



المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في
محافظة عمّان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلّمين

**The Administrative Value System of Private School
Principals in Amman Governorate and its Relation to the
Organizational Commitment of Teachers**

إعداد

رويدة جميل خليل أبو راضي

إشراف

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريف

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

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

2013

تفويض

أنا رويدة جميل خليل أبو راضي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المعنونة بـ "المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عفران وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين" للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: رويدة جميل خليل أبو راضي



التوقيع:

التاريخ: 24 / 8 / 2013 م

قرار لجنة المناقشة

توقفت هذه الرسالة وعنوانها "المنظومة القيمية الإدارية لدى مشيري

المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين".

وأجيزت بتاريخ ٢٤ / ٨ / ٢٠١٣ م.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً
٩.٩.2013

الأستاذ الدكتور محمد محمود الحيلة

مشرفاً

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

ممتحناً خارجياً

الدكتور خالد أحمد الصرايرة

شكر وتقدير

الحمد لله ثم الحمد لله تعالى على نعمة العقل والتكليف، لك الحمد يا الله أن رفعت من شأن العلم والعلماء والمتعلمين، وفضلتكم على سائر خلقك أجمعين، ولك الحمد أن جعلت العلماء أئمة الهدى ومناثر النقى في العالمين، ولك يا الله كل الثناء أن عرفتني في طريق طلب العلم على نجوم يهتدى بها من العلماء وأهل العلم والمربين من أجل بناء جيل متعلم صالح يديم الحمد والثناء لله رب العالمين. وأصلي وأسلم على الرسول الأكرم بقدر ما خط القلم، ونشر في الصحف، وعلى آله وصحبه وسلم.

الحمد والشكر لله عز وجل أولاً على أن أعانني على إتمام عملي هذا، وأثنى بالشكر على الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي الذي ما بخل عليّ بجهد، أو علم، أو مشورة، طيلة فترة الدراسة لمرحلة الماجستير، والذي ما توانى لحظة في مد يد العون والمساعدة. فكان لي مثلاً في الإخلاص والتفاني.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة اللذين قدّموا لي كل عون ومساعدة، وأتقدم بالشكر إلى الأساتذة الذين قاموا بتحكيم أدوات الدراسة وأفادوني من علمهم وخبرتهم. كما وأقدم شكري لأعضاء لجنة المناقشة، وكل الشكر والتقدير إلى مديريات التربية والتعليم ومديري المدارس والمعلمين والمعلمات اللذين أسهموا في إخراج هذا الجهد المتواضع.

وشكري المتواضع لعائلتي وأبنائي اللذين تحملوا معي مشقة العمل وكانوا عوناً في إنجازهم.

الباحثة رويدة جميل أبو راضي

الإهداء

إلى أعلى من عرف القلب في الحياة .. وأصدق من أحب بلا حساب إلى النبع العذب

الذي يرتوي منه الضمآن

إلى روح والديّ الطاهرتين

إلى قرّة عيني ... وريحانة حياتي ... وابتسامة الروح لي

إلى ابنتيّ جنان الخلد .. ونوران

إلى الحلم الجميل والأمل المنير ... إلى إشراقة المستقبل إلى أبنائي رجال الغد...

عمر وأحمد ومعاذ

إلى أنس القلب وهبة الرحمن

إلى أخواتي الغوالي

إلى رفيق الدرب ... والصديق الوفي ... والأخ والحبیب ...

إلى زوجي غازي

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

الباحثة رويدة جميل أبو راضي

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ل	قائمة الملحقات
م	الملخص باللغة العربية
ع	الملخص باللغة الإنجليزية
	الفصل الأول مقدمة عامة للدراسة
2	تمهيد
6	مشكلة الدراسة
8	هدف الدراسة وأسئلتها
9	أهمية الدراسة
10	حدود الدراسة
10	محددات الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة
13	أولاً: الأدب النظري
47	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
62	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
36	أولاً: منهج البحث المستخدم
36	ثانياً: مجتمع الدراسة
65	ثالثاً: عينة الدراسة

الصفحة	الموضوع
66	رابعاً: أداتا الدراسة
73	خامساً: متغيرات الدراسة
74	سادساً: إجراءات الدراسة
76	سابعاً: إجراءات التصحيح
76	ثامناً: المعالجة الإحصائية
	الفصل الرابع نتائج الدراسة
79	أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
69	ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
100	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
102	رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
119	خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس
	الفصل الخامس مناقشة النتائج
128	أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول
134	ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني
135	ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث
137	رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع
143	خامساً: مناقشة نتائج السؤال الخامس
141	التوصيات والمقترحات
	قائمة المراجع
145	المراجع العربية
154	المراجع الأجنبية
158	الملحقات

قائمة الجداول

الرقم	محتوى الجدول	الصفحة
1	توزيع مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة ضمن المديرية التابعة لمحافظة عمان للعام الدراسي (2012-2013).	64
2	توزيع مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب المديرية الثلاث من مديريات التربية والتعليم وحسب الجنس، في محافظة عمان.	65
3	توزع أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب مديرية التربية والتعليم ، والجنس.	66
4	قيم معاملات الثبات لاستبانة المنظومة القيمية الإدارية باستخدام معامل ارتباط بيرسون ، ومعادلة كرونباخ ألفا.	70
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات مرتبة تنازلياً.	79
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال قيم الولاء التنظيمي/ الانتماء مرتبة تنازلياً.	81
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال قيم الاستقلالية مرتبة تنازلياً.	83
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال القيم القيادية مرتبة تنازلياً.	85
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال القيم الاعتبارية مرتبة تنازلياً.	87
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال القيم الخيرية مرتبة تنازلياً.	89

الرقم	محتوى الجدول	الصفحة
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال قيم المسؤولية الاجتماعية مرتبة تنازلياً.	91
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال قيم الدعم مرتبة تنازلياً.	93
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال قيم العدالة التنظيمية مرتبة تنازلياً.	95
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي ومعلمات المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً.	97
15	قيم معامل الارتباط بين درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون.	100
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين لإيجاد دلالة الفروق درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان وفقاً لمتغير الجنس.	103
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	105
18	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	107
19	اختبار شيفية لمقارنات البعدية للفروق في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	108
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان ، تبعاً لمتغير الخبرة.	109

الرقم	محتوى الجدول	الصفحة
21	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان ، تبعاً لمتغير الخبرة.	111
22	اختبار شيفية للمقارنات البعدية في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان ، لمجال قيم المسؤولية والاجتماعية، تبعاً لمتغير الخبرة.	113
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان ، تبعاً لمتغير عدد الدورات.	114
24	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان، تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريسية للمعلمين	117
25	اختبار شيفية للمقارنات البعدية للفروق في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان، تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريسية للمعلمين.	118
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين لإيجاد دلالة الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة العاصمة عمّان تبعاً لمتغير الجنس.	120
27	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة العاصمة عمّان، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	121
28	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة العاصمة عمّان، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	122
29	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة العاصمة عمّان، تبعاً لمتغير الخبرة.	123
30	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة العاصمة عمّان، تبعاً لمتغير الخبرة.	124

الصفحة	محتوى الجدول	الرقم
125	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان ، تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية للمعلمين .	31
126	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة عمان تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية للمعلمين	32

قائمة الملحقات

الصفحة	محتوى الملحق	الرقم
159	استبانة المنظومة القيمية الإدارية بصورتها الأولية.	1
167	استبانة الالتزام التنظيمي بصورتها الأولية.	2
171	أسماء المحكمين.	3
172	استبانة المنظومة القيمية الإدارية بصورتها النهائية.	4
179	استبانة الالتزام التنظيمي بصورتها النهائية.	5
183	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط.	6
185	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم موجه إلى مديريات التعليم الخاص.	7
187	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم /لواء قصبة عمان إلى جميع المدارس الخاص التابعة لها.	8
189	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم /لواء القويسمة إلى جميع المدارس الخاص التابعة لها.	9
191	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم /لواء الجامعة إلى جميع المدارس الخاص التابعة لها.	10

المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين

إعداد الطالبة

رويدة جميل خليل أبو راضي

إشراف الأستاذ الدكتور

عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى المنظومة القيمية لمديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (375) معلماً ومعلمة تمّ اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية من ثلاث مديريات من مديريات التربية والتعليم. وقد استخدمت أداتان: الأولى لقياس مدى توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والثانية لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة عمّان، وتمّ التأكد من صدق الأداتين وثباتهما. كما تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ ألفا، والاختبار التائي لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي (One – way ANOVA)، واختبار شيفيه.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- أن درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت متوسطة.

ن

- أن ترتيب القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت على النحو الآتي: "قيم الولاء التنظيمي/ الانتماء"، و"قيم الاستقلالية" وبدرجة مرتفعة، أما القيم القيادية، و"قيم الاعتبارية"، و"قيم الخيرية"، و"قيم المسؤولية الاجتماعية"، و"قيم الدعم" وبدرجة متوسطة، وأما "قيم العدالة التنظيمية" فقد كانت وبدرجة متوسطة.
- أن مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة عمّان من وجهة نظرهم كان متوسطاً.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان، ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بشكل عام، وبين جميع مجالات القيم الإدارية والالتزام التنظيمي باستثناء مجال قيم الاعتبارية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، تبعاً لمتغير الخبرة.

س

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية للمعلمين .
- في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها، أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات ومن أهمها:
- ضرورة وضع عدد من الأسس والمعايير الفنية عند اختيار مديري المدارس ممن تتوافر لديهم منظومة قيمية إدارية تتوافق مع أسس العمل السائدة في وزارة التربية والتعليم.
- العمل على توفير مناخ تنظيمي مناسب للمعلمين ، من قبل مديري المدارس ، وذلك من خلال توافر منظومة قيمية لدى المديرين تعود بالفائدة على التزام المعلمين التنظيمي وولائهم وانتمائهم .

**The Administrative Value System of Private School Principals in Amman
Governorate and its Relation to the Organizational Commitment of
Teachers**

Prepared by the student

Rowaida Jamil Khalil Abu Radi

Supervised by

Prof. Dr. Abbas A - Mahdi Sharifi

Abstract

The study aimed at identifying the administrative value system of private schools' principals in Amman governorate and its relation to the organizational commitment of teachers, the study sample consisted of 375 female and male teachers were selected by stratified random relative way of three directorates of education which have been selected in the manner of cluster from the total of education directorates.

Two tools have been used:

The first to measure the availability of administrative values among the principals of private schools in Amman Governorate from the perspective of teachers, and the second to measure the level of organizational commitment for teachers of private schools in the Amman Governorate, the validity and stability of the tools have been confirmed. The data were treated statistically using the arithmetic means, and standards of deviation, and ranks, and the rate of Pearson

ف

correlation and Cronbach's alpha equation, and the C test for two independent samples, analysis of variance (one- way ANOVA), and Scheffe test.

The study founds:

- The degree of availability of the administrative values of principals of private schools in Amman Governorate from the viewpoint of teachers was moderate.
- The order of the availability of the administrative values principals in private schools in Amman Governorate from the viewpoint of teachers was as follows: "the values of organizational loyalty / affiliation" too high, "the values of independence" too high, "the values of leadership," moderately, "the values of legal "moderately, "charities values "moderately," the values of support "moderately," the organizational values of justice "moderately.
- The level of commitment of private school teachers in Amman Governorate from their point of view was average.
- The existence of a positive relationship statistically significant at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the degree of availability of the administrative values of principals of private schools in Amman Governorate, and the level of organizational commitment of teachers.
- The presence of statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of availability of the administrative values of principals of private schools in Amman Governorate from the perspective of teachers, depending on the sex variable in favor of males.
- The lack of statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of availability of the administrative values of principals of private schools in Amman Governorate from the perspective of teachers, depending on the variable of qualification.
- The lack of statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of availability of the administrative values of principals of private

ص

schools in Amman Governorate from the perspective of teachers, depending on the experience variable.

- The lack of statistically significant differences at the level of (0.05) in the degree of availability of the administrative values of principals of private schools in Amman Governorate from the perspective of teachers, depending on the variable number of courses in total.

In light of the results that have been reached, the researcher recommended a set of recommendations and the most important:

- The need to develop a number of principles and technical criteria when selecting school principals who possess administrative value system compatible with the principles of the prevailing work in the Ministry of Education.

الفصل الاول

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

تمهيد

إن الإنسان بوصفه كائناً اجتماعياً، لا يمكنه العيش إلا من خلال نظام اجتماعي تفاعلي يحقق من خلاله الأهداف التي يسعى إليها، وهو يلبي حاجاته ورغباته مع مجموعة من الأفراد الذين يعيش معهم على أرض واحدة، وتجمعهم فيها أهداف وحاجات مشتركة، فتتولد لديهم قيم يمثلونها ويؤمنون بها.

ويعد موضوع القيم من الموضوعات الفلسفية التي يكثر حولها الجدل، والتي اهتم بها العلماء والمفكرون بمدارسهم ومذاهبهم الفكرية المختلفة منذ القدم، وما زال الاهتمام بها قائماً، وهي من الموضوعات المهمة التي تستحق الدراسة والبحث؛ فهي تتغلغل في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات بشكل كبير، خاصة مع ما يشهده العالم من تطور متسارع في مختلف نواحي الحياة، سواء الاجتماعية أم الاقتصادية أم السياسية أم التكنولوجية (الصررايرة والقضاة, 2008).

والقيم من أهم محددات السلوك، ومن المكونات التي تسهل التعامل والتفاعل بين الأفراد والجماعات، فهي نتاج التفاعل القائم بين الفرد ومجتمعه، وهي ما يميز الإنسان عن غيره من الكائنات الأخرى، أما القيم الاجتماعية فيتناهاها الأفراد في مجتمع ما في نطاق منظومة أو نسق معين لها، وينتظم بها مع غيره في سياق اجتماعي، ويتأثر بما يطرأ على المجتمع من تغيرات (الريموني والحوالدة، 2007). وعليه، فإن القيم التربوية هي جزء من قيم المجتمع، وهي تكتسب من القيم التي

يؤمن بها المجتمع، ويتبناها، ويدافع عنها، لأنها النتاج الثقافي والاجتماعي للمجتمع، وهي تعكس أفكاره وثقافته. (الصرايرة والقضاة, 2008).

وتعدّ القيم نتاجاً لعمليات التعلّم وتحكمها مجموعة المبادئ السيكولوجية التي تحكم أشكال التعلّم الأخرى، ولذلك فإنّ الناس، أفراداً، وجماعات، ومؤسسات، يهتمون بتعليم القيم ويرون فيها إحدى النتائج النهائية المهمة، ولما كانت القيم نتاجاً للتعلّم، فلا بدّ أن تتأثر بالعوامل التي تؤثر في أشكال التعلّم الأخرى، إذ أشارت بعض الدراسات إلى أن الخبرات المكتسبة تؤثر فعلاً في تشكيل أو تغيير منظومة الاتجاهات والقيم ذات العلاقة بالنشاطات والأعمال (العمرى وجرادات ونشواتي، 1985).

هناك علاقة وثيقة بين القيم والتربية، لأنّ التربية عملية قيمية، فالعملية التربوية، في أيّ مجتمع تحتاج إلى توافق الأنماط السلوكية والتقائنها على نسق قيمى واضح، فضلاً عن تناسق الأدوار على مستوى الأفراد العاملين، وكذلك على مستوى المؤسسات التربوية (عبد الفتاح، 2001: 9-7).

إنّ القيم عبارة عن اختيار يقوم به الإنسان في ميادين الحياة التي تتضمن اتجاهاته الأساسية وميوله العميقة والأشياء التي تحظى منه بالاحترام والتقدير، وعملية الاختيار هذه لا تأتي من فراغ وإنما يقوم بها متأثراً بالأساس الثقافي للمجتمع الذي يتفاعل فيه، وما يتضمنه هذا الوسط من نظم وتقاليد وعادات اجتماعية وأنماط سلوكية، ومن ثمّ التوافق عليها في سياق الجماعات حتى أصبحت جزءاً من التراث الثقافي والحضاري (شمس الدين، 2006).

ويهدف النظام التربوي إلى تربية الإنسان الصالح، الذي تتحقق فيه أبعاد متنوعة من القيم والمهارات والمعارف، وغاية هذا النظام الارتقاء بمستوى المواطن لمعارج من القيم الإنسانية والترفع

به عن قصر تعلقه بماديات الحياة التي لا يمكن من خلالها وحدها أن يحقق سعادته القصوى إلا إذا ارتبط ببعد قيمي يسمو بهذا الإنسان (الطويل، 1999)، لذلك تسعى النظم التربوية في مختلف البلدان لبناء إنسان متكامل في جوانبه الجسمية والعقلية والقيمية والروحية، إنسان مقتدر على البناء والعطاء ، الأمر الذي يفضي إلى تنمية شاملة في شتى المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها. وتعدّ منظومة القيم من الأركان الحيوية التي يقوم عليها أي مجتمع نظراً لما تؤديه من دور فعّال في ضبط السلوك الانساني وتوجيهه ضمن إطار مقبول وإيجابي. والمجتمعات الحية تصنع لنفسها منظومة من القيم المتوازنة التي تشكل نسقاً قيمياً يتخذه الناس معياراً لقياس أفعالهم، وأفعالهم، وتصرفاتهم في الحياة، إذ تصبح تلك المنظومة مصدر لتنظيم شؤون الحياة في المجتمع بأبعادها السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية (خوالدة، 2003).

لقد ركّز مفكرو الإدارة على الفرد في المنظمة بوصفه عنصراً أساسياً يساعد في تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، وعلى دراسة سلوكه ومحاولة التأثير في هذا السلوك ليتوافق مع السلوك الذي تريده المنظمة للعاملين بها، وهناك ثمة متغيرات تؤثر في سلوك الفرد، والالتزام التنظيمي أحد تلك المتغيرات الذي حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء، كونه من أنماط السلوك المرغوب فيها التي تسعى المنظمات إلى تعزيزها لدى أعضائها (الخشروم، 2009).

وإذا كان الالتزام التنظيمي يولد لدى الفرد إحساساً عالياً بالانتماء والاندماج مع المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على بعض المتغيرات مثل المواطنة التنظيمية، أو تخفيف حدة ضغوط العمل، فإن لطبيعة العلاقة بين المنظومة القيمية والالتزام التنظيمي أهمية خاصة، ذلك أن الكفاءة والفاعلية في المنظمات عامةً والخدمية منها على وجه الخصوص تحتاج إلى مستوى عالٍ من الالتزام بين العاملين (الخشروم،

إن العاملين الملتزمين تنظيمياً هم الذين يملكون الدافعية المستمرة التي تحدد سلوكهم نحو منظماتهم، بحيث يتفانون في السعي لتحقيق أهدافها، وهؤلاء الأشخاص يمتلكون الالتزام القيمي عندما يشاركون في وضع الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتزداد قوة إيمانهم بفاعلية هذه الخطط والحاجة الماسة لها (Umstot,1984)، ويتولد الالتزام التنظيمي من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغط العمل والعوامل التنظيمية والمؤشرات المجتمعية والبيئة العامة، إذ إن الالتزام التنظيمي هو إدراك الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع قيم المنظمة التي يعملون فيها وأهدافها، ومن أهم روافد الالتزام التنظيمي للمعلمين هو العلاقة بينه وبين زملائه في العمل، ويندرج تحت هذا علاقته مع مديره التي تشكل مسألة مهمة لتوافقه في العمل مما ينعكس أثره في مجالات الحياة المختلفة على أساس أن العلاقة بين المعلم والمدير تكون أكثر أهمية من العلاقة بينه وبين زميل آخر له (الطارق، 1996).

وفي الآونة الأخيرة أعطى الباحثون في مجالات السلوك التنظيمي اهتماماً متزايداً لدراسة الالتزام التنظيمي لما له من تأثير واضح على فعالية المنظمات وإنتاجيتها، وبدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي في الفكر الإداري الحديث منذ فترة قصيرة نسبياً، وتناولته دراسات عدة من جوانب مختلفة، وبرهنت بعض الدراسات على أن النمو الاقتصادي الذي حققته بعض الدول المتقدمة ألمانيا، اليابان، إنما يعود إلى قوة عمل ملتزمة، حيث تبين إن (90%) من نجاح المنظمات في تلك الدول يعود إلى الالتزام التنظيمي (الطجم، 1996).

فضلاً على ذلك فإن هناك اعتقاداً قوياً بأن هناك علاقة بين العديد من الظواهر السلوكية مثل زيادة معدلات دوران العمل، ونسبة الغياب، وبين إحساس العاملين بالالتزام التنظيمي (Meyer, 1993, Allen & Smith, 1993)، وأصبح النظر للالتزام التنظيمي، بأنه انعكاس لمدى انتماء الأفراد لمؤسساتهم وتعلقهم بها (سلطان، 2002: 207)، ومن هنا جاء الاهتمام بهذا المفهوم من قبل الباحثين. وفي ضوء ما سبق، جاءت هذه الدراسة لتعرف المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين.

مشكلة الدراسة

تترك المنظومة القيمية الإدارية بصماتها على المنظمات الإدارية بصفة عامة والمؤسسات التربوية بصفة خاصة، وتكسب كل منها سمات شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة، وتحفيزهم على أداء أعمالهم بإتقان، ورفع مستوى التزامهم التنظيمي، ومع تزايد المشكلات التنظيمية المعاصرة، ظهرت حاجة المنظمات التربوية إلى تفسيرات لتلك المشكلات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وجاءت المنظومة القيمية بما تتضمنه من معارف وعادات وتقاليد وقيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية على أنها من العوامل التي يمكن أن تسهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المنظمات التربوية، وبخاصة ما يتعلق بصنع القرارات وتوجيه سلوك العاملين، وتحسين مستوى التزامهم التنظيمي.

وإدراكاً لما سبق من أهمية للمنظومة القيمية الإدارية في التأثير الإيجابي أو السلبي على الإلتزام التنظيمي، فإن من الأهمية بمكان بحث مثل هذا التأثير، ومن هنا تبدأ الحاجة لدراسة العلاقة بين المنظومة القيمية الإدارية ومستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في المدارس الخاصة.

لقد أوصت دراسة الحميدة (2003) بإجراء مزيد من الدراسات حول منظومة القيم نظراً لأهميتها وتأثيرها في الإدارة المدرسية باعتبار أن القيم موجّهات للسلوك، وتعطي مؤشراً على الإدارة الفعّالة والإدارة غير الفعّالة. وأوصت دراسة الطعاني (2006) بإجراء دراسات تشمل متغيرات لها علاقة بالمنظومة القيمية، وذلك نظراً لأهمية القيم ودورها التربوي في نجاح العملية التعليمية، وصنع القرارات.

ونظراً لأهمية الموقع الذي يشغله مدير المدرسة، وأهمية الدور الذي يقوم به، وانطلاقاً من تلك القاعدة التي تشير إلى أن حياة الإنسان هي حياة قيمية، وإن قيم المديرين تعدّ الركن الأساس لثقافة أي مؤسسة، ومدير المدرسة هو أحد القادة التربويين الذين يسهمون في إنجاح العملية التربوية، من خلال القيم التي يؤمن بها والتي لها علاقة مباشرة بأداء العاملين في المدرسة. وبناءً عليه، كان من الأهمية تعرف أبعاد المنظومة القيمية الإدارية التي يتبناها مديرو المدارس الخاصة في عمّان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيس الآتي :

ما العلاقة بين المنظومة القيمية الإدارية لدى المديرين والالتزام التنظيمي للمعلمين؟

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى المنظومة القيمية الإدارية لمديري المدارس الخاصة في

عمّان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين, وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر

المعلمين والمعلمات؟

2. ما مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة عمّان من وجهة

نظرهم؟

3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة توافر القيم الإدارية

لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة توافر القيم الإدارية

لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمّان تعزى لمتغيرات: الجنس, والمؤهل

العلمي, والخبرة, والدورات التدريبية للمعلمين؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الالتزام التنظيمي

لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة العاصمة عمّان تعزى لمتغيرات: الجنس,

والمؤهل العلمي, والخبرة, والدورات التدريبية للمعلمين؟

أهمية الدراسة

إن العديد من مشكلات المنظمات الإدارية، لم يعد من الميسور حلها عبر تطبيق السبل والتقنيات الإدارية فقط، فهناك مطلب وبعد آخر لا بدّ من الاعتراف به، وبمكانته، وبأهميته في التعامل مع مختلف جوانب النظم الاجتماعية بما فيها النظام التربوي، هذا المطلب متعلق بالمنظومة القيمية التي توطر سبل التعامل البشري وتقنياته مع قضايا النظم.

إن وجود منظومة قيمية إدارية يلتزم بها تعدّ ضرورة للتعامل الفعّال مع العاملين في المؤسسات التربوية على اختلاف أنواعها ومستوياتها.

لذا يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة:

- القائمين على عمليات اختيار مديري المدارس وتعيينهم.
- مصممي برامج التأهيل التربوي في الجامعات.
- المسؤولين الإداريين في وزارة التربية والتعليم لتطوير معايير اختيار المديرين من قبل اللجان المختصة، والمخططين التربويين المسؤولين عن إعداد المديرين وتدريبهم.
- مديري المدارس الخاصة (الأساسية والثانوية) من خلال تعرفهم بالمنظومة القيمية الإدارية لديهم في ضوء استجابات المعلمين والمعلمات.

- العاملين في البحث التربوي إذ يمكن أن تفتح هذه الدراسة مجالاً لدراسات لاحقة يتم فيها تناول الموضوع من جوانب أخرى أو تستهدف فئات أخرى.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على معلّمي المدارس الخاصة ومعلّماتها في مدينة عمّان للعام الدراسي (2012/2013).

محددات الدراسة

تحدّد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق أدواتي الدراسة وثباتهما، ودرجة موضوعية المستجيبين وأمانتهم العلمية، وأن نتائج هذه الدراسة لا تعمم إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة ومدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

التعريف بالمصطلحات

القيم:

عرّفت القيم بأنها: مبدأ عام وتجريدي، يتعلق بأنماط السلوك ضمن ثقافة معينة أو مجتمع معين يكتسبه أفراد هذا المجتمع عبر التنشئة الاجتماعية، ويوليه أولئك الأفراد، اعتباراً عالياً، وإن هذه القيم تشكل مبادئ مركزية تكامل فيها الأهداف الفردية والاجتماعية (Arthurs, 1987: 720).

المنظومة القيمية :

هي مجموعة الأحكام المعيارية التي تتكون لدى مدير المدرسة من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات الفردية والاجتماعية، بحيث تمكنه من اختيار أهداف لعمله يراها جديرة لتوظيف إمكانياته (أبو العينين، 1988).

أما التعريف الإجرائي للمنظومة القيمية الإدارية فهو:

مجموعة القيم الإدارية التي تتوافر لدى مدير المدرسة الخاصة، كما يتم قياسها باستبانة المنظومة القيمية الإدارية المستخدمة في هذه الدراسة.

الالتزام التنظيمي:

يعرّف الالتزام التنظيمي بأنه: درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعدّ عمله جانباً في حياته (حريم، 1997: 107).

أما التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي فهو:

رغبة معلّم المدارس الخاصة ومعلّماتها في عمّان للعمل في مدارسهم، والحفاظ على سمعتها، والبقاء فيها فترة أطول، كما يُقاس ذلك باستبانة الالتزام التنظيمي التي تمّ تطبيقها في هذه الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

تتاول هذا الفصل المفاهيم التي تساعد على الإلمام بالخلفية العلمية للمشكلة موضوع الدراسة، من خلال الرجوع إلى أدبيات الفكر الإداري المرتبطة بمتغيري الدراسة المتمثلين بالمنظومة القيمية، والالتزام التنظيمي، فضلاً عن الدراسات السابقة ذات العلاقة بهذين المتغيرين وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري:

عرض في هذا الجزء أبرز الموضوعات ذات الصلة بمتغيري الدراسة وهما: المنظومة القيمية، والالتزام التنظيمي، وعلى النحو الآتي:

مقدمة

تعدّ دراسة القيم ليست شيئاً جديداً أو طارئاً في ميدان المعرفة، فقد حظي هذا الموضوع بعناية بالغة واهتمام كبير من رواد الفكر الفلسفي، إذ تعدّ القيم من المفاهيم المهمة التي كانت وما تزال محوراً لخلافات أساسية بين المدارس الفكرية والمذاهب الفلسفية، وتتفاوت الآراء المتعلقة بموضوع القيم بتفاوت المفكرين. فقد بين وليامز (Williams) في الموسوعة العالمية للعلوم الاجتماعية أن مصطلح القيم يشير في الغالب إلى مجموعة من الرغبات والميول والأولويات والواجبات والالتزامات الخلقية والأمنيات والمتطلبات والاحتياجات، وأشكال أخرى من الاهتمامات الاختيارية، أي أنها توجد ضمن عالم واسع متنوع من السلوك الانتقائي، أو هي الصفات التي يفضلها أو يرغب فيها الناس في ثقافة معينة تتخذ صفة العمومية لدى أفراد المجتمع، كما تصبح من موجّهات السلوك أو تعدّ أهدافاً له (الدقس، أبو حوسة، 1993).

