



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## **القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجره وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين**

إعداد

**جمعان منسي السهلي الزهراني**

« المجلد الخامس والثلاثون - العدد العاشر - أكتوبر ٢٠١٩ م »

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٠) معلماً في المدارس الحكومية في محافظة الحجرة خلال العام الدراسي ١٤٣٩/١٤٤٠ هـ. واستخدم الباحث استبانة للدراسة مكونة من (٣٠) فقرة موزعة على محور القيم التنظيمية والذي يشمل المجالات الآتية (فعالية الإدارة، المهام، العلاقات، البيئة) بالإضافة إلى محور الأداء الوظيفي ويضم (١٦) الفقرة. وتحتوي الاستبانة بشكل إجمالي على (٤٦) فقرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيم التنظيمية في مدارس محافظة الحجرة جاءت بدرجة عالية. أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيم التنظيمية في مدارس محافظة الحجرة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية. كما أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيم التنظيمية في مدارس محافظة الحجرة تبعاً لمتغير الخبرة. بينما أظهرت نتائج اختبار (ت) وجود فروق ذات دلالة في مستوى القيم التنظيمية في مدارس محافظة الحجرة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. لصالح ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل. كما أظهرت نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بمعنى كلما كانت القيم التنظيمية عالية كلما كان الأداء الوظيفي. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي: ضرورة زيادة جهود المدير في توفير البرامج التدريبية التي تساهم في تعزيز القيم التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** القيم التنظيمية، الأداء الوظيفي لقادة مدارس محافظة الحجرة.

## Abstract

The study aimed to reveal The organizational values of the school leaders of Al-Hujra Governorate and relationship on their performance from Teachers' Point of View. The researcher used the relational descriptive approach. The sample of the study was made up of (320) teachers in public schools in the Al-Hujra Governorate. The study use questionnaire consists of (30) paragraphs distributed on the axis of organizational values, which includes the following areas (management effectiveness, functions, relationships, environment) in addition to the functional performance axis and includes (16) paragraph. The resolution contains a total of (46) paragraphs.

The results of the study showed that the level of organizational values in the schools leaders of Al-Hujra Governorate came to a high degree. The results of the single variation analysis showed that there were no statistically significant differences in the level of organizational values in the classroom schools according to the educational stage variable. The results showed that there were no statistically significant differences in the level of organizational values of leaders of Al-Hujra Governorate according to the experience variable. The results of the (t-test) showed that there were significant differences in the level of organizational values of leaders of Al-Hujra Governorate according to the qualification variable. For the benefit of those with a bachelor's and lower education. The results of the Pearson correlation coefficient analysis also showed a statistically significant correlation between the areas of organizational values and the field of functional performance. In the light of the findings of the study, the researcher recommends the following: the director's efforts should be increased in providing training programs that contribute to raising the level of teachers ' performance.

**Key words:** Organizational values, functional performance, Al-Hujra Governorate.

## المدخل العام إلى الدراسة:

اكتسبت القيم التنظيمية أهميتها من الدور الذي تمثله في اتصالها الفكري بالأفراد، وقد ترسخت الفكرة في المجتمعات الحديثة بأن القوى البشرية تمثل العنصر الأساسي في الإبداع والابتكار، وأن القيم التي تستمد منها هذه القوى تساهم في ترسيخ وتعميق السلوكيات في التعامل المشترك. وبين عبدالحسين (٢٠١٧، ٣٤) أن القيم التي تترسخ في بيئة المؤسسات تمثل الأطر المرجعية، تسهم في تخفيف حدة الصراعات وزيادة المرونة والتفاعل بين العاملين. كما أوضحت القرشي (٢٠١٦، ١٠) أن موضوع القيم يعد من المواضيع التي لفتت انتباه واهتمام العلماء والباحثين في محاولة لفهمه وذلك لتفسير السلوك الإنساني. كذلك بين أحمد (٢٠٠٨، ١١) أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص العامة للمؤسسة وتشير إلى فلسفتها في تحفيز السلوك البشري.

والقيم التنظيمية (Organizational Values) تعد مصدراً أساسياً لنجاح المؤسسة وتطوير آليات الأداء بما يخدم بيئة العمل (هيجان، ١٩٩٨، ٧). وقد أشارت تيطراوي (٢٠١٧، ٨٧) إلى أن هناك علاقة ترابطية قوية في نجاح المؤسسة عبر اشاعة القيم التنظيمية بين العاملين والتي تدفعهم نحو الابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة. كما أوضح داغر وحرشوش (٢٠٠٠، ٣٣٥) أن الأداء أيضاً يمثل تفاعل ثلاث عناصر أساسية مع بعضها البعض وهي القدرة، والدافعية، والامكانيات.

وقد بين كل من (Elizabeth & Bart, 2008, 46) أن توافر القيم التنظيمية يؤدي إلى القيادة الناجحة وتدفع نحو الأداء الإيجابي. كذلك بين آل مراد وزملاؤه (٢٠١٣) بأن هناك علاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي بحيث أن توافر القيم التنظيمية يؤدي إلى إثراء الأداء وينمو في إطار القيم التي تتبناها المؤسسة. ومن خلال ما سبق فإن القيم التنظيمية لقائد المدرسة تعد مرتكزاً أساسياً لأنها تضمن تسلسل العمل، وتعرف كل فرد بمستوى الأداء المطلوب.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تكمن أهمية القيم التنظيمية في تأثيرها المباشر على أداء الأفراد في بيئة العمل، فوجود القيم التنظيمية يعني تحسين الأداء والذي ينعكس إيجاباً على تحقيق المؤسسة لأهدافها. وهذا ما بينه أبو عميرة والسعودي (٢٠١١، ٥٥) في دراستهم المتضمنة أن القيم التنظيمية الإيجابية السائدة في المؤسسة تؤثر بشكل رئيس على زيادة أداء الأفراد.

وقد بينت لوكيا (٢٠٠٦، ١٦٣) أن توافر القيم التنظيمية توفر الظروف والعوامل التي تدعم العديد من المبادئ وخاصة الابتكار والإبداع، كوسائل فعّالة في تحقيق أهداف المؤسسة. وأشارت مسعودة (٢٠١٠، ٤٦) إلى أن القيم التنظيمية تعكس توفير أجواء إيجابية والتي تدفع نحو الأداء الفعال. وقد أكد السعود وسلطان (٢٠٠٩، ١٩٣) الحنيطة (٢٠٠٣، ٣) أن تحسن الأداء تعكسه القيم التنظيمية السائدة في بيئة المؤسسة. وهذا ما بينه العتيبي (٢٠٠٩، ١١) وأن هناك علاقة قوية بين القيم التنظيمية والأداء وأن المؤسسات التعليمية الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم وأداء فعال. وقد أكدت بعض الدراسات السابقة ولاسيما دراسة عبدالحسين (٢٠١٧، ٢٣) ودراسة الشايب وعبدو (٢٠١٦) التي بينت وجود مستوى متوسط من القيم التنظيمية الذي أثر مباشرة على ضعف مستوى الإنجاز. وقد بين شلالى (٢٠٠٧، ٢) أن ضعف القيم التنظيمية في المؤسسة يؤدي إلى تدني مستويات الأداء. كما أكد رابعة (٢٠٠٣، ٨٠) أن ضعف مستوى القيم يؤدي إلى تأثير مباشر وسلبي على أداء الأفراد.

ومن خلال ما سبق فقد لاحظ الباحث أن هناك حاجة للكشف والتعرف على مستوى القيم التنظيمية في الإدارة المدرسية. وعليه تركز هذه الدراسة على دراسة القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجره وعلاقتها بمستوى أدائهم من وجهة نظر المعلمين. وبالتالي تسعى للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجره من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجره تعزى لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمين.
٣. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى القيم التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي لقادة مدارس محافظة الحجره من وجهة نظر المعلمين؟

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف ومن أهمها التعرف إلى مستوى القيم التنظيمية للأداء الوظيفي لقادة المدارس في محافظة الحجره من وجهة نظر المعلمين. كما تهدف إلى الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيم التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي لقادة المدارس في محافظة الحجره تبعاً لمتغيرات الدراسة. وأخيراً تهدف إلى الكشف عن درجة العلاقة الارتباطية بين مستوى القيم التنظيمية للأداء الوظيفي لقادة المدارس في محافظة الحجره من وجهة نظر المعلمين.

## أهمية الدراسة: تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي: الأهمية النظرية:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال التطرق إلى موضوع القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لقادة المدارس. وبهذا فإنها تفتح المجال للباحثين في إجراء دراسات جديدة عن القيم التنظيمية في بيئات تعليمية جديدة. وبالتالي ستكون مرجعاً أساسياً للباحثين في مجال القيم التنظيمية. بالإضافة إلى أنها ستسهم في تزويد المكتبة العربية بالمزيد من الأدب النظري فيما يخص القيم التنظيمية وعلاقته بالأداء في المؤسسات التربوية.

## الأهمية التطبيقية:

تسهم هذه الدراسة في تزويد أصحاب القرار في إدارات التعليم عن مستوى القيم التنظيمية لغاية بناء البرامج التدريبية الخاصة والتي تسهم في الارتقاء بالقيم التنظيمية وتحسين مستويات الأداء الوظيفي بالإضافة إلى توافر نتائج لأصحاب القرار في معالجة الضعف في مستوى الأداء. كما أن نتائج الدراسة سوف توفر صورة واضحة لأصحاب القرار في بناء وتطوير برامج تدريبية متخصصة تسهم في تعزيز القيم التنظيمية لدى القادة في المؤسسات التعليمية وتعزز الأداء الوظيفي بصورة أفضل.

