

اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالطلبة في ضوء أخلاقيات المهنة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان



آمنة بنت سالم الحارثية - a.alharthi@moe.om

أ. د. وجيهة ثابت العاني - wajeha@squ.edu.om

د. راشد بن سليمان الفهدي - rsh77@squ.edu.om

قسم الأصول والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة السلطان قابوس - سلطنة عُمان

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الكيفية التي تتم بها عملية اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء نظريات أخلاقيات المهنة من وجهة نظر المديرين، من خلال بعض المواقف الإدارية المتعلقة بالطلبة في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان، وكذلك التعرف على الآليات المقترحة من قبل عينة الدراسة والتي تساهم في توجيه مديري المدارس إلى اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء أخلاقيات المهنة. تم استخدام المنهج الوصفي وذلك من خلال تصميم بطاقة مقابلة؛ وقد تم جمع البيانات من عينة بلغت 20 مديراً ومديرة من مدارس التعليم الأساسي ضمن الحلقة الثانية في محافظة مسقط. وقد تمت عملية تحليل استجابات المبحوثين باستخدام الأسلوب الكيفي وذلك من خلال تحليل استجاباتهم ورصد تكرارات الإجابات، ثم حساب النسب المئوية لها.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، أن أكثر النظريات تكراراً في التعامل مع المواقف الإدارية المتعلقة بالطلبة هي؛ النظرية الإسلامية ونظرية الواجب. كما توصلت الدراسة إلى أن بعض المواقف غير المعقدة يتم التعامل معها من قبل المديرين باستخدام نظرية واحدة في اتخاذ القرار، بينما المواقف المعقدة تتطلب منهم استخدام أكثر من نظرية لاتخاذ قرار بشأنها. واقترح أفراد عينة الدراسة عدداً من الآليات لتطوير عملية اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء أخلاقيات

المهنة أهمها توفير دورات تدريبية في أخلاقيات المهنة، وتبادل الخبرات والزيارات بين مديري المدارس. وكذلك التشجيع على الوعي بأخلاقيات المهنة، وتطوير الدليل الاسترشادي لمدير المدرسة. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات والمقترحات البحثية.

الكلمات المفتاحية: القرارات الإدارية، أخلاقيات المهنة، مدارس التعليم الأساسي، سلطنة عُمان

Making administrative decisions related to students in the light of professional ethics in basic education schools in Muscat Governorate in Sultanate of Oman

Amna Al- Harthi - a.alharthi@moe.om

Wajeha Al-Ani - wajeha@squ.edu.om

Rashid Al-Fahdi - rsh77@squ.edu.om

Abstract

The aim of this study was to investigate the direction of the administrative decision-making process of school principals considering professional ethics through some situations related to students in basic schools in Muscat Governorate in Sultanate of Oman. It aimed also to get mechanisms suggested by the sample of study to contribute in guiding school principals to make their decisions in the light of professional ethics. A descriptive methodology was used. Data was collected by interviews of 20 schools' principals from basic education schools of the cycle two in Muscat Governorate. The collected data was dealt using qualitative approach through analyzing the responses and their frequencies.

The results presented that, the most frequent theories were; the Islamic and the deontology theories. Results' also showed that some situations were not complicated, so principals dealt with them from a single sided perspective in decision making. Whereas more complicated situations required using more than one theory to make decisions. The individuals of the sample have suggested several methods to develop the process of administrative decision making in view of professional ethics. The most important suggestions were to provide training courses in ethics, sharing experience through exchange visits among principals and encouraging awareness about ethics. In addition, they suggested that the manual of principals should be developed. They also advised principals not to rush and to be moderate in decision making. The study ended up with some recommendations and research proposals.

Key words: decision maker, professional ethics, basic education school, Oman.

المقدمة

يشهد العالم منذ مطلع القرن العشرين تطوراً متسارعاً في مناحي الحياة المختلفة سواءً السياسية أو الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو الثقافية؛ فأصبح يعج بالكثير من التغيرات التي قد ينجم عنها تأثيرات إيجابية أو سلبية على طبيعة العلاقات والقيم التي تحكم تصرفات الفرد. ولم تقتصر التغيرات على المجالات الآنف الذكر فحسب؛ بل امتد أثرها ليشمل المجالات الفكرية ومنها المعرفة، والأخلاق. وهذه التغيرات مستمرة منذ القدم وممتدة عبر العصور.

وقد حظي موضوع الأخلاق باهتمام كبير من قبل الفلاسفة في الشرق والغرب، وقد برز عن هذا الاهتمام الكثير من النظريات التي شكلت أساساً لفهم الجوانب الأخلاقية المختلفة في تصرفات الإنسان. ومن ضمن هذه النظريات؛ نظرية الواجب (Theory of Deontology) لصاحبها الفيلسوف الألماني “كانط” (Kant)، حيث تذهب هذه النظرية إلى أنّ الفرد يقدم على الفعل لإحساسه بالواجب بغض النظر عن النتائج. فالإحساس بالواجب هو الشعور الذي يسبق الفعل ويحمل صفة الإلزام بالنسبة للفرد بوحى من الضمير (حمادي، 2013). وقد لخص دونلفي وولكر (Donlevy & Walker 2011) هذه النظرية بالقول “افعلوا الشيء الصحيح” أي أنّ الشخص يفعل الشيء الصحيح بغض النظر عن العواقب. وأشار حمادي (2013) إلى قيام “كانط” بتحديد سمات الواجب عن طريق قواعد تتمثل في أنّ الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يقدر على عمل الواجب؛ وأن الواجب يطلب لذاته؛ وأنه يعد قانوناً غير مشروط بسعادة أو لذة أو منفعة. وهنا لابد من ذكر أنّ الإسلام ركز وبشكل كبير على أهمية النية باعتبارها تسبق الفعل. ومن النظريات التي تناولت أخلاقيات المهنة، نظرية العدالة (Theory of Justice) لصاحبها جون رولز التي تقوم على الالتزام بالقوانين، والحقوق، والقواعد، والسياسات وتمثل انعكاساً للحركة الديمقراطية الليبرالية (Shapiro & Stefkovich, 2011). وذكر نجم (2006) أنّ نظرية العدالة تشير إلى أنّ تعايش الأفراد وتعاونهم وتنافسهم لابد أن يتم وفق قواعد وقوانين تمثلت في ثلاثة أنواع من العدالة هي: العدالة التوزيعية، والعدالة الجزائية، والعدالة التعويضية.

وقدمت كل من نودنجز وجيليجان (Gilligan) & Noddings أسلوباً مختلفاً في حل المعضلات الأخلاقية عند القادة التربويين وذلك بالاعتماد على نظرية الرعاية (Theory of Care)

التي تركز على التعاطف، والرعاية، والعلاقات الإنسانية، ويعتبر القرار صائبًا إذا حقق رغبات الأفراد واحتياجاتهم (Shapiro & Stefkovich, 2011). وذكر فنج (Feng, 2011) أن نظرية الرعاية تركز على التعاطف، والرعاية، وشبكة العلاقات عند اتخاذ القرار ويراعى في اتخاذ القرار احتياجات الأطراف المستفيدة، ورغباتهم التي تؤدي إلى نموهم. كما أشار دواني (2017) إلى أن الفرد الذي يتمتع بأخلاقيات الرعاية يكون مخلصًا للآخرين، ويظهر الرغبة في الاعتراف بحقوقهم، والإخلاص في علاقاته معهم. والقادة التربويون المتصفون بأخلاقيات الرعاية يعتمدون على الاعتقاد بأن العلاقات الإنسانية يجب أن تكون مقدسة، وأن المدرسة كمنظمة تربوية لا بد من مراعاة مصلحة الأفراد فيها من خلال الاهتمام بالجانب الإنساني.

أما نظرية النقد (Theory of Critique) فقد عبّر جير وويلش وأبل (Giroux, Welch & Apple) عن سبب ظهورها، بوجود تناقض بين أخلاقيات العدالة والحقوق والقوانين ومفهوم الديمقراطية، فأدى ذلك إلى القيام بالبحث عن نظرية تتعامل مع تلك التناقضات وهي نظرية النقد (Shapiro & Stefkovich, 2011). ويشير ستارات (Starratt, 2005) إلى أن أتباع هذه النظرية يسعون إلى اكتشاف المشكلة من جوهرها وإيجاد الصراع بين المصالح المتنافسة بين مختلف الجماعات، والأفراد في المجتمع. كما توفر هذه النظرية إطارًا يمكن مجتمع المدرسة من التفكير والوعي بأن الساحة الاجتماعية والسياسية والسلطة غالبًا ما تكون شرعية بصفة القانون والعرف؛ لذا فإن هذه النظرية تجبر التربويين على مواجهة القضايا الأخلاقية في المدارس عندما تكون بعض القرارات غير مناسبة بحيث تستفيد بعض الجماعات فقط دون الأخرى في المجتمع. وترى الدسوقي (2013) أن نظرية النقد تساهم في تحقيق المساواة بين الفئات المهمشة دون النظر إلى الطبقات الاجتماعية. وذكر فنج (Feng, 2011) أنه على القادة التربويين التعرف على مواطن الظلم واللامساواة في القرارات المرتبطة بالمدرسة، والمجتمع بحيث يكون القرار صحيحًا عندما يؤدي إلى فرص متساوية لجميع من يشملهم القرار. لذا لا بد من دراسة القرارات المتخذة بصورة جيدة من قبل قادة المدارس حتى لا تظلم أي فئة من القرار المتخذ.

