصية، لأنها تخدم عدة جوانب إذا يمكن النظر إلى القيمة بوصفها معيار من حيث إنها توجه السلوك الصادر عن الأفراد، فهي التي تجعل الفرد أكثر ميلاً أو تفضيلاً لأيدولوجية سياسية أو دينية أو اجتماعية أو اقتصادية معينة وهي أساس لإجراء المقارنات بين المجتمعات المختلفة، وتؤدي دوراً في حل الصراعات واتخاذ القرارات المهمة في حياة الفرد والمؤسسة التي ينتمي إليها، ويحدث هذا إذا كانت القيم موحدة ومشتركة بين جميع أطراف التعامل، وعلى العكس من ذلك إذا لم تكن هذه القيم موحدة فقد تتسبب في صراعات وتنافر بين الناس وتصبح معوقاً لسير الحياة والعمل داخل المؤسسة، وهي محرّكة ودافعة للسلوكيات والأفعال الصادرة من الفرد كما إنها تساعد الفرد على التكيف، وتسهم كوسيلة للدفاع عن الأنا والذات. (مندل جوردان، ١٩٨٢، ص ٨٠) وإذا كانت القيم هي الأساس القوي الذي تقام عليه ثقافة المجتمعات بعامة والمنظمات الإدارية على وجه الخصوص، فهي ليست مفاهيم مجردة وإنما تعكس ترابط عاطفي شديد التعقيد، فالأفراد يتحاورون، يتجادلون، يتنافسون ويتقاتلون بل ويموتون أحياناً في سبيل قيمة معينة إلى جانب تجسدها في البناء الاجتماعي، تتجسد أيضاً في الأطر السياسية والاقتصادية والإدارية في منظمات المجتمع.

وتعد ثقافة القيم المؤسسية من أهم الموضوعات التي تلقى اهتماماً واضحاً في الآونة الأخيرة حيث أكدت الدراسات بأن هناك فروق جوهرية واضحة بين القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات الناجحة وقيم ومبادئ المنظمات غير الناجحة. (محمود احمد ابو عايد، ٢٠٠٦، ص ٦١)

والقيم التنظيمية لها تأثير كبير على عملية صنع واتخاذ القرار الإداري في المؤسسة فهي تؤثر في تحديد الأهداف وما يرافقها من اختيار وتوزيع لأولويات العمل المطلوب إنجازها، كما تؤثر القيم على نوع المعلومات التي يجمعها، وعلى ثقته في مصادرها وإدراكه لمعاني هذه المعلومات وكيفية تفسيرها، ويتدخل الحكم القيمي عند التفكير في البدائل، فلا يفكر الفرد ببدائل تتناقض مع القيم التي يؤمن بها، كما يتأثر تنفيذ القرار بالقيم التي يحملها منفذها، وخاصة عند اختيار الوسائل المناسبة لتنفيذ القرار الذي وقع عليه الاختيار، بالإضافة إلى تدخل الحكم القيمي عند بحث النتائج وتقييم درجة فعاليتها، واكتشاف الانحرافات وتصحيح الأخطاء. (سعيد يس عاصم، ١٩٩٤، ص ١٥١)

ونظراً لأهمية الجوانب القيمية والأخلاقية في الإدارة وفي ممارسة وظائفها، فإن كثيراً من المنظمات سارعت ووضعت لنفسها دستوراً أخلاقياً وميثاق شرف ولوائح تحدد أخلاقيات وقيم الإدارة، بل إنها تتبّع نظاماً صارماً في متابعة الالتزام بهذه القيم وممارستها، ولا تتهاون مع أي من العاملين الذين يثبت عدم التزامهم بهذا المبادئ (مدحت أبو النصر، ؟، ص ١٧٥)، ويأتي النشاط الإداري من قبل المدير سواء ظهر ذلك من خلال أفعال، ممارسات، قرارات، علاقات..

وغير ذلك في صياغة رؤية أخلاقية تتفق مع اتجاهات وآراءه وفلسفته، ويمكن أن يظهر هذا البعد الأخلاقي والقيمي في ممارسات رجل الإدارة لفظيًا أو غير لفظيًا - بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وكذلك بصورة ضمنية أو صريحة، وعلى هذا إذا كانت الإدارة هي نوع من المعاملة والعلاقات بين الأفراد فإن لها بُعد قيمي يُعتبر مهمًا وأساسيًا لما له من أثر في نجاح تلك الممارسات أو إخفاقها. (إسماعيل محمد دياب، ٢٠٠١، ص ٨٢).

ومن هذا المنطلق سوف تبحث الدراسة الراهنة طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية التي تتبناها المدرسة وممارسة اتخاذ القرارات من جانب مدير المدرسة الثانوية العامة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

ويتبين من خلال استقراء الواقع التعليمي في المدرسة الثانوية العامة ترسب بعض القيم غير المرغوب فيها مثل الأنانية والنفع المتبادل، والمحسوبية، غياب الشفافية، التسلط، المنافسة، والتهرب من المسؤولية، وقصور تحديد مسؤولية وسلطة أي موظف بدقة - فالسلطة بدون مسؤولية استبداد، والمسؤولية بدون سلطة تعني ضعف القدرة على التنفيذ، وكذلك شعور الموظف بعدم إثابة المجد ومعاقبة المهمل، وكثرة الوعود للموظفين وعدم تنفيذها، وكلها أمور لا تعوق نمو العمل الإداري فحسب بل إنها تتعارض مع كون التعليم بيئة منتقاة ونموذجًا في العلاقات الإنسانية.

ومن نواحي القصور البارزة أيضًا في المنظومة الإدارية بشكل عام سيادة ثقافة الأشخاص بدلاً من ثقافة المنظمة التي يعمل بها، ورفض قبول النقد ونقد الذات وغياب الانضباط بين العاملين في ممارسة المهام المكلفين بها، وفقدان الثقة بين الرئيس والمرؤوس وندرة التفويض، وغياب روح الفريق والعمل الجماعي وثقافة الجودة، والانشغال بمشكلات الحاضر عن تحديات المستقبل، والقصور في تقديم التغذية الراجعة المستمرة للمرؤوسين عن نتائج الأداء بشكل عام، وغياب الاستفادة بشكل جيد من تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها بطريقة فعّالة، وغياب ديموقراطية الأهداف والسياسات والقرارات، والاهتمام بالكم دون الكيف. (أحمد سيد مصطفى، ٢٠٠٤، ص ١٦-١٧)

وهناك غياب لمنظومة القيم التنظيمية والمهنية في الممارسات الإدارية المختلفة وخضوعها للجوانب الشخصية المتعلقة بشخصية المدير دون مراجعة من قبل واضعي السياسات من فترة إلى أخرى.

من خلال رغبة الباحث في الاستفادة من واقع خبرته الميدانية والاحتكاك بالقيادات التربوية المختلفة في المرحلة الثانوية لعدة سنوات حيث تمت ملاحظة ومعايشة تلك القيادات عن قرب في العمل الميداني داخل المدرسة تجسد الدافع الشخصي لهذه الدراسة الميدانية للوقوف على العلاقة بين القيم التنظيمية ومدى تأثيرها على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر المديرين. وتنبولر مشكلة البحث الراهن في السؤال الرئيس الآتي:

- ما العلاقة بين القيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام؟

وينفرع من هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية هي:

- ١- ما الأسس النظرية والفكرية للقيم التنظيمية؟
- ٢- ما أهم القيم التنظيمية السائدة في المدرسة الثانوية العامة لدى مديري؟
- ٣- ما الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، وأهميتها وخصائصها، وأنواعها، خطواتها؟
- ٤- ما واقعة العلاقة بين القيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرارات لمديري مدارس التعليم الثانوي العام؟
- ٥- ما التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل العلاقة بين ممارسة القيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام.

**أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة الحالية إلى الآتي:

١. توضيح الأسس النظرية والفكرية للقيم التنظيمية.
٢. تحديد أهم القيم التنظيمية السائدة العامة لدى مديري المدارس الثانوية العامة.
٣. إبراز الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرارات الإدارية.
٤. التعرف على واقع ممارسة القيم التنظيمية في المدرسة الثانوية العامة.
٥. ما التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل العلاقة بين ممارسة القيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام.

**أهمية الدراسة:**

تتضح أهمية الدراسة الراهنة فيما يلي:

١. قد تساهم الدراسة في مساعدة مديري المدارس الثانوية في تطوير ممارستهم الإدارية المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية.
٢. من المأمول أن تساعد الدراسة المسؤولين عن التعليم من واضعي السياسات، ومتخذي القرار على إعادة النظر في السياسات الإدارية السائدة بالمدارس المصرية.
٣. من المحتمل أن تمدّ الدراسة القائمين على عمليات اتخاذ القرارات الإدارية بصورة واضحة عن تأثير قراراتهم بالقيم التنظيمية السائدة مما يدفعهم إلى مراجعتها ودراستها بتأني.
٤. قد تساعد الدراسة القائمين على وضع السياسات بمعايير مناسبة يمكن من خلالها وضع برامج لتطوير الممارسات الإدارية ومن بينها -عملية اتخاذ القرارات الإدارية- لمديري المدارس الثانوية العامة.

**حدود الدراسة:**

تحدد الدراسة بما يلي:

- ١- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على بعض القيم التنظيمية مثل (قيمة العدل، المسؤولية، المشاركة، التحفيز) ذلك من خلال الممارسات الإدارية على "اتخاذ القرار"
- ٢- الحدود البشرية: تشمل مديري المدارس الثانوية العامة الحكومية والتجريبية.
- ٣- الحدود المكانية: وتقتصر على ثلاث محافظات تمثل مناطق مختلفة ومتباينة لطبيعة العينة التي تمثل المجتمع الأصلي للدراسة.
- (أ) منطقة حضرية "محافظة القاهرة."
- (ب) منطقة وجه بحري "محافظة القليوبية."
- (ج) منطقة وجه قبلي "محافظة الجيزة."

**منهج الدراسة وأدواتها:**

- ١- اعتمدت الدراسة على المنهجية التحليلية بغير التعرف على طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرار الإداري بداخل المدارس الثانوية العامة ولتحقيق ذلك اعتمدت المنهجية التحليلية في الدراسة على نمطين أساسيين من التحليل وهما: تحليل نظري (استدلالي) خلال جمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة من دراسات سابقة، وأطر نظرية، ومراجعتها للعلاقة بين القيم التنظيمية السائدة في المدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية من جانب، وكذلك عمليات اتخاذ القرارات الإدارية من جانب آخر.

- ٢- تحليل إحصائي وذلك من خلال الإجراءات المتبعة في إجراءات الدراسة الميدانية، والتي أتاحت استخدام المعالجات الإحصائية في تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارساتها لعمليات اتخاذ القرارات الإدارية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة الموجهة

لمعلمي المرحلة الثانوية العامة كأداة للدراسة، وقد قام الباحث بإعدادها للتعرف على واقع القيم التنظيمية في المدرسة الثانوية العامة وذلك من خلال تحديد درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيم التنظيمية على عمليات اتخاذ القرار الإداري داخل المدرسة الثانوية العامة.

### مصطلحات الدراسة:

تحدد الدراسة بالمصطلحات الآتية:-

١ - القيم Values: " القيمة واحدة القيم وقوم السلعة تقويمًا والاستقامة الاعتدال ويُقال استقام له الأمر وقوم الشيء تقويمًا فهو قويم أي مستقيم. (محمد أبي بكر الرازي، د.ت، ص ٥٥٧).

### اصطلاحًا:

حكيم صدرها الإنسان على شيء مامهتديا بمجموعة من المبادئ والمعايير التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه، والذي حدده المرغوب فيه المرغوب عنها السلوك، أو هياها تمامًا أو اختيارًا أو تفصيلًا يشعر معها صاحبها أنها لم يبرر انتهاكها لخطية أو العقلية أو الجمالية أو كلفها مجتمعًا بناء على المعايير التي تتعلمها من الجماعة أو غيرها في خبر اتحياتها نتيجة عملياتها الثواب والتوحد مع الغير". ( فوزية دياب، ١٩٨٠، ص ٥٢-٥٣)

٢ - القيم التنظيمية: Organization Values هي مجموعة من الاعتقادات والمبادئ التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، والثقافة هي المؤشر على السلوك، والإنتاج المنظم. (موسى

سلامة اللوزي، ٢٠٠٢، ص ١٣٢)

وهي تلك السلوكيات المرغوبة التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وتعبّر عن فلسفتها، وتضع الخطوط العريضة لتوجيه سلوك العاملين فيها". (عبد الحفيظ المقدم، ١٩٩٤، ص ٥٠) هي التي تمثل الخصائص الثابتة نسبيًا للمحيط الداخلي للمؤسسة والتي يتركها أعضاؤها ويتعايشون معها ويعبرون عنها ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... وغير ذلك. (رفعت عبد الحليم الناعوري، ٢٠٠٥، ص ١٥٤)

وقد عرفها الباحث إجرائيًا في هذه الدراسة "بأنها مجموعة المبادئ التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة وتدفعهم نحو تنظيم عملهم تنظيمًا متوازنًا وفقًا لها من أجل تحقيق الأهداف، وتمثل فلسفة المنظمة وثقافتها السائدة وتساهم في تحديد المناخ العام داخلها وطريقة وأسلوب التعامل بين أفرادها".

### ٣ - اتخاذ القرار Decision-Taking

لغويًا: (القرّار) المُستقر من الأرض والقرّار في المكان (الاستقرار) وفيه تقول قرّرتُ بالمكان بالكسر (أقرّ قراراً) (قرّرتُ) أيضاً بالفتح (وأقرّ قراراً وفُرّرواً)، وقرّر الشيء جعله في قراره. (أبي بكر الرازي، مرجع سابق، ص ٥٢٨)، وفي لسان العرب "أقرّرتُ الشيء في مقرّهِ ليقرّ". "وفلانٌ قارٌّ": ساكنٌ، وما يَنقارُ في مكانه. وقوله تعالى: "ولكم في الأرض مُستقرٌّ"; أي قرار وثبوت. وقيل: "قرّرتُ بالمكان أقرُّ وقرّرتُ أقرُّ". "وقارّه مُقارّة" أي قرّ معه وسكّن. وتقريرُ الإنسان بالشيء: جعله في قراره؛ وقرّرتُ عنده الخبر حتى استقرّ، وصار الأمر إلى قراره ومُستقرّه: تنأهى وثبت. (ابن منظور، ١٩٩٩، ج ١١، ص ٩٨-٩٩) وفي المعجم الوسيط "قرّر الشيء في المكان: (أقرّه والشيء في محله): تركه قاراً، ويقال: قرّر الطائر في وكرة، وقرّر العامل على عمله. وفلاناً بالذنب: حمّله على الاعتراف به، ويُقال قرّر فلاناً على الحق: جعله مُعترفاً به مدعياً لهو قرّرتُ عنده الخبر حتى استقرّ: ثبّت بعد أن حَقَّقته له، وقرّر المسألة أو الرأي أي: وضحه وحققه. (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤، ص ٧٢٥)

اصطلاحًا: "القرار عملية ذهنية عقلية بالدرجة الأولى، تتطلب قدرًا كبيرًا من التصوّر

والمبادأة والإبداع ودرجة كبيرة من المنطقية والبعد عن التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي، بما يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت، وبأقل تكلفة ممكنة" وهذا ما

يُعرف بالقرار الرشيد. (صلاح عبد الحميد، ٢٠١٠، ص ١٥٦) ويراهَا آخر "

عملية اختيار واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، أو لمعالجة مشكلة معينة" (جودت عزت

عطوي، ٢٠٠٤، ص ٩)، فيعرّفها

"بأنها الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدائل واحد من بدائل محتملين أو أكثر" (طارق عبد الحميد، مرجع سابق، ص ٣٦).

