



**الصراع بين القيم الاجتماعية
والقيم التنظيمية في الإدارة
التربوية**

الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية

الدكتور

عبدالله عقله مجلي الخزاعله

الطبعة الأولى

2009م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ

الْحَكِيمُ ﴿٣٢﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

[سورة البقرة: الآية 32]

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعانني ومنحني القوة والعزيمة، وأمدني بالصبر والبصيرة، ومهد لي السبل، ويسّر لي من أنار طريقي، وزودني بالنصح والإرشاد لإتمام هذه الدراسة والخروج به إلى حيز الوجود، فإن وفقت فبفضل الله تعالى ونعمته، وإن كان غير ذلك فبحسبي أن النقص من أعمال البشر.

أما بعد،

لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور كمال دواني الذي أشرف على هذه الدراسة، وأولاني كل رعاية، ومنحني كل عون ومساعدة، حيث كان لاقتراحاته وآرائه القيمة الأثر الكبير في إثراء هذه الدراسة، علاوة على ما يتسم به تواضع جم، وخلق كريم.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة وهم: الأستاذ الدكتور راتب السعود، والدكتور عباس عبد مهدي، والدكتور سلامة طنّاش، لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الأطروحة وإثرائها بملاحظاتهم وإرشاداتهم.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى المربي الفاضل الدكتور تيسير الخوالدة، لما كان له من أثر واضح في إخراج هذا العمل الإخراج اللائق.

والله ولي التوفيق

الباحث

الإهداء

إلى...

شمعتي حياتي اللتين تحترقان لتضيئنا لمن حولهما دون تأفف أو ملل، إلى...
وردتي عمري اللتين تعبقان بأريجيهما حولي في كل وقتٍ إلى... من أعتد عليهما،
وأستنير بأرائيهما، وأقتبس منهما خلاصة تجاربهما في الحياة إلى... من تحت
قدميهما الجنة، وإلى من أفديها بعمرى... إلى الغالين... أبي وأمي.

إلى...

زوجتي التي كان لها الدور الكبير في إنجاز هذا البحث، فقد صبرت على
بعثرة أوراقى وأقلامى التي كانت طالما تشكل عائقاً لها ومع ذلك كانت دائمة
التشجيع وتسهر على راحتي مشجعة وداعمة ومليئة لندائي فكانت رفيقة دربي
بحق، فجزاها الله عني خير الجزاء.

إلى...

من يستقبلاني على عتبة البيت عند عودتي من الجامعة يرددان بابا...
بابا....

وسام...

باسل...

محمد ضياء..... فلذات كبدي ونور حياتي.

وإلى...

أخوتي وأخواتي أطال الله في عمرهما

.... مع محبتي وعرفاني

عبد الله

المحتويات

الصفحة	الموضوع
7	شكر وتقدير.....
9	الإهداء.....
11	فهرس المحتويات.....
13	فهرس الجداول.....
الفصل الأول	
17	مشكلة الدراسة وأهميتها
19	مقدمة.....
26	مشكلة الدراسة.....
29	هدف الدراسة وأسئلتها.....
29	أهمية الدراسة.....
31	تعريف المصطلحات.....
32	حدود الدراسة.....
الفصل الثاني	
33	الأدب النظري والدراسات السابقة
35	أولاً: الأدب النظري.....
63	ثانياً: الدراسات السابقة.....
الفصل الثالث	
75	الطريقة والإجراءات
77	منهج الدراسة.....
77	مجتمع الدراسة.....
78	عينة الدراسة.....

الصفحة	الموضوع
81	أداتا الدراسة.....
86	إجراءات الدراسة.....
88	متغيرات الدراسة.....
88	المعالجة الإحصائية.....
الفصل الرابع	
91	نتائج الدراسة
93	تحليل نتائج البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول.....
97	تحليل نتائج البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني.....
110	تحليل نتائج البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث.....
116	تحليل نتائج البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع.....
122	تحليل نتائج البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس.....
الفصل الخامس	
125	مناقشة النتائج والتوصيات
127	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول.....
130	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني.....
137	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث.....
139	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع.....
142	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس.....
143	التوصيات.....
145	املخص باللغة العربية.....
149	املخص باللغة الإنجليزية.....
151	المراجع.....
151	أولاً، المراجع العربية.....
159	ثانياً، المراجع الأجنبية.....

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
78	توزع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين حسب الإقليم والجنس.	1
79	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الإقليم والمحافظه والمديرية والجنس.	2
81	توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة.	3
86	عدد فقرات وقيم معامل الثبات المحسوبة لمجالات الأداء الوظيفي للمديرين.	4
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن مرتبة تنازلياً.	5
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء لمجالات الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية.	6
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء لفقرات مجال الأعمال الإدارية والكتابية لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً.	7
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء لفقرات مجال الالتزام الأخلاقي في تطبيق القوانين لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً.	8
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء لفقرات مجال العمل مع المعلمين وتنميتهم المهنية لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً.	9

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء	10
104	لفقرات مجال التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية.	
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء	11
105	لفقرات مجال العلاقة مع الطلبة لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً.	
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء	12
106	لفقرات مجال العلاقة مع المجتمع المحلي لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً.	
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء	13
108	لفقرات مجال التقويم لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية.	
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء	14
109	لفقرات مجال تحسين المنهاج وتطويره لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً.	
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصراع بين القيم	15
111	الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية حسب المؤهل العلمي.	
111	تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.	16
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصراع بين القيم	17
112	الاجتماعية والقيم التنظيمية حسب الخبرة الإدارية.	
113	تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة الإدارية على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.	18

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
113	المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الخبرة الإدارية على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.	19
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية حسب موقع العمل.	20
115	تحليل التباين الأحادي لأثر موقع العمل على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.	21
115	المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر موقع العمل على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.	22
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الوظيفي حسب المؤهل العلمي للمدير.	23
117	تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على الأداء الوظيفي.	24
117	المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر المؤهل العلمي للمدير على الأداء الوظيفي.	25
118	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الوظيفي حسب الخبرة الإدارية للمدير.	26
119	تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة الإدارية على الأداء الوظيفي.	27
119	المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الخبرة الإدارية على الأداء الوظيفي.	28
120	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الوظيفي حسب موقع العمل.	29
121	تحليل التباين الأحادي لأثر موقع العمل على الأداء الوظيفي.	30
121	المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر موقع العمل على الأداء الوظيفي.	31
122	قيم معامل ارتباط بيرسون بين صراع القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن.	32

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مشكلة الدراسة وأهميتها

مُقَدِّمَةً:

تعد دراسة القيم من الدراسات ذات الأهمية الكبيرة، بسبب أنها تشكل نسيجاً وجدانياً سلوكياً يشكل أهم محور من محاور تربية الإنسان، فهي تشكل الموجه والضابط لسلوكه، والمرجعية لتصرفاته، وتحدد المقبول وغير المقبول من السلوكيات، كما أنها تعطي للأشياء وزنها وقيمتها، وتوفر للأفراد الحافز لإشباع حاجاتهم وتحقيق ذاتهم.

تعد فترة الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين بداية الاهتمام بدراسة القيم حيث الالتزام بالمنهج العلمي، سواءً أفيما يتعلق بتحديد المفهوم إجرائياً، أم إمكانية قياسه من خلال أدوات وأساليب تتوفر فيها شروط القياس الجيد، وتركز هذا الاهتمام على عدد من المجالات أهمها: دراسة القيم من حيث علاقتها ببعض المتغيرات الشخصية (كالجنس، والديانة، والتخصص) وكذلك علاقتها بالقدرات المعرفية، وارتقاء القيم، وتغيرها عبر مراحل العمر بوصفه مسؤولاً عن إحداث التغيرات في قيم الأفراد والجماعات والمنظمات (خليفة، 1992).

لقد نالت القيم بشكل عام وقيم المنظمة بشكل خاص اهتمام العديد من المتخصصين في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية على حد سواء: كعلم الاجتماع، وعلم النفس، والتربية، والدين، والفلسفة، والاقتصاد، وذلك لان لمجموعة القيم التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات تأثيراً قوياً ومباشراً في سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم، وتعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة، وتعمل كنظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له، ومن ثم فإن مثل هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على

إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود على جميع المستويات في المنظمة. ويزداد تأثير القيم التنظيمية بالنسبة للمديرين الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي، لما لهذه القيم من تأثير في توضيح الخطوط العريضة التي يتوجب عليهم السير على هديها عند ممارسة العمل الإداري واتخاذ القرارات الخاصة بمعالجة المشكلات والمواقف المختلفة وتحديد الأهداف التنظيمية واختيار الوسائل المناسبة لاتخاذ القرار (عبدالله، 2000).

فالقيم تكمن خلف السلوك وتوجهه لتعطي المعنى، وبالتالي تمثل نوعاً من الضغوط الاجتماعية المؤثرة في سلوك الفرد تأثيراً مباشراً. وهي محدد مهم، وموجه لاتجاهات الأفراد وسلوكهم في العديد من المواقف الحياتية. ويمكن القول أن أهمية دراسة نظام القيم للمديرين تنبع من خلال تأثيرها في طريقة أدائهم، وعلى رؤية القائد للعاملين معه وبالتالي تؤثر في العلاقات الشخصية على أن تكون القيم مشتركة ومتفاهما عليها بين المدير ومن يديرهم، وتؤثر على إدراك المدير للمشكلات التي يواجهها وفهمها وطرق حلها، وترسم الحدود بين السلوك الأخلاقي، وأخيراً تؤثر في إدراك الأفراد لبنية النظام ولإنجازاته وللصراعات التي يعيشها (England, 1975,1).

تعمل القيم كقوى اجتماعية في تشكيل خيارات الأفراد، وتوجيه الفعل الاجتماعي نحو الأهداف، كما أن القيم تشكل معايير الحكم على الفعل وتدعم الأنظمة الاجتماعية، وتدرج عند الأفراد وفق أهميتها، لذلك تتغير تبعاً للظروف والاهتمامات، والعلاقة بينهما حرب دائمة تحاول إحداها التغلب على الأخرى، لا تتخذ مرتبة ثابتة بل ترتفع وتنخفض وتتناوب المراتب حسب ظروف الأفراد والمجتمع والأهداف، وعلى الإنسان والمجتمع الموازنة والتمييز بين مراتبها (بيومي، 1992).

إن الضغوط الاجتماعية، والتأثيرات الشخصية التي تمارسها الجماعات الضاغطة، مؤثرة بدرجة كبيرة في قيم الإداري، إضافة إلى الضغوط القبلية والعشائرية، ورد الجميل، واعتبار الوساطات والمحسوبية ضرباً من النخوة، والاعتزاز بالنسب (القيسي، 1981، 307). فالعادات والتقاليد الاجتماعية الموروثة التي تمارس في المجتمع، وبخاصة في الدول النامية، تمتد إلى الأجهزة الحكومية، وتتأثر بها أدارتها؛ الأمر الذي يدفع بالمسؤول إلى اتخاذ قرارات غير سليمة، تتعارض مع المصلحة العامة للمنظمة (الطراونة، 1988، 5).

وقد أشار كل من زويلف واللوزي (1993، 145) إلى أن سلوك الإداري، يتأثر بدرجة كبيرة بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمؤسسة، وبالعادة والتقاليد والقيم التي تسود، وتعمل كضغوط اجتماعية في التأثير على مجريات اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى عواقب وخيمة تتمثل في سيطرة الصراعات الطبقية، والمواريث الاجتماعية القديمة، والابتعاد عن القرارات السليمة، وازدواجية المعاملة.

يتميز المجتمع العربي بشكل عام بسيادة علاقة القرابة بين أفرادها، التي تمثل اللبنة الأساسية للنظام الاجتماعي والسياسي الجديد والقديم في المجتمع العربي، والتي تعمل على توحيد الأفراد وتزيد تماسكهم وترابطهم تحت مظلة العائلة الواحدة أو العشيرة التي يكون لها الشعور بالانتماء والولاء. والمتطلع لتركيبه المجتمع الأردني بكافة أطيافه، السياسية، والاجتماعية، والعشائرية، والذي تسود فيه القيم والعادات والتقاليد الجبرية، والتي تمثل قواعد غير مكتوبة للسلوك، يرى إن هذه القيم والعادات والتقاليد بدأت تشكل ضغوطاً على المؤسسات العامة (المجالي، 2004)، مما يولد بدوره لدى الإداري صراعاً ما بين القيم الاجتماعية السائدة وقيم المؤسسة وبالتالي يؤثر في أدائه وعلى أداء المنظمة بشكل عام.

إن وجود تعارض وتناقض بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية يعبر عن رغبات وتفضيلات مستوحاة من ثقافة وعادات وأنظمة مختلفة، فقد تدعو القيم التنظيمية المدير مثلاً إلى دعم من تتوفر فيه الكفاية بغض النظر عن شخصه، في حين تدعوه القيم الاجتماعية إلى دعم ذوي القربى، وهنا يجد المدير نفسه أمام حالة من التعارض والتناقض بين ما تتطلبه منه القيم التنظيمية وبين ما تتطلبه القيم الاجتماعية. تعد ظاهرة تغليب القيم الاجتماعية على القيم التنظيمية من الظواهر شائعة الانتشار في المجتمع الأردني في السنوات الأخيرة، وقد تغلغلت هذه الظاهرة في كلا القطاعين العام والخاص لتشمل عمليات التوظيف والترفيه والحصول على الخدمات والامتيازات وغيرها بطرق غير شرعية (الحنيطي، 2003).

وميدان التعليم من أهم الميادين التي تخدم المصلحة العامة، بوصفه يسهم بشكل مباشر في بناء الأجيال، وله دور في تحديد مستقبل الأمة. لذا فإن كل الطواقم العاملة في هذا الميدان يجب ألا تترك لتصرف كما تشاء. بل من الضروري أن يكون السلوك مضبوطاً بقيم تعزز الخبرة التي تمثل القدوة للآخرين. فقد يكون المرء حراً في تشرب القيم التي يريد أحياناً، إلا أن المواقع التي تمس مصالح الآخرين لا بد وأن تحرك سلوك الفرد فيها قيم تحافظ على المصالح العامة وتوازن بين مصالح الأفراد جميعاً (أحمد، 1983).

ولعل الإدارة المدرسية تعد من أكثر الوظائف الضاغطة، وهي واحدة من أكثر مستويات الأعمال في الحياة التنظيمية والاجتماعية صعوبة، ولها مطالبها المتعددة التي زادت تعقيداً نتيجة للتطورات التكنولوجية، وما أحدثته من تغييرات كثيرة في تشكيل الإدارة وأنماطها، مما يتطلب من القائمين بأعمال الإدارة مواجهة تحديات النظم البشرية والعلاقات الإنسانية (السميرات، 2003).

ويعملون معه، وهذه السلطة قد تكون مستمدة من القوانين والتعليمات والأنظمة، أو تعتمد على معرفة الشخص بالحقائق والمعارف والخبرات، وكلما كانت الإدارة مبنية على أساس سلطة المعرفة والعلم، كانت أقرب إلى الموضوعية والفاعلية في تحقيق أهدافها ورسالتها. وهناك سلطة الميول والنزعات الشخصية، ويقصد بها ما لدى الفرد من صفات الحب والكراهة والتعصب والرغبات والتمنيات. وهناك سلطة العرف والتقاليد، ويقصد بها القوة القهرية للقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع وما يسيطر عليه من عادات وتقاليد وأمور متعارف عليها لا يستطيع الفرد الخروج عنها دون أن يقابل بمقاومة من أفراد المجتمع (Hodkinson,1978,P,103).

ويبدو تأثير التقاليد الموروثة من عادات وقيم واضحاً على القرارات التي يتم اتخاذها من قبل الإداريين، وملموساً من خلال سلوكهم واتجاهاتهم عند اتخاذهم للقرارات الإدارية، الأمر الذي يدفع بالمسؤول الإداري إلى اتخاذ قرارات غير سليمة تتعارض مع المصلحة العامة للمؤسسة (الطراونة، 1988، 5).

إن محاولة الوقوف على ظاهرة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي لمديري المدارس، تعد محاولة للدخول في صلب هذا الموضوع، لا بهدف دراسة ظاهرة تغليب القيم الاجتماعية على القيم التنظيمية، ولكن للبحث في هذه الظاهرة التي تتمثل في وجود ثنائية من القيم، هي القيم الاجتماعية التي تشمل رغبات أفراد المجتمع وجماعة القرابة والأصدقاء وجماعة المصلحة، والقيم التنظيمية التي تحكمها قوانين وأنظمة مؤسسية، والتعارض الموجود بين هذه القيم الذي يؤثر في سلوك مدير المدرسة وأدائه والتزامه نحو المنظمة، ويؤدي في النهاية إما إلى تغليب القيم الاجتماعية التي منها تعكس مصالح شخصية وعائلية وعشائرية، الأمر الذي يؤثر سلباً على المنظمات وقيمها، والتي تهدف إلى المصلحة العامة، وإما إلى تغليب القيم التنظيمية وبالتالي الحد من الفساد

الإداري. كما أن للصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مدير المدرسة بشكل خاص الكثير من المخاطر المختلفة، منها: تدني أداء العمل، وانخفاض الإنتاجية، وظهور التسبب الوظيفي، والمحسوبة.

وكون مدير المدرسة يعمل مع مجموعة كبيرة من أفراد وجماعات تتعايش مع خلفيات ثقافية متعددة، وقيم متميزة، واهتمامات متنوعة، فإنه من الطبيعي أن تولد لديه صراعاً بين قيمه وقيم من حوله، وهذا بدوره يؤثر في الأداء (السميرات، 2003).

والأداء الوظيفي بشكل عام يتأثر بعدد من العوامل، بعضها يستطع الموظف أن يتحكم فيها، بينما يخرج الآخر عن هذه السيطرة، وهناك ثلاثة عوامل مهمة في هذا المجال وهي (Fimian, 1994, p 223):

- الموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع نحو عمله.

- الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وصعوبات وتحديات وما تقدمه من فرص للترقية.

- الموقف وما تتصف به البيئة التنظيمية مثل مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ومن خلال النظر إلى العوامل السابقة فإنه يلاحظ أن أي تعارض بين هذه العوامل لدى مدير المدرسة قد يؤدي إلى تغيير في مستوى الأداء الوظيفي لديه، فالمدير الذي لديه الدافع للإنجاز، ويمتلك المعرفة والمهارة اللازمة حتماً سيكون أقدر على مواجهة الضغوط التي تصادفه في عمله من المدير الذي لا يمتلكها، مما ينعكس إيجابياً على أدائه الوظيفي.

