

الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس
الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من
وجهة نظر المعلمين

**Management by values and its relationship to the
organizational commitment of principals of
private basic schools in the capital
Amman, from teachers' point
of view**

إعداد

علاء محمد عمران مرار

إشراف

الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة

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

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2020

تفويض

أنا الطالب علاء محمد عمران مرار أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث، والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: علاء محمد عمران مرار

التاريخ : 2020/6/28م

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين".

وأجيزت بتاريخ 23 / 6 / 2020م

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	رئيساً ومشرقاً	أ.د. عاطف يوسف مصطفى مقابلة
	جامعة الشرق الأوسط	عضوًا داخليًا	د. أمجد محمود محمد درادكة
	جامعة جرش الأهلية	عضوًا خارجيًا	د. خالد امحمد الحمادين

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حمداً لا ينفد أوله، ولا ينقطع آخره، اللهم لك الحمد فأنت أهل أن تحمد وتشكر، اللهم لك الحمد والشكر في الأولى ولك الحمد والشكر في الآخرة، ولك الحمد والشكر من قبل ولك الحمد والشكر من بعد، وأثناء الليل وأطراف النهار، وفي كل حين ودائماً وأبداً، اللهم علمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا، وزدنا علماً، إنك أنت العليم الحكيم.

وأفضل الصلاة وأتم التسليم على المبعوث رحمة للعالمين، اللهم صلّ وسلم على صاحب الخلق العظيم والقدر الفخيم من أرسلته رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وألحقنا بخلقه وأدبنا بأدبه واصبغنا بقيمه، وأحيي فينا وفي أمته هذه القيم يا كريم.

هاقد تم عملي هذا **ولله الفضل والمنة**، وله الثناء الحسن، ومع أنه المتفضل سبحانه على عباده في الأولى وفي الآخرة، أمرنا ألا ننسى الفضل لأهل الفضل، وأن ننسب الفضل إلى أهله، وإنما يعرف الفضل لأهل الفضل ذوو الفضل، وما كان لعملي هذا أن يكتمل لولا ما تفضل عليّ معلمي وقدمتي ومشرفي **الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة**، والذي غمرني بتواضعه وعلمه، ومشورته طيلة فترة البحث، فكان لي مثلاً في القيم العليا والإخلاص والتفاني.

كما وأثني بالشكر الجزيل على السادة الفضلاء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط في عمان، الذين نهلنا من علمهم وأدبهم ما أثار لنا طريق العلم والبحث والدراسة، وأخص بالذكر أعضاء لجنة المناقشة **الدكتور أمجد الدرادكة**، **والدكتور خالد الحمادين**، الذين الملاحظات المثمرة، والتي جاءت بالرسالة بثوبها البهي.

وكل الشكر والتقدير لكل من أعان وقدم من مدراء ومعلمين ومعلمات والذين بمساهماتهم كانوا سبباً في إتمام هذا الجهد المتواضع.

والشكر الممدود **لعائلي وأبنائي** الذين تحملوا معي إنجازي لعملي وأعانوني على إتمامه.

جزاكم الله خيراً

الباحث

علاء محمد مرا

الإهداء

والداي رحمهما الله،... من أي أبواب الثناء أدخل،... وبأي أبيات القصيد أعبر،... وفي كل لمسة من جودكم وأكفكم للمكرمات أسطر،.. كنتما كسحابة معطاءه سقت الأرض فاخضرت،.. كنتما كالنخلة الشامخة تعطي بلا حدود،.. فجزاكم الله عني أفضل ما جزى والدين عن ولدهما...

زوجتي الغالية،...حسنة الدنيا،.. وقرة العين،.. إلى من كانت نعم السند في رحلتي العلمية والبحثية،... ولم تدخر جهداً في مساعدتي...

أبنائي البراء وسنا،...إلى منبع سعادتني وأملي،... إلى إشراقة المستقبل،... إلى أجمل زينة وهبني الله إياها...

صغيرتي شذا،... قمري في الأرض،.. ريحانة الحياة،.. وابتسامة الروح لي...
أخواني وأخواتي،... سند الحياة،.. ملاذ الشدائد،.. عوني في الطريق..
زملاء المهنة،... قيادات العلم والتربية،.. منبع الفكر،.. منارات الهدى..

أهدي هذا الجهد لكم جميعاً

الباحث

علاء محمد مرار

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة.....
د	شكر وتقدير.....
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الملحقات
ك	قائمة الأشكال
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية.....
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	
2	المقدمة
6	مشكلة الدراسة
8	هدف الدراسة وأسئلتها
9	أهمية الدراسة.....
10	مصطلحات الدراسة
11	حدود ومحددات الدراسة
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	
13	الأدب النظري
13	الإدارة بالقيم.....
52	الالتزام التنظيمي
58	الدراسات السابقة
66	التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

70	منهج الدراسة
70	مجتمع الدراسة
71	عينة الدراسة
72	أداتا الدراسة
82	متغيرات الدراسة
82	المعالجة الإحصائية
84	إجراءات الدراسة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

86	نتائج الإجابة على السؤال الأول
92	نتائج الإجابة على السؤال الثاني
98	نتائج الإجابة على السؤال الثالث
100	نتائج الإجابة على السؤال الرابع
106	نتائج الإجابة على السؤال الخامس

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

114	مناقشة نتائج الإجابة على السؤال الأول
119	مناقشة نتائج الإجابة على السؤال الثاني
123	مناقشة نتائج الإجابة على السؤال الثالث
124	مناقشة نتائج الإجابة على السؤال الرابع
126	مناقشة نتائج الإجابة على السؤال الخامس
128	التوصيات

المراجع

129	مراجع باللغة العربية
141	مراجع اللغة الإنجليزية
147	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الفصل / رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
1 / 3	توزع مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس لمحافظة العاصمة عمان	70
2 / 3	توزع العينة العنقودية العشوائية حسب المديرية والجنس	71
3 / 3	توزع العينة حسب المتغيرات الديمغرافية للدراسة	72
4 / 3	مجالات استبانة الإدارة بالقيم	73
5 / 3	قيم معاملات الارتباط لفقرات استبانة الإدارة بالقيم مع مجالاتها	74
6 / 3	قيم معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة الأولى والأداة الكلية	76
7 / 3	نتائج التحقق من الثبات للاستبانة الأولى بطريقة كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية	77
8 / 3	مجالات قياس استبانة الالتزام التنظيمي	78
9 / 3	قيم معاملات الارتباط لفقرات استبانة الالتزام التنظيمي مع مجالاتها	79
10 / 3	قيم معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة الثانية والأداة الكلية	81
11 / 3	نتائج التحقق من الثبات للاستبانة الثانية بطريقة كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية	82
12 / 4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة المدراء للإدارة بالقيم	86
13 / 4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال التعاون والمشاركة لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر المعلمين	87
14 / 4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال العدل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر المعلمين	88
15 / 4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال المسؤولية الاجتماعية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر المعلمين	89
16 / 4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الدعم والتحفيز لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر المعلمين	90
17 / 4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال المصادقية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر المعلمين	91
18 / 4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الالتزام التنظيمي للأداة ككل ولمجالات الالتزام الخمسة	92
19 / 4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الالتزام التنظيمي لفقرات المجال الأول الالتزام العاطفي	93
20 / 4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الالتزام التنظيمي لفقرات المجال الثاني الالتزام المعياري	95
21 / 4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الالتزام الاستمراري	96

97	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الالتزام التنظيمي لفقرات المجال الرابع الالتزام نحو مهنة التعليم	22 / 4
98	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الالتزام التنظيمي لفقرات المجال الخامس الالتزام بالقوانين والأنظمة	23 / 4
99	قيم معاملات الارتباط، ومستوى الدلالة بين مجالات الإدارة بالقيم ومجالات الالتزام التنظيمي حسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson)	24 / 4
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم، بناء على متغير الجنس	25 / 4
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم، بناء على متغير المؤهل العلمي	26 / 4
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم، بناء على متغير الخبرة	27 / 4
104	تحليل التباين الأحادي لإظهار دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم، بناء على متغير الخبرة	28 / 4
105	اختبار شفهي للمقارنات البعدية لمعرفة دلالات الفروق لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم، بناء على متغير الخبرة	29 / 4
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لمستوى الالتزام التنظيمي لمديري المدارس ، بناء على متغير الجنس	30 / 4
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم، بناء على متغير المؤهل العلمي	31 / 4
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي لمديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، بناء على متغير الخبرة	32 / 4
110	تحليل التباين الأحادي لإظهار دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لمستوى الالتزام التنظيمي لمديري المدارس ، بناء على متغير الخبرة	33 / 4
111	اختبار شفهي للمقارنات البعدية لمعرفة دلالات الفروق الحسابية لمستوى الالتزام التنظيمي لمديري المدارس بناء على متغير الخبرة	34 / 4

قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
148	أداتا الدراسة بصورتها الأولية	1
153	قائمة أسماء المحكمين	2
154	أداتا الدراسة بصورتها النهائية	3

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
33	تطور نظريات الإدارة	1
34	الاختلافات بين MBI و MBO و MBV	2

الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

إعداد

علاء محمد عمران مرار

إشراف

الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالقيم وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (380) معلم ومعلمة، واستخدمت أداتان للدراسة، وتم التأكد من صدق وثبات الأداتين، وظهرت النتائج كما يلي:

- أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة لمحافظة العاصمة عمان للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين، جاءت مرتفعة.
- أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة لمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم من وجهة نظر المعلمين.
- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة في درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، و لمتغير المؤهل العلمي لصالح أصحاب الشهادات العليا، ولمتغير الخبرة لصالح الفئة من 5 إلى أقل من (10) سنوات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة في مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة

العاصمة عمان تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وكذلك إلى متغير الخبرة.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- ضرورة إعداد خطة استراتيجية لبناء منظومة قيم إدارية ونظام لسلوك الإدارة بالقيم، بحيث تكون ملزمة لإدارات المدارس الخاصة.
 - ضرورة عقد دورات تأهيلية للمدراء تتعلق بفلسفة ونظرية الإدارة بالقيم وأثرها وتطبيقاتها على المدارس خاصة.
 - ضرورة إعداد استراتيجية شاملة لكل عوامل التأثير على الالتزام التنظيمي بكافة مجالاته وأبعاده، لنصل إلى أعلى درجات تحسين الأداء.
- الكلمات المفتاحية: الإدارة بالقيم، الالتزام التنظيمي، المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

Management by values and its relationship to the organizational commitment of principals of private basic schools in the capital Amman, from teachers' point of view

Prepared by:

Alaa M. I. Murrar

Supervised by:

Prof. Atef Y. Magableh

Abstract

This study aimed at finding out the degree of practicing management by values and its relationship to the organizational commitment of private basic school principals in the capital Amman, from teachers' point of view. The study sample consisted of (380) male and female teachers. Two tools were used for the study. Their validity and reliability were assured. The results were as follows: (1) the degree of practicing management by values by private basic school principals in the capital Amman governorate was high from teachers' point of view, (2) the level of organizational commitment of private basic school principals in the capital Amman governorate was high from the teachers' point of view (3) there was a positive significant correlational relationship at ($\alpha = 0.05$) between the degree of practicing management by values by private basic school principals in the capital Amman governorate and their level of organizational commitment, (4) there were significant differences at ($\alpha = 0.05$) between the response means of the study sample subjects in the degree of practicing management by values by principals of basic schools in the capital Amman governorate due to sex variable in favor of males, to academic qualification in favor of graduate studies variable and to experience variable in favor of (from 5 years to less than 10 years) category. (5) there were significant differences at ($\alpha = 0.05$) between the response means of the study sample subjects in the level of organizational commitment among private basic schools due to sex, in favor of males. But there were no significant differences attributed to academic qualification and experience variables.

Among the most important recommendations that came out of the study were the following :

- The necessity of preparing a strategic plan for building a system of administrations,

-The necessity of holding qualifying courses for principals related to the philosophy and theory of values management and their effect and their applications on private schools.

-The necessity of preparing a comprehensive strategy for all factors effecting the organizational commitment in all its fields and dimensions, to reach the highest levels of performance improvement .

-The need for professional unions and the private school owners union to adopt a value management approach and spread the culture of the value institution.

Keywords: management by values, organizational commitment, private basic schools.

﴿ قُلْ إِنِّي هَدَيْتَنِي رَبِّيَ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ دِينًا قِيَمًا مِثْلَهُ
 إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَمَا كَانَ مِنَ الْمُشْرِكِينَ ﴿١٦١﴾ قُلْ إِنَّ صَلَاتِي
 وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١٦٢﴾ لَا شَرِيكَ
 لَهُ ﴿١٦٣﴾ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ﴾ (الأَنْعَام: 161-163)

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

تعد الإدارة أهم عناصر الإنتاج للشعوب والمؤسسات وللأفراد، فالتمايز بينهم يرجحه قوة الإدارة من ضعفها، والنجاح والاستمرار وتحقيق الذات وبلوغ الأهداف كلها رهين بالإدارة، فهي القلب والعقل، والعمود الفقري للمؤسسة، وعليها تقوم مهمة التغيير والتطوير والمنافسة والمحافظة على رأس المال البشري، وغيرها من المهمات، لذا ينبغي للمديرين تطبيق واستخدام الأساليب والنماذج الحديثة، واتباع ممارسات وسلوكيات يرجى منها الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وعلماء الإدارة بدورهم لم يتركوا جهداً للوصول إلى أجوبة الأسئلة العميقة التي تدور في المكاتب الإدارية، فقامت الجامعات بدراسات عديدة مهمة بما يحقق المراد ومتوافقة مع ديناميكية الإدارة وتغيراتها السريعة، بل ولم تترك الجانب السلوكي والإنساني من البحث، فقامت بصناعة لوحة مميزة لعلم الإدارة، خارج الإطار التقليدي في النظرة للإدارة بأنها آلة فحسب.

عالم اليوم يعيش حالة من الاضطرابات وعدم الاستقرار وأشار هرمان (2003) أن هناك تغيرات عميقة تسير نحو مصلحة الأفراد، والمؤسسات إن لم تتماشى مع حالة تحول القيم نحو الاهتمام بالسلوك البشري سواء للقادة أم للأفراد فإنها لن تستطيع المنافسة والاستمرار، وبالتالي أصبح من الضروري البحث عن صيغة تلائم جميع الأطراف في المؤسسات.

وتعد القيم من أهم عناصر الثقافة التنظيمية في الإدارة الحديثة، حيث لها الأثر الأكبر في حياة الأفراد واتجاهاتهم وعلاقاتهم، وتوفر إطاراً هاماً لتوجيه سلوك العاملين في المؤسسات،

ويتعاضم دورها في تحسين فاعلية الإدارة وقدرتها على التوجيه وتحقيق التوافق مع العاملين (الخليوي والشهراني وال عثمان، 2017).

كما يذكر سوننبرج (1994) أن القيم ينبغي أن تحتل قمة اهتمامات المدير، وعلى المؤسسات أن توازن بين احتياجات العاملين فيها وقيمها الداخلية، ويقرر أن المدراء الذين يعملون بضمير أكثر إنتاجية.

وإن قيم المديرين هي الترجمة الواقعية لقيم المؤسسة، فيتعرف الأفراد عليها من خلال سلوكيات المديرين، لا عن طريق قائمة معلقة على حائط الردهة، فالمدير يمثل القيم بأفعاله في الشركة وبقدر قوة أفعاله تكون قيم الشركة قوية (ويليامز، 2007).

وتمثل الإدارة بالقيم (Management By Values –MBV) شكلاً جديداً من أشكال نظم الإدارة كما ذكر بريلو وكاوامورا و دولان ومارين (Brillo, Kawamura, Dolan & Marín,) (2015) تم إنشاؤه للأفراد الذين يمكنهم رؤية العالم والإحساس به بطريقة أكثر شمولية، وأن المدراء اليوم يمكنهم الحصول على التزام أفضل للأفراد العاملين لديهم، من خلال مشاركتهم قيمهم والتي توافق قيم وأهداف المؤسسة، مما يضمن مشاركة عقول وأرواح الموظفين قبل أجسادهم، وذلك يعني التزام بنسبة أعلى ومكاسب أكبر.

وتعد الإدارة بالقيم فلسفة ومنهج إداري جديد يعتمد القيم كأسلوب للإدارة من خلال العمل على التوافق بين قيم الافراد الشخصية والقيم التنظيمية للمؤسسة، فتوجه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة منهم (مصيطفي وأرحاب، 2016).

ويرى فرانسيس وودكوك (1995) أن أهم أنظمة القيم توجد لدى الإدارة، وبخاصة الإدارة العليا، حيث أنهم من يملك حق التخطيط والإشراف وحق التوجيه والتفويض وحق اتخاذ القرار، والذي يؤثر بعمق على المؤسسة التي يديرونها، وهم أيضاً يشكلون مصير ومستقبل مؤسساتهم.

فما تحتاجه المؤسسات اليوم هو بوصلة في يد كل فرد في المؤسسة، والتي هي عبارة عن رسالة المؤسسة في الحياة المتكونة نتيجة المشاركة الواسعة والمرتكزة على المبادئ والقيم المشتركة للعاملين وللمؤسسة، مما يساهم في كسب ولائهم وزيادة إنتاجيتهم (كوفي، 2005).

وقد ظهر مفهوم الإدارة بالقيم كخيار حديث لتحقيق النجاحات على المدى البعيد، فإن اعتماد القيم في كافة العلاقات والممارسات يؤدي لاستمرارية النجاح، وإيجاد بيئة عمل مستقرة يسودها الثقة، والعدل وتقدير الجهود (شراب، 2017).

ويذكر دواني (2017) ظهور مشاريع لجامعات عريقة تدعو لتحسين نوعية التعليم من خلال قيادة وإدارة مبنية على القيم المشتركة، ويبين أن فرص التعليم والتعلم في السياق القيمي تتمتع بدافعية أقوى، خاصة تلك القيم الداعية إلى المشاركة، والتمكين، والابتكار.

هنا تظهر أهمية ممارسة الإدارة بالقيم كنموذج حديث في الإدارة، خاصة في الإدارة المدرسية والتي أهم من يحتاج لاستثمار القيم التنظيمية لطبيعة العمل التربوي الذي تقوم به، ولأنها تختص بتربية الأفراد في المجتمع، والذين هم بحاجة إلى تعزيز القيم النافعة والملمهة للإنتاج والاستمرار والاستدامة، وتقدير الذات، فالنظم التعليمية تميل لبنائها على القيم، وتعمل على إضافة القيم لأنشطة التعليم والتربية والتدريب، خاصة التي تدعم مهارات احترام الذات والمجتمع.

يلاحظ ارتفاع معدلات الدوران اليوم في المؤسسات، والذي يعني ترك الموظف للمؤسسة، وهذا الانتقال يحدث سريعاً فيأخذ الموظفون التعلم التنظيمي بأكمله معهم، وللحد من هذه الخسارة في رأس المال البشري، أصبح ضرورياً أن تعرف أي مؤسسة معتقدات وقيم العمل التي يجب الاستفادة منها لزيادة ارتباط الموظفين بالمؤسسة (Shastri & Mishra & Sinha, 2010).

ينبغي لمؤسسات اليوم العمل بكل جد لتحافظ على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، حتى لا تفقد رأس المال البشري ولا المعرفة الضمنية لديهم، وتحافظ على نمو مهني جاد في تحقيق

أهدافها وقد أصبح مفهوم الالتزام التنظيمي، في الآونة الأخيرة محط ومحور اهتمام المؤسسات، والتي تسعى للحصول على أفضل ميزة تنافسية (Idris, 2014)).

ويعد الالتزام التنظيمي في العمل من أهم الأعمال الرئيسية للمديرين خاصة تلك المتعلقة بالممارسات والسلوكيات التي تؤدي إلى التزام الموظف وتحفزه للبقاء في المؤسسة، وتقديم الولاء وزيادة إنتاجيته (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019).

ويلاحظ أن الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية في الدراسات الحديثة، فالمديرون ينبغي عليهم منحها المزيد من الاهتمام، وقد ثبت أن ضعف الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل والتسرب من المؤسسات، وانخفاض درجة الرضا الوظيفي، وفي المقابل فإن زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد يقود إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها (الكساسبة، 2015).

وقد أثبتت الدراسات، وجود علاقات ارتباطية عالية بين الالتزام التنظيمي وعدد من المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بأداء وإنتاجية ومستوى تنافس الأفراد والمنظمات (الشوابكة والشلي والخالدة، 2018).

وتحتاج المؤسسات التعليمية اليوم إلى النماذج الإدارية الحديثة ذات الأثر على جودة المدخلات والعمليات والمخرجات، ذلك للاحتفاظ برأس المال البشري وزيادة تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين، وبالتأكيد سينعكس كلا الأمرين على جودة المخرجات التعليمية، ويسهل تعقيد العمليات بما يضمن توفير الجهد والتكلفة، ويحقق النتائج والأهداف، والمدارس الخاصة كيانات هامة في المجتمع، وتهتم بالحصول على مستوى عال من الجودة والميزة التنافسية، لتواجه التحديات والصعوبات، وتلحق بالتطور والتغيير السريع، والانفجار المعرفي الحاصل في البيئات التعليمية المحلية والعالمية.

مشكلة الدراسة:

إن توفير العنصر البشري الفعال والمنتج، من الغايات الأساسية في خطط التنمية الشاملة والمستدامة التي تهتم القيادات والإدارات العامة، ذلك لتحقيق الكفاية المطلوبة من الكفاءات البشرية اللازمة للمستقبل، ولما كانت المؤسسات التربوية عامة والمدارس خاصة هي مصدر الكفاءات البشرية، كان لابد لمدير المدرسة من استخدام أفضل الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة، فبقدر ما يتمتع به من كفايات ومهارات إدارية وفنية وقيم ومبادئ، يكون تأثيره على الأفراد معلمين وعاملين وطلبة، لأن قيم المدير تنعكس على جميع من يتواصل معهم، ونموذج الإدارة بالقيم يعد من أنجع النماذج الإدارية القادرة على النهوض بالمدرسة والعملية التربوية التعليمية، لما يحمله هذا النموذج الإداري من قدرة على استمداد النجاح من البيئة التربوية المتجددة، وذات الطابع الديناميكي غير المستقر، فالإدارة بالقيم تعد ميزة أساسية للمدرسة، وأسلوب قادر على الانفتاح نحو المجتمع والتأثير عليه، والخروج عن نطاق التفكير المنحصر داخل أسوار المدرسة.

وأشار أرياشي (Arabaci, 2013) فإن قيم الأشخاص تؤثر في السلوك التنظيمي في جميع مستويات الأفراد في المؤسسات، بقصد أو بغير قصد، والمؤسسات التعليمية من أهم المؤسسات المجتمعية، وطالما أن نظام التعليم يهدف إلى تشكيل السلوكيات البشرية فينبغي أن يركز على القيم والجوانب المتعلقة بها.

والعملية التربوية بمؤسساتها المختلفة وخاصة المدارس، مليئة بالقيم، والعاملين فيها وبالأخص المديرين فينبغي أن تتوافر لديهم حس ودراية عميقة بمجال القيم، وبشكل أفضل من الأشخاص العاديين (الطويل، 2001).

وأوصت بعض الدراسات في الإدارة التربوية إلى الاهتمام بدراسة الإدارة بالقيم مع متغيرات مختلفة، مثل دراسة أرياشي (Arabaci, 2013) والزعلان (2017) ودراسة غفر (2018).

وممارسة الإدارة لأفضل الأساليب والنماذج يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين، والذي يعد من أولويات العمل في الإدارة الحديثة، لأهمية النتائج المترتبة عليه والتي تنعكس على الفرد والمؤسسة، وتوفر مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس ينعكس على تحقيقها لأهدافها ويحافظ على استمراريته وتتأثر بها وبفائها ونموها (لوحو، 2014).

وقد زاد الاهتمام بالالتزام التنظيمي كمتغير في الدراسات، وأكد الكثير منها أنه يؤثر ويتأثر سلباً وإيجاباً على العديد من المتغيرات مثل دراسة الطراونة وبطاح (2018).

ويشير الالتزام التنظيمي إلى العلاقة بين الموظف ومؤسسته، ويرسخ الشعور الإيجابي لديه تجاهها، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عاملاً فاعلاً فيها (أبو راضي، 2013).

الالتزام التنظيمي يتولد نتيجة تفاعل العاملين بما يحملون من قيم وصفات شخصية ومؤثرات بيئية مع قيم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها، وهذا ينطبق على الالتزام التنظيمي للمعلمين (الطارق، 1996).

ويوضح التلباني وفارس والوحيد (2014) أنه كما أن للمعلم قيماً، فلكذلك للمدرسة قيم، ويحاول كلاً منهما التأثير على قيم الآخر، فالعلاقة تبادلية بينهما، فكلما ازداد التوافق بينهما ارتفع مستوى الرضا والالتزام التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة.

ويقرر مقدم (1994) بناءً على الدراسات والأبحاث التي تبين أنه كلما كانت درجة التوافق بين قيم العاملين وقيم المدرسة متطابقة كلما كان هذا أمدى لمزيد من الولاء والالتزام التنظيمي وكان العمل على تحقيق الأهداف المرجوة والتي تدعمها القيمة المشتركة، فحتى يتحقق الدور المأمول لابد من تحقيق التكامل والتوافق والانسجام بين قيم المدير والمعلم وقيم المدرسة.

ولعمل الباحث في الإدارة المدرسية في القطاع الخاص، ومن قبل ذلك معلم في قطاع التعليم، لاحظ تأثير القيم على سير العمل في المدرسة، فالمدير الذي يستخدم أسلوب الإدارة بالقيم ويحاول التوافق عليها مع الموظفين، يكون أكثر التزاماً وتمسكاً بموقعه في المؤسسة، ويلمس الباحث وجود مؤشرات دالة على علاقة ارتباطية بين الإدارة بالقيم لمدير المدرسة والتزامه التنظيمي، ونظراً لعدم وجود دراسات تبين العلاقة بين الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي للمدراء في المدارس الخاصة في العاصمة عمان وتلمس الحاجة لعمل دراسة من هذا النوع بهدف الإسهام في التطوير الإداري والتربوي، تأتي أهمية هذه الدراسة.

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة على السؤال التالي: ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالقيم وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لديهم من وجهة نظر المعلمين؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

تهدف هذه الدراسة إلى تعرّف العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للإدارة بالقيم ومستوى التزامهم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين العاملين في هذه المدارس، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة

عمان من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة

عمان من وجهة نظر المعلمين؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم ومستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمين في درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمين في مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

أهمية الدراسة:

تعد المدارس الخاصة أحوج ما تكون إلى استقطاب كوادر مؤهلة، وذات سلوك إداري مبني على القيم، ومدراء يؤمنون بقيم المؤسسة ورسالتها، وتعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم، واكسابهم قيمها وتعميقها لديهم، ولا بد لها من خلق التزام تنظيمي جاد لهذه الكوادر المدربة، لبناء مناخ ملائم لبيئة العمل، وسلوك الكوادر وفق قيم المؤسسة وقناعتهم بها يزيد من التزامهم التنظيمي، وبناء عليه نلمس الأهمية النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة، فيما يلي:

الأهمية النظرية للدراسة: تتبع الأهمية النظرية والعلمية لهذه الدراسة من:

- أهمية المتغيرات التي تبحث فيها، حيث تعد من الموضوعات الحديثة.
- ندرة الدراسات العربية المتعلقة بالإدارة بالقيم، في المدارس.
- إثراء وإضافة علمية جديدة للأدب التربوي والاداري في المكتبة الأردنية والعربية.

- يؤمل أن تشجع وتفيد الباحثين والمهتمين في دراسات لاحقة لمجتمعات دراسية مختلفة.
- الأهمية التطبيقية للدراسة:** تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من الآتي:
- تقدم نتائج وتوصيات يستفيد منها الجهات التالية:
- وزارة التربية والتعليم ومديرية التعليم والخاص.
- القائمين على تأهيل الكوادر القيادية والإدارية.
- مصممي مناهج وبرامج تأهيل المديرين والمعلمين في الجامعات والكليات المختصة.
- المدراء والمعلمون في القطاع الخاص، فتبصرهم بمفهوم الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي.
- أنها مفتاح لممارسات إدارية تتواءم مع طبيعة وفلسفة التربية والتعليم المبنية على القيم.
- توجيه لأنظار المديرين إلى أهمية الإدارة بالقيم وضرورة الأخذ بها للعمل على رفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم وللعاملين في مدارسهم.

مصطلحات الدراسة:

فيما يلي تعريف لمصطلحات الدراسة مفاهيمياً وإجراءياً:

أولاً: الإدارة بالقيم:

عرف لخضر ووحدة (2006: 73) الإدارة بالقيم بأنها "فلسفة إدارية تنطلق من القيم كأساس لتوجيه ورسم ملامح السلوك الانساني في جميع العمليات والممارسات الإدارية، سعياً لتحقيق الأهداف المرسومة مما يؤدي إلى تحقيق مصالح المنظمة".

والتعريف الإجرائي للإدارة بالقيم: هو ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالقيم والتي قيست بالدرجة التي تم الحصول عليها من خلال استجابات المعلمين على الاستبانة المطورة والمعتمدة في هذه الدراسة، والمستندة إلى مجموعة من القيم الإدارية

المختارة لها وهي : قيمة التعاون والمشاركة، وقيمة العدل، وقيمة المسؤولية الاجتماعية، وقيمة الدعم والتحفيز، وقيمة المصادقية.

ثانياً: الالتزام التنظيمي:

يعرف ألين وماير (3: 1990, Alle, & Meyer) مفهوم الالتزام التنظيمي بأنه "حالة نفسية تعكس العلاقة بين العامل والمنظمة وتؤدي إلى قرار مواصلة العمل في تلك المنظمة".
والتعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي: هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان والذي قيس بالدرجة التي تم الحصول عليها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة التي طورت واعتمدت لقياسها، والتي احتوت على خمسة أبعاد وهي: العاطفي، و المعيارى، والاستمراري، والالتزام نحو مهنة التعليم، والالتزام بالقوانين والأنظمة.

حدود ومحددات الدراسة:

الحد المكاني: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان.
الحد الزماني: طبقت هذه الدراسة في فترة الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020/2019م.

الحد البشري: أختيرت العينة من مجتمع الدراسة والذي حدد من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

محددات الدراسة:

تحددت نتائج الدراسة بدرجة صدق وثبات أدوات الدراسة، ودقة استجابة أفراد العينة في الإجابة على فقرات الأدوات، ويمكن تعميم نتائج هذه الدراسة فقط على المجتمع الذي أختيرت منه العينة، والمجتمعات المماثلة له.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً لما جاء في الأدب النظري المتعلق بكل من مفهومي الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي، وعرضاً لبعض الدراسات السابقة لكلا المتغيرين، وفيما يلي بيان ذلك.

المحور الأول: الإدارة بالقيم

عرف الإنسان الإدارة منذ أن وجدت البشرية على الأرض، ذلك أن فطرة الإنسان تدعوه لتنسيق وتدبير وتنظيم أمور حياته، مهما كانت بسيطة وسطحية، فهو بحاجة لترتيب مكان سكنه ونومه، وتدبير مطعمه ومشربه، والتعرف على بيئته ومحيطه، والتصدي لكل ما من شأنه الإضرار به، وهذه حالة إنسانية مستمرة تعبر عن نشاط بشري، وممارسات أصبحت أنماط للعيش وفق التفكير السليم، فالإنسان اجتماعي بطبعه، فهو لا ينفك عن بني جنسه، يحتاج إليهم ويحتاجونهم، حيث أن حياة الإنسان مع مرور الزمن تتعقد، وهذا ما يستوجب تضافر الجهود والقدرات لتحقيق الغايات والأهداف، وبالتالي احتاج إلى تنسيق هذه الجهود وتنظيمها ووضعها في المكان المناسب، لتحقيق أكبر استفادة ممكنة، وهذا بالضبط ما يسمى بالإدارة.

وتمثل الإدارة السلوك الذي يسبق ويرافق ويختتم أي نشاط إنساني، وتزداد حاجته عندما يكون العمل جماعياً، ذلك لتحديد هدف للعمل للمجموعة ودور كل فرد فيها (العنيني، 2002).

فالإدارة هي المسؤولة عن توجيه تصرفات الأفراد وسلوكهم في المؤسسات، لتحقيق الأهداف وضمان الاستمرار، وتدفع الأفراد لبذل أقصى طاقاتهم وإمكانياتهم، وتهيء البيئة وظروف العمل المناسبة، فهي القلب النابض للمؤسسة الموجودة فيها (أبو العنين، 2002).

مفهوم الإدارة

تطور مفهوم الإدارة عبر التاريخ، ونتيجة لظهور عالم الأعمال والصناعة، ظهرت أشكال وأساليب وطرق إدارية تتوافق مع تطور الحياة، وتتناسب مع تعقيد الأدوار المختلفة التي نشأت حديثاً، وتضع أسس ومبادئ علمية قادرة على الاستمرار والتطوير، وتجاوز المعوقات والمخاطر. يعرف فريدريك تايلر (1951 : 5) الإدارة بقوله " أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة"، وينظر للإدارة على أنها علم وفن في آن واحد، أي أن لها بعد معرفي وبعد مهاري فني يقوم به الفرد (الطويل، 2001).

وتتعدد المفاهيم التي يستعمل فيها لفظ (إدارة)، ويعود ذلك إلى عدم وجود نظرية شاملة وعامة يتفق عليها، ولكونه علم تطبيقي أكثر من كونه علم نظري، وهو علم اجتماعي أكثر منه علم طبيعي فيزيائي أو رياضي، ويعتمد في مفاهيمه على العلوم الأخرى، كعلم الاجتماع وعلم النفس وعلم التكنولوجيا والعلوم الرياضية وغيرها، وهو علم يعتمد على ظروف وبيئة العمل ومتغيراته، فظروف الأعمال ومهامها مختلفة (الدهان وسالم ورمضان ومخامرة، 2005).

الإدارة التربوية

يعد القطاع التعليمي والتربوي من القطاعات المهمة التي قامت على نظم إدارية وتأثرت بتطوراتها، فالمؤسسات التعليمية أحوج ما تكون لنماذج إدارية حديثة، قادرة على تقديم المعارف والمهارات، لضمان تحقيق الأهداف، لذا تحدثت الدراسات والأبحاث الإدارية والتربوية عن الإدارة في المؤسسات التربوية، وهو ما يعرف بالإدارة التربوية، والإدارة التعليمية، وينبثق عنها الإدارة المدرسية، وكل مصطلح مفهومه وضوابطه.

فيعرف عطوي (2004 : 17) الإدارة التربوية بأنها "مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين، للاتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعة، وتعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقته بالمجتمع".

مفهوم الإدارة المدرسية

تعددت وتطورت نظريات وأنماط الإدارة والقيادة المدرسية بشكل متسارع، لتتطور النظريات الإدارية، وأدى ذلك إلى التأثير على العمل الإداري في المدرسة، فالمدرسة اليوم ليست كمدرسة الأمس، فهي تحتاج إلى جهود كبيرة من المدير والكادر الإداري والتربوي لتواكب متطلبات العصر من قيم معارف وقدرات ومهارات وتكنولوجيا.

يعرف المومني (2008 : 28) الإدارة المدرسية بأنها "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة بما يتمشى مع أهداف الدولة، من تربية أبنائها، تربية صحيحة وعلى أسس سليمة".

وتعد الإدارة المدرسية الحديثة علمًا له فلسفته وأصوله وطرقه وأساليبه وقواعده وممارساته، فلم تعد الإدارة المدرسية تعتمد على مجرد الخبرة والاجتهادات الشخصية، وهذا ما دعا إلى القول "بأن قوة التعليم تكمن في إدارته وليس في مادة التعليم ذاتها" (عبيدات ، 2001 : 35).

وتوضح خليفات (2013) بأن الإدارة المدرسية الحديثة تعتمد على الديمقراطية والعلاقات الإنسانية والمشاركة، وتأتي العناية بالعنصر البشري من أولويات العمل الإداري لديها.

مدير المدرسة

أهم عناصر العملية التعليمية هو مدير المدرسة، وعليه يقع العبء الأكبر، وبقدر ما يمتلك من مهارات ومؤهلات وقيم، بقدر ما يكون تأثيره على سير العمل في مدرسته.

فيمثل مدير المدرسة أحد مدخلات منظومة الإدارة المدرسية بل هو العقل المفكر في المنظومة ويتحمل مسؤولية تخطيطها، وتوجيهها، وقيادتها، وتقويمها، واتخاذ القرارات بشأن كل عنصر في المنظومة، وتحمل مسؤولية مواجهة أية متغيرات، والتكيف معها (الداعور، 2007).

وبقدر فعالية مدير أي مدرسة تكمن فعاليتها وفعاليتها موظفيها من إداريين ومعلمين وطلاب وعلاقتهم بالمجتمع المحلي، فالمدير الناجح هو أساس نجاح أو إخفاق المدرسة، لذا كان لزاما عليه العمل بمجموعة من القيم والخصائص التي تجعله من القادة المميزين ومدرسته من المدارس المميزة (الأخرس، 2008).

ومدير المدرسة قائد تربوي ينبغي أن يتوفر فيه مزيج من القيم والخصائص والسمات الشخصية والإدارية والمهنية، والتي من أهمها كما يرى عطوي (2004) والحربي (2008) وسعادة (2011) وبني مصطفى (2014): الذكاء، والمبادأة والابتكار، والثقة بالنفس، والنضج الانفعالي، والعدل، والتعاون، والتفاعل الاجتماعي، والقدرة على الإقناع، والصبر، والمثابرة، والالتزام، والطموح، وتحمل المسؤولية، والقدرة على إدارة العلاقات وتوجيهها، والقدرة على التعلم والتدريب، والقدرة على صنع واتخاذ القرار الصائب، والتنبؤ، وحسن الخلق.

ويوضح الطويل (2001 : 140) علاقة الإدارة التربوية بالقيم بقوله: "الإداريون التربويون يعيشون عملية ممارسة مستمرة للقيم، فهم مثلاً في تعاملهم مع المنهاج والتقييم أو الميزانية يمارسون أحكاماً قيمية، والعمل التربوي مفعم بالقيم والقرارات القيمية"، ويبين أن العملية التربوية بقطاعاتها المختلفة وخاصة المدارس، مليئة بالقيم، فإن العاملين فيها، وبالأخص الإداريين، ينبغي أن تتوافر لديهم حس ودراية عميقة بمجال القيم، بشكل أفضل من الأشخاص العاديين.

ومن المهم أن يبرمج النظام التعليمي الهادف إلى تشكيل السلوك البشري على أساس القيم،

خاصة تلك التي تمثل المجتمع الراقي (Arabaci, 2013).

مفهوم القيم

كثرت واختلفت التعريفات والمدلولات في بيان مفهوم القيم، وذلك لاختلاف زاوية النظر والفلسفة أو النظرية التي يؤمن بها ويتبنها كل أهل فن وعلم من العلوم.

هذا الاختلاف في تحديد معنى القيم يعود إلى ما تتسم به القضية القيمية من عمق فلسفي ومعرفي وثقافي وأيديولوجي (الجلاذ، 2005).

فعرف عبدالحميد والخضري (1978 : 228) القيم بأنها " مفهوم أو تصور ظاهر أو ضمنى يميز الفرد أو خاص بجماعة، لما هو مرغوب فيه وجوباً يؤثر في انتقاء أساليب العمل ووسائله وغاياته".

و عرف العوا (1986 : 45) القيم بأنها " كل ما له شأن في التصور وفي الفعل لدى الأفراد والجماعات".

ويوضح خليفة (1992: 51) مفهومها بأنها "عبارة عن الأحكام التي يصدرها الفرد بالترفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء، وذلك في ضوء تقييمه أو تقديره لهذه الموضوعات أو الأشياء، وتتم هذه العملية من خلال التفاعل بين الفرد بمعارفه وخبراته وبين ممثلي الإطار الذي يعيش فيه، ويكتسب من خلاله هذه الخبرات والمعارف".

و عرفها الطويل (2001 : 138)) بأنها "قناعات أساسية تحتوى على مضامين خلقية تعبر عن أفكار الفرد حول ما هو صواب وجيد ومرغوب".

و عرف كارنيغان (Kernaghan, 2003: 711) القيم أنها "معتقدات دائمة تؤثر على الخيارات التي نتخذها بين الوسائل أو الغايات المتاحة".

ويخلص الجلاذ (2005 : 33) إلى تعريف القيم بأنها "مجموعة من المعتقدات والتصورات المعرفية والوجدانية والسلوكية الراسخة يختارها الإنسان بحرية بعد تفكير وتأمل، ويعتقد بها اعتقاداً

جازماً، وتشكل لديه منظومة من المعايير يحكم بها على الأشياء بالحسن أو القبح، وبالقبول أو الرد، ويصدر عنها سلوك منتظم يتميز بالثبات والتكرار والاعتزاز".

ويرى اليماني (2009: 37) بأنها "مجموعة المعايير والمبادئ الموجهة لسلوك الفرد

المسلم الظاهر والباطن لتحقيق غايات خيرة مستوحاة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة".

ويعبر المزيدي (2010: 12) عن المعنى الفلسفي للقيم بقوله أنه "انتقال من دلالة مادية

معروفة في علوم الحساب والاقتصاد والسياسة إلى دلالة معنوية تعبر عما في الأشياء من خير وجمال وصواب"، معتبراً أن هذه الدلالة هي التي تجعل الشيء مطلوباً ومرغوباً فيه.

ويختصر الحجبي (د.ت) القول بأنها: "أعمق المعتقدات والمشاعر التي ننتمي إليها".

مما سبق يتضح مفهوم القيم بأنها مفاهيم وقناعات ذهنية ومعايير ومقاييس مختارة ذات

مضامين هامة لمن يختارها ويؤمن بها، تصبغ بعمق سلوك وتصرفات الفرد والجماعة، وتستحق التضحية والبذل، وتمثل عنصر قوة ومصدر طاقة لمن يعتقد بها ويعمل بمقتضاها.

أهمية القيم :

اهتم الإنسان بدراسة القيم منذ القدم، وقدم الفلاسفة والمربون في ذلك الكثير من المعاني

والتأملات، وكتب ودراسات الأدب التربوي والأخلاقي وعلم النفس وعلم الاجتماع تذخر بالجدل

والفرضيات والنظريات والحقائق والعلاقات في هذا المجال، وهذا يؤكد أهمية القيم وأثرها على

السلوك البشري في جميع مجالات الحياة، إذ تعتبر المعيار وأداة الضبط والتحكم، والدفة التي تدير

الاتزان للتصرف اللائق والمحرك الأساسي للسلوك، وتتعدد جهات النظر في تحديد أهمية القيم

ولكن تلتقي بالآثار والنتائج.

يظهر ذلك فيما قدمته العتيبي (2009) من عرض لمحاولات نظريات الإدارة الحديثة

تضمنين القيم ضمن الإطار الأساسي لنظريات القيادة والإدارة، حتى تصبح القيم أداة قيادة وليس

العكس، ومن أمثلة المفاهيم الإدارية التي ارتبطت بالقيم: مفهوم الجودة، والمسؤولية الاجتماعية، والتمكين، والحوكمة، والالتزام التنظيمي، وقيادة التغيير، فنرى أن القيم التنظيمية قد استحوذت على اهتمام أصحاب هذه النظريات في صياغة المفاهيم المتعلقة بها.

وتعطي القيم المؤسسات سعة وبعداً في التفكير، وتوجه وتحدد مجالات ونوع الأعمال التي ترغب المؤسسة في وجودها، وتوضح للآخرين وجه المؤسسة وتوقعاتها، وتعمل على استقطاب الكوادر المميزة والمهتمة بقيمتها، وتحدد أهم أولويات العمل فيها (إدريس والغالبي، 2009).

والإطار القيمي للمؤسسة يعد دليلاً هاماً على حسن المناخ التنظيمي، ورشد سياسات وممارسات المؤسسة التنظيمية، وجودة استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية، وتجنب الخلل والفساد الإداري بالمحافظة على الشفافية والأمانة والمصداقية، وأساساً لفهم الممارسات والاتجاهات وسلوك الإدارة والعاملين في المؤسسة (ابو بكر، 2010).

والقيم تعد مقياس يستدل به على أوضاع الحاضر، ويُتنبأ به لأوضاع المستقبل، سواء في النواحي الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية، وهي مؤشر لتطور الأجيال ومدى تفاعلها مع الواقع والمستقبل (عليمات، 2012).

ولم يقتصر الحديث عن القيم في المجال التربوي والنفسي، بل تعداه ليشمل جميع جوانب الحياة والأعمال، فالיום رجل الاقتصاد يتحدث عن القيم، ورجل الإعلام، والسياسة، والطب والإدارة والقيادة يتحدثون عن القيم، وهذا يدل على مدى الأثر المتحقق من تبني وتمثل القيم، سواء على الأفراد أو المنظمات أو المجتمع ككل، ويقرر الطراونة وبطاح (2018) بأن القيم أهم محددات السلوك، وأنها أهم نتائج للتفاعل المستمر بين الفرد ومجمعه، وهي ما يميز الإنسان عن غيره من الكائنات الأخرى.

ذلك أن الأدب النظري قد أثبت أن القيم تؤثر على السلوك البشري، فالإنسان مخلوق يتحرك في مدار قيمه (Dogan، 2015).

ويدعم ذلك فرانسيس و وودكوك (1995) باعتبار أن القيم تشكل السلوك التنظيمي داخل المؤسسات، ويبنى عليها أعمال وإجراءات وممارسات الإدارة والأفراد، بل وتشكل الأساس مثل أساس المنزل، فإذا كان ضعيفاً فإن المنزل عندئذٍ سوف يؤول إلى السقوط.

والقيم مبادئ راسخة تستحق الدفاع عنها، والأرض الثابتة التي تقوم المؤسسات عليها ويعبر ويليامز (2007 : 23) عن ذلك بقوله: "القيم هي المسائل أو القضايا التي ينظر إليها الفرد أو الشركة على أنها مهمة، وتمثل الشيء الذي يربط أفراد الشركة بعضهم ببعض".

وحسب تريديويل، وأكرويد وأورابلي (Treadwell, Ackroyd, O'reilly, 2014) أن بالإمكان التعبير عن القيم بكلمات مفردة مثل الثقة، العمل الجماعي، النزاهة، الرعاية، المعرفة، التعلم، التميز، تحقيق الذات، أو عبارات قصيرة تشير إلى سلوكيات إيجابية، على سبيل المثال كالعبارة: (معاً نضمن الانفتاح والمساءلة والثقة)، ويمكن أن يكون لهذه الكلمات أو العبارات قوة عاطفية، ودافع للفرد وللمؤسسة لتمثل هذه القيم، بمعنى أنه ينبغي أن تساعد هذه العبارات في التعبير الحقيقي عن القيمة الأساسية التي تبنتها المؤسسة وفي تحديد ما هو مقبول من حيث السلوك الشخصي والتنظيمي، فإن أفضل بيانات القيمة هي تلك التي يمكن ترجمتها بسهولة إلى مبادئ تشغيلية واضحة ويمكن صياغتها في جميع مستويات المؤسسة، فمثلاً: بدلاً من مجرد قول "نحن نقدّر الثقة"، من المهم معرفة كيفية تفعيل تلك الثقة والتأكد من أن كل اجتماع أو معاملة أو سلوك يظهر هذه القيمة.

وهناك محاولات متعددة لدمج القيم بالعمليات الادارية، وتركيز على دراسة القيم المشتركة وتأثيرها على الإنتاجية والأداء، فيشير بارليبيرغ وبيري (Paarlberg & Perry , 2007: 387)

إلى مصطلح إدارة القيم " كعملية اجتماعية تنتج عن التفاعلات الروتينية، والتي تؤثر على السلوك الفردي من خلال أنظمة القيم المشتركة".

مصادر القيم في المؤسسات

تحدث الباحثون حول مصادر القيم وأخلاقيات العمل، فقد حدد الغالبي والعامري (2010)، والسفاف (2015)، والسكرانة (2017) مصادر القيم وأخلاقيات العمل التي يتبناها الموظف فيما يلي:

- المعتقدات الدينية، فهي أكبر مؤثرة في قيم العاملين في المؤسسة ولا يمكن تجاهلها.
- قيم وأخلاقيات وثقافة المجتمع، فلا تستطيع المؤسسة الانسجام مع المجتمع إلا بأن تتوافق مع القيم السائدة فيه، وتتباين المجتمعات في نوع وألويات قيمها وثقافتها، فمنها الإيجابي ومنها السلبي، ومنها المنفتح ومنها المنغلق المتحفظ.
- قيم وأخلاقيات أسر العاملين والتربية البيئية، حيث تعتبر الأسرة هي المؤثر الأول على سلوك الإنسان، وتبقى صبغة أخلاق الأسرة معه، وتعد مؤثر من مؤثرات السلوك الفاعله.
- المدرسة ونظام التعليم في المجتمع، والذي يلعب دورًا بارزًا في تكوين القيم والأخلاقيات .
- الخبرة التراكمية والضمير الإنساني الصالح لدى المدراء والعاملين، والتي تعد مصدرًا أساسيًا لسلوك وممارسات الأشخاص ومواقفهم المتعددة.
- القوانين والأنظمة والتشريعات، والمقصود هنا قوانين وتشريعات الدولة، وقد تكون المؤسسة عالمية وتحكمها قوانين دولية عامة، قادرة على استيعاب ثقافات متعددة.
- تعليمات ولوائح المؤسسة، فكل مؤسسة لا يستقيم عملها بدون تعليمات ولوائح ناظمة للعمل والعلاقات فيها، والتي تعد جزءًا هامًا من أخلاقياتها وقيمها.

- معايير القائد أو المدير الشخصية، فقيم القائد أو المدير تصبغ قيم المؤسسة، لأنه هو القانون فيها.

- قواعد ومدونات السلوك المهني التي تضعها المؤسسة للعاملين فيها.

- القيم وقواعد السلوك الصادرة عن النقابات المهنية أو جمعيات ومنظمات العمال والتي تعتبر ميثاق الشرف للمهنة.

أصناف القيم

هناك العديد من التصنيفات التي تحدثت عن أنواع القيم وتصنيفاتها، ولا يوجد تصنيف معتمد، فقد تعددت الأطر والفلسفات المصنفة لها.

فمنهم من صنفها على أساس المحتوى، ومنهم من صنفها على أساس الشدة، وتصنيف على أساس العموم والخصوص، وتصنيف على حسب الثبات وعدمه، وتصنيف حسب الوضوح والتضمين (الزعلان، 2017).

ويقدر الكثيرون ممن درسوا القيم، أنه من الصعب تصنيفها تصنيفاً شاملاً، وأنه ليس هناك قاعدة يمكن على أساسها تحديد كل القيم (اليماني، 2009).

وقد ذكر الغالي وإدريس (2007) تصنيفها إلى ثلاثة أنواع رئيسية، هي:

- القيم الشخصية وتتعلق بالأفراد.
- القيم التنظيمية وتتعلق بالمنظمة.
- والقيم الجوهرية (المثالية)، وهي ما تمثل القيم المشتركة في المؤسسة، وتعد من الأولويات.

وسوف نتحدث بشيء من الإجمال عن كل نوع من هذه الأنواع.

1 - القيم الشخصية (الفردية) :

تفاوتت المفاهيم التي عبرت عن القيم الشخصية، ما بين النظرة الشمولية والنظرة المتخصصة، وهذا ما يفسر الاختلاف في التعريفات والمفاهيم المطروحة في الدراسات.

فيعرفها هالستد وتايلر (Halstead, Taylor, 1996: 14) بأنها "المبادئ، والمعتقدات الأساسية والمثل العليا أو المعايير أو المواقف الحياتية التي تعمل كدليل عام للسلوك أو كنقاط للرجوع في اتخاذ القرار وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسمو الخلقي والذاتي للأشخاص".

ويعرفها الطويل (2001 : 137) بأنها "نظاماً لتقييم الأمور ييسر له الحياة ويساعد في عمل قراراته وتنظيم أفكاره والأشياء من حوله وتتصف بالثبات والاستقرار النسبي"

ويرى علميات (2012 : 24) بأنها "قيم الأفراد التي تمثل أحكامهم الخاصة ومبادئهم التي ينظرون من خلالها إلى المواقف أو العلاقات المحيطة بهم".

وتعرفها عبود(2013: 98) بأنها "مجموعة المعتقدات الذاتية التي يحملها الفرد والمتكونة نتيجة لتفاعله مع البيئة المحيطة به سواء كانت اجتماعية أو ثقافية أو دينية أو حضرية".

والإداري التربوي مطالب بتمحيص وتنقية معتقداته وتركيبته القيمية ليحصل على الاستقرار والتناغم الداخلي، حيث أن معظم المشاكل التربوية تنجم عن عدم الاستقرار والازدواجية في المفاهيم، بين التركيبية القيمية والمعارف والمفاهيم الإدارية، مما ينجم عن ذلك ممارسات غير سليمة، وبعيدة عن طبيعة وجو البيئة التربوية (الطويل، 2001).

في تعزيز المسؤولية الذاتية وتقدير الذات، تساعد القيم على تحديد الأشياء المهمة في الحياة، والعيش وفقاً لقيم تعزز التقدير للذات، وتعبيراً عن ذلك اورد مالهي (2005: 84) قوله "بأن القيم تعد من الأمور المهمة والحاسمة".

فالقيم الشخصية إذا هي: تصورات ومبادئ ومنطلقات يتبناها الفرد وتصبح جزءاً من معتقداته، فيوجه بها سلوكه وأحكامه على ما حوله من عناصر مادية ومعنوية، وتكون الداعم الأساسي لاختياراته وقراراته.

أصناف القيم الشخصية

تحدث الباحثون حول تصنيف القيم الشخصية وقدمت الكثير من الدراسات والتصنيفات، ويعد تصنيف ألبرت وفيرنون وليندزي (Allport, Vernon, and Lindzey, 1951)، في دراسات عدة قاموا بها، والذي أشار كوركلو وأكتاميك (Koruklu, Aktamiş, 2012) إلى اعتماده في كثير من الدراسات والأبحاث، يعد من أهم المحاولات وأولها، فقد حددها بستة أنواع من القيم، ويندرج أسفل كل نوع مجموعة من القيم المتعلقة، وهي :

- القيم النظرية، وتعتمد على التفكير العقلي والنقدي واكتشاف الحقائق.
 - والقيم الاقتصادية، وتتحدث عن القيم العملية والنافعة وقيم الربح والخسارة.
 - والقيم الجمالية، وتركز على الشكل والتناسق واللون وما شابه.
 - والقيم الاجتماعية، وتتمحور حول الأخلاق الحسنة مع الآخرين.
 - والقيم السياسية، وتؤكد على السلطة وقوة التأثير.
 - والقيم الدينية، وتهتم بالغيب والأمور الروحانية.
- وفي تصنيف مشابه قدم جرافس (Graves, 1970) ترتيباً آخر للقيم في سبعة مستويات من خلال ربطها بأنماط حياتية متعددة وهي :

- المستوى الارتكاسي، وتكون لدى الأطفال في العادة، وتتعلق بالحاجات الفسيولوجية.
- المستوى القبلي، ويتميزون بمستوى من الاعتمادية، ويتأثرون بالتقاليد.
- المستوى الفردي، والفرديّة تؤدي إلى الأنانية والعذوانية.

- المستوى الامتثالي المحافظ، لا يتحمل الأفراد هنا الغموض ولا يقبلون قيم مغايرة لقيمهم.
 - المستوى التناوري الانتهازي، ويسعى الأفراد هنا للمناورة والتلاعب وغالبًا ما يكونون ماديون.
 - المستوى الاجتماعي، يسعى الأفراد هنا لتقبل الآخرين.
 - والمستوى الوجودي، وتمثل الأفراد المنفتحون والمتقبلون للآخرين، وللأشياء حولهم.
- وقد أسهم هذا التصنيف في فهم وتفسير اختلاف اتجاهات وسلوك العاملين في المؤسسات، وتفسير مدى قبولهم وانسجامهم مع قيم المؤسسة من عدمه.

2- القيم التنظيمية

- القيم التنظيمية تختلف عن سائر أصناف القيم الأخرى في جوهرها ومضمونها، وذلك لارتباطها المباشر بالأعمال في المنظمات والسلوك التنظيمي، وتأثرها بالمواقع التنظيمية للأفراد، وطبيعة وبيئة المنظمة ومجال تخصصها.
- ويعرف فرانسيس وودكوك (1995، 17) القيم التنظيمية بأنها: "الاعتقاد الذي تبني عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيء، بين المهم وغير المهم وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة".
- ويعرفها العميان (2005 : 312) بأنها "القيم في بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة".
- وترى عبد الله (Abdullah,2015) أن العمل على إثراء البيئة التنظيمية بالقيم، ومواءمة القيم الفردية مع القيم التنظيمية، أمر هام للحصول على استدامة أطول للمؤسسة.
- ويرى زغبة (2016) أنها تعكس الخصائص الداخلية للمؤسسة وتعبّر عن فلسفتها، وموجه أساسي للسلوك، وأن هناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي، فالمؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم.

والقيم تحدد السلوك الصحيح وتدل عليه، وبمعرفة قيم المؤسسة تستطيع معرفة الإطار العام للسلوك فيها، وتحدد أيضاً الغايات والدوافع والالتزامات الخاصة بالأفراد، فالعاملين عندما يقتنعون بقيم المؤسسة يضحون لتحقيقها، وتسهم القيم في تحديد شكل العلاقات المشتركة بين الأفراد فتقل نسبة الخطأ وتخفض تكلفة الإنتاج، وتحفز الإتقان والجودة في الأداء، وتحسن روح الفريق وتعاونهم، وتخلق حس المراقبة الداخلية والخارجية، وتشكل معايير ثابتة للسلوك مما يكون له الأثر الكبير في نفوس العاملين وزيادة التزامهم (العدلوني، 2020).

تثبيت القيم التنظيمية في المؤسسة

وحول تثبيت منظومة القيم التنظيمية في المؤسسة وتدعيمها لتصبح محط أنظار العاملين

وقابلة للعمل بها حدد أبو بكر (2010) والسويدان والعدلوني (2012) الخطوات التالية:

- الإيمان والالتزام بمنظومة القيم على جميع المستويات وخاصة مستوى القمة، من مدراء ومسؤولين.
- العمل على نشر القيم وإيصالها للجميع.
- تحويل القيم إلى سلوك مهني وعادات عمل.
- تدريب العاملين على وسائل تطبيق كل قيمة والمهارات والسلوكيات المعبرة عنها والمترجمة لها على أرض الواقع.
- تحديد مقاييس تسهل قياس الالتزام بالقيمة وتحدد الفجوات في التطبيق.
- تنسيق مستمر بين منظومة القيم وعمليات الإدارة الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم.
- منح مكافأة للأداء المميز المبني على منظومة قيم المؤسسة.

أصناف القيم التنظيمية

لا يوجد تصنيف معتمد للقيم التنظيمية، ونبين هنا مجموعة من الباحثين وتصنيفهم للقيم التنظيمية وفقاً لدراساتهم:

فأجرى العالم بوشهولز (Buchholz, 1978) مجموعة دراسات، ذكر منها خمسة أنواع من القيم التنظيمية، وهي: قيم أخلاقيات العمل، القيم الجماعية، القيم الإنسانية، قيم المشاركة الجماعية، قيم الراحة والفراغ.

أما فرانسيس وودكوك (1995) فقد توصلنا إلى تصنيف القيم التنظيمية إلى أربع قيم جوهرية يتفرع منها قيم تفصيلية، وهي كالتالي:

- قيم إدارة الإدارة : وتعني أنه يجب على المؤسسة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ، ويتفرع منها: قيمة القوة، وقيمة الصفة، وقيمة المكافأة.
 - قيم إدارة المهمة: وتعني أنه يجب على المؤسسة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل، ويتفرع منها: قيم الفعالية، والكفاية، والاقتصاد.
 - قيم إدارة العلاقات: وتعني أنه يجب على المؤسسة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها، فالعمل لا يمكن أداؤه دون التزامهم، والقيم المتفرعة منها: قيم العدل، والعمل الجماعي والقانون والنظام.
 - قيم إدارة البيئة: وتعني أنه يجب على المؤسسة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالتنافس في البيئة التي تعمل بها، ويتفرع منها: قيم الدفاع، والتنافس، واستغلال الفرص.
- بدورهما ووفقاً للأبحاث والدراسات التي قاما بها صنف بلانكارد وأوكونور (2000) القيم

التنظيمية إلى القيم التالية:

- الشفافية وإزالة الغموض.
- تحديد الأولويات والشراكة.
- الرئيس في المنظمة هو القيم.
- الاتصال الفعال.
- التوجه عبر القيم.
- التوافق مع متطلبات التغيير وتعديل النماذج السلوكية والمواقف.
- وليست المنظمة هي التي تحيل الإدارة بالقيم إلى واقع فعلي بل هم الناس.

تبين أن هناك العديد من التصنيفات للقيم التنظيمية تختلف باختلاف الرؤى والبيئة والمؤسسات التي تقوم عليها الأبحاث والدراسات.

مستويات القيم التنظيمية

تعيش المؤسسة فترة حياة مع القيم التنظيمية تبدأ من نقطة الصفر ثم ترتقي، لتصل القمة. في محاولة لوضع مستويات واقعية للقيم التنظيمية، تبين مدى تقدم المؤسسة في سلوك أسلوب الإدارة بالقيم رتب السويدان والعدلوني (2012) أربعة مستويات لقياس التقدم في صبح المؤسسة بالقيم التنظيمية، على النحو التالي :

- القيم الجوهرية والتي تعتبر منطلق بقية القيم والعناصر الأساسية للمؤسسة، كالصدق، والتطور المستمر، والاحترام المتبادل، والاستثمار بالإنسان، والعدل.
- القيم الرئيسية والتي توضح رسالة ورؤية المؤسسة، وتبين أهدافها وتمثل الخصائص وبرامج والمنهج للمؤسسة، كقيم الجودة، التخصص، الشمول.

- القيم البنائية والتي تعبر عن مدى التزام المؤسسة بقيمها السابقة فهي نتيجة لها، ومن أمثلتها: المسؤولية، والكفاءة، والفاعلية، والإنتاجية، والالتزام.

- القيم المميزة وهي ما ينشأ من قيم تنظيمية مشتركة مع مرور الوقت، وتعد غايات بعيدة المدى تعمل المؤسسة على التميز من خلالها، ومن الأمثلة عليها: التجديد، التغيير الإيجابي، التطور المستمر في الأداء، التعلم المستمر، الإنجاز.

3- القيم الجوهرية المثالية (المشتركة)

تعد الأساس الذي تبنى عليها المؤسسة بكل أقسامها وهيكلها التنظيمي وسلوكياتها وإجراءاتها، وهي مقدمة لازمة يبنى عليها باقي القيم التنظيمية الخاصة بالمؤسسة وبالعاملين. ويعرفها ناصر الدين (2019: 276) بأنها "مجموعة من المبادئ التي تحدد سلوك المديرين والعاملين".

فهي القيم المشتركة التي تحقق التوافق ما بين العاملين والمؤسسة وما بين العاملين بعضهم ببعض، وتتصف بالشمولية والعموم (محمد والشمري ، 2018).

ويؤكد كوزس وبوسنر (2005) من خلال الدراسات والأبحاث العديدة، أن تغييراً جذرياً يحدث في المؤسسة بسبب اتخاذ القيم المشتركة (الجوهرية) كدعامات أساسية للثقافة التنظيمية، والتي تحقق زيادة في الدخل، وزيادة معدل الإبداع التنظيمي والوظيفي، وزيادة سعر سهم المؤسسة، ورفع مستوى ولاء وأداء الأفراد، وبالتالي القيم المشتركة هي حجر الأساس لبناء فريق العمل المميز القادر على تحقيق أهداف المؤسسة.

إن القيم المشتركة في المؤسسة عنصر أساسي بل تعتبر جوهر العملية التنظيمية فنجد مثلا في نموذج ماكنزي S7 العالمي، إدراجها من قبل مؤسسي النموذج كأحد سبعة عناصر أساسية لكل مؤسسة يقول السلطان (2019) أن القيم المشتركة هي جوهر نموذج (McKinsey 7S) حيث تعد القواعد والمعايير التي تحكم وتوجه سلوك العاملين وسلوك الشركة، وبالتالي فهي الأساس لكل مؤسسة.

ويوضح جوليان فيليب وإلان كنيدي، المشار إليهما في السكارنة (2017) أنه عندما تتسجم قرارات وسلوكيات وممارسات الرجل الأول في المؤسسة مع القيم المشتركة السائدة فيها، حينها سيلتزم جميع العاملين بهذه القيم، والعكس صحيح في هذه الحالة، مما يعني أن هناك علاقة إيجابية بين التزام العاملين والمساحة المشتركة من القيم بين المؤسسة والعاملين فيها.

ويقرر مقدم (1994) بناءً على الدراسات والأبحاث التي تبين أنه كلما كانت درجة التوافق بين قيم العاملين وقيم المؤسسة متطابقة كلما كان هذا ادعى لمزيد من الولاء والنجاح وللعمل على تحقيق الاهداف المرجوة والتي تدعمها القيم المشتركة، فحتى يتحقق الدور المأمول لابد من تحقيق التكامل والتوافق والانسجام بين قيم الفرد وقيم المؤسسة.

وتعد القيم المشتركة من أهم سمات وخصائص الفرق ذات الأداء المبهر، وبالعودة للقيم يمكن حل كل مشكلة يواجهها الفريق، بل لا يستطيع الفريق العيش في تناغم والشعور بالإحساس الجيد في العمل إلا من خلال القيم المشتركة (تراسي، 2015).

مفهوم الإدارة بالقيم

يعد مفهوم الإدارة بالقيم مفهوماً حديثاً، حيث تكوّن مفهومه مع بداية القرن الحادي والعشرين، مع تطور النظريات السلوكية في الإدارة الحديثة وارتباطها بعلم الاجتماع وعلم النفس وغيرها من العلوم، وتوسع مفهوم السلوك التنظيمي، وهنا نورد مجموعة من آراء الباحثين في هذا المجال الحديث من نظريات الإدارة.

يعبر بلانكارد وأوكونور (2000 : 20) عن الإدارة بالقيم بأنها " نظرية تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة، وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامّة في المنظمات، فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية ومؤسّساتية قوية".