وتأسيساً على ما سبق يمكن التوصل في ضوء التعريفات السابقة لعملية اتخاذ القرار بالآتي:  
أنها كشيء يتفق بين علماء الإدارة على أنه مفهوم ما لقرار الإداري ينطبق على العملية المعقدة التي تنتم للاختيار البديهي للملائمة لمشكلة إدارية معينة، مهما كانت طبيعة المشكلة، وتختلف عملية اتخاذ القرار عن اجتماعية وتنظيمية مية وفنية وبيئية، كما تتضمن عناصر متعددة، ولها صفات تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية، وتنطوي على عملية اتخاذ القرار

على نشاط عقلي يظهر في اختيار البدائل المفاضلة بينها أو أسس ومعايير محددة لتحقيق الأهداف المحددة سلفاً وممازاداً أهمية عملية اتخاذ القرار اتمت تشهد التنظيمات الإدارية الحديثة من مشكلات متعددة وتعقد الأهداف ف، ووجود النعازض يهذها الأهداف نفسها أحياناً، فاتخاذ القرار اتمت شملنا ناحية العملية كافة جوانب التنظيمات الإدارية، ولا تقل أهمية عن عملية التنفيذ، وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وأنتفكير في العملية الإدارية ينجب تأثير تركز على أسس وأساليب اتخاذ القرار اتمت كإجراء على أساس إجراء تنفيذها. ( خالد بن عبد الله السعود، ٢٠٠٦، ص ٣٠ ) وهناك ليسو غموضيقيين عملية صنع القرار واتخاذ القرار، فعملية صنع القرار عملية واسعة، تتضمن أكثر من إجراء أو

طريقة، وهذا يعني أشر الكعدد كبير من الإدارات أو الوحدات ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها، أمّا معملية اتخاذ القرار، فهي الجزء المهم من مراحل صنع القرار، وخلاصة ما يؤول إلى هصانعو القرار اتمت معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن حلها.

وبناءً على ذلك فالتعريف الإجرائي لعملية اتخاذ القرار في الدراسة الراهنة "هي نشاط عقلي وعملية اختيار وافية لأحد البدائل الممكنة والمُتاحة لحل مشكلة إدارية عينة وفقاً لمعايير ومقاييس مُحددة"

الدراسات السابقة:

تناولت دراسات كثيرة القيم التنظيمية وتأثيرها على الممارسات الإدارية المختلفة وأبرزت أهميتها ودورها بشكل واضح، ولكن كانت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت تأثير القيم التنظيمية على عملية اتخاذ القرار الإدارية وفعاليتها تحديداً قليلة مما دفع الباحث لتناول هذا الموضوع في الدراسة الراهنة، وسوف يتم عرض الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيم التنظيمية والممارسات الإدارية المختلفة.

من خلال تناول الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الراهنة العلاقة بين القيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرار لدي مديري المدرسة الثانوية العاملة اتضح ندرة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة بشكل مباشر، وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين:

١- دراسات تناولت القيم التنظيمية.

٢- دراسات تناولت عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

أولاً: دراسات تناولت القيم التنظيمية:

وتبين من نتائج الدراسة الآتي:

١- دراسة عبد الحفيظ مقدم (١٩٩٤) بعنوان: "علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك".

- وهدفت إلى التوصل إلى التأكيد أن هناك ارتباط دال بين كل من القيم الفردية - القيم التنظيمية والاتجاهات والسلوك (الاتجاهات ممثلة في: الرضا، الالتزام، الدوافع- أما السلوك: فيترجمه سلوك الأداء، الحضور)، وهل تتأثر طبيعة هذا الارتباط بالخصائص الفردية؟ وهل تتغير طبيعة الارتباط بتغير نوع القيم؟ أخيراً، هل تأثير القيم الفردية والتنظيمية مجتمعة أكثر على الاتجاهات والسلوك منه في حالة التأثير المستقل؟

- وقد تبين فيما يخص القيم التنظيمية وجود علاقة قوية وهي تختلف من كل قيمة لأخرى، حيث تكون كل من: القيم التشجيعية، قيم التركيز على الأهداف، الانضباط، النمط الحر (بهذا الترتيب) علاقة متينة مع الاتجاهات والسلوك.
- وقد استفادت الدراسة الراهنة من تلك الدراسة في التعرف على مفهوم القيم التنظيمية وأهميتها وتأثيرها على سلوك واتجاهات الأفراد العاملين داخل المؤسسة .
- ٢- أما دراسة ذياب البداينة وعلي محمد العضايلة (١٩٩٦) بعنوان: "قيام المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات- دراسة مقارنة بين الأردن، السعودية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية"
- وهدفت الدراسة إلى: التعرف على ماهية القيم التي يعتقدونها الأفراد ذوو النفوذ في المنظمات الأردنية والسعودية؟ فيما يخص أسلوب إدارتهم لمهامهم، للعلاقات مع الأشخاص، وللبيئة؟ وهل تختلف بين المنظمين؟ وقد استخدم في الدراسة مقياس "دافيد فرانسيس" و"مايكل وودكوك"-١٩٩٠.
- وقد أوضحت النتائج شيوع ثقافة اجتماعية شبه مشتركة بين البلدين، وأن أهم القيم التي ركز عليها المديرون، كانت: قيم الدفاع، النفوذ، الفعالية، الكفاءة، العدالة، الصفاة لدى الأردنيين وهي جد متقاربة مع السعوديين. أما أهم القيم التي جاءت ضعيفة فكانت أيضا متقاربة بين المنظمين والاختلاف كان بالنسبة لترتيبها فقط، وكانت: استغلال الفرص- فرق العمل- المكافأة- الاقتصاد- القانون والنظام- التنافس.
- وقد استفادت الدراسة الراهنة من تلك الدراسة في التعرف على أهمية قيمة العدل والتعاون وما أهم تأثيرتها في سلوك المدير وانعكاساتها على أداء العاملين داخل المنظمة.
- ٣- دراسة عبدالرحمن عوض العمري (٢٠٠٠): بعنوان "القيم الشخصية التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم"
- هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم الشخصية التنظيمية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- أ- كانت أكثر القيم انتشارا لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة هي القيم الدينية تليها القيم الاجتماعية، فالقيم النظرية فالقيم السياسية والقيم الاقتصادية والقيم الجمالية.
- ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي المديرين والمديرات تعزى لمتغير الجنس في أبعاد القيم ما عدا بعد القيم الاجتماعية، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرات.
- ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي المديرين والمديرات تعزى لمتغير المرحلة الدراسية والخبرة في مجال الإدارة المدرسية وذلك في أبعاد القيم الست.
- د- قيم المديرين والمديرات يمكن ان تصنف إلى ثلاث قيم هي (القيم النظرية والقيم ا لدينية، والقيم السياسية.
- وقد استفادت الدراسة الراهنة من تلك الدراسة في التعرف على أبرز أنواع القيم وتصنيفاتها المختلفة وخاصة فيما يتعلق بالقيم الدينية والاجتماعية والنظرية.
- ٤- دراسة خالد الحنيطة (٢٠٠٣م) بعنوان: "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران بمدينة الرياض"
- وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين بالخدمات الطبية ومن أهدافها تحديد مدى علاقة القيم التنظيمية وكفاءة الأداء على المتغيرات الشخصية والوظيفية والوصول إلى نتائج تمكن من تقديم التوصيات المناسبة لموضوع الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

- وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.
  - اتضح أن هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية.
  - اتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمسة من أبعاد القيم التنظيمية (المتغيرات المستقلة) وبين كفاءة الأداء وهي: القانون والنظام- التنافس- القوة- الدفاع- الكفاءة، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه الأبعاد.
  - تفيد هذه الدراسة في الكشف عن العلاقة بين القيم والأداء في بعض المنظمات، وتتشابه مع البحث الحالي في تناولها لتأثيراتالقيم التنظيمية على مستوى أداء العاملين واستخدامهما المنهج الوصفي كمنهج للدراسة والبحث، إلا أنهما يختلفان في أن الدراسة اقتصرت على دراسة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى مجموعة من العاملين في الخدمات الطبية، بينما يهتم البحث الحالي بالعلاقة بين قيم المشاركة، والعدل والتحفيز والمسؤولية و حماية اتخاذ القرار.
- ٥- دراسة محمد حسن محمد حمادات (٢٠٠٦) بعنوان: "قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية بالأردن"
- وهدفت الدراسة إلى التعرف على قيم العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية، من خلال تحديد درجة الالتزام بقيم العمل لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر كل فئة بالأخرى؟ وهل توجد فروق دالة في درجة الالتزام بهذه القيم تعزى لمتغيرات: الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي من وجهة نظر كل فئة بالأخرى.
  - وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى عاليًا من الالتزام بقيم العمل لدى المديرين، وقد جاءت قيم الامتثال، الأمانة، القدوة الحسنة، الخيرية، التقدير، وجاءت قيم العدل مؤخرًا، أما بالنسبة للمعلمين فقد احتلت قيم الأمانة المراتب الأولى، أما قيم الصدق والقيادة فجاءت في نهاية الترتيب.
  - وقد استفادت الدراسة الراهنة من تلك الدراسة في التعرف على أهم قيم العمل لدى المعلمين والمديرين في المرحلة الثانوية وخاصة قيمة العدل ومدى تأثيرها ودورها في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة التعليمية.
- ٦- دراسة منى السيابي (٢٠٠٥م) بعنوان: "القيم التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان"
- هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيم التنظيمية وتطورها، ورصد واقع القيم التنظيمية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان، ومن ثم التوصل إلى وضع تصور مقترح لتفعيل القيم التنظيمية في تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (٥٥) مدير ومديرة في المدارس التعليم العام في صفوف العاشر والثاني عشر، وتم تصميم استبيان من إعداد الباحثة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي،
  - وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها مايلي:
  - هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والممارسات الإدارية في أداء مديري المدارس.
  - هناك عوامل ذاتية تؤثر بالسلب على وقت عمل مديري المدارس منها: التردد في اتخاذ القرارات، وعدم الحسم، وعدم تفويض السلطة في بعض الأعمال للموظفين من ذوي الخبرة والكفاءة العالية.
  - إن استخدام القيم التنظيمية والممارسات الإدارية بمفهومها الشامل المتكامل يسهم في تطوير أداء مديري المدارس.



ويتشابه البحث الحالي مع هذه الدراسة في تناوله للقيم التنظيمية في المجال التربوي، واستخدام المنهج الوصفي، ويختلف عنها في عدة جوانب من أبرزها: اختلاف مجتمع البحث وعينته، مجاله التطبيقي، حيث يركز البحث الحالي على القيم التنظيمية والمرتبطة بالبحث العلمي، في حين تركز الدراسة السابقة على القيم التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية. وتفيد هذه الدراسة في التعرف على القيم التنظيمية في المجال التربوي، بالإضافة إلى الاستفادة من إجراءات تطبيق مقياس القيم التنظيمية والمنهج المتبع.

٧- دراسة عبد الله بن عطية الزهراني (٢٠٠٧): بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين للمملكة العربية السعودية- دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة"

- هدفت الدراسة التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية-دراسة مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة، من أهم أسئلة الدراسة كان: ما قيم الثقافة السائدة لدى العاملين؟ وما أكثرها سيادة لديهم؟ وقد - - توصل إلى أن مستوى القيم التنظيمية السائد جاء متبايناً من ناحية الترتيب، كما يلي: قيم الدفاع، الكفاية، القوة، التنافس، فرق العمل والاقتصاد، الفعالية، القانون والنظام، العدل، استغلال الفرص، المكافأة والصفوة.

- وقد استفادت الدراسة الراهنة من تلك الدراسة في التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية وخاصة القيم السائدة داخل المؤسسة والتعرف على مدى تأثيرها في سلوك العاملين واتجاهاتهم.

**ثانياً: دراسات تناولت عملية صنع واتخاذ القرار الإداري:**

١- دراسة دلال الهدهود (١٩٩٦): بعنوان: "واقع عملية إتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت- دراسة ميدانية"

- استهدفت الدراسة التعرف على واقع عملية اتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، وقد تكونت عينة الدراسة من (٦٠) مدير مدرسة و(٦٠٠) معلم ومعلمة، وقد وزعت على مديري المدارس استبانة مكونة من (٣٥) عبارة، وعلى المعلمين استبانة مكونة من ٢٩ عبارة وقد توصلت الدراسة إلى ان المعلمين يشاركون في عملية اتخاذ القرارات بدرجة أقل من المتوقع وان مديري المدارس يمارسون عملية اتخاذ القرارات، وقد سجلت الدراسة بعض المعوقات التي تحد من فاعلية اتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بالكويت.

- وقد استفادت الدراسة الراهنة من تلك الدراسة في التعرف إلى إجراءات الدراسة الميدانية وطرق إعداد الاستبانة.

٢- دراسة كابيل وندرسور (Capple & Windsor, 1998) بعنوان: "A comparative investigation of ethical decision making: Information systems professionals versus students, ACM SIGMIS Database"

- وهدفت الدراسة إلى الكشف عن وجهات نظر كل من المعلمين والطلاب حول صنع القرارات الأخلاقية، وقد تكونت عينة الدراسة من (٥٠) معلماً و(١٠٠) طالب بالولايات المتحدة الأمريكية، وخلصت الدراسة إلى صعوبة تنفيذ عملياً صنع القرار الأخلاقي، كما أشارت إلى أن بإمكان كل من المعلمين والطلاب الإفادة من القرارات الأخلاقية ونظم المعلومات في العملية التربوية، ويتطلب ذلك إيلاء هذا المجال اهتماماً أكبر ودراسة أكثر عمقا حتى تتم الاستفادة منه على النحو المطلوب.

٣- دراسة هجان (٢٠٠٠) بعنوان: "واقع عملية إتخاذ القرار على مستوى مدارس التعليم العام كما يراه مديروا المدارس ووكلاؤها"

- هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر أفراد العينة تبعا الوظيفة، والمرحلة التعليمية، والعمر، والمؤهل العلمي ومدة الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، كما

استهدفت الدراسة التعرف على معوقات اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا وقد تألفت عينة الدراسة من (٤٠) مديرا ووكيلا من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام المشاركين في برنامج الدورات التدريبية المنعقد في كلية المعلمين بالمدينة المنورة وقد طبقت الاستبانة التي تم بناؤها من (٢٢) فقرة إضافة إلى سؤال مفتوح عن معوقات اتخاذ القرار، وقد استخدم في تحليل نتائج الدراسة النسب المئوية والمتوسط الحسابي واختبار (ت) وقد أوضحت نتائج الدراسة أن مديري ووكلاء المدارس يمارسون عملية اتخاذ القرار، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر أفراد العينة إزاء واقع العمل اتخاذ القرارات تبعا للمتغيرات الآتية:

- وكشفت النتائج عن أبرز معوقات اتخاذ القرار في المدرسة ومنها عدم توفر الوقت الكافي لتحديد الأبدال، وعدم تعاون بعض العاملين في المدرسة في تنفيذ القرارات، وعدم توفر المعلومات لاتخاذ القرار المناسب، وضعف الثقة بالنفس، وصعوبة تقييم الأبدال.

٤- دراسة سهير عبد اللطيف أبو العلاء (٢٠٠٣) بعنوان: "عملية صنع واتخاذ القرار التربوي واتخاذها في الإدارة المدرسية - دراسة ميدانية"

- وهدفت الدراسة إلى تعرف عملية صنع القرار وقد تكونت عينة الدراسة من ٥٢ مديرا و٤٦ معلما في مدارس التعليم العام في أسوان واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات.

- وقد توصلت الدراسة أن أفراد الإدارة المدرسة في مدارس التعليم في أسوان يدركون ان نجاح الإدارة المدرسية يتوقف على مقدرة المديرين على صنع القرارات التربوية واتخاذها، وأن أفراد الإدارة المدرسية بجمع البحث تواجههم صعوبات عند تقييم الأبدال لاختيار أفضلها ليكون هو القرار وذلك لعدم معرفتهم بالأسس العلمية لصنع القرار والمهارات العلمية اللازمة لصنع القرارات.

٥- دراسة محمد صالح (٢٠٠٤) بعنوان: "درجة استخدام أنماط صنع القرار لدى مديري مدارس منطقة دبي التعليمية من جهتي نظرهم ونظر معلمهم"

- وهدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة استخدام أنماط صنع القرار لدى مديري مدارس منطقة دبي التعليمية من جهتي نظرهم ونظر معلمهم، وقد استخدمت الاستبانة كأداة أداة لجمع البيانات وتحليل التباين الأحادي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعالجة الإحصائية للبيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٧٠) مدير مدرسة من المدارس الحكومية، وأظهرت النتائج أن المديرين والمعلمين قد اتفقوا على استخدام مديري المدارس على النمط الديمقراطي في صنع القرار وبدرجة عالية، كما أشارت إلى اتفاق المديرين والمعلمين على استخدام مديري المدارس النمط الديكتاتوري في صنع القرار وبدرجة ومنخفضة.