## مصطلحات الدراسة إجرائياً:

## القيم التنظيمية: Organizational Values.

ويعرف الباحث القيم التنظيمية إجرائياً: بأنها الأفكار والمعتقدات التي تتكون لدى القادة في القيام بالمهام والواجبات الوظيفية من حيث العدل، والتعاون والتشارك والإبداع، تقدير جهود العاملين. وتقاس في هذه الدراسة من خلال الدرجة الكلية التي سيسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي سيعدها الباحث لهذه الغاية.

## حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين .

**الحدود البشرية:** جميع معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة الحجرة الذكور (المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية).

**الحدود المكانية:** مدارس التعليم العام بمحافظة الحجرة للبنين.

**الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٩هـ / ١٤٤٠هـ

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### القيم: Values

تعد المؤسسات التربوية مركزاً أساسياً في تحقيق الغايات العامة للدولة في وجود بيئة تعليمية وقيادة مدرسية قادرة على تكاتف الجهود وتنظيمها وقد بينت القرشي (٢٠١٦، ٤٤) أن الاهتمام بالقيم التي توجه وتؤثر في سلوك الفرد هو من أولويات الإدارة الناجحة والفعالة. وأشارت العديد من الدراسات خاصة الوحيدوي (٢٠١٣، ٢١) إلى أن توفير القيم يعزز الانغماس الوظيفي. وبين شاين وكين (Ching & Kee, 2012) بأن القيم التي تشكل سلوك الأفراد تتباين في مستوياتها، وأنها تختلف في ترتيبها من شخص إلى آخر وهذه القيم تشتمل على العديد من العناصر ومنها الأمانة والوفاء والمثابرة والولاء. وقد بين النسور (٢٠١٢، ١٩٤) بأن القيم تمثل مفردات مشتركة في بيئة تنظيمية واحدة وتمثل في مضمونها سلوكيات يجب الالتزام بها ضمن عدة معايير ومن ضمنها القيام بأداء مهمات الوظيفة. فقد أصبحت قيم العمل موضوع اهتمام الكثير من الباحثين لأنها تؤثر بشكل مباشر على اتجاهاتهم وولائهم في زيادة الأداء (Ying & Aaron, 2010, 49).

وقد أوضح تانق (Teng, 2010) أن الضعف والنقص في القيم لدى العاملين اتجاه المؤسسة أو الإدارة يؤثر بشكل سلبي على أدائهم وولائهم للعمل. وقد أشارت تيطراوي (٢٠١٧، ٨٩) بأن غياب القيم في بيئة المؤسسة التنظيمية تزيد من نسبة الصراعات بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والقيادة العليا مما ينعكس سلباً على بيئة العمل.

### القيم التنظيمية: Organizational Values

تستمد القيم التنظيمية أصولها من القيم العامة التي تمثل سلوكيات شائعة بين الأفراد بشكل عام. وقد أوضح أحمد (٢٠١٨، ٤) بأن القيم تعد الأساس في ثقافة المؤسسات كافة وجوهر فلسفتها لتحقيق النجاح وتعد مؤشرات لتصرفات الأفراد داخل بيئة المؤسسة. كما أشار بوراس (٢٠١٤، ٦) بأن القيم الشخصية والقيم التنظيمية يمثلان ترابطاً قوياً في تحقيق أهداف المؤسسة.

وبين موافي وخليفات (٢٠٠٧، ١٩) بأن توفير القيم التنظيمية يسهم في تحسين مستوى الأداء. فالقيم التنظيمية تلعب دوراً أساسياً في سلوكيات العاملين وتحافظ على توافر العنصر البشري (الزهراني، ١٤٣٠هـ، ٨). وذكر (عزوزي، ٢٠١٢، ٣٢) بأن القيم التنظيمية الواضحة تؤثر بشكل إيجابي وتشجع نحو التعامل مع المؤسسات التي تتبنى هذه القيم. كما أن توافرها وتوافقها مع القيم الشخصية للعاملين تتكامل وترجم نحو زيادة الأداء (Kanchana, 2013, p.44). وقد بينت القرشي (٢٠١٦، ٤٣) أن التعرف على القيم التنظيمية يعد أمراً ضرورياً من أجل تحقق الاستقرار والأمن الوظيفي. كما بين عبدالحسين (٢٠١٧، ٣٣) أن المؤسسة الناجحة هي التي توفر قيماً تنظيمية إيجابية تحكم وتشعر الموظفين بتوافر العدالة والمكافأة على الجهد المبذول في المؤسسة، وحيث إن فعالية أداء المؤسسة مبنية على أساس الثقة المتبادلة.

## مفهوم القيم التنظيمية: The Concept of Organizational Values

فقد عرفها المحاسنة والعمر (٢٠١٧، ٢١٠) بأنها: "مدى ثقة وإيمان العاملين بتوافر روح الفريق الواحد، الاحترام المتبادل بين العاملين والإدارة، وإلى أي مدى يتم احترام الوقت، وإلى أي مدى يمكن المساهمة في صنع القرارات. وقد عرفها قاسمي (٢٠١٦، ١٧٦): بأنها "خلاصة تفاعل الثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية النابعة من حاجات النسق ذاته، وفي هذه الحالة ينتج النسق الداخلي قيما ومعايير وأنماط سلوك خاصة به تختلف عن باقي التنظيمات في بعض جوانبها تسمى القيم التنظيمية".

وبالإشارة إلى ما سبق يتضح بأن مفهوم القيم التنظيمية يمثل معياراً أساسياً في ترسيخ سياسات العدل والتعاون والموضوعية في أداء المهام وإلى وجود روح الفريق الواحد في التعاون على أداء المهام، حيث تمثل القيم التنظيمية المعيار الوحيد الذي يعزز أداء الأفراد في بذل الجهود في تحقيق أهداف المؤسسة.

### أهمية القيم التنظيمية في المؤسسات التعليمية:

تعد المؤسسات التعليمية من المؤسسات الهامة، لأنها تعكس التوجهات العليا نحو بناء عمليات التطور والإبداع وتكوين الرأس المال البشري المساهم الرئيس في تحقيق التنمية الشاملة، وهذا يتطلب ضرورة توفير كافة السبل التي تساهم في أداء الغاية وتحقيق الأهداف، حيث يتطلب توافر القيادة القادرة على دفع عجلة الأداء وقد بين الحنيطة (٢٠٠٣، ٣٦) أن أهمية القيم التنظيمية تعكس أداء الفرد في المؤسسة التي يعمل بها وهذه القيم تتوافق مع القيم الشخصية مما يمثل توافقاً إيجابياً يزيد من دافعية الفرد ومثابرتة في العمل.

وأوضح كل من عبدالحسين (٢٠١٧)، وموافي وخليفات (٢٠٠٧) بأن القيم التنظيمية تعمل على إرساء وتثبيت القيم التي تقوم على العدل والمساواة وتقديم الأجر المادي مقابل الجهد. ويرى الرواشدة (Al-Rawashdeh, 2013) أن أهمية القيم التنظيمية تمثل الثقة المتبادلة والتعامل السلس الذي يساعد على تحقيق المؤسسة لأهدافها بمستوى عالٍ من الأداء. والقيم التنظيمية تمتد تأثيرها على العلاقة بين الموظفين والمؤسسة تسهل عمل الإدارة، والقيم أهمية كبيرة في مدى التأثير الكبير على مخرجات الأداء فقد أثبتت معظم الدراسات على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين القيم الإيجابية وبين (Al-Taei, 2007).



كما أوضح المحاسنة والعمرو (٢٠١٧) بأن القيم التنظيمية في المؤسسات التعليمية تساهم في تحسين العلاقات الشخصية بين العاملين وتؤدي إلى زيادة وتحسين تناميها، وتؤدي إلى الرضا الوظيفي والتميز وارتفاع الروح المعنوية. وقد بين آل مراد ومحمد وهادي (٢٠١٣، ص ٢١٣) أن أهمية القيم التنظيمية في المؤسسات التعليمية تظهر من خلال المساهمة في بناء الثقافة التنظيمية وفي الحفاظ عليها. والمساهمة في توفير المرجعية السلوكية للموظفين داخل التنظيم. وقد بين السقاف وأبو سن (٢٠١٥: ص ٧١) إن للولاء التنظيمي تأثيراً ونتائج مهمة تؤثر على أداء العاملين، وتؤثر في استقرارهم واستقرار المؤسسة، وهذا يحافظ على الاستقرار الوظيفي للعاملين وإلى ديمومة المؤسسات التعليمية من خلال تفعيل الأداء الوظيفي النابع من الولاء التام.