ولعل من أهم الأسباب التي أدت إلى دراسة القيم دراسة علمية هو ما أحدثته الثورة العلمية التكنولوجية الحديثة وما كان لها من تبعات كبيرة على عوامل التغيير الاجتماعي والتي أدت بدورها إلى إعادة تشكيل العديد من المفاهيم والمعارف عن الحياة، وأحدثت تغييراً في تصورات الإنسان عن ذاته وعالمه، مما أدى إلى عدم الاستقرار في القيم الموروثة والمكتسبة إلى درجة كبيرة، وبالتالي أصبح من الصعب أن يكون الفرد مقتدرًا على الانتقاء والاختيار من بين القيم المتصارعة الموجودة، وعجز كذلك الأفراد عن تمثّل وتطبيق ما يؤمنون به من قيم، مما أدى إلى وجود (أزمة قيمية) كان لها الأثر الكبير في دفع الشباب للثورة والتمرد على قيم المجتمع، أما العامل الآخر الذي أكد على ضرورة دراسة القيم فهو توجه القائمين من مخططين وإداريين ورغبتهم في تحديث مجتمعاتهم وتطويرها، وإلى التخلص من كل المعوقات الداخلية والخارجية التي تعيق عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية والتربوية الأمر الذي يتطلب البحث الجدي عن العوامل القيمية المعيقة لحركة الإنسان الذي هو الركيزة الأساسية في التنمية (زاهر، 1984).

إن القيم عبارة عن تنظيمات معقدة لأحكام عقلية انفعالية مهمة نحو الأشخاص أو الأشياء، أو المعاني سواء أكان التفضيل الناشئ عن هذه التقديرات متفاوتة صريحاً أم ضمنياً، وإن من الحكمة تصور هذه التقديرات على أساس أنها افتداء يبدأ بالتقبل، ويمر بالتوقف، وينتهي بالرفض، فالقيم هي مجموعة من المعايير التي تحقق الاطمئنان للحاجات الإنسانية، كما أنها معايير للحكم على كل ما يؤمن به المجتمع ويؤثر في سلوك أفراده، فيتم بوساطتها الحكم على شخصية الفرد ومدى صدقه في انتمائه إلى المجتمع بأفكاره ومعتقداته وأهدافه وطموحاته كلها، وقد تكون هذه القيم إيجابية أو سلبية لكل ما هو مرغوب فيه، وتتعكس آثارها في سلوكه، وتحدد مجرى حياته الذي تتجلى من خلاله ملامح شخصيته،

والقيم بالنسبة للفرد دوافع محرّكة لسلوكه ومحددة له ولها دور في تكامل شخصيته (الرندي والشيخ وأديس وبركات والأيوبي ومح والعويد وأبو الحسن وبدر، 1999: 30).

مفهوم القيم وخصائصها

ورد مصطلح القيم في المعجم الفلسفي بأنه: قيمة الشيء في اللغة قدره، وقيمة المتاع ثمنه، فيقال المرء ما يحسنه، وما لفلان قيمة أي ما له ثبات ودوام على الأمر، ووردت في الحديث الشريف على أنها استقامة (قل آمنت بالله ثم استقم) وهي الاستقامة على الطاعة (صليبيبا، 1994).

وعرفها بيومي (2002) بأنها: المرغوب فيه بمعنى أي شيء مرغوب فيه من الفرد أو الجماعة الاجتماعية، وقد يكون موضوع الرغبة موضوعاً مادياً، أو علاقة اجتماعية، أو أفكار.

وعرفها العميان (2002) بأنها: عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء المنظومة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب فيه، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم.

وعرفت القيم بأنها: مجموعة أفكار ومبادئ يكتسبها الفرد في بيئته الاجتماعية، وهو يؤمن بها ويتذوقها، وتشكل في مجموعة النسق القيمي الذي يحكم سلوك الفرد وممارساته، ويساعده في التكيف مع بيئته الاجتماعية (استيتية وصبحي، 1999)

أما هرتزler (Hertzler) المشار إليه في العدلي (1995) فرأى أن القيمة هي تقدير لمعنى الشيء وأهميته للأعمال والعلاقات اللازمة لإشباع حاجات الفرد الفسيولوجية والاجتماعية.

وبين روكيه (Rockeah) المشار إليه في العايد (1989) أن القيمة هي المعتقد الذي

يتصرف الفرد بمقتضاه أو يسير سلوكه.

بينما عرفها الرشدان (1999) بأنها: الصفات الشخصية التي يفضلها الفرد أو يرغب فيها الناس في ثقافة معينة، وهي ليست صفات مجردة فحسب، بل إنها في الواقع أنماط سلوكية تعبر عن هذه الصفات (جبر، 2000).

ولم يختلف معنى القيم في الإسلام عن القيم السائدة في العصور القديمة والعصر اليوناني على الرغم من اختلاف اللفظ، فعبر عنها بالخير والشر، والمعروف والمنكر، والفضيلة والفاحشة (عبيدات، 1982).

وأوضح أحمد (1983) بأن القيم: مجموعة القوانين والمقاييس التي تنبثق من جماعة ما وتكون بمثابة الموجّهات للحكم على الأعمال والممارسات المادية والمعنوية وتكتسب قوتها وتأثيرها في الجماعة بما لها من صفة الضرورة والإلزام والعمومية، وأي خروج عليها أو انحراف عنها بمثابة خروج عن أهداف الجماعة ومثلها العليا.

كما تعرف القيم بأنها: أحكام معيارية تطلق على الأشياء المرغوب فيها داخل جماعة معينة، وهي أيضاً مكتسبة من خلال التفاعل مع الأفراد والمواقف والخبرات المختلفة، وتكون موجهة للأفراد للسلوك المرغوب فيه، بحيث يكون ذلك جلياً في أقواله وأفعاله وترتيب أولوياته (خضر، 2003).

أهمية القيم

إن للقيم أهمية في تأدية وظائف عديدة، فهي معيار لتوجيه السلوك الصادر عن الأفراد، إذ تقوم بتوجيه ميول الأفراد واهتماماتهم نحو أيدلوجية معينة، وهي الوسيلة التي يعبر بها الفرد عن نفسه للآخرين، وتستخدم القيم في إجراء المقارنات بين المجتمعات المختلفة، وتحتل دوراً مهماً في حل الصراعات واتخاذ القرارات، وتعدّ وسيلة للدفاع عن الذات، ومعياراً يساعد الفرد على التبرير المنطقي والاعتقادات والاتجاهات والسلوك غير المقبول اجتماعياً (البطش والطويل، 1990).

وتتبع أهمية القيم من الوظائف المهمة التي تقوم بها ويكون لها الأثر الأكبر عليها، وأهمها:

- إن القيم معيار للتمييز بين السلوك المقبول وغير المقبول، وبالتالي إعطاء فرصة وإتاحة المجال لتعزيز السلوك الإيجابي، والحد من السلوك السلبي.

- إن القيم أداة للضبط والرقابة الفردية والاجتماعية والتنظيمية وغيرها وبالتالي فهي تشكل منطلقاً للتعزيز بنوعيه الإيجابي والسلبي (الثواب والعقاب) ومن ثم يتم تحقيق العدالة المرجوة ودعم المسؤولية. (البطش والطويل، 1990).

وتبدو أهمية القيم في مقدرتها على تحقيق تكامل الفرد واتزان سلوكه ومقدراته من حيث مقاومة الانحرافات والتوازن بين مصالح الفرد الشخصية ومصالح مجتمعه، وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، والتوافق بين الخلق والشخصية، فضلاً عن ما ذكر فإن للقيم دوراً في تعبيرها عن الواقع الاجتماعي وما به من تماسك أو تصارع، وكذلك تعدّ عنصراً من عناصر الثقافة الرئيسة لأي مجتمع من المجتمعات، ويمكن للقيم أن تحدد النشاط الاجتماعي وتنظمه لكافة الأفراد في المجتمع (الرشايدة، 2004).

ولا تقتصر أهمية القيم على المجتمع بل تتعدى ذلك إلى حياة الفرد الخاصة، إذ إن من مظاهر الصحة النفسية والتكيف لدى الفرد التعبير عن انساق منظومة القيم لديه، إذ يؤدي تصارع القيم وتناقضها إلى القلق والتوتر، ومن هنا فإن للقيم دوراً في تحديد الأهداف الشخصية، وتوجيه سلوك الأفراد والجماعات، كما أن القيم تؤثر في المواقف والقرارات التي يتخذها الفرد في حالات حياته المختلفة وفي الأدوار الاجتماعية التي يحتلها (الدقس، 1990).

وظائف القيم

هناك وظائف عديدة للقيم تنعكس على سلوك الفرد، كما تنعكس على سلوك الجماعة أيضاً، وقد أشار كل من: الرشيدة (2004)، وشمس الدين (2006) إلى أنه من الممكن تناول هذه الوظائف على مستويين هما:

على المستوى الفردي:

إذ تتمثل وظيفة القيم بالآتي:

- تهيئ للأفراد اختيارات معينة تحدد السلوك الصادر عنهم فيكون لها دور في تشكيل الشخصية، وتحديد أهدافها وفق إطار معرفي محدد.
- تدفع الفرد لتحسين إدراكه ومعتقداته لتكون الرؤية واضحة أمامه، وتوسع إطاره المرجعي في فهم حياته.
- تعمل على إصلاح الفرد نفسياً وخلقياً بحيث توجهه نحو الخير والإحسان والواجب.
- تعمل على ضبط سلوك الفرد وتصرفاته.

على المستوى الاجتماعي:

إذ تتمثل وظيفة القيم بالآتي:

- تحافظ على تماسك المجتمع, فتحدد له أهداف حياته ومثله العليا, والمبادئ الثابتة والمستقرة التي تحفظ له هذا التماسك والثبات اللازمين لممارسة حياة اجتماعية سليمة.
 - تساعد المجتمع على مواجهة التغيرات التي تحدث فيه بتحديد الاختيارات الصحيحة التي تسهل على الأفراد حياتهم, وتحفظ للمجتمع استقراره وكيانه في إطار واحد.
 - تربط أجزاء ثقافة المجتمع ببعضها حتى تظهر متناسقة مع بعضها بعضاً, وتعمل على تزويد النظم الاجتماعية بأساس عقلي في ذهن أعضاء المجتمع المنتمين إلى هذه المنظمة.
 - تحمي المجتمع من الأناية المفرطة والنزعات والشهوات الطائشة, إذ إنها تحمل الأفراد على التفكير في أعمالهم على أنها محاولات للوصول إلى أهداف هي غايات في حد ذاتها, بدلاً من النظر إليها على أنها مجرد أعمال لإشباع الرغبات والشهوات.
 - تزود المجتمع بالصيغة التي يتعامل بها مع العالم, وتحدد له أهداف ومبررات, وبالتالي يسلك في ضوءها, ويحدد للأفراد سلوكهم.
- وتعدّ القيم صورة المجتمع، لأنها الضابط والمعيار الأساس للسلوك الفردي الاجتماعي، وهي تنتظم فيما يسمى بالمنظومة القيمية التي تعكس أهداف حاملها، إذ لا سبيل إلى تحديد الأهداف لتكون معبرة عن طبيعة الإنسان وطبيعة المجتمع إلا عن طريق القيم، التي تحتل المساحة الأكبر في مجال تحديد الأهداف (أبو العينين, 1988: 7-8).

إن القيم تشكل المحك الذي يستند إليه الفرد في أحكامه ومواقفه واتجاهاته إزاء المواقف والقضايا التي تعرض عليه، وتكون مرجعاً له في حل العديد من المشكلات التي تواجهه سواء على الصعيد اليومي أو على المدى الأبعد، ذلك أن حاجة الفرد إلى مجموعة من القيم توازي حاجة المجتمع إليها، وإن تكامل الشخصية يعتمد على اتساق المنظومة القيمية، ومن ثم فإن فقدان القيم يعرض الفرد للحيرة والارتباك، وعدم الاستقرار، ولربما أحياناً بنوع من الإحباط، ولعل من أهم الأسباب التي أدت إلى دراسة القيم دراسة علمية ما أحدثته الثورة العلمية التكنولوجية وما تبعها من عوامل التغيير الاجتماعي، والتي أدت بدورها إلى إعادة تشكيل العديد من المفاهيم والمعارف عن الحياة، وغيرت بعضاً من تصورات الإنسان عن ذاته وعالمه (زاهر، 1984).

وقد ارتبطت القيمة في جانبها الإيجابي بالفضائل، وفي جانبها السلبي بالردائل، ووردت كلمة القيمة "أنا أقوى"، أو بصحة جيدة وهذا يعني أن القيمة تحتوي على معنى المقاومة والصلابة (صليبيا، 1994؛ نجادات، 1999؛ الحنفي، 2000)، وبذلك يتضح جلياً أهمية القيم على المستوى الفردي والجماعي إذ إنها تهيئ للأفراد اختيارات معينة تحدد لهم السلوك وشكل الاستجابة، ويكون لها الأثر الكبير في تشكيل شخصية الفرد، ويمكن أن تسهم في التنبؤ بالسلوك الذي سيمارسه الفرد في مواقف معينة، ويكتسب الفرد من خلالها مهارات التعامل والتكيف مع المواقف، وتساعده على فهم العالم من حوله، وتصبح أفعاله وتصرفاته تحتكم إلى معايير واضحة وثابتة (الجمال، 1996).

وكذلك الأمر بالنسبة للجماعة، إذ تسهم القيم في حفظ أركان المجتمع وتماسكه، إنها موجهة لسلوك الأفراد ضمن جماعاتهم، وبالتالي تسهم في عملية المحافظة على تماسك المجتمع وتحديد أهدافه

بوضوح، وترتبط الثقافات السائدة فيه، حتى تغدو متناسقة متناغمة معاً، وتساعد أيضاً في التنبؤ بما سيكون عليه المجتمع، لأن القيم والأخلاق هي الركيزة الأساسية والمهمة التي تسهم في تقدم الأمم وبناء حضاراتها، وترسيخها عبر التاريخ، ومن هنا تبدو أهميتها على مستوى المؤسسات، لا سيما التعليمية منها والتربوية، لأنها الأهم والأخطر في حياة الشعوب ونهضتها. لذا لا بدّ من الاهتمام بالقيم وبناء المنظومات القيمة التي تسهم في تحقيق ما تصبو إليه المجتمعات (خليفة، 1992).

لقد أشار العميان (2002) والخضراء وأحمد وأبو هنطش والظاهر (1995)، والشيخ (1997)،

والنوري (1999) إلى أهمية القيم في الحياة العملية في جوانب مختلفة من أهمها:

- تكوين اتجاهات الأفراد وآرائهم سواء في المجتمعات أم المنظمات.
- استخدام القيم معايير لفهم سلوك الفرد والاحتكام إليها عند تقويم السلوك.
- إبراز الاختلافات الحضارية مما يسهل في فهم السلوك الإنساني والتنظيمي لأفراد المنظمة.
- تأثيرها في دوافع الأفراد وإدراكاتهم، إذ تعدّ عاملاً مهماً في تحديد جوانب الشخصية.
- تحديد المجال الأخلاقي وذلك من خلال تحديد السلوك المرغوب فيه و السلوك المرفوض بالنسبة للمنظمة.
- التأثير في القرارات التي تصدر عن المنظمة أو الأفراد وعن درجة إسهامهم فيها ودرجة إبداعهم وابتكارهم.
- تسهم القيم بزيادة الدافع الذاتي للفرد نحو العمل.

تعدّ القيم من المفاهيم المهمة للمديرين، كالعقائد الأساسية والمبادئ الإرشادية، فهي تشتمل على

معتقداتهم وقناعاتهم، وتنعكس في سلوكهم، وفي العادات والطقوس والشعائر السائدة، وفي تعاملاتهم

اليومية مع الأفراد أو الجماعات المؤثرة والمتأثرة بنشاطاتهم، والقيم لا تحتاج إلى مبرر خارجي، إذ إن لها قيمة حقيقية، ذلك أن المديرين يقررون لأنفسهم القيم التي يرون أنها أساسية ومستقلة عن قيم الآخرين، فأهميتها تنبع من كونها مرجعية لتصرفاتهم والقواعد الدستورية الثابتة التي يسترشدون بها في تعاملاتهم وسياساتهم واتخاذ قراراتهم اليومية، ومن الأفضل أن يمتلك المديرين قليلاً من القيم الأساسية على أن تكون جوهرية وعميقة (Bartlett & Ghoshal, 1996).

نظرة الفلاسفة للقيم

اختلفت وجهات النظر حول ماهية القيم وحقيقتها، فمن اتفاق على وصف القيم بأنها معايير سلوك الفرد والمجتمع، إلى اختلاف حول مصادرها وقابليتها للتغيير، كذلك حصل تفاوت في وجهات النظر بين الفلاسفة المختلفة، فالفلسفة المثالية تنظر إلى القيم على أنها ثابتة وخالدة وغير قابلة للتغيير ولا للزوال وتستمد من عالم المثل والأفكار (المحادين، 2002: 25).

وتنظر الفلسفة الواقعية إلى القيم على أنها حقيقة موجودة في العالم، وليست تصوراً، وكل شيء له قيمة، ويستطيع الإنسان أن يكتشف القيم من خلال الأسلوب العلمي أي باستخدام العقل، والقيم عند الواقعيين مطلقة، مع التأكيد بأنه يمكن الحصول عليها عن طريق الخبرة الحياتية أيضاً (زاهر، 1984: 40).

أما الفلسفة البراجماتية فإنها تؤمن بعدم وجود قيم أخلاقية مطلقة، فالقيم ليست ثابتة، بل تتغير، وتكون هي والأخلاق - بشكل عام - نسبية، ومصدر القيم يتمثل في الخبرات الإنسانية، وتقاس هذه

القيم بنتيجتها، وما تعود به على الفرد والمجتمع في الموقف أو المواقف التي تطبق فيها (العوا، 1986: 94).

والفلسفة الوجودية تنظر إلى القيم على أنها لا توجد منفصلة عن الأفعال التي يمارسها الإنسان بحريته وبناءً على اختياره، ولكن يجب أن يختار ما هو خير، لأن الاختيار في حد ذاته يؤكد أن لديه قيماً، وللإنسان حرية في أن يقرر ما هو صواب أو خطأ بالنسبة له (الخلف، 1996: 15).

والفلسفة الماركسية تنظر إلى القيم على أنها تتسم بطابع اجتماعي، وأنها تظهر في مجمل نشاط الناس العملي، وتؤكد بأن ما يصلح لأفراد المجتمع عامة يصلح للفرد وتؤكد بأنه لا يمكن فهم القيم بعيداً عن البيئة الاجتماعية فما يطلق عليه قيم نهائية مطلقة ليس إلا وجهات نظر أخلاقية (العوا، 1986).

أما في الفلسفة الإسلامية فالقيم لم ترد بهذا اللفظ، وإنما ورد معناها معبراً عن أفاضل شتى كالخير، والشر، والمعروف، والمنكر، والفضيلة، والفاحشة، والحسنة، والسيئة، ومصادر القيم في الفكر الإسلامي هي ذاتها مصادر التشريع الإسلامي فهي تستمد مبادئها من الإسلام ذاته أي من القرآن والسنة (الحياري، 1999: 20).

مصادر القيم

يقوم الفرد باكتساب القيم من خلال عمليات التنشئة الاجتماعية والتي تستمر على امتداد فترات حياته، وما يمر به في هذا الفترات من خبرات وتجارب (خاطر وطاحون، 2004)، ويمكن بيان كيفية

اكتساب القيم من خلال بيان عمل المؤسسات والهيئات التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته، والتي من خلالها تتم عملية اكتساب القيم وتشكلها وتغيرها، وأشار القريوتي (2003) وحسين (1981) إلى أن هناك مصادر عديدة للقيم يمكن تحديدها بما يأتي:

- **التعاليم الدينية:** تعدّ الديانات مصدراً مهماً ورئيساً تستمد منه القيم.
- **التنشئة الاجتماعية (الأسرة):** للأسرة دور فعّال في اكتساب الفرد لقيمه، فكل فرد يتميز بقيمه التي اكتسبها من خلال أسرته أو عملية التنشئة الاجتماعية، وتعدّ الأسرة المؤسسة الأولى التي يتلقى فيها الفرد كثيراً من القيم.
- **الأقران:** إن ظروف الحياة في ظل المجتمعات الحديثة، والتغيرات التي طرأت على هذه المجتمعات والتي أدت إلى زيادة التفاعل الاجتماعي، واحتياج الفرد إلى من يعينه في مواجهة المتطلبات الاجتماعية زاد من حاجة الإنسان إلى التأثر والتأثير بمثل هذا النوع من الجماعات، والتي أبرز ما يميزها التقارب العمري والاجتماعي أحياناً، فهذا الأمر يسهل عملية التفاعل والتواصل دون أي ضغوط.
- **الخبرات السابقة:** إن الخبرة تعطي توجهات وانطباعات للفرد تتشكل بعد ذلك على هيئة قيم خاصة به.
- **الخبرات الأكاديمية:** تعدّ الحياة الأكاديمية مصدراً أساسياً للتنشئة القيمة، والتفاعل في مراحل الدراسة المختلفة تجعل من القيم محكاً مرجعياً هاماً لقرارات الأفراد، والقيم في المراحل التعليمية لذا تكون القيم أكثر طواعية للشكل والتغيير من خلال معايشة تلك الخبرات والتي لها دور بارز في هذه الفترة العمرية والتي تكون آنذاك فترة تفكير أصيلة، وحساسية للانتماء بالقيم.

- **الثقافة:** وأضاف البطش وجبريل (1991) الثقافة بوصفها أحد أهم المصادر التي من خلالها يتم اكتساب الفرد لقيمه وبلورة منظومته القيمية.

- **الجماعات التي ينتمي إليها الفرد:** إذ تعدّ عضوية الفرد وانتمائه لجماعة ما مصدراً مهماً يكتسب من خلاله القيم التي تؤثر في سلوكه وتوجهاته.

أما حمادات (2003) فقد أضاف مصادر أخرى للقيم تمثلت في:

المؤسسات التعليمية: إذ تؤدي المؤسسات دوراً مهماً في إعداد الفرد لدخول المجالات المهنية وتنمي لديه سلوكاً إيجابياً تجاه المسؤولية والولاء والانتماء والعمل.

القيادة والقوة: يمكن النظر إلى القيادة والقوة المصاحبة لها بأنهما مصدران أساسيان يتم عن طريقهما غرس القيم والفضائل والأخلاق الحميدة في نفوس الأفراد والعاملين من خلال الاحترام المتبادل والتعاون بين جميع الأطراف.

الإعلام: يعدّ الإعلام من الوسائل المهمة والمؤثرة جداً في غرس القيم في نفوس الأفراد.

الأدارة بالقيم

تعدّ الإدارة بالقيم منهجاً متميزاً ومتفرداً بكل الفضائل والإيجابيات التي يمكن التصرف من خلالها بما يحقق أعلى مستوى من الأداء وأكفأ المهارات، مما يؤدي إلى تطوير المجتمع وازدهاره.

وأشار (بلانكارد وكونور، 2000) إلى أن الإدارة بالقيم بمثابة الجواب على مشكلة مقاومة

التغيير وبخاصة الفردية منها، لأن الإدارة بالقيم تساعد الناس على تجاوز المشكلات الشخصية الخاصة وتوجيه سلوكهم بما ينسجم مع القيم.

ومن أهم القيم الملازمة للإدارة كما أشار إليها الحراخشة والبشباشنة (2006) هي:

- التصرف بنزاهة واستقامة في جميع العمليات الإدارية، ومع أولياء الأمور والمعلمين والطلبة.
- معاملة جميع المعلمين والعاملين بعدالة.
- الاهتمام والانتباه لاحتياجات العاملين ورغباتهم.
- احترام رأي الآخرين من العاملين والمعلمين والطلبة ومشاركتهم الآراء والأفكار.
- تنمية الدافعية لدى المعلمين وتبني مبادراتهم وخبراتهم.
- تبني القيم وتشجيع الآخرين على تبنيها والتعامل من خلالها.
- التزام الصواب قدر المستطاع في القرارات وتحديد معايير واضحة لتقييم النجاحات، وتحفيزها.
- تطوير العاملين والعمل على النهوض بهم وبأدائهم وتحديد أهداف واضحة للمنظمة أو المؤسسة التي يعملون بها.

خصائص القيم

تتمثل القيم مجموعة من الاهتمامات والاتجاهات للأفراد والجماعات، وتكون محدداً للسلوك ومعياراً لإصدار الأحكام وتقييم الأشياء والاتجاهات، وهي إنسانية يمكن اكتسابها، ويكون لها تأثير في تكوين الآراء والاتجاهات الخاصة بالأفراد. ويعدّ الالتزام بالقيم الإدارية للمؤسسة أو المنظمة من الركائز الأساسية التي يستند إليها المدير لتحقيق أهداف مؤسسته بما يتناسب وقيم المجتمع المحيط به وعاداته وتقاليده المناسبة.

وبما أن القيم مكتسبة، يصبح بإمكان المدير أن ينميها لدى الأفراد العاملين لتسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة التربوية. ومن خلال التزام العاملين بالقيم تصبح اطاراً مرجعياً يحتكم إليه الإداري ويستند إليه في تحقيق الغايات، ومن ضمنها التزام العاملين التنظيمي.

لقد أشار العميان (2002)، وشمس الدين (2006) إلى عدد من الخصائص التي تميز القيم

وهي :

- القيم إنسانية: ترتبط بالإنسان والنفس البشرية وهي ليست من المحسوسات.
 - القيم هرمية: أي أنها ترتب ترتيباً هرمياً بحيث تكون هناك قيم حاکمة تسيطر على غيرها من القيم الأخرى.
 - القيم مرغوبة: تعدّ القيم من الأمور المرغوبة والمقبولة اجتماعياً لأنها تلبي حاجات الأفراد ورغباتهم.
 - القيم نسبية: أي أنها ليست مطلقة بل تمتاز بالثبات النسبي.
- وأشار النبهان (2001) إلى مجموعة من خصائص القيم على النحو الآتي: أن القيم ظاهرة مكتسبة يمكن للفرد أن يكتسبها من الجماعة، وأنها متغيرة بحسب تطور مراحل النمو لدى الإنسان، وكذلك تتميز بالثبات النسبي مع بعض المفاهيم مثل الاتجاهات والميول. وأكد أن القيم لا يمكن ملاحظتها، وإنما يستدل عليها من خلال السلوك الصادر من الفرد، وهي معيارية، تحدد المقبول والمرفوض.

تصنيف القيم

للقيم تصنيفات عدة من زوايا مختلفة ومتنوعة، فقد صنف حسن (2008)، والعبادي (2004)

القيم وفقاً للأسس الآتية:

التصنيف على أساس الشدة:

تتفاوت القيم من حيث شدتها بصورة واضحة، وتقدر شدتها - شدة القيمة - بدرجة الالتزام

التي تفرضها القيمة نفسها، وبذلك تصنف على أساس الشدة إلى:

- القيم الإلزامية مثل قيم العبادات والعقيدة.
- القيم التفضيلية: والتي تحدد ما يفضل أن يكون عليه الفرد، مثل النجاح في الحياة العملية.
- القيم المثالية: وهي التي يرى كثير من المهتمين استحالة تحقيقها بصورة تامة، ولكنها على الأغلب تؤثر في سلوك الأفراد، مثل التسامح والعفو عند الإساءة أو مقابلتها بالإحسان.

التصنيف على أساس العمومية والخصوصية:

تصنف القيم على هذا الأساس إلى:

- قيم عامة: وهي التي تنتشر بين أبناء المجتمع الواحد، مثل أهمية التمسك بالدين، والنظام، واحترام الوقت، وهذه القيم تعمل على وحدة المجتمع وتماسكه.
- قيم خاصة: وهي التي تميز فئة دون أخرى، أو جماعة دون غيرها، مثل القيم التي تميز فئة المعلمين والممثلة في القيم التربوية والأكاديمية، أو القيم التي تميز الإداريين والمشرفين مثل القيم الإدارية، إذ تعمل هذه القيم على تماسك هذه الفئات وترابطها، ومحاولة التنبؤ بسلوك أصحابها.

التصنيف على أساس الوضوح والتضمين:

- قيم ظاهرة صريحة: وهي التي يعبر عنها بالكلام, مثل أن يدعي شخص الإخلاص أو الصدق أو الأمانة.

- قيم ضمنية: وهي تلك التي يستدل على وجودها من سياق سلوك الفرد في أثناء حياته, من خلال مواقف متعددة, لأن ميدان السلوك هو ميدان الكلام, وهو الدليل الحقيقي على تمسك الفرد بقيم معينة.

التصنيف على أساس الحالة الدائمة والحالة العارضة:

وهي القيم الدائمة نسبياً مثل (المرتبطة العادات والتقاليد) والقيم العارضة, سريعة الزوال المرتبط بحدث عابر أو بزمن قصير (مثل الموضة).

التصنيف على أساس محتوى القيمة:

وهو أهم التصنيفات وأشهرها إذ تصنف حسب الآتي: القيم الاجتماعية, القيم الجمالية, القيم الاقتصادية, القيم السياسية, القيم الدينية.

ومن التصنيفات الأخرى تصنيف فرانسيس و ودكوك (1995) اللذين صنفا القيم في أربعة مجالات وعلى النحو الآتي:

- قيم إدارة الإدارة: وهي التي تتعامل بها المنظمة من خلال القوة (النفوذ) أو السلطة والقيم التي تتبعها هي: القوة, والصفوة, والمكافأة.