٦- دراسة غوبتا ٢٠١٠ Gupta بعنوان: "A multidimensional ethics scale for indian managers' moral decision making, journa"

- وهدفت الدراسة إلى تحليل دور نظريات الأخلاق التقليدية في عمليات صنع القرار الأخلاقي باستخدام مقياس الأخلاق ثنائي الأبعاد وقد تكونت عينة الدراسة من ٤٥ مديرا من المديرين الهنود باستخدام التحليل العاملي الذي هدف إلى تحديد الدور الذي تؤديه الفلسفات الأخلاقية الخمس العدالة، علم الأخلاق، والنسبية، والنفعية، والإنسانية في عمليات صنع القرار الأخلاقي، وقد خلصت الدراسة لأمكانية الكشف عن عمليات صنع القرار الأخلاقي للمديرين الهنود، ومعرفة عملية صنع القرار الأخلاقي على إنها ظاهرة معقدة يستند الباحثون في تفسيرها والإفادة منها على نماذج النظريات

الأخلاقية كما بينت أن القرار الأخلاقي للمدير يعتمد على المناخ الأخلاقي في المنظمة والذي ينبغي تصميمه على نحو يشمل أفراد من كافة الأنماط الفلسفية لاتخاذ القرار.

**تعليق عام على الدراسات السابقة:**

من خلال عرض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث الحالي يمكن التوصل إلى مجموعة من النقاط الهامة يستفيد منها البحث وهي:

- ١- أشارت بعض الدراسات إلى أهمية القيم التنظيمية كمدخل يمكن أن يرفع من مستوى مؤسسات التعليم بكافة مستوياته.
  - ٢- معظم الدراسات أجريت على القيم التنظيمية ودورها في كفاءة المؤسسة وأكدت الكثير منها على أهمية قيم المدراء والمؤسسة وتأثيرها على فعالية المؤسسة.
  - ٣- لا زال الإهتمام بالقيم التنظيمية وتطبيقها في مجال الإدارة بشكل عام والمجال الأكاديمي والتربوي على وجه الخصوص قليل على حد علم الباحث.
  - ٤- أكدت بعض الدراسات على أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية لا يمكن تحسينها بمجرد توافر الامكانيات المادية فقط بل لا بد من توافر عوامل أخرى تساعد على تطويره وتحسينه.
  - ٥- أشارت بعض الدراسات إلى أن تطوير مستوى التنفيذي للقيم التنظيمية هو السبيل لتطوير المؤسسات الرسمية وغير الرسمية ومواجهة التغييرات المتسارعة في التكنولوجيا العلمية.
  - ٦- أوضحت بعض الدراسات أن هناك عوامل كثيرة تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات التعليمية.
- وعلى الرغم من هذه الاستفادة إلا أن هناك بعض الاختلافات بين الدراسات السابقة والبحث الحالي وهي كالتالي:

- ١- ركزت الدراسات التي تناولت القيم التنظيمية على قيم كثيرة تختلف عن القيم التي تتناولها الدراسة الراهنة مثل المشاركة، التحفيز، المسؤولية، وهذا لم تتطرق إليه الدراسات السابقة.
- ٢- تناولت أغلب الدراسات عملية اتخاذ القرار بصفة عامة، في حين يهتم البحث الحالي بعملية اتخاذ القرار الإدارية في المدرسة الثانوية العامة بمصر.
- ٣- ركزت معظم الدراسات في تناولها للقيم التنظيمية، على منظمات غير تربوية، بينما يتناول البحث الحالي القيم التنظيمية ودورها في المدرسة الثانوية العامة.

#### ١- مفهوم القيم التنظيمية Organizational Values :

تعد القيمة هي المبدأ أو المستوى أو الخاصية، التي تعتبر ثمينة أو مرغوباً فيها، والتي تساعدنا على تحديد ما إذا كانت بعض الموضوعات جيدة أم رديئة، حسنة أو سيئة، صحيحة أم خاطئة، مفيدة أم عديمة الفائدة، مهمة أم عديمة الأهمية. وتلك الموضوعات قد تكون أفكاراً أو قرارات أو أشخاصاً، أو أفعالاً أو أشياء. (أحمد حسين اللقاني وعلى أحمد الجمل، ١٩٩٩، ص ١١٥) والقيم هي ما يعتقد الأفراد في أي نظام اجتماعي وتمثل جهد هذا النظام وتشجع أعضائه لتبني قيم رفاهية النظام. (Cary L, 1998, p. 694) فالقيم وفق المنظور الاجتماعي عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية معمة، نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وأوجه النشاط، توجه اختيارات الفرد بين بدائل السلوك في المواقف المختلفة، وهي التي تحدد له نوع السلوك المرغوب فيه في موقف ما توجد فيه عدة بدائل سلوكية. كما أن تعريف القيم التنظيمية، لا يختلف كثيراً عن تعريف القيم بالمنظور الاجتماعي (نبيل عبد الفتاح، عبد الرحمن سيد، سمير شند، ١٩٩٧، ص ٢٠٩-٢١٠)، وتعتبر القيم محوراً مهماً للشخصية ومعياراً أساسياً للحكم على صحة واعتلال السلوك وبالتالي نجاح الأفراد والمنظمات في تحقيق الأهداف، ويعد الخيار الأفضل لتحقيق نجاحات طويلة الأمد داخل المنظمة هو استحضار القيم الإيجابية وتعزيز مكانة هذه القيم بين العاملين في المنظمة فمنظومة القيم تستطيع أن تعمل على وضع مساحة شراكة بين

القادة والمؤوسين وذلك إن تم استثمار دور ووظيفة تلك المنظومة بالشكل المطلوب (سنيبرغ *فرانك، ١٩٩٨، ص ١٢٢*)، وطالما كان لكل مجتمع قيمة الخاصة التي يتناقضها الأفراد ويؤكدون عليها في تصرفاتهم المختلفة فإن للمنظمات قيمها الخاصة أيضاً إذ تشكل القيم التنظيمية جانباً مهماً من معتقدات ورغبات العاملين في المنظمات الادارية. وهذه القيم إنما تعبر عن فكر الادارة وفلسفتها لمكونات التنظيم المادية والبشرية. (نائل العواملة، ١٩٩٣، ص ٣١٩)

و يعرف هالستيد وتايلور (Halstead & Taylor) القيم بأنها "مجموعة المبادئ والمعتقدات الأساسية والمثل العليا ومعايير ومواقف الحياة المختلفة، التي تعمل كموجهات عامة للسلوك أو كنقاط مرجعية في اتخاذ القرارات أو تقييم المعتقدات أو العمل، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتكامل الشخصي والهوية الشخصية". (Halstead et al., 1996, p. 6) وتشير التعريفات السابقة إلى أن هناك اختلاف حول تحديد تعريف موحد لمفهوم القيم فهي تتراوح بين الاعتقاد والاتفاق والمفهوم سواء على مستوى الفرد أو المجتمع أو المنظمة. كما يمكن أن تعرف القيم بأنها مبادئ أو معايير للفرد، أو المجموعة، أو المنظمة، أو المجتمع ككل، والتي تعكس القرار الفردي أو الجماعي لما هو ثمين أو مهم في الحياة وتعمل جاهدة بتزويد مقياس يمكن أن يقيم السلوك الشخصي، والتنظيمي، والاجتماعي.

(Tom Kenny, 1994, p. 17)

وقد تعددت التعاريف والمصطلحات للقيم التنظيمية على اختلاف صيغها ويرجع ذلك إلى مراحل التطور التي شهدتها الفكر الإداري عبر تاريخ طويل إلا أنه في الغالب يجمع تلك التعريفات سمات مشتركة في ومن أمثلة تلك التعريفات، (كريتزر وكنجي (Kreitner & Kinicki) أن القيم التنظيمية هي الثقافة في إطار العمل وأسسها التنظيمية (Kertiner H. Edgar, 1991, p. 53)، ويعرفها "ديف فرانسيس وآخرون ومايك وود كوك" بأنها الاعتقاد الذي تُبنى عليه أعمالها، فهي اختيار بين الصالح والسيء، والمهم وغير المهم، لذا فالقيم تشكل طبيعة العمل التنظيمي بعامة وتظل غاية ومطمعا حتى يتم العمل بمقتضاها (ديف فرانسيس، مايك وودكوك، مرجع سابق، ١٩٩٥، ص ١٧)، وتعد هي القوى الحاكمة في صناعتها للقرار من خلال نمط التفكير المتمركز حول القيمة، والذي يسمح بطرح بدائل صناعة القرار من خلال هذه القيم التي تحكم اختيارنا لهذه البدائل كبديل عن نمط التفكير المتمركز حول البيدوتعرف بأنها: عبارة عن الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها ويعبرون عنها. وتعرف أيضاً بأنها معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم، إذا أن قيم الأفراد هي التي تحدد اتجاهات سلوكهم، وبالتالي فإن قيم الأفراد العاملين داخل المؤسسة هي التي تعكس شخصية التنظيم. (موسى اللوزي، ٢٠٠٢، ص ٢٢٢؛ ديف فرانسيس، مايك وودكوك، ١٩٩٥، ص ١٧)

وتعرف أيضاً بأنها القيم التي تمثل في مكان و بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ. (رفعت عبد الحليم، مرجع سابق، ص ١٥٤)

كما يعرف بيكو Buchko القيم التنظيمية بأنها مجموعة معينة من الإعتقادات أو المفاهيم المنصوصة عموماً والتي يتوقع أن يلتزم بها كل فرد داخل المنظمة من خلال المديرين والإداريين والمشرفين العاملين في المنظمة أو من في حكمهم. (Aaron, Op. Cit, p. 38) ويعرفها كارلي Karli وزميله بأنها تفضيلات واسعة تهتم بطرق العمل المناسبة أو النتائج، فهي تعكس احساس الشخص بالخطأ والصواب أو بما يجب أن يكون. (Karli Udovic and Matjaz Mulej, 2006, p. 1002)

ويلاحظ من التعاريف السابقة أن القيم التنظيمية تمثل نسقاً تنظيمياً من المعتقدات والمبادئ سواء للفرد أو الجماعة داخل التنظيم الواحد، والتي يلتزم بها الجميع رؤوسين ورؤساء، وتكون لهم بمثابة المرجع الأساسي لكل قراراتهم الشخصية أو التنظيمية.

وقد ركزت الكثير من الدراسات العلمية والأبحاث قديماً وحديثاً على أهمية القيم في العملية الإدارية فعلى سبيل المثال أشارت بعض الدراسات التي قامت بها جامعة ميتشيجن إلى أهمية القيم الإدارية، وقام العالم ليكرت Likert بإجراء عدة أبحاث لتحليل سلوك القائد ودراسة أثر قيمه واتجاهاته على إنتاجية العاملين. وكشفت دراسات أخرى عن مدى تأثير القيم التنظيمية وأهميتها في تحقيق فعالية المنظمة وحددتها في: القوة والفاعلية والعدالة وفرق العمل والقانون والدفاع واستغلال الفرص والمنافسة واتفق الباحثون على أهميتها في العمل (محمود/ابو عايد، مرجع سابق، ص ٥٦) فالقيم التنظيمية تؤثر على الاتجاهات التي تحدد السلوك، وبالتالي فإن قيم أولئك الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية في داخل المنظمة تشكل شخصية المنظمة، وتبقى غاية أو مطمعاً حتى يتم العمل بمقتضاها. (ديف فرانسيس، مايك وكوك، ١٩٩٥، ص ١٧) وهيمجموعة من المعتقدات والافتراضات والمعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة، حيث تتبلور الثقافة التنظيمية مع مرور الزمن وبشكل تراكمي وتمثل أهم أركانها (موسى اللوزي، ٢٠٠٩، ص ١٣٢)، كما يمكن القول بأنها مجموعة من المبادئ والفلسفات والأساليب التي توجه سياسات المنظمة وسلوكياتها الخارجية والداخلية، وتبرز أهميتها في كونها تعبر عن القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام (إبراهيم فهد العقيلي، ١٩٨٧، ص ٣٢)، وتعنى أيضاً مجموعة من المعتقدات المشتركة بين أعضاء الإدارة العليا بالمنظمة عن كيفية إدارة أنفسهم، وإدارة أفراد المنظمة، وكيف يسرون أعمال منظماتهم، وهذه المعتقدات غير محسوسة للإدارة العليا، ولكن لها تأثير على أفكارهم وأفعالهم (أحمد سيد مصطفى، ٢٠٠٢، ص ١٥٥)، وتُعرف بأنها مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية، وتُمارس تأثير كمي على سلوك الأفراد في المنظمة. (محمود سلمان العميان، ٢٠٠٥، ص ٣١١)

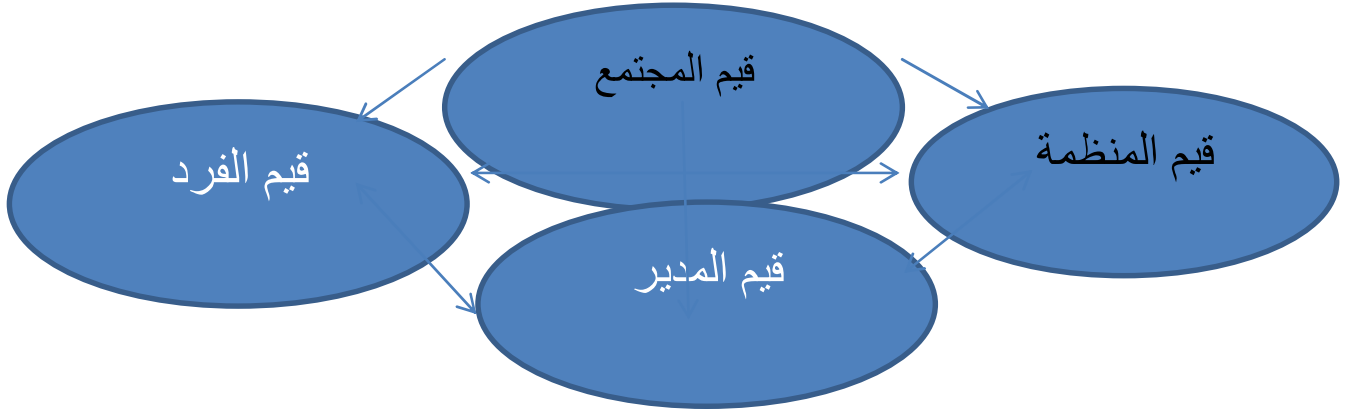
كما إنها تعدُّ نمطاً للمعتقدات والمزاعم والأفكار والفلسفات والأيدولوجيات التي قامت مجموعة باختراعها وتبنيها والاتفاق والإجماع بشأنها، سواء كان إجماع رسمي عبر وثائق وقوانين رسمية يتفق عليها الأفراد داخل المؤسسة الواحدة، أو إجماع غير رسمي من خلال القواعد والسلوكيات غير المكتوبة، وهو ما يُعرف بالعرف السائد في بيئة العمل، وبذلك يمكن تبنيها ونقلها وتوارثها من جيل إلى جيل جديد (Kao and John, 1999, p. 277)، وهي تعبير عن هوية وفلسفة وخصائص المنظمة الداخلية فهي توفر المعايير التي تتخذ بها المنظمة قراراتها والطريقة التي تعبر بها عن سلوكها التنظيمي والطريقة التي تحفز بها سلوكها التنظيمي التي تحفز بها سلوك العاملين فيها" (محمد صدام، ٢٠٠٤، ص ١٩)

فالقيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمؤسسة، وتعمل على توجيه سلوك الموارد البشرية ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، فهي بمثابة قواعد تمكّن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب، وبين المرغوب فيه من سلوكيات، (محمد الصيرفي، ٢٠٠٥، ص ١٩٨).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن التوصل إلى الآتي:

- أن القيم التنظيمية تعد نسفاً تنظيمياً من المعتقدات والمبادئ سواء للفرد أو الجماعة داخل التنظيم الواحد.
- يلتزم بها الجميع مرؤوسين ورؤساء، وتكون لهم بمثابة المرجع الأساسي لكل قراراتهم الشخصية والتنظيمية.
- القيم التنظيمية لها خصائصها المميزة ودورها في عمليات تطوير المؤسسة من خلال تقديمها للإطار العام والخطوط الرئيسية.
- هي التي تحدد الأسلوب الإداري والممارسات الإدارية المرغوبة وطرق تفعيلها في مستوياتها المختلفة.

