

## **Work Values Practiced Among the Superintendents and their Relationship with Morale of the Department Chairpersons Working with them**

Prof. Rateb AL-Soud<sup>1</sup>  
Dr. Muhammad Rushdi<sup>2</sup>

Amman Arab University, Jordan<sup>1</sup>  
Sands Academy, Jordan<sup>2</sup>

**Abstract:** *This study aims at identifying the level of work values practiced by the superintendents and their relationship with the morale of the department heads working with them. The sample of the study consisted of (12) superintendents, out of the (40) whole population, and (213) department heads, out of the (800) whole population of the study. Two tools were used to collect data: The first was to measure the level of work values practiced by the superintendents; the second was to measure the level of the morale of the department heads. The results showed that the level of work values practiced by the superintendents was high, and the level of the morale of the department heads was high too. The results also showed that there was no correlation between the work values that were practiced by the superintendents and the morale of the department head working with them. The correlation coefficient was (0.029) and was not statistically significant at the level of significance (.05).*

**Keywords:** *Work Values, Morale, Superintendents, Department Chairpersons.*

*Received June 6, 2012; Accepted August 27, 2012*

## قيم العمل التي يمارسها مديرو التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية لرؤساء الأقسام العاملين معهم

أ.د. راتب السعود<sup>1</sup>

الدكتور محمد رشدي<sup>2</sup>

جامعة عمان العربية، الأردن<sup>1</sup>

أكاديمية ساندس، الأردن<sup>2</sup>

**الملخص:** هدفت الدراسة معرفة قيم العمل التي يمارسها مديرو التربية والتعليم في الأردن، وعلاقتها بالروح المعنوية لرؤساء الأقسام العاملين معهم. ولتحقيق أغراض الدراسة اختيرت عينة عشوائية من مديري التربية والتعليم، وعددهم (12) مديراً، و(213) رئيس قسم، من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (40) مدير تربية، و(800) رئيس قسم. واستخدمت لجمع البيانات أداتان: الأولى لقياس قيم العمل التي يمارسها مديرو التربية والتعليم، والثانية لقياس الروح المعنوية لدى رؤساء الأقسام. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم لقيم العمل كان مرتفعاً، وأن مستوى الروح المعنوية لرؤساء الأقسام كان مرتفعاً. كما أظهرت النتائج انه لا توجد علاقة ارتباطية بين قيم العمل السائدة لدى مديري التربية والروح المعنوية لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم، إذ بلغ معامل الارتباط (0.029). وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ). وفي ضوء نتائج الدراسة، يوصى بوضع عدد من الأسس والمعايير الفنية عند اختيار مديري التربية والتعليم ممن تتوافر لديهم منظومة قيمية تتوافق مع قيم العمل السائدة في وزارة التربية والتعليم، وتوفير الجو المناسب لرؤساء الأقسام للعمل بكفاية واطمئنان، وتفعيل نظام الحوافز والمكافآت لمديري التربية ورؤساء الأقسام العاملين معهم.

**الكلمات المفتاحية:** قيم العمل، الروح المعنوية، مديرو التربية والتعليم، رؤساء الأقسام.

تاريخ استلام البحث 2012/6/6، وتاريخ قبول البحث 2012/8/27

### المقدمة:

من الأساليب الإدارية، ومصادر القوة والنفوذ السائدة في النظام الإداري القديم، وإجراء تعديلات جوهرية في المناهج الإدارية السائدة. فلم يعد هناك مكان للإدارة المغلقة، أو للمدير الدكتاتوري الطاغية الذي يقهر الناس بدلاً من أن يلهمهم. ومثل هذا المدير لا يستطيع أن يصمد ويحقق النجاح على المدى الطويل. وفي هذا المجال أعيد التفكير في دور مدير التربية والتعليم، وتطويره من مدير تعليمي مسؤول عن إدارة الشؤون التعليمية في منطقتة إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير في مؤسسته التربوية، يركز على تطوير رؤية مشتركة مع العاملين في القطاع التربوي، وتحفيزهم لرفع مستويات الأداء لديهم بطريقة تعاونية، لتحقيق الأهداف التربوية (السعود وبطاح، 1996). وحتى يكتمل هذا الدور، ويؤدي ما هو مرجو منه، لا بد من التزام مديري التربية والتعليم والعاملين معهم بمهامهم الوظيفية.

تعد الإدارة التربوية ركناً أساسياً في النظام التربوي؛ لما لها من دور أساسي في إعداد هذا الإنسان وتأهيله. ويُنظر إلى فاعلية الإدارة (تحقيق الأهداف أو المخرجات المنشودة)، وكفاءتها (الاستخدام الأمثل للإمكانات التعليمية؛ أي أدنى مقدار من المدخلات، بأقل كلفة، للحصول على النواتج المرغوبة)، على أنها واحدة من الخصائص التي تمتاز بها المجتمعات المتقدمة عن المجتمعات النامية. فالإدارة الكفؤة هي الإدارة القادرة على توظيف جهود العاملين، وتوجيهها، وتسخيرها لتحقيق الأهداف المرجوة. ذلك أن الإدارة الفاعلة أداة أساسية لتحقيق أهداف التنمية الشاملة؛ لما تقوم به من تنظيم للعلاقات بين المؤسسة التربوية والمجتمع. وقد اقتضت المعطيات الجديدة التي فرضتها الظروف المتغيرة في مجالات الحياة، التغيير في السلوك الإداري المتبع في إدارة المؤسسات الحكومية، ومجارات هذه التحولات، والتخلي عن الكثير

وتعكس الروح المعنوية رد الفعل العقلي والعاطفي للأفراد تجاه وظائفهم، ويحدد مستوى الروح المعنوية بمقدار إشباع الاحتياجات من المركز الوظيفي، وهكذا تكون الروح المعنوية مرتفعة عندما يظهر الشخص اهتماماً وحماساً للعمل، ولا تكون موجودة إلا بوجود هدف ينبغي السعي لتحقيقه. والروح المعنوية ظاهرة فردية وجماعية تعكس انتماء الفرد للجماعة، ودرجة حماسها لتحقيق هدف حيوي مشترك. وهي متعددة الأبعاد ولكن قياسها وتحديد درجاتها، من حيث الارتفاع أو الانخفاض، يتأثر بمجموعة من العوامل، مثل: سلوك القيادة والإدارة، وطبيعة العمل وحجمه، والعلاقة بين العاملين، ومستوى الراتب، والمكانة الاجتماعية للمهنة (أبو السمن، 1994).

ويحكم مستوى الروح المعنوية لأي فرد أو جماعة عدة ظروف، بعضها داخلي يتعلق بالجماعة ذاتها، مثل: التوافق بين أعضاء الجماعة بالنسبة لتوقعاتهم وأهدافهم، مما يقلل من احتمالات النزاع بين أعضاء الجماعة، ويمكنهم من تركيز جهودهم على الهدف المشترك، وتوقع احتمالات النجاح من خلال أثر الجهد المشترك في تحقيق الأهداف، إذ تميل الروح المعنوية إلى الارتفاع كلما كانت النتائج الفعلية للجهد المشترك للجماعة تبشر بالنجاح، وبعضها يرجع لأسباب خارجية مثل: مضمون العمل أو الوظيفة، فإذا كان المضمون متوافقاً مع دوافع الأفراد وأكثر استثماراً لقدراتهم ومهاراتهم، فإنه يؤدي إلى رفع مستوى الروح المعنوية للأفراد والجماعة (سلطان، 2002).