ويعرفها كازيميرز (Kazimierz, 2012: 8) بأنها: "عملية يتم فيها التأثير على عناصر بيئة المنظمة وهيكلها الداخلي، وفقاً للقيم الأساسية للمنظمة، وتشتمل على الأنشطة الموجهة نحو نمو قيمة المؤسسة، والتي تأتي من زيادة مستوى تحديد هوية الموظفين مع القيم وتشكيل نظام قيم ثابت داخلياً".

وعرفها دوغان (Dogan, 2015 : 83) على أنها "سلسلة من الأنشطة الإدارية المترابطة التي تضمن الاعتراف بالقيم التنظيمية داخل المنظمة وخارجها".

ويرى مصيطني وأرحاب (2016 : 3) أنها "فلسفة ومنهج إداري جديد يعتمد القيم كأسلوب للإدارة من خلال العمل على التوافق بين قيم الافراد الشخصية والقيم التنظيمية للمنظمة، فتوجه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة منهم".

وترى ابو العمرين (2017 : 4) أنها "انتهاج مدير المدرسة للقيم التي تعتمد على مراعاة الجانب الإنساني، والذي يحقق التفاعل الإيجابي، ويزيد إنتاجية المعلم، ما يؤدي إلى بلوغ الأهداف المدرسية المرجوة".

وعرفها سكر (2018 : 4) بأنها "التأثير في سلوك العاملين وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة وفاعلية، من خلال امتلاك المدراء لمجموعة من القيم والالتزام بها، والذي من شأنه أن يوجد توافقاً بين قيم العاملين الشخصية وقيم المنظمة".

وتعرفها غفر (2018 : 8) بأنها "أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة الذي يستند إلى مجموعة من القيم الإدارية الواجب توفرها في المديرين، كالعدالة والنزاهة والموضوعية وغيرها، وتظهر من خلال ممارسة المدير لمهامه الإدارية والفنية، مما يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية وتحقيق الأهداف المرجوة بصورة أفضل".

مما سبق تُعرف الإدارة بالقيم بأنها: أسلوب ومنهج إداري حديث يراعي الجانب الانساني، ويعتمد القيم في تدبير أعمال المنظمة والسيطرة عليها وضبطها، بامتلاك المدراء للكفايات والمهارات اللازمة من القيم الإدارية وتفعيلها في الممارسات والأنشطة والسلوكيات الإدارية بدءاً من التخطيط وانتهاءً بالتقييم، لتحقيق التوافق بين قيم الأفراد والقيم التنظيمية للمؤسسة، بهدف جذب واستثمار الطاقات البشرية القادرة، للحصول على أفضل فاعلية وكفاءة وإنتاجية.

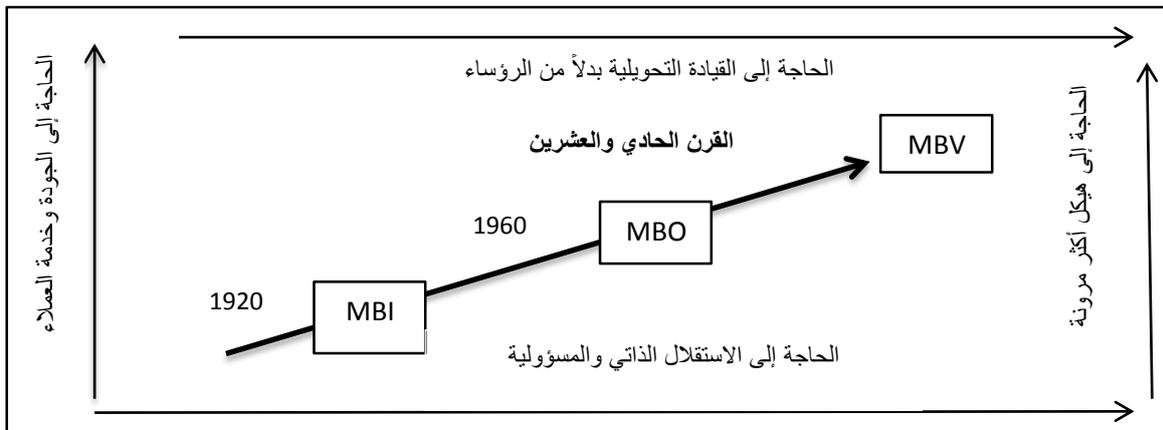
نشأة الادارة بالقيم

مع التوسع في علم السلوك البشري والسلوك التنظيمي وتداخل علم الإدارة مع العلوم الأخرى، تطلب بذل المزيد من الدراسات، خصوصاً مع حدوث تغيرات غير متوقعة ومفاجأة.

فيشير دولان وجارسيا (Dolan & Garcia, 2002) ودولان وجارسيا وأورباخ (Dolan & Richley, 2006) والعنزي (2007) وبريلو وآخرون (Brillo, Kawamura, Dolan & Marín, 2015) إلى أنه ساد مفهوم الإدارة العلمية أو الإدارة بالتوجيه (MBI) في القرن التاسع عشر، حتى لا تكاد مؤسسة إلا وبنت إدارتها بناءً على فلسفتها وأساليبها وممارساتها، حتى حل وقت التغيير للأفضل في مطلع القرن العشرين، مع تأكيد الدراسات على لزوم التحول نحو احترام الأفراد وإشراكهم في اتخاذ القرار، والتوسع في علم السلوك البشري والتنظيمي، مما مهد ذلك لدخول نموذج الإدارة بالأهداف (MBO)، والذي يعد نقلة نوعية في علم الإدارة الحديثة، ويمكن المدراء من زيادة التشاركية في إدارة المنظمات، ولكن الأمر لم يقف عند هذا الحد من التداخل مع السلوك البشري، لذا أشار بعض الباحثون إلى أن نظم القيم هي مفتاح الحل لفهم سلوك الأفراد والمؤسسات والمجتمع، وهذا بالفعل الذي أدى إلى انبثاق نظرية الإدارة بالقيم (Management by values – MBV).

يوضح الشكل (1) تطور نمط الإدارة من (MBI) في مطلع القرن العشرين، إلى (MBO)

في منتصف القرن العشرين، ثم إلى (MBV) في مطلع القرن الحادي والعشرين.



شكل (1) تطور نظريات الإدارة، المصدر: دولان وجارسيا (Dolan & Garcia, 2002)

ويوضح الشكل (2) أهم الاختلافات بين النماذج الإدارية المذكورة: الإدارة بالتوجيه

(MBI)، والإدارة بالأهداف (MBO)، والإدارة بالقيم (MB).

وجه المقارنة	MBI	MBO	MBV
الوضع المفضل للتطبيق	حالات الطوارئ أو الروتين	التعقيد المعتدل نسبياً وحدة الإنتاج	حل المشكلات المعقدة التي بحاجة إلى الإبداع
متوسط مستوى الكفاءة المهنية للأعضاء	المستوى الأساسي للتعليم (إدارة العملاء)	مستوى الاحتراف المعتدل (إدارة الموظفين)	مستوى عال من الاحتراف (إدارة المهنيين)
نوع القيادة	تقليدية	تخصيص الموارد	التحويلية
صورة العميل	مشتري	عميل	الحكم للعميل وحرية الاختيار
نوع السوق المنتج	محتكرة	مجزأة	متنوعة للغاية وديناميكية
نوع الهيكل التنظيمي	هرمي مع العديد من المستويات	هرمي مع مستويات قليلة	الشبكات والتحالفات الوظيفية وهايكل فريق المشروع
الحاجة إلى التسامح من الغموض	منخفضة	متوسطة	عالية
الحاجة إلى الاستقلالية والمسؤولية	منخفضة	متوسطة	عالية
استقرار البيئة	مستقرة	قابلة للتغيير إلى حد ما	ديناميكية للغاية ، قابلة للتغيير السريع
المنظمة الاجتماعية	الرأسمالية الصناعية	الرأسمالية بعد الصناعية	ما بعد الرأسمالية
فلسفة التحكم	من أعلى إلى أسفل، السيطرة والإشراف	مراقبة وتحفيز الأداء المهني	تشجيع السيطرة الذاتية من قبل كل فرد
الغرض من المنظمة	صيانة الإنتاج	تعظيم النتائج	التحسين المستمر للعمليات
الوصول إلى الرؤية الاستراتيجية	على المدى القصير	متوسط المدى	طويل الأمد
القيم الثقافية الأساسية	الإنتاج الكمي، الولاء والانضباط	ترشيد، التحفيز، نجاعة، قياس النتائج	التطوير، المشاركة، التعلم المستمر، الإبداع، الثقة المتبادله، التزام، متعة العمل

شكل(2): الاختلافات بين MBI و MBO و MBV، المصدر: (Dolan & Garcia, Auerbach, 2002)

لكن العمل مع القيم لا يعني نسيان الأهداف، فالقيم الأساسية المشتركة تمثل عناصر النجاح الحاسمة التي تستند إليها الأهداف الأساسية، ويتم توجيه MBV نحو إعادة تصميم الثقافة التنظيمية، وبالتالي مساعدة القادة على توجيه التغيير الاستراتيجي في الشركة والذي سوف يتكيف مع التغييرات البيئية ويقلل من التوترات الداخلية (Dolan & Garcia, 2002).

ظهر أسلوب الإدارة بالقيم في عام (1990)، ليرسخ الشراكة بين قيم الأفراد وقيم المؤسسة، ويبين هذا الأسلوب أهمية القيم ودورها في قوة إدارة المؤسسات (العتيبي، 2009).

ويشير دوغان (Dogan، 2015) إلى أن أصول الإدارة القائمة على القيم تعود إلى النشرات والدراسات التي تم إصدارها في الولايات المتحدة خلال الثمانينيات من القرن العشرين، حيث ذكرت أن المؤسسات ذات الثقافات التنظيمية القوية حققت نجاحًا كبيرًا في الاتساق السلوكي والتوجه المستهدف والأداء، ووفقًا لتلك النشرات، فإن الثقافة التنظيمية تدعمها القيم التنظيمية، وإدارة القيم، وأن توجه المؤسسات نحو مناهج الإدارة القائمة على القيم نتيجة عجز أساليب الإدارة، في عملية إنشاء قيم مشتركة في المؤسسات.

انتشر مفهوم الإدارة بالقيم في الاقتصاديات العالمية النامية بسرعة مذهلة وبعد الدافع الأساسي لإعادة هندسة الثقافة التنافسية في المؤسسات وإدامتها، ويشهد العالم تحولًا واسعًا في تركيز الإدارة على القيم، وتزايد الطلب على المدراء ذوي الخبرة في هذا المجال (العنزي، 2007).

ويدعو كارنيغان (Kernaghan, 2003) إلى تركيز المزيد من الاهتمام على كيفية دمج القيم في الهياكل التنظيمية، والعمليات والممارسات خاصة القيادية والإدارية، بحيث يعتبر القائد والمدير حامي ومعزز للقيم ومصدرًا لها في المؤسسة.

ويشير العنزي (2007) إلى أن العهد الآن عهد الإدارة بالقيم، ومفهوم القيم بدأ يتغلغل في أديبات الإدارة، وسلوك المؤسسات، وعلى مدرء اليوم أن يكونوا قادرين على تفهم نظام القيم، والذي سيكون له الدور الأهم في نجاح أدوارهم.

أهمية الإدارة بالقيم

تتمثل وظيفة الإدارة بالقيم (MBV) في استيعاب التعقيد التنظيمي الذي يأتي من ضرورات التكيف المتزايدة للتغيير، وخاصة توفير رؤية من خلال توجيه العمل الاستراتيجي إلى حيث تهدف الشركة إلى أن تكون في المستقبل (Dolan, Garcia, Auerbach, 2002).

ويخلص دولان وجرسيا وأورباخ (Dolan & Garcia, Auerbach, 2002) أنه لن تجدي في القرن الحادي والعشرين، إدارة الشركات من خلال أهداف أو تعليمات صارمة وحسب، بل إن قبول أعضائها لمجموعة مشتركة من القيم سيحقق قدرتها على التنظيم الذاتي والتقدم، وتعمل هذه القيم على التحكم بحالة الاضطراب والفوضى.

ويؤكد هرمان (2003) الأثر الإيجابي الناتج عن الإدارة بالقيم، حيث ترفع السلوك الأخلاقي إلى مستويات عالية، فيشعر الإداريون والعاملون بقيمهم الشخصية متجسدة في عملهم، ويستمتعون بذلك.

فينبغي انتهاج تصور القيادة والإدارة بالقيم والتي تقود إلى إحداث طفرات في تحسين فعالية العاملين وإنتاجيتهم (كوفي، 2005).

فالإدارة بالقيم ليست فقط أسلوب مهم ولكن أيضًا هي نظام يحتاج إليه كل المؤسسات، وله أهمية حاسمة لنجاحها وتطويرها (Dolan, Richley, 2006).

وتقرر جوسيفا (Guseva, 2012) أن نظام الإدارة بالقيم مفهوم إداري هام للقرن الحادي والعشرين، ويعد مصدر للميزة التنافسية للمؤسسات، ويقوم على أساس القيم المشتركة في المؤسسة، مثل المشاركة، والثقة، والتحفيز، والصدق، والتدريب المستمر.

ويرى أرباشي (Arabaci, 2013) أن الإدارة حسب القيم نهج يدمج الموظفين حول القيم ويوفر سلوكيات مركزة على القيمة، والعامل الأكثر أهمية للروح الجماعية هو القيم المشتركة، فالإدارة بالقيم توجد علاقة عاطفية بين الموظفين والمؤسسة، وإذا كانت درجة الاستيعاب للقيم قوية، فإن العلاقة العاطفية تصبح أقوى.

ويقرر تزيديول، وأكرويد وأورايلي (Treadwell, Ackroyd, Oreilly, 2014) بأن الإدارة بالقيم تقدم الكثير لكل من القادة والمدراء والأفراد وللعلماء، ولكنها في المقابل تتطلب الجهد الكبير، فصياغة القيم على شكل سلوكيات مرغوبة ومتوقعة من الجميع هو الاختبار الحقيقي الذي سيظهر مدى احترام المؤسسة لقيمها، وأنها تسير على الطريق الصحيح أم لا.

وتعطي الإدارة بالقيم قدراً عالياً للتعامل الإنساني واحترام الذات في المؤسسة، خاصة أن رأس المال الحقيقي للمؤسسات هم العاملين فيها، وتعبير عن منهجية مؤسسية وعن التزام أخلاقي وتنظيمي، وهي فلسفة ومنهاج حياة للمؤسسة، وسلوك فعلي يعبر عن قيمها وقيم العاملين فيها، وتعتبر عنصر منافسة للمؤسسة ومنهجية جاذبة للكفاءات، مما يؤثر بلا شك على المناخ التنظيمي وبيئة العمل ويرفع من الولاء والرضا للعاملين (السقاف، 2015).

وترى عبد الله (Abdullah, 2015) أنه من الضروري لفريق الإدارة، تحديد نهج جديد لإدارة أداء الموظفين وتحفيزهم، حيث أثبتت القيم أنها تؤثر على السلوك، فهم الآن أكثر اهتماماً بالقيم والنهج الاجتماعي للإدارة كعامل لزيادة أدائهم الوظيفي.

ويشير السقاف وأبو سن (2015) إلى أن أسلوب الإدارة بالقيم يتميز بتأثيره الكبير على جوانب متعددة في المؤسسة مثل ولاء العاملين وروحهم المعنوية وبالتالي يؤثر ذلك على حبهم لها ونتاجيتهم وإبداعهم في العمل.

وتشير بكوش وياسين (2017) إلى أهمية الإدارة بالقيم كونها تتميز بثلاث خصائص أساسية وهي:

- التبسيط: فتستوعب المشكلات وتقضي على التعقيدات بسهولة.
 - الإرشاد والتوجيه: فيتم توجيه وإرشاد لجميع الأفراد نحو الرؤية والأهداف من مدخل توافق القيم.
 - وضمان الالتزام للمنظمة: فالتكامل الحاصل كفيل بتنمية الانتماء والالتزام للأفراد.
- وتشكل الإدارة بالقيم فلسفة إدارية وتنظيمية بديلة لفلسفات إدارية سابقة، تقوم على العاملين والزبائن والبيئة المحيطة، وعلى توفير مناخ تنظيمي ملائم بقيم تنظيمية مشتركة (غفر، 2018).

مرتكزات الإدارة بالقيم

- يشير كوفي (2005)، في حديثه عن القيادة المرتكزة على المبادئ والقيم، إلى مستويات أربعة ينبغي أن تؤخذ في الحسبان لدى القادة والمدراء، تركز عليها خطة العمل، وهي كما يلي:
- المستوى الشخصي: ويمثل علاقة الفرد بنفسه والتي تبنى على أساس القيم العليا من الثقة بالذات، وتعزيز أخلاقيات العمل، واكتساب القيم بالتعلم والتدريب.
 - المستوى الجماعي: ويعبر عن علاقة الفرد مع الآخرين، ومبناها الثقة المتبادلة والمبنية على التعاون والشفافية والعمل مع الفريق وغيرها، والتي تعتمدها كقيم يمكن التدريب عليها واكتسابها بالتعلم.
 - المستوى الإداري ويعبر عن المسؤولية المشتركة في ترجمة القيم والمبادئ لواقع عملي.

- المستوى التنظيمي وهي الوسائل المتبعة لإدارة المؤسسة من تنظيم وتخطيط وتنسيق وتدريب وغيرها، والتي يمكن بناؤها على القيم والمبادئ المشتركة.

أما كرايمر (Kraemer, 2011) يقدم أربعة مبادئ يرتكز ويني عليها نظريته للقيادة والإدارة القائمة على القيم، تجعل من الإداري والقائد ملهمًا ومحفزًا وقوة بأقواله وأفعاله، وتسير به نحو تحقيق أهدافه بخطى واضحة تتوافق مع قيمه، والمبادئ الأربعة هي:

- المبدأ الأول: التأمل الذاتي، والذي يعطي القدرة على انتقاء الخيارات المناسبة، وترتيب الأولويات، والتركيز على الأهداف المتوافقة مع القيم العليا المنسجمة مع النفس.

- المبدأ الثاني: التوازن وتقليب وجهات النظر المتعددة، والذي يعطي القدرة على توسيع أفق النظر إلى الأمور، والتفاعل مع فريق العمل، والتأني في اتخاذ القرار، وإعطاء كل ذي حق حقه، وحسن التعامل مع الأهداف القريبة والبعيدة.

- المبدأ الثالث: الثقة بالنفس، مع السعي للتطوير المستمر، وعدم الحرج من طلب التعلم من الآخرين، والوقوف على القدرات الحقيقية للذات.

- المبدأ الرابع: التواضع، وهو ما يدفع الآخرين للثقة بالمدير، ويمكنه من التأثير بهم وكسب نجاحاتهم وولائهم.

أما كازيميرز (Kazimierz, 2012) فقد وضع بعض المرتكزات لعملية الإدارة بالقيم

تمثلت بما يلي:

- تحديد القيم الأساسية المتسقة مع الخطة الاستراتيجية وذات الأولوية للمؤسسة.
- دعم هذه القيم المتسقة مع إستراتيجية المؤسسة من خلال الممارسات الإدارية المناسبة لها.
- توضيح ونقل منظومة القيم للعاملين والترويج لها بالطريقة المناسبة.

- جعل هذه القيم مشتركة مع جميع العاملين من خلال عمليات الدمج والنمذجة.
 - تقديم الحوافز للسلوكيات التي تنسجم مع منظومة القيم المشتركة المحددة.
 - مراجعة مستمرة للعمل بمنظومة القيم والتطوير لها.
- فيما قدم دوغان (Dogan ،2015) نموذجًا للعمل وفق الإدارة بالقيم على النحو التالي:
- تبدأ عملية الإدارة القائمة على القيم في المدارس بمشاركة الإداريين والمدرسين وأولياء الأمور والطلاب وأصحاب المصلحة الآخرين في المدارس، وذلك بتشكيل إدارة مشتركة لهذا الغرض.
 - غرض هذه الإدارة المشتركة اكتشاف نظام القيم في المدرسة، يتم استخدام كل من تعليم القيم والتخطيط الاستراتيجي والأنشطة الاجتماعية المتعلقة بالقيم في عملية اكتشاف نظام القيم بالمدرسة.
 - بعد اكتشاف نظام القيم في المدرسة، يتحمل جميع أصحاب المصلحة في المدرسة مسؤولية تحويل نظام القيم إلى قيم مشتركة.
 - بمجرد تحقيق التحويل، تبدأ القيم المشتركة التي تشكل النقطة المحورية للإدارة القائمة على القيم في المساهمة في تطوير المدرسة كجزء من الثقافة المدرسية.
 - يتم تغذية القيم المشتركة باستمرار من خلال نظام القيم في المدرسة، وعلى هذا الأساس، قد تخضع القيم المشتركة للتغيير وفقاً لاحتياجات المدرسة وتوقعاتها.
 - يتم إجراء عملية التغيير تحت قيادة مديري المدارس، بمشاركة جميع أصحاب المصلحة في المدارس ومن خلال نهج الإدارة المشتركة.
- وذكر السقاف (2015) مرتكزات لا بد منها للإدارة بالقيم حتى يتمكن المدير من استخدام هذا الأسلوب الإداري، وهي :
- اعتماد ودعم الإدارة العليا في المؤسسة لمنظومة من القيم المشتركة تعد الأساس للإدارة بالقيم.
 - خلق ثقافة تنظيمية قائمة على أساس المنظومة القيمية، والتعامل معها بإيجابية.

- اعتماد القيم والمبادئ المشتركة في تحديد نظم وإجراءات العمل وقواعده.
- تحقيق الرضا لجميع الأطراف في المؤسسة بناء على القيم المحددة والمحركة لسلوكهم.
- توجيه الأهداف والسياسات وفق القيم، وتحديد أطر التقييم المبنية عليها، مع أهمية إيجاد نظام حوافز للعاملين المطبقين في سلوكهم الوظيفي لمنظومة القيم.

أبعاد الإدارة بالقيم

- لم يحصل اتفاق على أبعاد محددة أو معايير يتم من خلالها الحكم على ممارسات المدراء والأفراد في المؤسسة، فالأمر متعلق بالمؤسسة والبيئة المختصة بها، فنجد بعض الباحثون قد عد تصنيفه للقيم التنظيمية أبعاداً للإدارة بالقيم، ونقف هنا على بعض التصنيفات في الأبحاث.
- فرانسيس وودكوك (1995) اعتمدا في دراستهما على أربعة أبعاد جوهرية يتفرع منها قيم تفصيلية ، وهي كالتالي: قيم إدارة الإدارة ، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، وقيم إدارة البيئة.
- أما بلانكارد وأوكونور(2000) وفقاً للأبحاث والدراسات التي قاما بها، تركزت القيم

التنظيمية إلى الأبعاد التالية:

- الشفافية وإزالة الغموض.
- تحديد الأولويات والشراكة.
- الرئيس في المنظمة هو القيم.
- الاتصال الفعال.
- التوجه عبر القيم.
- التوافق مع متطلبات التغيير وتعديل النماذج السلوكية والمواقف.
- وليست المنظمة هي التي تحيل الإدارة بالقيم إلى واقع فعلي بل هم الناس.

وقد نحى منحى بلانكارد وأوكونور العديد من الدارسين، والذي اعتبر واضع الأطر العامة لأسلوب الإدارة بالقيم فيما بعد.

فيما يشير دولان وجارسيا (Dolan & Garcia, 2002) ودولان وجرسيا وأورباخ (Dolan & Richley, 2006) ودولان وريشلي (Dolan & Garcia, Auerbach, 2002)

في دراساتهم إلى ثلاثة أبعاد أساسية والتي هي:

- القيم البراغمية، وترتبط بالجوانب الاقتصادية لعمليات المؤسسة.
- القيم الأخلاقية والاجتماعية، وتحدد كيفية العلاقات والمشاركة وفرق العمل، وهي مرتبطة كذلك بالقيم الاجتماعية مثل الصدق والاحترام والولاء.
- القيم العاطفية التنموية، وترتبط بالمشاعر الفردية للعاملين، فيما يتعلق بالثقة والانفتاح والثقة بالنفس والوعي الذاتي.

فالإدارة بالقيم هي ربط هذه الأبعاد الثلاثة أو توسيعها أو تكييفها لمواءمتها مع أهداف وغايات المنظمة (Dolan & Richley, 2006).

وفي الدراسات المتعلقة بالمدارس والبيئة التعليمية، تم التركيز على القيم الأخلاقية والاجتماعية والقيم العاطفية التنموية لأنها مناسبة لتحقيق الأهداف التربوية المرغوبة.

ومن القيم التي تأتي هنا بمثابة المبادئ الراسخة والقيم الجوهرية المشتركة، والتي لها الأثر الفعال في ترسيخ المفاهيم التربوية لدى عناصر البيئة المدرسة جميعها والتي تم اعتمادها في

دراسات مختلفة كقيم أساسية جوهرية وتم اعتمادها لهذه الدراسة، القيم الخمس التالية :

- قيمة التعاون والمشاركة.

- وقيمة العدل.

- قيمة المسؤولية الاجتماعية.

- قيمة الدعم والتحفيز.

- قيمة المصادقية.

قيمة التعاون والمشاركة

من سمات وخصائص الإدارة الحديثة التعاون والمشاركة، والذي يعتمد مبدأ تمكين الأفراد من التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومشاركتها الإدارة، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، وتعد قيمة أساسية وجوهرية مشتركة في المؤسسات.

وتعد قيمة التعاون والمشاركة بعداً أساسياً للإدارة بالقيم في المجال التربوي والبيئة المدرسية، والإدارة الناضجة لا بد لها من مشاركة الأفراد في أفكارهم مما سيكون له الأثر الواضح على نتائج العملية الإدارية بمختلف جوانبها، وهي من أساليب الاهتمام بالعنصر البشري والعلاقة الإنسانية التي نادى بها الأدب الإداري الحديث، استجابة لنداءات الديمقراطية والنقابات العمالية، (دوغان، 2015، Dogan) (الطراونة ويطاح، 2018) (أبو العمير، 2017) (عساف، 2017).

التعاون والمشاركة قيمة تتمثل في تدعيم العلاقات الإنسانية الطيبة بين المدير والعاملين، فيحتويهم ويشعرهم بأهميتهم، وموقعهم من قلبه، ويشعرهم بالنقطة والطمأنينة (ناصر، 2009).
وتساعد المشاركة في رفع مستوى دافعية العاملين لإنجاح قراراتهم وزيادة حماسهم للإسهام في تنفيذها بسبب شعورهم بالمسؤولية المشتركة تجاهها، وتعزز المشاركة الشعور بالانتماء للمؤسسة (الدوري والدليمي والساعدي، 2001).

ويعرفها درة (1982 : 107) بأنها "علاقة متبادلة ذات اتجاهين، ومجهود مشترك بين طرفي العملية الإدارية، وهما الإدارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط والبرامج المقررة، والعاملون الذين يقومون بالعملية الإنتاجية أو الخدمية بصورة منظمة ومستمرة".

وترى نادية وجميلة (2019) أن لأسلوب المشاركة دور فعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث، وأن العاملين ليس مجرد منفذي تعليمات، والتي تصدر من الإدارة، وإنما هم أشخاص قادرين على تحمل المسؤولية، والمشاركة في حل المشكلات، ووضع الحلول المناسبة.

ولضمان نجاح عملية المشاركة لابد من توافر عوامل ذكر ناصر (2009) منها:

- توفر عنصر الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة.
 - توفر عاملين مؤهلين للقيام بدور المشاركة الفاعلة في رسم السياسات واتخاذ القرارات.
 - توفر القناعة الكافية للقيام بمفهوم المشاركة والعمل التعاوني.
 - أن تمكن العملية من تحقيق أهداف وقيم المؤسسة.
- ويرى العديد من المختصين أن إفساح المجال لمشاركة العاملين مصدر للدعم المعنوي لهم، مما يحقق الانسجام ويحد من الصراعات التنظيمية، فتوفر المشاركة مناخاً تنظيمياً ملائماً يطلق الطاقات الكامنة لدى العاملين، وتزيد من مستوى الرضا لديهم (حماد، 2016).

وذكرت الحارثي (2018) العديد من الدراسات التي توصي بتطبيق المشاركة والإدارة التشاركية في الميدان التربوي والتعليمي، لما له من تأثير بالغ في تطويره والارتقاء بنظمه وفعالياته. أما عن أنماط وأشكال المشاركة فحددها ناصر (2009) و نادية وجميلة (2019) في

عدة أشكال: وهي:

- المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار.
- المشاركة في إبداء الاقتراحات والتشجيع على الابداع والابتكار وتنمية الأفكار.

– المشاركة في الاستشارات (الإدارة الاستشارية).

– المشاركة في الاجتماعات.

قيمة العدل

تعد قيمة العدل القيمة الإنسانية الأهم لأي تجمع سياسي أو اجتماعي أو اقتصادي أو تربوي، وهي مطلب أساسي لا تستقيم حياة الأفراد والمجتمعات السوية إلا بتحقيقه، وإذا فقدت العدالة فقد معها العديد من العناصر والأبعاد الهامة لاستقامة واستمرارية العمل، وبالأخص العنصر البشري ذو الكفاءة والفعالية.

ويعد العدل من أهم المجالات التي تقوم عليها الإدارة بالقيم في المجال التربوي والبيئة المدرسية (ذيب والسعود، 2014) (ضحيك، 2016) (أبو العميرين، 2017) (الطراونة وبطاح، 2018) (أبو شقرا، 2020).

وتبين الفراء (2016) أن زيادة إحساس العاملين بالعدالة سيؤدي إلى ارتقاء سلوكياتهم الإيجابية، وزيادة الثقة بالمؤسسة.

ويقرر إمام أوغلو، وإنس، وتركان، وأتكاوي (Imamoglu, Ince , Turkcan, 2019) (Atakay, بأن الموظفين يشعرون بالدعم ويتحمسون للعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة عندما يعتقدون أن كل شيء فيها عادل.

وتعود فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة لآدمز في ستينيات القرن الماضي، والتي مفادها أن الفرد يقارن بين معدل مكتسباته وما يقدمه ومعدل مكتسبات وما يقدم غيره، فإن تساوى المعدلان شعر بالعدالة وزادت لديه الطمأنينة والثقة، ولكن لو لم يتساوى المعدلان سيشعر بالظلم فتقل إنتاجيته ويصاب بالإحباط وعدم الرغبة بالعمل والاستمرار (حساني، 2016) (الحراشنة ، 2012) (العمرى وعيسى، 2010).

ولاقت العدالة اهتمامًا بالغًا من قبل الباحثين، وخلصت العديد من الدراسات إلى استنتاج تأثيرها على اتجاهات العاملين بشكل مباشر، وخاصة ما يتعلق بالرضا الوظيفي والانتماء والالتزام الوظيفي (شما والشمران، 2018).

وعرف العميان، والسعودي (2009: 399). العدالة بأنها: "تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، والتي تجسد مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين". ويعرفها ابو سمعان (2015 : 18) بأنها "إدراك العاملين للعدالة والنزاهة على مستوى العائد وفي كافة الجوانب التنظيمية والإجراءات الإدارية المتبعة داخل المنظمات باختلاف طبيعتها سواء كانت خدمية أو صناعية".

وحسب درة (2007) والعمرى وعيسى (2010) تشير معظم الدراسات والأبحاث التي تناولت العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد: والتي تشمل: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية، ويضيف الحراحشة (2012) العدالة التقييمية، التي أعدها المصفاة التي يمكن من خلالها معرفة تأثير الإجراءات على عدالة النظام.

قيمة المسؤولية الاجتماعية

تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، ومراعاة مشاعر الآخرين والعناية بالمجتمع وقيمه، وتقبل الآخر، والمساهمة في حل المشكلات، وغيرها من القضايا ذات الصلة، يتطلب وجود أفراد ومؤسسات تؤمن بهذه القيم وتتمتع بدرجة مقبولة من المسؤولية الاجتماعية، ظهر هذا المفهوم كتفاعل طبيعي بين المؤسسات والمجتمع، مع تطور الأعمال الإدارية وارتفاع وتيرة التنافس والميزة التنافسية، وتعزيز القيم الإنسانية والاجتماعية في المؤسسات، حتى بات ينظر

للمسؤولية الاجتماعية كعقد اجتماعي، تلتزم به المؤسسة لإرضاء المجتمع وتحقيق ما يتفق مع الصالح العام وتوقعاته، لاعتبارات أخلاقية وقيمية، وانسجامًا مع خطط التنمية المستدامة. وتعد قيمة المسؤولية الاجتماعية مجالاً خصباً من المجالات التي تقوم عليها الإدارة بالقيم في المجال التربوي والبيئة المدرسية (دوغان، 2015) (الزعلان، 2017) (غفر، 2018) (أبو شقرا، 2020).

يعرفها السبيعي (1438 : 27) بأنها "التزام من الجهات الخاصة بالقيام بأعمال داخل البيئة التي تعمل بها لتحسين الخدمات والأنشطة الاجتماعية والإسهام مع الدولة في محاربة المشاكل التي تواجهها مثل البطالة والفقر ونقص الخدمات والإسكان وتحسين البيئة، فهو مفهوم يتجاوز الربح إلى تقديم الخدمات لتشمل البيئة والعاملين والمجتمع".

ويعرف محمد ومختارية (2019 : 12) المسؤولية الاجتماعية بأنها "التزام (سيكولوجي، أخلاقي، قانوني، مجتمعي، بيئي...الخ) يعتمد الفاعل الاجتماعي (قد يكون فرداً، جماعة، مؤسسة، بناءً، مجتمعاً، أو حتى حضارة) أثناء تفاعله مع الآخرين، ويؤسس على معرفته لحقوقه وواجباته، ليس كفكرة بل كمبدأ (تطبيقها على أرض الواقع)، التي توجهها الخصوصية الاجتماعية والثقافية التي ينتمي إليها".