- تقدم الإطار الذي يوجّه سلوك العاملين ويخلق تناغماً مشتركاً فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف وتنفيذ الأعمال بدقة ونجاح.
- العلاقة التبادلية بين القيم.
- تعد أحد المكونات الرئيسة للثقافة التنظيمية لأي مؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات.
- تعمل على تحفيز العاملين على السلوك وفقاً لها وتحقيق أفضل النتائج وفقاً لأهداف المؤسسة التعليمية.



شكل (١): يبين العلاقة التبادلية بين القيم داخل المنظمة

#### تصنيفات وتقسيمات القيم التنظيمية:

تعددت محاولات العلماء لتصنيف القيم وفيما يلي بعض هذه التصنيفات:

تصنيف (شبرانجر) Sprangr للقيم في كتابه (أنماط الرجال Types of Men) حيث تصوّر إمكان تصنيف الأشخاص استناداً إلى غلبة واحدة من القيم التالية عليهم، حسب محتواها أو حسب ما تعكس من نشاطات إنسانية إلى ستة أنماط تتضح فيما يلي:-

#### أولاً: من حيث المحتوى Dimension of Content

وتصنف القيم من حيث المحتوى إلى ما يأتي:- (صلاح قنصوة، ٢٠٠٢، ص. ص ٧٤-٧٥)

##### ١- القيم النظرية:

وتعنى اهتمام الفرد وميله إلى اكتشاف الحقيقة، وهو في سبيل ذلك يتخذ اتجاهاً معرفياً من العالم المحيط به، وأصحاب هذه القيم يمتازون بنظرة موضوعية نقدية معرفية، ولذلك نجد منهم من العلماء والفلاسفة.

##### ٢- القيم الاقتصادية:

وهي التي تتضمن الاهتمامات العملية، والمنفعة والجوانب المعرفية في الحياة، وهي قيمة يتصف بها عادة رجال المال والأعمال.

##### ٣- القيم الجمالية:

ويُعبر عنها في اهتمام الفرد وميله إلى كل ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق أو التنسيق، ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيم بالفن والابتكار، وتذوق الجمال والإبداع الفني ونتائجه كالفنانين ومن شاكلهم.

##### ٤- القيم الاجتماعية:

والتي تتضمن محبة الآخرين، والتعاون معهم ومساعدتهم بالإضافة إلى العطف والحنان والإيثار والمسؤولية الفردية والجماعية.

## ٥- القيم الدينية:

ويُقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري ويتميز معظم الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيم باتباع تعاليم الدين في نواحي الحياة.

## ٦- القيم السياسية

ويُعبر عنها في اهتمام الفرد بالنشاط السياسي، ويحكم توجهاتهم الاجتماعية دافع السيطرة والتحكم، ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيم بالقيادة، وقدرتهم على توجيه غيرهم ومن التقسيمات التي انتشرت في هذا المجال تقسيم فرانسيس ودكوك (١٩٩٥م)

## القيم التنظيمية حسب "Dave Francis" و "Mike Woodcock":

و يعتبر هذا التقسيم الذي جاء به الباحثان "Dave Francis" و "Mike Woodcock"، في كتابهما "Unblocking organization values"، تجسيدا للنظرة الغربية إلى القيم السائدة في المؤسسات الغربية المعاصرة، حيث قسما القيم التنظيمية إلى اثنتي عشرة قيمة، وصنفاها في أربع مجموعات رئيسية هي: ((ديف فرانسيس، مايك ودكوك، مرجع سابق، ص ص ٣٩ - ٤٥)).

المجموعة الأولى: قيم إدارة الإدارة: ويستمدّها المسؤولون الإداريون من سلطتهم، وهي:

- ١- قيمة القوة (المديرون يجب أن يديروا): التي يمتلكها المديرون من امتلاكهم للمعلومات، وسلطة المركز الوظيفي، واتخاذ القرارات.
- ٢- قيمة الصفوة (النخبة دائما في القمة): التي يكتسبها المديرون بحكم عملهم الإداري المعقد والمهم، فالأعمال الإدارية يجب أن يمسكها أفضل الأفراد.
- ٣- قيمة المكافأة (الأداء ملك): وتأتي بعد تحديد الأداء الناجح للأفراد الذين يُسيرون المؤسسة، فمكافأتهم تعتبر أمراً مهماً.

المجموعة الثانية: قيم إدارة المهمة: من الاهتمام بتحسين أداء العمل وتحقيق الأهداف، تنبثق:

- ١- قيمة الفعالية (أعمل الأشياء الصحيحة): تمكن المؤسسة من تركيز مواردها المتاحة، على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج.
- ٢- قيمة الكفاية (أعمل الأشياء بطريقة صحيحة): وتعبّر عن قدرة الإدارة على عمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة.
- ٣- قيمة الاقتصاد (لا شيء مجانياً): إن فشل الأعمال التجارية غالباً ما يكون سببه ارتفاع تكاليف التنظيم، وهذه القيمة بمثابة معيار أساسي لنجاح المؤسسة.

المجموعة الثالثة: قيم إدارة العلاقات: هدفها الوصول بالموارد البشرية إلى أقصى درجات الالتزام الوظيفي، وهي:

- ١- قيمة العدل (من يهتم يكسب): يؤثر بها الرؤساء على نوعية الحياة التي يعيشها مرؤوسوهم، حيث تعزز لديهم الثقة في الإدارة، والولاء للمؤسسة.
- ٢- قيمة العمل الجماعي (العمل معاً بانسجام): تنبثق من استمتاع الأفراد بالانضمام إلى بعضهم في العمل، الأمر الذي يضمن الإلتقان في العمل المنجز، لأن موهبة فرد ما قد تعوض ضعف فرد آخر.
- ٣- قيمة القانون والنظام (العدل لا بد أن يسود): تخول المديرين أن يتصرفوا كقضاة، يحكمون على أفعال مرؤوسيههم بدون إعطائهم حق الرد، فالإدارة الناجحة هي التي تبتكر وتدير باحترام نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات.

المجموعة الرابعة: قيم إدارة البيئة: تأتي من معرفة المؤسسة بالبيئة التي تعمل فيها، وهي:

- ١- قيمة الدفاع (اعرف عدوك): يستجيب من خلالها أفراد المؤسسة للتغيرات البيئية، وذلك بوضع الخطط الاستراتيجية، بعد دراسة التهديدات البيئية.

٢- **قيمة التنافس** (البقاء للأصلح): ويتم إدراكها في المستويات الإدارية العليا للتنظيم، حيث تعبر عن القدرة التنافسية للمؤسسة.

٣- **قيمة استغلال الفرص** (من يجرؤ يكسب): وتمكن المؤسسة من الوصول إلى الفرص الخارجية، قبل أن تصل إليها المؤسسات المنافسة، وانتهازها واستغلالها بسرعة، رغم ما قد يرافقها من مخاطرة.

### وظائف القيم التنظيمية في المنظمات المعاصرة:

تتعدد وتتنوع وظائف القيم التنظيمية في المنظمات المعاصرة على النحو الآتي: **(حسين**

**جريم، ٢٠٠٣، ص ٢٦٥)**

١. **تعطي الأعضاء قيمة تنظيمية:** فالمنظمة لديها القدرة على جذب وتطوير الأشخاص الموهوبين والاحتفاظ بهم، ترسخ روح المكسب لديهم، ويكفي الأشخاص الذين يفشلون لهم شرف المحاولة ولا يعتبرون خاسرين، بمشاركة العاملين نفس المعايير والقيم، والمدرجات يمنحهم الشعور بالوحدة والاتحاد، مما يساعد على تطوير الاحساس بغرض مشترك.

٢. **تيسير الالتزام الجماعي:** فالمنظمة تعطي مقابلا اجتماعيا عاليا طبقا لمعايير الجودة مع إعطاء حوافز ومكافآت للمتميزين.

٣. **تدعم استقرار النظام الاجتماعي:** فالمنظمة ترسخ مفاهيم الاتحاد القوي بين الموظفين بعضهم البعض كوحدة اجتماعية، فهي تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

٤. **تشكل السلوك:** وذلك من خلال مساعدة الأعضاء على التفاعل مع البيئة المحيطة ومتطلباتها، وعلى فهم ما يدور حولهم، فتتقاة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما، ويتم تعيين الموظفين في المهام الأساسية الدنيا حتى يتعلموا أساسيات العمل، ثم تتم ترقيتهم بناء على إظهار كفاءتهم في الأداء. و بتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة القيم التنظيمية على ربط أفراد المنظمة بعضهم بعض، وتساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت للعمل.

فالمنظمة ذات الأداء العالي هي التي تتميز بالقيم التنظيمية الحاكمة للممارسات السلوكية الإدارية في الواقع الفعلي، ولا تعتمد على الأنظمة والتعليمات والقواعد فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به، بناء على تمسكهم والتزامهم بالقيم التنظيمية الحاكمة مما ينشأ معه التزام أخلاقي للعاملين بغض النظر عن اللوائح والتعليمات. **(عبد اللطيف، محفوظ، أحمد جوده، ٢٠١٠، ص ١١٩)**

فالقيم التنظيمية السائدة في أي منظمة في الوقت المعاصر، ومنها المؤسسات التعليمية هي المكون الأساسي للثقافة السائدة، منها ينبثق التعبير الحقيقي لاتجاهات وأفكار العاملين والمديرين في ممارساتهم اليومية، فهي التي تحدد العلاقة بين الأفراد والعاملين من مشرفين تربويين ومديري مدارس ومعلمين وإداريين، كما إنها ترسم الأطر المعيارية لممارساتهم السلوكية وأدائهم العملي وانجازاتهم التعليمية والتربوية، كما أنّ الثقافة لها الأثر السلبي إذا وجهت بعيدا عن أهداف المنظمة التعليمية وبطريقة روتينية تؤدي إلى ترهل الأداء الإداري، وتصبح المنظمة غير ذات فاعلية وكفاءة. **(عبد اللطيف، محفوظ، أحمد جوده، مرجع سابق ٢٠١٠، ص ١٥٦)**

ويمكن للإدارة أن تنشئ مناخاً صحياً للتغيير التنظيمي من خلال بث ونشر القيم الإيجابية بينها وبين العاملين قوامها الصراحة والثقة المتبادلة والمصالح المشتركة، وذلك لأن الإطار القيمي السليم يساعد على توجيه التغيير الوجهة السليمة، ومن ثم يحقق النتائج المتوقعة منه.

### مصادر القيم التنظيمية:

تتعدد وتتعدد المصادر التي يستمد منها الفرد قيمه، وقد حاول كل فريق أن يدافع عن رؤيته لمصادر القيم، وتباينت الآراء حول أهمية هذه المصادر.

فيرى البعض أن القيم مصدرها الفرد، وهي فكرة قديمة ترجع للسوفسطائيين في المجتمع الإغريقي، ومنهم من اعتبر أن المجتمع هو مصدرها ويحافظ عليها، ووجهة نظر ثالثة ترى أن



مصدرها في القانون الطبيعي الذي يتمشى مع طبيعة الأشياء، و يتفق مع العقل مصدراً لها، ومنهم من اعتبر الدين هو المصدر الأساسي للقيم. (محمد منير، ١٩٩٥، ص ٦٥).

وفيما يلي عرض موجز لأهم مصادر القيم:

الأديان السماوية:

انشغل الناس بأمور دينهم باعتبارها مصدر كل القيم الروحية والخلقية، وهي الأساس في توجيه سلوك الناس، والتمييز بين الخير والشر، والصواب والخطأ، وهي التي تحدد موقف الإنسان من ربه ومن الكون الذي يعيش فيه، وتُعتبر الأديان السماوية مصدراً مهماً من مصادر القيم البشرية في مختلف العصور (لطفى بركات، ١٩٧٨، ص ٣٢٥) فهي تشتمل على المبادئ والتنظيمات التي تحقق السعادة للإنسان، والمجتمع الإنساني في جميع الحالات، كما أنها تشتمل على القواعد المهمة التي تصلح لهداية الناس وتنظم حياتهم في كل زمان ومكان. (ابراهيم عصمت، ١٩٩٥، ص ١٢٩)

المؤسسات الاجتماعية:

فالأُسرة تُعدُّ مصدر مهم من مصادر القيم، وكذلك جماعات الأقران باعتبار أنَّ الطفل يعيش سنوات عمره الأولى مع أسرته، ويبلغ بعض علماء النفس في أهمية التربية المنزلية حتى إنهم يقولون إنَّ السنوات الخمس الأولى في حياة الطفل هي التي تشكل شخصيته الأخلاقية.

وتقوم المؤسسات التعليمية بدور كبير في غرس وبتث القيم التي تعكس صورة الواقع الذي نعيش فيه، والمستقبل الذي نتطلع إليه، فبالفرص المتكافئة بين الأفراد تُعتبر قيمة والعمل المنتج النافع اجتماعياً يُعتبر قيمة. (محمد منير، مرجع سابق، ص ٦٥) فالمؤسسات التعليمية تُعتبر مصدراً أساسياً من مصادر التنشئة القيمية للأفراد والجماعات، ويُلقى المجتمع عبئاً كبيراً عليها في تكوين أخلاقيات المتعلم على أساس أنه يقضي معظم اليوم في المدرسة أو المعهد. (ابراهيم عصمت، مرجع سابق، ص ١٢٩)

وسائل التثقيف الإعلامي:

تُعدُّ وسائل الإعلام بما لها من تأثير واسع الانتشار مصدر بالغ الأهمية في غرس القيم وتأكيداؤها في نفوس النشء، حيث تُعدُّ المادة المقدمَة عبر هذه الوسائل ذات صيغة قيمة تربية هادفة، ومن ثمَّ كان على القائمين عليها الانتباه لخطورة ذلك الدور الذي تمثله في ترسيخ وتأكيد القيم الإيجابية في المجتمع.

الخبرة المتراكمة:

تستمد القيم وسبل رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبرة المتراكمة لدى الفرد.

#### جماعة العمل:

بالرغم من وجود العلاقة بين المصدر الاجتماعي للقيم ومصدر جماعات العمل إلا أن ذلك المصدر للقيم يتقرر اعتيادياً من قبل جماعة أو فريق العمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه وليس بالأخلاقيات الاجتماعية العامة. (خضر كاظم حمود، ٢٠٠٢، ص ١٦)

ولا يمكن في نهاية الأمر أن تتشكل تلك القيم بعزل عن الثقافة القومية السائدة داخل المجتمع، فقوة الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة تكون نابعة من القيم المستمدة من روح الثقافة العامة (وتتجلى هذه الصورة واضحة في الإدارة اليابانية، وذلك لاهتمامها بالقيم المصاحبة للسلوك العملي للإدارة، فالإدارة اليابانية تعكس في جوهرها ملامح الثقافة للمجتمع الياباني، وتسخر القيم السائدة في المجتمع لتكون في خدمة المنظمات الإدارية).

واستناداً لما تم عرضه من أهم مصادر القيم بالنسبة لمؤسسات المجتمع المختلفة يمكن التوصل إلى أن عملية تكوين القيم عملية مستمرة، ويجب أن تبدأ من المراحل الأولى في إطار الأسرة باعتبارها المنشأ الأول، وتمتد بعد ذلك لتشمل كل جوانب البيئة المحيطة والمؤثرات المحيطة بالفرد والتي تؤثر في نهاية الأمر في تشكيل القيم التنظيمية التي تمثل أهم خصائص منظمات الأعمال.