### ثانياً: الدراسات السابقة:

أجريت عدة دراسات حول القيم التنظيمية ، وقد تم تناولها في هذه الدراسة حسب تسلسلها التاريخي من الأحدث إلى الأقدم سواء الدراسات العربية أم الأجنبية وعلى النحو التالي:

قام محمد وعصا (٢٠١٨) بدراسة تهدف إلى تحديد مدى تأثير القيم التنظيمية كمتغير مستقل عبر أبعاده (قيم إدارة المنظمة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة) في تحقيق النجاح الاستراتيجي كمتغير مستجيب ويشمل أبعاده (التحليل البيئي، التفكير الإبداعي، القرار الاستراتيجي، التنفيذ الفعال، القدرات القيادية) وذلك في ديوان وزارة النفط. واعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي. تضمن هذا البحث الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث من خلال اختبار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية فيما يخص علاقات الارتباط والتأثير. وللوصول الى ذلك الهدف تم بحث عينة من مجتمع البحث. إذ شملت (٦٠) فرداً من القيادات العليا بالاعتماد على العينة القصدية الشاملة. وتم استعمال الاستبانة والمقابلة والملاحظة للحصول على المعلومات اللازمة للبحث. وأظهرت نتائج الدراسة بأن تأثير القيم التنظيمية كان مرتفعاً، وكشفت عن وجود علاقة ارتباط وتأثير للقيم التنظيمية في النجاح الاستراتيجي، وأن بعد قيم إدارة البيئة الأكثر تأثيراً في النجاح الاستراتيجي من بين أبعاد القيم التنظيمية الأخرى. وقد خرج البحث بجملة من التوصيات كان أبرزها، الاستثمار في العلاقة التفاعلية بين القيم التنظيمية والنجاح الاستراتيجي.

ودراسة عبدالحسين (٢٠١٧) وتهدف إلى القيم التنظيمية وفق إنموذج فرانسيس وودكوك والدعم الإداري وفق انموذج ايزنبرغر وعلاقتها بمستوى الإنجاز لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعات محافظة بغداد". اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي. وتكون مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٧٥١٦) رئيس قسم موزعين على (٥) جامعات حكومية، وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية ليكون عدد العينة (٣٧٦) عضو هيئة تدريسية ، وكانت نتائج البحث

هي وجود مستوى متوسط للقيم التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية، ووجود مستوى متوسط للدعم الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية، فضلاً عن وجود مستوى متوسط من الإنجاز لدى رؤساء الأقسام العلمية. خرج الباحث باستنتاجات عدة منها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس والخبرة، إن مستوى القيم التنظيمية لرؤساء الأقسام العلمية في المجالات عامة كان بتقدير متوسط، ومستوى الإنجاز لرؤساء الأقسام العلمية كان بتقدير متوسط وقد يكون مقعاً لحد ما. وكذلك خرج الباحث بعدة توصيات وهي ضرورة وضع شروط تخص الثقافة والخبرة الإدارية للمرشحين بتكليف إدارة الأقسام العلمية.

ودراسة الشايب وعبادو (٢٠١٦). وتهدف إلى الكشف عن القيم التنظيمية السائدة لدى أساتذة الجامعات بالجزائر، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، اعتمدت الباحثة على استبانة "ديف فرانسيس وودكوك" لتحديد القيم التنظيمية السائدة لدى أساتذة الجامعات. وتكونت عينة الدراسة من (٤٤٧) أستاذاً وأستاذة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن القيم السائدة لدى أساتذة الجامعات كانت عالية. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف التخصص لصالح أساتذة، العلوم التكنولوجية وعلوم المادة والطبيعة والحياة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الرتبة، الأقدمية. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الجامعات لصالح جامعة بسكرة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات ومن أهمها: ضرورة اهتمام المسؤولين في الجامعات بمفهوم القيم التنظيمية وما لها من دور في تنمية الولاء التنظيمي للأساتذة، مما يرفع من مستوى أدائهم وضرورة تفعيل هذه القيم .

ودراسة بكاي (٢٠١٦) وتهدف إلى معالجة موضوع التنوع الثقافي في المنظمات متعددة الجنسيات وعلاقته بإدراك القيم التنظيمية ، ولتحقيق أهداف البحث تم إنجاز دراسة ميدانية بمدينة الجلفة وطبقت الدراسة على (٦٤) موظفاً، (٢٦) موظفاً جزائرياً و (٣٨) موظفاً كويياً من الجنسيين من خلال استبيان. وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى الإدراك بالقيم التنظيمية كان متوسطاً، وجود فروق بين الجنسية الجزائرية والجنسية الكوبية في أبعاد الثقافة الوطنية وفي إدراكهم للقيم التنظيمية، داخل التنظيم، كما بينت النتائج وجود عدة ارتباطات بين أبعاد الثقافة الوطنية وأبعاد إدراك القيم التنظيمية، وأخيراً أظهرت النتائج وجود أثر لتفاعل أبعاد الثقافة الوطنية للموظفين مع جنسياتهم في إدراكهم لعدد من أبعاد القيم التنظيمية. وتوصلت الدراسة بأن القيم التنظيمية كمتغير تابع ومؤثر بدوره في السلوك التنظيمي للموظف، وأهمية الأخذ بعين الاعتبار اختلاف الجنسيات في ثقافتها الوطنية المجتمعية التي تستقيها من أوطانها الأم.

ودراسة قندل وعبدالله (٢٠١٦) وتهدف إلى معرفة أثر أبعاد النمط القيادي التحويلي على مستوى القيم التنظيمية: دراسة حالة عينة من العاملين بإدارة جامعة المدينة. التي تهدف إلى إثبات صحة الفرضية الرئيسية التي تتمحور حول وجود علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير الكاريزماتيكي، الاهتمام الفردي، الاستثارة الفكرية، التحفيزي) وبين مستوى القيم التنظيمية (قيم إدارة الإدارة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات والبيئة)، تكونت العينة من (٣٠) مفردة من العاملين في الجامعة. وقد تم الحصول على البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير كبير على طبيعة القيادة التحويلية على القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة وعدم وجود فروق في المؤهل العلمي والخبرة. وتوصلت إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية ومختلف أبعاد القيادة التحويلية.

ودراسة مولير (Mueller, 2013) وتهدف إلى الكشف عن نماذج من القيم التنظيمية في إدارة خدمات الطلاب الجامعية والإدارة. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في بعض الإدارات الجامعية في كندا. ولغاية جمع المعلومات فقد تم عمل مقابلات ميدانية مع الطلاب والعاملين في الإدارة الجامعية بهدف جمع المعلومات عن مستوى الأداء في تقديم الخدمات والطلاب اشتمل مجتمع الدراسة على (١٢) من القيادات الجامعية. تم إظهار واقع متوسط لظاهرة القيم التنظيمية في جميع مراحل البحث. وأخيراً، فإن فكرة القيم التنظيمية مهمة بما فيه الكفاية للباحثين وصانعي السياسات والموظفين على خط المواجهة على حد سواء لتبرير قدراً كبيراً من الوقت والموارد المالية والبشرية الجهد المبذول استثمرت للانخراط صراحة مع هذا المفهوم في بعض الطريقة خدمات الطلاب الجامعيين والإدارة. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إدراج القيم التنظيمية في الممارسات الإدارية اليومية وتعزيز القيم التنظيمية في أداء العمل وإعادة تحديد عملية صياغة القيم التنظيمية في إدارة الجامعة.

وفي دراسة (Osibanjo et al., 2013) التي تهدف إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء القوى البشرية في بعض الجامعات الخاصة النيجيرية المختارة. استند التحليل الإحصائي إلى (٢٦٧) موظفاً. وبهدف جمع البيانات فقد تم تطوير استبانة. وقد بينت نتائج الدراسة أن التأثير كان متوسط وجود علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأداء الوظيفي وأداء الموظفين وهيكل الأجور. كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في المتغيرات الشخصية (الجنس والخبرة) للدراسة في تأثير الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها ضرورة تقدير أكبر من قبل الأفراد في قيم ومعتقدات وممارسات المنظمة.

ودراسة (Ching & Kee, 2012) التي تهدف إلى التعرف إلى العلاقة بين قيم العمل المفضلة والالتزام التنظيمي لدى الجيل من المعلمين في ماليزيا باستخدام بيانات جمعت من عينة عشوائية من خلال استبانة تم استخدامها لجمع البيانات من عينة الدراسة. وقد تكونت العينة من (١١٨) معلماً في مؤسسات التدريب الماليزية، وبينت النتائج تفضيل المعلمين في ماليزيا لقيم الأمن والعمل البيئي، وهذا ما تختلف فيه عن البلاد الغربية، وأوضحت قيم العمل اختلافاً وتبايناً في الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى أن القيم الجوهرية ترتبط بالالتزام الوظيفي كانت عالية، وأن التوجهات الثقافية للمعلمين لها تأثير على علاقة قيم العمل بالالتزام الوظيفي. ووجود دلالة إحصائية في متغير الخبرة والمرحلة التعليمية. وتوصلت الدراسة إلى أن للتوصل إلى مكان تعليمي دولي ولزيادة إنتاجية المدرسين الشباب، لا بد من زيادة التحفيز من خلال تطبيق القيم في البيئة المدرسية من خلال مديري المدارس.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ من خلال عرض الدراسات السابقة أن هناك العديد من الدراسات التي تطرقت إلى القيم التنظيمية في مختلف القطاعات وتتنوع ما بين الإدارة العامة أو المؤسسات التعليمية غير أنه لا توجد أي دراسة ربطت ما بين القيم التنظيمية والأداء لدى قادة المدارس.

**منهج الدراسة:** استخدام الباحث المنهج الوصفي ارتباطي الذي يحاول فيه وصف طبيعة الظاهرة موضع البحث ويشمل ذلك تحليل بنيتها. حيث يمكن الحصول على معلومات من خلال أداة الدراسة.

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة الحجر بكافة المراحل خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ الذين هم على رأس عملهم. والبالغ عددهم (٣٢٠) معلماً، حسب إحصائيات مكتب التعليم بمحافظة الحجر.

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بطريقة الحصر الشامل. وبما أن مجتمع الدراسة يمكن حصره فإن الباحث أخذ مجتمع الدراسة كاملاً.

**أداة الدراسة:** قام الباحث بتطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة واختيار المجالات التي ترتبط بموضوع القيم التنظيمية بالإضافة إلى اختيار المجالات التي ترتبط بالأداء الوظيفي من خلال عرضها على بعض المختصين من أعضاء هيئة التدريس في مختلف الجامعات السعودية. وتضم الأداة (٣٠) تمثل القيم التنظيمية الفعالية (٧) فقرات والمهام (٨) فقرات والعلاقات (٨) فقرات والبيئة (٧) فقرات، (١٧) تمثل الأداء الوظيفي.

**صدق الأداة:** تم التأكد من صدق المحتوى بعرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، لبيان مدى ملاءمة الأداة من حيث المجالات والفقرات واللغة حيث تم الأخذ بملاحظاتهم بهدف تقوية الأداة. كما تم التأكد من صدق البناء الداخلي للأداة (معامل ارتباط بيرسون). عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وبين كل مجال والأداة ككل لكل محور من محاور أداة الدراسة.

**ثبات الأداة :** كما تم التأكد من ثبات الأداة بعد توزيعها على العينة الاستطلاعية والتي بلغت (٢٥) فرداً من عينة الدراسة. وتم التأكد من ثبات الاداة بتطبيق الأداة بواسطة اختبار (Test re-Test)، بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق وكذلك حساب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) حيث بلغ معامل الثبات للأداة ككل (٠,٩٨) وهي تعد صالحة للغاية التي صممت من أجلها الأداة.

### النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة ومناقشتها:

**السؤال الأول:** ما مستوى القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة من وجهة نظر المعلمين في مجالات الدراسة (مجال فعالية مجال الإدارة، مجال المهام، مجال العلاقات وأخيراً مجال البيئة) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن ما مستوى القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة من وجهة نظر المعلمين. لمجالات الدراسة ككل والمجال الكلي، والجدول (١) يبين ذلك:

**جدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيم التنظيمية**

**لدى قادة مدارس محافظة الحجرة من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب المتوسط**

#### الحسابي من الأعلى للأقل

| المجال                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى القيم |
|-------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-------------|
| مجال البيئة                   | ٣,٤٨            | ٠,٩٨              | ١      | عالية       |
| مجال المهام                   | ٣,٤٤            | ٠,٨٧              | ٢      | عالية       |
| مجال العلاقات                 | ٣,٤٣            | ٠,٩٤              | ٣      | عالية       |
| مجال فعالية الادارة           | ٣,٣٦            | ٠,٨٧              | ٤      | متوسطة      |
| الدرجة الكلية للقيم التنظيمية | ٣,٤٣            | ٠,٨٣              |        | عالية       |

يلاحظ من خلال الجدول (٣) أن مستوى القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة من وجهة نظر المعلمين لكافة المجالات كانت بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٣) وانحراف معياري (٠,٨٣). وجاء المستوى الكلي بمستوى قيم تنظيمية عالية. وقد جاء مستوى مجالات القيم التنظيمية ما بين (٣,٣٦-٣,٤٨) .

ويلاحظ من النتائج العامة لمستوى القيم التنظيمية في مجالات الدراسة كانت ما بين العالية والمتوسطة، وفيما يتعلق بالمجالات التي جاءت عالية وتتضمن هذه المجالات أولاً: مجال البيئة (الدفاع، التنافس، استغلال الفرص) بأن هناك تعاوناً كبيراً ما بين قيادة المدرسة والمعلمين في مواجهة التحديات التي تواجه المدرسة والتقليل من النتائج المرتبة على هذه التحديات، كما يساهم القائد في توفير كافة السبل التي تساهم في تطوير آليات الأداء بما يعود على سمعة المدرسة، كما أن سعي القائد في الاستفادة من الأفكار التي تتوالد لدى المعلمين والعمل على تطويرها بما يخدم بيئة المدرسة ساهم في الحصول على المستوى عالية من القيم في مجال البيئة . ثانياً: مجال المهام (الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد) وقد جاء المجال بمستوى قيم عالية حيث أن قائد المدرسة يبذل الكثير من الجهود في الحصول على قرارات تساهم في تعزيز أداءه واعماله وتتصف هذه القرارات بالمرونة والفعالية، ويسعى إلى توفير كافة الوسائل التي تساهم في تعزيز وتطوير أداء المعلمين بما ينعكس على تجود أداء المؤسسة وهذا سوف ينعكس على تسخير كافة الأدوات التي توفرها المدرسة في تحسين المخرجات والمساهمة في أهمية المحافظة على هذه الأدوات والتجهيزات للاستفادة منها بصورة مستمرة. ثالثاً: مجال العلاقات (العدل، فريق العمل، القانون) يعزى هذه المستوى من القيم العالية إلى أن توزيع المهام من قبل القائد على الآخرين بعدالة وتكليفهم بمهام ضمن مسؤولياتهم وقدراتهم، وأن عمل القائد على المحافظة على الحقوق التي يتمتع بها المعلمين وتقييمهم بعدالة ، كما أن تقدير القائد للعاملين من خلال مشاركتهم في صناعة القرارات الخاصة بالمدرسة وتقدير لجهودهم ساهم في تعزيز هذا المجال. غير أن مجال فعالية الإدارة كان بمستوى قيم تنظيمية متوسطة ويعزى ذلك إلى أن ضعف القائد في إدارة المدرسة وتنظيم المهام والنشاطات التعليمية والوطنية وعدم الثقة بالآخرين في إنجاز المهام، وعدم سعيه نحو تطوير أداء العاملين وضعف توفير الحوافز التي تشجع العاملين على مزيد من الأداء خلق ضعف في مستوى القيم التنظيمية من قبل المعلمين اتجاه قائد المدرسة.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة محمد وعصا (٢٠١٨) ودراسة الشايب وعبادو (٢٠١٦) ودراسة قدندل وعبدالله (٢٠١٦) ودراسة (Ching & Kee, 2012) . حيث أشارت هذه الدراسات بأن النتائج أظهرت بأن القيم التنظيمية كانت بدرجة عالية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عبدالحسين (٢٠١٧) ودراسة (Mueller, 2013) دراسة (Osibnajo et al., 2013) حيث كانت القيم التنظيمية بدرجة متوسطة.

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للأسئلة الفرعية للدراسة لكل مجال من مجالات الدراسة:

١- ما مستوى القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجر من وجهة نظر المعلمين في فيما يتعلق بمجال فعالية الإدارة؟ ولمعرفة مستوى القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجر من وجهة نظر المعلمين في مجال فعالية الإدارة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة والمجال ككل، والجدول (٢) يبين نتائج التحليل:

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى العبارات في مجال فعالية الإدارة مرتبة من الأعلى للأدنى

| الرقم | رقم العبارة | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القيم |
|-------|-------------|---|-----------------|-------------------|-------------|
| ١     | ٢           | يمنح قائد المدرسة المسؤولية للآخرين لإنجاز بعض المهام بالخاصة بالمدرسة                  | ٣,٧٦            | ١,٠٨              | عالية       |
| ٢     | ١           | يتصف قائد المدرسة بالمسؤولية في قيادته للمدرسة في تحقيق الاهداف                         | ٣,٧٤            | ١,٠٦              | عالية       |
| ٣     | ٣           | تتصف قرارات قائد المدرسة بالجرأة والفعالية في تحقيق أهداف المدرسة                       | ٣,٤٧            | ١,٢٧              | عالية       |
| ٤     | ٤           | يبذل قائد المدرسة الجهود الكبيرة في تطوير مهارات ومعارف العاملين بما يخدم اهداف المدرسة | ٣,٣٧            | ١,١٩              | متوسطة      |
| ٥     | ٧           | يكافئ قائد المدرسة العاملين الذين يحققون الامتيازات في بيئة العمل بمزيد من الدعم        | ٣,٢١            | ١,١٨              | متوسطة      |
| ٦     | ٦           | يقدم قائد المدرسة حوافز تتناسب مع الأداء الفعلي للمعلمين                                | ٣,٠٦            | ١,٢٦              | متوسطة      |
| ٧     | ٥           | يمنح قائد المدرسة المكافأة السخية للمعلمين الذين يحققون الاعمال التي تبرز دور المدرسة   | ٢,٩٤            | ١,١٣              | متوسطة      |
|       |             | الدرجة الكلية لمستوى مجال فعالية الادارة  | ٣,٣٦            | ٠,٨٧              | متوسطة      |

يلاحظ من خلال الجدول (٢) أن نتائج تحليل ولمعرفة مستوى القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجره من وجهة نظر المعلمين في مجال فعالية الادارة كان بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٦) وانحراف معياري (٠.٨٧) بمستوى قيم تنظيمية متوسطة. وجاء متوسط مستوى القيم التنظيمية الخاصة بمجال فعالية الإدارة ما بين (٣,٧٦ - ٢,٩٤) ما بين العالية والمتوسطة.