وجاءت النظرية الأخلاقية الإسلامية لتؤكد على الاهتمام بالأخلاق، فالقرآن الكريم وجه الناس إلى كل ما هم بحاجة إليه في جميع شؤون حياتهم. وفي هذا دلالة على ضرورة ربط العمل

بالمبادئ الإسلامية؛ ففيها صلاح الأفراد في الدنيا والآخرة. فكل مهنة يعمل فيها المسلم بنية صالحة في أي ناحية من نواحي الحياة سواء كانت شرعية أو علمية أو صناعية أو تربوية أو إدارية فهو يبني المجتمع الإسلامي، ويعد لآخرته (الحميدان، 2014).

والمجتمعات بما فيها من مؤسسات ووظائف ومهن لابد لها من نقطة انطلاق مهمة ألا وهي الأخلاق. فكل مهنة من المهن سواء كانت تربوية أم غير تربوية تستند على أخلاقيات نابعة، ومنسجمة مع قيم المجتمع وتعمل على تنظيم السلوك بين أفراد المهنة الواحدة بعضهم البعض، وبينهم وبين الآخرين من العاملين في المهن الأخرى. فالأخلاق هي القاسم المشترك بين المهن المختلفة وتتأثر بكل من الإطار الفكري، والمستوى الحضاري الذي تعيشه الأمة (سلوم وجمل، 2009). ويشير الخطيب (2010) إلى أن أخلاقيات المهنة كمفهوم عبارة عن "المواثيق والقيم الخلقية التي يتحلّى بها العاملون أثناء تأديتهم أعمالهم، وواجباتهم الوظيفية، والمهنية أثناء تعاملهم مع المستفيدين من أفراد أو جماعات أو تنظيمات أو مجتمعات في إطار من المسؤوليات والخدمات المتاحة في المجتمع" (ص 11).

وتأتي أهمية أخلاقيات المهنة من أنها تلعب دوراً مهماً في التحكم بسلوك الفرد أي كان موقع عمله كونها تؤثر بشكل كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة بالمهنة والتمييز بين ما هو صواب أو خطأ، جيد أو سيئ، حلال أو حرام. كما وأنه في كثير من الأحيان يصعب الفصل بين أخلاقيات العمل، والأخلاق العامة للفرد. فيجب على الفرد أن يتعامل مع ما يواجهه من مشاكل متعلقة بالعمل من منطلق المعايير الأخلاقية الفردية التي يؤمن بها (السكرانة، 2014). كما وتأتي أهمية الأخلاقيات المهنية من كونها تعد موجّهات ذاتية لقرارات الفرد في المواقف والمشكلات المختلفة التي قد يواجهها خلال تأديته لمهنته. كما أنّ المعترف به من أخلاقيات بالإمكان أن يتطور ويصبح ضمن قواعد العمل، والتعامل في محيط العلاقات القائمة بين الأفراد (ناصر، 2006).

لذا فإنّ للجانب الأخلاقي للعاملين في الحقل التربوي أهمية كبيرة في مساعدتهم على مواجهة المواقف اليومية المختلفة والتي يتم من خلالها اختبار الخصال الأخلاقية لهم وتوضع على المحك. وبالتأكيد نجد أنه كلما علت مكانة الفرد في السلم الهرمي للنظام كلما أصبح ما يمتاز به من مزايا، وخصال خلقية أكثر أهمية وهذا لا يعني انعدام أهمية الأخلاقيات في المستويات الأدنى للنظام،

لكن من منطلق أنّ تفشي الفساد والتدهور في مجال الأخلاق الخاصة بالعاملين في مستويات الإدارة العليا للنظام يعد أكثر خطورة وذا مردود سلبي. وقد يكون سبباً في تدهور النظام وتفككه (Karakose & Kocabas,2009).

ونظراً لأهمية أخلاقيات المهنة سعى الكثير من الدول إلى وضع لوائح تنظيمية تعمل على تنظيم العمل داخل مؤسساتها. وقد أشارت وايلي (Wiley,1995) أنه تم سن قوانين ومدونات أخلاقية تكون بمثابة الأدلة المرجعية الإرشادية لعمل المديرين والعاملين والمهنيين. وبما أنّ مهنة التعليم وثيقة الارتباط بالإنسان فإنّ أخلاقيات المهنة المرتبطة بها لا بد وأن تكون رفيعة وراقية وفي غاية الأهمية في إمكانية تطبيقها والعمل بها في الواقع (الشيبانية، 2011). وقد بذلت العديد من الدول جهوداً كبيرة من أجل إيجاد موثيق ودساتير تنظم الممارسات السلوكية المرتبطة بأخلاقيات المهنة في هذا المجال. ومن الأمثلة على ذلك الدستور الذي تم وضعه من قبل اللجنة الوطنية للتربية والمعايير المهنية للمعلمين في أمريكا منذ عام 1924م. وفي عام 1929م تم اعتماد الدستور الأخلاقي لمهنة التعليم. كذلك في ألمانيا تم وضع ميثاق أخلاقي وقد تضمن الأدوار التي يقوم بها المعلم مع الطلبة والزلاء وأولياء أمورهم. أما في بولندا فكان ميثاق حقوق وواجبات المعلم والذي أكد على أهمية الربط بينه وبين متطلبات الإصلاح المستقبلي للنظام التربوي. وفي الوطن العربي فقد تم اعتماد ميثاق المعلم العربي في عام 1968م من قبل مؤتمر وزراء التربية والتعليم العرب. وفي عام 1979م قدمت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم دستوراً أخلاقياً لمهنة التعليم خلال حلقة دراسية عقدت في مسقط (الحجري، 2009).

الإطار النظري

تُعد عملية اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسة التعليمية ليست بالعملية السهلة؛ نظراً لتنوع المشكلات وتعقدها، فمنها ما يكون نتيجة العولمة والتقدم التكنولوجي، والبعض الآخر يكون مرتبطاً بالتكوين النفسي لمتخذ القرار، ومنها ما يعتمد على المناخ المحيط أو عادات وتقاليد المجتمع (بني عرابه والفقي، 2013). وكثيراً ما يواجه المديرين في المدارس مواقف تصحبها ضبابية في التمييز بين ما هو صواب وما هو خطأ، أو بين ما يقوم به وما هو الأصوب من المنظور الأخلاقي. ومثل هذه الصراعات الأخلاقية نادراً ما تنال حظاً من اهتمام المعنيين بتعزيز قدرات القادة في

المدارس على التبصر، وتهيئتهم للتعامل مع ما تتطلبه منهم أدوارهم (الجبسية، 2012). وعليه فإنَّ عملية اتخاذ القرارات لا تأتي اعتباراً؛ بل هي عملية مدروسة يتم من خلالها اختيار المدير لقرار بشأن موقف أو معضلة من بين مجموعة من البدائل والذي لا بد وأن يكون منبثقاً من منظومة قيمية تستمد أساسياتها من تعاليم ديننا الإسلامي الحنيف وفلسفة التربية. وقد أشارت دراسة الزعبي (2013) إلى أنَّ مستوى ممارسة أخلاقيات العمل يزيد من فاعلية اتخاذ القرار الإداري.

هذا وقد أجريت العديد من الدراسات في موضوع أخلاقيات المهنة في المؤسسات التربوية، فقد أجرى المزروعى (2003) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى التزام مديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان بأخلاقيات المهنة، وقد تكونت عينة الدراسة من 108 إدارياً، و360 معلماً، ذكوراً وإناثاً. ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة أنَّ درجة تقدير الإداريين والمعلمين لمدى التزام المدير بأخلاقيات المهنة جاءت مرتفعة.