- قيم إدارة المهمة: ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا المتعلقة بأداء العمل وتحقيق الأهداف والقيم التي تتبعها هي: الفعالية, والكفاية, والاقتصاد.

- قيم إدارة العلاقات: تتعامل المنظمة بموجبها مع قضايا لها علاقة بهدف الحصول على أفضل الأداء من عاملها إذ إن العمل لا يمكن أدائه دون التزام العاملين، والقيم التابعة لها هي: العدل، وفريق العمل، والقانون، والنظام.

- قيم إدارة البيئة: وهي تعني أن تتعرف المنظمة على البيئة التي تتعامل معها وكيفية التأثير الايجابي فيها، والقيم التابعة لها هي: الدفاع، والتنافس، واستغلال الفرص.

وصنف (Quinn & Rohrbaugh, 1981) القيم كما يأتي:

- قيم الهدف الرشيد: وتقوم على مبادئ النظريات الكلاسيكية.
- قيم العلاقات الإنسانية: تعتمد على مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية.
- قيم النظام المفتوح: تأخذ بعين الاعتبار أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح تتفاعل مع المجتمع والبيئة المحيطة فتتأثر وتتأثر تبعاً لذلك التفاعل.
- قيم العمليات الداخلية: تهتم هذه القيم بالنشاطات والعمليات التي تتم داخل المنظمة وتظهر كفاءتها في المقدرة على التعامل مع المستجدات.

وأما روكيه (Rockeach) المشار إليه في البطش وجبريل (1991) فقد ميّز بين نمطين من

القيم هما:

- القيم الوسيالية التي تنقسم بدورها إلى قيم أخلاقية وقيم كفاءة.
- القيم الغائية التي تنقسم بدورها إلى قيم شخصية وقيم اجتماعية.

وقد قسم أبو العينين (1988) القيم إلى ثلاثة أقسام:

- ما ينبغي أن يكون، أي القيم الملزمة أو الأمرة النهائية، وترتبط بالمصلحة العامة وبالتالي يلزم المجتمع أفرادها بها، ويتابع تنفيذها بقوة وحزم، ومن أمثلتها تنظيم العلاقات بين الجنسين، ومسؤولية الآباء تجاه الأبناء.

- ما يفضل أن يكون، أي القيم التفضيلية، ويكون فيها إلزام دون عقوبة ويتم التشجيع من قبل المجتمع على التزامها والعمل وفق مايتفق معها، مثل النجاح والتآلف والتعاون.

ما يرجى أن يكون (القيم المثالية) التي يصعب تحقيقها بصورة كاملة، مثل القيم التي تدعو إلى تساوي أفراد البشر، والقيم التي تدعو إلى مقابلة الإساءة بالإحسان.

وأشار حمادات (2006) إلى أن بوكهولز (Buchholz, 1978) قسم القيم الإدارية إلى خمسة أنظمة قيمية، هي:

- نظام قيم أخلاقيات العمل: ووفقاً لهذا النظام فإن العمل شيء مقدس يجب الإخلاص فيه لأنه يمنح الفرد كرامةً وشرفاً.

- نظام القيم الجماعية: يكتسب العمل معناه ضمن إطار هذه القيم من خلال مدى تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد، فالعمل ليس غاية في حد ذاته، وإنما وسيلة لخدمة اهتمامات المجموعة ومصالحها، وتوظيف مقدرات الجماعة لصالح الفرد وبالشكل الذي يحدد نجاحه في المنظمة.

- نظام القيم الإنسانية: تؤكد هذه القيم على ضرورة الاهتمام بالإنسان في موقع العمل، وبنموه الإنساني وتطوره أكثر من الاهتمام الذي يعطى للجوانب المادية للمنظمة.

- نظام قيم المشاركة الجماعية: بناءً على هذه القيم فإن العمل هو الأساس في إشباع الحاجات المتعددة للأفراد وذلك من خلال إفساح المجال أمام العاملين ليكون لهم دور بارز في إدارة المنظمة من خلال المشاركة في قراراتها الأساسية.
- نظام قيم الراحة والفراغ: وتؤكد هذه القيم على إفساح المجال لراحة العاملين في أثناء العمل ليشعروا بإنسانيتهم ويمارسوا هواياتهم المتعددة , فتزيد من سلوكهم الإيجابي اتجاه المنظمة والعمل.

علاقة القيم بالعملية التربوية

إن التربية في عمقها الجوهرية هي عملية قيمية, سواء عبّرت عن ذلك بظاهر القول وبطريقة مباشرة أم بطريقة خفية ضمنية, وهي تسعى دوماً إلى بناء القيم في كل جوانبها ومجالاتها سواء النفسية, أم الاجتماعية, أم السلوكية, أم الفكرية, أم الأخلاقية, لذلك كان لا بدّ من بناء القيم في كل من الفرد والجماعة (أحمد, 1983).

إن القيم هي الموجّه الرئيس في العملية التربوية كاملة, وإن العلاقة بين القيم والتربية هي علاقة تبادلية, فمن غير تربية يصعب تشكل القيم لدى الأفراد واكتسابهم إياها, ومن غير القيم تصبح التربية عقيمة من غير جدوى ولا فائدة, وطبيعة العمل في المؤسسات التربوية مليء بالقرارات القيمية, وبذلك يعيش المديرون التربويون عملية مستمرة للقيم يمارسونها ويغرسونها, وبذلك تعدّ هذه القيم الركيزة الأهم في ثقافة المجتمع, لأن القادة والمسؤولين يسهمون في صناعة ثقافة المجتمعات وتشكيلها من خلال ما يمتلكون من قيم, وخاصة في مجال العمل, لذلك وجب على الإداريين امتلاك المعرفة القيمية والسلوك القيمي بصورة أكبر من الأشخاص العاديين. ويبدو أن هناك عدة عوامل تؤثر في العمل

الإداري للمدير منها: عوامل داخلية تتعلق بالمدير نفسه، وعوامل خارجية تتعلق بالبيئة المحيطة به، وتعدّ القيم من أهم العوامل التي تؤثر في سلوك المدير، وفي اتخاذ قراراته التربوية والإدارية (الزدجالي، 1999).

المنظومة القيمية

تعرف المنظومة القيمية بأنها: مجموعة من المعتقدات والموجهات المنظمة في نسق متكامل تمثل المرجع للأفراد أو للجماعة (Wenstop & Myrmel, 2006)، وعرفها باركر (Parker) المشار إليه في خضر (2003) عبارة عن مجموعة من القيم المشتركة بين أفراد المجتمع، تشكل معياراً لتوجيه سلوك الفرد في مختلف مجالات الحياة.

وعرفها العايد (1989) بأنها أنموذج منظم للقيم في مجتمع أو جماعة، وتتميز بالارتباط المتبادل بين القيم، يجعلها تدعم بعضها بعضاً وتكون كلا متكاملًا، وبالتالي هو المكون الرئيس للبناء الثقافي للمجتمع فهو الذي يحافظ عليه ويدعم وجوده.

وعليه يمكن تعريف المنظومة القيمية بأنها: مجموعة من العناصر تجتمع سوية في تنظيم معين بهدف الوصول إلى وضع معين وتحقيق غايات محددة، وإذا حدد الفرد الهدف والغاية التي يرغب في الوصول إليها، فعليه تكوين منظومته القيمية الخاصة به والتي تكون النتيجة الحتمية لها هي شكل حياته نفسها وتحقيق غاياته المنشودة.

وتعدّ القيم من أهم الدوافع التي تحرك سلوك الإنسان وتوجهه، فهي التي تحقق رغباته وتشبع احتياجاته البيولوجية والاجتماعية والنفسية، وتسهم في تشكيل سلوكه وترتبط عنده بمعنى الحياة، والإنسان قلما يقبل على مهنة لا تتفق مع منظومته القيمية التي تكونت لديه إلا مرغماً، كما أن تكيف

الفرد في العمل لا يتحقق إلا إذا كان ثمة وفاق إلى حد ما بين قيمه والقيم التي يتطلبها العمل ويعمل على تحقيقه (الرشيد, 2000: 16).

إن قيم المديرين وراء كل أنشطة الإنسان وتنظيماته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية داخل المنظمات، فالقيم تؤثر في علاقة الإنسان بهذا الكون الذي يعيش فيه، بل وفي نظرته إلى نفسه وإلى الآخرين، كما تؤثر في سلوكه وكيفية ضبطه لهذا السلوك، وإلى مكانته في المجتمع من حيث أنظمة المجتمع وعلاقاته، دون إغفال الإشارة إلى أن تكامل الفرد وصحته النفسية تدل على اتساق وتوافق منظومة القيم لديه، إذ إن تصارع القيم لدى الفرد وتناقضها يؤدي إلى القلق والسلوك غير السوي، فالقيم تعمل على بلورة أنماط من السلوك تستخدم وسيلة لتحقيق غاية أو هدف مرغوب فيه (عبد الله, 1998).

إن المنظمات تتكون من مجموعات من الأفراد الذين يحملون قيماً معينة تؤثر في خيارات تلك المنظمات، وقراراتها، لأن القرارات المتخذة تعكس قيم أولئك المديرين الذين يديرون تلك المنظمات (داغر وصالح, 2002: 266)، ونتيجة للتفاعل الحاصل بين الفرد وبيئته والمنظمة وبيئتها، فإنه يصعب توقع وجود شخصين متشابهين تماماً في منظومتي قيمهما، ومع ذلك فإن من المحتمل وجود تشابه في بعض الجوانب القيمية بين الأشخاص الذين يتشابهون في العمر، والأصول الاجتماعية أو العرقية، أو العائلية، أو الجغرافية، حتى إنه من الممكن أحياناً إعطاء بعض التعميمات بخصوص توجهات قيمية معينة لدى مجموعة معينة من الأفراد، كما يمكن ملاحظة أن الأفراد الذين يمارسون المهنة ذاتها يتمتعون ببعض القيم المتشابهة والمشاركة. وهذا بالطبع يزيد من أهمية دراسة المنظومات القيمية وتحديد بعض المنظومات التي يكون لها الأثر الفعال في المنظمة (Umstot, 1984: 61).

أهمية المنظومة القيمية

يتوقف تماسك المجتمع إلى حد كبير على وحدة قيمه ومدى انتشارها، وانسجامها، أي عدم وجود تناقضات أساسية فيها، بينما يؤدي التفاوت والانقسام القيمي إلى تثبيت الصراع الطبقي، والتناقضات الطبقيّة، ولا تحتاج القيم إلى مبرر خارجي إذ إن لها مبرر حقيقي، ذلك أن المديرين يقررون لأنفسهم القيم التي يرون أنها أساسية ومستقلة عن قيم الآخرين، فأهميتها تنبع من كونها مرجعية لتصرفاتهم وتمثل القواعد الدستورية الثابتة التي يسترشدون بها في تعاملاتهم وسياساتهم واتخاذ قراراتهم اليومية، ومن الأفضل أن يمتلك المديرين قليلاً من القيم الأساسية على أن تكون جوهرية وعميقة (Bartlett & Ghoshal, 1996: 85).

ويجب أن لا يغيب عن الذهن أن المجتمعات الحية تصنع لنفسها منظومة من القيم المتوازنة، التي تشكل نسقاً قيمياً يتخذه الناس معياراً لقياس أفعالهم وأفعالهم وتصرفاتهم في الحياة، إذ تصبح تلك المنظومة مصدراً لتنظيم شؤون الحياة في المجتمع بأبعاده المختلفة (الحوالدة، 2003).

وتعمل القيم على تعميق الانتماء للمجتمع، لأن لها صلة كبيرة بنمط السلوك المثالي، الذي يعتمد عليه الفرد في تحقيق الأهداف المشتركة للمجتمع، وبالتالي فإن غابت القيم أو تضاربت، فإن الإنسان يغترب عن ذاته وعن مجتمعه، ويفقد دوافعه للعمل، ويقبل إنتاجه (ربابعة، 2005؛ خضر، 2003).

إن تكامل الشخصية يعتمد على اتساق المنظومة القيمية، ومن ثم فإن فقدانها يعرض الفرد للحيرة والارتباك، ويصيبه بنوع من الإحباط وعدم الاستقرار، ولذا فإن من واجب المؤسسة التربوية في أي بلد كان مساعدة الأفراد على فهم قيمهم، والتمسك بها عن رضا، وترجمتها إلى واقع ملموس، لأن هذا يخلصهم من التخبط أو العشوائية في العمل ويضفي على حياتهم الأمن والاستقرار (مرسي، 2001)، إذ

تعدّ المنظومة القيمية من الأركان الحيوية التي يقوم عليها أي مجتمع نظراً لما تؤديه من دور فعّال في ضبط وتوجيه السلوك الإنساني وتوجيهه ضمن إطار مقبول.

إن للقيم دوراً في تشكيل معيار تفضيلي يمثل الإطار المرجعي الذي يحكم سلوك الأفراد العاملين في المنظمة، وتعدّ القيم كذلك الأداة الفعالة لمواجهة الأزمات والصراعات التنظيمية (الحنيطي، 2003)، وتشكل أداة مساعدة في تماسك المنظمة وعاملاً مهماً في تحقيق التناسق والتكامل بين أهداف المنظمة الواحدة وأهداف العاملين فيها (بيترز وترمان، 1991).

مما سبق يتضح أن منظومة القيم المؤثرة في مجال النظام الإداري تنقسم إلى قيم شخصية وأخرى تنظيمية وبذلك فإن التفاعل بين القيم الشخصية للعاملين في أي منظمة والقيم التنظيمية قد يؤدي إلى واحد من الاحتمالات الآتية، وهي: إما الانسجام أو التناقض بينهما أو الحياد، إذ إن حالة الانسجام والحياد القيمي تساعدان في التوازن التنظيمي وتحقيق الأهداف. وعكس ذلك يؤدي إلى ظهور كثير من الإشكالات التي تحول دون تحقيق الأهداف وتخل بالتالي في التوازن التنظيمي داخل المنظمة، وتمثل القيم الشخصية للمديرين النماذج الموجهة لسلوكهم، وهي في الوقت ذاته تمثل معياراً للحكم على تصرفاتهم وعلى طريقة ممارستهم لأدوارهم وعلاقاتهم بالأفراد العاملين في المنظمة وتتأثر تلك المنظومة القيمية للمديرين بكثير من العوامل أهمها ثقافة النظام الإداري التي تستمد بصفة أساسية من ثقافة المجتمع، الأمر الذي ينعكس على اختيارات المديرين فيما يتعلق بتبني أنماط الإدارة والتنظيم المختلفة (الكردي وآل ناجي، 1996).

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول إن القيم والمنظومة القيمية للمدير هي التي توجه سلوكه وسلوك الأفراد العاملين في المنظمة (عوض، 1988). وأشار الكردي وآل ناجي (1996) إلى أن هناك ثمة

اتجاه قوي يربط بين القيم والالتزام التنظيمي، لا سيما عند الحديث عن الإدارة التربوية التي يشكل الإنسان فيها متغيراً رئيساً سواء أكان طالباً أم معلماً أم مديراً.

الالتزام التنظيمي

ويعدّ الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما يسهم في تطوير مقدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل، وقد نال موضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينات وحتى الوقت الحاضر، لما كان له من تأثير كبير في سلوك الأفراد وما له من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء (Harvy & Brown, 1992).

لقد بدأ الاهتمام بهذا الموضوع في العالم العربي في النصف الثاني من التسعينيات، فقد قام الباحثون بدراسته لما له من أهمية في تحسين أداء المؤسسة، إلا إنه ما زال بحاجة إلى دراسات أكثر عمقاً وذلك لخصوصية ثقافة العالم العربي وبيئته (سلامة، 1999)، ويزداد أمر دراسة الالتزام أهمية إذا ما كان في بيئة مثل البيئة العربية التي يعاني فيها العاملون من إشكالات لا شك لها تأثيرها في نوعية التزامهم لهذه الأوساط وما يقترن به من تأثيرات كالتسيب، والتسرب، أو ترك العمل، والتدني في نوعية الأداء، ومستوى الإنتاجية (الدخيل الله، 1995: 36).

تعريف الالتزام التنظيمي

يدلّ مفهوم الالتزام في اللغة على الاندماج أو الرغبة أو القبول أو الاستعداد، و كان لعلماء الاجتماع السبق في البحث في هذا المجال لأن الإنسان كائن اجتماعي، يعيش مع الآخرين في مجتمع،

وتربطه بهم علاقات تُشعره بالثقة والمسؤولية تجاههم، ويعدّ الالتزام المهني جزءاً من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه، وبما يحويه من أفراد ومنظمات، وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم (الخشروم، 2009).

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب، وقد اجتهدوا في تعريفهم له، وللوقوف على حقيقة هذا المفهوم فقد تم عرض بعض التعريفات له:

فقد عرّف بورتر و سميث (Porter & Smith, 1970) المشار إليه في القرشي (1998) والذين نظرا إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من منظور نفسي بأنه: توجه يتسم بالفاعلية والإيجابية نحو المنظمة.

وعرفه الهيجان (1998: 9) بأنه: قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها.

أما فيفر (Pfeffer, 1981) فقد عرف الالتزام التنظيمي بأنه: الحالة التي يصبح فيها الفرد مقيداً بإطار من سلوك وأفعال نابعة من تفكيره ومعتقداته، تحدد نشاطه وتزيد من اعتقاده بالمحافظة على هذا السلوك.

وعرفه ستيرز (Steers, 1977) بأنه: اتجاه يعبر عن قوة ارتباط ذاتية الفرد واندماجه عملياً بالمنظمة، بحيث يتصف الفرد بالإيمان العميق بأهداف المنظمة وقيمها، والسماح لنفسه ببذل أقصى جهد نحو منظمته، ورغبته القوية في المحافظة على عضويته في المنظمة.

وعرّف بأنه: درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت اللذين يكرسهما لهذا

الغرض، وإلى أي مدى يعدّ عمله جانباً في حياته (حريم، 1997: 107).

وذكر الخشروم (2009) عدة تعريفات للالتزام التنظيمي منها:

- اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمتها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى.
- مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها.
- درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.
- كما عرّف أيضاً بأنه: الرغبة الداخلية لدى الفرد في المنظمة ببذل أقصى درجات الجهد في العمل والنابع من الإيمان التام بأهداف المنظمة، وقيمتها، والرغبة الشديدة في المحافظة على عضويتها وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها (عبد الناصر، 1993).
- وكذلك برزت تعريفات عديدة للالتزام التنظيمي منها ما ذكرها فلييه، وعبد المجيد (2005):
- الالتزام التنظيمي هو استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، والرغبة الشديدة في البقاء بها، ومن ثم إيمانه واعتقاده الكامل بأهدافها وقيمتها.
- الالتزام التنظيمي هو الرغبة الشديدة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالنشاط ومنحها الولاء.
- الالتزام التنظيمي هو شعور داخلي يساعد الفرد على الارتباط بالمنظمة والعمل بالطريقة المناسبة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة وأهدافها.

من خلال ماسبقمن التعريفات يمكن التوصل إلى أن الالتزام التنظيمي يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه منظمته، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها.

و يتصف الالتزام التنظيمي بالخصائص الآتية:

- إن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تُتابع من خلال سلوك العاملين في المنظمة وتصرفاتهم والتي تجسد مدى ولائهم.
- إن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى.
- ومما سبق يبدو أن الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي خلال العقدين الماضيين أدى إلى شيوعه لدى المديرين والأكاديميين على اعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقاً بمنظمته وأكثر اجتهاداً في تحقيق أهدافها، فضلاً عن ارتباط هذا المفهوم بمفهوم الولاء، كما أن زيادة المعرفة بمفهوم الالتزام تكون عاملاً مساعداً ومهماً في فهم الطبيعة السيكولوجية لعملية الاندماج الذاتي (الطجم، 1996: 104).

وعلى الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد معنى الالتزام التنظيمي وبلورته كظاهرة إدارية إلا أن هذه التعريفات في معظمها يسودها اتفاق عام مشترك وهو أن: الالتزام يتصف بأنه إيمان لدى الفرد العامل بالمنظمة بأهمية المحافظة على أداء واجباته تجاه عمله، والقيام بها على أكمل وجه، مع رغبة في الاستمرار في الأداء على مستوى عالٍ من الجودة إن أمكن، وهذا الاتفاق يؤكد أيضاً أن الالتزام التنظيمي ينبع عن إرادة الفرد واختياره، وليس التزاماً قسرياً يفرض عليه عن طريق قوى خارجية (فليه، وعبد المجيد، 2005: 24؛ سلامة، 1999: 286).

أنماط الالتزام التنظيمي

أكد كروين وسمرز واسيتو (Gruen, Summers & Acito, 2000) المشار إليهم في دراسة مهدي، والبلبيسي (2005) أن الالتزام حالة سلوكية وارتباط نفسي نحو المنظمة، يمكن ملاحظتها من خلال المخرجات السلوكية للفرد وهو يمثل دور العمليات التي تتوسط بين السلوك ومخرجاته، حيث قاموا بتصنيف الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أنماط هي:

- الالتزام المستمر: يركز على الاهتمام بالذات المستند إلى العلاقة بين درجة إدراك الفرد العامل للكلفة الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، وبين حالته الاقتصادية والاجتماعية، ومقدرته على تحمل أعباء المعيشة إذا ما ترك العمل في المنظمة.
 - الالتزام المعياري: يركز على مدى إحساس الفرد العامل بضرورة الالتزام الأخلاقي نحو المنظمة، المستند إلى درجة إدراكه السيكولوجي بإلزام نفسه أخلاقياً للمحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.
 - الالتزام الوجداني: والذي يركز على درجة الارتباط العاطفي السيكولوجي للفرد نحو المنظمة، المستندة إلى مشاعر الأفراد العاملين المؤيدين للمنظمة وأهدافها وقيمها.
- أما سايلنس وستو (Salience & Stew, 1977) المشار إليهما في العبادي (2000) فقد حددا الالتزام التنظيمي في البعدين الآتيين:
- الالتزام الاتجاهي: والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة وقيمها، وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.

- **الالتزام السلوكي:** والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته، ناتجاً من سلوكه السابق فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعصويتها.
- وذكرت كانتر (Kanter) المشار إليها في رسمي (2004) ثلاثة أنواع من الالتزام تتجم عن متطلبات سلوكية تفرضها المنظمة على الأفراد، وهي:
 - **الالتزام المستمر:** إذ يمثل الالتزام حالة من التفاني والإخلاص نحو منظمة معينة، وترجع إلى حاجة الفرد إلى البقاء في هذه المنظمة نتيجة لعامل الاستثمار مما يجعل ترك العمل في ضوء عامل التكلفة عملية مستحيلة.
 - **الالتزام التجانسي:** ويشير إلى التقارب والتفاعل بين أفراد جماعة العمل إذ يرتبط مستوى التجانس بمستوى الدافعية للبقاء في الجماعة.
 - **الالتزام الرقابي:** ويقصد به الارتباط بالمعايير التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوك الأفراد نحو الغاية المنشودة، فالمعايير هي بمثابة توقعات مشتركة عن السلوك داخل العمل ويصح الانحراف عنها مصدراً للإحباط والقلق.

مراحل الالتزام التنظيمي

يمرّ الفرد بعدة مراحل من الالتزام التنظيمي فقد بيّن ويلشي ولافن (Welsch & Lavan)

المشار إليهما في العبادي (2000) أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين، هما:

- **مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة التي يريد أن يعمل فيها:** وفي الغالب يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق رغباته وتطلعاته.

- **مرحلة الالتزام التنظيمي:** إن الفرد يحرص على بذل جهد كبير من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونهوضه بها.

وأشار العتيبي والسواط (1997) أن أورالي (Oreily) أوضح أن هناك ثلاث مراحل للالتزام

التنظيمي هي:

- **مرحلة الإذعان أو الالتزام:** وهي أن التزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية، لذا فإنه يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلب منه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة.

- **مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة:** يطلب منه الفرد تقبل سلطة الآخرين وتأثيرهم من أجل الرغبة والاستمرار للعمل فيها، فهي تشبع حاجته للانتماء، لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها.

- **مرحلة التبنى:** يعدّ الفرد أهداف المؤسسة وقيمها أهدافاً وقيماً له، فالالتزام يكون نتيجة لتطابق أهداف المؤسسة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه.

العوامل المساعدة على الالتزام التنظيمي

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام

التنظيمي داخل المنظمة، وهذه العوامل كما أشار إليها اللوزي (1999)، هي:

- **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة. ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات التي تساعد على تشكيل السلوك. ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على مقدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات؛ فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه سلوك إيجابي يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن إتاحة المنظمة الفرصة للفرد لإشباع هذه الحاجات فيتولد عنده الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام التنظيمي.
- **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمة، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك الأفراد وفهمهم للالتزام التنظيمي والمنظمة أعلى.
- **العمل على مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة:** إذ تساعد مشاركة الأفراد العاملين بصورة إيجابية في تحقيق أهداف المنظمات. وقد أوضحت كثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعدون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم؛ الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.
- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بنية المنظمة بين الأفراد العاملين فيها، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والمنظمة، وبذلك يشعر العاملون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة

في صنع القرارات ورسم السياسات وهذا بدوره يشعر الأفراد بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة؛ ولأن المنظمة تتمتع بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويزيد من درجة الالتزام التنظيمي.

- **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة التحفيزية المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا وبالتالي زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمة.

- **العمل على بناء ثقافة مؤسسة:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين فيها، مما سيترتب عليها بعد ذلك زيادة في قوة تماسك المنظمة، وزيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

- **نمط القيادة:** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب، ضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

دور الإدارة في تحقيق الالتزام التنظيمي

لقد أشار أورايلى (O'Reilly, 1991) إلى أن ارتباط العاملين واندماجهم الذاتي بالمنظمة قد يكون ناتجاً من الإحساس بأن قيم المنظمة تتماثل مع قيمهم، ولا يأتي التزامهم نحو منظماتهم من الدافع إلى المنفعة المادية فقط، لذا يمكن زيادة الالتزام التنظيمي عند العاملين أو المعلمين من خلال تطوير

ثقافة تنظيمية قوية، فضلاً عن أنها منظومة قيمية يلتزم بها الرؤساء والمسؤولون، بحيث تسهم في زيادة إيمان الأفراد بالمنظمة، وزيادة درجة الولاء والانتماء لها خاصة عندما يلمس الفرد بعضاً من أبعاد هذه المنظومة أو الثقافة التنظيمية، مثل: العدالة، والمسؤولية، والخيرية، وغيرها من قيم يتحلى بها المدير أو المسؤول فتزيد من درجة ارتباط الفرد بمنظمته، وتعود بذلك على ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة :

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة أقسام، وعلى النحو الآتي:

1. الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيم والمنظومة القيمية.
2. الدراسات السابقة ذات العلاقة بالالتزام التنظيمي.
3. الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيم والالتزام التنظيمي.

1. الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيم والمنظومة القيمية:

أجرى مكيني (Mckinney, 2000) دراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين توافق القيم في المدارس الكاثوليكية الثانوية للإناث مع درجة تأثيرها في الالتزام والفاعلية، وتكونت العينة من (302) من أعضاء الهيئة التدريسية و (22) إدارياً، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التوافق الذي يشمل أفراد الهيئة التدريسية والالتزام والفاعلية، كما أظهرت النتائج دور الإدارة المباشر بالالتزام، وأهمية نماذج الاتصال في المنظمة، وكلما كان هناك توافق وتشابه في منظومة القيم الشخصية للأفراد مع منظومة قيم المدرسة ازداد التزام الأفراد وكانت فاعلية العمل أكثر.

وقام مرسي (2001) بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة القائمة بين القيم الاجتماعية والتربوية في ممارسة التعليم ومدى التزام المعلمين بها وأثر كل من الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، وقد تكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة يمثلون (21%) من مجتمع الدراسة في محافظة جرش تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع القيم الاجتماعية والتربوية موجودة لدى أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة جداً، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في التزام المعلمين بالقيم الاجتماعية والتربوية تُعزى لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في التزام المعلمين بالقيم الاجتماعية والتربوية تُعزى لمتغير الخبرة.

وهدف دراسة عبد الفتاح (2001) إلى تحديد منظومة القيم لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية للذكور والإناث في مديرتي عمان الأولى والثانية معبراً عنها من خلال التقرير اللفظي لكل فئة ومن وجهة نظر كل فئة بالأخرى، إذ استخدمت قائمة القيم وطبقت على عينة عشوائية من المعلمين والمديرين ممن يعملون في مديرتي عمان الأولى والثانية، وقد بلغت العينة (149) معلماً و

(111) معلمة و (39) مديراً و (37) مديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لم تكن هناك دلالة إحصائية لأثر أي من متغيرات الدراسة الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والتأهيل التربوي في منظومة القيم. وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن قيم الكد والمثابرة، والقيم الإنسانية، وقيم الإنجاز، والقيم النظرية قد أخذت تقديرات عالية في جميع استجابات المعلمين والمديرين، وإن اختلف ترتيبها.

