

تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي بكليات جامعة الأزهر في صنع القرار الأخلاقي

إعداد

د/ التهامي محمد إبراهيم متولي
مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
كلية التربية جامعة الأزهر

تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي بكليات جامعة الأزهر

في صنع القرار الأخلاقي

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي بكليات جامعة الأزهر في صنع القرار الأخلاقي من خلال تعرف واقع هذا الدور بكليات جامعة الأزهر والإطار الفلسفي لصنع القرار الأخلاقي كما ورد بالأدب الإداري والتربوي، وكشف درجة ممارسة مبادئ صنع القرار الأخلاقي وأهميته لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بهذه الكليات للتوصل للتصور المقترح، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لرصد هذا الإطار فضلاً عن القيام بدراسة ميدانية يطبق من خلالها استبانة على عينة عشوائية مكونة من (409) عضواً واشتملت الاستبانة على (31) عبارة تضمنتها ثلاثة محاور الأول تضمن: دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي، الثاني تضمن: معوقات دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي، الثالث تضمن: مقترحات تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي بكليات جامعة الأزهر في صنع القرار الأخلاقي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: جاءت عبارات المحور الأول من حيث درجة توافرها بنسبة تتراوح بين (24.25%)، (27.29%)، بينما جاءت من حيث درجة أهميتها بنسبة تتراوح بين (86.75%)، (96.43%)، الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على ضعف التوافر وعظم الأهمية، بينما جاءت جميع عبارات المحور الثاني بنسبة تتراوح بين (61.60%)، (72.08%)، حيث تقع أغلب العبارات في فئة كبيرة، جاءت جميع عبارات المحور الثالث بنسبة تتراوح بين (78.92%)، (86.06%)، حيث تقع جميع العبارات في فئة كبيرة، وبناء على الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية قام الباحثان بوضع التصور المقترح.

Abstract:

The study aimed to develop a proposed vision for activating the role of the head of the academic department at Al-Azhar University in moral decision-making by defining the reality of this role in the faculties of Al-Azhar University and the philosophical framework for moral decision-making as stated in the administrative and educational literature. The study adopted a descriptive approach to monitor this framework, as well as conducting a field study to apply a questionnaire to a random sample of (409) members. The questionnaire included (31) The first included: the role of the head of the academic department in ethical decision-making, and the second included: obstacles to the

role of head of the academic department in ethical decision-making and the third included: proposals to activate the role of the head of the academic department of Al-Azhar University in the faculties of ethical decision-making.

The study found that the terms of the first axis came in terms of degree of availability by 24.25%، 27.29%، While it came in terms of degree of importance by between (86.75%) and (96.43%). This means that the sample of the sample confirmed the weak availability and great importance، while all the other terms came in the percentage of (61.60%)، (72.08%)، Where most of the phrases are in a large category، all the terms of the third axis came in between (78.92%) and (86.06%). All the phrases are in a large category. Based on the theoretical study and the results of the field study، the researchers developed the proposed model.

مقدمة:

يواجه القادة في المؤسسات التربوية المختلفة مواقف ومشكلات عديدة ومتنوعة أثناء أدائهم لأعمالهم اليومية، تتطلب حسماً وفقاً لإجراءات معينة؛ لتلافي تضخمها، وانعكاسها السلبي على العملية الإدارية التربوية ونتائجها. لذلك يحاول هؤلاء القادة التصدي لهذه المواقف والمشكلات، ببذل أقصى جهودهم وطاقتهم لصنع قرارات مناسبة. وحيث إن المؤسسة التربوية تعد أنموذجاً لمؤسسات المجتمع الأخرى، بوصفها المسئولة عن تكوين الإنسان اجتماعياً، من خلال إعداده وتطويره، فلا بد أن تركز على المبادئ الأخلاقية، باعتبارها أساساً لها في أداء مهامها، بحيث ينعكس ذلك على عملية صنع القرار، فتكون أخلاقية في جميع مراحلها، وتسعى الدراسة إلى تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي بكلية جامعة الأزهر في صنع القرار الأخلاقي ولتحقيق هذا الهدف تسير الدراسة وفق خطوات أربع هي (التمهيد - الأدب النظري - الدراسة الميدانية - تصور مقترح).

الجزء الأول: الإطار التمهيدي للدراسة:

تعد عملية صنع القرار لب الإدارة الحديثة وأساس تطوير المنظمات على اختلاف أنواعها، وهي جوهر العملية الإدارية ومحورها التي تدور حوله العمليات الإدارية الأخرى. حيث تواجه الهيئة الإدارية مواقف وتحديات كثيرة، تتطلب باستمرار التحديد الدقيق والواضح لها، وذلك بتنمية وتقييم البدائل، فنجاح عملية صناعة القرار لا تقتصر على تحديد المشكلة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى وجود مشاركة فعالة من قبل المعنيين باتخاذ القرار، والمتأثرين به أيضاً، وممن يتوافر فيهم المهارة والخبرة اللازمة لممارسة هذه المشاركة (ياسر سلامة، 2002: 78)

وترتبط القرارات الإدارية بالأخلاق ارتباطاً وثيقاً في الحالات التي يضطر فيها رجل الإدارة الرجوع إلى المبادئ الأخلاقية وإلى تحكيم ضميره في الحالات الإدارية التي تعرض عليه فالأخلاق هي المعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة والواجبات الأخلاقية للفرد وكذلك أخلاقيات القرارات مستمدة من السلوك من الجانب القانوني الذي تستند إليه (الطراونة، 2010: 161)

ويمكن التمييز بين نوعين من القرارات الإدارية الأول هو القرارات التي تستهدف تحقيق أهداف المنظمة وتقديم المصلحة العامة، والثاني هو القرارات التي تكون محكومة بالنزعة الميكانيكية التي ترى المراوغة والخداع والكذب وإقامة العلاقات على أساس الخوف وليس التواد والتراحم بين الرئيس والمرؤوس فهي بالتأكيد قرارات تفتقر إلى الجانب الأخلاقي. (ياغي، 2002: 35)

وتعد عملية صنع القرار الأخلاقي جزءاً مهماً من عمل المنظمات في المجالات المتعددة وتعتمد هذه العملية على وجود عدد من العوامل وتتأثر بها وتركز دراسات عملية صنع القرار الأخلاقي على مجالين هما: إما اختبار أنماط الشخصية للأفراد الذين يشيرون إلى حكمهم على سلوك ما على أنه غير أخلاقي وأما اختبار عملية صنع القرار الأخلاقي للتوصل إلى اعتقادات وأنماط من السلوك تؤدي إلى سلوك غير أخلاقي وينظر إلى عملية صنع القرار الأخلاقي على أنها عملية تهتم بالفضايا الأخلاقية وهذه العملية تدفع صانع القرار إلى إجراء حكم أخلاقي عادل يدل على ولأنه التنظيمي للمنظمة (Haines and Leonar 2007: 314)

مشكلة الدراسة:

تعد المشكلات الأخلاقية بمثابة تحديات يومية في البيئات التربوية المعقدة. ففي كثير من الحالات يُطالب القادة التربويون باتخاذ قرارات قد تكون في حالة صراع مع قيمهم الأخلاقية. وهذه الحالات تجبر القادة - أحياناً - على اتخاذ قرارات لا يرون أنها صحيحة. (عباس الشريفي وآخرون 2012: 223)

هناك العديد من الأسباب المؤدية لوجود مشكلات في عملية صناعة القرار التعليمي مثل عدم القدرة على التحديد الدقيق للمشكلة محل صناعة القرار لتداخلها مع غيرها من المشكلات، وعدم توافر المعلومات لصانع القرار فيجعل حل المشكلة وتقدير المواقف والبدائل غير دقيقة. وعدم تحديد الأولويات المتعلقة بالموقف، والاهتمام المتزايد بالتفاصيل واحتكار صنع القرار وعدم المشاركة، والرؤية المحددة للأمور والنظرة القاصرة للمؤثرات الداخلية المؤثرة في القرار، وتأثير ضغوط العمل وتزايد الأعباء، وتجاهل المشكلة غير القابلة للحل بالإضافة إلى القوانين والسياسات الرسمية. (سلامة عبد العظيم، 2002، 3)

وتشير نتائج بعض الدراسات إلى عدد من السلبيات التي ترتبط بعملية صناعة القرار في الجامعات العربية بوجه عام، أو المصرية ومن بينها جامعة الأزهر بوجه خاص-منها ظهور بعض أنماط السلوك السلبي مثل: الانشغال بموضوعات غير مؤثرة ومتكررة، مثل: إعداد الجداول الدراسية، ندب وإعارة أعضاء هيئة التدريس، وغيرها من الأمور التي تعكس الاستغلال غير الفعال للوقت والجهد (حسن عبد المالك 1992: 313). تكوين التكتلات الشخصية للتأثير على قرارات المجلس، وبما لا يخدم صالح العمل كذلك قلة الإمكانيات المتاحة، وافتقارها للدعم المادي والمعنوي الملانم، بما يعوق وجود مشاركة فعالة في صناعة القرارات (ثروت عبد الحميد، 2003). إضافة إلى الميل إلى الأخذ بالحلول المؤقتة عند مواجهة المشكلات، وقلة الاهتمام باستخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات (عباس الشريفي وآخرون، 2012: 324).

كما أن القوانين واللوائح المنظمة للعمل بجامعة الأزهر لم تتعرض للمشكلات التي يمكن أن تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية في عملية صنع القرار ودورهم في صنع القرار الأخلاقي بأقسامهم (جمهورية مصر العربية، القانون 103: 2010).

وللتغلب على المشكلات التي تواجه صانعي القرار تم وضع نقاط من شأنها التغلب على هذه المشكلات مثل تزويد المسؤولين بمهارات صنع القرار متعددة الأبعاد من خلال تزويد العاملين والمديرين بمهارات صنع القرار الجماعي، وترجيح قرار الأغلبية الحرة، وإتاحة الفرصة لكل عضو بالنقد وإبداء وجهات النظر، والحد من تعارض الأدوار الوظيفية، وتحديد المشكلة التي تتعامل معها المجموعة. (عباس الشريفي وآخرون، 2012: 324)

وبناء على ذلك يمكن من خلال تفعيل دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في صنع القرار الأخلاقي للتغلب على بعض مشكلات صنع القرار الأخلاقي، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

كيف يمكن تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي بكليات جامعة الأزهر في صنع القرار الأخلاقي؟

وينفرد من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما الإطار الفلسفي لصنع القرار الأخلاقي في الأدب الإداري والتربوي؟
- 2- ما واقع دور رئيس القسم الأكاديمي بكليات جامعة الأزهر في صنع القرار الأخلاقي؟
- 3- ما ممارسة وأهمية مبادئ صنع القرار الأخلاقي لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بكليات جامعة الأزهر؟

4- ما التصور المقترح لتفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من:

- إمكانية استفادة الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر وذلك باعتمادها على التصور المقترح - الذي تقدمه الدراسة- في تطوير عملية صنع القرار .
- قد تفتح الدراسة الحالية المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى مشابهة أو مكملة لهذه الدراسة، مما يثرى المكتبة العربية بمثل هذا النوع من الدراسات.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الوقوف على البنية النظرية (الإطار الفكري والفلسفي) لمفهوم صنع القرار الأخلاقي.
- تعرف واقع دور رئيس القسم الأكاديمي بكليات جامعة الأزهر في صنع القرار الأخلاقي.
- الكشف عن درجة (ممارسة -توافر) أبعاد عملية صنع القرار الأخلاقي بالأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر.
- وضع تصور مقترح لتطوير عملية صنع القرار بالأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مبادئ صنع القرار الأخلاقي.

منهج الدراسة وأداتها:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي المسحي، نمط الدراسات المسحية (المسح الاجتماعي) لآراء عينة حول صنع القرار الأخلاقي الذي يستخدم لوصف أبعاد عملية صنع القرار الأخلاقي تمهيداً للوصول إلى تصور مقترح لتطوير عملية صنع القرار في ضوء أبعاد صنع القرار الأخلاقي واستخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة عن تساؤلات وفروض الدراسة، وقام الباحثان بالرجوع إلى المصادر والدراسات والبحوث السابقة في مجال صنع القرار الأخلاقي ثم قام الباحثان ببناء استبانة - في ضوء ما تجمع لديهما عن مبادئ صنع القرار الأخلاقي وقد تكونت الاستبانة من (33) عبارة في صورتها النهائية بعد تحكيمها . حيث يمكن تصنيف العبارات في ثلاثة محاور المحور الأول: دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي المحور الثاني: معوقات دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي

المحور الثالث: مقترحات تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي بكليات جامعة الأزهر في صنع القرار الأخلاقي.

وقد تم تقنين الاستبانة وتطبيقها على العينة المختارة، وإخضاع نتائجها للمعالجة الإحصائية المناسبة، وفي ضوء تلك النتائج تم تحديد درجة (الممارسة - الأهمية).

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على بعض الأقسام الأكاديمية في بعض كليات جامعة الأزهر.

الحدود الموضوعية: وتحدد في تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي بكليات جامعة الأزهر في صنع القرار الأخلاقي.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2015-2016م

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية ممثلة لبعض أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر.

فروض الدراسة:

- الفرض الأول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بدور رئيس القسم الأكاديمي بجامعة الأزهر في صنع القرار الأخلاقي ترجع لمتغير نوع الكلية (شرعية، نظرية، علمية)، و متغير النوع (ذكر، أنثى)، و متغير الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس)، و متغير الوظيفة الإدارية (يشغل، لا يشغل).
- الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بمعوقات تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي بجامعة الأزهر في صنع القرار الأخلاقي ترجع لمتغير نوع الكلية (شرعية، نظرية، علمية)، و متغير النوع (ذكر، أنثى)، و متغير الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس)، و متغير الوظيفة الإدارية (يشغل، لا يشغل).

مصطلحات الدراسة:

رئيس القسم الأكاديمي: هو عضو هيئة التدريس المعين رسمياً من قبل رئاسة الجامعة ليكون المسئول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم وإدارة شؤونه العلمية والإدارية والمالية (نصر محمد الحجيلي 2010: 67).

القرار الأخلاقي: هو القرار الذي يتخذ في ضوء الموازنة بين القيم الشخصية والقيم المجتمعية (B. S, Moeder, 2007: 22).

والقرار الأخلاقي هو القرار الذي تتم صياغته في إطار المعايير الأخلاقية المقبولة في المجتمع (عونية طالب، 2015: 389-421).

والقرار الأخلاقي "سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأخلاقي في مواجهة موقف معين " إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية، وسياسية، واقتصادية، واجتماعية (Devore & Martiin. 2008).

صنع القرار الأخلاقي: العملية التي يستخدم فيها الأفراد القواعد الأخلاقية، لتحديد إن كانت قضية ما صحيحة أم خاطئة (Carlson، Kacmar & Wadsworth، 2002: 16).

ويمكن تعريف صنع القرار الأخلاقي إجرائياً بأنه: العملية التي من خلالها يحقق رئيس القسم الأكاديمي أعلى معدلات الالتزام بالمعايير الأخلاقية في صنع القرار من خلال الحرص علي مشاركة أعضاء هيئة التدريس، وتحقيق العدالة والمساواة بينهم، والرضا الوظيفي، والمحافظة على العلاقات الإنسانية، والالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص.

الدراسات السابقة:

فيما يأتي عرض للدراسات السابقة التي تناولت موضوع صنع القرار الأخلاقي، مرتبة من الأقدم إلى الأحدث من حيث التسلسل الزمني.