ويمكن تشبيه عملية تكوين القيم التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية في مراحلها الأولى، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد داخل المؤسسة منذ البداية، و يتم تعلمها والتدريب عليها من خلال الممارسات اليومية العملية، ويؤثر القادة تأثيراً مهماً في خلق العادات و التقاليد و طرق العمل، و خاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تشكل الرؤية و الفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارها محوراً مهماً لأسس الثقافة التنظيمية، كما أنّ الحجم المتواضع و الصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشوءها يسهل عملية التأثير و وضع البصمات، و فرض الرؤية و غرس القيم في الجماعة، إذ إنّ الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات و الممارسات و الخبرات التي يمر بها العاملون و التي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها طريق لاكتساب المزيد من المزايا. (محمد قاسم، ٢٠٠٠، ص ٢٦٤)

ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل قيم المنظمة تتمثل في الآتي:

### ١- اختيار الموظفين:

فتمثل عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه و من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات و الأنماط السلوكية، و الخلفيات الثقافية، و الاستعدادات و التوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأفراد الذين يتفقون مع قيم المنظمة، و التي يستطيعون الاعتدال عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم و قيمهم تقرر الكثير من المنظمات المختلفة وضع موظفيها تحت فترة تجربة تتراوح ما بين ثلاثة شهور إلى سنتين، و ذلك للتأكد من ملاءمة قدرات الموظف و مهاراته، و على قدرته على التطلع و تشرب القيم الثقافية السائدة. كما أنها تعطي الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته و بين الواقع العملي، و الذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة، فإذا لم يكن التوافق موجوداً بين الطرفين؛ فإن ذلك سيعني ضرورة الاقتراق، و بحث كل منهما عن الطرف الأنسب له. (محمد قاسم، مرجع سابق، ص ٢٩٢)

### ٢- الممارسات الإدارية:

فرغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات الإدارية تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية و القيم السائدة، إذ يتضح و من خلال تلك الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها و السلوكيات التي يتم استنكارها و معاقبة ممارسيها، و يشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى قيم الأمانة و الإنجاز، المساواة و الشفافية، ولكن أحياناً تأتي الممارسات مخالفة لتلك القيم المعلنة فتكون النتيجة هي أن سلوك العاملين الفعلي و ممارساتهم لا يتطابق مع قيم المنظمة المعلنة و تكون النتيجة إنّ مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات. (محمد قاسم، مرجع سابق، ص ١٦٥)

### ٣- التنشئة و التطبيع:

ويلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين، أن تهتم المؤسسات و بعد اختيارها للعاملين للتعيين بعملية التدريب، حيث تعد عملية التدريب يعد نوعاً من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة و أهدافها و قيمها و ما يميزها عن المنظمات الأخرى، و غالباً ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية حيث تتم هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم و واجباتهم و مزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل و التمشي مع القيم الثقافية السائدة داخل المؤسسة. (محمد قاسم، مرجع سابق، ص ١٦٦)

٤- تتطور نشأة المنظمة: و نعني باقصص؛ روايات لأحداث في الماضي التي يعرفها العاملون و تذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، و هذه القصص تدور في الغالب على المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر و التمسك بالثقافة التنظيمية و المحافظة عليها، أما الطقوس فهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية و تعزز بصورة دائمة القيم و

المعايير الرئيسية (حسين حريم، مرجع سابق، ص ٢٠٠٣، ص ٢٦٦) أما بالنسبة للرموز فإن المنظمة و المواطن بما يُعزّز صورة المنظمة و يميزها عن غيرها، و يُوجد شعورًا خاصًا بهوية الموظف.

وتتم عملية صياغة أو نسج القيم في المنظمة في إطار ما يُعرف بالثقافة التنظيمية للمنظمة حيث تشكّل القيم أهم مكوناتها، ويقوم الأفراد العاملون بدعم تلك القيم الجوهرية في إطار الأفعال والتصرفات التي يمارسونها، لإعادة تجديد أو تحديث القيم غير الثابتة، كما أن أنظمة التقييم والمكافأة المعتمدة في المنظمة يمكن أن تقود إلى اكتشاف الارتباط في الكيفية التي يقوم بها كل من المدراء والعاملين بملامسة القيم في أعمالهم وتصرفاتهم اليومية، وإنّ استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الأداء بشكلٍ فاعل يمكن أن يكون طريقاً فاعلاً يعتمد المدراء في الاستدلال على أثر تلك القيم في داخل المؤسسة، وأن مكافأة السلوك الإيجابي ومعاينة السلوكيات السلبية وفي مستويات المنظمة جميعها يعدّ من المكونات الحاسمة لبناء القادة الأخلاقيون في منظمات الأعمال. (Linda Klebe and Katherine, 1999, p. 123)

#### سادساً: مستويات القيم التنظيمية:

تنقسم القيم التنظيمية أربعة مستويات، هي (محمد أكرم العدوان، ٢٠١٢، ص ٤٥)

المستوى الأول: القيم الجوهرية: هي التي تنطلق منها وتعتمد عليها بقية القيم.

المستوى الثاني: القيم الأساسية: هي التي تمثل خصائص المؤسسة وخدماتها وبرامجها ومنتجاتها.

المستوى الثالث: القيم البنائية: هي مخرجات ونتائج القيم الجوهرية والقيم الأساسية السابقة: مثل الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية، المسؤولية، الالتزام.

المستوى الرابع: القيم المميزة: هي التي تنشأ وتتكون بمرور الوقت نتيجة التزام المؤسسة بالقيم الثلاث السابقة، وتتمثل هذه القيم في: التجديد، تطوير الأداء، الإنجاز، التعلم الدائم.

#### القيم التنظيمية والممارسات الإدارية:

تتمثل الممارسات الإدارية في النشاط الإداري المتضمن للعمليات الآتية، تخطيط الأعمال، وتنظيم علاقات العمل، وتوجيه جهود الأفراد، ومتابعة وتقييم النتائج. (أبو بكر بعيرة وآخرون، ١٩٩١، ص ١٥٢)

أو ذلك النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية بالجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية، نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة ووفقاً لأسس ومفاهيم علمية. (جودت عزت عطوي، ٢٠٠١، ص ٢٢) وهي مجموعة الأعمال والسلوكيات والأنشطة التي يسلكها مدير المدرسة الثانوية العامة في التفاعل مع ما يواجهه من مواقف تربوية نتيجة امتلاكه للمهارات القيادية التي تمكنه من تحقيق الأهداف التعليمية والتي يمكن قياسها.

وتتعدد تلك الممارسات الإدارية تبعاً لما يُعرض للمدير من مواقف تربوية تدفعه لسلوكها ويمكن وصفها بمجموعة المهام والمسؤوليات المرتبطة بمدير المدرسة ذات الطابع التنفيذي.

ورغم أهمية القيم التنظيمية المعلنة في داخل المنظمة، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة القيم الإدارية السائدة، إذ يتضح و من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها و السلوكيات التي يتم استنكارها و معاينة ممارسيها، و يشكّل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة و الإنجاز و تتبنى قيم المساءلة و الشفافية، ولكن من خبرة و واقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق تلك الشعارات، فيؤدي ذلك إلى آثار سلبية كبيرة، و لو لم يكن ذلك بشكل واضح ويتم في إطار من السرية غير المعلنة، وتشكل هذه الممارسات الثقافة التنظيمية و ليس الشعارات. (محمد قاسم، ٢٠٠٠، ص ١٦٥) وتمثل القيم التنظيمية الأساس الذي تبنى عليه الممارسات الإدارية

المختلفة داخل المنظمة كونها الموجّه للسلوك الإداري في المنظمة للعاملين والإداريين ومن أمثلة تلك الممارسات الإدارية عملية صنع واتخاذ القرار.

وتشير العديد من الدراسات إلى تأثير ثقافة المنظمة بكل جوانبها وخاصة القيم التنظيمية التي تتبناها المنظمة على جوانب و أبعاد عديدة منها الآتي:

١- تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية: و تتطلب فعالية المنظمة توافق الثقافة مع الاستراتيجية،

والبيئة و التكنولوجيا ؛ أما فيما يخص علاقة الثقافة بالاستراتيجية ؛ فإنه من الضروري أن تكون الثقافة التنظيمية ملائمة و داعمة لاستراتيجية المنظمة؛ إذ لا بد للمنظمة أن تبني استراتيجية محكمة تكون ملائمة لما تتبناه من قيم و معتقدات، أما فيما يخص علاقة الثقافة بالتكنولوجيا المستخدمة فيجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة فالتقنية الروتينية تتطلب قيماً و معاييرًا تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية، وينفق الباحثون على أن التقنية لا تقتصر على المعدات و الأجهزة و لكنها تتضمن أيضًا الجوانب المعرفية و الفكرية و الفنون اللازمة لتحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات، فالتقنية الروتينية تستخدم في الأعمال التي لا تتسم بالتنوع و لها قابلية تحليل عالية ( أي تحليل العمل إلى إجراءات و قواعد محدّدة ) مثل قسم الخزينة في البنوك، أما التقنية غير الروتينية فتستخدم في الأعمال التي تتسم بالتنوع لكن قابلية تحليل منخفضة، مثل التخطيط الإستراتيجي، أما فيما يخص علاقة الثقافة بالبيئة (الخارجية) فلا بد للمنظمة أن تكيف قيمها و معتقداتها مع ما يوجد في خارج المنظمة؛ و إلا لن تستطيع البقاء أو الاستمرار.

٢- ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي: إنَّ الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات

والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الإتصالات....) و إن مواءمة الهيكل والعمليات لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من التقدم، فالثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد و تحدد ما هو السلوك المطلوب و المقبول، و هذا يؤدي إلى نوع من للرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، و نتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابة في المنظمة، و الرقابة التي تحققها الثقافة هي العقل و الروح و الجسد و نتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

٣- الثقافة والانتماء (الولاء التنظيمي): يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام و الانتماء للمنظمة، فإجماع الواسع على القيم و الاعتقادات المركزية و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من التزام العاملين و ولائهم و التصاقهم الشديد بالمنظمة و هذا يمثل ميزة تنافسية مهمة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها. (حسين حريم، مرجع سابق، ص ٢٧٥)

ومن المتوقع أن يجد مديرو المدارس أنفسهم في السنوات القادمة ميسرين ومرشدين للأداء المدرسي، ويركزون على القيم التي تيسر الاداء في إطار السياق الاجتماعي الجديد للمدرسة والمجتمع بالإضافة إلى تيسير إلى الاضطلاع بالمسؤوليات على المستويات التنظيمية في المدرسة، وتحقيق التوازن بين الاحتياجات الفردية والجماعية، وتحديد القيم الأساسية والدفاع عنها داخل مجتمع المدرسة وخارجه. (عبد العزيز البهواشي، ٢٠٠٦، ص ١٤٠)

وبناء على ذلك يمكن التوصل إلى أنّ هناك ثمة علاقة قوية ومؤثرة بين القيم التنظيمية السائدة والتي تشكل ركناً مهماً من مكونات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية المختلفة من قبل الإدارة والعاملين داخل المنظمة وتشكل إطاراً معيارياً مُحدداً وموجهاً للسلوك بين الجميع، ومن ثم تأتي أهمية هذه القيم التي تشكل الشخصية الاعتبارية للمنظمة وتمنحها التميز بين منافسيها من المنظمات الأخرى ويأتي على رأس أهم الممارسات الإدارية التي تتأثر إلى حد كبير بالقيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة عملية صنع واتخاذ القرار الإداري والتي تُشكل جوهر

العملية الإدارية بما تُشكّله من أهمية وتأثير في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وتميزها بين بقية المنظمات التي تحيط بها وتنافسها في نفس العمل وسوف تتناول هذه الدراسة طبيعة العلاقة بين هذه القيم وعملية اتخاذ القرار بوصفها من أهم الممارسات الإدارية.

#### (أ) اتخاذ القرار:

ترجع بداية الدراسة العلمية لعملية اتخاذ القرار في الإدارة في الخمسينيات على يد علماء الإدارة من أمثال "جريفث" وغيره، وقد أكد "جريفث" على أنّ اتخاذ القرار يعتبر لب العملية الإدارية ومحورها. (محمد منير، ١٩٩٥، ص ٣٧)

وتُعدّ عملية اتخاذ القرارات – كما يتفق عليها العديد من علماء الإدارة البارزين- جوهر العملية الإدارية والمحور الأساسي الفعّال لدراسة الإدارة ونشاطاتها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتحليل السلوك الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، ونظراً للمكانة التي تحتلها عملية اتخاذ القرارات في تحليل السلوك الإداري لأجهزة الدوائر الحكومية ولذلك فقد اعتبرها الكثير من علماء الإدارة من المهام الأساسية في الأجهزة الإدارية عامة. (أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، ٢٠٠٩، ص ٢٥٠)

بينما يرى "هربرت سايمون" في كتابه عمليات اتخاذ القرارات أنّ اتخاذ القرار هو مرادف للإدارة أي أن الإدارة هي اتخاذ القرار بكامل صورتها ويقصد بذلك أن المدير وظيفته الحقيقية هي إصدار القرارات وأن ما يُميّز وظيفة المدير عن غيرها من الوظائف هي عملية اتخاذ القرارات (أحمد محمد المصري، ٢٠٠٨، ص ٢٢٠) فعملية اتخاذ القرار تعد نشاط إنساني مُعقّد مثله مثل عمليات التفكير الإنساني المختلفة، فهي تتم على مراحل مختلفة واستناداً إلى معلومات متشابكة من مصادر مختلفة، وتتعرض لعوامل ومؤثرات متعددة، تستند إلى أسس موضوعية مجردة كالأسس الاقتصادية والاجتماعية أو السياسية، الأمر الذي يجعل عملية اتخاذ القرارات ذات طبيعة خاصة، ويختلف الأفراد في قدراتهم واستعداداتهم لاتخاذ القرار. (إبراهيم عصمت مطاوي، مرجع سابق، ص ٢٩١)

وتكون عملية اتخاذ القرارات مستمرة وتُعدّ ترجمة واقعية للوظائف الإدارية وذلك لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم وعندما تؤدي وظيفة الرقابة إنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة والعمل لتصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها. (أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص ٢٥٠)

وبناء على ذلك تعدّ عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي يمكن أن تحقّقه أي مؤسسة يتمثل في قدرة وكفاءة أي مؤسسة على ممارسة عملية اتخاذ القرار بنجاح، ويتضح أيضاً أن عملية اتخاذ القرار عامل مشترك مع كل مكونات العملية الإدارية كما إنها تمتد إلى جوانب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وبالتالي تزداد أهميتها بالنسبة للمؤسسة، والعمليات التنفيذية العديدة التي تمارس داخلها.

وتمثل أيضاً عملية اتخاذ القرار نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، بل وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية كما أنّ توقف القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات، مما يؤدي إلى تأثر المؤسسة إلى حد بعيد. (نواف سالك كنعان، ٢٠٠٣، ص ٩)

فإتخاذ القرارات بصفة عامة، والقرار التربوي بصفة خاصة، كسلوك إداري لا يكون تلقائياً أو اختيارياً، وإنما هو نتاج طبيعي لتفاعل القيم وأنماط السلوك بالمجتمع كله وعلى هذا الأساس فإن دراسة القرار التربوي إنما هي في الواقع دراسة وفهم للمجتمع وما يعتمل فيها من ثقافات، وما هي في الواقع إلا امتداد للبيئة الاجتماعية الكبرى. (أحمد إبراهيم أحمد، ٢٠٠٢، ص ١٣٢)

**\*\* مفهوم إتخاذ القرار:**

**لغويًا:** (القرَّارُ) المُسْتَقَرُّ من الأرض والقرَّارُ في المكان (الاستقرار) وفيه تقول قرَّرتُ بالمكان الكسر (وأقرَّ قراراً) (قرَّرتُ) أيضاً بالفتح (وأقرَّ قراراً وقرَّروا)، وقرَّر الشيء جعله في قراره. (أبو بكر الرازي، د. ت، ص ٥٢٨)

وفي لسان العرب "أقرَّرتُ الشيء في مَقَرِّه ليقَرَّ". "وفلان قارٌّ": ساكنٌ، وما يَنَقَّارُ في مكانه. وقوله تعالى: "ولكم في الأرض مُسْتَقَرٌّ؛ أي قرار وثبوت. وقيل: "قرَّرتُ بالمكان أقرُّ وقرَّرتُ أقرُّ". "وقارّه مُقارَّةٌ" أي قرَّ معه وسكَّن. وتقرُّيرُ الإنسان بالشيء: جعله في قراره؛ وقرَّرتُ عنده الخبر حتى استقرَّ، وصار الأمر إلى قراره ومُسْتَقَرِّه: تَنَاهَى وثبت. (ابن منظور، ١٩٩٩، ص ص ٩٨ - ٩٩)

وفي المعجم الوسيط "قرَّ الشيء في المكان: (أقرَّه والشيء في محله): تركه قاراً، ويقال: قرَّ الطائر في وكراه، وقرَّ العامل على عمله وفلاناً بالذنب: حمّله على الاعتراف به، ويُقال قرَّ فلاناً على الحق: جعله مُعْتَرِفاً به مدعياً لهو قرَّرتُ عنده الخبر حتى استقرَّ: ثبَّت بعد أن حققت له، وقرَّ المسألة أو الرأي أي: وضحه وحققه. (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤، ص ٧٢٥)

ومن الملاحظ على هذه التعريفات أن معاني كلمة القرار تشير في معظمها إلى معنى الثبوت والتحقق والتأكد مما يدلُّ على أن القرار لا يأتي إلا بعد الاطمئنان والدراسة والتأني، وهي أمور ترتبط بعملية إتخاذ القرار وصناعته.