### مشكلة الدراسة:

تهدف قيم العمل إلى تحديد ما الصواب وما الخطأ؟ وكيف ينبغي أن يكون عليه سلوك الموظف؟ وهذا ينعكس إيجاباً على ثقة الموظف بنفسه، وبعمله، وبمنظمته، مما يحسن من مستوى الروح المعنوية لديه، ومن ثم تزداد إنتاجيته. وتأسيساً على هذا، يرى الباحثان أن العلاقة القائمة بين قيم العمل والروح المعنوية تعتمد على فهم الفرد لطبيعة النشاط الذي يناط به، وقبوله، وتعهده بالقيام بالعمل وفقاً لقوانين المنظمة، مما يمكنه من الحصول على مجموعة من العوائد المادية والمعنوية، التي تلبي بدورها شيئاً من احتياجاته. لقد لاحظ الباحثان أثناء مراجعتهم لمديريات التربية والتعليم في أوقات متباعدة أن هناك نوعاً من تدني الاهتمام بقيم العمل لدى مديري التربية والتعليم، كما لاحظنا تدني مستوى التعاون بين رؤساء الأقسام ومديري التربية، فضلاً عن أن هناك تأثيراً واضحاً لممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم على رؤساء الأقسام العاملين معهم في مديريات التربية والتعليم من حيث الروح المعنوية. ولما لم يجد الباحثان -في حدود علمهما- دراسة أجريت

وفي هذا الصدد، يتعين على مدير التربية والتعليم أن يتسم بالإخلاص في العمل، والالتزام به، ليكون قدوة صالحة لغيره. فتحقيق الأهداف التربوية منوط بمدير التربية والتعليم؛ لما له من أهمية كبيرة في العملية الإدارية. إن نجاح تحقيق الأهداف التربوية أو الفشل في ذلك يتوقف على قدرة مدير التربية والتعليم وكفائه في القيام بالأدوار والمهام والواجبات الموكلة إليه.

ويُنظر إلى مديري التربية والتعليم على أنهم من القادة التربويين الذين لهم دور مباشر وفاعل في تحقيق أهداف القيم التربوية، من خلال ما يناط بهم من مهام وظيفية لها أثرها في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية؛ إذ إنهم حلقة الوصل بين القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم والإدارة التربوية والمدرسية في الميدان. وعليه فإن تطوير المؤسسة التربوية يتطلب النظر بعين الاعتبار إلى القيادات التربوية، وعلى رأسهم مديرو التربية والتعليم، مثلما يتطلب النظر إلى طبيعة المهام التربوية الحالية التي يمارسونها والعمل على تطويرها، من خلال التركيز على المهام المستقبلية لهؤلاء القادة، سواء في مركز الوزارة أو في الميدان التربوي (مؤتمن، 2004).

وإذا كانت قيم العمل هي مجموعة من المعتقدات التي توجه سلوك الأفراد نحو غايات محددة، فإن تعرف قيم مديري التربية والتعليم يساعد في معرفة سلوكهم، ومن ثم معرفة كيفية اتخاذهم لقراراتهم الوظيفية التي ستؤثر بشكل مباشر في الموظفين، والقيم المنتشرة في المجتمع، وإن تباينت هرمياتها من طبقة إلى أخرى. وتؤثر ثقافة المجتمع وأحواله الاقتصادية والاجتماعية في القيم التي تنتشر بين أفرادها، وكلما كانت هذه القيم موحدة بين أفراد المجتمع زاد تماسكه وترابطه.

إن التزام مديري التربية والتعليم بقيم العمل، هو الذي يعطي الموظفين العاملين معهم الدافعية المستمرة، والتي تحدد سلوكهم نحو منظماتهم، حيث يتفاوتون في العمل على تحقيق أهدافها. ولأن تعزيز الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمات بدرجة عالية، هو أمر مهم للغاية في استمرارية المنظمة بأداء عملها على أكفأ وجه، فلا بد من ابتكار استراتيجيات جديدة تهدف زيادة مستوى الروح المعنوية، والذي بدوره يؤدي إلى تنشيط المنظمة وزيادة فاعليتها. كما أن أعضاء المنظمة الذين يملكون درجة عالية من الروح المعنوية، توجد لديهم الرغبة في القيام بالعمل من تلقاء أنفسهم، دون الحاجة للتأكيد عليهم، وهنا تقل أعباء المتابعة والمراقبة من قادة المنظمة، حيث تكون الرقابة حينها ذاتية تتبع من العضو نفسه، وتضعف عندها الحاجة إلى وجود نظام من العقوبات أو الحوافز والمكافآت.

والتحقق منها، وإعادة التفكير فيها، وهذا من شأنه أن يعزز الجوانب الإيجابية في ممارساتهم، ويساعدهم، ليكونوا أكثر وعياً بدورهم، وما المطلوب منهم في عصر العولمة والانفتاح والشفافية؟

1. تفيد هذه الدراسة الباحثين والدارسين والطلبة؛ لأنها تتناول أحد الموضوعات الجديدة التي تشح فيها الدراسات، كما تؤسس لدراسات لاحقة في هذا الموضوع الحيوي المهم. ويأمل الباحثان أن يكون في هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة العربية.

2. تسهم هذه الدراسة في مساعدة متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم بالأردن في معرفة طبيعة العلاقة السائدة بين مديري التربية والتعليم، ورؤساء الأقسام العاملين معهم.

3. تفيد نتائج هذه الدراسة العاملين في الميدان التربوي، من قادة تربويين وإداريين، وبخاصة رؤساء الأقسام، لتوظيف تلك النتائج في تطوير قدراتهم وإمكاناتهم في مجال العمل الإداري التربوي.

### تعريف مصطلحات الدراسة:

فيما يأتي تعريف لأهم مصطلحات الدراسة، مفاهيمياً وإجرائياً:

- قيم العمل (Work Values): هي مجموعة المعتقدات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارها هؤلاء المديرين؛ لأنهم يؤمنون بصحتها، وتحدد النهج الذي ينتهجونه في إنجازهم لأعمالهم، وإدارتهم لمنظمتهم، واتخاذهم لقراراتهم (عبدالله، 2000). وتعرف قيم العمل إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها مديرو التربية والتعليم على أداة قياس مستوى قيم العمل التي طورها الباحثان لهذه الغاية.

- الروح المعنوية (Morale): هي المزاج السائد بين جماعة من الأفراد، الذين يتميزون بالشعور بالثقة في الجماعة، وبنقطة الفرد في دوره في الجماعة، وكذلك الشعور بالولاء تجاه الجماعة بالاستعداد من أجل تحقيق أهداف الجماعة. فالروح المعنوية تشير إلى العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة، كما تشير إلى علاقة الأفراد بالقيادة وإلى إحساس العامل بالرضا عن نفسه وعن عمله (سلامة، 1995). وتعرف الروح المعنوية إجرائياً بأنها: مجموعة المشاعر الإيجابية والسلبية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، والتي تحدد نوع استجاباتهم نحو جوانب عملهم، كما تقيسها أداة الروح المعنوية التي طورها الباحثان واستخدامها في هذه الدراسة.

يهدف تعرف العلاقة بين ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم والروح المعنوية لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم، فقد شكلت لهما كل هذه العوامل دافعاً للقيام بهذه الدراسة. وعليه، فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في معرفة مستوى قيم العمل التي يمارسها مديرو التربية والتعليم وعلاقتها بالروح المعنوية لرؤساء الأقسام العاملين معهم.

### هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة معرفة قيم العمل التي يمارسها مديرو التربية والتعليم، وعلاقتها بالروح المعنوية لرؤساء الأقسام العاملين معهم، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لقيم العمل من وجهة نظر مديري التربية والتعليم أنفسهم؟  
2. ما مستوى الروح المعنوية السائدة لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم والروح المعنوية السائدة لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم؟

### أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها؛ وهو القيم أولاً ومن أهمية الفئة المبحوثة؛ وهم مديرو التربية والتعليم ثانياً. ويُعد الكشف عن قيم العمل السائدة لدى مديري التربية مدخلاً من المداخل الإدارية الحديثة، وتعرف مدى قدرتهم على الارتقاء بالعمل الإداري المؤسسي، وعلاقته بمتغيرات مهمة أخرى، مثل الروح المعنوية، أمراً في غاية الأهمية. وفضلاً عن هذا، فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من خلال ما يُمكن أن تقدمه، وما يُؤمل أن تفيد به جهات عدة، وذلك على النحو الآتي:

تسهم هذه الدراسة في الكشف عن واقع ممارسة قيم العمل التي يتبناها مديرو التربية والتعليم في الأردن، وتقدم لهم تغذية راجعة أمينة عن نتائج جهودهم في ترسيخ قيم العمل، وواقع ممارس في واحدة من كبريات المؤسسات الوطنية (وزارة التربية والتعليم)، مما يمكنهم من مراجعة أدبياتهم وشعاراتهم وخطاباتهم والاطمئنان إلى حسن مسيرتهم.

تزود هذه الدراسة مديري التربية والتعليم بتغذية راجعة عن سلوكياتهم الإدارية، ومستوى شفافيتها من وجهة نظر المتعاملين معهم، مما يتيح لهم فرصة التأمل في سلوكياتهم وممارساتهم،

## حدود الدراسة:

غير قيم العمل السائدة في المنظمات الخدمية، وقيم العمل في المنظمات الحكومية تختلف عن تلك التي يديرها القطاع الخاص، وقيم العمل في المنظمات الزراعية تختلف عن قيم العمل في المنظمات التربوية والجامعية (عبدالله، 2000).

## أهداف قيم العمل:

تبرز أهداف قيم العمل عندما يجد العامل (الموظف) نفسه محصوراً بين مصالحه الشخصية وواجباته الوظيفية، وعندما تقدم المصالح الخاصة على المصالح العامة، أو عندما يستغل الموظف العام وظيفته لتحقيق مصالحه الشخصية. ومن هنا فإن قيم العمل تهدف تحديد ما الصواب وما الخطأ؟ وما يجب أن يكون عليه سلوك الموظف في إطار هذه المعايير؟ وتهدف أيضاً ضمان تصرف الموظف في شؤون العمل بشكل موضوعي ونزيه غير متحيز، وذلك عن طريق التوفيق بين مفهومي السلطة والمسؤولية في الإدارة، حيث إن قيم العمل هي جزء من المفهوم الواسع للمسؤولية، وأحد الضوابط التي تحول دون تعسف السلطة أو إساءتها. وأخيراً فإنها تساعد أفراد المجتمع في توضيح ما هو حق للموظف، وما هو واجب عليه في أدائه لعمله عند تقديم الخدمة لهم، مما يسهل عليهم محاسبته عند الانحراف عن هذه الحدود القيمية والأخلاقية (Kenneth, 1983).

## أهمية قيم العمل:

إن قيم العمل هي الأساس في أية ثقافة تنظيمية، وهي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح، كما أن قيم العمل تعطي شعوراً بالتوجهات المشتركة للعاملين، وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية. وعلاوة على ذلك فإن المنظمة تحصل - بلا شك - على قوة كبيرة من خلال وجود قيم عمل مشتركة، إذ سيكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يجب عليهم الالتزام بها، ومن ثم سوف تكون لديهم القدرة على اتخاذ قرارات تدعم هذه المعايير، ومن خلال هذه القيم سوف يشعرون بأهميتهم في المنظمة، وسوف تثار دافعيتهم، لأن الحياة في المنظمة سوف تصبح ذات معنى بالنسبة لهم، أي أنها تؤدي إلى خلق شعور بالهوية بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، وتصبح قيم العمل حقيقة في عقول الكثير منهم.

إن وجود قيم عمل مشتركة يمتد ليشمل نواحي المنظمة، فالمنظمات التي تمتلك قيم عمل مشتركة قوية تميل إلى عكس تلك القيم في تصميم التنظيم الرسمي. كما أن هذه القيم تشير إلى ماهية الأهداف أو نوعيتها التي تركز عليها المنظمة، والتي يجب بذل أقصى الجهود لتحقيقها، مثل عملية تطوير المنظمة أولاً، والعلاقات الخارجية ثانياً، والاستراتيجيات طويلة المدى ثالثاً. كما أن قيم العمل تحدد نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها عند اتخاذ

اقتصر تطبيق هذه الدراسة على مديري التربية والتعليم ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، العاملين خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2011/2012، باستثناء مديريةية التعليم الخاص.

## محددات الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة بأدوات الدراسة المستخدمة، ودرجات صدقها وثباتها، وموضوعية المستجيبين لهذه الأدوات ونزاهتهم، وسلامة التحليل الإحصائي المستخدم لمعالجة البيانات.

## الأدب النظري:

يعرض الباحثان في هذا الجزء أبرز الجوانب ذات الصلة بمتغيري الدراسة، وهما: قيم العمل، والروح المعنوية، وذلك على النحو الآتي:

### 1. قيم العمل (Work Values)

يعد مفهوم القيم من المفاهيم الهامة التي تعددت فيها الآراء، وكثرت بصدها وجهات النظر. فقد تناوله الكثير من المفكرين، وتبوعت تعريفاتهم واختلفت. وترجع جذور هذا الاختلاف إلى المنطلقات النظرية للباحثين، وإلى الاختلافات الموجودة بين الفلاسفة، وعلماء الدين، وعلماء الاجتماع والاقتصاد والسياسة في مفهوم القيمة.

تختلف قيم العمل في طبيعتها وفي وظيفتها عن بقية الأنواع الأخرى من القيم، سواء أكانت قيماً دينية أم سياسية أم فكرية أم غيرها؟ رغم أنها تكملها وترتبط بها وتستمد منها بعض الخصائص. فقيم العمل تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي، ومن ثم فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيتهم، وبزملائهم والمتعاملين معهم، ولذلك فإن نطاقها أو مجال عملها يكون أضيق من نطاق مجال عمل القيم الدينية والاجتماعية والأخلاقية، وإن كانت تمثل القاعدة التي تبنى عليها القيم المهنية أو الوظيفية، فهي أكثر شمولية منها، وأقل تخصصاً؛ لكون القيم المهنية أو الوظيفية تسود بين أفراد المهنة أو الوظيفة الواحدة على اختلاف منظماتهم، في حين أن قيم العمل تسود بين أفراد المنظمة الواحدة على اختلاف وظائفهم ومستويات مهاراتهم، وكما تختلف قيم العمل للمهنة أو الوظيفة الواحدة حيث تتسجم مع طبيعة كل منها، كما هو الحال في اختلاف قيم العمل لمهنة المحاسبين والمدققين، عن قيم العمل لمهنة رجال التسويق والبيع، فإن قيم العمل هي الأخرى تختلف بعضها عن بعض في الكثير من الوجوه، فقيم العمل في المنظمات الإنتاجية هي

أهداف منظماتهم ونحو قائدهم سلبياً. كما تتجلى مظاهر انخفاض الروح المعنوية بقلّة الإنتاج، وزيادة في الحوادث الصناعية، فضلاً عن الخشونة والفظاظة في المعاملة، وكره العمل والزملاء والرؤساء، ومقاومة الآراء الجيدة، وتنشيط العزيمة والهمم وغيرها (كنعان، 1992).