أجرى وينجر (Wenger، 2004) دراسة عن صنع القرار الأخلاقي لمديري التربية والتعليم في ولاية فرجينيا باستخدام عشرة سيناريوهات أخلاقية أخذت من استبانة فنسترميكر (Fenstermaker) وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات النوع، أو حجم المنطقة التعليمية، أو الراتب. وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة الأقل، وسنوات الخبرة الأكثر في التعليم، كما وجدت فروق دالة إحصائية تعزى لمديري التربية والتعليم المعينين لا المنتخبين

وهدفت دراسة (Zguris ,G.(2008) إلى وصف عملية صنع القرار الأخلاقي لمديرة مدرسة ثانوية أبرشية في إحدى ضواحي مدينة ديترويت في ولاية ميشيغان، وقد تم جمع البيانات من خلال الملاحظات والمقابلات والوثائق، وأظهر تحليل البيانات أن هناك ثلاث مجموعات أساسية من الموائيق هي : البيئة الاجتماعية، والقيم المفاهيم، والسلوك القيادي، وظهرت أربعة أفكار رئيسية على هيئة أطر أخلاقية تضمنت : الإخلاص والعدالة والرعاية والمهنة وأن هناك أدباً نظرياً واسعاً ارتبط بهذه الأطر وتم تحديد إطار أخلاقي جديد عبر عنه بـ " أخلاقيات الإخلاص" ولم يكن النوع عاملاً مؤثراً في سلوك صنع القرار الأخلاقي للمدير.

وهدفت دراسة (ثروت، 2003) إلى التعرف علي واقع عملية صناعة القرار داخل مجالس الأقسام، ومجالس الكليات في بعض كليات جامعة الأزهر، وإبراز التحديات التي تواجه عملية صناعة القرار داخل الجامعة، والوسائل التي يمكن من خلالها تدعيم أنماط السلوك الإيجابية للأفراد لتحقيق المشاركة الفعالة في عملية صناعة القرار داخل مجالس الأقسام والكليات، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، باعتباره منهجاً ملائماً لطبيعة وأهداف الدراسة الحالية، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: الميل إلى المجاملة الشخصية عند إبداء الرأي حول موضوع القرار، حاجة مجالس الأقسام العلمية إلى المراجعة الجيدة لمسئولياتها وصلاحياتها، بما يمكنها من صناعة قرارات فعالة تساهم بها التطورات العلمية الراهنة.

وقام فولنوايدر (Fulenwider، 2008) بدراسة بحثت في عمليات صنع القرار الأخلاقي لمديري المدارس، وفقاً لمتغير الخبرة الذي حدد بثلاث فئات هي: المبتدئون "أقل من ثلاث سنوات"، والمتوسطون "ما بين 4 - 8 سنوات"، والماهرون "تسع سنوات فأكثر". وهدفت إلى اختبار العلاقة بين عمليات صنع القرار الأخلاقي للمديرين من ذوي الخبرات الثلاث، عندما يتعاملون مع الأفراد المستفيدين من المدرسة، ودرجة استخدامهم للتبويضات الأخلاقية المتسقة. وقد تكونت العينة من (11) مديراً، قدمت إليهم سيناريوهات أخلاقية افتراضية، وهيات لهم فرصاً لاستدعاء العضلات الأخلاقية التي واجهوها. وتم تدوين المقابلات وترميزها. وأظهرت النتائج عدم وجود دليل يؤكد أن صنع القرار يتباين تبعاً لتباين الخبرة. هذا وقدمت الدراسة أنموذجاً يصف عملية صنع المديرين للقرارات.

وكان الغرض من دراسة فيتون (Vitton، 2009) هو تقييم مستويات صنع القرار الأخلاقي لمديري المدارس الابتدائية العامة في أربع ضواحي بمقاطعات الغرب الأوسط الأمريكي. وقد أكمل المشاركون في الدراسة الإجابة عن اختبار القضايا المحددة المستند إلى الإطار المفاهيمي لريست (Rest)، الذي يتوقف الحكم الخلقى وصنع القرار

فيه، على مفاهيم العدالة، والإنصاف، والتعاون الاجتماعي. وأظهرت النتائج أن هناك ثلاثة مستويات للحكم الخلفي، وأن المديرين يستخدمون المرحلة الدنيا من الحكم الخلفي عند ممارستهم لعملية صنع القرار، ولم يكن هناك أثر دال إحصائيًا لمتغيرات العمر، والنوع، ومستوى التعليم في مستوى صنع القرار الأخلاقي للمدير، وأن هناك علاقات ارتباطية دالة إحصائيًا بين درجات المشاركين عن المستوى الأول للحكم الخلفي والمستويين الآخرين.

وهدفت دراسة كوجر (Kaucher، 2010) إلى تعرف العلاقة بين صنع القرار الأخلاقي والقيادة الفعالة. وقد تكونت عينة الدراسة من (168) عضو هيئة تدريس يعملون في ثلاث جامعات وثلاث كليات في جنوبي كاليفورنيا. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين القيادة الفعالة وصنع القرار الأخلاقي. وحصلت الأمانة والإصغاء، والتكامل، والكفاءة، والتحفيز على تقدير أعلى من أفراد العينة، بوصفها الخصائص الخمس الأعلى المطلوبة للقائد الفعال، وأن الأمانة والتكامل هما الخصيصتان الأكثر أهمية للقائد. في حين جاءت الرؤية بالرتبة الأخيرة كخصيصة للقائد الفعال.

وأجرى مولير (Mueller، 2010) دراسة كمية ارتباطية، كان الغرض منها تحديد العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية وأساليب صنع القرار والاستعداد التكنولوجي. وقد تكونت العينة من مجموعة من القادة التربويين في منطقة تعليمية ريفية كبيرة في ولاية وايومنك. وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة التحويلية والمتغيرات التابعة. وأن هناك علاقة دالة إحصائية بين أساليب صنع القرار والاستعداد التكنولوجي.

وهدفت دراسة (عونية طالب، 2015) إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. وتكونت العينة من (120) معلمًا ومعلمة، واستخدمت استبانته تم تطويرها لجمع المعلومات بعد التأكد من صدقها وثباتها. وبينت النتائج أن درجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري الجنس والخبرة، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الرتبة لصالح رتبة (معلم خبير)، وأوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية للمديرين عن عملية صنع القرار الأخلاقي، وإجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة باستخدام متغيرات أخرى.

وأجرى دايان (Diane، 2012) دراسة هدفت إلى وضع إطار عمل لصنع القرار الأخلاقي لمديري الكليات وأعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بالتدريس بمرحلتى الماجستير والدكتوراه، حيث يسهل هذا الإطار عملية صنع القرار الأخلاقي، فقرار رجال

الإدارة وخاصة المديرين يجب أن يخضع للتفكير السليم والذي يشتمل على الاعتبارات أو الجوانب الأخلاقية للقرار.

وهدفت دراسة رفايل (Rafael Morales 2013) للكشف عن مدى تأثير الكفاءات الأخلاقية الأربع في عملية صنع القرار الأخلاقي حيث ترتبط عملية صنع القرار بمجموعة من الاعتبارات، والمعروفة بالفضايا الأخلاقية في ميدان العمل، والتي قد تفسر لماذا الشخصية الأخلاقية تساهم في صنع القرار الأخلاقي، وتلك الكفاءات الأربع هي (الحكمة - العدالة - الثبات والاعتدال النفسي) وتناولت الدراسة الكفاءات الأربع بالتفصيل للاستدلال على مدى تأثير تلك الكفاءات في عملية صنع القرار الأخلاقي ومدى ارتباطهم بالجانب الإداري في العمل.

استهدفت دراسة (عباس وآخرون 2011) الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن درجة الممارسة كانت متوسطة وذلك لأن القرار الأخلاقي من الموضوعات الجديدة التي يتم ممارستها في المنظمات وأن جميع هذه الأنواع من القرارات يتطلب الماماً ومعرفة كافيين لممارسة هذه القرارات وعليه صنعها ليتمكن المديرين فيها من ممارستها بالشكل المطلوب وأوصت الدراسة بتنظيم دورات يشارك فيها المعنيون عن صنع القرار بشكل عام ووضع القرار الأخلاقي بشكل خاص - كذلك إجراء دراسة عن العلاقة بين صنع القرار الأخلاقي ومتغيرات أخرى مثل الأداء الوظيفي.

استهدفت دراسة (دلal عبد المحسن 2013) التعرف على مستوى صنع القرار الأخلاقي في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين لدى مديري المدارس المتوسطة وأظهرت النتائج لهذه الدراسة أن مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة كان متوسطاً مما يبين أن هناك فجوة بين واقع صناعة القرار الأخلاقي وما ينبغي أن يكون عليه.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية يتضح الاهتمام بعملية صنع القرار الأخلاقي كما يتضح أن هناك نماذج متعددة لصنع القرار الأخلاقي، كما يتضح التوافق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من عدة وجوه أهمها الاتفاق على أهمية

تفعيل مبادئ صنع القرار الأخلاقي بالمؤسسات التعليمية، كما تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المنهج والأدوات المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة. بينما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أهداف الدراسة وعينتها وبيئتها حيث تسعى الدراسة الحالية إلى بحث تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي بكلية جامعة الأزهر في صنع القرار الأخلاقي.

الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

مفهوم الأخلاق:

يوجد مفهومان للأخلاق في اللغة الإنجليزية هما (Moral)، (Ethics) ويعني المفهوم الأول مجموعة الأوامر والنواهي التي يعتمدها مجتمع ما في فترة معينة، بينما يعني المفهوم الثاني العلم الذي ينظر في أحكام القيمة التي تتعلق بالأفعال تحسيناً وتقييماً (عبد الرحمن، 2000، 34). وتعني الأخلاق أيضاً مجموعة المبادئ التي تحدد السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ (Robbins & Decenzo، 2004، P. 405) وتصف كلمة أخلاق (Ethics) كل ما هو جيد وخير أو صحيح، عند مقارنتها بما هو سيئ وخطأ وريء. وقيل عن الأخلاق بأنها الدراسة الفلسفية للمبادئ الأخلاقية، وقيل عنها بأنها العلم أو الدراسة المنتظمة للخيارات الأخلاقية والعملية، والقيم التي تحكمها.

وتسعى الأخلاقيات للإجابة عن الأسئلة التي تتناول المفاهيم الأخلاقية لدى البشر، مثل الخير والشر، والفضيلة والرذيلة، والعدالة والجريمة. فالأخلاق بمثابة مجموعة من القيم والمعايير التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ، وبين ما هو صواب وما هو خطأ. (نجم: 2006، 16)

وعرفت الأخلاق - بشكل عام - بأنها دراسة الصح والخطأ، يتركز اهتمامها على الطبيعة العامة للسلوك الأخلاقي، و الاختيارات المحددة، أو القواعد أو المعايير التي تحكم تصرف أي فرد أو عضو في مهنة معينة (Pickett، 2000). وأن ما يعتقده الفرد أخلاقياً ليس ثابتاً، وإنما يتغير نتيجة لعدة عوامل منها: وجهة نظر الفرد، أو المنظور الثقافي للأخلاق.

مفهوم القرار: القرار هو الاختيار الواعي بين مجموعة من البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة ما واختيار الحل (عونية طالب، 2015: 389 - 421).

القرار الأخلاقي: القرار الأخلاقي " سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأخلاقي في مواجهة موقف معين " إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ

القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية، وسياسية، واقتصادية، واجتماعية (Devore & Martiin، 2008).

وعرفه آخر بأنه مجموعة المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد وتيسر عملية صنع القرار عند مواجهة مشكلة (Rafael Morales 2013: 719). صنع القرار الأخلاقي هو العملية التي تستخدم فيها الأفراد القواعد الأخلاقية لتحديد إن كانت قضية ما صحيحة أم خاطئة.

-خصائص صنع القرار الأخلاقي

يعتمد القرار الأخلاقي السليم على المجهود الذي يبذله الفرد من أجل الإلمام بالجوانب الأخلاقية المختلفة لقراراته والاعتبارات التي تؤثر عليه - ويعتبر التدقيق في المسائل الأخلاقية وكذلك الاستفادة بالآراء المختلفة للمحيطين بالفرد من العوامل التي تؤهله لاتخاذ قرارات سليمة لكي يبقى عاملاً هاماً (سلامة حسن، 2005، 65) وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:

- أن يكون قراراً هادفاً يحقق أهدافاً أخلاقياً من شأنها دفع المدرسة كمؤسسة تربوية إلى التقدم.

- أن يتم اختياره من ضمن عدة بدائل مطروحة لضمان صلاحية الاختيار وفاعلية القرار المتخذ وقبوله لدى المتأثرين به.

-أن يمثل إرادة المجموعة أي يتماشى مع الصالح العام وفقاً للمعايير الأخلاقية والمبادئ والقيم والإجراءات المتبعة.

-أن تكون الوسائل المنفذة له متاحة ومتفحة مع أخلاقيات المهنة وإلا سيكون قراراً غير صائب وليس قراراً أخلاقياً.

-أهداف صنع القرار الأخلاقي:

تهدف عملية صنع القرار الأخلاقي إلى تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات الإنسانية على أساس السلوك الإنساني وتتوقف كفاءتها إلى حد كبير على مدى كفاءة هذا السلوك ونوعيته، وتكمن أهمية عملية صنع القرارات الأخلاقية بأنها عملية ديناميكية ومستمرة ومتراصة ومتصلة الحلقات تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ بمرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة متابعة اتخاذ القرار بل تستمر العملية المتعلقة به وتبقى قائمة حتى تحقيق الهدف وعملية صنع القرارات الأخلاقية تعد من الوظائف الإدارية الأساسية التي تدخل في الوظائف كافة من تحديد أهداف العمل في المؤسسة الإدارية ورسم لسياسته وتنظيم له، وتحديد لنظمه وقواعد إجراءاته، واختيار العاملين، وتوجيه

العمل والعاملين، ومتابعة تقنية العمل إلى غير ذلك من الوظائف والأنشطة الإدارية التي تحتاج للقرار الأخلاقي المناسب، ولهذا فان عملية صنع القرار الأخلاقي هي جوهر العمل الإداري في أي مكان (حسون، 2001: 128).

وفي ضوء ما تقدم فإن عملية صنع القرارات الأخلاقية هي المحك الحقيقي لمقدرة الإداريين على القيادة ومقدرة الرؤساء والمشرفين على الإدارة والتوجيه، إذ أن صنع القرارات الأخلاقية هو العملية والوظيفة الأساسية الرئيسية التي يتولاها المديرون ورؤساء الأقسام في المدارس كافة وتستغرق معظم وقتهم وطاقاتهم إن العاملين الأكثر التزاماً لمنظمتهم، والذي يظهر سلوكاً أخلاقياً أكثر من غيرهم، هم أولئك الأفراد الذي تضع منظماتهم تأكيداً على السلوك الأخلاقي ودعماً لهذا السلوك (Trevino ' 1998: 447-476 Butterfield & McCabe)

لأن السلوك الأخلاقي، بوصفه مفهوماً أساسياً للمناخ الأخلاقي، لم يكن مجرد مفهوم يستخدم عند ظهور المشكلات وإنما هو جزء من صورة المؤسسة، يحدث يومياً ويبدو واضحاً في صنع القرارات على جميع المستويات الإدارية للمدرسة أو الإدارة التعليمية وعلى القادة في مؤسسات التعليم، أن تكون لديهم قدرة على تشجيع القيم الجماعية، وقيم المشاركة، والالتزام، والانتماء.

مراحل صنع القرار الأخلاقي:

تمر عملية صنع القرارات التنفيذية، بأربع مراحل لجذب الانتباه إلى الأخلاق والمبادئ. الأخلاقية، وهي (العبيدي، 2013: 300-302):

المرحلة الأولى: مرحلة الإدراك الأخلاقي وتقوم هذه المرحلة على تحليل المهمة، وإدراك الفرد لأهم الخصائص الأخلاقية التي تتضمنها المشكلة المواجهة.

المرحلة الثانية: مرحلة الحكم الأخلاقي وتقوم هذه المرحلة على تقييم عوامل التأثير من خلال تحديد العمليات والمسئوليات الخاصة.

المرحلة الثالثة: مرحلة النية الأخلاقية وتشير إلى الاختيار المناسب لمتخذ القرار لأي من البدائل المطروحة.

المرحلة الرابعة: مرحلة تنفيذ القرار الأخلاقي تقوم هذه المرحلة على تجميع البيانات الخاصة وقياسها لتنفيذ السلوك أو القرار المرغوب.

