

## درجة توافق القيم الشخصية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الاساسي بمحافظة شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عُمان

أ. سليمان بن عامر الراجحي  
وزارة التربية والتعليم  
سلطنة عمان

أ.م.د. عبد العزيز عطا الله المعاينة  
كلية العلوم والآداب – جامعة نزوى  
سلطنة عمان

### الخلاصة

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافق القيم الشخصية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الاساسي بمحافظة شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عمان. ومن أجل تحقيق الهدف صممت استبانة مكونة من (52) فقرة. وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على (178) مديرا ومديرة في العام الدراسي 2014/2015م. وللإجابة على أسئلة الدراسة استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين والمقارنات البعدية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن درجة توافق القيم الشخصية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الاساسي بمحافظة شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عمان متدنية. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية (0,05,a) تعزى لأثر متغير النوع الاجتماعي والخبرة. بينما كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية (0,05,a) تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا وايضا توجد علاقة ارتباطية ايجابية داله احصائيا بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية. وفي ضوء النتائج يوصي الباحثان بتقديم دورات تدريبية لمديري المدارس في مجال تطوير الذات لتمكينهم من التحكم بالقيم الشخصية والتنظيمية بحيث يكون تأثيرها ايجابي على الحقل التربوي والاستفادة من آراء المعلمين في الحياة المدرسية وأخذ آرائهم بعين الاعتبار.

### The Degree of Compatibility of the Personal and Organizational Values of Principals inbasic Education Schools in the Governorates of North and South East in Sultanate of Oman

#### ABSTRACT

The study aimed to identify personal values and organizational values with Basic education schools principals in the provinces of South and North of al sharqia Region in Oman. In order to achieve the goal, I designed a questionnaire Consisting of 52 paragraphs. After making sure of its validity and reliability, it is applied to 178 principals in the academic year of 2014/2015. To answer the study questions I extracted Average Account, standard deviations, Analysis of variance and posteriori Comparisons. This study found set of results, the Most notably one is that, the Agree personal values and organizational values degree in south and north of Alsharqia region basic schools principals is low. Also the results indicate that there were no statistical differences in semantics (0,05,a). Due to the impact of variable gender and experience. While there were statistically significant differences (0,05,a) Due to the impact of variable Qualification. The differences were in favor of Graduate Studies, Also There is a positive correlation statistically significant relationship between personal and organizational values. In light of the results, the researchers recommend providing training courses for principals in the self-development field, to enable them to personal and organizational values Control and have a positive influence on the educational field. Also, benefit from teachers views in school life and take their views into account.

## المقدمة

يتأثر سلوك العاملين في معظم دول العالم بالقيم سواءً في ذلك القيم الشخصية أم القيم التنظيمية، حيث تعمل كضابط لسلوك العاملين فهي التي توجه سلوكهم، كما تعمل كدليل ومرشد للأفراد في تصرفاتهم، وتؤثر في الأحكام التي يطلقونها على المواقف والأحداث والأشياء، فالمنظمات التي لديها منظومة قيم إيجابية وواضحة تكون هي القادرة على مواجهة التحديات والتغيرات في عصر مليء بالتحديات إذ أصبحت ثقافة التجديد فيه هي الثقافة السائدة (Nicols and Hillman, 2006).

تعد القيم محوراً هاماً للشخصية ومعياراً أساساً للحكم على صحة واعتلال السلوك، وبالتالي نجاح الأفراد والمنظمات في تحقيق الأهداف، ومن المؤكد أن الخيار الأفضل لتحقيق نجاحات طويلة الأمد داخل المنظمة هو استحضار القيم الإيجابية وتعزيز مكانة هذه القيم بين العاملين في المنظمة، فمنظومة القيم تستطيع أن تعمل على وضع مساحة شراكة بين القادة والمرؤوسين وذلك إن تم استثمار دور ووظيفة تلك المنظومة بالشكل المطلوب (الزهراني، 2010).

وترتبط القيم بكل من الاتجاهات والسلوك والشخصية بشكل كبير حتى ان البعض يحاول تعريف القيم من هذه الزاوية إذ ان الفرد يعبر عن اتجاهه حول موضوع معين ثم يتبع ذلك بتصرف أو عمل يعزز هذا الاتجاه، فالقيم كما هي معتقدات لما هو جدير بالرغبة، تملئ على الفرد مجموعة من الاتجاهات التي تتجسد القيم من خلالها (التويجر، 2003).

وأوضح (التويجر، 2003) أن أهمية القيم تكمن في كونها معياراً للتمييز بين السلوك المقبول والسلوك غير المقبول، وبالتالي نتيج المجال لتعزيز السلوك الإيجابي ومقاومة السلوك السلبي، وكذلك فهي التي تحدد المجال الأخلاقي للفرد بتقرير المقبول والمرفوض أخلاقياً بالنسبة للفرد والجماعة، كما أن القيم أداة للضبط والرقابة والفردية والجماعية والتنظيمية، وبالتالي فهي تشكل منطلقاً للثواب والعقاب وتحقيق العدالة وتدعيم المسؤولية الفردية والجماعية، فوجود القيم يعطي حافزاً للإنسان من أجل اشباع حاجاته وتحقيق ذاته لأن القيم تعطي للأشياء وزنها وأهميتها وتشكل دافعاً حيوياً للسلوك الإنساني إذ تعد بمثابة المحدد والإطار الرئيس الذي يتم وضع الأهداف والسياسات في ضوءها.

وتتملك المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة نوعاً من التقييم لأداء العاملين الذين يعملون بها وقد يكون التقييم فيها رسمياً أو غير رسمي، كما يتكون النظام الإداري لأية منظمة أو مؤسسة خدمية كانت أو إنتاجية، من مجموعة علاقات تنظيمية مترابطة فيما بينها، في البنى والعناصر، ومتفاعلة في النشاط والأداء، بوصفها نظاماً فرعية، يتشكل من خلالها النظام الكلي للتنظيم في المنظمة، كما تتحدد من خلال أنشطتها المتفاعلة مع بعضها العملية التشغيلية الموصلة إلى تحقيق الأهداف (حريم، 2004).

وتعتبر هذه العملية عصب التطوير الإداري حيث يتم من خلالها متابعة أداء الموظف، وتحسين قدراته الوظيفية، وهذه العملية لها تأثيرات في سلوك الأفراد وجماعات العمل لجعل نتائج الأداء متماسية وأهداف المنظمة، وتعطي العامل القدرة على إنجاز المهام والواجبات الموكولة إليه وتطوير قدراته على تحمل مسؤوليات إضافية تحقق له درجة عالية من الرضا الوظيفي، وتعطيه القدرة على التكيف مع بيئة العمل، وبذلك يمكن استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة والإنتاجية الأمر الذي ينعكس أثره على الفعالية الكلية للمنظمة (أبو عميرة والسعودي، 2011).

وفي سياق العمل على تدعيم القيم الإيجابية، والتوفيق بين مصلحة المنظمة ومصلحة الفرد تكون إعادة التفكير والتعبير مرحلة حتمية تتطلب رؤية واسعة ونظرة متأنية لما تحدثه ثورة التغير والتطوير في المفاهيم والمصطلحات الإدارية (الزهراني، 2010).

فالقيم من القضايا الحيوية في المجال التربوي، لأنه لا تربوية بدون قيم ولا قيم بدون تربوية فاعلة، فالقضية القيمية قضية كبرى تواجهها التربية المعاصرة في مجالاتها كافة وهي تناقش على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي، فالقيم تعد من الموجهات الأساسية للسلوك الإنساني، كما أنها في الوقت نفسه ضابط أساسي لتوجهات الفرد الفكرية، وانتماءاته الدينية والثقافية والاجتماعية، فالمبدعون أسهمت القيم في بلورة إبداعهم، والناجحون للقيم دور في نجاحهم، كما أن لغياب القيم دور في انحراف كثير من الأفراد، إذا بقدر ما تكون القيم ايجابية وفاعلة بقدر ما تكون الشخصية الإنسانية كذلك والعكس (الجلاد، 2006).