وقد جاءت بعض فقرات القيم التنظيمية ما بين المتوسطة والعالية، حيث اشارت ثلاث فقرات بمستوى قيم تنظيمية عالية وحصلت أربع فقرات على مستوى قيم تنظيمية متوسطة. وقد جاء المستوى رقم (٢) والذي ينص على " يمنح قائد المدرسة المسؤولية للآخرين لإنجاز بعض المهام بالخاصة بالمدرسة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٦) وانحراف معياري (١,٠٨) وبمستوى عالي وتفسر هذه النتيجة بأن قائد المدرسة يؤمن بالعمل التشاركي ولهذا فإنه يعطي بعض المسؤوليات التي تمنح له للآخرين لغاية التخفيف من الأعباء الإدارية وإلى الثقة بالآخرين مما يولد لديهم مسؤولية في تحمل المسؤولية وهذا يعطي الانفتاح التنظيمي نحو القائد. بينما حصل المستوى رقم (٥) والذي ينص على " يمنح قائد المدرسة المكافأة السخية للمعلمين الذين يحققون الاعمال التي تبرز دور المدرسة " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٤) وانحراف معياري (١.٣١) وبمستوى قيم تنظيمية متوسطة. ويعزو الباحث هذه

النتيجة إلى ضعف توافر المكافآت السخية والمتمثلة بالنواحي المادية والتي ربما تمنع القائد من التصرف هذه الأموال، وربما إلى أن ضعف شخصية القائد في منح هذه المكافأة افرز جوانب سلبية للعاملين اتجاه القائد الذي نتج عنه ضعف في الثقة التنظيمية من قبل العاملين نحو القائد. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم مشاركة الإدارة المدرسية المعلمين في مناقشة القرارات التي تصدرها الإدارة فيما يتعلق بالمدرسة وتقرده القائد في عملية اتخاذ القرارات بالإضافة إلى عدم تفعيل توزيع الحوافز بين المستحقين نتيجة لجهودهم مع الأخذ بعين الاعتبار ضعف دعم الإدارة المدرسية إلى تطوير القدرات الوظيفية للعاملين من خلال توفير البرامج التدريبية المناسبة مما عزز حصول هذا المجال على نتيجة متوسطة

٢- ما مستوى القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجر من وجهة نظر المعلمين في فيما يتعلق بمجال المهام؟ ولمعرفة مستوى القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجر من وجهة نظر المعلمين في مجال المهام، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة والمجال ككل، والجدول (٣) يبين نتائج التحليل:

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى العبارات في مجال المهام مرتبة من الأعلى للأدنى

| الرقم | رقم العبارة | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القيم |
|-------|-------------|--|-----------------|-------------------|-------------|
| ١     | ٨           | يلزم قائد المدرسة المعلمين بالمحافظة على التجهيزات واستغلالها بصورة مثالية في البيئة التعليمية | ٣,٦٩            | ١,٠٨              | عالية       |
| ٢     | ٢           | يحث قائد المدرسة المعلمين على استخدام كافة المعدات بفعالية في خدمة المدرسة                     | ٣,٥٦            | ١,٠٩              | عالية       |
| ٣     | ٤           | يعمل قائد المدرسة على إيجاد افضل السبل في زيادة مستوى الكفاءة الادارية                         | ٣,٥١            | ١,١٠              | عالية       |
| ٤     | ٧           | يهتم قائد المدرسة بتجويد المخرجات إيماناً منه بالأثر على الاقتصاد الوطني                       | ٣,٤٦            | ١,١٤              | عالية       |
| ٥     | ٣           | تتصف القرارات التي يتخذها قائد المدرسة بالفعالية والمرونة                                      | ٣,٤٥            | ١,١١              | عالية       |
| ٦     | ١           | يبدل قائد المدرسة الجهود الكبيرة في صناعة القرارات التي تعكس دوره في تنفيذ الاعمال             | ٣,٤١            | ١,١٠              | عالية       |
| ٧     | ٦           | يوفر قائد المدرسة كافة الوسائل التي تحتاجها المدرسة بأقل التكاليف                              | ٣,٣٠            | ١,٢٤              | متوسطة      |
| ٨     | ٥           | يوفر قائد المدرسة التقنيات والوسائل الحديثة التي تساهم في زيادة كفاءة أداء العاملين            | ٣,٢١            | ١,٢٥              | متوسطة      |
|       |             | الدرجة الكلية لمستوى مجال المهام   | ٣,٤٤            | ٠,٨٧              | عالية       |



يلاحظ من خلال الجدول (٣) أن نتائج تحليل مستوى القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة من وجهة نظر المعلمين في مجال المهام كان بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٤) وانحراف معياري (٠.٨٧) بمستوى قيم تنظيمية عالية. وجاء مستوى القيم التنظيمية الخاصة بمجال المهام ما بين (٣,٦٩ - ٣,٢١) ما بين العالية والمتوسطة. وقد جاءت بعض فقرات المجال ما بين المتوسط والعالي، حيث أشارت (٦) فقرات بمستوى قيم تنظيمية عالية، وحصلت فقرتان في القيم التنظيمية بمستوى قيم تنظيمية متوسطة. وقد جاء المستوى رقم (٨) والتي تنص على " يلزم قائد المدرسة المعلمين بالمحافظة على التجهيزات واستغلالها بصورة مثالية في البيئة التعليمية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٨) وانحراف معياري (١,٠٨) وبمستوى قيم تنظيمية عالية وتفسر هذه النتيجة بأن قائد المدرسة يطلب من المعلمين بضرورة المحافظة على الأدوات والتجهيزات التي تمتلكها المدرسة بضرورة العمل على صيانتها واستخدامها للغاية التي وجدت من أجلها بغية استفادة الطلبة من هذه التجهيزات في عملية التعليم. بينما حصل المستوى رقم (٥) الذي ينص على " يوفر قائد المدرسة التقنيات والوسائل الحديثة التي تساهم في زيادة كفاءة أداء العاملين " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢١) وانحراف معياري (١.٢٥) وبمستوى قيم تنظيمية متوسطة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عدم مطابقة قادة المدرسة من إدارة التعليم بضرورة تزويد المدرسة بالتقنيات التعليمية الحديثة التي سوف تساعد على تطوير آليات العملية التعليمية وترفع من مستوى أداء المعلمين واكتفاءه فقد ما تزوده إدارة التعليم تلقائياً ساهم في حصول هذه الفقرة على المستوى قيم المتوسطة. ويعزو الباحث هذه النتيجة في مجال المهام إلى أن مشاركة قائد المدرسة للآخرين واستخدامه كافة الوسائل التي تحتويها المدرسة في صنع القرارات الخاصة بالمدرسة وسعي القائد على بذل كافة الوسائل التي تساهم في رفع من مستوى أداء العاملين وسعيه في المحافظة على التجهيزات والأدوات التي تحتويها المدرسة وتنبيهه المتكرر بأن هذه التجهيزات تعد ذات فائدة كبيرة على عملية التعليم وأن المحافظة عليها واستخدامها بصورة مثلى سوف تعطي ثمار في تطوير عمليات التعلم والتعليم.

٣- ما مستوى القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة من وجهة نظر المعلمين في فيما يتعلق بمجال العلاقات؟ ولمعرفة مستوى القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقات، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة والمجال ككل، والجدول (٤) يبين نتائج التحليل:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى العبارات في مجال العلاقات مرتبة من الأعلى للأدنى

| الرقم | رقم العبارة | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القيم |
|-------|-------------|--|-----------------|-------------------|-------------|
| ١     | ٤           | يشكل قائد المدرسة فرق العمل بطريقة ملائمة للقيام بالأنشطة الخاصة بالمدرسة    | ٣,٥١            | ١,١٤              | عالية       |
| ٢     | ٦           | يطبق قائد المدرسة القواعد التنظيمية في تنفيذ المهام الخاصة بالإدارة المدرسية | ٣,٥١            | ١,٠٧              | عالية       |
| ٣     | ٢           | يتخذ قائد المدرسة الاجراءات لتعزيز حقوق المعلمين                             | ٣,٤٩            | ١,١٧              | عالية       |
| ٤     | ١           | يطبق قائد المدرسة القواعد بموضوعية وعدالة في توزيع المهام على المعلمين       | ٣,٤٨            | ١,٢٠              | عالية       |
| ٥     | ٣           | يقوم قائد المدرسة بتقييم أداء المعلمين بصورة مهنية وعادلة                    | ٣,٤٣            | ١,١٧              | عالية       |
| ٦     | ٥           | ينتهج قائد المدرسة أسلوب المشاركة في صناعة القرارات الخاصة بالمدرسة          | ٣,٤٣            | ١,١٦              | عالية       |
| ٧     | ٨           | يحرص قائد المدرسة على تحقيق الأهداف وفق قواعد تنظيمية معلنة                  | ٣,٣٧            | ١,١٤              | متوسطة      |
| ٧     | ٧           | يطور قائد المدرسة مدونة سلوكية تعزز أداء المعلمين                            | ٣,٢٧            | ١,١٨              | متوسطة      |
|       |             | الدرجة الكلية لمستوى مجال العلاقات   | ٣,٤٣            | ٠,٩٤              | عالية       |

يلاحظ من خلال الجدول (٤) أن نتائج تحليل مستوى القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقات كان بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٣) وانحراف معياري (٠.٩٤) بمستوى قيم عالية. وجاء مستوى القيم التنظيمية الخاصة بمجال العلاقات ما بين (٣,٥١ - ٣,٢٧) ما بين العالية والمتوسطة.