خطوات صنع القرار الأخلاقي

إن القرار الذي يؤدي إلى الخير الأعظم هو القرار الأحسن وأي قاعدة أخلاقية يجب أن تكون نافعة للناس أما إذا كانت هذه القاعدة ضارة فلا يجوز تطبيقها عليهم ويمر القرار الأخلاقي بعدة خطوات هي (مصطفى فهيم، 2005: 97).

- تحديد المشكلة أو الموقف التي تتطلب صنع قرار أخلاقي
 - جمع البيانات والمعلومات عن الموقف أو المشكلة
 - إدراك قيم الموقف أو المشكلة والنتائج المترتبة
 - وضع البدائل المتاحة للقرار المراد صنعه مع تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل مقترح
 - صنع القرار بناء على البيانات الصحيحة المتوافرة عنه
 - الالتزام بالخطوات الإجرائية لتنفيذ القرار ومتابعته وتقييمه
- واقترح لفكوتز (Iefkowitz.2003) إطار عمل لصنع القرار الأخلاقي استند إلى إسهامات كانت يشتمل على مجموعة من المعايير منها الشمولية، واحترام استقلالية الفرد، واحترام مصالحه استجابة لقيمه، وكرامته الإنسانية وتوضيح العلاقة بين المعرفة والسلوك الأخلاقي.
- نماذج صنع القرار الأخلاقي:

1- نموذج النمو المعرفي لكوهلبرج (Kohlberg):

اقترح كوهلبرج (Kohlberg) في نموده ذي المراحل الست أن مهارات التفكير الخلقى لدى الأفراد تتطور عبر الزمن، وتعكس ثلاث فئات مميزة لعمليات الحكم الخلقى، اصطلاح على تسميتها التفكير الخلقى لما قبل المرحلة التقليدية، والتفكير الخلقى للمرحلة التقليدية، والتفكير الخلقى لما بعد المرحلة التقليدية (Kohlberg، 1984، 1981).

وتتميز المرحلة الأولى (ما قبل التقليدية the Pre - conventional) بالتفكير القائم على المصلحة الشخصية، وإتباع القواعد لتجنب العقوبة. بينما تتميز المرحلة الثانية (التقليدية conventional) بعمل الشيء الصحيح من أجل التكيف والقبول من المجتمع. أما المرحلة الثالثة (ما بعد التقليدية Post - conventional) فتعكس ما يحققه الأفراد الذين يعملون على صنع قرار أخلاقي قائم على مبادئ العدالة وحقوق الإنسان. ويتباين الأفراد في سلوكهم تبعاً للمرحلة التي وصلوا إليها من التفكير الخلقى، إلا أن معظم الأبحاث أشارت إلى أن غالبية الراشدين يتصرفون وفقاً للمرحلة التقليدية (Colby & Kohlberg. 1987).

وتبرر القرارات الأخلاقية للفرد، في المرحلة ما قبل التقليدية، على أساس المكافآت والعقوبات، وميول الفرد واهتماماته. فما هو صحيح يكون ما هو جيد للفرد، وما

هو خطأ يكون ما هو سيئ له. وعند المرحلة التقليدية يدرك الفرد المعايير الأخلاقية المشتركة للجماعات الاجتماعية مثل العائلة، والأقران، والمجتمع، ويضيف على هذه المعايير صفة ذاتية. فما هو صحيح يفسر بناءً على الأدوار والتوقعات الاجتماعية، مثل أداء الواجبات، والالتزام بالقواعد والقوانين. ويتطلب التفكير الخلقى في هذه المرحلة، توسيع التفكير الذاتي لمرحلة ما قبل التقليدية، مع الأخذ في الاعتبار النظام الاجتماعي الذي ينتمي إليه الأفراد. أما في المرحلة ما بعد التقليدية، فيذهب الفرد إلى ما وراء المصلحة الذاتية، أو المعايير الاجتماعية السائدة، في تحديد المعايير الأخلاقية. وفي هذه المرحلة، تهيمن المبادئ الشمولية على التفكير الأخلاقي للفرد (Kohlberg، 1984، 1981).

2- نموذج رست (Rest):

يتكون نموذج رست (Rest، 1986) لصنع القرار الأخلاقي من أربع مراحل، هي:

(1) مرحلة الإدراك الأخلاقي، إذ يجب أن يدرك الفرد أن القضية الأخلاقية مهيمنة على تفكيره، لأن إخفاق الفرد في إدراك موقف ما، يتضمن أو لا يتضمن عنصراً أخلاقياً، سيؤدي إلى إعاقة ذلك الفرد من الاستمرار في التحليل الأخلاقي للموقف. وعندما يحقق الفرد درجة من الإدراك الأخلاقي، تبدأ خطواته اللاحقة في عملية صنع القرار الأخلاقي المتمثلة في (2) مرحلة التقويم الأخلاقي التي تعني تقويم الموقف على أساس تصوره الأخلاقي، أي وفقاً للنظام القيمي للفرد، سيتم تقويم الموقف وإصدار حكم ليقرر إن كان الموقف أخلاقياً، يمثل خطأ أحمر لا يمكن تجاوزه. وإذا قرر الفرد بأن المعضلة الأخلاقية تتماشى وفقاً لمعتقداته فإن الخطوة الثالثة في هذا النموذج هي (3) مرحلة القصد الأخلاقي التي يعمل الفرد على تحقيقها بناءً على نية أخلاقية لديه. وأخيراً إذا قرر الفرد العمل وفقاً لقيمه الأخلاقية، تبدأ المرحلة الرابعة (4) مرحلة السلوك الأخلاقي، إذ سيعمل الفرد على القيام فعلاً بالسلوك الأخلاقي المقصود.

3- نموذج ترفينو (Trevino):

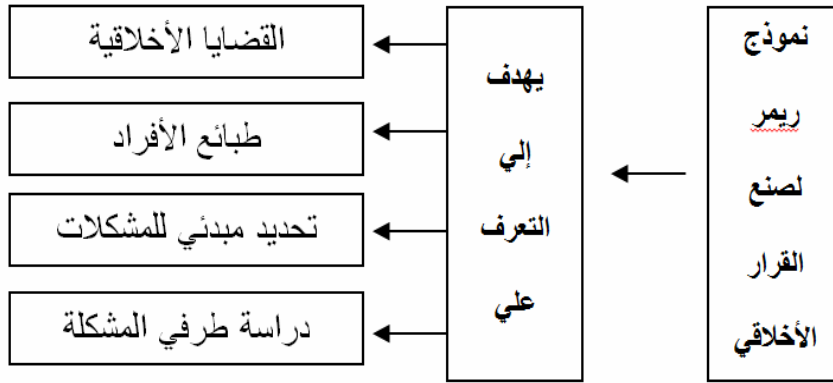
اقترحت ترفينو (Trevino.1986) نموذجاً تفاعلياً اشتمل على مكونين أساسيين هما: "الشخص مقابل الموقف" لشرح سلوك صنع القرار الأخلاقي في المنظمات. وحاولت البرهنة على أن صنع القرار الأخلاقي في المنظمات يمكن تفسيره على أساس التفاعل بين المتغيرات الفردية والمتغيرات الموقفية. ويأخذ هذا النموذج مدخلاً كلياً من خلال دمج العوامل الفردية متمثلة في القناعات الشخصية ومهارات التفكير الخلقى، مع العوامل الموقفية المتمثلة في خبرات العمل، وبيئة العمل، والثقافة التنظيمية في عملية صنع القرار. لقد أكدت ترفينو (Trevino) أهمية البيئة الاجتماعية، وناقشت التأثيرات

الثقافية التنظيمية مثل أهمية المعايير الجماعية، ومرجعية الآخرين، وطاعة السلطة، والمسؤولية إزاء النتائج.

4- نموذج ريمر (Reamer ,2005,46)

وضع ريمر نموذج لصنع القرار الأخلاقي يتكون من سبع خطوات في 1999 وطوره في عام 2006 بحيث يشمل الخطوات التالية:

- التعرف على طبائع القضايا الأخلاقية.
- التعرف على طبائع الأفراد والمجتمعات.
- التحديد المبني للمشكلات والمشاركين فيها.
- إجراء دراسة شاملة لطرفي المشكلة.



شكل (1) نموذج ريمر لصنع القرار الأخلاقي

وبالنسبة للخطوة الأولى وهي التعرف على القضايا الأخلاقية المرتبطة بالعمل بما يشمل الحقوق والواجبات وأنواع الصراعات فنجد أن تأثيرها علي صنع القرار الأخلاقي سيكون تأثيراً إيجابياً حيث أن تطبيق الحقوق والواجبات على العاملين من إيجابياته الارتياح النفسي والشعور بالاطمئنان لدي القائمين بالعمل مع متخذي القرار مما يضمن لهم الشعور الأكيد بأن القرار سيكون أخلاقياً.

5- نموذج لونبريج وآخرون (Lowenberg and Dolgoof and) (Harrington 1996,48)

قدم لونيبريج وآخرون نموذجاً لصنع القرارات الأخلاقية في عام 1996 يقوم علي عدة خطوات وهي:

تحديد المشكلة والعوامل المتعلقة بها ثم تحديد الأشخاص والمؤسسات المعنية بهذه المشاكل مثل مختلف المهنيين بالمنظمة وكذلك تحديد من ينبغي أن يشارك في عملية صنع القرار وأيضاً تحديد الأهداف والغايات التي نعتقد أنه يجب الوصول إليها وتحديد استراتيجيات وأهداف التدخل البديلة للتعامل مع المشكلة (البدايل) ويشير (Funchess)، (13 :2014 إلى ضرورة أن يقوم مدير المدرسة بتحقيق العدالة التربوية بين جميع العاملين في المدرسة من خلال بناء نموذج القيادة الفعال داخل المدرسة وهذا يؤدي إلى التعامل الرشيد مع جميع المشكلات والعقبات التي تعرض لها وأتفق هذا مع ما أشار إليه (Shapiro and Stefkovich، 2005، 4) حيث أن تطبيق العدالة التربوية بين العاملين في المدرسة من شأنها الارتقاء بالمنظومة التعليمية وتقدم المدرسة وتحقيق أهدافها بصورة جيدة ولا يكون هناك مشكلات وعقبات داخل المدرسة لشعور العاملين بها بالمساواة فيما بينهم من قبل مدير المدرسة

6- نموذج لونيبريج وآخرون (Lowenberg and Folgoff and Harrington، 48 :2000)

قدم لونيبريج وآخرون نموذجاً للصنع القرارات الأخلاقية في عام 2000 يقوم علي إحدى عشرة خطوة:

- تحديد المشكلة والعوامل المتعلقة بها.
- تحديد الأشخاص والمؤسسات المعنية بهذه المشاكل مثل مختلف المهنيين بالمنظمة.
- تحديد من ينبغي أن يشارك في عملية صنع القرار.
- تحديد القيم المتعلقة بهذه المشكلة من وجهة نظر مختلف المتعاملين مع هذه المشكلة.
- تحديد الأهداف والغايات التي نعتقد أنه يجب الوصول إليها.
- تحديد استراتيجيات وأهداف التدخل البديلة للتعامل مع المشكلة (البدايل).
- تقييم فاعليته وكفائته كبديل.
- تحديد أنسب استراتيجية.
- تنفيذ الاستراتيجية المختارة.
- متابعة تنفيذ القرارات والاهتمام بدراسة النتائج الغير متوقعة.
- تقييم النتائج وتحديد المشكلات.

ويشير (Funchess) ، (2014:13) إلى ضرورة أن يقوم القائد بتحقيق العدالة التربوية بين جميع العاملين في المؤسسة من خلال بناء نموذج القيادة الفعال داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى التعامل الرشيد مع جميع المشكلات والعقبات التي تعرض لها المنظمة. وقد أكدت (Daft.2005: 1468) أن القائد المتميز هو الذي يستطيع أن يكسب العاملين القيم الأخلاقية للمنظمة وأن الميثاق الأخلاقي هو التعبير عن قيم وأهداف المنظمة، حيث يسعى لتعليمهم بالقيم وأنماط السلوك المتوقعة.

ويتضح من خلال عرض النماذج السابقة التعدد في وجهات النظر في عملية صنع القرار الأخلاقي باختلاف بيئة العمل وطبيعتها فكل نموذج من النماذج السابقة مناسب في بيئته، كما يلاحظ أنه ليس من الضروري تبني أحد النماذج بشكل كامل بل ربما يمكن التوليف بين أكثر من نموذج للوصول إلى صيغة مناسبة لتفعيل صنع القرار الأخلاقي، ولذلك حاولت الدراسة الحالية الاستفادة من النماذج السابقة في وضع التصور المقترح من خلال توظيف بعض مكونات هذه النماذج بما يتوافق مع طبيعة العمل الجامعي وبيئة الدراسة.

الجزء الثاني: الإطار الميداني للدراسة

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحثان البرنامج الإحصائي spss الإصدار العشرون للعام 2013 بهدف احتساب الاختبارات الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ α - chronbach coefficient واستخدمته الدراسة لقياس الثبات الكلي للاستبانة ومن ثم قياس الصدق التجريبي حيث إن (الصدق = الجذر التربيعي للثبات).
- النسب المئوية الكلية للاستجابات (المتوسط الحسابي مقسوماً على عدد العبارات مقسوماً على مستوى استجابات ليكرت) واستخدمتها الدراسة في احتساب النسب المئوية بغرض ترتيب العبارات من حيث الأهمية النسبية.
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه **one way ANOVA test** بهدف المقارنة بين أكثر من مجموعتين حيث يتم احتساب القيمة الفائية F ودراسة دلالتها الإحصائية، واعتبار الدلالة المساوية للقيم (0.05) أو التي أقل منها أساساً للحكم بوجود فرق أو عدمه (ترجيح الفرض الصفري أو البديل) ويتم الترجيح لصالح المتوسط الحسابي الأعلى المرجح من التكرارات.
- اختبار التاء للعينات المستقلة **Independent samples t test** وهو مثل الاختبار السابق إلا أنه يتم احتساب القيمة التائية t في حالة المتغير الثنائي،

- وقد استخدمه الباحثان في المقارنة بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حسب متغير العمل الإداري (يشغل - لا يشغل)، النوع (ذكر - أنثى).
- اختبار مربع كاي لحسن المطابقة **Chi square test for goodness of fit (X2)** ويستخدم للمقارنة بين (النسب المئوية) لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات الدراسة وقد استخدمه الباحثان لدراسة الفروق على إجمالي العبارة في مقياس ليكرت الخماسي (كبيرة - كبيرة جدا - متوسطة - ضعيفة - ضعيفة جدا)
 - احتساب النسبة المئوية (أهمية - توافر) وقد احتسبها الباحثان لترتيب العبارات حسب أهميتها.
 - استخدم الباحثان الدلالة الإحصائية **Statistical significance** عند مستوي (0.05) في تحديد حجم العينة العشوائية من مجتمع الدراسة وفي الاختبارات الإحصائية الثلاثة السابقة.

ثانياً: أداة الدراسة

- قام الباحثان بإعداد استبانة للتعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر حول تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي بكليات جامعة الأزهر في صنع القرار الأخلاقي وقد مر إعداد هذه الاستبانة بالخطوات التالية:
- أعد الباحثان الصورة الأولية للاستبانة اعتماداً على ما توصلوا إليه في الإطار النظري وكذلك اعتماداً على الدراسات السابقة.
 - تم عرض الاستبانة بعد إعدادها في صورتها الأولية على تسعة عشر محكماً من المتخصصين في الإدارة التربوية، وذلك لمعرفة وجهات نظرهم، والاستفادة من ملاحظاتهم فيما احتوته الاستبانة، ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة، ومدى ارتباطها ومناسبة كل عبارة للمحور التي تنتمي إليها والاستبانة ككل، ومناسبة صياغة كل عبارة.
 - وفي ضوء الآراء التي قدمها السادة المحكمون، تم تعديل بعض العبارات وإضافة بعضاً آخر، كما تم حذف العبارات التي قلت فيها نسبة موافقة المحكمين عن 80%. ومن خلال ذلك اطمأن الباحثان إلى أن الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق الظاهري.
 - تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية جزاءان؛ اختص الجزء الأول منها ببعض البيانات الشخصية عن المستجيب مثل وظيفته ونوعه ونوع الكلية، واقتضت الإجابة على هذا الجزء وضع علامة (✓) في إحدى الخانات المناسبة.

أما الجزء الثاني فتكون من (31) عبارة موزعة على ثلاثة محاور وهي:

- المحور الأول: دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي (11) عبارة.
 - المحور الثاني: معوقات دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي (10) عبارات
 - المحور الثالث: مقترحات تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي بكليات جامعة الأزهر في صنع القرار الأخلاقي (10) عبارات.
- وباستخدام مقياس ليكرت Likert الخماسي (كبيرة جدا-كبيرة - متوسطة - صغيرة- صغيرة جدا) بدرجات وزنية (4،5،3،2، 1) على الترتيب.

ثالثاً: صدق الاستبانة وثباتها:

لصدق الاستبانة وثباتها اعتمد الباحثان على الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وحساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، ثم حساب الصدق الذاتي وهو يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

جدول (1) صدق الاستبانة وثباتها

المحور	معامل ألفا كرونباخ للثبات	درجة الصدق
المحور الأول	0.976	0.9879
	0.893	0.945
المحور الثاني	0.61	0.781
المحور الثالث	0.712	0.8438
الإجمالي	0.782	0.8843

ويتضح من الجدول (1) أن معاملات الثبات للمحاور تراوحت ما بين (0.61) إلى (0.712) كما تراوحت درجة الصدق بين (0.781) إلى (0.843) وبمستوي مرتفع، وبشكل عام فإن معدل الصدق والثبات الإجمالي للمحاور مرتفع حيث بلغ معامل الثبات لإجمالي الاستبانة (0.782) كما بلغت درجة الصدق الإجمالي (0.884) بمستوي مرتفع،

وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة الحالية كما يمكن أن تعمم نتائجها نظرا لصدقها.

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

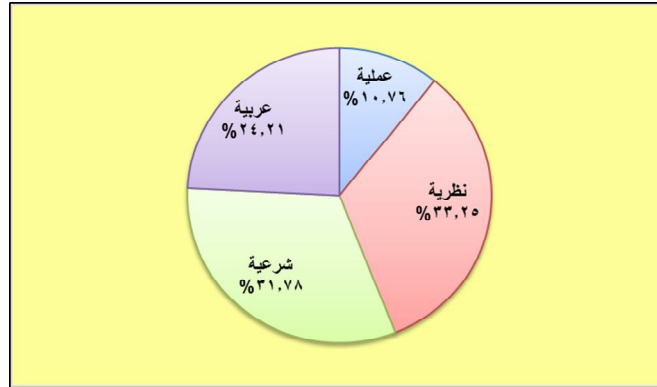
استهدفت الدراسة دراسة "بعض الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر" لذا فقد تم التطبيق على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (٥٣٩٤) بحسب إحصائية عام 2016، وطبقا لمعادلة Krejcie & Morgan (1970) يمكن سحب عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع (مجتمع أعلي من 20 ألف مفردة وأقل من 30 ألف مفردة بحيث لا يقل عدد المفردات المسحوبة عن (377) فردا بنسبة ثقة 95 % وبمعنوية 0.05 . (Cohen et al.، 92 : 2005) (Marguerite، 112 : 2004) وعموما فقد طبقت الدراسة الميدانية علي (409) يمكن وصفهم بحسب متغيرات الدراسة كما يلي:

1- وصف عينة الدراسة وفقا لمتغير نوع الكلية :

جدول(2) وصف عينة الدراسة وفقا لمتغير النوع

نوع الكلية	التكرار	النسبة المئوية
عملية	44	10.76%
نظرية	136	33.25%
شرعية	130	31.78%
عربية	99	24.21%
الإجمالي	409	100.00%

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل (2) وصف عينة الدراسة وفقا لمتغير النوع

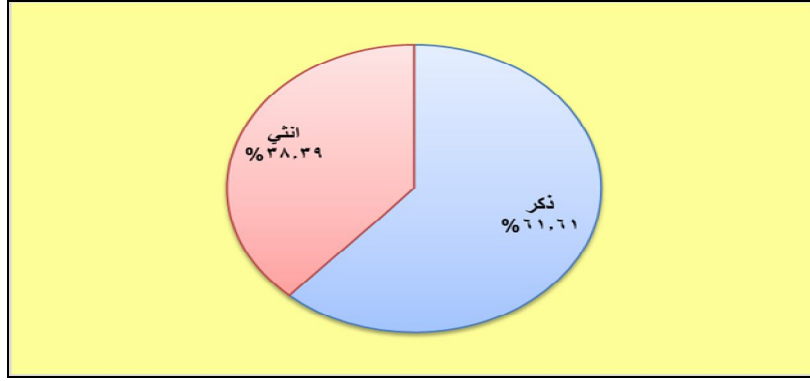
ويتضح من الجدول (2) والشكل (2) أن إجمالي عدد العينة (409) عضو هيئة تدريس، منهم (130) من الكليات الشرعية بنسبة (31.8%)، (136) من الكليات النظرية بنسبة (33.3%)، (44) من الكليات العملية بنسبة (10.8%)، (99) من الكليات النظرية بنسبة (24.2%)،

2- وصف عينة الدراسة بحسب النوع

جدول (3) وصف عينة الدراسة وفقا لمتغير النوع

النسبة المئوية	التكرار	النوع
61.61%	252	ذكر
38.39%	157	أنثى
100.00%	409	الإجمالي

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل (3) وصف عينة الدراسة وفقا لمتغير النوع

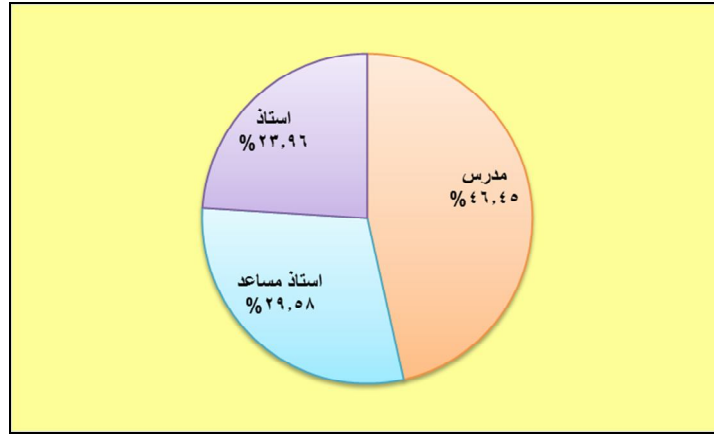
ويتضح من الجدول (3) والشكل (3) أن عدد أفراد عينة الدراسة من الذكور (252) بنسبة (61.6%)، (157) من الإناث بنسبة (38.4%).

3- وصف عينة الدراسة وفقا لمتغير الدرجة العلمية

جدول (4) وصف عينة الدراسة وفقا لمتغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
مدرس	190	46.45%
أستاذ مساعد	121	29.58%
أستاذ	98	23.96%
الإجمالي	409	100.00%

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل (4) وصف عينة الدراسة وفقا لمتغير الدرجة العلمية

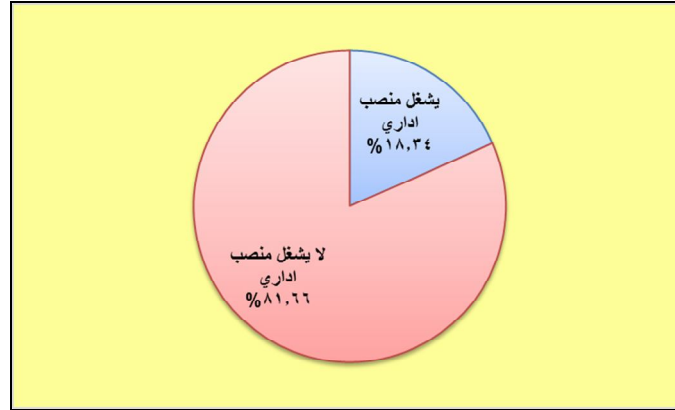
وينضح من الجدول (4) والشكل (4) أن إجمالي عدد العينة (409) عضو هيئة تدريس، منهم (98) أستاذ بنسبة (24%)، (121) أستاذ مساعد بنسبة (29.7%)، (190) مدرس بنسبة (46.4%).

4- وصف عينة الدراسة وفقا لمتغير يشغل منصب أو لا يشغل

جدول (5) وصف عينة الدراسة وفقا لمتغير الدرجة العلمية

الوظيفة الإدارية	التكرار	النسبة المئوية
يشغل منصب إداري	75	18.34%
لا يشغل منصب إداري	334	81.66%
الإجمالي	409	100.00%

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل (5) وصف عينة الدراسة وفقا لمتغير يشغل منصب أو لا يشغل

ويتضح من الجدول (5) والشكل (5) أن إجمالي عدد العينة (409) عضو هيئة تدريس، منهم (75) رئيس قسم بنسبة (18.3%)، (334) عضو بالقسم بنسبة (81.7%).

الفروق في المحاور بحسب متغيرات الدراسة

1- الفروق بحسب متغير النوع (ذكر أنثى)

جدول (6) دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقا لمتغير النوع (ذكر، أنثى)

الدلالة الإحصائية	قيمة التاء	%	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	المحور
0.01	2.67	26.70%	1.33	5.84	14.68	252	ذكر	التوافر
		24.12%	1.21	4.02	13.27	157	أنثى	
0.53	0.63	91.52%	4.58	4.07	50.34	252	ذكر	الأهمية
		92.00%	4.60	4.11	50.60	157	أنثى	
0.04	2.01	64.83%	3.24	9.01	35.65	252	ذكر	الفجوات
		67.87%	3.39	6.68	37.33	157	أنثى	

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	%	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
معوقات دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي	ذكر	252	34.14	5.56	3.41	68.29%	1.90-	0.06
	أنثى	157	35.32	6.90	3.53	70.65%		
مقترحات تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي	ذكر	252	41.35	4.82	4.14	82.71%	2.39	0.02
	أنثى	157	40.12	5.44	4.01	80.24%		

ويتضح من الجدول (6) ما يلي:

اتفاق آراء أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر حول قلة توافر أبعاد عملية صنع القرار الأخلاقي بالأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر مع التأكيد على أهميتها، كما يشير الجدول إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) سوى في توافر المحور الأول بين استجابات أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث.

المحور الأول: دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي

(التوافر): كانت قيمة التاء (2.67) بدلالة إحصائية قدرها (0.01) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (ذكر) بوزن نسبي (1.33) وكانت أقل المتوسطات لفئة (أنثى) بوزن نسبي (1.21)، ويمكن تفسير ذلك بحاجة أعضاء هيئة التدريس من الإناث إلى تقدير الجوانب الأخلاقية نظرا لطبيعتهن الخاصة.

(الأهمية): كانت قيمة التاء (0.63) بدلالة إحصائية قدرها (0.53) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (أنثى) بوزن نسبي (4.6) وكانت أقل المتوسطات لفئة (ذكر) بوزن نسبي (4.58)، ويمكن تفسير ذلك بتقدير أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث لأهمية دور رئيس القسم في صنع القرار الأخلاقي.

(الفجوات): كانت قيمة التاء (2.01) بدلالة إحصائية قدرها (0.04) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (أنثى) بوزن نسبي (3.39) وكانت أقل المتوسطات لفئة (ذكر) بوزن نسبي (3.24)، ويمكن تفسير ذلك بالفارق الواضح في تقدير درجة التوافر بين الذكور والإناث.

المحور الثاني (معوقات دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي): كانت قيمة التاء (1.9) بدلالة إحصائية قدرها (0.06) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (أنثى) بوزن نسبي (3.53) وكانت أقل المتوسطات لفئة (ذكر) بوزن نسبي (3.41)، ويمكن تفسير ذلك بوجود المعوقات والاتفاق عليها، وقد يعني أن متغير النوع غير مؤثر في تحديد المعوقات.

المحور الثالث (مقترحات تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي): كانت قيمة التاء (2.39) بدلالة إحصائية قدرها (0.02) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (ذكر) بوزن نسبي (4.14) وكانت أقل المتوسطات لفئة (أنثى) بوزن نسبي (4.01).

2- الفروق بحسب نوع الكلية وفقا لمتغير الوظيفة الإدارية (يشغل-لا يشغل)

جدول (7) دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة الإدارية (يشغل-لا يشغل)

الدلالة الإحصائية	قيمة التاء	%	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	المحور
0.00	56.75	44.70%	2.24	2.54	24.59	75	يشغل منصب إداري	دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي
		21.44%	1.07	1.54	11.79	334	لا يشغل منصب إداري	
0.00	9.58	84.99%	4.25	3.09	46.75	75	يشغل منصب إداري	الأهمية

مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (170 الجزء الخامس) أكتوبر لسنة 2016م

الدلالة الإحصائية	قيمة التاء	%	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	المحور
		93.21%	4.66	3.81	51.27	334	لا يشغل منصب إداري	
0.00	28.39	40.29%	2.01	4.68	22.16	75	يشغل منصب إداري	
		71.77%	3.59	4.79	39.47	334	لا يشغل منصب إداري	الفجوات
0.00	2.90	65.52%	3.28	6.36	32.76	75	يشغل منصب إداري	موقوفات دور رئيس لقسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي
		70.02%	3.50	6.01	35.01	334	لا يشغل منصب إداري	
0.24	1.18	80.51%	4.03	5.81	40.25	75	يشغل منصب إداري	مقترحات تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي
		82.04%	4.10	4.92	41.02	334	لا يشغل منصب إداري	

ويتضح من الجدول (7) ما يلي:

المحور الأول: دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي

(التوافر): كانت قيمة التاء (56.75) بدلالة إحصائية قدرها (0.00) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (يشغل منصب إداري) بوزن نسبي (2.24) وكانت أقل المتوسطات لفئة (لا يشغل منصب إداري) بوزن نسبي (1.07)، ويمكن تفسير ذلك بتواجد أعضاء هيئة التدريس في مكان اتخاذ القرار مما يساعدهم على تحديد توافر معايير اتخاذ القرار الأخلاقي بشكل أكثر دقة من أعضاء هيئة التدريس الذين لا يشغلون مناصب إدارية.

(الأهمية): كانت قيمة التاء (9.58) بدلالة إحصائية قدرها (0.00) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (لا يشغل منصب إداري) بوزن نسبي (4.66) وكانت أقل المتوسطات لفئة (يشغل منصب إداري) بوزن نسبي (4.25)، وقد يرجع ذلك إلى أهمية تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الذين لا يشغلون مناصب إدارية كونهم أول من يتأثر بتلك القرارات.

(الفجوات): كانت قيمة التاء (28.39) بدلالة إحصائية قدرها (0.00) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (لا يشغل منصب إداري) بوزن نسبي (3.59) وكانت أقل المتوسطات لفئة (يشغل منصب إداري) بوزن نسبي (2.01)، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف التقدير بين من يشغل منصب إداري ومن لا يشغل وفق وجهة النظر الناقدة والمؤيدة.

المحور الثاني (معوقات دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي): كانت قيمة التاء (2.9) بدلالة إحصائية قدرها (0) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (لا يشغل منصب إداري) بوزن نسبي (3.5) وكانت أقل المتوسطات لفئة (يشغل منصب إداري) بوزن نسبي (3.28).

المحور الثالث (مقترحات تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي): كانت قيمة التاء (1.18) بدلالة إحصائية قدرها (0.24) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (لا يشغل منصب إداري) بوزن نسبي (4.1) وكانت أقل المتوسطات لفئة (يشغل

منصب إداري) بوزن نسبي (4.03)، وقد يشير ذلك إلى أن متغير المنصب لا يؤثر على المقترحات.

3- الفروق وفقا لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس)

جدول (8) دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقا لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس)

الدلالة	قيمة الفاء	%	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدرجة العلمية	المحور
0.00	490.16	%21.17	1.06	1.33	11.64	190	مدرس	التوافر
		%21.25	1.06	1.28	11.69	121	أستاذ مساعد	
		%40.02	2.00	5.35	22.01	98	أستاذ	
0.00	93.51	%95.01	4.75	3.33	52.26	190	مدرس	الأهمية
		%92.28	4.61	3.55	50.75	121	أستاذ مساعد	
		%84.58	4.23	3.28	46.52	98	أستاذ	
0.00	384.67	%73.85	3.69	4.19	40.62	190	مدرس	الفجوة
		%71.03	3.55	4.28	39.07	121	أستاذ مساعد	
		%44.56	2.23	6.45	24.51	98	أستاذ	
0.01	4.33	%70.37	3.52	5.63	35.18	190	مدرس	معوقات دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي
		%69.88	3.49	5.04	34.94	121	أستاذ مساعد	
		%66.06	3.30	7.86	33.03	98	أستاذ	
0.00	8.09	%83.62	4.18	5.04	41.81	190	مدرس	مقترحات تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي
		%81.36	4.07	4.35	40.68	121	أستاذ مساعد	
		%78.65	3.93	5.67	39.33	98	أستاذ	

ويتضح من الجدول (8) ما يلي:

المحور الأول: دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي

(التوافر): كانت قيمة الفاء (490.16) بدلالة إحصائية قدرها (0.00) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (أستاذ) بوزن نسبي (2) يليها فئة (أستاذ مساعد) بوزن نسبي (1.06) وكانت أقل المتوسطات لفئة (مدرس) بوزن نسبي (1.06).

(الأهمية): كانت قيمة الفاء (93.51) بدلالة إحصائية قدرها (0.00) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (مدرس) بوزن نسبي (4.75) يليها فئة (أستاذ مساعد) بوزن نسبي (4.61) وكانت أقل المتوسطات لفئة (أستاذ) بوزن نسبي (4.23).

(الفجوة): كانت قيمة الفاء (384.67) بدلالة إحصائية قدرها (0.00) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (مدرس) بوزن نسبي (3.69) يليها فئة (أستاذ مساعد) بوزن نسبي (3.55) وكانت أقل المتوسطات لفئة (أستاذ) بوزن نسبي (2.23).

المحور الثاني (معوقات دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي): كانت قيمة الفاء (4.33) بدلالة إحصائية قدرها (0.01) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (مدرس) بوزن نسبي (3.52) يليها فئة (أستاذ مساعد) بوزن نسبي (3.49) وكانت أقل المتوسطات لفئة (أستاذ) بوزن نسبي (3.3).

المحور الثالث (مقترحات تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي): كانت قيمة الفاء (8.09) بدلالة إحصائية قدرها (0) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (مدرس) بوزن نسبي (4.18) يليها فئة (أستاذ مساعد) بوزن نسبي (4.07) وكانت أقل المتوسطات لفئة (أستاذ) بوزن نسبي (3.93).

وقد يعزى ذلك إلى أن الدرجة العلمية من المتغيرات المؤثرة في تحديد درجة (توافر/أهمية) أبعاد عملية صنع القرار الأخلاقي بالأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر وكذلك تحديد المعوقات والمقترحات، وربما كانت المعرفة العامة بالموضوعات الأخلاقية هي التي تحدد ما إذا كان القرار أخلاقيا أم لا.

4- الفروق وفقاً لمتغير نوع الكلية (شرعية، عربية، نظرية، عملية)

جدول (9) دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوع الكلية

(شرعية، عربية، نظرية، عملية).

الدلالة	قيمة الفاء	%	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدرجة العلمية	المحور
0.00	29.27	37.11%	1.86	5.99	20.41	44	عملية	التوافر
		24.18%	1.21	4.54	13.30	136	نظرية	
		25.31%	1.27	5.24	13.92	130	شرعية	
		23.25%	1.16	3.79	12.79	99	عربية	
0.00	14.47	85.54%	4.28	3.20	47.05	44	عملية	الأهمية
		93.20%	4.66	4.09	51.26	136	نظرية	
		91.23%	4.56	3.83	50.18	130	شرعية	
		93.02%	4.65	3.98	51.16	99	عربية	
0.00	29.16	48.43%	2.42	7.94	26.64	44	عملية	الفجوة
		69.01%	3.45	7.58	37.96	136	نظرية	
		65.92%	3.30	7.91	36.25	130	شرعية	
		69.77%	3.49	6.53	38.37	99	عربية	
0.66	0.53	67.05%	3.35	7.93	33.52	44	عملية	معوقات دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي
		69.47%	3.47	6.78	34.74	136	نظرية	
		69.23%	3.46	4.85	34.62	130	شرعية	
		69.72%	3.49	5.84	34.86	99	عربية	
0.08	2.25	79.14%	3.96	6.12	39.57	44	عملية	مقترحات تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي
		81.79%	4.09	4.93	40.90	136	نظرية	
		81.18%	4.06	4.88	40.59	130	شرعية	
		83.64%	4.18	5.01	41.82	99	عربية	

ويتضح من الجدول (9) ما يلي:

المحور الأول: دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي

(التوافر): كانت قيمة الفاء (29.27) بدلالة إحصائية قدرها (0.00) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (عملية) بوزن نسبي (1.86) يليها فئة (شرعية) بوزن نسبي (1.27) يليها فئة (نظرية) بوزن نسبي (1.21) وكانت أقل المتوسطات لفئة (عربية) بوزن نسبي (1.16)، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة تخصص تلك الكليات، فالكليات الشرعية عادة ما تتناول مناهجها موضوعات تتعلق بالقيم والأخلاق والفلسفة، وهذه الموضوعات تتعلق بصنع القرار الأخلاقي، لذلك يري أعضاء هيئة التدريس في الكليات الشرعية أهمية عملية صنع القرار الأخلاقي بدرجة أعلى مما يراه أقرانهم في الكليات النظرية.

(الأهمية): كانت قيمة الفاء (14.47) بدلالة إحصائية قدرها (0.00) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (نظرية) بوزن نسبي (4.66) يليها فئة (عربية) بوزن نسبي (4.65) يليها فئة (شرعية) بوزن نسبي (4.56) وكانت أقل المتوسطات لفئة (عملية) بوزن نسبي (4.28).

(الفجوة): كانت قيمة الفاء (29.16) بدلالة إحصائية قدرها (0.00) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (عربية) بوزن نسبي (3.49) يليها فئة (نظرية) بوزن نسبي (3.45) يليها فئة (شرعية) بوزن نسبي (3.3) وكانت أقل المتوسطات لفئة (عملية) بوزن نسبي (2.42).

المحور الثاني (معوقات دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي): كانت قيمة الفاء (0.53) بدلالة إحصائية قدرها (0.66) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (عربية) بوزن نسبي (3.49) يليها فئة (نظرية) بوزن نسبي (3.47) يليها فئة (شرعية) بوزن نسبي (3.46) وكانت أقل المتوسطات لفئة (عملية) بوزن نسبي (3.35).

المحور الثالث (مقترحات تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي): كانت قيمة الفاء (2.25) بدلالة إحصائية قدرها (0.08) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (عربية) بوزن نسبي (4.18) يليها فئة (نظرية) بوزن نسبي (4.09) يليها فئة (شرعية) بوزن نسبي (4.06) وكانت أقل المتوسطات لفئة (عملية) بوزن نسبي (3.96).

النتائج التفصيلية للعبارات:

المحور الأول: دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي

جدول (10) استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول (دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي)

الترتيب	دلالة إحصائية	مربع كاي	الفحوة	%	الوزن النسبي	الاستجابات					العبرة	
						ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
7	0.00	798.97	63.37%	24.2%5	1.21	328	76	4	1	0	ك	يقوم رئيس القسم بدراسة العوامل المختلفة في الموقف أو المشكلة في إطار أخلاقي.
						80.2%	18.6%	1.0%	0.2%	0.0%		
2	0.00	792.45	70.81%	25.6%2	1.28	0	0	64	125	220	ك	يرحس رئيس القسم على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات بالقسم.
						0.0%	0.0%	15.6%	30.6%	53.8%		
10	0.00	744.31	61.03%	25.7%7	1.29	320	68	13	8	0	ك	يمتلك رئيس القسم الخبرة
						0.0%	0.0%	0.0%	17.8%	82.2%		

						78.2 %	16.6 %	3.2 %	2.0 %	0.0 %	%		
				86.8 %0	4.34	0	0	66	138	205	ك	أهمية	
						0.0 %	0.0 %	16.1 %	33.7 %	50.1 %	%		
6	0.00	765.0 7	67.73 %	27.2 %9	1.36	304	72	22	11	0	ك	توافر	بفوض رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في
				95.0 %1	4.75	0	0	4	94	311	ك	أهمية	بعض القرارات بالقسم
						0.0 %	0.0 %	1.0 %	23.0 %	76.0 %	%		
1	0.00	783.4 3	71.25 %	25.5 %3	1.28	315	79	11	4	0	ك	توافر	يدعم رئيس القسم ثقافة القرار الأخلاقي بالقسم
				96.7 %7	4.84	0	0	9	48	352	ك	أهمية	
						0.0 %	0.0 %	2.2 %	11.7 %	86.1 %	%		
9	0.00	781.5 2	61.42 %	25.5 %3	1.28	307	92	9	1	0	ك	توافر	يمثل رئيس القسم نموذج القدوة لأعضاء هيئة التدريس
						75.1 %	22.5 %	2.2 %	0.2 %	0.0 %	%		

				86.9 %4	4.35	0	0	84	99	226	ك	أهمية
						%0.0	%0.0	%20.5	24.2 %	55.3 %	%	
4	0.00	797.3 8	69.10 %	26.0 %6	1.30	300	97	9	3	0	ك	يهتم رئيس القسم بتحقيق الرضا الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس بالقسم.
				95.1 %6	4.76	0	0	3	93	313	ك	أهمية
						%0.0	%0.0	%0.7	22.7 %	76.5 %	%	
8	0.00	753.8 3	62.20 %	26.4 %5	1.32	302	89	11	7	0	ك	يحقق رئيس القسم الأهداف الإدارية والمهنية للقسم في إطار من العلاقات الانسانية.
				88.6 %6	4.43	0	0	75	82	252	ك	أهمية
						%0.0	%0.0	%18.3	20.0 %	61.6 %	%	
3	0.00	806.1 6	70.61 %	24.3 %5	1.22	326	79	2	2	0	ك	يسهم أداء رئيس القسم في تحقيق رسالة

مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (170 الجزء الخامس) أكتوبر لسنة 2016م

						79.7 %	19.3 %	%0.5	%0.5	%0.0	%		
						0	0	2	99	308	ك		
				94.9 %6	4.75	%0.0	%0.0	%0.5	24.2 %	75.3 %	%	أهمية	
						303	88	16	2	0	ك		
				26.1 %6	1.31	74.1 %	21.5 %	%3.9	%0.5	%0.0	%	توافر	يهتم رئيس القسم بتحقيق العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين أعضاء هيئة التدريس.
11	0.00	755.0 5	60.59 %			0	0	100	71	238	ك		
				86.7 %5	4.34	%0.0	%0.0	%24.4	17.4 %	58.2 %	%	أهمية	
						306	89	13	1	0	ك		
				25.7 %7	1.29	74.8 %	21.8 %	%3.2	%0.2	%0.0	%	توافر	يقوم رئيس القسم بإدارة القسم في إطار قيمي.
5	0.00	787.0 8	67.87 %			0	0	14	102	293	ك		
				93.6 %4	4.68	%0.0	%0.0	%3.4	24.9 %	71.6 %	%	أهمية	

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

- جاءت جميع عبارات المحور الأول من حيث درجة توافرها بنسبة تتراوح بين (24.25%)، (27.29%)، بينما جاءت من حيث درجة أهميتها بنسبة تتراوح بين (86.75%)، (96.43%)، الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة علي ضعف التوافر وعظم الأهمية، الأمر الذي يؤكد علي ضرورة مراجعة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات الجامعة لممارساتهم وتفعيل مبادئ عملية صنع القرار الأخلاقي من اكتساب مهارة صنع القرارات الرشيدة، وتحقيق العدالة بين الجميع، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

- جاءت جميع عبارات المحور دالة إحصائيا عند مستوي (0.01) وذلك وفقا للفرق بين درجة توافر كل عبارة ودرجة أهميتها، الأمر الذي يدل علي تطابق آراء أفراد عينة الدراسة حول وجود فجوة نسبية تراوحت بين (60.59%) كأقل نسبة والمتعلقة ب" يهتم رئيس القسم بتحقيق العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين أعضاء هيئة التدريس"، و (71.25%) كأعلى نسبة والمتعلقة ب" يدعم رئيس القسم ثقافة القرار الأخلاقي بالقسم".

ويمكن ترتيب العبارات بحسب التوافر كما يلي:

- 1- يفوض رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في بعض القرارات بالقسم بوزن نسبي (1.36)
- 2- يحقق رئيس القسم الأهداف الإدارية والمهنية للقسم في إطار من العلاقات الإنسانية بوزن نسبي (1.32)
- 3- يهتم رئيس القسم بتحقيق العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين أعضاء هيئة التدريس بوزن نسبي (1.31)
- 4- يهتم رئيس القسم بتحقيق الرضا الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس بالقسم بوزن نسبي (1.30)
- 5- يمتلك رئيس القسم الخبرة والمهارة اللازمة لصنع القرارات الرشيدة بوزن نسبي (1.29)
- 6- يقوم رئيس القسم بإدارة القسم في إطار قيمي بوزن نسبي (1.29)
- 7- يحرص رئيس القسم على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات بالقسم بوزن نسبي (1.28)
- 8- يمثل رئيس القسم نموذج القدوة لأعضاء هيئة التدريس بالقسم بوزن نسبي (1.28)
- 9- يدعم رئيس القسم ثقافة القرار الأخلاقي بالقسم بوزن نسبي (1.28)
- 10- يساهم أداء رئيس القسم في تحقيق رسالة الأزهر بوزن نسبي (1.22)

11- يقوم رئيس القسم بدراسة العوامل المختلفة في الموقف أو المشكلة في إطار أخلاقي بوزن نسبي (1.21) ويمكن ترتيب العبارات بحسب الأهمية كما يلي:

1- يدعم رئيس القسم ثقافة القرار الأخلاقي بالقسم بوزن نسبي (4.84)
2- يحرص رئيس القسم على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات بالقسم بوزن نسبي (4.82)

3- يهتم رئيس القسم بتحقيق الرضا الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس بالقسم بوزن نسبي (4.76)

4- يفوض رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في بعض القرارات بالقسم بوزن نسبي (4.75)

5- يسهم أداء رئيس القسم في تحقيق رسالة الأزهر بوزن نسبي (4.75)

6- يقوم رئيس القسم بإدارة القسم في إطار قيمي بوزن نسبي (4.68)

7- يحقق رئيس القسم الأهداف الإدارية والمهنية للقسم في إطار من العلاقات الإنسانية بوزن نسبي (4.43)

8- يقوم رئيس القسم بدراسة العوامل المختلفة في الموقف أو المشكلة في إطار أخلاقي بوزن نسبي (4.38)

9- يمثل رئيس القسم نموذج القدوة لأعضاء هيئة التدريس بالقسم بوزن نسبي (4.35)

10- يمتلك رئيس القسم الخبرة والمهارة اللازمة لصنع القرارات الرشيدة بوزن نسبي (4.34)

11- يهتم رئيس القسم بتحقيق العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين أعضاء هيئة التدريس بوزن نسبي (4.34).

وقد يعزي ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون قلة البرامج التدريبية التي يلتحق بها رؤساء الأقسام من أجل اكتساب مهارة صنع القرارات الرشيدة التي تساعدهم علي صنع القرار الأخلاقي بينما يرون السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

ويمكن ترتيب العبارات بحسب الفجوة النسبية كما يلي:

1- يدعم رئيس القسم ثقافة القرار الأخلاقي بالقسم بفجوة نسبية (71.25%)

2- يحرص رئيس القسم على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات بالقسم بفجوة نسبية (70.81%).

3- يسهم أداء رئيس القسم في تحقيق رسالة الأزهر بفجوة نسبية (70.61%)

4- يهتم رئيس القسم بتحقيق الرضا الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس بالقسم بفجوة نسبية (60.56%).