**إصطلاحاً:** وقد تعددت التعريفات حول عملية إتخاذ القرار فيرى إبراهيم عصمت مطاوع أنها "اختيار بين بدائل مختلفة، أو هو البديل الأفضل بين عدد من البدائل الممكنة للتنفيذ". (إبراهيم عصمت مطاوي، مرجع سابق، ص ٢٩٠)

ويراها صالح ناصر "اختيار معين من بين حلين، أو أكثر في بيئة العمل، أي إنها تنتهي إلى تفضيل بديل أو حل مناسب، من بين عدد من البدائل المتاحة لحل المشكلة". (صالح ناصر عليمات، ٢٠٠٦، ص ١٢١)

ويراها "جودت عزت عطوي" عملية اختيار واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، أو لمعالجة مشكلة معينة". (جودت عزت عطوي، مرجع سابق، ص ٩)

أما طارق عبد الحميد البدري فيعرفها "بأنها الاختيار القائم على أساس بعض المعايير البديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر". (طارق عبد الحميد البدري، مرجع سابق، ص ٣٦)

أما كريتني (Keritner) فيعرفه بأنها "اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة لكل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة، ثم اختيار أنسب وأحسن البدائل وفقاً لطبيعة الموقف" (Kreitner and Robert, 1995, p. 239)

ويراها "صلاح عبد الحميد" عملية ذهنية عقلية بالدرجة الأولى، تتطلب قدراً كبيراً من التصور والمبادأة، والإبداع ودرجة كبيرة من المنطقية والبعد عن التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي، بما يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت، وبأقل تكلفة ممكنة " وهذا ما يعرف بالقرار الرشيد. (صلاح عبد الحميد مصطفى، ١٩٩٤، ص ١٤٥)

وتأسيساً على ما سبق يمكن التوصل في ضوء التعريفات السابقة لعملية إتخاذ القرار إلى الآتي: إنَّ هناك شبه اتفاق بين علماء الإدارة على أن مفهوم القرار الإداري ينطبق على تلك العملية المعقَّدة التي تتم لاختيار البديل الملائم لمشكلة إدارية معينة، مهما كانت طبيعة المشكلة، تتدخل في عملية إتخاذ القرار عوامل اجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية واضحة، كما تتضمن عناصر متعددة، ولها صفات تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية، وتنطوي عملية إتخاذ

القرار على نشاط عقلي يظهر في اختيار البدائل والمفاضلة بينها وأسس ومعايير محددة لتحقيق الأهداف المحددة سلفاً.

ومما زاد من أهمية عملية اتخاذ القرارات ما تشهده المنظمات الإدارية الحديثة من مشكلات تعدد وتعقد الأهداف، ووجود التعارض بين هذه الأهداف نفسها أحياناً، فاتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية، كافة جوانب التنظيم الإداري، ولا تقل أهمية عن عملية التنفيذ، وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وأي تفكير في العملية الإدارية يجب أن يتركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها. (خالد بن عبد الله آل سعود، ٢٠٠٦، ص ٣٠)

وتجدر الإشارة إلى أن هناك لبس وغموض يقع بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار، فعملية صنع القرار عملية واسعة، تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة، وهذا يعني اشتراك عدد كبير من الإدارات والوحدات ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها، أما عملية اتخاذ القرار، فهي الجزء المهم من مراحل صنع القرار، ومرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرارات من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلها. (أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص ١١٩)

### \*\* مراحل اتخاذ القرار:-

وتأخذ عملية اتخاذ القرار الخطوات التالية:-

#### ١- تحديد المشكلة:

وهي تشخيص المشكلة، وتحري أسبابها بالاستعانة بأهل الخبرة والاختصاص (أحمد إبراهيم أحمد، ٢٠٠٦، ص ١٣٧) وتعتبر عملية تحديد المشكلة والهدف أول خطوة في عملية اتخاذ القرارات ويقصد بتحديد المشكلة وتشخيصها أي الوقوف على طبيعتها وماهيتها وأبعادها والنتائج التي تسببت فيها (سيد صابر تعلب، ٢٠١١، ص ٢٩٢)، ويعني الهدف نتيجة أو نهاية محددة كما وكيفاً يراد الوصول إليها من وراء اتخاذ القرار، فالعثر على المشكلة الحقيقية وتحديد ما يأتي عن طريق الاجتهاد أو التقدير أو التمييز والمقارنة بين ما يجب أن يكون وما يحدث الآن فعلاً وهذا التحديد على جانب من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فاعلية الخطوات التي تليها لإيجاد حل مناسب للمشكلة، ففي حالة العجز عن معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قراراً غير سليم، لكونه لا يلائم المشكلة التي نحن بصدد حلها (أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص ٢٧٠) ومن المفيد صياغة المشكلة بطرق مختلفة قدر الإمكان كلما كانت أكثر تحديداً كلما كان ذلك أفضل، ويسهل عملية اتخاذ القرار بشكل صحيح وسريع. (محمد طالب سليمان، ٢٠٠٧، ص ٩٣)

#### (٢) البحث والاستقصاء وجمع البيانات والمعلومات:-

لا يمكن التوصل إلى إيجاد حل للمشكلة دون التعرف عليها من خلال البحث والاستقصاء، وجمع الحقائق والمعلومات، لذا فإن المرحلة الثانية من مراحل عملية اتخاذ القرارات تتعلق بالبحث والاستقصاء، وجمع البيانات والمعلومات، بقصد التعرف على المشكلة أولاً، ثم الوقوف على البدائل الممكنة التي يمكن التوصل إليها نهائياً. (أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص ٢٧١) وهذه المعلومات تشمل الحقائق والآراء والأفكار المتصلة بالمشكلة، ويجب توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بالكمية والنوعية والسرعة الملائمة (عزت عطوي، مرجع سابق، ص ٢٩) وعلى الرغم من أهمية البيانات والمعلومات وأهمية تحليلها للوقوف على أعراض المشكلة وأسبابها، فإن مستوى القرار المتخذ يتوقف على مدى سلامة البيانات، حتى يمكن الوصول إلى حلول ملائمة للمشكلات.

#### (٣) وضع البدائل والافتراضات وتقسيمها:-

بعد الانتهاء من مرحلة تحديد المشكلة وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة تأتي مرحلة البحث عن الحلول البديلة وترتكز هذه المرحلة على سلسلة من الإجراءات التي يقيمها بقصد

التعرف على النتائج المتوقعة، وتعد هذه المرحلة صعبة وشاقة وتتطلب من المدير الاستعانة بأراء الآخرين، ثم دراسة كل حل من الحلول عن طريق تحليله ومعرفة مزاياه وعيوبه، ولنجاح هذه الخطوة يجب لمتخذ القرار أن يعتمد على الحلول المبدعة المبتكرة لتكون بدائل مختلفة وبخاصة عند مواجهة مشكلات جديدة، ثم يستبعد البدائل الضعيفة لتحصير في أقل عدد ممكن من البدائل المتوقعة تحقيقها بنسب متفاوتة (شهران محمد شهاب، ٢٠١٠، ص ٥٥) ويتم ذلك بطبيعة الحال باستشارة الخبراء والفنيين والتعاون معهم في ابتكار بعض الحلول المناسبة.

(٤) اختيار البديل المناسب:-

ويتم في هذه الخطوة المفاضلة بين البدائل في ضوء نتائجها المتوقعة ومقارنتها مع الأهداف والمعايير المنبثقة عنها ويستند متخذ القرار في اختياره للبديل على خبراته السابقة والتجريب، والبحث والتحليل ويتم اختيار البديل الذي يحصل على أعلى ترتيب بالنسبة لتحقيق الأهداف وتسمى هذه المرحلة أيضاً بمرحلة الحسم أو مرحلة الاستقرار النهائي على بديل بالذات.

(رافدة الحريري، ٢٠٠٧، ص ٥٦)

وهناك بعض المعايير التي يمكن أن يسترشد بها المدير في اتخاذ القرار وهي: (كامل بربر، ٢٠٠٦، ص ١٢٩)

أ - أن يكون مقبولاً: بمعنى قبوله من كافة الأطراف المعنية بالمؤسسة سواء المنفذين من للقرار أم المتأثرين به.

ب- ألا يتعارض القرار مع تحقيق الأهداف: بمعنى أن يكون قادراً على تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف التنظيم.

ج- درجة المخاطرة: ويُقصد بها الموازنة بين المخاطر المحتملة والمنافع الاقتصادية المتوقعة من القرار.

د - إمكانية تنفيذ القرار: بمعنى إنه ينبغي أن يتناسب الاختيار مع الإمكانيات التنفيذية المتاحة لضمان نجاح القرار، حيث تؤثر الإمكانيات المادية والبشرية في اختيار بديل - قرار - دون الآخر، لأنه لا يمكن اختيار بديل لا يملك المدير إمكانيات تنفيذه.

وأيضاً تحتاج عملية اتخاذ القرار إلى تصور شامل واستيعاب دقيق، ووعي عميق وحكمة بالغة، مع نظر موضوعية منطقية، وخبرة عملية ناضجة، يمكن من خلالها تقييم البدائل، واختيار الأفضل منها استناداً إلى تلك المعايير وايضا بعض المعايير الأخرى المهمة التي يجب وضعها في الاعتبار عن القيام بعملية اتخاذ القرار مثل قاعدة سد الذرائع، والضرر يدفع بقدر الإمكان، والموازنة بين المصالح المشروعة بعضها البعض، وقاعدة الموازنة بين المصالح والمفاسد إذا تصادمت وتعارض بعضها من بعض. (إي. ف. هاريسون، ٢٠٠٩، ص ١٨)

#### (٥) تنفيذ القرار:

وتعنى هذه الخطوة بداية الحل الحقيقي للموقف وأسبابه الحقيقية، وتعنى أيضاً كفاءة التعاطي مع الخطوات السابقة وبالتالي على فاعلية القرار نفسه، ولضمان التنفيذ الجيد لابد من التخطيط لكيفية التنفيذ والاستفادة من المعلومات المرتدة للمراحل المختلفة لتنفيذ القرار والتأكد من مسار التنفيذ. (كامل بربر، مرجع سابق، ص ١٢٩)

وتعد تلك المرحلة الأكثر استهلاكاً للوقت وإذا لم يتحول القرار إلى فعل فهو ليس بقرار، وإنما هو في أحسن حالاته، نوايا حسنة. (بيتر دراكر، ٢٠٠٥، ص ٥٦) ومن ثم يجب تنفيذ القرار وتطبيقه بعد اعتماده لأن القرار ليس بإقراره ولكن بتنفيذه، وغالباً ما يقوم متخذ القرار بتنفيذه والذين يقومون بتنفيذه عادة يمثلون المستوى الأول من الإدارة وهم العاملون والفنيون، لذلك فإن تنفيذ القرار يتم بواسطة أشخاص آخرين غير الذين أعدوه لذلك لابد من التعاون، وهنا يأتي دور وظيفة التنظيم والإعداد وتحديد المهام، والمسؤوليات لتنفيذ القرار، وهنا تدخل عملية التحفيز للموظفين ودفعهم لتنفيذ القرار وهذا يتم بواسطة تحفيزهم مادياً ومعنوياً وربما معنوياً أهم، لأن اقتناع هؤلاء الموظفين بما يقومون بإنجازه سوف يدفعهم إلى الاهتمام وبذل الجهد



أكثر، وهذا لا يتحقق إلا إذا كانوا قد شاركوا في اتخاذ القرار واختيار هذا البديل (حسين علي ورشاد الساعد، ٢٠٠١، ص ٢٤)

ومن ثم فلا بد أن يُصاغ القرار بطريقة مبسّطة واضحة مختصرة ليسهل فهمه ولا تتعدد تفسيراته، وأثناء التنفيذ لا بدّ من المتابعة من قبل متخذ القرار للتأكد من تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله، ولشرح جزئياته وتذليل ما قد يعترض من التنفيذ من مشكلات والمساهمة إما بحلها، أو الحد منها بر الإمكان.

### (٦) متابعة تنفيذ القرار ومراقبته:

من الخطوات المهمة متابعة تطبيق وتنفيذ القرار والرقابة لمعرفة أية انحرافات أو اختلافات للقيام بتقويمها قبل وقوعها إذا أمكن، وهي من أهم مسؤولياتهم الرقابية وكذلك بعد التطبيق لا بد من المراقبة لمعرفة أنّ ما تمّ التخطيط له أصلاً قد تم تحقيقه فعلاً، وهذا لا يتم إلا بجمع المعلومات وفحصها وتحليلها لمعرفة النتائج التي تحققت نتيجة لاختيار هذا البديل وتطبيقه، وهل كانت النتائج إيجابية أم سلبية. (حسين علي ورشاد الساعد، مرجع سابق، ص ٢٥) لذا يتطلب الأمر توفير الوسائل الكفيلة بإجراء عملية المتابعة هذه من خلال نظام للمعلومات بحيث تتكرر دورة صنع القرار كلما استدعى الأمر صنع القرار. (نبيل محمد مرسي، د.ت ص ٢٣٠) كما تنمّي عملية المتابعة لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحريّ الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها، ويُضاف إلى ذلك أنّ عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار. (كاسر منصور، ٢٠٠٠، ص ٤٩).

### \*\* عناصر اتخاذ القرار:-

ينبغي أن يتضمن القرار عناصر أساسية مهمة أهمها: (خليل محمد الغزاوي، ٢٠٠٦، ص ٢١)

(أ) **الهدف من اتخاذ القرار:** حيث لا يُتخذ القرار إلا إذا كان هناك هدف معين ويعتمد القرار في هذا على درجة أهمية الهدف المراد تحقيقه، وكلما كان الهدف واضحاً، كلما كان القرار المُتخذ سليماً.

(ب) **التنبؤ:** وهو أمر يتعلق بتقدير ما سيحدث في المستقبل في حالة اتخاذ القرار، بصورة معينة، وذلك لأن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل، واتجاهاته والمتغيرات المحتملة.

(ج) **البدايل:** حيث يضع القائد عدداً من الحلول والبدايل للمشكلة، وعليه فإنّ اتخاذ القرار هنا لا يحصر نفسه في وضع حل واحد، وإنّما يكون أمامه عدة حلول، ويقوم باختيار الحل المناسب الذي يعتقد إنه يحقق الهدف.

(د) **قيود اتخاذ القرار:** ويُقصد بها درجة المخاطرة، ودرجة التأكد من المردود ومصادر التمويل، والخبرة ومدة تنفيذ القرار، ولذلك ينبغي دراسة هذه العناصر جيداً حتى يتم التأكد من سلامة وصحة اتخاذ القرار.

### \*\* أنواع القرارات:

يصنف المختصون أنواع القرارات إلى أنواع متعددة بحسب أسلوب وطريقة اتخاذ القرارات ومضمونها والجهد المبذول فيها... إلخ وهناك العديد من القرارات التي لا يمكن حصرها في الإدارة التعليمية ويمكن إيجاز بعضها على النحو التالي:

(١) **من حيث طريقة اتخاذ القرار (طارق عبد الحميد البدرى، ٢٠٠١، ص ٣١) فتقسم إلى:**

(أ) **قرارات فردية:** وهي التي تتخذ بواسطة الإداري بمفرده وتكون وفقاً لخبراته الشخصية، أو ما يحصل عليه من بيانات ومعلومات مرتبطة بموضوع القرار، وتكون على أسس فردية بحثة دون أي تشاور أو مشاركة من العاملين في المؤسسة.

(ب) **قرارات جماعية:** وهي القرارات التي تُنفَّذ بواسطة الجماعات من خلال اللجان المشكَّلة، ويقوم فيها أفراد المنظمة بتقديم المشورة للمدير أو القائد الإداري وهو في ضوءها يقوم باتخاذ القرار، ولها إيجابيات كثيرة بالمقارنة بالقرارات الفردية من بينها مشاركة المتخصصين والخبراء فيها، الذي يوفر فرص طرح العديد من البدائل لحل المشكلة.