وقد جاءت بعض فقرات المجال ما بين المتوسطة والعالية، حيث اشارت (٦) فقرات بمستوى قيم تنظيمية عالية وحصلت فقرتين على مستوى قيم تنظيمية متوسطة. وقد جاء المستوى رقم (٤) والذي ينص على "يشكل قائد المدرسة فرق العمل بطريقة ملائمة للقيام بالأنشطة الخاصة بالمدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥١) وانحراف معياري (١,١٤) وبمستوى قيم تنظيمية عالية وتفسر هذه النتيجة بأن قائد المدرسة يمتلك الخبرة والدراية وأن اختياره للجان وفرق العمل الخاصة في المساهمة في تطوير الأنشطة والفعاليات الخاصة بالمدرسة تساهم في مستوى قيم عالية من الدقة والفعالية وهذا يعزز مكانة المدير في نظر المعلمين بالاختيار الصحيح والمناسب لهذه اللجان. بينما حصل المستوى رقم (٧) والذي ينص

على " يطور قائد المدرسة مدونة سلوكية تعزز أداء المعلمين" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٧) وانحراف معياري (١.١٨) وبمستوى قيم تنظيمية متوسطة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المدير لا يوفر مدونة سلوكية تم الارتكاز عليها في تنفيذ المهام مما يربك البعض ويكون القائد في موضع سلبي في توزيع المهام والواجبات على الآخرين بعدالة، بالإضافة إلى عدم وجود مرتكز أساسي يحكم عليه القائد على الآخرين في معاملته مع الآخرين أو علاقة العاملين مع بعضهم البعض. ويعزو الباحث هذه النتيجة في مجال العلاقات إلى أن قائد المدرسة يعمل على تعزيز الحقوق الخاصة بالمعلمين ويتم تقييمهم بصورة عادلة ولا يتحيز إلى أحد، كما يعمل على مشاركة الآخرين في صناعة القرارات الخاصة بالمدرسة ويقوم بتنفيذ المهام الإدارية وفق قواعد تنظيمية حيث يوزع المهام على الآخرين كل وفق اختصاصه دون تحميل أي فرد أكثر من استطاعته وهذا عزز حصول هذا المجال على مستوى عالي.

٤- ما مستوى القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة من وجهة نظر المعلمين في فيما يتعلق بمجال البيئة؟ ولمعرفة مستوى القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة من وجهة نظر المعلمين في مجال البيئة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة والمجال ككل، والجدول (٥) يبين نتائج التحليل:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى العبارات في مجال البيئة

| الرقم | رقم العبارة | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القيم |
|-------|-------------|--|-----------------|-------------------|-------------|
| ١     | ٣           | يدافع قائد المدرسة عن مدرسته من التهديدات التي تواجهها المدرسة                                       | ٣,٦٦            | ١,١٩              | عالية       |
| ٢     | ٤           | يحرص قائد المدرسة مع قيادات مدرسية مختلفة على تطوير مستويات الاداء                                   | ٣,٥٣            | ١,١٥              | عالية       |
| ٣     | ١           | يهتم قائد المدرسة بالتحديد الدقيق للتحديات التي تواجهها المدرسة                                      | ٣,٥٢            | ١,١٤              | عالية       |
| ٤     | ٢           | يوفر قائد المدرسة كافة الوسائل التي تساهم في التقليل من المخاطر الخارجية للمدرسة                     | ٣,٤٦            | ١,٢٠              | عالية       |
| ٥     | ٧           | يقوم قائد المدرسة باستغلال الفرص التي تساهم في زيادة التعاون بين المدرسة المجتمع المحلي بصورة مستمرة | ٣,٤٣            | ١,٢٣              | عالية       |
| ٦     | ٦           | يتبنى قائد المدرسة الأفكار الجديدة من قبل المعلمين ويعمل على تطويرها وتفعيلها                        | ٣,٤٢            | ١,٢٢              | عالية       |
| ٧     | ٥           | يوفر قائد المدرسة المناخ الملائم للتنافس الإيجابي بين المعلمين                                       | ٣,٣٨            | ١,٢٠              | متوسطة      |
|       |             | الدرجة الكلية لمستوى مجال البيئة   | ٣,٤٨            | ٠,٩٨              | عالية       |

يلاحظ من خلال الجدول (٥) أن نتائج تحليل مستوى القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجر من وجهة نظر المعلمين في مجال المهام كان بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٨) وانحراف معياري (٠.٩٨) بمستوى قيم عالية. وجاء مستوى القيم التنظيمية الخاصة بمجال البيئة ما بين (٣,٦٦ - ٣,٣٨) ما بين العالية والمتوسطة. وقد جاءت معظم فقرات المجال على مستوى قيم تنظيمية عالية، حيث حصلت فقرة واحدة على مستوى قيم تنظيمية متوسطة. وقد جاء المستوى رقم (٣) والذي ينص على "يدافع قائد المدرسة عن مدرسته من التهديدات التي تواجهها المدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٦) وانحراف معياري (١,١٩) وبمستوى قيم تنظيمية عالية وتفسر هذه النتيجة بأن قائد المدرسة يسعى بصورة مستمرة للدفاع عن التهديدات التي تواجهها المدرسة بكل مسؤولية ويسعى إلى وضعها إلى بر الأمان ويسعى إلى توفير بيئة تعليمية آمنة من كل المخاطر. بينما حصل المستوى رقم (٥) والذي ينص على "يوفر قائد المدرسة المناخ الملائم للتنافس الإيجابي بين المعلمين" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٨) وانحراف معياري (١.٢٠) وبمستوى قيم تنظيمية متوسطة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف المستوى التنظيمي إلى أن كثرة التهديدات وكثرة الخلافات والصراعات بين المعلمين وضعف الإمكانيات والصلاحيات الممنوحة له قائد للمدرسة جعل من الصعوبة عليه في توفير بيئة مناسبة لعملية التعليم وإيجابية للمعلمين.

ويعزو الباحث هذه النتيجة في مجال البيئة إلى أن قائد المدرسة يعمل على تطوير فعالية المدرسة من خلال زيادة أداء وعطاء المعلمين، حيث أن القائد على تواصل دائم مع الجهات المعنية والمجتمع المحلي في معالجة القضايا التي تواجهها المدرسة، كما يعمل قائد المدرسة مع الآخرين في معالجة كافة التهديدات التي تواجهها المدرسة ويسعى إلى توفير آليات معنية لمعالجتها مما عزز مكانة القائد من قبل المعلمين في توفير بيئة تعليمية جذابة وجاذبة وأمنة للمعلمين والطلاب والمدرسة.

**السؤال الثاني:** هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجر من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات التالية (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟ للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) واختبار تي تست (t-test) لمعرفة مدى دلالة الفروق من ناحية إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة وعلى (المقياس الكلي)، وذلك وفقاً لعدد مستويات كل متغير من متغيرات الدراسة.

**١- النتائج المتعلقة بالفروق في مستوى القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجر من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية.** وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجر من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما هو موضح في جدول (٦).

جدول (٦) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في مستوى القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمستوى المرحلة الدراسية

| المجال                 | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|----------|---------------|
| مجال<br>فعالية الادارة | بين المجموعات  | ٢,٥٣٣          | ٢           | ١,٢٦٦          | ١,٦٤٣    | ٠,١٩٥         |
|                        | داخل المجموعات | ٢٣١,١٩٩        | ٣٠٠         | ٠,٧٧١          |          |               |
|                        | المجموع        | ٢٣٣,٧٣٢        | ٣٠٢         |                |          |               |
| مجال المهام            | بين المجموعات  | ٥,٦٧٥          | ٢           | ٢,٢٨٨          | ٣,٣٧٠    | * ٠,٠٢٤       |
|                        | داخل المجموعات | ٢٢٤,٦٨٨        | ٣٠٠         | ٠,٧٤٩          |          |               |
|                        | المجموع        | ٢٣٠,٣٦٣        | ٣٠٢         |                |          |               |
| مجال<br>العلاقات       | بين المجموعات  | ٢,٢٤٥          | ٢           | ١,١٢٣          | ١,٢٦٥    | ٠,٢٨٤         |
|                        | داخل المجموعات | ٢٦٦,١٨٨        | ٣٠٠         | ٠,٨٨٧          |          |               |
|                        | المجموع        | ٢٦٦,٤٣٣        | ٣٠٢         |                |          |               |
| مجال البيئة            | بين المجموعات  | ٣,٦٤٥          | ٢           | ١,٨٢٣          | ١,٨٩٨    | ٠,١٥٢         |
|                        | داخل المجموعات | ٢٨٨,٠٦٤        | ٣٠٠         | ٠,٩٦٠          |          |               |
|                        | المجموع        | ٢٩١,٧١٠        | ٣٠٢         |                |          |               |
| المقياس<br>الكلي       | بين المجموعات  | ٣,٣٩٠          | ٢           | ١,٦٩٥          | ٢,٤٤٥    | ٠,٠٨٨         |
|                        | داخل المجموعات | ٢٠٧,٩٩٠        | ٣٠٠         | ٠,٦٩٣          |          |               |
|                        | المجموع        | ٢١١,٣٨١        | ٣٠٢         |                |          |               |

• دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

يتبين من الجدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  مستوى القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمستوى المرحلة الدراسية على المجال الكلي حيث بلغت قيمة (ف) (٢,٤٤٥) وهي غير داله احصائياً عند مستوى (٠,٠٨٨). غير أن نتائج التحليل أظهرت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال المهام حيث بلغت قيمة (ف) (٣,٣٧٠) وهي داله احصائياً عند مستوى (٠,٠٢٤). ولتحديد مصادر هذه الفروق بين مستويات المتغير (المرحلة التعليمية) ضمن مستوياته على المجالات الدالة احصائياً، فقد استخدم الباحث شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات، والجدول (٧) يبين النتائج:

الجدول (٧) المقارنات البعدية بطريقة (شيفيه) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في مستوى القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجر من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمستوى المرحلة الدراسية

| المرحلة الدراسية | المتوسط الحسابي | ابتدائية | متوسط | ثانوية |
|------------------|-----------------|----------|-------|--------|
| ابتدائية         | ٣.٤٥            |          |       |        |
| متوسطة           | ٣.٢٦            | ٠.١٨     |       |        |
| ثانوية           | ٣.٥٩            | ٠.١٣     | *٠.٣٢ |        |

الفروق دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يظهر من الجدول رقم (٧) أن مصادر الفروق كانت تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية إن وجود الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة كانت بين المرحلة المتوسطة والمرحلة الثانوية لصالح المرحلة الثانوية بمتوسط حسابي (٣,٥٩) وبدلالة احصائية مقدارها (٠,٣٢ \*).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إن المرحلة الثانوية ذات بعد استراتيجي في إدارة التعليم وأن القادة في هذه المرحلة يحاكون فئة ذات بعد تعليمي ومهم، حيث أن المدارس الثانوية تتميز بمرحلة مهمة وأن المعلمين في هذه المدارس يقع على عاقتهم الكثير من المسؤوليات والآليات مما يعزز احتياجاتهم بضرورة توفير قاعدة أساسية نحو قيادة هذه المدارس وهذا ما تبينه النتائج بأن المعلمين في المرحلة الثانوية ينظرون بهمة ومسؤولية نحو توفير العدالة والتشارك والتعاون في معالجة كافة القضايا التي تهم المدرسة.

٢- النتائج المتعلقة بالفروق في مستوى القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجر من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة. وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجر من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة (١-٥، ٥-١٠، ١٠ فأكثر) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما هو موضح في جدول (٨).

جدول (٨) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في مستوى القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة

| المجال              | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|----------|---------------|
| مجال فعالية الإدارة | بين المجموعات  | ٠,٨٨٢          | ٢           | ٠,٤٤١          | ٠,٥٦٨    | ٠,٥٦٧         |
|                     | داخل المجموعات | ٢٣٢,٨٤٩        | ٣٠٠         | ٠,٧٧٦          |          |               |
|                     | المجموع        | ٢٣٣,٧٣٢        | ٣٠٢         |                |          |               |
| مجال المهام         | بين المجموعات  | ١,٤٤٢          | ٢           | ٠,٧٢١          | ٠,٩٤٥    | ٠,٣٩٠         |
|                     | داخل المجموعات | ٢٢٨,٩٢١        | ٣٠٠         | ٠,٧٦٣          |          |               |
|                     | المجموع        | ٢٣٠,٣٦٣        | ٣٠٢         |                |          |               |
| مجال العلاقات       | بين المجموعات  | ٠,٨٥٨          | ٢           | ٠,٤٢٩          | ٠,٤٨١    | ٠,٦١٩         |
|                     | داخل المجموعات | ٢٦٧,٥٧٦        | ٣٠٠         | ٠,٨٩٢          |          |               |
|                     | المجموع        | ٢٦٨,٤٣٣        | ٣٠٢         |                |          |               |
| مجال البيئة         | بين المجموعات  | ٢,١٨٤          | ٢           | ١,٠٩٢          | ١,١٣١    | ٠,٣٢٤         |
|                     | داخل المجموعات | ٢٨٩,٥٢٦        | ٣٠٠         | ٠,٩٦٥          |          |               |
|                     | المجموع        | ٢٩١,٧١٠        | ٣٠٢         |                |          |               |
| المقياس الكلي       | بين المجموعات  | ١,٠٧٤          | ٢           | ٠,٥٣٧          | ٠,٧٦٦    | ٠,٤٦٦         |
|                     | داخل المجموعات | ٢١٠,٣٠٧        | ٣٠٠         | ٠,٧٠١          |          |               |
|                     | المجموع        | ٢١١,٣٨١        | ٣٠٢         |                |          |               |

• دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

يتبين من الجدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  مستوى القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة الكلية وعلى جميع المجالات تبعاً حيث كانت دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  وبلغت قيمة (ف) (٠,٧٦٦) وهي داله إحصائية عند مستوى (٠,٤٦٦). ويعزو الباحث هذه النتيجة بأن القيم التنظيمية لا تختص فئة معينة من المعلمين بل الكل متفقون بأنه يجب أن يسود حالة من العادلة والموضوعية وبضرورة أشارك كافة المعلمين في صنع القرارات الخاصة التي تمس بصورة مباشرة المدرسة والقضايا الخاصة بها، وأن كافة المعلمين ينظرون أيضاً بأن قائد المدرسة يجب أن يمتلك المهارات والكفايات والكفاءات اللازمة نحو السعي في تطوير آليات العمل بالتشارك مع المعلمين بضرورة توفير القائد كافة التجهيزات والامكانيات التي ترفع من مستوى الأداء. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الشايب وعبادو (٢٠١٦) . وتختلف مع نتيجة دراسة عبدالحسين (٢٠١٧) ودراسة (Osibanjo et al., 2013) ودراسة (Ching & Kee, 2012).

٣- النتائج المتعلقة بالفروق في مستوى القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. فقد تم استخدام اختبار (t) بين متوسطين مستقلين لمعرفة مدى دلالة الفروق من الناحية الإحصائية بين متوسطات استجابات على المقياس الكلي، والجدول (٩) يوضح ذلك:

جدول (٩) اختبار (t-test) لتحديد الفروق بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة لمتغير المؤهل العلمي على جميع المجالات وعلى المقياس الكلي

| المجال         | العدد | المؤهل العلمي     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة ت | مستوى الدلالة     |
|----------------|-------|-------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|-------------------|
| فعالية الإدارة | ١٨٢   | بكالوريوس فأقل    | ٣.٤٣            | ٠.٩٣              | ٣٠٠          | ١.٤٨   | *٠.٠٠٧<br>دالة    |
|                | ١٢٠   | أعلى من بكالوريوس | ٣.٢٧            | ٠.٧٦              |              |        |                   |
| المهام         | ١٨٢   | بكالوريوس فأقل    | ٣.٤٩            | ٠.٩٢              | ٣٠٠          | ١.٠٢   | ٠.١٠٩<br>غير دالة |
|                | ١٢٠   | أعلى من بكالوريوس | ٣.٣٨            | ٠.٧٨              |              |        |                   |
| العلاقات       | ١٨٢   | بكالوريوس فأقل    | ٣.٥١            | ١.٠٢              | ٣٠٠          | ١.٧٢   | *٠.٠٠٠<br>دالة    |
|                | ١٢٠   | أعلى من بكالوريوس | ٣.٣٢            | ٠.٨٠              |              |        |                   |
| البيئة         | ١٨٢   | بكالوريوس فأقل    | ٣.٦٢            | ١.٠٠              | ٣٠٠          | ٣.٠٩   | ٠.٠٦٥<br>غير دالة |
|                | ١٢٠   | أعلى من بكالوريوس | ٣.٢٧            | ٠.٩١              |              |        |                   |
| المقياس الكلي  | ١٨٢   | بكالوريوس فأقل    | ٣.٥١            | ٠.٨٩              | ٣٠٠          | ٢.٠٤   | *٠.٠٠٦<br>دالة    |
|                | ١٢٠   | أعلى من بكالوريوس | ٣.٣١            | ٠.٧٣              |              |        |                   |

\*الفروق دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يظهر من الجدول (٩) ما يلي: أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة لمتغير المؤهل العلمي على المقياس الكلي حيث بلغت قيمة (ت) (٢,٠٤) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٦)\*.

كما أظهرت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال فعالية الإدارة فقد بلغت قيمة (ت) (١,٤٨) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٧)\*. ولصالح ذوي المؤهلات بكالوريوس فأقل ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أصحاب هذه الفئة لديهم دافعية نحو ضرورة توفير القيم التنظيمية وأنهم يرون بأن قائد المدرسة يجب أن يشاركهم في صنع القرارات ومناقشة كافة القضايا التي تهم المدرسة وأن لديهم سعي نحو تطوير أداء المدرسة. كما أظهرت النتائج إلى وجود فروق في مجال العلاقات فقد بلغت قيمة (ت) (١,٧٢) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠)\* ولصالح ذوي المؤهلات بكالوريوس فأقل ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العلاقات تلعب دوراً مهماً في تعزيز القيم التنظيمية من خلال توزيع المهام والواجبات بعدالة وموضوعية، وأن أصحاب هذه المؤهلات يرون بضرورة الالتزام بعمليات التقييم التي تركز على صورة علمية وغير متحيزة وإلى ضرورة توفير قاعدة سلوكية واضحة للجميع في كيفية بناء العلاقات ما بين العاملين أنفسهم وما بين العاملين وقادة المدارس. تختلف مع نتيجة دراسة قندل وعبدالله (٢٠١٦) في عدم وجود فروق في المؤهل العلمي لدى العاملين في جامعة المدينة في مستوى القيم التنظيمية.



**السؤال الثالث:** هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين مستوى القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجره ومستوى الأداء من وجهة نظر المعلمين ؟ للإجابة عن هذا السؤال فقد استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لبيان مدى ارتباط كل متغير مع الآخر. والجدول (١٠) يبين نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي:

**جدول (١٠) نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي**

| المجال          | فعالية الإدارة | المهام | العلاقات | البيئة | قيم التنظيمية | الأداء |
|-----------------|----------------|--------|----------|--------|---------------|--------|
| فعالة الإدارة   | -              | **٧٩٤  | **٦٤٣    | **٦٩٩  | **٨٥٧         | **٧٤٨  |
| المهام          | **٧٩٤          | -      | **٨٢٣    | **٨٠٩  | **٩٣٩         | **٨٣٢  |
| العلاقات        | **٦٤٣          | **٨٢٣  | -        | **٨٤٥  | **٩١٤         | **٨٣٠  |
| البيئة          | **٦٩٩          | **٨٠٩  | **٨٥٤    | -      | **٩٢٧         | **٨٥٦  |
| القيم التنظيمية | **٨٥٧          | **٩٣٩  | **٩١٤    | **٩٢٧  | -             | **٨٩٩  |
| الأداء          | **٧٤٨          | **٨٣٢  | **٨٣٠    | **٨٥٦  | ٨٩٩           | -      |

يظهر من خلال الجدول (١٠) إن نتائج تحليل معامل بيرسون بأن هناك علاقة قوية ما بين متغيرات الدراسة الفرعية والرئيسية وبدرجة كبيرة. حيث أظهرت النتائج إلى وجود علاقة طردية ما بين فعالية الإدارة والأداء حيث بلغ معامل الارتباط ( $**٧٤٨$ ) وبلغ معامل ارتباط بيرسون ما بين مجال المهام ومجال الأداء ( $**٨٣٢$ )، كما أظهرت النتائج إلى وجود ارتباط ما بين مجال العلاقات ومجال الأداء بلغ ( $**٨٣٠$ )، وفي مجال البيئة كان معامل ارتباط بيرسون ( $**٨٥٦$ ). وأخيراً معامل ارتباط بيرسون ما بين القيم التنظيمية ومجال الأداء ( $**٨٩٩$ ). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه كلما كان هناك قيم تنظيمية تمثل العدالة والتعاون والتشارك فإن هذا سوف يؤدي إلى زيادة في الأداء، ويلاحظ بأن مجال القيم التنظيمية الفرعية منها أو الكلي أظهر علاقة ارتباط قوية مما يعني بأن كلما ساهم القائد في بذل المزيد من الجهد في تحقيق أهداف المدرسة ويساهم في مشاركة الآخرين، وأن قائد المدرسة مطلوب منه السعي نحو تطوير فعاليات المدرسة وتزويدها ما أمكن بالتجهيزات والتقنيات التي تساهم في رفع من مستويات الأداء للمعلمين، وأن مشاركة القائد الآخرين في المناسبات الاجتماعية والوطنية يعزز العلاقات ويطورها، بالإضافة إلى مشاركته المعلمين في اتخاذ القرارات المناسبة وخاصة في ظل التهديدات التي تواجهها المدرسة هذا كله عزز مكانة القائد لدى المعلمين ويساهم في تطوير عمليات الأداء بما يعكس إيجاباً على بيئة المدرسة ككل. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة محمد وعصا (٢٠١٨) ودراسة بكاي (٢٠١٦) ودراسة قندل وعبدالله (٢٠١٦) ودراسة (Osibanjo et al, 2013) ودراسة (Ching & Kee, 2012) حيث أنه لا توجد أي دراسات حسب علم الباحث تختلف مع نتائج هذه الدراسة.

### توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:
١. زيادة جهود المدير في توفير البرامج التدريبية التي تساهم في رفع من مستوى أداء المعلمين.
  ٢. تعزيز مكافأة المعلمين الذين يتميزون بأداء عالي في خدمة المدرسة سواء كانت المعنوية منها أم المادية.
  ٣. زيادة فعالية الإدارة المدرسية في توفير المساندة والدعم للمعلمين بما يخدم المدرسة ويعزز الأداء الوظيفي من خلال توفير البرامج التدريبية المناسبة.

## قائمة المراجع

- أبو عميرة، عريب والسعودي، موسى (٢٠١١). أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. *مجلة دراسات*. ٣٨ (١). ٤٥-٧٥.
- أحمد، رهاف (٢٠١٨). *القيم التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية وتطبيقاتها*. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة سونان. اندونيسيا.
- أحمد، شهناز (٢٠٠٨). تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*. العدد (٧٣). ٧٩-١١٠.
- آل مراد، نضال ومحمد، أنمار وهادي، أنوار (٢٠١٣). أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*. ٩ (٢٩) ٣٠-٧٥.
- بوراس، نور الدين (٢٠١٤). *دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية المركب المنجم للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر. الجزائر.
- تيطراوي، خالدة (٢٠١٧). صراع القيم التنظيمية داخل المنظمة (بين الثقافة السائدة والثقافة الفرعية). *مجلة العلوم الاجتماعية*. العدد (٢٢). ص ٨٨-١٠٠.
- الحنيفة، خالد (٢٠٠٣) *القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران بمدينة الرياض*. (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- داغر، منقذ محمد، عادل، حرحوش صالح (٢٠٠٠). *نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي "العراق، دار الكتب للطباعة والنشر*.
- ربابعة، علي محمد (٢٠٠٣). *إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية*. عمان: دار الصفاء.
- الزهراني، عبد الله (١٤٣٠ هـ) *دراسة تحليلية لنموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- السعود، راتب وسلطان، سوزان (٢٠٠٩). *درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها*. *مجلة جامعة دمشق*. (١-٢) ١٩١-٢٣١.

السقاف، صفوان وأبو سن، أحمد (٢٠١٥). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية. ١٦ (٢) ٧١-٩١.

الشايب، محمد وعبادو، خديجة (٢٠١٦). القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي "دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة بجامعة (ورقلة، وغرداية، ويسكرة، والوادي)". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد (٢٦). ٧١-٨٩.

شلالى، عبدالقادر (٢٠٠٧). أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من منظور أخلاقي. مجلة (معارف) بجامعة "أكلي محند أولحاج" بالبويرة.

عبدالحسين، احمد (٢٠١٧). القيم التنظيمية وفق نموذج فرانسيس وودكوك والدعم الإداري وفق نموذج ايزنبرغر وعلاقتها بمستوى الانجاز لدى رؤساء الاقسام العلمية في جامعات محافظة بغداد. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة بغداد.

العنبي، سعد (٢٠٠٩). فاعلية محتوى مقرر التربية الوطنية لتعزيز مفهوم المواطنة لدى طلاب المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

عزوزي، محمد (٢٠١٢). القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأفراد الإداريين بالجامعة الجزائرية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة الأغواط.

قاسمي ناصر (٢٠١٦). الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية تطبيقه، ديوان المطبوعات الجامعية، ط٤، الجزائر

قدندل، هبة وعبدالله، علي (٢٠١٦). أثر أبعاد النمط القيادي التحويلي على مستوى القيم التنظيمية: دراسة حالة عينة من العاملين بإدارة جامعة المدية. مجلة دراسات، العدد الاقتصادي العدد (٢٦) ٧٧-٩٢ جامعة الاغواط.

القرشي، نجات (٢٠١٦). القيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد خضير. الجزائر.

لوكيا، الهاشمي (٢٠٠٦). السلوك التنظيمي، عين مليلة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.

المحاسنة، محمد والعمرو، ميسون (٢٠١٧). "أثر الثقة التنظيمية في ممارسة السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة مؤتة". مجلة مؤتة للبحوث والدراسات. ٣٢ (٣) ٢٠٣-٢٤٨.

- محمد، نسرين وعصا، مصطفى (٢٠١٨). تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. العدد ١٠٣ (٢٤) ١٦٥-١٩٣.
- مسعودة، عجال (٢٠١٠). القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمود منتوري قسنطينة. الجزائر.
- موافي، رائدة وخليفات، صالح (٢٠٠٧). أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية. جامعة مؤتة.
- النسور، مروان (٢٠١٢) دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. ٢٠ (٢) ٣٤-٥٤.
- هيجان، عبدالرحمن (١٩٩٨). الولاء التنظيمي للمدير السعودي. الرياض. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

- 
- Al-Rawashdeh, I. T. (2013). Functional correlation and its impact on organizational trust in government departments in three governorates (Karak, Tafileh and Ma'an) in southern Jordan. **Dirasat**, Administrative Sciences, 40, 457-470.
- Al-Taei, R. N. (2007). **Leadership patterns and organizational confidence and their impact on achieving organizational commitment: An empirical study of the opinions of a sample of managers in mixed industrial companies.** (Unpublished master thesis). Baghdad University.
- Ching, S. & Kee, D. (2012). Work values- career commitment relationship of generation y teachers in Malaysia, International conference on economics marketing & management, **IPEPR**. (28) . 242- 246.
- Elizabeth A. & Bart L. (2008). An Analysis of the Relation Between Employee-Organization value Congruence and Employee Attitudes", **The Journal of Psychology**, 142(6), 615-631.
- Kanchana, K. (2013). Values that Make Employees more Valuable in the Organization – A Conceptual Analysis. **International Journal of Educational Research and Technology**. 4 [4]. 41-44
- Mueller, A (2013). **Models Of Organizational Values In The Administration Of University Student Services.** (Unpublished PH.D) .in the Department of Educational Administration. University of Saskatchewan Saskatoon, Canada.

- Osibanjo O. Adewale, A. & Adenike A. (2013). Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities. **Journal of Competitiveness**. 5(4). 115-133.
- Teng, L.(2010). **Relationship between work values and job involvement: A study among manufacturing operators in the packaging industries in Pengang**, Master thesis, university SAINS Malaysia.
- Ying, L. & Yong, L. (2012). The Connotation of Work Values: A preliminary Review. **Asian Social Science**. 8(1). 47-53.