ولأن المدرسة تعد مصدراً قيماً وممثل قوي للنظم الثقافية العلمية والاجتماعية والتربوية، كان لابد من الاستعانة بأساليب حديثة تولي القيم اهتماماً أكثر، وتحد من التشنت والمعضلات الأخلاقية التي قد تحدث داخل المدارس، من هنا يظهر بأن القيم الشخصية والقيم التنظيمية تلعب دوراً رئيساً سواءً في السلب أم الإيجاب في سير العمل داخل المنظمة أياً كانت وتحديداً المؤسسات التعليمية، لذا تأتي هذه الدراسة للتعرف على درجة توافق القيم الشخصية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان، ويؤمل من نتائجها أن يتم التعرف على العوامل المؤثرة في القيم الشخصية والقيم التنظيمية ومدى توافقها وأثرها في العملية الإدارية والتعليمية لدى أفراد عينة الدراسة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن تحقيق عملية التوافق والترابط بين كل من القيم التنظيمية والقيم الشخصية في إطار موحد يعتبر منظومة قوية تخدم العملية الإدارية، حيث أن التوافق والانسجام بين القيم التي ينتمي إليها الفرد وبين القيم السائدة في بيئة العمل بشكل عام يساهم في خفض معدل الصراع وتوفير عنصرى العدالة والاتصال الإداري الفاعل، وهذا يعني أنه كلما ازدادت درجة التوافق بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية، أدى ذلك إلى التوافق بين هذه القيم، وهذا بدوره سيؤدي إلى المزيد من الولاء والنجاح والعمل على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، والدراسات التي تناولت علاقة قيم الشخصية وقيم المنظمة تؤكد على ضرورة تحقيق تكامل وتوافق وانسجام بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية حتى يتحقق الدور المأمول من كل منهما في ظل منظومة تمنع بتكاملهما الصراع الذي قد يؤثر على فاعليتهما.

وبما أن المدرسة كمؤسسة تعليمية تعد من المؤسسات التربوية القائمة على إثراء المنظومة القيمية بتحقيق التكامل والتوافق بين أجزاءها من جهة القيم الشخصية والقيم التنظيمية كان جديراً بأن يسلط الضوء على هذه المؤسسة لتكون قائمة على التوافق في كافة مكوناتها.

وانطلاقاً من أهمية درجة توافق القيم الشخصية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس، ومن خلال متابعة الباحثان لنتائج تقويم الأداء المدرسي للعام الدراسي 2014/2015م بالمحافظة التي يعمل بها الباحث الثاني، والذي من أدواته استمارة آراء المعلمين في الحياة المدرسية ومن خلال استجابة المعلمين للأداة، لاحظ أن هناك كثيراً من مديري المدارس يعلي من شأن القيم الشخصية ويقدمها على القيم التنظيمية في عملة الإداري ويجعلها الحاكم لعملة، وعلى العكس هناك جملة من مديري المدارس يعلنون من شأن القيم التنظيمية ويقدمونها على القيم الشخصية.

ومن خلال نتائج دراسة أجراها أبو عميرة والسعودي (2011) والتي هدفت إلى التعرف على أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها، أن تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة للقيم الشخصية والقيم التنظيمية، جاءت بدرجة مرتفعة، وأن تصوراتهم لمستوى الأداء الوظيفي، جاء أيضاً بدرجة مرتفعة. ووجود أثر للقيم الشخصية والتنظيمية في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية للقيم التنظيمية تبعاً للجنسية، الرتبة الأكاديمية، الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعات الخاصة بأخذ دورها في الاهتمام بالقيم الشخصية والتنظيمية وتعزيزها لما لها من أثر

في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس. وأيضاً دراسة أجراها الزهراني (2010) والتي هدفت إلى تحديد المقصود بالتوافق القيمي ودوره في العملية الإدارية بشكل عام ومعرفة اثر القيم الشخصية والتنظيمية على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي، وطرح نموذج مقترح لتحقيق التوافق القيمي بين الشخصية والقيم التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي السعودية، واستخدمت الدراسة تحقيقاً لأهدافها المنهج الوصفي فقط، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن للقيم التنظيمية والقيم الشخصية تأثير مباشر على أداء السلوك القيادي في منظمات العمل التربوي. وأن التعارض بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية يؤدي إلى صراع قيمي وتنظيمي مما يقلل الإنتاجية ويؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين. كما أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر مصدراً أساسياً لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء. وأن نموذج التوافق يقوم على مبدأ الجمع بين الأنساق القيميّة: القيم الشخصية والقيم التنظيمية.

واوصت الدراسة بإعادة النظر في قيم التحفيز الموجودة حالياً بمؤسسات التعليم العالي وذلك بما يتناسب مع احتياجات الموظفين، وضرورة تضمين الأهداف العامة للتعليم العالي بعض القيم الإدارية التي تحقق التوافق بين القيم الشخصية وقيم العمل لمختلف العاملين، إضافة إلى ضرورة تبني نموذج التوافق القيمي بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

ومن خلال نتائج تقويم الاداء المدرسي بالمحافظة التي يعمل بها الباحث الثاني ونتائج الدراسات السابقة وتوصياتها ومراجعة الباحثان للأدبيات التربوية، فقد تبلورت فكرة ضرورة معرفة درجة توافق القيم الشخصية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عمان. وعليه وفي ضوء مشكلة الدراسة يمكن طرح أسئلة الدراسة بالشكل التالي:

1. ما درجة التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظتي شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عمان؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الجنس) في درجة التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية عند مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظتي شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عمان؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0,05 \geq \alpha$ ) بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية؟
4. ما أثر التوافق بين القيم الشخصية والتنظيمية على الجانب المعرفي والوجداني والسلوكي للمديرين؟

### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تكوين إطار نظري وفكري للتعرف على كل من القيم الشخصية والقيم التنظيمية.
2. إمكانية التوصل إلى نتائج والقيام بتحليلها ومناقشتها لتقديم توصيات ومقترحات تهدف إلى تنمية القيم ذات الأثر الإيجابي في تحسين العمل الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عمان.

### أهمية الدراسة

انطلاقاً من أهمية القيم الشخصية والقيم التنظيمية لمديري المدارس ودورهما الرئيس في سير عمل المدرسة، فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من أهمية موضوعها، حيث إن للقيم دور رئيس في تقدم المدرسة وتماسكها، فهي تزيد من تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى المدراء، والالتزام والضبط الداخلي بالمدرسة، ودراسة القيم الشخصية والتنظيمية لدى مديري المدارس تكمن أهميتها في أنها:

1. تفيد الباحثين والمهتمين بمجال القيم الشخصية والقيم التنظيمية في المجال التربوي للوقوف على مدى توافق هذه القيم ومدى تأثيرها في العمل الإداري التي يمكن أن تنتج إليها بحوث القيم الشخصية والتنظيمية مستقبلاً.
2. تُعدُّ عنصراً مشتركاً يدخل في تركيب البناء الاجتماعي وتكوين بناء الشخصية الفردية.

3. تسهم في تكامل شخصية المدير واتزان سلوكه وقدرته على مقاومة التجاوزات والتوازن بين مصالحه الشخصية والمصلحة المدرسية.
4. الكشف عن مدى توافق القيم الشخصية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في سلطنة عمان، ومعرفة درجة تأثيرها على الإدارة المدرسية.

### مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

- **القيم الشخصية:** " هي قيم الأفراد التي تمثل أحكامهم الخاصة ومبادئهم التي ينظرون من خلالها للمواقف أو العلاقات المحيطة بهم" (الزهراني، 2010).
- ويمكن تعريفها إجرائياً لأغراض هذه الدراسة درجة القيم الشخصية المتمثلة في الاهتمامات والمعايير والأحكام والضوابط التي تحرك وتضبط وتوجه سلوك مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عمان وتكون مرجعاً لهم في تصرفاتهم وعلاقاتهم، وهي ذات صلة بالشخصية ومكون من مكوناتها، وهذه القيم هي (الفكرية، الاقتصادية، الجمالية، الاجتماعية، الدينية).
- **القيم التنظيمية:** " مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وهي التي تعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات" (مقدم، 2004).
- ويمكن تعريفها إجرائياً لغايات هذه الدراسة بأنها: القيم والمبادئ السائدة في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان والتي تعبر عن فلسفتها، وتظهر في التشريعات والسياسات والإجراءات النافذة التي تحكم علاقاتها مع عناصر البيئتين الداخلية والخارجية، ومن خلال سلوك العاملين في تعاملهم مع بعضهم البعض ومع الآخرين، وهذه القيم هي (الاهتمام بالمعلمين، الثقة المتبادلة، المشاركة في صنع القرارات، العدالة، الشفافية، الإبداع).
- **التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية:** هي عملية إيجاد توافق بين القيم والاعتقادات التي يتبناها الأفراد، وبين القيم السائدة في المنظمة بما يحقق منظومة من القيم تدفع عملية السلوك الإداري نحو الاستقرار والرضا والنجاح.

### محددات الدراسة

- أ. **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة في الكشف عن درجة توافق القيم الشخصية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عمان.
- ب. **الحدود البشرية والمكانية:** تقتصر هذه الدراسة على مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عمان.
- ج. **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام 2014/2015.

### مفهوم الإطار النظري

#### القيم (Values):

تعدّ القيم الأساس الذي يتمكن الشخص من خلاله التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ من الأقوال والسلوكيات، وهي عنصر أساس وحجر زاوية في تكوين أي ثقافة بشرية، فهي مؤثر رئيس في حياة الأفراد سواءً الخاصة أم العملية، فهي تؤثر في السلوك والعلاقات والاتجاهات نحو الأشياء، لذا فهي الإطار الذي يصون سلوك الفرد والجماعة ويحميه من اللحاق بركب الخارجين على عرف المجتمع.

كما أن "القيم إحدى أهم المحددات التي يركز عليها سلوك الفرد في النسق الإنساني، وهي ميزة يتميز بها الإنسان عن باقي الكائنات الحية؛ لأنها تسهل التعامل بين الأفراد والجماعات، لذا فهي إحدى المهمات والأهداف الرئيسية للتربية والتنشئة الاجتماعية خلال مراحل الحياة" (العنوم، 2009، ص 215).

ويشار إلى القيم على نطاق واسع أنها "مبادئ" و"محفزات" تؤثر على حياتنا، ويعكس سلوكنا وأفعالنا هذه القيم لدينا، حتى لو لم ندركها بشكل كامل. ويمكن أن تأخذ فكرة عما لدينا من قيم، ولكن الأسباب وراء ذلك قد لا تكون واضحة. إن المعرفة الحقيقية والقدرة على الإفصاح عن قيمنا يمكن أن تعطينا رؤى في سلوكنا وتفاعلنا مع الآخرين والأطر التي من خلالها نصنع قراراتنا. ولذلك، نجد هذه الأيام أن العديد من المؤسسات والمجموعات تتناقش وتعيد عن رؤيتها وقيمتها وثقافتها وتركز عليها من أجل الانخراط وتأدية الأعمال (Woodward & Shaffakat, 2014: p2).

### أهمية القيم التنظيمية

تظهر أهمية القيم التنظيمية كونها تشكل أساس فهم واستيعاب اتجاهات الأفراد ودوافعهم وأهدافهم وتطلعاتهم، فالقيم قد يكون لها آثار سلبية أو إيجابية على سلوك الأفراد وأدائهم، لذلك فمعرفة القيم التنظيمية أصبحت من متطلبات العمل الإداري الناجح (اللوذي، 2007، ص231).

مما لا شك فيه أن القيم التنظيمية تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة في السلوك التنظيمي، ومن الأمثلة على القيم التي تركز عليها المنظمات المختلفة، نوعية المنتج أو الخدمة، والاهتمام بالعملاء، وتقليل الكلفة، والعلاقات التعاونية بين العاملين، كما أنها تلعب دوراً رئيساً في تحديد السلوك المرغوب إتباعه، حيث ينبغي على العاملين الالتزام بالقيم التي يرغب التنظيم بها من خلال وسائل عديدة (القيوتي، 2009، ص181).

كما أن تحديد القيم التنظيمية وصياغتها يعتبر من المهام الرئيسة والأساسية للقيادة العليا في أي منظمة، ذلك أن الدور المنوط بالقيادة هو العمل على إيجاد هيكل اجتماعي يتضمن قيماً إيجابية مختارة، وبعد إيجاد هذه القيم فإن المنظمة لا بد وأن تعمل على صيانتها باستمرار والحفاظ عليها في سياق البيئة المتغيرة والمتطورة (الخزاعلة، 2009، ص46-47).

ونظراً لما تتمتع به القيم التنظيمية من صدارة في أولويات أي تنظيم، نجد أن خبراء التنظيم مثلاً يوجهون اهتمامهم لمساعد المنظمات في حل مشاكلها الإنسانية عن طريق ما يسمى (بالتطوير التنظيمي) الذي يعمل على تخفيض نسبة القيم التنظيمية السلبية وتحويلها إلى قيم إيجابية مما يزيد من جو الثقة والانفتاح بين العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية، وبالتالي يؤدي إلى زيادة الانسجام التنظيمي وحل الكثير من مشاكله قبل وقوعها (المغربي، 2007، ص509).

من هنا تعد القيم التنظيمية أحد المقاييس والمعايير التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، لذا فإنه لا يمكن إغفال القيم التنظيمية عند تحليل السلوك الإنساني وفهم السلوك التنظيمي حيث إن مجموعة القيم التنظيمية لدى الفرد ترتبط بالاتجاهات لكونها وسيلة وطريقة لتنظيم الاتجاهات، وتؤثر في حكم الفرد في مختلف المواقف والأحداث أو الأشياء التي يمكن أن يتعامل معها الفرد، وبالتالي فإن القيم تؤثر في تحديد سلوك الفرد، وتعتبر عما يعتقد الفرد أو الجماعة بشيء معين ويلتزمون به ويؤثر في اختياراتهم لطرق وأساليب وغايات التصرف وهي معان لها أهميتها من قبل المديرين، وذلك لتأثيرها الكبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة (عنصر وليتيم، 2014، ص140).

### القيم التنظيمية بالنسبة لمديري المدارس

يؤدي مدير المدرسة دوراً مهماً في البيئة المدرسية فهو يمثل القوة الدافعة المحركة للحياة المدرسية، وهو المسئول عن تحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة، بالإضافة إلى مسؤولياته في توفير الجو الديمقراطي بمثلته ومبادئه وتهيئة جميع التسهيلات اللازمة، لذلك لا بد من العمل بروح الفريق الواحد وسماع رأي الآخرين، من أجل النهوض بالعملية التربوية.

ومما لا شك فيه أن دراسة القيم التنظيمية ضرورية للتربية، إذ ينبغي على المؤسسات التربوية الوقوف على هذه القيم ودراستها بدقة ومناقشتها ومحاولة تدعيمها لدى الأفراد والجماعات، باعتبار أن التربية في تحليلها النهائي مجهود قيمي مخطط، يستهدف تحليل القيم الاجتماعية والتربوية ومن ثم غرسها لدى أفراد المجتمع.