وبشكل عام فإن مدير المدرسة ومن خلال قيامه بأداء مهامه، تعترضه العوائق والمحددات التي تحول دون تحقيق أهدافه ورغباته، لذا فهو يحاول جاهداً لتحقيق التوافق بين ما يريده، وبين إمكانيات بيئته وقيودها، فنراه يعمل على تعديل سلوكه للتعامل مع الظروف والأحداث والمواقف المستجدة باستمرار (العضايلة، 1990).

هناك عوامل كثيرة تسهم في حدوث الضغوط المهنية لمدير المدرسة، منها حجم متطلبات العمل، والتعارض في المهام المطلوبة، وغياب المشاركة في اتخاذ القرار (العقرباوي، 1994). وعندما يقع مدير المدرسة تحت تأثير هذه الضغوط، فإن مستوى أدائه الوظيفي قد يتأثر تبعاً للحالة النفسية والجسمية التي يعاني منها، وتبعاً لمستوى الضغط الذي يتعرض له.

إن أخلاقيات المهنة تفرض على مدير المدرسة أن يتحلى بالقيم الأخلاقية، وهذا يقتضي منه أن يكون على جانب من الحكمة والاعتزان والعطف واللين تجاه الطلبة، وأن يكون طبيعياً عادلاً في سلوكه مع زملائه، وأن يتجنب استغلال مركزه لأية مصلحة شخصية، إذ يؤدي مهمته التربوية هذه على الوجه المتوقع منه كقائد تربوي. ولقد زاد الاهتمام بالقيم الأخلاقية في العمل الإداري والسلوك القيادي في الآونة الأخيرة، وربما يعود ذلك إلى أنواع السلوك غير المسؤولة من بعض المديرين، مثل قبول الرشوة والمحسوبية واستغلال السلطة، لذا أضحت الحاجة ماسة لإيجاد ميثاق للقيم الأخلاقية يكون بمثابة مرجع يرجع إليه المديرين، كما أنه من المحال إيجاد المدير المتفاني والمبدع دون أن تكون لديه درجة عالية من القيم الأخلاقية في سلوكه التربوي وبخاصة أنه القدوة الحسنة للمعلمين (طرخان، 2003).

مما سبق يتبين أن إدارة المدرسة ممثلة بمديرها يجدون أنفسهم في مواقف متصارعة سواء منها ما يتعلق بعملهم داخل المدرسة نتيجة تعاملهم مع الطلبة

واحتياجاتهم ومشكلاتهم أم ما يتعلق بالمعلمين حيث تتشعب اهتماماتهم، ورغباتهم، ومسؤولية المدير لإرضاء تلك الرغبات، وعمل التوازنات داخل المدرسة فضلاً عن ما يواجهه بسبب التعامل مع الإدارات الوسطى وتوقعاتهم تجاه دوره، أو ما يواجهه أثناء تعامله مع أولياء الأمور فضلاً عن اهتماماته نحو أسرته وتوقعاتهم منه كأب وزوج والتي تحتل جزءاً من تفكيره وتؤثر فيه. فلكل منهم قيمه الخاصة والتي ربما لا تتفق وقيم المدير وقيم المنظمة التي يعمل بها، مما يسبب له صراعاً بين هذه القيم مجتمعة والتي تشكل في مجموعها القيم الاجتماعية وبين القيم التنظيمية للمؤسسة التي يعمل بها، وينعكس ذلك على أدائه وتعامله مع الأفراد العاملين معه من إداريين ومعلمين وطلبة وعاملين داخل المدرسة، ومن يتعامل معهم خارج المدرسة، فتظهر على سلوكه الفوضى والقلق والحيرة والتشتت وعدم التركيز، وأي الأهداف يحقق وبأي المهام يبدأ أولاً، ورغبات أي الأفراد يلي. ونظراً لأهمية مدير المدرسة الثانوية في توجيه العملية التعليمية، وقيادة التغيير، ومواكبة التطورات الحديثة، فقد شعر الباحث بمشكلة البحث الحالي، بتعرف واقع الصراع الذي يعيشه مديرو ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن، الذي يتمثل في الصراع ما بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لديهم، وعلاقته بأدائهم الوظيفي.

مشكلة الدراسة :

تعد القيم والالتزام بها من الركائز الهامة التي تستند إليها أي مؤسسة في تحقيق أهدافها، ضمن المراعاة لإطار قيم المجتمع الذي تنتمي إليه وما تحويه من واقع وتراث وتطلعات. ونتيجة لأهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة الثانوية في الأردن، وانتشار وسائل الاتصال الحديثة، وشيوع المعلومات، وازدياد رقابة ممثلي المجتمع على أداء المؤسسات التي تسعى إلى خدمتهم، أخذت تتكشف بعض الانحرافات التي يقوم بها المديرون، وقد أدى ذلك كله إلى تزايد اهتمام المجتمع بما

يجري ومحاولته وضع حد لهذه المظاهر السلبية. والمتمعن في بعض سلوك المديرين يحس أن مستوى الأداء ليس كما يجب، فهناك محاباة وعدم عدالة في معاملة العاملين في المدرسة، والتمييز بين الطلبة في المعاملة، والمحسوبية والعلاقات الاجتماعية مع أولياء الأمور، والانتماء للعائلة أو القبيلة أكثر من الانتماء للمنظمة، وهناك شعور بأن الخدمة التي يؤديها المدير مئة منه لا واجب عليه، وأن الوظيفة العامة ملك شخصي له، يؤدي أغراضه ومصالحه الشخصية على حساب المصلحة العامة، ويتعامل مع العاملين والطلبة والمجتمع المحلي على هذا الأساس (حمادات، 2003).

كما أن الإداريين التربويين يواجهون مشكلات وضغوطاً مردداً العادات والتقاليد الاجتماعية، والعلاقات مع المؤسسات والهيئات الأخرى، والعلاقات الأسرية والشخصية، والمنافع المادية، والبنية الإدارية للمؤسسة التربوية، بما فيها من رؤساء ومرؤوسين وطلاب، والوضع السياسي والاقتصادي الذي تعيشه المنطقة (القواسمي، 1993، 92).

لقد أكدت العديد من المؤتمرات والدراسات في الأردن على وجود أزمة قيمية ووجود مظاهر للصراع القيمي في الأردن، ففي الفترة من (27-29) تموز من عام (1999) عقد في رحاب جامعة اليرموك مؤتمر علمي حول القيم والتربية في عالم متغير، ومن أهم التوصيات التي خرج بها المؤتمر: القيام بأبحاث تتعلق بالقيم والصراع بين القيم المادية والمعنوية، وكذلك دعوة المؤتمر كليات التربية في الوطن العربي إلى ضرورة متابعة البحوث العلمية في مجال القيم سواء بحوث أعضاء هيئة التدريس، أم البحوث التي يقوم بها طلاب الماجستير والدكتوراه (مؤتمر جامعة اليرموك، 1999).

ومن بين الدراسات التي حاولت الكشف عن هذه الحالة - حالة الصراع بين القيم - دراسة الحنيطي (2003) بعنوان "الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في القطاع العام في الأردن"، حيث كشفت الدراسة عن وجود هذا الصراع بين الموظفين في القطاع العام، وأن الموظفين يميلون في اتجاهاتهم إلى تغليب القيم الاجتماعية على القيم التنظيمية، حتى وإن كان ذلك ضد المصلحة العامة. ويبين أن السبب في وجود هذا الصراع يعود إلى العادات والتقاليد التي بدورها تدفعهم وتجبرهم على خدمة الأصدقاء والأقرباء وإعطائهم الأولوية ضد الآخرين.

وقد نصت توصيات المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي المنعقد في عمان عام (1987)، والمؤتمر الثاني المنعقد في الفترة من 9 - 10/4/1994، والخاص بالتطوير التربوي على ضرورة تطوير مهارات مديري المدارس وتنمية قدراتهم.

ومن التجربة الشخصية للباحث كمدير مدرسة، لاحظ أن هناك تعارضاً بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مدير المدرسة، الأمر الذي يسبب له ضغوط عمل كبيرة، تؤدي إلى صراع تبدو آثاره وملاحظه على طريقة تنفيذه للمهام الأساسية: (الإدارية، والفنية، والاجتماعية). من هنا فقد تولدت لدى الباحث مشكلة الدراسة الحالية التي تتمحور حول الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية الذي يعانيه مدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن أثناء عمله وأثره على الأداء الوظيفي. وقد تمت صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي: ما علاقة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية بالأداء الوظيفي، لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن؟

هدف الدراسة وأسئلتها :

سعت هذه الدراسة إلى تعرّف درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن، وعلاقته بأدائهم الوظيفي، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟
- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم؟
- 3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن تعزى إلى كل من: المؤهل العلمي، والخبرة، وموقع العمل؟
- 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن تعزى إلى كل من: المؤهل العلمي، والخبرة، وموقع العمل؟
- 5- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين في المدارس الثانوية العامة في الأردن؟

أهمية الدراسة :

إن تفهم أو دراسة قيم المديرين تعد ذات أهمية عالية لما يترتب على ذلك من نتائج وآثار على مدارسهم، إما أن تدفع بها إلى مستويات إنتاجية عالية أو تهوي بها إلى أدنى المستويات بسبب اختلاف وتعارض القيم أو الأهداف.

تأتي هذه الدراسة في فترة تضاعف فيها الطلب على التعليم، فتزايدت أعداد الطلبة والمعلمين، وتطورت نظم التعليم، والمناهج، وأصبحت المدرسة أكثر تعقيداً، وتطور دور مدير المدرسة، ليصبح قائداً للتطوير والتغيير في مدرسته، فتعددت مسؤولياته ومهامه، واتسعت مجموعة العلاقات التي يتعامل معها المدير داخل المدرسة وخارجها، والتي ربما تتعارض قيمه مع قيم الآخرين من أفراد وجماعات، مما يجعله يواجه صعوبة في التوفيق بين القيم التنظيمية للمؤسسة التي يعمل بها والقيم الاجتماعية السائدة من ضغوط الأصدقاء وجماعة القرابة والمجتمع المحلي، وبالتالي يتعرض للصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، مما يؤثر في مستوى أداءه الوظيفي.

ويُأمل أن تضيف هذه الدراسة لبنة جديدة إلى بناء الأدب التربوي في مجال الإدارة التربوية، الذي بدأ تشييده منذ عهد بعيد، من خلال الموضوع الذي تناوله، وأداتي القياس المستخدمة فيها، والنتائج التي سوف تسفر عنها.

ولذلك تنبع أهمية هذه الدراسة من النقاط الآتية:

1. أنها تساعد المديرين في معرفة مستويات الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لديهم، والعمل على اتباع مهارات التعامل الناجعة في تجنبه أو التخفيف منه.
2. أنها تخدم المديرين في التعرف على مستوى الأداء لديهم، والعمل على رفع هذا المستوى من أجل مواكبة التطورات للولوج الأمن في القرن الحادي والعشرين.
3. تعد هذه الدراسة إسهاماً متواضعاً في دعم التوجهات والسياسات الأردنية الرامية إلى تطوير أداء القيادات الإدارية التربوية، وبخاصة في المؤسسات التربوية الهامة مثل المدارس الثانوية، من خلال توفير

المعلومات الضرورية واللازمة عن أحد المعوقات والعوامل التي تعترض سير العمل الإداري السليم، والمتمثلة في الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.

4. الوصول إلى مجموعة توصيات ومقترحات تساعد في تدعيم الجوانب الإيجابية وتحد من الجوانب السلبية في الإدارة المدرسية.

5. يمكن أن تكون الدراسة مؤشراً وحافزاً إلى دراسات أخرى مستقبلية.

تعريف المصطلحات:

فيما يأتي تعريف بالمصطلحات التي احتوتها الدراسة:

القيم:

- عرفها هوفستاد (Hofstad,1990:8) بأنها: "اعتقادات عامة تحدد الصواب من الخطأ والأشياء المفضلة عن غير المفضلة".

القيم الاجتماعية:

- يقصد بها اهتمام الفرد وميله نحو تكوين علاقات صداقة وعلاقات اجتماعية مع غيره من الأفراد، حيث تظهر لديه الحاجة إلى تكوين علاقات يسودها الحب والوثام والتعاون، ويجب على الشخص الذي يتصف بها التعامل مع الناس وخدمتهم وهو بعيد عن الأنانية ويمتاز باللطف، وبأن القيمة الأولى لديه هي الحب (الزدجالي، 1999).

- وتعرف القيم الاجتماعية إجرائياً بأنها: درجة الالتزام بالقيم الاجتماعية التي يتوقع الأفراد من المجتمع وذوي القرابة وجماعة المصلحة من مدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن القيام بها، حتى وإن كانت تعارض في جوهرها مصلحة العمل وأخلاقيات الوظيفة. وسيتم قياسها إجرائياً بالدرجة الكلية التي يحصل عليها مدير المدرسة الثانوية العامة من خلال إجاباته عن كل فقرة من فقرات أداة

قياس الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لمدير المدرسة الثانوية والمعتمد في الدراسة.

القيم التنظيمية:

- عبارة عن الاعتقاد الذي تبني عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيء، وبين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة (Francis,& Cook 1990:5).

- وتعرف القيم التنظيمي إجرائياً بأنها: درجة الالتزام بالقيم التنظيمية التي تتوقع المنظمة من مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن تحقيقها والالتزام بها في سلوكهم وفي أدائهم للعمل. وسيتم قياسها إجرائياً بالدرجة الكلية التي يحصل عليها مدير المدرسة الثانوية العامة من خلال إجاباته عن كل فقرة من فقرات أداة قياس الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لمدير المدرسة الثانوية والمعتمد في الدراسة.

الأداء الوظيفي:

- عرفه جوفمان (Goffman) بأنه كل النشاطات التي يؤديها الفرد المشارك في موقف ما، وتساعد في التأثير في الأفراد أو المشاركين الآخرين (Desutcb & Krauss ,1965,76).

- ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: ما يقوم به مدير المدرسة من مهام وواجبات ومسؤوليات أثناء ممارسته لعمله في المدرسة الثانوية العامة في الأردن، وسيتم قياسه بالدرجة الكلية التي يحصل عليها مدير المدرسة الثانوية العامة من خلال إجاباته عن كل فقرة من فقرات أداة قياس الأداء الوظيفي.

حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعام الدراسي 2005 /2006.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات

السابقة

الأدب النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على جزأين، الأول يتحدث عن الأدب النظري لمتغيرات الدراسة، وهي الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، والأداء الوظيفي. والثاني يتناول عرض الدراسات السابقة التي تتعلق بهذه المتغيرات، وذلك لتوضيح ما قدمته هذه الدراسات لموضوع الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري:

ينقسم الأدب النظري إلى قسمين يشتمل القسم الأول على الأدبيات المتعلقة بموضوع القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، بينما يتناول القسم الثاني الأدبيات المتعلقة بموضوع الأداء الوظيفي، وسيتناول الباحث هذين القسمين على النحو الآتي:

أ. الأدب النظري المتعلق بموضوع القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية:

تعد القيم خصيصة من خصائص المجتمع الإنساني، والإنسان هو موضوعها، فالقيم عملية اجتماعية تختص بالجنس البشري عموماً وتشتق أهميتها ووظائفها من طبيعة وجوده في المجتمع، فلا وجود للمجتمع الإنساني دون قيم، فهما ظاهرتان متماسكتان أشد التماسك ويشبهها كروبير (Kroeber) بأنها كسطحي الورقة في تلاصقها، فإذا محونا من أي مجتمع إنساني قيمه، فإننا بذلك نكون قد سلخنا عنه إنسانيته (البهي، 1985). وبشكل عام " تمثل القيم إطاراً مرجعياً يحكم تصرفات الفرد والجماعة، وبالتالي فإن دورها يتمثل في تكوين شخصية الفرد ونسقه المعرفي، وتشكل الطابع القومي أو الشخصية القومية " (Patrick & Boris 2001,32).

وعلى الرغم من أهمية موضوع القيم (Values) إلا أنه ظل لفترة طويلة خاضعاً للتأملات الفلسفية التي أحاطته بجو من الغيبية بعيداً عن الدراسة العلمية

الواقعية، ويعزو بعض الباحثين تأخر الاهتمام بدراسة القيم إلى الاعتقاد السائد لدى علماء النفس والاجتماع عموماً - آنذاك - بأنها تقع خارج نطاق الفحوص الإمبريقية التجريبية، كما أنها لا تخضع للقياس. وفي بداية الثلاثينيات والأربعينيات من القرن الماضي أخذ الاهتمام بدراسة القيم ينحو إلى مزيد من الالتزام بالمنهج العلمي، ولعل الفضل في ذلك يرجع إلى اثنين من علماء النفس هما: ثurstون (Thurstone)، وسبرانجر (Spranger). واستمر الاهتمام بدراسة القيم تدريجياً داخل مجالات علم النفس والاجتماع لعدد من الأسباب أهمها: أن النظرية الكفؤ في تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به هي التي تتضمن موضوع القيم، كذلك يمكن من خلال دراسة القيم - في مجتمع من المجتمعات - تحديد الأيديولوجية أو الفلسفة العامة لهذا المجتمع (خليفة، 1992).

مفهوم القيم:

يعد مفهوم القيم من المفاهيم الشائعة في مختلف العلوم الاجتماعية والإنسانية، إلا أنه لا يوجد هناك اتفاق بين العلماء حول تعريف موحد له، وذلك لاختلاف منطلقاتهم الفكرية وحقولهم الدراسية.

عرفت القيم بأنها "عبارة عن مفاهيم، أو تصورات للمرغوب، تتعلق بضرب من ضروب السلوك، أو غاية من الغايات، وتسمو أو تعلو على المواقف النوعية، ويمكن ترتيبها حسب أهميتها النسبية" (Schwart & Bilsky 1987,550).

وعرفها روبينسون وشافر (Robinson & Shaver) أنها: "تكوينات فرضية لا يمكن ملاحظتها مباشرة، وإنما يمكن أن نستدل عليها من خلال التعبير اللفظي والسلوكي الظاهري سواء أكان شخصياً أم اجتماعياً، وسواء أكان لفظياً أم غير لفظي" (Robinson & Shaver, 1994, 492).

وعرفها العميان، (2002) بأنها: "عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب، أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ" (العميان، 2002، 312).