في حين أن مؤشرات الحكم على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين تعكسها ظواهر معينة، كما أشار إليها زويلف (1975)، مثل:

1. حماس العاملين واهتمامهم الزائد في عملهم.
2. إظهارهم روح المبادرة والابتكار والتعاون مع الآخرين.
3. امتثالهم الطوعي الاختياري للتعليمات واللوائح.
4. ربط أهدافهم الشخصية بأهداف المنظمة، والشعور بالفخر والاعتزاز والانتماء لها (هاشم، بلا تاريخ).
5. زيادة قدرة الأفراد على مجابهة المشكلات بشيء من الحزم، وتكييف أنفسهم للظروف المتغيرة.
6. ارتفاع جودة الإنتاج، وتذني الصراع بين الأفراد، وتماسكهم أفراداً وجماعات، لتحقيق هدف مشترك.
7. ميل الجماعة للتماسك بدافع ذاتي، وقدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة، وقلة الصراعات بين أعضائها، وميل أفرادها لتسوية علاقاتهم الداخلية بما يعيد لها وحدتها وتماسكها (حسن، 1989).

العوامل المؤثرة في الروح المعنوية:

أشار بعض الباحثين إلى بعض العوامل التي تؤثر في مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين، والتي تقود إلى معنويات مرتفعة أو معنويات منخفضة. فقد ذكر ياساسوي (Yasaswy, 2001) خمسة عوامل، عدّها مصادر للرضا تسهم في جعل الروح المعنوية عالية، وهي: الرضا عن جوهر العمل، والرضا عن المؤسسة، والرضا عن الإشراف، والرضا عن المكافآت، والرضا عن زملاء العمل. أما ديفيز (Davis, 1962) فقد قدم ستة عوامل تؤثر في الروح المعنوية، تتصل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة، في حين تتصل الثلاثة الأخرى بجوانب أخرى، وذلك على النحو الآتي:

1. كفايات المشرف المباشر، لأنه هو المؤثر المباشر على ما يقوم به العامل من مهام، وهو حلقة الوصل والاتصال بين الفرد والإدارة.
2. الرضا عن العمل نفسه؛ والذي يشكل دافعا للعامل لإتقان عمله، وبذل كل جهد يستطيعه للقيام به.

القرارات، وهي تؤدي دوراً مهماً في تحديد المنتج الذي يستطيع أن يرتقي إليه الفرد العامل في المنظمة، فإذا كان تطوير المنتج في المنظمة هو القيمة المهيمنة فإن هذا قد يثير الرغبة لدى أفضل الأفراد في المنظمة للعمل في مختبرات التطوير وبحوثه، وإذا كان العميل هو القيمة المهيمنة فإن هذا قد يدفع الأفراد للعمل في قسم المبيعات، وإذا كان الطالب هو محور العملية التعليمية التعلمية، كما هو شائع في المنظمات التربوية، وهو القيمة المهيمنة، فإن هذا يثير الرغبة لدى العاملين في المنظمة التربوية للعمل بجد للنهوض بمستوى الطالب نحو الأفضل (Deal & Kennedy, 1982).

ولا يعد عدد القيم الرئيسة في نظام قيم العمل عاملاً حاسماً في تحديد قوة هذا النظام. ذلك أن قوة أنظمة قيم العمل تعتمد أولاً على درجة اتفاق الأعضاء في نظام القيم بشكل عام، وتعتمد ثانياً على عدد أعضاء المشتركين بهذه القيم الرئيسة.

## 2. الروح المعنوية (Morale):

ظهر تعبير الروح المعنوية بشكل واضح في الإدارة بعد إجراء تجارب جورج إلتون مايو عام 1933، في مصنع هاوثورن، في شيكاغو التابع لشركة وسترن إلكتروك، في اكتشاف لأهمية العنصر الإنساني في العمل، وإبراز أهمية الروح المعنوية في إنتاج الفرد، والتي جاء اكتشافها بطريق الصدفة. فلم تكن دراسة أثر الروح المعنوية في إنتاجية الفرد من الاعتبارات التي هدفتها هذه التجارب، إلا أن ظهورها بشكل ملحوظ في نتائج معظم التجارب التي أجريت في ذلك الوقت لفت الأنظار إليها. وأصبح ينظر إلى العامل على أنه إنسان له دوافع واحتياجات ومشاعر. وأن مدخل تحسين إنتاجية العاملين هو معنوياتهم. وأثبتت دراسات هاوثورن أن رفع الكفاءة الإنتاجية إنما يؤسس على ركيزتين أساسيتين هما: الركيزة الفنية والركيزة الإنسانية (حسن، 1989).

مؤشرات الحكم على انخفاض الروح المعنوية أو ارتفاعها:

تعد الروح المعنوية عنصراً غير ملموس، إلا أن هناك مؤشرات وأعراضاً للحكم على انخفاضها أو ارتفاعها. ومن مؤشرات الحكم على انخفاض الروح المعنوية للعاملين تذني رضا العاملين عن العمل، وفقدان التعاون، وانخفاض الولاء، حيث يسود الجماعات شعور أكثر "بالأنا"، وميل للانطواء، ولا ينزع أفرادها إلى التفكير في المستقبل، أو المبادرة، أو تحمل المسؤولية، ونتيجة لهذا الوضع فإن الروح المعنوية لمثل هذه الجماعة تبدو ضعيفة، من خلال سهولة التفريق بين أفرادها، وصعوبة التخفيف من حدة التوتر الذي يسود العلاقات بين أفرادها، وانعدام إمكانية التحكم في الصراعات بين أعضائها، وفقدان الانسجام بين أهداف الفرد العامل وأهداف المنظمة، مما يترتب عليه أن يصبح اتجاه العاملين نحو

3. الاندماج مع الزملاء في العمل، كون العامل بطبعه كائناً اجتماعياً، وإذا ما منح فرصة الزمالة فإن ذلك يشعره بالرضا عن العمل.
4. توافر أهداف فاعلة في المنظمة ومقبولة من وجهة نظر العاملين.
5. عدالة المكافآت والرواتب.
6. الحالة الصحية والبدنية والذهنية للأفراد العاملين والتي لها أثر في بيئة العمل وفي أداء الفرد.

وأشار فليبو (Flippo, 1976) إلى عشرة عوامل مؤثرة في الروح المعنوية للأفراد، وهي: الراتب، واستقرار الفرد في عمله، وظروف العمل، والتقدير للعمل المنجز، والقيادة العادلة، والفرص المتاحة للفرد، والانسجام مع زملاء العمل، ومزايا أخرى غير الأجر، والمكانة الاجتماعية، وقيام الفرد العامل بأداء عمل له أهمية عنده. في حين ذكر كنعان (1982) أن الروح المعنوية للموظف تعتمد على خمسة عوامل رئيسية، وهي:

1. ثقة الموظف بهدف التنظيم الذي يعمل فيه والذي يسهم مع مجموعة العاملين لتحقيقه.
  2. ثقة العاملين وولاؤهم لها في قيادتهم ومنظمتهم.
  3. ثقة متبادلة مع زملائه في العمل.
  4. كفاءة التنظيم ونشاطه سواء من الناحية الرسمية أو غير الرسمية.
  5. حالة الموظف الجسمية والعقلية والنفسية.
- وقد يكون من الصعب تحقيق التوازن بين هذه العوامل الرئيسية في بعض الحالات، وإن تخلف عنصر من هذه العناصر لا يعني بالضرورة انخفاض الروح المعنوية الكلية للمؤوسين، ولكن يمكن للمنظمة أن تحقق ارتفاعاً في الروح المعنوية لدى أعضائها ببقية العناصر.

في حين عد ياساسوي (Yasaswy, 2001) أن المنظمة والمدير لهما التأثير الكبير في مستوى الروح المعنوية للمؤوسين، وأدرج بعض العوامل، وهي:

1. المنظمة: إذ إن للمنظمة وأهدافها تأثيراً كبيراً في اتجاه العاملين. فإذا كانت الأهداف مقبولة لدى العاملين، فإن مشاعرهم تجاه العمل والمنظمة تصبح إيجابية. كما أن الهيكلية الواضحة للمنظمة، وتعريف العاملين بواجباتهم ومسؤولياتهم تشجعهم على العمل بيقظة، كما أن السمعة الحسنة للمنظمة تُعد من العوامل المهمة، كون الأفراد العاملين سوف يشعرون بالفخر والولاء لمنظمتهم.