ومن الأخلاقيات أن يتوخى المدير العدل ويعمل بروحه ويؤثر في المرؤوسين ليجعلهم أقرب إلى العدل منهم إلى الاستئثار بالمنفعة دون زملائهم، ولترهيبهم من اغتصاب حق الآخرين. كما ينبغي على المدير أن يتحرى قدرات الأفراد وكفاياتهم في توزيع الأعمال والمهام عليهم.

إن قيم المدير هي التي تحكم سلوكه سلباً أو إيجاباً، وإن تناقض قيمه يسبب له القلق والحيرة وعدم التركيز، وأي الأهداف يحقق وبأي المهام يبدأ أولاً، ورغبات أي الأفراد يلبي، وينعكس ذلك على أدائه وتعامله مع الأفراد العاملين معه من إداريين ومعلمين وطلبة وعاملين داخل المدرسة، ومن يتعامل معهم خارج المدرسة، فمعرفة المدير للقيم التي تؤثر في سلوكه ذات أهمية بالغة باعتبار أنها تساعده على فهم ذاته، وهذا يتحقق من خلال الوعي بطبيعة القيم التي يعتقد بها، وكيف تشكلت وكيف يمكن نقلها للآخرين.

### الدراسات السابقة

قام الباحثان بالإطلاع على العديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفيما يلي عدد من الدراسات العربية والأجنبية مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

#### أولاً: الدراسات العربية:

- قام عبد الرحيم (2014) بدراسة هدفت إلى معرفة أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل على شركات عدة في محافظة القاهرة، كما هدفت إلى معرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين في تحديد قيمهم الإدارية، وسعت الدراسة إلى معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة معنوية بين القيم الإدارية التي يمارسها المديرون في موقع العمل، وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير من عدة قطاعات مختلفة، تم توزيع الاستبانة المعدة لهذا الغرض عليهم، وتم استخدام برنامج (SPSS) للتحليل الإحصائي، وأظهرت الدراسة أن ترتيب القيم الإدارية للمديرين كان كالتالي: جاءت القيم الإنسانية أولاً، يليها القيم التنظيمية، ثم القيم الأخلاقية، وأخيراً قيم المشاركة.

- أجرى الحراشنة (2012) دراسة هدفت هذه إلى التعرف على درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مدراء مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر معلمهم وأثر كل من: النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمرحلة التي يدرسونها. وتكونت عينة الدراسة من 362 معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيم التنظيمية بشكل كلي ومجالاتها الأربعة (أسلوب الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة. ودلت نتائج الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيم التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى للنوع، والمرحلة التي يدرسونها، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيم التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمغير: المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات من أهمها: تفعيل القيم التنظيمية عملياً لينعكس ذلك على زيادة مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين وبالتالي تحقيق أهداف العملية التعليمية من خلال المدرسة.

- أجرى أبو عميرة والسعودي (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (576) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأساليب الإحصائية التحليلية معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد والمتدرج وتحليل التباين المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- أن تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة للقيم الشخصية والقيم التنظيمية، جاءت بدرجة مرتفعة، وأن تصوراتهم لمستوى الأداء الوظيفي، جاء أيضاً بدرجة مرتفعة.

- وجود أثر للقيم الشخصية والتنظيمية في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية للقيم التنظيمية تبعاً للجنسية، الرتبة الأكاديمية، الخبرة.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعات الخاصة بأخذ دورها في الاهتمام بالقيم الشخصية والتنظيمية وتعزيزها لما لها من أثر في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال تشجيع مشاركتهم لزملائهم في مناسباتهم، وإقامة الأنشطة واللقاءات ذات الصلة الاجتماعية، والبحث والتحليل ومحاولة الوصول إلى الحقائق بأسلوب علمي، وإشراكهم في مؤتمرات وحوارات ونقاشات ذات فائدة في إثراء مهاراتهم وقدراتهم.

- قامت الجعافرة (2010) بدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (225) مديراً ومديرة. وبعد تطبيق الاستبانة وجمع البيانات، تم تحليلها باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل التباين متعدد المتغيرات. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق بين الجنسين في القيم التنظيمية وأبعادها (العدالة والشفافية والاهتمام بالمعلمين والثقة) بينما ووجود فروق في بعد الاستقلالية وتعود لصالح الذكور. وبالنسبة للمؤهل العلمي فأشارت إلى وجود فروق في القيم التنظيمية وأبعادها ولصالح المؤهل العلمي الأعلى. وبالنسبة للخبرة الإدارية فدللت النتائج على وجود فروق في متغير القيم التنظيمية الكلي وفي أبعاده ولصالح الخبرة الأكبر. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في كل من متغير خطوات اتخاذ القرار تعزى للنوع الاجتماعي. ووجود فروق في كل من متغير خطوات اتخاذ القرار وأبعاده (تحديد المشكلة، وإيجاد بدائل لحل المشكلة، واختيار البدائل المناسبة) ولصالح المؤهل العلمي الأعلى، وعدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي في بعدي (تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة، ومتابعة تنفيذ القرار). وأيضاً أشارت النتائج إلى وجود فروق في متغير خطوات اتخاذ القرار وجميع أبعاده، تعزى لعدد سنوات الخبرة الإدارية ولصالح الخبرة الأكبر. ودلت النتائج كذلك على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيم التنظيمية وأبعادها وخطوات اتخاذ القرارات.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

- هدفت دراسة تشين وكاوو (Chen & Kao, 2012) إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية الفردية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى طلاب كلية الشرطة في تايوان، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع الطلاب المسجلين في كلية الشرطة في تايوان خلال العام الدراسي (2011-2012) البالغ عددهم (716) طالباً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القيم التنظيمية الشخصية مثل قيم الزمالة والتعاون تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام المهني لأفراد عينة الدراسة، وأن الالتزام المهني بشكل إيجابي على القيم التنظيمية السائدة في المنظمة وعلى التزام الأفراد بسلوكيات تنظيمية معينة.

- وقام بالوبينو واسبينولا ولوبيز (Palomino & Espinoza & Lope, 2012) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور القيم التنظيمية في تحسين العمل في إحدى الشركات الأسبانية التي تعمل في قطاع الاتصالات، قام الباحثون بمراجعة الوثائق الرسمية في الشركة ذات العلاقة بقيم العمل، وتحديد العلاقات بين الموظفين، وتحديد علاقة الموظفين مع المدراء من أجل الكشف عن دور هذه القيم في المساهمة في نجاح الشركة، وأشارت النتائج لوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة في الشركة وبين أداء ونجاح العمل.

- وأجرت فين هارت وغول بوفاتي (Veinhardt & Gulbovaite, 2012) دراسة هدفت إلى التعرف على اثر انسجام بين القيم الشخصية للعاملين وبين القيم التنظيمية للشركة على بعض الجوانب التنظيمية، تكونت عينة الدراسة من (412) موظفاً من العاملين في (7) شركات خدمية في أسلوفاكيا، وتم استخدام الاستبانة، والمقابلة المقننة على عينة فرعية مكونة من (57) موظفاً اختيروا عشوائياً من عينة الدراسة.

أشارت النتائج إلى بعض القيم التنظيمية مثل قيم الأخلاقيات داخل الشركة، وقيم التعاون في الشركة تلعب دوراً في صياغة القيم التنظيمية الفردية لدى العاملين، وأن هناك ضرورة لوجود نوع من الانسجام بين القيم الفردية للموظف وبين قيم العمل التنظيمية والأخلاقية السائدة داخل المنظمة.



- أجرى كوهن وكاسبياري (Cohen & Caspary, 2011) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيم الفردية، والالتزام التنظيمي، والمشاركة في عملية التغيير التنظيمي لدى عينة من المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في (إسرائيل) في ظل الإصلاح التربوي. تكونت عينة الدراسة من (214) معلماً ومعلمة يعملون في (25) مدرسة يهودية، تم استخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات لأفراد عينة الدراسة، وأشارت النتائج إلى أن القيم التنظيمية التي يحملها المعلمون تميل بشكل أكبر نحو القيم المحافظة، وأن هذه القيم كانت سبباً رئيسياً في توقع مقاومة المعلمين لعملية التغيير والإصلاح التربوي الذي أجرته وزارة التعليم مؤخراً وتقضي بزيادة أجور المعلمين بمقابل العمل لمدة أربعين ساعة أسبوعياً.

### منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة التربوية ووصفها، كما توجد في الواقع، والتعبير عنها كما وكيفاً، وهذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة التربوية من أجل استقصاء مظاهرها وأنشطتها المختلفة.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظتي شمال وجنوب الشرقية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والبالغ عددها (178) مدرسه موزعه على المحافظتين كما في الجدول (1) حيث بلغ إجمالي عدد أفراد مجتمع الدراسة (178) مديراً ومديره خلال العام الدراسي (2015/2014) حسب إحصائيات دائرة الاحصاء التربوي بالمديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة.

#### جدول (1)

توزيع مدارس التعليم الاساسي على محافظتي جنوب الشرقية وشمال الشرقية خلال العام الدراسي (2015/2014) حسب إحصائيات دائرة الاحصاء التربوي بالمديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة

اسم المحافظة	عدد المدارس بالمحافظة	النسبة
محافظة جنوب الشرقية	90	50,6%
محافظة شمال الشرقية	88	49,4%
<b>المجموع</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (178) مديراً ومديرة تم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرجاع (160) استبانته فقط، علماً بأن عينة الدراسة هيه نفسها مجتمع الدراسة وذلك لسهولة الوصول إلى جميع أفرادها، والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

جدول (2)  
التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
55.0	88	نكر	الجنس
45.0	72	انثى	
67.5	108	بكالوريوس	المؤهل العلمي
32.5	52	دراسات عليا	
55.0	88	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
45.0	72	من 10 سنوات فأكثر	
<b>100.0</b>	<b>160</b>	<b>المجموع</b>	

### أداة الدراسة

لقد أملت طبيعة هذه الدراسة ضرورة بناء أداة على شكل استبانة للتعرف على توافق القيم الشخصية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عمان وذلك بعد الاطلاع على الاطار النظري الخاص بمجال الدراسة وبعض الدراسات السابقة مثل دراسة: (الزهراني, 2010) و(أبو عميرة والسعودي, 2011) و(عبدالرحيم, 2014)، وتكونت الأداة في صورتها النهائية من (52) فقرة.

### صدق الأداة

للتأكد من صدق الأداة تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، ممن لهم العلاقة بموضوع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ووزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وبلغ عددهم 15 محكماً، وطلب من المحكمين ابداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الاستبانة من حيث: دقة فقرات الاستبانة، والصياغة اللغوية لفقراتها ووضوحها. وعلى ضوء ما ورد من المحكمين من آراء وملاحظات، تم إجراء التعديلات المناسبة بتعديل بعض الفقرات، أو إعادة صياغتها لتصبح الاستبانة بصورتها النهائية 52 فقرة.

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق أحياناً، تنطبق نادراً، لا تنطبق أبداً)، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1,8 - 1	من 2,6 - 1,81	من 3,4 - 2,61	من 4,2 - 3,41	من 5 - 4,21
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

وهكذا

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$0,80 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)}}{\text{عدد الفئات المطلوبة (5)}}$$

ومن ثم إضافة الجواب (0,80) إلى نهاية كل فئة.

### ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، وبلغ (0,90) والجدول رقم (3) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (3)  
معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

الاتساق الداخلي	المجال
0,91	القيم الشخصية
0,90	القيم التنظيمية
0,90	الاداة ككل

### المعالجة الاحصائية

بعد أن تم جمع البيانات قام الباحثان بتفريغها وذلك بإعطاء كل إجابة على كل فقرة من الاستبانة قيمة رقمية، وتم ادخالها إلى الحاسوب ومعالجتها باستخدام الرزمة الاحصائية (SPSS) من أجل احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثلاثي لأثر النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على درجة التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية.

### نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيم الشخصية والقيم التنظيمية لدى مدرّاء مدارس التعليم الأساسي في محافظتي شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عمان؟ للإجابة عن هذا السؤال طبقت الاستبانة للتعرف على درجة التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية عند مدرّاء مدارس التعليم الأساسي في محافظتي شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عمان. وتكونت الاستمارة من (53) فقرة وسلم التقدير تراوح بين درجة واحدة إلى خمس درجات، وتم حساب المتوسطات الحسابية للمديرين على سلم التقدير، حيث تم تصنيفهم في ضوء الدرجة التي عبروا عنها إلى ثلاث فئات هي: توافق بدرجة متدنية، وتوافق بدرجة متوسطة، وتوافق بدرجة عالية. والجدول أدناه يبين ذلك

جدول (4)

النسبة المئوية%	العدد	معيّار الفئة	درجة التوافق
0,50	80	متدني	توافق بدرجة متدنية
0,33	52	متوسط	توافق بدرجة متوسطة
0,17	30	عالي	توافق بدرجة عالية
<b>100</b>	<b>160</b>		<b>المجموع</b>

يتبين من الجدول (4) أن فئة التوافق بدرجة متدنية جاءت في المرتبة الأولى بتكرار (80) مديراً ومديرة وبنسبة مئوية (50%)، تلاها التوافق بدرجة متوسطة في المرتبة الثانية بتكرار (50) مديراً ومديرة وبنسبة مئوية (33%)، أما التوافق بدرجة عالية فقد جاءت في المرتبة الثالثة بتكرار (30) مديراً ومديرة وبنسبة مئوية (17%).

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيم الشخصية والتنظيمية عند مدرّاء مدارس التعليم الأساسي في محافظتي شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عمان، والجدول أدناه يوضح ذلك.

## جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال القيم الشخصية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
<b>المجال الأول: القيم الشخصية</b>			
متوسطة	1.40	2.94	1. أسعى قدر الإمكان إلى التوفيق بين المتطلبات الشخصية والوظيفية للعاملين في المدرسة
متوسطة	1.36	2.84	2. أسعى نحو الوصول إلى النموذج القدوة لتفعيل مبدأ المواطنة الصالحة
متوسطة	1.39	2.66	3. أساهم في حل المشاكل الاجتماعية للعاملين في المدرسة
متوسطة	1.45	2.61	4. أحرص على تعزيز الأمن الفكري لدى العاملين في المدرسة والطلبة
قليلة	1.40	2.56	5. أتفهم الاحتياجات المختلفة لكافة العاملين في المدرسة دون الإخلال بتطبيق قانون العمل
قليلة	1.40	2.56	6. أحرص على الموازنة بين الانتماء الوظيفي والعلاقات الشخصية
قليلة	1.39	2.49	7. أتحرر من التقاليد الاجتماعية التي تعيق العمل المدرسي
قليلة	1.42	2.43	8. أشارك في المناسبات الاجتماعية التي تتعلق بالعاملين في المدرسة
قليلة	1.42	2.31	9. أحرص على الفصل بين المشكلات الشخصية والوظيفية للعاملين في المدرسة
قليلة	1.423	2.31	10. أستثمر الأحداث الجارية بما يعزز الولاء والانتماء
قليلة	1.44	2.29	11. أتقبل وجهات النظر المختلفة والنقد البناء
قليلة	1.42	2.27	12. أتسامح مع الأخطاء غير المقصودة التي تصدر من العاملين في المدرسة
قليلة	1.35	1.97	13. أقف على مسافة واحدة من كافة العاملين في المدرسة بغض النظر عن العلاقة الشخصية معهم
قليلة	1.27	1.88	14. لا أستغل إمكانات العاملين في المدرسة في تحقيق انجازاتي الشخصية
قليلة	1.34	1.85	15. أفعال العلاقة مع المجتمع المحلي بما يخدم العملية التعليمية
قليلة	1.33	1.83	16. أحافظ على الدور الاجتماعي والمسئولية الوظيفية للمدير
قليلة جداً	1.25	1.80	17. ألتزم بالأخلاق السائدة في المجتمع داخل المدرسة وخارجها
قليلة جداً	1.29	1.76	18. أحترم الخصوصية الدينية لكافة العاملين والطلبة في المدرسة
قليلة جداً	1.27	1.73	19. أتعامل مع كافة الطلبة في المدرسة بشفاافية وموضوعية
قليلة جداً	1.13	1.59	20. أكون صادقاً وصريحاً في التعامل مع العاملين والطلبة في المدرسة
قليلة جداً	1.12	1.55	21. أحافظ على الأسرار الشخصية المتعلقة بالعاملين في المدرسة مع الحرص على تقديم المشورة لهم
قليلة	2.28		الدرجة ككل

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (1.55-2.94)، حيث جاءت الفقرة التي تنص على "السعي قدر الإمكان إلى التوفيق بين المتطلبات الشخصية والوظيفية للعاملين في المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.94)، وانحراف معياري بلغ (1.40)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة التي تنص على "السعي نحو الوصول إلى النموذج القدوة لتفعيل مبدأ المواطنة الصالحة" بمتوسط حسابي بلغ (2.84) وانحراف معياري بلغ (1.36)، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على "المساهمة في حل المشاكل الاجتماعية للعاملين في المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (2.66) وانحراف معياري بلغ (1.39)، وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة التي تنص على "الصدق والصراحة في التعامل مع العاملين في المدرسة والطلبة في المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (1.59) وانحراف معياري بلغ (1.13)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "المحافظة على

الأسرار الشخصية المتعلقة بالعاملين في المدرسة مع الحرص على تقديم المشورة لهم" وبمتوسط حسابي بلغ (1.55). وانحراف معياري بلغ (1.12)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (2.23).

## جدول (6)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القيم التنظيمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
<b>المجال الثاني: القيم التنظيمية</b>			
متوسطة	1.35	2.77	22. أحرص على إشراك كافة العاملين في المدرسة بصناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة كل حسب اختصاصه، بغض النظر عن العلاقة الشخصية معهم.
متوسطة	1.38	2.74	23. أحرص على توفير فرص التطور المهني لكافة العاملين في المدرسة
متوسطة	1.28	2.72	24. أعتمد على السجلات التراكمية عند تقييم أداء العاملين في المدرسة مع الأخذ بعين الاعتبار نشاطهم الاجتماعي
متوسطة	1.28	2.66	25. الترشيح للدورات التدريبية يكون للعاملين في المدرسة الأكثر قدرة وكفاءة
متوسطة	1.45	2.63	26. أعتمد أساليب تقييم مختلفة لضمان تحقيق العدالة داخل المدرسة
قليلة	1.43	2.60	27. التنفيذ الدقيق والتقيد بالتعليمات الصادرة من الإدارة العليا، مع مراعاة الظروف الطارئة لبعض العاملين في المدرسة
قليلة	1.45	2.54	28. أساعد العاملين في المدرسة للترقية في مستويات وظيفية أعلى بما لا يخل بمتطلبات الترقية
قليلة	1.47	2.51	29. أسعى إلى تعميق ولاء العاملين في المدرسة لأهداف المدرسة
قليلة	1.33	2.49	30. أرغب في الحصول على التحفيز مقابل الجهد المبذول في المدرسة
قليلة	1.35	2.39	31. ألتزم بمدونة قانون العمل مع مراعاة العلاقات الإنسانية
قليلة	1.36	2.36	32. أستثمر العلاقات الشخصية مع الإدارة العليا لاستقطاب العاملين في المدرسة الأكثر كفاءة
قليلة	1.48	2.33	33. أعترف بالخطأ عند الوقوع به مع الاستعداد لتحمل المسؤولية
قليلة	1.44	2.31	34. أسعى الدائم من أجل حصول كافة العاملين في المدرسة على حقوقهم بعدالة
قليلة	1.40	2.44	35. أراجع عن التعليمات الخاطئة عند التعرف عليها
قليلة	1.43	2.25	36. أحرص على تقديم النصح والمشورة للعاملين في المدرسة الذين يتكرر منهم التقصير قبل مساءلتهم
قليلة	1.41	2.23	37. أحرص على إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة
قليلة	1.37	2.15	38. أقدم مصلحة المدرسة على المصلحة الشخصية
قليلة	1.46	2.14	39. أتبنى الأفكار المبدعة التي تصدر من العاملين في المدرسة
قليلة	1.42	2.13	40. أتحرى الدقة عند تنفيذ المهام من أجل تحقيق التميز الوظيفي
قليلة	1.40	2.11	41. أطبق الأنظمة والتعليمات والقوانين على كافة العاملين في المدرسة دون محاباة طرف على آخر
قليلة	1.40	2.11	42. أساهم بشكل دائم في نشر القيم المدرسية الفاعلة وقيم المواطنة الصالحة
قليلة	1.43	2.10	43. أشرك العاملين في المدرسة في عملية اختيار الوسائل والأجهزة اللازمة للعملية التعليمية
قليلة	1.35	2.09	44. أحرص على تأمين الاستقرار الوظيفي لكافة العاملين في المدرسة
قليلة	1.40	2.04	45. أحرص على التميز الوظيفي من خلال الأداء بعيداً عن الوساطة والمحسوبية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
قليلة	1.42	2.04	46. أحرص على تشجيع العاملين في المدرسة لتقديم الاقتراحات التي تخدم العمل المدرسي
قليلة	1.42	2.01	47. أستطلع وجهات نظر العاملين في المدرسة قبل إلزامهم بالأوامر والتوجيهات اللازم تطبيقها
قليلة	1.35	2.01	48. استمراج آراء العاملين في المدرسة بكل ما يستجد من أنظمة وتعليمات تتعلق بعملهم
قليلة	1.28	1.82	49. أحافظ على مناخ تنظيمي إيجابي في المدرسة
قليلة جداً	1.25	1.76	50. أشجع العاملين في المدرسة على التعامل بروح الفريق الواحد
قليلة جداً	1.24	1.75	51. أتغيب عن العمل يكون بأعذار مقبولة
قليلة جداً	1.28	1.74	52. أحرص على إيجاد بيئة تعليمية آمنة ومناسبة للعاملين في المدرسة والطلبة
قليلة		2.23	الدرجة ككل

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (1.74-2.77)، حيث جاءت الفقرة التي تنص على "الحرص على إشراك كافة العاملين في المدرسة بصناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة كل حسب اختصاصه، بغض النظر عن العلاقة الشخصية معهم" بمتوسط حسابي بلغ (2.77) وانحراف معياري بلغ (1.35)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على "الحرص على توفير فرص التطور المهني لكافة العاملين في المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (2.74) وانحراف معياري بلغ (1.38)، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على "الاعتماد على السجلات التراكمية عند تقييم أداء العاملين في المدرسة مع الأخذ بعين الاعتبار نشاطهم الاجتماعي" بمتوسط حسابي بلغ (2.72) وانحراف معياري بلغ (1.28)، وجاء في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة التي تنص على "التغيب عن العمل يكون بأعذار مقبولة" بمتوسط حسابي بلغ (1.75) وانحراف معياري بلغ (1.24)، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة التي تنص على "الحرص على إيجاد بيئة تعليمية آمنة ومناسبة للعاملين في المدرسة والطلبة" بمتوسط حسابي بلغ (1.74) وانحراف معياري بلغ (1.28).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في درجة التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظتي شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عمان؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية عند مدراء مدارس التعليم الأساسي في محافظتي شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عمان حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس والجدول أدناه يبين ذلك.

## جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية عند مدراء مدارس التعليم الأساسي في محافظتي شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عمان حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات
88	.57	2.23	ذكر
72	.55	2.22	انثى
108	.57	2.11	بكالوريوس
52	.48	2.47	دراسات عليا
88	.47	2.32	اقل من 10 سنوات
72	.64	2.12	من 10 سنوات فأكثر

يبين الجدول (7) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية عند مدراء مدارس التعليم الأساسي في محافظتي شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عمان بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي جدول (8).

## جدول رقم (8)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على درجة التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.961	0.002	0.001	1	0.001	الجنس
0.001	11.695	3.391	1	3.391	المؤهل العلمي
0.132	2.290	0.664	1	0.664	الخبرة
		0.290	156	45.227	الخطأ
			159	50.445	المجموع الكلي

يتبين من الجدول (8) الآتي:

- عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة "ف" 0.002 وبدلالة إحصائية بلغت 0.961.

- جود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة "ف" 11.695 وبدلالة إحصائية بلغت 0,001، وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا.

- عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة "ف" 2.290 وبدلالة إحصائية بلغت 0.132.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية

القيم التنظيمية	معامل الارتباط	القيم الشخصية
0,711 (**)	معامل الارتباط	
0,000	الدالة الإحصائية	
160	العدد	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01).

يتبين من الجدول (9) وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائية بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية.

جدول (10)

اختبار مربع كاي للفروق في آراء المبحوثين من المديرين

البعد	البيان	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	التفسير
المعرفي	أثر التوافق بين القيم الشخصية والتنظيمية على الجانب المعرفي للمدراء	180.167	0,000	4	مرتفعة
الوجداني	أثر التوافق بين القيم الشخصية والتنظيمية على الجانب الوجداني للمدراء.	215.444	0,000	4	مرتفعة
السلوكي	أثر التوافق بين القيم الشخصية والتنظيمية على الجانب السلوكي للمدراء	163.444	0,000	4	مرتفعة

يتبين من الجدول أعلاه قيمة الوسيط بلغت (4) لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع المجالات، كما تبين أن جميع قيم مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد الإجابات كانت قيم ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية وعند مستوى دلالة (1%) - فإن هذه النتائج تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد هذه العينة ولصالح الذين أجابوا أوافق عن أثر مستوى التوافق بين القيم الشخصية والتنظيمية على الأبعاد المعرفية والوجدانية والسلوكية.

## مناقشة النتائج والتوصيات

1- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: ما درجة التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظتي شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عمان؟

أظهرت النتائج أن درجة توافق القيم الشخصية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عمان قد جاءت بدرجة متدنية وأكد ذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالي القيم الشخصية والقيم التنظيمية حيث جاءت بدرجة قليلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (2,23) والتي تراوحت متوسطاتها الحسابية (2,94 - 1,55)، وتتعارض نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن مستوى القيم الشخصية والقيم التنظيمية لدى المدراء كان مرتفعاً، كدراسة



عبد الرحيم (2014) والحرأشة (2012) وأبو عميرة والسعودي (2011) ، وبالنظر للقرات التي احتلت المرتبة الأولى وما يليها نجدها كالتالي:

ففي مجال القيم الشخصية جاءت الفقرة التي تنص على: "السعي قدر الإمكان إلى التوفيق بين المتطلبات الشخصية والوظيفية للعاملين في المدرسة" بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (2.94) وانحراف معياري بلغ (1.40) وهي درجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المديرين يحاولون قدر الإمكان السعي للموازنة بين الحاجات الشخصية للموظفين ومستوى سير العمل كون الجانب الشخصي للموظف يؤثر حتماً على الأداء الوظيفي، فأى إخلال في أحد هذين الجانبين ينعكس بالضرورة على الجانب الآخر إما إيجاباً أو سلباً.

كما جاءت الفقرة التي تنص على: "السعي نحو الوصول إلى النموذج القدوة لتفعيل مبدأ المواطنة الصالحة" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (2.84) وانحراف معياري بلغ (1.36) وهي تعتبر درجة متوسطة، ويعزو الباحثان حصول هذه الفقرة على المرتبة المذكورة أن المديرين يحرصون من خلال الأنشطة المنهجية واللامنهجية على تعزيز مبدأ المواطنة الصالحة لدى العاملين، كون المواطنة الصالحة تجعل من الموظف منتماً للمجال الذي يعمل فيه، والمدرسة على اختلاف العاملين فيها وباعتبارها البيت الثاني للطالب ينبغي أن تغرس هذا المبدأ لدى الطلبة، فبالمواطنة الصالحة يستقيم المجتمع، ويشعر أفرادها بالأطمئنان والاستقرار، وهذا يدفع بالتالي إلى العمل بإخلاص نحو إنشاء مجتمع صالح ومحافظة على القيم والأخلاق والمورث الحضاري للأمة.

أما في مجال القيم التنظيمية فقد جاءت الفقرة التي تنص على: "الحرص على إشراك كافة العاملين في المدرسة بصناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة كل حسب اختصاصه، بغض النظر عن العلاقة الشخصية معهم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.77) وانحراف معياري بلغ (1.35) وهي تعتبر درجة متوسطة، ويعزو الباحثان حصول هذه الفقرة على النتيجة المذكورة لأن إشراك العاملين في صناعة واتخاذ القرارات كل حسب اختصاصه يساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة، كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى، وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها، كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد المؤسسة وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات، آخذين بعين الاعتبار أن المدراء لا يضعون للعلاقة الشخصية مع العاملين في المدرسة أي ريزة في هذا الموضوع.

وجاءت الفقرة التي تنص على: "الحرص على توفير فرص التطور المهني لكافة العاملين في المدرسة" في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي بلغ (2.74) وانحراف معياري بلغ (1.38) وهي تعتبر درجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المديرين على قدر كبير من الوعي بأن عملية التعلم والتعليم تشكل عنصراً أساسياً في إحداث هذا التطور ونظراً لما يمثلته المعلم من أهمية باعتباره الركن الأساسي من أركان النظام التربوي فإن أهم الدعائم التي تركز عليها فلسفة التربية تكمن في تهيئه المعلمين وإعدادهم وتطويرهم بصورة مستمرة لتلبيه حاجات المجتمع الضرورية والارتقاء بالمستوي التعليمي وتزويدهم بالخبرات التي تؤهلهم للعمل التربوي المتميز، كما يدرك المدراء بأن عملية التطوير المهني تتم من خلال الوسائل المنهجية وغير المنهجية الهادفة إلى مساعدة المعلمين على تعلم مهارات جديدة، وتنمية قدراتهم في الممارسات المهنية، وطرق التدريس، واستكشاف مفاهيم متقدمة تتصل بالمحتوى والمصادر والطرق لكفاءة العمل التدريسي، وهذا يؤكد أن المدراء لا يجعلون من العلاقة الشخصية مع المعلمين المقياس الذي يجب أن يتم هذا التطوير من خلاله.

وبالمقابل هناك العديد من الفقرات التي حصلت على مستويات متدنية، ففي مجال القيم الشخصية جاءت الفقرة التي تنص على: "الصدق والصراحة في التعامل مع العاملين في المدرسة والطلبة في المدرسة" في المرتبة قبل الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (1.59) وانحراف معياري بلغ (1.13) وهي تعتبر درجة قليلة جداً حسب

المقياس الإحصائي الذي تم استخدامه في الدراسة، ويعزو الباحثان حصول هذه الفقرة على النتيجة المذكورة إلى أن بعض المديرين ما زالوا يخفون عن العاملين في المدرسة بعض الجوانب المتعلقة بالعملية التدريسية أو التقييم لأداء العاملين، ظناً منهم أن كشف بعض الجوانب قد يؤثر على سير العملية التعليمية بشكل سلبي.

وجاءت الفقرة التي تنص على: "المحافظة على الأسرار الشخصية المتعلقة بالعاملين في المدرسة مع الحرص على تقديم المشورة لهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.55) وانحراف معياري بلغ (1.12)، وهي درجة قليلة جداً، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الخلافات التي تحصل بين المدراء والعاملين في المدرسة قد تستغل في بعض الأحيان بشكل سلبي مما يؤثر على العلاقة بين المدراء والعاملين.

2- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في درجة التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية عند مدراء مدارس التعليم الأساسي في محافظتي شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عُمان؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والخبرة، وبالمقابل وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن كلا الجنسين من المديرين في المدارس يمرون بنفس ظروف التعامل مع العاملين في المدارس، كما أن الخبرة لا تؤثر بشكل أو بآخر على التفاوت في وجهات النظر حول القيم الشخصية والتنظيمية للعاملين، أما بخصوص المؤهل العلمي ووجود فروق لصالح الدراسات العليا فإن ذلك عائد إلى اطلاعهم على كفاءات مختلفة للتعامل مع القيم التنظيمية والقيم الشخصية من خلال دراساتهم العليا.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية في عدم وجود فروق في سنوات الخبرة مع نتائج دراسة الحراحشة (2012)، واتفقت النتائج في عدم وجود فروق في الجنس مع نتائج دراسة الجعافرة (2010)، كما اتفقت النتائج في وجود فروق في المؤهل العلمي مع نتائج دراسة أبو عميرة والسعودي (2011) ودراسة الجعافرة (2010).

3- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، ويرى الباحث أن القيم التنظيمية للمديرين تُلقي بظلالها على القيم الشخصية، بحيث يتم تغليب القيم التنظيمية على القيم الشخصية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصه: ما أثر التوافق بين القيم الشخصية والتنظيمية على الجانب المعرفي والوجداني والسلوكي للمديرين؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين أجابوا تنطبق دائماً عن أثر مستوى التوافق بين القيم الشخصية والتنظيمية على الأبعاد المعرفية والوجدانية والسلوكية.

## التوصيات

في ضوء النتائج السابقة فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. قيام مديري المدارس بالاهتمام بالقيم الشخصية والتنظيمية للعاملين وتعزيزها لما لها من أثر في تحسين أدائهم، وذلك من خلال تشجيع مشاركتهم لزملائهم في مناسباتهم المختلفة، وإقامة الأنشطة واللقاءات ذات الصلة الاجتماعية التي لها دور كبير في التأثير على مشاعر الآخرين، وإشراك العاملين في المدرسة في حوارات ونقاشات ذات فائدة في إثراء مهاراتهم وقدراتهم و إتاحة الفرصة المناسبة لتطبيق أفكارهم، وبالتالي الوصول إلى درجة متناسبة من التوافق بين القيم الشخصية والتنظيمية.

2. قيام المدرء بتعزيز قيم الاهتمام بالعاملين في المدرسة والعدالة والإبداع والثقة، لما لهذه القيم من أثر في تحسين درجة التوافق بين القيم الشخصية والتنظيمية، وأهمية ذلك للمدارس بما يمكن أن ينعكس عليها نتيجة انتشار هذه القيم فيها من آثار إيجابية عديدة ليس من الصعوبة الاستدلال عليها وذلك من خلال تضمين هذه القيم في تشريعاتها وسياساتها وبرامجها، واستغلال الأنشطة والمناسبات المختلفة لإظهار اهتمامها بهذه القيم، والعمل على تنمية ورعاية القيم التي لم يظهر أثرها بعد.
3. ضرورة الأخذ بعين الاعتبار آراء المعلمين حول الإدارة المدرسية التي يتم التعرف عليها عن طريق الاستبانة المعدة في برنامج تطوير الأداء المدرسي، والوقوف على أهم الجوانب التي تلامس التوافق بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي.
4. على مديري مدارس التعليم الأساسي وضع آلية تقيس درجة توافق القيم التنظيمية والقيم الشخصية مع معلمهم نهاية كل فصل دراسي على الأقل حتى يتسنى لهم تعزيز الجوانب الإيجابية وتنميتها والوقوف على الملاحظات التي تحتاج إلى مزيد من التطوير في هذا الجانب، وذلك للوصول إلى درجة توافق عالية مستقبلاً حتى نستطيع ضمان جودة العمل في مدارسنا.

## المراجع المراجع العربية

- (1) أبو عميرة، عريب والسعودي، موسى. (2011). أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة: دراسة ميدانية، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 38، العدد 1.
- (2) التويجر، انس محمد (2003) القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
- (3) الجعافرة، صفاء. (2010). القيم التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- (4) الجلاذ، ماجد (2006). تعلم القيم وتعليمها، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- (5) الحراحشة، محمد. (2012). القيم التنظيمية السائدة لدى مدرء مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق من وجهة نظر معلمهم. المجلة التربوية، العدد (103)، الجزء الثاني، المجلد (26)، ص 133-179. جامعة الكويت.
- (6) حريم، حسين، 2004، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (7) الخزاعلة، عبد الله. (2009). الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (8) الزهراني، عبدالله. (2010). نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية "دراسة تحليلية"، دورية كلية الآداب، جامعة المنصورة، مجلد 44.
- (9) عبدالرحيم، عاطف. (2014). أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل (دراسة كمية على عدد من المديرين)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث والثلاثون، الجزء الأول، حزيران، ص 299-354.
- (10) العتوم، عدنان. (2009). علم النفس الاجتماعي، مكتبة الجامعة- الشارقة، إثراء للنشر والتوزيع-عمان.

- (11) عنصر، يوسف وليتيم، ناجي.(2014).أهم المحددات السيكو- سوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد السابع، تشرين الأول، الجزائر.
- (12) القريوتي، محمد.(2009). السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، عمان.
- (13) اللوزي، موسى.(2007) التنظيم وإجراءات العمل، ط2، دار وائل للنشر، عمان..
- (14) المغربي، كامل.(2007). الإدارة:أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
- (15) مقدم، عبد الحفيظ (2004م)، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: "دراسة أميريكية" مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الأول والثاني، مج (2)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.

## المراجع الأجنبية

- (16) Chen, Ch.i V & Kao, R. H. (2012). Work Values and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors: The Mediation of Psychological Contract and Professional Commitment: A Case of Students in Taiwan Police College. Social Indicators Research, 107 (1), 149-169.
- (17) Cohen, A & Caspary, L. (2011). Individual Values, Organizational Commitment and Participation in a Change: Israeli Teachers' Approach to an Optional Educational Reform. Journal of Business & Psychology. 26 (3), 385-396.
- (18) Nichols, Kay M. Hillman, Amy J. 2006. Blending personal values and Organizational Decision-Making, Journal Business Horizons, 49 (6): 437-442.
- (19) Palomino, J. & Espinoza, J. & Lopez. R. M. (2012). Valorous Organizational en las Mipymes. (Spanish). Revista Internacional A Administration & Finanzas (RIAF), 5 (2), 29-41.
- (20) Veinhardt, J & Gulbovaite, E. (2012). Asmeniniu Ir Organizaciniu Vertybiu Kongruencija: Perceptions Aspectual. Management Theory & Studies fot Rural Business & Infrastructure Development, 30 (1), 213-221.
- (21) Woodward, Ian C.; Shaffakat, Samah.( 2014).Understanding Values for Insightfully Aware Leadership, INSEAD Working Papers Collection. Issue 46, preceding p1-58.