وأجرى نيكولاس وكيونج (Nicholas & Keung, 2001) دراسة هدفت إلى تعرف القيم التي يفضلها المعلمون في المدارس الثانوية في شنغهاي، وذلك باستخدام أداة تضمنت المجموعات القيمية الآتية: القيم الشكلية، والقيم القيادية، والقيم البيروقراطية، وقيم المشاركة، وقيم التعاون، وقيم الرقابة الذاتية للمعلم، وقد شملت عينة الدراسة (980) معلماً من (27) مدرسة اختيرت بطريقة عشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن معظم المعلمين فضلوا قيم المشاركة والتعاون، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الإستراتيجيات الإدارية المهمة، منها: التأكيد على علاقات المشاركة والتعاون بين المديرين والمعلمين، وأن يعيش المعلمون جواً من التآلف والتعاون في مكان العمل خاصة في تقييم أدائهم ووضع الأهداف الخاصة.

وأجرى الرشيدة (2004) دراسة هدفت إلى معرفة الإطار القيمي لدى المشرفين التربويين في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (117) مشرفاً، و(148) معلماً، وبينت النتائج أن الأنماط القيادية السائدة لدى المشرفين من وجهة نظرهم وبحسب تفضيلهم تنازلياً، هي: قيم الانتماء، وقيم الدعم، وقيم الخيرية، وقيم الامتثال، وقيم الاستقلالية، وقيم القيادة، أما ترتيب القيم السائدة لدى المشرفين من وجهة نظر مديري المدارس فكانت مرتبة تنازلياً كالآتي: قيم الدعم،

وقيم الامتثال، وقيم الانتماء، وقيم القيادة، وقيم الاستقلالية، وقيم الخيرية، وأشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيمة السائدة لدى المشرفين تعزى لمتغير المُسمى الوظيفي، بينما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في قيم الانتماء، وقيم الخيرية، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المشرفين الذين يحملون شهادة البكالوريوس والدبلوم العالي، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في قيم الانتماء، وقيم الاستقلالية، تُعزى لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (11) سنة فأكثر.

وهدفت دراسة شمس الدين (2006) إلى تعرف المنظومة القيمية الإدارية لدى المديرين والمديرات في المدارس الحكومية الابتدائية والمتوسطة والثانوية في دولة الكويت، وكذلك تعرف الاختلاف في هذه المنظومة تبعاً لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والمرحلة الدراسية، وتكونت عينة الدراسة من (160) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتمّ استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر أي من متغيرات الدراسة: الجنس، والتخصص، والمرحلة الدراسية، إلا أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تُعزى للمؤهل العلمي، والخبرة. وكان ثلاثيب أبعاد المنظومة القيمة لدى مديري ومديرات المدارس على النحو: (قيم الدعم، قيم القيادة، قيم الامتثال، القيم الخيرية، قيم الإستقلالية).

وأجرى الطعاني (2006) دراسة هدفت إلى التعرف إلى المنظومة القيمية لمديري المدارس في الأردن وعلاقتها بالجنس، والمؤهل، والخبرة، ومستوى المدرسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس ومديراتها في محافظة الكرك وبلغ عدد أفرادها (225) مديراً ومديرة، واختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية بلغ عدد أفرادها (120) مديراً، وقد طبق للحصول على البيانات مقياس

(جوردن) بعد تعديله واستخراج دلالات الصدق ومعامل الثبات. وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن ترتيب أنماط القيم السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم حسب درجة أهميتها على النحو الآتي: قيم الانتماء، وقيم الامتثال، وقيم الخيرية، وقيم الدعم، وقيم الاستقلالية، وقيم القيادة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعود لمستوى المدرسة، ولصالح مديري المدارس الثانوية، كما بينت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

وهدفت دراسة موافي (2007) إلى التعرف إلى أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة وتكونت عينة الدراسة من (576) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة للقيم الشخصية والقيم التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة كما دلت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية للقيم التنظيمية تبعاً للجنس، والرتبة الأكاديمية، والخبرة، بينما دلت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

2. الدراسات السابقة ذات العلاقة بالالتزام التنظيمي:

هدفت دراسة العبادي (2000) إلى تعرف درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين، والكشف عن العوامل المرتبطة به، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام للبنين في محافظة جدة، ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة هي: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية التي تشمل: العمر، ومستوى الوظيفة، وسنوات الخبرة، والمؤهل

العلمي، والحالة الاجتماعية، والراتب، وبين الالتزام التنظيمي، وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحدي بالعمل والالتزام التنظيمي، كما أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية العمل ووضوح مهماته، وبين الالتزام التنظيمي.

وهدفت دراسة الخشالي (2003) إلى تعرف أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام التعليمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد تكونت عينة الدراسة من (316) عضو هيئة تدريس موزعين على تسع جامعات خاصة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود مستوى متوسط للالتزام التنظيمي بشكل عام لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، وأن مستوى الالتزام العاطفي والأخلاقي كان أعلى من مستوى الالتزام المستمر لديهم. كما أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام والالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، ووجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ولم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والخصائص الشخصية مثل الدرجة العلمية، والعمر، والحالة الاجتماعية، والراتب الشهري، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية، والجنس.

وأجرى العظامات (2004) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام البالغ عددهم (528) رئيس قسم للعام الدراسي (2002-2003)، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وكان عدد أفرادها (264) رئيس قسم موزعين على ثلاثة أقاليم، وأظهرت النتائج أن مديري التربية والتعليم في الأردن يمارسون

السلوك القيادي بدرجة عالية، وأن مستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام كان عالياً، وأظهرت أن مجالات الالتزام التنظيمي الخمسة وقعت ضمن المستوى العالي، وأظهرت أن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت إيجابياً وبدلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي الكلي، وأظهرت أن نمط الرضا الوظيفي الكلي قد ارتبط إيجابياً وبدلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي الكلي.

أما دراسة حبشي وباخوم (2004) فقد هدفت إلى التعرف إلى مدى توافر أبعاد المناخ التنظيمي المدرسي ومعنويات المعلم والالتزام بالعمل والثقة بالنفس في التدريس والرضا عن العمل في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدينة المنيا، كما هدفت الدراسة إلى تعرف التباين بين المعلمين والمعلمات في متغيرات الدراسة كالجنس، والمرحلة التعليمية، والخبرة في مجال التدريس. وقد تكونت العينة من (414) معلماً ومعلمةً. وأظهرت النتائج وجود فروق جوهرية بالنسبة للرضا عن العمل بين معلمي مدارس البنات ومدارس البنين، مما يعني وجود اختلافات في الرضا عن العمل لكل منهم، و كانت الفروق لصالح معلمي مدارس البنين. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في متغيرات الدراسة والتي من ضمنها الرضا عن العمل والالتزام بالعمل تبعاً لمتغيري الخبرة، والمرحلة الدراسية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين من الذكور والإناث في متغيرات الدراسة والتي منها الرضا عن العمل والالتزام بالعمل.

وهدف دراسة حنون (2006) إلى تعرف مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين في مستويات التزامهم التنظيمي مثل: الجنس، والعمر، ومستوى التعليم، وسنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي، ومكان العمل، ونوع الوظيفة، وتكونت العينة من (340) موظفاً وموظفة من أصل

(1676) موظفاً وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة, وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة, كما وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية الآتية: العمر، ومستوى التعليم، ونوع الوظيفة، ومدة الخدمة بالجامعة، والمستوى الوظيفي، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغيري الجنس، ومكان العمل.

كما هدفت دراسة العساف (2006) إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء، وشملت عينة الدراسة (541) عضو هيئة تدريس، مثلوا ما نسبته (15%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت ثلاث أدوات لجمع البيانات، هي: استبانة التمكين الوظيفي، واستبانة الالتزام التنظيمي، واستبانة الاستقرار الوظيفي الطوعي، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية العامة جاء مرتفعاً، وأن مستوى الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية العامة جاء مرتفعاً أيضاً، وأن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، وكذلك وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين

الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، والاستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها.

وهدفت دراسة شاغتاي وزافار (Chughtai & Zafar, 2006) إلى تحديد فيما إذا كانت السمات الشخصية وأوجه الرضا الوظيفي وبعدي العدالة التنظيمية المتمثلين في (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية) من شأنهما شرح التنوع في الالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعات الباكستانية، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن اثر الالتزام التنظيمي على نتيجتين من النتائج التنظيمية، وهي الأداء الوظيفي ودوران العمل، وقد تم جمع البيانات من عينة عددها (125) أستاذًا يعملون بدوام كامل في (23) جامعة في ثلاث مدن باكستانية، وهي لاهور، وإسلام آباد، وبيشاور. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن السمات الشخصية، وأوجه الرضا الوظيفي، وبعدي العدالة التنظيمية ترتبط كمجموعة بالالتزام التنظيمي للأساتذة، وأن كلا من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية هما الأقوى ارتباطاً بالالتزام التنظيمي، وقد ارتبطا سلبياً بدوران العمل وإيجابياً بمقياس التقرير الذاتي للأداء الوظيفي.

أما دراسة تيلا وأين وبوبولا (Tella, Ayeni, & Poboola, 2007) فقد هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين كل من الدافعية للعمل والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي المكتبة، وقد تكونت العينة من (200) موظف مكتبة في ولاية أويو في نيجيريا. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه بين الدافعية للعمل، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لموظفي المكتبة، في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وسنوات خبرة. كما أكدت على ضرورة تركيز مديري المكتبات على تلبية احتياجات الموظف بهدف تعزيز دافعيته ورضاه والتزامه.

أما دراسة فلمبان (2008) فقد هدفت إلى تعرف مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، والوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية والتي تشمل: الجنس، والمؤهل التعليمي، والتخصص، والحالة الاجتماعية، وتكونت عينة الدراسة من (103) مشرفين و (175) مشرفة من مراكز الإشراف في مكة المكرمة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي، فضلاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تُعزى للتخصص، والجنس، والمؤهل العلمي.

وهدف دراسة عاصي وحسين (2008) إلى تحديد درجة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني في بعض الجامعات في العراق والعلاقة بينهما ومعرفة مدى تأثير بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية في هذا المجال، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين كانت مرتفعة، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل وظروف بيئة العمل في الهيئة التي كان لها دور مهم في ذلك كعوامل الإشراف ومحتوى العمل والأجور والترقيات ونظم الاتصالات كما بينت الدراسة أنه مع ارتفاع درجة الرضا الوظيفي عن العمل لدى العاملين في هيئة التعليم التقني إلا أن تأثير العوامل التنظيمية السابقة في الرضا عن العمل كان ضعيفاً جداً وأن هناك أثراً للالتزام التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني.

وأما دراسة مالك ونواب ونعيم ودانش (Malil, Nawab, Naeem, & Danish, 2010) فقد هدفت إلى تحديد أثر الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي في الجامعات العامة في باكستان، وكذلك للكشف عن مدى التزام أعضاء هيئة التدريس لجامعاتهم ومدى شعورهم بالرضا بوظائفهم. وقد

تكونت عينة الدراسة من (650) عضو هيئة تدريس , واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات .
 وخلصت النتائج إلى أن الشعور بالرضا عن العمل نفسه وجودة الإشراف والرضا عن الراتب لها تأثير
 ايجابي في الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس . وأن هناك درجة عالية من الالتزام التنظيمي
 والرضا نحو العمل والإشراف والراتب وفرص الترقية .

كما هدفت دراسة شونغ وونغ ولو (Choong & Wong Lau, 2011) إلى اختبار العلاقة
 بين الدافعية الفعلية والالتزام التنظيمي للأكاديميين في هذه الجامعات الماليزية الخاصة. وقد تكونت
 عينة الدراسة من (247) أكاديمياً يعملون في هذه الجامعات. وتوصلت الدراسة إلى ارتباط الدافعية
 الفعلية بثلاث مكونات أساسية للالتزام، هي: الالتزام الفعال، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري،
 كما افترضت النتائج أن الدافعية تؤدي تلقائياً إلى تولد الالتزام التنظيمي.

أما دراسة تاتلا واين وبوبولا (Tatlah Ayeni & Poboola, 2011) فقد هدفت إلى
 الكشف عن أثر السلوك الإداري كعنصر مهم وفعال في الالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما، وقد جمعت
 البيانات من عينة بلغ عددها (150) فرداً. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين كل من
 السلوك الإداري والالتزام التنظيمي للمختصين والمهنيين التربويين، كما أشارت إلى وجود أثر ذي
 دلالة إحصائية للسلوك الإداري في الالتزام التنظيمي، فضلاً عن ذلك فقد توصلت الدراسة إلى أن
 نماذج الإدارة تتصل سلبياً بالالتزام الانتمائي، في حين تتصل إيجابياً بالالتزام المتبادل.

وأما دراسة العوضي (2012) فقد هدفت إلى تعرف العلاقة بين درجة ممارسة مديري
 المدارس الابتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين، وقد تكونت عينة
 الدراسة من (378) معلماً ومعلمة، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية
 في دولة الكويت لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة بشكل عام، وأن درجة الالتزام

التنظيمي لمعلمي المدارس الابتدائية في دولة الكويت كانت متوسطة أيضاً، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير والالتزام التنظيمي للمعلمين، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات قيادة التغيير والالتزام التنظيمي للمعلمين.

3. الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيم والالتزام التنظيمي:

هدفت دراسة جيل (Gill, 2000) التي أجريت على عينة من مديري المدارس الثانوية بلغ عددهم (60) مديراً في ولاية منيسوتا إلى فحص العلاقة بين قيم الفرد والالتزام التنظيمي، وقد تمّ استخدام مقياس القيم الشاملة الذي أعده شوارتز للبيئة التنظيمية، أما الالتزام التنظيمي فقد تم تقييمه باستخدام مقياس ماير والن (Meyer & Allen, 1991) ذي العناصر الثلاثة للالتزام، أما النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فهي: أن القيم المدركة للمؤسسة هي العامل الأكثر أهمية في تحديد التزام الفرد وتقديره.

وهدفت دراسة حمادات (2003) إلى تعرف قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من (296) مديراً ومديرة و (620) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، و قد أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام الوظيفي كان جيداً، أما بالنسبة للفروق في مستوى الالتزام الوظيفي لكل من المديرين والمعلمين فقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث

(المديرات) بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل التعليمي ولم تظهر هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التزام المعلمين تبعاً للجنس أو الخبرة أو المؤهل التعليمي. أما دراسة ذيب (2012) فقد هدفت إلى تعرف قيم العمل التي يمارسها مديرو التربية والتعليم وعلاقتها بالروح المعنوية والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، وتكونت العينة من (12) مدير تربية وتعليم، و (213) رئيس قسم في الأردن. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم لقيم العمل كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم كان مرتفعاً.

خلاصة الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة يبدو أن معظم الدراسات التي وردت اهتمت بموضوع القيم أو المنظومة القيمية، والالتزام التنظيمي لدى العاملين في قطاع التربية والتعليم، سواء على صعيد المدراء أم المعلمين أم المشرفين. وتنوعت أهداف الدراسات السابقة، إذ هدف بعضها إلى تعرف منظومة القيم أو النسق القيمي لدى فئة معينة من العاملين في قطاع التربية، مثل دراسة ومرسي (2001)، وعبد الفتاح (2001)، ونيكولاس وكيونج (Nicholas & Keung, 2001)، والرشايدة (2004)، وشمس الدين (2006)، والطعاني (2006)، وموافي (2007).

وهدفت دراسات أخرى إلى التعرف إلى الالتزام التنظيمي للمعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات والعوامل الأخرى المؤثرة فيه، مثل دراسات: العبادي (2000)، والخشالي (2003)، والعظامات (2004)، وحبشي وباخوم (2004)، وشاغتاي وزافار (Chughtai & Zafar, 2006)، وحنونة (2006)، والعساف (2006)، وتيلا واين وبوبولا (Tella Ayeni & Poboola, 2007)، وفلمبان (2008)، وعاصي وحسين (2008)، ومالك ونواب ونعيم ودانش (Malil, Nawab,)، وNaem, & Danish, 2010) وشونغ وونغ ولو (Choong, Wong, & Lau, 2011)، والعوضي (2012).

أما القسم الثالث من الدراسات السابقة فقد هدفت إلى تعرف العلاقة بين القيم والالتزام التنظيمي في المؤسسات التربوية والتعليمية، مثل دراسات: جيل (Gill, 2000)، وحمادات (2003)، وذيب (2012).

أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى التعرف إلى المنظومة القيمية الإدارية لمديري المدارس الخاصة في عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

وتباينت عينات الدراسات السابقة من حيث الفئات المستجيبة وأعدادها، وبشكل عام يمكن القول إن جميع الدراسات كانت عيناتها من العاملين في المجال التربوي، وقد تراوحت عينات الدراسات التي بحثت في القيم والمنظومة القيمية ما بين (15) إلى (980)، فقد بلغ أكبر حجم للعينة (980) فرداً كما في دراسة نيكولاس وكيونج (Nicholas & Keung, 2001) بينما بلغ أصغر حجم للعينة (120) فرداً كما في دراسة الطعاني (2006).

أما بالنسبة لأحجام الدراسات السابقة التي بحثت في الالتزام التنظيمي فقد تراوحت ما بين (125) إلى (650)؛ فقد بلغ أكبر حجم للعينة (650) كما في دراسة ومالك ونواب ونعيم ودانش (Malil, Nawab, Naeem, & Danish, 2010) ، بينما بلغ أصغر حجم للعينة (125) كما في دراسة شاغتاي وزافار (Chughtai & Zafar, 2006).

أما أحجام الدراسات التي تناولت القيم والالتزام التنظيمي معاً فقد تراوحت ما بين (60) إلى (916)؛ فقد بلغ أكبر حجم للعينة (916) كما في دراسة حمادات (2003)، بينما بلغ أصغر حجم للعينة (60) فرداً كما في دراسة جيل (Gill, 2000).

أما الدراسة الحالية فقد تمّ اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية ممثلة لمجتمع معلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة عمّان بلغ حجمها (375) معلماً ومعلمة.

واستخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة والملاحظة كأدوات رئيسة في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة، كما استخدمت المقابلة كذلك في جمع البيانات ، وتمّ استخدام مقياس جوردون كما في دراسة الطعاني (2006)، ومقياس ماير والن (Meyer & Allen, 1991)، كما في دراسة جيل (Gill, 2000).

أما الدراسة الحالية فقد استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات.

هذا وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في توضيح مشكلة الدراسة وتنظيم الأدب النظري، وتحديد حجم العينة المناسب وبناء أداتي الدراسة، واستخدام الإحصاء المناسب لمعالجة البيانات ومقارنة النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة مع النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

وأهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تناولت جانباً مهماً في العملية التربوية التعليمية وهو مدى درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، وهو ما لم يتم تناوله - في حدود علم الباحثة في دراسات سابقة - .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وأفراد عينتها، والطريقة التي تمّ اختيار العينة، والأداتين المستخدمتين في جمع البيانات، وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، وكذلك إجراءات الدراسة ومتغيراتها، والمعالجة الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: منهج البحث المستخدم:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لأنه المنهج الأكثر ملاءمة في مثل هذا النوع من الدراسات، وتمّ تطوير استبانة للكشف عن المنظومة القيمية الإدارية لمديري المدارس الخاصة في عمّان من وجهة نظر معلميه، فضلاً عن تطوير استبانة ثانية لتعرف مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة عمّان والبالغ عددهم (14047) معلماً ومعلمة حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم في الأردن موزعين على تسعة مديريات وألوية، وذلك حسب إحصائيات مديريةية التعليم الخاص للعام الدراسي (2013/2012) كما هو مبين في الجدول (1).

الجدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة ضمن المديریات و الألوية

التابعة لمحافظة عمان للعام الدراسي 2013/2012

المجموع	أعداد المعلمين		النواء	ت
	الإناث	الذكور		
2710	2221	489	مديرية عمان الأولى لواء قسبة عمان	1
5476	4491	985	مديرية عمان الثانية لواء الجامعة	2
188	1662	302	مديرية عمان الثالثة لواء القويسمة	3
1986	1628	358	مديرية عمان الرابعة لواء ماركا	4
1511	1239	272	مديرية عمان الخامسة لواء وادي السير	5
188	129	59	لواء سحاب	6
144	114	30	لواء ناعور	7
46	20	26	لواء الجيزة	8
22	16	6	لواء الموقر	9
14047	11520	2527	المجموع	

ثالثاً: عينة الدراسة:

لقد مرّت عملية اختيار العينة بمراحل عدة للحصول على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة الحالية وذلك على النحو الآتي:

تمّ اختيار ثلاث مديريات للتربية والتعليم في محافظة عمّان من مجموع تسع مديريات بطريقة العينة العنقودية العشوائية هي: مديرية عمّان الأولى لواء قصبة عمّان، مديرية عمّان الثانية، لواء الجامعة، مديرية عمّان الثالثة، لواء القويسمة، كما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2)

توزيع مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب المديريات الثلاث من مديريات التربية والتعليم في محافظة عمّان والجنس

المجموع	أعداد المعلمين		مديريات التربية والتعليم اللواء	الرقم
	الإناث	الذكور		
2710	2221	489	مديرية عمّان الأولى لواء قصبة عمّان	1
5476	4491	985	مديرية عمّان الثانية لواء الجامعة	2
188	1662	302	مديرية عمّان الثالثة لواء القويسمة	3
10150	8374	1776	المجموع	

تمّ اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية من معلمي المدارس الخاصة، ومعلماتها، بلغ عدد أفرادها (375) معلماً ومعلمة من مديريات التربية والتعليم الثلاث، ولقد تمّ تحديد حجم العينة في ضوء دراسة

كريجسي ومورجان (Krejcie & Morogan,1970) اللذين حددا بموجبها حجم العينة من حجم المجتمع، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب مديرية التربية والتعليم

الرقم	مديريات التربية والتعليم اللواء	أعداد المعلمين		الإجمالي
		الذكور	الإناث	
1	مديرية عمّان الأولى لواء قصبة عمّان	18	82	100
2	مديرية عمّان الثانية لواء الجامعة	36	166	202
3	مديرية عمّان الثالثة لواء القويسمة	11	62	73
	المجموع	65	310	375

رابعاً: أدوات الدراسة:

لما كان الهدف من الدراسة هو تعرف المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، فإن الحاجة تدعو إلى استخدام أداتين لقياس كل من المنظومة القيمية الإدارية عند المديرين والالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وبالرجوع للأدب النظري المتعلق بالمنظومة القيمية الإدارية، والالتزام التنظيمي، ومجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة، تمّ إعداد الاستبانتين الخاصتين، وفيما يأتي وصف لأداتي الدراسة.

الأداة الأولى: استبانة المنظومة القيمية الإدارية:

تمّ تطوير استبانة المنظومة القيمية الإدارية لمديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من خلال الرجوع إلى الأدب النظري الخاص بالمنظومات القيمة والدراسات السابقة، مثل دراسة العتيبي (2009)، ودراسة شمس الدين (2006)، ودراسة الحميدة (2003)، ودراسة حنونة (2006)، ودراسة الطعاني (2006)، ودراسة عبد الفتاح (2001). وقد تكونت الاستبانة بصورتها الأولى من هذه (53) فقرة موزعة على ثمانية مجالات، مع تحديد المعنى العام المقصود من كل مجال من هذه المجالات على النحو الآتي:

- **قيم العدالة التنظيمية:** درجة العدالة في القرارات الإدارية للمدير تجاه المعلمين، وعدد فقراته سبع فقرات.
- **قيم المسؤولية الاجتماعية:** مدى مراعاة المدير لمسؤولياته تجاه التنمية الاجتماعية وخدمة المجتمع في مهماته وقراراته الإدارية، وعدد فقراته سبع فقرات.
- **قيم الولاء التنظيمي/ الانتماء:** مدى ولاء المدير للمؤسسة التعليمية ومصالحها الخاصة والعامّة، وعدد فقراته ست فقرات.
- **قيم الاستقلالية:** مدى مقدرة المدير على اتخاذ قراراته بنفسه، وعدد فقراته خمس فقرات.
- **القيم الخيرية:** مستوى حب الخير للآخرين لدى المدير والعمل على مساعدتهم دون الإضرار بمصالح المؤسسة التعليمية، وعدد فقراته ست فقرات.
- **القيم القيادية:** مستوى السلطة التي يمتلكها المدير ومقدرته على التأثير في الآخرين، وعدد فقراته ثمانية فقرات.

- قيم الدعم: مستوى تشجيع المدير وتحفيزه للمعلمين, وعدد فقراته سبع فقرات.
- القيم الاعتبارية: درجة احترام المدير وتقديره للمعلمين, وعدد فقراته سبع فقرات.

وقد أعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزن متدرج وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي, وكانت أبدال الإجابة هي: (دائماً, غالباً, أحياناً, نادراً, أبداً). وقد أعطي البديل دائماً خمس درجات, والبديل غالباً أربع درجات, والبديل أحياناً ثلاث درجات, والبديل نادراً درجتين, والبديل أبداً درجة واحدة.

صدق الأداة الأولى: استبانة المنظومة القيمية الإدارية:

بعد أن قامت الباحثة بصياغة فقرات الأداة بصورتها الأولية، تمّ التحقق من الصدق من خلال:

الصدق الظاهري:

لقد تطلب التحقق من الصدق الظاهري الاستعانة بنخبة من المحكمين من أساتذة الجامعات الأردنية، بلغ عددهم (10) محكمين في تخصصات المناهج وطرائق التدريس والإدارة التربوية وأصول التربية بقصد الإفادة من مخزونهم المعرفي والملحق (3) يبين ذلك، فقد تمّ عرض الأداة بصورتها الأولية على هؤلاء المحكمين وطلب منهم إبداء الرأي في مدى وضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية ومدى انتمائها للمجال الذي وضعت فيه، وقد اعتمدت موافقة المحكمين بنسبة (80%) فأكثر مؤشراً على صدق الفقرة، وبهذا فقد حذف ثلاث فقرات لم تحصل على نسبة الموافقة المطلوبة، وبقي عدد فقرات الاستبانة (50) فقرة موزعة على المجالات الثمانية، والملحق (4) يبين استبانة المنظومة القيمية الإدارية بصورتها النهائية.

ثبات الأداة الأولى: استبانة المنظومة القيمية الإدارية:

يعدّ الثبات من متطلبات أداة الدراسة وشروطها، لذلك قامت الباحثة بحساب الثبات للأداة بطريقتين.

الطريقة الأولى: بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بفارق زمني مدته أسبوعين، وذلك بتطبيق استبانة المنظومة القيمية الإدارية بصورتها النهائية على أفراد عينة الثبات والمكونة من (30) معلماً ومعلمة من خارج أفراد عينة الدراسة، وتمّ حساب معامل ارتباط بيرسون، ويظهر الجدول (4) ذلك.

والطريقة الثانية: تمّ حساب معامل الاتساق الداخلي، باستخدام معادلة كرونباخ (Cronbach-Alpha).

الجدول (4)

قيم معاملات الثبات لاستبانة المنظومة القيمية الإدارية باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة

كروناخ ألفا

الرقم	المجال	قيمة بيرسون	كروناخ ألفا
1	قيم العدالة التنظيمية	0.90	0.80
2	قيم المسؤولية الاجتماعية	0.89	0.80
3	قيم الولاء التنظيمي/ الانتماء	0.81	0.75
4	قيم الاستقلالية	0.91	0.85
5	القيم الخيرية	0.85	0.81
6	القيم القيادية	0.93	0.90
7	قيم الدعم	0.89	0.85
8	القيم الاعتبارية	0.96	0.91
	الدرجة الكلية	0.93	

الأداة الثانية: استبانة الالتزام التنظيمي:

قامت الباحثة بتطوير هذه الاستبانة بما يتناسب مع أغراض الدراسة، إذ قامت بدراسة الأدب النظري المتعلق بالالتزام التنظيمي، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة، مثل دراسة الخشروم (2009)، ودراسة فلمبان (2008)، ودراسة حنونة (2006)، ودراسة العوفي (2005)، ودراسة العظامات (2004)، ودراسة حمادات (2003)، وقامت الباحثة بصياغة فقرات الاستبانة بما يخدم غايات

الدراسة، بحيث احتوت الفقرات على فكرة واحدة، وهي موجهة إلى معلمي المدارس الخاصة ومعلماتها لتحديد مدى الالتزام التنظيمي لديهم، وتكونت الأداة بصورتها الأولية من (43) فقرة، والملحق (3) يبين فقرات استبانة الالتزام التنظيمي بصورتها الأولية.

وقد أعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزن متدرج وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي، وكانت أبدال الإجابة هي: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، وقد أعطي البديل دائماً خمس درجات، والبديل غالباً أربع درجات، والبديل أحياناً ثلاث درجات، والبديل نادراً درجتين، والبديل أبداً درجة واحدة.

صدق الأداة الثانية: استبانة الالتزام التنظيمي:

بعد أن قامت الباحثة بصياغة فقرات الأداة بصفتها الأولية تمّ التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال الاستعانة بعدد من المحكمين وأساتذة الجامعات الأردنية في تخصصات المناهج وطرائق التدريس والإدارة التربوية وأصول التربية، وبلغ عددهم (10) محكمين، والملحق (3) يبين ذلك، فقد تمّ عرض الاستبانة بصورتها الأولية على هؤلاء المحكمين العشرة لإبداء آرائهم بعدد فقراتها من حيث مدى ملائمتها لأغراض الدراسة، وصلاحياتها، والإبقاء عليها أو تعديلها، واعتمدت الباحثة موافقة المحكمين بنسبة (80%) فأكثر للإبقاء على الفقرة.

ونتيجة لذلك فقد تمّ حذف ست فقرات، لم تنل نسبة الموافقة المطلوبة من المحكمين، وبقي

عدد فقرات الأداة مكون من (37) فقرة، والملحق (5) يبين الأداة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة الثانية: استبانة الالتزام التنظيمي:

قامت الباحثة بحساب الثبات للأداة بطريقتين:

الأولى: بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بفارق زمني مدته أسبوعين، وذلك بتطبيق استبانة الالتزام التنظيمي بصورتها النهائية على أفراد عينة الثبات والمكونة من (30) معلماً ومعلمة من خارج أفراد عينة الدراسة، وتمّ حساب معامل ارتباط بيرسون، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.87)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وتعدّ هذه القيمة لمعامل الثبات عالية ومقبولة لأغراض الدراسة.

والثانية: تمّ حساب معامل الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معادلة كرونباخ (Cronbach-Alpha)، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.82) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وتعدّ هذه القيمة لمعامل الثبات مقبولة لأغراض الدراسة.

خامساً: متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة الوسيطة، وهي:

- 1- الجنس وله فئتان: ذكور وإناث.
- 2- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: - بكالوريوس
- دبلوم مهني
- ماجستير فما فوق
- 3- الخبرة ولها ثلاثة مستويات: - أقل من (5) سنوات.
- من (5) سنوات إلى أقل من (10)
- من (10) سنوات فأكثر
- 4- الدورات التدريبية ولها أربعة مستويات: - لا توجد دورات
- دورة تدريبية واحدة
- دورتان تدريبيتان
- ثلاث دورات فأكثر

المتغير التابع:

- المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان.
- الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الخاصة في محافظة عمان.

سادساً: إجراءات الدراسة:

بعد أن تمّ التأكد من صدق أداتي الدراسة وثباتهما، وبعد تحديد مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة من المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في محافظة عمّان، فقد تم أخذ الموافقات الرسمية لتسهيل مهمة الباحثة للقيام بتطبيق أداتي الدراسة بهدف جمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم، والملحق (6) يبين ذلك.

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية والتعليم في محافظة عمّان، والملحق (7) يبين ذلك.

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مديريات التربية والتعليم في محافظة عمّان إلى المدارس الخاصة التابعة لها، على النحو الآتي:

- كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمّان الأولى/ لواء القويسمة عمّان إلى المدارس الخاصة التابعة لها , والملحق (8) يبين ذلك.

- كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمّان الثانية/ لواء الجامعة إلى المدارس الخاصة التابعة لها، والملحق (9) يبين ذلك.

- كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمّان الثالثة / لواء قصبه عمّان إلى المدارس الخاصة التابعة لها، والملحق (10) يبين ذلك.

وبعد ذلك اتبعت الباحثة الاجراءات الآتية:

- التقت الباحثة مع أفراد العينة من المعلمين والمعلمات لتوضح لهم هدف الدراسة وأن المعلومات التي يتم جمعها منهم ستتم معاملتها بسرية تامة وهي لغايات البحث العلمي فقط، واستخدمت الباحثة أسلوب الاتصال المباشر لتسليم كل مستجيب نسخة بيده.
- أرفقت الباحثة الاستبانة برسالة تضمنت تعليمات الإجابة عن فقرات الأداتين، ومعلومات شخصية عن المعلمين والمعلمات، وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والدورات.
- تم توزيع (375) استبانة على معلمي المدارس الخاصة ومعلماتها من أفراد عينة الدراسة في محافظة عمان.
- جمع الاستبانات من أفراد العينة من قبل الباحثة.
- حصر الاستبانات وفرزها مبدئياً لاعتماد الصالح منها لأغراض الدراسة، واستبعاد غير الصالح، منها وقد بلغ عدد الاستبانات غير الصالحة (25) استبانة أي تمّ اعتماد (350) استبانة بنسبة (93%)، واستغرقت عملية التوزيع والجمع ما يقرب الشهر خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2012/2013).
- القيام بتحليل البيانات عن طريق استخدام التحليل الإحصائي لها ورصد النتائج باستخدام الحاسوب بواسطة التحليل الإحصائي (SPSS).

سابعاً: إجراءات التصحيح:

لتحديد درجة توافر القيم الإدارية لمديري المدارس الخاصة في عمّان ومستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها، فقد استخدمت المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

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

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من 1 - 2.33

وتكون الدرجة المتوسطة من 2.34 - 3.67

والدرجة المرتفعة من 3.68 - 5

ثامناً: المعالجة الإحصائية:

من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة تمّ استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.

- للإجابة عن السؤال الثالث تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للتعرف إلى العلاقة بين درجة توافر القيم الادارية لدى مديري المدارس الخاصة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس فقد تمّ استخدام الاختبار التائي لعينيتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس، واستخدم تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) بالنسبة لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والدورات التدريبية، كما استخدم اختبار شيفيه (Scheffe-test) للمقارنات البعدية للتعرف على عائدية الفروق.
- ولأغراض ثبات الأداتين (استبانة المنظومة القيمة الإدارية، واستبانة الالتزام التنظيمي) تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) ومعادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن

أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، والذي نصّه: ما درجة توافر القيم الإدارية لدى

مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة

توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين

والمعلمات بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس

الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بشكل عام ولكل مجال مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
3	قيم الولاء التنظيمي/ الانتماء	3.88	0.44	1	مرتفعة
4	قيم الاستقلالية	3.78	0.61	2	مرتفعة
6	القيم القيادية	3.62	0.53	3	متوسطة
8	القيم الاعتبارية	3.61	0.39	4	متوسطة
5	القيم الخيرية	3.53	0.51	5	متوسطة
2	قيم المسؤولية الاجتماعية	3.51	0.41	6	متوسطة
7	قيم الدعم	3.51	0.27	7	متوسطة
1	قيم العدالة التنظيمية	3.42	0.47	8	متوسطة
					الدرجة الكلية
		3.60	0.22		متوسطة

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.60) بانحراف معياري (0.22)، وجاءت مجالات الأداة في الدرجة المتوسطة باستثناء مجالين جاء في الدرجة المرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.88 - 3.42)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "قيم الولاء التنظيمي/ الانتماء"، بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال "قيم الاستقلالية" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.61) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال "قيم الدعم" بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.27) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "قيم العدالة التنظيمية" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.47) وبدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. مجال قيم الولاء التنظيمي/ الانتماء:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لفقرات هذا المجال، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر القيم الادارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال قيم الولاء التنظيمي/ الانتماء مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
16	توزيع المدير للمهام على المعلمين لا يتأثر بأي اعتبارات عدا مصلحة العمل.	4.03	0.64	1	مرتفعة
19	يتحمل المدير مسؤولية أخطائه داخل المدرسة.	3.99	0.83	2	مرتفعة
17	يتعامل المدير مع مستجدات العمل في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها.	3.94	0.72	3	مرتفعة
18	يتصف المدير بالحزم في قراراته عندما ترتكب أخطاء تمس سمعة المدرسة.	3.89	0.77	4	مرتفعة
14	تدل قرارات المدير على ولائه للمدرسة.	3.81	0.39	5	مرتفعة
15	قرارات المدير الإدارية لا تتأثر بمصالحه الشخصية.	3.61	0.61	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.88	0.44		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة توافر القيم الادارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال قيم الولاء التنظيمي/ الانتماء كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.88) بانحراف معياري (0.44)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المرتفعة باستثناء فقرة واحدة جاءت في الدرجة المتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.03 - 3.61)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (16) التي تنص على "توزيع المدير للمهام

على المعلمين لا يتأثر بأي اعتبارات عدا مصلحة العمل"، بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (19) التي تنص على "يتحمل المدير مسؤولية أخطائه داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (14) التي تنص على "تدل قرارات المدير على ولائه للمدرسة" بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.39) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (15) التي تنص على "قرارات المدير الإدارية لا تتأثر بمصالحه الشخصية" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.61) وبدرجة متوسطة.

2. مجال قيم الاستقلالية:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لفقرات هذا المجال، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري

المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال قيم الاستقلالية

مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
20	يقوم المدير بعمله من غير توجيه من أحد.	3.89	0.77	1	مرتفعة
21	لدى المدير المقدرة على تقويم المعلمين بعيداً عن الضغوط الاجتماعية.	3.82	0.80	2	مرتفعة
23	يمارس المدير مهماته الإدارية بطريقته الخاصة.	3.80	0.82	3	مرتفعة
22	المدير متحرر في قراراته الإدارية من التقاليد الاجتماعية.	3.77	0.79	4	مرتفعة
24	متحرر في قراراته الإدارية من جميع أشكال التحيز.	3.61	0.54	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.78	0.61		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال قيم الاستقلالية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78) بانحراف معياري (0.61)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المرتفعة باستثناء فقرة واحدة جاءت في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.89-3.61)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (20) التي تنص على "يقوم المدير بعمله من غير توجيه من أحد" بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت

الفقرة (21) التي تنص على "لدى المدير المقدره على تقويم المعلمين بعيداً عن الضغوط الاجتماعية" بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (22) التي تنص على "المدير متحرر في قراراته الإدارية من التقاليد الاجتماعية" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (24) التي تنص على "متحرر في قراراته الإدارية من جميع أشكال التحيز" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.54) وبدرجة متوسطة.

3. مجال القيم القيادية:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لفقرات هذا المجال، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال القيم القيادية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
36	لدى المدير المقدرة على إدارة الوقت.	4.10	0.30	1	مرتفعة
37	يحتمل المدير ضغوط العمل.	4.02	0.13	2	مرتفعة
38	يدير المدير أزمات المدرسة بطريقة فعّالة.	4.00	1.00	3	مرتفعة
35	يلتزم المعلمون بالتعليمات التي يؤكد عليها المدير.	3.88	0.98	4	مرتفعة
34	يناقش المدير بطريقة تفنّع الآخرين.	3.46	0.82	5	متوسطة
32	يصدر المدير أوامر إدارية ذات تأثير في المعلمين.	3.32	1.03	6	متوسطة
33	كثيراً ما يستجيب المعلمون لتلميحات المدير من غير الحاجة للتصريح.	3.13	0.97	7	متوسطة
31	يتمتع المدير بروح المبادرة بحيث يبادر باتخاذ القرارات في وقتها المناسب.	3.03	0.95	8	متوسطة
الدرجة الكلية		3.62	0.53		متوسطة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال القيم القيادية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) بانحراف معياري (0.53)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.10 - 3.03)، وجاءت في الرتبة

الأولى الفقرة (36) التي تنص على "لدى المدير المقدرة على إدارة الوقت" بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.30) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (37) التي تنص على "يحتمل المدير ضغوط العمل" بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.13) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (33) التي تنص على "كثيراً ما يستجيب المعلمون لتلميحات المدير من غير الحاجة للتصريح" بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (31) التي تنص على "يتمتع المدير بروح المبادرة بحيث يبادر باتخاذ القرارات في وقتها المناسب" بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة.

4. مجال القيم الاعتبارية:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لفقرات هذا المجال، والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال القيم الاعتبارية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
49	يشعر المدير المعلمين بأهمية قراراته في المواقف المختلفة.	3.85	0.61	1	مرتفعة
46	يستثمر علاقاته الخارجية لخدمة مصالح المدرسة.	3.84	0.92	2	مرتفعة
48	يضحي بمصالحه الشخصية من أجل إنجاز العمل.	3.83	0.47	3	مرتفعة
50	يثني المعلمون على أدائه في الجوانب المختلفة.	3.53	0.55	4	متوسطة
44	يعتز بعمله مديراً لهذه المدرسة.	3.47	0.76	5	متوسطة
47	يحرص على كسب موافقة الآخرين على ما يقوم به من نشاطات.	3.42	0.71	6	متوسطة
45	المدير لديه المقدرة على إثارة اهتمام الآخرين بما يجري داخل المدرسة.	3.35	0.82	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.61	0.39		متوسطة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال القيم الاعتبارية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.61) بانحراف معياري (0.39)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.85 - 3.35)، وجاءت في الرتبة

الأولى الفقرة (49) التي تنص على "يشعر المدير المعلمين بأهمية قراراته في المواقف المختلفة" بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.61) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (46) التي تنص على "يستثمر علاقاته الخارجية لخدمة مصالح المدرسة" بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (47) التي تنص على "يحرص على كسب موافقة الآخرين على ما يقوم به من نشاطات" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (45) التي تنص على "المدير لديه المقدرة على إثارة اهتمام الآخرين بما يجري داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة متوسطة.

5. مجال القيم الخيرية:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لفقرات هذا المجال، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال القيم الخيرية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
29	يبدى المدير اهتماماً بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	3.91	0.83	1	مرتفعة
30	يُراعي المدير الظروف النفسية لذوي الحالات الخاصة.	3.62	0.63	2	متوسطة
25	يُراعي المدير الظروف الخاصة للمعلمين.	3.52	0.59	3	متوسطة
28	يُراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين.	3.43	0.85	4	متوسطة
26	يُساعد المدير المعلمين في إنجاز مهماتهم عند الحاجة.	3.39	0.66	5	متوسطة
27	يمضي المدير جزءاً من وقته في حل المشكلات التي تحدث داخل المدرسة.	3.33	0.81	6	متوسطة
					الدرجة الكلية
		3.53	0.51		متوسطة

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال القيم الخيرية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.53) بانحراف معياري (0.51)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة باستثناء فقرة واحدة جاءت في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين

(3.91-3.33)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (29) التي تنص على "يُبدى المدير اهتماماً بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة" بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (30) التي تنص على "يُرَاعِي المدير الظروف النفسية لذوي الحالات الخاصة" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (26) التي تنص على "يساعد المدير المعلمين في إنجاز مهماتهم عند الحاجة" بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (27) التي تنص على "يمضي المدير جزءاً من وقته في حل المشكلات التي تحدث داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة متوسطة.

6. مجال قيم المسؤولية الاجتماعية:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لفقرات هذا المجال، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري

المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال قيم المسؤولية

الاجتماعية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
13	يعامل المدير المعلمين على أنهم جزء من المجتمع الذي تسعى المدرسة لخدمته.	4.07	0.74	1	مرتفعة
12	يشارك المدير في المناسبات الاجتماعية الخاصة بالمعلمين.	3.60	0.49	2	متوسطة
8	يُراعي المدير في قراراته مسؤولياته الاجتماعية تجاه الطلبة.	3.53	0.59	3	متوسطة
9	يراعي المدير ظروف المعلمين الاجتماعية عند توزيع أدوار العمل عليهم دون تعارض ذلك مع العدالة في توزيع المهام.	3.42	0.58	4	متوسطة
11	يوازن المدير بين العلاقات الاجتماعية مع أولياء أمور الطلبة داخل المدرسة.	3.32	0.70	5	متوسطة
10	يقوم المدير بخدمة المجتمع دون انتظار مقابل مادي.	3.08	0.82	6	متوسطة
					الدرجة الكلية
		3.51	0.41		متوسطة

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في

محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال قيم المسؤولية الاجتماعية كانت متوسطة،

إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.51) بانحراف معياري (0.41)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة

المتوسطة باستثناء فقرة واحدة جاءت في الدرجة المرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين

(3.08 - 4.07)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) التي تنص على "يعامل المدير المعلمين على أنهم جزء من المجتمع الذي تسعى المدرسة لخدمته" بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (11) التي تنص على "يشارك المدير في المناسبات الاجتماعية الخاصة بالمعلمين" بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.49) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (12) التي تنص على "يوازن المدير بين العلاقات الاجتماعية مع أولياء أمور الطلبة داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على "يقوم المدير بخدمة المجتمع دون انتظار مقابل مادي" بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة متوسطة.

7. مجال قيم الدعم:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لفقرات هذا المجال، والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية والرتب ودرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري

المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال قيم الدعم مرتبة

تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
40	يقدم تشجيعاً معنوياً على إنجاز المهمات.	3.83	0.47	1	مرتفعة
42	ينوع المدير في أساليب التعزيز التي يستخدمها.	3.62	0.58	2	متوسطة
41	يعطي الوقت الكافي لإنجاز المهمات.	3.51	0.44	3	متوسطة
43	يعدل المدير في توزيع المكافآت المادية والمعنوية على المعلمين وفقاً لإنجازاتهم.	3.47	0.50	4	متوسطة
39	يقدم تعزيزات لفظية للمعلمين في الوقت المناسب.	3.14	0.41	5	متوسطة
الدرجة الكلية					متوسطة

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في

محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال قيم الدعم كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط

الحسابي (3.51) بانحراف معياري (0.27)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة

باستثناء فقرة واحدة جاءت في الدرجة المرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.83-

3.14)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (40) التي تنص على "يقدم تشجيعاً معنوياً على

إنجاز المهمات" بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.47) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة

الثانية جاءت الفقرة (42) التي تنص على "ينوع المدير في أساليب التعزيز التي يستخدمها" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.58) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (43) التي تنص على "يعدل المدير في توزيع المكافآت المادية والمعنوية على المعلمين وفقاً لإنجازاتهم" بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.50) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (39) التي تنص على "يقدم تعزيزات لفظية للمعلمين في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.41) وبدرجة متوسطة.

8. مجال قيم العدالة التنظيمية:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لفقرات هذا المجال، والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري

المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال قيم العدالة

التنظيمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
1	يشركني المدير في القرارات المتعلقة بعملية.	3.90	0.92	1	مرتفعة
2	أشعر أن عبء العمل الذي أقوم به مناسب.	3.86	0.66	2	مرتفعة
7	يسعى المدير لحل النزاعات والخلافات داخل المدرسة بإنصاف.	3.38	0.78	3	متوسطة
4	يقوم المدير بإطلاع المعلمين على معايير التقييم قبل وقت كاف.	3.31	0.81	4	متوسطة
3	يراعي المدير العدالة في توزيع الأعمال والأدوار.	3.24	0.89	5	متوسطة
6	يقدم المدير مبررات واضحة لكل قرار يتخذه بحق المعلمين.	3.15	0.87	6	متوسطة
5	يتيح المدير للمعلمين الفرصة بمراجعة القرارات التي يتخذها.	3.13	0.86	7	متوسطة
					الدرجة الكلية
		3.42	0.47		متوسطة

يلاحظ من الجدول (13) أن درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال قيم العدالة التنظيمية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.42) بانحراف معياري (0.47)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.90 - 3.13)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "يشركني المدير في القرارات المتعلقة بعملية" بمتوسط حسابي

(3.90) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) التي تنص على "أشعر أن عبء العمل الذي أقوم به مناسب" بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على "يقدم المدير مبررات واضحة لكل قرار يتخذه بحق المعلمين" بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على "يُتيح المدير للمعلمين الفرصة بمراجعة القرارات التي يتخذها" بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، والذي نصّه: ما مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي

المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة عمّان من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة عمّان من وجهة نظرهم، والجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس

الخاصة ومعلماتها في محافظة عمان من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الالتزام
16	أهتم كثيراً بسمعة المدرسة التي أعمل فيها.	4.00	0.64	1	مرتفع
19	أشعر بالمسؤولية الكاملة تجاه الطلبة.	3.98	0.82	2	مرتفع
13	أشعر بالاستقلال والحرية في التعبير عن رأيي أمام مدير المدرسة.	3.95	0.77	3	مرتفع
1	أشعر بالاعتزاز أمام الآخرين لأنني عضو في هذه المدرسة.	3.92	0.91	5	مرتفع
17	أبذل كل ما بوسعي لتحقيق أهداف المدرسة التي أعمل فيها.	3.92	0.71	5	مرتفع
20	أعد المحافظة على أوقات الدوام من صميم الأولويات تجاه المدرسة.	3.91	0.74	7	مرتفع
35	علاقتي بزملائي في العمل سبب رئيس لبقائي في المدرسة.	3.91	0.95	7	مرتفع
29	يتطلب استمرارتي في العمل بهذه المدرسة بذل مجهود كبير.	3.88	0.85	9	مرتفع
21	أقوم بأداء المهمات المنوطة بي من غير الحاجة إلى رقابة.	3.86	0.80	10	مرتفع
23	أرغب في الإسهام الفاعل في لجان تطوير العمل في المدرسة.	3.86	0.80	10	مرتفع
2	أعد مشكلات المدرسة هي بمثابة مشكلتي الخاصة.	3.85	0.65	12	مرتفع
18	أشعر بمسؤوليتي الكاملة تجاه المدرسة.	3.85	0.77	12	مرتفع
22	أهتم بمستقبل المدرسة التي أعمل فيها.	3.83	0.78	14	مرتفع
14	لدي استعداد للقيام بأي مهمة توكل إليّ للاحتفاظ بعملي الحالي في المدرسة.	3.79	0.40	15	مرتفع
12	تدفعني علاقتي بالإدارة إلى تقديم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل.	3.65	0.48	16	متوسط
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الالتزام

متوسط	16	0.53	3.65	أقدم كل ما أستطيع من دعم ومساعدة لزملائي في العمل.	24
متوسط	18	0.64	3.63	مستعد للعمل بمدرسة أخرى طالما أن نوعية العمل واحدة.	30
متوسط	19	0.62	3.58	أشعر بسعادة بالغة لاختياري لمهنة التعليم.	15
متوسط	20	0.59	3.57	يصعب علي ترك العمل في هذه المدرسة.	25
متوسط	21	0.59	3.51	أكون سعيداً وأنا أقوم بأداء المهام الموكلة لي.	8
متوسط	22	0.79	3.45	أؤمن بأن المدرسة تسهم في تطوير أدائي.	34
متوسط	23	0.59	3.44	أشعر بالرغبة الدائمة في المبادرة بالأعمال قبل أن تُطلب مني.	9
متوسط	24	0.68	3.41	ثقتي بزملائي في المدرسة عالية جداً.	26
متوسط	24	0.84	3.41	يرجع استمراري في العمل في هذه المدرسة إلى الارتباط بها.	28
متوسط	26	0.72	3.35	أشعر بعلاقة حميمة بيني وبين زملائي في المدرسة.	11
متوسط	27	0.81	3.33	يدفعني أي تغيير في وضعي الحالي في المدرسة إلى ترك العمل فيها.	27
متوسط	27	1.01	3.33	بقائي في العمل في هذه المدرسة هو رغبة مني في ذلك.	32
متوسط	29	0.81	3.27	تتطابق قلبي مع قيم المدرسة التي أعمل فيها.	7
متوسط	30	0.89	3.25	أقدم مصلحة المدرسة على مصلحتي الخاصة.	3
متوسط	30	0.83	3.25	أستمع بالحديث عن مدرستي أمام الآخرين.	4
متوسط	32	0.95	3.14	أواجه صعوبة كبيرة في الاتفاق مع توجهات المدرسة.	33
متوسط	33	0.86	3.07	أعد هذه المدرسة من أفضل الأماكن التي يمكن أن أعمل فيها.	5
متوسط	33	0.85	3.07	أشعر أنني على استعداد أكبر لتقديم مجهود أكبر في سبيل نجاح مدرستي.	10
مستوى الالتزام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم

متوسط	35	0.94	3.06	أضع في اعتباري ماذا يقال عني لو تركت المدرسة إلى مدرسة أخرى.	31
متوسط	36	0.88	3.00	يشعروني وجودي في المدرسة أنني أستطيع أن أقدم أفضل ما لدي من ناحية أدائي للعمل.	6
متوسط		0.25	3.59	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (14) أن مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة عمان من وجهة نظرهم كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) بانحراف معياري (0.25)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.00 - 4.00)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (16) التي تنص على "أهتم كثيراً بسمعة المدرسة التي أعمل فيها" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.64) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (19) التي تنص على "أشعر بالمسؤولية الكاملة تجاه الطلبة" بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.82) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (31) التي تنص على "أضع في اعتباري ماذا يُقال عني لو تركت المدرسة إلى مدرسة أخرى" بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (0.94) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على "يشعروني وجودي في المدرسة أنني أستطيع أن أقدم أفضل ما لدي من ناحية أدائي للعمل" بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.88) وبمستوى متوسط.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، والذي نصّه: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في

محافظة عمّان، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب معامل الارتباط بين درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري

المدارس الخاصة في محافظة عمّان، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين باستخدام معامل ارتباط

بيرسون، والجدول (15) يبين هذه النتائج.

الجدول (15)

قيم معامل الارتباط بين درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان،

ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الدرجة الكلية للالتزام	المجال	
0.27**	معامل الارتباط	قيم العدالة التنظيمية
0.000	مستوى الدلالة	
0.62**	معامل الارتباط	قيم المسؤولية الاجتماعية
0.000	مستوى الدلالة	
0.43**	معامل الارتباط	قيم الولاء التنظيمي/الانتماء
0.000	مستوى الدلالة	
0.45**	معامل الارتباط	قيم الاستقلالية
0.000	مستوى الدلالة	
0.64**	معامل الارتباط	القيم الخيرية
0.000	مستوى الدلالة	

الدرجة الكلية للالتزام	المجال	
0.34**	معامل الارتباط	القيم القيادية
0.000	مستوى الدلالة	
0.64**	معامل الارتباط	قيم الدعم
0.000	مستوى الدلالة	
0.04	معامل الارتباط	القيم الاعتبارية
0.458	مستوى الدلالة	
0.85**	معامل الارتباط	الدرجة الكلية للتوافر
0.000	مستوى الدلالة	

** دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يظهر من الجدول (15) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في الدرجة الكلية لكل من المتغيرين وفي جميع المجالات باستثناء مجال واحد هو مجال الاعتبارية، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.85) وبمستوى دلالة (0.000)، وتراوحت قيم معامل الارتباط للمجالات السبعة ما بين (0.27 - 0.54) أما مجال القيم الاعتبارية فلم تكن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة هذا المجال ومستوى الالتزام التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.040) وبمستوى دلالة (0.458).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، والذي نصّه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية للمعلمين؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. متغير الجنس:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test)، ويظهر الجدول (16) ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين لإيجاد

دلالة الفروق في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وفقاً

لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
قيم العدالة التنظيمية	ذكر	80	3.53	0.47	2.329	*0.020
	أنثى	270	3.39	0.46		
قيم المسؤولية الاجتماعية	ذكر	80	3.52	0.43	0.283	0.777
	أنثى	270	3.50	0.41		
قيم الولاء التنظيمي/ الانتماء	ذكر	80	4.03	0.45	3.529	*0.000
	أنثى	270	3.84	0.43		
قيم الاستقلالية	ذكر	80	3.94	0.73	2.766	*0.006
	إنثى	270	3.73	0.55		
القيم الخيرية	ذكر	80	3.63	0.55	1.897	0.059
	أنثى	270	3.51	0.49		
القيم القيادية	ذكر	80	3.73	0.63	2.110	*0.036
	أنثى	270	3.58	0.49		
قيم الدعم	ذكر	80	3.57	0.28	2.207	*0.028
	أنثى	270	3.50	0.26		
القيم الاعتبارية	ذكر	80	3.64	0.43	0.680	0.497
	أنثى	270	3.60	0.38		
الدرجة الكلية	ذكر	80	3.69	0.23	4.249	*0.000
	أنثى	270	3.58	0.21		

• الفرق دال إحصائياً

أشارت النتائج في الجدول (16) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (4.249)، وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية وكان الفرق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي، وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في خمسة مجالات هي: قيم العدالة التنظيمية، وقيم الولاء التنظيمي والانتماء، وقيم الاستقلالية، والقيم القيادية، وقيم الدعم، إذ تراوحت القيم التائية ما بين (2.110 - 3.529)، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في ثلاثة مجالات هي: قيم المسؤولية الاجتماعية، والقيم الخيرية، والقيم الاعتبارية، فقد تراوحت القيم التائية ما بين (0.283 - 1.897).

2. متغير المؤهل العلمي:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (17) ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المؤهل العلمي	المجال
3.42	0.44	218	بكالوريوس	قيم العدالة التنظيمية
3.33	0.53	80	دبلوم مهني	
3.59	0.43	52	ماجستير فما فوق	
3.42	0.47	350	المجموع	
3.50	0.40	218	بكالوريوس	قيم المسؤولية الاجتماعية
3.52	0.42	80	دبلوم مهني	
3.51	0.46	52	ماجستير فما فوق	
3.51	0.41	350	المجموع	
3.92	0.47	218	بكالوريوس	قيم الولاء التنظيمي / الانتماء
3.81	0.38	80	دبلوم عالي	
3.84	0.42	52	ماجستير فما فوق	
3.88	0.44	350	المجموع	
3.79	0.62	218	بكالوريوس	قيم الاستقلالية
3.74	0.59	80	دبلوم مهني	
3.78	0.55	52	ماجستير فما فوق	
3.78	0.61	350	المجموع	
3.51	0.50	218	بكالوريوس	القيم الخيرية
3.57	0.54	80	دبلوم عالي	
3.58	0.51	52	ماجستير فما فوق	
3.53	0.51	350	المجموع	
3.58	0.55	218	بكالوريوس	القيم القيادية
3.76	0.48	80	دبلوم مهني	
3.56	0.50	52	ماجستير فما فوق	
3.62	0.53	350	المجموع	

الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.26	3.50	218	بكالوريوس	قيم الدعم
0.27	3.56	80	دبلوم مهني	
0.29	3.52	52	ماجستير فما فوق	
0.27	3.51	350	المجموع	
0.35	3.64	218	بكالوريوس	القيم الاعتبارية
0.45	3.55	80	دبلوم مهني	
0.43	3.57	52	ماجستير فما فوق	
0.39	3.61	350	المجموع	
0.20	3.60	218	بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.24	3.60	80	دبلوم مهني	
0.25	3.61	52	ماجستير فما فوق	
0.22	3.60	350	المجموع	

يلاحظ من الجدول (17) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب فئة (ماجستير فما فوق) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.61)، وجاء في الدرجة الثانية أصحاب فئة (دبلوم مهني) وأصحاب فئة (بكالوريوس) بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تمّ تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (18).

الجدول (18)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة
في محافظة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
قيم العدالة التنظيمية	بين المجموعات	2.183	2	1.091	5.109	*0.007
	داخل المجموعات	74.116	347	0.214		
	المجموع	76.299	349			
قيم المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	0.038	2	0.019	0.113	0.893
	داخل المجموعات	58.813	347	0.169		
	المجموع	58.852	349			
قيم الولاء التنظيمي/الانتماء	بين المجموعات	0.751	2	0.376	1.919	0.148
	داخل المجموعات	67.931	347	0.196		
	المجموع	68.682	349			
قيم الاستقلالية	بين المجموعات	0.125	2	0.062	0.170	0.844
	داخل المجموعات	127.692	347	0.368		
	المجموع	127.817	349			
القيم الخيرية	بين المجموعات	0.299	2	0.150	0.576	0.562
	داخل المجموعات	90.028	347	0.259		
	المجموع	90.327	349			
القيم القيادية	بين المجموعات	2.158	2	1.079	3.894	*0.021
	داخل المجموعات	96.133	347	0.277		
	المجموع	98.291	349			
قيم الدعم	بين المجموعات	0.198	2	0.099	1.405	0.247
	داخل المجموعات	24.492	347	0.071		
	المجموع	24.690	349			
القيم الاعتبارية	بين المجموعات	0.573	2	0.287	1.913	0.149
	داخل المجموعات	51.983	347	0.150		
	المجموع	52.556	349			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.007	2	0.004	0.074	0.929
	داخل المجموعات	16.600	347	0.048		
	المجموع	16.607	349			

*الفرق دال إحصائيا

أظهرت النتائج في الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05) \leq \alpha$ في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (0.074) ، وبمستوى دلالة (0.929) ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات باستثناء مجالي "قيم العدالة التنظيمية والقيم القيادية" إذ بلغت قيمة (ف) بين $(5.109 - 3.894)$ وبمستوى دلالة بين $(0.021 - 0.007)$ على التوالي، ولمعرفة عائدة الفروق تمّ تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (19) يبين النتائج.

الجدول (19)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ماجستير فما فوق	بكالوريوس	دبلوم عالي
قيم العدالة التنظيمية	ماجستير فما فوق	3.59	-	*0.17	*0.26
	بكالوريوس	3.42	-	-	0.09
	دبلوم عالي	3.33	-	-	-
القيم القيادية	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم عالي	بكالوريوس	ماجستير فما
		3.76	3.76	3.58	3.56
	دبلوم عالي	3.76	-	*0.18	*0.20
	بكالوريوس	3.58	-	-	0.02
	ماجستير فما فوق	3.56	-	-	-

*الفرق دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يتبين من الجدول (19) أن الفرق كان لصالح فئة (ماجستير فما فوق) عند مقارنتها مع فئة (دبلوم عالي) وفئة (بكالوريوس) في مجال "قيم العدالة التنظيمية" وكان الفرق لصالح فئة (دبلوم عالي) عند مقارنتها مع فئة (ماجستير فما فوق) وفئة (بكالوريوس) في مجال القيم القيادية.

3. متغير الخبرة:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (20) ذلك.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.49	3.44	119	أقل من 5 سنوات	قيم العدالة التنظيمية
0.45	3.44	142	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.47	3.38	89	10 سنوات فأكثر	
0.47	3.42	350	المجموع	
0.44	3.59	119	أقل من 5 سنوات	قيم المسؤولية الاجتماعية
0.40	3.48	142	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.37	3.43	89	10 سنوات فأكثر	
0.41	3.51	350	المجموع	
0.46	3.95	119	أقل من 5 سنوات	قيم الولاء التنظيمي/ الانتماء
0.44	3.84	142	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.42	3.84	89	10 سنوات فأكثر	
0.44	3.88	350	المجموع	

0.64	3.85	119	أقل من 5 سنوات	قيم الاستقلالية
0.60	3.78	142	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.57	3.68	89	10 سنوات فأكثر	
0.61	3.78	350	المجموع	
0.53	3.57	119	أقل من 5 سنوات	القيم الخيرية
0.51	3.55	142	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.47	3.47	89	10 سنوات فأكثر	
0.51	3.53	350	المجموع	
0.56	3.60	119	أقل من 5 سنوات	القيم القيادية
0.53	3.60	142	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.49	3.67	89	10 سنوات فأكثر	
0.53	3.62	350	المجموع	
0.28	3.53	119	أقل من 5 سنوات	قيم الدعم
0.27	3.52	142	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.25	3.48	89	10 سنوات فأكثر	
0.27	3.51	350	المجموع	
0.37	3.61	119	أقل من 5 سنوات	القيم الاعتبارية
0.41	3.61	142	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.38	3.62	89	10 سنوات فأكثر	
0.39	3.61	350	المجموع	
0.23	3.63	119	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.21	3.60	142	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.22	3.57	89	10 سنوات فأكثر	
0.22	3.60	350	المجموع	

يلاحظ من الجدول (20) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.63)،

وجاء أصحاب فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (10 سنوات فأكثر) إذ بلغ (3.57)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تمّ تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (21).

الجدول (21)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة

في محافظة عمان تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
قيم العدالة التنظيمية	بين المجموعات	0.211	2	0.106	0.481	0.618
	داخل المجموعات	76.088	347	0.219		
	المجموع	76.299	349			
قيم المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	1.356	2	0.678	4.091	*0.018
	داخل المجموعات	57.496	347	0.166		
	المجموع	58.852	349			
قيم الولاء التنظيمي/الانتماء	بين المجموعات	0.982	2	0.491	2.516	0.082
	داخل المجموعات	67.701	347	0.195		
	المجموع	68.682	349			
قيم الاستقلالية	بين المجموعات	1.502	2	0.751	2.064	0.129
	داخل المجموعات	126.315	347	0.364		
	المجموع	127.817	349			
القيم الخيرية	بين المجموعات	0.492	2	0.246	0.950	0.388
	داخل المجموعات	89.835	347	0.259		
	المجموع	90.327	349			

المجال	مصدر التباين	مجموع	درجات	متوسط	قيمة ف	مستوى
--------	--------------	-------	-------	-------	--------	-------

الدلالة		المربعات	الحرية	المربعات		
0.555	0.590	0.167	2	0.333	بين المجموعات	القيم القيادية
		0.282	347	97.958	داخل المجموعات	
			349	98.291	المجموع	
0.451	0.799	0.057	2	0.113	بين المجموعات	قيم الدعم
		0.071	347	24.577	داخل المجموعات	
			349	24.690	المجموع	
0.983	0.017	0.003	2	0.005	بين المجموعات	القيم الاعتبارية
		0.151	347	52.551	داخل المجموعات	
			349	52.556	المجموع	
0.138	1.990	0.094	2	0.188	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.047	347	16.419	داخل المجموعات	
			349	16.607	المجموع	

*الفرق دال إحصائياً

أظهرت النتائج في الجدول (21) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة، إذ بلغت (1.990)، وبمستوى دلالة (0.138)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات باستثناء مجال "قيم المسؤولية الاجتماعية" إذ بلغت قيمة (ف) (4.091) وبمستوى دلالة (0.018)، ولمعرفة عائدة الفروق تمّ تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول (22) يبين النتائج.

الجدول (22)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة

في محافظة عمّان لمجال قيم المسؤولية الاجتماعية تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
		3.59	3.48	3.43
أقل من 5 سنوات	3.59	-	0.11	*0.16
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.48		-	0.05
أكثر من 10 سنوات	3.43			-

*الفرق دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (22) أن الفرق كان لصالح فئة (أقل من 5 سنوات) عند مقارنتها مع فئة

(10 سنوات فأكثر).

4. متغير عدد الدورات التدريبية للمعلمين:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري

المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير عدد الدورات

التدريبية للمعلمين، ويظهر الجدول (23) ذلك.

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس

الخاصة في محافظة عمان تبعاً لمتغير الدورات التدريبية للمعلمين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد الدورات	المجال
0.46	3.44	148	لا توجد دورات	قيم العدالة التنظيمية
0.47	3.46	98	دورة واحدة	
0.45	3.44	64	دورتان	
0.49	3.26	40	ثلاث دورات فأكثر	
0.47	3.42	350	المجموع	
0.37	3.47	148	لا توجد دورات	قيم المسؤولية الاجتماعية
0.45	3.55	98	دورة واحدة	
0.40	3.50	64	دورتان	
0.47	3.55	40	ثلاث دورات فأكثر	
0.41	3.51	350	المجموع	
0.42	3.85	148	لا توجد دورات	قيم الولاء التنظيمي/ الانتماء
0.48	3.96	98	دورة واحدة	
0.42	3.80	64	دورتان	
0.46	3.93	40	ثلاث دورات فأكثر	
0.44	3.88	350	المجموع	
0.58	3.73	148	لا توجد دورات	قيم الاستقلالية
0.63	3.87	98	دورة واحدة	
0.60	3.65	64	دورتان	
0.60	3.92	40	ثلاث دورات فأكثر	
0.61	3.78	350	المجموع	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد الدورات	المجال
0.49	3.48	148	لا توجد دورات	القيم الخيرية
0.53	3.56	98	دورة واحدة	
0.48	3.52	64	دورتان	
0.54	3.73	40	ثلاث دورات فأكثر	
0.51	3.53	350	المجموع	
0.51	3.61	148	لا توجد دورات	القيم القيادية
0.56	3.57	98	دورة واحدة	
0.48	3.66	64	دورتان	
0.61	3.71	40	ثلاث دورات فأكثر	
0.53	3.62	350	المجموع	
0.24	3.48	148	لا توجد دورات	قيم الدعم
0.30	3.52	98	دورة واحدة	
0.26	3.51	64	دورتان	
0.25	3.63	40	ثلاث دورات فأكثر	
0.27	3.51	350	المجموع	
0.37	3.60	148	لا توجد دورات	القيم الاعتبارية
0.41	3.57	98	دورة واحدة	
0.37	3.69	64	دورتان	
0.39	3.64	40	ثلاث دورات فأكثر	
0.39	3.61	350	المجموع	
0.19	3.58	148	لا توجد دورات	الدرجة الكلية
0.25	3.62	98	دورة واحدة	
0.21	3.60	64	دورتان	
0.25	3.66	40	ثلاث دورات فأكثر	
0.22	3.60	350	المجموع	

يلاحظ من الجدول (23) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير عدد الدورات، إذ حصل أصحاب فئة (3 دورات وأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.66)، وجاء في الدرجة الثانية أصحاب فئة (دورة واحدة) بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وجاء أصحاب فئة (دورتان) بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.60)، وأخيراً أصحاب فئة (لا توجد دورات) بمتوسط حسابي (3.58)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تمّ تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (24).

الجدول (24)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان تبعاً لعدد الدورات التدريبية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
قيم العدالة التنظيمية	بين المجموعات	1.172	3	0.391	1.800	0.147
	داخل المجموعات	75.127	346	0.217		
	المجموع	76.299	349			
قيم المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	.526	3	0.175	1.040	0.375
	داخل المجموعات	58.326	346	0.169		
	المجموع	58.852	349			
قيم الولاء التنظيمي/ الانتماء	بين المجموعات	1.340	3	0.447	2.294	0.078
	داخل المجموعات	67.343	346	0.195		
	المجموع	68.682	349			
قيم الاستقلالية	بين المجموعات	3.062	3	1.021	2.831	*0.038
	داخل المجموعات	124.755	346	0.361		
	المجموع	127.817	349			
القيم الخيرية	بين المجموعات	2.001	3	0.667	2.613	*0.051
	داخل المجموعات	88.326	346	0.255		
	المجموع	90.327	349			
القيم القيادية	بين المجموعات	.688	3	0.229	0.813	0.488
	داخل المجموعات	97.603	346	0.282		
	المجموع	98.291	349			
قيم الدعم	بين المجموعات	.641	3	0.214	3.072	*0.028
	داخل المجموعات	24.050	346	0.070		
	المجموع	24.690	349			
القيم الاعتبارية	بين المجموعات	.632	3	0.211	1.403	0.242
	داخل المجموعات	51.925	346	0.150		
	المجموع	52.556	349			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.239	3	0.080	1.682	0.171
	داخل المجموعات	16.369	346	0.047		
	المجموع	16.607	349			

*الفرق دال إحصائياً

أشارت النتائج في الجدول (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية للمعلمين في الدرجة الكلية، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة، إذ بلغت (1.682)، وبمستوى دلالة (0.171)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في باقي المجالات باستثناء مجالات "قيم الاستقلالية" و "القيم الخيرية" و "قيم الدعم" إذ بلغت قيمة (ف) بين (3.072 - 2.613) وبمستوى دلالة بين (0.028 - 0.051). ولمعرفة عائدة الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

الجدول (25)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة

في محافظة عمان تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية للمعلمين

المجال	عدد الدورات	المتوسط الحسابي	ثلاث دورات فأكثر	دورة واحدة	لا توجد دورتين
قيم الاستقلالية	ثلاث دورات فأكثر	3.92	3.92	3.87	3.73
	دورة واحدة	3.87	-	0.05	*0.19
	لا توجد دورات	3.73	-	-	0.14
	دورتان	3.65	-	-	-
	لا توجد دورات	3.65	-	-	-
القيم الخيرية	ثلاث دورات فأكثر	3.73	3.73	3.56	3.52
	دورة واحدة	3.56	-	*0.17	*0.21
	دورتان	3.52	-	-	0.04
	لا توجد دورات	3.48	-	-	-
	لا توجد دورات	3.48	-	-	-
	لا توجد دورات	3.48	-	-	-

المجال	عدد الدورات	المتوسط الحسابي	ثلاث دورات فأكثر	دورة واحدة	لا توجد	دورتين
قيم الدعم	ثلاث دورات فأكثر	3.63	3.63	3.52	3.51	3.48
	دورة واحدة	3.52	-	0.11	0.12	*0.15
	دورتان	3.51	-	-	0.01	0.04
	لا توجد دورات	3.48	-	-	-	-

* الفرق دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يتبين من الجدول (25) أن الفرق كان لصالح فئة (3 دورات وأكثر) عند مقارنتها مع فئة (دورتين) وفئة (لا توجد دورات)، ولصالح فئة دورة واحدة عند مقارنتها مع فئة (لا توجد دورات)، في مجال "قيم الاستقلالية"، وكان الفرق لصالح فئة (3 دورات فأكثر) عند مقارنتها مع باقي الفئات في مجال "القيم الخيرية" وكان الفرق لصالح فئة (3 دورات فأكثر) عند مقارنتها مع فئة (لا توجد دورات) في مجال "قيم الدعم".

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، والذي نصّه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة العاصمة عمّان تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية للمعلمين)؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. متغير الجنس:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة العاصمة عمّان تبعاً لمتغير الجنس، كما تمّ تطبيق اختبار t- (test)، ويظهر الجدول (26) ذلك.

الجدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين لإيجاد

دلالة الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة

العاصمة عمّان تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	80	3.68	0.26	3.678	*0.000
أنثى	270	3.56	0.24		

* الفرق دال إحصائياً

أظهرت النتائج في الجدول (26) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

$\alpha \leq$ في مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة العاصمة عمّان

تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (3.678)، وبمستوى دلالة (0.000)،

وكان الفرق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي.

2. متغير المؤهل العلمي:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة العاصمة عمّان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (27) ذلك.

الجدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	218	3.59	0.24
دبلوم عالي	80	3.58	0.28
ماجستير فما فوق	52	3.60	0.23
المجموع	350	3.59	0.25

يلاحظ من الجدول (27) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة العاصمة عمّان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب فئة (ماجستير فما فوق) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.60)، وجاء أصحاب فئة (بكالوريوس) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (دبلوم مهني) إذ بلغ (3.58)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تمّ تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (28).

الجدول (28)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.023	2	0.012	0.190	0.827
داخل المجموعات	21.445	347	0.062		
المجموع	21.468	349			

أظهرت النتائج في الجدول (28) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (0.190)، وبمستوى دلالة (0.827).

3. متغير الخبرة:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (29) ذلك.

الجدول (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي ومعلمات المدارس

الخاصة تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	119	3.63	0.26
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	142	3.58	0.22
أكثر من 10 سنوات	89	3.55	0.27
المجموع	350	3.59	0.25

يلاحظ من الجدول (29) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.63)، وجاء أصحاب فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (10 سنوات فأكثر) إذ بلغ (3.55)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تمّ تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (30).

الجدول (30)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها تبعاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.359	2	0.180	2.951	0.060
داخل المجموعات	21.109	347	0.061		
المجموع	21.468	349			

تشير النتائج في الجدول (30) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) $\alpha \leq$ في مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (2.951)، وبمستوى دلالة (0.060).

4. متغير عدد الدورات التدريبية للمعلمين:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية للمعلمين، ويظهر الجدول (31) ذلك.

الجدول (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية للمعلمين

عدد الدورات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
لا توجد دورات	148	3.57	0.22
دورة واحدة	98	3.62	0.27
دورتان	64	3.58	0.26
ثلاث دورات فأكثر	40	3.59	0.28
المجموع	350	3.59	0.25

يلاحظ من الجدول (31) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية للمعلمين، إذ حصل أصحاب فئة (دورة واحدة) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.62)، وجاء في الدرجة الثانية أصحاب فئة (3 دورات فأكثر) بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وجاء أصحاب فئة (دورتان) بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.58)، وأخيراً أصحاب فئة (لا توجد دورات) بمتوسط حسابي (3.57)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تمّ تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (32).

الجدول (32)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة عمان تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية للمعلمين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.176	3	0.059	0.954	0.415
داخل المجموعات	21.292	346	0.062		
المجموع	21.468	349			

تشير النتائج في الجدول (32) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

$\alpha \leq$ في مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة عمان من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية للمعلمين استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت

(0.954)، وبمستوى دلالة (0.415).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وعلى النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي ينص على: ما درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري

المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (5) أن درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى وجود المركزية في إدارة المدارس في كافة الأعمال الإدارية التي يمارسها المديرون مما يؤدي إلى عدم الإحاطة بكافة الأعمال والجوانب الإدارية المختلفة، الأمر الذي يؤثر في بقية العاملين في تلك المدارس مما يمنعهم من التركيز على الأعمال وبجزئياتها الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى توافر القيم الإدارية لديهم، وربما كان عدم وضوح الأهداف لدى مديري تلك المدارس قد انعكس سلباً على العاملين، وقد يكون عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات لكل فرد من العاملين في تلك المدارس ساعد في انخفاض مستوى توافر القيم الإدارية لدى المديرين، وقد يكون لعملية الاتصال الضعيفة داخل تلك المدارس دور في وجود هذا المستوى المتوسط من توافر القيم الإدارية، وربما أسهم عدم الاستقرار الوظيفي للمديرين في ذلك المستوى المتوسط من توافر القيم الإدارية، فضلاً عن عدم حصول المديرين على التقدير المناسب من العاملين وأولياء الأمور، وربما جاءت هذه النتيجة المتوسطة لعدم تبني المدير نفسه لمفهوم التنافس البناء، وعدم الحرص على إجراء تغييرات في أساليب العمل.

واختلفت هذه النتيجة عن نتيجة دراسة مرسي (2001) ودراسة موافي (2007) اللتين

أشارتا إلى أن توافر القيم كانت بدرجة مرتفعة.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. مجال قيم الولاء التنظيمي/ الانتماء:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (6) أن درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال قيم الولاء التنظيمي/ الانتماء كانت مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى قيام المدير بتوزيع الأعمال والمهام على المعلمين بطريقة عادلة وموضوعية، وربما جاءت هذه النتيجة لأن مدير المدرسة يدرك المسؤولية الملقاة على عاتقه، ولذلك فهو حريص على تلافي الأخطاء التي يمكن أن يقع بها، وقد تكون هذه النتيجة عائدة إلى إدراك المدير ما يستجد من ظروف ومواقف، فيتعامل معها وفقاً لرؤية المدرسة ورسالتها، وربما عكست هذه النتيجة بعض خصائص المدير الشخصية المتمثلة في الحزم عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمدرسة أو المعلمين أو أعضاء المجتمع المدرسي بشكل عام. وقد يستدل من هذه القرارات على مدى ولائه للمدرسة التي يشغل فيها دوراً قيادياً مهماً يتوقف عليه إخفاق المدرسة أو نجاحها في تحقيق الأهداف المرسومة.

2. مجال قيم الاستقلالية:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (7) أن درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال قيم الاستقلالية كانت مرتفعه وربما تعود هذه النتيجة إلى قيام المدير بعمله بنشاط وجدية، معتمداً في ذلك على إمكاناته ومقدراته، من غير أي توجيه من الآخرين، أو أن المدير يمتلك المقدرة الكافية على تقويم المعلمين والعاملين الآخرين بطريقة موضوعية غير متأثر بالضغوط الاجتماعية، أو أية ضغوط أخرى، مما قد يشير إلى أن المدير يعتمد أسلوبه الخاص في التعامل في المواقف المتنوعة التي يواجهها، فضلاً عن تحرره من التقاليد الاجتماعية التي قد تحول دون قيامه بالمهام المنوطة به على الوجه الأكمل.

3. مجال القيم القيادية:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (8) أن درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال القيم القيادية كانت متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى امتلاك المدير المقدرة على إدارة الوقت بفاعلية، بحيث يحقق الهدف أو الأهداف المطلوبة، وربما جاءت هذه النتيجة لأن المدير لديه المقدرة على تحمل الضغوط العديدة التي يواجهها وبخاصة تلك الضغوط الناجمة عن طبيعة العمل الذي يمارسه، وقد تُعزى هذه النتيجة كذلك إلى أن المدير يمتلك المقدرة على إدارة الأزمات التي تتعرض لها المدرسة بطريقة فاعلة، وربما عكست هذه النتيجة التزام المعلمين بالتعليمات التي يؤكد المدير على تطبيقها في أثناء أدائهم لمهامهم التربوية والتعليمية.

4. مجال القيم الاعتبارية:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (9) أن درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال القيم الاعتبارية كانت متوسطة، وقد يستدل من هذه النتيجة أن المدير يشعر المعلمين بأهمية القرارات التي يتخذها، لأنها تصب في مصلحة المدرسة، فضلاً عن العمل على استثمار علاقاته الخارجية لخدمة المدرسة، أو أن المدير يضحى بمصالحه الشخصية لإنجاز العمل المدرسي، وربما عكست هذه النتيجة درجة رضا المعلمين عن المدير من خلال كسبه لتأييدهم لما يقوم به من نشاطات داخل المدرسة، وقد تعكس هذه النتيجة امتلاك المدير للمقدرة الكافية على إثارة اهتمام المعلمين من خلال ما يصدر عنه من سلوك قيادي يكون له الأثر المطلوب في إحداث الاستجابة المرغوبة.

5. مجال القيم الخيرية:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (10) أن درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال القيم الخيرية كانت متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يبدي اهتماماً بالطلبة بشكل عام، والطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة بشكل خاص، من خلال ما يعمل على توفيره من متطلبات ومستلزمات ضرورية لهؤلاء الطلبة، وربما عكست هذه النتيجة مراعاة المدير للظروف الخاصة للمعلمين، والأخذ في الاعتبار العوامل الإنسانية أو الاجتماعية التي تؤثر في هؤلاء المعلمين، ولذلك فقد يبدي المدير تعاوناً مع المعلمين، وفقاً لظروفهم، ويقدم لهم المساعدة على إنجاز المهمات المنوطة بهم، وربما عكست هذه النتيجة مقدار ما يخصصه المدير من وقت لتناول المشكلات التي تحدث داخل المدرسة والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

6. مجال قيم المسؤولية الاجتماعية:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (11) أن درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال قيم المسؤولية الاجتماعية كانت متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يعامل المعلمين على أنهم جزء من المجتمع الذي تعمل المدرسة على تقديم الخدمات التربوية والتعليمية له، وربما جاءت هذه النتيجة المتوسطة لأن المدير ليس لديه وضوح كافٍ بالآليات والإستراتيجيات الخاصة بالمسؤولية، وأنه يشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية المختلفة ولكن ليس بالدرجة الكافية. ويُراعي في قراراته الإدارية مسؤوليته الاجتماعية تجاه المعلمين والطلبة وأولياء أمور المدرسة، وقد يستدل من هذه النتيجة أن مدير المدرسة يعمل على تقديم الخدمة للآخرين انطلاقاً من مسؤولياته الاجتماعية، فضلاً عن المسؤوليات الإدارية والتربوية دون أن ينتظر جزاءً أو شكراً من الآخرين.

7. مجال قيم الدعم:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (12) أن درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال قيم الدعم كانت متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قيام مدير المدرسة بتقديم الدعم والتشجيع المعنوي للعاملين في المدرسة على إنجازهم للمهام بالشكل المقبول باستخدامه أساليب تعزيرية متنوعة مثل التعزيز اللفظي للمعلمين أو الطلبة في الوقت المناسب، وربما عكست هذه النتيجة قيام المدير بتوزيع المكافآت المادية والمعنوية على المعلمين وفقاً للإنجازات التي يحققونها، ولكن ليس بالدرجة المطلوبة، وقد تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن ما يقوم به مدير المدرسة من دعم للعاملين ليس كافياً، وربما ليس مرضياً من الأفراد

الذين تأثروا بهذا الدعم بدرجة أو أخرى. وعليه فإن الدرجة التي تمّ الوصول إليها في هذا المجال ليست بمستوى الطموح، إذ إن من المهمات الرئيسية لمدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً أن يقدم الدعم المطلوب لمن يعمل معه لتسهيل إنجاز المهمات وتحقيق الأهداف.

8. مجال قيم العدالة التنظيمية:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (13) أن درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مجال قيم العدالة التنظيمية كانت متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدير يشرك المعلمين في القرارات ذات العلاقة بعملهم، وأن المعلمين أنفسهم يشعرون بأن عبء العمل الذي يقومون به مناسب. وربما جاءت هذه النتيجة المتوسطة لإدراك المعلمين بأن المدير يسعى إلى حل ما يحدث من نزاعات أو صراعات داخل المدرسة بطريقة عادلة ومنصفة، ولكن ليس بالدرجة المطلوبة، وكذلك الحال لمراعاته للعدالة في توزيع الأدوار والأعمال، إذ لم يدرك المعلمون أن المدير يؤدي هذه المهمة كما ينبغي، وقد يستدل من هذه النتيجة أن مدير المدرسة لم يتمكن من ممارسة العدالة التنظيمية بالشكل المطلوب.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي ينص على: ما مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي

المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة عمّان من وجهة نظرهم؟

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (14) أن مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة عمان من وجهة نظرهم كان متوسطاً، وقد يُعزى وجود المستوى المتوسط من الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات إلى حجم الأعمال المطلوبة من المعلمين القيام بها داخل المدرسة ، من تعليم للطلبة وكثرة أنصبة المعلمين من الحصص الصفية تشكل نوعاً من الضغوط المتعددة عليهم، وكذلك وضع الإختبارات وتصليح اجابات الطلبة ،ومتابعة السجلات الخاصة بجميع الجوانب ونظراً لأن حجم العمل المطلوب من المعلم متعدد ومتنوع ومع عدم وجود الوقت الكافي ، فقد أدى ذلك كله إلى وجود هذا المستوى من الالتزام التنظيمي ، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى طبيعة الهيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية المتبعة في ضوءه والتي قد يكون لها أثر مباشر في الأداء الوظيفي ينعكس على الالتزام التنظيمي للمعلمين.

لقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (16) التي تنص على "أهتم كثيراً بسمعة المدرسة التي أعمل فيها" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.64) وبمستوى مرتفع، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود تنافس كبير بين المدارس الخاصة، وهذا التنافس يجعل إدارة كل مدرسة خاصة تركز على جعل المعلمين يهتمون كثيراً بسمعة مدرستهم من خلال نشر أسماء المعلمين المتميزين عند وضع الإعلانات، هذا وقد يكون له دور واضح في اهتمام المعلمين بسمعة المدرسة والدفاع عن منجزاتها، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (19) التي تنص على "أشعر بالمسؤولية الكاملة تجاه الطلبة" وبمستوى مرتفع، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود دافع ذاتي لدى المعلمين للاهتمام والشعور بالمسؤولية نحو الطلبة أو لوجود نظام رقابي واضح وصارم تجاه هذا الموضوع من قبل الإدارة، وذلك لكون الأهالي يطالبون بهذه الخدمة من إدارة المدرسة لقاء ما يدفعونه من رسوم لتعليم أبنائهم في

تلك المدارس، وهذه الرسوم قد تكون عالية مما قد يجعل الإدارة تشعر بأهمية ومسؤولية يجب أن يقوم بها المعلم تجاه متلقي الخدمة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (31) التي تنص على "أضع في اعتباري ماذا يقال عني لو تركت المدرسة إلى مدرسة أخرى" وبمستوى متوسط، وقد يكون السبب أن هذا الموضوع وهو السؤال عن المعلم عند تركه العمل في مدرسة ما غير مفعّل بشكل كبير ولا تضع له كثير من المدارس اعتباراً كبيراً عند توظيف المعلم لديها، ولهذا جاءت هذه الفقرة بمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على "يشعرنى وجودي في المدرسة أنني أستطيع أن أقدم أفضل ما لدي من ناحية أدائي للعمل" وبمستوى متوسط، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى كثرة الأعباء الملقاة على المعلم داخل المدرسة الخاصة التي يعمل فيها. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخشالي (2003)، ودراسة العوضي (2012)، اللتين أشارتا إلى وجود مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي، في حين اختلفت مع نتائج دراسة العظامات (2004) التي أشارت إلى وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي ينص على: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين؟

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (15) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.85) وبمستوى دلالة (0.000) في الدرجة الكلية وفي جميع المجالات، باستثناء مجال القيم الاعتبارية، أي كلما زادت القيم الإدارية لدى مديرية

المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمّان كلما زاد مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. وقد يُعزى ذلك إلى وجود مستوى متوسط من توافر القيم الإدارية الذي يعمل على تنظيم الجهود التي يقوم بها العاملون في المدرسة وبخاصة جهود المعلمين، كما أن توافر هذه القيم يعمل على تحقيق الرضا لدى المعلمين، فكلما كانت القيم الإدارية في المدارس الثانوية تراعي الدقة والتنظيم ومراعاة حاجات المعلمين ومتطلباتهم كان الرضا أعلى فتعمل هذه القيم بالتأثير الإيجابي على أداء المعلمين ومستوى التزامهم التنظيمي.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العظامات (2004)، ودراسة العساف (2006)، ودراسة تيّلا وأين وبوبولا (2007, Tella, Ayeni, & Poboola)، ودراسة فلمبان (2008)، ودراسة تاتلا وأين وبوبولا (2011, Tatlah, Ayeni, & Poboola)، ودراسة العوضي (2012)، التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام الوظيفي وبعض المتغيرات، في حين اختلفت مع نتائج دراسة كل من دراسة العبادي (2000)، ودراسة الخشالي (2003)، في حين اختلفت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة العبادي (2000)، ودراسة الخشالي (2003)، من نتائج أظهرت عدم وجود علاقة أو وجود علاقة سلبية بين الالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات تناولتها هاتان الدراستان.

أما بالنسبة للقيم الاعتبارية التي لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بينها وبين الالتزام التنظيمي، فقد يُعزى ذلك إلى أن هذه القيم تعكس درجة تقدير المدير للمعلمين بشكل أكثر بالجانب الإنساني والأخلاقي في التعامل، وأن الالتزام التنظيمي متغير إداري يعكس درجة الولاء والانتماء للمؤسسات التي يعمل بها الأفراد. وعليه، فإن ما يغلب على القيم

الاعتبارية الجانب الشخصي المتمثل في العلاقات الإنسانية، بينما يغلب على الالتزام التنظيمي الجانب الرسمي للعلاقة بين المعلمين والمدرسة التي يعملون فيها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات)؟

تمت مناقشة هذا السؤال على النحو الآتي:

1. متغير الجنس:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير الجنس في الدرجة الكلية، حيث كان الفرق لصالح الذكور بديل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية، وكذلك في جميع المجالات باستثناء مجالات "قيم المسؤولية الاجتماعية" و "القيم الخيرية" و "القيم الاعتبارية"، وقد يُعزى ذلك إلى أن المعلمين الذكور يركزون أكثر على الجانب الإداري والقيم الإدارية في المدرسة وذلك لأنهم يشعرون بأن هذه القيم لها ارتباط وثيق في الجانب القيادي، وهذا الجانب أكثر صلة بالذكور منه بالإناث، ولهذا السبب كانت الفروق لصالح الذكور، أما بقية القيم التي لم تظهر فيها فروق فقد يرجع ذلك إلى أن هذه القيم تركز على الجوانب الاجتماعية والخيرية والاعتبارية وهذه قيم يتساوى فيها الذكور مع الإناث لأنها قيم تمس الجانب الإنساني. وانفتحت هذه النتيجة مع دراسة موافي (2007) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى

للجنس، واختلفت هذه النتيجة عن نتيجة دراسة الطعاني (2006) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للجنس.

2. متغير المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معظم المجالات، وقد تُعزى هذه النتيجة بأن المؤهل العلمي لدى كل من المعلمين والمعلمات لا يشكل تأثيراً فاعلاً في تحديد درجة توافر القيم الإدارية بسبب وجود المعاملة نفسها لجميع المعلمين والمعلمات بصرف النظر عن مؤهلاتهم العلمية، في حين وجدت فروق في مجالي "قيم العدالة التنظيمية" و "القيم القيادية" وأن الفرق كان لصالح فئة (ماجستير فما فوق) عند مقارنتها مع فئة (دبلوم مهني) وفئة (بكالوريوس) في مجال "قيم العدالة التنظيمية"، وكان الفرق لصالح فئة (دبلوم مهني) عند مقارنتها مع فئة (ماجستير فما فوق) وفئة (بكالوريوس). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة هذه القيم تتطلب فهماً وإدراكاً لمضامينها، ومعرفة بأهميتها وأبعادها، وربما كان المؤهل هنا متغيراً في تعريف ماهية هذه القيم، إذ كلما ارتقى المعلم بمؤهله العلمي زادت معرفته وتوسعت مداركه، وأدرك هذه القيم بشكل أكثر دقة مما قد يشير إلى أن متغير المؤهل العلمي للمعلم يكون متغيراً مؤثراً في إدراك هذه النوع من القيم. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة شمس الدين (2006) التي أشارت إلى وجود فروق تُعزى للخبرة، واختلفت هذه النتيجة عن نتيجة دراسة الطعاني (2006) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تُعزى للمؤهل العلمي.

3. متغير الخبرة:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير الخبرة، وقد يُعزى ذلك إلى أن الخبرة التعليمية لدى المعلمين لا تشكل تأثيراً فاعلاً وحاسماً في تحديد درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة وذلك لكون هذا الأمر يشكل قناعة لدى المعلمين سواء أكانوا من حديثي التعيين أم كانوا ممن لديهم سنوات خبرة طويلة في التعليم، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات، أما "قيم المسؤولية الاجتماعية" فقد كان الفرق لصالح فئة (أقل من 5 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (10 سنوات فأكثر) وقد تُعزى هذه النتيجة لكون المعلمين من ذوي الخبرة القليلة لديهم شعور أعلى من أقرانهم من ذوي فئتي الخبرة الآخرين، لأن مثل هؤلاء المعلمين حديثي الخبرة قد يكون لديهم اندفاع وحماس أكثر من غيرهم في مجال قيم المسؤولية الاجتماعية، وربما تأثروا بما يثار من أفكار وموضوعات بصدده هذه القيم التي تهم المجتمع، وباعتبار أن المعلمين الجدد يمثلون النخبة المتطلعة نحو الأفضل، فقد جاءت النتيجة لصالحهم إدراكاً منهم بأهمية هذه القيم للمجتمع. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة موافي (2007)، ودراسة شمس الدين (2006) اللتين أشارتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للخبرة، واختلفت هذه النتيجة عن نتيجة دراسة الطعاني (2006) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للخبرة.

4. متغير عدد الدورات التدريبية للمعلمين:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية للمعلمين في الدرجة الكلية، في حين أن مجالات "قيم الاستقلالية" ومجال "القيم الخيرية" ومجال "قيم الدعم" قد ظهر فيها فرق وكان لصالح فئة (3 دورات فأكثر) عند مقارنتها مع فئة (دورتين) وفئة (لا توجد دورات)، ولصالح فئة دورة واحدة عند مقارنتها مع فئة (لا توجد دورات)، في مجال "قيم الاستقلالية"، وكان الفرق لصالح فئة (3 دورات فأكثر) عند مقارنتها مع باقي الفئات في مجال "القيم الخيرية"، وكان الفرق لصالح فئة (3 دورات وأكثر) عند مقارنتها مع فئة (لا توجد دورات) في مجال "قيم الدعم"، وتُعزى هذه النتيجة إلى كون الدورات التي تقدم للمعلمين والمعلمات في مجالات القيم الإدارية كانت ثرية وفاعلة مما أدى إلى وجود مقدرة لدى المعلمين للحكم على مدى توافر هذه القيم لدى المديرين، وكلما زاد عدد الدورات أدى ذلك إلى زيادة مقدرة المعلمين والمعلمات في الحكم على درجة توافر القيم الإدارية لدى المديرين، وهذا يؤكد أهمية عدد الدورات المقدمة للمعلمين وتأثيرها الإيجابي في إدراك المعلمين والمعلمات لهذه القيم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس، والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي ومعلمات المدارس الخاصة

في محافظة العاصمة عمان تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، وعدد الدورات

التدريبية للمعلمين؟

تمت مناقشة هذا السؤال على النحو الآتي:

1. متغير الجنس:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (26) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي ومعلمات المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير الجنس، إذ كان الفرق لصالح الذكور، وقد يُعزى ذلك إلى أسباب منها وجود الرقابة على الذكور أكثر من الإناث، أو لشعور الذكور بأنهم أكثر مسؤولية من الإناث في العمل كونه مطالب بنفقات لبيته وأهله، ولهذا ظهر الفرق في مستوى الالتزام التنظيمي لصالح الذكور. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفضلي (1997) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للجنس، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الخشالي (2003)، ودراسة حنون (2006) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للجنس.

2. متغير المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد تُعزى هذه النتيجة بأن المؤهل العلمي لدى كل من المعلمين والمعلمات لا يشكل تأثيراً فاعلاً على الالتزام التنظيمي بسبب وجود المعاملة نفسها لجميع المعلمين والمعلمات بصرف النظر عن مؤهلاتهم العلمية وكذلك تلقيهم للتدريب نفسه والظروف الإدارية ذاتها.

3. متغير الخبرة:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (29) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير الخبرة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الخبرة التعليمية لدى كل من المعلمين والمعلمات لا تشكل تأثيراً فاعلاً على الالتزام التنظيمي بسبب وجود المعاملة نفسها لجميع المعلمين والمعلمات بصرف النظر عن خبراتهم وكذلك تلقينهم للتدريب نفسه والظروف الإدارية ذاتها. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة تيلا وأين وبوبولا (Tella Ayeni & Poboola, 2007)، ودراسة الخشالي (2003) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تُعزى لسنوات الخبرة.

4. متغير عدد الدورات التدريبية للمعلمين:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (31) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية للمعلمين في الدرجة الكلية، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أمور أخرى غير الدورات التدريبية هي أثرت في مستوى الالتزام التنظيمي منها مدى قناعة المعلمين لأهمية الالتزام التنظيمي، أو لمستوى القيم الإدارية التي جاءت متوسطة والتي بدورها أثرت في الممارسات الإدارية داخل المدرسة بحيث كانت تلك الممارسات متوسطة فأثرت في مستوى الالتزام التنظيمي عند جميع المعلمين والمعلمات بحيث جاء بالدرجة نفسها مما يعني أن متغير الدورات التدريبية كان عنصراً غير مؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي.

التوصيات

استناداً إلى نتائج هذه الدراسة، فإن الباحثة توصي بما يأتي:

- إيجاد آليات مناسبة لرفع درجة القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمّان والتي أظهرت بأنها متوسطة في هذه الدراسة من خلال الدورات التدريبية للعاملين في المدرسة من مديرين ومعلمين لمفاهيم القيم الإدارية وانعكاسها على الممارسات الإدارية في المدرسة.
- الاهتمام بآراء المعلمين وعدم تجاهل مطالبهم وحقوقهم، وتوسيع قاعدة المشاركة في صنع القرارات، وتوسيع الممارسات الديمقراطية، والشورية في المدارس بشكل أكبر، وذلك بغرض رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.
- إيجاد هياكل تنظيمية واضحة تحدد المهمات والمسؤوليات لكل مستوى قيادي ووظيفي في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمّان.
- توفير الأمن الوظيفي للعاملين في المدارس الخاصة تعزيزاً لالتزامهم التنظيمي.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على المدارس الحكومية في محافظة عمّان.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على المدارس الحكومية في محافظة عمّان ومتغيرات أخرى.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو العينين، على خليل مصطفى (1988). *القيم الإسلامية والتربية: دراسة في طبيعة القيم ومصادرها ودور التربية الإسلامية في تكوينها وتنميتها*، ط1، المدينة المنورة: مكتبة إبراهيم حليبي.
- أحمد، لطفي بركات (1983). *القيم والتربية*، الرياض: دار المريخ للنشر.
- استيتية، دلال ملحس، وصبحي، تيسير (1999). دراسة مقارنة بين القيم المعرفية والاجتماعية والثقافية والعلمية والأخلاقية لطلبة جامعة آل البيت والجامعة الأردنية، *مجلة دراسات*، المجلد (11)، العدد (3) ص ص : 202 - 225 .
- بيترز، توماس، وترمان، روبرت (1991). *البحث الامتياز*، ترجمة: السيد متولي حسن، الرياض: مكتبة جرير.
- البطش، محمد، وجبريل، موسى (1991). التغيير في التفضيلات القيمية عند الأفراد الأردنيين بتقدمهم في العمر، *أبحاث اليرموك*، المجلد (7)، العدد (2)، ص ص: 62 - 85.
- البطش، محمد والطويل، هاني (1990). البناء القيمي لدى طلبة الجامعة الأردنية، *مجلة دراسات العلوم التربوية والإنسانية*، المجلد (17)، العدد (3)، ص ص: 93 - 136.
- بلانكارد، كينث، وكونور، مايكل (2000). *الأخلاق الحديثة للإدارة (الإدارة بالقيم)*، ترجمة عدنان سليمان، دمشق: دار الرضا.
- بيومي، محمد (2002). *علم اجتماع القيم*، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- جبر، يحيى زكريا (2000). *القيم التربوية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظات شمال فلسطين*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- الجمل، علي أحمد (1996). *القيم ومناهج التاريخ الاسلامي*، القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- حبشي، نجدي وباخوم، رأفت (2004). المناخ التنظيمي المدرسي وعلاقته بالالتزام بالعمل والرضا عن العمل والثقة بالنفس في التدريس لدى معلمي مدارس مدينة المنيا، *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، المجلد (17)، العدد (3)، ص ص: 191-246.

- الحراحشة, محمد, والبشباشية, سامر (2006). أثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك, *الشارقة للعلوم البحثية والتطبيقي*, المجلد (3)، العدد (2)، ص ص 1- 22.
- حريم، حسين (1997). *سلوك الأفراد في المنظمات*، عمّان: دار زهران للنشر.
- حسن, نورهان (2008). *القيم الاجتماعية والشباب*, ط2, الإسكندرية: دار الفتح للتجليد الفني.
- حسين، محيي الدين (1981). *القيم الخاصة لدى المبدعين*، القاهرة : دار المعارف.
- حمادات، محمد حسن (2003). *قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس*، ط1، عمّان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- حمادات , محمد حسن محمد (2006) . *قيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالالتزامهم* , (أطروحة دكتوراة غير منشورة),جامعة عمان العربية للدراسات العليا , عمان , الأردن.
- الحمائدة, علا محمود (2006). *المنظومة القيمية لكل من المدير الفعال والمدير غير الفعال في المدارس الثانوية الأردنية*, دراسة مقارنة, (رسالة ماجستير غير منشورة) , الجامعة الأردنية, عمّان، الأردن.
- الحنفي، عبد المنعم (2000). *المعجم الشامل للمصطلحات الفلسفية*، ط3، القاهرة: مكتبة مصر.
- حنون، سامي (2006). *مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة* , (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
- الحنيطي، محمد (2003). "الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن, *مجلة دراسات* , المجلد (30)، العدد(2), ص ص389- 413
- الحيارى، محمود (1999). *القيم الإسلامية – المطلقة والبنية, مؤتمر القيم والتربية في عالم متغير* , في الفترة 27- 29 تموز- 1999 , جامعة اليرموك، إربد.
- خاطر، أحمد وطاحون، عدلي (2004). *النظرية الاجتماعية*، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

- الخشالي، شاكر جاد الله (2003). أثر الانماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، المجلد 6، العدد (1)، ص ص 158-124 .
- الخشروم، محمد مصطفى (2009). تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد (27)، العدد (3)، ص ص: 199-169.
- خضر، فخري رشيد (2003). *منظومة القيم المتضمنة في مناهج التربية الوطنية والمدنية في المرحلة الأساسية العليا في الأردن*، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة البترا، عمان، الأردن.
- الخضراء، بشير، وأحمد، مروة، وأبو هنطش، أحمد، والظاهر، جنان (1995). *السلوك التنظيمي*، عمان: منشورات جامعة القدس المفتوحة.
- الخلف، معين (1996). *القيم التربوية الواجب توافرها لدى طلبة كليات التربية الرياضية من وجهة نظرهم*. (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك)، إربد، الأردن.
- خليفة، عبد اللطيف محمد (1992). ارتقاء القيم دراسة نفسية، *مجلة عالم المعرفة*، المجلد (160)، العدد (1)، ص ص 65-36.
- الخوالدة، محمد (2003). التقييم الذاتي لدرجة الاعتقاد والممارسة لمنظومة القيم الأخلاقية الإسلامية في جامعة اليرموك، *دراسات، العلوم التربوية*، 30 (1)، 121-105.
- داغر، منقذ محمد، وصالح، عادل حرحوش (2002). *نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي*، ط1، بغداد: مديرية دار الكتب للطباعة والنشر.
- الدخيل الله، دخيل الله (1995). مقدمة الالتزام لمنظمات أكاديمية، *مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات*، المجلد (7)، العدد (1)، ص ص: 77-33.
- الدقس، محمد يوسف (1990). *قيم مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في الأردن وعلاقتها بالجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمرحلة الدراسية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الدقس، محمد، وموسى، أبو حوسه (1993). بعض القيم الاجتماعية والاقتصادية والإدارية لدى العمال في ثلاثة مصانع أردنية، *مجلة دراسات*، المجلد (20)، العدد (1)، ص ص: 43-60

- ذيب, محمد رشدي (2012). *قيم العمل التي يمارسها مديرو التربية والتعليم وعلاقتها بالروح المعنوية والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم*, (أطروحة دكتوراة غير منشورة), جامعة عمان العربية, عمان, الأردن.
- ربابعة, محمد (2005). رسالة عمان والرحمة المهداة محمد صلى الله عليه وسلم. *مجلة رسالة المعلم*, الأردن، المجلد (44) العدد (1), ص ص: 121.
- رسمي, محمد حسن (2004). *السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية*, الإسكندرية: دار الوفاء.
- الرشادة, نايل سالم فلاح (2004). *الإطار القيمي للمشرفين التربويين في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مديري المدارس الثانوية*, (رسالة ماجستير غير منشورة), جامعة مؤتة, الكرك, الأردن.
- الرشدان, عبد الله (1999). *علم اجتماع التربية*, عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الرشيد, حمد فالح (2000). بعض العوامل المرتبطة بالقيم التربوية لدى طلاب كلية التربية بجامعة الكويت: دراسة ميدانية، *المجلة التربوية*، المجلد (14)، العدد (56)، ص ص: 22-110.
- الرندي, ربيعة, والشيخ, زينب, وأديس, منى, وبركات, سلوى, والأيوبي, مرضية, ومحمد, نادية, والعويد, انتصار, و أبو الحسن, فاطمة, و بارون, بدر (1999). *القيم السائدة لدى طلبة المرحلة المتوسطة في دولة الكويت, دراسة ميدانية, الكويت: مطابع وزارة التربية*.
- الريموني, سليمان ذياب والخوالدة, عايد أحمد (2007). *درجة التزام المعلمين بالقيم الاجتماعية في ممارسة التعليم, مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية*, المجلد (19), العدد (1), ص ص: 197-222.
- زاهر, ضياء (1984). *القيم في العملية التربوية*, القاهرة: مؤسسة الخليج العربي.
- الزدجالي, أمينة (1999). *القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية في سلطنة عمان*, (رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية), عمان, الأردن.
- سلامة, عادل (1999). *الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس, مجلة كلية التربية*, الجزء (1), العدد (23), ص ص: 111-143

- سلطان, محمد سعيد(2002). *السلوك الإنساني في المنظمات, فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل*, الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- شمس الدين, عبد العزيز محمد (2006). *المنظومة القيمية الإدارية لمديري المدارس الحكومية في دولة الكويت*, (رسالة ماجستير غير منشورة), جامعة عمان العربية, عمان, الأردن.
- الشيخ, سوسن (1997). قيم وسلوك المرؤوسين كمتغير وسيط بين قيم وسلوك الرؤساء والفعالية التنظيمية, بحث ميداني, *المجلة العلمية لكلية التجارة*, المجلد(14), العدد(1), ص ص :2-42.
- الصرايرة, خالد, والقضاة, محمد(2008). القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها, *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*, مجلد(5) عدد(3), ص ص :233-247.
- صليبا, جميل (1994). *المعجم الفلسفي*, ج2, بيروت: الشركة العالمية, لبنان.
- الطارق, علي سعيد(1996). *أساليب السلوك القيادي لدى كبار موظفي الدولة في اليمن وعلاقتها بالصحة النفسية لمرفؤسيهم*, (أطروحة دكتوراة غير منشورة), جامعة بغداد, كلية الآداب, بغداد, العراق.
- الطجم, عبد الله (1996). قياس مدي قدرة العوامل التنظيمية الديمغرافية في التنبؤ بمستوي الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية, *المجلة العربية للعلوم الإدارية*, المجلد(4), العدد(1), ص ص : 103-124.
- الطعاني, حسن(2006). *المنظومة القيمية لمديري المدارس في الأردن وعلاقتها بالجنس والمؤهل العلمي والخبرة ومستوى المدرسة, مجلة جامعة دمشق*, المجلد (26), العدد (2+1), ص ص:497-522.
- الطويل, هاني عبد الرحمن (1999). *النظم التربوية والقيم, مؤتمر القيم والتربية في عالم متغير*, المجلد (2), جامعة اليرموك, إربد, الأردن.
- عاصي, نايف علي, وحسين, هدى مجيد (2008). الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني, *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*, المجلد (10), العدد (3), ص ص : 173.

- العابد، إبراهيم محمد كريم، (1989). واقع النسق القيمي لدى مديري وطلبة المدارس الثانوية في الأردن وأثره في اغتراب الطلبة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .
- العبادي، أحمد بن حميد بن محمد (2000). *الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة*، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .
- العبادي ، محمد (2004) . القيم المتضمنة في كتب القراءة للم صفوف الأساسية الأربعة الأولى من التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) في سلطنة عمان ، *رسالة الخليج العربي* ، العدد(93).منقولة من الموقع الإلكتروني :
- www.abegs.org/sites/Research/DocLib2/1-9.doc
- عبد الفتاح، أروى حسين(2001) .منظومة القيم لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية للذكور والإناث في مديرتي عمان الأولى والثانية معبراً عنها من خلال التقرير اللفظي لكل فئة وجهة نظر كل فئة بالأخرى،(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عبدالله، وجيه إبراهيم (1998). القيم السائدة لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية وتأثرها بالجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة للمشرفين،(رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- عبد الناصر، على محمد (1993). بناء نموذج انحداري متعدد المراحل للتنبؤ بالالتزام التنظيمي وآثاره، *المجلة العلمية لكلية التجارة*، المجلد (18) العدد(2) صص:12-123 .
- عبيدات، أحمد(1982). القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية وموقع القيم الإسلامية منها (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- العتيبي ، سعود محمد، والسواط ، عوض الله (1997) . الالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه ، *مجلة الاداري* ، المجلد (19) ، العدد (7) ، ص ص:13- 68.

- العنبي , نواف بن سفر بن مفلح (2009) . *الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية* , (رسالة ماجستير غير منشورة) , كلية التربية , جامعة أم القرى , المملكة العربية السعودية .
- العديلي، ناصر (1995). *السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن*, الرياض: معهد الإدارة العامة للبحوث.
- العساف , حسين موسى (2006) . *التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية* , (أطروحة دكتوراة غير منشورة) , جامعة عمان العربية للدراسات العليا , الأردن .
- العظامات, خلف دهر محمد (2004). *درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الاردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لرؤساء الاقسام التابعة لهم*, (أطروحة دكتوراة غير منشورة) , جامعة عمان العربية للدراسات العليا , عمان , الاردن .
- العمري, خالد, وجرادات, ضرار, ونشواتي, عبد المجيد(1985) . *المنظومة القيمية لطلبة جامعة اليرموك*, "مجلة أبحاث اليرموك , سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية, المجلد(1), عدد (1), ص ص 119- 143.
- العميان, محمود سلمان, (2002) . *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* , ط1, عمان : دار وائل للطباعة والنشر .
- العوا, عادل(1986). *العمدة في فلسفة القيم* , دمشق: دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر.
- عوض, عباس (1988). *القيادة والقيم* , الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- العوضي, عائشة عبد المجيد (2012). *قيادة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم*, (رسالة ماجستير غير منشورة) , جامعة الشرق الأوسط , عمان , الأردن .
- العوفي, محمد بن غالب(2005). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي*, (رسالة ماجستير غير منشورة) , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , الرياض , المملكة العربية السعودية.

- فرانسيس, ديفد, ومايك, وودكوك (1995). *القيم التنظيمية*, ترجمة عبد الرحمن احمد الهيجان, الرياض: معهد الادارة العامة.
- فلمبان, ايناس فؤاد نواوي (2008). *الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة*, (رسالة ماجستير غير منشورة), جامعة أم القرى, مكة المكرمة, المملكة العربية السعودية.
- فليح, فاروق وعبد المجيد, السيد (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*, عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القرشي, سوزان محمد (1998). *الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في بعض المحددات والآثار بمدينة جدة*, (رسالة ماجستير غير منشورة), جامعة الملك سعود, الرياض, المملكة العربية السعودية
- القريوتي, محمد قاسم (2003). *السلوك التنظيمي, دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة*, ط 4, عمان: دار الشروق.
- الكردي, محمد وآل ناجي, محمد (1996). *دراسة وتحليل نظم القيم الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة, بورية الإدارة العامة*, المجلد (36), العدد (1), ص 35-10.
- اللوزي, موسي (1999). *التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة*, ط 1, عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- المحادين, حسين (2002). *قيم العمل*, ط 1, بيروت: دار الكنوز.
- مرسى, سلمان ذياب علي (2001). *علاقة القيم الاجتماعية والتربوية في ممارسة التعليم ومدى التزام المعلمين بها*, (رسالة ماجستير غير منشورة), الجامعة الأردنية, عمان, الأردن.
- موافي, رائدة عبد العزيز (2007). *أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة*. (رسالة ماجستير غير منشورة), جامعة مؤتة, الكرك, الأردن.
- مهدي, عباس عبد, والبلبيسي, سناء جودت (2005). *استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديروا المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين*

- وجهة نظرهم ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،
 (20)، العدد(2)، ص ص :181-222.
- النبهان ، محمد (2001) . أثر القيم الدينية في استقرار الأسرة في المجتمعات الإسلامية في
 أزمنة القيم ودور الأسرة في تطور المجتمع المعاصر . الرباط : أكاديمية المغربية .
- نجادات، أحمد محمد (1999) . أساليب القرآن الكريم والسنة النبوية في تعليم وتعلم القيم
 الإسلامية، مؤتمر القيم والتربية في عالم متغير ، جامعة، اليرموك، أربد، الأردن.
- النوري ، قيس (1999). السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، إربد : مؤسسة حمادة للخدمات
 والدراسات الجامعية .
- الهيجان، عبدالرحمن أحمد (1998) . الولاء التنظيمي للمدير السعودي، بحث ميداني، جامعة
 نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وزارة التربية والتعليم، إحصائية أعداد المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة ضمن الأولوية
 التابعة لمحافظة عمان ، للعام الدراسي (2013/2012) ، عمان، الاردن

المراجع الأجنبية:

- Arthurs, R. (1987). **Dictionary of psychology**, U.S.A, Penguin Books.
- Bartlett, C., & Choshal, S., (1996). "Building structure in managers minds", In Mintzberg, H., and Quinn, J,B (1996) **"strategy Process,3rd ed. Upper Saddle River,N-J.:Prenice- Hall.**
- Chughtai , A . A., & Zafar,S . (2006) . "Antecedents and consequences of orgnizational commitment among Pakistani university teachers,". **Applied H.R.M., Research** Vo1.11, No1: pp. 39-64.
- Choong, Y; Wong K & Lau, (2011). Intrinsic motivation and institutions: An empirical study, **Journal of Arts, Science& Commerce**, 2(4) :pp 91- 100.
- Gill, H. K. (2000). "The relation between values and organizational commitment: **Multi dimensional perspective.** Vol. 23 No. 1: pp 44-52.
- Harvy, D. & Brown, D(1992) . " **An experiential approach to organizational Development 4th ed** " Englewood, Cliffts, N.J Prentice Hall International.