أما بركات (1991) رأى أن القيم: "هي المعتقدات حول الأمور والغايات وأشكال السلوك المفضلة لدى الناس، توجه مشاعرهم، وتفكيرهم، ومواقفهم، وتصرفاتهم، واختياراتهم، وتنظم علاقاتهم بالواقع والمؤسسات الأخرى وأنفسهم والمكان والزمان، وتسوغ مواقفهم وتحدد هويتهم ومعنى وجودهم، أي تتصل بنوعية السلوك المفضل بمعنى الوجود وغاياته" (بركات، 1991، 329).

يتضح من خلال التعريفات السابقة انه ليس هناك اتفاق حول تحديد وتعريف مفهوم القيم فهي تتراوح بين الاعتقاد والاتفاق والمفهوم، وتعمل على توجيه القول والفعل (السلوك) سواء على مستوى الفرد أم على مستوى المجتمع.

مكونات القيم:

تتكون القيم من ثلاثة مكونات لا يمكن فصل أحدها عن الآخر، لأنها تندمج وتتداخل لتعبر في النهاية عن وحدة الإنسان، وهي تشبه الاتجاهات والمعتقدات، وهذه العناصر هي: المكون المعرفي، والمكون الوجداني، والمكون السلوكي. فالمكون المعرفي يقصد به ما لدى الفرد من خبرات ومعلومات يكون قد كونها حول موضوع معين، ويشمل المدركات والمفاهيم والحقائق والمعارف. ويتمثل هذا المكون في معرفة صاحب القيمة للطريقة الصحيحة للسلوك أو التصرف المطلوب، وكذلك النواتج التي عليه أن يكافح من أجل الوصول إليها. أما المكون الوجداني ومعياره التقدير، فيعكس التعلق بالقيمة والاعتزاز بها، والشعور بالسعادة لاختيارها والرغبة في إعلانها على الملأ، وهو يتضمن الانفعال بموضوع القيمة أو الميل إليها أو النفور منها، وما يصاحب ذلك من سرور وألم،

وما يعبر عنه من حب وكره أو استحسان أو استهجان، وكل ما يثير المشاعر الوجدانية والانفعالات التي توجد لدى الشخص نحو موضوع القيمة. أما المكون السلوكي ومعياره الممارسة ويشمل الممارسة الفعلية للقيمة، وأن تتكرر الممارسة بصورة مستمرة في أوضاع مختلفة كلما سنحت الفرصة لذلك، فهذا المكون يشير إلى الأسلوب الذي يجب أن يسلكه الفرد تجاه موضوع معين. وهو يشير إلى استعداد الشخص أو ميله للاستجابة، وإخراج المضامين السلوكية للقيمة في التفاعل الحياتي، ويعمل هذا العنصر بمثابة مرشد وموجه للسلوك حيث أن السلوك أو النشاط الذي يصدر عن الفرد يتحدد في ضوء ما يتبناه من القيم (الحامولي، 1997؛ عكاشة وزكي، 1997).

خصائص القيم:

- يمكن تحديد عدد من الخصائص للقيم على النحو الآتي (علي، 1999):
- أنها ذات صبغة مثالية، فالقيم يستمدّها الإنسان من فلسفة أو تصور أو عقيدة أو دين.
- القيمة ذات قطبين، أي أنها تشتمل على خصيصة التقابل في المعاني التي تحملها، فهي إما أن تكون موجبة أو سالبة، خيراً أو شراً.
- القيم مكتسبة وليست موروثه، وبالتالي فهي قابلة للقياس والتقييم، حيث يكتسبها الفرد اكتساباً ذاتياً من المعتقدات التي يؤمن بها ذاتياً أو من خلال ما يتوارثه عن المجتمع، فهي حصيلة خبرة وتفاعل مع الجماعة.
- القيم إما ظاهرية يعبر عنها عن طريق الكلام أو الكتابة أو ضمنية، تعرف من خلال السلوك غير اللفظي.
- القيم ذات طبيعة فردية لأنها تصدر من فرد بعينه، وهي ذاتية تختلف من شخص لآخر ومن مجتمع لآخر.

- القيم متداخلة مترابطة متضمنة، حيث أنها تتضمن الجوانب المعرفية والوجدانية والسلوكية، كما أنها متضمنة من حيث التطبيق، فالعدل مثلاً قيمة سياسية، وقيمة أخلاقية.

- القيم مرتبة فيما بينها ترتيباً هرمياً. وهذا الترتيب الهرمي ليس جامداً بل متحركاً ومتفاعلاً، فالسلم القيمي قد يهتز سلماً أو إيجاباً، إذ كثيراً ما يتفكك النسق القيمي ويعاد ترتيبه من جديد نتيجة للتغيرات الاجتماعية والثقافية.

وظائف القيم:

تعمل القيم على أداء عدة وظائف يمكن إجمالها بما يلي
(البطش والطويل، 1990):

- تعمل كمعيار لتوجيه القول والسلوك الصادر عن الأفراد في المواقف المختلفة

- تعمل على بناء شخصية الفرد.

- تعمل على تنظيم المجتمع وضبطه واستمراره.

- تحافظ على البناء الاجتماعي.

- تساعد الأفراد في التكيف مع الأوضاع المستجدة عليهم.

- تساعد في تحقيق التكامل في المجتمع من خلال النسق القيمي العام الذي يعطي الشرعية للأهداف والمصالح الجماعية ويحدد المسؤوليات.

- تساعد في حل الصراعات واتخاذ القرارات، ذلك أن القيم هي مجموعة من المبادئ التي يتعلمها الفرد لتساعده على الاختيار بين البدائل المختلفة وحل الصراعات واتخاذ القرارات في المواقف التي تواجهه.

تصنيف القيم:

يقرر كثير ممن تعرضوا لدراسة القيم من الباحثين أن من العسير تصنيفها تصنيفا شاملا يتفق عليه الجميع، وأشار سورلي (Sorley) بأنه من المستحيل أن تكون هناك قاعدة يمكن على أساسها تحديد كل أنواع القيم (الرشيدي، 2000). والواقع أنه مهما يكن في تصنيف القيم من قصور عن الإحاطة بكل أنواعها فإن التصنيف أمر من ألزم اللزوميات لدراستها. ومما لا شك فيه أن تصنيف القيم يساعد كثيرا في التخفيف والتقليل من الخلط والبلبلة الملحوظين دائما في مناقشتها (دياب، 1980، 73). وفيما يأتي عرض لأهم التصنيفات في مجال القيم وهي:

- حسب المحتوى: فقد صنفها سبرنجر (Spranger) في كتابه (أنماط الرجال) إلى ستة أنواع هي: قيم نظرية (Theoretical Values)، وتعبر عن اهتمام الفرد الزائد وميله لاكتشاف الحقائق والمعارف من أجل تحقيقها. وقيم اقتصادية (Economical Values) وتعبر عن الاهتمامات العملية ذات الفائدة والنفع والثروة والعمل. وقيم جمالية (Aesthetic Values) والتي تعبر عن اهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من حيث الشكل والانسجام. وقيم سياسية (Political Values) وتهتم بالسلطة والقوة والسيطرة والعمل السياسي. وقيم اجتماعية (Social Values) وتعبر عن اهتمام الفرد بحب الناس والتضحية من أجلهم. وقيم دينية (Religious Values) وهي تعبر عن اهتمام الفرد بالمسائل الدينية وميله إلى معرفة ما وراء الطبيعة (أنور، 1993).

- حسب وظائفها: كالقيم الاقتصادية، والسياسية، والدينية،... بمعنى ربط كل قيمة بنظام اجتماعي معين (أحمد، وعبد المعطي، 1987).

- حسب شدتها: وهي إما قيم إلزامية، تكون ملزمة للجميع من الضروري تنفيذها بالقوة كالقيم الدينية، وقيم مفضلة يشجع المجتمع أفرادها على

التمسك بها، ولكنه لا يلزمهم بمراعاتها. وقيم مثالية ؛ وهي التي يحس الفرد بصعوبة تحقيقها بصورة كاملة، كالدعوة إلى مقابلة الإساءة بالإحسان (السرطان، 1994).

- حسب تاريخها: وتنقسم إلى قيم تقليدية (أصيلية) وتوجد لدى الشباب ذوي الشخصيات الموجهة نحو الأخرى والشخصيات التقليدية. وقيم منبثقة وعصرية وتوجد لدى الشباب ذوي الشخصيات الموجهة في الذات (السرطان، 1994).

- حسب المعتقد: فقد حاول روكيه (Rokeach) تصنيف القيم حسب مقصدها إلى: القيم الوسيلىة (Instrumental Values) والتي ينظر إليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات ابعء، كالقيم الأخلاقية والكفاية. والقيم الغائية (Terminal Value) وهي الأهداف التي تضعها الجماعات، والأفراد لأنفسها، كالقيم الشخصية والاجتماعية (العزام، 1998).

- حسب ديمومتها: كالقيم العابرة التي تزول بسرعة، مثل المواضات، والنزوات، ويقبل عليها المراهقون بالدرجة الأولى، ويعتقد أنها ترتبط بالقيم المادية. والقيم الدائمة التي تدوم زمنا طويلا، وتمتد جذورها في أعماق التاريخ، ويعتقد أنها ترتبط بالقيم الروحية (دياب، 1980).

إذاً من خلال ما سبق يبدو أن هنالك عدة تصنيفات للقيم. وفي هذه الدراسة فإنه يمكن التركيز على نوعين من القيم هما: القيم الاجتماعية، والقيم التنظيمية، التي تم تناولهما على النحو الآتي:

1. القيم الاجتماعية:

وهي القيم التي يتشربها الأفراد من المجتمع الذي يعيشون فيه، وتسهم في تكوينها وترسيخها عوامل عديدة، كالدين والثقافة بمكوناتها المختلفة من العادات والتقاليد، والأنظمة السياسية والاقتصادية القائمة.

تكون هذه القيم نتيجة اهتمام الأفراد وميولهم نحو إقامة العلاقات الإنسانية مع الآخرين، ويحكم هذا النوع من القيم علاقات الفرد بأفراد مجتمعه الذي يعيش فيه، وهذا يتطلب منه مشاركة الآخرين في مشاعرهم ومناسباتهم ومشكلاتهم. وتتجسد هذه القيم في الأشياء لتكون ذات قيمة معينة عند جماعة من الناس مجتمعين أو موزعين وهي التي تعطي للمجتمع الشكل والمضمون الذي يميزه عن غيره (عبدالفتاح، 2001).

واقع القيم الاجتماعية في المجتمع الأردني:

تؤدي القيم دورا كبيرا في توجيه سلوك الأفراد وتكوين رؤيتهم نحو الموضوعات والأشياء وتنظيم علاقاتهم، وتسود المجتمع الأردني القيم الجماعية بدل الفردية، نظرا لكون العائلة أو العشيرة تشكل نواة الوحدة الاجتماعية فيه، فالمجتمع الأردني في أصله مجتمع عشائري، والعشائرية تستلزم الولاء للعشيرة ونصرتها، وتعد الحصن الحصين الذي يحمي الفرد في حال تعرضه لأي مشكلة، لذلك يكن لها الإخلاص والولاء (الحنيطي، 2003).

بالإضافة إلى ذلك فإن المجتمع الأردني بحكم انتمائه العربي الإسلامي، وبحكم طبيعته البدوية تميزه مجموعة من القيم كالكرم والتسامح والأمانة والصراحة. ووصف السرحان (1994) المجتمع الأردني بشكل عام، وشريحة الشباب بشكل خاص، بأنه في تركيبته النفسية والاجتماعية فريسة لاتجاهين متناقضين، الأول مدفوع بنزعة فردية عمياء، تجعله يخرج عن المجتمع ويناقضه،

والثاني مدفوع بنزعة جماعية، تجعله عاجزاً عن العيش دون التصاقه بالجماعة والاعتماد عليها، وتعيش هاتان النزعتان في واقع واحد متماسك من العادات والتقاليد والقيم الموروثة. وقد أدت التغيرات السريعة في الآونة الأخيرة، إلى أحداث تأثيرات كبيرة على سلوكيات الشباب الأردني، فمنهم من يعيش الماضي بكل ما فيه، ومنهم من يتنكر له ويحاول اللحاق بكل جديد، ومنهم من يحاول أن يجمع بينهما دون المساس بمسألتي الأصالة والمعاصرة، التي تتفاوت اتجاهاتهم حيال التعامل معها، حيث وصلت أحياناً إلى حد الاختلال وربما التناقض والتصارع مع الذات ومع المجتمع المحيط (السرطان، 1994:154).

وعليه فإن المجتمع الأردني لا يختلف عن غيره من المجتمعات العربية الأخرى التي تعيش حالة من التناقض والصراع بين القيم الفردية والإرادة الإنسانية الحرة، وبين قيم الاتباع والإبداع، وبين قيم الشكل والمضمون، وبين قيم الانغلاق والانفتاح، وبين قيم الشعور بالعار والذنب، وبين قيم الإحسان والعدالة، وبين القيم الجماعية والفردية، وبين قيم الطاعة والتمرد (بركات، 1991: 70-75).

ويتميز المجتمع العربي بشكل عام أيضاً بسيادة علاقة القرابة بين أفرادها، التي تمثل اللبنة الأساسية للنظام الاجتماعي والسياسي الجديد والقديم في المجتمع العربي، والتي تعمل على توحيد الأفراد وتزيد من تماسكهم وترابطهم تحت مظلة العائلة الواحدة التي يكون لها الانتماء والولاء (الحنيطي، 2003).

إن قيم المجتمع الذي يعمل فيه الشخص في مهنة معينة، وعاداته وتقاليد، ومعايير، وقوانينه تنعكس بشكل أو بآخر، وبدرجة أو بأخرى على تعاملاته المهنية المختلفة. فالفرد عندما ينخرط في مهنة معينة لا ينغزل عن مجتمعه، ولا يستطيع أن يقفز عن الأنماط السلوكية للآخرين ومعاييرهم. وتعد المنظمة مجتمعاً صغيراً داخل المجتمع الوطني الكبير، وللأخير قيمه وعاداته وتقاليد، أي نظامه

الأخلاقي والقيمي الذي يؤثر على نحو مباشر على أفراد المنظمة، فهؤلاء جاءوا من هذا المجتمع بكل محاسنه وأمراضه، كما أن الوقت الذي يمضونه داخل المنظمة يشكل ثلث الوقت الذي يمضونه في أحضان أسرهم ومجتمعهم، وما تم تشكيله من شخصية اجتماعية للفرد لا يمكن تعديلها وتغيير اتجاهاتها وقيمها السلبية داخل المنظمة بين ليلة وضحاها (السعود وبطاح، 1996، 305).

يحتل العاملون في النظام التربوي، مكانة اجتماعية مميزة لان للنظام التربوي منظوراً اجتماعياً بارزاً، إذ أن هذا النظام التربوي نظام إنساني في معظم مكوناته فإن للبعد الأخلاقي وللقائمين عليه ولمختلف العاملين فيه أهمية خاصة، إذ يواجه العاملون في هذا النظام مواقف يومية متكررة وتختبر من خلالها خصائصهم الأخلاقية وتوضع على المحك وكلمة ارتفعت مكانة الإداري في السلم الهرمي للنظام كلما ازدادت حاسية مزاياه وخصاله الخلقية أهمية، وهذا لا يعني أن أخلاقيات مستويات النظام القاعدية أو الإجرائية غير مهمة، ولكن المقصود هو أن تفشي الفساد والتدهور الأخلاقي في مستويات إدارات النظام العليا، يشكل خطراً كبيراً لما لذلك من مردود سلبي في إفساد النظام وتعفنه بمجمله (الطويل، 72، 1986).

هنالك مجموعة من العوامل التي تؤثر في أداء المدير منها مثلاً، نوعية القيم والتقاليد في المدرسة والبيئة المحيطة بها. إن المدارس بوصفها منظمات إدارية مثلها في ذلك مثل الأفراد، لها مجموعة خاصة من القيم والتقاليد التي تؤثر بشكل فاعل في سلوك الأفراد الذين يعملون في إطارها، فسرعان ما يكتشف أي مدير جديد في المدرسة، أن هناك أنماطاً سلوكية مقبولة في البيئة الجديدة التي يعايشها، كما ويتعلم أن أي انحراف عن تلك الأنماط السلوكية المقبولة سوف يخلق له الكثير من المشكلات (البدرى، 2001، 128-132).

2. القيم التنظيمية:

تختلف القيم التنظيمية أو القيم المؤسسية في طبيعتها، وفي وظيفتها عن بقية الأنواع الأخرى من القيم سواء أكانت قيماً دينية أم سياسية أم فكرية أم غيرها، على الرغم من أنها تكملها وترتبط بها وتستمد منها بعض الخصائص، فالقيم التنظيمية تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي، ومن ثم فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيههم وبزملائهم والمتعاملين معهم، ولذلك فإن نطاقها ومجال عملها يكون أضيق من نطاق مجال عمل القيم الدينية والاجتماعية والأخلاقية، وإن كانت تمثل القاعدة التي تبنى عليها القيم المهنية أو القيم الوظيفية، فهي أكثر شمولية منها وأقل تخصصاً لكون القيم المهنية أو القيم الوظيفية تسود بين أفراد المهنة أو الوظيفة الواحدة على اختلاف منظماتهم، في حين أن القيم التنظيمية تسود بين أفراد المنظمة الواحدة على اختلاف وظائفهم ومستويات مهاراتهم، وكما تختلف القيم للمهنة أو الوظيفة الواحدة بحيث تنسجم مع طبيعة كل منها، كما هو الحال في اختلاف قيم مهنة المحاسبين والمدققين عن قيم مهنة رجال التسويق والبيع، فإن قيم المنظمات هي الأخرى تختلف بعضها عن بعض في العديد من الوجوه. فقيم المنظمات الإنتاجية هي غير القيم السائدة في المنظمات الخدمية، وقيم المنظمات الحكومية تختلف عن تلك التي يديرها القطاع الخاص، وقيم المنظمات الزراعية تختلف عن قيم المنظمات التربوية والجامعية (الكبيسي، 1986، 10-11).

مفهوم القيم التنظيمية:

يمكن تعريف القيم التنظيمية بأنها: "الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ، بين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة" (Francis & cook 1990:5).

ورأى مقدم (1994) أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، فهي تعبر عن فلسفة المنظمة، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات.

أما انز (Enz، 1988) فقد عرفت القيم التنظيمية بأنها المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة، وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المنظمة.

ويؤدي المديرون والقادة دوراً كبيراً في صناعة وتشكيل القيم التنظيمية، وذلك من خلال بث القيم التي يؤمنون بها، ويتم ترجمة بعض جوانب القيم التنظيمية في شكل قوانين وأنظمة تحدد الأشياء المطلوبة والمرغوب القيام بها، وترتبط القيم التنظيمية بأنظمة المكافآت والعقوبات التي تعمل على الحفاظ على القيم التنظيمية وتشجيع الأفراد على احترامها (الحنيطي، 2003).

مما سبق يمكن تعريف القيم التنظيمية، بأنها مجموعة من المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارونها هؤلاء المديرون لإيمانهم بصحتها، وتحدد النهج الذي ينتهجونه في إنجازهم لأعمالهم وإدارتهم لمنظمتهم واتخاذهم لقراراتهم.

أهمية القيم التنظيمية:

إن القيم هي الأساس في أية ثقافة تنظيمية، وهي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح، كما أن القيم شعوراً بالتوجهات المشتركة لكل العاملين وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية، فضلاً عن ذلك فإن المنظمة تحصل بلا شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة، إذ يكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يجب عليهم الالتزام بها، ومن ثم تكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات التي

تدعم هذه المعايير، ومن خلال هذه القيم يشعرون بأهميتهم في المنظمة وتثار دافعيتهم لأن الحياة في المنظمة تصبح ذات معنى بالنسبة لهم، أي أنها تؤدي إلى خلق شعور بالهوية بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، وتصبح القيم حقيقة في عقول عدد كبير منها. إن وجود قيم تنظيمية مشتركة يمتد ليشمل جميع نواحي المنظمة، فالمنظمات التي تمتلك قيماً مشتركة قوية تميل إلى عكس تلك القيم في تصميم التنظيم الرسمي، كما أن هذه القيم تشير إلى ماهية أو نوعية الأهداف التي تركز عليها المنظمة والتي يجب بذل أقصى الجهود لتحقيقها مثل عملية تطوير المنظمة أولاً، والعلاقات الخارجية ثانياً، والاستراتيجيات طويلة المدى ثالثاً، كما أن القيم تحدد نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها عند اتخاذ القرارات، وهي تؤدي دوراً مهماً في تحديد المدى الذي يستطيع أن يرتقي إليه الفرد العامل في المنظمة، فإذا كان تطوير المنتج في المنظمة هو القيمة المهيمنة فإن هذا قد يثير الرغبة لدى أفضل الأفراد في المنظمة للعمل في مختبرات وبحوث التطوير، وإذا كان العميل هو القيمة المهمة فإن هذا قد يدفع الأفراد للعمل في قسم المبيعات، إضافة لذلك فإن القيم المشتركة تلعب دوراً في الاتصال مع العالم الخارجي (Deal & Kennedy, 1982, 31-33).

تعد القيم التنظيمية الموجه لسلوك المديرين في المنظمات، ولها تأثير مباشر وقوي على أدائهم لأعمالهم واتخاذهم لقراراتهم وعلاقاتهم بمرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم، إضافة إلى ما يمكن أن تؤدي إليه من إضفاء صفة التكامل والتماسك على أعضاء المنظمة وتوجيههم لبذل الجهود لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة (عبدالله، 2000).

ويعد أمر تحديد القيم التنظيمية وصياغتها من المهام الأساسية للإدارة أو القيادة في المنظمة، ذلك أن المهمة الحقيقية للقيادة هي إيجاد هيكل اجتماعي يتضمن قيماً مختارة، وبعد إيجاد هذه القيم فإن المنظمة لا بد أن تعمل على صيانتها

والحفاظ عليها في سياق البيئة المتغيرة (Enz,1988,286-287). من هنا فإن قيام الإدارة العليا بتشكيل وصياغة القيم التنظيمية كفيل بتحديد فلسفة المنظمة وطريقة العمل بها، وكما يرى شاين (Schein, 1985: 311-314) فإن المديرين في المناصب العليا يكافحون للعمل على إيصال قيمهم في المنظمة إلى الموظفين من أجل تشكيل وتوجيه أهداف المنظمة.

للقيم التنظيمية أهمية كبرى للمديرين بصورة خاصة، ذلك أن فاعلية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضاؤها خاصة أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي، إذ من المتوقع أن يتعدى تأثير القيم التي يحملها المديرون ليؤثر في قيم الرؤوسين وسلوكهم، كما أن لقيم المديرين أثراً في رسم المعالم الأساسية لسلوكهم، حيث تضع أمامهم الخطوط العريضة التي يتوجب عليهم إتباعها عند ممارستهم للعمل الإداري واتخاذهم للقرارات، ووضع الأهداف ووسائل تحقيقها، واختيار وسائل الرقابة، وفي الحقيقة فإن القيم التنظيمية للمديرين تؤثر تقريبا في كل شيء يقومون به فهي بمثابة معايير يعتمدون عليها في تحديد النجاح والفشل وفي تحديد ما هو صحيح وخاطئ من الأعمال (مقدم، 1996).

وفي ضوء ما سبق تصبح دراسة القيم التنظيمية ضرورية للتربية، إذ ينبغي على المؤسسات التربوية، الوقوف على هذه القيم ودراستها بدقة ومناقشتها ومحاولة تدعيمها لدى الأفراد والجماعات، باعتبار أن التربية في تحليلها النهائي مجهود قيمى مخطط، يستهدف تحليل القيم الاجتماعية والتربوية ومن ثم غرسها لدى أفراد المجتمع (عبدالله، 2000).

أثر البيئة الاجتماعية والتنظيمية على الأفراد في المنظمات:

تعد البيئة الاجتماعية مصدراً خصباً للأخلاقيات بما فيها من عادات وتقاليد تؤثر في الإدارة المدرسية، ومدير المدرسة هو أحد أفراد هذه البيئة ويتأثر بالقيم والأفكار السائدة فيها، فإذا كان المجتمع متقدماً في قيمه وأخلاقه فإنه سيفرز إدارة متقدمة وصالحة والعكس صحيح. ولهذا فقد استأثر موضوع القيادة والسلوك القيادي باهتمام باحثين ينتمون إلى حقول متعددة، وكان ذلك مثار اهتمام العديد منهم ولكن المشاركة هنا جاءت قليلة. والقائد الإداري الذي لا يستوعب مفهوم العلاقات وأبعادها على حقيقتها بما ينعكس ذلك سلباً على إنجاز الأهداف المنشودة للعاملين، وإلى تدني أدائهم، كما أن علاقاتهم فيما بينهم تكاد تكون محددة وربما تقتصر في مجال العمل فقط، وهذا كله راجع إلى الأسلوب القيادي الذي يمارسه المدير. وتعاني المجتمعات النامية عموماً من التخلف الإداري إذ تشترك في ظواهر تخلف معينة وتختلف في ظواهر أخرى. وربما ينكشف ضعف القيادة أمام الموظفين، وبخاصة إذا كان بعض هؤلاء الموظفين ذوي خبرة واسعة، ويضطلعون بقوة المعرفة الوظيفية وإدراك واسع بالنسبة للإجراءات الإدارية وطرق العمل داخل المنظمة، مما يدفع الموظفين نحو المخالفات المقصودة وغير المقصودة، ونحو تبرير الوقوع في أخطاء على أساس أن من هم أعلى مرتبة، لا يعرفون عن جوانب العمل إلا القليل، ولا شك أن ذلك يؤثر على سلوك الموظفين وأخلاقيات العمل (غوشة، 1985، 132).

وللبيئة التنظيمية التي يعمل فيها الأفراد بكل ما فيها من قوانين ولوائح وأنظمة وقيم وتقاليد ومثل دور مهم في تحديد سلوك العاملين فيها وتوجيه مسارهم، مما يؤثر أيضاً في قيم الفرد والتزامه وأسلوب عمله الأسلوب الذي تطبق فيه مبادئ الإدارة داخل التنظيم، وأنماط تقسيم العمل، ونظم الاستراحة والمكافأة، وأشكال الرقابة والعقاب. إننا يجب أن ندرك أيضاً أن هناك تفاعلاً خصباً بين البيئة

التنظيمية والبيئة الاجتماعية العامة، فاللوائح والقوانين المطبقة في المؤسسة تستمد في العادة أو تتأثر على الأقل بالقوانين النافذة في البلاد، وأنماط القيم والسلوك السائد في المؤسسة هي عينة ممثلة لأنماط القيم والسلوك الشائعة في المجتمع (السعود وبطاح، 1996، 305).

ويؤدي مدير المدرسة دوراً مهماً في البيئة المدرسية فهو يمثل القوة الدافعة المحركة للحياة المدرسية، وهو المسؤول عن تحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة، بالإضافة إلى مسؤولياته في توفير الجو الديمقراطي بمثله ومبادئه وتهيئة جميع التسهيلات اللازمة، لذلك لا بد من العمل بروح الفريق الواحد وسماع رأي الآخرين، من أجل النهوض بالعملية التربوي (عاشور، 1987، 7).

بعض القواعد القيمة لمهنة التعليم:

إن أهمية البعد القيمي للمدير والمعلم تشكل محورا أساسيا يجب العناية به عند تعيين المعلمين وانتقاء المديرين، ومن المفروض أن يتم التأكد من تمتعهم بمفاهيم قيمية وأخلاقية صحيحة وأن تنمي فيهم روح الالتزام بالسلوك القيمي والأخلاق وهذا لا يتحقق بمجرد قراءتهم لمجموعة قواعد أخلاقية، بل يتم بلورة ذلك عبر سبل تربوية سليمة، تزرع فيهم منذ الصغر، وتنمي عندهم مفاهيم وقيم واتجاهات إيجابية نحو الالتزام بالسلوك الأخلاقي الوظيفي (الطويل، 1998).

إن المجتمعات العربية عندما ركزت على الجوانب التكنولوجية والمعرفية والمادية بعيدا عن منظومتها القيمية التي آمنت بها ونشأت وترعرعت عليها عبر عقود من الزمن، قد خلقت كثيراً من المشكلات والانحلال الخلقى في مجتمعاتها لذلك أصبحت الآن تنادي بالإدارة بضمير، والعودة إلى القيم الجميلة والأصيلة لتحقيق التوازن بين الجانبين المادي والمعنوي فالرسالات السماوية توجب الموازنة بين مختلف الجوانب لتضمن جيلا واعيا قادرا على تطوير المجتمع والتفوق على

المجتمعات الأخرى، وكذلك فإن دراسة نظم القيم لدى الأفراد تسهم في إلقاء الضوء على النظام القيمي في مراحل النمو المختلفة، فالإدارة المطلوبة الآن، هي التي تسعى للعودة إلى المعتقدات والقيم والمثل الراقية، المتمثلة في التمسك بالضمير، وجعله الدليل الذي يوجه سلوك الأفراد وممارستهم الإدارية، ويحدد نمطهم في قيادة المؤسسات، مع العناية بمطالعة التجديدات والتجارب والنماذج الإدارية المتطورة التي تواكب روح العصر ومستجداته، وتنسجم مع تحدياته وتقنياته في الوقت نفسه (عجلوني، 2000).

مبادئ أخلاقيات مدير المدرسة:

لقد قيل إن الإداريين يتعاملون مع أفراد تم تشكيلهم مسبقاً، فهم ليسوا كالأباء الذين يتعاملون مع خامات طرية غضة، فعندما تلتحق مجموعة من الأفراد للعمل في نظام معين كما يقول ليفيلت (Leavilt, 1964) يكون لديهم مجموعة من الأفكار عن الكيفية التي يجب أن تكون عليها الأمور أي أن لديهم انطباعات لها جذورها في بنائهم القيمي. فالإدارة مهمة لتنسيق وتنظيم وتوجيه الجهود الفردية عن طريق فلسفة تتناسب مع أفرادها، وفلسفة الإدارة تمثل مجموعة القيم والمبادئ الموجه والتي يقصد بها أن تكون الأساس للسلوك الإداري (الطويل، 1998).

ويتفق التربويون على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة في تسيير العملية التعليمية التعلمية في مدرسته. ولكي يكون مدير المدرسة ناجحاً في مدرسته لا بد وأن يكون لديه نضج علمي مناسب مع نوع المرحلة التي هو قائد لها، وأن يكون لديه نضج مهني، ولديه القدرة على ضبط النفس، وأن يتمتع بعقلية علمية منظمة، وبأسلوب علمي في التفكير. لذا يتطلع مدير المدرسة الذي يتمتع بقدر كبير من التميز والاحترام إلى تكوين خلفية تربوية تمكنه من تطوير فلسفة شخصية تمكنه من إحداث التوازن المطلوب بين أفراد هيئة التدريس (فهيم ومحمود، 1993؛ العمري، 1992).

ويعد القائد الأخلاقي مسؤولاً عن زيادة الوعي لدى أتباعه تجاه كل ما هو صحيح وجيد وهام وجميل في المجتمع، كما يعد ذلك القائد مسؤولاً عن الارتقاء بظموحات أتباعه تجاه تحقيق أحلامهم الذاتية، وذلك بغرس المثل الأخلاقية العالية في نفوسهم، وبقناعهم بأن يتجاوزوا مصالحهم الذاتية لخير جماعتهم أو مجتمعهم (Bass,1998,171).

ورأى وينر بارك (Wener Barke) بأن تطور التنظيم الإداري يقوم على بعدين: أحدهما التغيير المستمر والشامل في المستويات الثقافية لجميع العاملين، وثانيهما تكامل أهداف التنظيم مع حاجات الأفراد. ويعتبر تفاعل المدير مع المعلمين من المتغيرات التي تحدد سلوكهم الفاعل، وهناك جانبان أساسيان فيما يتعلق بأسلوب المدير وهما: فئة المديرين الذين يركزون اهتمامهم على تعزيز العلاقات الاجتماعية مع الهيئة التعليمية، لكسب السلطة والنفوذ سعياً لتنظيم العمل داخل المدرسة، وثانياً فئة المديرين الذين يركزون اهتمامهم على العمل نفسه بحيث تنصب جهودهم على تنظيم العمل. إن أهمية البعد الأخلاقي للإداري التربوي يشكل محورا أساسيا يجب العناية به عند استقطاب إداري المستقبل (الطويل، 1989).

فمعرفة المدير للقيم التي تؤثر في سلوكه ذات أهمية بالغة باعتبارها أنها تساعد على فهم ذاته، وهذا يتحقق من خلال الوعي بطبيعة القيم التي يعتقد بها، وكيف تشكلت وكيف يمكن نقلها للآخرين. وقد عدّ شايين (Schein,1985) القيم جوهر القيادة، وقد وصف فينبرغ (Finberg) المدير الناجح بأنه المدير الذي يعتقد بقيم احترام الذات، واحترام الآخرين، وإدراكه بوجود رغبة الاستقلالية لدى الآخرين والاستمتاع بالحافز والصبر في معالجة المشكلات التي تواجهه والاستمتاع بالخبرة التي يحصل عليها من العمل (هيجان، 1992، 15).

وقد اورد برتشارد (Prichard,1966) عدداً من المنطلقات الأخلاقية لمدير المدرسة وهي كالآتي (الطويل، 1999: 25):

- أن يتم احترام شخصية كل فرد في النظام.
 - أن لا يتم اتخاذ أي قرار دون تشاور مناسب.
 - أن يتم الالتزام بالتعامل مع الزملاء باحترام وتقدير.
 - أن يتم الالتزام بعدم التعصب أو التحيز.
 - أن يتم الالتزام باستخدام المصادر والتسهيلات المدرسية كافة بعدالة وفاعلية وكفاية.
 - أن يتم الالتزام بمساءلة الإداري عن تصرفاته وتصرفات مرؤوسيه.
- ومن الأخلاقيات أن يتوخى المدير العدل ويعمل بروحه ويؤثر في المرؤوسين ليجعلهم أقرب إلى العدل منهم إلى الاستئثار بالمنفعة دون زملائهم، ولترهيبهم من اغتصاب حق الآخرين. كما ينبغي على المدير أن يتحرى قدرات الأفراد وكفاياتهم في توزيع الأعمال والمهام عليهم (عابدين، 2001، 249).
- وأخيراً فإن قيم المدير هي التي تحكم سلوكه سلباً أو إيجاباً، وإن تناقض قيمه يسبب له القلق والحيرة والتشتت وعدم التركيز، وأي الأهداف يحقق وبأي المهام يبدأ أولاً، ورغبات أي الأفراد يلي، وينعكس ذلك على أدائه وتعامله مع الأفراد العاملين معه من إداريين ومعلمين وطلبة وعاملين داخل المدرسة، ومن يتعامل معهم خارج المدرسة.

الصراع القيمي:

يعد مفهوم صراع القيم (Values Conflict) من المفاهيم الحديثة نسبياً، إذ تمت الإشارة إليه في ثنايا الأبحاث النفسية والاجتماعية في أثناء الحديث عن ظاهرة الانومي (Anom) (اللامعيارية) في كتابات كل من اميل دوركهايم (E. Durkheim)، وتالكوت بارسونز (T. Parsons)، وروبرت ميرتون (R. Merton).

وعلى الرغم من الإشارات الضمنية لهذا المفهوم، إلا أن الدراسات السيسولوجية لم تشر صراحة إلى مفهوم الصراع القيمي كظاهرة جديرة بالاهتمام والدراسة. " ولعل أولى المقالات التي أشارت صراحة إلى هذا المفهوم ذلك الذي كتبه لورنس فرانك (L. Frank) سنة 1925، والذي عنوانه " المشكلات الاجتماعية ". إلا أن هذا المقال لم يلفت الأنظار إلى وجود ظاهرة صراع القيم. وقد ظلت صفحات علم الاجتماع خالية من أية مضامين تتعلق بهذه الظاهرة، إلى أن جاء عالما الاجتماع كويلر وهاربرت (Culier & Harpert) وقاما بتحديد ظاهرة الصراع القيمي في كتابيهما " المجتمع الأمريكي: القيم في صراع " سنة 1949. وقد اعتبر الصراع الاجتماعي عامة، وصراع القيم خاصة، ظاهرتين طارئتين على تكامل الأنساق الاجتماعية (احمد، وعبد المعطي، 1987، 41).

لقد قام بعض الباحثين بدراسة العلاقة بين ظاهرة الصراع القيمي والمتغيرات الاجتماعية الأخرى، كما فعل عالم الاجتماع فهبوج كابوت (F. Cabot) عندما قام بعملية الربط بين صراع القيم وتباينها من جانب، وتباين القيم والنظام الطبقي السائد في المجتمع الأمريكي من جانب آخر. كذلك ربط شالرز هوبارت (C. Hobart) ظاهرة الصراع القيمي بالنسق الاقتصادي، من خلال التركيز على الجوانب المعوقة وظيفياً لصراع القيم؛ لأنه يحدث تحت ظروف بنائية محددة تؤدي، أو تساعد بالتالي على تفكك العلاقات البنائية (العزام، 1998).