ويقرر العتيبي (2002:171) "أن السلطة لن تكون فعالة في تحقيق أهدافها إذا لم يتقيد صاحبها بالمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقه أثناء ممارسته لتلك السلطة".

وتكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية من خلال المردود المتحقق للجهات الثلاث التي ستجني الفائدة منها وهي المجتمع والدولة والمؤسسة، فيؤدي ذلك لزيادة التكافل والاستقرار والترابط الاجتماعي، ويخفف الأعباء التي تتحملها الدولة، ويعود على المؤسسة بالصورة الإيجابية والمناخ التنظيمي الفعال والعوائد المادية والقبول الاجتماعي (الغالبى والعامري ، 2010).

وتتنوع مجالات المسؤولية الاجتماعية حسب نوع النشاط الذي تقوم به المؤسسة، ويجملها

الشافعي (2016) في ثلاثة مجالات رئيسية، وهي :

- المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في المؤسسة، كالمساهمة في التأمينات الصحية والرعاية الاجتماعية، وتوفير برامج تدريبية، وتنمية الإبداع والمهارات المختلفة.
- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، كالتبرعات للجمعيات الخيرية، وتمويل المشاريع التنموية، وإعالة الفقراء في التعليم.
- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة، كمنع التلوث ودرء المخاطر، والعناية بالحدائق.

قيمة الدعم والتحفيز

المتتبع للدراسات التربوية والإدارية وفي علم السلوك الإنساني حديثاً، لا يكاد يجد بحثاً إلا ويتطرق لموضوع الدعم والتحفيز، ذلك يعود لأهميته البالغة، ولما يمثله من عنصر أساسي في دفع السلوك الإنساني نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، وبالتالي تحقيق التطور والتقدم وبلوغ النجاح المطلوب سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات.

والبيئة التربوية أحوج ما تحتاج إليه دفع الإنتاجية، والحد من تسرب العاملين، وتطوير الأعمال، لذا يعد التحفيز من الأدوات اللازمة له، وقد تحدثت دراسات عدة في الإدارة بالقيم حول بعد الدعم والتحفيز، وعده من أهم القيم المشتركة في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص (دوغان، 2015، Dogan) (سكر، 2018) (ضحيك، 2016) (ذيب والسعود، 2017).

يعرف التحفيز بأنه "شعور لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين (الكعبي،

والسامرائي، 14:1990).

وعرفه السلمي (2001: 300) أنه "يمثل مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته".

ويعرف الشرايدة (2010:70) الحوافز بأنها "محركات خارجية للسلوك الإنساني".

ودراسة الحفز الانساني تسهم في فهم سلوك الفرد وقدرة التأثير على ممارساته، وتوجيهه لتحقيق الأهداف المطلوبة، ومن أهم أساليب التحفيز المشاركة والتمكين، والهدف الأساسي للحفز هو زيادة الإنجاز، وهو ما يتحقق من خلال تفاعل قدرات الفرد مع الحفز المناسب (الدهان، سالم، رمضان، مخامرة، 2005).

واهتمت الإدارات التربوية بموضوع الحوافز بشكل كبير، ذلك لما لهذا الأمر من انعكاس إيجابي على إنجاز الأعمال التربوية وتميز الأداء المؤسسي، وقد كتبت الكثير من الدراسات في موضوع الحوافز ومتغيرات أخرى ولوحظ الأثر الإيجابي للحوافز (العمرى وبطاح، 2018).

واعتبر عبد الوهاب (2000) أن التحفيز هو سبيل لمزيد من النمو والتميز في المؤسسات، وإبراز لهوية المؤسسة، وسبيل لتشجيع المنافسة الجادة بين العاملين، وطريقة حسنة لتميز الأفراد ذوي الأداء المتميز، وحفزهم على مزيد من العطاء، وهو أيضاً حفز لذوي الأداء المتوسط إلى التقدم.

ومن النقاط التي يشملها التحفيز في المؤسسات ويمكن أن ينتهجها المدراء، وتسهم في تعزيز الروح المعنوية ورفع سوية العمل وتحسين أداء العاملين وبالتالي زيادة الإنتاجية، كما قدمها السويديان والعدلوني (2000) كما يلي:

- نظام أجور عادل ومناسب لحجم العمل لكل موظف.
- تلبية احتياجات العاملين الذاتية والذهنية والمعيشية والنفسية.
- تقديم الاحترام والتقدير والتشجيع على أي صورة كانت، كتاب شكر أو غيره.

- مشاركة العاملين في صناعة واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم.
 - مشاركة العاملين في وضع الأهداف والوسائل والأنشطة المطلوبة لإنجاز الأعمال.
 - الحرية في التعبير عن الآراء بأريحية.
 - تطبيق نظام للحوافز والمكافآت يشجع العاملين على الإنجاز.
 - تطبيق نظام عقوبات لتقويم الاعوجاج في الأداء.
 - تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين للوصول لدرجة الرضى.
- والحوافز منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي، ومنها الإيجابي والسلبي، ومنها الفردي و الجماعي، ومنها ما يقدم عاجلاً أو ما يقدم آجلاً، ولكي تحقق الحوافز ما هو مرجو منها لابد أن تراعي الطريقة والوقت والمكان المناسب للشخص المناسب (عبد الوهاب، 2000).

قيمة المصادقية

المصادقية تعد ركيزة ودعامة أساسية لكل عمل ذو شأن، فلن ينجح أي عمل بدونها، ويمكن تعريفها بأنها موافقة القول للعمل، أو مطابقة الواقع للأقوال، فقد جاء في معجم المعاني الجامع في معنى المصادقية: اسم مصدر صناعي من مِصْدَاق، وتعني مطابقة الفعل للقول، وتعني جدارة الشخص أو الأمر بأن يكتسب الثقة.

وقد تحدثت دراسات عدة في الإدارة بالقيم حول بعد المصادقية، وعده من أهم القيم المشتركة في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص، وعبر عنها البعض بالشفافية، والبعض بالصدق، والبعض اعتبرها ضمن أخلاقيات العمل الأساسية (سكر، 2018) (ذيب والسعود، 2014).

ونقل السويدان، والعدلوني (2000) بأن العديد من علماء الإدارة ذكرها من أهم سمات القادة، بعد إجراء العديد من الدراسات والأبحاث، مثل: البروفيسور وارين بينز، والبروفيسور بيرت نانوس، وغيرهم .

والمصداقية سلوك وممارسة قبل أن تكون كلامًا أو شعارًا، وتعد قيمة وقاعدة من أهم قواعد العلاقات الإنسانية، وبفقدتها يتحول الجهد المبذول إلى لاشيء (عبد العزيز، 1439).

وتعرف بالصدق، والذي يعد أساس الفضائل، ومن ضروريات الحياة الاجتماعية، ولعل أصدق ميزان لرقى الأمم صدق أفرادها في أقوالهم وأفعالهم (الدرجي، 2011).

ولا غنى للمدير في أي مؤسسة عن قيمة المصداقية، لما لها من أهمية بالغة حيث تذكر سانت (Sant, 2016) أن مصداقية المدير مع العاملين تؤثر إيجابًا وسلبًا على مشاركتهم، وينعكس ذلك على مصداقية المؤسسة ونجاحها وسمعتها.

وتعد قيمة هامة لمن يبحث عن الثقة، فتعد رودا و ديرأوها ومارتنز (Roode & der Ohe & Martins, 2004) بأن المصداقية قيمة وسمة أساسية مرتبطة ارتباط وثيق بالإدارة والقيادة، فما يدفع العاملين لاتباع المدير والتزام أوامره هو المصداقية، وتعد هذه القيمة أكبر عامل لبناء الثقة بين المدير والعاملين، ويعد فهمها في بيئة اليوم شديدة التنافس، أمرًا بالغ الأهمية للنجاح المستقبلي لأي مدير ولأي مؤسسة.

تمثل هذه القيم الخمس مؤشرًا هامًا على التزام المدير في المؤسسات التعليمية بالإدارة بالقيم، والتي لا غنى عنها ليعزز مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلميه ويرفع من مستوى ولائهم وحبهم للمؤسسة، وقد مثلت كل قيمة منهم مجالًا من مجالات الإدارة بالقيم في العمل الإداري في المدارس، ولا يخفى ما لها من تأثير إيجابي على سير العمل كما بينت الدراسات.

المحور الثاني : الالتزام التنظيمي

لم يعد التنافس بين المؤسسات فقط في الريج والخسارة، أو القيمة السوقية، بل التنافس الحقيقي أصبح اليوم في قدرة المؤسسة على الاحتفاظ برأس المال البشري، خاصة أصحاب الخبرات والتميز في الأداء، ويعد هذا من إدارة المعرفة في المؤسسة، لذا نجد التركيز في دراسات السلوك التنظيمي الحديثة تدور حول الالتزام التنظيمي وكيفية تطويره، حيث يعد الالتزام التنظيمي أحد أهم أركان المؤسسة الحديثة، خاصة وأن المؤسسات اليوم تستثمر بتدريب وتطوير العاملين فيها، وتتهج التعليم المستمر في سياساتها، وهذا بحد ذاته يعد تكلفة على المؤسسات، لذا كلما زادت نسبة الالتزام التنظيمي زادت الخبرات وتحسن الأداء والإنتاجية وتحققت الأهداف.

ويُعد الاحتفاظ بالموظفين أمراً جوهرياً بالنسبة للمؤسسات، لأنه إذا ترك الموظف مكان العمل أو رغب في المغادرة، فستكون التكلفة باهظة، ليس فقط التكلفة المالية ولكن أيضاً من حيث فقدان المعرفة التنظيمية والكفاءة والخبرة، ولذا على المديرين بذل الجهد والاهتمام الكبير لفهم العوامل التي تخلق الالتزام التنظيمي للموظفين، والعمل على تعزيزه، والسعي ابتداءً لتعيين موظفين ملتزمين عاطفياً بالمؤسسة وليس لديهم أي نية لمغادرتها (Ponnu, & Chuah, 2010).

ويعد التزام الموظفين تجاه المؤسسة أمراً ضرورياً لأنه يؤثر على مشاركتهم الفاعلة فيها ويسهم في استبقائهم وزيادة إنتاجيتهم (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019).

ويمكن تعزيز الالتزام التنظيمي عندما يتم تقاسم المعايير أو القيم الأخلاقية على نطاق واسع من قبل العاملين كجزء من ثقافة المؤسسة، ويوفر الموظفون الملتزمون ميزة تنافسية للمؤسسة، والالتزام التنظيمي للموظف يدور حول مستوى ولائه للمؤسسة، والرغبة في بذل جهد نيابة عنها (Messner, 2013).

وهو حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال تصرفات وسلوك العاملين، والتي تجسد ولائهم وانسجامهم مع المؤسسة، وتنتج نتيجة تفاعل عدة عوامل إنسانية وإدارية وتنظيمية، فالموظف الملتزم أكثر التصاقاً بمؤسسته وأكثر تحقيقاً لأهدافها (ابو راضي، 2013).

مفهوم الالتزام التنظيمي

من الصعب الاتفاق على تعريف محدد للالتزام التنظيمي، ذلك لسعة البحوث التي تطرقت له، ولاختلاف البيئات والأعمال، وقد وردت تعريفات كثيرة تحاول الوقوف على مفهومه، ومنها: عرفه حريم (1997 : 107) بأنه "درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعدّ عمله جاذباً في حياته".

وتعرفه لحو (2014 : 6) بأنه " الاقتناع بأهداف المنظمة وقيمها، والرغبة بالعمل فيها وبذل الجهود لتحقيق أهدافها، والمحافظة على استمرارها وعلى العلاقة مع زملاء العمل". عرفه دهليز وغالي (2018 : 472) بأنه: " القوة النسبية لتحديد هوية الفرد وارتباطه بمنظمة معينة".

ويعرفه نجمي (Necmi, 2018:118) بأنه "التزام متحيز وفعال للأهداف والقيم التنظيمية".

أما تاديسي (Tadesse, 2019: 55) فيعرف الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بقوله "أن يتبنى المعلمون أهداف المدرسة وقيمها، ويبدلون جهداً لتحقيقها، والحفاظ على إرادتهم للبقاء في المدرسة".

إذا من خلال ما سبق **الالتزام التنظيمي هو**: سلوك وتفاعل إيجابي ينبع من إرادة حرة من الموظف تجاه المؤسسة التي يعمل فيها، نتيجة قناعاته بقيمها وثقافتها التنظيمية، وأنها تحقق له

الاستقرار المادي والدعم المعنوي، ويسعى لبذل كل طاقته لخدمة أهدافها ورؤيتها، وزيادة إنتاجيتها، ويختار البقاء والاستمرار فيها على العمل في مؤسسات أخرى.

أهمية الالتزام التنظيمي

إن إدراك الفرد لأهداف وقيم واتجاهات المؤسسة التي يعمل فيها، وإدراك المؤسسة لقيم وأهداف واتجاهات الفرد الذي يعمل لديها يمكن أن يؤدي إلى زيادة الفاعلية والإنتاجية والانتماء وبالتالي لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي، والمدارس ينبغي أن تهتم بذلك، لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية التربوية .

"ويشير الالتزام التنظيمي إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه منظمته، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها" (أبو راضي، 2013 : 41).

وتتبع أهمية الالتزام التنظيمي من ارتباطه الوثيق بسلوك الفرد داخل المؤسسة، وبالهيكल المعرفي له، وبسمات ودور الموظف، والسمات الشخصية، وهذا الارتباط يؤثر على إنتاجية الفرد وبالتالي يؤثر على إنتاجية وفعالية المؤسسة (حسين، الفرشوطي، 2020).

ويعد الفرد حجر الأساس بالمؤسسة، ودوره فيها يفوق أهمية على أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى، وهذا ما يفسر سر الاهتمام البالغ بدراسة الالتزام التنظيمي، ودراسة الفرد واحتياجاته وطموحاته وما يمكن جعله في أفضل طاقته الإنتاجية (فليه وعبد المجيد، 2005).

ولعل الالتزام التنظيمي من أهم المكونات التنظيمية في تطوير المؤسسات وتمييزها، لما يمثله من علاقة منفعة تبادلية بين الموظف والمؤسسة، حيث يتمتع الموظف بإنتاجية عالية عندما يظهر التزاماً تنظيمياً أعلى (دهليز وغالي، 2018).

ويعد الالتزام التنظيمي المفتاح الأساسي لبيان مدى انسجام العاملين مع المؤسسة، فالأفراد الذين لديهم التزام مرتفع تجاه مؤسساتهم هم من لديهم الاستعداد لبذل الجهد والتفاني في العمل، ويظهر سعيهم للمحافظة على استمرارهم بالعمل وانتمائهم لمؤسستهم (الشوابكة والطعاني، 2013).

ويمثل الالتزام التنظيمي أحد أهم المؤشرات للتنبؤ بسلوك العاملين في المؤسسة، ويساعد في تفسير العديد من الممارسات، ويعد سلوكًا مرغوبًا فيه لدى المديرين، ويعين الأفراد على إيجاد هدفًا ما في الحياة (عبد الباقي، 2005).

وتتضح أهمية الالتزام التنظيمي من مجموعة النتائج المترتبة عليه في المؤسسة، حيث تظهر أغلب الدراسات الأثر الإيجابي للالتزام التنظيمي في العلاقة مع العديد من المتغيرات في بيئة العمل (سليمان، 2013).

أبعاد الالتزام التنظيمي

قام ألين وماير (Allen, Meyer, 1999) بتطوير دراسات باستخدام نماذج مفاهيمية لاستكشاف نظريات تساعد على فهم عملية الالتزام التنظيمي، من خلال هذه الدراسات تبين أن الالتزام التنظيمي يشمل ثلاثة أبعاد:

- الالتزام العاطفي (Affective Commitment).
- الالتزام المعياري (Normative Commitment).
- الالتزام الاستمراري (Continuity Commitment).

هذه الأبعاد التي أعدها ألين وماير كانت ومازالت محط اهتمام أغلب الدراسات والأبحاث التي تناولت الالتزام التنظيمي، ويمكن بيان معنى كل بعد كما ذكرت العديد من الدراسات مثل:

دراسة حميدة ونور الدين وعدنانب وسيرونس (Hamida, Nordina, Adnanb, Sirunc,)

(2013) وتاديسي (Tadesse, 2019) وكول (Koul, 2016) ونجمي (Necmi, 2018)

وسليمان (2013) وغيرهم كما يلي:

الالتزام العاطفي: أو الوجداني كما يسميه البعض، يركز على الارتباط العاطفي
السيكولوجي تجاه المنظمة المستند إلى مشاعر التأييد والموافقة لأهدافها وقيمها، والموظفون الذين
يشعرون بالالتزام عاطفي قوي أكثر ولاء للمنظمة وغالبًا ما يستمرون فيها، وهم يعملون فيها لأنهم
يريدون وليس لأنهم مضطرون.

الالتزام المعياري: ويرتكز على شعور الموظف بالالتزام الأخلاقي بالبقاء في المنظمة،
خاصة أنه يحمل ثقافتها التنظيمية ويدرك طبيعة عملها ومجتمعها.

الالتزام المستمر: ويرتكز على الحسابات المادية وهي مسألة ذاتية، وحساب للمصلحة
الشخصية من حيث الكلفة الاقتصادية والاجتماعية، وقد يكون الاستمرار هنا اضطراري لعدم وجود
خيارات أفضل.

وسيم اعتماد الأبعاد الثلاثة الالتزام العاطفي و الالتزام المعياري و الالتزام الاستمراري
لغايات القياس في هذه الدراسة، بالإضافة إلى بعد الالتزام بالقوانين والأنظمة، والالتزام نحو مهنة
التعليم.

نتائج الالتزام التنظيمي

يقدم الالتزام التنظيمي العديد من الفوائد الإيجابية للمؤسسات، وقد ذكر اللوزي (2010)

ملخصًا لأهم النتائج فيما يلي:

- تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين، وذلك لزيادة ثقتهم بالمؤسسة وتمسكهم بها.
- ارتفاع الروح المعنوية، والراحة نتيجة توافق القيم والأهداف بين المؤسسة والعاملين.
- ارتفاع معدل الإنتاجية وتحسن في الأداء الوظيفي.

- تدني مستوى الغياب والدوران الوظيفي، نتيجة العلاقة العاطفية وحب الاستمرار في المؤسسة.
- انخفاض مستوى الصراع التنظيمي والخلافات بين أطراف العمل في جميع المستويات.

علاقة الإدارة بالقيم بالالتزام التنظيمي

بعد النظر في الأدب النظري للإدارة بالقيم يتبين الأثر الكبير لهذا النهج في الإدارة بعدة جوانب في عمل المؤسسات وخاصة في المؤسسات التعليمية، ومن هذه الجوانب التي نلمس تأثيرها بنهج الإدارة بالقيم الالتزام التنظيمي.

فللقيم دور رئيس في تطوير عمل المؤسسات وزيادة الالتزام والضبط الداخلي(عبد الرحيم، 2014).

والإدارة بالقيم تعطي قدراً عالياً للتعامل الإنساني في المؤسسة، وهي فلسفة ومنهاج حياة للمؤسسة، وسلوك فعلي يعبر عن قيمها وقيم العاملين فيها، مما يؤثر على المناخ التنظيمي وبيئة العمل ويرفع من الولاء التنظيمي والرضا للعاملين (السقاف، 2015).

ويشير السقاف وأبو سن (2015) إلى أن الإدارة بالقيم تؤثر على جوانب متعددة في المؤسسة أهمها ولاء العاملين وروحهم المعنوية وبالتالي على التزامهم التنظيمي.

وتشير ابو راضي (2013) إلى أنه يمكن زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال تطوير المنظومة القيمية للمدراء والمسؤولين وربطها بالسلوك الإداري.

ثانياً: الدراسات السابقة:

في الأدب التربوي المتعلق ببيئة المدارس الخاصة مجتمع الدراسة الحالية، لم تتناول الدراسات الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي في دراسة ارتباطية، ولعلّ حداثة المتغيرين هو السبب في ذلك، وفيما يلي نقدم الدراسات المتعلقة بالإدارة بالقيم والدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي كل على حدا، وهي كما يلي:

الدراسات السابقة ذات الصلة بالإدارة بالقيم:

دراسة أبو راضي (2013) التي هدفت التعرف إلى المنظومة القيمية لمديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (375) معلماً ومعلمةً، وكان منهج الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للقياس، وشملت الأبعاد التالية لمتغير القيم: قيم العدالة، قيم المسؤولية الاجتماعية، قيم الولاء والانتماء، وقيم الاستقلالية، والقيم الخيرية، والقيم القيادية، وقيم الدعم، والقيم الاعتبارية، وتوصلت الدراسة إلى أن توفر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة وذلك في الدرجة الكلية للأداة وفي كل مجال من مجالات القيم، عدا قيم الانتماء والولاء التنظيمي وقيم الاستقلالية جاءت الدرجة مرتفعة، كما أن مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وأيضاً ظهر وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة توفر القيم الادارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان ، ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين .

ودراسة أراباسي (Arabaci, 2013) والتي هدفت إلى تحديد تصورات المعلمين في

المدارس الابتدائية حول الإدارة بواسطة القيم، وقياس التمايز في النجاحات وفقاً لهذا التصور،

واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (261) مدرس يعملون في المدارس في مدينة إيلازي في تركيا، وخلصت الدراسة إلى أن المدارس التي تتمتع بثقافة وقيم تنظيمية قوية هي أكثر نجاحًا، ودافعية المعلمين فيها أعلى، وقام المشاركون بتصنيف الإدارة حسب القيم في المستويات العليا.

ودراسة دوغان (Dogan، 2015) والتي هدفت إلى تحديد آراء المعلمين لمدى استخدام مديريهم لسلوكيات الإدارة القائمة على القيم، من أجل تطوير نموذج لعملية الإدارة بالقيم في المدارس، واستخدمت الاستبانة والمقابلات أدوات للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (305) معلمين من محافظة سيفاس في تركيا، وأظهرت الدراسة بأن المعلمين يتصورون أن سلوكيات الإدارة القائمة على القيم للمديرين إيجابية للغاية، وتم تقديم نموذج لعملية الإدارة بالقيم في المدارس، واعتمد في الدراسة القيم التالية: قيمة توليد الحافز، قيمة الثقة، قيمة التعاون، قيمة الإلتزام بأخلاق المهنة، قيمة التصرف بإنصاف (العدل)، قيمة فهم الاحتياجات والتوقعات.

ودراسة ضحيك (2016) والتي هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للإدارة بالقيم، وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية من وجهة نظر معلميه، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة، وتوصلت لوجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين، ودرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في غزة الإدارة بالقيم كانت بدرجة عالية، وقد اشتمت الدراسة على المجالات التالية من القيم: قيم العدالة التنظيمية، وقيم الولاء التنظيمي، وقيم الاستقلالية، وقيم الدعم والتحفيز، ويذكر أن توافر القيم الإدارية في جميع المجالات حصلت على درجة تقدير عالية.

ودراسة عساف (2017)، الهادفة للتعرف إلى واقع منظومة القيم الجوهرية في أكاديمية الدراسات العليا في ليبيا، وأثرها على الإلتزام التنظيمي، وهي دراسة للمصفوفة القيمية في المؤسسة

ولم تنطبق للإدارة باستخدام هذه القيم، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد شملت أربعة مجالات للقيم وهي: قيمة العدالة، وقيمة التعاون، وقيمة الثقة، وقيمة الانتماء، وبلغت عينة الدراسة (86) موظفاً، وأوضحت النتائج توفر القيم الجوهرية بمستوى عالٍ، ومستوى مرتفع للالتزام التنظيمي بجميع أبعاده الثلاثة، وأنها تؤثر بدرجة عالية في الالتزام التنظيمي.

وهدفت دراسة شُرَاب (2017) إلى تطوير مهام إدارية تربوية للموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الاردن استناداً إلى الادارة بالقيم، وقد شملت ستة محاور، وهي (القيم الإدارية في الاختيار والتعيين، والقيم الإدارية في التدريب والتطوير، والقيم الإدارية في الحوافز والترقية، والقيم الإدارية في التخطيط والقيم الإدارية في توجيه الأداء وأخيراً القيم الإدارية في تقييم الأداء)، وتشكل مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم (170) فرداً، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأشارت الدراسة إلى أن درجة توافر الادارة بالقيم لدى عينة الدراسة كانت متوسطة وأن درجة أهميتها توافرها بدرجة عالية.

ودراسة أبو العمرين (2017) والتي هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم، واستخدمت استبانتين أداة للقياس، وبلغت عينة الدراسة (383) معلماً ومعلمة، وتوصلت لوجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم والرضا الوظيفي لمعلميهم، ودرجة ممارسة المديرين للإدارة بالقيم جاءت بدرجة مرتفعة، ومستوى الرضا الوظيفي مرتفع جداً، وقد اعتمدت قيم العدالة، وقيم المشاركة، وقيم الإتقان، كأبعاد للإدارة بالقيم في هذه الدراسة، والتي حصلت جميعها على درجة مرتفعة حسب استجابة عينة الدراسة.

وقامت الزعلان (2017) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في المحافظات الجنوبية في غزة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين، وقدمت تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في المحافظات الجنوبية في غزة للإدارة بالقيم، واستخدمت الاستبانة أداة لتحقيق الهدف، والتي قسمت إلى سبعة مجالات وهي: قيم المسؤولية المجتمعية، قيم الانتماء التنظيمي، قيم التسامح، قيم الأمانة، قيم الدعم، قيم النزاهة والشفافية، والقيم القيادية، وتكونت عينة الدراسة من (580) معلم ومعلمة، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم في تلك المدارس كانت عالية، وفي جميع مجالات القيم جاءت الدرجة مرتفعة.

وهدف دراسة سكر (2018) التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس منطقة شرق غزة للإدارة بالقيم، ومستوى الاتجاه نحوها، وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في تلك المدارس، وكان منهج الدراسة المتبع المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الاستبانة أداة للدراسة واعتمدت أربعة أبعاد للإدارة بالقيم وهي: قيم المصادقية، وقيم المكافأة، وقيم القيادة، وقيم التميز، أما أبعاد الولاء التنظيمي فتمثلت في: الولاء العاطفي، والولاء المعياري، والولاء الاستمراري، وبلغت عينة الدراسة (266) معلماً ومعلمة، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم في تلك المدارس كانت مرتفعة وذلك في جميع أبعاد الدراسة الأربعة، وكذلك كانت درجة توفر الولاء التنظيمي عالية في جميع أبعاده الثلاثة، وأيضاً توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من درجة ممارسة مديري مدارس منطقة شرق غزة للإدارة بالقيم، ومستوى كل من الاتجاه نحو القيم والولاء التنظيمي.

وهدف دراسة الطراونة وبطاح (2018) إلى التعرف على درجة توفر المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الكرك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين،

وتعاملت هذه الدراسة مع القيم على اعتبارها مجرد مصفوفة أخلاقية وليست محركات للسلوك الإداري، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد شملت على خمسة أبعاد للقيم الإدارية وهي: القيم التنظيمية، وقيم المشاركة، وقيم الراحة والفرغ، وقيم أخلاقيات العمل، والقيم الإنسانية، وشملت استبانة الالتزام التنظيمي أربعة مجالات وهي: الالتزام الأخلاقي، والمعياري، والعاطفي، والمادي، وتكونت عينة الدراسة من (520) معلما ومعلمة ، و (130) مدير ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجالات المنظومة القيمية الإدارية والالتزام التنظيمي، وكانت درجة توفر القيم الإدارية بدرجة متوسطة، أما فيما يتعلق بمستوى توفر الالتزام التنظيمي ككل فجاءت بمستوى متوسط.

و دراسة محمد (2018) والتي هدفت إلى معرفة أثر المسؤولية الاجتماعية على الإدارة بالقيم في ضوء مشكلة البحث المتمثلة في خطر الإدارة عند غياب المسؤولية الاجتماعية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، واعتمد ثلاثة أبعاد للإدارة بالقيم وهي: قيم البقاء والقيم الأخلاقية وقيم تحقيق الذات، وتمثلت عينة الدراسة من (100) من أساتذة الكليات والمعاهد في العراق، وتوصلت لوجود تأثير مرتفع للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها المدروسة في الإدارة بالقيم بأبعاد الثلاثة، ودرجة ممارسة مرتفعة لأبعاد الإدارة بالقيم الثلاثة وللدرجة الكلية.

وفي دراسة غفر (2018)، والتي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للإدارة بالقيم في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المدرسين، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة واحتوت على أربعة أبعاد وهي: قيم العدالة، وقيم الولاء التنظيمي، وقيم النزاهة والاستقلالية، وقيم المسؤولية الاجتماعية، وزعت على (304) مدرس ومدرسة، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للإدارة بالقيم في مدينة اللاذقية جاءت متوسطة، كما حصلت جميع المجالات على درجة متوسطة.

وهدفت دراسة الغامدي (2018) التعرف إلى درجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة في السعودية للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة والتي تكونت من خمسة مجالات وهي: قيم الولاء التنظيمي، وقيم الاحترام والتقدير، وقيم القيادة، وقيم العدالة، وقيم النزاهة والاستقلالية، وتكونت عينة الدراسة من (477) معلمة، وأظهرت الدراسة أن درجة ممارسة المديرات للإدارة بالقيم جاءت مرتفعة وفي جميع المجالات، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة.

ودراسة أبو شقرا (2020) والتي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم في لواء الكورة من وجهة نظر معلمهم، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وشملت أربعة أبعاد، وهي قيم العدالة التنظيمية، وقيم إدارة المهمة، وقيم إدارة العلاقات والدعم، وقيم المسؤولية المجتمعية، وشملت عينة الدراسة (289) معلماً ومعلمة، وكان من أبرز النتائج حصول مديري المدارس في لواء الكورة على درجة متوسطة لممارسة الإدارة بالقيم وذلك في جميع الأبعاد من وجهة نظر المعلمين.

الدراسات السابقة ذات الصلة بالالتزام التنظيمي:

دراسة العبد اللطيف (1436) والتي تناولت النمط الإداري لمدير المدرسة وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، بمنطقة الأحساء في السعودية، ونتيجة الدراسة أظهرت وجود علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرين، وبلغت عينة الدراسة (232) معلماً، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة والتي شملت على أربعة أبعاد لمتغير الالتزام والتي كانت: الاتجاه نحو مهنة التعليم، والاتجاه نحو المدرسة، والاتجاه نحو العمل التدريسي، والاتجاه نحو الزملاء، وقد أظهرت الدراسة مستوى عال من الالتزام لدى المعلمين في كل أبعاده من وجهة نظرهم.

دراسة كول (Koul, 2016) والتي هدفت لفحص مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات في الكليات الحكومية في شانديغار في الهند، وتم استخدام الاستبانة للدراسة، وتمثلت عينة الدراسة من (120) معلم ومعلمة، وأوضحت النتائج أنها كانت أعلى درجات الالتزام للالتزام المعياري ثم العاطفي، وجاء الالتزام الاستمراري أقل قيمة، ولم يلاحظ أي فرق كبير بين المعلمين من الذكور والإناث لمستويات التزامهم، كما أن مستويات التزام المعلمين لم تتغير وفقاً لمستويات التأهيل وسنوات الخدمة.

دراسة الدجاني (2018) والتي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في محافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وشملت استبانة الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد وهي الالتزام الإتجاهي، والالتزام الاستمراري، والمسؤولية اتجاه المدرسة، وزعت على عينة من مجتمع الدراسة بلغت (370) معلم ومعلمة، وأهم نتائج الدراسة : وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مدارسهم، وكانت درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لديهم ومستوى الالتزام التنظيمي متوسطة.

وهدف دراسة شما والشрман (2018) للكشف عن العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر في فلسطين المحتلة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (354) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وإلى وجود مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي للمعلمين، وكشفت عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المتغيرين.

وهدفت دراسة دهليز وغالي (2018) إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين في جامعات قطاع غزة الأربع، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وشملت عينة الدراسة (400) من العاملين في الجامعات، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة كانت متوسطة، وكشفت عن وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة الاستمراري والعاطفي والمعياري، وكشفت عن وجود أثر دال إحصائياً وموجب بين ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات ومستويات الالتزام التنظيمي.

و دراسة نجمي (Necmi, 2018) هدفت إلى تحديد التزام معلمي المدارس الثانوية بتطوير المدارس والزملاء ومهنة التدريس والشعور بالواجب، في مدينة إيلازي تركيا، واستخدمت الاستبانة في الدراسة، وبلغت العينة (461) معلم ومعلمة ، أظهرت النتائج أن معلمي المدارس الثانوية شعروا بالالتزام التام بمهنة التدريس فقط، وكانت هناك علاقة عالية وإيجابية وذات مغزى بين الأبعاد الفرعية والمقياس بأكمله وبين التقسيمات.

دراسة الهريشي (2018) والتي هدفت التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لذلك، ووزعت على (368) معلم ومعلمة، وكانت أهم النتائج: أن درجة التزام المديرين بأخلاقيات الإدارة متوسطة بينما كانت درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين مرتفعة من وجهة نظرهم، وذلك في الأبعاد الثلاثة الاتجاهي والاستمراري والمسؤولية تجاه المدرسة، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين متغيري الدراسة.