2. القيادة: تعد القيادة من العوامل التي لها تأثير في الروح المعنوية للعاملين. إذ إن عدالة القائد مع العاملين ترفع من الروح المعنوية لهم، وتزيد من شعورهم بالراحة في أثناء عملهم، وبالعكس القائد الاستبدادي والمسيطر الذي يشعرون معه وكأنهم مجبرون على العمل، أو القائد السلبي أو المتساهل الذي بممارساته تلك سيؤددهم نحو مناخ غير جيد يبعد فيه العمل عن أي تطوير.

3. زملاء العمل: يُعد زملاء العمل من العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين وفي مستوى روحهم المعنوية، فالفرد العامل الذي يعمل مع زميل له متذمر باستمرار، ويتناول حديثه اليومي سلبيات المؤسسة، سوف ينعكس على تفكيره بطريقة سلبية، وسوف تتكون لديه خبرات غير سارة لعمله اليومي، مما يؤثر في معنوياته.

4. طبيعة العمل: تعد الأعمال الروتينية؛ التي تتسم بالتكرار، عاملاً مؤثراً سلبياً في الروح المعنوية للأفراد العاملين، أما الأعمال التي تتصف بالمتعة والتحدي فإنها تقود إلى روح معنوية عالية للعاملين.

5. بيئة العمل: إن بيئة العمل والظروف المحيطة من العوامل المؤثرة في الروح المعنوية، فالنظافة والأمان والراحة والسعادة لها تأثير كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين.

6. الموظف: إن لنظرة الموظف لنفسه وفهمه لذاته، أثراً عظيماً في روحه المعنوية، فالفرد العامل الذي لا يتمتع بالثقة في نفسه، ويعاني من اعتلال في صحته الجسدية والذهنية، يكون تطوير روحه المعنوية مشكلة، كما أن عدم قناعته بمدى إشباع حاجاته ورغباته، ومقارنة المزايا والمنافع التي يحصل عليها العاملون الآخرون في المنظمة الذين يقومون بأعماله نفسها، كل ذلك يشكل قيمة كبيرة عنده، ويؤدي إلى السخط والاستياء.

#### الدراسات السابقة ذات العلاقة:

فيما يأتي عرض لأهم الدراسات السابقة، التي أمكن الاطلاع عليها في مجال متغيري الدراسة: قيم العمل، والروح المعنوية، مرتبة حسب تسلسل ظهورها الزمني، وذلك على النحو الآتي:

#### 1. الدراسات السابقة ذات العلاقة بقيم العمل:

قامت الزدجالي (1999) بدراسة هدفت معرفة القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية، وعلاقتها بمتغيرات الجنس والجنسية والخبرة والمؤهل الأكاديمي. تكونت عينة الدراسة من (120) مديراً ومديرة، من عشر مناطق تعليمية في سلطنة عمان. ومن أهم نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية يعزى لمتغيرات (الجنسية، والمؤهل العلمي، وتوزيع المدارس حسب

كما قامت أبو السمن (1994) بدراسة هدفت للكشف عن أثر عوامل تربوية مختارة في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة البلقاء في الأردن. وتكونت عينة الدراسة من (312) معلما ومعلمة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة الروح المعنوية كانت متوسطة، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الكلي للروح المعنوية في مجال الاتجاهات والرواتب والمكانة المهنية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرات وللحالة الاجتماعية، في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

وأجرت الخرفان (2007) دراسة هدفت تعرف علاقات العمل في الجامعات الأردنية وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (500) عضو هيئة تدريس و(150) رئيس قسم. وأظهرت النتائج أن مستوى علاقات العمل، ومستوى الروح المعنوية، ومستوى الأداء الوظيفي كانت جميعها مرتفعة.

وهدف دراسة عودة (2010) تعرف درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا في الأردن، وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (357) معلما ومعلمة. وأظهرت النتائج أن درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا كانت متوسطة، وأن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مادبا من وجهة نظرهم كان متوسطا.

### الطريقة والإجراءات:

يتضمن هذا الجزء وصفا لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وطريقة اختيارها، والأدوات التي استخدمت فيها لجمع البيانات، وإجراءات إعدادها وبنائها وتطويرها، والخطوات اللازمة للتحقق من صدق الأدوات وثباتها، والإجراءات التطبيقية، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة.

### منهجية الدراسة:

تحقيقا لهدف الدراسة، فقد استخدم فيها المنهج المسحي الارتباطي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لهذا النوع من الدراسات، وذلك بهدف معرفة قيم العمل السائدة لدى مديري التربية والتعليم، وعلاقتها بالروح المعنوية لرؤساء الأقسام العاملين معهم، وذلك من خلال إجابة مديري التربية ورؤساء الأقسام العاملين معهم على أدوات الدراسة المعدة لهذا الغرض.

المناطق التعليمية، والعمر، والدخل)، على كل من القيم الآتية على وجه الترتيب: القيم الجمالية، والسياسية، والاقتصادية، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري الخبرة والجنس، في القيم المؤثرة في السلوك الإداري.

وأجرى الكشك (1999) دراسة هدفت معرفة درجة ممارسة المعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الثانية في الأردن لمجموعة من القيم. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (56) مديراً ومديرة، اختيروا عشوائياً من مجتمع الدراسة البالغ (150) مديراً ومديرة، يعملون في مديرية تربية عمان الثانية للعام 98/99. وتحقيقاً لأغراض الدراسة استخدمت استبانته مكونة من (42) فقرة تقيس القيم. وقد أظهرت أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المعلمين والمعلمات في مديرية تربية عمان الثانية لقيم الالتزام بالدوام، والصدق، والمساعدة، والتنظيم، والتعاون، والنظافة، والمنافسة كانت بمستوى جيد، وفق المعيار الذي حدده الباحث، وأن درجة ممارسة المعلمين والمعلمات لقيمة الإبداع كانت متوسطة حسب المعيار نفسه للباحث. بينما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المعلمات للقيم مجتمعة كانت أكبر من درجة ممارسة المعلمين لها، وأن درجة ممارسة المعلمات لقيم: الالتزام بالدوام والصدق والمساعدة والتنظيم والتعاون والإبداع، كانت أكبر من درجة ممارسة المعلمين لها لكنها لم تكن ذات دلالة إحصائية.

وهدف دراسة مكيني (Mckinney, 2000) البحث في العلاقة بين انسجام القيم للفرد مع المخرجات الشخصية للالتزام والفاعلية. وتكونت عينة الدراسة من (302) عضو هيئة تدريس، و(22) إدارياً من مدارس الإناث الكاثوليكية الثانوية بأمريكا. وأشارت أهم النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التوافق الذي يشمل أفراد الهيئة التعليمية والالتزام والفاعلية، وإلى أن للالتزام أثراً قوياً على الفاعلية، وإلى دور الإدارة المباشر بالالتزام والدور غير المباشر بالفاعلية، وإلى أهمية نماذج الاتصال في التنظيم.

### 2. الدراسات السابقة ذات العلاقة بالروح المعنوية:

أجرى شلالة (1993) دراسة هدفت معرفة العلاقة بين إدراك المدير لنمطه القيادي، وإدراك المعلمين لهذا النمط، وأثر هذه العلاقة في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية التابعة لمديرتي التربية لعمان الكبرى الأولى والثانية في الأردن. وتكونت عينة الدراسة من (95) مديراً ومديرة، و(630) معلما ومعلمة. وأظهرت أهم النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين تعزى إلى اختلاف إدراك المديرين والمعلمين لنمط المدير القيادي.