- 5- يقوم رئيس القسم بإدارة القسم في إطار قيمي بفجوة نسبية (67.87%)
- 6- يفوض رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في بعض القرارات بالقسم بفجوة نسبية (67.73%)
- 7- يقوم رئيس القسم بدراسة العوامل المختلفة في الموقف او المشكلة في إطار أخلاقي بفجوة نسبية (63.37%)
- 8- يحقق رئيس القسم الأهداف الإدارية والمهنية للقسم في إطار من العلاقات الإنسانية بفجوة نسبية (62.20%)
- 9- يمثل رئيس القسم نموذج القدوة لأعضاء هيئة التدريس بالقسم بفجوة نسبية (61.42%)
- 10- يمتلك رئيس القسم الخبرة والمهارة اللازمة لصنع القرارات الرشيدة بفجوة نسبية (61.03%)
- 11- يهتم رئيس القسم بتحقيق العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين أعضاء هيئة التدريس بفجوة نسبية (60.59%).

المحور الثاني: معوقات دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي

جدول (11) استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني (المعوقات)

الترتيب	الدلالة	مربع كاي	%	الوزن النسبي	الاستجابات					الوظيفة		العبرة
					ضعيفة	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة	ك	لا يشغل منصب اداري	
10	0.00	73.26	61.60 %	3.08	4	12	39	14	6	ك	يشغل منصب اداري	ضعف قدرة بعض رؤساء الأقسام على تحليل الموقف او المشكلة والعوامل الأخلاقية المؤثرة فيه.
					5.3%	16.0%	52.0%	18.7%	8.0%	%		
			68.02 %	3.40	8	79	39	187	21	ك	لا يشغل منصب اداري	
					2.4%	23.7%	11.7%	56.0%	6.3%	%		
			66.85 %	3.34	12	91	78	201	27	ك	الإجمالي	
					2.9%	22.2%	19.1%	49.1%	6.6%	%		
6	0.00	53.04	63.20 %	3.16	2	15	34	17	7	ك	يشغل منصب اداري	تغليب المصلحة الشخصية لدي بعض رؤساء الأقسام على المصلحة العامة للقسم.
					2.7%	20.0%	45.3%	22.7%	9.3%	%		
			70.36 %	3.52	3	65	43	202	21	ك	لا يشغل منصب اداري	
					0.9%	19.5%	12.9%	60.5%	6.3%	%		
			69.05 %	3.45	5	80	77	219	28	ك	الإجمالي	
					1.2%	19.6%	18.8%	53.5%	6.8%	%		
8	0.00	49.76	64.00 %	3.20	3	9	36	24	3	ك	يشغل منصب اداري	عدم إلمام بعض رؤساء الأقسام

					4.0%	12.0%	48.0%	32.0%	4.0%	%		
			68.74%	3.44	4	69	47	205	9	ك	لا يشغل منصب اداري	
					1.2%	20.7%	14.1%	61.4%	2.7%	%		
			67.87%	3.39	7	78	83	229	12	ك	الإجمالي	
					1.7%	19.1%	20.3%	56.0%	2.9%	%		
9	0.00	66.40	64.27%	3.21	2	9	39	21	4	ك	يشغل منصب اداري	ضعف قدرة بعض رؤساء الأقسام في توظيف الموارد البشرية بالقسم
					2.7%	12.0%	52.0%	28.0%	5.3%	%		
			67.78%	3.39	6	79	40	197	12	ك	لا يشغل منصب اداري	
					1.8%	23.7%	12.0%	59.0%	3.6%	%		
			67.14%	3.36	8	88	79	218	16	ك	الإجمالي	
					2.0%	21.5%	19.3%	53.3%	3.9%	%		
1	0.00	68.72	68.27%	3.41	1	6	37	23	8	ك	يشغل منصب اداري	ضعف قدرة بعض رؤساء الأقسام في تقييم البدائل المتاحة في ضوء المعايير
					1.3%	8.0%	49.3%	30.7%	10.7%	%		
			72.93%	3.65	4	45	36	229	20	ك	لا يشغل	

			70.06 %	3.50	4	73	29	207	21	ك	لا يشغل منصب اداري	
					%1.2	%21.9	%8.7	%62.0	%6.3	%		
			69.49 %	3.47	7	79	65	229	29	ك	الإجمالي	
					%1.7	%19.3	%15.9	%56.0	%7.1	%		
			66.40 %	3.32	1	11	35	19	9	ك	يشغل منصب اداري	
					%1.3	%14.7	%46.7	%25.3	%12.0	%		
			71.80 %	3.59	6	52	35	221	20	ك	عدم استعداد بعض رؤساء الأقسام للتراجع عن القرارات غير الأخلاقية.	
					%1.8	%15.6	%10.5	%66.2	%6.0	%		
			70.81 %	3.54	7	63	70	240	29	ك	الإجمالي	
					%1.7	%15.4	%17.1	%58.7	%7.1	%		
2	0.00	67.50										
			65.87 %	3.29	2	10	36	18	9	ك	يشغل منصب اداري	تعارض الثقافة التنظيمية السائدة مع متطلبات صنع القرار الأخلاقي.
					%2.7	%13.3	%48.0	%24.0	%12.0	%		
			70.60 %	3.53	3	67	34	210	20	ك	لا يشغل منصب	

					0.9%	20.1%	10.2%	62.9%	6.0%	%	
			69.73%	3.49	5	77	70	228	29	ك	الإجمالي
					1.2%	18.8%	17.1%	55.7%	7.1%	%	
7	0.00	81.10	66.93%	3.35	2	8	37	18	10	ك	يشغل منصب اداري
					2.7%	10.7%	49.3%	24.0%	13.3%	%	
			68.74%	3.44	4	81	33	197	19	ك	لا يشغل منصب اداري
					1.2%	24.3%	9.9%	59.0%	5.7%	%	ضعف تطبيق المحاسبية لدى بعض رؤساء الأقسام.
68.41%	3.42	6	89	70	215	29	ك	الإجمالي			
		1.5%	21.8%	17.1%	52.6%	7.1%	%				

ومن خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

- جاءت جميع عبارات المحور الثاني بنسبة تتراوح بين (61.60%)، (72.08%)، حيث تقع أغلب العبارات في فئة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى أن معظم رؤساء الأقسام لم يلتحقوا بدورات تدريبية إدارية، وأن أكثرهم من أعضاء هيئة التدريس الذين لم تكن لديهم خبرة إدارية أو معرفة بعملية صنع القرار الأخلاقي واتخاذها.

-جاءت جميع عبارات المحور غير دالة إحصائياً عند مستوي (0.01) وذلك وفقاً للفرق بين رئيس القسم وعضو بالقسم، الأمر الذي يدل على تطابق آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك المعوقات بنسبة تراوحت بين (61.60%) كأقل نسبة والمتعلقة بـ "ضعف قدرة بعض رؤساء الأقسام في تقويم القرارات التي تم اتخاذها"، و (72.08%) كأعلى نسبة والمتعلقة بـ "ضعف قدرة بعض رؤساء الأقسام في تقييم البدائل المتاحة في ضوء المعايير الأخلاقية". وهو ما يشير إلى حاجة رؤساء الأقسام الأكاديمية إلى الالتحاق بالدورات التدريبية من أجل اكتساب بعض المهارات ومنها التخطيط الاستراتيجي من أجل تحديد نواحي القوة والضعف والفرص والتحديات المتعلقة بالأمور الإدارية وتقييم البدائل المتاحة وتحليل المواقف من أجل اختيار البديل المناسب وذلك في ضوء المعايير الأخلاقية.

ويمكن ترتيب المعوقات حسب حدتها كما يلي:

- 1- ضعف قدرة بعض رؤساء الأقسام في تقييم البدائل المتاحة في ضوء المعايير الأخلاقية بوزن نسبي (3.60)
- 2- عدم استعداد بعض رؤساء الأقسام للتراجع عن القرارات غير الأخلاقية بوزن نسبي (3.54)
- 3- تأثير بعض الممارسات للأخلاقية Non ethical لدى بعض أعضاء هيئة التدريس بالقسم بوزن نسبي (3.53)
- 4- تعارض الثقافة التنظيمية السائدة مع متطلبات صنع القرار الأخلاقي بوزن نسبي (3.49)
- 5- ضعف قدرة بعض رؤساء الأقسام في تقويم القرارات التي تم اتخاذها بوزن نسبي (3.47)
- 6- تغليب المصلحة الشخصية لدى بعض رؤساء الأقسام على المصلحة العامة للقسم بوزن نسبي (3.45)
- 7- ضعف تطبيق المحاسبية لدى بعض رؤساء الأقسام بوزن نسبي (3.42)
- 8- عدم إلمام بعض رؤساء الأقسام بأسس صنع القرار الأخلاقي بوزن نسبي (3.39)

9- ضعف قدرة بعض رؤساء الأقسام في توظيف الموارد البشرية بالقسم بوزن نسبي (3.36)

10- ضعف قدرة بعض رؤساء الأقسام على تحليل الموقف أو المشكلة والعوامل الأخلاقية المؤثرة فيه بوزن نسبي (3.34)

المحور الثالث: مقترحات تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي

جدول (12) استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثالث (المقترحات)

العبارة	الوظيفة	الاستجابات					الوزن النسبي	%	مربع كاي	الدلالة
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا				
التمهية المهنية لرؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في مجال صنع القرار الأخلاقي.	ك يشغل منصب إداري	27	24	22	2	0	4.01	80.27%	52.09	0.00
		36.0%	32.0%	29.3%	2.7%	0.0%				
	ك لا يشغل منصب إداري	50	249	34	1	0	4.04	80.84%		
		15.0%	74.6%	10.2%	0.3%	0.0%				
	ك الإجمالي	77	273	56	3	0	4.04	80.73%		
		18.8%	66.7%	13.7%	0.7%	0.0%				
تهيئة المناخ التنظيمي الداعم لصنع القرارات الأخلاقية بالقسم.	ك يشغل منصب إداري	27	22	26	0	0	4.01	80.27%	40.95	0.00
		36.0%	29.3%	34.7%	0.0%	0.0%				
	ك لا يشغل منصب إداري	117	188	28	1	0	4.26	85.21%		

الدلالة	مربع كاي	%	الوزن النسبي	الاستجابات					الوظيفة	العبارة				
				ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا						
				%	%	%	%	%						
1	0.00	24.53	%84.30	4.22	0	1	54	210	144	ك	الإجمالي			
					%0.0	%0.3	%8.4	%56.3	%35.0	%				
			%81.07	4.05	0	2	18	29	26	ك			يشغل منصب إداري	تنمية وعي رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بالقسم بأهمية المشاركة في صنع القرارات الأخلاقية.
					%0.0	%2.7	%24.0	%38.7	%34.7	%				
			%87.19	4.36	0	0	28	158	148	ك			لا يشغل منصب إداري	
					%0.0	%0.0	%8.4	%47.3	%44.3	%				
%86.06	4.30	0	2	46	187	174	ك	الإجمالي						
		%0.0	%0.5	%11.2	%45.7	%42.5	%							
4	0.00	20.98	%81.07	4.05	0	0	22	27	26	ك	يشغل منصب إداري	إعداد ميثاق شرف مهنة الأستاذ الجامعي يتضمن المعايير الأخلاقية لصنع القرارات.		
					%0.0	%0.0	%29.3	%36.0	%34.7	%				
			%83.53	4.18	0	1	37	198	98	ك	لا يشغل منصب إداري			
					%0.0	%0.3	%11.1	%59.3	%29.3	%				

الدلالة	مربع كاي	%	الوزن النسبي	الاستجابات					الوظيفة		العبرة	
				ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	ك	الإجمالي		
		%83.08	4.15	0	1	59	225	124	ك	الإجمالي		
				%0.0	%0.2	%14.4	%55.0	%30.3	%			
3	0.00	22.40	%79.73	3.99	0	1	24	25	25	ك	يشغل منصب إداري	تعزير الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية.
					%0.0	%1.3	%32.0	%33.3	%33.3	%		
			%84.67	4.23	0	1	39	175	119	ك	لا يشغل منصب إداري	
					%0.0	%0.3	%11.7	%52.4	%35.6	%		
			%83.77	4.19	0	2	63	200	144	ك	الإجمالي	
					%0.0	%0.5	%15.4	%48.9	%35.2	%		
8	0.00	40.36	%78.40	3.92	0	1	29	20	25	ك	يشغل منصب إداري	وضع معايير أخلاقية لاختيار القيادات الأكاديمية ورؤساء الأقسام.
					%0.0	%1.3	%38.7	%26.7	%33.3	%		
		%80.24	4.01	0	21	40	187	86	ك	لا يشغل منصب إداري		
				%0.0	%6.3	%12.0	%56.0	%25.7	%			

الدلالة	مربع كاي	%	الوزن النسبي	الاستجابات					الوظيفة		العبارة	
				ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	ك	الإجمالي		
7	0.00	15.65	%81.07	4.05	0	22	69	207	111	ك	الإجمالي	شفافية القرارات في الأقسام الأكاديمية في ضوء مبادئ المسئولية.
					%0.0	%5.4	%16.9	%50.6	%27.1	%		
			%80.36	4.02	0	19	39	193	83	ك	لا يشغل منصب إداري	
			%80.49	4.02	0	20	58	223	108	ك	الإجمالي	
					%0.0	%4.9	%14.2	%54.5	%26.4	%		
5	0.03	8.63	%80.00	4.00	0	0	19	37	19	ك	يشغل منصب إداري	استخدام طرق حديثة في صنع القرارات الأخلاقية كالمحاكاة
					%0.0	%0.0	%25.3	%49.3	%25.3	%		
			%81.14	4.06	0	2	46	217	69	ك	لا يشغل منصب إداري	تمثيل الأدوار وتوظيف وسائل التواصل الاجتماعي.
			%80.93	4.05	0	2	65	254	88	ك	الإجمالي	

الدلالة	مربع كاي	%	الوزن النسبي	الاستجابات					الوظيفة	العبارة		
				ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا				
				%	%	%	%	%				
9	0.05	7.69	%82.67	4.13	0	2	12	35	26	ك	دعم الجامعة لفسلفة صنع القرارات الأخلاقية	
					%0.0	%0.5	%15.9	%62.1	%21.5	%		
			%78.68	3.93	0	15	59	193	67	ك		لا يشغل منصب إداري
					%0.0	%2.7	%16.0	%46.7	%34.7	%		
			%79.41	3.97	0	17	71	228	93	ك		الإجمالي
					%0.0	%4.5	%17.7	%57.8	%20.1	%		
10	0.01	11.91	%80.53	4.03	0	0	25	23	27	ك	تعديل بعض اللوائح الإدارية (الجامعية) التي تحد من فاعلية القرارات الأخلاقية	
					%0.0	%0.0	%33.3	%30.7	%36.0	%		
			%78.56	3.93	0	12	81	160	81	ك		لا يشغل منصب إداري
					%0.0	%3.6	%24.3	%47.9	%24.3	%		
			%78.92	3.95	0	12	106	183	108	ك		الإجمالي
					%0.0	%2.9	%25.9	%44.7	%26.4	%		

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

- جاءت جميع عبارات المحور الثالث بنسبة تتراوح بين (78.92%)، (86.06%)، حيث تقع جميع العبارات في فئة كبيرة، وقد يشير هذا إلى حاجة بعض أفراد عينة الدراسة إلى تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي.

- جاءت جميع عبارات المحور دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) (سوي عبارتين) بالنسبة لمربع كاي وذلك وفقاً للفرق بين رئيس القسم وعضو بالقسم، الأمر الذي يدل على اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك المقترحات من أجل تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي بنسبة إجمالية تراوحت بين (78.92%) كأقل نسبة والمتعلقة بـ "تعديل بعض اللوائح الإدارية (الجامعية) التي تحد من فاعلية القرارات الأخلاقية"، و(86.06%) كأعلى نسبة والمتعلقة بـ "تنمية وعي رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بالقسم بأهمية المشاركة في صنع القرارات الأخلاقية" وقد يعزى ذلك إلى حاجة بعض أفراد عينة الدراسة إلى علاقات إنسانية طيبة بين أعضاء هيئة التدريس في الأقسام والتي تزيد من الانتماء والولاء التنظيمي للقسم من أجل اتخاذ القرارات التي تستهدف تحقيق أهداف المنظمة وتقديم المصلحة العامة وقد يأتي ذلك من تفعيل دور رئيس القسم في صنع القرار الأخلاقي.