دراسة تاديسي (Tadesse, 2019) والتي هدفت لقياس مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين وربط المستوى بخصائصهم الفردية، في المدارس الثانوية في أديس أبابا، أثيوبيا، استخدمت الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (230) معلم، وكانت

النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة هي أن مدرسي المدارس الثانوية العامة لديهم مستوى متوسط من الالتزام العاطفي والمعياري، لكن التزامهم المستمر كان مشجعاً، وأظهر المعلمون من كبار وذوي الخبرة مستوى التزام منخفضاً.

التعقيب على الدراسات السابقة وموضع الدراسة الحالية منها

نتناول هنا أوجه الإتفاق وأوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة، ثم أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وما يميز الدراسة الحالية عنها، وهي كما يلي:

أوجه الإتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة الحالية ربط العلاقة بين متغير الإدارة بالقيم ومتغير الالتزام التنظيمي، بينما تناولت بعض الدراسات متغير الإدارة بالقيم مثل دراسة دوغان (Dogan ، 2015)، سكر (2018)، وأبو شقرا (2020)، وبعض الدراسات تناولت دراسة المنظومة القيمية الإدارية مثل دراسة أبو راضي (2013)، وعساف (2017) والطراونة وبطاح (2018)، كما تناولت بعض الدراسات متغير الالتزام التنظيمي مثل: دراسة كول (Koul, 2016)، والدجاني (2018)، والهريشي (2018)، وتاديسي (Tadesse, 2019)، بينما بعض الدراسات تناولت دراسة الولاء والانتماء التنظيمي مثل دراسة سكر (2018).

وفيما يتعلق بمجتمع الدراسة والذي تمثل في الدراسة الحالية في معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان، فقد اتفق ذلك مع دراسة أبو راضي (2013)، والهريشي (2018)، فيما تناولت دراسة الدجاني (2018) معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان، بينما تناولت الدراسات الأخرى مجتمعات متعددة مختلفة مثل: المعلمين والمعلمات في قطاع غزة كما في أبو العميرين (2017)، والزعلان (2017)، ومعلمين ومعلمات مدينة الكرك في دراسة الطراونة وبطاح (2018)، ومعلمين ومعلمات لواء الكورة لدى أبو شقرا (2020)، فيما

تناولت دراسات مجتمع المعلمين والمعلمات في مدن تركيا في كل من أرباسي (Arabaci, 2013)، ودوغان (Dogan ،2015)، وتناولت غفر (2018) معلمي ومعلمات مدينة اللاذقية، ولدى الغامدي (2018) كان مجتمع الدراسة في مدينة الباحة في السعودية.

وتراوحت عينات الدراسات السابقة ما بين (86) في دراسة عساف (2017)، وبين (650) في دراسة الطراونة وبطاح (2018)، بينما الدراسة الحالية فقد شملت عينة الدراسة (380) معلم ومعلمة.

واتفقت مع الدراسات السابقة في قياس درجة ممارسة المديرين للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين أو الموظفين في المؤسسات المدروسة.

فيما اختلفت مع الدراسات السابقة التي تناولت قياس الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، مثل دراسة العبد اللطيف (1436) والدجاني (2018) وشما والشرمان (2018)، وهذا بخلاف الدراسة الحالية والتي يتم قياس مستوى الالتزام لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمهم، واتفق ذلك فقط مع دراسة الطراونة وبطاح (2018) من حيث المبدأ حيث تم دراسة مستوى الالتزام لدى المعلمين من وجهة نظر المدراء ودراسة درجة توافر المنظومة القيمية لدى المدراء من وجهة نظر المعلمين.

واتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في أدوات الدراسة حيث استخدمت الاستبانة فيها، عدا دراسة دوغان (Dogan ،2015) والذي استخدم المقابلة مع الاستبانة.

واتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في منهج الدراسة الوصفي الارتباطي فيما بعض الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الكمي والنوعي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين فكرة أعمق وأشمل عن موضوعات الدراسة، والتعرف على الأدب النظري، والاطلاع على أدوات الدراسات والإجراءات والأساليب الإحصائية الملائمة لها، والاطلاع والاستفادة من المصادر والمراجع ذات العلاقة، وفي تكوين وتطوير أدوات الدراسة.

أوجه التمييز عن الدراسات السابقة

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها:

- تتناول ربط العلاقة بين متغيرين لم يسبق أن تم دراستهما، على حد علم الباحث.
- تم قياس مستوى التزام مدرء المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين وليس من وجهة نظر المدرء أنفسهم، وهذا ما يعطي دلالة موضوعية أكثر وبيتعد عن التحيز.
- موضوع الدراسة لم يبحث في مجتمع الدراسة سابقاً على حد علم الباحث، لذا يعتبر إضافة نوعية للأدب التربوي والإداري في موضوعه.

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً للمنهجية المتبعة في الدراسة، وبيان لمجتمعها وعدده، وتوضيح لعينة الدراسة، وعرضاً لأداتي الدراسة ومدى صدقها وثباتها وإجراءات الدراسة المتبعة، وأساليب المعالجة الإحصائية اللازمة لكل أسئلة الدراسة وتحليلاتها، وفيما يلي بيان ذلك:

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، حيث يعتبر لنوع الدراسة منهج مناسب.

مجتمع الدراسة:

تشكل مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وذلك للفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2019/2020)، والبالغ عددهم (17318) معلم ومعلمة، وتم جمع البيانات من الإحصائيات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2018-2019)، كما يوضح ذلك الجدول (1).

جدول(1)

توزيع مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس لمحافظة العاصمة عمان للعام (2018/2019)

العدد	الجنس		المديرية
	معلمة	معلم	
2961	2654	307	قصابة عمان
5732	4969	763	الجامعة
446	411	35	سحاب
2797	2524	273	القويسمة

3034	2814	220	ماركا
1737	1591	146	وادي السير
531	491	40	ناعور
25	25	0	الجيزة
55	55	0	الموقر
17318	15534	1784	مجموع

عينة الدراسة:

بالنظر لمجتمع الدراسة الممتد في تسع محافظات، فقد تم اختيار عينة عشوائية عشوائية لتحديد ثلاث مديريات، وقد وقع الاختيار على المديريات: قسبة عمان، والجامعة، والقويسمة ويوضح الجدول (2) أعداد المعلمين حسب المديرية والجنس.

جدول (2)

توزع العينة العنقودية العشوائية حسب المديرية والجنس

العدد	الجنس		المديرية
	معلمة	معلم	
2961	2654	307	مديرية قسبة عمان
5732	4969	763	مديرية الجامعة
2797	2524	273	مديرية القويسمة
11490	10147	1343	مجموع

ثم اختيرت عينة طبقية عشوائية من الثلاث مديريات المذكورة، وحدد عدد أفرادها في ضوء عدد أفراد المجتمع الكلي واعتماداً على جدول تحديد حجم العينات من حجم المجتمع والذي أعده كرجسي ومرجان (Krejcie & Morgan. 1970)، وقد بلغ عددها (380) معلم ومعلمة، ويبين الجدول (3) توزع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية: الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

الجدول (3)

توزع العينة حسب المتغيرات الديمغرافية للدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	188	%49.5
	اناث	192	%50.5
	المجموع	380	%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس وما دون	238	%62.6
	دراسات عليا	142	%37.4
	المجموع	380	%100
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	95	%25
	من 5 سنوات إلى أقل من (10) سنوات	94	%24.7
	من (10) سنوات فأكثر	191	%50.3
	المجموع	380	%100

أداتا الدراسة:

اعتمد في هذه الدراسة استبانتي كادتين لتحقيق الأهداف، الاستبانة الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين، والاستبانة الثانية لقياس مدى الالتزام التنظيمي لدى مدراء هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين. وبالرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة لكل متغير، تم تطوير أداتي الدراسة، حتى جاءت بصورتها النهائية، وفيما يلي نعرض لأهم الإجراءات ومكونات كل أداة. الأداة الأولى: استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين:

طوّرت الاستبانة بتتبع الأدب النظري المتعلق بموضوع الإدارة بالقيم، والأبعاد التي قدمها العديد من الباحثين في الدراسات العربية والأجنبية، وبالرجوع للدراسات مثل: دراسة ضحيك (2016)، والزعلان (2017)، وغفر (2018)، وأبو شقرا (2020)، وبعض الدراسات التي تناولت دراسة المنظومة القيمية الإدارية مثل دراسة أبو راضي (2013)، والطراونة وبطاح (2018).

وقد تكونت الاستبانة النهائية من (36) فقرة موزعة على خمسة مجالات كما هو مبين في

الجدول (4) التالي :

جدول (4)

مجالات استبانة الإدارة بالقيم

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	قيمة التعاون والمشاركة	7
2	قيمة العدل	7
3	قيمة المسؤولية الاجتماعية	7
4	قيمة الدعم والتحفيز	8
5	قيمة المصادقية	7
	المجموع	36

صدق الأداة الأولى (استبانة قياس درجة ممارسة الإدارة بالقيم):

للتأكد من صدق الأداة الأولى وأنها تقيس ما قصد قياسه فقط، اعتمد على أكثر من

طريقة للتحقق من ذلك، وفيما يلي بيان ذلك:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة الأولى

لتحقيق هذا الغرض تم عرض الأداة في صورتها الأولية كما هو في الملحق (1)، على

مجموعة من المحكمين وعددهم (10) من ذوي الاختصاص في موضوع الدراسة، في تخصصات

الإدارة والقيادة التربوية، وأصول التربية، ومناهج وطرق التدريس، والتي تكونت من (35) فقرة مقسمة على خمس مجالات، واستناداً لما قُدم من ملاحظات وتعديلات واقتراحات، تم اعتماد ما حصل على نسبة موافقة 80% فأكثر من الفقرات، حتى تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (36) فقرة مقسمة على خمس مجالات، وذلك بعد تعديل الملاحظات وإضافة فقرة (يعمل المدير على زيادة ثقة المعلمين بأنفسهم) على مجال الدعم والتحفيز ليصبح عدد فقرات المجال ثمان بدل سبع فقرات،

ثانياً: حساب معاملات الارتباط بين الفقرات والمجال للأداة الأولى

تم التحقق أيضاً من صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها (29) معلم ومعلمة، من خلال حساب قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والمجال، وببين الجدول (5) قيم معاملات الارتباط للفقرات مع المجالات الخمسة للاستبانة. ويلاحظ من نتائج الجدول (5): أن جميع القيم لمعاملات الارتباط كانت مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وذلك في جميع الفقرات، وكان مستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من ($\alpha = 0.05$)، وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي للفقرات لدى المجالات، وتعتبر ذات صدق لقياس ما وضعت له، وفيما يلي بيان ذلك:

الجدول (5)

قيم معاملات الارتباط لفقرات استبانة الإدارة بالقيم مع مجالاتها

رقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المجال الأول: قيمة التعاون والمشاركة			
1	يشجع العمل الجماعي (العمل بروح الفريق)	0.68	0.000
2	يشرك المعلمين في صناعة القرارات الأساسية للمدرسة	0.86	0.000
3	يشاور المعلمين في إعداد الخطط والبرامج	0.79	0.000
4	يفوض المعلمين ببعض الصلاحيات الإدارية والفنية	0.78	0.000

0.003	0.54	يشارك أولياء أمور الطلبة في علاج مشكلات أبنائهم	5
0.000	0.81	يتبنى المدير نمط الإدارة الديمقراطية	6
0.000	0.80	يحرص على تفعيل مجلس الطلبة	7
المجال الثاني: قيمة العدل			
0.000	0.73	يوزع المهام بين المعلمين بعدالة	8
0.000	0.84	يمارس إجراءات عادلة عند وقوع مخالفة من المعلمين	9
0.000	0.67	يقدم حلولاً منصفة عند وقوع خلاف	10
0.014	0.45	يعدل في منح الحوافز المناسبة للمعلمين	11
0.000	0.64	يقيم أداء المعلمين بموضوعية	12
0.000	0.88	يشجع المعلمين على اتخاذ إجراءات عادلة أثناء تعاملهم مع الطلبة	13
0.000	0.67	يعطي كل ذي حق حقه عند كتابة التقارير السنوية	14
المجال الثالث: قيمة المسؤولية الاجتماعية			
0.000	0.66	يشجع إقامة مبادرات المسؤولية الاجتماعية	15
0.000	0.62	يحترم حقوق العاملين والطلبة	16
0.000	0.83	يقبل ذوي احتياجات خاصة كعاملين في المدرسة	17
0.000	0.66	يقدم الدعم اللازم لمن لديها (حالة ولادة) من الموظفات	18
0.000	0.81	يقدم للطلبة المبدعين منحةً تشجيعية	19
0.000	0.74	يتبنى مشاريع خدمة المجتمع المحلي	20
0.002	0.56	يهتم بتدريب المعلمين لنموهم المهني	21
المجال الرابع : قيمة الدعم والتحفيز			
0.000	0.84	يدعم مساهمة المعلم ويهتم بأرائه	22
0.000	0.74	يثني على المعلم المتميز في الأداء	23
0.000	0.89	يحرص على رفع الروح المعنوية للمعلمين	24
0.000	0.65	يمنح الحوافز المناسبة للمعلمين	25
0.000	0.77	يقدم (التدريب والعون) اللازم للمعلم المحتاج له	26
0.000	0.87	يحرص على غرس ثقافة التحفيز في نفوس المعلمين	27
0.000	0.82	يلبي رغبات المعلمين الممكنة	28

0.000	0.86	يعمل على زيادة ثقة المعلمين بأنفسهم	29
		المجال الخامس: قيمة المصداقية	
0.000	0.79	ينتهج الصدق في عوده للآخرين	30
0.000	0.74	يبتعد عن الغموض في سلوكه	31
0.000	0.66	يقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	32
0.000	0.79	يوفر المعلومات الحقيقية لمن أراها	33
0.000	0.82	يتحمل مسؤولياته باعترافه بالخطأ إن وقع منه	34
0.000	0.88	يعزز سلوك الصدق لدي المعلمين والطلبة	35
0.000	0.86	ينقل ما يشاهد بصورته الحقيقية	36

ثالثاً: حساب قيم معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة الأولى

وقد جرى حساب قيم معاملات الارتباط بين المجالات مع بعضها في الاستبانة الأولى، ويلاحظ من التحليل في الجدول (6) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين المجالات مرتفعة، وهذا يعزز أيضاً من صدق الاتساق الداخلي للأداة، ومن تحقيق الغرض الذي طورت الاستبانة من أجله، وهو قياس درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين.

الجدول (6)

قيم معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة الأولى والأداة الكلية

المجال	التعاون والمشاركة	العدل	المسؤولية الاجتماعية	الدعم والتحفيز	المصداقية	الكلية
التعاون والمشاركة	---	0.53	0.67	0.49	0.49	0.78
العدل		---	0.72	0.73	0.53	0.83
المسؤولية الاجتماعية			---	0.66	0.60	0.87
الدعم والتحفيز				---	0.78	0.87
المصداقية					---	0.81
الأداة الكلية						---

ثبات الأداة الأولى للدراسة

حتى نتأكد من الاستقرار في نتائج الاستبانة لا بد لنا من التحقق من ثباتها ولذلك تم تطبيق طريقتين، على العينة الاستطلاعية نفسها، والبالغ عددها (29)، وهما طريقة اختبار التجزئة النصفية، وطريقة معامل الثبات ألفا - كرونباخ، والجدول (7) يبين نتائج التحقق من الثبات للاستبانة الأولى للدراسة.

الجدول (7)

نتائج التحقق من الثبات للاستبانة الأولى بطريقة كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية

المجال	معامل ثبات كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية
قيمة التعاون والمشاركة	0.87	0.80
قيمة العدل	0.80	0.75
قيمة المسؤولية الاجتماعية	0.82	0.81
قيمة الدعم والتحفيز	0.92	0.91
قيمة المصادقية	0.89	0.89

ويلاحظ من القيم المبينة في الجدول (7)، أن جميع القيم كانت مرتفعة، وهذا يعزز مناسبة ودقة الأداة للتطبيق ولتحقيق الغرض منها في الدراسة.

الأداة الثانية : استبانة قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين:

طوّرت الاستبانة بتتبع الأدب النظري المتعلق بموضوع الالتزام التنظيمي، واعتمدت الأبعاد بعد الرجوع للأبحاث والدراسات العربية والأجنبية، مثل: دراسة أبو راضي(2013)، والدجاني(2018)، ودهلين وغالي (2018)، والهريشي(2018)، وقد تكونت الاستبانة النهائية من (36) فقرة موزعة على خمسة مجالات كما هو مبين في الجدول (8) التالي :

جدول (8)

مجالات قياس استبانة الالتزام التنظيمي

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	الالتزام العاطفي	8
2	الالتزام المعياري	7
3	الالتزام الاستمراري	7
4	الالتزام نحو مهنة التعليم	7
5	الالتزام بالقوانين والأنظمة	7
	المجموع	36

صدق الأداة الثانية (استبانة قياس مستوى الالتزام التنظيمي):

للتأكد من صدق الأداة وأنها تقيس ما قصد قياسه، اعتمد أكثر من طريقة للتحقق من ذلك:

أولاً: الصدق الظاهري:

لتحقيق هذا الغرض تم عرض الأداة في صورتها الأولية كما هو في الملحق (1)، على مجموعة من المحكمين وعددهم (10) من أصحاب التخصص في الإدارة والقيادة التربوية، وأصول التربية، ومناهج وطرق التدريس، والتي تكونت من (35) فقرة مقسمة على خمس مجالات، واستناداً لما قدم من ملاحظات وتعديلات واقتراحات، تم اعتماد ما حصل على نسبة موافقة 80% فأكثر من الفقرات، حتى تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (36) فقرة مقسمة على خمس مجالات، وذلك بعد تصحيح الملاحظات وتعديل فقرة (يتبنى المدير قيم المدرسة وثقافتها ويسهم في نشرها) فقسمت لفقرتين بدل فقرة، وذلك في المجال الأول: الالتزام العاطفي ليتم عدد فقرات المجال ثمان بدل سبع فقرات.

ثانياً: حساب معاملات الارتباط بين الفقرات والمجال

تم التحقق أيضاً من صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها (29) إجابة، من خلال حساب قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والمجال، ويبين الجدول (9) قيم معاملات الارتباط للفقرات مع المجالات الخمسة للاستبانة.

ويلاحظ من نتائج الجدول (9): أن جميع القيم لمعاملات الارتباط كانت مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وذلك في جميع الفقرات والمجالات، فيما كان مستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من ($\alpha = 0.05$)، وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي للفقرات لدى الاستبانة الثانية، وتعتبر ذات صدق لقياس ما وضعت له.

وفيما يلي بيان ذلك.

جدول (9)

قيم معاملات الارتباط لفقرات استبانة الالتزام التنظيمي مع مجالاتها

رقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المجال الأول: الالتزام العاطفي			
1	يعالج مشكلات المدرسة كمشكلاته الشخصية	0.58	0.001
2	يتحدث عن مهنته في المدرسة باعتراز وفخر	0.71	0.000
3	يبرز أعماله التي تدل على انتمائه للمدرسة	0.81	0.000
4	يعامل الجميع (المعلمون والطلبة) باحترام	0.77	0.000
5	ينبنى (قيم وثقافة) المدرسة	0.61	0.000
6	يسهم في نشر (قيم وثقافة) المدرسة	0.88	0.000
7	يستعد للعمل في المدرسة خارج أوقات الدوام عند الحاجة	0.64	0.000
8	يفتخر بزملائه في المدرسة	0.86	0.000
المجال الثاني: الالتزام المعياري			
9	يعد الظروف (البيئية والاجتماعية) في المدرسة مناسبة له	0.43	0.018
10	يقدر الامتيازات التي تقدمها المدرسة له	0.70	0.000
11	يعد نفسه جزءاً هاماً من بيئة المدرسة الاجتماعية	0.74	0.000

0.000	0.85	يحافظ على علاقات الصداقة مع العاملين معه	12
0.000	0.76	يحافظ على علاقات الصداقة مع أولياء أمور الطلبة	13
0.00	0.83	يؤمن بأن الانتماء والوفاء للمدرسة قيمة أخلاقية	14
0.001	0.57	ينفذ ما يلتزم به تجاه المعلمين وأولياء الأمور	15
المجال الثالث: الالتزام الاستمراري			
0.015	0.44	يعتقد أن الانتقال لمكان عمل آخر لا يحقق الاستقرار	16
0.000	0.80	يتطلع للحصول على مكاسب أكثر لانتمائه للمدرسة	17
0.001	0.57	يحرص على البقاء في المدرسة حتى التقاعد	18
0.000	0.78	يرفض ترك المدرسة ولو توفرت له فرصة أخرى	19
0.000	0.65	يعتقد أنه سيفقد امتيازاته في حال ترك المدرسة	20
0.003	0.53	يشجع المعلمين على الاستمرار في عملهم	21
0.001	0.59	يعد بقاءه في المدرسة استثماراً له ولجهوده	22
المجال الرابع: الالتزام نحو مهنة التعليم			
0.001	0.57	يشارك في المنظمات التي تتعلق بمهنة التعليم مثل النقابة	23
0.000	0.68	يزود المعلمين بما يحتاج العمل من متطلبات (مادية ومعنوية)	24
0.000	0.78	يبدل ما بوسعه لتمثل فلسفة التربية والتعليم	25
0.000	0.73	يعد مهنة التعليم رسالة وليست مجرد مهنة	26
0.000	0.89	يسعى للتطوير والنمو المهني	27
0.000	0.82	يشيد بالأفكار الإبداعية في المهنة	28
0.000	0.84	يوجه نحو الجديد من (المعارف والمهارات) المتعلقة بالمهنة	29
المجال الخامس: الالتزام بالقوانين والأنظمة			
0.000	0.74	يحرص على معرفة ما يتعلق بعمله من (القوانين والأنظمة)	30
0.000	0.89	يلتزم بالتقويم الرسمي لوزارة التربية والتعليم	31
0.000	0.76	يطبق (القوانين والأنظمة) حسب الأصول	32
0.000	0.75	يتحمل المسؤولية المناطة به بكل أمانة	33
0.000	0.77	يوضح (القوانين والأنظمة والتعليمات) للمرؤوسين	34
0.000	0.88	يلتزم بالقرارات ولو خالفت رأيه	35
0.000	0.91	يُنظر له كقدوة في الالتزام الوظيفي	36

ثالثاً: حساب قيم معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة الثانية

وقد جرى حساب قيم معاملات الارتباط بين المجالات مع بعضها في الاستبانة الثانية، ويلاحظ من التحليل في الجدول (10) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين المجالات مرتفعة، وهذا يعزز أيضاً من صدق الاتساق الداخلي للأداة، ومن تحقيق الغرض الذي طورت الاستبانة من أجله، وهو قياس مستوى الالتزام التنظيمي للمدراء من وجهة نظر المعلمين.

وفيما يلي بيان ذلك:

الجدول (10)

قيم معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة الثانية والأداة الكلية

المجال	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	الالتزام الاستمراري	الالتزام نحو مهنة التعليم	الالتزام بالقوانين والأنظمة	الكلية
الالتزام العاطفي	---	0.81	0.44	0.81	0.68	0.93
الالتزام المعياري	---	---	0.64	0.82	0.55	0.87
الالتزام الاستمراري	---	---	---	0.63	0.60	0.49
الالتزام نحو مهنة التعليم	---	---	---	---	0.62	0.88
الالتزام بالقوانين والأنظمة	---	---	---	---	---	0.75
الأداة الكلية	---	---	---	---	---	---

ثبات الأداة الثانية للدراسة

حتى نتأكد من الاستقرار في نتائج الاستبانة الثانية كان لا بد لنا من التحقق من ثباتها بتطبيق طريقتين، على العينة الاستطلاعية البالغ عددها (29)، وهما طريقة اختبار التجزئة النصفية، وطريقة معامل الثبات ألفا - كرونباخ، والجدول (11) يبين نتائج التحقق من الثبات للاستبانة الثانية للدراسة.

وفيما يلي بيان ذلك:

الجدول (11)

نتائج التحقق من الثبات للاستبانة الثانية بطريقة كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية

التجزئة النصفية	معامل ثبات كرونباخ ألفا	المجال
0.84	0.87	الالتزام العاطفي
0.79	0.82	الالتزام المعياري
0.73	0.73	الالتزام الاستمراري
0.86	0.87	الالتزام نحو مهنة التعليم
0.87	0.91	الالتزام بالقوانين والأنظمة

ويلاحظ من القيم المبينة في الجدول (11)، أن جميع القيم جاءت مرتفعة، وذلك يعزز

مناسبة ودقة الأداة للتطبيق ولتحقيق الغرض منها في الدراسة.

بعد استعراض الصدق والثبات لكلا الاستبانتين، وتبين أنهما مناسبتان لقياس المطلوب،

نكون بذلك على ثقة بالأداتين وقابليتهما للتوزيع واعتماد النتائج المترتبة عليهما.

متغيرات الدراسة: شملت الدراسة على المتغيرات التالية :

- المتغير المستقل وهو درجة ممارسة الإدارة بالقيم.
- والمتغير التابع وهو مستوى الالتزام التنظيمي.
- والمتغيرات الوسيطة وهي: الجنس ويشمل بديلين: (ذكر وأنثى)، والمؤهل العلمي ويشمل بديلين: (بكالوريوس فما دون ودراسات عليا)، والخبرة ويشمل ثلاثة بدائل: (أقل من 5 سنوات، ومن 5 سنوات إلى أقل من (10) سنوات، ومن (10) سنوات فأكثر).

المعالجات الإحصائية:

استكمالاً لتحليل البيانات وللإجابة على أسئلة الدراسة الخمسة، تم استخدام المعالجات

الإحصائية المناسبة لكل سؤال، وذلك كما هو موضح :

- للإجابة على السؤالين الأول والثاني استخدمت الدرجة والرتبة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- وللإجابة على السؤال الثالث استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لقياس العلاقة بين المتغيرين.
- وللإجابة على السؤالين الرابع والخامس، استخدم الاختبار التائي (t-test) لمتغير الجنس والمؤهل العلمي لملائمته لمتغير البديلين، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، واختبار (LSD) للمقارنات البعدية لمتغير الخبرة لاحتوائه على ثلاثة بدائل.
- ولمعرفة ثبات الاستباننتين تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) واستخدم اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha).

المعيار الإحصائي

- تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج:

- من 1.00 - 2.33 : منخفضة

- من 2.34 - 3.67 : متوسطة

- من 3.68 - 5.00 : مرتفعة

- وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة الآتية:

طول الفئة = القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا / عدد المستويات

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

إجراءات الدراسة:

- لاستكمال الدراسة تم القيام بالإجراءات التالية :
- تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة الممثلة للدراسة.
- تطوير أدوات الدراسة والتي هي استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالقيم، واستبانة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدي معلمي تلك المدارس.
- تطبيق اختبار صدق الأداة بعرضها على (11) محكم من ذوي الاختصاص.
- التحقق من ثبات الأدوات بتطبيق طريقة التجزئة النصفية، وطريقة معامل الثبات ألفا-كرونباخ.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة باحث من جامعة الشرق الأوسط موجة إلى وزارة التربية والتعليم.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية المحددة في عينة الدراسة.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من المديريات للمدارس الخاصة التابعة لها.
- تطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة .
- القيام بتحليل البيانات واستخدام المعالجات الاحصائية المحددة.
- العمل على عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها في الفصل الخامس من الدراسة .
- تقديم توصيات ومقترحات مبنية على ما تم التوصل إليه من نتائج لهذه الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وعلى النحو الآتي:-

نتائج السؤال الأول:

ما درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

جرى حساب قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين لأداة القياس المعدة لذلك، بشكل عام ولكل مجال بشكل خاص، ويظهر ذلك في الجداول التالية:

الجدول (12)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة المدراء للإدارة بالقيم على مجالات الأداة

رقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
5	قيمة المصادقية	3.82	.79	1	مرتفعة
3	قيمة المسؤولية الاجتماعية	3.72	.70	2	مرتفعة
4	قيمة الدعم والتحفيز	3.71	.85	3	مرتفعة
2	قيمة العدل	3.68	.81	4	مرتفعة
1	قيمة التعاون والمشاركة	3.65	.78	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.72	.71		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية

الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط

الحسابي للأداة ككل (3.71)، وانحراف معياري بلغ (0.71)، وجاءت درجة ممارسة المدراء

لجميع المجالات مرتفعة حيث بلغت أعلى قيمة لمتوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري بلغ (0.79) عدا مجال قيمة التعاون والمشاركة جاءت متوسطة.

ويظهر من خلال الجدول قيمة المصدافية في الرتبة الأولى، ثم قيمة المسؤولية الاجتماعية في الرتبة الثانية، وقيمة الدعم والتحفيز في الرتبة الثالثة، وقيمة العدل في الرتبة الرابعة وأخيراً قيمة التعاون والمشاركة في الرتبة الخامسة.

وفيما يلي مناقشة كل مجال من مجالات الدراسة على النحو الآتي:-

1- مجال قيمة التعاون والمشاركة :

جرى حساب قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين على مجال قيمة التعاون والمشاركة كما هو موضح في الجدول (13)

الجدول (13)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال التعاون والمشاركة لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر المعلمين

رقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يشجع العمل الجماعي (العمل بروح الفريق)	4.06	0.92	1	مرتفعة
5	يشارك أولياء أمور الطلبة في علاج مشكلات أبنائهم	3.81	0.90	2	مرتفعة
3	يشاور المعلمين في إعداد الخطط والبرامج	3.68	0.94	3	مرتفعة
6	يتبنى المدير نمط الإدارة الديمقراطية	3.65	0.95	4	متوسطة
2	يشرك المعلمين في صناعة القرارات الأساسية للمدرسة	3.46	1.08	5	متوسطة
4	يفوض المعلمين ببعض الصلاحيات الإدارية والفنية	3.45	1.04	6	متوسطة
7	يحرص على تفعيل مجلس الطلبة	3.42	1.13	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.65	0.78		متوسطة

يلاحظ من الجدول (13) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة لقيم التعاون والمشاركة جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.65)، وجاءت درجة ممارسة المدراء لفقرات المجال في غالبها متوسطة عدا الفقرة الأولى والثالثة والخامسة جاءت مرتفعة، والفقرة الأولى (يشجع العمل الجماعي (العمل بروح الفريق)) جاءت في الرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، بينما جاءت في الرتبة السابعة والأخيرة الفقرة السابعة (يحرص على تفعيل مجلس الطلبة) وبدرجة متوسطة.

2- مجال قيمة العدل :

جرى حساب قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين على مجال العدل كما هو موضح في الجدول (14):

الجدول (14)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال العدل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر المعلمين

رقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
13	يشجع المعلمين على اتخاذ إجراءات عادلة أثناء تعاملهم مع الطلبة	3.88	0.94	1	مرتفعة
14	يعطي كل ذي حق حقه عند كتابة التقارير السنوية	3.76	1.00	2	مرتفعة
12	يقيم أداء المعلمين بموضوعية	3.72	0.92	3	مرتفعة
8	يوزع المهام بين المعلمين بعدالة	3.68	0.96	4	مرتفعة
9	يمارس إجراءات عادلة عند وقوع مخالفة من المعلمين	3.66	0.94	5	متوسطة
10	يقدم حلولاً منصفة عند وقوع خلاف	3.64	0.94	6	متوسطة
11	يعدل في منح الحوافز المناسبة للمعلمين	3.36	0.98	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.68	0.81		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (14) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة لقيم العدل جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.68)، بانحراف معياري (0.81)، وجاءت درجة ممارسة المدراء لفقرات المجال جميعها مرتفعة، عدا الفقرات التاسعة والفقرة (10) والفقرة (11) جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (13) (يشجع المعلمين على اتخاذ إجراءات عادلة أثناء تعاملهم مع الطلبة) في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت في الرتبة السابعة والأخيرة الفقرة (11) (يعدل في منح الحوافز المناسبة للمعلمين) وبدرجة ممارسة متوسطة.

3- مجال قيمة المسؤولية الاجتماعية :

جرى حساب قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين على مجال قيمة المسؤولية الاجتماعية كما هو موضح في الجدول (15):

الجدول (15)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال المسؤولية الاجتماعية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر المعلمين

رقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
16	يحترم حقوق العاملين والطلبة	3.95	0.89	1	مرتفعة
15	يشجع إقامة مبادرات المسؤولية الاجتماعية	3.87	0.86	2	مرتفعة
21	يهتم بتدريب المعلمين لنموهم المهني	3.87	0.96	2	مرتفعة
18	يقدم الدعم اللازم لمن لديها (حالة ولادة) من الموظفات	3.86	0.91	4	مرتفعة
19	يمنح الطلبة المبدعين منح تشجيعية	3.75	0.90	5	مرتفعة
20	يتبنى مشاريع خدمة المجتمع المحلي	3.48	0.99	6	متوسطة
17	يقبل ذوي احتياجات خاصة كعاملين في المدرسة	3.27	1.14	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.72	0.70		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (15) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة لقيم المسؤولية الاجتماعية جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.72)، بانحراف معياري (0.70)، وجاءت درجة ممارسة المدراء لفقرات المجال جميعها مرتفعة عدا الفقرة (20) والفقرة (17) بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (16) (يحترم حقوق العاملين والطلبة) في الرتبة الأولى، بينما جاءت في الرتبة السابعة والأخيرة الفقرة (17) (يقبل ذوي احتياجات خاصة كعاملين في المدرسة) وبدرجة ممارسة متوسطة.

4- مجال قيمة الدعم والتحفيز:

جرى حساب قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين على مجال الدعم والتحفيز كما هو موضح في الجدول (16):

الجدول (16)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الدعم والتحفيز لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر المعلمين

رقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
23	يثنى على المعلم المتميز في الأداء	3.89	0.99	1	مرتفعة
24	يحرص على رفع الروح المعنوية للمعلمين	3.85	1.03	2	مرتفعة
27	يحرص على غرس ثقافة التحفيز في نفوس المعلمين	3.78	0.96	3	مرتفعة
26	يقدم (التدريب والاعون) اللازم للمعلم المحتاج له	3.77	0.98	4	مرتفعة
29	يعمل على زيادة ثقة المعلمين بأنفسهم	3.71	0.97	5	مرتفعة
22	يدعم مساهمة المعلم ويهتم بأرائه	3.69	0.93	6	مرتفعة
28	يلبي رغبات المعلمين الممكنة	3.57	0.85	7	متوسطة
25	يمنح الحوافز المناسبة للمعلمين	3.43	1.03	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.71	0.85		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (16) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة لقيم الدعم والتحفيز جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.71)، بانحراف معياري (0.85)، وجاءت درجة الممارسة لفقرات المجال جميعها مرتفعة عدا الفقرتان (28 و 25) جاءت متوسطة، وجاءت الفقرة (23) (يثني على المعلم المتميز في الأداء) في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت في الرتبة الثامنة والأخيرة الفقرة (25) (يمنح الحوافز المناسبة للمعلمين) وبدرجة ممارسة متوسطة.

5- مجال قيمة المصادقية:

جرى حساب قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين على مجال المصادقية كما هو موضح في الجدول (17):

الجدول (17)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال المصادقية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر المعلمين

رقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
32	يقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	4.05	0.87	1	مرتفعة
35	يعزز سلوك الصدق لدى المعلمين والطلبة	3.99	0.91	2	مرتفعة
30	ينتهج الصدق في وعده للآخرين	3.88	0.96	3	مرتفعة
33	يوفر المعلومات الحقيقية لمن أراها	3.84	0.89	4	مرتفعة
36	ينقل ما يشاهد بصورته الحقيقية	3.78	0.93	5	مرتفعة
31	يبتعد عن الغموض في سلوكه	3.61	0.93	6	متوسطة
34	يتحمل مسؤولياته باعترافه بالخطأ إن وقع منه	3.59	0.96	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.82	0.79		مرتفعة

يلاحظ من الجدول(17) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة لقيم المصادقية جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.82)، وبانحراف معياري (0.79)، وجاءت درجة ممارسة المدراء لفقرات المجال جميعها مرتفعة عدا الفقرتان (31 و 34) جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (32) (يقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية) في الرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، بينما جاءت في الرتبة السابعة والأخيرة الفقرة (34) (يتحمل مسؤولياته باعترافه بالخطأ إن وقع منه) وبدرجة ممارسة متوسطة.

نتائج السؤال الثاني:

ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

جرى حساب قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين للأداة المعدة لذلك، بشكل عام ولكل مجال بشكل خاص، كما في الجدول (18):

الجدول (18)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الالتزام التنظيمي للأداة ككل ولمجالات الالتزام الخمسة

رقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الالتزام
5	الالتزام بالقوانين والأنظمة	4.20	0.73	1	مرتفع
2	الالتزام المعياري	4.09	0.68	2	مرتفع
1	الالتزام العاطفي	4.08	0.72	3	مرتفع

مرتفع	4	0.83	3.94	الالتزام نحو مهنة التعليم	4
مرتفع	5	0.67	3.86	الالتزام الاستمراري	3
مرتفع		0.60	4.03	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (18) أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (4.03)، وبانحراف معياري بلغ (0.60)، وجاء مستوى الالتزام التنظيمي لجميع المجالات مرتفعاً أيضاً، حيث بلغت أعلى قيمة الالتزام بالقوانين والأنظمة بمتوسط حسابي (4.20) وبانحراف معياري بلغ (0.73)، وأقل قيمة مجال الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري بلغ (0.67).

وفيما يلي مناقشة كل مجال من مجالات الدراسة على النحو الآتي:-

1- مجال الالتزام العاطفي:

جرى حساب قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين على مجال الالتزام العاطفي كما هو موضح في الجدول (19):

الجدول (19)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الالتزام التنظيمي لفقرات المجال الأول
الالتزام العاطفي

رقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الالتزام
2	يتحدث عن مهنته في المدرسة باعتزاز وفخر	4.21	0.78	1	مرتفع
3	يبرز أعماله التي تدل على انتمائه للمدرسة	4.17	0.80	2	مرتفع

مرتفع	3	0.89	4.13	يسهم في نشر (قيم وثقافة) المدرسة	6
مرتفع	4	1.03	4.09	يفتخر بزملائه في المدرسة	8
مرتفع	5	0.88	4.06	يتبنى (قيم وثقافة) المدرسة	5
مرتفع	6	0.89	4.05	يعامل الجميع (المعلمون والطلبة) باحترام	4
مرتفع	7	0.94	4.04	يستعد للعمل في المدرسة خارج أوقات الدوام عند الحاجة	7
مرتفع	8	0.94	3.85	يعالج مشكلات المدرسة كمشكلاته الشخصية	1
مرتفع		0.72	4.08	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (19) أن مستوى الالتزام العاطفي لمديري المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (4.08)، وجاء مستوى الالتزام لفقرات المجال جميعها مرتفعاً.

وجاءت الفقرة الثانية (يتحدث عن مهنته في المدرسة باعتزاز وفخر) في الرتبة الأولى وبمستوى التزام مرتفع وحصلت الفقرة الأولى على الرتبة الأخيرة (يعالج مشكلات المدرسة كمشكلاته الشخصية) وبمستوى مرتفع .

2- مجال الالتزام المعياري:

جرى حساب قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين على مجال الالتزام المعياري كما هو موضح في الجدول (20)

الجدول (20)

الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الالتزام التنظيمي لفقرات المجال

الثاني الالتزام المعياري

رقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الالتزام
11	يعد نفسه جزءاً هاماً من بيئة المدرسة الاجتماعية	4.26	0.73	1	مرتفع
14	يؤمن بأن الانتماء والوفاء للمدرسة قيمة أخلاقية	4.26	0.80	1	مرتفع
13	يحافظ على علاقات الصداقة مع أولياء أمور الطلبة	4.13	0.82	3	مرتفع
15	ينفذ ما يلتزم به تجاه المعلمين وأولياء الأمور	4.11	0.86	4	مرتفع
12	يحافظ على علاقات الصداقة مع العاملين معه	3.98	1.03	5	مرتفع
9	يعد الظروف (البيئية والاجتماعية) في المدرسة مناسبة له	3.95	0.81	6	مرتفع
10	يقدر الامتيازات التي تقدمها المدرسة له	3.94	0.78	7	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.09	0.68		مرتفع

يلاحظ من الجدول (20) أن مستوى الالتزام المعياري لمديري المدارس الأساسية الخاصة

من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (4.09) وبانحراف

معيارى (0.68)، وجاء مستوى الالتزام لفقرات المجال جميعها مرتفعاً، وجاءت الفقرة (11) والتي

تنص على أن المدير (يعد نفسه جزءاً هاماً من بيئة المدرسة الاجتماعية) جاءت في الرتبة

الأولى وبمستوى التزام مرتفع بينما جاءت في الرتبة السابعة والأخيرة الفقرة (10) (يقدر

الامتيازات التي تقدمها المدرسة له) وبمستوى مرتفع .

3- مجال الالتزام الاستمراري:

جرى حساب قيم الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم

لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين على

مجال الالتزام الاستمراري كما هو موضح في الجدول (21):

الجدول (21)

الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الالتزام التنظيمي لفقرات المجال

الثالث الالتزام الاستمراري

رقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الالتزام
22	يعد بقاءه في المدرسة استثماراً له ولجهوده	4.18	0.76	1	مرتفع
21	يشجع المعلمين على الاستمرار في عملهم	4.03	0.91	2	مرتفع
18	يحرص على البقاء في المدرسة حتى التقاعد	3.88	0.99	3	مرتفع
16	يعتقد أن الانتقال لمكان عمل آخر لا يحقق الاستقرار	3.84	0.88	4	مرتفع
17	ينطلع للحصول على مكاسب أكثر لانتمائه للمدرسة	3.78	0.91	5	مرتفع
19	يرفض ترك المدرسة ولو توفرت له فرصة أخرى	3.74	1.03	6	مرتفع
20	يعتقد أنه سيفقد امتيازاته في حال ترك المدرسة	3.57	1.06	7	متوسط
	الدرجة الكلية	3.86	0.67		مرتفع

يلاحظ من الجدول (21) أن مستوى الالتزام الاستمراري لمديري المدارس الأساسية

الخاصة من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.86)

وبانحراف معياري بلغ (0.67)، وجاء مستوى الالتزام لفقرات المجال جميعها مرتفعاً عدا الفقرة

(20) جاء متوسطاً، وجاءت الفقرة (22) والتي تنص على أن المدير (يعد بقاءه في المدرسة

استثماراً له ولجهوده) في الرتبة الأولى، بينما جاءت في الرتبة السابعة والأخيرة الفقرة (20))

يعتقد أنه سيفقد امتيازاته في حال ترك المدرسة) وبمستوى متوسط .

4- مجال الالتزام نحو مهنة التعليم:

جرى حساب قيم الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة الإدارة

بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر

المعلمين على مجال الالتزام نحو مهنة التعليم كما هو موضح في الجدول (22):

الجدول (22)

الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الالتزام التنظيمي لفقرات المجال الرابع الالتزام نحو مهنة التعليم

رقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الالتزام
26	يعد مهنة التعليم رسالة وليست مجرد مهنة	4.13	0.94	1	مرتفع
28	يشيد بالأفكار الإبداعية في المهنة	4.09	1.01	2	مرتفع
27	يسعى للتطوير والنمو المهني	4.01	0.97	3	مرتفع
29	يوجه نحو الجديد من (المعارف والمهارات) المتعلقة بالمهنة	4.00	0.93	4	مرتفع
25	يبدل ما بوسعه لتمثل فلسفة التربية والتعليم	3.89	0.91	5	مرتفع
23	يشارك في المنظمات التي تتعلق بمهنة التعليم مثل النقابة	3.82	1.07	6	مرتفع
24	يزود المعلمين بما يحتاج العمل من متطلبات (مادية ومعنوية)	3.64	0.96	7	متوسط
	الدرجة الكلية	3.94	0.83		مرتفع

يلاحظ من الجدول (22) أن مستوى الالتزام نحو مهنة التعليم لمديري المدارس الأساسية

الخاصة من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.94)

وبانحراف معياري بلغ (0.83)، وجاء مستوى الالتزام لفقرات المجال جميعها مرتفعاً عدا الفقرة

(24) جاء متوسطاً، وجاءت الفقرة (26) والتي تنص على أن المدير (يعد مهنة التعليم رسالة

وليست مجرد مهنة) جاءت في الرتبة الأولى بمستوى مرتفع، بينما جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة

(24) (يزود المعلمين بما يحتاج العمل من متطلبات (مادية ومعنوية)) وبمستوى متوسط .

5- مجال الالتزام بالقوانين والأنظمة:

جرى حساب قيم الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة الإدارة

بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر

المعلمين على مجال الالتزام بالقوانين والأنظمة كما هو موضح في الجدول (23):

الجدول (23)

الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الالتزام التنظيمي لفقرات المجال الخامس الالتزام بالقوانين والأنظمة

رقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الالتزام
30	يحرص على معرفة ما يتعلق بعمله من (القوانين والأنظمة)	4.35	0.75	1	مرتفع
31	يلتزم بالتقويم الرسمي لوزارة التربية والتعليم	4.28	0.85	2	مرتفع
33	يتحمل المسؤولية المناطة به بكل أمانة	4.26	0.84	3	مرتفع
32	يطبق (القوانين والأنظمة) حسب الأصول	4.20	0.86	4	مرتفع
34	يوضح (القوانين والأنظمة والتعليمات) للمرؤوسين	4.19	0.89	5	مرتفع
35	يلتزم بالقرارات ولو خالفت رأيه	4.09	0.97	6	مرتفع
36	يُنظر له كقدوة في الالتزام الوظيفي	4.01	0.96	7	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.20	0.73		مرتفع

يلاحظ من الجدول (23) أن مستوى الالتزام بالقوانين والأنظمة لمديري المدارس الأساسية

الخاصة من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (4.20)

وبانحراف معياري (0.73)، وجاء مستوى الالتزام في جميع فقرات المجال مرتفعاً.

وجاءت الفقرة (30) والتي تنص على أن المدير (يحرص على معرفة ما يتعلق بعمله

من (القوانين والأنظمة)) جاءت في الرتبة الأولى ، بينما جاءت في الرتبة السابعة والأخيرة الفقرة

(36) (يُنظر له كقدوة في الالتزام الوظيفي) .

نتائج السؤال الثالث:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة

الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان و مستوى

الالتزام التنظيمي لديهم من وجهة نظر المعلمين؟

جرى حساب قيم معاملات الارتباط واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لقياس العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم من وجهة نظر المعلمين.

ويظهر الجدول (24) نتائج السؤال الثالث فيما يلي:

الجدول (24)

قيم معاملات الارتباط، ومستوى الدلالة بين مجالات الإدارة بالقيم ومجالات الالتزام

التنظيمي حسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson)

مجالات الالتزام التنظيمي							
الأداة الكلية	الالتزام بالقوانين والأنظمة	الالتزام نحو مهنة التعليم	الالتزام الاستمراري	الالتزام المعياري	الالتزام العاطفي		
0.605**	0.459**	0.665**	0.124*	0.567**	0.622**	التعاون والمشاركة	مجالات الإدارة بالقيم
0.000	0.000	0.000	0.016	0.000	0.000		
0.690**	0.556**	0.681**	0.211**	0.680**	0.676**	العدل	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
0.631**	0.492**	0.687**	0.209**	0.584**	0.586**	المسؤولية الاجتماعية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
0.724**	0.584**	0.749**	0.219**	0.679**	0.704**	الدعم والتحفيز	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
0.744**	0.605**	0.747**	0.249**	0.687**	0.732**	المصادقية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
0.757**	0.602**	0.786**	0.226**	0.713**	0.741**	الأداة الكلية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		

* الارتباط دال عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ ، ** الارتباط دال عند مستوى $(\alpha = 0.01)$.

يلاحظ من الجدول (24) وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً، حيث كانت جميع

قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

ونتيجة لذلك نستنتج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين

درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان

ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.757) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي درجة إيجابية ودالة إحصائياً، و هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مجالات استبانة الإدارة بالقيم ومجالات استبانة الالتزام التنظيمي.

نتائج السؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة في درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

أولاً: متغير الجنس:

جرى حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للإدارة بالقيم، بناء على متغير الجنس، وجرى حساب قيمة (ت) باستخدام الاختبار التائي (t-test) وذلك لعينتين مستقلتين والمعروف باسم (Independent Sample t-test).

الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للإدارة بالقيم، بناء على متغير الجنس

الدلالة الإحصائية	قيمة T الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
يوجد دلالة	+1.962	378	0.000	7.595	0.689	3.93	188	ذكور	التعاون والمشاركة
					0.763	3.37	192	أناث	
يوجد دلالة	+1.962	378	0.000	9.756	0.734	4.04	188	ذكور	العدل
					0.724	3.31	192	أناث	
يوجد دلالة	+1.962	378	0.000	9.897	0.620	4.04	188	ذكور	المسؤولية الاجتماعية
					0.640	3.40	192	أناث	

يوجد دلالة	+1.962	378	0.000	10.767	0.688	4.13	188	ذكور	الدعم والتحفيز
					0.796	3.30	192	إناث	
يوجد دلالة	+1.962	378	0.000	9.837	0.695	4.18	188	ذكور	المصداقية
					0.724	3.47	192	إناث	
يوجد دلالة	+1.962	378	0.000	10.952	0.605	4.07	188	ذكور	الأداة الكلية
					0.637	3.37	192	إناث	

وتظهر النتائج في الجدول (25)، أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، في جميع المجالات وفي الأداة الكلية، ومستوى القيمة الاحتمالية (0.000) في درجة الاستبانة الكلية وفي جميع المجالات، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يعني وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، ويتبين من قيم المتوسطات الحسابية أنها أعلى لدى الذكور في الأداء ككل وفي جميع المجالات، لذا نستنتج أن الفروق لصالح الذكور وفي جميع مجالات الأداة.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي:

جرى حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للإدارة بالقيم، بناء على متغير المؤهل العلمي، وجرى حساب قيمة (ت) باستخدام الاختبار التائي (t-test) وذلك لعينتين مستقلتين والمعروف باسم (Independent Sample t-test).

الجدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للإدارة بالقيم، بناء على متغير المؤهل العلمي

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T الجدولية	الدلالة الاحصائية
التعاون والمشاركة	بكالوريوس	238	3.63	0.83	-0.558	0.577	378	+1.962	غير دال
	دراسات عليا	142	3.68	0.68					
العدل	بكالوريوس	238	3.59	0.85	-2.453	0.015	378	+1.962	يوجد دلالة
	دراسات عليا	142	3.80	0.73					
المسؤولية الاجتماعية	بكالوريوس	238	3.66	0.74	-1.984	0.048	378	+1.962	يوجد دلالة
	دراسات عليا	142	3.81	0.63					
الدعم والتحفيز	بكالوريوس	238	3.61	0.85	-3.006	0.003	378	+1.962	يوجد دلالة
	دراسات عليا	142	3.88	0.81					
المصادقية	بكالوريوس	238	3.74	0.80	-2.713	0.007	378	+1.962	يوجد دلالة
	دراسات عليا	142	3.96	0.75					
الأداة الكلية	بكالوريوس	238	3.65	0.73	-2.428	0.016	378	+1.962	يوجد دلالة
	دراسات عليا	142	3.83	0.65					

وكما تظهر النتائج في الجدول (26)، يتبين أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها

الجدولية، في الأداة الكلية وفي جميع المجالات عدا مجال التعاون والمشاركة، ومستوى القيمة

الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الاستبانة الكلية وفي جميع المجالات

عدا مجال التعاون والمشاركة، وهذا يعني وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابة عينة

الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبالرجوع للجدول يتبين من قيم المتوسطات الحسابية أنها

أعلى لدى الدراسات العليا في الأداة ككل وفي جميع المجالات، لذا نستنتج أن الفروق لصالح

الدراسات العليا وفي جميع مجالات الأداة الدالة إحصائياً.

ثالثاً: متغير الخبرة :

جرى حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للإدارة بالقيم، بناء على متغير الخبرة، وجرى حساب قيمة (ف) باستخدام تحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول التالية تظهر ذلك.

الجدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للإدارة بالقيم، بناء على متغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.91	3.40	95	أقل من 5 سنوات	التعاون والمشاركة
0.72	3.84	94	من 5 إلى أقل من (10) سنوات	
0.69	3.67	191	من (10) سنوات فأكثر	
0.78	3.65	380	المجموع	
0.93	3.46	95	أقل من 5 سنوات	العدل
0.77	3.72	94	من 5 إلى أقل من (10) سنوات	
0.75	3.75	191	من (10) سنوات فأكثر	
0.81	3.67	380	المجموع	
0.82	3.52	95	أقل من 5 سنوات	المسؤولية الاجتماعية
0.66	3.78	94	من 5 إلى أقل من (10) سنوات	
0.64	3.79	191	من (10) سنوات فأكثر	
0.70	3.72	380	المجموع	
0.94	3.46	95	أقل من 5 سنوات	الدعم والتحفيز
0.86	3.74	94	من 5 إلى أقل من (10) سنوات	
0.76	3.82	191	من (10) سنوات فأكثر	
0.85	3.71	380	المجموع	
0.83	3.70	95	أقل من 5 سنوات	المصداقية
0.71	3.88	94	من 5 إلى أقل من (10) سنوات	
0.80	3.85	191	من (10) سنوات فأكثر	
0.79	3.82	380	المجموع	

0.82	3.51	95	أقل من 5 سنوات	الأداة الكلية
0.66	3.79	94	من 5 إلى أقل من (10) سنوات	
0.66	3.78	191	من (10) سنوات فأكثر	
0.71	3.71	380	المجموع	

تظهر النتائج في الجدول (27) أن هناك تباين في المتوسطات الحسابية التابعة لمتغير الخبرة، فجاءت النتيجة لفئة (من 5 إلى أقل من (10) سنوات) في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.79) ثم فئة (من (10) سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي (3.78)، ثم فئة (أقل من 5 سنوات)، أيضاً تظهر النتائج أن هناك فروقاً في المجالات العدل، والمسؤولية الاجتماعية، ومجال الدعم والتحفيز لصالح فئة (من (10) سنوات فأكثر)، ولنحدد ما إن كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) استخدم تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، ويظهر الجدول (28) نتائج ذلك.

الجدول (28)

تحليل التباين الأحادي لإظهار دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للإدارة بالقيم، بناء على متغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.000*	8.233	4.829	2	9.658	بين المجموعات	التعاون والمشاركة
		.587	377	221.112	داخل المجموعات	
			379	230.770	الكلي	
0.011*	4.589	2.991	2	5.982	بين المجموعات	العدل
		.652	377	245.745	داخل المجموعات	
			379	251.727	الكلي	
0.005*	5.458	2.661	2	5.323	بين المجموعات	المسؤولية الاجتماعية
		.488	377	183.836	داخل المجموعات	
			379	189.159	الكلي	

0.003*	5.778	4.077	2	8.153	بين المجموعات	الدعم والتحفيز
		.706	377	265.996	داخل المجموعات	
			379	274.149	الكلية	
0.245	1.413	.891	2	1.781	بين المجموعات	المصداقية
		.630	377	237.617	داخل المجموعات	
			379	239.399	الكلية	
0.004*	5.526	2.744	2	5.487	بين المجموعات	الأداة الكلية
		.496	377	187.170	داخل المجموعات	
			379	192.658	الكلية	

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

تظهر نتائج الجدول (28) أن هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

تعزى لمتغير الخبرة، حيث ظهرت قيمة (ف) على الأداة الكلية (5.526) وبمستوى دلالة

(0.004)، وتظهر النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة في كل من المجالات: التعاون والمشاركة،

العدل، المسؤولية الاجتماعية، الدعم والتحفيز، في حين لا توجد فروق ذات دلالة عند مجال

المصداقية، وللكشف عن مواقع هذه الفروق تم إجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، والجدول

(29) يبين لنا نتائج ذلك.

الجدول (29)

اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لمعرفة دلالات الفروق لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية

الخاصة في محافظة العاصمة عمان للإدارة بالقيم، بناء على متغير الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من (10) سنوات	من (10) سنوات فأكثر
التعاون والمشاركة	أقل من 5 سنوات	3.40	--	*0.000	0.004
	من 5 إلى أقل من (10) سنوات	3.84	--	--	*0.084
	من (10) سنوات فأكثر	3.67	--	--	--
العدل	أقل من 5 سنوات	3.46	--	0.026	*0.003
	من 5 إلى أقل من (10) سنوات	3.72	--	--	*0.720
	من (10) سنوات فأكثر	3.75	--	--	--

*0.002	0.009	--	3.52	أقل من 5 سنوات	المسؤولية الاجتماعية
*0.916	--	--	3.78	من 5 إلى أقل من (10) سنوات	
--	--	--	3.79	من (10) سنوات فأكثر	
0.001*	0.024	--	3.46	أقل من 5 سنوات	الدعم والتحفيز
0.451	--	--	3.74	من 5 إلى أقل من (10) سنوات	
--	--	--	3.82	من (10) سنوات فأكثر	
0.002	*0.006	--	3.51	أقل من 5 سنوات	الأداة الكلية
0.893	--	--	3.79	من 5 إلى أقل من (10) سنوات	
--	--	--	3.78	من (10) سنوات فأكثر	

ويلاحظ من الجدول (29) وجود فروق في الخبرة لصالح من كانت خبرته أكثر من 10

سنوات في معظم المقارنات البعدية، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.

نتائج السؤال الخامس:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة عينة

الدراسة في مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة

العاصمة عمان تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

أولاً: متغير الجنس:

جرى حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي

لمديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، بناء على متغير الجنس، وجرى

حساب قيمة (ت) باستخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين.

الجدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لمستوى الالتزام التنظيمي لمديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، بناء على متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T الجدولية	الدلالة الاحصائية
الالتزام العاطفي	ذكور	188	4.47	0.51	12.643	0.000	378	+1.962	يوجد دلالة
	أناث	192	3.69	0.68					
الالتزام المعياري	ذكور	188	4.47	0.51	12.772	0.000	378	+1.962	يوجد دلالة
	أناث	192	3.72	0.63					
الالتزام الاستمراري	ذكور	188	4.09	0.60	6.951	0.000	378	+1.962	يوجد دلالة
	أناث	192	3.64	0.65					
الالتزام نحو مهنة التعليم	ذكور	188	4.38	0.59	11.871	0.000	378	+1.962	يوجد دلالة
	أناث	192	3.51	0.80					
الالتزام بالقوانين والأنظمة	ذكور	188	4.52	0.53	9.244	0.000	378	+1.962	يوجد دلالة
	أناث	192	3.88	0.77					
الأداة الكلية	ذكور	188	4.39	0.46	13.866	0.000	378	+1.962	يوجد دلالة
	أناث	192	3.69	0.51					

وكما تظهر النتائج في الجدول (30)، يتبين أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها

الجدولية، في جميع المجالات وفي الأداة الكلية، ومستوى القيمة الاحتمالية (0.000) في درجة

الاستبانة الكلية وفي جميع المجالات، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يعني وجود

فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، ويتبين من قيم

المتوسطات الحسابية أنها لصالح الذكور في الأداة ككل وفي جميع المجالات، حيث أن

المتوسطات الحسابية في جميع المجالات وفي الأداة ككل لدى الذكور أعلى.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي:

جرى حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي لمديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان ، بناء على متغير المؤهل العلمي، وجرى حساب قيمة (ت) باستخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين.

الجدول (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للإدارة بالقيم، بناء على متغير المؤهل العلمي

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T الجدولية	الدلالة
الالتزام العاطفي	بكالوريوس	238	4.04	0.737	-1.150	0.251	378	+1.962	لا يوجد دلالة
	دراسات عليا	142	4.13	0.700					
الالتزام المعياري	بكالوريوس	238	4.10	0.670	0.339	0.735	378	+1.962	لا يوجد دلالة
	دراسات عليا	142	4.07	0.720					
الالتزام الاستمراري	بكالوريوس	238	3.85	0.662	-0.342	0.732	378	+1.962	لا يوجد دلالة
	دراسات عليا	142	3.88	0.684					
الالتزام نحو مهنة التعليم	بكالوريوس	238	3.88	0.894	-1.916	0.056	378	+1.962	لا يوجد دلالة
	دراسات عليا	142	4.05	0.713					
الالتزام بالقوانين والأنظمة	بكالوريوس	238	4.18	0.765	-0.526	0.599	378	+1.962	لا يوجد دلالة
	دراسات عليا	142	4.22	0.695					
الأداة الكلية	بكالوريوس	238	4.01	0.612	-0.941	0.347	378	+1.962	لا يوجد دلالة
	دراسات عليا	142	4.07	0.592					

وكما تظهر النتائج في الجدول (31)، يتبين أن قيمة (T) المحسوبة أقل من قيمتها

الجدولية، في الأداة الكلية وفي جميع المجالات، ومستوى القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة

($\alpha = 0.05$) في درجة الاستبانة الكلية وفي جميع المجالات، وهذا يعني عدم وجود فروق دالة

إحصائياً بين متوسطات استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: متغير الخبرة :

جرى حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي لمديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، بناء على متغير الخبرة، وجرى حساب قيمة (ف) باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، واختبار شففيه للمقارنات البعدية، والجداول التالية تظهر ذلك.

الجدول (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي لمديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، بناء على متغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.752	4.02	95	أقل من 5 سنوات	الالتزام العاطفي
0.676	4.17	94	من 5 إلى أقل من (10) سنوات	
0.732	4.06	191	من (10) سنوات فأكثر	
0.622	4.10	95	أقل من 5 سنوات	الالتزام المعياري
0.730	4.05	94	من 5 إلى أقل من (10) سنوات	
0.701	4.10	191	من (10) سنوات فأكثر	
0.636	3.89	95	أقل من 5 سنوات	الالتزام الاستمراري
0.675	3.68	94	من 5 إلى أقل من (10) سنوات	
0.670	3.93	191	من (10) سنوات فأكثر	
0.959	3.73	95	أقل من 5 سنوات	الالتزام نحو مهنة التعليم
0.810	4.02	94	من 5 إلى أقل من (10) سنوات	
0.762	4.01	191	من (10) سنوات فأكثر	
0.731	4.20	95	أقل من 5 سنوات	الالتزام بالقوانين والأنظمة
0.826	4.11	94	من 5 إلى أقل من (10) سنوات	
0.697	4.24	191	من (10) سنوات فأكثر	
0.609	3.99	95	أقل من 5 سنوات	الأداة الكلية
0.602	4.01	94	من 5 إلى أقل من (10) سنوات	
0.605	4.07	191	من (10) سنوات فأكثر	

تظهر النتائج في الجدول (32) أن هناك تباين في المتوسطات الحسابية التابعة لمتغير الخبرة، فجاءت النتيجة في الأداة الكلية لفئة (من 10 سنوات فأكثر) في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.07) ثم فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (4.01)، ثم فئة (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (3.99)، وتظهر النتائج أيضاً أن هناك فروقاً في المجالات الالتزام المعياري، و الالتزام الاستمراري، و الالتزام بالقوانين والأنظمة، لصالح فئة (من 10 سنوات فأكثر)، أما مجال الالتزام العاطفي ومجال الالتزام نحو مهنة التعليم، جاءت لصالح فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، ولنحدد ما إن كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) استخدم تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، ويظهر الجدول (33) نتائج ذلك.

الجدول (33)

تحليل التباين الأحادي لإظهار دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لمستوى الالتزام التنظيمي لمديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، بناء على متغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.353	1.044	.548	2	1.095	بين المجموعات	الالتزام العاطفي
		.524	377	197.676	داخل المجموعات	
			379	198.771	الكلية	
0.828	0.189	.090	2	0.180	بين المجموعات	الالتزام المعياري
		.477	377	179.647	داخل المجموعات	
			379	179.827	الكلية	
*0.009	4.715	2.076	2	4.152	بين المجموعات	الالتزام الاستمراري
		.440	377	166.008	داخل المجموعات	

			379	170.160	الكلية	
*0.015	4.262	2.920	2	5.839	بين المجموعات	الالتزام نحو مهنة التعليم
		.685	377	258.236	داخل المجموعات	
			379	264.075	الكلية	
0.371	0.993	.544	2	1.087	بين المجموعات	الالتزام بالقوانين والأنظمة
		.547	377	206.259	داخل المجموعات	
			379	207.346	الكلية	
0.506	0.683	.251	2	0.501	بين المجموعات	الأداة الكلية
		.367	377	138.366	داخل المجموعات	
			379	138.867	الكلية	

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

تظهر نتائج الجدول (33) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للدرجة الكلية للأداة لمستوى الالتزام التنظيمي لمديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بناء على متغير الخبرة، حيث جاءت قيمة (ف) (0.683) عند مستوى دلالة (0.506) وهو غير دال إحصائياً، بينما هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الخبرة، وذلك في مجال الالتزام الاستمراري حيث قيمة (ف) (4.715) وبمستوى دلالة (0.009)، ومجال الالتزام نحو مهنة التعليم حيث قيمة (ف) (4.262) وبمستوى دلالة (0.015)، وللكشف عن مواقع هذه الفروق تم إجراء مقارنات بعدية أختبار (LSD)، والجدول (34) يبين لنا نتائج ذلك.

الجدول (34)

اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لمعرفة دلالات الفروق الحسابية لمستوى الالتزام التنظيمي لمديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بناء على متغير الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من (10) سنوات	من (10) سنوات فأكثر
الالتزام	أقل من 5 سنوات	3.89	--	0.031	0.598
الاستمراري	من 5 إلى أقل من (10) سنوات	3.68	--	--	*0.003

--	--	--	3.93	من (10) سنوات فأكثر	الالتزام نحو مهنة التعليم
0.007	*0.016	--	3.73	أقل من 5 سنوات	
*0.952	--	--	4.02	من 5 إلى أقل من (10) سنوات	
--	--	--	4.01	من (10) سنوات فأكثر	

وبلاحظ من الجدول (34) وجود فروق في الخبرة لصالح من كانت خبرته أكثر من 10

سنوات في معظم المقارنات البعدية، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

نقدم في هذا الفصل ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، بعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للبيانات التي جمعت من أداتي الدراسة، وسناقش كل سؤال من أسئلة الدراسة الخمسة على حدة، ثم نقدم توصيات استناداً للنتائج، وعلى ذلك نبدأ كما يلي:

مناقشة النتائج

السؤال الأول: والذي نصه، ما درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

كشفت لنا الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.71)، وانحراف معياري بلغ (0.71)، وجاءت درجة ممارسة المدراء لجميع مجالات الأداة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين عدا مجال التعاون والمشاركة جاءت بدرجة متوسطة.

وهذا يعطي دلالة أن نظرة المعلمين والمعلمات لمدراهم نظرة واعية للواقع القيمي الذي يعيشونه في مدارسهم، وأن المدارس الخاصة في العاصمة عمان مدركة لأهمية القيم الإدارية والمدير القيمي، بل وتتنافس على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات اللازمة لبناء وترسيخ منظومة قيمية مشتركة، منسجمة مع القيم والأخلاق الإسلامية والقيم والأعراف الاجتماعية، حيث تعد البيئة الأردنية بيئة محافظة وذات أصالة وحكمة، وهذا الأمر لن يكتب له النجاح إلا إن تحلى المدراء بالقيم التي تغذي هذه المنظومة.

ويبدل أيضاً على مدى القرب والانسجام بين المعلمين ومدرائهم، ويبين تمتع المدراء وتميزهم بمجموعة من القيم الجوهرية العليا، مثل العدل، والمسؤولية الاجتماعية، والمصادقية في العمل والعلاقات، ومهارة التحفيز والدعم اللازمة لكل إداري في البيئة التربوية، وقد تُعزى النتيجة إلى أن مديري المدارس يدركون دورهم الأساسي والقائم على مجموعة من القيم الإدارية التي تصبغ سلوكهم وذات الأولوية للمدارس، وربما لإدارتهم أن النجاح في الإدارة يتطلب تفوقاً في السلوك المبني على القيم، وأن قيم المدير هي قيم المؤسسة.

وهذه النتيجة المرتفعة متفقة مع دراسة ضحيك (2016)، وأبو العمرين (2017)، ودراسة الزعلان (2017)، ودراسة عساف (2017)، ودراسة سكر (2018)، ومحمد (2018)، ودراسة الغامدي (2018)، وهذه الدراسات جميعها في بيئة تعليمية عربية غير محلية.

بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أبو راضي (2013) والتي تتفق في مجتمع الدراسة المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، حيث جاءت بدرجة ممارسة متوسطة وبكل مجالاتها، وقد يُعزى ذلك لتطور النظرة للقيم مع توسع الثقافة القيمية، وتغيير أدوار المدير والمربي في البيئة التربوية، وتنافس المدارس الخاصة على توفير بيئات تعليمية منسجمة مع القيم، واهتمامها بالقيم كداعم استراتيجي للتطور التنظيمي.

واختلفت مع دراسة الطراونة وبطاح (2018) والتي جرت في مدينة الكرك للمدراء في المدارس الحكومية، وجاءت بدرجة ممارسة متوسطة بكل أبعادها، ونعزو ذلك لاختلاف بيئة المدارس الخاصة عن الحكومية، حيث الاهتمام بالمنظومة القيمية ميزة تنافسية للقطاع الخاص، يتتبع أولياء الأمور توفرها في مدارس أبنائهم، لكن في القطاع العام لا تعد ميزة تنافسية، حيث يسجل الطالب في أقرب مدرسة إلى منزله.

وفيما يتعلق بمجالات الإدارة بالقيم والتي هي موضع الدراسة والتحليل والتي سنتناولها

حسب الرتبة من الأعلى إلى الأقل جاءت النتائج كما بينت الجداول كالتالي :

أولاً : مجال قيمة المصداقية،

حصل مجال قيمة المصداقية على الرتبة الأولى في الأداة وبدرجة ممارسة مرتفعة، وفي معظم فقرات المجال، كما يظهر في الجدول (17) وتعزى هذه النتيجة إلى أن قيمة الصدق والمصداقية في العلاقات بين المدراء والمعلمين في المدارس الخاصة ذات أهمية بالغة، فالمدير الناجح لا يقدم مصالحه الخاصة على المصلحة العامة، ويعزز سلوك الصدق في مدرسته ببرامج واقعية، ويوفي بوعوده التي يقطعها مع المعلمين ومع الطلبة ومع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، ويقدم المعلومات الحقيقية لمن يطلبها بلا مواربة أو تزوير، ويبتعد عن المواقف الغامضة التي تدعو للريبة والشك، ويتحمل أخطاء العمل فلا يجد حاجة إلى التهرب إن وقع منه خطأ، ويعد ذلك من المبادئ السامية التي لا يستقيم العمل إلا بها، وربما تعكس هذه النتيجة الحالة الرفيعة من أخلاق المجتمع الذي يتمتع بدرجة عالية من احترام الصادق وتوقيره، والتحلي به في المعاملات والعلاقات، وبالأخص في البيئة التعليمية، وقد تعود هذه النتيجة لإدراك المعلمين مدى ارتباط قيمة المصداقية لتحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة التعليمية، وارتباطها العميق بالتربية والتعليم، ومنظومة القيم والأخلاق، التي جاءت بها رسالة الإسلام الحنيف، ودعت لها جميع الشرائع السماوية والأعراف، واتفق هذا مع دراسة سكر (2018).

ثانياً: مجال قيمة المسؤولية الاجتماعية

والذي حصل على الرتبة الثانية بين المجالات، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وفي معظم فقرات المجال، والذي يظهر من نتائج الجدول (15)، عدا الفقرة (17) والفقرة (20) والتي جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، والتي تتحدث عن قبول ذوي احتياجات خاصة كعاملين في المدرسة، والتي

تحدث حول تبني المدير مشاريع خدمة المجتمع المحلي، ويُعزى ذلك لأن البيئة التعليمية فيها خلطة مع الطلبة وتحتاج لبنية عقلية وجسدية مكتملة لبناء علاقات تربوية جادة، وهذا غير متوفر لذوي الاحتياجات الخاصة إلا في الوظائف الإدارية أو الخدمية البعيدة عن البيئة التعليمية، أما ما يتعلق بتبني مشاريع خدمة المجتمع فيعزى ذلك لكثرة مشاغل المدير ومسؤولياته في العمل المدرسي، بحيث لا يجد الوقت للتفرغ لمشاريع المجتمع المحلي إلا ما هو متاح.

وتشير النتائج المرتفعة لهذا المجال إلى اهتمام مدارس التعليم الخاص بتحمل المسؤولية الاجتماعية لكسب ثقة الجمهور، وإظهار رسالة وقيم المدرسة، وقد تبدي المدارس الخاصة تبنيها لمشاريع خدمة المجتمع، وتقديم المنح للطلبة المبدعين، لتقدم الصورة المثالية للثقافة المجتمعية الداعمة للإبداع والنمو المهني والتعلم للجميع، وهي مبادئ دعت لها المنظمات العالمية، وتشجعها الحكومات، وقد تُعزى النتيجة لتطبيق الفلسفة التربوية القائمة على احترام حقوق الآخرين، وتعزيز العلاقات بين المؤسسات التربوية والمجتمع المحلي، لأن ذلك يصب في صالح الطلبة والمجتمع، وتدعيم المهارات الحياتية الداعية لاحترام الذات والتعايش مع الآخر.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة ضحيك (2016) والزعلان (2017) حيث جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت مع دراسة أبو راضي (2013) وغفر (2018) وأبو شقرا (2020) حيث جاءت بدرجة متوسطة.

ثالثاً: مجال قيمة الدعم والتحفيز

وقد جاء في الرتبة الثالثة بين المجالات، وبدرجة ممارسة مرتفعة في معظم الفقرات، كما يظهر في الجدول (16)، مما يدل على تبني ثقافة الدعم والتحفيز في الإدارات المدرسية في القطاع الخاص، خاصة أنها من المفاهيم الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية، وربما جائت هذه النتيجة لأن التنافس على استقطاب المعلمين والمعلمات يدفع لتقديم المزيد من الدعم والحوافز،

بالأخص لأصحاب الكفاءات العلمية والتربوية في الميدان التعليمي، وقد تشير النتيجة إلى سعي مدرء المدارس الخاصة للحفاظ على العنصر البشري الذي يعد رأس المال الحقيقي للمؤسسة، والمتكون من أصحاب الخبرات، وأصحاب الخدمة في مدارسهم، وقد تُعزى أيضاً النتيجة لما يلاقه المعلمون والمعلمات من تدريب وعون، وثناء، ولما يشعرون به من تلبية لرغباتهم، ورفع لمعنوياتهم، ومن ثقة بأنفسهم والتي مصدرها التشجيع المستمر والممنهج من قبل مدرائهم، ولا شك بأن ثقافة التحفيز والدعم من القيم الجوهرية الداعمة لاحترام المعلمين لمديريهم وثقتهم به، وتفانيهم في تلبية ما يطلب، ويأمرهم به.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة ضحيك (2016) والزعلان (2017) و سكر (2018) حيث جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت مع دراسة أبو راضي (2013) ودراسة أبو شقرا (2020) حيث جاءت بدرجة متوسطة.

رابعاً: مجال قيمة العدل

وقد ظهر في الجدول (14) أن درجة ممارسة المدرء لقيمة العدل مرتفعة وفي معظم فقرات المجال، فربما يكون ذلك لقناعة المعلمون بعدالة قرارات مدرائهم، ولما يتلقونه من تشجيع على اتخاذ إجراءات عادلة في تعاملهم مع بعضهم ومع الطلبة، وقد يُعزى لشعورهم بأن المدير يعطي كل ذي حق حقه، وأنه يمارس إجراءات منصفة عند وقوع المخالفات، وعند توزيع المهام، أو منح حوافز، والواقع أن العدالة هي الدعامية الأساسية لسيادة القانون في أي مؤسسة، وتطبيق القانون بعدالة وشفافية ينمي روح الولاء والالتزام بالقيم الداعمة للمؤسسة، حيث الجميع سواسية، وكل يأخذ حقه عند التقييم وكتابة التقارير، وقد نعزى النتيجة المتوسطة في بعض الفقرات لشعور بعض المعلمين بعدم الانصاف في تقديم الحوافز حيث يشعر البعض بأنه لم تقدم له الحوافز بالشكل المطلوب أو بما يلبي رغبته.

وانتقلت الدراسة مع دراسة (ضحيك، 2016) (أبو العمرين، 2017) واختلقت مع دراسة

غفر (2018) وأبو شقرا (2020) التي جاءت متوسطة.

خامساً: قيمة التعاون والمشاركة

تبين أن قيمة التعاون والمشاركة ممارسة بدرجة متوسطة ولمعظم الفقرات من قبل مدراء المدارس الخاصة في عمان كما هو موضح في الجدول (13)، وقد يكون ذلك لما يسود المدارس من عدم تبني بعض المدراء للنمط الديمقراطي في الإدارة، وأيضاً قد يُعزى لما يعايشه المعلمون من عدم التفويض من قبل المديرين لبعض المهمات، والصلاحيات الإدارية والفنية إلا للمعلمين الخبراء فالتفويض له ضوابطه وشروطه التي يجب أن يراعيها المدير والتي لا تنطبق على جميع المعلمين، وتظهر من النتائج أن المدراء يشاركون المعلمين في إعداد الخطط والبرامج وقد يعزى ذلك لأن المدراء يحرصون على التزام المعلمين بالخطط والبرامج، حيث من يشارك في التخطيط والإعداد يحرص على إنجاز المهمات على أكمل صورة، فالمدير الناجح من يشجع العمل الجماعي ويتقن مهارة العمل في فريق، حيث لا يمكن للمدير مهما تمتع بقدرات ومهارات أن يقوم بالعمل منفرداً، بل يحتاج لتوزيع الأدوار وتنسيق الجهود وتنظيم الأعمال بما يتناسب مع قدرات العاملين ويوافق ميولهم وهواياتهم.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة ضحيك (2016) ودراسة أبو العمرين (2017) والطرارونة

وبطاح (2018) وعساف (2017) واختلقت مع دراسة غفر (2018) حيث جاءت متوسطة.

السؤال الثاني والذي نصه: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة

في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

كشفت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس جاء مرتفعاً، وجاء مستوى

الالتزام التنظيمي لجميع المجالات مرتفعاً.

واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة الطراونة وبطاح (2018) والتي جاء الالتزام التنظيمي للمدراء فيها من وجهة نظر المعلمين متوسطاً، وربما هذا الاختلاف بسبب اختلاف المدينة واختلاف قطاع التعليم، وذكرنا سابقاً أنها الدراسة الوحيدة التي اتفقت في قياس مستوى الالتزام للمدراء من وجهة نظر معلميهم وباقي الدراسات كانت الأداة تقيس مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

وقد يُعزى هذا الارتفاع في مستوى الالتزام التنظيمي لما لهذه المؤسسات من قوانين وأنظمة تسهم في ضبط سير الالتزام لدى جميع العاملين، حيث من لا يثبت كفاءته يستغنى عنه ولا يكمل العمل في المؤسسة، وربما لما يستشعره المدراء من أهمية الواجب الموكل بهم، فالمدير يمثل قلب وعقل المؤسسة، وبالتزامه يلتزم الجميع، وقد تعود إلى الحرص الذي يتمتع به المدراء من التقيد بالقوانين والأنظمة لوزارة التربية والتعليم، والحرص على تنفيذ تعليمات الإدارات العامة للمدارس، وقد يعزى لما يلاحظه المعلمين من تفاني المدراء في خدمة مدارسهم واعتزازهم بالعمل بها، وتمثيل قيمها وثقافتها، وربما تعكس النتيجة مدى تمسك المدراء بالوظيفة محافظة على المكاسب المادية والمعنوية والتي من الممكن فقدانها إن ترك العمل في المدرسة.

وبالنسبة للمجالات فيظهر لنا الالتزام بالقوانين والأنظمة في الرتبة الأولى، ثم الالتزام المعياري في الرتبة الثانية، والالتزام العاطفي في الرتبة الثالثة، والالتزام نحو مهنة التعليم في الرتبة الرابعة وأخيراً الالتزام الاستمراري في الرتبة الخامسة.

أولاً: مجال الالتزام بالقوانين والأنظمة

من خلال جدول (23) يتبين المستوى المرتفع في جميع الفقرات من مدراء المدارس الخاصة في عمان، وهذا يدل على مدى ما يتمتع به المدراء من دراية بالقوانين الناظمة للعمل الإداري والتربوي، ويعكس التزامهم بالتقويم الرسمي لوزارة التربية والتعليم، ومدى تحملهم للمسؤولية

المناطة بهم كقادة في المدارس، ويعزى ذلك أيضاً لنظرة المعلمين والمعلمات لمدراءهم كقنوات تربوية تعليمية، يجدون لديهم الإجابة على أسئلتهم واستفساراتهم التي تخص العمل.

وميدان المدارس الخاصة ميدان يهتم جيداً بالالتزام التنظيمي للمدراء لانهم المقياس الذي يقاس عليه التزام بقية الموظفين في العمل، وما فائدة الإدارة إن لم تكن هي الدافع والمحفز الرئيس للعمل الجاد.

ثانياً: الالتزام المعياري

يلاحظ من الجدول (20) أن مستوى الالتزام المعياري لمديري المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً، وجاء مستوى الالتزام لفقرات المجال جميعها مرتفعاً، وهذا يعكس مدى الانتماء والوفاء من المدراء لمدارسهم وأنهم يعدون هذا الالتزام قيمة أخلاقية، وتبين النتيجة أيضاً قدرة المدراء المحافظة على علاقات الصداقة مع المعلمين والالتزام نحوهم، وقد تعكس شعور المعلمين تقدير المدراء لما تقدمه مدارسهم لهم من امتيازات وحوافز لتلائم احتياجاتهم وظروفهم.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الطراونة وبطاح (2018) والتي جاء مستوى الالتزام المعياري للمدراء منخفضاً، وذلك لاختلاف البيئة، حيث كانت الدراسة في مدارس الحكومية في مدينة الكرك.

ثالثاً: مجال الالتزام العاطفي

نقرأ في الجدول (19) أن مستوى الالتزام العاطفي لمديري المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً، وجاء مستوى الالتزام لفقرات المجال جميعها مرتفعاً، وقد تعزى هذه النتيجة لكثرة تحدث المدراء عن فخرهم واعتزازهم بالمهنة، ولما يبرزه المدراء من أعمال تدل على انتمائهم وولائهم للمدرسة، وقد تعكس النتيجة اعجاب المعلمين بمدراءهم بسبب تبنيهم قيم

وثقافة مدارس وتمثلهم لها قولاً وعملاً ، ولإعجابهم بتعامل مدراءهم لهم باحترام وفخر، وبتفاني المدراء بالعمل للمدرسة حتى خارج أوقات الدوام الرسمي ومعالجتهم لمشكلات المدرسة كأنها مشكلاتهم الشخصية، وربما تكون قوة العاطفة تجاه مدارسهم وحبهم لها هي الدافع للمدراء في تمسكهم بالعمل الالتزام العاطفي بها لأنها تعكس ثقافتهم وقيمهم الخاصة.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الطراونة وبطاح (2018) والتي جاء مستوى الالتزام العاطفي للمدراء منخفضاً، وذلك لاختلاف البيئة.

رابعاً: مجال الالتزام نحو مهنة التعليم

نقرأ في الجدول (22) أن مستوى الالتزام نحو مهنة التعليم لمديري المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً، وجاء مستوى الالتزام لفقرات المجال جميعها مرتفعاً، وربما جاءت هذه النتيجة لأن المدراء يعدون مهنة التعليم رسالة وليست مجرد مهنة، وربما جاءت نتيجة سعيهم للتطوير والنمو المهني وتوجيه المعلمين لذلك، وقد تعزى النتيجة لما يقدمه المدراء من متطلبات مادية ومعنوية لمعلميهم ولما لديهم من مقدرة على توجيههم نحو المعارف والمهارات الحديثة المتعلقة بالمهنة أو لكثرة إشاراتهم بالأفكار الإبداعية التي يقدمها المعلمون في المهنة .

خامساً: مجال الالتزام الاستمراري

نقرأ من الجدول (21) أن مستوى الالتزام الاستمراري لمديري المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً، وجاء مستوى الالتزام لفقرات المجال جميعها مرتفعاً، وقد تدل هذه النتيجة على طول بقاء المدراء في مدارسهم فشعر المعلمون بهذا الاستمرار وانعكاسه على العمل، أو بسبب كثرة تشجيع المدراء للمعلمين على الاستمرار في عملهم والبقاء في خدمة المدرسة، وربما تنسب النتيجة لما يتطلع له المدراء من الحصول على مكاسب أكثر من

انتمائهم ورفضهم ترك العمل ولو توفرت لهم فرص أخرى، والنتيجة تعد مؤشر على تمسك المدراء بوظائفهم لمدة طويلة حيث أن البعض يفضل العمل حتى التقاعد في نفس المدرسة ويرى أن ذلك يعزز مصلحته الشخصية وأن كثرة التنقل بين المدارس يؤدي لفقد الامتيازات والحوافز.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الطراونة وبطاح (2018) والتي جاء مستوى الالتزام العاطفي للمدراء منخفضاً، وذلك لاختلاف البيئة.

السؤال الثالث والذي نصه: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 $\alpha =$ بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان و مستوى الالتزام التنظيمي لديهم من وجهة نظر المعلمين؟

تظهر النتائج في الجدول (24) وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة احصائياً، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مستوى (0.05 $\alpha =$)، ونتيجة لذلك تم استنتاج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (0.05 $\alpha =$) بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم من وجهة نظر المعلمين، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (0.05 $\alpha =$) بين مجالات استبانة الإدارة بالقيم ومجالات استبانة الالتزام التنظيمي.

وهذا يتفق مع ما توصلت له الدراسات السابقة مثل أبو راضي (2013)، وسكر (2018)، والطراونة وبطاح (2018)، ودراسة عساف (2017)، ودراسة ضحيك (2016) التي عرضت العلاقة بين الإدارة بالقيم والقرارات التشاركية، ودراسة أبو العميرين التي عرضت العلاقة بين الإدارة بالقيم والرضا الوظيفي، ودراسة محمد (2018) والتي كانت بين الإدارة بالقيم والمسؤولية الاجتماعية، ودراسة العبد اللطيف (1436) وهي بين النمط الإداري والالتزام التنظيمي، ودراسة

الدجاني(2018) وشما والشرمان(2018) ودهليز وغالي(2018) ونجمي(2018) والهريشي (2018) وكلها دراسات بين الالتزام التنظيمي ومتغيرات أخرى.

هذه النتيجة تظهر لنا أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة مدراء المدارس الخاصة في عمان للإدارة بالقيم كلما ارتفع مستوى التزامهم التنظيمي، ويظهر مدى التأثير الإيجابي للإدارة بالقيم ومجالاته على جميع مجالات الالتزام التنظيمي، فالمدير القيمي ملتزم والعكس صحيح، ونستطيع القول بأن الالتزام يعد أيضا قيمة أخلاقية وإدارية بحد ذاته، وقد تعزى هذه النتيجة إلى قوة ارتباط القيم وخاصة الإدارية منها بتحسين البيئة التنظيمية وجودة الخدمات وبالتالي توفير الاحتياجات الدافعة للالتزام التنظيمي الجاد.

السؤال الرابع والذي نصه: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة في درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

لمناقشة هذا السؤال نتحدث أولاً فيما يتعلق بمتغير الجنس:

فقد أظهرت النتائج للجدول (25) وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، ويتبين من قيم المتوسطات الحسابية أنها أعلى لدى الذكور في الأداء ككل وفي جميع المجالات، ويمكن أن تعود هذه النتيجة لقوة ارتباط الذكور بالقيم الإدارية والقيادة والتأثير، وقد تنسب النتيجة لتركيز المعلمين على التعامل القيمي من قبل مدرائهم مما يدفع المدراء للالتزام بالقيم في تعاملهم معهم، وربما تشير لما يبذله المدراء من جهد أكبر لارضاء الذكور من المعلمين فيما لا يلزم ذلك لارضاء المعلمات الإناث.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة أبو راضي (2013) ودراسة ضحيك (2016).

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو العمرين (2017) ودراسة أبو شقرا (2020) والتي بينت وجود فروق لصالح الإناث.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الطراونة ويطاح (2018) ودراسة الزعلان (2017) ودراسة غفر (2018) والتي بينت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي :

فقد أظهرت النتائج في الجدول (26) وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويتبين من قيم المتوسطات الحسابية أنها أعلى لدى الدراسات العليا في الأداة ككل وفي جميع المجالات، وتعد هذه النتيجة مؤشر على اهتمام حملة الدراسات العليا بالتعامل القيمي والمنظومة الإدارية المبنية على القيم، وقد يعزى أيضاً لأن حملة الدراسات العليا أفردت على معرفة المقاصد من السلوك الإداري والممارسات اليومية لمدرائهم ، وقد تشير النتيجة لتطلع حملة الشهادات العليا إلى ممارسة الأعمال الإدارية بهدف الترقى في الوظيفة وكسب مواقع قيادية في مدارسهم، وربما تعود لأنهم أقرب لمدرائهم عاطفياً ووظيفياً بحكم الخبرة العلمية والعملية المكتسبة لديهم، وبالتالي هناك علاقات تنظيمية أقوى وأعمق بينهم وبين مدرائهم، فهم بمثابة مستشارين لهم ومشاركين في إعداد الخطط والبرامج والأنشطة وغيرها.

واتفقت الانتيجة مع دراسة أبو راضي (2013) ودراسة أبو شقرا(2020)، واختلفت مع دراسة أبو العمرين (2017) والتي أظهرت نتيجة لصالح حملة البكالوريوس، فيما اختلفت مع دراسة ضحيك (2016) ودراسة الطراونة ويطاح (2018) والتي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة:

تظهر نتائج الجدول (29) وجود فروق في الخبرة لصالح من كانت خبرته أكثر من 10 سنوات في المقارنات الثنائية للمجالات: العدل، ومجال المسؤولية الاجتماعية، ومجال الدعم والتحفيز، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى وقد تعزى هذه النتيجة لزيادة اهتمام فئة من (10) سنوات فأكثر بالعدالة في الأعمال الإدارية، وتعلقهم بخدمة المجتمع من خلال المسؤولية الاجتماعية، حيث كلما زادت خبرة الموظف يميل أكثر لتقديم العون والمشورة والخدمة للأخرين، أما فيما يتعلق بقيمة الدعم والتحفيز فقد تعود لتطلع هذه الفئة إلى زيادة دعمهم مادياً ومعنوياً كونهم هم يمثلون بيت الخبرة لمدارسهم بحكم الأقدمية والخبرة .

وفيما يتعلق بنتيجة مجال التعاون والمشاركة فقد يدل ذلك على تمتع هذه الفئة بالنشاط والحيوية والسعي للمشاركة لكسب الخبرات المتعددة في الأعمال الفنية والإدارية، بهدف تطوير القدرات وصلها للحصول على النمو المهني، وقد تعزى النتيجة لكون هذه الفئة في مرحلة انسجام مع قيم المدرسة وثقافتها بشكل أعمق من الفئات الأخرى.

السؤال الخامس والذي نصه: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة في مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

فيما يتعلق بمتغير الجنس:

تظهر النتائج في الجدول (30) وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، ويتبين من قيم المتوسطات الحسابية أنها لصالح الذكور في الأداة

ككل وفي جميع المجالات، وقد تكون النتيجة بسبب نظرتهم لمدراهم كقدرات في الالتزام التنظيمي، أو لشعورهم بتحمل المسؤولية عن العمل بحكم البنية العضلية والقدرات الجسدية والمتطلبات الحياتية، فهم أقدر على تفهم التزام مدراهم العاطفي والاستمراري والمعياري وأيضاً التزامهم بالقوانين والانظمة ونحو المهنة، وقد تعد النتيجة مؤشر على صعوبة الاستمرار والالتزام الطويل لدى الإناث حيث التعرض لترك العمل لأسباب متعددة، وبالتالي قلة الحرص على الالتزام، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بطاح والطراونة (2018).

أما ما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي:

تظهر النتائج في الجدول (31) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد تعزى هذه النتيجة لكون الأنظمة والقوانين في المؤسسات التعليمية في القطاع الخاص تطالب بالالتزام التنظيمي ضمناً ولجميع الفئات، فلا فرق بين حملة الشهادات العليا في ذلك وغيرهم، وبالتالي الجميع ينظر من منظار واحد نحو التزام مديره بمجالات الالتزام التنظيمي المتعددة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بطاح والطراونة (2018).

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة:

لوحظ من الجدول (34) عدم وجود فروق بين الفئات في الأداة ككل وفي معظم المجالات، لكن لوحظ وجود فروق في الخبرة لصالح من كانت خبرته (من 10 سنوات فأكثر) في المقارنات الثنائية في مجال الالتزام الاستمراري، وتعزى هذه النتيجة لحاجة الفئة من 10 سنوات فأكثر للاستمرار في العمل أكثر من غيرهم من الفئات، بحكم كبر العمر وقلة الفرص المتاحة، وبالتالي تفهم استمرار مدراهم في أعمالهم في مدرسة واحدة ولمدة زمنية طويلة، كما أن هذا النوع من الالتزام يتعلق بالحسابات المادية وهذه الفئة الأقدر على بناء هذه الحسابات من غيرهم، وهم الأكثر اهتماماً بتوفير الامن الوظيفي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بطاح والطراونة (2018).

التوصيات

استناداً لما أظهرته مناقشات نتائج أسئلة هذه الدراسة واستنتاجاتها، فيمكن أن نخلص

لمجموعة من التوصيات الاقتراحات، تتلخص فيما يلي:

- المحافظة على هذا المستوى من ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان، والعمل على تعزيز النتيجة، وهذا يعد مكسباً وميزة وبالتالي لا بد من تحفيزهم مادياً ومعنوياً.
- عقد دورات تأهيلية للمدراء تتعلق بفلسفة ونظرية الإدارة بالقيم وأثرها وتطبيقاتها على المؤسسات التربوية عامة والمدارس خاصة.
- المحافظة على هذا المستوى من الالتزام التنظيمي لدى مدراء ومعلمي المدارس، والعمل على تعزيز النتيجة لديهم، ويلاحظ أثر الإدارة بالقيم على رفع مستوى الالتزام التنظيمي، مما يوجب بذل المزيد من الجهد لتعزيز هذه القيم في العمل وهذا يعد مكسباً وميزة وبالتالي لا بد من تحفيزهم مادياً ومعنوياً.
- ضرورة وضع استراتيجية شاملة لكل عوامل التأثير على الالتزام التنظيمي بكافة مجالاته وأبعاده، لنصل إلى أعلى درجات التقدم في الأداء.
- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث التي تتحدث عن الإدارة بالقيم وعلاقتها بمتغيرات متعددة مثل: الدافعية، وتقدير الذات، والنمو المهني، تحسين الأداء، والثقافة التنظيمية، التطور التنظيمي، والتغيير التنظيمي، وأنماط القيادة وذلك لكل من القادة والمدراء والمعلمين.
- ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم ونقابة أصحاب المدارس الخاصة نهج الإدارة بالقيم.

والحمد لله رب العالمين

المراجع العربية:

أبو العميرين، شيماء خالد (2017) درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية ، غزة.

أبو العنين، جميل جودت (2002) أصول الإدارة من القرآن والسنة، ، بيروت: دار ومكتبة الهلال.

أبو النصر، مدحت محمد (2008)، قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، القاهرة: الدار العلمية للنشر والتوزيع.

أبو بكر، مصطفى محمود (2010)، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية.

أبو راضي، رويدة جميل خليل (2013)، المنظومة القيمة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

أبو سمعان، محمد ناصر راشد (2015)، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية ، غزة.

أبو شقرا، روان خضر (2020) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة إربد للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلميهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، غزة، 28 (1) 476-452.

الأخرس، إسماعيل عباس (2008) مدير المدرسة الفعال ، عمان: دار الراية .

إدريس، وائل محمد صبحي والغالبي، طاهر محسن منصور (2009)، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي عمان: دار وائل للنشر.

بدارنة، حازم علي (2009)، درجة ممارسة رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة اليرموك في الأردن للإدارة بالقيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.

بكوش، ليلي وياسين، محرر (2017) القيم التنظيمية مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، الجزائر ب(30) 559-573.

بني مصطفى، محمد أحمد (2014)، القيادة التربوية في الفكر الإسلامي ، عمان ، دار الحامد. تايلر، فريدرك (1951) الإدارة العلمية، نيويورك: ترجمة : ماجرو للنشر.

تراسي، براين (2015)، كيف يقود أفضل القادة، الرياض: مكتبة جرير،.

التلباني، نهاية عبد الهادي وفارس، محمد جودت والوحيد، رافع يوسف (2014)، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي " دراسة ميدانية على موظفي قطاع البنوك الإسلامية/ قطاع غزة"، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 1 (2) 49-84.

الجلاد، ماجد زكي (2005)، تعلم القيم وتعليمها، عمان: دار المسيرة.

جلال الدين، بوعطيط (2009)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر.

الحارثي، عيدة بنت حمدان بن زايد (2018) ، القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، المملكة العربية السعودية.

الحجي، إبراهيم بن محمد (د. ت) قوة القيم، أكاديمية القيم، (د. م).

الحراشنة، محمد عبود (2012)، درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم والدراسات الإسلامية، 24 (1) 47-72.

الحري، قاسم بن عائل (2008)، الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل، عمان: دار الجنادرية،.

حريم، حسين (1997)، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان الأردن: دار زهران للنشر،.

حساني، راضية (2016) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.

حسين، بانقا طه و الفرشوطي، أحمد عبد الغني (2020) الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية، غزة، 28 (1) 681-661

حماد، فادي أحمد سعيد (2016)، واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.

خليفات، نجاح عودة (2013) مدير المدرسة القائد، عمان الأردن: دار اليازوري،.

خليفة، عبد اللطيف محمد (1992)، ارتقاء القيم دراسة نفسية، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

الخليوي، لينا والشهراني، زورة زايد وال عثمان، منال محمد (2017)، دراسة تحليلية للقيم في أبحاث الإدارة التربوية الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6 (10) 168-158.

الداعور، سعيد خضر، (2007) دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين.

الدجاني، ياسمين محمد ناصر (2018)، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.

الدراجي، جبار عبيد كاظم (2011)، أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق.

درة، عبد الباربي (1982)، العامل البشري والإنتاجية، الأردن: منشورات جامعة اليرموك.

درة، عمر محمد (2007) ، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة الضغوط العمل، دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عسّن شمس، مصر.

الدهان، أميمة وسالم، فؤاد الشيخ ورمضان، زياد ومخامرة، محسن (2005)، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: مركز الكتب الأردني،.

دهليز، خالد عبد وغالي، محمد أحمد (2018)، أثر القيادة الخادمة على الالتزام في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 14(3)465-495.

الدواني، كمال سليم (2017)، القيادة التربوية، عمان، الأردن: دار المسيرة ،.

الدوري، زكريا مطلق خضر والدليمي، انتصار عباس والساعدي، مؤيد يوسف نعمة (2001)، العلاقة بين المشاركة والثقة التنظيمية وأثرها على رضا العاملين مدخل توقعي، دراسة ميدانية في عينة من الكليات والمعاهد العراقية، تم تحميله من الموقع التالي ، بغداد: [at: https://www.researchgate.net/publication/320864497](https://www.researchgate.net/publication/320864497) ، تم استرجاعه بتاريخ 2020/2/15.

الزعلان، سامية علي عطية (2017) تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في المحافظات الجنوبية على ضوء مدخل الإدارة بالقيم، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الأزهر، غزة.

زغبة، عبد المالك (2016) القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين الموظفين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسلية الجزائر.

الزهراني، عبد الله بن أحمد سالم (1430هـ) نموذج مقترح، للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية، دراسة تحليلية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

السيبي، فلاح بن فرج (1438)، أثر تبني برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على سياسات إدارة الموارد البشرية، بالتطبيق على الشركات الصناعية بمنطقة الرياض، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 1438 (42) 13-78.

سعادة، رشيد (2011) مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال مجلة دراسات نفسية و تربوية، المركز الجامعي غرداية الجزائر، 2011 (6) 326-339.

سعدات، محمود فتوح محمد (2016) مهارات الاتصال الفعال، مكتبة شبكة الألوكة.

السقاف، صفوان أمين سعيد (2015)، القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين الولاء التنظيمي كمتغير وسيط، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

السقاف، صفوان أمين وأبو سن، أحمد إبراهيم (2015) أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 16 (1) 71-91.

السقاف، صفوان وأبو سن، أحمد (2015)، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 16(1)71-91 .

السكرانة، بلال خلف (2017)، أخلاقيات العمل، عمان الأردن: دار المسيرة.

سكر، ناجي رجب (2018) الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 26 (7) 523-546
 السلطان، عبد العزيز بن علي (2019) موقع انترنت: السعودي الاستراتيجي، نموذج ماكنزي S : 7
<https://strategicsaudi.com/2019/09/10/seven-s-model> تم استرجاعه بتاريخ 2020/2/15.

السلمي، علي (2001)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة.

سليمان، هادي عذاب (2013)، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة سنت كليمينتس العالمية .

سهيلة، برقية (2016) أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016(24) 215-222.

السويدان، طارق محمد والعدلوني، محمد أكرم (2000)، القيادة في القرن الحادي والعشرين، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع..

السويدان، طارق محمد والعدلوني، محمد أكرم (2012)، مدخل إلى العمل المؤسسي، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع..

الشافعي، نضال مصطفى إسماعيل (2016)، دور الأنماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم في محافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى غزة.

شُرَّاب، شفاء عايد عثمان (2017) تطوير مهام إدارية للموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الأردن استناداً إلى الإدارة بالقيم، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الشرابدة، سالم تيسير (2010)، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

شما، فتحي محسن والشمران، منيرة محمود (2018)، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27 (1) 695-729.

الشوابكة، زياد علي والشلبي، فراس سليمان والخوالدة، رياض عبد الله (2018) دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، المجلة العربية للإدارة، 38 (4) 145-166.

الشوابكة، يونس أحمد والطعاني، حسن (2013)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي ، الجامعة الأردنية، 40 (1) 181-200.

الصرايرة، محمد وعائش، محمد (1995)، الاتصال التنظيمي إطار نظري، مجلة أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية"، 11(2) 125-155.

ضحيك، نعمة حسني ناصر (2016) درجة ممارسة درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للإدارة بالقيم ، وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية من وجهة نظر معلمهم، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية ، غزة.

الطارق، علي سعيد (1996)، أساليب السلوك القيادي لدى كبار موظفي الدولة في اليمن وعلاقتها بالصحة النفسية لمروسيهم، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة بغداد، كلية الآداب، العراق.

الطراونة، علي عودة وبطاح، أحمد (2018)، المنظومة القيمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، مجلة دراسات العلوم التربوية ، عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية ، 45 (4) 160-181.

الطويل، هاني عبد الرحمن (2001) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم، عمان الأردن: وائل للنشر والتوزيع.

عبد الباقي، صلاح الدين (2005)، مبادئ السلوك التنظيمي، الاسكندرية: الدار الجامعية.

عبد الحميد، جابر والخضري، سليمان (1978)، دراسات نفسية في الشخصية العربية، القاهرة: عالم الكتب.

عبد الرحيم، عاطف جابر (2014)، أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 1(33) 299-354.

عبد العزيز، شريف (1439)، أسس نجاح الدعوات، المصادقية، موقع ملتقى الخطباء:
<https://khutabaa.com/وعى-الخطيب/تأصيل-الوعي/306574> تم استرجاعة بتاريخ
2020/5/2.

العبد اللطيف، عبد الحميد بن عبد الله (1436) ، الأنماط الإدارية لمديري المدارس بالأحساء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين: نموذج جوبا منطلقاً، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض، 1(3) 316-382.

عبد الوهاب، علي محمد (2000)، إستراتيجيات التحفيز الفعال، نحو أداء بشري متميز، بور سعيد: دار التوزيع والنشر الإسلامية.

عبود، زينب عبد الرزاق (2013) تأثير القيم الشخصية في بلورة التماثل التنظيمي، العراق: جامعة بابل.

العتيبي، صبحي (2002)، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، عمان الأردن: دار ومكتبة الحامد.

العتيبي، مشاعل بنت ذياب (2009)، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية.

العدلوني، محمد أكرم (2002)، العمل المؤسسي ببيروت : دار ابن حزم.

عساف، عبد المعطي محمد (2017)، منظومة القيم الجوهرية العليا وأثرها على الالتزام المنظمي في أكاديمية الدراسات العليا (ليبيا)، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 3(2)173-202.

عطوي، جودت عزت (2004) الإدارة المدرسية الحديثة، عمان الأردن: دار الثقافة.

عليما، محمد حسين خليف (2012)، القيم الفردية والتنظيمية وأثرها على أداء العاملين في الجامعات الأردنية، دراسة مقارنة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية.

العمرى، إسلام ويطاح، أحمد (2018)، التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية ، 45(4)647-669.

العمرى، أيمن أحمد وعيسى، ريد قاسم (2010)، النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 56 (ديسمبر) 183-211.

العميان ، محمود (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان الأردن: دار وائل.

العميان، ماضي والسعودي ، موسى (2009)، أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 33(1)395-454.

العنزي، سعد (2007) الإدارة بالقيم: الفلسفة الجديدة للنظام الاقتصادي المعاصر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 13 (48) 338-343.

العوا، عادل (1986)، العمدة في فلسفة القيم، دمشق، سوريا: دار طلاس.

الغالبى، طاهر محسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن (2010)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

الغالبى، طاهر محسن وإدريس، وائل صبحي (2007) الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل، عمان: دار وائل للنشر.

الغامدي، فوزية جمعان (2018)، درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3 (2) 489 - 504.

غفر، غيداء علي (2018)، درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم دراسة ميدانية من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين الآداب والعلوم الإنسانية، 40 (6) 73-95.

الفراء، نسمة عادل عبد العزيز (2016) العدالة التنظيمية وعلاقتها بمؤشرات الجودة الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة .

فرانسيس، ديف و وودكوك، مايك (1995) القيم التنظيمية ، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، السعودية: الإدارة العامة للبحوث.

فليه، فاروق وعبد الحميد، السيد (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة.

قدورة، رقاب والطاهر، طالب (2017)، علاقة الرضا بالإدارة التشاركية دراسة ميدانية لبلدية حاسي بحبح، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.

الكساسبة، محمد عبد المهدي (2015) أثر فاعلية نظام تخطيط موارد المنظمة في التمكين النفسي والالتزام التنظيمي للعاملين دراسة ميدانية في شركة البوتاس العربية، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الكعبي، نعمة والسامرائي، مؤيد (1990)، إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، بغداد: مطبعة العمال.

كوزس، جيمس ويوسنر، باري (2005)، القيادة تحدٍ، الرياض: مكتبة جرير.

كوفي، ستيفن آر (2005)، القيادة المرتكزة على مبادئ، الرياض: مكتبة جرير.

لخضر، مرغاد ووحدة، رايس (2006)، الإدارة بالأهداف وبالقيم في منظمات الأعمال، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.

لوحو، ندى محمد (2014)، واقع الالتزام التنظيمي لدى مديري ومعلمي مرحلة التعليم الأساسي (دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق.

اللوزي، موسى (2010)، التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

مالهي، رانجيت سينج (2005)، تعزيز الجودة الشخصية، الرياض: مكتبة جرير.

محمد، جبالة ومختارية، مقدم (2019) ، المسؤولية الاجتماعية ، إشكالية المفهوم والخلفية المعرفية، دراسات في كتاب جماعي، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، برلين، ط1، ص7-29.

محمد، مجيد محسن و الشمري، مي حمودي (2018) أثر المسؤولية الاجتماعية على الإدارة بالقيم، مجلة العلوم الإدارية العراقية، 2 (2) 55-76.

المزيدي، زهير منصور(2010)، تفعيل القيم وممارستها، المؤسسة العربية للقيم المجتمعية، الكويت. مسعودة، قديري (2018)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة ميدانية بثانوية بوضياف بوضياف تغزوت و ثانوية حفيان محمد العيد كوينين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، الجزائر.

مصيطفي، عبد اللطيف وأرحاب، وسام (2016) دور الادارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة دراسة حالة، مجلة رؤى اقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر الجزائر، 10 (د) 319 - 342.

مقدم، عبد الحفيظ (1994)، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، 22 (2) 145-180.

المومني، واصل جميل حسين (2008)، الإدارة المدرسية الفعالة، عمان الأردن: دار الحامد. نادية، مدروس وجميلة، ملوكي (2019)، واقع الإدارة بالمشاركة ودورها في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة المركز الجامعي مغنية، مجلة الدراسات الثقافية واللغوية والفنية، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، (8)208-223.

ناصر الدين، يعقوب عادل (2019)، الاستراتيجية منهج الممارسات المتكاملة، عمان: دار المسيرة.

ناصر، محمد (2009)، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة سانت كليمانس، بريطانيا.

الهربيشي، عالية محمد حسين (2018)، درجة التزام مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جمعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.

هرمان، نوربرت (2003) الإدارة بالتوافق الخيط الواصل بين السلطة والتبعية، ترجمة هاني صالح، السعودية: مكتبة العبيكان،.

ويليامز، ريتشارد ل. (2007) أساسيات إدارة الجودة الشاملة، السعودية: ترجمة مكتبة جرير.

المراجع الأجنبية:

Abdullah, F. (2015) values in management: cultural restructure for an effective performance appraisal, **International Journal of Business, Economics and Law**, 6 (2) 33–38

Al–Jabari, B. & Ghazzawi, I. (2019), Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. **International Leadership Journal** , 11(1) 78–119.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63(1), 1–18.

Allport, G.W., P.E. Vernon, and G. Lindzey(1951), **Study of Values** ,**Boston**, Houghton Mifflin.

Arabaci, B. (2013) School management by values according to teachers' opinions, 13th International Educational Technology Conference, **Social and Behavioral Sciences** 103 (2013) 801 – 806.

Aslamiah, (2019), Teachers Organizational Commitment in Elementary School: A Study in Banjarmasin Indonesia, Research Article , **The Open Psychology Journal**.

Brillo,J. K. & Kawamura, M. & Dolan, S. L. & Marín, X. F. (2015), Managing by Sustainable Innovational Values (MSIV): **Journal of Management and Sustainability**. 5(3) 61–73.

Buchholz, R. (1978). An empirical study of contemporary beliefs about work in American society, **Journal of applied Psychology**, 63 (2)219–227.

Cao, Y. & Liu, J. & Liu, K. & Yang, M. & Liu, Y. (2019), The mediating role of organizational commitment between calling and work engagement of nurses: A cross-sectional study, **International Journal of Nursing Sciences**. 6 (2019) 309–314.

Craves, C.W. (1970), **Levels Of Existence: An Open System Theory Of Values**, Journal Of Humanistic Psychology.

Dogan , S. (2015) Model of Values – Based Management process in schools : A mixed Design Study . **International Journal of Higher Education**, 5, (1) , 83–96 .

Dolan, S.L , Garcia, S. ,Auerbach, A. (2002) Understanding and Managing Chaos in Organisations, **International Journal of Management**, 20 (1) 1–15.

Dolan, S.L.& Garcia, S.& Auerbach, A. (2003), "Understanding and managing chaos in organizations". **International Journal of Management**, 20 (1) 1–15.

Sant, S. (2016), An Analysis of Credibility of CEO's in an Organisation Linkage with Employee Engagement, **Asian Social Science**, Canadian Center of Science and Education, 12 (10) 127–135.

Dolan, S. L. & Garcia, S. (2002). "Managing by values: cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty– first century", **Journal of Management Development** . 21 (2) 101–117.

Roode, M. & der O., Hartmut von & Martins, N.(2004), The influence of credibility on employer–employee trust relations, South African **Journal of Labour Relations, University of South Africa**, <file:///C:/Users/Lenovo/Desktop/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%AF%D8%A7%D9%82%D9%8A%D8%A9.pdf>

Dolan, S. L. & Richley, B. A. (2006) "Management by values (MBV): a new philosophy for a new economic order", **Handbook of Business Strategy**, 7(1) 235 – 238.

Eliyana, A. (2019), Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance, **European Research on Management and Business Economics**, 25 (2019) 144–150.

Firk ,S. & Schmidt, T. & Wolf, M. (2019), CFO emphasis on value–based management: Performance implications and the challenge of CFO succession. **Management Accounting Research**, 44 (2) 26–43.

Halstead J. M. & Taylor, M. J. (1996), **Values and Values Education in Schools**, london, the falmer press.

Hamida , S. F. & Nordina , N. & Adnanb , A. A. & Sirunc, N. (2013), **A study on primary school teachers’ organizational commitment and psychological empowerment in the district of klang**, 6th International

Conference on University Learning and Teaching , Social and Behavioral Sciences 90 (10) 782 – 787

Hoy, K. & Tarter, J. (2004). Organizational Justice in School: No Justice without Trust. **International of Educational Management**, 18(4), 250–263.

Idris, A. (2014). Flexible working as an employee retention strategy in developing countries: Malaysian bank managers speak. **Journal of Management Research**, 14(2), 71–86.

Imamoglu, S. Z. & Ince, H. & Turkcan, H. & Atakay, B. (2019), **The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance**, the 3rd World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship, Gebze Technical University, Kocaeli, Turkey, 158 (1) 899–906.

Jaakson, K. (2010), Management by values: are som values better than others?, **Journal of Management Development**, 29(9) 795 – 806.

Kernaghan, K. (2003),Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece , **Public Administration Review**, 63 (6) 711–719.

Koruklu, N. & Aktamişa, H. (2012) Study of Prospective Teachers' **Conceptualization of Value Preferences**, **Educational Sciences: Theory & Practice**, 12 (2) 1303–1307.

Koul, N. (2016), Evaluation of Organization Commitment of Teachers: A Study in Select Government Colleges of Chandigarh, **IOSR Journal of Business and Management**, 18(12)11–15.

Kraemer, H. M.(2011), **From Values To Action: The Four Principles Of Values**, Jossey–Bass Isbn.

Krejcie, r. v. & Morgan. D. W. (1970). Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement**. 30, 607–610.

Messner, W. (2013), Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry, **Journal of Indian Business Research**, 5(2), 76–100.

Necmi, G. (2018), Commitment Organizational of High School Teachers, **Journal of Education and Training Studies**, 6(3)115–125.

Paarlberg, L. E. & Perry, J. L. (2007),Values Management Aligning Employee Values and Organization Goals, **The American Review of Public Administration**, 37 (4) 387–408

Ponnu, C. H., & Chuah, C. C. (2010) “Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia.” African. **Journal of Business Management** 4(13): 2676–2692.

Shastri, R. K & Mishra, K. S. & Sinha, A. (2010) Charismatic leadership and organizational commitment: An Indian perspective, **African Journal of Business Management** 4(10) 1946 1953.

Singha, S. K. & Gupta, S. & Bussoc, D. & Kamboj, S. (2019) Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance, **Journal of Business Research**.

Sonnenberg, F. K. (1994) **Managing with a Conscience**. McGraw-Hill.

Tadesse, Endale Fantahun (2019), Teachers' Organizational Commitment at Secondary School in Addis Ababa, **International Journal of Education and Research**, 7 (4) 53–68.

Tadesse, E. F. (2019), Teachers' Organizational Commitment at Secondary School in Addis Ababa, Ethiopia, **International Journal of Education and Research**, 7 (4) 53–68.

Treadwell, P. & Ackroyd, P. & O'reilly, A. (2014), **Value Based Leadership and Management – Creation, Permeation and Visibility: A Critical Analysis of Value Development in a Leading New UK University**, University Of Wales Institute, Cardiff, Wales, UK.

Guseva, N. (2012), Management by Instructions versus Management by Values in Russia: Pros and Cons, **The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management**, Champaign, IL, USA, <file:///C:/Users/Lenovo/Desktop/Guseva%20Natalia%20%2011%20Internat%20Conference.pdf>

Kazimierz, K. (2012), Management by Values, a strategic dimension, **Journal of Management, University of Economics in Poznań**, Faculty of Management, 16(2) 7–15.

الملاحق

ملحق رقم (1) أدوات الدراسة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التعليم العالي
جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج

جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman, Jordan

تحكيم استبانة

سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل: وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير بعنوان " الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين"، والتي تهدف إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالقيم وقياس مستوى الالتزام التنظيمي لديهم من وجهة نظر المعلمين وقياس العلاقة بين المتغيرين، كما وتهدف إلى معرفة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة باختلاف متغير الجنس والخبرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانتين: الأولى متعلقة بمتغير الإدارة بالقيم، والثانية بمتغير الالتزام التنظيمي.

لذا نرجو من سيادتكم قراءة فقرات الاستبانيتين، والتفضل بالحكم عليها من حيث مناسبة الانتماء وصحة الصياغة، والتعديلات المقترحة.

مع خالص الشكر والتقدير

المشرف: الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة

الباحث: علاء محمد مرار

بيانات المحكم:

	الاسم:
	الرتبة الأكاديمية:
	التخصص:
	جهة العمل (الجامعة):

البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة في المكان المناسب:

الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	دراسات عليا
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	من 5 إلى أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/>
		أكثر من 10 سنوات <input type="checkbox"/>

الاستبانة الأولى : قياس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين.

التعديل	الصياغة		الانتماء		الفقرات	الترتيب
	غير صحيحة	صحيحة	غير منتمية	منتمية		
المجال الأول: قيمة التعاون والمشاركة						
					يشجع المدير العمل الجماعي والعمل بروح الفريق.	1
					يشرك المدير المعلمين في صناعة القرارات الأساسية للمدرسة	2
					يشاور المدير المعلمين في إعداد الخطط والبرامج والأنشطة المدرسية	3
					يفوض المدير المعلمين ببعض المهام الإدارية والفنية	4
					يعاون المدير أولياء أمور الطلبة في حل المشكلات المتعلقة بأبنائهم	5
					يتبنى المدير نمط الإدارة الديمقراطية	6
					يشعر المدير المعلم بأنه يعمل في فريق	7
المجال الثاني: قيمة العدل						
					يوزع المدير المهام الأساسية والإضافية والبرامج والأنشطة بين المعلمين بعدالة	1
					يتخذ المدير إجراءات عادلة في حال لاحظ مخالفة أو تجاوز من المعلمين	2
					يقدم المدير حلول منصفة للمعلمين عند وقوع خلاف أو نزاع	3
					يعدل المدير في منح الحوافز المناسبة للمعلمين	4
					يلتزم المدير بالموضوعية في تقييم أداء المعلمين	5
					يشجع المدير المعلمين على اتخاذ إجراءات عادلة	6
					يعطي كل ذي حق حقه عندما يضع التقارير السنوية	7

رقم	الفقرات	منتمية	غير منتمية	صحيحة	غير صحيحة	التعديل
المجال الثالث: قيمة المسؤولية الاجتماعية						
1	يشجع المدير إقامة مبادرات المسؤولية الاجتماعية داخل وخارج المدرسة					
2	يحترم المدير حقوق العاملين والطلبة ولا يعتدي عليها					
3	يقبل المدير ذوي احتياجات خاصة كعاملين في المدرسة					
4	يقدم المدير الدعم اللازم للأهات الجدد					
5	يمنح المدير الطلبة المتفوقين والمبدعين وأبناء العاملين منح تشجيعية					
6	يدعم المدير مشاريع خدمة المجتمع المحلي					
7	يهتم المدير بتدريب المعلمين ونموهم المهني					
المجال الرابع: قيمة الدعم والتحفيز						
1	يدعم المدير مساهماتي ويهتم بأرائي					
2	يعزز المدير المعلم المتميز في الأداء					
3	يحرص المدير على إبقاء الروح المعنوية للمعلمين مرتفعة مهما كانت الظروف					
4	يمنح المدير الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين					
5	يقدم المدير التدريب والعون اللازم للمعلم المحتاج له					
6	ينشر المدير ثقافة التحفيز والدعم بين المعلمين					
7	يتجاوب المدير مع رغبات المعلمين بما هو ممكن					
المجال الخامس: قيمة المصداقية						
1	يصدق المدير في وعده والتزاماته تجاه الآخرين					
2	يبتعد المدير عن الغموض في سلوكه وتصرفاته					
3	يقدم المدير مصلحة العمل على المصلحة الشخصية					
4	يوفر المدير المعلومات لمن أراها بوضوح وشفافية					
5	يعترف المدير بالخطأ ويتحمل مسؤولياته					
6	يعزز المدير سلوك الصدق لدي المعلمين والطلبة					
7	ينقل المدير ما يشاهد بصورته الحقيقية					

الاستبانة الثانية : قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين

التعديل	الصياغة		الانتماء		الفقرات	رقم
	غير	صحيحة	غير	منتمية		
المجال الأول: الالتزام العاطفي						
					يشعر المدير أن مشكلات المدرسة هي مشكلته	1
					يتحدث المدير عن مهنته في المدرسة باعتزاز وفخر	2
					يعد المدير نفسه جزء من المدرسة	3
					يعامل المدير جميع العاملين والطلبة بثقة واحترام	4
					يتبنى المدير قيم المدرسة وثقافتها ويسهم في نشرها	5
					لدى المدير الاستعداد للعمل في المدرسة خارج أوقات الدوام إن تطلب الأمر	6
					يفتخر المدير بزملائه من الإدارة والمعلمين	7
المجال الثاني: الالتزام المعياري						
					يعد المدير الظروف البيئية والاجتماعية في المدرسة مريحة ومناسبة ولا يمكن تركها	1
					يفضل المدير الامتيازات التي تقدمها له المدرسة على الانتقال إلى مدرسة أخرى	2
					يعد المدير نفسه جزء هام من بيئة المدرسة الاجتماعية	3
					يحافظ المدير على علاقات الصداقة مع العاملين	4
					يحافظ المدير على علاقات الصداقة مع أولياء أمور الطلبة	5
					يؤمن المدير بأن الانتماء والوفاء للمدرسة قيمة أخلاقية	6
					ينفذ المدير ما يلتزم به تجاه المعلمين وأولياء الأمور	7
المجال الثالث: الالتزام الاستمراري						
					يعتقد المدير أن الانتقال لمكان عمل آخر لا يحقق الاستقرار	1
					يتطلع المدير للحصول على مكاسب أكثر لانتمائه للمدرسة	2
					يحرص المدير على البقاء في المدرسة حتى التقاعد	3
					يرفض المدير ترك المدرسة ولو توفرت له فرصة أخرى	4
					يعتقد المدير أنه سيخسر الامتيازات والمكاسب التي حصل عليها في حال ترك المدرسة	5
					يشجع المدير المعلمين على الاستمرار في عملهم	6
					يعد المدير بقائه في المدرسة استثمار له	7

التعديل	الصياغة		الانتماء		الفقرات	الترتيب
	غير صحيحة	صحيحة	غير منتمية	منتمية		
المجال الرابع: الالتزام نحو مهنة التعليم						
					يشارك المدير في التنظيمات التي تتعلق بمهنة التعليم مثل النقابة وجمعيات المعلمين	1
					يشجع المدير للانتماء لمهنة التعليم	2
					يبدل المدير ما بوسعه لتمثل فلسفة التربية والتعليم	3
					يعد المدير مهنة التعليم رسالة وليست مجرد مهنة	4
					يسعى المدير إلى النمو المهني عن طريق التعلم المستمر	5
					يشجع المدير الأفكار الجديدة والإبداعية في المهنة	6
					يتابع المدير الجديد من المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالمهنة والتي تهدف إلى تطوير العمل	7
المجال الخامس: الالتزام بالقوانين والأنظمة						
					يحرص المدير على معرفة وفهم ما يتعلق بعمله من القوانين والأنظمة	1
					يلتزم المدير بالمواعيد الرسمية لوزارة التربية والتعليم	2
					يطبق المدير القوانين والأنظمة حسب الأصول	3
					يتحمل المدير المسؤولية المناطة به بكل أمانة ودقة	4
					يوضح المدير القوانين والأنظمة والتعليمات للعاملين	5
					يلتزم المدير بالقرارات ولو خالفت رأيه ورغبته	6
					ينظر العاملون للمدير كقدوة لهم في الالتزام الوظيفي	7

ملحق رقم (2)

قائمة أسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	اللقب العلمي والاسم	الترتيب
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	الأستاذ الدكتور أحمد أبو كريم	1
الجامعة الأردنية	القيادة والإدارة التربوية	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	2
جامعة العلوم التربوية / الأنوروا - اليونسكو	مناهج وطرق تدريس	الأستاذ الدكتور بسام عبد الله طه	3
الجامعة الأردنية	قيادة تربوية	الأستاذ الدكتور راتب السعود	4
الجامعة الأردنية	قيادة تربوية	الأستاذ الدكتور سيناريا عبد الجبار	5
الجامعة الأردنية	الإدارة التربوية والأصول	الأستاذ الدكتور عبد السلام العوامرة	6
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	الدكتور أمجد درادكة	7
الجامعة الأردنية	الإدارة التربوية	الدكتور صالح عباينة	8
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرق تدريس	الدكتور فواز شحادة	9
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	الدكتور أسامة حسونة	10
جامعة العلوم التربوية / الأنوروا - اليونسكو	اللغة العربية	الدكتور شفيق الكسجي	11

ملحق رقم (3) أدوات الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التعليم العالي
جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج

جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

استبانة

حضرة الزميل/ة عضو هيئة التدريس الكريم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير بعنوان " الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين"، والتي تهدف التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالقيم، والتعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي لديهم من وجهة نظر المعلمين وقياس العلاقة بين المتغيرين.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانتين: الأولى متعلقة بمتغير الإدارة بالقيم، والتي تضمنت خمسة مجالات كالتالي: قيمة التعاون والمشاركة، قيمة العدل، قيمة المسؤولية الاجتماعية، قيمة الدعم والتحفيز، قيمة المصادقية.

والاستبانة الثانية متعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي، والتي تضمنت خمسة مجالات كالتالي: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري، الالتزام نحو مهنة التعليم، الالتزام بالقوانين والأنظمة. وقد صممت موافقة لمقياس ليكرت الخماسي وفق التدرج التالي: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

لذا نرجو من سيادتكم قراءة فقرات الاستبانتين، والتفضل بتعبئتها بدقة وموضوعية، لهدف الوصول إلى نتائج دقيقة، لاعتمادها في البحث العلمي المتعلق بعنوان الدراسة، علماً أنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة، ولغرض البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحث: علاء محمد مرار

يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب لكل فقرة مما يلي:

البيانات الشخصية:

	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي	بكالوريوس وما دون <input type="checkbox"/>	دراسات عليا <input type="checkbox"/>
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/>
		من 10 سنوات فأكثر <input type="checkbox"/>

الاستبانة الأولى : قياس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان للإدارة بالقيم.

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
يقوم مدير المدرسة بالآتي:						
المجال الأول: قيمة التعاون والمشاركة						
1	يشجع العمل الجماعي (العمل بروح الفريق)					
2	يشرك المعلمين في صناعة القرارات الأساسية للمدرسة					
3	يشاور المعلمين في إعداد الخطط والبرامج					
4	يفوض المعلمين ببعض الصلاحيات الإدارية والفنية					
5	يشارك أولياء أمور الطلبة في علاج مشكلات أبنائهم					
6	يتبنى المدير نمط الإدارة الديمقراطية					
7	يحرص على تفعيل مجلس الطلبة					
المجال الثاني: قيمة العدل						
8	يوزع المهام بين المعلمين بعدالة					
9	يمارس إجراءات عادلة عند وقوع مخالفة من المعلمين					
10	يقدم حلاً منصفاً عند وقوع خلاف					
11	يعدل في منح الحوافز المناسبة للمعلمين					
12	يقيم أداء المعلمين بموضوعية					
13	يشجع المعلمين على اتخاذ إجراءات عادلة أثناء تعاملهم مع الطلبة					
14	يعطي كل ذي حق حقه عند كتابة التقارير السنوية					
المجال الثالث: قيمة المسؤولية الاجتماعية						
15	يشجع إقامة مبادرات المسؤولية الاجتماعية					
16	يحترم حقوق العاملين والطلبة					
17	يقبل ذوي احتياجات خاصة كعاملين في المدرسة					
18	يقدم الدعم اللازم لمن لديها (حالة ولادة) من الموظفات					
19	يقدم للطلبة المبدعين منحاً تشجيعية					
20	يتبنى مشاريع خدمة المجتمع المحلي					
21	يهتم بتدريب المعلمين لنموهم المهني					

الدرجة					الفقرة	الرقم
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا		
المجال الرابع : قيمة الدعم والتحفيز						
					يدعم مساهمة المعلم ويهتم بأرائه	22
					يثني على المعلم المتميز في الأداء	23
					يحرص على رفع الروح المعنوية للمعلمين	24
					يمنح الحوافز المناسبة للمعلمين	25
					يقدم (التدريب والعون) اللازم للمعلم المحتاج له	26
					يحرص على غرس ثقافة التحفيز في نفوس المعلمين	27
					يلبي رغبات المعلمين الممكنة	28
					يعمل على زيادة ثقة المعلمين بأنفسهم	29
المجال الخامس: قيمة المصداقية						
					ينتهج الصدق في عوده للآخرين	30
					يبتعد عن الغموض في سلوكه	31
					يقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	32
					يوفر المعلومات الحقيقية لمن أرادها	33
					يتحمل مسؤولياته باعترافه بالخطأ إن وقع منه	34
					يعزز سلوك الصدق لدى المعلمين والطلبة	35
					ينقل ما يشاهد بصورته الحقيقية	36

الاستبانة الثانية: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان.

الرقم	الفقرة	الدرجة			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
يقوم مدير المدرسة بالآتي: المجال الأول: الالتزام العاطفي					
1	يعالج مشكلات المدرسة كمشكلاته الشخصية				
2	يتحدث عن مهنته في المدرسة باعتراز وفخر				
3	يبرز أعماله التي تدل على انتمائه للمدرسة				
4	يعامل الجميع (المعلمون والطلبة) باحترام				
5	يتبنى (قيم وثقافة) المدرسة				
6	يسهم في نشر (قيم وثقافة) المدرسة				
7	يستعد للعمل في المدرسة خارج أوقات الدوام عند الحاجة				
8	يفتخر بزملائه في المدرسة				
المجال الثاني: الالتزام المعياري					
9	يعد الظروف (البيئية والاجتماعية) في المدرسة مناسبة له				
10	يقدر الامتيازات التي تقدمها المدرسة له				
11	يعد نفسه جزءاً هاماً من بيئة المدرسة الاجتماعية				
12	يحافظ على علاقات الصداقة مع العاملين معه				
13	يحافظ على علاقات الصداقة مع أولياء أمور الطلبة				
14	يؤمن بأن الانتماء والوفاء للمدرسة قيمة أخلاقية				
15	ينفذ ما يلتزم به تجاه المعلمين وأولياء الأمور				
المجال الثالث: الالتزام الاستمراري					
16	يعتقد أن الانتقال لمكان عمل آخر لا يحقق الاستقرار				
17	يتطلع للحصول على مكاسب أكثر لانتمائه للمدرسة				
18	يحرص على البقاء في المدرسة حتى التقاعد				
19	يرفض ترك المدرسة ولو توفرت له فرصة أخرى				
20	يعتقد أنه سيفقد امتيازاته في حال ترك المدرسة				
21	يشجع المعلمين على الاستمرار في عملهم				
22	يعد بقاءه في المدرسة استثماراً له ولجهوده				

الدرجة					الفقرة	الرقم
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا		
المجال الرابع: الالتزام نحو مهنة التعليم						
					يشترك في المنظمات التي تتعلق بمهنة التعليم مثل النقابة	23
					يزود المعلمين بما يحتاج العمل من متطلبات (مادية ومعنوية)	24
					يبذل ما بوسعه لتمثيل فلسفة التربية والتعليم	25
					يعد مهنة التعليم رسالة وليست مجرد مهنة	26
					يسعى للتطوير والنمو المهني	27
					يشيد بالأفكار الإبداعية في المهنة	28
					يوجه نحو الجديد من (المعارف والمهارات) المتعلقة بالمهنة	29
المجال الخامس: الالتزام بالقوانين والأنظمة						
					يحرص على معرفة ما يتعلق بعمله من (القوانين والأنظمة)	30
					يلتزم بالتقويم الرسمي لوزارة التربية والتعليم	31
					يطبق (القوانين والأنظمة) حسب الأصول	32
					يتحمل المسؤولية المناطة به بكل أمانة	33
					يوضح (القوانين والأنظمة والتعليمات) للمرؤوسين	34
					يلتزم بالقرارات ولو خالفت رأيه	35
					يُنظر له كقدوة في الالتزام الوظيفي	36