(٢) **أما من حيث الجهة التي أصدرت القرار فينقسم إلى:** (ربحي مصطفى عليان، ٢٠٠٧، ص ٨٠)

(أ) **قرارات تنظيمية:** وهي التي يتخذها المدراء في حدود سلطاتهم الرسمية، وتتعلق عادة بالأمر التي تسير العمل وتدفعه للأمام.

(ب) **قرارات شخصية:** فلها علاقة بالمدير كفرد وليس كعضو في المؤسسة مثال لأن يأخذ المدير إجازة أو يقدم استقالة.

### \*\* عوامل نجاح القرار:

إن مدى نجاح القرارات وجودتها يتوقف علمدى توافر المعلومات المتاحة لمتخذي القرار، وعادة ما يتسم الحكم على جودة القرارات ونجاحها في ضوء النتائج المترتبة عليها وما تحدثها من تأثير إيجابي ينعكس على تطور وتقدم المؤسسة وحل المشكلات التي تواجهها واضعين في الاعتبار الفترة الزمنية التي اتخذها القرار، وهناك عدة عوامل قد تساهم إلى حد كبير في نجاح عملية اتخاذ القرارات إذا تمت مراعاتها وهي: (حكمت أحمد الراوي، ١٩٩٧، ص ص ٢٥٤ - ٢٥٥)

(أ) تفهم واضح ودقيق للأهداف المتعددة التي تلائم المشكلة موضوع القرار.

(ب) تعريف محدد وشامل ودقيق للمشكلة، وجوانبها المختلفة ولموضوع القرار.

(ج) معرفة كاملة بالبدائل الممكنة وبطريقة يمكن الاعتماد عليها في تقدير ما يترتب على اختيار كل بديل.

(د) تحديد العلاقة بين نتائج كل بديل، والأهداف المرغوب في تحقيقها.

(هـ) الحرية الكاملة للاختيار بين البدائل التي تحقق الحل الأمثل للمشكلة.

فالقرارات الناجحة هي التي تتميز بالفرضية والمعقولية والاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة لتحقيق الهدف، وهذا يستدعي أن يكون القرار قائماً على مجموعة من الحقائق وليس على التحيز والتعصب أو الرأي الشخصي، وهذا يعني أيضاً أن الذي يقوم بالقرار يجب أن يكون مزوداً بالمعلومات بصورة مستمرة ودقيقة. (وليد أحمد سعد، مرجع سابق، ص ١٣٣)

### \*\* معوقات اتخاذ القرار الفعال:

إن عملية اتخاذ القرار ليست سهلة كما يتصورها البعض، بل تعترضها بعض المعوقات المرتبطة بمتخذ القرار نفسه، أو بالمناخ الذي يعمل فيه أو البيئة المحيطة به ومن أكبر تلك المعوقات: (أحمد إبراهيم أحمد، ص مرجع سابق، ص ١٣٣)

(أ) قصور البيانات والمعلومات والإحصاءات اللازمة لتحديد الهدف، وتحليل المشكلة، والاختيار بين البدائل، وفي عمليات التنفيذ والمتابعة والتقييم، أي أن تلك المعلومات والبيانات غير متوفرة أو غير دقيقة.

(ب) التردد وتأخر الحسم مما يثير القلق والحيرة، وقد يكون ذلك ناتجاً عن ضعف القدرة على تحديد الأهداف أو النتائج المتوقعة، أو عدم وضوح المسؤوليات، أو الضغوط والالتزامات الخارجية والداخلية.

(ج) ضعف الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس - وبخاصة المعلمين - وتدني مستوى التعاون بين الطرفين.

(د) عدم تخصيص الوقت الكافي للتعرف على القرارات البديلة، وعليه تكون الحاجة إلى قرار عاجل ضمن زمن قصير عائقاً دون اتخاذ قرار سليم فاعل.

الجوانب الشخصية والنفسية لمتخذ القرار والمرتبطة بدوافعه واتجاهاته وانفعالاته، وسلامته الصحية.

(٥) عدم المشاركة اتخاذ القرارات، أي انفراد المدير بذلك وعدم أخذه بمبدأ المشاركة الجماعية. (صلاح عبد الحميد، ١٩٩٤، ص ٦٣)

وتأسيساً على ما سبق يجب على المدير تجنب تلك المعوقات بالتواصل الدائم والفعال بين كافة العاملين، وتعزيز الثقة بينهم وبينه، واعتماده على نهج جماعية القيادة، والمشاركة الحقيقية الفاعلة في اتخاذ القرارات المهمة التي تحدد مستقبل المؤسسة وترسم سياستها العامة ليشعر العاملون بدورهم في صنع القرارات وتحملهم مسؤولية نجاحها في المستقبل.

وبعد هذا العرض لعملية اتخاذ القرار وما تشتمل عليه من مراحل مختلفة، ومدى علاقتها بالمناخ السائد داخل المنظمة وقيمه التنظيمية حيث تشي دراسات إلى اختلاف القيم المؤثرة على عمليات صنع واتخاذ القرار باختلاف البيئات والمرجعيات المختلفة سوف تكشف الدراسة الميدانية عن واقع العلاقة بين القيم التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر وعمليات اتخاذ القرار من جانب مديري هذه المدارس من وجهة نظرهم.

#### المشاركة في اتخاذ القرار:

وفي المنظمات الإدارية الديموقراطية نجد أن كل من يتأثر بالقرار يشترك في عملية إعداده واتخاذها، وهنا تكمن في الواقع الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية الذي يحظى بأهمية متزايدة في أنظمتنا الإدارية، فهناك ميزات عديدة تترتب على إشراك الجماعة في عملية اتخاذ القرار، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب للصواب، وكلما اشتركت الجماعة في القرار كانت أجدر على فهم مغزاه وهدفه، وكانت أكثر تأييداً له وحماساً لتنفيذه. (وليد أحمد سعد، ٢٠٠٥، ص ٥١)

### الدراسة الميدانية

#### أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى معرفة واقعالعلاقة بينبعض القيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرار من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة بمصر، بهدف التوصل إلى بعض المقترحات الإجرائية لتفعيل بعض القيم التنظيمية وتطويرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة، واتساقاً مع ذلك الهدف يتناول هذا الفصل بناء أدوات الدراسة، وتحديد العينة، واختيار أساليب التحليل الإحصائي وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

#### أولاً: إعداد الاستبانة وتطبيقه:

اتساقاً مع طبيعة البحث وتحقيقاً لأهدافه، استعان الباحث بالاستبانة كأداة لأجراء الدراسة الميدانية وذلك بهدف التعرف على آراء عينة الدراسة فيواقعالعلاقة بينبعض القيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرار لدعمديري ومديرات المدارس الثانوية العامة بمصر، حيث تُعدُّ الاستبانة من أهم وأنسب الوسائل للحصول على معلومات والتعرف على آراء وخبرات واتجاهات مرتبطة بواقع معين. (نوقان عبيدات وآخرون، د.ت، ص ١١٧)

#### ١- عينة الدراسة وخصائصها:

نظراً للصعوبة البالغة التي يواجهها الباحث عند إجراء البحث على المجتمع الأصلي بأكمله خاصة إذا كان هذا المجتمع – الكل- كبير نسبياً، لذا فإن الباحث يكتفي باختيار عدد قليل أو جزء بسيط من هذا الكل أو بعض من جميع وذلك في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتاحة له، ويبدأ بدراسة هذا الجزء المختار وتعميم نتائجه على المجموع. (محمد شفيق، ٢٠٠٢، ص ١١٤)

ويمكن القول أن أحد أهم خطوات إجراء البحث هو اختيار العينة، والحد الأدنى الذي يمكن قوله هو (١٠٠) للدراسات الوصفية، (٥٠) للدراسات الارتباطية، (٣٠) في كل مجموعة في الدراسات التجريبية والدراسات المقارنة. (Jack R. Fraenkel, 2005, p. 108) أما العينة

العشوائية التطبيقية " يقوم الباحث فيها بتقسيم مجتمعه الأصلي إلى طبقات بناء على خاصية معينة، ثم تشتق بطريقة عشوائية مفردات كل طبقة مما يتناسب مع حجمها الحقيقي في المجتمع الأصلي كله". (بيوبولدب، ١٩٩٤، ص ٣٩٣)

### إجراءات الدراسة الميدانية:

وقد قام الباحث باختيار ما يسمى بالعينة العشوائية التطبيقية، وهو "أفضل طرق اختيار العينات لأنه قد يكون أكثر تمثيلاً للأصل من العينات العشوائية الكاملة". (فؤاد أبو حطب وأمال صادق، ١٩٩٦، ص ١٤) وطبقاً لأهداف الدراسة الحالية تم اختيار عينة مكونة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية من مناطق مختلفة (القاهرة- القليوبية- الجيزة) وبطريقة عشوائية وقد بلغ عددهم (١٠٠) معلم ومعلمة على مستوى الجمهورية، واتساقاً مع طبيعة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها تم الاعتماد على الاستبانة لرصد مدى العلاقة بين القيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرار لدى مديرية المدارس الثانوية لعامة، حيث تمثل الاستبانة أحد أهم أدوا جمع البيانات في الدراسات الاستطلاعية التي تتعلق بالأراء والاتجاهات وبالرجوع للإطار النظري والاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة تم تصميم استبانة بلغ عدد عباراتها (٥٠) عبارة تتضمن مجموعة من التعليمات الواضحة.

### - صدق الاتساق الداخلي: Correlation Coefficients

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة في صورتها النهائية، قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة والذي بلغ (، ويقصد بالصدق الداخلي Internal Validity أن نتائج الدراسة تعزى إلى المتغيرات موضع القياس أو المعالجة المرتبطة بأهداف الدراسة بمعنى ارتباط مفردات الدراسة بعضها ببعض، (على ماهر، مرجع سابق، ص ٢٥٣) وقد تم ذلك بحساب معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة وبين الدرجة الكلية للاستبانة وبين كل عبارة من عبارات المحور وبين المجموع الكلي للاستبانة لذا تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل الثبات بيرسون وقد تحصل على نسبة (٠,٨٦) وتعد قيمة المعامل مقبولة وتشير إلى تجانس عبارات الاستبانة، وذلك من خلال المعادلة التالية:

$$r = \frac{\sum (X \cdot Y)}{n \cdot \sigma_X \cdot \sigma_Y}$$

$$r = \frac{\sum (X \cdot Y)}{n \cdot \sigma_X \cdot \sigma_Y}$$

حيث r = معامل الارتباط لبيرسون

ح س = انحراف الدرجة في المجموعة س عن المتوسط

ح ص = انحراف الدرجة في المجموعة ص عن المتوسط

ع س = الانحراف المعياري للمجموعة س

ع ص = الانحراف المعياري للمجموعة ص

ن = عدد الاحتمالات.

### - ثبات الاستبانة: Reliability

ويقصد به أن يعطي الاختبار النتائج نفسها تقريباً إذا ما أعيد تطبيقه على نفس الأشخاص وفي نفس الظروف. (الهلالى الشربيني الهلالى، ٢٠٠٩، ص ٤٦) ويقصد به أيضاً دقة الاستبانة ومدى تناسق عباراته وتجانسها، وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ Alpha، باعتباره أفضل طريقة لحساب ثبات الأوزان المستخدمة في البحوث المسحية مثل الاستبانات واستمارات البحث. (رجاء محمود أبو علام، ١٩٩٨، ص ٤٢٨) وذلك وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{معامل ثبات ألفا كرونباخ} = \frac{N}{N-1} \left( 1 - \frac{\sum X^2}{N \cdot \sum X} \right)$$

حيث: ن = عدد فقرات الاستبانة  
ع<sup>أ</sup> = ثبات الفقرة الواحدة من الاستبانة.  
ع<sup>ك</sup> = الثبات الكلي للاستبانة.  
وقد تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين هما: طريقة ألفا كرونباخ

#### خطوات جمع البيانات والتحليل الإحصائي:

تم تطبيق الاستبانة على معلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظات القاهرة والقليوبية والجيزة للعام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥، وقد تم تحليل الاستجابات من خلال حساب الوسط المرجح والوزن المئوي لكل عبارة من عبارات الاستبانة، إذ تم إعطاء أوزان للاستجابات (٥: موافق بدرجة كبيرة جداً، ٤: موافق بدرجة كبيرة، ٣: موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، ١: غير موافق)

#### نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها):

لمعرفة واقع العلاقة بين بعض القيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرار لدى لمديري المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المعلمين تم تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة والبالغ عدد (١٠٠) معلم ومعلمة وبعد تجميع أوراق الاستبانة وتفريغها واستخراج الوسط المرجح والوزن المئوي لكل عبارة من عبارات الاستبانة بواسطة برنامج spss وترتيبها تبعاً للوسط المرجح ويبين الجدول الآتي هذا الترتيب:

#### جدول (١)

#### استجابات أفراد العينة حول واقع العلاقة بين بعض القيم التنظيمية و اتخاذ القرار

الترتيب	الوزن المئوي	الوسط المرجح	العبارة
			١- يحرص مدير المدرسة على وجود اتفاق تام في الرؤى مع المعلمين في معظم ما يتم من قرارات.
			٢- يشارك مدير المدرسة جميع العاملين من المدرسة في اتخاذ القرارات.
			٣- يتخذ مدير المدرسة القرارات دون الرجوع للإدارة التعليمية.
			٤- يستمع مدير المدرسة إلى أصحاب الأفكار والحلول الإبداعية من المعلمين بالمدرسة.
			٥- يتجنب مدير المدرسة مناقشة القرارات وطرحها على أعضاء مجلس إدارة المدرسة.
			٦- يحث مدير المدرسة جميع العاملين على المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار.
			٧- يطلب مدير المدرسة من الجميع تنفيذ القرارات الصادرة عنه دون أي مناقشة أو اعتراض.
			٨- يهتم مدير المدرسة بتوسيع دائرة المشاركة في صنع القرارات.
			٩- يقوم مدير المدرسة باستقصاء آراء جميع العاملين بالمدرسة عند وضع السياسات العامة للمدرسة.
			١٠- يتيح مدير المدرسة الفرصة لمناقشة الأفكار الجديدة مع أعضاء مجلس الأمناء قبل اتخاذ القرار.
			١١- يعترض مدير المدرسة على مناقشة العاملين لأي مشكلة تواجه المدرسة.

الترتيب	الوزن المنوى	الوسط المرجح	العبارة
			١٢- يعرض مديرُ المدرسةِ القراراتِ على مجلسِ أولياءِ الأمورِ قبل إصدارها.
			١٣- يَسْتَظَلع مديرُ المدرسةِ آراءَ الخبراءِ والمهتمين بالعمل التربويّ قبل اتخاذِ القراراتِ الإداريّة.
			١٤- يَعمَلُ مديرُ المدرسةِ على تحقيقِ العَدَلِ والمساواةِ بينَ جميعِ المعلمين في الحقوق والواجبات.
			١٥- يَحْرَصُ مديرُ المدرسةِ على العدالةِ في توزيعِ المهامِ على جميعِ العاملين عند اتّخاذِ القرار.
			١٦- يَستَمعُ مديرُ المدرسةِ إلى الآراءِ والأفكارِ حول المشكلات التي تواجهُ المدرسةَ دون تمييزٍ بينَ العاملين.
			١٧- يُطبِّقُ مَبْدَأَ المساواةِ والعدل بينَ جميعِ العاملين بالمدرسة في عملية التقييم والتقارير السنويّة.
			١٨- يَهْتَمُّ مديرُ المدرسةِ بتحقيقِ التوازن بينَ المعلمين في النصابِ التدريسيّ عند توزيعِ الجدولِ المدرسي.
			١٩- يَراعي مديرُ المدرسةِ الجانبَ الإنساني عند اتخاذِ القرارات الإدارية.
			٢٠- يَقيّمُ مديرُ المدرسةِ أداءَ المُعلِّمين بكتابةِ التقارير السنوية بموضوعية.
			٢١- يُطبِّقُ مديرُ المدرسةِ قوانينِ العمل على الجميع دون تفرقة عند التقصير في العمل.
			٢٢- يَعرِضُ مديرُ المدرسةِ القرارات على جميعِ المهتمين بالشأن التربوي دون استثناء.
			٢٣- يَستَمعُ مديرُ المدرسةِ إلى آراءِ المعارضين لسياساتِ المدرسة دون ضجر أو ضيق.
			٢٤- يُلَبِّي مديرُ المدرسةِ طلباتِ العاملين بالمدرسة دون تفرقة بينهم في القرارات الإدارية بشأنهم.
			٢٥- يُشجِّعُ مديرُ المدرسةِ العاملين على التزامِ العدلِ والمساواةِ في سلوكهم تجاه الطلاب.
			٢٦- يحرصُ مديرُ المدرسةِ على شعورِ العاملين بالعدل والمساواة بينهم في المنح والإجازات.
			٢٧- يَعمَلُ مديرُ المدرسةِ على تحفيزِ العاملين للمشاركةِ في اتّخاذِ القراراتِ الإداريّة.
			٢٨- يَحْرَصُ مديرُ المدرسةِ على سرعةِ اتخاذِ القراراتِ الخاصّةِ بتوزيعِ الحوافزِ الماديّةِ والمعنويّة.
			٢٩- يُشجِّعُ مديرُ المدرسةِ جميعِ العاملين للمشاركةِ في اتخاذِ القراراتِ مما يعمل على رفعِ روحهم المعنويّة.
			٣٠- يَحْتُمُّ مديرُ المدرسةِ العاملين على تنفيذِ القراراتِ بالحوافزِ المعنويّةِ والماديّةِ.
			٣١- يَحْفَظُ مديرُ المدرسةِ المعلمين الجُددَ ويُساندهم للمشاركةِ في اتخاذِ القراراتِ الإداريّة.
			٣٢- يهتمُ مديرُ المدرسةِ برفعِ الروحِ المعنويّةِ لجميعِ العاملين عند القيام بالعمل المحدد.