ويمكن ترتيب المقترحات حسب قوتها كما يلي:

- 1- تنمية وعي رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بالقسم بأهمية المشاركة في صنع القرارات الأخلاقية بوزن نسبي (4.30)
- 2- تهيئة المناخ التنظيمي الداعم لصنع القرارات الأخلاقية بالقسم بوزن نسبي (4.22)
- 3- تعزيز الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية بوزن نسبي (4.19)
- 4- إعداد ميثاق شرف لمهنة الأستاذ الجامعي يتضمن المعايير الأخلاقية لصنع القرارات بوزن نسبي (4.15)
- 5- استخدام طرق حديثة في صنع القرارات الأخلاقية كالمحاكاة وتمثيل الأدوار وتوظيف وسائل التواصل الاجتماعي بوزن نسبي (4.05)
- 6- التنمية المهنية لرؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في مجال صنع القرار الأخلاقي بوزن نسبي (4.04)
- 7- شفافية القرارات في الأقسام الأكاديمية في ضوء مبادئ المسؤولية بوزن نسبي (4.02)

8- وضع معايير أخلاقية لاختيار القيادات الأكاديمية ورؤساء الأقسام بوزن نسبي (4.00)

9- دعم الجامعة لفلسفة صنع القرارات الأخلاقية بوزن نسبي (3.97)

10- تعديل بعض اللوائح الإدارية (الجامعية) التي تحد من فاعلية القرارات الأخلاقية بوزن نسبي (3.95)

ثالثاً: التصور المقترح:

في ضوء أدبيات الدراسة ونتائجها الميدانية والمقابلات الشخصية للباحثين مع بعض خبراء التربية وبعض المسؤولين والقادة ورؤساء الأقسام بكلية جامعة الأزهر تم بلورة هذا التصور المقترح لتفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي بكلية جامعة الأزهر في صنع القرار الأخلاقي.

ويتكون هذا التصور من مفهوم وفلسفة ومرتكزات وأهداف وآليات أو إجراءات التطبيق، بالإضافة إلى بعض الضمانات المطلوب توافرها لنجاح تطبيق هذا التصور، ويتناول الباحثان هذه النقاط بشيء من التفصيل كما يلي:

1- مفهوم التصور المقترح:

يقصد بالتصور المقترح إطار أو نموذج عام مستقبلي يوضح كيفية تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي بكلية جامعة الأزهر في صنع القرار الأخلاقي.

2- فلسفة التصور المقترح:

تعد عملية صنع القرار جوهر العملية الإدارية، وقد زادت أهمية اتخاذ القرارات في مجال الإدارة التربوية، بحيث أصبحت تمثل محور العملية الإدارية على كافة المستويات، ومن ثم أضحت النجاح الذي تحققه أي مؤسسة تعليمية يرجع إلى حد كبير إلى قدرة وكفاءة قادتها على اتخاذ القرارات، لذلك لن تحقق أي مؤسسة تربوية نجاحاً إلا من خلال قدرتها على تفعيل البعد الأخلاقي في عملية اتخاذ وصنع القرارات.

وبناء على ذلك تشتق ملامح فلسفة التصور المقترح من خلال المحورين

التاليين:

- طبيعة التغيرات والتحديات التي يمر بها العصر الحالي من زيادة التنافسية، وسوء الأحوال الاقتصادية، وزيادة في الطموحات والآمال، بالإضافة إلى سمات هذا العصر من العولمة، والشراكة، والتكتلات الاقتصادية والتحديات البيئية، والعنف والتطرف، والتحديات التكنولوجية التي تفرض على الجامعة تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي بكلية جامعة الأزهر في صنع القرار الأخلاقي - باعتبار

القسم الأكاديمي النواة التي تقوم عليها أعمال الجامعة- بحيث تتناسب مع سمات هذا العصر وتحدياته.

- تعد المؤسسة التربوية- وخاصة الجامعة- أنموذجاً لمؤسسات المجتمع الأخرى، بوصفها المسنولة عن صناعة الإنسان صناعة اجتماعية، من خلال إعداده وتطويره، فلا بد أن تركز على الأخلاق والمبادئ الأخلاقية، وبالنسبة لجامعة الأزهر فهي جامعة لها خصوصية تحتم عليها الاهتمام بصنع القرار الأخلاقي في أصغر وحداتها (القسم الأكاديمي).

3-مرتكزات التصور المقترح:

- حاجة الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر إلى إعادة النظر في عملية صنع القرار نظراً للتغيرات الكبيرة على الصعيد المحلي التي ربما تؤثر على عملية صنع القرارات داخل الأقسام الأكاديمية.
- حاجة الأقسام التربوية إلى تحقيق الانسجام الكامل والرضا عن كافة القرارات التي تتخذ داخل الأقسام الأكاديمية بكليات الجامعة وخاصة من الأفراد المتأثرين بتلك القرارات ولا يتأتى ذلك إلا من خلال مراعاة القواعد الأخلاقية في عملية صنع القرار.
- حاجة الأقسام الأكاديمية بالجامعة إلى التزام كافة المنتسبين إليها بالقواعد الأخلاقية المنظمة للعمل الجامعي الرسمية والمتعارف عليها وتأتي عملية صنع القرار الأخلاقي لدعم هذا التوجه وتقويته.
- الحاجة إلى تعزيز سمعة الجامعة بداية من الأقسام الأكاديمية من خلال القضاء على كافة أشكال التجاوزات والتحيزات المتعلقة بعمليات صنع القرار وتحقيق العدالة لكافة أعضاء القسم.

4-أهداف التصور المقترح:

يسعى التصور المقترح الذي تقترحه الدراسة الحالية إلى تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي بكليات جامعة الأزهر في صنع القرار الأخلاقي. من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- تقديم بعض الحلول للمشكلات التي تعاني منها عملية صنع القرار بكليات جامعة الأزهر حسبما توصلت نتائج الدراسات المتعلقة.
- معالجة بعض أوجه القصور في عملية صنع القرار داخل الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر.
- إبراز مدى أهمية البعد الأخلاقي في عملية صنع القرار لما لها من دور فعال في التأثير في المنظومة التعليمية.

- تقديم المساعدة للمسؤولين وامتخذي القرارات التعليمية في تطوير عملية صنع القرار داخل الأقسام الأكاديمية.

معالجة موضوع على جانب كبير من الأهمية وهو عملية صنع القرار وهي عملية لها أهمية كبيرة باعتبارها أحد مكونات الإدارة التعليمية، فهي عملية مهمة حيث تتعلق بتغيير الواقع ويمتد آثارها للمستقبل.

5- مراحل التصور المقترح

نظراً للتغيرات العالمية التي تعصف بالعالم بأثره وما ينبثق عنها من تحديات تواجه المجتمع المصري فإن هذا يحتم على التصور المقترح للدراسة الحالية المرونة، ومن ثم فقد تم صياغة التصور المقترح في مراحل ثلاث كالتالي:

- المرحلة الأولى: مرحلة الثقافة التنظيمية.
- المرحلة الثانية: مرحلة المناخ التنظيمي.
- المرحلة الثالثة: مرحلة الصحة التنظيمية.

المرحلة الأولى: مرحلة الثقافة التنظيمية

تعد هذه المرحلة هي المرحلة الأساسية لبناء التصور المقترح، وينصب الاهتمام في هذه المرحلة على تغيير الثقافة التنظيمية في الأقسام الأكاديمية ويرى البعض أن عملية صياغة القيم الأخلاقية في المنظمة (التي تبني علي أساسها القرارات الأخلاقية) يتم في إطار الثقافة التنظيمية وفي استمرارية أعمالها لإعادة تجديد أو تحديث القيم الأخلاقية غير الثابتة فالثقافة التنظيمية له تأثير كبير على تفعيل عملية صنع القرار الأخلاقي والعكس صحيح أيضاً.

وقد توصلت الدراسة الميدانية إلى نسبة التوافق فيما يتعلق بالعبارات التي تقيس دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي تراوحت بين 35% وبين 48% وهذه نسبة مقبولة يمكن البناء عليها وتنميتها.

كما أن مجتمع جامعة الأزهر كمجتمع عربي مسلم يدفعه الوازع الديني إلى الالتزام بالمعايير الأخلاقية في كل الأفعال والقرارات سواء علي مستوى الأفراد أو المجالس والهيئات ويمكن أن يكون ذلك نقطة انطلاق لنقوية الثقافة الداعمة لعملية صنع القرار الأخلاقي فالثقافة الداعمة للأخلاق لن تواجه صعوبة كبيرة في غرسها وتنميتها واستثمارها في عملية صنع القرار الأخلاقي ولكن يتطلب التغيير الثقافي للمنظمة نحو الثقافة التنظيمية الداعمة لمبادئ صنع القرار الأخلاقي بعيداً عن حسابات المصالح والمنافع الأخذ بالخطوات الآتية:

- اقتناع القادة الأكاديميين بالجامعة بمبادئ صنع القرار الأخلاقي.
 - دعم أعضاء هيئة التدريس للمشاركة الفاعلة في عملية صنع القرار الأخلاقي.
 - تهيئة بيئة العمل الجامعي لتقبل نتائج القرار الأخلاقي.
- ففيما يتعلق بدور القيادة العليا في الجامعة نجد أنه يقع على عاتقها دورا كبيرا لتزويد المنظمات بالالتزام وتقديم الأمثلة الأخلاقية حيث يعتبر هذا الدور عاملاً مهماً جداً في اتخاذ القرارات الأخلاقية، إذ أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن خلق واستمرار ثقافة تؤكد على أهمية السلوك الأخلاقي لجميع العاملين طوال وقت العمل وتعلمهم كيفية المحافظة عليها.
- كما أن أعضاء هيئة التدريس يقع عليهم عبء المشاركة في عملية صنع القرار الأخلاقي بحكم كونه أعضاء في مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعة فيجب على أعضاء هيئة التدريس دعم الثقافة التنظيمية الجديدة وترسيخها في مناشط ومناحي عمل القسم الأكاديمي لدعم التوجه نحو مبادئ صنع القرار الأخلاقي.
- كما يجب تهيئة بيئة العمل الجامعي لدعم الثقافة التنظيمية المساعدة على تقبل مبادئ ونتائج صنع القرار الأخلاقي من خلال ميثاق شرف أخلاقي **ethical-code** يحكم عمل الأفراد داخل الجامعة وتحتكم إليه أنشطة وأعمال وقرارات المجالس داخل الجامعة.

المرحلة الثانية (مرحلة المناخ التنظيمي)

وفي هذه المرحلة يتم تحويل القيم المحورية الراسخة إلى سلوكيات ظاهرة بمعنى تحويل فكر صنع القرار الأخلاقي من المرحلة النظرية إلى ممارسات تطبيقية، وتحتاج هذه المرحلة إلى تخطيط ناجح وروية استراتيجية فاعلة، و حقيقة الأمر أن البيئة التطبيقية تحمل العديد من المفاجآت للمخططين الاستراتيجيين، ولا بد أن يمتلك رؤساء الأقسام الأكاديمية المرونة الكافية في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهذه المرحلة هي مرحلة مناخ تنظيمي بالأساس يجب أن يتوافر فيها جميع عناصر المناخ التنظيمي الناجح، وعلى المجتمع الخارجي أن يقدم دعمه للأقسام الأكاديمية في هذه المرحلة، وعلى أجهزة الدولة أن تتابع عن كثب هذه التغيرات المتلاحقة بالجامعة وتدلل لها الصعوبات التي تعترضها، وتظهر أن هذا التحول في بيئة الجامعة " مشروع قومي نهضوي يحقق الريادة للجامعة ويسهم في رفعة البلاد وتقدمها، كما يجب أن يقدم الدعم المعنوي للقيادة والاتباع على حد سواء، وتقوم الأجهزة الحكومية بتقديم المعونة والمشورة للقيادات فيما يعترضها من مشكلات إدارية وغيرها. وفي البيئة الداخلية للجامعة يقوم رؤساء الأقسام الأكاديميون بدور بارز في تطبيق وتنفيذ مبادئ صنع القرار الأخلاقي من خلال استخدام مهارتهم الخاصة وما يمتلكون من كاريزما في التأثير داخل وخارج أقسامهم.

أما عن الأتباع (أعضاء هيئة التدريس) فيجب عليهم المشاركة في عملية صنع القرار الأخلاقي بمنتهى الجد والإخلاص والتفاني وخصوصاً فيما يتعلق بنشر الثقافة الأخلاقية بين طلابهم، وتظهر بيئة العمل في هذه المرحلة أعلى درجات الثقافة، حيث يزداد فيها الإنجاز التنظيمي إلى أعلى درجته.

المرحلة الثالثة: (مرحلة الصحة التنظيمية)

تمثل هذه المرحلة مرحلة، النتائج و تنمية ودعم القيم الإيجابية بالجامعة وتحويل التعارضات إلى تناغم، إن الهدف الأصيل من هذه المرحلة هو المحافظة إلى النجاح الذي توصلت إليه الجامعة وهو تطوير عملية صنع القرار في ضوء مبادئ صنع القرار الأخلاقي، بيد أن شبح الانتكاسة سوف يطارد عملية التطوير في هذه المرحلة تحديداً، لذا فإن على الجهات خارج الجامعة (الأجهزة الحكومية) أن تقدم مزيداً من الدعم في هذه المرحلة، وأن تقلل من أسباب الفشل الخارجي، وتحاول القضاء على أسبابه، إن الاتصال الجيد بين القادة يسهم في نقل الخبرات وتحويل الجامعات إلى منظمات تعلم تدعمها الدولة وتذلل لها العقبات، كما يقع على عاتق الدولة دور مهم في دعم الأتباع (أعضاء هيئة التدريس) والطلاب، وتقديم الدعم اللازم لبيئات العمل، ومن الضروري هنا أن تشير إلى النضج الذي سوف تتمتع به الجامعة، حيث يمكنها أن تفيد ما دونها من مؤسسات حكومية من خبراتها العميقة . أما عن داخل الجامعة فتنبذ وكما لو كانت "مستعمرة نمل" تظهر أعلى درجات الصحة التنظيمية وتظهر امتلاك قدرات ومهارات الميزة التنافسية.

6-أسس التصور المقترح:

-الشفافية: وتشمل تدفق المعلومات، والوضوح التام للأنظمة والتعليمات، وتبسيط إجراءات العمل، والتشاركية في صنع القرارات، وفاعلية نظم لمساءلة والمحاسبية، والإفصاح المقصود عن كل ما يخص أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين وللمستفيدين وأصحاب العلاقة. والشفافية أصبحت اليوم قضية عالمية ووطنية تهتم بها المنظمات العالمية والمنظمات الوطنية، كما أن الشفافية تعمل على تقليل الغموض والضبابية، وتساهم في القضاء على الفساد، وغموض التشريعات. كما أن أهمية الشفافية تظهر من خلال عملها على تمكين القرارات الصادرة من المعنيين من خارج وداخل المؤسسة، والعمل على تلبية حقوق العامة في الفهم والمعرفة من خلال مشاركتهم في المعلومات، وتقديم المساعدة في فهم إدارة عمليات البيانات الداخلية، كما تسمح بتوعية المتأثرين بالقرارات وإطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتعمل على تسهيل عمليات تقييم الأداء. كما تعمل على تحقيق الديمقراطية والمساءلة وضمان نجاحهما والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح، إضافة إلى كونها آلية للوصول لحكم مفتوح ولحق المساءلة،

وتؤدي الشفافية إلى اختيار قيادات تتصف بالموضوعية والنزاهة والانتماء والولاء للمؤسسة والصالح العام. ومن هنا نجد أن الشفافية والوضوح من أهم الأسس التي تبني عليها عملية صنع القرار الأخلاقي التي يجب أن تتحلي بها كافة الأقسام التربوية بالجامعة.