وقام دمبستر وكارتر وفريكلي وباري (Dempster, Carter, Freakley & Parry, 2004). بدراسة هدفت إلى تحليل طبيعة واتساق عمليات اتخاذ القرارات الأخلاقية لدى المديرين من خلال نتائج المسح التي تم جمعها من دراسة مستفيضة حول اتخاذ القرارات الأخلاقية لمديري المدارس، وتذهب الدراسة إلى أنه على الرغم من أن المديرين على العموم لديهم نوايا حسنة، إلا أنهم بشكل عام لا يعرضون المعرفة النظرية الثابتة للنظريات الأخلاقية الرئيسية؛ ويظهرون بعض التناقضات في تفكيرهم الأخلاقي، ويعانون من تعارضات منتظمة مع قيمهم الشخصية، والمهنية. وتختتم الدراسة بتقديم بعض الاقتراحات لاستراتيجيات التطوير المهني المستقبلية التي قد تعمل على تثقيف مديري المدارس بشكل أفضل حول المفاهيم والعمليات المطلوبة لاتخاذ القرارات الأخلاقية المتسقة وذات الثقة والمبررة.

أما أحمد (2006) فقد أجرى دراسة في الأردن هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأكاديمية لأخلاقيات الإدارة المدرسية. وقد تكونت عينة الدراسة من 396 معلماً ومعلمة. ومن النتائج التي توصل إليها الباحث ارتفاع درجة ممارسة المدير لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلاي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. كما جاء فيها أنَّ درجة ممارسة المديرين لتوجيه الطلبة لاحترام معلمهم جاءت بصورة كبيرة.

وقامت تروي (Troy, 2009) في أمريكا بدراسة هدفت إلى تحديد أي من الأطر الأخلاقية التالية (العدالة، النقد، الرعاية، المهنة) يستخدم من قبل مساعدي المديرين في المدارس الابتدائية في أثناء صنع القرار، وتكونت عينة الدراسة من مشاركين بمواصفات خاصة بلغ عددهم 37 مشاركاً. وقد تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة. ومن أهم النتائج التي تم الحصول عليها أنّ مساعدي المديرين يعتمدون على إطار أخلاقي واحد عند اتخاذ القرارات لأي مشكلة أخلاقية، وأن أخلاقيات الرعاية هي الأكثر استخداماً.

كما قامت هوزين (Hozien, 2012) في بنسلفانيا بأمريكا بدراسة هدفت إلى الكشف عن التجارب والخبرات الفردية لمديري المدارس الابتدائية في اتخاذ القرارات الأخلاقية، وأيضاً التعرف على كيفية مواجهة المعضلات الأخلاقية وما إذا كانوا يستخدمون النماذج المتعددة الأطر كما وردت لدى شايبرو واستفكوفيتش 2011. وتكونت عينة الدراسة من اثني عشر مديراً، وتم استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي تم الحصول عليها أنّ جميع المديرين يستخدمون الأطر المتعددة الأخلاق عند حل المعضلات الأخلاقية المعقدة. كما أنّ استخدام أخلاقيات العدالة والمهنة جاء أكثر من استخدام أخلاقيات الرعاية والنقد.

وأجرى عرار وحاج وابراموفتز وأوبلاتكا (Arar, Haj, Abramovitz & Oplatka, 2016) دراسة هدفت إلى الكشف عن نوع الممارسات في القيادة الأخلاقية في سياق النظام التعليمي العربي في إسرائيل، وقد تم تطبيق استبانة على عينة من القادة التربويين العرب مكونة من 4150 من المدارس العربية المتنوعة، وقد تكونت الاستبانة من 40 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد للقيادة الأخلاقية (النقد والعدالة والرعاية) وثلاثة أبعاد للعمل القيادي (الحساسية الأخلاقية والمناخ واتخاذ القرارات). وقد أظهرت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وصنع القرار، ونوع مدرسة القادة وأقدمهم في الوظيفة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، وكذلك من العبارات الواردة في استبانات بعض الدراسات في صياغة بعض المواقف الإدارية.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من أنها سوف تساهم فيما يلي:

- يمكن الاستفادة منها كمرجع لمديري المدارس في اتخاذ قرارات إدارية في ضوء أخلاقيات المهنة.
- الوصول إلى قرارات وآليات متعلقة بالطلبة من الحقل التربوي ويمكن أن يعزز بها الدليل الاسترشادي لمدير المدرسة.
- إلقاء الضوء على آليات ومقترحات تساهم في تطوير عملية اتخاذ قرارات إدارية في ضوء أخلاقيات المهنة للمديرين.

مصطلحات الدراسة

اتخاذ القرار Decision Making:

- يعرف اصطلاحًا على أنه “عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأمثل بين بدائل متعددة” (المليجي، 2011، ص62).
- كما يعرف على أنه “اختيار من بين بدائل معينة، وقد يكون الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب أو بين الأبيض والأسود، وإذا لزم الترجيح وتغليب الأصوب والأفضل أو الأقل ضرراً” (عبوي، ص231، 2010).

ويعرف اتخاذ القرار إجرائيًا على أنه:

عملية اتخاذ مدير المدرسة للقرارات الإدارية والآليات المناسبة عند التعامل مع مواقف ومعضلات متعلقة بالطلبة ويظهر فيها الجانب الأخلاقي.

أخلاقيات المهنة Professional Ethics:

تعرف اصطلاحًا على أنها “المبادئ أو المقاييس التي تعتبر أساسًا لسلوك أفراد المهنة المستحب، وفي الكثير من الأحوال ينتظم أفراد مهنة ما في نقابة أو رابطة تفرض عليهم التعهد بالتزام تلك المبادئ” (نجار، 2003، ص460).

وقد جاء تعريف أخلاقيات المهنة عند عساف والأغا (2014) على أنها:

مجموعة القواعد والقوانين والأعراف والقيم التي تتصل بمهنة معينة، وتحدد ما لأعضاء هذه المهنة من حقوق وما عليهم من واجبات، وترسم لهم طرق وأساليب الحصول على حقوقهم والالتزام بواجباتهم على إطار من الوعي بطبيعة المهنة من ناحية، والتمسك بثقافة المجتمع الذي يمارس فيه هؤلاء المهنيون أدوارهم، ومسؤولياتهم المهنية، ونظامهم القيمي والخلقي من ناحية أخرى (ص 81).

وتعرف أخلاقيات المهنة إجرائيًا على أنها:

المبادئ التي يعتمد عليها مدير المدرسة في اتخاذ القرارات بشأن سلوكيات الطلبة والمنبثقة من النظريات الآتية: النظرية الإسلامية، والعدالة، والرعاية، والنقد، والواجب.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تُعد عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالطلبة من أهم الممارسات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة، وأن أي قرار يتم اتخاذه بشأن الطالب سيؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أدائه وسلوكه داخل المدرسة؛ لذا لا بد أن تكون الأخلاقيات التي يتمتع بها العاملون في النظام التعليمي في مقدمة التزامهم الوظيفي، وأن توظف بشكل فعّال ومُجدٍ من أجل نجاح العملية التعليمية. وبما أنَّ الطالب هو محور العملية التعليمية فلا بد أن يكون ما حوله مهياً لإعداده إعداداً جيداً؛ يستطيع من خلاله التعامل مع مجريات الحياة بالصورة الصحيحة بما يتفق مع ديننا الإسلامي الحنيف، وقيم المجتمع وفلسفته.

وفي سلطنة عُمان أكدت الشيبانية (2011) على ضرورة الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم باعتبارها ضرورة ملحة لنجاح العمل المدرسي. كما أنَّ الالتزام بها ليس مقصوراً على المعلم فقط؛ وإنما يشمل جميع العاملين في الحقل التربوي وذلك من مديري مدارس، ومشرفين تربويين، وفنيين وكذلك الأخصائيين الاجتماعيين وغيرهم من العاملين. فالرسالة التربوية أساساً تقوم على الالتزام بأخلاقيات المهنة إلى جانب العمل الجماعي، الأمر الذي يتيح المجال لكل عضو لتقديم أفضل ما لديه وهذا بدوره يؤدي إلى مخرجات تتمتع بالثقة، والوعي، وذات تأهيل علمي كافٍ يكفل لها خوض غمار الحياة العملية ومستجداتها بجدارة.

ويشير الشويش (2014) إلى العلاقة الارتباطية الموجبة بين مستوى الالتزام الأخلاقي، ومستوى الوعي بميثاق أخلاقيات مهنة التعليم. فالالتزام الأخلاقي لدى الإداري يقوده إلى اتخاذ قرارات إدارية منسجمة مع فلسفة التعليم، والمجتمع.

وهناك بعض الحالات أو المواقف الإدارية التي تتطلب اتخاذ قرار بشأنها؛ حيث أنها غير محكومة بنصوص واضحة في التعليمات والأنظمة بحيث من السهولة تطبيقها، مما يتطلب اجتهاد الإداري، وعملية اجتهاده مرتبطة بقيمه ومعتقداته؛ بالتالي يأتي دور الأخلاق في توجيه متخذ القرار للبديل الصحيح (حمادي، 2013).

وعلى الرغم من وجود دليل استرشادي لمدير المدرسة في سلطنة عُمان لتطبيق الإجراءات الإدارية والقانونية يحتوي على آليات التعامل مع بعض المواقف لموضوعات ذات صلة بالعمل المدرسي (وزارة التربية والتعليم، 2016)؛ إلا أنه بعد استقرائه تبين أنه لم يحط بجميع المواقف أو المعضلات التي يتعرض لها مدير المدرسة. فهناك العديد من المواقف المرتبطة بالهيئة التدريسية ومنها ما يرتبط بالطلبة؛ حيث لا بد وأن يظهر فيها الجانب الأخلاقي عند اتخاذ القرار الإداري والذي يتطلب أن يكون منسجماً مع أخلاقيات المهنة.

لذا جاءت هذه الدراسة لتكشف عن الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء أخلاقيات المهنة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان؛ وتتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يتم اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء نظريات أخلاقيات المهنة من وجهة نظر المديرين في المواقف الإدارية المتعلقة بالطلبة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان؟
- ما الآليات المقترحة لتطوير عملية اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء أخلاقيات المهنة من وجهة نظر المديرين؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن الكيفية التي تتم بها عملية اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء نظريات أخلاقيات المهنة بمدارس التعليم الأساسي من خلال بعض المواقف المتعلقة بالطلبة.
- إيجاد آليات لتساهم في توجيه مديري المدارس إلى اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء أخلاقيات المهنة.

حدود الدراسة

وتتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

أولاً: الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على الكشف عن الكيفية التي تتم بها عملية اتخاذ القرارات الإدارية في بعض المواقف المتعلقة بالطلبة، وتصنيف القرارات وآلياتها وفقاً لنظريات أخلاقيات المهنة التالية: (النظرية الإسلامية، نظرية العدالة، نظرية الرعاية، نظرية النقد، نظرية الواجب). كذلك الآليات المقترحة لتطوير عملية اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء أخلاقيات المهنة.

ثانياً: الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على عينة ممثلة من مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط كون أن الدراسة نوعية ولا تحتاج إلى عينة كبيرة. كما أن الدراسة تضمنت المدارس التي تحتوي صفوف الحلقة الثانية (5-10) وذلك لمناسبة مواقف الدراسة لمديري هذه المدارس.

ثالثاً: الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على عينة من المديرين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وهو عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تستخدم لوصف الظاهرة أو الموضوع بحيث تعتمد على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها، ومعالجتها، وتحليلها وتفسيرها؛ لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل

البحث (جابر وكاظم، 2010). كما ذكر عبيدات وأبو السميد (2002) أنّ الأسلوب الوصفي “يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً، أو تعبيراً كمياً” (ص95).

وقد تم استخدام أسلوب البحث النوعي؛ وذلك لأنه أكثر ملاءمة، ومناسبة لموضوع الدراسة فهو يتميز بأنه منهج تفسيري استقرائي وحساس في وصف الظواهر، والأحداث. كما يفترض وجود حقائق، وظواهر اجتماعية تبنى من خلال وجهات نظر المبحوثين (قنديلجي والسامرائي، 2009).

مجتمع الدراسة

تكون المجتمع الأصلي للدراسة الحالية من جميع مديري مدارس التعليم الأساسي بجميع ولايات محافظة مسقط في سلطنة عُمان والبالغ عددهم 108 مديراً ومديرة. والجدول 1 يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير النوع والولاية؛ وذلك وفقاً لإحصائيات قسم الإحصاء والمؤشرات بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمسقط (قسم الإحصاء والمؤشرات، 2018).

جدول 1: توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الولاية والنوع

الولاية	ذكور	إناث	المجموع
السيب	16	22	38
العامرات	6	10	16
بوشر	4	14	18
قريات	6	10	16
مسقط	2	4	6
مطرح	5	9	14
المجموع	39	69	108

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 20 مديراً ومديرة من مديري مدارس التعليم الأساسي ضمن الحلقة الثانية في محافظة مسقط تم اختيارهم بصفة قصدية (Purposeful)، والعينة القصدية

أو الغرضية هي الأكثر مناسبة، وملاءمة في البحوث النوعية. حيث تم اختيار عدد من المديرين لإجراء مقابلات مباشرة معهم؛ وذلك لامتلاكهم الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، ولديهم الرغبة في المشاركة في مثل هذا النوع من البحوث. والجدول 2 يوضح عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع وعدد سنوات الخبرة في الإدارة والمؤهل العلمي والولاية.

جدول 2: عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع وعدد سنوات الخبرة في الإدارة والمؤهل العلمي والولاية

المتغيرات	الفئة	العدد	النسبة
النوع	ذكر	10	50%
	أنثى	10	50%
سنوات الخبرة في الإدارة	5-10 سنوات	11	55%
	أكثر من 10 سنوات	9	45%
المؤهل العلمي	دبلوم	1	5%
	بكالوريوس	15	75%
	ماجستير	4	20%
الولاية	العامرات	5	25%
	السيب	4	20%
	مطرح	4	20%
	بوشر	5	25%
	قريات	2	10%

أداة الدراسة

تم استخدام بطاقة المقابلة لجمع البيانات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية من قبل مديري المدارس. وقد تم بناؤها وفقاً لأهداف الدراسة حيث تم صياغة بعض المواقف الإدارية التي

يتعرض لها مدير المدرسة خلال عمله وتستوجب منه اتخاذ قرار بشأنها، وقد تم صياغة وبناء تلك المواقف بناءً على اللقاء ببعض المعلمين وتوجيه سؤال عن أبرز المواقف التي واجهتهم أثناء عملهم أو تعرضوا لها في مدارسهم سواء المرتبطة بهم بشكل مباشر أو مرتبطة بالطلبة وتطلب من مديري المدارس اتخاذ قرار بشأنها. كما تم صياغة تلك المواقف أيضاً بالاستفادة من بعض الدراسات السابقة في هذا المجال كدراسة أحمد (2006)، والمياحي (2011)، والمزروعى (2013). وتكونت بطاقة المقابلة من جزأين أساسيين هما:

الجزء الأول: وقد اشتمل على البيانات الأولية ويقصد بها الخصائص الديموغرافية (النوع - عدد سنوات الخبرة في الإدارة - المؤهل العلمي - الولاية).

الجزء الثاني: وقد احتوى على أسئلة المقابلة، والتي تم تقسيمها إلى المحاور التالية:

- المحور الأول: عبارة عن مواقف إدارية متعلقة بالطلبة وقد بلغ عددها سبعة مواقف.
- المحور الثاني: تضمن سؤالاً مفتوحاً عن المقترحات التطويرية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء أخلاقيات المهنة.

التحقق من صدق الأداة:

تم التحقق من صدق بطاقة المقابلة من خلال تحكيمها من قبل 18 فرداً من الأكاديميين بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى والجامعة العربية المفتوحة وبعض العاملين في وزارة التربية والتعليم؛ وذلك لاستشارتهم في مدى انتماء المواقف للفئة المحددة ووضوحها وصياغتها اللغوية. وبهذا أصبحت أداة الدراسة جاهزة للتطبيق.

مفتاح تفسير النتائج:

تم إعداد مفتاح لتفسير وجهات نظر وآراء المستجيبين للمقابلة والمتضمنة المواقف الإدارية المترتبة بالطلبة، وذلك بعد القيام بتحليل الأدب النظري المرتبط بنظريات أخلاقيات المهنة والتي أشار إليها كل من قرعوش وآخرون (2006)، ونجم (2006)، وفنج (2011، Feng)، وشابيرو واستيفكوفيتش (2011، Shapiro & Stefkovich)، ودواني (2017)، وستارات (2005، Starratt) كما هو موضح في الجدول 3.

جدول 3: مفتاح التصحيح لتفسير وجهات نظر وآراء أفراد عينة الدراسة وفقاً لنظريات أخلاقيات المهنة ودلالاتها والآليات المتبعة في اتخاذ القرار لكل منها

م	نظريات أخلاقيات المهنة	الرمز المختصر لها	دلالات القرارات المتخذة وآلياتها
	النظرية الإسلامية	ن س	وهي القرارات التي تتخذ وفقاً للشريعة الإسلامية والسيرة النبوية الشريفة خاصة تلك القرارات التي تشير إلى مخافة الله وكسب رضاه، وكذلك ما يرد فيها من آيات قرآنية وأحاديث نبوية شريفة، كما أنها تصف الأخلاق الإسلامية الفاضلة والتي تكون نابعة من ذات الفرد كالنزاهة والأمانة، والرقابة الذاتية.
	نظرية العدالة	ن ع	تطبيق القوانين والالتزام بها من حيث توزيع المنافع والأعباء على الجميع، وتعويض الأضرار، والمساواة.
	نظرية الرعاية	ن ر	تتخذ القرارات بناءً على التعاطف والتعاون والمراعاة والعلاقات الإنسانية والاهتمام بالجانب الإنساني بما يحقق رغبات الأفراد واحتياجاتهم.
	نظرية النقد	ن ق	تقوم القرارات على اكتشاف المشكلة وتشخيص أسبابها الجوهرية والتعامل مع التناقضات والصراعات بين المصالح المتنافسة داخل المنظمة لاتخاذ القرار المناسب بشأنها.
	نظرية الواجب	ن و	تتخذ القرارات وفقاً للإحساس بالواجب الذي يحمل صفة الإلزام بالنسبة للفرد بوحى من الضمير بعيداً عن المنفعة الشخصية، أو اللذة، أو الغاية، أو السعادة.