الترتيب	الوزن المنوي	الوسط المرجح	العبارة
			٣٣- يكافئ مديرُ المدرسةِ المتميزين من العاملين مادياً في أوقات مختلفة.
			٣٤- يقوم مديرُ المدرسةِ بتحفيز العاملين المتأخرين في أداء أعمالهم ليلحقوا بزملائهم.
			٣٥- يُشجع مديرُ المدرسةِ المبادرات الفردية للتميز والتفوق في العمل.
			٣٦- يهتمُ مديرُ المدرسةِ بالحد من الرقابة المباشرة، وتنمية الثقة والرقابة الذاتية للعاملين.
			٣٧- يكرم مديرُ المدرسةِ العاملين المتميزين بتقدير جهودهم ويمنحهم شهادات التقدير.
			٣٨- يقوم مديرُ المدرسةِ بمكافأة المبدعين من العاملين لانهم يؤدون واجبهم.
			٣٩- يتحمّل مديرُ المدرسةِ مسؤولية إصدار القرارات الإدارية .
			٤٠- يحرصُ مديرُ المدرسةِ على التزام العاملين بمسؤولياتهم تجاه المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية.
			٤١- يهتمُ مديرُ المدرسةِ بتوضيح أبعادِ القرارات الإدارية التي سوف يتحمل العاملون مسؤولياتها.
			٤٢- يعتبرُ مديرُ المدرسةِ أنّ كلّ فردٍ في المدرسةِ مسؤولاً عن نفسه وعن ما يتخذه من قرارات إدارية.
			٤٣- يلتزمُ مديرُ المدرسةِ باللوائح والقوانين في تحديد مسؤوليات العاملين داخل المدرسة.
			٤٤- يفوضُ مديرُ المدرسةِ غيره من العاملين لاتخاذ بعض القرارات الروتينية.
			٤٥- يحرصُ مديرُ المدرسةِ على تحقيق رغبة العاملين في تحمل المسؤولية.
			٤٦- يعتبرُ المديرُ كل فردٍ في المدرسةِ مسؤولاً عن نفسه وما يقوم به من أفعال.
			٤٧- يحاسب مديرُ المدرسةِ المتسبب في تقصير عمله دون الرجوع لمجلس المدرسة.
			٤٨- يحمّل مديرُ المدرسةِ العاملين مسؤولية أخطائهم الناتجة عن العمل ويحاسبهم عليها.
			٤٩- يتخذُ مديرُ المدرسةِ جميع القرارات بنفسه خوفاً من صعوبة تحقيق أهداف المدرسة.
			٥٠- يلقي مديرُ المدرسةِ بالمسؤولية على العاملين نتيجة قراراته الخاطئة.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم عصمت مطاوع: "أصول التربية"، القاهرة دار الفكر العربي، ١٩٩٥.
٢. إبراهيم فهد العقيلي: "نحو منهج إسلامي لدراسة الإدارة"، بحث مقدم لمؤتمر العلمي الثانوي الثالث، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية، ١٩٨٧.
٣. ابن منظور: "لسان العرب"، بيروت، دار إحياء التراث العربي، ج ١١، ١٩٩٩.
٤. أبو العلا، سهير عبد اللطيف: "عملية صنع واتخاذ القرار التربوي فى الإدارة المدرسية- دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، المجلد ١٩ (١)، ٢٠٠٣.
٥. أبو بكر الرازي: "مختار الصحاح"، دار نهضة مصر للطباعة والنشر، القاهرة، د.ت.
٦. أبو بكر بعبرة وآخرون: "الموسوعة الإدارية: مصطلحات إدارية مختارة"، بنغازي: منشورات جامعة قار يونس، ١٩٩١.
٧. أحمد إبراهيم أحمد: "الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق"، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، ٢٠٠٢م.
٨. أحمد إبراهيم أحمد: "الإدارة المدرسية مطلع القرن الحادي والعشرين"، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٦.
٩. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: "الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
١٠. أحمد حسين اللقاني وعلى أحمد الجمل: "معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس"، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٩.
١١. أحمد سيد مصطفى: "إدارة البشر الأصول والمهارات"، القاهرة، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠٠٢.
١٢. أحمد سيد مصطفى: "المدير العربي في عالم متغير"، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٤.
١٣. أحمد محمد المصري: "الإدارة الحديثة" الاتصالات، المعلومات، القرارات"، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٨.
١٤. إسماعيل محمد دياب: "الإدارة المدرسية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠١.
١٥. إي.ف. هاريسون: "فن اتخاذ القرار"، (ترجمة) هند رشدي، القاهرة، دار كنوز للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
١٦. البدائية، نياض والعضائية، على: "قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات- دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية"، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، ٨ (١)، ١٩٩٦.
١٧. البدائية، نياض والعضائية، على. (١٩٩٦). "قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية". مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية. ٨ (١). ٣-٢٢.
١٨. بيتر دراكر: "فن الإدارة"، ترجمة عبدالله الميداني، الرياض، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٥.
١٩. جودت عزت عطوي: "الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها"، عمان، دار الثقافة، ٢٠٠٤.
٢٠. جودت عزت عطوي: "الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها"، عمان، دار الثقافة، ٢٠٠١.
٢١. حسين حريم: "إدارة المنظمات - منظور كلي"، عمان الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣.
٢٢. حسين علي ورشاد الساعد: "نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي"، عمان، دار الفكر، ٢٠٠١.
٢٣. حكمت أحمد الراوي: "نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة"، عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر، ١٩٩٧.
٢٤. حمادات، محمد: "قيم العلم والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ١٤٢٦.
٢٥. الحنيطة، خالد: "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء- دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٣.



٢٦. خالد بن عبداللّهال سعود: "اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات"، الرياض، مطابع الحمصي، ٢٠٠٦.
٢٧. خضر كاظم حمود: "السلوك التنظيمي"، عمان، دار صفاء للنشر، ٢٠٠٢م.
٢٨. خليل محمد العزاوي: "إدارة اتخاذ القرار الإداري"، عمان، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م.
٢٩. ديف فرانسيس، مايك ودكوك: "القيم التنظيمية"، (ترجمة) عبد الرحمن أحمد الهيجان، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٥.
٣٠. ديوبولب. فان دالين: "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، ترجمة محمد نبيل نوفل وسليمان الخضري وطلعت منصور غيربال، ط٥، القاهرة، الأنجلو المصرية، ١٩٩٤.
٣١. ذوقان عبيدات وآخرون: "البحث العلمي: مفهومه أدواته وأساليبه"، عمان، دار مجدلاوي، بدت.
٣٢. رافدة الحريري: "إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة"، عمان، دار الفكر، ط١، ٢٠٠٧.
٣٣. ربحي مصطفى عليان: "أسس الإدارة المعاصرة"، عمان، دار صفاء للنشر، ٢٠٠٧.
٣٤. رجاء محمود ابو علام: "مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية"، القاهرة، دار النشر للجامعات، ١٩٩٨.
٣٥. رفعت عبد الحليم الناعوري: "الإبداع التنظيمي"، القاهرة، المنظمة العربية للإبداع التنظيمي"، ٢٠٠٥.
٣٦. سعيد يس عامر: "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، القاهرة، مركز "سرفس" للاستشارات والتطوير، ١٩٩٤.
٣٧. سنبرغ فرائك: "الإدارة بضمير"، (ترجمة) بيت الأفكار الدولية، أمريكا، ١٩٩٨.
٣٨. سيد صابر تغلب: "نظم دعم و اتخاذ القرارات الإدارية"، عمان، دار الفكر، ٢٠١١.
٣٩. شهرزاد محمد شهاب موسى: "القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط"، عمان، دار الصفاء للنشر، ٢٠١٠.
٤٠. صالح ناصر عليّات: "العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية"، الرياض، دار الشروق للتوزيع والنشر، ٢٠٠٦.
٤١. صالح، محمد: "درجة استخدام أنماط صنع القرار لدى مديري مدارس منطقة دبي التعليمية من وجهة نظرهم ونظر نعلميهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن، ٢٠٠٤.
٤٢. صلاح عبد الحميد مصطفى: "الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، الرياض، دار المريخ، ٢٠١٠.
٤٣. صلاح عبد الحميد مصطفى: "الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، الرياض، دار المريخ، ١٩٩٤.
٤٤. صلاح عبد الحميد مصطفى: "الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، ط١؟ الرياض، دار المريخ، ٢٠١٠.
٤٥. صلاح قنصوة: "نظرية القيمة"، القاهرة، مكتبة دار؟ ٢٠٠٢.
٤٦. طارق عبد الحميد البديري: "الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية"، عمان، دار الفكر العربي، ٢٠٠١.
٤٧. عبد الحفيظ المقدم: "علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك"، دراسة إمبريقية مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الأول والثاني/ (٥)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ١٩٩٤.
٤٨. عبد الرحمن أحمد هيجان: "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية"، مجلة الإدارة العامة، مجلد ٣٩، عدد ١، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٩.
٤٩. عبد الرحمن عوض العمري: "القيم الشخصية التنظيمية لدى مديري و مديرات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى - مكة المكرمة.
٥٠. عبد العزيز البهواشي: "المدرسة الفاعلة"، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٦.

٥١. عبد اللطيف، عبد اللطيف، ومحفوظ، أحمد جودة: "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٠١٠.
٥٢. عبد اللطيف، عبد اللطيف، ومحفوظ، أحمد جودة: "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية- دراسة ميدانية" على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٦ (٢)، ٢٠١٠.
٥٣. عبد الله بن عطية، الزهراني: "أثر الثقافة على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية- دراسة ميدانية"، مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة، أطروحة دكتوراه مقدمة في جامعة دمشق بكلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، ٢٠٠٧.
٥٤. فؤاد أبو حطب وأمال صادق: "مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية"، ط٢، القاهرة: الأنجلو المصرية، ١٩٩٦.
٥٥. فؤاد عبدالله العمر: "أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي"، جدة، المعهد الإسلامي للبحوث، البنك الإسلامي للتنمية، ٢٠٠٢.
٥٦. فوزية دياب: "القيم والعادات الاجتماعية"، ط٢، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٠م.
٥٧. كاسر المنصور: "نظرية القرارات الإدارية (مفاهيم وطرائق كمية)"، عمان، دار الحامد للنشر، ٢٠٠٠.
٥٨. كامل بربير: "الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين"، بيروت، دار المنهل اللبناني، ٢٠٠٦.
٥٩. لطفي بركات: "التربية ومشكلات المجتمع"، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٨.
٦٠. لطفي بركات: "القيم والتربية"، الرياض، دار المريخ، ١٩٨٢.
٦١. مجمع اللغة العربية: "المعجم الوسيط"، ط٤، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية، ٢٠٠٤.
٦٢. مجمع اللغة العربية: "المعجم الوسيط"، ط٤، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ٢٠٠٤.
٦٣. محمد أكرم العدلوني: "العمل المؤسسي"، الرياض، قرطبة للإنتاج الفني، ٢٠١٢.
٦٤. محمد الصيرفي: "السلوك التنظيمي"، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
٦٥. محمد بن أبي بكر الرازي: "مختار الصحاح"، دار نهضة مصر للطباعة والنشر، القاهرة، دت، ٥٥٧.
٦٦. محمد شفيق: "الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية"، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٢.
٦٧. محمد صدام: "الإدارة المعتمدة على القيم اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين"، دورية علمية محكمة، العدد (٩٧) ٢٠٠٤.
٦٨. محمد طالب سليمان: "الإدارة المدرسية الفعّالة"، غزة، دار الكتاب الجامعي، ٢٠٠٧.
٦٩. محمد قاسم القريوتي: "نظرية المنظمة والتنظيم"، عمان الأردن، دار وائل للنشر والطباعة، ٢٠٠٠.
٧٠. محمد منير المرسي: "الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها"، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٩٥.
٧١. محمود أحمد أبو عايد: "اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة"، الأردن، دار الأمل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.
٧٢. محمود سلمان العميان: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٥.
٧٣. مدحت محمد أبو النصر: "الإدارة بالحب والمرح"، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
٧٤. مندل جوردان: "قيم موظفين في مجتمع متغير"، (ترجمة) محمد حامد حسنين، المجلة العربية للعلوم الإدارية، عدد ٢٠، الأردن ١٩٨٢.
٧٥. منى بنت سعيد السيابي: "القيم التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم أصول التربية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، ٢٠٠٥.
٧٦. موسى اللوزي: "التنظيم وإجراءات العمل"، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل للنشر، ٢٠٠٢.

٧٧. موسى سلامة اللوزي: "التنمية الإدارية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٢.
٧٨. موسى سلامة اللوزي: "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
٧٩. نائل العواملة: "منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري"، دراسة مقارنة، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد (٥)، العلوم الإدارية، ١٩٩٣.
٨٠. نبيل عبد الفتاح حافظ وعبد الرحمن سيد سليمان وسميرة إبراهيم شند: "مقدمة في علم النفس الاجتماعي"، القاهرة، مكتبة زهراء الشرق، مصر، سنة ١٩٩٧.
٨١. نبيل محمد مرسي: "المهارات والوظائف الإدارية - كيف تنمي مهاراتك الإدارية؟"، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٦.
٨٢. نواف سالم كنعان: "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣.
٨٣. هجان: "واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى مدارس التعليم العام كما يراه مديرو المدارس ووكلاؤها"، القاهرة- جامعة عين شمس، مجلة كلية التربية، العدد الرابع والعشرون، ٢٠٠٠.
٨٤. الهدهود، دلال: "واقع عملية إتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت - دراسة ميدانية"، المجلة التربوية، ١٩٩٦.
٨٥. الهاللي الشربيني الهاللي: "دليل المصطلحات المستخدمة في الجودة والاعتماد الأكاديمي"، المنصورة، مركز تطوير الأداء الجامعي، ٢٠٠٩.
٨٦. وليد احمد سعد: "الإدارة التعليمية"، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. **Cappel, J.& Windsor, J.:** "AComparative investigation of ethical decision making: Information systems professionals versus students, ACM SIGMIS Database", 1998.
2. **Gupta, S.:**"Amultidimensipnal ethics scale for indian managers' moral decision making", Elextronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, 2010.
3. **Kao, John:**"The entrepreneurial ORG Anization", Prentice-Hall international.INC.1999.
4. **Kertiner H.:**"Edgar American Management. New York. All rights Reserved". The Role of Th founder in Creating Organization Culture Vol.45. 1991.
5. **Kreitner, Robert:**"Management, Boston, Houghton Mifflin company", 1995, 239.
6. **Linda KlebeTreino& Katherine, A. Nelson:** "Managing Business Ethics": Straight Talk About How to Do It Right, 2nd. Ed., John Wiley & Sons, New York. 1999.