## مجتمع الدراسة:

والشورى، والقوة الحسنة، والعلاقات الإنسانية. وقد وجهت هذه الأداة إلى مديري التربية والتعليم في الأردن، حيث طور الباحثان فقرات تقيس هذه المتغيرات، بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، الذي تتدرج الإجابة عنه من موافق بشدة إلى معارض بشدة.

## التحقق من صدق أداة قيم العمل وثباتها:

للتحقق من صدق أداة قيم العمل، استخدم أسلوب صدق المحتوى، إذ اختبر الباحثان صدق الأداة عن طريق عرضها على اثني عشر (12) عضواً من أساتذة كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية، وذلك للحكم على مدى صلاحية الفقرات، من حيث: الصياغة اللغوية، وملاءمة الفقرات لأغراض الدراسة، والمجالات التي وضعت فيها، وما يروونه من حذف وتعديل وإضافة لبعض الفقرات. وقد أبدى بعض المحكمين بعض الملاحظات التي تتعلق بتعديل بعض الفقرات، وحذف (7) فقرات من الاستبانة، ودمج بعض الفقرات مع المجالات التي تنتمي إليها، وكان المعيار الذي اعتمد في قبول الفقرات أو استبعادها هو حصول الفقرة الواحدة على نسبة موافقة (80%) فأكثر من المحكمين للإبقاء عليها، أما الفقرات التي حصلت على نسبة أقل من ذلك فقد استبعدت من أداة الدراسة، وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية (69) فقرة، موزعة على مجالات الدراسة الاتي عشر.

وللتحقق من ثبات أداة قيم العمل، فقد وزعت على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، قوامها (20) مدير تربية. حيث استخرج معامل ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، باستخدام طريقة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لمعرفة توافق المستجيبين عن أداة الدراسة، حيث بلغ معامل الثبات كما هو موضح في الجدول (1):

الجدول (1): معاملات الثبات لمجالات أداة قيم العمل باستخدام الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)

الرقم	المجال	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
1	قيم الاستقلالية	0.75
2	قيم القيادة	0.80
3	قيم الامتثال	0.71
4	القيم التقديرية	0.60
5	القيم الخيرية	0.89
6	قيم الدعم	0.78
7	قيم الصدق	0.85
8	قيم العدل	0.87
9	قيم الأمانة	0.55
10	قيم الشورى	0.43

تكون مجتمع الدراسة من مديري التربية والتعليم جميعهم في الأردن، والبالغ عددهم (40) مديراً، ومن رؤساء الأقسام جميعهم في مديريات التربية والتعليم في الأردن في العام الدراسي 2011-2012، والبالغ عددهم (800) رئيس قسم (وزارة التربية والتعليم، 2011).

## عينة الدراسة:

اختيرت عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (12) مدير تربية وتعليم في الأردن، يمثلون ما نسبته (30%) من مجتمع الدراسة في الأردن، و(213) رئيس قسم يمثلون ما نسبته (25%) من مجتمع الدراسة. وذلك على النحو الآتي:

1. قسمت المملكة إلى اثنتي عشرة محافظة موزعة على الأقاليم الثلاثة، هي:
  - إقليم الشمال: ويضم محافظات: إربد، وجرش، وعجلون، والمفرق.
  - إقليم الوسط: ويضم محافظات: العاصمة عمان، ومادبا، والبلقاء، والزرقاء.
  - إقليم الجنوب: ويضم محافظات: الكرك، والطفيلة، ومعان، والعقبة.
2. اختير أول مديرية تربية وتعليم من كل محافظة.
3. اختير مديرو التربية والتعليم في المديريات المختارة، ورؤساء الأقسام جميعهم العاملون في هذه المديريات، وبذلك تكونت عينة الدراسة من (12) مدير تربية، و(213) رئيس قسم.

## أدوات الدراسة:

تحقيقاً لأغراض الدراسة، صمم الباحثان أداتين: الأولى لتعرف قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم، والثانية لتعرف مستوى الروح المعنوية لدى رؤساء الأقسام، وذلك بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، على النحو الآتي:

### 1. أداة قياس قيم العمل:

بنيت هذه الاستبانة بما يتناسب مع البيئة المبحوثة، وهي مديريات التربية والتعليم، إذ درس الباحثان الأدب المتعلق بقيم العمل، فضلاً عن الإفادة من نوي الاختصاص في هذا المجال، وبعد الاطلاع على بعض الدراسات التي تناولت قيم العمل، وقد تكونت أداة قياس قيم العمل بصورتها الأولية من (76) فقرة موزعة على (12) مجالاً وهي: الاستقلالية، والقيادة، والامتثال، والتقدير، والخيرية، والدعم، والصدق، والعدل، والأمانة،

11	قيم القوة الحسنة	0.62
12	قيم العلاقات الإنسانية	0.84

2. المتغير التابع: وهو مستوى الروح المعنوية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية.

### المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، أجريت المعالجات الإحصائية المناسبة، بعد إدخال البيانات التي جمعت في الحاسوب؛ لتحليلها ومعالجتها، حيث استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، للإجابة عن أسئلة الدراسة لكل سؤال على حدة، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وعلى النحو الآتي:

1. للإجابة عن السؤال الأول والثاني، فقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. للإجابة عن السؤال الثالث، فقد استخدم معامل ارتباط بيرسون. وقد أعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزن مندرج، وفق سلم ليكرت الخماسي، وذلك وفق الترتيب الآتي: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، وتمثل رقمياً الترتيب (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، وقد حدّد مستوى قيم العمل والروح المعنوية بثلاثة مستويات، باعتماد المعادلة الآتية:

طول الفئة = (القيمة العليا - القيمة الدنيا) مقسومة على عدد المستويات، أي:  $1.33 = 3/4 = 3 / (5-1)$

وعليه يكون المستوى المتدني  $(1 + 1.33 = 2.33)$ ، والمستوى المتوسط  $(2.34 - 3.66)$ ، والمستوى المرتفع  $(3.67 - 5)$ . وبشكل أكثر تحديداً يكون:

المستوى المتدني: من 1 - 2.33

المستوى المتوسط: من 2.34 - 3.66

المستوى المرتفع: من 3.67 - 5.

### نتائج الدراسة:

فيما يأتي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفقاً لأسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

1. نتائج السؤال الأول: ما مستوى ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن، من وجهة نظر مديري التربية والتعليم.

للإجابة عن هذا السؤال، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري التربية والتعليم لدرجة قيم العمل السائدة لديهم، على مجالات الدراسة والأداة ككل، والجدول (2) يبين ذلك:

### 2. أداة قياس مستوى الروح المعنوية:

بُنيت هذه الأداة بما يتناسب مع البيئة المبحوثة، وهي مديريات التربية والتعليم، بعد دراسة الأدب المتعلق بالروح المعنوية، فضلاً عن الإفادة من ذوي الاختصاص في هذا المجال، وبعد الاطلاع على بعض الدراسات التي تناولت الروح المعنوية. وتكونت الأداة بصورتها الأولية من (26) فقرة.

### التحقق من صدق أداة الروح المعنوية وثباتها:

للتحقق من صدق هذه الأداة، استخدم أسلوب صدق المحتوى، عن طريق عرضها على اثني عشر (12) عضواً من أساتذة الجامعات في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية، وذلك للحكم على مدى صلاحية الفقرات من حيث الصياغة اللغوية، وملاءمة الفقرات لأغراض الدراسة، وما يروونه من حذف، وتعديل، وإضافة لبعض الفقرات، وقد أبدى بعض المحكمين بعض الملاحظات التي تتعلق بتعديل بعض الفقرات، وحذف (5) فقرات من الاستبانة، ودمج بعض الفقرات مع الفقرات المشابهة لها، وكان المعيار الذي اعتمد في قبول الفقرات أو استبعادها، هو حصول الفقرة الواحدة على نسبة موافقة (80%) فأكثر من المحكمين للإبقاء عليها، أما الفقرات التي حصلت على نسبة أقل من ذلك فقد استبعدت من أداة الدراسة، وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة، بصورتها النهائية، (21) فقرة موزعة على الاستبانة.

وللتحقق من ثبات أداة الروح المعنوية، فقد وزعت على عينة استطلاعية قوامها (50) رئيس قسم من خارج عينة الدراسة، لمرتين متتاليتين، بفارق زمني مقداره أسبوعان، وقد استخرج معامل ثبات بيرسون، حيث بلغ معامل الثبات (0.90).

### إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أدوات الدراسة وثباتها، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وزعت (12) استبانة قياس القيم على عينة مديري التربية والتعليم، و (220) استبانة قياس الروح المعنوية على عينة رؤساء الأقسام. وفي حين استرجعت استبانات عينة مديري التربية والتعليم كلها، فقد استرجع (213) استبانته من عينة رؤساء الأقسام، وبنسبة بلغت (98%).

### متغيرات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على نوعين من المتغيرات:

1. المتغير المستقل: وهو قيم العمل السائدة لدى مديري التربية والتعليم في الأردن.

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقديرات مديري التربية والتعليم لدرجة قيم العمل السائدة لدى مديري التربية والتعليم على مجالات الدراسة والأداة الكلية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
12	قيم الشورى	4.88	0.21	1	مرتفع
1	قيمة العلاقات الإنسانية	4.82	0.27	2	مرتفع
9	قيم القدوة الحسنة	4.80	0.23	3	مرتفع
3	قيم العدل	4.76	0.33	4	مرتفع
10	قيم الصدق	4.76	0.32	4	مرتفع
5	قيم الامتثال	4.69	0.31	6	مرتفع
11	قيم القيادة	4.66	0.38	7	مرتفع
2	القيم الخيرية	4.65	0.40	8	مرتفع
6	قيم الاستقلالية	4.63	0.33	9	مرتفع
7	القيم التقديرية	4.43	0.39	10	مرتفع
8	قيم الدعم	4.43	0.39	10	مرتفع
4	قيم الأمانة	4.37	0.27	12	مرتفع
	الأداة ككل	4.65	0.32		مرتفع

المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.27).

2. نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الروح المعنوية السائدة لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟

للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات لتقديرات رؤساء الأقسام لمستوى الروح المعنوية السائدة لديهم، والجدول (3) يوضح هذه النتائج:

يبين الجدول (2) أن مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم لقيم العمل كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.65) والانحراف المعياري (0.32)، وجاءت مجالات قيم العمل جميعها بمستوى مرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات جميعها بين (4.37-4.88). وقد احتل المجال رقم (12) وهو (قيم الشورى) المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.88)، وانحراف معياري (0.21)، وجاء المجال رقم (1) وهو (العلاقات الإنسانية) في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (4.82)، وانحراف معياري (0.27)، بينما احتل المجال رقم (4) وهو مجال (الأمانة)

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقديرات رؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم لمستوى الروح المعنوية السائدة لديهم

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
21	أمتك الثقة بنفسك	4.69	.59	1	مرتفع
4	أحب أن أؤدي عملي	4.85	.53	2	مرتفع
9	علاقاتي بزملائي في العمل جيدة	4.53	.60	3	مرتفع
7	أنتمي وظيفيا لعملي	4.51	.64	4	مرتفع
5	أفتخر بزملائي العاملين في قسمي	4.48	.63	5	مرتفع
15	أواظب على عملي دون تغيب.	4.39	.65	6	مرتفع
8	معنوياتي عالية في عملي.	4.30	.76	7	مرتفع
2	أقوم بعملي بحماس.	4.29	.76	8	مرتفع
20	أعمل في أوقات إضافية دون مقابل متى تطلب الواجب مني ذلك	4.21	.90	9	مرتفع
16	أحب العمل في المديرية.	4.15	.81	10	مرتفع
6	يشعرن عملي في المديرية بالأمان	4.04	.86	11	مرتفع
12	المديرية التي أعمل بها فاعلة.	3.88	.91	12	مرتفع
3	أعبر بحرية عن الممارسات الخاطئة في المديرية.	3.86	.92	13	مرتفع

17	المركز الاجتماعي لمهنتي جيد.	3.84	1.00	14	مرتفع
10	أفكر بالبقاء في عملي الحالي.	3.75	1.14	15	مرتفع
14	أتحدث عن عملي باستمرار.	3.72	.99	16	مرتفع
13	يتاح لي الفرصة لإثبات ذاتي.	3.65	1.01	17	متوسط
1	يلبي العمل في المديرية طموحاتي	3.50	1.04	18	متوسط
19	تقدم المديرية لموظفيها الدعم المعنوي.	3.41	1.12	19	متوسط
11	تمنح المكافآت في مديرتي بطريقة عادلة.	3.19	1.15	20	متوسط
18	يتناسب دخلي السنوي مع الجهود التي أبذلها.	3.15	1.17	21	متوسط
	المجال كليا	4.00	0.86		مرتفع

رؤساء الأقسام العاملين معهم، فقد بلغ معامل الارتباط (0.029). وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

### مناقشة النتائج:

يتضمن هذا الجزء مناقشةً لنتائج الدراسة، والتوصيات التي تمخضت عنها، وذلك على النحو الآتي:

1. مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى ممارسة قيم العمل السائدة لدى مديري التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر مديري التربية والتعليم أنفسهم؟

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم لقيم العمل كان مرتفعاً، وجاءت مجالات قيم العمل جميعها بمستوى مرتفع. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مديري التربية والتعليم عندما يتحدثون عن قيم العمل، فهم يتحدثون عن قيم مطلقة تسبح في فضاء تنظيمي معين، وهم لا يتحدثون عن قيم نسبية توجد بدرجات متفاوتة وفق الظروف المحيطة بكل بيئة عمل. وعند النظر إلى قيم العمل في مجتمعاتنا مقارنة بالمجتمعات الغربية على سبيل المثال، نجد تشابهاً كبيراً في الدرجة مع المجتمعات الغربية التي قطعت شوطاً حضارياً طويلاً في بنيتها التنظيمية والمؤسسية، ومن ثم فإن القارئ يستطيع أن يلاحظ التشابه الكبير بين المجتمعين، فالالتزام بالوقت، والإنتاجية، والالتزام بالقوانين مع المرونة، تعد من السمات الرئيسة في ثقافة المنظمات بأنواعها المختلفة، سواء المؤسسات العامة أو القطاعات الربحية الخاصة.

لقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة الدراسة التي أجرتها الزدجالي (1999)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية يعزى لمتغيرات (الجنسية، والمؤهل العلمي، وتوزيع المدارس حسب المناطق التعليمية، والعمر، والدخل الشهري) على: (القيم الجمالية، والسياسية، والاقتصادية). كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الكشك (1999)، التي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة المعلمين والمعلمات في مديرية تربية عمان الثانية لقيم: الالتزام بالدوام، والصدق، والمساعدة، والتنظيم،

يبين الجدول (3) أن مستوى الروح المعنوية لرؤساء الأقسام كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4) والانحراف المعياري (0.86)، وجاءت غالبية فقرات هذا المجال بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال كلها بين (3.15-4.69). كما يبين الجدول رقم (3) أن الفقرة رقم (21) والتي تنص على (أمتك الثقة بنفسك) قد احتلت المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.69)، وانحراف معياري (0.59)، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على (أحب أن أؤدي عملي) في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (4.58) وانحراف معياري (0.53)، بينما احتلت الفقرة رقم (18) والتي تنص على (يتناسب دخلي السنوي مع الجهود التي أبذلها) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.15)، وانحراف معياري (1.17). ويلاحظ من الجدول أن خمس فقرات حصلت على درجة ممارسة متوسطة، وبقية الفقرات حصلت على تقديرات بدرجة مرتفعة.

3. نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم والروح المعنوية السائدة لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم؟  
حُسب معامل الارتباط بين قيم العمل التي يمارسها مديرو التربية والتعليم، والروح المعنوية السائدة لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (4) يوضح هذه النتائج:

الجدول (4): معامل ارتباط بيرسون بين درجة تقديرات أفراد العينة لممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم والروح المعنوية السائدة لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم

المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
قيم العمل	.029	.928
الروح المعنوية		

يظهر من الجدول (4) أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين قيم العمل السائدة لدى مديري التربية والتعليم والروح المعنوية لدى

له، إضافة إلى إيجاد اللوائح التنظيمية الواضحة التي تعرف الموظف بمهام وظيفته. وهذا يحتاج إلى إعطاء المزيد من الدورات التدريبية داخل المؤسسة وخارجها، فكلما زادت كفاءة العاملين في المنظمة أو المؤسسة زادت قدراتهم الوظيفية، وانعكس ذلك على أداء المؤسسة كلها، إضافة إلى السعي إلى إيجاد نظام واضح يحدد الحوافز والعقوبات. ويعزو الباحثان عدم وجود علاقة بين قيم العمل والروح المعنوية لغياب التنسيق بين مديري التربية ورؤساء الأقسام، وكذلك اعتقاد كل من الطرفين بمهنية الآخرين وعدم التدخل في مهام الطرف الآخر.

### التوصيات:

فيما يأتي بعض التوصيات التي يوصي بها الباحثان في ضوء نتائج الدراسة:

1. أشارت نتائج الدراسة في السؤال الأول إلى أن درجة ممارسة مديري التربية لقيم العمل كانت مرتفعة. وفي ضوء ذلك يوصي الباحثان وزارة التربية والتعليم بما يأتي:
  - أ. الاستمرار في تحديد الأسس والمعايير الفنية عند اختيار مديري التربية والتعليم، ممن تتوفر لديهم منظومة قيمية تتوافق مع قيم العمل السائدة في وزارة التربية والتعليم.
  - ب. منح مديري التربية صلاحيات إضافية، وذلك لتعزيز دورهم في مديريات التربية والتعليم.
2. أشارت نتائج الدراسة في السؤال الثاني إلى أن درجة الروح المعنوية لدى رؤساء الأقسام كانت مرتفعة. وفي ضوء ذلك يوصي الباحثان بما يأتي:
  - أ. توفير جو مناسب لرؤساء الأقسام للعمل بكفاية واطمئنان.
  - ب. تفعيل نظام الحوافز والمكافآت لمديري التربية ورؤساء الأقسام.

### المراجع:

- [1] أبو السمن، مي (1994). أثر عوامل تربوية مختارة في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة البلقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- [2] حسن، محمد (1989). علم المنظمة الأصول والتطور والتكامل. الموصل، دار الكتب للنشر.
- [3] خرفان، رولا هاني (2007). علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.

والتعاون، والنظافة، والمنافسة، كانت بمستوى جيد، وأن درجة ممارسة المعلمين والمعلمات لقيمة الإبداع كانت متوسطة. بينما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المعلمات للقيم مجتمعة كانت أكبر من درجة ممارسة المعلمين لها، وأن درجة ممارسة المعلمات لقيم: الالتزام بالدوام، والصدق، والمساعدة، والتنظيم، والتعاون، والإبداع، كانت أكبر من درجة ممارسة المعلمين لها، لكنها لم تكن ذات دلالة إحصائية.

2. مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الروح المعنوية السائدة لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام انفسهم؟

أظهرت النتائج أن مستوى الروح المعنوية لدى رؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم كان مرتفعاً. ويعزو الباحثان ظهور هذا المستوى المرتفع من الروح المعنوية إلى أن رؤساء الأقسام يشعرون بالارتياح في عملهم، ويشعرون أيضاً بالحماس لإنجاز أعمالهم، ولديهم الهمة العالية، وأن عملهم في مديريات التربية والتعليم يلبى طموحاتهم، ومن ثم يقبلون على العمل بحماس واندفاع عاليين.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو السمن (1994)، التي أشارت إلى أن درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة البلقاء كان متوسطاً. كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة مارتن (Martin, 2000)، التي هدفت لمعرفة العلاقة بين سلوك القائد لمديري المدارس الابتدائية والروح المعنوية للمعلمين في المدارس الابتدائية من مقاطعة هامبلتون في ولاية فرجينيا، حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي للمدير (الالتزام نحو نجاح الطلبة)، ومجال (الألفة بين المعلمين والمدير)، وإلى عدم وجود فروق جوهرية بين الروح المعنوية لمعلمي التعليم الخاص ومعلمي التعليم العام.

3. مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم والروح المعنوية السائدة لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم؟

أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين قيم العمل السائدة لدى مديري التربية والتعليم والروح المعنوية لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم. وقد يعزى ذلك إلى أنه يمكن العمل على تعزيز الروح المعنوية لدى الموظفين عن طريق تزويدهم بالمهارات اللازمة لأداء أعمالهم، وتعريفهم بثقافة المنظمة، ومدى جديتها في الالتزام بأداء وظيفتها أمام الجمهور المستفيد من الخدمة التي تقدمها

- أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: الخرطوم.
- [15] وزارة التربية والتعليم (2011). النشرة الإحصائية 2011. عمان، قسم الإحصاء، وزارة التربية والتعليم.
- [16] Davis, Keith (1962), Human Relations at Work, New York: McGraw-Hill Book Company Inc. Deal. Terrence. & Kennedy, Allan, A. (1982). Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison Wesley Publishing Company, Inc, USA.
- [17] Flippo, Edwin, B. (1976), Principles of Personnel Management. New York U.S.A.: MC Graw-Hill Book Company, Inc.
- [18] Kenneth, Kerengan (1983). Ethics in the public service Comparative perspectives, international institute of Administration Sciences, Brussels, Belgium.
- [19] Mckinney, Kathleen Marie, (2000). The Relationship of Values Congruence to Commitment antivenins, ST JONTS University School of Education and Human Services, (1334).
- [20] Yasaswy, N.J. FCA. FICWA. (2001), Human Resource Management Text and Cases '2<sup>nd</sup>. New Delhi: EXCEL BOOKS, pp378.
- [4] الزدجالي، أمينة بنت عبد العزيز (1999). القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- [5] زويلف، مهدي (1975). إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، ط1، بغداد: مطبعة الجامعة.
- [6] السعود، راتب، وبطاح، أحمد (1996). مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بأخلاقيات المهنة من وجهة نظرهم. دراسات العلوم التربوية، المجلد 3، العدد 2، ص302.
- [7] سلامة، بلال (1995). الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- [8] سلطان، محمد سعيد (2002). السلوك الإنساني في المنظمات، فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- [9] شلالة، شاكرا (1993). العلاقة بين إدراك المدير لنمطه القيادي وإدراك المعلمين لهذا النمط وأثر هذه العلاقة في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين وذلك في المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية التابعة لمديرتي التربية والتعليم لعمان الكبرى الأولى والثانية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- [10] عبد الله، نجلاء محمود (2000). القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي "دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية عمان، الأردن.
- [11] عودة، هديل (2010). الكفايات الادارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- [12] الكشك، محمد نايف (1999). درجة ممارسة المعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم لعمان الثانية لمجموعة من القيم، مؤتمر القيم والتربية في عالم متغير، المجلد 2، إربد، جامعة اليرموك.
- [13] كنعان، نواف (1992). القيادة الإدارية. الطبعة 4، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- [14] مؤتمن، منى (2004). تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المركزية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير.