



كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التعليمية

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمهم.

The Degree to which Principals of Government Secondary Schools in Hebron Directorate of Education Practive Value Management and its Relation to the Organizational Commitment of their Teachers.

إعداد:

أميرة يعقوب يوسف أحمر

إشراف:

د. كمال مخامرة

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التعليمية بكلية الدراسات

العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

1442هـ-2021م

إجازة الرسالة

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل
للإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمهم.

إعداد

أميرة يعقوب يوسف أحمر

إشراف

د. كمال مخامرة

نوقشت هذه الرسالة يوم الأربعاء بتاريخ 19 / 5 / 2021م، وأجيزت من أعضاء

لجنة المناقشة:

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

..... د. كمال مخامرة / مشرفاً ورئيساً

..... د. حكم حجة / ممتحناً خارجياً

..... د. معن مناصرة / ممتحناً داخلياً

الخليل - فلسطين

1442هـ - 2021م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا "

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(سورة طه، آية 114)

الإهداء

إلى أعلى و أظهر أرضي فلسطين

إلى روح شهدائنا الأبرار الذين ضحوا من أجل تحرير هذا الوطن.

إلى أسرانا الشجعان في سجون القهر والعدوان.

إلى من زرع فينا حب العلم والتعلم والدي مربّي الأجيال الفاضل.

إلى من تعبت وسهرت وعلمت جيلاً بأمانةٍ والدتي الغالية .

إلى من شجّعتني في مسيرتي التعليميّة زوجي الغالي بهاء .

إلى من هم أمل المستقبل بإذن الله أولادي باسل، مصطفى، صفوان ورؤى.

إلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا مصدر الدّعم لي.

إلى كلّ المخلصين في هذا الوطن.

إلى كلّ من وقف إلى جانبي في مشواري.

أهديكم عملي هذا.

إقرار:

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قدّمت إلى جامعة الخليل، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمّ الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الدراسة، أو أيّ جزءٍ منها، لم يقدم لنيل درجةٍ عليا لأيّ جامعةٍ أو معهدٍ آخر.

التوقيع:

أميرة يعقوب يوسف أحمر

التاريخ: 1 / 6 / 2021م

شكرٌ وتقديرٌ

تتناثر الكلمات حبراً، على صفائح الأوراق، لكل من علمني، ومن أزال غيمة جهلٍ مررت بها،
برياح العلم الطيبة، أتقدم بجزيل الشكر وخالص الاحترام إلى المشرف الدكتور " كمال مخامرة "
الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، فشممني بسعة صدره، ولم يبخل عليّ بشيءٍ من
علمه، أمّدي بالقوة والدعم، قدّم لي التوجيهات العلميّة والملاحظات الدقيقة، وكان معي خطوةً
بخطوةٍ؛ لإنجاز هذه الرسالة.

كما الشكر الموصول لأساتذتي الكرام في جامعة الخليل، الذين ما بخلوا علينا بعلمٍ أو فائدةٍ
يقدمونها لنا، حفظكم الله.

وأتقدّم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضّلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة،
فجزاكم الله خيراً.

إلى كل من ساندني وقدم لي يد العون والمساعدة، أشكركم جميعاً.

والله وليّ التوفيق.

فهرس المحتويات

أ.....	الغلاف
ب.....	إجازة الرسالة
ت.....	آية قرآنية
ث.....	الإهداء
ج.....	إقرار:
ح.....	شكر وتقدير
خ.....	فهرس المحتويات
ز.....	فهرس الجداول
ش.....	فهرس الملاحق
ص.....	ملخص الدراسة
ط.....	Abstract
1-9.....	الفصل الأول
1.....	مقدمة الدراسة
3.....	مشكلة الدراسة
4.....	أسئلة الدراسة:
4.....	فرضيات الدراسة
6.....	أهداف الدراسة
7.....	أهمية الدراسة
8.....	حدود الدراسة
8.....	مصطلحات الدراسة
10-62.....	الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)
10.....	أولاً: الإدارة بالقيم

10.....	مفهوم الإدارة
12.....	مفهوم القيم
15.....	مفهوم الإدارة بالقيم
17.....	أهميّة الإدارة بالقيم
20.....	مبادئ الإدارة بالقيم
20.....	مراحل تطبيق الإدارة بالقيم
22.....	مجالات الإدارة بالقيم
24.....	الصّعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة بالقيم
25.....	الإدارة بالقيم في الفكر الإسلامي
89.....	الإدارة بالقيم في حياة الرّسول صلّى الله عليه وسلّم
29.....	ثالثاً: الالتزام التنظيمي
30.....	مفهوم الالتزام التنظيمي
31.....	أهمية الالتزام التنظيمي
33.....	مكونات الالتزام التنظيمي
34.....	خصائص الالتزام التنظيمي
35.....	أبعاد الالتزام التنظيمي
36.....	مراحل الالتزام التنظيمي
37.....	مؤشرات الالتزام التنظيمي
38.....	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
39.....	ثالثاً: الدّراسات السابقة
39.....	أولاً: الدّراسات السابقة ذات العلاقة بالإدارة بالقيم
46.....	ثانياً: الدّراسات السابقة ذات العلاقة بالالتزام التنظيمي
59.....	التعليق على الدّراسات السابقة وموقع الدّراسة الحاليّة منها
62.....	أوجه الاستفادة من الدّراسات السابقة
62.....	أوجه تميز الدّراسة الحاليّة عن الدّراسات السابقة

87-63	الفصل الثالث (منهج وإجراءات الدراسة)
63	مقدمة
63	منهج الدراسة
63	مجتمع الدراسة
64	عيّنة الدراسة
65	صدق أداة الدراسة
66	صدق الاتّساق الداخلي لفقرات الاستبانة
68	ثبات أداة الدراسة
68	خطوات تطبيق الدراسة
69	متغيّرات الدراسة
69	المعالجة الإحصائيّة
70	تصحيح المقياس
87-71	الفصل الرابع (عرض نتائج الدراسة)
71	مقدمة
71	الإجابة عن سؤال الدراسة الأول
77	الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني
79	الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث
83	الإجابة عن سؤال الدراسة الرابع
86	الإجابة عن سؤال الدراسة الخامس
93-88	الفصل الخامس (مناقشة النتائج والتوصيات)
88	مناقشة نتائج السؤال الأول
89	مناقشة نتائج السؤال الثاني
89	مناقشة نتائج السؤال الثالث
91	مناقشة نتائج السؤال الرابع
92	مناقشة نتائج السؤال الخامس

92.....	التوصيات.....
94.....	المصادر والمراجع العربية.....
102	المصادر والمراجع الأجنبية.....
115-94	الملاحق

فهرس الجداول

- جدول (1): خصائص مجتمع الدراسة حسب الجنس.....64.....64
- جدول (2): خصائص عينة الدراسة الديمغرافية:.....64.....64
- جدول رقم (3): سلم ليكرت الخماسي (Likert Scale).....65.....65
- جدول رقم (4): معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط أداة الدراسة.....66.....66
- جدول رقم (5): معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط أداة الدراسة والدرجة الكلية للالتزام التنظيمي.....67.....67
- جدول رقم (6): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة.....68.....68
- جدول رقم (7): مفاتيح التصحيح.....70.....70
- الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين.....71.....71
- جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العدالة التنظيمية.....72.....72
- جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المسؤولية الاجتماعية.....73.....73
- جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الولاء التنظيمي.....74.....74
- جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستقلالية.....75.....75
- جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدعم.....76.....76
- جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي.....77.....77
- الجدول رقم (15): نتائج اختبار (ت) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير الجنس.....80.....80
- الجدول رقم (16): نتائج اختبار (ت) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....81.....81
- الجدول رقم (17): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....81.....81
- الجدول رقم (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....82.....82

- الجدول رقم(19): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....82
- الجدول رقم (20): نتائج اختبار (ت) لمتوسّطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.....84
- الجدول رقم (21): نتائج اختبار (ت) بين تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....84
- الجدول رقم(22): الأعداد، المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتوسّطات تقديرات معلّمي ومعلّمات المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....85
- الجدول رقم(23): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) بين تقديرات معلّمي ومعلّمات المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....86
- الجدول رقم(24): معامل الارتباط بيرسون الذي يوضّح العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.....87

فهرس الملاحق

- 103 الملحق رقم(1): الاستبانة في صورتها الأولى.....
- 109 الملحق رقم(2): قائمة المحكمين
- 110..... الملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية.....
- 115..... الملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم (مركز البحث والتطوير التربوي).....

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية وتعليم الخليل، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وأثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في ذلك.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تكونت من محورين، هما: المحور الأول لقياس الإدارة بالقيم، والمحور الثاني لقياس الالتزام التنظيمي، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (205) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية الحكومية من مديرية تربية وتعليم الخليل في الفصل الثاني من العام الدراسي (2020\2021) وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية تبعاً لمتغيرات الدراسة.

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وأن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.43)، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغيري (الجنس، المؤهل العلمي)، وإلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من

وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغيري (الجنس، المؤهل العلمي)، ووجود فروق بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وأوصت الباحثة بضرورة تبني وزارة التربية والتعليم للإدارة بالقيم كاتجاه إداري حديث وتطبيقه في المدارس للاستفادة منه، وعقد ورش عمل تدريبية مشتركة للمدراء والمعلمين لتشجيع المدراء على دعم معلميهم وتقديم الحوافز والعون والمساعدة لهم في عملهم، وللمعلمين لمساعدتهم في حل المشاكل التي تواجههم، وتمكنهم من القيام بعملهم على أكمل وجه، ومراعاة مدراء المدارس العدالة في توزيع العمل على المعلمين، وإطلاع المعلمين على معايير التقييم ومناقشتهم أثناء عملية التقييم، ومشاركة المدير في حل مشكلات المعلمين الاجتماعية، والعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين وتقديم الحوافز المعنوية لهم، وأن تكون عملية اتخاذ القرارات الإدارية بعيداً عن التقاليد الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية : الإدارة بالقيم- الالتزام التنظيمي- مدينة الخليل .

Abstract

This aimed at identifying the degree of the practice of management by values among the principals of public secondary schools in the directorate of education in Hebron, and its relationship to the organizational commitment of teachers from teachers' point of view, and the impact of variables (sex, scientific qualification, years of experience) on this.

The researcher used the relational descriptive approach. A questionnaire was used as a tool for collecting information, consisting of two axes: the first one for measuring management by values, and the second one for measuring organizational commitment. The study sample consisted of (205) teachers from public secondary schools from the Directorate of Education of Hebron in the second quarter of the school year (2020/2021) and they have been selected using stratified sample method according to the study variables.

The results indicated a positive statistically significant correlation between the degree of practice of secondary school principals working in the Directorate of Education in Hebron for management by values and the level of organizational commitment of teachers from teachers' point of view, and that the degree of practicing management by values by the principals of public secondary schools in the

مقدمة الدراسة

يعدّ علم الإدارة من أحد فروع العلوم الإنسانية الحديثة، والذي يركز على إيجاد الطرق المثلى لإنجاز الأعمال الموكلة للعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة على أكمل وجه، فالإدارة إحدى الوظائف الهامة والتي تشمل مجموعة من الأساليب كالإدارة التشاركية والمسيطرة والتوجيهية، والشبكة الإدارية، حيث يستطيع المدير استخدام أي أسلوب منها للوقت والمكان المناسب.

نجد اهتماماً كبيراً على المستوى العربي بالإدارة بالقيم، لإبراز أهمية مفهوم أخلاقيات العمل والنزاهة المؤسسية في إنجاح الأعمال، فضلاً عن مساعدة المؤسسات على تطبيق ممارسات الأعمال المسؤولة التي تركز على تحسين الأداء والقدرات التنافسية للعمل داخل المؤسسة. والإدارة الحديثة تهتم بوظائف الإدارة الرئيسية : التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في إدارة المنظمات والمؤسسات، ولكن يتضح أنّ هناك مكون مهمّ تم إهماله، ألا وهو (منظومة القيم الأساسية) والتي يقصد بها توظيف الطاقات الكامنة المتاحة في العنصر البشري، فقد أغفلت المنظمات فهم طبيعة السلوك البشري والقيم الإنسانية وأثرها على أداء العاملين، فضلاً عن ترسيخ مجموعة من قيم العمل من منطلق تعقّد الحياة الاجتماعية وكثرة الضغوط النفسية التي تقع على عاتق الفرد والمؤسسة بشكل عام. (محمد، 2016)

والإدارة بالقيم فلسفة إدارية تشمل مجموعة من القيم، والقيم من أهمّ المحددات للذات البشرية، وهي مفتاح الإدارة وطريقها لمواجهة الصّعاب التي تواجهها، ولا بدّ من استثمار دور هذه القيم في العملية الإدارية، وتفعيل العنصر القيادي داخل النظام الإداري. (الحجي، 2019)

تلعب القيم دوراً أساسياً في سلوك مدرّاء المدارس وفي اتّخاذهم لقراراتهم، وكيفية التّعامل مع العاملين معهم وكذلك مع أفراد المجتمع المحلي، قيم جديدة يتفق عليها الجميع وأهمّها الاستقامة

والنّجاح والعدالة والرّضاء الوظيفيّ وغيرها من القيم، والاحتكام إلى هذه القيم يؤدي إلى التّمييز في الأداء والإنجاز في العمل. (الأبيدي،2011)

ومن الأساليب الإداريّة التي ترتبط بالجانب السلوكي للعاملين أسلوب الإدارة بالقيم؛ إذ تعدّ القيم التي يتحلّى بها المدير ويلتزم بها خلال ممارسته لمهامّه المتعدّدة، من أهمّ محدّدات الأداء الوظيفيّ له وللعاملين معه. كما تعدّ قيم القادة الجوهر الأساس في تشكيل ثقافة المنظّمة؛ فالقادة وممارستهم للقيم يسهمون في تماسك البناء التّنظيميّ بشكلٍ ملحوظ. (الحراشنة،2012)

ويعتبر الالتزام التّنظيميّ عنصراً حيويّاً في بلوغ أهداف أيّ مؤسّسة أو منظّمة، لتعزيز الإبداع، والاستقرار، والثّقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما يسهم في تطوير قدرات المؤسّسة على البقاء والنّمو المتواصل، فموضوع الالتزام التّنظيميّ والعوامل المؤثّرة فيه نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة لما له من تأثير كبير في سلوكيّات الفرد وانعكاساتٍ على المؤسّسة على حدٍ سواء، والالتزام التّنظيميّ يتولّد من محصلة التّفاعل القويّ بين خصائص الأفراد وشخصيّاتهم وضغط العمل، والعوامل التّنظيميّة، والمؤشرات المجتمعيّة، والبيئة العامّة، فهو إدراكٌ من الأفراد بالتّوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم التّنظيم الذي يعملون فيه. (حنونة،2006)

ولا شكّ في أنّ الالتزام التّنظيميّ له بالغ الأثر في تطوير المنظّمة، إلّا أنّ هناك عوامل عديدة تساهم في تحقيقه، منها أساليب الإدارة ولا سيّما أسلوب الإدارة بالقيم، الذي يمثل عاملاً مهمّاً في تحقيق الالتزام التّنظيميّ، وبناءً على ذلك وجدت الباحثة أنّ من المهمّ القيام بدراسةٍ تهدف إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانويّة الحكوميّة في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التّنظيميّ لدى معلّميهم.

مشكلة الدراسة

أشارت نتائج العديد من الدراسات التربوية والإدارية، مثل دراسة العنزي وصفوت (2018)، ودراسة العتيبي (2013)، ودراسة العرايضة (2012)، ودراسة الشريفي والتتح (2011)، إلى أهمية الإدارة المدرسية بشكلٍ عام، وضرورة التزام الإدارة بالقيم والأخلاق، باعتبارها نموذجاً قيمياً ومصدراً أخلاقياً لكل فرد في المدرسة، العاملون والمعلمون وكذلك الطلاب، فلا يمكن أن تؤدي التربية وظيفتها وأهدافها بمعزلٍ عن القيم؛ لأنّ التربية في حدّ ذاتها عمليةٌ قيميةٌ، فالقيم تصوغ العمل التربوي وتوجّهه، وهي الأساس السليم لبناء تربويٍّ متميزٍ في الأهداف والغايات والاستراتيجيات.

وتظهر أهمية الإدارة بالقيم كاتجاهٍ إداريٍّ حديثٍ في استثمار طاقات العاملين وزيادة قدرتهم على الانتاج من خلال تكريس القيم في مختلف الممارسات الإدارية، وأكدت دراسة كلٍ من الأبيدي (2011) وذيب وسعود (2014) على ضرورة تضمين القيم في العمليات الإدارية، وضرورة إجراء مزيدٍ من الدراسات حول المنظومة القيمية نظراً لأهميتها تأثيرها في الإدارة المدرسية باعتبارها محدّات للسلوك البشري.

ومن خلال عمل الباحثة في إحدى المدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل، فقد رأت أنّ إدارات المدارس تواجه بعض القيم في التعامل الإداريِّ ممّا قد يؤثر على الالتزام التنظيميِّ للمعلمين، وبناءً على ذلك قامت الباحثة بإجراء دراسةٍ حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلّميهم.

أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم؟

فرضيات الدراسة

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات الآتية والمنبثقة عن أسئلتها:

الفرضيات المنبثقة عن سؤال الدراسة الثالث:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير (الجنس).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

الفرضيات المنبثقة عن سؤال الدراسة الرابع:

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس).

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

الفرضية المنبثقة عن سؤال الدراسة الخامس:

الفرضية السابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلمهم.
- 2- التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم.
- 3- التعرف إلى أثر كلٍ من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم، وعلى مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.
- 4- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

أهمية الدراسة

- 1- كونها أول دراسة من نوعها على حد علم الباحثة تتناول الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، في مجال الإدارة المدرسية.
- 2- أهمية الإدارة بالقيم باعتبارها فلسفة إدارية تسعى المؤسسات التربوية لتطوير أدائها الإداري المدرسي من خلالها.

3- أهميّة ممارسة القيم في الإدارة المدرسيّة ودورها في تحقيق رضا المعلمين؛ الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على الالتزام التنظيمي.

4- قلة عدد الدراسات التي تناولت مثل هذا الموضوع، في حدود علم الباحثة، هناك عدد قليل من الدراسات في البيئة المحليّة تحدّثت عن الإدارة بالقيم لدى مدراء المدارس وممارستهم لها في مدارسهم، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمهم، في المرحلة الثانويّة.

5- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في مجال الاتّجاهات الإداريّة الحديثة في الإدارة، وخاصّة الإدارة بالقيم باعتبارها إحدى هذه الاتّجاهات.

6- قد يستفيد من التّغذية الرّاجعة مديرو المدارس الثانويّة في مديرية تربية وتعليم الخليل حول أسلوب الإدارة المتّبع، ومدى الحاجة إلى تطويره وتحسينه.

حدود الدراسة

حدّدت الباحثة دراستها في الآتي:

الحدّ الزّمنيّ: أُجريت هذه الدراسة في الفصل الثّاني من العام الدراسيّ (2021/2020).

الحدّ المكانيّ: أُجريت هذه الدراسة على معلّمي المدارس الثانويّة الحكوميّة في مديرية تربية وتعليم الخليل.

الحدّ البشريّ: اقتصرَت هذه الدراسة على عيّنة عشوائيّة من معلّمي المرحلة الثانويّة في مديرية تربية وتعليم الخليل.

الحَدّ الموضوعي: اقتصرَت الدّراسة على تناول موضوع الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلّميهم.

مصطلحات الدّراسة

الإدارة بالقيم: يعرف محمد (2016) الإدارة بالقيم بأنّها من المفاهيم الإداريّة الحديثة التي بدأت في الظهور في السّنوات الأخيرة، تهتمّ بتوظيف الطّاقات الكامنة في البشر للوصول إلى درجة عالية من جودة الأداء، وهي فلسفة إداريّة جديدة لها قيم جديدة يتفق عليها الجميع، وأهمّها الاستقامة والنّجاح والعدالة والرّضاء الوظيفي وغيرها من القيم، والاحتكام إلى هذه القيم يؤدّي إلى الأداء والإنجاز المتميّزين .

ويعرّف مصطفى وأرحاب (2016) الإدارة بالقيم كما عرّفها قانون ويبستر بأنّها الممارسات الأخلاقية وجوانب العدالة في العمل، وأنّها أشياء مقبولة غريزيّاً وثمينّة لحياة الإنسان.

وتعرف إجرائياً: بأنّها الدّرجة التي يحصل عليها المعلّمون من الإجابة عن فقرات مقياس الإدارة بالقيم الذي أعدّ لهذا الغرض.

الالتزام التنظيمي: هو التزم وجدانيّ مستمرّ، متمثّل بشعور الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها، ويشير إلى تماثل قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه مع قيم المؤسسة ومعتقداتها وأهدافها، وإلى بذل أقصى جهدٍ مستطاعٍ لتحقيق أهدافها. (الجميلي 2012)

ويعرف إجرائياً: بأنّه الدّرجة التي يحصل عليها المعلّمون من الإجابة عن فقرات مقياس الالتزام التنظيمي الذي أعدّ لهذا الغرض.

مدير المدرسة: يعرّف عثمان (2010) مدير المدرسة بأنه الشخص المعين رسمياً ليكون المسؤول عن الجوانب الإدارية والفنية والاجتماعية داخل المدرسة، وترى عليان (2012) أنه المسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي، وعليه تقع مسؤولية توعية العاملين في المدرسة، وتبصيرهم بمسئولياتهم، وإرشادهم وتوجيههم التوجيه السليم، وتقصد الباحثة بمديري المدارس مدراء المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها، ومدير المدرسة هو "المسؤول الأول في مدرسته والمشرف على جميع شؤونها التربوية والإدارية والتعليمية والاجتماعية، وصولاً بكافة الطلاب والعاملين لدرجة أفضل في الأداء" (أبو حصيرة، 2008، ص.7)

مدينة الخليل: هي مدينة فلسطينية تقع على بعد 35 كيلومتراً إلى الجنوب من مدينة القدس، وهي أكبر المدن الفلسطينية من ناحية عدد السكان والمساحة، تعتبر الخليل أكبر مركز تجاري واقتصادي في فلسطين، بالإضافة إلى المكانة الدينية المهمة لها، ارتبط اسمها بالنبي إبراهيم عليه السلام.

يتضمن هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بمتغيري الدراسة: الإدارة بالقيم، و الالتزام التنظيمي، ودراسات عربية وأجنبية ذات صلة بموضوع الدراسة كالاتي:

أولاً: الإدارة بالقيم

مفهوم الإدارة

" تعدّ الإدارة من الأشياء المهمة في حياة الإنسان؛ فهي تساعده في تنظيم وقته، والوصول إلى ما يريده، وتحقيق أهدافه، وأصبحت الإدارة ضرورة ملحةً لتحسينها وتطويرها لكي تتجح المؤسسات في عملها وتتجز أعمالها بدقة متناهية وتحقق أهدافها". (أبو ندى، 2018، ص.11)

ويؤكد الفقي (1994) على أنّ الإدارة هي " علمٌ وفنٌ وخبرةٌ وأخلاقياتٌ ومُثلٌ وقوانين يحتاج إليها المجتمع لتنظيم حاجات مؤسساته الرسمية وغير الرسمية؛ حتى يمكن أن تحقق أهدافها المرغوبة والتي من بينها المدارس بمختلف مراحلها". (الفقي، 1994، ص.16)

وترى أبو حصيرة (2008) أنّ بعض المدراء يرون أنّ مهمّاتهم تنحصر في مهامٍ إداريةٍ محدودةٍ لا يجب أن يتخطوها، والنظرة الحديثة للإدارة المدرسية ترى أنّها علمٌ؛ لأنها تعتمد على أصولٍ علميةٍ، وفنٌ لأنها تتطلب حكمةً و حسّاً مرهفاً، والعمل الإداري لا بدّ أن يرتكز على قواعد أخلاقيةٍ واضحةٍ أساسها العدل والصدق، وبالتالي تكون القيادة التربوية في المدرسة الحديثة ذات رؤيةٍ واضحةٍ لأبعاد العملية التعليمية، وذات قيادة تحفز العاملين في المدرسة على التعاون لتحقيق أهداف التربية والتعليم.

وتعرف أبو ندى (2018) الإدارة بأنها " عمليةٌ تتضمن عدّة وظائف منها التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهي عمليةٌ اجتماعيةٌ تحتاج إلى مجموعةٍ من الأفراد لإنجازها، وهي وسيلةٌ وليست غايةً؛ هدفها تحقيق الأهداف المرسومة، تحتاج للوقت والجهد، وتعتمد على استثمار

القوى البشرية، والإمكانات المادية لتحقيق الأهداف بدرجة عالية من الجودة، وتحتاج إلى قرارٍ حازمٍ". (أبو ندى، 2018، ص.13)

ويعتبرها عابدين (2001) بأنها العضو المسؤول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة في المجتمع، فهي عملية تتضمن تنظيم الموارد البشرية والمادية والاستخدام الأمثل لها بأعلى كفاءة وأقل كلفة ممكنة، من خلال مجموعة عملياتٍ إدارية هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتقييم، وذلك لتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها.

كما يرى العنزي وصفوت (2018) أن القائد أو المدير هو المسؤول عن نجاح العمل الإداري، في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، ونجاح المؤسسة يتوقف على ما يقوم به المدير، والقيادة العقلانية تهيء جواً مريحاً للعمل، لفهم طبيعة هذا العمل وإنجازه على أكمل وجه.

وترى الباحثة أن الإدارة مهمة تقع على عاتق المدير، فهو يقوم على تسيير وتنظيم أعمال المؤسسة من خلال الطريقة التي يتبعها، وتوجيه الموظفين وتحديد الأعمال المطلوبة منهم، واتخاذ القرارات المناسبة؛ وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

مفهوم القيم

يعيش الإنسان في هذه الحياة وفق قيمٍ معينة يمارسها أو يسعى للوصول إليها، كما تعتبر القيم نوعاً من أنواع المحددات السلوكية أو الغايات، ويعدّ الوصول إليها نوعاً من أنواع النجاح، وعلامةً تؤشّر على حسن سير العمل في مراحلها السابقة، أو ما يطلق عليه بالتغذية العكسية أو الرّاجعة.

القيم مفردتها قيمة، وترتبط لغوياً بمادة قَوْمَ ونلاحظ معنى القيمة في معاجم اللّغة الثّبات والاعتدال والاستقامة والدّوام والفضائل والأخلاق، وعرّفت (مصطفى، عبد الفتاح، ماهر، عبد المحسن، إبراهيم، 2010) القيم بأنّها الشّيء الثّمين ذو الأهميّة، ومفهوم القيم من أدقّ وأصعب المفاهيم بالنّظر إلى سعة مصدرها، وشموليتها وكيفيّة تحقيقها، ويمكن التّمييز بين أنواعٍ كثيرةٍ من القيم؛ فهناك قيمٌ ماديّة، وقيمٌ نفسيّة و طبيعيّة، بالإضافة إلى القيم الدّينيّة والاقتصاديّة والاجتماعيّة والسياسيّة والأخلاقيّة، وتعمل الجماعة على خلق هذه القيم، فهي قيمٌ مجتمعيّة، أو بمعنى آخر تلعب الجماعة والمجتمع دوراً كبيراً في خلق هذه القيم.

يؤكد محمّد (2016) على أنّ القيمة ما يعتبره الفرد مهماً، وذا قيمة في حياته، ويسعى دائماً إلى أن يكون سلوكه متسقاً، ومتوافقاً مع ما يؤمن به من قيم، ومفهوم القيم من أدقّ وأصعب المفاهيم بالنّظر إلى سعة مصدرها وشموليتها وكيفية تحقيقها، ويرى عبد الكافي (2006) أنّ القيم هي المثل العليا، فالأشياء التي يطلبها الإنسان لتحقيق أغراضٍ معيّنة تعتبر نسبيّةً ومتغيّرةً، وهذه القيم التي ينشدها الإنسان لذاتها ولا يلتمسها لغرضٍ يبتغيه من ورائها.

ويعرّفها القريوتي (1997) بأنّها "المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدّد السلوك المقبول والمرفوض والصّواب والخطأ". (القريوتي، 1997، ص.109)

ويعرف دوجان (Dogan,2015) القيم بأنّها مجموعة من العناصر الماديّة والروحيّة التي تشمل قيماً اجتماعيّة وثقافيّة واقتصاديّة وعلميّة، وهي اعتقادٌ محدّدٌ يؤدّي إلى تبني نتيجةٍ أو ظرفٍ معيّن، ومجموعة من المبادئ التي تشكّل سلوكياتنا وتؤثّر على عملية صنع القرار لدينا، ومفهوم القيمة من اللّبنات الأساسيّة للمنظّمات.

و للقيم أهميّة كبيرة؛ فهي توجّه السلوك الصادر عن الأفراد، وكذلك توجّه ميول الأفراد نحو أيديولوجية معينة، وهي وسيلة يعبر بها الفرد عن ذاته ووسيلة يدافع بها عن ذاته أيضاً، ويتم استخدامها في حلّ الصراعات واتخاذ القرارات. (أبو راضي، 2013)

والقيم تتوافق مع أهداف تطوير التعليم وإنشاء مجتمعٍ يتميز بتقدير القيمة، والمعلم الجيد يتميز بقيمة عملٍ إيجابية تمكنه من إنشاء ثقافة التميز التي تعزز التميز للمنظمة بالإضافة إلى مجموعة من القيم المهمة التي تعمل على إنشاء شخصية تؤثر على العمل في المنظمة، وخلق بيئة عملٍ جيدة. (عبد الله وحسن ولينغ، 2018)

والقيم إما أن تكون قيماً شخصية أو تنظيمية، أما الشخصية فهي التي تعتبر عنصراً أساسياً لتكوين الثقافة الشخصية، والقيم الشخصية تؤثر تأثيراً كبيراً في حياة الأفراد الخاصة والعملية، بوصفها إحدى المكونات الأساسية للشخصية، ويشمل تأثيرها سلوك الأفراد واتجاهاتهم وعلاقاتهم، وهي بذلك توفر إطاراً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات، وهي تقوم بدور المراقب الداخلي الذي يراقب أفعال الفرد وتصرفاته، والقيم الشخصية لدى المدير أو القائد ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلوكه القيادي، وتعطي مؤشراً مباشراً للمنهج والنمط الإداري الذي يتبعه المدير. والقيم التنظيمية ترتبط في تكوينها وسياقها بالمنظمة وأهدافها وثقافتها ومجالات اهتمامها، حتى إذا اتصلت بالأفراد العاملين في المنظمة حددت اتجاهاتهم وسلوكهم التنظيمي، والقيم التنظيمية اكتسبت أهميتها من الدور الذي تمثله، فهي تعتبرها العامل الأول الذي تعتمد عليه النظم في اتصالها الفكري بالأفراد والقيادات، كما أنها تؤدي إلى تحقيق الالتزام والانتماء الوظيفي للأفراد، ومن خلال قيم العمل والقيم التنظيمية تنشر المنظمة رسالتها التنظيمية، وأهدافها وآلية نموها وعملها. (العنبي، 2009)

بالإضافة إلى أنواع القيم الأخرى سواء كانت اقتصادية أو دينية أو سياسية أو غيرها، حيث يرى القريوتي (1997) أنها ثابتة نسبياً؛ لأنها قناعات راسخة في أغلب الأحيان، ويضيف عبد الكافي (2006) القيم الاجتماعية التي تحكم وتوجه السلوك الإنساني، وهي التي تحدّد وتنظّم النشاط الاجتماعي لكافة أفراد المجتمع، ويؤكد أنه بقدر وحدة القيم في المجتمع يكون تماسكه، وبقدر التفاوت والتباين يكون تفكك المجتمع، ويضرب القريوتي (1997) مثلاً على القيم الاجتماعية ذات العلاقة بالإدارة مفهوم التنافس الذي يحتل مرتبةً عليا في سلم القيم في المجتمعات المتقدمة حيث أنّ هناك احتراماً أكبر لفكرة التنافس مع الآخرين ومحاولة تحقيق أرقام قياسية جديدة بالإنتاج أو الرياضة أو السياسة، ويرى عبد الحميد (2015) أنّ القيم الاجتماعية تساعد المجتمع على التّقدم لأنّ القيم تدلّ على الأخلاق سواءً للفرد أو المؤسسة التي تقوم أيضاً على قواعد تضمن استمرار العمل فيها بجودة.

والقيم موجودةٌ لتنظيم المجالات المختلفة للحياة التنظيمية في المنظمات، والأهمّ من ذلك سلوك وشخصية الموظفين، وهناك ثلاثة أبعادٍ رئيسية للقيم وهي قيم البقاء، والقيم الأخلاقية، وقيم الرفاهية، وتعتبر القيم التي تتعامل مع البعد الأخلاقي في المقام الأول. (jaakson,2010)

وترى الباحثة أنّ القيم هي أسسٌ ومعايير متفقٌ عليها ضمن المجتمع، تؤثر في سلوك الأفراد واتجاهاتهم، وتعتبر الموجه لسلوكهم، تنظم حياتهم، وتؤدي إلى تحقيق الالتزام والانتماء الوظيفي لدى الأفراد.

مفهوم الإدارة بالقيم

إنّ إدراك رواد البحث للتحوّلات الثقافية والمتغيّرات التي لا بدّ أن تواجهها البيئة الإدارية، واستنتاج الأبحاث لأهمية العنصر الإنساني والقيادة على وجه الخصوص، جميع هذه

المعطيات دفعت بالدراسات إلى تحليل أثر المحددات الداخليّة للذات البشريّة، و باعتبار القيم من ضمن أهمّ تلك المحددات، وعلى اختلاف طبيعة الإدارة، فإنّ القائد أو الإداريّ هو من يسيّر العمل، واستثمار دور القيم يهدف إلى تطوير وتفعيل العنصر القياديّ داخل النّظام الإداريّ. (الحجّي، 2019)

يعرّف دوجان (Dogan,2015) الإدارة بالقيم بأنّها سلسلة من الأنشطة الإداريّة المترابطة التي تضمن الاعتراف بالقيم التّظيميّة داخل وخارج المنظّمة، وهي نظامٌ تحتاجه جميع المنظّمات، للوصول إلى النّجاح والتّقدم لهذه المنظّمات.

يؤكّد محمّد (2016) على أنّ الإدارة بالقيم من المفاهيم الإداريّة الحديثة التي بدأت في الظهور حديثاً، على الرّغم من أنّ أصولها موجودة منذ القدم، وترى العتيبي (2009) أنّ مفهوم الإدارة بالقيم ظهر في عام 1990 كي يضع الشّراكة بين قيم المنظّمة وقيم الأفراد العاملين بها، على أنّه أسلوبٌ لإدارتها، ممّا بيّن أهميّة القيم ودورها البارز في إدارة المنظّمة ككل.

وترى الباحثة من خلال القراءة في هذا الموضوع أنّ الإدارة بالقيم موجودة مع وجود الإنسان على الأرض، وكانت حاضرة في عهد الأنبياء والرّسل، فهم من كانوا يدعون البشر إلى التّحلي بالقيم ، وأن تكون منهاج حياتهم في التّعامل فيما بينهم، وطوّر الأدباء والمفكرون هذا المفهوم، حتّى أصبحت فلسفةً وممارسةً إداريّةً، تركّز على القيم الرئيسيّة في المؤسّسة، والتي تعتبر حجر الأساس الذي تبنى عليه استراتيجيّات وأهداف وأنظمة المؤسّسة.

عرّفت أبو شقرا (2018) الإدارة بالقيم بأنّها " أحد الأساليب الإداريّة الحديثة التي تقوم على مجموعة من القيم المنظّمة والمتمثّلة بالقوّة، والعدل، والمساواة". (أبو شقرا، 2018، ص.455)

ويعرّفها سكر (2018) بأنها: "التأثير في سلوك العاملين، وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة وفاعلية، من خلال امتلاك المدراء لمجموعة من القيم والالتزام بها، وتظهر من خلال ممارسة المدراء لمهامهم الفنية والإدارية، والذي من شأنه أن يوجد توافقاً بين قيم العاملين الشخصية وقيم المؤسسة، ويحقق التفاعل الإيجابي بين الأفراد والمؤسسة". (سكر، 2018، ص.529)

ويرى لخضر وحدة (2006) أن الإدارة بالقيم فلسفة إدارية تنطلق من القيم كأساس لتوجيه ورسم ملامح السلوك الإنساني في الإدارة وذلك لتحقيق الأهداف المرسومة. والإدارة بالقيم اتجاه إداري حديث يستند إلى مجموعة من القيم الإدارية التي يمتلكها الإداري، تساعد على إنجاز العمل وتحقيق الأهداف من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة. (الغامدي، 2020)

ويرى محمد (2016) أن الإدارة بالقيم لا يقصد بها إلغاء الجوانب الإدارية الأخرى كالإدارة بواسطة المال أو المناصب أو الإدارة بواسطة القوة؛ بل قد يجعلها وسائل أو طرقاً حكيمة، لأن الإدارة بالقيم تقوم على أساس العلم ثم الفن ثم الضمير والخلق العالي.

وعرّفها الغامدي (2020) بأنها "اتجاه إداري حديث يستند إلى مجموعة من القيم الإدارية الواجب توافرها في القائد، وتهدف إلى توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة؛ لتحقيق أعلى مستوى من الأداء الفردي والجماعي". (الغامدي، 2020، ص.20)

ومن خلال التعريفات السابقة ترى الباحثة أنّ الإدارة بالقيم هي أسلوب إداري حديث، تشمل على مجموعة من القيم، تؤثر في سلوك العاملين وتوجهه، وتقوم على تعزيز السلوك الإيجابي والابتعاد عن السلوك السلبي، وتدفعهم للعمل والتميز وتحقيق الأهداف المنشودة.

أهمية الإدارة بالقيم:

الخبرة الإدارية حصيلة التجارب والممارسات التي يمر بها القائد الإداري، وهذه التجارب والممارسات تتطلب منه الإدراك والفهم الواسع لكل ما يحدث داخل مؤسسته التي يقوم على إدارتها، ومعالجة ما تواجهه من مشكلات وعقبات باختيار الطرق المناسبة، والقيم الإدارية هي صورة لتألف القيم الإنسانية الأساسية مع القيم الإدارية النظامية، التي يعمل القائد على دمجها عند قيامه بواجبه الإداري. (جواد، 2010)

والإدارة بالقيم تظهر أهميتها كاتجاه إداري حديث في الإدارة التربوية، حيث تعتمد الإدارة بالقيم على القيم لتوجيه ورسم ملامح السلوك الإنساني في عمليات الإدارة المختلفة، من خلال تكريس القيم وتجسيدها في الممارسات الإدارية، وهي وسيلة لبلوغ الأهداف المنشودة، فمن خلال هذا الاتجاه الإداري الذي يعمل على استثمار طاقات العاملين وزيادة قدراتهم الانتاجية، يتحقق النجاح في العمل. (غفر، 2018)

حيث ظهر مفهوم الإدارة بالقيم كي يضع الشراكة بين قيم المنظمة وقيم الأفراد العاملين بها على أنه أسلوب لإدارتها، مما يبين دور القيم وأظهر أهميتها في إدارة المنظمة، وهي بذلك

تدعم القيم الإيجابية، وتعمل على التوفيق بين مصلحة المنظمة ومصلحة الفرد.
(الحجّي، 2019)

وكذلك يرى سكر (2018) أنّ الإدارة بالقيم تتمحور حول تحويل القيم التي يتحلّى بها الأفراد إلى واقعٍ معاشٍ، وتغييرٍ للكثير من السلوكيات السلبية، وتعزيز السلوكيات الإيجابية التي تدفع المؤسسة لتحقيق أهدافها. وأسلوب الإدارة بالقيم يعدّ ابتكاراً يبيّن أهميّة القيم ويوضّح دورها في إصلاح وتطوير النظم الإداريّة، فهي تعتمد على الاتّصال والعلاقات الإنسانيّة؛ ممّا يعزّز دور العنصر البشريّ، ويربط النظام بالأفراد العاملين فيه وبالمجتمع الذي ينتمي إليه، بالإضافة إلى تحقيق التّجانس الفكريّ والسلوكيّ بين العاملين في المؤسسة، وتشجّعهم على الصّراحة والصدق، وممارسة السلوك الطّبيعيّ، دون نفاقٍ.

أشار بيركويز وناب ستيفاني (Burkiewicz & Knap-Stefaniu, 2020) إلى أهميّة الإدارة بالقيم فهي تسمح للمدير الذي يعمل في أي منظمة بالاستفادة منها، فالإدارة بالقيم تساعد على بناء تفرّد الشركة وميّزتها التنافسيّة؛ حيث إنّ إنشاء مجموعة من القيم المميّزة لمنظمةٍ معيّنة يسمح لها بالتميّز عن العديد من المؤسسات الأخرى بالإضافة إلى إنشاء نظام قيم قائم على الاحترام المتبادل والتّسامح أمرٌ مهمٌّ في بيئة العمل، بالإضافة إلى أنّ الإدارة بالقيم تسمح بإدارةٍ فعّالةٍ إذا ركّزت المنظمة على استقلاليّة موظّفيها وخلق الظروف لتطويرهم.

وتتلخّص أهميّة الإدارة بالقيم كما أشارت إليها العتيبي (2009) في:

1. الإدارة بالقيم تعالج الإخفاقات والمظاهر السلبية للحضارة العالميّة المعاصرة، التي اختلطت فيها المصادر والمراجع الأخلاقيّة.

2.نظريّة الإدارة بالقيم لا تأخذ القيم المعينة بالتطبيق فقط، بل تضع إطاراً مناسباً يمتاز بالمرونة، لتطبيق هذه القيم حسب البيئة والثّقافة الموجودة فيها.

3.تعزّز دور العنصر البشريّ؛ لاعتماده على الاتّصال والعلاقات الإنسانيّة، حيث يرتبط النّظام بالأفراد والمجتمع والثّقافة التي ينشأ فيها.

4.الإدارة بالقيم شاملة، فهي متعلّقة الأطراف والأبعاد بكلّ صور وعناصر العمل الإداري، ليست مجرد شعار، بل لها سلطة على جميع العمليّات والممارسات والأفراد.

5. تدعم الإدارة بالقيم لخاصيّة الشراكة القيميّة، والتي تعتبر حلاً للكثير من صور الصّراع داخل النّظام الإداري.

ومما سبق ترى الباحثة أنّ للإدارة بالقيم أهميّة كبيرة، وذلك لأنّ المدير بحاجة إلى منهج يسير عليه في ممارسة دوره الإداري، هذه القيم التي توجّه وتحدّد كيفية تعامله مع المحيطين به في العمل، وعلاقاته وتواصله مع الآخرين، في إطار يتحدّد وفق قواعد واضحة إيجابيّة، تمتاز بالمرونة وسهولة التّطبيق مع الأفراد والمجتمع، ممّا يضمن استمرار واستقرار العمل، وبلوغ الأهداف المنشود تحقيقها، بالإضافة إلى كون الإدارة بالقيم تركّز على السلوكيات الإيجابيّة وتعزيزها وتحويلها إلى واقع معاش، فهي بذلك تعتبر وسيلة فعالة لتغيير الكثير من السلوكيات السّلبية التي تصدر عن الأفراد.

مبادئ الإدارة بالقيم:

أشار كلٌّ من الزّعلان (2017)، وضحيك (2016)، والعتيبي (2009)، وعثمان والشّهراي والخليوي (2017)، والحجّي (2019)، والغامدي (2020)، أنّ مبادئ الإدارة بالقيم هي:

- مبدأ العلم، والعمل والصّبر.
- مبدأ الالتزام والوفاء، والتّسامح والشّورى.
- الشّفاية وإزالة الغموض.
- الإيمان والعدالة في التّعامل، والتّكافل الاجتماعيّ.
- التّوافق مع متطلبات التّغيير.
- حب الوطن والولاء والوحدة الوطنيّة.
- تحديد الأولويات والشّراكة.
- تعديل النّماذج السلوكية والمواقف.
- الأمانة والاستقامة.
- الرّئيس في المنظّمة هو القيم، والتّوجه يكون عبر القيم.
- مبدأ التّأكد والتّدقيق من الأمور قبل اعتمادها.
- أهميّة الاتّصال الفعّال.

مراحل تطبيق الإدارة بالقيم:

تطبيق الإدارة بالقيم في أيّ منظّمة يمرّ بمجموعةٍ من المراحل أشارت دراسة العتيبي (2009)، وضحيك (2016)، والزّعلان (2017)، وغفر (2018)، إلى هذه المراحل وهي:

المرحلة الأولى: مرحلة إدخال مفهوم القيم في المنظمة (عصفٌ ذهنيٌّ للعاملين) من خلال حملات التوعية على مستوى الوحدات التنظيمية في المنظمة؛ لإبراز إيجابيات وسلبيات المنهج الإداري المتبع، وشرح القيم المراد تبنيها بدلاً منها وفتح حوارٍ غير مشروطٍ بين الإدارة والعاملين، وطرح القيم حسب الأولويات، وبيان أهمية القيم كنظامٍ إداريٍّ يعود بالنفع على المجتمع، ومن يعمل بهذه المنظمة يتقيدون به، ويعتمد نجاح هذه المرحلة على الاقتران الفعلي بين الأقوال والنصيرات.

المرحلة الثانية: مرحلة التطبيق لنظام القيم، حيث تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بتبني هذه القيم وتطبيقها في وظائف الإدارة من تخطيطٍ وتنظيمٍ وتوجيهٍ ورقابةٍ وتقويمٍ، وتطبيقها في الممارسات والسلوكيات الإدارية بشكلٍ عامٍ، فتكون هذه القيم هي المرجع والدستور للعمليات الإدارية المتخذة لاحقاً، فيتم إعلان ميثاقٍ قيمٍ يلتزم به أفراد المنظمة.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة يتم توجيه فلسفة الإدارة وفقاً للأهداف والقيم، حيث يتم في هذه المرحلة التسجيل والمتابعة للتحقق من الدمج والانسجام بين مبادئ الإدارة بالقيم وسياسة العمل، فبعد إدخال القيم ضمن ثقافة المنظمة يتم إخضاع كافة القرارات الصادرة عن المنظمة لمعايير هذه القيم، والعمل على إنشاء وحدة تنظيمية تعنى بالقيم المعتمدة وتميئتها لدى العاملين، ووضع برامج تحفيزٍ خاصة للتميز في مجال تطبيق القيم في الأداء والسلوك.

ويرى الحجّي (2019) أنّ تطبيق هذه المراحل يعتمد على مجموعة من الأساليب، وهي:

1. الأسلوب الفردي حيث يقوم القائد فيه وكذلك كل فردٍ بمتابعة أنماط القيم الشخصية، والتعامل معها بعيداً عن أيّ ضغوطاتٍ.

2. الأسلوب الثاني يعتمد على الفريق الذي يقوم بتوجيه السلوك والقيم، وتعزيز الأداء المتميز.

3. الأسلوب الثالث يعتمد على الأسلوب الإداري الذي يركّز على قياس فعالية استراتيجية الإدارة والأنظمة والعمليات، وكذلك الحوافز والأجور.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن الإدارة بالقيم تمرّ في ثلاث مراحل أساسية وهي: تحديد الأهداف والقيم ونشرها، وتطبيق القيم من خلال الممارسة، والمرحلة الأخيرة التثبيت والمتابعة والتحفيز أثناء ممارسة هذه القيم على أرض الواقع لتحسين مستوى العمل ورفع أداء العاملين، ومساعدة الإداريين على تتبّع منهاج واضح للسير عليه في عملهم الإداري.

مجالات الإدارة بالقيم:

من الضروري أن يحدّد المدير القيم الأساسية التي لا بدّ أن تظهر في سلوك المعلمين، فلقيم أهميّة كبيرة في تشكيل الإطار المناسب لوضع الأهداف وتحديد السلوكيات المناسبة، و مساعدة المدير على تطبيق الإدارة بالقيم في العمل الإداري بالشكل المناسب، ومن هنا تظهر عدّة مجالات لتطبيق الإدارة بالقيم كما أشارت إليها الزّعلان (2017)، وضحيك (2016) وهي:

1. المسؤولية الاجتماعية: وهي فكرة أخلاقية نقصد بها دور مدير المدرسة في حل المشكلات الاجتماعية على مستوى مدرسته أو خارجها، بطريقة إنسانية، يحترم بها الأفراد الذين يتعامل معهم، من معلّمين وطلاب وغيرهم، بحيث يحترم حقوقهم ومشاعرهم، ويكسب محبتهم واحترامهم له، يشاركهم في مناسباتهم، يراعي ظروفهم الاجتماعية، و يعمل على تقوية علاقته معهم ومع المجتمع المحيط به.

2. العدالة التنظيمية: ويقصد بها القيم والمعتقدات التي توجه سلوك العاملين وتستند إلى المساواة في توزيع العمل والتقييم، والمشاركة في اتخاذ القرارات، فعندما يشعر المعلم بالمساواة تتحقق العدالة ، وتزيد ثقته بالمدير مما ينعكس إيجاباً على أداءه في العمل نتيجة شعوره بالأمن الوظيفي والرضى، وتصنف قيم العدالة التنظيمية إلى: قيم عدالة التوزيع، وقيم عدالة الإجراءات، وقيم عدالة المعاملات.

3. الدعم والتقدير: يهتم المدير الناجح بالعمل على تشجيع المعلمين واستنهاض همهم لتحقيق أهداف العملية التعليمية التربوية، وذلك لاعتماد هذه العملية بالدرجة الأولى على المعلم لأن الطالب هو محورها، وتعامل المعلم يكون مع هذا الطالب، ومن هنا جاءت أهمية قيم الدعم والتي تتمثل في تقديم الحوافز، وعبارات الشكر، وشهادات التقدير، وتكريم المعلم في يومه، وتقديره وشكره باستمرار، فهذه الحوافز تدعم المعلم وتزيد من حبه وإخلاصه لمهنته، وترفع من روحه المعنوية، ودعم المعلم المتميز والاعتراف بكفاءته؛ وذلك لمساعدته على القيام بواجبه نحو طلابه على الوجه الأفضل، وحلّ المشكلات التي تواجهه.

4. الاستقلالية: وهي الحرية في العمل، بحيث يبتعد المدير عن تأثير العلاقات الشخصية في العمل، ويتخذ قراراته بعيداً عن التقاليد الاجتماعية السائدة، حيث يمارس المدير مهامه الإدارية بطريقته الخاصة، بعيداً عن أي ضغوط أو إملاءات تهدف إلى التدخل في شؤون عمله، فيترك بصمته الخاصة والواضحة في مدرسته، ويبدى رأيه دون خوف أو تحيز، فتظهر قوة شخصيته الإدارية، وتميزه وتفرد في عمله، وسعيه للتطور والإبداع.

5. الولاء (الانتماء) التنظيمي: وهو شعور الفرد بأنه جزء من مكان معين، يجعله يشعر برغبته في البقاء فيه والدفاع عنه والتضحية من أجله، وانغماسه في العمل فيه، وتعاونه مع بقية الأفراد فيه لتحقيق الأهداف، وإنجاز العمل، وعلى المدير أن يقوم على تعزيز الانتماء المهني لدى المعلمين في مدرسته، وذلك من خلال دعمهم وإثارة دافعيتهم، وأن يكون قدوة لهم في العمل، ومساعدة وتوجيه المعلمين ومراعاة مشاعرهم، وتهيئة الظروف التي تدفعهم لأن يكونوا أكثر فاعلية في المدرسة، من خلال تحمّلهم للمسؤولية، ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وتفويض المهام لهم.

وأضافت الزعلان (2017) عدّة مجالاتٍ أخرى للإدارة بالقيم كالتسامح، والأمانة، والنزاهة والشفافية، هذه المجالات وغيرها تظهر في سلوك المدير الذي هو قدوة لمعلميه.

الصّعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة بالقيم:

على الرّغم من كون الإدارة بالقيم لها مجموعة كبيرة من المزايا التي لو استطاع المدير استخدامها بشكلٍ مناسبٍ في العمليّات والممارسات التي يقوم بها في عمله الإداري؛ لأصبحت وسيلةً ناجحةً حتى يستطيع أن يحقّق بها الأهداف التي يسعى لتحقيقها في مؤسّسته، بشكلٍ يُبنى على الاحترام والتقدير، لكنّ الإدارة بالقيم تواجه بعض الصّعوبات منها:

1- نظام الإدارة بالقيم لا يعتبر مجرد برنامجٍ للإدارة فقط، بل إنّ مدخل الإدارة بالقيم هو موقفٌ من الحياة.

2- إذا لم يعيش الجميع القيم المتفق عليها ممارسةً وفعلاً، لن ينجح نظام الإدارة بالقيم.

(الغامدي، 2010)

3- لا بدّ أن يعمل الأفراد في ظلّ الإدارة بالقيم على القيام بتغيير عاداتهم ونماذج سلوكهم، وهذا الأمر لا يمتاز بالسهولة.

4- الأفراد هم من يقومون بتحويل الإدارة إلى واقع ملموس، وليست الإدارة.

5- الإدارة بالقيم تحتاج لوقتٍ طويلٍ لتحقيق أهدافها. (ضحكك 2016 عن براق ونعموني، 2007، ص.159)

الإدارة بالقيم في الفكر الإسلامي:

في القرآن الكريم والأحاديث الشريفة لم تذكر كلمة إدارة بهذه اللفظة إلا في موضعٍ واحدٍ، وهو قوله تعالى: "إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ" وهي بمعنى التدبير المرادف للإدارة، ويقول ربّ العزة " ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ"، أي المستقيم والمقوم لأمر الناس، وهناك الكثير من الأحاديث النبوية الشريفة التي تحدّثت عن القيم التي لا بدّ أن يتحلّى بها الإنسان المسلم، كقول الرسول الكريم لأشجّ عبد القيس " إِنَّ فِيكَ خَصْلَتَيْنِ يَجِبُهُمَا اللَّهُ : الْحُلْمُ وَالْأَنَاةُ"، وقوله صلى الله عليه وسلم: "إِنَّ الصَّدَقَ يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ وَإِنَّ الْبِرَّ يَهْدِي إِلَى الْجَنَّةِ وَإِنَّ الرَّجُلَ لِيَصْدُقَ وَيَتَحَرَّى الصَّدَقَ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ صَدِيقًا".

" نمط الإدارة في الإسلام أجملها عمر بن الخطاب وهو ذو الحسّ الإداري الرفيع حيث يقول: "إِنَّ هَذَا الْأَمْرَ لِيَصْلِحَ فِيهِ اللَّيْنُ فِي غَيْرِ ضَعْفٍ وَالْقَوِيُّ فِي غَيْرِ عُنْفٍ"، فالقيادة في الإسلام قيادةٌ وسطيةٌ في الأسلوب، تراعي الحقوق والواجبات للأفراد والجماعة بالعدل والمساواة، ولا تميل إلى الشدة والتسلط، ولا إلى اللين والإفراط في كلّ الأوقات، فهي قيادةٌ استشاريةٌ متفاعلةٌ تنمي الأخلاق والروح الإسلامية". (لخضر وحدة، 2006، ص.94)

ويرى عابدين (2001) أنّ المسلمين عرفوا الإدارة وطَبَّقوها في مناحي الحياة، من تبليغ الدّعوة ونشر الدّين، وقيادة الجيوش وإدارة المعارك، والإدارة من المنظور الإسلاميّ أمانةً تحتاج إلى حكمَةٍ ودرايةٍ، وتقوم على مبدأ الشّورى والعدل واختيار الأصلاح لأداء العمل، والتّواصل مع الرّعية، والعلاقات الإنسانيّة، ويضيف الغامدي (2020) مبادئ أخرى للإدارة بالقيم من منظور الإسلام، وأهمّها: مبدأ الصّدق والإخلاص والعدل والأمانة، ومبدأ إدارة الوقت، ومبدأ الرّحمة والصّبر والتّواضع.

ويؤكّد قشلاق (2010) أنّ الإسلام ينظر للقيم نظرةً تكامليةً، فهو يأخذ بالقيم الموضوعيّة المطلقة النّابعة من القرآن والسّنة النّبويّة المطهّرة، كقيم التّوحيد والتّقوى والإحسان والصّدق وغيرها، وكذلك يأخذ بالقيم المادّيّة المرتبطة بواقع الحياة؛ كقيم الطّهارة والنّظام، وبذلك يشكّل الإسلام نظاماً متكاملًا للإنسان، وهناك صلةٌ وثيقةٌ بين الإسلام والقيم، فالإسلام يعدّ مصدرًا للقيم الأخلاقيّة، وقد تضمّنت الآيات القرآنيّة والأحاديث النّبويّة الشّريفة الكثير من القيم مثل مكارم الأخلاق والتّسامح والرّحمة والمحبة والتّقوى وغيرها، والقيم في الإسلام لها عدّة مصادر وهي: القرآن الكريم، السّنة النّبويّة، الاجتهاد والإجماع، حيث من خلال هذه المصادر يتمّ العمل بالارتقاء بالمستوى القيميّ عند الإنسان المسلم، ولها دورٌ مهمٌّ في توجيه السلوك للفرد والجماعة، سواءً على المستوى الاجتماعيّ، أو السّياسيّ، أو الفكريّ.

ويرى لخضر وحده (2006) أنّ الإدارة بالقيم في الإسلام اهتمّت بجانبين وهما: نظام القرارات والحوافز، فعملية صنع القرار تعتبر القلب النّابض لأيّ مؤسّسةٍ، ونجاحها مرهونٌ بقدرتها على التّحكم في هذه العمليّة، في حال إجراء تغييراتٍ جديدةٍ مفاجئةٍ مثلاً في ظروف العمل، دون إعلام الأفراد بتلك التّغييرات بشكلٍ مسبقٍ، ممّا يعكس ردود فعلٍ لديهم، أو أنّ الإدارة لا تنبالي

بأفرادها ولا تقيم لهم وزناً، فالمنهج الإسلاميّ اهتمّ بهذه المواضيع وغيرها فلم يترك مجالاً للنزاعات التي تهدّد كيان المؤسسة، بل يضع نظام حوافز فعالٍ ممّا يدعم هذه الإدارة ويقوّيها.

ويعرف الغامدي (2020) الإدارة بالقيم من منظورٍ إسلاميٍّ بأنها: " الإدارة التي تتبنّى القيم الإنسانية الأصلية التي دعا إليها الإسلام، أثناء ممارسة العمليات الإدارية على كافة مستوياتها التنظيمية، بحيث تصبح هذه القيم هي المرجع الأساسي في سياسة المنظمة الإدارية، وفي ثقافتها التنظيمية، ومصدرها القرآن الكريم والسنة النبوية. (الغامدي، 2020، ص.27)

ويبيّن الحجي (2019) أنّ الإدارة بالقيم من منظورٍ إسلاميٍّ تتميز بمجموعةٍ من المزايا،

وهي:

- 1- الارتباط الوثيق بين الإدارة بالقيم والبيئة الإسلامية.
- 2- سمات التخطيط والمرونة ونظام الحوافز حققتها التوجيهات الإسلامية في العملية الإدارية.
- 3- تعمل على إشباع حاجات العاملين المادية.
- 4- قيام الإدارة بالقيم على أساس الشورى، والذي يدلّ على الشفافية للإدارة وعدالتها.
- 5- القيام على إدارة الذات برقابة ذاتية تعتمد على العقيدة والمبدأ.
- 6- اعتمادها على العلاقات الإنسانية، وهي إدارة وسطية.
- 7- تعتمد في جميع التعاملات على العدالة.

وترى الباحثة أنّ الإدارة بالقيم احتلت جانباً كبيراً ومهماً في النظام الإسلاميّ حيث كان لهذه الأمة دستورٌ عظيمٌ يحكمها وهو القرآن الكريم، وسنة المصطفى صلى الله عليه وسلم، والتي

تعتبر بمثابة الينابيع للقيم والأخلاق في التعامل مع الآخرين، وتسيير شؤون العمل للوصول إلى أعلى درجات الاتقان فيه.

الإدارة بالقيم في حياة الرسول صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ:

كانت حياة رسول الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ومراحل سيرته المختلفة تسيير وفق إدارة حسنة مبنية على معرفة الواقع وتوقع المستقبل والمساهمة في تسيير الأمور حاضره ومستقبله، وما سرية الدعوة واختفاء الرسول في دار الأرقم وأمره أصحابه بالهجرة إلى الحبشة، وعرض نفسه على القبائل وهجرته إلى المدينة، وكافة تحركاته إلا وفق إدارة محددة وخطط مدروسة، ومن المعروف أن الرسول الكريم شرف بمرتبة النبوة، وهي أعلى المراتب البشرية، ومع هذا التشريف فقد كان صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ رأس المجتمع المسلم منذ بداياته الأولى في مكة المكرمة، وحين قامت دولة الإسلام في المدينة كان صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يدير شؤونها بنفسه ويرأس الدولة ومسؤولياتها الدنيوية ويسوس أمورها المختلفة ويكلف غيره من الصحابة بمسؤوليات محددة وبطريقة منظمة. (العمرى، 2014)

يرى أمكاح (2019) أن الله عز وجل أطلق على خاتم الأنبياء في القرآن صفة جامعة، تتمثل في قوله سبحانه وتعالى "وإنك لعلى خلق عظيم" فهي شهادة عظيمة وتقويم دقيق من الله العظيم، والمصطفى صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، على الرغم من ذلك يتضرع إلى الله بقوله: "اللهم اهدهني لأحسن الأخلاق، فإنه لا يهدي لأحسنها إلا أنت، واصرف عني سيئها لا يصرف عني سيئها إلا أنت" والملاحظ من الآية المذكورة سلفاً أنها لا تذهب إلى معايير القيم الأخلاقية المتعارفة بين الناس أو تلك المدروسة في طيات فلسفة القيم الأخلاقية ونظرياتها المختلفة، إنما المقصود منظومة القيم بالمفهوم الذي يدعو إليه الله سبحانه وتعالى، فهي الأرفع والأعظم مكانةً،

وتجسيد تلك القيم بين البشرية بذلك التّصور النبويّ كانت بمثابة معجزةٍ، ومازالت هذه المعجزة مدعاةً لكثيرٍ من النّاس إلى الدّخول في الإسلام.

ويؤكد أنّ واقع القيم الأخلاقية عند الرّسول صلّى الله عليه وسلّم أفضل شهادةً على رفعة سلوكه، وعظمة تجسيده لهذه القيم والتي تظهر بشكلٍ بارزٍ فيما روي عنه في السيرة النبوية، وعلى لسان أصحابه والرّوايات المتنوّعة الأخرى، ومن بين أهمّ القيم الأخلاقية التي كان يتبناها الرّحمة المهداة في أفعاله وتصرفاته، رحمته بالعباد، وتعامله معهم على أساس الحقّ والعدل، والصدق والشّجاعة والخلم والتّواضع. (أمكاح، 2019)

ثانياً: الالتزام التنظيمي

إنّ الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما له من علاقةٍ بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرّغبة القويّة في البقاء عضواً فيها، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعدّ الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوّة تساعد في بقائها. (غالي، 2015)

برز مفهوم الالتزام التنظيمي في السلوك التنظيمي واضحاً منذ مطلع النّصف الثاني من القرن العشرين، وظهر اهتمام كبير به؛ وذلك لأنّه يفسّر طبيعة علاقة الفرد بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين، ولأنّ الالتزام التنظيمي يتداخل مع بعض المفاهيم النفسية والسلوكية. (سلمان، 2013)

وترى الباحثة أنّ موضوع الالتزام التنظيمي نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة لما له من تأثير كبير في سلوكيات الفرد وانعكاسات على المؤسسة على حد سواء، حيث يعتبر الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ أهداف أي مؤسسة أو منظمة، لتعزيز الإبداع، والاستقرار، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما يسهم في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والنمو المتواصل.

مفهوم الالتزام التنظيمي:

تطرق الكثير من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي، وقد اجتهدوا في تعريفهم له، وللوقوف على ذلك تعرض الباحثة مجموعة من التعريفات للالتزام التنظيمي:

عرّف حنونة (2006) الالتزام التنظيمي بثلاثة تعريفات كما عرّفها ويبستر "الأول منها ارتبط بالإرسال والشحن وهو "الثقة بالالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة"، والثاني ارتبط به الالتزام بالإنجاز أو إتمام أمر ما، أما الثالث وهو التعريف السائد حالياً في تحديد معنى الالتزام وهو حالة ارتهان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف". (حنونة، 2006، ص.12)

ويعرّف حلس (2012) الالتزام التنظيمي بأنه "إيمان الفرد بالمنظمة وقيمتها وأهدافها، إلى الدرجة التي تجعله ينصهر ويندمج فيها، ويفتخر بالانتماء إليها مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله، واستعداده لتحمل أعباء عمل إضافية، والمبادرة من أجل إنجاز المنظمة وتقديمها" (حلس، 2012، ص.39).

ويرى نصّار (2016) أنّ الالتزام التّظيميّ هو مدى انتماء العاملين لمكان عملهم، والإيمان بالقيم والأهداف، وسعيهم الجادّ لتأدية الأعمال على أحسن وجهٍ ممكنٍ.

وتعرف الباحثة الالتزام التّظيميّ إجرائياً بأنّه ما يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهدٍ ممكنٍ لصالح المنظمة، ورغبته الشّديدة في البقاء فيها، وقبوله وإيمانه بها وبأهدافها وقيمها، وهو نوعٌ من السّلوكتيات المرغوبة والمطلوب تعزيزها؛ لكونه يولّد لدى الأفراد الإحساس بالانتماء والاندماج مع المكان الذي يعمل به، ممّا ينعكس إيجابياً على سير العمل، واكتساب الفرد سلوكتياتٍ مرغوبة.

أهميّة الالتزام التّظيميّ:

الالتزام التّظيميّ من الظواهر السّلوكتيّة التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، فله دورٌ مهمٌّ في استمرار ديمومة المؤسّسة ونجاحها في العمل، فالأفراد الذين يقومون بالأداء المتميّز هم من يكون لديهم درجاتٌ عاليةٌ من الالتزام التّظيميّ ممّا يؤدي إلى حبّهم للمكان الذي يعملون فيه وزيادة نسبة إنتاجيتهم للعمل الذي يقومون به، وخاصّة إذا قضاوا فترةً طويلةً في هذا العمل، ويشعرون بأنّ المؤسّسة تشبع حاجاتهم وبالتالي نجد لديهم ارتباطاً قوياً في عملهم ومؤسّستهم وعدم رغبتهم في تركها والعمل في مكانٍ آخرٍ. (برقوق، درنوني 2014)

وأشار جوسنهوفن (Gussenhoven,2009) إلى أنّ الالتزام التّظيميّ يصف قوّة تعريف الفرد بالمنظمة وتعلّقه بها، وهذا البناء مهمٌّ للمنظّمات لأنّه يؤدي إلى نتيجةٍ سلوكتيّة تتمثّل باستعداد الفرد للبقاء في المنظّمات، وممّا يزيد أيضاً من أهميّة الالتزام التّظيميّ ارتفاع مستويات انعدام الأمن الوظيفيّ داخل المنظّمات.

أكد نصار (2016)، وفارس (2014) على أن للالتزام التنظيمي أهمية للفرد والمنظمة، فهو يساعد الأفراد في تفسير كيفية إيجاد أهدافهم في الحياة، إلى جانب اعتبار الالتزام التنظيمي سلوكاً مرغوباً فيه، فهو يجذب المدراء و علماء السلوك الإنساني، ويمكن من خلاله التنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، و يزيد من التزام العاملين في العمل، وتجنب الغياب أو التأخير، ويسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وشعورهم بالاستقرار الوظيفي، وعلى مستوى المنظمة يزيد الالتزام التنظيمي من إنتاجية العمل ، وتقليل التكلفة الناتجة عن غياب العاملين وعدم قيامهم للأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية، وانخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة، ويحافظ على ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها.

ويرى القيسي (2019) أن الإدارات تسعى إلى تعميق الالتزام في نفوس موظفيها؛ وذلك لتحقيق أهداف المنظمة، وأهمية الالتزام التنظيمي تظهر واضحة من خلال التزام العاملين الذي ينجم عنه الشعور بروح معنوية عالية، والتي تعتبر استعداداً وجدانياً لتهيئة العامل للعمل في المنظمة بحماس، ويولد شعوراً لدى العاملين بالثقة بالقيادة، والثقة فيما بين العاملين، والذي بدوره يؤدي إلى الكفاءة والارتباط العاطفي بين العاملين، مما يؤدي إلى إظهار الروح المعنوية العالية لديهم، وبالتالي إنجاز أهداف المنظمة، بالإضافة إلى الأداء المتميز و تقديم الخدمات عالية الجودة، ووضع المنظمة في مرحلة المنافسة العالمية.

تتمثل أهمية بناء الالتزام التنظيمي بين الأفراد من خلال مجموعة من الأسباب التي أشار إليها برقوق ودرنوني (2014):

- تحقيق النمو الاقتصادي من خلال العمال الذين لديهم التزام تنظيمي مرتفع.
- تحقيق الاستقرار التنظيمي وزيادة معدلات الأداء.

- يمكن التنبؤ ببقاء الأفراد في المؤسسة التي يعملون بها أو تركهم من خلال التزامهم.

- يعتبر الالتزام التنظيمي مؤشراً هاماً في ضمان فاعلية المؤسسة.
- يعتبر الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً للربط بين المؤسسة والعاملين.

وترى الباحثة أن أهمية الالتزام التنظيمي تتمثل في كونه سلوكاً مرغوباً؛ لأنه يزيد من التزام العاملين في العمل، وشعورهم بالأمن الوظيفي الذي يقوي شعورهم بالثقة وبالتالي تزيد كفاءتهم في العمل ويعمل على رفع الروح المعنوية لديهم.

مكونات الالتزام التنظيمي

أشار جواد (2010) إلى أن الالتزام يتكوّن من:

- الرضى وهو شعور الفرد بالرضى عن سلوك الأفراد للمجموعة التي يعمل بها، وبأهميتهم، وأنه على اتفاق معهم.
- الأمان وهو شعور الفرد بالطمأنينة والأمن والأمان.
- المشاركة، أي مشاركة الأفراد في الأعمال والنشاطات التي يقومون بها في العمل.
- تقدير الآخرين واحترامهم ونظرتهم الإيجابية له.
- تحمّل المسؤولية حيث أنّ عدم شعور الفرد بالمسؤولية يؤدي إلى ضعف التزامه للمكان الذي يعمل فيه.
- التماسك حيث أنه تجمع هؤلاء الأفراد وحدة الوجود ووحدة الهدف والمصير المشترك.
- المقارنة مع الآخرين حتى يتمكن الفرد من تحليل أحكامه الشخصية، وبالتالي زيادة الارتباط بمعايير العمل والتقيّد بها.

خصائص الالتزام التنظيمي

يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص، وهي كما يرى نصار (2016) والجميلي (2012) وأحلام (2013):

1. الالتزام التنظيمي حالة شعورية نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها.
 2. يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة.
 3. يشير الالتزام التنظيمي إلى مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المكان الذي يعمل به، وشعوره بالارتباط والفخر بهذا المكان.
 4. يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه لمكان عمله.
 5. يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، والتخلي عنه لا يكون نتيجة تأثير عوامل سطحية طارئة، بل نتيجة تأثيرات استراتيجية ضاغطة.
 6. يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية، والعوامل التنظيمية، والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
 7. تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المؤسسة وعدم تركها، ودرجة انتظام وحضور العاملين، والأداء الوظيفي، ودرجة الحماس للعمل، والإخلاص للمؤسسة.
- وأضاف برقوق ودرنوني (2014) خاصية أخرى للالتزام التنظيمي، فهو يفقد لخاصية الثبات؛ أي أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

أبعاد الالتزام التنظيمي:

يرى الجميلي (2012) أنّ هناك ثلاثة أبعادٍ للالتزام التنظيمي، وهي:

1. الالتزام الوجداني المتمثل بشعور الفرد بالارتباط بمؤسسته ومعرفته بخصائص عمله.
2. الالتزام المستمر المتمثل بشعور الفرد بالقيمة الاستثمارية لاستمراره في المؤسسة التي يعمل فيها مقابل ما يفقده في حال تركه العمل.
3. الالتزام الأخلاقي المتمثل بشعور الفرد بالانقياد الذاتي لأهداف مؤسسته، وحتمية البقاء فيها وبالزامية الأخذ بأخلاق المهنة.

وأضاف فارس (2014)، وغالي (2015)، ونصار (2016):

4. الالتزام المعياري: الذي يقصد به شعور الفرد بالمسؤولية والالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة والعاملين فيها، وقد يكون للقيم العائلية، أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري.

بينما يرى حنونة (2006) أنّ أبعاد الالتزام التنظيمي هي:

1. الولاء التنظيمي وهو ارتباط الفرد مع المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها، مما يجعله مرتبطاً بها، ويعمل على تحقيق أهدافها.
2. المسؤولية اتجاه المنظمة تتمثل في العمل الذي يقوم به الفرد في المؤسسة ويكون مسؤولاً عنه، ويحاسب عليه، والمسؤولية التي يشعر بها الفرد تجاه الفعاليات والأداء الذي يقوم به.

3.الرغبة في الاستمرار بالعمل والبقاء فيه، يؤثر في ذلك عامل مهم وهو التقدم بالسّن وطول مدة الخدمة، فالأفراد الذين تقدمت بهم السّن يفضلون البقاء في عملهم في المنظمة، ؛ وذلك لأنّ فرص عملهم في مكان آخر تقل.

4.الإيمان بالمنظمة وارتباطهم وافتخارهم بها، و إدراك أهميتها، والعمل على حلّ مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصّة.

مراحل الالتزام التنظيمي:

يمرّ الفرد بمجموعةٍ من المراحل حتّى يتربّخ الالتزام التنظيمي لديه، أشارت إلى هذه المراحل عددٌ من الدّراسات، كدراسة أبو راضي (2013)، ودراسة سلمان (2013)، ودراسة أحلام (2013) ودراسة حلس (2012) ودراسة برقوق ودرنوني (2014) ودراسة ياسية (2017)، وهي:

المرحلة الأولى: مرحلة التّجربة: وهي المرحلة التي تكون قبل دخول الفرد في العمل في المؤسسة التي وقع اختياره عليها، ويتوقّع أن تحقّق رغباته وتطلّعاته، وتمتدّ هذه المرحلة إلى عامٍ واحدٍ، حيث يخضع فيها الفرد للتّدريب والإعداد والتّجربة، ويحاول التّأقلم في عمله وبيئة هذا العمل، ويسعى إلى تحقيق الأمن والشّعور به، والحصول على القبول، ويحاول إثبات ذاته في عمله والتّوفيق بين أهدافه واتجاهاته وأهداف المنظمة واتجاهاتها، وذكر القيسي (2019) عن حمادات (2006) مجموعةً من الخبرات التي تظهر في هذه المرحلة، منها: تحديد العمل، ووضوح الدّور، وإدراك التّوقعات، بالإضافة إلى نموّ الاتجاهات نحو التّنظيم.

المرحلة الثانية: مرحلة العمل والانجاز: تتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، تتضمن هذه الفترة خبرات العمل التي حصل عليها في المرحلة السابقة، ويتضح للفرد فيها الولاء للمنظمة التي يعمل بها وشعوره بالفخر لانتمائه لها، ويسعى للإنجاز في العمل والاستمرار فيه.

المرحلة الثالثة: مرحلة الثقة بالمنظمة: تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة للفرد في عمله وتستمر إلى ما بعد ذلك، وفي هذه الفترة يزداد الولاء للفرد لمنظّمته، وتقوى علاقته بها، ويزداد نموّ هذا الالتزام حتّى يصل إلى مرحلة النضج.

مؤشرات الالتزام التنظيمي

1. مؤشرات وجود الالتزام التنظيمي

- درجة شعور الفرد بالمسؤولية.
- تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
- المشاركة الفعّالة في الأنشطة والأعمال.
- المشاركة في حلّ المشكلات.
- الدفاع عن المؤسسة والحديث عنها بكلّ خير.
- عدم التفكير في الانتقال إلى العمل في مكان آخر. (نصار 2016 عن

أبوالنصر 2005)

2. مؤشرات ضعف الالتزام التنظيمي

- عدم القيام بالأعمال التطوعية.
- انخفاض الانتاجية للفرد.

- ارتفاع نسبة دوران العمل.
- تأخر تقديم الخدمات.
- رفع القضايا من قبل الموظفين على المؤسسة التي يعملون بها. (غالي 2015 عن هيجان 2003)

العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

أجمعت العديد من الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي يتأثر بمجموعة من العوامل والتي تؤثر في التزام الفرد، كدراسة حلس (2012) ودراسة نصار (2016) ودراسة ياسية (2017) ودراسة برقوق ودرنوني (2014)

1. ثقافة الفرد وصفاته الشخصية: باعتبار أن الإنسان نتاج ثقافته، حيث تسهم قيم المجتمع والتنشئة الاجتماعية للفرد سواء في البيت أو المدرسة أو الجامعة أو العمل، على تعزيز جوانب هامة في شخصيته، وتُمنّي لديه مجموعة من الاتجاهات، كالإخلاص في العمل، والأمانة، والانتماء والالتزام، ويمكن معرفة قدرات الفرد ومهاراته من خلال تحليل خصائص العمل والتي تشمل: (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الحاجة إلى الإنجاز).
2. وضوح الأهداف: فكلما كانت الأهداف واضحة كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام وللمؤسسة أكبر، وكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة؛ أدى ذلك إلى زيادة الالتزام التنظيمي والانتماء والإخلاص.
3. عوامل تتعلق بخصائص وسياسة العمل: جميع العوامل المتعلقة بالعمل ذاته ومتطلباته من مهارات، وضرورة تبني سياساتٍ داخليةٍ تساعد على إشباع حاجات الأفراد؛ فيتولد

لدى الفرد شعورٌ بالرّضى والاطمئنان والانتفاء، ثمّ الالتزام الوظيفيّ، بالإضافة إلى جعل العاملين يشعرون بأهمّيتهم من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات، وكذلك توفير نظام الحوافز الماديّة والمعنويّة، والتي تؤثر بشكلٍ كبيرٍ على الشّعور بالالتزام والانتفاء وبالتالي رفع معدل الإنتاج.

4. عوامل خارجيّة: مدى توقّر فرص عملٍ أخرى في البيئة الخارجيّة للمؤسسة التي يعمل بها الفرد، وفرص العمل هذه تتميز بساعات عملٍ أقلّ وأجرٍ أعلى؛ وبالتالي توفير مستوى معيشةٍ أفضل، حيث ينخفض مستوى ولاء الفرد والتزامه في عمله في حال وجود مثل هذه الفرص من حوله، وعلى العكس من ذلك عندما لا تتوفر فرص عملٍ بديلةٍ أفضل، يكون التزام الفرد وولؤه للمؤسسة التي يعمل فيها بشكلٍ أكبر.

ثالثاً: الدّراسات السّابقة

فيما يأتي عرضٌ لبعض الدّراسات السّابقة العربيّة والأجنبيّة ذات الصّلة بمتغيّري الدّراسة (الإدارة بالقيم والالتزام التنظيميّ) من الأقدم إلى الأحدث من حيث التسلسل الرّمزي في محورين منفصلين، هما:

أولاً: الدّراسات السّابقة ذات العلاقة بالإدارة بالقيم

1- دراسة الأبيدي (2011) بعنوان: "الإدارة بالقيم وانعكاساتها على الجودة التّعليميّة في

مدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسيّ".

هدفت هذه الدّراسة إلى التّعرف على الإدارة بالقيم وانعكاساتها على الجودة التّعليميّة في

مدارس الحلقة الأولى، وحول واقع ممارسة مدرّاء مدارس الحلقة الأولى لنمط الإدارة بالقيم،

والتعرف على مؤشرات الجودة التعليمية للإدارة بالقيم في تلك المدارس ، استخدم الباحث استبانةً على عينة الدراسة المكوّنة من (405) معلماً و مديراً ممن يعملون في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة الدقهلية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: أنّ أسلوب الإدارة بالقيم من أهمّ الركائز التي يقوم عليها المجتمع، حيث تعمل على تنمية هذا المجتمع وتطويره، وتطبيق هذا الأسلوب ينعكس بصورة إيجابية على أفراد المجتمع، ويسهم في إنجاح العمل؛ وذلك لأنه يعمل على تقوية الروابط والعلاقات الاجتماعية، داخل بيئة العمل، وتحقيق التوازن بين إدارة العلاقات الإنسانية وإدارة المدرسة في حال تضمين القيم في عمليات الإدارة.

2-دراسة السّكاف وأبو سن (2013) بعنوان: " أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي (حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمينية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمينية ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لاستخلاص النتائج وتجميع البيانات وتحليلها، وتمّ استخدام عدّة أدوات لجمع بيانات الدراسة ومن أهمّها: الاستبانة والمقابلة، وقد تمّ اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية والتي بلغت (242) فرداً، من العاملين في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه ممثلة لمنظمات الأعمال اليمينية، والمنهج الذي اتبعه الباحث هو المنهج الوصفي، ومن أهمّ توصيات هذه الدراسة: عقد البرامج التدريبية المتخصصة لتنمية الولاء التنظيمي، وتعزيز ونشر منظومة القيم وخاصةً قيم الولاء والانتماء للمنظمة وتعميق ممارستها بين العاملين.

3-دراسة مصطفى و أرحاب (2016) بعنوان: " دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب بغرداية)".

هدفت هذه الدراسة إلى إسقاط الضوء على الجانب الأخلاقي للإدارة في خلق القيمة للمؤسسة، من خلال إبراز تأثير منهج الإدارة بالقيم على أبعاد خلق القيمة، وتحليل العلاقة بين تطبيق الإدارة بالقيم وتوفير عوامل خلق القيمة، استخدم الباحث المنهج التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، مع الاستعانة بالنموذج الأمريكي لقياس وتقييم فعالية الأداء الاستراتيجي في ضوء منظومة القيم، تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (100) شخصاً بالمؤسسة الجزائرية، تم استرجاع (86) استبانة، واستبعاد (50) استبانة لعدم احتوائها على كامل البيانات الضرورية للتحليل، وبعد تحليل الاستبانة توصل الباحث إلى عددٍ من النتائج، أبرزها: تحديد القيم التنظيمية الأساسية للمؤسسة التي تمثل الإطار العام لعمل المؤسسة، وتحقيق التوافق القيمي بين مختلف أفراد المؤسسة والتنسيق بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية، والأثر السلبي لضعف أو عدم تطبيق الإدارة بالقيم على كل أبعاد خلق القيمة.

4-دراسة سكر (2016) بعنوان: " الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس منطقة شرق غزة التعليمية للإدارة بالقيم ومستوى الاتجاه نحوها، وكذلك مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في تلك المدارس ولتحقيق هدف الدراسة أتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لتحديد درجة ممارسة مدرء المدارس للإدارة بالقيم موزعةً على أربعة أبعاد، وهي: (قيم الأمانة

والمصداقيّة، قيم المكافأة والدّعم، قيم القيادة ، قيم التّميّز) من عيّنة الدّراسة البالغة (266) معلّماً ومعلّمةً، تمّ اختيارهم بطريقة العيّنة العشوائية الطّبقية من المجتمع الأصليّ البالغ (557) معلّماً ومعلّمةً في المدارس الثّانويّة بمنطقة شرق غزّة التّعليميّة.

توصّلت الدّراسة إلى عددٍ من النّتائج، أهمّها: أنّ متوسّطات درجات القيم الأربعة التي يلتزم بها مديرو المدارس وكذلك الدّرجة الكلية جاءت مرتفعةً، وقد حصلت قيم الأمانة والمصداقيّة على أعلى درجةٍ، أمّا الدّرجة الأدنى فكانت لقيم التّميّز، وأنّ مستوى الاتجاه العام لدى المعلّمين نحو القيم التي يمارسها مدرء المدارس مرتفعٌ، وأوصى الباحث بضرورة تدريب مديري المدارس على أسلوب الإدارة بالقيم؛ وذلك من خلال برنامجٍ تدريبيّ دوريٍّ وخاصّة فيما يتعلق بقيم القيادة وقيم التّميز والتّطلع للمستقبل، والعمل على تعزيز الاتجاه نحو القيم الممارسة، من خلال التّأكيد على مديري المدارس بضرورة ممارسة القيم خلال تعاملهم مع المدرّسين، بشكلٍ عمليٍّ وبصدقٍ ومن دون تكلفٍ.

5- دراسة ضحيك (2016) بعنوان: "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدّوليّة

بمحافظة غزّة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتّخاذ القرارات التّشاركيّة".

هدفت هذه الدّراسة إلى التّعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدّولية بمحافظات غزّة للإدارة بالقيم، وعلاقتها باتّخاذ القرارات التّشاركيّة من وجهة نظر معلّميهم في ضوء متغيّرات: (الجنس، المؤهل العلميّ، سنوات الخدمة) ، باستخدام المنهج الوصفيّ التّحليليّ، تكوّن مجتمع الدّراسة من جميع معلّمي مدارس وكالة الغوث الدّولية بمحافظات قطاع غزّة، والبالغ عددهم (8287) معلّماً ومعلّمةً، تكوّنت العيّنة الاستطلاعيّة من (50) معلّماً ومعلّمةً، تمّ اختيارهم بالطّريقة العشوائية، وتمّ اختيار عيّنة الدّراسة بطريقة العيّنة الطّبقية العشوائية بلغ عددها (400) معلّماً ومعلّمةً، واعتمدت الاستبانة كأداةٍ لجمع البيانات، ومن أهمّ النّتائج التي توصّلت

إليها الدراسة أنّ درجة ممارسة مديري وكالة الغوث للإدارة بالقيم كانت عاليةً، وأنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للإدارة بالقيم وللمشاركة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغيّر المؤهل العلميّ، في حين توجد تعزى لمتغيّر الجنس لصالح الذكور، وفروق تعزى لمتغيّر سنوات الخدمة لصالح المعلمين الذين سنوات خدمتهم عشر سنوات وأكثر، وأوصت الباحثة بمتابعة المدراء لكلّ جديدٍ يتعلق بالإدارة بالقيم ومبادئها ومراحل تطبيقها، والاستفادة من ذلك في تطوير الإدارة المدرسيّة، وتنظيم أيام دراسيّة للتأكيد على أهميّة ممارسة الإدارة بالقيم في العمليّة التربويّة، واستثمار الأخلاق كمرجعيّة فكريّة لاتخاذ القرار واعتماد القيم الأخلاقيّة كأحد معايير التقييم للقرارات لزيادة فاعلية هذه القرارات.

6- دراسة الزعلان (2017) بعنوان: " تصوّر مقترح لتطوير الممارسات الإداريّة لمديري

مدارس المرحلة الثّانويّة في المحافظات الجنوبيّة على ضوء مدخل الإدارة بالقيم".

هدفت الدراسة إلى التّعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثّانويّة في محافظات غزّة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين، وتقديم تصوّر مقترح لتطوير الممارسات الإداريّة لمديري المدارس الثّانويّة بمحافظات غزّة للإدارة بالقيم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفيّ التحليلي، وقامت بتصميم استبانة لهذا الغرض، بلغت عينة الدراسة (580) معلماً ومعلّمة، من مجتمع الدراسة البالغ (4504) معلماً ومعلّمة في المدارس الثّانويّة في مديريات محافظات غزّة، وبعد تحليل البيانات خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمّها: أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثّانويّة بمحافظات غزّة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين كانت عاليةً، وأوصت الباحثة بضرورة تبني وزارة التربية والتعليم العالي، ودعوة الباحثين والمهتمين لتوسيع إطار الدراسة الخاصّ بالقيم الإداريّة ليشمل مواضيع إداريّة أخرى مع استخدام أساليب أخرى لجمع المعلومات.

7-دراسة أبو شقرا (2018) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء

الكورة بمحافظة إربد للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلميهم".

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية في الأردن، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام استبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (300) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المجتمع الأصلي البالغ (1868) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية في لواء الكورة في محافظة إربد، ومن أبرز النتائج والتوصيات لهذه الدراسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث في متغير الجنس، وأصحاب (10سنوات وأكثر) في سنوات الخدمة، ولصالح فئة الدكتوراة في المؤهل العلمي، وأوصت الباحثة بأهمية غرس مفاهيم الإدارة بالقيم والعمل على تبني هذا الاتجاه الحديث وذلك من خلال إخضاع المدراء لدورات تدريبية وورش تعليمية يبين فيها آثار الالتزام به كمبدأ في الإدارة، وممارستها في كافة الشؤون المدرسية.

8-دراسة الغامدي (2018) وعنوانها: "درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس

في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمات، وقد تكون مجتمع الدراسة من (4164) معلمة، اختير منهن عينة عشوائية عددها (477) معلمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة الممارسة جاءت مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات المرحلة التعليمية وسنوات الخبرة، وفي ضوء النتائج توصي الباحثة بمجموعة من

التوصيات، أهمها: ضرورة إعطاء مجال النزاهة والاستقلالية أهمية أكبر من قبل قائدات المدارس في ممارساتهن الإدارية، وإعداد برامج تدريبية في أثناء الخدمة لتدريب القائدات على مفاهيم الإدارة بالقيم، وإتاحة الفرصة للمعلمات للاطلاع على المعلومات التي لا تؤثر على سير المدرسة وأسرار المعلمات.

9-دراسة غفر (2018) بعنوان: " درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم (دراسة

ميدانية من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية)".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم من وجهة نظر المدرسين فيها، واختيرت عينة الدراسة البالغة (304) مدرساً ومدرسةً في مدينة اللاذقية بالطريقة العشوائية من المجتمع الأصلي والبالغ (1379) مدرساً ومدرسةً، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للبحث، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم من وجهة نظر المدرسين جاءت متوسطةً، وعدم وجود فروقٍ دالةٍ إحصائيةً في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم من وجهة نظر أفراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والتربوي)، وأوصت الباحثة بإعداد برامج تدريبية في أثناء الخدمة لتدريب مدراء مدارس التعليم الثانوي على مفاهيم الإدارة بالقيم، وتفعيل دور نظرية الإدارة بالقيم من خلال إقامة الندوات والمؤتمرات لزيادة الوعي بهذا المفهوم، والتي من شأنها أن ترسخ القيم الشخصية والقيم التنظيمية للعاملين فيها.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة بالالتزام التنظيمي

10- دراسة حنونة (2006) بعنوان: " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين

بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها (340) موظفاً وموظفةً من أصل (1676) موظفاً وموظفةً يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وموزعين حسب طبيعة العمل ومستوى التعليم، وقد استخدم الباحث استبانةً لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، وقد أظهرت النتائج وجود مستوى عالٍ من الالتزام الوظيفي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقدم الباحث عدّة توصياتٍ، أبرزها: العمل على إدخال أدبيات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، وكذلك العمل الجادّ من قبل إدارات هذه الجامعات على التطوير الوظيفي والعلمي لموظفيها عن طريق الابتعاث أو الدورات التدريبية وورش العمل، والاهتمام بإدخال نظرية الالتزام التنظيمي في قطاع التعليم العالي الفلسطيني.

11- دراسة حلس (2012) بعنوان: " دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى

العاملين (حالة دراسية على بلدية غزة)".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية غزة والمساهمة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسة من خلال تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين وصنّاع القرار في هذه المؤسسة، ولتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم استبانةً لغرض جمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من (253) موظفاً وموظفةً من أصحاب الوظائف الإشرافية والإدارية، وقد تمّ تقسيم

مجتمع الدراسة إلى أربع فئاتٍ (رئيس شعبة، رئيس قسم، نائب مدير، مدير) وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفً في عملية التغيير في الهيكل التنظيمي وذلك بسبب عدم وجود خبراء ومتخصصين من أصحاب الكفاءات في إعداد الهياكل التنظيمية، وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وذلك بسبب غياب التحفيز المعنوي والمادي للعاملين، وعدم تقدير الإدارة للجهد الذي يبذلونه، وأوصى الباحث بالاعتماد على الخبراء وأصحاب الكفاءات عند إعداد الهياكل التنظيمية، والاهتمام بالتدريب الفعال للعاملين وإنشاء وحدة للتدريب والتطوير لتنمية مهارات العاملين وزيادة خبراتهم، وتفويض الصلاحيات للعاملين والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات واعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف.

12-دراسة سلمان (2013) وعنوانها: " دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية) ."

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي في الشركات الصناعية العراقية، استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، كان مجال الدراسة القطاع الصناعي المختلط التابع لوزارة الصناعة والمعادن والذي يتكوّن من (17) شركة، تمّ اختيار ثلاث شركاتٍ منها، تكوّن مجتمع الدراسة من المدراء في الشركات والبالغ عددهم (180) مديراً، وعيّنة الدراسة بلغت (45) مديراً بواقع (15) مديراً من كل شركة، استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، من أبرز نتائج الدراسة: أنّ اعتماد الشركات الصناعية التي شملتها الدراسة على العلاقة المتعددة بين متغيرات الأنماط القيادية المعاصرة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) كان لها المساهمة الكبيرة في تدعيم وتعزيز الالتزام التنظيمي ومتغيراته (الالتزام الشعوري والالتزام

المعياري والالتزام الاستمراري)، ومن أهم توصيات الدراسة: اعتماد استراتيجيتي الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري لدى جميع العاملين لما لهما من تأثير في أداء ونجاح الشركات الصناعية.

13- دراسة أبو راضي (2013): "المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى المنظومة القيمية لمديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، تكوّنت عينة الدراسة من (375) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية من ثلاث مديريات من مديريات التربية والتعليم، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، أهمها: أنّ درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت متوسطة، وترتيب القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت على النحو التالي: قيم الولاء التنظيمي، وقيم الاستقلالية بدرجة مرتفعة، أمّا القيم القيادية، وقيم الاعتبارية، وقيم الخيرية، وقيم المسؤولية الاجتماعية، وقيم الدعم بدرجة متوسطة، ومستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي ومعلمات المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم كانت بدرجة متوسطة، وأوصت الباحثة بإيجاد آليات مناسبة لرفع درجة القيم الإدارية لدى مديري المدارس، والاهتمام بآراء المعلمين وعدم تجاهل مطالبهم وحقوقهم، وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين في المدارس الخاصة تعزيزاً لالتزامهم التنظيمي.

14- دراسة أحلام (2013) بعنوان: "الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي (دراسة

ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة)".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة هل أن الالتزام التنظيمي يحقق الرضا الوظيفي من خلال اهتمام المؤسسة بسلوك العاملين والعمل على إشباع حاجاتهم مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي داخل مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة في الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات، وتكوّنت عينة الدراسة من (50) عاملاً تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة المكوّن من (171) عاملاً بمؤسسة مطاحن الحضنة، وقد أظهرت نتائج الدراسة درجة عالية من الالتزام الوظيفي داخل مطاحن الحضنة فالعمال يشعرون بالارتباط النفسي بينهم وبين مؤسساتهم، وأن للالتزام التنظيمي دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال داخل مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وأن الالتزام مهم للعمال حيث أنه كلما كان ملتزماً وظيفياً كلما كانت له الفرصة للأداء الجيد والترقية وحتى زيادة الأجر.

15- دراسة فارس (2014) بعنوان: "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي (دراسة

ميدانية على جامعة الأزهر في غزة).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة ويبلغ عددهم (170) موظفاً إدارياً، تم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم استرداد (125) استبانة، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي، وكذلك أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي، وعلاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: بناء ثقافة تنظيمية

داخل الجامعة قائمةً على العمل بروح الفريق، والرّقابة الدّاتية للعاملين من خلال زرع الثّقة بين الأفراد العاملين داخل الجامعة، وعقد دوراتٍ تدريبيّةٍ في مجال العلاقات الإنسانيّة لتحسين العلاقات بين الرّؤساء والمرؤوسين؛ لأنّ الدّراسة أظهرت ضعفاً في الثّقة بزملاء العمل، وضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين إدارة الجامعة والعاملين وتطويرها وتحسينها من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات التّوجيهيّة، وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعيّة وشفافيّة.

16- دراسة غالي (2015) وعنوانها: " القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التّنظيمي (دراسة

تطبيقيةً على الجامعات في قطاع غزة) ."

هدفت الدّراسة إلى التّعرف على مدى ممارسة الجامعات الفلسطينيّة لأبعاد القيادة الخادمة وأوجه الاختلاف في ممارسة تلك الجامعات لها، وعلاقتها بالالتزام التّنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة (الجامعة الإسلاميّة، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وجامعة فلسطين)، واعتمدت الدّراسة على المنهج الوصفيّ التّحليليّ إلى جانب أسلوب الدّراسة الميدانيّة باستخدام الاستبانة كأداةٍ رئيسيّةٍ لجمع البيانات الأساسيّة للدّراسة، وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطّبقية العشوائيّة وتمّ اختيار عينة بلغ حجمها (400) فرداً من العاملين وبلغ مجتمع الدّراسة (2175) فرداً، وبيّنت النّتائج وجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين، حيث جاءت الجامعة الإسلاميّة في المرتبة الأولى تلاها جامعة الأقصى في المرتبة الثّانية ثمّ جامعة الأزهر في المرتبة الثّالثة وأخيراً جاءت جامعة فلسطين، وكشفت النّتائج أيضاً عن وجود علاقة ارتباطيّة بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التّنظيمي، وأوصى الباحث بضرورة العمل على تنفيذ برامج تدريبيّة للمسؤولين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم عن سمات القيادة الخادمة وفوائدها وأثرها على كل من الجامعة والعاملين،

وتعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي والانتماء للعمل؛ والتي بدورها تزيد من إيمان العاملين بالجامعة عن طريق الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين.

17- دراسة مسلم (2016) بعنوان: " درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية

الخاصة في عمان وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. "

هدفت الدراسة إلى تقصي درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في

مديرية تربية عمان الأولى، وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، تكوّن مجتمع

الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات والبالغ عددهم (774) معلماً ومعلمةً، تم اختيار عينة

طبقية عشوائية تكوّنت من (235) معلماً ومعلمةً، وتم استخدام استبانتيْن الأولى لقياس درجة

المرونة التنظيمية، والثانية لقياس مستوى الالتزام التنظيمي. وجاءت أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

درجة المرونة التنظيمية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين عاليةً، مع عدم وجود فروق في

درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس تُعزى إلى متغيرات: (الجنس، والتخصّص، والخبرة،

والمؤهل العلمي)، وجاء مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم متوسطاً، مع

عدم وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين يُعزى إلى متغيرات: (الجنس،

والتخصّص، والمؤهل العلمي، ومع وجود فروق تُعزى إلى متغير الخبرة، وأشارت الدراسة إلى

علاقة طردية بين درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي لدى

المعلمين، وفي ضوء نتائج الدراسة، قدّمت الباحثة توصيات لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى

المعلمين، أهمّها: رفع رواتبهم، وتخفيف الضغوط والأعباء الواقعة عليهم، والتأكد من عدم وجود

استغلال في عقود عملهم السنوية.

18- دراسة نصّار (2016) بعنوان: " دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر

العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية. "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة، حيث تم أخذ جامعة الأقصى كجامعة حكومية، والجامعة الإسلامية كجامعة عامة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة، والبالغ عددهم (406) عاملاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (220) واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها واسترداد (190) استبانة صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة كانت بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: إيجاد نظام مكافآت واضح وملائم في الجامعة، وتشجيع العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار، وعلى تنمية مهاراتهم الوظيفية.

19-دراسة ياسية (2017) بعنوان: "تأثير الالتزام التنظيمي على أداء الموظف (دراسة

ميدانية بمؤسسة سونلغاز (أم البواقي)."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الالتزام التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين في مؤسسة سونلغاز في أم البواقي، ومعرفة العلاقة القائمة بين الالتزام التنظيمي والأداء، تبنت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (30) موظفاً وموظفة، من الموظفين العاملين في مؤسسة سونلغاز في أم البواقي، ومن أبرز النتائج: وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وأداء الموظفين في هذه المؤسسة، وأن الالتزام التنظيمي يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة وإنجاز الأعمال

بكفاءةٍ من خلال اندماجهم في العمل، وكذلك يساهم الالتزام التنظيمي بشكلٍ فعّالٍ في تحقيق الدافعية والانضباط لدى الموظّفين.

20- دراسة الزهراني (2017) بعنوان: "الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة وعلاقته بالتزامهم التنظيمي من وجهة نظرهم، والكشف عن الفروق في آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بصورته الارتباطية لمناسبه طبيعة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة البالغ عددهم (865) عضواً، وتكوّنت عينة الدراسة من (98) عضو هيئة تدريسٍ ممثّلين لمعظم كليات الجامعة، تمّ اختيارهم بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة من أفراد المجتمع، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصّلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، أهمّها: أنّ مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة جاء بدرجةٍ كبيرة، ومن أبرز التوصيات: وضع نظام مكافآتٍ وحوافزٍ لأعضاء هيئة التدريس بحيث تزيد من درجة التزام أعضاء هيئة التدريس تنظيمياً بجامعتهم، وتوفير فرص النمو المهني لأعضاء الهيئات التدريسية ليطمئن الارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي، ولتشجيعهم على تقديم الأفكار المبدعة التي ترتقي للجامعة ومستواها الأكاديمي.

21- دراسة بحر وأبو جياب (2017) بعنوان: "علاقة مداخل تنمية الالتزام التنظيمي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة مداخل تنمية الالتزام التنظيمي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث طُبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (480) ضابطاً من رتبة ملازم حتى عقيد في جميع محافظات غزة، وقام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يأتي: تمتع ضباط الشرطة الفلسطينية بدرجة كبيرة من الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري). وأوصت الدراسة بأن تولى قيادة الشرطة اهتماماً خاصاً بتنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة، وأن تتبنى زيادة التوعيات المتاحة لضباط الشرطة بما تتضمنه من خدمات وفوائد.

22-دراسة سالم (2017) بعنوان: "درجة النضج الانفعالي لدى مديري المدارس الثانوية

وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في الزرقاء."

هدفت الدراسة إلى تقصي درجة النضج الانفعالي لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الزرقاء الأولى، وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية ومعلماتها في مديرية تربية وتعليم الزرقاء الأولى، البالغ عددهم (1223) معلماً ومعلمة للمرحلة الثانوية، اختيرت عينة عشوائية طبقية قوامها (350) معلماً ومعلمة، وتم تطوير استبانة تضمن الجزء الأول منها: مقياس درجة النضج، والثاني مقياس مستوى الالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك علاقة إيجابية طردية بين درجة النضج الانفعالي لدى مديري المدارس الثانوية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وكانت الدرجة الكلية للنضج الانفعالي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين متوسطة، ولم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في

درجة النّضج الانفعاليّ لدى مديري المدارس تُعزى إلى متغيّرات: (التّخصّص، الخبرة، المؤهّل العلميّ) فيما كان هناك فروقٌ تُعزى لصالح متغيّر الجنس وكان مستوى الالتزام التّنظيميّ لدى المعلّمين عاليًا، ولم يكن هناك فروقٌ ذات دلالةٍ إحصائيّة في مستوى الالتزام التّنظيميّ لدى المعلّمين تُعزى إلى متغيّرات: (الجنس، المؤهّل العلميّ، الخبرة، نوع المدرسة) بينما كان هناك فروقٌ تُعزى إلى متغيّر التّخصّص لصالح التّخصّص العلميّ، وقدمت الدّراسة عدّة توصياتٍ من أهمّها: ضرورة إعداد برامج تدريبيةٍ لتنمية القدرات الانفعاليّة للمديرين باتّباع نهج القيادة التّشاركيّة، والقيام بالتّقييم الذاتيّ لأدائهم كقادةٍ للتّعليم، وتفعيل نظام الحوافز والمكافآت للمعلّمين.

23-دراسة علي والقرنيّ (2017) بعنوان: " القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام

الأكاديميّة بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التّنظيميّ لدى أعضاء هيئة التّدريس. "

هدفت هذه الدّراسة إلى الكشف عن درجة ممارسات رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديميّة بجامعة تبوك للقيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التّنظيميّ لدى أعضاء هيئة التّدريس في الجامعة، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفيّ الارتباطيّ، وتمّ تطوير استبانةٍ لاختبار هذه العلاقة التي طبّقت على عيّنة الدّراسة البالغة (131) عضوًا من أفراد هيئة التّدريس في الجامعة من حجم مجتمع الدّراسة البالغ (603)، وتوصّلت الدّراسة إلى عدّة نتائج، أهمّها: أنّ درجة ممارسة رؤساء الأقسام والمشرفات في جامعة تبوك للقيادة الخادمة كانت كبيرةً، والالتزام التّنظيميّ لدى الهيئة التّدرسيّة كان بدرجةٍ كبيرةٍ أيضًا، كما أظهرت النّتائج وجود فروقٍ ذات دلالةٍ إحصائيّة في متغيّر الجنس في محور القيادة الخادمة لصالح الذّكور، ووجود علاقةٍ ارتباطيّةٍ إيجابيّةٍ بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام والمشرفات للقيادة الخادمة والالتزام التّنظيميّ عند أعضاء هيئة التّدريس في الجامعة، ومن أهمّ توصيات الدّراسة: نشر ثقافة القيادة الخادمة بجميع أبعادها بين رؤساء

ومشرفات الأقسام العلميّة وكذلك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؛ الأمر الذي يسهم في رفع درجة التزامهم التنظيمي، والاهتمام بكل ما من شأنه تحقيق الأمن الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة ممّا يسهم في استمراريتهم في العمل، خاصّةً من قبل الكفاءات العلميّة المتميّزة.

24- دراسة شما (2018) وعنوانها: "تأثير سنوات الخبرة والجنس على درجة الالتزام

التنظيمي لدى المعلمين في المدارس العربيّة داخل الخط الأخضر."

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير سنوات الخبرة والجنس على درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس العربيّة داخل الخط الأخضر، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (250) معلماً ومعلّمةً من معلمي المدارس العربيّة داخل الخط الأخضر، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد صمّم الباحث استبانةً كأداةٍ لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة الآتي: وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربيّة داخل الخط الأخضر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربيّة داخل الخط الأخضر، يُعزى لأثر الجنس وسنوات الخبرة من وجهة نظرهم، وقدم الباحث مجموعةً من التوصيات، أهمّها: ضرورة المحافظة على هذا المستوى من الالتزام التنظيمي وتعزيزه، وعمل دراساتٍ حول الالتزام التنظيمي وعلاقته بمتغيراتٍ ديمغرافيةٍ أخرى مثل المستوى التعليمي، والمرحلة التعليميّة، ونوع المدرسة.

25- دراسة السبيعي (2019) وعنوانها: "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى

القيادات التربويّة بمكاتب التعليم بالمنطقة الشّرقية بالمملكة العربيّة السّعوديّة."

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين ومستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية، واستكشاف العلاقة بينهما، طبقت الدراسة على جميع المساعدين ورؤساء الشعب في مكاتب التعليم التابعة لإدارة التعليم بالمنطقة الشرقية البالغ عددهم (92) فرداً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية كان مرتفعاً، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بهذه المكاتب كان مرتفعاً أيضاً، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية (موجبة) دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لمقياس التمكين، وبين الدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة دعم وتعزيز ممارسات مديري مكاتب التعليم، وتوجيه اهتمامهم نحو العناية بالمؤشرات التي أظهرت الدراسة توسط مستوى تمكين القيادات التربوية فيها، والتركيز على تعزيز العمل الجماعي وتنمية مهارات العمل بروح الفريق الواحد لدى العاملين بمكاتب التعليم، باعتباره من أهم وأكثر المجالات تأثيراً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

26- دراسة إمام وفهمي وجعفر (2019) بعنوان: "أثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية (الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي)".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في شركات السياحة المصرية في ظل وجود الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (480) استمارة على عينة عشوائية من العاملين في شركات السياحة، وتم تحليل (421) استمارة صالحة للتحليل، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن التدوير الوظيفي يؤثر معنوياً وإيجابياً على

الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي، ويساعد تطبيق سياسة التدوير الوظيفي على تحسين مستوى أداء العاملين في شركات السياحة من خلال اكتسابهم مهارات وخبرات جديدة، وتعزيز وتنمية مستوى الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي لديهم.

27-دراسة مخامرة وعجوة (2019) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم شمال الخليل للمهارات الناعمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم شمال الخليل للمهارات الناعمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمهم، ومعرفة تأثير متغيرات كلٍ من (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على درجة ممارسة المهارات الناعمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية البالغ عددهم (742) معلماً، أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (371) معلماً، واستخدم الباحثان الاستبانة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أنّ درجة ممارسة المهارات الناعمة جاءت بدرجة متوسطة، ومستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وفي ضوء النتائج أوصى الباحثان بما يأتي: ضرورة المحافظة على الدرجة المرتفعة من الالتزام التنظيمي للمعلمين وتقديم المكافآت والامتيازات التي تثير لديهم دافعية العمل الملتمزم، وضرورة تضمين برنامج تدريب مديري المدارس للمهارات الناعمة.

28-دراسة السبيعي (2019) بعنوان: "درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين".

هدفت الدّراسة التّعريف إلى درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للعدالة التّظيميّة وعلاقتها بالالتزام التّظيمي لدى المعلمين، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (311) معلّماً ومعلّمة، وتمّ تطوير أداة لقياس متغيّرات الدّراسة، تكوّنت من قسمين الأول: لقياس درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التّظيميّة، والثّاني: لقياس الالتزام التّظيمي لدى المعلمين، اتّبعت الدّراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت نتائج الدّراسة أنّ درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للعدالة التّظيميّة من وجهة نظر المعلمين متوسطة، كما أظهرت النتائج أنّ مستوى الالتزام التّظيمي لدى معلّمي مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين أنفسهم متوسطة، مع وجود علاقة ارتباطيّة بين درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للعدالة التّظيميّة والالتزام التّظيمي لدى المعلمين، وفي ضوء النتائج التي توصّلت إليها الدّراسة أوصى الباحث بمجموعة من التّوصيات منها: الاهتمام بتحسين الممارسات الإداريّة بمدارس التّعليم العام لدورها الفعّال في تحقيق العدالة التّظيميّة، وتنظيم دوراتٍ خاصّةٍ لمديري المدارس بهدف توعيتهم بمفاهيم العدالة التّظيميّة وكيفية تفعيلها، ودرجة تأثيرها على التزام المعلمين.

التعليق على الدّراسات السّابقة وموقع الدّراسة الحاليّة منها

من خلال استعراض الدّراسات السّابقة نجد أنّها تباينت من حيث أهدافها والمتغيّرات التي درستّها، والقطاعات التي تناولتها، والبيئات التي طبّقت فيها، وهنا تستعرض الباحثة أهمّ أوجه الاختلاف والاتّفاق بين الدّراسة الحاليّة والدّراسات السّابقة:

1- بالنسبة للمتغيرات:

قام العديد من الباحثين بدراسة الإدارة بالقيم وأثرها على متغيراتٍ مختلفةٍ، مثل الولاء التنظيمي كما في دراسة السّفاف وأبو سن (2013)، و سكر (2016)، والجودة التعليميّة كما في دراسة الأبيدي (2011)، واتّخاذ القرارات التشاركيّة كما في دراسة ضحيك (2016)، وخلق القيمة في المؤسسة كما في دراسة مصطفى وأرحاب (2016)، وتطوير الممارسات الإداريّة كما في دراسة الرّعلان (2017)، بينما اكتفى آخرون بدراسة واقع ممارستها كما في دراسة أبو شقرا (2018)، والغامديّ (2018)، وغفر (2018).

أما بالنسبة للسلوك التنظيمي فتنوعت المتغيرات التي ربطها الباحثون مع هذا المتغير مثل القيادة الخادمة كما في دراسة غالي (2015)، وعلي والقرني (2017)، والأداء الوظيفي كما في دراسة ياسية (2017)، والزهراني (2017)، والرّضا الوظيفي كما ورد في دراسة أحلام (2013)، وإدارة التّغيير كما في دراسة حلس (2012)، والثقة التنظيميّة كما في دراسة فارس (2014)، والمرونة التّظيميّة كما في دراسة مسلم (2016)، و بيئة العمل كما في دراسة نصّار (2016)، والنّضج الانفعاليّ مثل دراسة سالم (2017)، والمهارات النّاعمة كما في دراسة مخامرة وعجوة (2019)، والتّدوير الوظيفيّ مثل دراسة إمام وفهمي وجعفر (2019)، والتّمكين الإداريّ كما في دراسة السّبيعي (2019)، ومداخل تنمية الالتزام كما في دراسة بحر وأبو جياب (2017)، وتأثير سنوات الخبرة والجنس مثل دراسة شما (2018)، والأنماط القياديّة المعاصرة مثل دراسة سلمان (2013)، والمنظومة القيميّة الإداريّة كما في دراسة أبو راضي (2013)، واكتفى حنونة (2006) بدراسة مستوى الالتزام التّظيمي.

2- بالنسبة لبيئة الدراسة:

تنوّعت بيئات الدراسة التي تناولتها الدراسات السابقة، فبعضها اختلف مع بيئة الدراسة الحالية، مثل الدراسات التي تناولت المصانع والشركات، كما في دراسة السّقاف وأبو سن (2013)، ودراسة مصطفى وأرحاب (2016)، ودراسة سلمان (2013)، ودراسة أحلام (2013)، ودراسة ياسية (2017)، ودراسة إمام و فهمي وجعفر (2019)، وبعضها تناول البيئة الأمنية كما في دراسة بحر وأبو جياب (2017)، وبيئة البلديات، كما في دراسة حلس (2012)، وبيئة الجامعات والكليات الجامعية كما في دراسة غالي (2015)، وحنونة (2006)، وعلي والقرني (2017)، وفارس (2014)، ونصار (2016)، والزهراي (2017). وتشابهت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها لبيئة المؤسسات التعليمية (المدارس ومديريات التربية) كما في دراسة الأبيدي (2011)، ودراسة سكر (2016)، ودراسة ضحيك (2016)، ودراسة الزعلان (2017)، ودراسة أبو شقرا (2018)، ودراسة الغامدي (2018)، ودراسة غفر (2018)، ودراسة أبو راضي (2013)، ودراسة مسلم (2016)، ودراسة سالم (2017)، ودراسة شما (2018)، ودراسة مخامرة وعجوة (2019).

3- بالنسبة لمنهج الدراسة وأداتها:

فقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي الارتباطي، واختلفت مع دراسة السّقاف وأبو سن (2013) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة مصطفى وأرحاب (2016)، ودراسة ضحيك (2016)، ودراسة الزعلان (2017)، ودراسة أبو شقرا (2018)، ودراسة غفر (2018)، ودراسة حلس (2012)، ودراسة سلمان (2013)، ودراسة فارس (2014)، ودراسة غالي (2015)، ودراسة نصّار

(2016)، ودراسة شما (2018)، ودراسة إمام وجعفر وفهمي (2019)، وكذلك اختلفت مع

دراسة الغامدي (2018) حيث استخدم المنهج الوصفيّ المسحيّ.

أوجه الاستفادة من الدّراسات السّابقة

1. بناء الإطار النظريّ للدراسة بالمعلومات والمعرفة.

2. بناء أداة الدّراسة (الاستبانة).

3. الاسترشاد ببعض المراجع، وخاصّةً الأجنبيّة منها.

4. مناقشة نتائج الدّراسة الحاليّة.

أوجه تمييز الدّراسة الحاليّة عن الدّراسات السّابقة

على الرّغم من وجود بعض الدّراسات القليلة التي ربطت بين متغيّريّ الدّراسة، إلا أنّ

الدّراسة الحاليّة تُعدّ الأولى التي تُطبق في المؤسّسات التّربويّة الفلسطينيّة على حد علم

الباحثة والمتعلّقة بدراسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانويّة الحكوميّة في تربية وتعليم

الخليل، وعلاقتها بالالتزام التّنظيميّ للمعلّمين.

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة من حيث المقدمة، منهج الدراسة، وصف مجتمع وعينة الدراسة، إعداد أداة الدراسة "الاستبانة"، إجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها والتحليل الإحصائي لخصائص العينة "المعالجات الإحصائية" للدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي في دراستها؛ وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة والتي تحتاج إلى جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى النتائج التي يمكن تعميمها، حيث أن المنهج الوصفي يرتبط غالباً بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات اللازمة عنها، وتصنيف هذه المعلومات وتنظيمها بالإضافة إلى الكتب والمراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل من الفصل الدراسي الثاني للعام 2021/2020م، وقد بلغ عددهم (686) معلماً ومعلمةً يدرّسون في المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل من الفصل الدراسي الثاني للعام 2021/2020م، وذلك وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والجدول رقم (1) يبيّن توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للجنس.

جدول (1): خصائص مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	المجتمع
ذكور	303
إناث	383
المجموع	686

عينة الدراسة:

استخدمت الباحثة أسلوب المسح بالعينة لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل من الفصل الدراسي الثاني للعام 2021/2020م، والذين بلغ عددهم (205) معلماً ومعلمة، حيث قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة عليهم إلكترونياً، وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، تم توزيع الاستبانة للمعلمين عن طريق التواصل مع مديريهم، والجدول رقم (2) يبين خصائص العينة الديموغرافية:

جدول (2): خصائص عينة الدراسة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	95	46.3
	أنثى	110	53.7
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	156	76.1
	ماجستير فأعلى	49	23.9
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	33	16.1
	5 - 10 سنوات	57	27.8
	أكثر من 10 سنوات	115	56.1

أدوات الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والمراجع العلمية والأطروحات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وذلك لدراسة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، حيث طوّرت الباحثة استبانة تكوّنت من قسمين رئيسيين، كما هو موضح في الملحق رقم (2)، حيث تناول القسم الأول المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهي

(الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، في حين ضمّ القسم الثاني مجالات الدراسة، فقد تكوّن المحور الأول من (30) فقرة كانت تقيس الإدارة بالقيم، وكانت موزعةً على (5) مجالات، حيث تكوّن المجال الأول والثاني والثالث والرابع والخامس من (6) فقرات، وكانت تقيس على التوالي، قيم العدالة التنظيمية، والمسؤولية الاجتماعية، والولاء التنظيمي، والاستقلالية، والدعم، وتكوّن المجال الثاني من (18) فقرة تقيس الالتزام التنظيمي، وبذلك يكون عدد فقرات أداة الدراسة (48) فقرة تشترك جميعها في قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، علماً بأن طريقة الإجابة تركّزت في الاختيار من سلم ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وذلك كما في الجدول (3):

جدول (3): سلم ليكرت الخماسي (Likert Scale)

التصنيف	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
الترميز	5	4	3	2	1

صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها صالحة لقياس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق أن تشمل الاستبانة على جميع العناصر اللازمة للتحليل، وأن تكون فقراتها ومفرداتها واضحة لكل من يستخدمها، وقد قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد تمّ التأكد من فقرات الاستبانة بطريقتين:

صدق المحكمين:

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثمّ التّحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والتخصّص، تألفت من (10) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الخليل، جامعة القدس المفتوحة، جامعة القدس، جامعة فلسطين التقنية (العروب)، بالإضافة إلى محكمين من وزارة التربية والتعليم ويوضّح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين تفضّلوا بتحكيم أداة الدراسة، حيث قاموا مشكورين بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حولها من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً،

ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أيّ معلوماتٍ أو تعديلاتٍ أو فقراتٍ يرونها مناسبةً، وتم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإدارة بالقيم

تمّ التّحقّق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدّراسة مع الدّرجة الكلّيّة لكلّ مجالٍ مع الدّرجة الكلّيّة للمحور، وذلك كما هو واضح في الجدول (4).

جدول (4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدّراسة مع الدّرجة الكلّيّة لكل مجالٍ مع الدّرجة الكلّيّة للمحور.

الذّلالّة الإحصائيّة	قيمة (ر)	الرّقم	الذّلالّة الإحصائيّة	قيمة (ر)	الرّقم
المسؤوليّة الاجتماعيّة			العدالة التّنظيميّة		
0.000	0.690	1	0.000	0.730	1
0.000	0.723	2	0.000	0.704	2
0.000	0.829	3	0.000	0.771	3
0.000	0.738	4	0.000	0.794	4
0.000	0.826	5	0.000	0.748	5
0.000	0.797	6	0.000	0.732	6
الاستقلاليّة			الولاء التّنظيمي		
0.000	0.854	1	0.000	0.809	1
0.000	0.716	2	0.000	0.820	2
0.000	0.759	3	0.000	0.798	3
0.000	0.782	4	0.000	0.795	4
0.000	0.749	5	0.000	0.823	5
0.000	0.769	6	0.000	0.761	6
المحاور جميعها مع الدّرجة الكلّيّة للمجال			الدّعم		
0.000	0.794	العدالة التّنظيميّة	0.000	0.800	1
0.000	0.813	المسؤوليّة الاجتماعيّة	0.000	0.783	2

0.000	0.908	الولاء التنظيمي	0.000	0.794	3
0.000	0.861	الاستقلالية	0.000	0.816	4
0.000	0.883	الدعم	0.000	0.809	5
			0.000	0.853	6

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01 * دالة إحصائية عند المستوى 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4) إلى أنّ جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجالٍ دالة إحصائية، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الإدارة بالقيم وأنها تشترك معاً في قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين، على ضوء الإطار النظري الذي بُني المقياس على أساسه.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الالتزام التنظيمي

تمّ التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي، وذلك كما هو واضح في الجدول (5).

جدول (5): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي.

الرقم	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
1	0.660	0.000	10	0.736	0.000
2	0.531	0.000	11	0.699	0.000
3	0.571	0.000	12	0.707	0.000
4	0.649	0.000	13	0.738	0.000
5	0.594	0.000	14	0.586	0.000
6	0.734	0.000	15	0.715	0.000
7	0.740	0.000	16	0.678	0.000
8	0.644	0.000	17	0.675	0.000

0.000	0.743	18	0.000	0.762	9
-------	-------	----	-------	-------	---

** دالّة إحصائيّاً عند المستوى 0.01 * دالّة إحصائيّاً عند المستوى 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5) إلى أنّ جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية دالّة إحصائيّاً، ممّا يشير إلى قوّة الاتّساق الداخليّ لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس درجة الالتزام التنظيميّ لمديري المدارس الثانويّة العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، على ضوء الإطار النظريّ الذي بني المقياس على أساسه.

ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة بحساب الثبات بطريقة الاتّساق الداخليّ وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضّح في الجدول (6).

جدول (6): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

قيمة ألفا	عدد الفقرات	مجالات الدراسة
0.841	6	العدالة التنظيميّة
0.860	6	المسؤوليّة الاجتماعيّة
0.887	6	الولاء التنظيميّ
0.864	6	الاستقلاليّة
0.895	6	الدعم
0.956	30	الإدارة بالقيم
0.927	18	الالتزام التنظيميّ

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6) إلى أنّ قيم ثبات أداة الدراسة تراوحت بين (84.1%-89.5%) في مجالات الإدارة بالقيم، كما بلغت قيمة الثبات عند الدرجة الكلية للإدارة بالقيم (95.6%)، وعند الالتزام التنظيميّ بلغت قيمة الثبات (92.7%)، وبذلك تتمتع الأداة (الاستبانة) بدرجة عالية من الثبات وقابليّة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

خطوات تطبيق الدراسة:

1. تحديد موضوع الدراسة والمتمثّل في التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانويّة الحكوميّة في تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيميّ من وجهة نظر المعلمين.

2. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) قامت الباحثة بعمل استبانة إلكترونية تم توزيعها على مجموعة من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل.

3. قام المعلمون والمعلمات بتعبئة الاستبانة الإلكترونية بما هو مطلوب منهم ، وبعد ذلك قامت الباحثة بالتحقق من الاستجابات والحصول على نسخة إلكترونية بصيغة ملف إكسل، وذلك تمهيداً لتفريغها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

4. قامت الباحثة بتسليم ملف استجابات المعلمين والمعلمات (الإكسل) إلى المحلل الإحصائي والذي قام بدوره بتجهيزها للتحليل الإحصائي وتفريغها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والوصول إلى التوصيات.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة: الإدارة بالقيم بمجالات (العدالة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية، الولاء التنظيمي، الاستقلالية، الدعم)، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
المتغير التابع: الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبيانات الإلكترونية والتأكد من صلاحيتها للتحليل، قامت الباحثة بمراجعتها وذلك تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، وقد أدخلت للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، وبدرجة كبيرة (4) درجات، وبدرجة متوسطة (3) درجات، وبدرجة قليلة (2) درجتين، وبدرجة قليلة جداً (1) درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، اختبار (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of)

(Variance)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، واختبار (LSD) وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

تصحيح المقياس (مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة):

تمّ استخدم مقياس ليكرت الخماسي وهو أسلوب لقياس السلوكيات ويستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاء، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، بناءً على المتوسطات الحسابية كما في الجدول (7):

جدول(7): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1.80 – 1.00
منخفضة	2.60 – 1.81
متوسطة	3.40 – 2.61
مرتفعة	4.20 – 3.41
مرتفعة جداً	5.00 – 4.21

مقدمة:

يتضمّن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصّلاً لأهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة، حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقّق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن سؤال الدراسة الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال السابق تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضّح في الجدول رقم (8).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في

مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين

النسبة %	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
67.6%	متوسطة	0.552	3.38	العدالة التنظيمية
75.6%	مرتفعة	0.637	3.78	المسؤولية الاجتماعية
70.0%	مرتفعة	0.627	3.50	الولاء التنظيمي
69.2%	مرتفعة	0.599	3.46	الاستقلالية
68.2%	مرتفعة	0.657	3.41	الدعم
68.6%	مرتفعة	0.524	3.43	درجة ممارسة الإدارة بالقيم

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.43) مع انحراف معياري (0.52)، ونسبة بلغت (68.6%)، وحصلت المسؤولية الاجتماعية على أعلى تقدير، فقد جاءت بمتوسط حسابي (3.78) مع انحراف معياري (0.64) ونسبة بلغت (75.6%)، تلاها الولاء التنظيمي بمتوسط حسابي (3.50) مع انحراف

معياري (0.63) ونسبة بلغت (70.0%)، تلاه الاستقلالية وجاءت بمتوسط حسابي (3.46) مع انحراف معياري (0.60)، ونسبة بلغت (69.2%)، تلاها الدعم بمتوسط حسابي (3.41) مع انحراف معياري (0.66)، ونسبة بلغت (68.2%)، وكان أقل مظاهر الإدارة بالقيم أهميّة هي العدالة التنظيمية حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.38) مع انحراف معياري (0.55) ونسبة بلغت (67.6%)، أما بخصوص درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم لكل مجال من مجالات الدراسة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال على حدة.

أولاً: مجال العدالة التنظيمية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة %
1	4	يقيم المدير المعلمين بناءً على معايير واضحة.	3.48	0.751	مرتفعة	69.6%
2	5	يوزع المهام على المعلمين حسب ما تقتضيه مصلحة العمل.	3.44	0.750	مرتفعة	68.8%
3	1	يشرك مدير المدرسة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	3.40	0.751	متوسطة	68.0%
4	2	يراعي المدير العدالة في توزيع العمل على المعلمين.	3.34	0.699	متوسطة	66.8%
5	3	يطلع المدير المعلمين على معايير التقييم قبل وقت كافٍ.	3.33	0.751	متوسطة	66.6%
6	6	يناقش المدير المعلمين أثناء عملية التقييم.	3.32	0.736	متوسطة	66.4%

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9) أنّ أهم فقرات العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين كانت الفقرة رقم (4) والتي نصّت على (يقيم المدير المعلمين بناءً على معايير واضحة) حيث جاءت بمتوسط حسابي

(3.48)، مع انحرافٍ معياريٍّ (0.75)، تلاها الفقرة رقم (5) والتي نصّت على (يوزّع المهام على المعلمين حسب ما تقتضيه مصلحة العمل) حيث جاءت بمتوسطٍ حسابيٍّ (3.44)، مع انحرافٍ معياريٍّ (0.75)، وكان أقلها أهميّةً الفقرة رقم (6) والتي نصّت على (يناقش المدير المعلمين أثناء عملية التقييم) حيث جاءت بمتوسطٍ حسابيٍّ (3.32)، مع انحرافٍ معياريٍّ (0.74)، تلاها الفقرة رقم (3) والتي نصّت على (يطلع المدير المعلمين على معايير التقييم قبل وقتٍ كافٍ) حيث جاءت بمتوسطٍ حسابيٍّ (3.33)، مع انحرافٍ معياريٍّ (0.75).

ثانياً: مجال المسؤولية الاجتماعية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات المسؤولية الاجتماعية لدى مديري المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبةً حسب الأهميّة، وذلك كما هو موضّح في الجدول رقم (10).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المسؤولية الاجتماعية لدى مديري المدارس

الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبةً حسب الأهميّة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة %
1	2	يشارك المدير المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.	3.45	0.831	مرتفعة	69.0%
2	5	يشجّع المدير على إقامة علاقات اجتماعية مع المجتمع المحلي.	3.44	0.847	مرتفعة	68.8%
3	3	يبدّل مدير المدرسة جهوداً واضحة لخدمة المجتمع المحلي.	3.42	0.869	مرتفعة	68.4%
4	1	يراعي مدير المدرسة ظروف المعلمين الاجتماعية عند توزيع العمل عليهم.	3.41	0.845	مرتفعة	68.2%
5	6	يحث المعلمين على الانخراط في المجتمع الذي تسعى المدرسة لخدمته.	3.34	0.767	متوسطة	66.8%
6	4	يُسهم المدير في حل مشكلات المعلمين الاجتماعية.	3.19	0.827	متوسطة	63.8%

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10) أنّ أهم فقرات المسؤولية الاجتماعية لدى مديري المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين كانت الفقرة رقم (2) والتي نصّت على (يشارك المدير المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية) حيث جاءت

بمتوسط حسابي (3.45)، مع انحراف معياري (0.83)، تلاها الفقرة رقم (5) والتي نصت على (يشجع المدير على إقامة علاقات اجتماعية مع المجتمع المحلي) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.44)، مع انحراف معياري (0.85)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (4) والتي نصت على (يسهم المدير في حل مشكلات المعلمين الاجتماعيه) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.19)، مع انحراف معياري (0.83)، تلاها الفقرة رقم (2) والتي نصت على (يحث المعلمين على الانخراط في المجتمع الذي تسعى المدرسة لخدمته) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.34)، مع انحراف معياري (0.77).

ثالثاً: مجال الولاء التنظيمي:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (11).

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة %
1	1	تدلّ قرارات المدير على انتمائه للمدرسة.	3.65	0.749	مرتفعة	73.0%
2	6	يفضل المدير مصلحة العمل على مصلحته الشخصية.	3.58	0.786	مرتفعة	71.0%
3	3	يتحمل المدير مسؤولية قراراته الإدارية داخل المدرسة.	3.51	0.790	مرتفعة	70.2%
4	2	يتخذ المدير القرارات الإدارية بعيداً عن المصالح الشخصية.	3.44	0.730	مرتفعة	68.8%
5	4	يتعامل المدير مع مستجدات العمل في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها.	3.41	0.766	مرتفعة	68.2%
6	5	يعزز الولاء للمدرسة عند المعلمين.	3.39	0.876	متوسطة	67.8%

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11) أنّ أهم فقرات الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين كانت الفقرة رقم (1) والتي نصت على (تدلّ قرارات المدير على انتمائه للمدرسة) حيث جاءت بمتوسط حسابي

(3.65)، مع انحراف معياري (0.75)، تلاها الفقرة رقم (2) والتي نصت على (يفضل المدير مصلحة العمل على مصلحته الشخصية) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.58)، مع انحراف معياري (0.79)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (5) والتي نصت على (يعزز الولاء للمدرسة عند المعلمين) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.39)، مع انحراف معياري (0.88)، تلاها الفقرة رقم (6) والتي نصت على (يتعامل المدير مع مستجدات العمل في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.41)، مع انحراف معياري (0.77).

رابعاً: مجال الاستقلالية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات الاستقلالية لدى مديري المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبةً حسب الأهمية، وذلك كما هو موضَّح في الجدول رقم (12).

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستقلالية لدى مديري المدارس الثانوية

العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبةً حسب الأهمية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة %
1	1	ييدي المدير رأيه أمام المسؤولين دون تخوُّف.	3.57	0.858	مرتفعة	71.4%
2	3	يمارس المدير مهامه الإدارية بشفافية.	3.49	0.758	مرتفعة	69.8%
3	2	يرفض الضغوط والإملاءات التي تهدف إلى التَّدخل في شؤون عمله.	3.44	0.674	مرتفعة	68.8%
4	4	يتجنَّب التحيز في اتخاذ قراراته الإدارية.	3.42	0.773	مرتفعة	68.4%
5	6	يترك المدير بصمات واضحة في إدارته للمدرسة.	3.41	0.834	مرتفعة	68.2%
6	5	يَتَّخذ القرارات الإدارية بعيداً عن التقاليد الاجتماعية.	3.40	0.746	متوسطة	68.0%

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12) أنّ أهم فقرات الاستقلالية لدى مديري المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين كانت الفقرة رقم (1) والتي نصت على (ييدي المدير رأيه أمام المسؤولين دون تخوُّف) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.57)، مع انحراف معياري (0.86)، تلاها الفقرة رقم (4) والتي نصت على (يمارس المدير مهامه الإدارية بشفافية) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.49)، مع انحراف معياري (0.76)،

وكان أقلها أهميةً الفقرة رقم (5) والتي نصّت على (يتخذ القرارات الإدارية بعيداً عن التقاليد الاجتماعية) حيث جاءت بمتوسطٍ حسابيٍّ (3.40)، مع انحرافٍ معياريٍّ (0.75)، تلاها الفقرة رقم (2) والتي نصّت على (يتزك المدير بصماتٍ واضحةً في إدارته للمدرسة) حيث جاءت بمتوسطٍ حسابيٍّ (3.41)، مع انحرافٍ معياريٍّ (0.83).

خامساً: مجال الدعم:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات الدعم لدى مديري المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبةً حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (13).

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات الدعم لدى مديري المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبةً حسب الأهمية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة %
1	4	يقدم يد العون والمساعدة لمن يحتاجها من المعلمين.	3.50	0.826	مرتفعة	70.0%
2	1	يحصل المعلمون على التقييم المناسب وفقاً لإنجازاتهم.	3.49	0.802	مرتفعة	69.8%
3	5	يتجنب إحراج المعلمين عندما يتعلق التصيير بظروف المعلمين الخاصة.	3.44	0.824	مرتفعة	68.8%
4	3	يعطي المدير المعلمين الوقت الكافي لإنجاز المهام المكلفين بها.	3.41	0.785	مرتفعة	68.2%
4	6	يعمل المدير على رفع الروح المعنوية للمعلمين بشتى الطرق الممكنة.	3.38	0.852	متوسطة	67.6%
5	2	يقدم مدير المدرسة الحوافز المعنوية للمعلمين.	3.28	0.783	متوسطة	65.6%

تشير المعطيات الواردة في الجدول (13) أنّ أهم فقرات الدعم لدى مديري المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين كانت الفقرة رقم (4) والتي نصّت على (يقدم يد العون والمساعدة لمن يحتاجها من المعلمين) حيث جاءت بمتوسطٍ حسابيٍّ (3.50)، مع انحرافٍ معياريٍّ (0.83)، تلاها الفقرة رقم (1) والتي نصّت على (يحصل المعلمون على التقييم المناسب وفقاً لإنجازاتهم) حيث جاءت بمتوسطٍ حسابيٍّ (3.49)، مع انحرافٍ معياريٍّ

(0.80)، وكان أقلها أهميّة الفقرة رقم (2) والتي نصّت على (يقدم مدير المدرسة الحوافز المعنويّة للمعلّمين) حيث جاءت بمتوسّط حسابيّ (3.28)، مع انحرافٍ معياريّ (0.78)، تلاها الفقرة رقم (6) والتي نصّت على (يعمل المدير على رفع الرّوح المعنويّة للمعلّمين بشتى الطّرق الممكنة) حيث جاءت بمتوسّط حسابيّ (3.38)، مع انحرافٍ معياريّ (0.85).

الإجابة عن سؤال الدّراسة السّؤال الثّاني: ما مستوى الالتزام التّنظيميّ لدى معلّمي

المدارس الثّانويّة الحكوميّة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلّمين؟

للإجابة عن السّؤال السّابق تمّ استخراج المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لمستوى

الالتزام التّنظيميّ لدى معلّمي المدارس الثّانويّة الحكوميّة في مديرية تربية وتعليم الخليل من

وجهة نظر المعلّمين، وذلك كما هو موضّح في الجدول رقم (14).

جدول (14): المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لمستوى الالتزام التّنظيميّ لدى معلّمي المدارس

الثّانويّة الحكوميّة في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلّمين

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسّط الحسابيّ	الانحراف المعياريّ	المستوى	النسبة %
1	1	ألترم بأخلاقيات مهنة التّعليم.	4.32	0.680	مرتفع جداً	86.4%
2	11	أعمل بإخلاصٍ وأمانةٍ لإدراكي أهميّة دوري في تحقيق أهداف المدرسة.	4.13	0.750	مرتفع	82.6%
3	17	أعتزّ باستمرار العلاقات بيني وبين زملائي والمدير.	4.02	0.727	مرتفع	80.4%
4	10	أبذل الجهد لحلّ المشكلات التي تواجهني في المدرسة.	4.01	0.731	مرتفع	80.2%
5	13	أرى أنّ لديّ هويّةً وظيفيّةً واضحة الحدود.	3.99	0.675	مرتفع	79.8%
5	8	ألترم بأوقات الدّوام حضوراً ومغادرةً.	3.99	0.888	مرتفع	79.8%
6	6	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشّخصيّة.	3.96	0.699	مرتفع	79.2%
6	12	أتعامل بجديّة مع مشاكل المدرسة وكأنّها مشاكلي الخاصّة.	3.96	0.702	مرتفع	79.2%

7	6	أرى أنّ لدي استعداداً لبذل جهدٍ أكبر من المطلوب مني لتحقيق أهداف المدرسة.	3.96	0.743	مرتفع	%79.2
18	6	أرى أنّه يمكن الحصول على التقدير والاحترام من الانتماء لهذه المدرسة.	3.96	0.818	مرتفع	%79.2
9	7	أشعر بالسعادة لأنّ وظيفتي كمعلمٍ تزيد من تقديري لذاتي.	3.93	0.770	مرتفع	%78.6
4	8	أرى أنّ عملي مصدر استقرارٍ نفسيٍّ واجتماعيٍّ لي.	3.82	0.833	مرتفع	%76.4
2	9	أرغب في البقاء في عملي مهما توفّرت لي فرصٌ بديلةٌ غير التعليم.	3.80	0.864	مرتفع	%76.0
16	10	أتطلّع للحصول على ترقيةٍ في مدرستي.	3.79	0.869	مرتفع	%75.8
15	11	أشارك في اللجان التي تقدم خدمةً لصالح المدرسة والمجتمع.	3.75	0.837	مرتفع	%75.0
3	12	أقوم بعملي بدافعيةٍ عاليةٍ بسبب دعم المدير لي.	3.74	0.851	مرتفع	%74.8
5	13	أجد أنّ معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطةٌ وموجهةٌ بمجال عملي.	3.73	0.800	مرتفع	%74.6
14	14	أرى في مدرستي مكاناً جيّداً للإبداع والتميز.	3.64	0.937	مرتفع	%72.8
		الدرجة الكلية لمستوى الالتزام التنظيمي	3.92	0.529	مرتفع	%78.4

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14) أنّ مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92) مع انحرافٍ معياريٍّ (0.53)، وبنسبةٍ بلغت (78.4%)، وكان أهمّ مظاهر الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين الفقرة رقم (1) والتي نصّت على (التزم بأخلاقيات مهنة التعليم) حيث جاءت بمتوسطٍ حسابيٍّ (4.32)، مع انحرافٍ معياريٍّ (0.68)، تلاها الفقرة رقم (11) والتي نصّت على (أعمل بإخلاصٍ وأمانةٍ لإدراكي أهميّة دوري في تحقيق أهداف المدرسة) حيث

جاءت بمتوسط حسابي (4.13)، مع انحراف معياري (0.75)، تلاها الفقرة رقم (17) والتي نصت على (اعتزّ باستمرار العلاقات بيني وبين زملائي والمدير) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.02)، مع انحراف معياري (0.73)، تلاها الفقرة رقم (10) والتي نصت على (أبذل الجهد لحل المشكلات التي تواجهني في المدرسة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.99)، مع انحراف معياري (0.73)، تلاها الفقرة رقم (13) والتي نصت على (أرى أنّ لدي هويّة وظيفيّة واضحة الحدود) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.99)، مع انحراف معياري (0.68)، والفقرة رقم (13) والتي نصت على (ألتزم بأوقات الدوام حضوراً ومغادرةً) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.99)، مع انحراف معياري (0.73).

وكان أقلها أهميّة الفقرة رقم (14) والتي نصت على (أرى في مدرستي مكاناً جيّداً للإبداع والتّميز) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.64)، مع انحراف معياري (0.94)، تلاها الفقرة رقم (5) والتي نصت على (أجد أنّ معظم الأهداف الشخصيّة في حياتي مرتبطةً وموجّهةً بمجال عملي) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.73)، مع انحراف معياري (0.80)، تلاها الفقرة رقم (3) والتي نصت على (أقوم بعملية بداعيّة عالية بسبب دعم المدير لي) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.74)، مع انحراف معياري (0.85)، تلاها الفقرة رقم (15) والتي نصت على (أشارك في اللجان التي تقدم خدمةً لصالح المدرسة والمجتمع) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.75)، مع انحراف معياري (0.84)، تلاها الفقرة رقم (16) والتي نصت على (أتطلّع للحصول على ترقية في مدرستي) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.79)، مع انحراف معياري (0.87).

الإجابة عن سؤال الدراسة السّؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثّانويّة الحكوميّة في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟، سيتمّ الإجابة عن هذا السّؤال من خلال فحص واختبار الفرضيات المنبثقة عنه وهي الفرضيات الأولى، والثّانية، والثالثة.

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلّمي المدارس الثّانويّة الحكوميّة في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير الجنس.

للتحقّق من صحة الفرضيّة السّابقة تمّ استخدام اختبار(ت) بين تقديرات معلّمي المدارس الثّانويّة الحكوميّة في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير الجنس، وقد حصلت الباحثة على النّتائج كما هي موضّحة في جدول رقم (15).

جدول (15): نتائج اختبار (ت) بين تقديرات معلّمي المدارس الثّانويّة الحكوميّة في مديرية تربية وتعليم

الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير الجنس

الذّالة الإحصائيّة	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياريّ	المتوسّط الحسابي	العدد	الجنس
0.354	0.928	203	0.509	3.46	95	ذكر
			0.538	3.39	110	أنثى

تشير المعطيات الواردة في الجدول (15) أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلّمي المدارس الثّانويّة الحكوميّة في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأنّ قيمة الذّالة الإحصائيّة بلغت (0.354) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أنّ قيمة (ت) المحسوبة بلغت (0.928) وهي أقلّ من القيمة (ت) الجدوليّة والبالغة (1.98)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة ومتوسّطة حيث بلغ المتوسّط الحسابي للذكور (3.46) وعند الإناث (3.39)، وبذلك تقبل الفرضيّة الصّفريّة.

الفرضيّة الثّانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلّمي المدارس الثّانويّة الحكوميّة في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير المؤهل العلميّ.

للتحقّق من صحة الفرضيّة السّابقة تمّ استخدام اختبار(ت) بين تقديرات معلّمي المدارس الثّانويّة الحكوميّة في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير المؤهل العلميّ، وقد حصلت الباحثة على النّتائج كما هي موضّحة في جدول رقم (16).

جدول (16): نتائج اختبار (ت) بين تقديرات معلّمي المدارس الثّانويّة الحكوميّة في مديرية تربية وتعليم

الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير المؤهل العلميّ

الذّالة الإحصائيّة	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرّيّة	الانحراف المعياريّ	المتوسّط الحسابي	العدد	المؤهل العلميّ
0.368	-0.907	203	0.511	3.41	156	بكالوريوس فأقلّ

			0.567	3.49	49	ماجستير فأعلى
--	--	--	-------	------	----	---------------

تشير المعطيات الواردة في الجدول (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.368) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-0.907) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.98)، وقد كانت إجابات الباحثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين والمعلمات الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل (3.41) وعند المعلمين والمعلمات الذين مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى (3.49)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول رقم (17).

جدول (17): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.494	3.80	33	أقل من 5 سنوات
0.565	3.40	57	5 - 10 سنوات
0.465	3.33	115	أكثر من 10 سنوات
0.524	3.43	205	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (17) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولفحص دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One

Way ANOVA Analysis of Variance) بين تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضّح في الجدول رقم (18).

جدول (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) بين تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	11.678	2.908	2	5.816	بين المجموعات
		0.249	202	50.301	داخل المجموعات
			204	56.117	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (18) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.000) أي أنّ هذه قيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أنّ قيمة (ف) المحسوبة بلغت (11.678) وهي أكبر من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.04)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية.

ولمعرفة مصدر الفروق فقد تم استخراج نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو موضّح في الجدول (19).

جدول (19): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	0.40346*	0.47419*	
5 - 10 سنوات	-0.40346*	-0.07073	
أكثر من 10 سنوات	-0.47419*	0.07073	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (19) أنّ الفروق جاءت بين المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في تربية وتعليم الخليل الذين سنوات خبرتهم (أقلّ من 5 سنوات) وبين الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنوات)، وكانت الفروق لصالح المعلمين والمعلمات الذين سنوات خبرتهم (أقلّ من 5 سنوات) والذين كانت تقديراتهم لدرجة ممارسة مدرّاء المدارس الثانوية في تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم أعلى من الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنوات)، كما وجاءت الفروق بين المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في تربية وتعليم الخليل الذين سنوات خبرتهم (أقلّ من 5 سنوات) وبين الذين سنوات خبرتهم (5 - 10 سنوات)، وكانت الفروق لصالح المعلمين والمعلمات الذين سنوات خبرتهم (أقلّ من 5 سنوات) والذين كانت تقديراتهم لدرجة ممارسة مدرّاء المدارس الثانوية في تربية الخليل للإدارة بالقيم أعلى من الذين سنوات خبرتهم (5-10 سنوات).

الإجابة عن سؤال الدراسة السّؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟، سيتمّ الإجابة عن هذا السّؤال من خلال فحص واختبار الفرضيات المنبثقة عنه وهي الفرضيات الرابعة، والخامسة، والسادسة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

للتحقّق من صحة الفرضية السابقة تمّ استخدام اختبار (ت) لمتوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضّحة في جدول رقم (20).

جدول (20): نتائج اختبار (ت) لمتوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

الذالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
0.619	0.498	203	0.549	3.94	95	ذكر
			0.513	3.90	110	أنثى

تشير المعطيات الواردة في الجدول (20) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الذالة الإحصائية بلغت (0.619) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (0.498) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.98)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.94) وعند الإناث (3.90)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) لمتوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (21).

جدول (21): نتائج اختبار (ت) بين تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم

الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الذالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.550	0.600	203	0.502	3.93	156	بكالوريوس فأقل
			0.610	3.87	49	ماجستير فأعلى

تشير المعطيات الواردة في الجدول (21) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلّمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم

الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.550) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (0.600) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.98)، وقد كانت إجابات الباحثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين والمعلمات الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل (3.93) وعند المعلمين والمعلمات الذين مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى (22)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول رقم (22).

جدول (22): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	33	4.11	0.576
5 - 10 سنوات	57	3.87	0.566
أكثر من 10 سنوات	115	3.88	0.487
المجموع	205	3.92	0.529

تشير المعطيات الواردة في الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولفحص دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في

مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضَّح في الجدول رقم (23).

جدول (23): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) بين تقديرات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.067	2.738	0.753	2	1.507	بين المجموعات
		0.275	202	55.589	داخل المجموعات
			204	57.096	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (23) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.067) أي أن هذه قيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (2.738) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.04)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

الإجابة عن سؤال الدراسة السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم؟، سيتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال فحص واختبار الفرضية المنبثقة عنه وهي الفرضية السابعة.

الفرضية السابعة: لا توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) الذي يوضح العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضَّح في الجدول رقم (24).

جدول رقم (24): معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين

المجال	قيمة معامل الارتباط (ر)	مستوى الدلالة الإحصائية
الإدارة بالقيم الالتزام التنظيمي	0.608	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (24) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة

إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.608) وهي مرتفعة بمستوى دلالة منخفضة يساوي (0.000)، حيث تفسر هذه العلاقة بأنه كلما زاد تطبيق الإدارة بالقيم من قبل مدراء المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل كلما زاد الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وذلك لأن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.

تضمّن هذا الفصل مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة والفرضيات المنبثقة عنها.

مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:

مناقشة نتائج السؤال الأول والذي نصّ على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم وجهة نظر المعلمين؟".
النتيجة:

أظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.43) مع انحراف معياري (0.52)، وكان أهمّ مظاهر الإدارة بالقيم التي جاءت بدرجة مرتفعة المسؤولية الاجتماعية، تلاها الولاء التنظيمي، ثمّ الاستقلالية، ثمّ الدعم، وكان أقلها أهميّة العدالة التنظيمية التي جاءت بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ مديري المدارس يدركون أهميّة القيم في العملية التربوية، وأنها أساس المدرسة في تحقيق أهدافها، ويمارسونها في إدارتهم للمدرسة، لذا جاءت درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة بالقيم مرتفعة من وجهة نظر المعلمين.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سكر (2016) التي أشارت إلى أنّ درجة ممارسة مدراء المدارس في منطقة شرق غزة التعليمية جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة ضحيك (2016) التي أشارت أنّ درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة بالقيم كانت عالية، ودراسة الزعلان (2017) التي أشارت أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم كانت عالية، ودراسة الغامدي (2018) التي أشارت أنّ درجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للإدارة بالقيم كانت عالية.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة غفر (2018) والتي أشارت إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم في مدينة الأذقية كانت بدرجة متوسطة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي نصّ على: "ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين؟".
النتيجة:

أظهرت النتائج أنّ مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92) مع انحراف معياري (0.53)، ونسبة بلغت (78.4%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى العلاقة الإيجابية بين مدير المدرسة والمعلمين، وأثر أسلوبه القيادي وممارسته للإدارة بالقيم؛ مما يوفر راحةً نفسيةً ويزيد من ولاء المعلمين وانتمائهم للمدرسة، ويزيد من التزامهم التنظيمي، وقد ظهر ذلك من خلال التزام المعلمين بأخلاقيات المهنة، والعمل بإخلاص وأمانة، والاعتزاز باستمرار العلاقات مع المدير.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سالم (2017) والتي أشارت إلى أنّ مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء كان عالياً، ودراسة شما (2018) التي أشارت إلى وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر، ودراسة مخامرة وعجوة (2019) التي أشارت إلى أنّ مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مديرية تربية وتعليم شمال الخليل كانت بدرجة مرتفعة.

واختلفت مع نتيجة دراسة أبو راضي (2013) التي أشارت إلى أنّ مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في محافظة عمان كانت بدرجة متوسطة، ودراسة مسلم (2016) التي أشارت إلى أنّ مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة عمان كانت متوسطة، ودراسة السبيعي (2019) التي أشارت إلى أنّ مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت كانت متوسطة.

مناقشة نتائج سؤال الدراسة السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

بعد فحص الفرضيات المنبثقة عن سؤال الدراسة الثالث أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير الجنس ومتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ الجنس والمؤهل العلمي لم تكن عوامل مهمة في تكوين آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم، وربما يتصرف مديرو المدارس ويتعاملون مع الجميع بالأسلوب نفسه، ويمارسون الإدارة بالقيم بغض النظر عن جنس المعلم ومؤهله، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ضحيك (2016) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة مسلم (2016) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، ودراسة سالم (2017) التي أشارت إلى أنه لم يكن هناك فروق تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، ودراسة غفر (2018) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ضحيك (2016) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور تعزى لمتغير الجنس، ودراسة أبو شقرا (2018) والتي أشارت إلى وجود فروق لصالح الإناث في متغير الجنس، ولصالح فئة الدكتوراة في متغير المؤهل العلمي.

كذلك أشارت النتائج إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح المعلمين والمعلمات الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة أنّ المعلمين من ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات تنقصهم المعرفة والخبرة في الحكم على مدى ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم نتيجة عدم وضوح طبيعة وماهية الإدارة بالقيم، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ضحيك (2016) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين الذين سنوات خبرتهم عشر سنوات وأكثر، ودراسة أبو شقرا (2018) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين الذين سنوات خبرتهم عشر سنوات وأكثر.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة مسلم (2016) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة سالم (2017) والتي أشارت إلى أنه لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة الغامدي (2018) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مناقشة سؤال الدراسة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟، سيتم مناقشة نتائج سؤال الدراسة الرابع من خلال مناقشة فرضيات الدراسة الرابعة، والخامسة، والسادسة.

النتيجة:

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين يتحلون بالالتزام التنظيمي وما ينتج عنه من انتماء وولاء للمدرسة هو نتاج إدارة المدرسة التي تمارس الإدارة بالقيم بدرجة مرتفعة بغض النظر عن جنس المعلم ومؤهله وسنوات خبرته.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة مسلم (2016) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة عمان يعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، ودراسة سالم (2017) والتي أشارت إلى أنه لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة مسلم (2016) والتي أشارت إلى وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة عمان يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة علي والقرني (2017) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس لصالح الذكور.

مناقشة سؤال الدراسة السؤال الخامس: هل توجد علاقةً ارتباطيةً بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم؟، سيتم مناقشة نتائج سؤال الدراسة الخامس من خلال مناقشة فرضية الدراسة السابعة.

أشارت النتائج إلى وجود علاقةً ارتباطيةً موجبةً ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، ويستدلّ من هذه النتيجة أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم لها تأثيرٌ في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين؛ أي أنه كلما زاد مستوى ممارسة الإدارة بالقيم زاد مستوى الالتزام التنظيمي، فالمدیر الذي يمارس الإدارة بالقيم يكون أكثر قدرة على كسب ودّ المعلمين ورضاهم، وبالتالي يؤثر على التزامهم التنظيمي.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت لها الباحثة فإنها توصي بمجموعةٍ من التوصيات التي ترى أنها من الممكن أن تعزز الإدارة بالقيم للمدرء، وتزيد من الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل، وبالاستناد إلى نتائج الدراسة ومناقشتها توصي الباحثة بما يأتي:

1- تعزيز مفهوم الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس، وترسيخه من خلال الدورات التدريبية التي يتلقاها المدرء، وتدريبهم على مبادئ الإدارة بالقيم، وإدراج أبعادها ضمن المعايير التي يتم من خلالها تقييم أداء المدير.

2- عقد ورش عمل تدريبية مشتركة لمديري المدارس والمعلمين لتشجيع المديرين على دعم معلميهم وتقديم الحوافز والعون والمساعدة لهم في عملهم، وللمعلمين لمساعدتهم في حل المشاكل التي تواجههم، وتمكنهم من القيام بعملهم على أكمل وجه.

3- العمل على إجراء المزيد من الدراسات حول الإدارة بالقيم وربطها بمتغيرات أخرى مثل التّمر الوظيفي .

4- العمل على دراسة أثر سلوك الالتزام التنظيمي للمعلمين على متغيرات أخرى، مثل الانضباط الصفي، تحصيل الطلبة.

5- العمل على إجراء دراسة أثر الإدارة بالقيم لمديري المدارس على تنمية القيم لدى معلمهم.

6- ضرورة مراعاة مديري المدارس العدالة في توزيع العمل على المعلمين.

7- ضرورة اطلاع المعلمين على معايير التقييم ومناقشتهم أثناء عملية التقييم.

8- ضرورة العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين وتقديم الحوافز المعنوية لهم.

المصادر والمراجع

أولاً : المراجع العربية

- الأبيدي، محمّد. (2011). الإدارة بالقيم وانعكاساتها على الجودة التّعليميّة في مدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة المنصورة.

- أحلام، بكري. (2013). الالتزام التّنظيميّ وتحقيق الرّضا الوظيفي: دراسة ميدانيّة بمطاحن الحضنة بالمسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر.

- الأصقه، محمّد بن إبراهيم. (2010). التّمكين وعلاقته بالرّضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصّة في الرّياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربيّة للعلوم الأمنيّة.

- إمام، محمود وفهمي، نقي وجعفر، هبة الله. (2019). أثر التّدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التّنظيمي لدى العاملين في شركات السّياحة المصريّة: الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي. مجلة كليّة السّياحة والفنادق، 3(2).

- أمكاح، أمين. (2019). إنّه أعظم مجسّد للقيم الأخلاقيّة صلّى الله عليه وسلّم. استرجعت

بتاريخ 2020/6/15 من موقع <http://aljazeera.net>

- بحر، يوسف وأبو جياب، محمّد. (2017). علاقة مداخل تنمية الالتزام التّنظيمي بمستوى الالتزام التّنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينيّة في قطاع غزّة. مجلة الاقتصاد والأعمال، 25(2)، 22-84.

- برقوق، عبد الرّحمن ودرنوني، هدى. (2014). الالتزام التّنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج).

مجلة علوم الإنسان والمجتمع، (13)، ص 15-37.

- الجميلي، مخلص. (2012). العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار). مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(9)، ص 293-304.

- جواد، شوقي. (2010). المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية.

- الحجّي، إبراهيم. (2019). الإدارة بالقيم.

- الحراشنة، محمد. (2012). القيم التنظيمية السائدة لدى مدرّاء مدارس مديرية تربية وتعليم المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر معلّميهم. المجلة التربوية_ الكويت، 26(2)، ص 103-134.

- أبو حصيرة، ندى. (2008). فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

- حلس، صقر. (2012). دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين (حالة دراسية على بلدية غزة). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- حنونة، سامي. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية.

- ذيب، محمد والسعود، راتب. (2014). درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارسة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، مجلة دراسات، 41(11)، ص: 289.

- أبو راضي، رويدة. (2013). المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- الزعلان، سامية. (2017). تصوّر مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في المحافظات الجنوبية على ضوء مدخل الإدارة بالقيم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

- الزهراني، عبد الواحد. (2017). الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة. مجلة البحث العلمي في التربية، (8)، ص 247-276.

- السقاف، صفوان وأبو سن، أحمد. (2013). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي (حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً). مجلة العلوم الاقتصادية، 16(1)، ص 71-91.

- سكر، ناجي. (2018). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية). مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 26(7)، ص 523-546.

- سلمان، هادي. (2013). دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية). رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، بغداد.

- الشرفي، عباس والتّح، منال. (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الثانويّة الخاصّة بإمارة الشّارقة للقيادة الأخلاقيّة وعلاقتها بدرجة تمكّن المعلّمين. *مجلة العلوم التّربويّة والنّفسيّة*، 12(3).

- أبو شقرا، روان. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانويّة في لواء الكورة بمحافظة إربد للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلّميهم. *مجلة الجامعة الإسلاميّة للدراسات التّربويّة والنّفسيّة*، 28(1)، 467-452.

- ضحيك، نعمة. (2016). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدوليّة بمحافظة غزّة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتّخاذ القرارات التّشاركيّة. *رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلاميّة، غزّة*.

- عابدين، محمّد عبد القادر. (2001). الإدارة المدرسيّة الحديثة، ط1، عمّان، الأردنّ: دار الشّروق للنّشر والتّوزيع.

- عبد الحميد، طلعت. (2015). دليل إدارة الذات بالقيم، مكتبة الأنجلو المصريّة.

- عبد الكافي، إسماعيل. (2006). القيم السياسيّة في الإسلام. الرياض، السّعودية: دار الوطن.

- العتيبي، أحمد. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانويّة للقيادة الأخلاقيّة وعلاقتها بقيمهم التّظيميّة من وجهة نظر المعلّمين في دولة الكويت. *رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشّرق الأوسط، الأردنّ*.

- العتيبي، مشاعل.(2009). الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

- عثمان، علان. (2010). اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

- ال عثمان، منال والشهراني، نورة والخليوي، لينا. (2017) دراسة تحليلية للقيم في أبحاث الإدارة التربوية الإسلامية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6(10)، ص158-168.

- العرايضة، رائدة هاني. (2012). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بممارسة سلوك المواطنة التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان.

- عليان، ديمة. (2012). الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبييرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

- العمري، عبد العزيز. (2014). حسن الإدارة من خلال السيرة النبوية. استرجعت بتاريخ

2021/1/1 من موقع [http:// al-jazirah.com](http://al-jazirah.com)

- العنزي، تهاني وعبد العزيز، صفوت.(2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرّضا الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثّانويّة في دولة الكويت من وجهة نظرهم. مجلة جيل العلوم الإنسانيّة والاجتماعيّة، ع44، وزارة التّربية والتّعليم، الكويت.

- غالي، محمّد. (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التّنظيمي (دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزّة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلاميّة، غزّة.

- الغامدي، فوزية. (2018). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلّمت. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3(2)، ص489-504.

- الغامدي، محمّد. (2020). الإدارة بالقيم. ط1، الدّمام، السّعودية: مكتبة الملك فهد.

- غفر، غيداء. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم (دراسة ميدانية من وجهة نظر مدرّسي التّعليم الثّانويّ العام في مدينة اللّاذقية). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلميّة، 40(6)، ص73-95.

- فارس، محمّد. (2014). العلاقة بين الثّقة التّنظيميّة والالتزام التّنظيمي (دراسة ميدانية على جامعة الأزهر). مجلة الجامعة الإسلاميّة للدراسات الاقتصاديّة والإداريّة، 22(2)، ص165-195.

- الفقي، عبد المؤمن. (1994). الإدارة المدرسيّة المعاصرة، منشورات جامعة قار يونس. بنغازي، ليبيا.

- القرني، محمد علي. (2017). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الدولية التربوية*، 6(11)، ص 45-62.

- القريوتي، محمد قاسم. (1997). السلوك التنظيمي. ط2، عمان، الأردن: المكتبة الوطنية.

- قشلان، عبد الكريم. (2010). دور معلمي المرحلة الثانوية في تعزيز القيم الإسلامية لدى طلابهم في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

- القيسي، خليل عوض. (2019). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.

- لخضر، مرغاد وحدة، رايس. (2006). الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال. ط1، القاهرة، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.

- محمد، عبد الرحيم. (2016). الإدارة بالقيم في عصر المتغيرات. استرجعت بتاريخ 2020/5/27 من موقع <http://dr-ama.com>

- مخامرة، كمال وعجوة، محمد. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم شمال الخليل للمهارات الناعمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم الإنسانية*، 6(2)، ص

- مصطفى، نادية وعبد الفتاح، سيف وماهر، مدحت وعبد المحسن، سامية وإبراهيم، ماجدة. (2010). القيم في الظاهرة الاجتماعية. القاهرة، مصر: دار النشر للثقافة والعلوم.

- مصطفى، عبد اللطيف وأرحاب، وسام. (2016). دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب بغرداية الجزائر) مجلة رؤى اقتصادية جامعة الشهيد حمة لخضر، 6(10)، ص319-342.
- أبو ندى، لمياء. (2018). مهارات التّواصل لدى مديري مدارس الثانوية بمحافظات غزّة وعلاقتها بتفعيل المشاركة المجتمعية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزّة.
- نصّار، أمجد. (2016). دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى، غزّة.
- ياسية، بسمة. (2017). تأثير الالتزام التنظيمي على أداء الموظف (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز أم البواقي). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العربي بن مهدي، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdullah, A. G. K., Ling, Y. L., & Hassan, A. B. A. (2018). Teachers' Work Value Towards Workplace Culture in Educational Organization of Malaysia.
- Burkiewicz, Ł., & Knap-Stefaniuk, A. (2020). Management by Values in the Work of International Managers. **Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska**, (149), 47-56.
- Dogan, S. (2016). Model of Values-Based Management Process in Schools: A Mixed Design Study. **International Journal of Higher Education**, 5(1), 83-96.
- Gussenhoven, E. (2009). Talent management: From an individual perspective. Tilburg University.
- Jaakson, K. (2010). Management by values: are some values better than others?. **Journal of management Development**, 29(9), 795-806.

الملحق رقم(1):

الاستبانة في صورتها الأولى



كلية التربية الدراسات العليا

خطاب التحكيم

..... حضرة الأستاذ/ الدكتور :

السّلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر معلمهم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من كلية التربية - برنامج الإدارة التعليمية من جامعة الخليل، واشتملت الدراسة على استبانتين احتوت على (62) فقرة، الاستبانة الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في وسط الخليل للإدارة بالقيم، اشتملت على خمس مجالات وهي: مجال قيم العدالة التنظيمية، وقيم المسؤولية الاجتماعية وقيم الولاء التنظيمي وقيم المسؤولية وقيم الدعم، ، تكوّنت استبانة الإدارة بالقيم من أربع مجالات، فيها (32) فقرة، والاستبانة الثانية لقياس الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، من وجهة نظر المعلمين، احتوت الاستبانة على (30) فقرة.

ونظراً لخبرتكم العلميّة والعملية في هذا المجال، يسرّ الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الاستبانة؛ لإبداء آرائكم المثمرة، وتضمين خبراتكم ومقترحاتكم لها، عن طريق وضع ملاحظاتكم حول هذه الأداة.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير

الاسم:.....

مكان العمل:.....

الرتبة/التخصص.....

الباحثة: أميرة يعقوب أحمر.

القسم الأول: البيانات الشخصية.

الجنس : ذكر () أنثى ().

المؤهل العلمي : بكالوريوس () ماجستير فأعلى ().

سنوات الخبرة : أقلّ من 5 سنوات () من 5-10سنوات () أكثر من 10 سنوات ().

القسم الثاني: محاور وفقرات الاستبانة:

المحور الأول: الإدارة بالقيم:

الرقم	الإدارة بالقيم	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول: قيم العدالة التنظيمية						
1.	يشرك مدير المدرسة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.					
2.	يراعي المدير العدالة في توزيع العمل على المعلمين.					
3.	يطلع المعلمين على معايير التقييم قبل وقت كافٍ.					
4.	يقيم المدير المعلمين بناءً على معايير واضحة.					
5.	يوزع المهام على المعلمين حسب ما تقتضيه مصلحة العمل.					
6.	يتيح الفرصة للمعلمين لمراجعة القرارات التي يتخذها.					
7.	يقدم مبررات واضحة لكل قرار يتخذه بحق المعلمين.					
8.	يناقش المدير المعلمين أثناء عملية التقييم.					
المجال الثاني: قيم المسؤولية الاجتماعية						
1.	يراعي مدير المدرسة ظروف المعلمين الاجتماعية عند توزيع العمل عليهم.					
2.	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.					
3.	يبدل مدير المدرسة جهوداً واضحة لخدمة المجتمع المحلي.					
4.	يسهم المدير في حل مشكلات المعلمين الاجتماعية.					
5.	يشجع المدير على إقامة علاقات اجتماعية مع المجتمع المحلي.					
6.	يعامل المعلمين على أنهم جزء من المجتمع الذي تسعى المدرسة لخدمته.					
7.	يعمل المدير على حل الخلافات والنزاعات داخل المدرسة.					
المجال الثالث: قيم الولاء التنظيمي						
1.	تدل قرارات المدير على ولائه للمدرسة.					

					2. يتخذ القرارات الإدارية بعيداً عن المصالح الشخصية.
					3. يتحمل مسؤولية قراراته الإدارية داخل المدرسة.
					4. يتعامل المدير مع مستجدات العمل في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها.
					5. يعزز الولاء للمدرسة عند المعلمين.
المجال الرابع: قيم الاستقلالية.					
					1. يبدي المدير رأيه أمام المسؤولين دون تخوف.
					2. يرفض الضغوط والإملاءات التي تهدف إلى التدخل في شؤون عمله.
					3. يمارس المدير مهامه الإدارية بطريقته الخاصة.
					4. يتجنب التحيز في اتخاذ قراراته الإدارية.
					5. يتخذ القرارات الإدارية بعيداً عن التقاليد الاجتماعية.
					6. يترك بصمات واضحة في إدارته للمدرسة.
المجال الخامس: قيم الدعم.					
					1. يحصل المعلمون على التقييم المناسب وفقاً لإنجازاتهم.
					2. يقدم مدير المدرسة الحوافز المعنوية للمعلمين.
					3. يعطي المعلمين الوقت الكافي لإنجاز المهام المكلفين بها.
					4. يقدم يد العون والمساعدة لمن يحتاجها من المعلمين.
					5. يتجنب إحراج المعلمين عندما يتعلق التقصير بظروف المعلمين الخاصة.
					6. يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين بثتى الطرق الممكنة.

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي:

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1.	لدي انتماء والتزام نحو المدرسة ومهنة التعليم.					
2.	أنا على ثقة تامة أن إدارة المدرسة تضع مصالح المعلمين فوق كل اعتبار.					
3.	يسعى مدير المدرسة إلى كسب ثقة المعلمين في قراراته بشكل					

					مستمر .
					4. معظم القرارات التي يتخذها المدير تستهدف مصلحة المعلمين.
					5. يقف المدير إلى جانبي عند وجود خلافٍ أو مشاكل مهنيّة.
					6. تؤدي ثقتي في الإدارة إلى نتائج إيجابية تنعكس على أدائي.
					7. أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرصٌ بديلةً.
					8. عندما أقوم بعملتي أشعر أنني أقوم به بحماسةٍ.
					9. عملي مصدر استقرار لي.
					10. أشعر بالرّضا عن الإشراف عني في العمل.
					11. معظم الأهداف الشخصيّة في حياتي مرتبطةٌ وموجّهةٌ نحو عملي.
					12. يُعتبر أدائي في العمل على أساس تحقيق الذات.
					13. أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصيّة.
					14. مستعدٌّ أن أبذل جهداً أكثر من المطلوب لإنجاح عمل المدرسة.
					15. أتزم بأوقات الدوام ولا أتأخر عن العمل.
					16. أشعر بالسعادة لأنّ وظيفتي تشغل جزءاً كبيراً من وقتي.
					17. أتابع أيّة ملاحظاتٍ أو شكاوي أو تطوّراتٍ في المدرسة.
					18. أبذل الجهد لحلّ المشكلات التي تواجهني في المدرسة.
					19. أعمل بإخلاصٍ وأمانةٍ لإدراكي أهميّة دوري في تحقيق أهداف المدرسة.
					20. تمثل المدرسة بالنسبة لي أسرةً كبيرةً يتعاون أعضاؤها لتحقيق أهدافها.
					21. أتعامل بجدّيّة مع مشاكل المدرسة وكأنا مشاكلي الخاصّة.
					22. أحبّ التحدّث عن المشاريع النّاجحة في المدرسة.
					23. أحدّد هويتي من خلال عملي بالمدرسة بسهولةٍ .
					24. تعامل مدير المدرسة معي يدفعني للبقاء في المدرسة وبذل أقصى جهدٍ بها.
					25. أشعر بالسعادة وأنا أعمل معلماً في هذه المدرسة.

					أوصي بمدرستي كمكانٍ جيّدٍ للعمل.	.26
					أشارك في اللجان التي تقدم خدمةً لصالح المدرسة.	.27
					أنطَلَع للحصول على ترقيةٍ في مدرستي.	.28
					أعتزُّ باستمرار العلاقات بيني وبين زملائي.	.29
					يمكن الحصول على مكاسب كثيرة من الانتماء لهذه المدرسة.	.30

الملحق رقم (2)

قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	الجامعة
1	د. محمّد عجوة	جامعة الخليل
2	د إبراهيم أبو عقيل	جامعة الخليل
3	د. معن مناصرة	جامعة الخليل
4	د. هيام أبو ميالة	جامعة القدس المفتوحة
5	د. بلال يونس	جامعة فلسطين التّقنية (العروب)
6	د. ميسون جلال التميمي	جامعة القدس
7	د. عزام احدوش	وزارة التّربية والتّعليم
8	د. منال أبو منشار	جامعة الخليل
9	د. إبراهيم المصري	جامعة الخليل
10	أ. رولا الحرباوي	وزارة التّربية والتّعليم

الملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية



كلية التربية

حضرة المعلمة/ة المحترمة/ة:

تقوم الباحثة بإجراء دراسةٍ عنوانها: " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر معلمهم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة الخليل. لهذا تأمل الباحثة الاستفادة من خبراتكم التوجيهية، وموضوعيتكم في الحكم على فقرات الاستبانة، وذلك بوضع علامة (X) في الحقل الذي يعبر عن الدرجة التي تقدرونها للإدارة بالقيم لدى مديري مدارسكم، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لديكم.

كما ستكون إجاباتكم الموضوعية، لها دورٌ رئيسٌ في تحقيق أهداف الدراسة، وسوف يتم التعامل معها بالسرية التامة، ويقتصر استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والامتنان...

الباحثة: أميرة يعقوب أحمر.

إشراف : د. كمال مخامرة.

يرجى التّكرم من حضرتكم بوضع علامة (X) أمام ما يناسبكم:

القسم الأول: البيانات الشخصيّة.

الجنس : ذكر () أنثى ().

المؤهل العلمي : بكالوريوس فأقل () ماجستير فأعلى ().

سنوات الخبرة : أقلّ من 5 سنوات () من 5-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات ().

القسم الثاني: محاور وفقرات الاستبانة:

المحور الأول: الإدارة بالقيم:

الإدارة بالقيم أسلوبٌ إداريٌّ حديثٌ، يشتمل على مجموعةٍ من القيم، تؤثر في سلوك العاملين وتوجّهه، وتقوم على تعزيز السلوك الإيجابي والابتعاد عن السلوك السلبي، وتدفعهم للعمل والتّميز وتحقيق الأهداف المنشودة.

الرقم	مؤشرات على فقرات الإدارة بالقيم	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول: قيم العدالة التنظيمية						
1.	يشرك مدير المدرسة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.					
2.	يراعي المدير العدالة في توزيع العمل على المعلمين.					
3.	يطلع المدير المعلمين على معايير التقييم قبل وقتٍ كافٍ.					
4.	يقمّ المدير المعلمين بناءً على معايير واضحة.					
5.	يوزع المهام على المعلمين حسب ما تقتضيه مصلحة العمل.					
6.	يناقش المدير المعلمين أثناء عملية التقييم.					

المجال الثاني: قيم المسؤولية الاجتماعية.					
					1. يراعي مدير المدرسة ظروف المعلمين الاجتماعية عند توزيع العمل عليهم.
					2. يشارك المدير المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.
					3. يبذل مدير المدرسة جهوداً واضحة لخدمة المجتمع المحلي.
					4. يُسهّم المدير في حلّ مشكلات المعلمين الاجتماعية.
					5. يشجّع المدير على إقامة علاقات اجتماعية مع المجتمع المحلي.
					6. يحثّ المعلمين على الانخراط في المجتمع الذي تسعى المدرسة لخدمته.
المجال الثالث: قيم الولاء التنظيمي.					
					1. تدل قرارات المدير على انتمائه للمدرسة.
					2. يتخذ المدير القرارات الإدارية بعيداً عن المصالح الشخصية.
					3. يتحمّل المدير مسؤولية قراراته الإدارية داخل المدرسة.
					4. يتعامل المدير مع مستجدات العمل في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها.
					5. يعزّز الولاء للمدرسة عند المعلمين.
					6. يفضل المدير مصلحة العمل على مصلحته الشخصية.
المجال الرابع: قيم الاستقلالية.					
					1. يبدي المدير رأيه أمام المسؤولين دون تخوف.
					2. يرفض الضغوط والإملاءات التي تهدف إلى التدخّل في شؤون عمله.
					3. يمارس المدير مهامه الإدارية بشفافية.
					4. يتجنّب التّحيز في اتخاذ قراراته الإدارية.
					5. يتخذ القرارات الإدارية بعيداً عن التقاليد الاجتماعية.
					6. يترك المدير بصمات واضحة في إدارته للمدرسة.
المجال الخامس: قيم الدّعم.					
					1. يحصل المعلمون على التّقييم المناسب وفقاً لإنجازاتهم.
					2. يقدّم مدير المدرسة الحوافز المعنوية للمعلمين.
					3. يعطي المدير المعلمين الوقت الكافي لإنجاز المهام المكلفين بها.
					4. يقدّم يد العون والمساعدة لمن يحتاجها من المعلمين.

					5. يتجنب إحراج المعلمين عندما يتعلق التصير بطروف المعلمين الخاصة.
					6. يعمل المدير على رفع الروح المعنوية للمعلمين بشتى الطرق الممكنة.

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي هو ما يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء فيها، وقبوله وإيمانه بها وبأهدافها وقيمها، وهو نوع من السلوكيات المرغوبة والمطلوب تعزيزها؛ لكونه يوئد لدى الأفراد الإحساس بالانتماء والاندماج مع المكان الذي يعمل به، مما ينعكس إيجابياً على سير العمل، واكتساب الفرد سلوكيات مرغوبة.

الرقم	سلوك الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.	درجة عالية جداً	درجة قليلة جداً	درجة متوسطة	درجة عالية جداً	درجة قليلة جداً
1.	ألتزم بأخلاقيات مهنة التعليم.					
2.	أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة غير التعليم.					
3.	أقوم بعملية بدافعية عالية بسبب دعم المدير لي.					
4.	أرى أن عملي مصدر استقرار نفسي واجتماعي لي.					
5.	أجد أن معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة وموجهة بمجال عملي.					
6.	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.					
7.	أرى أن لدي استعداد لبذل جهد أكبر من المطلوب مني لتحقيق أهداف المدرسة.					
8.	ألتزم بأوقات الدوام حضوراً ومغادرة.					
9.	أشعر بالسعادة لأن وظيفتي كمعلم تزيد من تقديري لذاتي.					
10.	أبذل الجهد لحل المشكلات التي تواجهني في المدرسة.					

					أعمل بإخلاصٍ وأمانةٍ لإدراكي أهميّة دوري في تحقيق أهداف المدرسة.	.11
					أتعامل بجديةٍ مع مشاكل المدرسة وكأنها مشاكلي الخاصّة.	.12
					أرى أنّ لديّ هويّةً وظيفيّةً واضحة الحدود .	.13
					أرى في مدرستي مكاناً جيّداً للإبداع والتّميز .	.14
					أشارك في اللجان التي تقدم خدمةً لصالح المدرسة والمجتمع.	.15
					أتطلّع للحصول على ترقيّةٍ في مدرستي.	.16
					أعتزّ باستمرار العلاقات بيني وبين زملائي والمدير .	.17
					أرى أنّه يمكن الحصول على التّقدير والاحترام من الانتماء لهذه المدرسة.	.18