- Malik, M., Nawab, S., Naeem, B. & Danish, R. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan, ***International Journal of Business and Management***, 5(6): pp 17-26 .
- McKinney, K. ., (2000). "The relationship of values congruence to commitment and effectiveness", ***DAI-*** A60/07:P 23.
- Meyer, Allen, & Smith, C.(1993).Commitment to organization and occupation: Extension and test of three-component conceptualization on social behavior.***Journal of Applied Psychology***, 78 (4) :pp 538- 551.
- Nicolas, P. K, S. (2001). "What we know and how we know :A preliminary study of managerial practices of high schools". ***School, Administration***, Vol. 13, No. 2: pp 14-27
- O'Reilly Charles (1991). Corporations , ***Culture and Commitment Motivation and Social Control in Organization***.In Steers, R, M & Porter,L.W.Motivation and Work Behavior . New York ; McGrawHill , Inc.
- Pfeffer, J.(1981). ***Power in organizations***, USA.: Pitman Publishing, Inc.

- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. A. (1981). Competing values approach to organizations effectiveness. **Public Productivity Review**, 5: pp 122-140.
- Rokeach, M., (1979). **Understanding human values**. New York: A. Division of Macmillan Publishing Company.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly**, 22 :pp 46 – 56.
- Umstot, D. D. (1984). "**Organizational Behavior**", St. Paul: West Publishing Co.
- Tatlah, L; Ali, Z & Saeed, M (2011). Leadership behavior and organizational commitment : An empirical study of educational professionals, **International Journal of academic Research**, 3(2) :pp 1293-1298.
- Tella, A; Ayeni, C & Popola, S (2007). Work motivation, job satisfaction, and organizational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria, **Library Philosophy and Practice (e-journal)**, Paper 118,
<http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac//118>.

- Wenstop, F .& A. Myrmel. (2006). Structuring organizational value statements. ***Management Research News***, 29(11): pp 673-683.

- Wesley, P. (1997). "Principals values coming to shared Purpose through a values-iaden sense of Identity", ***Paper presented at the Annual Meeting of the Eastern Educational Research Association: U.S.A, Maryland.***

الملحقات

ملحق(1)

استبانة المنظومة القيمية الإدارية بصورتها الأولى

جامعة الشرق الاوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

الموضوع : تحكيم استبانة

الاستاذ الدكتور:.....

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين" , استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. وتشتمل الدراسة على استبانتين: الأولى تحتوي على ثمانية مجالات رئيسة تقيس مجالات المنظومة القيمية الإدارية لمديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين. ومن أجل ذلك تم حصر القيم بثمانية مجالات على النحو الآتي:

- 1) قيم العدالة التنظيمية: درجة العدالة في قراراته الإدارية تجاه المعلمين.
- 2) قيم المسؤولية الاجتماعية : مدى مراعاته لمسؤولياته تجاه التنمية الاجتماعية وخدمة المجتمع في مهامه وقراراته الإدارية.
- 3) قيم الولاء التنظيمي/ الانتماء: مدى ولائه للمؤسسة التعليمية ومصالحها الخاصة والعامة.
- 4) قيم الاستقلالية: مدى مقدرته على اتخاذ قراراته بنفسه.
- 5) القيم الخيرية: مستوى حب الخير للآخرين والعمل على مساعدتهم دون الإضرار بمصالح المؤسسة التعليمية.
- 6) القيم القيادية: مستوى السلطة التي يمتلكها ومقدرته على التأثير في الآخرين.

7) قيم الدعم: مستوى تشجيعه وتحفيزه للمعلمين.

8) القيم الاعتبارية: درجة احترامه وتقديره للمعلمين

والاستبانة الثانية تشتمل على(43) فقرة لقياس الالتزام التنظيمي لدى المعلمين .

لذ أرجو من حضرتكم قراءة كل فقرة من فقرات الاستبانتين والتفضل بإعطاء الحكم عليها من

حيث درجة الانتماء للبعد التي نسبت إليه وصلاحيه الفقرة والتعديلات المقترحة .

مع جزيل الشكر والتقدير

الباحثة

رويدة ابو راضي

الاستبانة الأولى :
المنظومة القيمية الإدارية

التعديل المقترح	بحاجة الى تعديل	صلاحية الفقرة		انتماء الفقرة للبعد		الفقرة	المجال
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
						1- يُشركني المدير في القرارات المتعلقة بعملية.	1- قيم العدالة التنظيمية
						2- أشعر أن عبء العمل الذي أقوم به مناسب	
						3- يراعي المدير العدالة في توزيع الأعمال والادوار.	
						4- يقوم المدير بإطلاع المعلمين على معايير التقييم قبل وقتٍ كافٍ.	
						5- يتيح المدير للمعلمين الفرصة بمراجعة القرارات التي يتخذها	
						6- يقدم المدير مبررات واضحة لكل قرار يتخذه في حق المعلمين	
						7- يسعى المدير لحل النزاعات والخلافات داخل المدرسة بانصاف	
						8- يراعي المدير في قراراته مسؤولياته الاجتماعية تجاه الطلبة	2- قيم المسؤولية الاجتماعية
						9- يراعي المدير ظروف المعلمين	

						الاجتماعية عند توزيع أدوار العمل عليهم دون تعارض ذلك مع العدالة في توزيع المهمات	
						10- لا ينتظر مقابلاً مادياً إزاء جهود العمل الإداري الذي يخدم المجتمع .	
						11- يوازن المدير بين العلاقات الاجتماعية مع أولياء أمور الطلبة داخل المدرسة	
						12- لا تتأثر علاقته بالمعلمين داخل المدرسة بالعلاقات الاجتماعية الخاصة بهم خارج المدرسة	
						13- يشارك بالمناسبات الاجتماعية الخاصة بالمعلمين.	
						14- يعامل المعلمين على أنهم جزء من المجتمع الذي تسعى المدرسة لخدمته.	
						15- تدل قراراته على ولائه للمدرسة	3- قيم الولاء التنظيمي/ الانتماء
						16- قراراته الإدارية لا تتأثر بمصالحه الشخصية.	
						17- توزيعه للمهمات على المعلمين لا تتأثر بأي اعتبارات عدا مصلحة العمل.	

					18- يتعامل مع مستجدات العمل في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها.	
					19- حازم في قراراته عندما ترتكب اخطاء تمس في سمعة المدرسة	
					20- يتحمل مسؤولية أخطائه داخل المدرسة.	
					21- يقوم بعمله من غير توجيه من أحد.	4- قيم الاستقلالية
					22- لديه المقدرة على تقويم المعلمين بعيداً عن الضغوط الاجتماعية.	
					23- متحرر في قراراته الإدارية من التقاليد الاجتماعية.	
					24- يمارس مهامه الإدارية بطريقته الخاصة.	
					25- متحرر في قراراته الإدارية من جميع أشكال التحيز .	
					26- يراعي المدير الظروف الخاصة للمعلمين.	5- القيم الخيرية
					27- يساعد المدير المعلمين في إنجاز مهامهم عند الحاجة.	
					28- يمضي المدير جزءاً من وقته في حل المشكلات التي تحدث داخل المدرسة	
					29- يراعي المدير الفروق الفردية	

						بين المعلمين.	
						30- يبدي اهتماماً بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	
						31- يراعي الظروف النفسية لأصحاب الأعذار الإنسانية .	
						32- يتمتع بروح المبادرة بحيث يبادر باتخاذ القرارات في وقتها المناسب.	6- القيم القيادية
						33- يصدر أوامر إدارية ذات تأثير في المعلمين.	
						34- كثيراً ما يستجيب المعلمون لتلميحاته من غير الحاجة للتصريح.	
						35- يناقش بطريقة تقنع الآخرين.	
						36- يلتزم المعلمون بالتعليمات التي يؤكد عليها المدير	
						37- لديه المقدرة على إدارة الوقت	
						38- يحتمل ضغوط العمل.	
						39- يدير الأزمات بطريقة فاعلة	
						40- يقدم تعزيزات لفظية للمعلمين في الوقت المناسب	7- قيم الدعم
						41- يقدم تشجيعاً معنوياً على إنجاز المهمات	
						42- يعطي الوقت الكافي لإنجاز المهمات	

						43- يتجنب أحرار المعلمين عندما يتعلق التقصير بظروف خاصة .	
						44- يعمل على مضاعفة جهود المعلمين باستخدام أساليب تحفيزية مادية ومعنوية .	
						45- يستخدم أنواع تعزيز متنوعة للمواقف المختلفة حسب الحاجة لها (تعزيز ايجابي وسلبي , وتعزيز فترة ومتقطع	
						46- عادل في توزيع المكافآت المادية والمعنوية على المعلمين وفقا لإنجازاتهم.	
						47- يعتز بعمله مديرا لهذه المدرسة	8- القيم الاعتبارية
						48- مقتدر على إثارة اهتمام الآخرين بما يجري داخل المدرسة	
						49- يستثمر علاقاته الخارجية لخدمة مصالح المدرسة.	
						50- يحرص على كسب موافقة الآخرين على ما يقوم به من نشاطات	
						51- يضحي براحته من أجل انجاز العمل	
						52- يشعر المعلمين والطلبة بأهمية قراراته للمواقف المختلفة.	

						53- يثني المعلمون على أدائه في الجوانب المختلفة.	
--	--	--	--	--	--	---	--

الملحق (2)

استبانة الالتزام التنظيمي بصورتها الأولية

الاستبانة الثانية

الالتزام التنظيمي

الرقم	الفقرة	صلاحية الفقرة		بجاجة الى تعديل	التعديل المقترح
		صالحة	غير صالحة		
1	اشعر بالاعتزاز أمام الآخرين بأني عضو في هذه المدرسة				
2	اعد مشكلات المدرسة هي بمثابة مشكلاتي الخاصة				
3	أقدم مصلحة المدرسة على مصلحتي الخاصة				
4	استمتع بالحديث عن مدرستي أمام الآخرين				
5	أعد هذه المدرسة من أفضل الأماكن التي يمكن أن أعمل بها				
6	وجودي في المدرسة يشعرني انني استطيع ان اقدم أفضل ما لدي من ناحية ادائي للعمل				
7	قيمي تتطابق مع قيم المدرسة التي أعمل فيها				
8	أكون سعيداً وأنا أقوم بأداء المهمات الموكلة الي				
9	أشعر بالرغبة الدائمة في المبادرة بالاعمال قبل أن تطلب مني				
10	أشعر اني على استعداد أكبر لتقديم مجهود أكبر في سبيل نجاح مدرستي				
11	أعد مهنة التعليم من أفضل المهن التي يمكن أن أعمل بها .				
12	أشعر بعلاقة حميمة بيني وبين زملائي في المدرسة				

				تدفعني علاقتي بالادارة المدرسية الى تقديم أفضل ما عندي من ناحية ادائي للعمل	13
				أشعر بالاستقلال والحرية في التعبير عن رأيي أمام مدير المدرسة	14
				لدي استعداد للقيام بأي مهمة توكل الي للاحتفاظ بعلمي الحالي في المدرسة	15
				أشعر بسعادة بالغة لاختياري لمهنة التعليم	16
				أهتم كثيراً بسمعة المدرسة التي أعمل فيها	17
				أهتم كثيراً بغايات المدرسة وأهدافها.	18
				أبذل كل ما بوسعي لتحقيق أهداف المدرسة التي أعمل فيها	19
				أشعر بمسؤوليتي الكاملة تجاه المدرسة	20
				أشعر بالمسؤولية الكاملة تجاه الطلبة	21
				اعد المحافظة على أوقات الدوام من صميم الاولويات تجاه المدرسة	22
				أقوم بأداء المهمات المنوطة بي من غير الحاجة الى رقابة	23
				أهتم بمستقبل المدرسة التي أعمل بها	24
				أرغب في الإسهام الفاعل في لجان تطوير العمل في المدرسة	25
				أقدم كل ما أستطيع من دعم ومساعدة لزملائي في العمل	26

				أقبل قرارات إدارة المدرسة من غير تذمر	27
				يصعب علي ترك العمل في هذه المدرسة	28
				ثقتي بأفراد المدرسة عالية جداً	29
				أي تغيير في وضعي الحالي في المدرسة يمكن أن يدفعني الى ترك العمل بها	30
				استمراري في العمل في المدرسة يرجع إلى ارتباطي بها .	31
				يتطلب استمراري في العمل في المدرسة بذل جهود كبيرة	32
				أجد صعوبة في الموافقة على أنظمة المدرسة المتعلقة بالعاملين فيها .	33
				مستعد للعمل بمدرسة أخرى طالما أن نوعية العمل واحدة	34
				أضع في اعتباري ماذا يقال عني لو تركت المدرسة الى مدرسة أخرى	35
				بقائي في العمل في هذه المدرسة هو رغبة مني في ذلك	36
				أومن برسالة المدرسة .	73
				استمراري في العمل في مدرستي يعود إلى ارتباطي بها .	83
				أواجه صعوبة كبيرة في الاتفاق مع توجهات المدرسة	93

				اؤمن بأن المدرسة تسهم في تطوير أدائي .	04
				علاقتي بزملائي بالعمل سبب رئيس لبقائي في المدرسة .	14
				يرجع استمراري في العمل في هذه المدرسة الى الارتباط بها	.24
				رغبتني باستمرارية عملي في المدرسة تدفعني إلى تطوير أدائي المهني .	34

ملحق (3)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

مكان العمل	التخصص	اللقب العلمي والاسم	ت
جامعة الشرق الأوسط	المناهج وطرائق التدريس	أ. د. جودت أحمد المساعد	1
جامعة عمان العربية	الإدارة التربوية	أ. د. راتب السعود	2
جامعة عمان العربية	الإدارة التربوية	أ. د. عاطف مقابلة	3
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	أ. د. عبد الجبار البياتي	4
جامعة عمان العربية	المناهج وطرائق التدريس	أ. د. عبد الرحمن الهاشمي	5
جامعة الشرق الأوسط	المناهج وطرائق التدريس	أ. د. غازي خليفة	6
جامعة عمان العربية	أصول التربية	أ. د. محمد العمايرة	7
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	د. خالد الصرايرة	8
جامعة الشرق الأوسط	المناهج وطرائق التدريس	د. محمود الحديدي	9
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	د. ملك الناظر	10

الملحق (4)

استبانة المنظومة القيمية الإدارية بصورتها النهائية

الأخت الفاضلة المعلمة

الأخ الفاضل المعلم.....

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراستها الموسومة بـ " المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط في عمان /الأردن . لذا ارجو التفضل بتعبئة الاستبانتيين المرفقتين وفقاً لما ترونه مناسباً , علماً بأن اجاباتكم ستعالج بطريقة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكراً لكم تعاونكم ، مع بالغ التقدير .

الباحثة

رويدة أبوراضي

اولاً: المعلومات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية :

الاسم (اختياري).....

1. الجنس : ذكر () انثى ()

2. المؤهل العلمي : بكالوريوس () ، دبلوم عالي () ، ماجستير فما فوق ()

3. الخبرة العملية :

أقل من خمس سنوات ()

من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات ()

من (10) سنوات فأكثر ()

4. الدورات التدريبية :

لا توجد دورات ()

دورة واحدة ()

دورتان ()

ثلاث دورات فأكثر ()

استبانة لمنظومة القيمة

أبدال الإجابات					الفقرة	ت
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
1- قيم العدالة التنظيمية						
					يُشركني المدير في القرارات المتعلقة بعلمي.	-1

					أشعر أن عبء العمل الذي أقوم به مناسب	-2
					يراعي المدير العدالة في توزيع الأعمال والادوار.	-3
					يقوم المدير بإطلاع المعلمين على معايير التقييم قبل وقتٍ كافٍ.	-4
					يتيح المدير للمعلمين الفرصة بمراجعة القرارات التي يتخذها	-5
					يقدم المدير مبررات واضحة لكل قرار يتخذه في حق المعلمين	-6
					يسعى المدير لحل النزاعات والخلافات داخل المدرسة بانصاف	-7
2- قيم المسؤولية الاجتماعية						
					يراعي المدير في قراراته مسؤولياته الاجتماعية تجاه الطلبة.	-8
					يراعي المدير ظروف المعلمين الاجتماعية عند توزيع أدوار العمل عليهم دون تعارض ذلك مع العدالة في توزيع المهمات	-9
					يقوم المدير بخدمة المجتمع دون انتظار مقابل مادي	-10
					يوازن المدير بين العلاقات الاجتماعية مع أولياء أمور الطلبة داخل المدرسة	-11
					يشارك المدير بالمناسبات الاجتماعية الخاصة بالمعلمين.	-12
					يعامل المدير المعلمين على أنهم جزء من المجتمع الذي تسعى المدرسة لخدمته.	-13

أبدال الإجابات					الفقرة	ت
ابدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
3- قيم الولاء التنظيمي/ الانتماء						
					تدل قرارات المدير على ولائه للمدرسة	14-
					قراراته الإدارية لا تتأثر بمصالحه الشخصية.	15-
					توزيع المدير للمهام على المعلمين لا تتأثر بأي اعتبارات عدا مصلحة العمل.	16-
					يتعامل مع مستجدات العمل في ضوء رؤية ورسالة المدرسة	17-
					يتصف المدير بالحزم في قراراته عندما ترتكب اخطاء تمس سمعة المدرسة	18-
					يتحمل المدير مسؤولية أخطائه داخل المدرسة.	19-
4- قيم الاستقلالية						
					يقوم المدير بعمله من غير توجيه من أحد.	20-
					لدي المدير المقدرة على تقويم المعلمين بعيداً عن الضغوط الاجتماعية.	21-
					المدير متحرر في قراراته الإدارية من التقاليد الاجتماعية.	22-
					يمارس المدير مهامه الإدارية بطريقته الخاصة.	23-
					متحرر في قراراته الإدارية من جميع أشكال التحيز	24-

أبدال الإجابات					الفقرة	ت
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
5- القيم الخيرية						
					يراعي المدير الظروف الخاصة للمعلمين.	-25
					يساعد المدير المعلمين في إنجاز مهماتهم عند الحاجة.	-26
					يمضي المدير جزءاً من وقته في حل المشكلات التي تحدث داخل المدرسة.	-27
					يراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين.	-28
					يبدد المدير اهتماماً بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	-29
					يراعي المدير الظروف النفسية لذوي الحالات الخاصة	-30
6- القيم القيادية						
					يتمتع المدير بروح المبادرة بحيث يبادر باتخاذ القرارات في وقتها المناسب.	-31
					يصدر المدير أوامر إدارية ذات تأثير في المعلمين.	-32
					كثيراً ما يستجيب المعلمون لتلميحات المدير من غير الحاجة للتصريح.	-33
					يناقش المدير بطريقة تقنع الآخرين.	-34
					يلتزم المعلمون بالتعليمات التي يؤكد عليها المدير	-35
					لدى المدير المقدرة على إدارة الوقت	-36
					يحتمل المدير ضغوط العمل.	-37
					يدير المدير أزمات المدرسة بطريقة فاعلة	-38

أبدال الإجابات					الفقرة	ت
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
7- قيم الدعم						
					يقدم تعزيزات لفظية للمعلمين في الوقت المناسب	-39
					يقدم تشجيعاً معنوياً على إنجاز المهمات	-40
					يعطي الوقت الكافي لإنجاز المهمات	-41
					ينوع المدير في اساليب التعزيز التي يستخدمها	-42
					يعدل المدير في توزيع المكافآت المادية والمعنوية على المعلمين وفقاً لإنجازاتهم.	-43
8- القيم الاعتبارية						
					يعتز بعمله مديراً لهذه المدرسة	-44
					المدير لديه المقدرة على إثارة اهتمام الآخرين بما يجري داخل المدرسة	-45
					يستثمر علاقاته الخارجية لخدمة مصالح المدرسة.	-46
					يحرص على كسب موافقة الآخرين على ما يقوم به من نشاطات	-47
					يضحي بمصالحه الشخصية من أجل إنجاز العمل	-48
					يشعر المدير المعلمين بأهمية قراراته للمواقف المختلفة.	-49
					يثني المعلمون على أدائه في الجوانب المختلفة.	-50

الملحق (5)
استبانة الالتزام التنظيمي بصورتها النهائية

الملحق (5)

ت	الفقرة	أبدال الاجابات				
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
-1	اشعر بالاعتزاز أمام الآخرين بأني عضو في هذه المدرسة					
2	اعد مشكلات المدرسة هي بمثابة مشكلاتي الخاصة					
-3	أقدم مصلحة المدرسة على مصلحتي الخاصة					
-4	استمتع بالحديث عن مدرستي أمام الآخرين					
-5	أعد هذه المدرسة من أفضل الأماكن التي يمكن أن أعمل بها					
-6	يشعرنني وجودي في المدرسة انني استطيع ان اقدم أفضل ما لدي من ناحية ادائي للعمل					
-7	تتطابق قلبي مع قيم المدرسة التي أعمل فيها					
-8	أكون سعيداً وأنا أقوم بأداء المهمات الموكلة الي					
-9	أشعر بالرغبة الدائمة في المبادرة بالاعمال قبل أن تطلب مني					
-10	أشعر اني على استعداد أكبر لتقديم مجهود أكبر في سبيل نجاح مدرستي					
-11	أشعر بعلاقة حميمية بيني وبين زملائي في المدرسة					
-12	تدفعني علاقتي بالادارة المدرسية الى تقديم أفضل ما عندي من ناحية ادائي للعمل					
-13	أشعر بالاستقلال والحرية في التعبير عن رأيي أمام مدير المدرسة					
-14	لدي استعداد للقيام بأي مهمة توكل الي للاحتفاظ بعلمي الحالي في المدرسة					
-15	أشعر بسعادة بالغة لاختياري لمهنة التعليم					

أبدال الاجابات					الرقم	الفقرة
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					-16	أهتم كثيراً بسمعة المدرسة التي أعمل فيها
					17	أبذل كل ما بوسعي لتحقيق أهداف المدرسة التي أعمل فيها
					-18	أشعر بمسؤوليتي الكاملة تجاه المدرسة
					-19	أشعر بالمسؤولية الكاملة تجاه الطلبة
					-20	اعد المحافظة على أوقات الدوام من صميم الاولويات تجاه المدرسة
					-21	أقوم بأداء المهمات المنوطة بي من غير الحاجة الى رقابة
					-22	أهتم بمستقبل المدرسة التي أعمل بها
					-23	أرغب في الإسهام الفاعل في لجان تطوير العمل في المدرسة
					-24	أقدم كل ما أستطيع من دعم ومساعدة لزملائي في العمل
					-25	يصعب علي ترك العمل في هذه المدرسة
					-26	ثقتي بزملائي في المدرسة عالية جداً
					-27	يدفعني أي تغيير في وضعي الحالي في المدرسة الى ترك العمل بها
					-28	يرجع استمراري في العمل في هذه المدرسة الى الارتباط بها
					-29	يتطلب استمراري في العمل في المدرسة بذل جهود كبيرة
					-30	مستعد للعمل بمدرسة أخرى طالما أن نوعية العمل واحدة
					-32	أضع في اعتباري ماذا يقال عني لو تركت المدرسة الى مدرسة أخرى

أبدال الاجابات					الرقم	الفقرة
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					-34	بقائي في العمل في هذه المدرسة هو رغبة مني في ذلك
					-35	أواجه صعوبة كبيرة في الاتفاق مع توجهات المدرسة
					-36	أؤمن بأن المدرسة تسهم في تطوير أدائي ومهاراتي
					-37	علاقتي بزملائي بالعمل سبب رئيس لبقائي في المدرسة

ملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط

ملحق (6)

MEU جامعة الشرق الأوسط
Middle East University

جامعة الشرق الأوسط
Middle East University

الرقم: د/ر / 2 / 23 / 518
التاريخ: 5/5/2013

معالي وزير التربية والتعليم الأكرم

تحية طيبة، وبعد،

أرجو أن أشكركم على عطفكم من كلية المناصر في جامعة الشرق الأوسط رويحة جميلة أبو راضي
القوم دعماً لإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "المنظومة القيمة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في
محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين" وذلك استكمالاً لامتثبات الحصول على ترعة
المناصر في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإجازة من يارم بلسبول مهمة حصول الباحثة على المعلومات اللازمة
وتطبيق أدوات البحث في المدارس الخاصة في مدينة عمان، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها
ووصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد بأن المعلومات التي
سنحصل عليها الهامة ستبقى سرية، وإن استخدمت إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الجامعة
أ.د. ماهر سليم



2013-5-5
م.د. ماهر سليم

ملحق (7)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم موجه إلى مديريات التعليم الخاص

ملحق (7)



وزارة التعليم والتعليم العالي

رقم ٢٨ / ٢٠١٣
 التاريخ ٢٨ جمادى الثاني ١٤٣٤
 العدد ٢٠١٣/٠٥/٠٩

السيد مدير إدارة التعليم العام
 السيد مدير التربية والتعليم لواء قصبة عمان / محافظة العاصمة
 السيد مدير التربية والتعليم لواء الجامعة / محافظة العاصمة
 السيد مدير التربية والتعليم لواء القوسمة / محافظة العاصمة
 السيد مدير التربية والتعليم لواء سحاب / محافظة العاصمة
 السيد مدير التربية والتعليم لواء مركزا / محافظة العاصمة
 السيد مدير التربية والتعليم لواء وادي السير / محافظة العاصمة
 السيد مدير التربية والتعليم لواء ناعور / محافظة العاصمة

الموضوع : التبعث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الطالبة رويدا جميل أبو راضي بإجراء دراسة عن طريق " المنظومة القيمة الإدارية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة عمان وحائلها بالالتزام التطبيقي للمعلمين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى معلومات وبيانات إحصائية عن إدارتهم، وإلى تحقيق استيفاء على حيلة من حيلتي المدارس الخاصة التابعة لديكم.

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها على أن يتم ملاحظة الاستبانة المرفقة مع الاستبانة المرفقة.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم
 محمد أحمد أبو خزيمة
 مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

السيد مدير إدارة التعليم العام
 السيد مدير التربية والتعليم لواء قصبة عمان / محافظة العاصمة
 السيد مدير التربية والتعليم لواء الجامعة / محافظة العاصمة
 السيد مدير التربية والتعليم لواء القوسمة / محافظة العاصمة
 السيد مدير التربية والتعليم لواء سحاب / محافظة العاصمة
 السيد مدير التربية والتعليم لواء مركزا / محافظة العاصمة
 السيد مدير التربية والتعليم لواء وادي السير / محافظة العاصمة
 السيد مدير التربية والتعليم لواء ناعور / محافظة العاصمة

التوقيع: _____
 التاريخ: _____

ملحق (8)

**كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة إلى جميع المدارس
الخاصة التابعة لها**

ملحق (9)

**كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة إلى جميع المدارس الخاصة
التابعة لها**

ملحق (9)

بسم الله الرحمن الرحيم


 وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة /محافظة العاصمة
 رقم: ٩٤٨٥
 التاريخ: ١٣/٧/٢٠١٣
 الموافق: ٢٠/١٢/٢٠١١

السيد رؤساء الأقسام
 مديري المدارس (الخاصة) ومديراتها

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١٩٦٠٣/١٠/٣ تاريخ ٢٠١٣/٥/٩ م
 لقوم الطالبة / رويدة جميل أبو راضي بإجراء دراسة عنوانها " المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس
 الخاصة في محافظة عمّان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
 الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط " ، و يحتاج ذلك إلى معلومات وبيانات
 إحصائية من المديرية ، و إلى تطبيق استبانة على عينة من معلمي مدارسكم .

أرجو تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لهما على أن لا يؤثر ذلك على مصلحة الطلبة
 وسير الدراسة ، و على أن يتم مطابقة الاستبانة المرفقة مع الاستبانة المطبقة .

و اقبلوا الاحترام ...

مدير التربية والتعليم
 الدكتور
 عبد الكريم علي اليماني

نسخة / مدير الشؤون التعليمية و الفنية
 نسخة / رئيس قسم التدريب و التأهيل و الإشراف التربوي
 نسخة / مكتب الإشراف
 نسخة / الديوان

المرفقات :
 الاستبانة

رقم: ١٩

<http://www.moe.gov.jo/Dir/AMMAN/index.htm> - هاتف : ١١١٣٠١١ - فاكس : ١١٣٧٥١١ - ج.ب. : ٥٥٢٢٦١ - المدينة الرئيسية : المواقع الإلكترونية

ملحق (10)

**كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان إلى جميع المدارس
الخاصة التابعة لها**

ملحق (10)


 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

تاريخ: 2013/5/9
 رقم: 49
 من: 1991
 إلى: 2013

مفتري ومدبرات المدارس الخاصة

الموضوع : البحث التربوي

بسم الله العظيم ورحمة الله وبركاته

اتدرة لكتب معالي وزير التربية والتعليم رقم 19603/10/3 تاريخ 2013/5/9 و
 للعلوم الطالبة " ربيعة جميل أبو راضي " بأجراء دراسة حولها :

" المساهمة القيمة الإدارية لدى مفتري المدارس الخاصة في محافظة عنان
 وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة
 الشرق الأوسط، الأمر الذي يحتاج إلى معلومات وبيانات إحصائية، والتي تطبق استبانة على عينة من
 مفتري مدارسكم.

أملاً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة له، على أن يتم مطابقة الاستبانة المرفقة مع
 الاستبانة المطبقة.

و نأملونكم بالقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم


نور الدين فريخ علوي

- نسخة : مدير الشؤون التعليمية والفنية
 - نسخة : ربي التربوي والتدريب والإشراف التربوي
 - نسخة : عضو قسم الإشراف
المرفقات:
 - الاستبانة

تليفون : 06- 5899181 - فاكس : 06-5899580 - صيدية : (0570 التويلية)

2013-2014

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي