

درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الاردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم

محمد رشدي أحمد نيب وراتب السعود*

ملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم. ولتحقيق أغراض الدراسة اختيرت عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، تكونت من (12) مدير تربية وتعليم، و(213) رئيس قسم. واستخدم لجمع البيانات أداتان: الأولى لقياس قيم العمل التي يمارسها مديرو التربية والتعليم، والثانية لقياس الإلتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام، بعد التأكد من صدقهما وثباتهما. أشارت نتائج الدراسة إلى أن كلاً من درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لقيم العمل، ودرجة الإلتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم كانت مرتفعة. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين قيم العمل السائدة لدى مديري التربية والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم، فقد بلغ معامل الارتباط (0.301). وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

وفي ضوء نتائج الدراسة، تم تقديم مجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة وضع عدد من الأسس والمعايير الفنية عند اختيار مديري التربية ممن تتوافر لديهم منظومة قيمة تتوافق مع قيم العمل السائدة في وزارة التربية، فضلاً عن توفير جو مناسب لرؤساء الأقسام للعمل بكفاءة واطمئنان، وتفعيل نظام الحوافز والمكافآت لمديري التربية ورؤساء الأقسام.

الكلمات الدالة: قيم العمل، الإلتزام التنظيمي، مديرو التربية والتعليم، رؤساء الأقسام.

المقدمة

نجاح أي منظمة أو مؤسسة، في تحقيق الأهداف المنشودة، أو الفشل والعجز عن تحقيق تلك الأهداف. على إن الإدارة التربوية ليست استثناءً من هذه القاعدة، إذ إنها هي المحرك الرئيس لكل الطاقات البشرية والمادية المتاحة في مركز وزارة التربية والتعليم، وفي مديريات التربية والتعليم على حد سواء، مثلما أن للإدارة المدرسية ذات الدور على صعيد المدارس. وفي هذا السياق، يرى الطعاني (1999) أن دور الإدارة التربوية قيادي وريادي، تسعى من خلاله لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية وغاياتها، وتحمل المسؤولية في تسيير أعمالها. وهذا يبرز أهمية دور مدير التربية والتعليم، حيث تتجلى أهمية هذا الدور في المهام التي يؤديها بوصفه الوسيط بين الإدارة العليا المتمثلة بوزارة التربية والتعليم من جهة، والإدارات التربوية والتعليمية المدرسية في الميدان من جهة أخرى.

وفي هذا الصدد، فقد أشار السعود وبطاح (1996) إلى أنه قد تم إعادة 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

أجمع الباحثون والمفكرون على أن التربية تمثل أهم اللبنة الأساسية في تنمية المجتمعات اقتصادياً واجتماعياً، وذلك من خلال إعدادها للإنسان الفاعل، القادر على رسم الخطط التنموية المختلفة وتنفيذها. وتعد الإدارة التربوية ركناً أساسياً في النظام التربوي؛ لما لها من دور أساسي في إعداد هذا الإنسان وتأهيله. ويُنظر إلى فاعلية الإدارة وكفاءتها على أنها واحدة من الخصائص التي تمتاز بها المجتمعات المتقدمة عن المجتمعات النامية. فالإدارة الكفوة هي الإدارة القادرة على توظيف جميع 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 من جهة، والمجتمع من جهة أخرى.

لقد بات واضحاً أن الإدارة، ولا غير، هي المسؤولة عن

* أكاديمية ساندس، وجامعة عمان العربية، الأردن. تاريخ استلام البحث 2012/11/21، وتاريخ قبوله 2013/8/22.

بواجباتها، وعدم تحقيق أهدافها (Welsch and Lavan, 1981). ووفقاً لما يراه رحيم وأفزالور (Rahim and Afzalur, 2000) فإن الآثار الايجابية للالتزام التنظيمي لا تقتصر على الفرد فحسب، بل انها تتعدى ذلك الى المنظمة أيضاً. ذلك ان الالتزام التنظيمي يؤدي إلى تنشيط المنظمة وزيادة فاعليتها، فأعضاء المنظمة الذين يكون لديهم التزام تنظيمي، فأنهم يملكون الرغبة للقيام به من تلقاء أنفسهم دون الحاجة للتأكيد عليهم بضرورة إنجازه، وهنا تقل أعباء المتابعة والمراقبة من قبل قادة المنظمة، وتكون الرقابة حينها تتبع من ذات العضو في المنظمة متناسبة مع التزامه التنظيمي، وتضعف عندها الحاجة إلى وجود نظام من العقوبات أو الحوافز أو المكافآت. وتأسيساً على ما سبق، فأن تمسك جميع العاملين في المنظمة التربوية، وفي مقدمتهم مدير التربية والتعليم، بقيم العمل الوظيفية، وجعلهم على درجة عالية من الالتزام التنظيمي مهم للغاية، لتحقيق اهداف تلك المنظمة بكفاءة واقتدار. ولتعزيز التمسك بالقيم الوظيفية والالتزام التنظيمي، لا بد أن يعمل المديرين على توضيح أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها، كما يتوجب على المنظمة أن تحدد القيم التنظيمية والمبادئ المهنية التي يجب الالتزام بها، إضافة إلى توضيح أدوار كل من الأفراد العاملين في هذه المنظمة أثناء السعي لتحقيق خططها وأهدافها، بحيث يتضمن ذلك التزاماً تاماً، وعلى كافة المستويات الإدارية، بالقيم التنظيمية ضمن كل دور وظيفي محدد، والذي يكون فيه القائد أنموذجاً مجسداً للقيم والالتزام التنظيمي في منظمته.

مشكلة الدراسة

نظراً لدوره القيادي، يعد مدير التربية والتعليم أحد الأركان الرئيسية في العملية التربوية، إذ عليه أن يتحلى بصفات خاصة تجعله يتماشى مع جميع الأدوار التي تتطلبها العملية التربوية. كأن يؤمن بعمله، ويكون راغباً فيه، ومؤملاً له، ولديه الاستعداد لممارسته وتحمل مسؤولياته، وأن يكون قدوة حسنة في سلوكه العام، وأن يتصف بالعدل والذكاء والصبر والتواضع، وأن تكون لديه دراية بالعادات والتقاليد الاجتماعية والسلوك البشري، وأن يتصف بالصدق والحكمة والأمانة وحسن التعامل مع الآخرين. لذلك فإن القيم هي البوصلة التي توجه سلوك مدير التربية والعاملين معه، ومنها تصدر القرارات سواء أكانت فردية أم جماعية. وعليه، فإن قيم مديري التربية والتعليم ورؤساء الأقسام تعد من العوامل المهمة في تحديد سلوكهم، لأنهم عندما يؤدون سلوكاً أو يختارون مساراً، إنما يفعلون ذلك من خلال مرجعية معينة في اذهانهم، وإذا كان هناك توافق وانسجام بين أهداف

التربوي وتحفيزهم لرفع مستويات الأداء لديهم بطريقة تعاونية لتحقيق الأهداف التربوية. وفي ذات السياق، فقد أشارت منى مؤتمن (2004) الى أن نجاح أو فشل تحقيق الأهداف التربوية يتوقف على قدرة مدير التربية والتعليم وكفاءته في القيام بالأدوار والمهام والواجبات الموكلة إليه. ذلك ان مدير التربية والتعليم هو القائد التربوي الذي له دور مباشر وفاعل في تحقيق أهداف القيم التربوية، من خلال ما يناط به من مهام وظيفية لها أثرها على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية. إنه يمثل حلقة الوصل بين القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم والإدارة التربوية والمدرسية في الميدان. ونظراً لدوره القيادي الكبير في العملية الادارية، فأن تحقيق الأهداف التربوية منوط بمدير التربية والتعليم بشكل أكبر من غيره في المؤسسة التربوية. على ان تحقيق هذه الاهداف التربوية لن يتم دون التزام مدير التربية والتعليم بقيم العمل الايجابية، وفي مقدمتها الإخلاص في العمل، والالتزام به ليكون قدوة صالحة لغيره.

لقد أشار الفرح (1992) إلى إن الإخلاص في تطبيق قيم العمل لا يتأتى إلا من خلال الالتزام بالقيم والأخلاقيات السلوكية الإيجابية، وخصوصاً من قبل الإدارات العليا، والتي بدورها توجه الأفراد العاملين نحو الالتزام والتقيّد بقيم وقواعد العمل الإيجابية المرتبطة بسلوك وأداء الموظفين، مما يدرأ عنهم الفساد الخلقى، وبالتالي يحد من ظاهرة الفساد الإداري والتي منبعها الفرد (الموظف) الفاسد قيماً وأخلاقياً في أي من المستويات الإدارية. وهذا ينسجم مع ما كان قد أكده أومستوت (Umstot, 1984) بأن التزام الموظفين يترك أثراً ايجابية على الموظفين انفسهم وعلى المنظمة التي يعملون فيها. فالناس الملتمزمون تنظيمياً هم الذين يملكون الدافعية المستمرة التي تحدد سلوكهم نحو منظماتهم، بحيث يتفانون في السعي لتحقيق أهدافها، وهؤلاء الأشخاص يملكون الالتزام القوي عندما يختارون المشاركة، ووضع الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتزداد قوة إيمانهم بفاعلية وضرورة هذه الخطط والحاجة الماسة لها.

إن جعل العاملين على درجة عالية من الالتزام التنظيمي مهم للغاية في اتخاذ القرارات التي تتعلق باستمرار أي منهم في المنظمة أو التخلي عن عضويته فيها. إذ إن هذه القرارات تعتمد على الأبعاد السلوكية المنعكسة عن الالتزام التنظيمي لأعضاء المؤسسة، وعندما تعمل إدارة المنظمة على تحديد مجموعة المتغيرات المتعلقة بالالتزام التنظيمي فإنها ستعتمد إلى ابتكار استراتيجيات تنظيمية تهدف إلى زيادة مستويات الالتزام التنظيمي، فعدم الالتزام التنظيمي يؤدي بالمنظمة إلى التصغير

الموضوعات التي لاقت اهتمام الانسان عبر كل العصور، مثلما لاقت اهتمام الاديان السماوية كافة، وآخرها الاسلام، الذي شدد رسوله عليه السلام في حديثه الصحيح: (ان الله يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقنه). واذا كان هذا الحديث يشدد على قيمة اتقان العمل، فإنه لا ينسى التزام العامل بعمله واخلاصه فيه. ولهذا فإن الكشف عن قيم العمل السائدة لدى مديري التربية يعد مدخلا من المداخل الإدارية الحديثة، وتعرف مدى قدرته على الارتقاء بالعمل الإداري، وعلاقته مع متغيرات مهمة أخرى مثل الالتزام التنظيمي أمراً في غاية الأهمية. ويشكل اكثر تحديداً، فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من خلال ما يأتي:

1. يؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في الكشف عن واقع ممارسة قيم العمل التي يتبناها مديرو التربية والتعليم في الاردن، وأن تزودهم بتغذية راجعة عن سلوكياتهم الإدارية، ومستوى شفافيتها من وجهة نظر المتعاملين معهم، مما يتيح لهم فرصة التأمل في سلوكياتهم وممارساتهم، والتحقق منها وإعادة التفكير فيها، وهذا من شأنه أن يعزز الجوانب الإيجابية في ممارساتهم، ويساعدهم ليكونوا أكثر وعياً بدورهم وما هو مطلوب منهم في عصر العولمة والانفتاح والشفافية.
2. كما يؤمل من نتائج الدراسة ايضا الكشف عن درجة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الاقسام في مديريات التربية والتعليم في الاردن، مما يمكن من وضع السياسات التربوية المناسبة في هذا الجانب.
3. كما يؤمل من نتائج الدراسة ايضا ان تساعد متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم بالأردن في معرفة طبيعة العلاقة السائدة بين مديري التربية والتعليم، ورؤساء الأقسام العاملين معهم ومدى التزامهم التنظيمي، كما تفيد نتائجها العاملين في الميدان التربوي من قادة تربويين وإداريين وبخاصة رؤساء الأقسام، لتوظيف تلك النتائج في تطوير قدراتهم وإمكاناتهم في مجال عملهم.
4. وربما يمكن لهذه الدراسة أن تفيد الباحثين والدارسين في مجالى القيم الوظيفية والالتزام التنظيمي، كما تؤسس لدراسات لاحقة في هذين الموضوعين الحيويين المهمين في مجال السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات التربوية.

تعريف مصطلحات الدراسة

فيما يلي تعريف لأهم مصطلحات الدراسة:

- **قيم العمل:** عرفها عبدالله (2000) بأنها: مجموعة من المعتقدات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل

المؤسسة، وحاجات الشخص كان ذلك دافعا للإنجاز إلى الحد الذي يصوغ من الأفراد جماعة متماسكة متفاعلة.

أن شريحة مديري التربية والتعليم، كأى شريحة في المجتمع، مختلفة في ثقافتها، وبالتالي مختلفة في القيم التي تؤمن بها، وإن عدم توافر منظومة قيمية موحدة ومحددة عند جميع المديرين يؤدي إلى اختلاف بالسلوكيات الممارسة لديهم، مما ينعكس سلبا على أداء المرؤوسين لواجباتهم، والتزامهم الوظيفي. ومن هنا، فإن التعرف إلى قيم مديري التربية والتعليم سيساعد في التعرف إلى سلوكهم، وبالتالي التعرف إلى كيفية اتخاذ قراراتهم الوظيفية التي ستؤثر بشكل مباشر في رؤساء الاقسام، وباقي الموظفين وفي كل من يتعامل معهم.

ومن خلال عملهما بالمجال التربوي، فقد لاحظ الباحثان أثناء مراجعتهم لمديريات التربية والتعليم في أوقات متباعدة، أن هناك نوعاً من عدم الاهتمام بقيم العمل لدى مديري التربية والتعليم، عدا عن غياب التعاون التام بين رؤساء الأقسام ومديري التربية والتعليم، كما لاحظنا أن هناك تأثيراً واضحاً لممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم على رؤساء الأقسام العاملين معهم، من حيث الالتزام التنظيمي، مما حدا بهما لإجراء هذه الدراسة. وعليه، فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في التعرف إلى درجة ممارسة مديرو التربية والتعليم في الاردن لقيم العمل، وبيان علاقتها بالالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم.

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة إلى تعرف قيم العمل التي يمارسها مديرو التربية والتعليم في الاردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم؟
2. ما درجة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الاردن والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم؟

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها؛ وهما: القيم والالتزام التنظيمي. ذلك ان موضوع قيم العمل يعد من

الآراء، واختلفت تعريفات الباحثين لها لاختلاف منطلقاتهم الفكرية. وقد عرفها استينيتية وصبحي (1999) بأنها مجموعة أفكار ومبادئ يكتسبها الفرد في بيئته الاجتماعية، وهو يؤمن بها ويتذوقها وتشكل في مجموعة النسق القيمي الذي يحكم سلوكيات الفرد وممارساته، ويساعده في التكيف مع بيئة الاجتماعية.

أما قيم العمل، فإنها تختلف 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 ومرؤوسهم ويزملائهم والمتعاملين معهم. ولذلك فإن نطاقها ومجال 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 بحيث تنسجم مع طبيعة كل منها، كما هو الحال في اختلاف قيم العمل لمهنة المحاسبة مثلاً عن قيم العمل لمهنة الطب، فإن قيم العمل هي الأخرى تختلف بعضها عن بعض في العديد من الجوانب، فقيم العمل في المنظمات الانتاجية هي 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).

لقد ورد تعريفات عديدة لمفهوم قيم العمل، يغلب عليها جوهر واحد وإن اختلفت ألفاظها. فقد عرفها المصري (1986) بأنها مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها، ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس، ناجحاً في مهنته ما دام قادراً على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من زملاء ورؤساء ومرؤوسين. وعرفها إنز (Enz, 1988) بأنها المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوار والغايات التي تسعى إليها المنظمة، وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المنظمة. وأما الطراونة (1990) فقد عرفها بأنها مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما

يختارها هؤلاء المدبرون؛ لأنهم يؤمنون بصحتها، وتحدد النهج الذي ينتهجونه في إنجازهم لأعمالهم وإدارتهم لمنظماتهم واتخاذهم لقراراتهم. وتعرف قيم العمل إجرائياً بأنها: مجموعة من الأفكار والمبادئ بين جميع العاملين في مديرية التربية والتعليم، حول ما هو مرغوب به، أو غير مرغوب به، ويؤمنون بها ويتذوقونها، وتشكل في مجموعها النسق القيمي الذي يحكم سلوكياتهم وممارساتهم في عملهم، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها مديرو التربية والتعليم على أداة قياس درجة ممارسة قيم العمل المستخدمة في هذه الدراسة.

- **الالتزام التنظيمي:** عرفه العساف (2006) بأنه الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها؛ مما يدفعه إلى الاندماج في العمل، وتبني قيم هذه المنظمة. ويعرف **الالتزام التنظيمي إجرائياً بأنه:** درجة قيام رؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم الأردنية بواجباتهم الوظيفية، واستعدادهم لبذل جهود كبيرة لصالح منظماتهم، وامتلاك الرغبة القوية للبقاء فيها، وتقاس من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام على فقرات أداة قياس درجة التزامهم التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة.

حدود الدراسة ومحدداتها

- تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:
1. **الحدود البشرية:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة على مديري التربية والتعليم ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.
 2. **الحدود الزمانية:** تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2011/2012.
 3. **الحدود المكانية:** شملت هذه الدراسة جميع مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن، باستثناء مديرية التعليم الخاص.
 4. **المحددات المنهجية:** تتحدد نتائج هذه الدراسة بأدوات الدراسة المستخدمة، ودرجات صدقها وثباتها، وموضوعيه، ومصداقية، ونزاهة افراد عينة الدراسة المستجيبين على أدوات جمع بياناتها.

الأدب النظري

فيما يلي عرض لأبرز جوانب موضوعي الدراسة، وهما: قيم العمل، والالتزام التنظيمي، وذلك على النحو الآتي:

قيم العمل

يعتبر مفهوم القيم من المفاهيم الهامة التي تعددت فيها

هو صواب في موقف معين.

إن نظرة فاحصة لهذه التعريفات الثلاثة، وربما غيرها، تدل على أن جميع الباحثين قد ربطوا قيم العمل بالذات أو بالمجتمع أو بالقوانين، بمعنى أن الأسس القيمية تستند إلى معايير فرد أو أفراد سواء أكانت هذه المعايير مدونة أم غير مدونة. ويعتبر أي إخلال بها خرقاً لقيم العمل ويشكل سلوكاً مرفوضاً، وخروجاً عن الضوابط التي تضبط العامل (الموظف) في أدائه لوظيفته. ويؤكد زكي (Zaki, 1983) أن لقيم العمل أهمية كبرى للمديرين بصورة خاصة. ذلك أن فعالية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضاؤها، خاصة أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي. إذ من المتوقع أن يتعدى تأثير القيم التي يحملها المديرون ليؤثر على قيم وسلوك المرؤوسين. كما أن لقيم المديرين أثراً في رسم المعالم الأساسية لسلوكهم، حيث تضع أمامهم الخطوط العريضة التي يتوجب عليهم اتباعها عند ممارستهم للعمل الإداري واتخاذهم لقراراتهم، ووضع الأهداف والسياسات ووسائل تحقيقها، واختيار وسائل الرقابة. وفي الحقيقة فإن قيم العمل للمديرين تؤثر تقريباً في كل شيء يقومون به، فهي بمثابة معايير يعتمدون عليها في تحديد النجاح والفشل، وفي تحديد ما هو صحيح وخطأ من الأعمال.

أهداف قيم العمل

تتجلى أهداف قيم العمل عندما يجد الموظف (العامل) نفسه محصوراً بين مصالحه الشخصية وواجباته الوظيفية، وعندما يتم تقديم المصالح الخاصة على المصالح العامة، أو عندما يستغل الموظف العام وظيفته لتحقيق مصالحه الشخصية. ومن هنا فإن قيم العمل تهدف إلى تحديد ما هو صواب وما هو خطأ، وما يجب أن يكون عليه سلوك الموظف في إطار هذه المعايير. وتهدف أيضاً إلى ضمان تصرف الموظف في شؤون العمل بشكل موضعي ونزيه وغير منحيز، 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 أو أساءة السلطة. كما إنها 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

يرى ديل وكينيدي (Deal and Kennedy, 1982) أن وجود

قيم عمل مشتركة يمتد ليشمل جميع 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 ونوعية الأهداف التي تركز عليها المنظمة، والتي يجب بذل أقصى الجهود لتحقيقها كعملية تطوير المنظمة أولاً، والعلاقات الخارجية ثانياً، والاستراتيجيات طويلة المدى ثالثاً. كما أن قيم العمل تحدد نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها عند اتخاذ القرارات، وهي تلعب دوراً هاماً في تحديد المنتج الذي يستطيع أن يرقى 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 وبحوث التطوير، 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.

وفي ذات السياق، ينظر كينيث (Kenneth, 1983) إلى قيم العمل على أنها هي الأساس في أية ثقافة تنظيمية، وهي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح، كما أن قيم العمل تعطي شعوراً بالتوجهات المشتركة لكل العاملين 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 الكبير منهم.

مصادر قيم العمل

أوضح مفلح (1994) أن قيم العمل تمثل تراكمات تربوية تبدأ مع النفس مروراً بجميع المراحل التي تمر بها في مساراتها البشرية المختلفة، وتنتهي بالعقيدة التي يختارها الفرد لنفسه كمبدأ حياة، وحتى وصوله إلى الوظيفة، ويمكن تقسيم مصادر قيم العمل على النحو الآتي:

1. الذات: لا يسعى الإنسان إلى تحقيق غاية ما إلا إذا كان لها صدى في نفسه، وتستثير شغفاً خاصاً عنده، وعليه فإن العمل القيمي لا بد وأن يبدو جميلاً وجذاباً أمام الذات

سياسة الدولة وتحقيق أهدافها. ومن ناحية أخرى، فهي تعمل على تحديد واجبات ومسؤوليات الموظف التي هي الركيزة الأساسية في المنظمة، فتنبئ الواجبات التي تفرضها الوظيفة، والمحظورات التي يتوجب عدم الاقتراب منها في هذه الوظيفة.

الالتزام التنظيمي

لاقي مفهوم الالتزام التنظيمي اهتماما واضحا في الفكر الإداري الحديث، لما له من علاقة إيجابية بفعالية المنظمة، وتأثير واضح في درجة إنجاز العمل. وقد تباين الباحثون في تعريفه، تبعاً لاختلاف تخصصاتهم، ومنهجياتهم البحثية، حتى انتهى بهم الأمر إلى الخلط وعدم التفريق بين مفهومي: الالتزام التنظيمي؛ الذي يعبر عن سلوك الفرد، ونشاطاته، ومسؤولياته الوظيفية، وإنتاجيته، التي تؤثر في إنتاجية المنظمة وفعاليتها، ومفهوم الولاء التنظيمي؛ الذي يعبر عن الفخر والقناعة الذاتية للفرد، بأهداف المنظمة وقيمتها، وتكريس حياته لها، والتضحية بمصالحه من أجلها، دون النظر إلى المكاسب التي يحققها شخصيا من المنظمة (Buchanan, 1974).

لقد كان شيلدون (Sheldon, 1971) من أوائل من عرفوا الالتزام التنظيمي. إذ رأى بأنه: تقييم الموظف الإيجابي لمنظمتهم وتقانيه في العمل من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها. وعرفه بوكان (Buchanan, 1974) على أنه: اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير، على الرغم من حصولهم على مردود أقل. أما بورتر وستيرز وماودي (Porter, Steers and Mowday, 1978) فقد عرفوا الالتزام التنظيمي بأنه: إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيمتها، وقبول هذه الأهداف وتلك القيم، والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة، والرغبة القوية للبقاء فيها. وعرفه العساف (2006) على أنه الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها؛ مما يدفعه إلى الاندماج في العمل، وتبني قيم هذه المنظمة.

وعلى الرغم من تعدد تعريفات مفهوم الالتزام التنظيمي، إلا أن الباحثين قد اتفقوا على ثلاث عناصر تعطي لمفهوم الالتزام التنظيمي سمات مشتركة، وهي: الاعتقاد العميق بقيم المنظمة، وأهدافها وتقبلها، وقبول بذل الجهد الكبير نحو المنظمة، والرغبة بالبقاء عضوا في المنظمة (Jarrell, 1993).

مكونات الالتزام التنظيمي

يرى ماير وألن وسميث (Meyer, Allen and Smith, 1993) أن الالتزام التنظيمي الذي يبديه العاملون تجاه منظماتهم، يُعد

الإنسانية لكي تقدم عليه، وبالتالي فإن هذه الذات ستعمل على إخضاع القواعد القيمية نفسها إلى نظرة الفرد وتقديره الخاص.

2. الأسرة: ينقل الإنسان سلوكه الذي ورثه من أسرته إلى مكان عمله، وهذا السلوك يعبر عن واقع بيئته المعيشية وظروف حياته المادية. فالأسرة التي تربي أبناءها على المبادئ والمثل الدينية من صدق وأمانة واحترام، فإن هؤلاء الأبناء يظلون متمسكين بهذه المبادئ، والعكس بالعكس.

3. المؤسسات التعليمية: وهذه تستطيع أن تلعب دورا مهما في إعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي، حيث تستطيع توجيههم وتوعيتهم وتدريبهم بعض المساقات في الدين والأخلاق والعلاقات العامة، حتى ينجح في تنمية سلوك الطالب الإيجابي تجاه المسؤولية والانتماء والإخلاص.

4. المجتمع: ان المجتمع الذي تسوده قيم سياسية أو اجتماعية أو عقائدية متناغمة، لا بد وأن ينقل أفراد هذه القيم إلى التنظيم الذي يعملون فيه، وتتعكس عليهم في ممارساتهم لأعمالهم. وإذا كانت هذه القيم تحرص على وضع حد للمخالفات والسلوكيات غير الأخلاقية، وتعاقب المعتدي، ولا تحابي فردا على آخر لجأه أو مكانته في المجتمع، فإنها ستسيطر على الفرد حال انتقاله إلى التنظيم وممارسته لدوره الوظيفي في الخدمة العامة، وذلك لأن معايير المجتمع القيمية وسطوتها في محاسبتها لأعضائها، تجعل الأفراد يحرصون على عدم العبث بهذه القيم أو محاولة الالتفاف عليها لأنها أقوى من ذواتهم كأفراد.

5. القيادة القوية: إن القيادة القوية هي التي تأخذ الأمور بقوة ليس فيها شدة، وبلين ليس فيه ضعف، وتستطيع أن تغرس فضائل الأخلاق في نفوس المرؤوسين، وتوجد الروح الجماعية التي تتعاون فيما بينها، وتحترم الآخرين، وتكون خادمة للمصلحة العامة لا سيدة لها، لأنها اكتسبت هذه القيم من رؤسائها وستعلمها لمرؤوسياتها.

6. العقيدة الدينية: يشكل الدين أهم المصادر لقيم العمل الوظيفية والإدارية. فالدين يحض على الاستقامة، والطاعة، وترشيد الاستهلاك والنفقات، كما يحض على النزاهة في التعامل مع الآخرين. ومن جهة أخرى فالدين هو المصدر الحقيقي للمسؤولية الشخصية التي تنبع منها الرقابة الذاتية، ويؤدي كل ذلك إلى دعم وشائج الصلة وتعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وجمهور المنتفعين المتعاملين مع التنظيم.

7. تشريعات الخدمة المدنية: وتشمل القوانين والأنظمة واللوائح الصادرة استنادا إلى المصادر التشريعية المعمول بها في الدول. وتعد من المصادر المهمة لقيم العمل، وذلك لأنها تضبط وتتحكم في تسيير دفة الإدارة في الاتجاه الذي تراه يخدم

يتضمن معنى ارتباط الفرد السيكولوجي مع منظمته وولاءه وإيمانه بقيمتها مع إحساسه باندماجه في عمله، يترسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته، وينبغي للإداري التعرف إليها كي تعينه على تطوير الالتزام التنظيمي للعاملين وهي:

1. مرحلة الطاعة: وتعني قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي.

2. مرحلة الاندماج مع الذات: وتعني قبول الفرد العامل لتأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.

3. مرحلة الهوية: وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأنه جزء من المنظمة، وأن المنظمة جزء منه، وأن قيمه تتناغم مع قيمها.

تطوير الالتزام التنظيمي لدى العاملين

إن وجود التعاون بين أعضاء المنظمة، وإيمان أفرادها بقيم هذه المنظمة، يؤثران في زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء الأعضاء. وقد أشار براون وكريستينا (Brown and Kristena, 2002) إلى أن قوة فعالية المنظمات اليابانية، وحسن الأداء فيها، يعودان بشكل أساسي إلى نوعية العاملين فيها. إذ إن ارتباطهم واندماجهم الذاتي ناتج عن الإحساس بأن قيم العمل في المنظمة تتماثل مع قيمهم، ولا يتأتى التزامهم نحو منظماتهم من الدوافع المادية فقط، بل ومن خلال تطوير قيم وثقافة قوية تزيد من التزامهم الوظيفي، فضلاً عن قيام منظماتهم بتصميم نظام، يمكن المنظمة من زيادة ارتباط العاملين بها، من خلال العمل على تدريبهم، وتطوير معارفهم؛ مما يحسن من رضاهم ودافعيتهم، والتزامهم المستمر نحو منظماتهم. ويتطلب تطوير الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمة ان تتعامل المنظمة معهم بوضوح، وإيجاد شعور لديهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأهدافها، وممارسة سياسة الباب المفتوح معهم، ومنحهم الفرصة في تحمل مسؤولية العمل، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتعاونهم مع بعضهم البعض للعمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة. فالمنظمات، أياً كانت، معنية بالاهتمام بكوادرها وموظفيها، ويجب أن تحرص على اهتماماتهم، وتوقعاتهم، وتوجهاتهم المستقبلية. إذ لا بد من النظر إلى تطوير قدراتهم، وإضافة الجديد لديهم، دون الإبقاء على ما اعتادت عليه النظم الإدارية التقليدية، التي مورست، وتمارس بين الحين والآخر. إذ إن الاهتمام الجيد، والرؤية الواسعة لحاجات ومتطلبات الأفراد، فيه

واحداً من العوامل الرئيسية التي تقود إلى نجاح تلك المنظمة أو فشلها. وقد أشاروا إلى أن الالتزام التنظيمي يتكون من مجموعة مكونات رئيسية، وهي:

1. المكون العاطفي Affective Component: ويعني درجة إدراك الفرد لما يميز عمله من خصائص تتعلق بدرجة الاستقلالية التي يحصل عليها في عمله، وأهمية العمل الذي يؤديه، وتنوع المهارات، ومدى توافقها مع ما يطلب منه، والتغذية الراجعة التي يحصل عليها من المتابعة والإشراف.

2. المكون المعياري Normative Component: وهو الشعور الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو عمله، والبقاء في منظمته. ويتعزز هذا الشعور بالدعم الذي يتلقاه الفرد من المنظمة، ومدى السماح له بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في رسم السياسات ووضع الأهداف.

3. المكون المستمر Continuous Component: ويقصد به درجة الالتزام الموجودة عند الفرد؛ وتحكمها القيم الاستثمارية التي يحصل عليها، ويطمح في تحقيقها لو استمر في العمل في المنظمة، مقابل ما سيخسر لو اتخذ قراراً بترك المنظمة، والعمل لدى جهات أخرى.

العوامل المؤثرة في تطوير الالتزام التنظيمي

أشار بورتر وستيترز (Porter and Steers, 1978) إلى ثلاثة عوامل تؤثر في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي، وهي:

1. عوامل شخصية: وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل: شخصية الفرد العامل وقدرته على تحمل المسؤولية، أو توقعاته للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة، أو اختياره العمل.

2. عوامل تنظيمية: وتتعلق بالخبرة العملية، أو نطاق العمل، كالتحدي والتغذية الراجعة والاستقلالية، والإشراف المباشر، وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

3. عوامل غير تنظيمية: وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الاجر المتوفر في الفرص البديلة أكبر مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تيريرا لاختيار الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

مراحل الالتزام

أوضح أورالي (Oreilly, 1991) أن الالتزام التنظيمي الذي

زيادة لالتزامهم الوظيفي نحوها.

الدراسات السابقة ذات الصلة

فيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة التي أمكن الاطلاع عليها في مجال متغيري الدراسة، وهما: قيم العمل، والالتزام التنظيمي، مرتبة حسب تسلسلها الزمني، وذلك على النحو الآتي:

1. الدراسات السابقة ذات العلاقة بقيم العمل

قامت الزدجالي (1999) بدراسة مسحية هدفت إلى معرفة القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية. تكونت عينة الدراسة من (55) مديراً و(65) مديرة، من عشر مناطق تعليمية في سلطنة عمان. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية يعزى لمتغيرات (الجنسية، والمؤهل العلمي، وتوزيع المدارس حسب المناطق التعليمية، والعمر، والدخل الشهري) على كل من القيم التالية على وجه الترتيب: القيم الجمالية، السياسية، الاقتصادية، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ تعزى إلى متغيري الخبرة والجنس.

وهدف دراسة الكشك (1999) إلى تعرف درجة ممارسة المعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الثانية في الأردن لمجموعة من القيم. تكونت عينة الدراسة، التي استخدم فيها المنهج الوصفي، من (56) مديراً ومديرة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المعلمين والمعلمات لقيم الالتزام بالدوام، والصدق، والمساعدة، والتنظيم، والتعاون، والنظافة، والمنافسة، كانت بمستوى جيد، وأن درجة ممارسة المعلمين والمعلمات لقيمة الإبداع كانت متوسطة. بينما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المعلمين والمعلمات لقيم مجتمعة كانت أكبر من درجة ممارسة المعلمين لها، وأن درجة ممارسة المعلمين لقيم: الالتزام بالدوام والصدق والمساعدة والتنظيم والتعاون والإبداع، كانت أكبر من درجة ممارسة المعلمين لها لكنها لم تكن ذات دلالة إحصائية.

وقام جبر (2000) بدراسة مسحية هدفت إلى تعرف أنماط القيم الشخصية السائدة لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين وعلاقتها ببعض المتغيرات. تكونت عينة الدراسة من (180) معلماً ومعلمة، واعتمد الباحث فيها على مقياس (جوردون) المعرب للقيم، الذي يقيس ست قيم شخصية هي (العملية، الإنجاز، التنوع، الحسم، التنظيم، ووضوح الهدف). أشارت النتائج إلى أن قيم (الإنجاز، التنوع، التنظيم) كانت قليلة، وأن قيم (العملية، والحسم، ووضوح الهدف) كانت قليلة جداً.

وقامت مكيني (2000) بدراسة وصفية مسحية ارتباطية هدفت إلى تعرف العلاقة بين انسجام قيم الفرد الأمريكي مع المخرجات الشخصية للالتزام والفاعلية. تكونت عينة الدراسة من (22) إدارياً، (302) معلماً ومعلمة في المرحلة الثانوية من مدارس الإناث الكاثوليكية. أشارت 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 بالالتزام التنظيمي

هدفت دراسة جل (2000) Gill إلى تعرف العلاقة بين القيم والالتزام التنظيمي. اشتملت عينة الدراسة، التي استخدمت المنهج المسحي الارتباطي، على (60) من مديري المدارس الثانوية في ولاية منسوتا الأمريكية. كشفت نتائج الدراسة أن القيم المدركة للتنظيم هي العامل الأكثر أهمية في تحديد وتقدير التزام الموظف.

وأجرت ريتشاردسون (2001) Richardson دراسة مسحية ارتباطية هدفت إلى تعرف العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين ومستوى مشاركتهم في اتخاذ القرار. اشتملت العينة على (142) معلماً ومعلمة يعملون في (23) مدرسة ابتدائية عامة في نيويورك. أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى المشاركة الفعلية في اتخاذ القرار.

وأجرى الجغبير (2003) دراسة هدفت إلى تحديد المعوقات التنظيمية وعلاقتها بدرجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في الأردن. أشارت نتائج الدراسة، التي تكونت عينتها من (440) إدارياً إلى وجود فروق حول درجة الانسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة تعزى لمتغيرات (الجنس والرتبة الأكاديمية والعمل الإداري).

وهدف دراسة أونى (2004) Onne إلى معرفة الآثار السلبية للصراع مع الرؤساء وعلاقتها بتمكين العاملين والتزامهم الوظيفي، مفترضاً أن للصراع مع الرؤساء سلبية مانعة لتطوير العلاقة الإيجابية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي. فالرؤساء من ذوي السلطة العليا يضعون الأهداف والقيم التنظيمية مع المستخدمين ويلزمونهم بها، وإن الصراع بين المستخدمين ذوي القدرات العالية وهؤلاء الرؤساء يعيق المستخدمين من تطوير أدائهم أو الاستمرار بالحفاظ على المستوى العالي من الالتزام. تكونت عينة الدراسة من (91) معلماً في المدارس الثانوية الأمريكية. وكشفت نتائج الدراسة عن تأييد فرضية الباحث المذكورة، وأن التمكين النفسي في بيئة

العمل يتفاعل مع خبرات العاملين في تأثيره على التزام العاملين في المنظمة.

وأجرى الحراشنة والبشاشة (2006) دراسة هدفت إلى معرفة أثر حاجات ماكيلاند (McClelland) (حاجة الإنجاز وحاجة القوة وحاجة الانتماء) في الالتزام التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (345) موظفاً من العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك الأردنية. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل (حاجات العاملين) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي): الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام الاخلاقي) بشكل عام.

تعقيب على الدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية منها

يتضح ان هناك اهتماماً بحثياً في موضوعي قيم العمل والالتزام التنظيمي. وإذا كانت بعض الدراسات قد تناولت أحد هذين المتغيرين على حده، او بحثت علاقة احدهما ببعض المتغيرات الاخرى، فإن هناك شحاً في الدراسات التي بحثت في تفاعل المتغيرين معاً. ففي حين لم يتم العثور على اي دراسة عربية بحثت في تفاعل هذين المتغيرين معاً، فقد ظهرت دراسة اجنبية واحدة، وهي (Gill, 2000)، والتي ايدت فرضية أثر القيم لدى مديري المدارس الثانوية على التزامهم التنظيمي. إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في هذا المجال انها الوحيدة (في حدود علم الباحثين) التي بحثت في تعرف درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الاردن لقيم العمل وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الاقسام العاملين معهم. وعلى الرغم من ان الباحثين لم يعثروا على اي دراسة سابقة تناولت قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الاقسام العاملين معهم، إلا انهما قد استفادا من الدراسات السابقة التي عرضها سابقا. لقد أفاد الباحثان من تلك الدراسات بزيادة وعيها ببعض جوانب متغيري الدراسة الحالية، وصياغة الاسئلة، ومنهجية الدراسة، وضبط متغيراتها، وتطوير اداتي جمع البيانات، واساليب التحليل الاحصائي، وكذلك في مناقشة نتائج هذه الدراسة، ومقارنتها بنتائج تلك الدراسات السابقة.

الطريقة والاجراءات

يتضمن هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها ودواتها، وطرق تحليل بياناتها:

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، لأنه

المنهج الاكثر ملاءمة لتحقيق اغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم في الأردن والبالغ عددهم (40) مديراً، ومن جميع رؤساء الاقسام العاملين معهم، وعددهم (800) فرداً، العاملين خلال العام الدراسي 2012/2011 (وزارة التربية والتعليم، 2012). أما عينة الدراسة فقد تكونت من (12) مدير تربية وتعليم، يمثلون ما نسبته (30%) من مجتمع الدراسة، ومن (213) رئيس قسم يمثلون ما نسبته (25%) من مجتمع الدراسة، حيث تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

أداتا الدراسة

لجمع بيانات الدراسة، تم تصميم أداتين، وذلك بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، وذلك على النحو الآتي:

1- أداة قياس قيم العمل

تم بناء هذه الأداة بما يتناسب مع المجتمع المبحوث، اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة في مجال قيم العمل. وقد تكونت الأداة في صورتها الأولية من (76) فقرة موزعة على (12) مجالاً وهي: الاستقلالية، والقيادة، والامتثال، والتقدير، والخيرية، والدعم، والصدق، والعدل، والأمانة، والشورى، والقُدوة الحسنة، والعلاقات الإنسانية. وقد صيغت طريقة الأجابة استناداً الى مقياس ليكرت الخماسي.

وللتحقق من صدق اداة قياس قيم العمل، تم استخدام اسلوب صدق المحتوى، عن طريق عرضها على مجموعة من ذوي الاختصاص في الادارة التربوية، ومناهج البحث، من أساتذة كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية، وذلك للحكم على مدى صلاحية الفقرات من حيث الصياغة اللغوية وملاءمة الفقرات لمجالاتها، ولأغراض الدراسة. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، فقد تم حذف (7) فقرات، ودمج فقرات اخرى. وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية (69) فقرة موزعة على مجالات الدراسة الاثني عشر.

ولغايات التحقق من ثبات اداة قياس قيم العمل، فقد تم توزيعها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، تكونت من (20) مدير تربية. وقد تم استخراج معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام طريقة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، والجدول (1) يوضح هذه القيم:

الجدول (1): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لمجالات استبانة قيم العمل

رقم المجال	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
11	قيم القدوة الحسنة	0.62
12	قيم العلاقات الإنسانية	0.84

2- أداة قياس مستوى الالتزام التنظيمي

تم بناء هذه الاستبانة بما يتناسب مع الفئة المبحوثة، واعتماداً على الأدب النظري المتعلق بالالتزام التنظيمي فضلاً عن الإفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة. وقد تكونت الأداة بصورتها الأولية من (40) فقرة، موزعة على خمس مجالات.

وللتحقق من صدق أداة الالتزام التنظيمي، فقد تم عرضها على مجموعة من أساتذة كليات العلوم التربوية في بعض الجامعات الأردنية، المختصين في الإدارة التربوية والمناهج ومناهج البحث، وذلك للحكم على مدى صلاحية الفقرات من حيث الصياغة اللغوية وملاءمة الفقرات لأغراض الدراسة، وقد

أبدى بعض المحكمين بعض الملاحظات التي تتعلق بتعديل بعض الفقرات، وتم حذف (6) فقرات، وتم دمج فقرات أخرى. وفي ضوء ملاحظاتهم، أصبح عدد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية (34) فقرة موزعة على مجالاتها الخمسة. ولغايات التحقق من ثبات أداة الالتزام التنظيمي، فقد تم توزيعها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، تكونت من (50) رئيس قسم، لاستخراج معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام طريقة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، للتعرف على توافق المستجيبين على أداة الدراسة، كما يوضحه جدول (2).

الجدول (2): قيم معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لمجالات استبانة الالتزام التنظيمي

رقم المجال	المجال	معامل الثبات
1	القوانين والأنظمة	0.84
2	المهام الإدارية والفنية	0.81
3	العلاقة مع الإدارة العليا	0.61
4	العلاقة مع الزملاء	0.82
5	معرفة العمل	0.57

إجراءات الدراسة

بعد التحقق من صدق أدوات الدراسة وثباتهما، وتحديد عينة الدراسة، تم توزيع الاستبانات على أفراد الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة من مديري التربية (12)، وبنسبة بلغت (100%)، أما عدد الاستبانات المسترجعة من رؤساء الأقسام

فبلغت (213)، وبنسبة بلغت (98%) من مجموع أفراد العينة.

متغيرات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات المستقلة: اشتملت الدراسة على متغير مستقل

واحد، وهو قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن.

1.33=2.33)، والمستوى المتوسط (2.34-3.66)، والمستوى المرتفع (3.67-5).

2. المتغيرات التابعة: اشتملت الدراسة على متغير تابع واحد، وهو مستوى الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام.

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وعلى النحو الآتي:

1. نتائج الأجوبة عن السؤال الأول، والذي ينص على: ما درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري التربية والتعليم لدرجة قيم العمل السائدة لديهم على فقرات ومجالات الدراسة والأداة الكلية، والجدول (3) يبين ذلك.

يبين الجدول (3) أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لقيم العمل كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.65) والانحراف المعياري (0.32)، وجاءت مجالات قيم العمل جميعها بدرجة مرتفعة.

المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وعلى النحو الآتي:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. للإجابة عن السؤال الثالث فقد استخدم معامل ارتباط بيرسون.

وقد أعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزن متدرج وفق سلم ليكرت الخماسي وذلك وفق الترتيب الآتي: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وتمثل رقمياً الترتيب (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي. وقد تم تحديد درجة قيم العمل، ودرجة الالتزام التنظيمي باعتماد المعادلة الآتية: طول الفئة = (القيمة العليا مطروحاً منها القيمة الدنيا) مقسوماً على عدد المستويات، أي $3(1-5) = 1.33 = 3 \div 4$ ، وعليه يكون المستوى المتدني (1+)

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقديرات مديري التربية والتعليم لدرجة قيم العمل السائدة لديهم على فقرات اداة الدراسة ومجالاتها والاداة ككل

المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
قيم الشورى	55-يشجع العمل التشاركي بين الموظفين	5.00	0.00	1	مرتفع
	54-ينشاور مع أطراف العملية التربوية في شؤونهم	4.83	0.38	2	مرتفع
	56-يستشير قبل أن يتخذ القرارات	4.83	0.38	2	مرتفع
	مجال قيم الشورى ككل	4.88	0.25		مرتفع
قيم العلاقات الانسانية	63-يشجع على بث روح التعاون بين الموظفين	5.00	0.00	1	مرتفع
	69-يتعامل مع الموظفين بهدوء واتزان	4.91	0.28	2	مرتفع
	66-يبيني علاقات إنسانية بينه وبين الموظفين	4.83	0.38	3	مرتفع
	64-يراعي قدرات موظفيه عند توزيع الأعباء الوظيفية	4.83	0.38	3	مرتفع
	65-يشجع على إقامة علاقات اجتماعية بين الموظفين	4.83	0.38	3	مرتفع
	68-يتجاوب مع متطلبات الموظفين ضمن الممكن.	4.66	0.49	6	مرتفع
	67-يتأكد من أن كل موظف يشعر بأنه جزء من فريق	4.66	0.49	6	مرتفع
	مجال قيم العلاقات الانسانية ككل	4.81	0.35		مرتفع
قيم القدوة الحسنة	57-يحرص أن تكون المديرية قدوة لباقي المديريات	5.00	0.00	1	مرتفع
	59-يحترم قيم المجتمع وأعرافه	4.83	0.38	2	مرتفع
	58-يحرص على ترجمة أقواله إلى أفعال	4.83	0.38	2	مرتفع
	62-لا يستغل مركزه لمصلحته	4.83	0.38	2	مرتفع
	60-يحرص أن يكون أول من يحضر إلى المديرية	4.75	0.45	5	مرتفع
	61-يقدم المساعدة لمن يحتاجها.	4.58	0.51	6	مرتفع

المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
	مجال قيم القدوة الحسنة ككل	4.80	0.35		مرتفع
قيم العدل	45-يطبق الأنظمة على الجميع دون محاباة	4.83	0.38	1	مرتفع
	47-يتعامل مع الموظفين بموضوعية	4.75	0.45	2	مرتفع
	43-علاقاته الشخصية لا تؤثر على اتخاذ القرارات	4.75	0.45	2	مرتفع
	42-يعطي كل ذي حق حقه عند وضع التقارير	4.66	0.49	4	مرتفع
	46-يسنأسن برأي الموظفين قبل توزيع المهام	4.66	0.49	4	مرتفع
	مجال قيم العدل ككل	4.73	0.45		مرتفع
قيم الصدق	40-لا يحابي موظفا دون آخر	4.91	0.28	1	مرتفع
	38-ينقل الصورة الحقيقية عما يشاهده	4.83	0.38	2	مرتفع
	39-يجيب بصراحة إذا سئل	4.72	0.46	3	مرتفع
	41-لا يببالغ في تقييم إمكانات المديرية	4.66	0.49	4	مرتفع
	37-يفي بالوعود التي يقطعها على نفسه	4.66	0.49	4	مرتفع
	مجال قيم الصدق ككل	4.75	0.42		مرتفع
قيم الامتثال	15-يتحلى بخصائص مقبولة اجتماعيا	4.83	0.38	1	مرتفع
	14-يلتزم بمستوى خلقي متميز	4.83	0.38	1	مرتفع
	17-يقوم بواجبه بدقة	4.75	0.45	3	مرتفع
	13-يعمل ما يعتقد أنه صحيح	4.75	0.45	3	مرتفع
	16-يقوم بالأعمال التي يرى أنها مقبولة اجتماعيا	4.58	0.53	5	مرتفع
	12-يلتزم بالتعليمات الصادرة إليه بدقة	4.50	0.52	6	مرتفع
قيم القيادة	مجال قيم الامتثال ككل	4.70	0.45		مرتفع
	7-يستطيع أن يكون رائداً في اتخاذ القرارات	4.83	0.57	1	مرتفع
	10-ينظر له كخبير في الإدارة التربوية	4.75	0.45	2	مرتفع
	8-يعد قائداً لمجموعات العمل	4.66	0.49	3	مرتفع
	11-يكون قادرا على استشراف المستقبل	4.58	0.51	4	مرتفع
	9-يتأثر الآخرون بسلوكه الأتمودج	4.50	0.52	5	مرتفع
قيم الخيرية	مجال قيم القيادة ككل	4.66	0.50		مرتفع
	28-يعامل المدير الموظفين بلطف	5.00	0.00	1	مرتفع
	24-ينجز أعمال المراجعين برغبة	4.83	0.38	2	مرتفع
	27-ينبع قيامه بواجبه من حرصه على الصالح العام	4.75	0.45	3	مرتفع
	26-يساعد المحتاجين من الموظفين	4.58	0.51	4	مرتفع
	30-ينعاطف مع مشكلات الآخرين.	4.58	0.66	4	مرتفع
قيم الاستقلالية	25-يشارك بشكل كبير في حملات الخير	4.58	0.51	4	مرتفع
	29-يضحى في سبيل مساعدة الآخرين	4.41	0.66	7	مرتفع
	مجال قيم الخيرية ككل	4.67	0.45		مرتفع
	3-يقدر على التصرف بشؤون العمل بحرية	4.83	0.38	1	مرتفع
	2-يقوم بالعمل دون إملاء من الآخرين	4.75	0.45	2	مرتفع
	6-ينفذ ما يراه صحيحا ومفيدا	4.75	0.45	2	مرتفع
	4-يتخذ القرارات من خلال تشاركه مع الموظفين	4.75	0.45	2	مرتفع
	5-يتحرر من الالتزام بالتقاليد الاجتماعية المعيقة للعمل	4.41	0.79	5	مرتفع

المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
قيم التقديرية	1-يعطي الرأي المستقل عند تعامله مع الآخرين	4.33	0.88	6	مرتفع
	مجال قيم الاستقلالية ككل	4.63	0.88		مرتفع
	22-يتمتع المدير بدور فاعل في المديرية	4.81	0.40	1	مرتفع
	18-يهتم المدير بوظيفته الإدارية كما يجب	4.58	0.66	2	مرتفع
	21-يعامل معاملة ذات أهمية خاصة من قبل الموظفين	4.41	0.51	3	مرتفع
	19-تصورات الموظفين عن المدير ايجابية	4.41	0.66	3	مرتفع
	20-ينظر الموظفون إلى مديرهم نظرة إعجاب ومحاكاة	4.25	0.62	5	مرتفع
	23-يقيم علاقات مع أناس مهمين	4.16	1.11	6	مرتفع
	مجال قيم التقديرية ككل	4.43	0.66		مرتفع
	35-يوفر ما يلزم من احتياجات لتحقيق الأهداف	4.50	0.67	1	مرتفع
قيم الدعم	32-يعامله الموظفون بنقهم	4.33	0.65	2	مرتفع
	34-يشعر برغبة الموظفين في تقديم المساعدة لهم	4.25	0.62	3	مرتفع
	36-يعبر الموظفون عن حبهم له	4.25	0.75	4	مرتفع
	33-يتلقى التشجيع من الرؤساء	4.25	0.75	4	مرتفع
	31-ينحاز المسؤولون إلى المدير	3.50	1.24	6	مرتفع
	مجال قيم الدعم ككل	4.18	0.78		مرتفع
	52-يجتهد لإيصال الحق إلى أصحابه	5.00	0.00	1	مرتفع
	51-يحافظ على ممتلكات المديرية.	5.00	0.00	1	مرتفع
قيم الامانة	50-يحافظ على أسرار الموظفين.	5.00	0.00	1	مرتفع
	48-يعتمد على السجل التراكمي عند تقييم الأداء	4.58	0.51	4	مرتفع
	49-يطلع الموظفين على الأنظمة المتعلقة بهم	4.50	0.52	5	مرتفع
	53-يتغيب عن العمل بأعذار مقبولة	4.33	0.98	6	مرتفع
	مجال قيم الأمانة ككل	4.73	0.33		مرتفع
	الأداة ككل	4.65	0.32		مرتفع

درجة التزامهم التنظيمي، والجدول (4) يوضح هذه النتائج. يبين الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم لدرجة التزامهم التنظيمي على الأداة ككل كان مرتفعاً. إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.00) والانحراف المعياري (0.86)، وقد جاءت جميع المجالات بدرجة ممارسة مرتفعة.

2. نتائج الإجابة عن السؤال الثاني، والذي ينص على: ما درجة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن على فقرات ومجالات أداة قياس

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم على فقرات ومجالات أداة قياس درجة التزامهم التنظيمي

المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
القوانين والأنظمة	2- يحرص رئيس القسم على تطبيق قوانين ولوائح المنظمة	4.62	0.54	1	مرتفع
	1-يلتزم رئيس القسم بمواعيد الدوام	4.62	0.68	2	مرتفع
	5-ينعكس التزام رئيس القسم على التزام الموظفين	4.57	0.61	3	مرتفع
	3-يتصرف رئيس القسم بالجدية في عمله	4.56	0.63	4	مرتفع

المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
	4- يتميز رئيس القسم بالولاء إلى المديرية	4.49	0.73	5	مرتفع
	6- توجد أساليب رقابية تتماشى مع التطورات التقنية والتنظيمية	3.95	0.80	6	مرتفع
	7- توجد أسس ثابتة لفرض العقوبة على رئيس القسم	3.90	0.88	7	مرتفع
	مجال القوانين والانظمة ككل	4.46	0.66		مرتفع
المهام الادارية والفنية	13- يهتم رئيس القسم بواجباته مما يؤدي إلى زيادة الانتاجية	4.65	0.58	1	مرتفع
	8- ينجز رئيس القسم الأعمال في الوقت المحدد	4.51	0.61	2	مرتفع
	12- تحقيق الأقسام لأهدافه	4.11	0.83	3	مرتفع
	14- يوفر رئيس القسم برامج تدريبية للموظفين لرفع الانتاجية	3.94	0.81	4	مرتفع
	9- تجهز المديرية بالاحتياجات الإدارية	3.93	0.96	5	مرتفع
	10- تستخدم الوسائل التكنولوجية في العمل بشكل كاف	3.74	0.96	6	مرتفع
	11- كفاية الخدمات المقدمة للمديرية	3.55	0.98	7	متوسط
	مجال المهام الادارية والفنية ككل	4.06	0.81		مرتفع
	20- يرغب في الحصول على المكافآت مقابل جهده	4.27	0.84	1	مرتفع
	22- يساعد في دخول كفاءات جديدة إلى العمل	4.15	0.87	2	مرتفع
	15- يؤدي التنسيق مع الإدارة إلى اتساق المهارات والمؤهلات	4.15	0.82	3	مرتفع
العلاقة مع الادارة العليا	17- يبقى رئيس القسم في منصبه مدة طويلة	3.92	0.92	4	مرتفع
	18- تنتقل رئيس القسم بين الأقسام يؤدي إلى عدم الاستقرار	3.83	1.12	5	مرتفع
	21- ينتقل رؤساء الأقسام الكفوئين إلى مواقع أخرى	3.68	1.10	6	مرتفع
	16- يحصل رئيس القسم على العلاوات المستحقة	3.61	1.10	7	متوسط
	19- يشعر رئيس القسم بالإحباط	3.33	1.02	8	متوسط
	مجال العلاقة مع الادارة العليا ككل	3.85	0.97		مرتفع
	23- تتميز علاقته مع الموظفين بالاحترام والثقة المتبادلة	4.62	0.68	1	مرتفع
	29- تزداد دافعية الموظفين بزيادة دافعية رئيس القسم للعمل	4.51	0.64	2	مرتفع
العلاقة مع الزملاء	28- يهتم رئيس القسم بتوفير الراحة للموظفين	4.44	0.69	3	مرتفع
	27- يظهر زيادة في الانتماء للمديرية مما يزيد أداء العاملين	4.39	0.70	4	مرتفع
	24- يحقق العدالة بين جميع الموظفين في الأمور المادية	4.32	0.81	5	مرتفع
	26- يتيح الفرصة للموظفين للتقدم إلى مستويات وظيفية أعلى	4.18	0.83	6	مرتفع
	25- يحقق العدالة بين جميع الموظفين في الأمور المعنوية	4.14	0.93	7	مرتفع
	30- لا يتقبل مستويات متدنية من الأداء بالنسبة للموظفين	4.08	0.81	8	مرتفع
	مجال العلاقة مع الزملاء ككل	4.33	0.76		مرتفع
	32- تنجز الأعمال بسرعة نتيجة الاهتمام ببيئة العمل	4.33	0.59	1	مرتفع
معرفة العمل	31- يرغب رئيس القسم في إشراك الموظفين في الأنشطة	4.29	0.70	2	مرتفع
	34- يؤدي عدم وضوح المسؤوليات للتقصير في العمل	4.01	0.91	3	مرتفع
	33- يظهر مستوى عال من الالتزام الوظيفي	3.96	0.88	4	مرتفع
	مجال معرفة العمل ككل	4.14	0.77		مرتفع
	الأداة ككل	4.00	0.86		مرتفع

3. نتائج الإجابة عن السؤال الثالث، والذي ينص على: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لقيم العمل ودرجة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء

الأقسام العاملين معهم؟

الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وكما هو موضح في الجدول (5).

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معامل الارتباط بين درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم ودرجة

الجدول (5): معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم ودرجة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء

الأقسام العاملين معهم

الأداة ككل		معرفة العمل		العلاقة مع الزملاء		العلاقة مع الإدارة العليا		المهام الإدارية والفنية		القوانين والأنظمة		الالتزام التنظيمي
مستوى الدلالة	R	مستوى الدلالة	R	مستوى الدلالة	R	مستوى الدلالة	R	مستوى الدلالة	R	*A	*R	قيم العمل
0.60	-0.16	0.18	-0.41	0.3	-0.27	0.9	-0.02	0.73	0.11	0.4	-0.22	الاستقلالية
0.14	0.44	0.54	0.19	0.2	0.37	0.7	0.11	0.09	0.5	0.2	0.37	القيادة
0.33	0.30	0.82	-0.07	0.9	0.03	0.5	0.19	0.01	.67	0.7	0.10	الامتثال
0.21	0.38	0.94	-0.02	0.1	0.43	0.9	0.01	0.13	0.46	0.3	0.27	التقديرية
0.32	0.31	0.50	-0.21	0.4	0.25	0.5	0.20	0.06	0.55	0.9	0.01	الخيرية
0.87	0.04	0.57	-0.18	0.9	0.02	0.3	-0.30	0.39	0.26	0.4	0.21	الدعم
0.32	0.31	0.95	0.01	0.1	0.45	0.8	-0.06	0.40	0.26	0.3	0.27	الصدق
0.87	-0.05	0.31	-0.32	0.6	0.14	0.4	-0.25	0.97	-0.00	0.9	-0.01	العدل
0.62	0.15	0.31	-0.31	0.7	-0.11	0.2	0.34	0.11	0.48	0.7	-0.08	الأمانة
0.38	0.27	0.36	0.29	0.1	0.46	0.3	-0.29	0.66	0.14	0.1	0.46	الثموري
0.00	.72**	0.45	0.23	0.0	0.67*	0.2	0.34	0.03	.61*	0.0	0.573	القوة
0.28	0.33	0.41	0.26	0.2	0.36	0.6	-0.14	0.21	0.38	0.2	0.37	العلاقات
0.30	0.32	0.73	-0.10	0.3	0.27	0.9	0.01	0.08	0.51	0.4	0.23	الأداة ككل

*R: معامل الارتباط، A: الانحراف المعياري

والتعليم لقيم العمل كان مرتفعاً، وجاءت مجالات قيم العمل جميعها بمستوى مرتفع. وقد احتلت قيم الثموري (=4.88) الرتبة الأولى، تلاها قيم العلاقات الانسانية (=4.84)، في حين جاءت قيمة الامانة (=4.37) في المرتبة الاخيرة. وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري التربية والتعليم في الاردن ورؤساء الاقسام العاملين معهم عندما يتحدثون عن قيم العمل والالتزام التنظيمي فانهم قد وصلوا الى درجة من الرقي الخلقى، وتطبيق للقيم ينم عن ثقافتهم والتزامهم بمعايير مهنتهم والتي لا تسمح لهم الا ان يكونوا كذلك، ان اردوا ان يبقوا في مناصبهم ويحافظوا عليها، او ان اردوا ان يترقوا الى وظائف أعلى، فهم يتحدثون عن قيم مطلقة تسبح في فضاء تنظيمي معين، وهم لا يتحدثون عن قيم نسبية توجد بدرجات متفاوتة حسب الظروف المحيطة بكل بيئة عمل. وعند النظر إلى قيم العمل في المجتمع الاردني مقارنة بالمجتمعات الغربية على سبيل المثال، نجد تشابها كبيرا في درجة الالتزام بالقيم الوظيفية، مع المجتمعات الغربية التي قطعت شوطا حضاريا طويلا في بنيتها التنظيمية والمؤسسية، وبالتالي فإنه يمكن ملاحظة التشابه الكبير بين المجتمعين، فالالتزام بالوقت والانتاجية

يظهر من الجدول (5) أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين تقديرات درجات قيم العمل السائدة لدى مديري التربية والتعليم وتقديرات درجات الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم، فقد بلغ معامل الارتباط (0.30). وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). كما يلاحظ وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين كافة مجالات قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن ومجالات الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، وقد كانت هذه العلاقة في أغلبها موجبة.

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الجزء مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتوصيات التي تمخضت عنها، وذلك على النحو الآتي:

1. مناقشة نتائج السؤال الأول، والذي ينص على: ما درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم؟

أشارت نتائج الدراسة الى أن مستوى ممارسة مديري التربية

الالتزام بينما سلوكه لا ينم عن ذلك، فالشخص الذي لديه الالتزام يجب أن يظهر هذا الالتزام على سلوكه، فكلما ارتفعت منظومة الالتزام التنظيمي لدى الفرد كلما كان مستوى الأداء لديه أفضل، ولا يعني هذا وجود علاقة سببية بين قيم العمل والالتزام التنظيمي، لكن هناك مؤشرا إلى أنه كلما ارتقت منظومة القيم لدى الفرد فإن ذلك ينعكس على التزامه التنظيمي. وهذا كان واضحا اثناء تطبيقنا للاداءة في مديريات التربية والتعليم حيث لاحظنا المعاملة الطيبة المتبادلة حيث يحرص كل منهم على الآخر ويدافع عن مؤسسته وينتمي لها ويلتزم لها إلتزاما تنظيميا بشكل منقطع النظير.

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 والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم؟

أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية بين قيم العمل السائدة لدى مديري التربية والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن هناك العديد من الآثار الإيجابية لوجود موظفين يطبقون قيم العمل ويحرصون عليها من أهمها تقوية الروابط والعلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل بما يكفل - ضمن الحدود اللازمة- نجاح العمل واستمراره، ومردوده الإيجابي الذي يشعر به الموظف، ويعزز فيه تحمل المسؤولية، وتزيد معدلات الجودة والدقة في العمل وإتقانه مما ينعكس على المحصلة النهائية والنتائج الكلي للأداء، على اعتبار أنها تعني التزام شخصي بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها، ولاشك أن وجود إجماع على التمسك بقيم العمل في منظمة ما يمكنها من الوصول للنتائج المرجوة وتحقيق الأهداف، وتعطي مصداقية للعاملين مما يمنح الجهة ثقة الجمهور والمتعاملين معها، أما الآثار السلبية فهي بطبيعة الحال عكس ذلك تماماً.

وكذلك إن أهم الآثار المترتبة على وجود القيم في بيئة العمل هي: كفاءة وفعالية أداء مديري التربية والتعليم في الاردن ورؤساء الاقسام العاملين معهم، ترشيد استخدام الموارد المالية، التوظيف الأمثل للطاقات والقدرات البشرية، الشعور والإحساس بالمسؤولية والإنجاز، تحقيق رضا المتعاملين المستفيدين من خدمة الجهاز الإداري، الحد من ظاهرة الرشوة والاختلاس والتزوير، تسهيل إجراءات العمل (سير العمل بشكل منظم وسريع)، دعم وتعزيز التوظيف الذاتي في العمل (الانتماء الوظيفي)، راحة المراجع، تحقيق درجة عالية من الانضباط لدى الموظفين، تحقيق الثقة بالجهاز الحكومي وفعالية أدائه، تنمية العمل بروح الفريق والتعاون بين الموظفين،

والالتزام بالقوانين مع المرونة تعد من السمات الرئيسة في ثقافة المنظمات بكل أنواعها سواء المؤسسات العامة أو القطاعات الربحية الخاصة.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الزدجالي (1999) والتي هدفت إلى معرفة القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية حيث أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية يعزى لأثر المتغيرات (الجنسية، والمؤهل العلمي، وتوزيع المدارس حسب المناطق التعليمية، والعمر، والدخل الشهري) على كل من القيم التالية على وجه الترتيب: (القيم الجمالية، السياسية، الاقتصادية). كما اتفقت النتائج أيضا مع نتيجة دراسة الكشك (1999) والتي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة المعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم لعمان الثانية لمجموعة من القيم. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المعلمين والمعلمات في مديرية تربية عمان الثانية لقيم الالتزام بالدوام، والصدق، والمساعدة، والتنظيم، والتعاون، والنظافة، والمنافسة، كانت بمستوى يتفق بشكل ايجابي حسب المعيار الذي حدده الباحث. 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 درجة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم؟

أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لرؤساء الاقسام في مديريات التربية والتعليم كان مرتفعا. ويعود السبب الى المراقبة الدائمة للالتزام التنظيمي من قبل مديري التربية والتعليم، وكما لاحظ الباحثان حرص رؤساء الاقسام على ترفيعهم الى درجات اعلى في السلم الوظيفي لذا كان التزامهم الوظيفي أعلى ولاحظ الباحثان ايضا ان معظم رؤساء الأقسام كان لديهم خبرة طويلة مما جعل من الالتزام التنظيمي عادة وسجية.

وفيما يتعلق بمجالات الاداءة، فقد احتل مجال القوانين والانظمة المرتبة الاولى، وجاء مجال العلاقة مع الزملاء في المرتبة الثانية، بينما احتل مجال العلاقة مع الإدارة العليا المرتبة الأخيرة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الالتزام التنظيمي للأفراد يعمل كموجه للسلوك الانساني ويشكل الضابط له، وتكبحه كلما تجاذبته الأهواء، فالالتزام التنظيمي يملئ على الفرد أن يلتزم بنهج معين، فلا يجوز أن يدعي الفرد

ب. منح مديري التربية صلاحيات إضافية، وذلك لتعزيز دورهم في مديريات التربية والتعليم.
2. أشارت نتائج الدراسة في السؤال الثاني أن درجة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام كانت مرتفعة. وفي ضوء ذلك يوصي الباحثان بما يلي:
أ. الاستمرار في توفير جو مناسب لرؤساء الأقسام للعمل بكفاية واطمئنان.
ب. تفعيل نظام الحوافز والمكافآت لمديري التربية ورؤساء الأقسام طبقاً للالتزامهم بالقيم والتزامهم التنظيمي.
ت. ضرورة الاستفادة من ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام في توظيف هذا المستوى من الالتزام التنظيمي بما يحقق مستوى أفضل من الأداء والإنجاز.

الكشك، محمد نايف، 1999، درجة ممارسة المعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم لعمان الثانية لمجموعة من القيم، مؤتمر القيم والتربية في علم متغير، المجلد 2، إريد، جامعة اليرموك.
المصري، محمد عبد الغني، 1986، أخلاقيات المهنة، ط(1)، عمان، مكتبة الرسالة الحديثة.
مفلح، غسان ناجي، 1994، مدى التزام موظفي الخدمة المدنية في الوزارات الأردنية بأخلاقيات الوظيفة العامة، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
مؤتمن، منى، 2004، تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المركزية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
وزارة التربية والتعليم (2011/2012)، نشرة إحصائية، عمان، وزارة التربية والتعليم.

Deal, Terrence and Kennedy, Allan, A. 1982. *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison Wesley, Publishing Company, Inc, USA.
Enz, Cathy A. 1988. *The role of Value Congruity in intra-organizational Power Administrative Science Quarterly*, 33: 248-304.
Gill, Harjinder kaur. 2000. The Relation Between Values and Organizational Commitment: *Multi Dimensional Perspective*.
Gren, Thomas W, Summers, John. Acito, Frank. 2000. Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behavior in Professional Associations, *Journal of Marketing*, 64(3): 34-49.
Kenneth. Kerenghan and O.P. dwivedi. 1983. Ethics in the public service Comparative perspectives, *International*

تحقيق نوع من العلاقة الكبيرة بين العاملين بعضهم مع بعض وبين الرؤساء والمرؤوسين، القيم السليمة ترفع من مستوى الشفافية في منظمة العمل.

التوصيات

1. أشارت نتائج الدراسة في السؤال الأول ان درجة ممارسة مديري التربية لقيم العمل كانت مرتفعة. وفي ضوء ذلك يوصي الباحثان بما يلي:
أ. الاستمرار في تحديد الأسس والمعايير الفنية عند اختيار مديري التربية والتعليم ممن تتوافر لديهم منظومة قيمية تتوافق مع قيم العمل السائدة في وزارة التربية والتعليم.

المصادر والمراجع

استينية، دلال ملحق وتيسير صبحي، 1999، دراسة مقارنة بين القيم المعرفية والاجتماعية والثقافية والعلمية والأخلاقية لطلبة جامعة آل البيت والجامعة الأردنية. مجلة دراسات، 15(3)، ص202-225.
جبر، يحيى، 2000، القيم التربوية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس، جامعة النجاح، فلسطين.
حريم، حسين، 1997، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان.
الزبدالي، أمينة بنت عبد العزيز، 1999، القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
السعود، راتب واحمد بطاح، 1996، مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بأخلاقيات المهنة من وجهة نظرهم، دراسات العلوم التربوية، المجلد 3، العدد الثاني، ص302.
الطعاني، حسن، 1999، دراسة ميدانية لبناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء أدائهم لمهامهم المطلوبة، مجلة البحوث التربوية، جامعة قطر، السنة الثامنة، العدد15: 28.
العايد، إبراهيم، 1989، واقع النسق القيمي لدى مديري وطلبة المدارس الثانوية في الأردن وأثره على اغتراب الطلبة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
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.
فرح، طريف شوقي، 1992، السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة، مكتبة غريب.

- Management*, (11): 9-23.
- Richardson, Lena Q. 2001. A Correlation Study of Teachers Levels of Commitment and Their Perceptions of Shared Decision-Making in New York City Public Elementary Schools, School of Education and Human Services, ST. JOHN'S University, *International Doctoral Dissertation Abstracts*, 62 (3): 869, A.
- Sheldon, Mary. E. 1971. Investments and Involvement as Mechanism Producing Commitment to the Organization, *Administrative Science Quarterly*, 16 (2): 143-150.
- Steers, Richard M. 1977. New Employees: Some Evidence of Post Decisional Justification, *Administrative Science Quarterly*, Martin, Dennis, 22: 597-616.
- Steers, Richard Mand Porter, Lyman W. 1991. *Motivation and Work Behavior*, New York, McGrawHill, Inc.
- Umstot, Denis, D. 1984. *Understanding Organizational Behavior*, West Publishing CO: Minnes.
- Welsch, Harold P. and Lavan, Helen. 1981. Inter- Relationship between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction Professional Behavior and Organizational Climate. *Human Relations*, 34(12): 1079-1089.
- Zaki R. Ghousheh. 1983. Public Service Ethics in Arab States, in, Kenneth Kerenghan and O.P. Dwivedi, Ethics in The Public Services: Comparative Perspectives, *International Institute of Administrative Sciences*, Brussels Belgium, P. 121-130.
- Institute of Administration Sciences*, Brussels, Belgium.
- Lee, Sang M. 1971. An Empirical Analysis of Organizational Identification, *Academy of Management Journal*, 14 (1): 213-226.
- Onne, Jansdsen. 2004. The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship between Employee Empowerment and Organisational Commitment, *Work and Stress*, 18(1).
- O'Reilly, Charles. 1991. Corporation, *Culture and Commitment Motivation and Social Control in Organizations*, In Steers, R. M. and Porter, L.W. Motivation and Work Behavior. New York, McGrawHill, Inc.
- Porter, L.W. 1968. The Etiology of Organisational Commitment a Longitudinal Study Initial Stages of Employee-Organisation Relationship. *Unpublished Manuscript*, P.10-18.
- Porter, Lyman. W. Steers, Richard M. 1978. Organization Commitment Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59(3): 603- 604.
- Rahim, M. Afzalur and Manger, Nace R. 1996. Confirmatory Factor Analysis of the Bases of Leader Power, First-Order Factor Model and Its Environment Across Groups, *Multivariate Behavior Research*, 31(4): 495-516.
- Rahim, M, Afzalur. 2000. Do Justice Perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What Justice perceptions, precisely? *International Journal of conflict*

**The Degree of Work Values Practiced Among the Superintendents and their
Relationship with Organizational Commitment of the Department Chairpersons
Working with them**

*Muhammad Rushdi Theeb, Rateb AL-Saud**

ABSTRACT

This study aimed at finding out the degree of work values practiced among the superintendents and their relationship with organizational commitment of the department chairpersons working with them. The sample of the study consisted of (12) superintendents and (213) department chairpersons. Two instruments were used to collect data. The first was to measure the degree of work values, the second was to measure the degree of organizational commitment.

The results indicated that both of the degree of work values practiced among the superintendents, and the degree of organizational commitment of the department chairpersons was high. The results also showed that there was a correlation relationship between work values that practiced among the superintendents and organizational commitment of the department chairpersons working with them; the correlation coefficient was (0.301), and it was not statistically significant at the level of significance (0.05).

Keywords: Work Values, Organizational Commitment, Superintendents, Chairpersons.

* Sands Academy, and Amman Arab University, Jordan. Received on 21/11/2012 and Accepted for Publication on 22/8/2013.