أسلوب إجراء المقابلات:

تم إجراء ثلاث مقابلات تجريبية لأفراد خارج عينة الدراسة، وتحليل بعض المواقف فيها؛ للتأكد من مدى فاعلية أسئلة المقابلة في جمع المعلومات، والبيانات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة، وكذلك لاختبار جدوى مفتاح التصحيح المعد للحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة. بعدها تم التواصل مع مديري المدارس (عينة الدراسة) لتحديد موعد للمقابلة، بما يتناسب مع ظروف عملهم في المدرسة، حيث تم إجراء المقابلات لكل مدير في مدرسته بصورة فردية وجهاً لوجه (Face to face Interview). وقد تم تسجيل المقابلات ببرنامج المذكرة الصوتية (Voice Memos)، مع تدوين بعض الملاحظات للرجوع إليها، وقد استغرقت كل مقابلة ما بين 30 إلى 60 دقيقة. بعد ذلك تم تفرغ

المقابلات عن طريق سماعها ومن ثم طباعتها، وبعد الطباعة تم سماع المقابلة مرة ثانية لضمان دقة التفريغ وهذا يعزز صدق البيانات. وكانت عملية تفريغ المقابلات كتابيًا بمعدل مقابلة واحدة في اليوم.

تحليل المقابلات:

جرت عملية تحليل المقابلات وفقا للخطوات الآتية:

- بدأت عملية التحليل بإعطاء رمز ورقم معين لكل مستجيب (م) بحيث يعبر (م/1) عن المستجيب الأول، وهكذا فكان الترميز من (1-20). ومن ثم ترميز الاستجابات بما يتناسب مع تفسير النتائج.
- تم تجميع البيانات التي تم الحصول عليها من أداة الدراسة، وحساب تكرار الإجابات التي تم الحصول عليها من عينة المقابلة وحساب النسب المئوية لاستجاباتهم.
- ثم بعد ذلك تمت عملية تصنيف القرارات والآليات الخاصة بكل موقف بما يتناسب معها من نظريات أخلاقيات المهنة وفقاً للمفتاح الذي تم إعداده للحكم في هذه الدراسة.
- تم عمل جدول إحصائي، وتمثيله بمخطط يوضح النظريات الأكثر والأقل تكراراً والتي تم توظيفها واستخدامها من قبل المستجيبين في مواقف الدراسة الحالية المتعلقة بالطلبة.
- بعدها تم تحديد المواقف التي قام المديرين فيها باستخدام نظرية واحدة والمواقف التي تعددت فيها النظريات المستخدمة من قبلهم.

صدق تحليل المقابلات:

يعرف الصدق في البحوث النوعية على أنه "الدرجة التي تقدر بها البيانات النوعية بدقة ما نحاول قياسه" (جي وميلز وايرشيان، 2012، ص585). وقد تم القيام بمجموعة من الإجراءات للتأكد من الصدق منها:

- ترك المجال للمبحوثين للإجابة بأريحية عن أسئلة المقابلة مع توجيههم لأهداف الدراسة.
- تفريغ المقابلات المسجلة إلى مقابلات مكتوبة ومراجعتها من قبل الباحثين، ثم الاستعانة بباحث مساند للقيام بعملية المراجعة من خلال المقارنة بين المقابلات المسجلة، والمكتوبة فهذا يضمن دقة البيانات المستخدمة في التحليل.

- استخدام اقتباسات المبحوثين بدقة، كما وردت في المقابلات.

ثبات تحليل المقابلات

بما أن الدراسة اعتمدت على المنهجية النوعية باستخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات؛ فقد تم التحقق من الثبات بالإجراءات الآتية:

أولاً: التحقق من ثبات التحليل للمقابلات:

- أ. تم الاستعانة بأحد المتخصصين في مجال الإدارة المدرسية لاستقراء استجابات المبحوثين لبعض المقابلات التي اختيرت بصورة عشوائية، وقد اتفق في التحليل مع الباحثين.
- ب. تم اختيار مجموعة مكونة من خمسة مستجيبين من أفراد عينة الدراسة والتواصل معهم لتسليمهم نسخ من نتائج تحليل المقابلات، وإعطائهم الوقت الكافي للاطلاع عليها والتأكد من واقعيته ومصداقيتها. وقد تم تأكيد واقعية ومصداقية التحليل.

ثانياً: التحقق من ثبات النتائج:

- أ. قام أحد الأشخاص المتعاونين والمتخصصين في مجال تحليل المضمون بمراجعة دقة تصنيف الباحثين للقرارات والآليات وفق نظريات أخلاقيات المهنة حيث كانت نسبة الاتفاق 88% وجاء الاختلاف في موقفين فقط للمعلمين. وقد عزز هذا ثبات النتائج.
- ب. كذلك قام الباحثون بتحديد موعد مع مجموعة من أفراد عينة الدراسة وعددهم خمسة لإجراء مقابلة مركزة باستخدام المجموعة المركزة (Focus Group). ويعد أسلوب المجموعات المركزة من الأساليب التي تحاول أن تجمع فهمًا مشتركًا من عدة أفراد، وتتحقق الفائدة منه من خلال نشاطهم، وتفاعلهم (جي وميلز وايرشيان، 2012). كما تم تسليم نسخة من مفتاح التصحيح المعد للحكم في هذه الدراسة لأفراد المجموعة، ثم استعراض المواقف والقرارات، والآليات المتخذة بشأنها عن طريق برنامج الباوربوينت (Power point) وبعدها ترك المجال لهم لتصنيفها وفقاً لمفتاح التصحيح. بعد ذلك تمت عملية المقارنة بين تصنيفهم وتصنيف الباحثين مع الحوار والمناقشة. وخرجت المقابلة المركزة بثبات النتائج حيث اتفق المديرون على النتائج بنسبة 100% لجميع المواقف

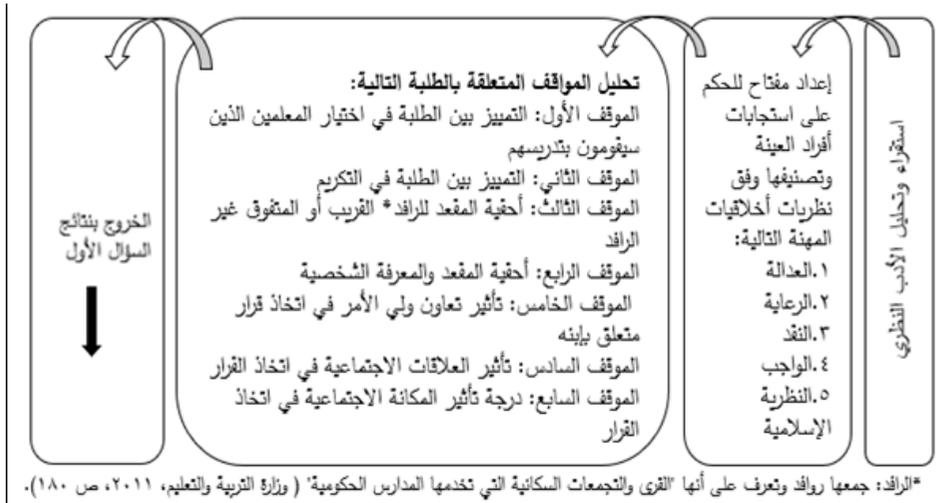
ما عدا موقفًا واحدًا متعلق بالطلبة جاءت نسبة الاتفاق فيه 80% وهي نسبة عالية بالإمكان الأخذ بها، وبذلك تحققت صفة الثبات في تحليل النتائج.

نتائج الدراسة ومناقشتها

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول: كيف يتم اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء نظريات أخلاقيات المهنة من وجهة نظر المديرين في المواقف الإدارية المتعلقة بالطلبة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان؟

هدف السؤال الأول إلى الكشف عن الكيفية التي تتم بها عملية اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء نظريات أخلاقيات المهنة من وجهة نظر المديرين في المواقف الإدارية المتعلقة بالطلبة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط. ولتحقيق هذا الهدف تم توجيه سبعة مواقف لأفراد عينة الدراسة تحدث في المدارس ومتعلقة بالطلبة، وبعدها تم استقراء استجاباتهم حول تلك المواقف وتحليلها وفقاً لمفتاح التصحيح الذي تم إعداده للحكم على استجابات أفراد العينة في هذه الدراسة والمبين في الجدول (3). ويوضح الشكل 1 الإجراءات المتبعة في الإجابة عن السؤال الأول.



شكل 1 يوضح الإجراءات المتبعة في الإجابة عن السؤال الأول

وبعد أن تم عرض نتائج تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة للمواقف الإدارية المتعلقة بالطلبة والمتضمنة للإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات بشأنها فقد تم حساب تكرار النظريات لمواقف الدراسة الحالية للتعرف على أكثر النظريات تكراراً لدى المديرين والجدول 4 يوضح ذلك.

جدول 4: نظريات أخلاقيات المهنة المستخدمة من قبل مديري المدارس في المواقف المتعلقة بالطلبة وتكراراتها

م	نظريات أخلاقيات المهنة	التكرار	النسبة
1	الإسلامية	82	36%
2	الواجب	55	24%
3	العدالة	38	17%
4	الرعاية	32	14%
5	النقد	20	9%
	المجموع	227	100%

تشير النتائج في الجدول 4 إلى استخدام أفراد عينة الدراسة خمس نظريات أخلاقية في التعامل مع المواقف الإدارية المتعلقة بالطلبة. فكانت النظرية الإسلامية هي الأكثر تكراراً في مواقف الدراسة الحالية وجاءت بنسبة 36%. تلتها نظرية الواجب بنسبة 24%. ثم جاءت نظرية العدالة بنسبة 17%. وجاءت نظرية الرعاية بنسبة 14%، أما نظرية النقد فقد جاءت بنسبة 9%.

وفيما يلي تفسيرٌ لظهور نظريتي النظرية الإسلامية ونظرية الواجب كأكثر النظريات استخداماً من قبل المديرين؛ فبشأن النظرية الإسلامية كانت استجابات المديرين على معظم المواقف مستمدة ونابعة من تعاليم ديننا الإسلامي الحنيف، الذي جاء مكملاً للأخلاقيات والفضائل، والتي يتقيد بها في المهن والوظائف. وبرزت النظرية الإسلامية لأخلاقيات المهنة هنا من خلال القرارات، والآليات التي تم اتخاذها بحيث كان فيها إشارة من قبل المستجيبين على مخافة الله سبحانه وتعالى. كما أنّ النظرية الإسلامية تصف الأخلاق الإسلامية الفاضلة والتي تكون نابعة من ذات الفرد كالنزاهة والأمانة، والرقابة الذاتية. فلم يكن للمعرفة الشخصية أو العلاقات أو المكانة

الاجتماعية أو الخدمات المقدمة من ولي الأمر تأثير على القرارات المتخذة في تلك المواقف لدى جميع المستجيبين. فالعمل أمانة لأبد من المحافظة عليه وتجنب كل ما يؤدي إلى الإخلال به. وهذا يدل كذلك على ما يتمتع به المديرون من نزاهة. كذلك فإن من أوائل مهام مدير المدرسة حسب دليل عمل الإدارة المدرسية هو الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم سلوكاً وعملاً وأن يخرس ذلك في نفوس العاملين لديه (وزارة التربية والتعليم، 2009). وهذا يتفق مع دراسة المزروعى (2003) التي أظهرت أن درجة التزام المدير بأخلاقيات المهنة جاءت مرتفعة من وجهة نظر الإداريين. كما أن المواقف المتعلقة بالطلبة في الدراسة الحالية قد بينت مدى اعتبار المديرين للطلاب على أنه أمانة. فالمدير يحافظ على الطالب ويحرص على معاملته بما يجب مهما كان سواء تربطه علاقة به أم لا، وبهذا تتحقق النظرية الإسلامية في هذا الجانب. وهذا يتفق مع دراسة أحمد (2006) التي أظهرت ارتفاع درجة ممارسة المدير لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وأيضاً فإن هذه النتيجة جاءت متفقة مع دراسة كاوتشر (Kaucher, 2010) والتي أظهرت أن الأمانة والنزاهة تعد من أهم الصفات التي يتميز بها القائد التربوي.

وجاء تكرار نظرية الواجب بعد النظرية الإسلامية؛ وفي هذا دلالة على التزام مديري المدارس بما جاء في دليل عمل الإدارة المدرسية، حيث أن من مهام مدير المدرسة تنفيذ القوانين، والأنظمة واللوائح، والقرارات المنظمة للعمل، وأن يتابع التزام العاملين فيها (وزارة التربية والتعليم، 2009).

ويرى الباحثون أن التزام المديرين بهذه اللوائح نابع من إحساسهم بالواجب تجاه المهنة، بعيداً عن منفعتهم الشخصية أو سعادتهم أو غاياتهم، فهم يقومون بالواجب وهو ما ينبغي أن يكون. كما أن عملية الالتزام بالأنظمة والقوانين واللوائح مع الجميع خاصة فيما يتعلق بالطلبة يعد من الضرورات؛ وذلك من أجل تعديل السلوكيات الخاطئة لديهم؛ ليكونوا أكثر حرصاً على عدم إصدار أية مخالفات تستوجب استحقاقهم للعقوبة. وهذا أدهى لجعل المناخ المدرسي أكثر استقراراً، وفي هذا توفير لوقت مدير المدرسة ليعمل على استثماره لتحقيق أهداف تربوية أخرى ضمن إطار العمل المدرسي.

كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن بعض المواقف قد جاء تحديد القرارات، والآليات فيها تحت إطار نظرية واحدة مثل موقف (درجة تأثير المكانة الاجتماعية في اتخاذ القرار) أي أن القرار الإداري هنا قد وقع تحت مظلة النظرية الإسلامية من قبل جميع المديرين، وهذا يشير إلى أن

المشكلة المتضمنة في الموقف ليست معقدة فتم الاكتفاء فيها باتخاذ القرار من نظرية واحدة، ويعزى ذلك لأخلاقيات ديننا الإسلامي الحنيف من جهة، ولخبرة المديرين دوراً في هذا أيضاً. وهذا يتفق مع دراسة تروي (Troy, 2009) التي أظهرت أن مساعدي المديرين يعتمدون على إطار أخلاقي واحد عند اتخاذ القرارات لأي مشكلة تتسم بجانب أخلاقي.

بينما تطلبت المواقف الأخرى استخدام أكثر من نظرية لاتخاذ قرار بشأنها مما يدل على أن الموقف قد يكون معقداً نوعاً ما وليس من السهولة أن يتم اتخاذ قرار فيه من منظور واحد. وجاء هذا متفقاً مع دراسة كاتاكوتان وجوزمان (Catacutan & de Guzman, 2015) اللذان أشارا إلى تفضيل القادة اعتماد أطر متعددة الأخلاق عند صناعة القرارات، وكذلك مع دراسة هوزين (Hozien, 2012) والتي أظهرت أن المديرين يستخدمون الأطر المتعددة الأخلاق عند حل المعضلات أو المشكلات الأخلاقية المعقدة.

ويرى الباحثون أن النظرة للموقف من عدة جهات أو زوايا تجعل من القرارات أو الآليات المتخذة أكثر فاعلية وجودة، كما أنها تنم عن إحاطة مدير المدرسة بجميع الجوانب.

إجابة السؤال الثاني: ما الآليات المقترحة لتطوير اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء أخلاقيات المهنة من وجهة نظر المديرين؟

هدف السؤال الثاني إلى إيجاد آليات مقترحة من وجهة نظر المديرين لتطوير عملية اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء أخلاقيات المهنة. حيث ذكر أفراد عينة الدراسة مجموعة منها. وقد تم حساب التكرار والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للآليات المقترحة كما هو موضح في الجدول 5.

جدول 5: الآليات المقترحة لتطوير عملية اتخاذ القرارات الإدارية من قبل المديرين أفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	المقترح
55%	11	- توفير دورات تدريبية في أخلاقيات المهنة
45%	9	- تبادل الزيارات والخبرات بين مديري المدارس
40%	8	- التشجيع على الوعي بثقافة بأخلاقيات المهنة
30%	6	- تطوير الدليل الاسترشادي لمدير المدرسة
25%	5	- عدم التسرع والاعتدالية في اتخاذ القرارات الإدارية

النسبة	التكرار	المقترح
15%	3	- العمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات
15%	3	- زيادة صلاحيات مدير المدرسة في اتخاذ القرارات الإدارية
10%	2	- الاختيار الصحيح لمديري المدارس
5%	1	- تبادل الآراء من خلال مواقع التواصل الاجتماعي بين مديري المدارس
5%	1	- تصميم تطبيق خاص للمديرين يعنى باتخاذ القرارات الإدارية في المواقف المختلفة
5%	1	- تدريس مقرر أخلاقيات المهنة في مرحلة البكالوريوس
5%	1	- استحداث قسم أخلاقي مكتوب
5%	1	- الاستفادة من خبرات الدول الأخرى
5%	1	- ضرورة استيفاء فترة كافية للتدرج من مساعد إلى مدير مدرسة

* تم حساب النسبة المئوية لكل اقتراح من العدد الكلي لأفراد عينة الدراسة والبالغ 20 فردًا.

أظهرت النتائج في الجدول 5 أعلاه حصول مقترح توفير دورات تدريبية في أخلاقيات المهنة. على نسبة 55% وهي أعلى النسب، تلتها نسبة 45% لاقتراح تبادل الزيارات والخبرات بين مديري المدارس. وجاء مقترح التشجيع على الوعي بثقافة أخلاقيات المهنة بنسبة 40%. وقد حظي مقترح تطوير الدليل الاسترشادي لمدير المدرسة على نسبة 30%. وجاء مقترح عدم التسرع والاعتدالية في اتخاذ القرارات الإدارية بنسبة 25%، بينما جاء مقترح العمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 15%.

يلاحظ أنَّ أغلبية مديري المدارس قد أشاروا إلى مقترح توفير دورات تدريبية في أخلاقيات المهنة؛ فذكرت (م/15) "إذا هناك أي مشكلة يجب أن تعالج بطريقة عقلانية وليس عشوائية بحيث تدرس المشكلة من جميع النواحي وليس من ناحية واحدة... فبحاجة إلى دورات في أخلاقيات المهنة". وجاء هذا المقترح متفقاً مع دراسة عمر (1990) حيث جاء فيها إثراء البرامج المعدة لتأهيل المديرين لتشتمل على الأخلاقيات.

ويرى الباحثون أنَّ الدورات التدريبية ضرورية وبالأخص إن كانت تأخذ نهج الورش التدريبية العملية المصحوبة بالتطبيق العملي، والمتضمنة لمواضيع تخدم هذا الجانب. فعلى سبيل المثال يتم تقديم مواقف متعلقة إما بالهيئة التدريسية أو بالطلبة ويطلب من الحضور من المديرين إيجاد حلول لها وفق ما يتناسب مع الموقف من أخلاقيات المهنة. كما أنَّ بعض المديرين قد

اقترحوا عناوين جاذبة لهذه الدورات التدريبية كتنمية فن الذكاء الاجتماعي والذي يسלט الضوء على آليات التعامل مع الشخصيات المختلفة. وقد أشارت لهذا (م/19) حيث ذكرت " التدريب العملي وليس النظري... وتنمية فن الذكاء الاجتماعي... وكيف أُنمي العلاقات الإنسانية".

ومن ثم جاء مقترح تبادل الزيارات والخبرات بين مديري المدارس، ويشجع ذلك (م/7) بقوله: "عملية التطوير الميداني أهم حاجة من عملية التطوير النظري...الميداني إلى عن طريق علاقتنا الشخصية مع زملائنا المدرء الآخرين خاصة القدامى".

ويرى الباحثون أن هذا يتيح مجالاً أكبر للمناقشة وتبادل الآراء ووجهات النظر، وخاصة إن كانت الزيارات مع ذوي الخبرة. فالمديرين ذوو الخبرة قد تعرضوا لمواقف كثيرة من جهة، وحتى إن لم تصادفهم مواقف حديثة لابد وأن يكونوا قد تعاملوا مع مواقف مشابهة لها.

كذلك أشارت مجموعة من المديرين إلى التشجيع على الوعي بثقافة أخلاقيات المهنة؛ والإمام بها وهذا يمكن أن يتم بطرق عدة كالبحث والاطلاع، والتقصي، ومتابعة المنشورات الصادرة من قبل وزارة التربية والتعليم. وأكد (م/7) ذلك بقوله: "عملية البحث والاطلاع والتقصي من خلال الكتب أو المنشورات أو التقارير... وخاصة التي تصدرها وزارة التربية هي تطوير مهني". كذلك ذكرت (م/17) "نشر ثقافة هذا الجانب... تعلم ذاتي من قبل مديري المدارس ويعرفوا بالقوانين... أحياناً بعض الجوانب الإدارية والتربوية تمس الجانب الاجتماعي فلأزم نراعي هذا الجانب ونكون حياديين".

ويفسر ذلك بأنه على مدير المدرسة أن يبذل جهداً في الإمام بأخلاقيات المهنة على الصعيد الشخصي فكلما زاد وعيه بهذا الجانب؛ كلما اتسمت قراراته بالفاعلية والجودة. فأخلاقيات المهنة من الضرورات في تنظيم النواحي العملية المختلفة. وأكدت هذا (م/3) بقولها: "ممارسة أخلاقيات المهنة واحترامها وتنفيذها والتقيدها بها تجعلنا ناسا راقبين صراحة".

كما تطرق البعض إلى ضرورة تطوير الدليل الاسترشادي لمدير المدرسة وذلك لقلّة المواقف الإدارية فيه. وفي هذا الجانب أوضحت (م/5) "عندنا دليل استرشادي لكنه غير مرّن... المواقف فيه قليلة جداً". وأيدتها في ذلك (م/15) حيث أشارت إلى أن الدليل الاسترشادي "محتاج إعادة تصور، إعادة كتابة، إعادة دراسة".

ويمكن تفسير ذلك أنه كلما زادت المواقف المدعومة بحلول جذرية منطلقة من أخلاقيات المهنة كلما كان الدليل أكثر فاعلية من جهة، وأكثر إسهامًا في توفير الوقت والجهد بالنسبة للمديرين من جهة أخرى. فعملية تطوير الدليل الاسترشادي بحيث يضم مجموعة من المواقف المتنوعة والمتضمنة لمشكلات تحتاج إلى النظر فيها من عدة أطر أو نظريات؛ سيسهم في إيجاد مدير المدرسة لصالته عند اتخاذ القرار الإداري في ضوء أخلاقيات المهنة. حتى وإن لم يكن الموقف مطابقًا إلا أنه سيكون مشابهًا؛ وبالتالي فإن القرار سيكون أخلاقيًا وصائبًا.

كما أكد البعض على ضرورة عدم التسرع والاعتدالية في اتخاذ القرارات الإدارية؛ فهذا أدعى لصحتها وضمانًا لاستمراريتها. حيث ذكر (م/1) "يحتاج المديرين إلى الاعتدالية في اتخاذ القرارات". وأوضحت (م/12) أن القيادة تحتاج إلى حكمة وقبل أن يتخذ المدير قرارًا عليه أن يسأل وخاصة إن كان ذو خبرة جديدة؛ حتى لا يصدر قرارات تضره أو تضر غيره.

ومن الآليات التي تسهم أيضًا في اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء أخلاقيات المهنة العمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات. فقد ذكرت (م/12) "لازم أعمل من مبدأ الشورى، استشير أسأل من الناس الذين عندهم خبرة". كما أشار (م/1) إلى "عدم الاجتهاد في قرارات قد تكون عواقبها وخيمة ويشرك مجلس إدارة المدرسة وتكون الإدارة تشاورية". وجاء هذا متفقًا مع دراسة شعبيات وآخرون (2016)؛ حيث أوصى الباحثون بضرورة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية.

وطالب بعض المديرين بزيادة الصلاحيات في اتخاذ القرارات الإدارية؛ حيث أن هذا يولد لدى المدير نوعًا من الأريحية ويعطيه مساحة في عدم الرجوع للجهات العليا وخاصة فيما يتعلق بالمعلمين؛ فهو الأقرب منهم ومن ظروفهم. حيث ذكر (م/4) "القيادات لازم تدعم بالصلاحيات". وأشار (م/11) إلى الحاجة إلى صلاحيات في اتخاذ الإجراءات فيما يتعلق بالمعلمين في الغياب مثلًا بقوله: "الصلاحيات في الغياب، صلاحيات في اتخاذ الإجراءات"، أما (م/12) فقد أشارت إلى حاجتها لصلاحيات في تعديل بعض القرارات الصادرة من الجهات العليا بما يتناسب مع ظروف مدرستها حيث ذكرت: "لابد أن تكون فيه مرونة في بعض القرارات تترك لمدير المدرسة أن يعدل فيها".

وقد ألقى الضوء كل من (م/18) و(م/6) على ضرورة الاختيار الصحيح لمديري المدارس؛ وذلك من خلال التعرف على ما يمتلكونه في الجانب الأخلاقي، في اختبار مدير المدرسة والمقابلة. كما أنه

من الضروري مواكبة العصر والتقدم العلمي والتكنولوجي بتفعيل مواقع التواصل الاجتماعي لتبادل الآراء والمقترحات حول المواقف الطلابية الطارئة وهذا ما أشارت له (م/ 9). وفي نفس السياق اقترح (م/ 18) عمل تطبيق خاص لمديري المدارس ويعنى باتخاذ القرارات الإدارية في المواقف المختلفة.