-الاستقلالية: وتعنى مسئولية الأقسام الأكاديمية بالجامعة عن عملية صنع القرار بداخلها في حدود القانون ووضع القواعد المنظمة لها وتنظيم إجراءات العمل الخاصة بها، وهذا لا يعفيها من مسئولياتها تجاه التحولات والتغيرات التي يشهدها العالم (محليا وإقليميا ودوليا) في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية مما يضع عليها عبء وضع تلك التغيرات في الاعتبار والتي تجعل عملية صنع القرار الأخلاقي شاقه ومرهقه نظرا لتصارع المصالح وتشعبها.

-الاستمرارية: وتعنى الاستمرار في الأخذ بمبادئ عملية صنع القرار الأخلاقي، بغض النظر عن أي تغيير في الإدارة أو القيادات الأكاديمية، وذلك انطلاقاً من أن هذه السياسات تعبر عن حركة المجتمع ككل وليس حركة الأفراد أو المسئولين. فيجب أن تكون عملية الأخذ بمبادئ صنع القرار الأخلاقي سياسة مؤسسة مدعومة برغبة الأفراد العاملين فيها.

7-آليات التصور المقترح:

تحدد آليات التصور المقترح الإجراءات المتبعة في تحقيق هدف التصور عند توافر ضمانات محددة، وتمثل هذه الآليات الترجمة العملية لفلسفة التصور المقترح ومركزاته إلى أغراض محددة، وتمثل هذه الآليات فيما يلي:

أولاً: تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي

بعد تكوين ثقافة تنظيمية داعمة لمعايير صنع القرار الأخلاقي ينبغي وضع ميثاق شرف أخلاقي يوضح المعايير الأخلاقية التي ينبغي أن تتبع عند صنع القرار داخل الأقسام الأكاديمية ويمكن أن يكون هذا الميثاق صادر عن مجلس الجامعة ويحمل صيغة الإلزام بعد مشاركة ممثلة لأعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام في وضع هذا الميثاق بما يتفق مع طبيعة العمل بجامعة الأزهر والتقاليد الجامعية الراسخة.

ومن ثم يكون المناخ مناسباً لدعم رئيس القسم الأكاديمي بالجامعة لتفعيل دوره في صنع القرار الأخلاقي ويمكن أن يتم ذلك من خلال ما يلي:

- تقديم بعض الدورات التدريبية المناسبة والتي تساعد رئيس القسم علي صنع القرار الأخلاقي والالتزام بمعاييره وتحقيق التوازن بين المصالح في الأقسام

الأكاديمية وتحمل المسؤولية المجتمعية وضمن عدالة القرارات بالقسم لتجنب الاعتراض عليها.

- تقديم الضمانات اللازمة لتحقيق المشاركة الفاعلة من قبل أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار الأخلاقي، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تنوع أساليب صنع القرار وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في عمليات صنع القرار لضمان مشاركة أغلب الأعضاء، بالإضافة إلى حماية أعضاء هيئة التدريس من التعرض لأي ضغط يؤثر على آرائهم في قرارات القسم.
- تشجيع رئيس القسم على الالتزام بالعلاقات الإنسانية في إدارة القسم واحترام أعضاء هيئة التدريس من أجل تحقيق الأهداف المهنية للقسم.
- ضرورة التزام رئيس القسم بأخلاقيات المهنة كونه نموذج وقدوة لأعضاء القسم، ويمكن أن يكون ذلك من خلال ميثاق أخلاقي يوضح الممارسات الأخلاقية التي من الضروري أن يتبعها رئيس القسم في أداء مهامه بشكل عام وفي عمليات صنع القرار.

ثانياً: التغلب على معوقات تفعيل دور رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي

يجب التغلب على المعوقات التي رصدتها الدراسة الميدانية والتي تحول دون تفعيل دور رئيس القسم في صنع القرار الأخلاقي وتتعلق أغلب هذه المعوقات بثلاثة جوانب وهي:

- نقص خبرات رؤساء الأقسام في الإدارة وصنع القرار بشكل عام.
- ضعف المحاسبية وغياب المسؤولية المجتمعية بالقسم.
- صراعات المصالح.

ويمكن التغلب على المعوقات والصعوبات السابقة من خلال الإجراءات السابقة من حيث اعتماد ميثاق شرف أخلاقي إلزامي وتنمية قدرات رؤساء الأقسام الأكاديمية في الإدارة وصنع القرار من خلال الدورات التدريبية وورش العمل وغيرها.

وينبغي فرض عقوبات رادعة وحاسمة على المخالفات الأخلاقية أو أي تعارضات لبنود ومعايير الميثاق الأخلاقي المعمول به من خلال اتباع الخطوات والإجراءات القانونية بداية من توجيه الإنذار واللوم نهاية بالإيقاف عن العمل، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة المسؤولية المجتمعية لدى كافة أعضاء القسم بحيث تغلب المصلحة العامة الواسعة على المصلحة الفردية الضيقة ومن ثم يمكن معالجة صراع المصالح حيث تعمل المسؤولية المجتمعية على تحقيق التوازن بين مصالح العاملين في القسم وبين القسم والكلية والجامعة وبين بعضهم البعض.

ثالثاً: دعم رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي:

من خلال ما قدمته الدراسة الميدانية من نتائج هناك بعض المقترحات التي يمكن أن تدعم رئيس القسم الأكاديمي في صنع القرار الأخلاقي ومن تلك المقترحات ما يلي:

- وضع معايير أخلاقية لاختيار القيادات الأكاديمية ورؤساء الأقسام، ويمكن أن يتضمن ذلك في ميثاق الشرف الأخلاقي، للابتعاد عن أي تحيزات أو حسابات لا تصب في صالح العمل والقسم عن اختيار رؤساء الأقسام.
 - تهيئة المناخ التنظيمي الداعم لصنع القرارات الأخلاقية بالقسم.
 - تعزيز الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية، من خلال تمكينهم وتفويضهم والاعتداد بمشاركاتهم وآرائهم في قضايا القسم.
 - التأكيد على شفافية القرارات في الأقسام الأكاديمية في ضوء المسؤولية والمحاسبية.
 - استخدام طرق وأساليب حديثة في صنع القرارات الأخلاقية كالمحاكاة وتمثيل الأدوار وتوظيف وسائل التواصل الاجتماعي.
 - تعديل بعض اللوائح الإدارية (الجامعية) التي تحد من فاعلية القرارات الأخلاقية
- 8- ضمانات التصور المقترح:

إن تطبيق آليات التصور المقترح يحتاج إلى بعض الضمانات التي تجعل التطبيق ممكناً، وتمثل هذه الضمانات فيما يلي:

- اقتناع كل فرد داخل الجامعة بداية من رئيس الجامعة إلى الموظفين بأهمية القرار الأخلاقي باعتبارها الطريق لمواجهة التغيرات المتلاحقة والتي يجب على الجامعة مسايرتها حتى لا تتخلف عن الجامعات الأخرى.
- قناعة الجامعة بوسائل التجديد، بمعنى أن تغير الجامعة من مفاهيمها وأساليبها وقيمها واتجاهاتها ومعاييرها بما يتماشى مع ثقافة صنع القرار الأخلاقي.
- منح السلطات للمسؤولين عن الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، وتشجيعهم على تقديم أفكار مبتكرة، وأن يمنحوا الفرصة لتطبيقها ويشاركوا بفعالية في عملية صنع القرار الأخلاقي.
- توفير التمويل اللازم للتدريب، وإدخال التقنيات الحديثة، ولعقد ندوات للتوعية بأهمية هذا الأسلوب الإداري، ولتدعيم البحوث التي تجرى حول صنع القرار الأخلاقي.

- توفير مناخ عام داخل الجامعة تسوده الثقة، والعدل والاستقرار والطمأنينة، والمتابعة المستمرة، والعلاقات الحسنة والالتزام بالنظام وتأدية الواجبات.
- الاعتماد على الإدارة بالحقائق وهذا يتطلب استخدام الجامعة للحقائق في عمليات جمع البيانات وتحليلها، وصنع القرار وغيرها.
- تحمل جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين والعاملين والطلاب مسؤولية التحسين والتطوير داخل الجامعة والمشاركة في صنع القرار ونشر ثقافة الالتزام الأخلاقي.

المراجع:

- 1- أحمد يوسف العبيدي (2013) أثر شدة الموقف على عملية صنع القرار الأخلاقي دراسة ميدانية لطلبة المحاسبة في بعض الدول العربية ودول غرب أوروبا، مجلة العلوم السياسية والاقتصادية(1)، 293-346
- 2- تحسين الطراونة، الأخلاق والقيادة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.
- 3- ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، ديناميات عملية صناعة القرار بمجالس الأقسام والكليات في بعض كليات جامعة الأزهر" دراسة ميدانية "، رسالة دكتوراه غير منشورة' كلية التربية، جامعة الأزهر بالقاهرة، 2003.
- 4- جمهورية مصر العربية: القانون رقم 103 لسنة 1961م، بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، مادة (2)، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ط5، 2010م.
- 5- حسون، هيثم عبد الله (2001) ظاهرة التردد في صناعة القرار وانعكاساتها على العمل الإداري والتربوي، مجلة التربية الرياضية، 10 (40)، ص ص 123-138.
- 6- حسن عبد المالك محمود، سمير حسنين بركات: فعالية اتخاذ القرارات بواسطة مجالس الأقسام في الكليات الجامعية، مدخل لتطوير الإدارة الجامعية، بحث مقدم للمؤتمر الثاني عشر لرابطة التربية الحديثة، بالاشتراك مع كلية التربية، جامعة المنصورة، والمنعقد بجامعة المنصورة، في الفترة من 7-9/7/1992م، تحت عنوان: السياسات التعليمية في الوطن العربي، القاهرة: رابطة التربية الحديثة، 1992م.
- 7- دلال عبد المحسن ياسين، " مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس المتوسطة في الكويت "، الكويت، كلية العلوم والتربية، جامعة الشرق الأوسط-2013م
- 8- سلامه عبد العظيم حسين، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة 2002م.
- 9- سلامه عبد العظيم حسين، ديناميات وأخلاق صنع القرار، القاهرة، دار النهضة العربية، 2005م.
- 10- طه عبد الرحمن، سؤال في الأخلاق، مساهمة للنقد الأخلاقي للحدائثة الغربية، الدار البيضاء، المركز الثقافي العربي، 2000
- 11- عباس الشريفي وآخرون، درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط

- في عمان، مجلة العلوم التربوية -مصر، مج 20، ع 2، 2012، ص ص 117 - 147
- 12- عونية طالب أبو أسنينة (2015) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، مجلة جرش للبحوث والدراسات - الأردن، مج16، ع2، ص ص 321-389.
- 13- محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، عمان، ياسين للخدمات المكتبية والطلابية، 2002
- 14- مصطفى فهم، الطفل ومهارات التفكير في رياض الأطفال والمدارس الابتدائية رؤية مستقبلية في الوطن العربي، القاهرة، دار الفكر العربي، 2005.
- 15- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسئولية الأعمال في شركات الأعمال، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
- 16- نصر محمد الحجيلي، آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية، مجلة جامعة دمشق -المجلد 26، 2010.
- 17- ياسر خالد سلامه، الإدارة المدرسية الحديثة: مهاراتها ومعاييرها-المدير الفعال- صراع القيادة، عمان، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2002 .
- 18- arlson ،D.S.; Kacmar ،K.M. & Wadsworth ،L.L. (2002). "The impact of moral intensity dimensions on ethical decision - making: Assessing the relevance of orientation" ،Journal of Managerial Issues ،14(1)، 15-30.
- 19- Colby ،A. & Kohlberg ،L. (1987). "The measurement of moral judgment" ،In Theoretical foundations and research validations and standard issues manual ،Vol. I and II ، Cambridge University Press ،MA.
- 20- Daft.R.l(2005) The leadership experience ،Mason .Ohio.South western decision-making: An empirical study ،African Journal of Business Management،. 5 ،(4): 1466-1480.
- 21- Diane E. Oliver 1 and Barbara Hioco,2012 ; An Ethical Decision for Making Framework Community College Administrators ،Community College Review 40(3).
- 22- Fulenwider ،T.J. (2008). "The application of ethical principles in decision making between beginning ، intermediate and journeyman educational administrators" ، DAI -A ،69/02 ،P. 448.
- 23- Gerhards ،R. (1999). You can't change the world in six months. From: ،Association Monthly Magazine ،22. (99): 20-21.

- 24- Haines ،R. & Leonar ،L. (2007). Situational influences on ethical decision making in an IT context ،Information & Management ،44: 313-320
- 25- Kaucher ،E. (2010). "Ethical decision making and effective leadership" ،DAI-A ،71/03 ،Sep.
- 26- Kohlberg ،L. (1981). The philosophy of moral development: Moral stages and the idea of justice ،San Francisco: Harper & Row.
- 27- Kohlberg ،L. (1984). The psychology of moral development ، San Francisco: Harper & Row.
- 28- Iefkowitz،J(2003) Ethics and values in industrial organizational psychology،series in applied psychology،Mahwah، N.j; lawrence،Erlbaum،Associate،inc
- 29- Loewenberg ،F. and Dolgoff ،R. (1996) Ethical Decisions for Social Work Practice ،Itasca ،Illinois ،F.E. Peacock.
- 30- Mahmood ،S. & Ali ،B. (2011). Moral imagination and management
- 31- Moeder ،B. S. (2007). Moral Decision Making of university Housing Reside Life professionals. Doctor of Education ،the Faculty of the Graduate school at the University of Missouri Columbia.
- 32- Mueller ،C.A. (2010). "Influence of transformational style on decision making style and technology readiness: A correlation study" ،DAI -A ،71/03 ،Sep
- 33- Pickett ،J.P. (2000). The American heritage dictionary of the English Language ،(4th ed.) ،Boston ،MA: Houghton Mifflin Co
- 34- Rafael Morales-Sánchez and Carmen Cabello-Medina ،2013; The Role of Four Universal Moral Competencies in Ethical Decision-Making: Journal of Business Ethics ،Vol. 116 ،No. 4 ،Special Issue on Universal Ethics،Cultural Diversity and Globalization - 17th IESE International Symposium (September
- 35- Reamer ،F. G. (2005). Social Work Values and Ethics: Reflections on the Profession's Odyssey. Advances in Social Work ،6(1) ،24-32.
- 36- Rest ،J.R. (1986). Moral development: Advances in research and theory. Westport ،Connecticut: Praeger Publications
- 37- Robbins. S. P. & Decenzo. D. A. (2004). Management Personnel. New Jersey: Prentice-Hall.
- 38- Shapiro ،J. P. ،& Stefkovich ،J. A. (2005). Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas (2nd ed.). Mahwah ،NJ: Lawrence Erlbaum
- 39- Trevino ،L. K. 1986. Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. Academy of Management Review ،11: 601-617

- 40- Trevino ،L.K.; Butterfield ،K.K. & McCabe ،D.L. (1998). "The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors" ،Business Ethics Quarterly ،8(3) ،447-476
- 41- Trevino.L.K. ، " Buuertield,K.K.&Mecabe.D.L(1998) " the ethical context in organizations :Influences on employee attitudes and behaviors " Business ethics Quarterly,8(3)
- 42- Vitton ،C.J. (2009). "An analysis of the levels of moral decision – making of public elementary school principals" ، DAI-A ،69/08 ،Feb.
- 43- Wenger ،C.D. (2004). Superintendent decision making: The environmental and professional characteristics that make the ethical difference ،Unpublished doctoral dissertation ، University of Virginia ،Virginia ،Retrieved June ،16 ،2011 ، from Pro Quest Digital Dissertations database (Publication ، No. AAT 3131412).
- 44- Zguris ،G.(2008): " A case study on the perspectives of a female parochial secondary school principal on ethical decision making".DAI-A,69/04,Oct.
- 45- DeVore ،Sherry ،and Barbara N. Martin. "Ethical decision-making: Practices of female and male superintendents." Advancing Women in Leadership 28 (2008): N_A.
- 46- Cohen، Louis، Lawrence Manion، and Keith Morrison (2013). Research methods in education. Routledge.
- 47- Marguerite G. ،Dean T. Spaulding ،and Katherine H.(2010) Voegtle. Methods in educational research: From theory to practice. Vol. 28. John Wiley & Sons