توصيات الدراسة

خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات بناءً على الأدب النظري ونتائج الدراسة الميدانية وهي كالتالي:

أولاً: التوصيات الموجهة إلى وزارة التربية والتعليم متمثلة في دائرة تطوير الأداء المدرسي وذلك من خلال:

1. إعداد حقيبة تدريبية لمديري المدارس تشمل جميع النظريات الأخلاقية الواردة في الدراسة الحالية؛ وذلك لتعريفهم بها وخاصة الجدد منهم.
2. تنفيذ دورات تدريبية عملية بصورة تفاعلية حيث الحوار والمناقشة بتقديم مواقف تتضمن معضلات أو مشكلات أخلاقية وتوجيه المديرين إلى الآليات المناسبة في التعامل معها.
3. الاستفادة من المواقف الواردة في الدراسة الحالية، والحلول الواقعية التي جاءت من المشاركين في تعزيز الدليل الاسترشادي لمدير المدرسة، وكذلك عرضها في الورش التدريبية لتحقيق الفائدة.

1. توعية المشرفين الإداريين بالمواقف، والحالات التي قد يتعرض لها مدير المدرسة ويتطلب منه اتخاذ قرار بشأنها يتسم بجانب أخلاقي.

ثانياً: التوصيات الموجهة إلى مدير المدرسة في تعامله مع المواقف المتعلقة بالطلبة وذلك من خلال:

1. توعية أولياء الأمور بمدى حرص الإدارة المدرسية على تطبيق أخلاقيات المهنة عند اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة والمتعلقة بالطلبة.
2. غرس القيم الأخلاقية لدى الطلبة من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة بهم في ضوء أخلاقيات المهنة.
3. الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في التعامل مع المواقف المشابهة للطلبة.

العراج العربية

- أحمد، أسامة فتحي (2006). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمّان العربية، الأردن.
- بني عرابه، محمد بن سعيد؛ والفقي، شمس الدين فرحات (2013). أسس ومبادئ الإدارة المدرسية الفعالة: كيف تكون مدير مدرسة ناجحاً؟. عمّان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- الترمذي، محمد عيسى (ب. ت.). جامع الترمذي - الجامع المختصر من السنن عن رسول الله ﷺ. الرياض: بيت الأفكار الدولية.
- جابر، جابر عبد الحميد؛ وكاظم، أحمد خيرى (2010). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- جي، ل. ر.؛ وميلز، جيوفري؛ وايرشيان، بيتر (2012). البحث التربوي كفايات لتحليل والتطبيقات (ترجمة صلاح الدين محمود علام). عمّان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- الحبسية، رضية بنت سليمان (2012). القيادة الأخلاقية. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحجري، علياء بنت حمد (2009). أهمية ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم وأهدافه. مجلة التطوير التربوي - سلطنة عُمان، س 8، ع 51، 38-40.
- حمادي، عدي عطا (2013). القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية. عمّان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- الحميدان، عصام بن عبد المحسن (2014). أخلاقيات المهنة في الإسلام وتطبيقاتها في أنظمة المملكة العربية السعودية. الرياض: العبيكان.
- الخطيب، عبدالرحمن (2010). الأخلاق المهنية ومواثيقها وعلاقتها بالعمل. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- الدسوقي، إيمان إبراهيم (2013). انعكاسات الأطر الأخلاقية لمديري مدارس التعليم الأساسي

محافظة المنوفية على تصوراتهم لحلول بعض المعضلات الأخلاقية [نسخة الكترونية]. التربية- مصر، 16(45)، 253-316.

- دواني، كمال سليم (2017). القيادة التربوية. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الزعبي، عروة محمود (2013). مستوى ممارسة أخلاقيات العمل وأثره على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، الأردن.
- السكارنة، بلال خلف (2014). أخلاقيات العمل. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سلوم، طاهر عبدالكريم؛ وجمل، محمد جهاد (2009). التربية الأخلاقية القيم مناهجها وطرائق تدريسها. العين: دار الكتاب الجامعي.
- الشويش، خالد عبيد (2014). مستوى وعي معلمي المرحلة الابتدائية بميثاق أخلاقيات مهنة التعليم وعلاقته بالتزامهم الأخلاقي والمهني من وجهة نظر المشرفين والمعلمين بمنطقة القصيم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القصيم، السعودية.
- الشيبانية، مديحة أحمد (2011). أخلاقيات مهنة التعليم [نسخة الكترونية]. رسالة التربية- سلطنة عمّان، (32).
- عبوي، زيد منير (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عبيدات، ذوقان؛ وأبو السميد، سهيلة (2002). البحث العلمي للبحث النوعي والبحث الكمي. عمّان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- عساف، محمود عبد المجيد؛ والأغا، محمود عبد المجيد (2014). أخلاقيات مهنة التعليم: دليل المعلم في التطوير المهني. غزة: مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر والتوزيع.
- عمر، جمال عبد المحسن محمد (1990). أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومدى التزام مديري المدارس الثانوية الأكاديمية بها (رسالة ماجستير). الجامعة الأردنية، الأردن.

- قرعوش، كايد؛ والشلبي، محمد؛ ونصر، محمد؛ وأبو البصل، عبد الرزاق؛ والبنا، نصر؛ والقضاة، خالد؛ والسعد، وليد (2006). الأخلاق في الإسلام. عمّان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- قسم الإحصاء والمؤشرات (2018). النشرة الإحصائية. مسقط: المديرية العامة للتربية والتعليم.
- قنديلجي، عامر ابراهيم؛ والسامرائي، إيمان (2009). البحث العلمي الكمي والنوعي. عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- المزروعى، خميس محمد (2003). مدى التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عُمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
- المليجي، رضا إبراهيم (2011). معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- المياحي، سليمان خلفان (2011). واقع مراعاة مديري المدارس بسلطنة عُمان لمبادئ العلاقات الإنسانية عند اتخاذ القرار في المواقف الإدارية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
- ناصر، ابراهيم (2006). التربية الأخلاقية. عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- نجار، فريد (2003). المعجم الموسوعي لمصطلحات التربية. بيروت: مكتبة لبنان ناشرون.
- نجم، نجم عبود (2006). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- وزارة التربية والتعليم (2009). دليل عمل الإدارة المدرسية. مسقط: المؤلف نفسه.
- وزارة التربية والتعليم (2011). الخطة الخمسية الثامنة 2011-2015. مسقط: المؤلف نفسه.
- وزارة التربية والتعليم (2016). الدليل الاسترشادي لمدير المدرسة في تطبيق الإجراءات الإدارية والقانونية. مسقط: المؤلف نفسه.

المراجع الأجنبية

- Arar, K., Haj, I., Abramovitz, R., & Oplatka, I. (2016). Ethical leadership in education and its relation to ethical decision-making: The case of Arab school leaders in Israel. *Journal of Educational Administration*, 54(6), 647660-.
- Catacutan, M. R. G., & de Guzman, A. B. (2015). Ethical decision-making in academic administration: A qualitative study of college deans' ethical frameworks. *The Australian Educational Researcher*, 42 (4), 483514-.
- Dempster, N., Carter, L., Freakley, M., & Parry, L. (2004). Conflicts, confusions and contradictions in principals' ethical decision making. *Journal of Educational Administration*, 42(4), 450461-.
- Donlevy, J. K., & Walker, K. D. (2011). *Working through ethics in education and leadership*. Springer Science & Business Media.
- Feng-I, F. (2011). A study on school leaders' ethical orientations in Taiwan. *Ethics & Behavior*, 21(4), 317331-.
- Hozien, W. I. (2012). *Developing an Ethical Framework in Decision Making of Rural Elementary School Principals in Pennsylvania* (doctoral thesis). The Pennsylvania state university, USA.
- Karakose, T., & Kocabas, I. (2009). An investigation of ethical culture in educational organizations. *African Journal of Business Management*, 3(10), 504.
- Kaucher, E. (2010). *Ethical decision making and effective leadership* (doctoral thesis). Alliant International University, San Diego.
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2011). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas*. New York & London: Routledge.
- Starratt, R. J. (2005). *Building an ethical school: A practical response to the moral crisis in schools*. London & New York: Routledge Falmer.
- Troy, B. (2009). *Elementary school assistant principals' decision making analyzed through four ethical frameworks of justice, critique, care, and the profession* (doctoral dissertation). University of South Florida, USA.
- Wiley, C. (1995). The ABC's of business ethics: Definitions, philosophies and implementation. *Industrial Management*, 37, 2227-.