عرف ويلر (Weller) صراع القيم بأنه: "تضاد بين اتجاهين أساسيين من اتجاهات القيم، كالتضاد الذي يحدث بين القيم المنبثقة عن التنظيم الاجتماعي وتلك التي ترتبط بمثل إنسانية أشبه ما تكون مثالية" (أحمد وعبد المعطي، 1987، 75).

أما أحمد وعبد المعطي (1987، 77) فعرفا صراع القيم بأنه: "عدم وجود اتساق وانسجام داخل نسق القيم ينتج عن تباينها وتناقضها، ويقصد بتباين القيم تغير واختلاف وظيفة كل منهما وتعارضه مع وظائف وغايات القيم الأخرى، ويرتبط هذا التباين في جوهره بالجماعات والطبقات والنظم الاجتماعية".

يلاحظ أن التعريف الأخير أكثر شمولاً وأكثر تحديداً لمفهوم صراع القيم، وحسب موضوع هذه الدراسة فإنه يمكن تعريف الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية على أنه وجود تعارض وتناقض بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية نتيجة لطبيعة كل منهما، فكل منهما يعبر عن رغبات وتفضيلات مستوحاة من ثقافة ومن عادات وأنظمة مختلفة، فقد تدعو القيم التنظيمية المدير مثلاً إلى دعم وتعزيز من تتوفر فيه الكفاية بغض النظر عن شخصه، في حين تدعوه القيم الاجتماعية إلى دعم القرابة، وهنا يجد المدير نفسه أمام حالة من التعارض والتناقض بين ما تتطلبه منه القيم التنظيمية وبين ما تتطلبه منه القيم الاجتماعية.

ب. الأدب النظري المتعلق بموضوع الأداء الوظيفي:

تتأثر مهمات مدير المدرسة بوظيفة المدرسة المتغيرة من عصر لآخر، ومن بلد لآخر، وبطبيعة النظام التربوي في المجتمع. ذلك أن مهمات مدير المدرسة تتمحور حول تهيئة الظروف وتوفير الإمكانيات التي تساعد الطالب على النمو المتكامل والمساعدة في تحسين العملية التعليمية التعلمية، من أجل تحقيق النمو المطلوب وتحقيق أهداف المجتمع (سمعان ومرسي، 1975).

مفهوم الأداء الوظيفي:

لقي موضوع الأداء الوظيفي، ولا يزال، اهتماماً من قبل المختصين على الصعيدين النظري، ممثلاً بالعلماء والكتاب والأكاديميين، والعملي ممثلاً برجال الأعمال والمديرين وصناع القرار.

ويعني الأداء في اللغة القيام بالواجب، وهو مشتق من الفعل (أدى تأدية)، بمعنى أوصله وقضاه، وهو أداء للأمانة من غيره، وأدیت له حقه: أي قضيته (الفيروزآبادي، 1987، 1624-1625).

واصطلاحاً وردت عدة تعريفات للأداء الوظيفي فقد عرفته الشديفات (1999) بنشاط يمكن الفرد من إنجاز مهماته أو الأهداف المحددة له بنجاح.

وعرفه الحوامدة والفهداوي (2002، 170) بأنه: "مجموعة من السلوكيات الإدارية، ذات العلاقة، المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمته وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية".

واشار بركس (Brucks) إلى أن الأداء هو نتاج لثلاثة عوامل هي: القدرة والدافعية والبيئة، وإن كل عامل من العوامل الثلاثة لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، بل من خلال تفاعله مع العاملين الآخرين، كما أن أي خلل في هذه العوامل يؤدي إلى ضعف الأداء (Gillies, 1994).

المهارات اللازمة للأداء الوظيفي:

هنالك مجموعة من المهارات الضرورية والهامة، التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة لتحقيق الأهداف المدرسية بنجاح، ومنها:

1. المهارات الإدراكية/ التصورية:

وتتمثل بقدرة المدير على الرؤية الشاملة للمؤسسة التربوية، باستيعاب مجمل نشاطات العمل كمنظومة موحدة، مكونة من جزئيات داخلية متصلة اتصالاً عضوياً، بالقدر الذي يجعل ما يتم في كل جزء يؤثر تأثيراً فاعلاً في مجمل التنظيم، بالإضافة إلى مدى كفاية المدير في ابتكار الأفكار وتعرف المشكلات والإحساس بها، ومحاولات البحث في إيجاد الحلول، والتوصل إلى آراء، وتحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة لها، وربط الأسباب بالمسببات، وابتداع الطرق والأساليب لحل أوجه الصراع وإثراء كل هذه القدرات بالدراسة والتأمل في التجارب المماثلة (مرسي، 2001).

2. المهارات الإنسانية:

وتشير إلى قدرة المدير على العمل بفعالية كعضو في جماعة تمكنه من إقامة علاقات ودية وتعاونية مع المعلمين، إضافة إلى قدرته على قبول الآخرين وتقديرهم والتعاطف معهم، وهذا يعتمد على قدرة المدير في معرفة العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني، وهي تتصل بعوامل ثلاثة، أولها: الخصائص النفسية للأفراد، التي تعكس القدرة على الإدراك والتصور وتمثل الدوافع والرغبات والاتجاهات والميول. ويشمل العنصر الثاني تأثير الحالة التي ينتمي إليها الفرد وما تحمله من عادات وتقاليد وتؤثر تأثيراً مباشراً في سلوكه. أما العنصر الثالث والأخير فيتكون من المقومات الروحية والثقافية والحضارية والدينية، وتشمل الدين واللغة والقيم الموروثة والعرف العام للجماعة، إذ إن تفهم المدير العميق لتلك العناصر يساعده في تعرف الدوافع الذاتية لسلوك الأفراد في المدرسة (الطويل، 1986).

3. المهارات الفنية:

وتتعلق بالأساليب والطرق التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها. وينبغي على المدير أن يكون على دراية ومعرفة عامة، بما يقوم به جميع المتخصصين الذين يعملون تحت رئاسته وقيادته، ومن الأعمال التي تتطلب هذه المهارة التخطيط، ورسم السياسة التعليمية، وإعداد الميزانية، وتنظيم الاجتماعات المدرسية، وكتابة التقارير، وتوزيع العمل وغيرها (مرسي، 2001).

وأشار فهمي ومحمود (1993)، إلى مجموعة من المعلومات المتخصصة والكفايات الضرورية التي يحتاجها مدير المدرسة لتمكنه من القيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه ومنها:

- معرفة الطبيعة الإنسانية ومراحل النمو، وسيكولوجية التعلم التي تستند إليها طرق وأساليب التدريس وتعتمد عليها المناهج الدراسية.
- خلفية قوية في العلوم الاجتماعية لفهم المدرسة والمجتمع المدرسي كنظم اجتماعية.
- تعرف مشكلات واحتياجات الأفراد والجماعات داخل المجتمع المحلي ومجالس أولياء الأمور والمعلمين، ومحاولة العمل على حلها وتليتها.
- تمتعه بمهارات اجتماعية من أجل التنسيق بين القوى المختلفة، التي تؤثر في عمل المدرسة.
- القدرة على العمل التعاوني القيادي.
- تميزه بقدر كبير من الاحترام والتميز بين الجميع.
- امتلاك مهارات من أجل إدارة تقييم الطلبة والمعلمين.
- الإلمام بالأساليب الإشرافية من أجل تحقيق تقدم العملية التعليمية.

الوظيفة الاجتماعية لمدير المدرسة:

تعد المدرسة مؤسسة تربوية يفترض أن تعكس اهتمامات مجتمعتها وطموحاته الحضارية والثقافية، وأن تهتم بما يدور في هذا المجتمع، لذا فإن هناك ضرورة لتوثيق الصلة وتعميقها بين المؤسسة المدرسية وبين المجتمع الذي تنشط فيه العملية التربوية، فالعملية التربوية لا تتم في فراغ بل هي عملية اجتماعية انطلاقاً من أن التربية نظام اجتماعي، يتفاعل مع التنظيم الاجتماعي الكلي. فهذا جون ديوي (John Dewey) يشير إلى أن توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع لها دروبٌ ومسالك متعددة، من بينها إيجاد علاقات وثيقة بين المدرسة والبيت، على اعتبار أن مثل هذه العلاقات إذا ما بنيت على أسس سليمة يمكن أن تكون دعامة من دعائم التعليم الجيد في الدول المتقدمة، حيث نجد اهتماماً من أولياء الأمور بالمدرسة من خلال تقديم العون للارتقاء بالعملية التربوية. كما نجد المديرين يهتمون بتشجيع الآباء والأمهات على التفاعل مع المدرسة في معظم المجالات (حجي، 1998).

كما أكد ديوي على المدرسة أن تتجاوز الأهداف التعليمية وفتح أبوابها والانخراط في العالم المنافس المحيط بها، ويتضمن البيت والطبيعة والصناعة (Jackson , 1998).

ورأى العمارة (1999) أن هناك مجموعة من المهمات التي يقوم بها مدير المدرسة، منها:

- تشكيل مجالس أولياء الأمور والمعلمين.
- متابعة قرارات مجالس أولياء الأمور والمعلمين.
- تشجيع زيارات أولياء الأمور لمتابعة أبنائهم.
- تحديد إمكانات وإسهامات المجتمع المحلي.
- متابعة الفعاليات والأنشطة.

محددات الأداء الوظيفي:

يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل ومن خلال فرص عديدة تحدد مستوى الأداء الفردي ويمكن القول أن الأداء الوظيفي للأفراد يتأثر بعدة عوامل هي:

1- العوامل البيئية (العديلي، 1993: 21-22):

وهي التي تتضمن:

أ- البيئة الاجتماعية والثقافية والحضارية وتتضمن العادات والتقاليد والقيم والأعراف والمواقف والاتجاهات وأنماط السلوك الثقافية التي يتعلمها الإنسان من بيئته ويتقبلها كأنماط اجتماعية وحضارية أثناء سلوكه اليومي.

ب- البيئة المادية: وهي كل ما يحيط بالإنسان من مثيرات مادية.

2- العوامل النفسية (سيزلاقي وولاس، 1991: 54):

يقصد بالعوامل النفسية تلك العوامل الكامنة في الفرد وهي تتمثل في الدوافع والشخصية والإدراك والتعلم. فالدوافع تعمل كعوامل نفسية وسيطة تؤثر على السلوك استجابة لأحداث بيئته، وفي هذا المجال يمكن التفرقة بين الدوافع الأولية وهي الدوافع الفطرية التي يولد بها الإنسان والتي تقاوم التغيير بشدة وهناك الدوافع الثانوية والتي يتم اكتسابها بمرور الزمن من خلال التعلم، وتمثل أهم الدوافع المرتبطة بالعمل في دوافع الإنجاز أي الرغبة في تحقيق الأهداف، ودافع الانتماء، ودافع حب الاستطلاع.

ومن الممكن استخدام خصائص الشخصية لمعرفة الاختلافات الفردية بين الموظفين، فالشخصية توجه استجابات الموظف للمنظمة وتتوقف استجابة الفرد إيجابية كانت أم سلبية لنظام الرواتب أو نمط الإشراف أو نظام الاتصالات أو التغيير في الوسائل التقنية على خصائص معينة للشخصية مثل الحاجات

والتوقعات والاهتمامات والقيم والقدرات، من هنا فالمنظمة الفاعلة هي التي تسعى لاستيعاب تلك الاختلافات حتى يمكنها تحقيق مستوى أعلى من التلاؤم بينها وبين الغالبية من موظفيها.

ويعد الإدراك أداة أساسية لتفاعل العاملين وتكفيهم مع وظائفهم، فالأفراد في المنظمات يتعرضون لأنواع متعددة من المؤثرات مثل الأوامر الشفهية والرسائل المكتوبة والروائح والأضواء، ويتأثر إدراك الموظفين لهذه المؤثرات بخواص الشيء أو مصدر المنبهات الواردة أو بالمواقف أو بخصائص الشخص، ويتعين على المديرين أن يأخذوا تلك الاعتبارات في الحسبان عند التنبؤ بالصورة التي يدرك بها الآخرون وتصرفاتهم وأوامرهم.

ويعد التعلم عملية تحدث من خلالها تغيرات نسبية في سلوك الفرد وأدائه، وذلك بسبب الخبرات المكتسبة من الوظيفة والمنظمة والبرامج التدريبية، إضافة للقدرات التي توفر للفرد المؤهلات اللازمة للعمل بنجاح.

3- العوامل التنظيمية: وتتمثل في مناخ أو بيئة العمل المادية كالإضاءة والأجور والتهوية وفترات الراحة.

إن كل عامل من العوامل الثلاثة لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، وإنما من خلال تفاعله مع المتغيرين الآخرين، وإن مستوى الأداء سيكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معاً فإذا كانت العوامل الثلاثة إيجابية، فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة. أما إذا كانت العوامل السابقة جميعها متدنية، فإن محصلة الأداء ستكون منخفضة.

آثار صراع القيم على أداء الأفراد والمنظمات:

للقيم دور كبير ومهم في توجيه أقوال الفرد وسلوكه، وقد أشار (البطش والطويل، 1990:45) إلى أن أثر القيم على الفرد يتجلى في أدائه، إذ أنها تعمل على تركيز الجهود وتوجيهها، وإذا كان هذا هو أثر القيم على أداء الفرد فإن

وجود صراع بين القيم لدى الفرد يؤدي إلى إعاقة الفرد في التوافق (مرعي وبلقيس، 1984:35)، وإصابته بالتوتر والقلق والاضطراب والإحباط والتردد والانزعاج (العزام، 1998:80)، وربما يفضل الانسحاب من المواقف التي يعيش فيها حالة من صراع القيم، وهذا يؤدي في النهاية إلى تراجع أداء الفرد، وإن تراجع أداء الأفراد يؤدي في المحصلة النهائية إلى تراجع أداء المنظمة بشكل عام. ويؤدي صراع القيم كذلك إلى ظهور التفكك الاجتماعي وانتشار الانحراف (أحمد وآخرون، 1987).

فالقيم تؤثر في السلوك، إذ أن الأشخاص الذين تسود عندهم القيم الدينية يدركون الكلمات الدينية، ويتعرفون عليها بسهولة أكثر من غيرها من الكلمات، وكذلك من تسود عنده القيم الاقتصادية يقوم كل شيء في حياته في ضوء القيم الاقتصادية السائدة عنه، ولذا فإن تعديل القيم يؤدي إلى تعديل السلوك عند الأفراد والجماعات (زهران، 1982).

إذا فالصراع بين القيم، يؤدي بالفرد إلى الوقوع تحت طائلة المسؤولية القانونية والأدبية، وما يترتب على ذلك من عقوبات وجزاءات. لذا فإنه يتوجب على المنظمات التي تنمي روح الانتماء والولاء لدى أفرادها حتى يختار الأفراد دائماً القيم التنظيمية وحتى ولو كانت تتعارض مع غيرها من القيم الأخرى شخصية كانت أو اجتماعية (الحنيطي، 2003).

إن الصراع الناتج عن المسؤوليات والأنشطة الإدارية والفنية، تنعكس على أدائه، وفي الوقت نفسه تسبب له مشكلات متعلقة بإدارة مدرسته، والسبب أن مدير المدرسة لا يجد وقتاً كافياً لإنجاز هذه الأنشطة الضرورية، فتعدد مسؤولياته، وإثقال كاهله بالأعباء الفنية والإدارية والكتابية، وتناقض توقعات العاملين معه لدوره، وعدم الوضوح في الوظائف والمسؤوليات، قد تؤدي إلى الغموض، وتداخل المهام، وتشتت الأفكار، بالإضافة إلى افتقاره إلى السلطة الكافية والمسؤولية لاتخاذ القرارات المناسبة، وعدم وجود معايير دقيقة تستطيع أن تقيم

أداءه، وإعطاء الأفضلية غالباً للوظائف الإدارية، مما يجعله غير قادر على أداء عمله بطريقة فاعلة وكفاية عالية (أحمد، 2000، 265).

إن وجود الصراع بمستوى عال لدى مدير المدرسة، يجعله يشعر بالتوتر والقلق، ويصرف طاقاته في التغلب على الصراع بدلاً من استثماره في تحقيق أداء فعال، كما أن التعاون والمشاركة بين العاملين تكون في حدها الأدنى بسبب وجود الصراع، مما تنعكس آثاره عليهم وتتسبب في تدني أدائهم، وانخفاض فاعلية المنظمة أيضاً.

ثانياً: الدراسات السابقة:

كانت القيم وما زالت موضوع اهتمام المختصين بالدراسات الاجتماعية والفلسفية والتربوية والنفسية بشكل عام، وجذبت اهتمام الباحثين التربويين وغيرهم، مما دفعهم إلى إجراء العديد من الدراسات والبحوث حولها، بهدف التعرف على طبيعتها عند أفراد المجتمع باختلاف فئاتها العمرية وتنوع مستوياتهم الثقافية والعلمية بمختلف جنسياتهم (حمادات، 2003).

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيم بشكل عام في العديد من المجالات، إلا أن الدراسات التي تناولت القيم في مجال الإدارة تعد قليلة، كما أن الدراسات التي تناولت موضوع صراع القيم قليلة بشكل عام، وفي مجال الإدارة بشكل خاص، لذلك سيتم عرض بعض الدراسات المشابهة والدراسات القريبة من موضوعها، وقام الباحث باستعراض بعض هذه الدراسات التي تتعلق بالقيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، والأداء الوظيفي، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: دراسات ذات علاقة بالصراع القيمي والقيم الاجتماعية والتنظيمية.

1- الدراسات العربية:

قامت خضر (1988) بدراسة، هدفت إلى تعرف المشكلات الناجمة عن وجود الصراع القيمي داخل المدرسة الثانوية في مصر، بالإضافة إلى دور المدرسة الثانوية في مواجهة مشكلات الصراع القيمي بداخلها. اشتملت عينة الدراسة على فئتين هما: فئة التلاميذ وبلغ عددهم (499) تلميذا وتلميذة، وفئة المعلمين، وبلغ عددهم (78) معلما ومعلمة من ست مدارس. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي والملاحظة المقصودة والمقابلة والاستبانة بأسئلة مفتوحة ومقيدة. وكشفت الدراسة عن وجود صراع قيمي لدى أفراد العينة الكلية من الجيلين في مستويات ثلاث هي: (صراع حاد، صراع، اختلاف). وكان لكل من: مكان الإقامة، العمر، الجنس، وكذلك اختلاف التخصص الدراسي للتلاميذ، واختلاف المستوى الاجتماعي لدى فئة التلاميذ دور مهم في وجود الصراع بمستوياته لدى الفئتين في البيئتين. وأوضحت الدراسة وجود تفاوت كبير في بعض القيم وتشابه في أخرى، فمثلا قيمة الطاعة ظهر بها صراع حاد في ستة متغيرات، خمسة منها بالريف ولصالح فئة التلاميذ، ومتغير واحد يتعلق بالحضر. كما ظهر الصراع الحاد في قيمة المشاركة في خمسة متغيرات بالريف ولصالح التلاميذ. وأظهرت الدراسة كذلك وجود مشكلات رئيسة وكانت على الترتيب: مشكلات نفسية تعليمية بلغت عند الطلبة أكثر من المعلمين، ومشكلات مجتمعية مدرسية بلغت نسبة (13%) عند الجيلين (المعلمين والطلبة)، ومشكلات سياسية بلغت نسبة (4%) في كلا الفئتين، ومشكلات ثقافية بلغت نسبتها عند جيل المعلمين أكثر من فئة الطلبة.

وأجرى الغرايبة (1992) دراسة هدفت للتعرف على أثر القيم لدى مديري المدارس الثانوية على سلوكهم الإداري في محافظة اربد. وتكونت عينة الدراسة

من (84) مديراً ومديرة من المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد وعجلون. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أثر القيم على السلوك الإداري للمديرين كان متوسطاً.

وهناك دراسة قام بها العزام (1998)، بهدف معرفة طبيعة صراع القيم لدى الشباب في الريف الأردني والكشف عن مصادره وبيان مظاهره، وطبقت الدراسة على عينة من الشباب والشابات من قرى قضاء الوسطية في محافظة اربد. وبينت نتائج الدراسة أن الشباب يعانون من ارتفاع درجة مظاهر صراع القيم، وهذه المعاناة واضحة في المجالات الأسرية والاقتصادية والسياسية والدينية والترويحية، وقد تجلت هذه المظاهر في الحيرة، والقلق، والاضطراب، والإحباط، والتردد، والانزعاج من القيم التقليدية التي تنادي بها الأجيال القديمة في الريف الأردني.

كما قام مرسي (2001) بدراسة بعنوان العلاقة بين القيم الاجتماعية والقيم التربوية في ممارسة التعليم ومدى التزام المعلمين بها. حيث تكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة في محافظة جرش تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن وجود القيم الاجتماعية والتربوية كان بدرجة كبيرة جداً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التزام المعلمين بالقيم الاجتماعية والتربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد أجرى الحنيطي (2003) دراسة ميدانية تحليلية، هدفت إلى معرفة مدى وجود صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن، ومدى تأثير خصائصهم الشخصية والوظيفية في ذلك، والكشف عن أسباب هذا الصراع، ومعرفة الجوانب الوظيفية التي يتعرض فيه الموظفون للصراع بشكل كبير. ومعرفة الآثار التي ترتبت على هذا الصراع، وبحث

طرق وأساليب التعامل معه والتخفيف من حدته. اشتملت عينة الدراسة على أربع وزارات حكومية تم اختيارها عشوائياً، حيث بلغ عدد أفراد العينة (327) موظفاً بنسبة (15%) من مجموع الموظفين في الوزارات الأربع. توصلت الدراسة إلى وجود درجة متدنية من الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية بين الموظفين في الأجهزة الحكومية، وأن الموظفين يميلون في اتجاهاتهم إلى تغليب القيم الاجتماعية على القيم التنظيمية، حتى وإن كان ذلك ضد المصلحة العامة، كما أظهرت الدراسة أن السبب في وجود صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية يعود إلى العادات والتقاليد التي بدورها تدفعهم وتجبرهم على خدمة الأصدقاء والأقارب وإعطائهم الأولوية ضد الآخرين، أي أن للعادات والتقاليد تأثيراً جوهرياً في حدوث الصراع بين القيم، كذلك توصلت الدراسة إلى أن عدم الالتزام بالدين هو أحد الأسباب المهمة في الصراع القيمي.

2- الدراسات الأجنبية:

قامت مارياكلایس (Mariaclise, 1994) بدراسة هدفت إلى معرفة أثر القيم والمفاهيم والمعتقدات في التعامل بين شخصي لمديري المدارس الحكومية في ولاية تكساس. وقد تكونت عينة الدراسة من (361) مدير مدرسة عامة. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود علاقة بين قيمتي الاستقلالية والالتزام بأهداف المؤسسة، وعلاقة الالتزام بالسلوك الشخصي للمدير وأثره في المفاهيم المؤسسية.

وأجرى مكيني (Mckinney, 2000) دراسة هدفت لمعرفة العلاقة بين انسجام القيم للفرد مع الالتزام والفاعلية. وتكونت عينة الدراسة من (303) من أعضاء الهيئات التدريسية لمدارس الإناث الكاثوليكية في المرحلة الثانوية، و(22) إدارياً من هذه المدارس. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التوافق الذي يشمل أفراد الهيئة التعليمية والالتزام والفاعلية، كما أن للالتزام أثراً قوياً في الفاعلية.

وهدفت دراسة جيل (Gill, 2000) إلى فحص العلاقة بين مدى تناسب قيم الفرد والالتزام التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (60) مديراً في ولاية منيسوتا. وقد تم استخدام مقياس القيم الشاملة الموضوع من قبل شوارتز للبيئة التنظيمية. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن قيم المؤسسة من أهم العوامل في تحديد وتقدير التزام الموظف نحو مؤسسته.

3- دراسات الأداء الوظيفي:

أ- الدراسات العربية:

أشارت دراسة صلاح (1985) إلى تقييم أداء مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن كما يراها المديرون، والمديرات. وذلك في مجالات التخطيط، والتطوير، والعمل مع المعلمين وتنميتهم، والعمال الكتابية والإدارية، والعمل مع الطلبة والعمل مع المجتمع المحلي. وقد تألفت عينة الدراسة من (51) مديراً، و(49) مديرة. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن نسبة تحقيق الكفايات حسب تقديرات مديري المدارس، ومديراتها مرتفعة، عدا كفايتي التقييم وتحسين المنهاج، إذ كانت نسبة تحققها متوسطة.

دراسة قام بها عمر (1990) بهدف التعرف إلى واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية في كل مجال من مجالات العملية الإدارية الرئيسية وهي: علاقة المدير بالمعلمين، وبالطلبة، وبالمجتمع المحلي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة مكونة من (72) فقرة على عينة الدراسة المكونة من (130) فرداً في جميع المدارس الثانوية لمديريات التربية والتعليم لعما الأولى والثانية، ومحافظه البلقاء. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، وكذلك ممارسة مديري المدارس لهذه المجالات متقاربة في جميع مجالات الدراسة.

أشارت دراسة الغامدي (1992) إلى الدور المثالي والرسمي والواقعي لمديرة المدرسة الثانوية دراسة مقارنة في مدينة جدة في السعودية. تكونت عينة الدراسة من (18) مديرة، و(192) معلمة، و(154) موظفة إدارية. وأوضحت النتائج أن أهم النشاطات التي تقوم بها مديرة المدرسة الثانوية تتعلق بالتنظيم الإداري والمالي، والتنشئة الدينية، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والإشراف على المباني المدرسية. وجاءت ممارستها تجاه المعلمات والإداريات والطالبات، وإحداث التجديد والتطوير التربوي، وتنمية العلاقات الإنسانية في مرتبة أدنى من الأهمية.

وأوضحت دراسة المخلافي (1992)، حول واقع الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في اليمن، تكونت العينة من (93) مديراً، وجمع المعلومات استخدمت استبانة مكونة من (110) فقرة، شملت ستة مجالات هي: التخطيط، والتنظيم، والاتصال، والتقييم، والقيادة، واتخاذ القرار. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين لإتخاذ القرار والقيادة والتقييم كانت عالية، في حين كانت متوسطة في التخطيط والاتصال.

وتناولت دراسة إسماعيل (1995) حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لضواحي عمان لعمليات الإشراف التربوي المنوطة بهم. وتكونت العينة من (54) مديراً ومديرة. وجمعت البيانات باستخدام استبانة مكونة من (80) فقرة، وقد شملت مجالات الإشراف على التنظيم المدرسي، والشؤون الإدارية، وتحسين المنهاج وتطويره، وشؤون الطلبة، والعمل مع المعلمين وتنمية مهاراتهم، وأخيراً الاهتمام بالمجتمع المحلي. عولجت البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، وتحليل التباين الأحادي. وأشارت النتائج أن درجة ممارستهم لمهامهم كانت متوسطة من وجهة نظرهم ونظر المعلمين، وأجمعت المجموعتان على أن أفضل النتائج كانت تتعلق بالإشراف والتنظيم المدرسي، وشؤون الطلبة، أما أقلها فهو الاهتمام بالمجتمع المحلي.

وهدفت دراسة نصير(2001) إلى معرفة درجة ممارسة الصلاحيات الفنية والإدارية والمالية لمديري المدارس الثانوية في محافظة اربد. وتكونت العينة من (174) مديراً ومديرة. استخدمت استبانة مكونة من(45) فقرة، تعلقت بالممارسات الفنية، والإدارية والمالية. واستخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي. وأشارت نتائج الدراسة أن المديرين لديهم مستوى عالٍ جداً من الأداء، وقد تم ترتيبها تنازلياً من وجهة نظرهم وهي: الممارسات المالية، والممارسات الإدارية، وأخيراً الممارسات الفنية، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر المركزية في تفويض الصلاحيات تعزى للمؤهل العلمي، والخبرة، وموقع الدراسة، وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على اثر اللامركزية في تفويض الصلاحيات تعزى للمديرية.

وأجرى القواسمة (2003) دراسة تناولت تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في البحرين، تكونت عينة الدراسة من (33) مديراً ومديرة، و(432) معلماً ومعلمةً من المدارس الحكومية، وجمعت البيانات من خلال استبانة مكونة من (45) فقرة، تعلقت بممارسات المدير، وحسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار الثنائي، وتحليل التباين الأحادي. وبينت النتائج أن مستوى الأداء بلغ دون المستوى المتوقع، ولا توجد فروق جوهرية في مستوى الأداء الوظيفي بين المديرين والمديرات، والمدارس الابتدائية والإعدادية، كما وأشارت إلى وجود فرق جوهري في مستوى الأداء الوظيفي للمديرين في المدارس الإعدادية تبعاً للتفاعل بين متغيري الجنس والمدرسة.

وقامت اليازجين (2003) بدراسة هدفت إلى تعرف علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. وقد تكونت عينة الدراسة من (326) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية

الطبقية. وقد استخدمت أداتين لجمع المعلومات، أداة صراع الدور وتكونت من (40) فقرة، وأداة الأداء الوظيفي وتكونت من (80) فقرة. ومن النتائج التي توصلت إليها، أن مستوى الصراع لدى مديري المدارس كان أقل من المتوسط، وأن مستوى الأداء الوظيفي للمديرين كان متوسطاً، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور للمديرين والخبرة الإدارية في حين أشارت النتائج إلى وجود فروق تعود للمؤهل العلمي للمدير. كما أظهرت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للخبرة الإدارية والمؤهل العلمي للمدير على الأداء الوظيفي له.

وأجرت الجرادين (2004) دراسة هدفت إلى تعرف الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم. وقد أجريت على عينة مكونة من 290 مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. وجمع معلومات الدراسة، فقد طورت الباحثة ثلاث أدوات هي: أداة قياس مستوى الأداء الوظيفي، وأداة قياس درجة استخدام مهارات التعامل لديهم، وأداة قياس مستوى التوتر للمديرين. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة كان متوسطاً.
- وجود علاقة ارتباطية عكسية غير دالة إحصائياً بين مستوى الأداء الوظيفي ومستوى التوتر لدى المديرين.
- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين ودرجة استخدام مهارات التعامل.
- وجود تباين مفسر لدرجة استخدام مهارات التعامل في مستوى الأداء الوظيفي بما نسبته (41%)، بينما بلغ التباين المفسر في مستوى الأداء الوظيفي الناتج عن مستوى التوتر 0.027%، في حين بلغ التباين المفسر

في مستوى الأداء الوظيفي الناتج عن متغيري مستوى التوتر ودرجة استخدام مهارات التعامل مجتمعين (44%) تقريباً.

ب- الدراسات الأجنبية:

أوضحت دراست دياز (Diaz,1994) تقييم دور مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة كقيادة تربويين. وشملت الدراسة على (200) مديراً من خمس مقاطعات في سان فرانسيسكو (San Francisco) الأمريكية. واستخدمت استبانة مكونة من المعلومات الديمغرافية المتعلقة بالمدير ومدرسته، وأهم المسؤوليات لديه، والمشاكل الصعبة التي تواجهه، والأمور التي يحتاج فيها إلى تدريب. وأشارت النتائج إلى أن المديرين قد رتبوا مسؤولياتهم تنازلياً، وهي التعليمات، والخدمات الطلابية، والإشراف والإدارة، والمناهج، والعلاقات الإنسانية، والأعمال الكتابية، والخدمات الطلابية، والمنهاج، والعلاقات الإنسانية. وأن المشاكل الصعبة لديهم هي: نقص الدعم المادي، والتعامل مع أولياء الأمور، ونقص في مشاركة أفراد المجتمع المحلي، وأن معظم المديرين يقضون وقتهم في الأعمال الإدارية الكتابية. وأوصت الدراسة أن يتلقى المديرين تدريباً مستمراً في الإشراف، والعلاقات الإنسانية.

وهدفت دراسة بوهانن (Buchanan,1994) إلى الكشف عن العلاقة بين عوامل التوتر النفسي الناجم عن العمل ومصادر مواجهته من جهة، وبين الأداء الوظيفي لمديري المدارس الأساسية والمتوسطة والثانوية من جهة أخرى. وتكونت عينة الدراسة من (107) مدير ومديرة من ولاية جورجيا الأمريكية. واستخدم الباحث ثلاث استبانات، الأولى لقياس التوتر النفسي، والثانية لمعرفة مصادر التوتر ومواجهته، والثالثة خصصت لنائب مدير المدرسة لتقييم أداء المدير. وتوصلت الدراسة أن المديرين يعانون من مستويات مختلفة من التوتر تراوحت درجاتها بين متوسطة وعالية، وأظهرت الدراسة عدم وجود علاقة جوهرية بين التوتر النفسي ومصادر مواجهته من جهة، وبين الأداء الوظيفي من جهة ثانية.

دراسة قام بها فريد (Fried,1998) هدفت إلى تفحص الأثر التفاعلي لصراع الدور وغموض الدور على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في ولاية ميسوري. وقد أجريت على عينة مكونة من (295) مديراً ومديرة، وبينت نتائج هذه الدراسة أن الزيادة المتزامنة لصراع الدور وغموض الدور تؤدي إلى تدني في مستوى الأداء الوظيفي للمديرين. وبينت كذلك أن صراع الدور وغموض الدور لهما تأثيرات ضارة وشديدة على الأداء الوظيفي للموظفين، وبينت كذلك أنه كلما زادت الخبرة الإدارية للمديرين فإن غموض الدور يقل ويتحسن مستوى الأداء الوظيفي للمديرين.

وقام سكوب (Schoob,2000) بدراسة هدفت إلى بيان العلاقة بين الشخصية والأداء الوظيفي في ظل الظروف غير الروتينية لدى مديري بعض المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (212) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى أن الشخصية التي تتميز بالنظرة الإيجابية والتنظيم والمرونة يقلل من الضغوطات التي يتعرض لها المديرون وتسهل الاداء الوظيفي. كما أن الشخصية التي لا تتميز بالنظرة الإيجابية والتنظيم والمرونة تزيد من ضغوطات العمل التي يتعرض لها المديرون وتعيق أداؤهم الوظيفي.

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين أن هناك دراسات تربوية، وأخرى غير تربوية كثيرة، تناولت موضوع صراع القيم وموضوع الأداء الوظيفي، والعلاقة بينهما. وقد تلخصت نتائج الدراسات السابقة بما يلي:

1- أن غالبية هذه الدراسات حاولت دراسة القيم لدى فئات المجتمع المختلفة، إلا أنها لم تتناول موضوع صراع القيم الاجتماعية والقيم

التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة. باستثناء دراسة الحنيطي التي تناولت الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن.

2- أكدت نتائج بعض الدراسات أن الموظفين في الأجهزة الحكومية يميلون في اتجاهاتهم إلى تغليب القيم الاجتماعية على القيم التنظيمية.

3- أكدت نتائج بعض الدراسات أن السبب في وجود صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية يعود إلى العادات والتقاليد التي تدفعهم وتجبرهم على خدمة الأصدقاء والأقارب، وإعطائهم الأولوية ضد الآخرين.

4- بعض الدراسات أكدت أن هناك علاقة إيجابية بين قيم العمل والأداء الوظيفي، حيث أن العمال الملتزمين بقيم العمل، أكثر رضياً، وأعلى أداءً من نظرائهم غير الملتزمين بتلك القيم.

وهناك جملة من الملاحظات على النتائج التي توصلت إليها الدراسات، وهي:

1- أن تلك الدراسات قد تناولت:

أ- الصراع القيمي لدى فئات مختلفة، وفي بيئات عمل مختلفة، مثل الشباب في الجامعات، والعاملين في مجال الحكومي، ورؤساء الأقسام الأكاديمية.

ب- علاقة الصراع القيمي بالأداء الوظيفي والرضى الوظيفي والولاء التنظيمي ومدة الخدمة.

ج- تأثير بيئة العمل وبنية المؤسسة الشخصية والهيكلية على الصراع القيمي.

2- دراسة واحدة أجريت في بيئة عربية تناولت الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في القطاع الحكومي في الأردن.

3- إن معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي أجريت والمتعلقة بمديري المدارس، هدفت إلى الكشف عن الصراع القيمي لديهم فقط، ولم تتناول علاقة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية بأدائهم الوظيفي.

لقد أفاد الإطلاع على هذه الدراسات في بيان أهمية هذه الدراسات، والتعرف على مصادر الصراع القيمي بشكل عام، والمشكلات التي تعترض المديرين ومجالات الأداء، حيث استعملت في بناء أدوات هذه الدراسة، كذلك تم الاستفادة من المراجع التي تم الرجوع إليها في تلك الدراسات، والمعالجة الإحصائية التي استعملت وتفسير النتائج التي توصلت إليها.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسات السابقة ذات العلاقة بالصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، إلا أنها أضافت متغيرات أخرى، كموقع العمل، والمؤهل العلمي، ومتغير الأداء الوظيفي، وعلى مجتمع آخر وهو مديري المدارس الثانوية العامة.

ما يميز هذه الدراسة عن بقية الدراسات، أنها بحثت الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، بالذات في المدارس الثانوية العامة في الأردن، وعلاقته بالأداء الوظيفي، وهو ما لم تبحثه تلك الدراسات بحدود علم الباحث، وكذلك تميزت هذه الدراسة بأنها طبقت على عينة طبقية عشوائية، واستخدمت أداتين لإجراء الدراسة، وهي استبانة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية، واستبانة الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل من هذه الدراسة وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها والطريقة التي اختيرت فيها، والأداة التي استخدمت فيها وكيفية بنائها وتطبيقها، والإجراءات التي اتبعت للتأكد من صدق الأداة وثباتها التي تم تطويرها للكشف عن الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وعلاقتها بالأداء الوظيفي. كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للخطوات التي نفذت بها الدراسة بالإضافة إلى الطرق الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات واستخلاص النتائج.

منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج المسحي الارتباطي باعتباره المنهج الملائم لغايات تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية للعام الدراسي 2005/2006. والبالغ عددهم (1235) مديراً ومديرة، منهم (545) مديراً، و(690) مديرة (وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2005/2006). والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية العامة، حسب الإقليم والجنس.

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين حسب الإقليم والجنس

النسبة المئوية	أعداد المديرين	الإقليم
٪17	214 ذكور	الشمال
٪20	246 إناث	
٪21	250 ذكور	الوسط
٪25	290 إناث	
٪07	100 ذكور	الجنوب
٪10	135 إناث	
٪100	1235	المجموع الكلي

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (370) مديراً ومديرة، منهم (165) مديراً، و(205) مديرة من مختلف مديريات التربية والتعليم في الأردن تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من بين مديري ومديرات التربية في إقليم الشمال، وإقليم الوسط، وإقليم الجنوب، وجرى بعدها اختيار ما نسبته 30٪ تقريباً من المديرين والمديرات العاملين في هذه المديريات، والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جنس المدير والأقاليم والمديرية التي يعمل فيها.

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب الإقليم والمحافظات والمديرية والجنس

المجموع	المديرات	المديرين	مديرية التربية	المحافظة	الإقليم
	العدد	العدد			
24	13	11	أربد الأولى	أربد	الشمال
14	8	6	أربد الثانية		
8	4	4	لواء الكورة		
10	5	5	لواء بني كنانة		
6	4	2	الأغوار الشمالية		
6	3	3	الرمثا		
13	8	5	جرش	جرش	
13	7	6	عجلون	عجلون	
21	12	9	البادية الشمالية الشرقية	المفرق	
14	8	6	البادية الشمالية الغربية		
129	72	57			المجموع
17	9	8	عمان الأولى	عمان	الوسط
24	13	11	عمان الثانية		
20	11	9	عمان الثالثة		
23	14	9	عمان الرابعة		
17	9	8	مادبا	مادبا	
23	13	10	الزرقاء	الزرقاء	
9	5	4	الرصيفة	البلقاء	
13	8	5	السلط		
7	4	3	عين الباشا		
6	3	3	الشونة الجنوبية		
5	3	2	دير علا		
164	92	72			المجموع

المجموع	المديرات	المديرين	مديرية التربية	المحافظة	الإقليم
	العدد	العدد			
13	7	6	الكرك	الكرك	الجنوب
10	6	4	المزار الجنوبي		
9	5	4	لواء القصر		
6	2	4	الأغوار الجنوبية		
13	6	7	الطفيلة	الطفيلة	
13	8	5	معان	معان	
13	7	6	العقبة	العقبة	
77	41	36			المجموع
370	205	165	المجموع الكلي		

والجدول (3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الحالية تبعاً لمتغيرات: الخبرة الإدارية للمدير (أقل من 6 سنوات، و6-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات). المؤهل الأكاديمي له (بكالوريوس، بكالوريوس + دبلوم، وماجستير، وأعلى من ماجستير). موقع العمل للمدير (مدينة، ريف، بادية).

جدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الخبرة	اقل من 6	76	20.6
	6 - 10	123	33.3
	اكثر من 10 سنوات	171	46.1
المؤهل	بكالوريوس	80	21.7
	بكالوريوس + دبلوم	161	43.4
	ماجستير	109	29.5
	أعلى من ماجستير	20	5.4
موقع العمل	مدينة	156	42.1
	ريف	140	37.8
	بادية	74	20.1
المجموع		370	100%

أداتا الدراسة :

لما كانت الدراسة الحالية تهدف إلى تعرف الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بالأداء الوظيفي، فقد كان من مستلزمات تحقيق أهداف الدراسة بناء أداتين لجمع معلومات الدراسة هما:

أ- أداة قياس الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.

ب- أداة قياس الأداء الوظيفي.

وفيما يلي عرض للخطوات التي تم اتباعها في بناء كلتي الأدوات، ودلالات الصدق والثبات التي تم التوصل لها.

1- أداة قياس الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية:

لقياس مستوى الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة، فقد تم بناء الأداة وفق الخطوات الآتية:

أ. مراجعة الأدب المتعلق بالقيم عموماً والصراع القيمي خصوصاً. فقد تم الاطلاع على العديد من المصادر والمراجع والأبحاث والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة منها: دراسة السرحان (1994)، دراسة العزام (1998)، ودراسة الحنيطي (2003)، ودراسة الزيود (2004).

ب. إجراء دراسة استطلاعية على عينة من المديرين تألفت من (20) مديراً ومديرة خارج عينة الدراسة، وطرح عليهم سؤال مفتوح، تمثل في تحديد ما هي مواقف الصراعات بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية التي تواجههم في أثناء عملهم.

ج. في ضوء ما سبق، تم التوصل إلى (30) موقفاً، كل منها يمثل صراعاً بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مدير المدرسة، تم وضعها على شكل فقرات، صيغت الفقرة منها على شكل جملة اتبعت بسلم إجابة مكون من خمس درجات: دائماً وغالباً وأحياناً ونادراً وأبداً. وبذلك تم التوصل لصورة أولية عن أداة قياس الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية.

- صدق أداة قياس الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية:

أ- تم عرض الأداة بصورتها الأولية على عينة مكونة من (15) عضو هيئة تدريس من العاملين في الجامعات الأردنية، وتقع تخصصاتهم في مجالات:

الإدارة التربوية والإشراف التربوي، والتخطيط التربوي، والقياس والتقييم، وأصول التربية.

ب. في ضوء الملاحظات التي تجمعت من المحكمين، تم الوصول إلى صورة أولية أخرى للأداة مكونة من (20) فقرة، وتم استبعاد بعض الفقرات في الصورة السابقة لعدم إجماع كثير من المحكمين على ملاءمتها، أو لكون ما تتضمنه من صراع موجود في فقرة أخرى من الأداة، وبناءً على ذلك عدت الأداة صادقة كنتيجة لما تحقق لها في صدق المحتوى.

- ثبات أداة قياس الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية:

للقوف على درجة ثبات الدرجات على أداة القياس جرى استخراج معامل الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test)، إذ جرى تطبيق الأداة على عينة مكونة من (20) مديراً ومديرة خارج نطاق عينة الدراسة، أخذوا من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية، وجرى إعادة تطبيق الأداة عليهم بفاصل زمني قدره أسبوعان بين مرتي التطبيق، جرى بعدها إيجاد معامل الارتباط بين الدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة في مرتي التطبيق، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.84) وعد معامل الثبات هذا مقبولاً لأغراض هذه الدراسة. وتكونت الأداة بصورتها النهائية من (20) فقرة.

2- أداة قياس الأداء الوظيفي:

للقوف على مستوى الأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، تم بناء أداة قياس الأداء الوظيفي وفق الخطوات الآتية:

التوصل لفقرات ومجالات الأداة، من خلال مراجعة الأدب النظري والمقاييس التي بنيت لقياس الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية. وتم الرجوع إلى دراسة صلاح (1985)، ودراسة الصمادي (1994)، ودراسة الجرادين (2004)،

ودراسة اليازجين (2003). وأمكن بناءً على ذلك تحديد مجالات الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية، والتوصل لل فقرات، وقد تم حصر مجالات الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية في ثمانية مجالات هي:

1. مجال التخطيط.
2. مجال الأعمال الإدارية والكتابية.
3. مجال تحسين المنهاج وتطويره.
4. مجال العمل مع المعلمين وتنميتهم المهنية.
5. مجال العلاقة مع الطلبة.
6. مجال التقييم.
7. مجال العلاقة مع المجتمع المحلي.
8. مجال الالتزام الأخلاقي في تطبيق القوانين.

بناءً على ما تم التوصل إليه من معلومات من خلال المصادر الواردة في الخطوة الأولى، تم التوصل إلى (80) مهمة وظيفية يقوم بها مدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن، تم صياغتها على شكل فقرات، صيغت الفقرة منها على شكل جملة اتبعت سلم إجابة مكونة من خمس فئات هي: دائماً وغالباً وأحياناً ونادراً وأبداً.

- صدق أداة قياس الأداء الوظيفي:

للتأكد من صدق الأداة تم عرضها على عينة مكونة من (15) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وتقع تخصصاتهم في مجالات: الإدارة التربوية والإشراف التربوي، والتخطيط التربوي، والقياس والتقييم، وأصول التربية. وقد تم أخذ جميع ملاحظات المحكمين، وتم استبعاد (10) فقرات، إما لعدم

إجماع أكثر المحكمين عليها، وإما لكونها تتضمن مهمة ضُمنّت في فقرة أخرى، كذلك تم إضافة بعض الفقرات التي تتضمن البعد الأخلاقي في مهام مدير المدرسة. وبذلك أصبحت أداة قياس الأداء بصورتها النهائية تتكون من (70) فقرة موزعة على ثمانية مجالات. ويوضح الجدول (4) الذي يبين توزيع فقرات الأداة بصورتها النهائية على مجالات الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية.

- ثبات أداة قياس الأداء الوظيفي:

للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) حيث تم توزيع الأداة على (20) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة من خارج العينة، وبعد مرور أسبوعين أعيد تطبيق الاختبار على الأفراد أنفسهم، وبعد تصحيح الإجابات وتفرغ الدرجات حسب العلاقة بين علامات المستجيبين في التطبيق الثاني، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي للأداة (0.81)، وقيمة الثبات هذه مقبولة وكافية لهذا النوع من الدراسات. والجدول (4) يشير إلى قيم معامل الثبات الكلي للأداء ولكل مجال من مجالات أداة قياس مستوى الأداء الوظيفي.

جدول (4)

عدد فقرات وقيم معامل الثبات المحسوبة لمجالات الأداء الوظيفي للمديرين

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيم الثبات بطريقة الاختبار وإعادة
1	التخطيط	10	0.79
2	الإداري والكتابي	13	0.83
3	تحسين المنهاج وتطويره	6	0.75
4	العمل مع المعلمين وتنميتهم المهنية	8	0.79
5	العلاقة مع الطلبة	9	0.79
6	التقييم	7	0.78
7	العلاقة مع المجتمع المحلي	9	0.77
8	الالتزام الأخلاقي في تطبيق القوانين	8	0.80
	الأداة ككل	70	0.81

إجراءات الدراسة:

بعد اختيار عينة الدراسة، وإعداد الأدوات بصورتها النهائية. تم الحصول على كتاب لتسهيل المهمة من جامعة عمان العربية للدراسات العليا الموجه إلى وزارة التربية والتعليم الأردنية. كما وحصل الباحث على كتاب من وزارة التربية والتعليم، مُوجَّهٌ للمديرين للتعاون وتسهيل مهمته. بعدها تم تنفيذ إجراء التطبيق، إذ تم الحرص على القيام بتسليم كل مدير ومديرة الاستبانة باليد، وقد تم جمع البيانات في الفترة الواقعة ما بين (2006/4/3 - 2006/5/30).

بعد أن تم الانتهاء من جمع البيانات، تم استخراج درجة لكل مدير ومديرة تمثل درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لديه، وذلك بترجمة سلم الإجابة اللفظي للفقرة إلى سلم رقمي على النحو التالي:

- أعطيت الدرجة (4) للاستجابة التي تمثل "دائماً".
- أعطيت الدرجة (3) للاستجابة التي تمثل "غالبا".
- أعطيت الدرجة (2) للاستجابة التي تمثل "أحياناً".
- أعطيت الدرجة (1) للاستجابة التي تمثل "نادراً".
- أعطيت الدرجة (0) للاستجابة التي تمثل "أبداً".

جرى بعدها استخراج درجة كلية على الأداة لقياس درجة الصراع العام لدى المدير، وذلك بجمع الدرجات التي حصل عليها المدير على جميع فقرات الأداة، وهكذا فإن الزيادة في الدرجة يعكس زيادة في مستوى الصراع لدى المدير (أعلى درجة 80 وأدنى درجة صفر). كما تم استخراج ثماني درجات لكل مدير ومديرة تمثل أداءه أو أداءها على مجالات الأداء الوظيفي له، ودرجة تمثل الأداء الوظيفي لمدير المدرسة إلى سلم رقمي، حيث أعطيت فئة الإجابة دائماً (5) درجات، وفئة الإجابة غالباً (4) درجات، وفئة الإجابة عادة (3) درجات، وفئة الإجابة أحياناً (2) درجة، وفئة الإجابة نادراً (1) درجة، (أعلى درجة 350 وأدنى درجة 70).

بعد ذلك تم جمع الدرجات التي حصل عليها المدير في كل مجال من مجالات الأداء الوظيفي، وجمع الدرجات التي حصل عليها على مجالات الأداة.

والسبب في استخدام أوزان مختلفة في الأداتين، هو أن الصراع يمكن أن ينتفي نهائياً، ولذلك وضع وزن لفئة إجابة أبداً (صفر)، بينما في حالة الأداء الوظيفي لا يمكن أن يكون الأداء الوظيفي (صفر) ولذلك وضع وزن لفئة

الإجابة نادراً (1) بالإضافة إلى أن سلم الإجابة في كلا الأدوات هو سلم ترتيبي وليس سلم فنوي، بمعنى أن القيم عليه لا تعكس مقادير بقدر ما هي قيم غرضها التوصل لترتيب أفراد عينة الدراسة.

متغيرات الدراسة :

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة، وتشمل ما يلي:

- الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.
- الخبرة الإدارية ولها ثلاث فئات هي: أقل من (6) سنوات، و(6-10) سنوات، و(أكثر من 10) سنوات.
- المؤهل الأكاديمي وله أربع فئات هي: درجة البكالوريوس، ودرجة البكالوريوس والدبلوم، ودرجة الماجستير، ودرجة أعلى من الماجستير.
- موقع العمل وله ثلاث فئات هي: مدينة، ريف، بادية.

ثانياً: المتغير التابع:

هو درجة الأداء الوظيفي حيث قيس بالدرجات على مجالات الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية بالأردن والأداء الوظيفي الكلي.

المعالجات الإحصائية :

من أجل إجراء المعالجات الإحصائية، أدخلت البيانات التي تم جمعها في ذاكرة الحاسوب، ومن ثم تم تحليل البيانات والمعلومات التي جمعت باستعمال الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن؟" تم استخراج

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات على فقرات أداة قياس الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.

- للإجابة عن السؤال الثاني: " ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن؟"، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات على فقرات أداة قياس الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية للعيينة ككل ومجالات الأداء الوظيفي لأداء مدير المدرسة الثانوية ودرجة الأداء الوظيفي العام للمدير للعيينة ككل.

- للإجابة عن السؤال الثالث: " هل تختلف درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن باختلاف كل من: المؤهل العلمي، والخبرة، وموقع العمل؟"، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات التي تمثل الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات: خبرة المدير، ومؤهله، وموقع العمل. كما تم إيجاد نتائج تحليل التباين الأحادي متبوعاً بنتائج اختبار شيفيه (Scheffee) للمقارنات البعدية في حالة المتغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة، وموقع العمل).

- للإجابة عن السؤال الرابع: " هل تختلف درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن باختلاف كل من: المؤهل العلمي، والخبرة، وموقع العمل؟" تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات على مجالات الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية ودرجة الأداء الوظيفي للعيينة ككل تبعاً لمتغيرات: خبرة المدير، ومؤهله، وموقع العمل. كما تم إيجاد نتائج تحليل التباين الأحادي متبوعاً بنتائج اختبار شيفيه (Scheffee) للمقارنات البعدية في حالة المتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع العمل).

- للإجابة عن السؤال الخامس: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين في المدارس الثانوية العامة في الأردن؟" تم استخراج قيم معامل الارتباط بين الدرجات على مجالات الأداء الوظيفي لمدير المدرسة والأداء الكلي من جهة والدرجة على أداة قياس الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، بواسطة استخدام معامل ارتباط بيرسون.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها وفيما يلي عرض لهذه النتائج وفقاً لترتيب أسئلتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات استبانة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية. ويبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات استبانة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الصراع
1	أعيش حالة من التعارض بين تلبية متطلبات أفراد المجتمع المحلي (قاعات، ملاعب، مختبرات،...)، وإمكانيات المدرسة المتواضعة.	2.69	0.93	1	مرتفعة
5	أشعر بالقلق إزاء توظيف ممتلكات المدرسة (حاسوب، تلفون، آلة تصوير،...) لأغراض شخصية، بدلاً من توظيفها لخدمة الطلاب وحاجات المدرسة.	2.44	1.30	2	متوسطة
2	أعاني من الصراع بين تنفيذ اقتراحات أفراد المجتمع المحلي حول (عدد الحصص، الشعب، العقاب البدني،...)، والتقييد بحرفية التعليمات والأنظمة.	2.43	1.04	3	متوسطة
3	أعاني من صراع ما بين إرضاء المجتمع المحلي بضرورة توفير مواد دراسة تتناسب وقدرات الطلبة، وإرضاء المسؤولين بتدريس المواد المقررة .	2.39	1.05	4	متوسطة
20	أحтар في التوازن بين الانتماء الوظيفي، والانتماء العائلي.	1.92	1.14	5	متوسطة
17	أعاني من التردد لإعفاء بعض أولياء أمور الطلبة - ممن تربطني بهم صلة- من الرسوم المدرسية، دون غيرهم.	1.91	1.22	6	متوسطة
19	أشعر بالاضطراب نتيجة تسخير برامج خدمة المجتمع المحلي في المدرسة لخدمة الأصدقاء والأقرباء، بدلاً من تسخيرها لمن يستحقها.	1.78	1.08	7	متوسطة
6	أعاني من الصراع نتيجة مساءلة بعض العاملين في المدرسة، وعدم مساءلة آخرين للعلاقة الجيدة معهم.	1.72	1.15	8	متوسطة
7	أعاني من الحيرة والتردد نتيجة قبول اقتراحات المعلمين المقربين لي، وعدم قبولها من الآخرين رغم أنها تسهم في تحقيق أهداف المدرسة.	1.59	1.20	9	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط* الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الصراع
12	أحترار عندما يسمح لي اختيار معلم على حساب التعليم الإضافي، بين الكفاية، وعلاقات القرابة والصداقة.	1.57	1.14	10	متوسطة
16	أعاني من الصراع عند التدخل لإنجاح بعض الطلبة الراسين ممن تربطني بهم علاقات اجتماعية، دون غيرهم.	1.49	1.29	11	متوسطة
9	أعاني من صراع عند تقييم الأداء السنوي للعاملين في المدرسة بين الأسس العادلة، والعلاقات الاجتماعية معهم.	1.43	1.45	12	متوسطة
4	أحترار في اختيار من ينوبني في المدرسة بين معيار الكفاية، ومعيار علاقات القرابة والصداقة.	1.38	1.30	13	متوسطة
8	أعاني من صراع عند توزيع العبء الدراسي على المعلمين بين العلاقات الشخصية، والعدالة التنظيمية.	1.35	1.14	14	متوسطة
14	أتردد عند مشاركة المدرسة بالنشاطات المدرسية العامة بين تحقيق الأهداف التربوية، واكتساب علاقات اجتماعية.	1.26	1.25	15	منخفضة
18	أعاني من صراع عند منح الجوائز للطلبة، بين من تربطني بهم علاقات اجتماعية، ومن يستحقها.	1.19	0.98	16	منخفضة
10	أتردد عند القيام بزيارات صفية للمعلمين بين الذين يوافقوني بتنفيذ قراراتي، والذين يعارضونني فيها.	1.09	1.24	17	منخفضة
13	أعاني من صراع عند اختيار أعضاء اللجان المدرسية بين الرغبة والمقدرة، والعلاقات القرابة والصداقة.	1.04	1.11	18	منخفضة
11	أعاني من صراع عندما يطلب مني ترشيح عدد من المعلمين لدورة أو بعثة دراسية، بين العدالة التنظيمية، والعلاقات الاجتماعية.	0.90	1.14	19	منخفضة
15	أتردد عند توزيع المساعدات على الطلبة بين من تربطني بهم علاقات اجتماعية، أو وفق أسس عادلة.	0.81	0.92	20	منخفضة
	الصراع ككل	1.62	0.70		منخفضة

* تتراوح الدرجات على سلم الإجابة من صفر - 4.

يتبين من الجدول (5) أن درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية التي أبدتها أفراد عينة الدراسة، كانت منخفضة، إذ بلغت متوسطات الدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة على أداة قياس الصراع 1.62 (حسب سلم الإجابة الذي تبلغ أقصى درجة عليه 4 درجات) وانحراف معياري (0.70). كما يلاحظ من الجدول (5) أن المديرين والمديرات من أفراد عينة الدراسة أبدوا أعلى درجات للصراع في الفقرات التالية (حيث كان متوسط الصراع حولها يزيد عن 2):

- الفقرة (1) التي تنص على: أعيش حالة من التعارض بين تلبية متطلبات أفراد المجتمع المحلي (قاعات، ملاعب، مختبرات،...)، وإمكانات المدرسة المتواضعة. حيث بلغ متوسطها (2.69) وانحراف معياري قدره (0.93).

- الفقرة (5) التي تنص على: أشعر بالقلق إزاء توظيف ممتلكات المدرسة (حاسوب، تلفون، آلة تصوير،...) لأغراض شخصية، بدلاً من توظيفها لخدمة الطلاب وحاجات المدرسة. حيث بلغ متوسطها (2.44) وانحراف معياري قدره (1.30).

- الفقرة (2) التي تنص على: أعاني من الصراع بين تنفيذ اقتراحات أفراد المجتمع المحلي حول (عدد الحصص، الشعب، العقاب البدني،...)، والتقييد بحرفية التعليمات والأنظمة. بمتوسط قدره (2.43)، وانحراف معياري قدره (1.04).

كما يلاحظ في الجدول (5) أن الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية للمواقف الواردة في الفقرات التالية كان أقل ما يمكن (كان متوسط الدرجات أقل من 2):

- الفقرة (13) التي تنص على: أحتار عند اختيار أعضاء اللجان المدرسية بين الرغبة والمقدرة، والعلاقات الشخصية. بلغ متوسط الاستجابة فيها (1.04)، وانحراف معياري قدره (1.11).

- الفقرة (11) التي تنص على: أحتار عندما يطلب مني ترشيح عدد من المعلمين لدورة أو بعثة دراسية، بين العدالة التنظيمية، والعلاقات الاجتماعية (0.90)، وانحراف معياري قدره (1.14).

- الفقرة (15) التي تنص على: أتردد عند توزيع المساعدات على الطلبة بين من تربطني بهم علاقات اجتماعية، ومن هم بحاجة إليها فقد حصلت على أقل متوسط استجابة حيث بلغ متوسط الاستجابة فيها (0.81) وانحراف معياري (0.92).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة قياس الأداء الوظيفي، والجدول (6) يبين ذلك:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة
ومستوى الأداء لمجالات الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة
في الأردن مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
2	الأعمال الإدارية والكتابية	3.80	0.55	1	مرتفع
8	الالتزام الأخلاقي في تطبيق القوانين	3.65	0.51	2	متوسط
4	العمل مع المعلمين وتنميتهم المهنية	3.34	0.63	3	متوسط
1	التخطيط	3.20	0.58	4	متوسط
5	العلاقة مع الطلبة	3.16	0.80	5	متوسط
7	العلاقة مع المجتمع المحلي	3.15	0.54	6	متوسط
6	التقييم	2.98	0.81	7	منخفض
3	تحسين المنهاج وتطويره	2.73	0.81	8	منخفض
	الأداء الوظيفي الكلي	3.31	0.58		متوسط

يشير الجدول (6) إلى أن مستوى الأداء الوظيفي الكلي لإجابات المديرين الذي تمثله المجالات الثمانية كان بمستوى متوسط، حصل على متوسط حسابي قدره (3.31)، وانحراف معياري قدره (0.58).

ويلاحظ من الجدول أن المجال الثاني "الأعمال الإدارية والكتابية" كان في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.80)، وانحراف معياري قدره (0.55)، وممارسة هذا المجال تقع ضمن الأداء المرتفع. تلاه المجال الثامن "الالتزام الأخلاقي في تطبيق القوانين"، الذي احتل الرتبة الثانية، بمتوسط قدره (3.65)، وانحراف معياري قدره (0.51)، ويقع هذا المجال ضمن الأداء المتوسط. وجاء في الرتبة

الثالثة المجال الرابع " العمل مع المعلمين " بمتوسط قدره (3.34)، وانحراف معياري قدره (0.63)، والمجال هذا أيضاً ضمن الأداء المتوسط. تلاه في الرتبة الرابعة المجال الأول " التخطيط " بمتوسط حسابي قدره (3.20)، وانحراف معياري قدره (0.58)، ويمارس ضمن الأداء المتوسط. يليه في الرتبة الخامسة المجال الخامس " العلاقة مع الطلبة " بمتوسط قدره (3.16)، وانحراف معياري قدره (0.80)، ويقع ضمن الأداء المتوسط. تلاه في الرتبة السادسة المجال السابع " العلاقة مع المجتمع المحلي " بمتوسط حسابي قدره (3.16)، وانحراف معياري قدره (0.54)، ويقع ضمن الأداء أقل من المتوسط. يليه في الرتبة السابعة المجال السادس " التقويم " بمتوسط قدره (2.98)، وانحراف معياري قدره (0.81)، ويقع ضمن الأداء الأقل من المتوسط.

ويلاحظ في الجدول (6) أن الأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة على المجال الثالث " تحسين المنهاج وتطويره " قد نال أدنى رتبة، إذ احتل الرتبة الثامنة مقارنة بالأداء على المجالات الأخرى، بمتوسط حسابي قدره (2.73)، وانحراف معياري قدره (0.81) ووصف هذا المجال ضمن الأداء المنخفض.

وفيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات أداة قياس الأداء الوظيفي، وذلك حسب ترتيبه تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء
لفقرات مجال الأعمال الإدارية والكتابية
لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
20	أحرص على إعداد الكتب الرسمية وتنفيذها.	4.16	.70	1	مرتفع
14	أتابع سير الدوام الرسمي في المدرسة.	4.11	.61	2	مرتفع
12	أشرف على توثيق السجلات المالية حسب التعليمات.	4.09	.72	3	مرتفع
16	أشرف على تنظيم السجلات المدرسية.	4.04	.61	4	مرتفع
18	أتابع صيانة الأبنية المدرسية.	4.03	.68	5	مرتفع
23	أتابع النظافة العامة في المدرسة.	4.03	.66	5	مرتفع
19	أشرف على إعداد وتدقيق وتوثيق الامتحانات.	3.76	1.09	7	متوسط
15	أوزع الأدوار على جميع المعلمين في المدرسة وفقاً لقدراتهم وتخصصاتهم.	3.65	.83	8	متوسط
21	أعقد اجتماعات دورية منظمة مع المعلمين في المدرسة.	3.56	1.08	9	متوسط
17	أتابع المعلومات الخاصة بالطلبة في السجلات	3.52	.94	10	متوسط
11	أراقب استخدام المستلزمات المدرسية بشكل فعال.	3.52	.87	10	متوسط
22	أوفر حاجات المدرسة من أدوات وأجهزة ومعدات.	3.49	1.15	12	متوسط
13	أبلغ العاملين في المدرسة بالتعليمات التربوية.	3.46	.56	13	متوسط
	الدرجة الكلية	3.80	0.55		مرتفع

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "الأعمال الإدارية والكتابية" تراوحت بين (3.46-4.16)، إذ حصلت الفقرة "أحرص على إعداد الكتب الرسمية وتنفيذها" على أعلى متوسط حسابي وكان مقداره (4.16)، وانحراف معياري قدره (0.70) أما فقرة "أبلغ العاملين في المدرسة بالتعليمات التربوية" فقد حصلت على أقل متوسط حسابي وكان مقداره (3.46)، وانحراف معياري قدره (0.56). أما الدرجة الكلية للمجال فقد حصلت على متوسط قدره (3.80) وانحراف معياري (0.55)، ويوصف هذا المجال ضمن مستوى الأداء المرتفع.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء لفقرات مجال الالتزام الأخلاقي في تطبيق القوانين لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
69	أنحري العدل في معالجة إخلالات أطراف العملية التربوية بالنظام والقانون.	4.04	.56	1	مرتفع
70	اعمل على غرس روح النظام واحترام القانون لدى جميع أطراف العملية التعليمية.	3.85	.82	2	مرتفع
66	أعطي كل ذي حق حقه عند فض الخلافات بين الطلبة	3.78	.93	3	متوسط
65	أعتمد مبدأ الإصلاح في حل المشكلات التي تقع بين الطلبة.	3.75	.73	4	متوسط
63	أبني أحكامي القيمية عن الطلبة على أساس تفهم واع ومدرك لشخصياتهم.	3.74	.61	5	متوسط

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
67	التزم بالموضوعية في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات.	3.63	.64	6	متوسط
64	أحيد العلاقات الشخصية مع الطلبة جانبا عند إصدار أي قرار يتعلق بهم.	3.52	.76	7	متوسط
68	أواجه ما أتعرض له من ضغوط في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات بحكمة وتعقل	2.92	.86	8	منخفض
	الدرجة الكلية	3.65	0.51		متوسط

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "الالتزام الأخلاقي في تطبيق القوانين" تراوحت بين (2.92-4.04)، إذ حصلت الفقرة "أتحرى العدل في معالجة إخلالات أطراف العملية التربوية بالنظام والقانون." على أعلى متوسط حسابي وكان مقداره (4.04)، وانحراف معياري مقداره (0.56). أما فقرة "أواجه ما أتعرض له من ضغوط في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات بحكمة وتعقل" فقد حصلت على أقل متوسط حسابي وكان مقداره (2.92)، وانحراف معياري مقداره (0.86). أما متوسط الدرجة الكلية للمجال فقد بلغ (3.65)، ويوصف هذا المجال ضمن مستوى الأداء المتوسط.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة
ومستوى الأداء لفقرات مجال العمل مع المعلمين
وتنميتهم المهنية لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
34	أتيح الفرصة للمعلمين لمتابعة دراستهم.	3.71	.95	1	متوسط
33	أحترم المعلمين وأقدرهم.	3.57	.90	2	متوسط
30	أحرص على إقامة علاقات جيدة مع المعلمين.	3.44	.89	3	متوسط
31	أشجع المعلمين على إجراء الدراسات والأبحاث العلمية.	3.36	.66	4	متوسط
37	أشخص باستمرار الحاجات المهنية للعاملين في المدرسة.	3.29	0.89	5	متوسط
32	انظم برنامج لإعداد المعلمين الجدد.	3.28	.67	6	متوسط
35	أشجع المعلمين على حضور الدورات التطويرية.	3.10	.96	7	متوسط
36	أشرك المعلمين في اتخاذ القرار.	2.99	1.12	8	متوسط
	الدرجة الكلية	3.34	0.63		متوسط

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "العمل مع المعلمين وتنميتهم المهنية" تراوحت بين (2.99-3.71)، إذ حصلت الفقرة "أتيح الفرصة للمعلمين لمتابعة دراستهم" على أعلى متوسط حسابي وكان مقداره (3.71)، وانحراف معياري مقداره (0.95)، أما فقرة "أشرك المعلمين في اتخاذ القرار" فقد حصلت على أقل متوسط حسابي وكان مقداره (2.99)، وانحراف معياري مقداره

(1.12). أما متوسط الدرجة الكلية للمجال فقد بلغ (3.34)، ويوصف هذا المجال ضمن مستوى الأداء المتوسط.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء
لفقرات مجال التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية
مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
6	أعد خطة التشكيلات المدرسية السنوية.	4.00	1.15	1	مرتفع
9	أعد خطة لمتابعة إنجازات المدرسة والعاملين بها.	3.88	.93	2	مرتفع
8	أعد خطة منظمة للاستفادة من الخدمات التعليمية المساندة (المكتبة، المختبرات، المشاغل،...).	3.69	.75	3	متوسط
7	أضع خطة واضحة ومنظمة للإنفاق المالي في المدرسة.	3.63	.84	4	متوسط
1	أعد خطة زمنية لتنفيذ مهام في المدرسة.	3.21	.88	5	متوسط
10	أضع خطة لتبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة.	2.82	.92	6	منخفض
5	أضع خططاً لمواجهة المواقف الطارئة.	2.82	.84	6	منخفض
3	أشرك الطلبة في التخطيط لفعاليات المدرسة.	2.76	1.04	8	منخفض
2	أشرك المعلمين في التخطيط لتحقيق الأهداف المدرسية.	2.65	1.00	9	منخفض
4	أشرك أفراد المجتمع المحلي في التخطيط لفعاليات المدرسة.	2.54	1.04	10	منخفض
	الدرجة الكلية	3.20	0.58		متوسط

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "التخطيط" تراوحت بين (2.54-4.00)، إذ حصلت الفقرة "أعد خطة التشكيلات المدرسية السنوية" على أعلى متوسط حسابي وكان مقداره (4.00)، وانحراف معياري مقداره (1.15) أما فقرة "أشرك أفراد المجتمع المحلي في التخطيط لفعاليات المدرسة" فقد حصلت على أقل متوسط حسابي وكان مقداره (2.54)، وانحراف معياري مقداره (1.04)، أما متوسط الدرجة الكلية للمجال فقد بلغ (3.20)، ويوصف هذا المجال ضمن مستوى الأداء المتوسط.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء لفقرات مجال العلاقة مع الطلبة لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
44	أعمل على الحد من مشكلات التسرب والغياب للطلبة.	3.39	.91	1	متوسط
41	أسهم في حل مشكلات الطلبة.	3.39	.78	1	متوسط
39	أطلع الطلبة على اللوائح والأنظمة المدرسية	3.37	.99	3	متوسط
46	أهتم بالجانب الصحي للطلبة.	3.26	.97	4	متوسط
45	أفعل نشاطات الإذاعة المدرسية.	3.18	.92	5	متوسط
40	أشجع الطلبة على المشاركة بالنشاطات التربوية.	3.05	1.02	6	متوسط
43	أشجع حرية التعبير لدى الطلبة.	3.02	.66	7	متوسط
38	أعمل على توفير الرعاية اللازمة لذوي الاحتياجات الخاصة (المبدعين، بطيحي التعلم، وذوي صعوبات التعلم).	2.95	1.13	8	منخفض
42	أعمل على توفير فرص لتعلم التفكير الناقد	2.83	1.19	9	منخفض
	الدرجة الكلية	3.16	0.80		متوسط

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "العلاقة مع الطلبة" تراوحت بين (2.83-3.39)، إذ حصلت الفقرتين "أعمل على الحد من مشكلات التسرب والغياب للطلبة"، والفقرة "أسهم في حل مشكلات الطلبة" على أعلى متوسط حسابي وكان مقداره (3.39)، وانحراف معياري مقداره (0.91)، أما فقرة "أعمل على توفير فرص لتعلم التفكير الناقد" فقد حصلت على أقل متوسط حسابي وكان مقداره (2.83)، وانحراف معياري (1.19). أما متوسط الدرجة الكلية للأداء لهذا المجال فقد بلغ (3.16)، ويوصف هذا المجال ضمن مستوى الأداء المتوسط.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء لفقرات مجال العلاقة مع المجتمع المحلي لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
56	أشجع زيارات أولياء الأمور للمدرسة لمتابعة أبنائهم.	3.49	.54	1	متوسط
62	أحرص على أن تكون المدرسة قدوة في احترامها لتقاليد المجتمع المحلي.	3.26	.73	2	متوسط
55	أعمل على توثيق الصلة بين الآباء والمعلمين.	3.25	.57	3	متوسط
60	أطلع أولياء الأمور بشكل مستمر ومنظم على وضع أبنائهم.	3.23	.74	4	متوسط
59	أقبل آراء المجتمع المحلي لتنفيذ الممكن منها.	3.10	.58	5	متوسط
54	أتابع قرارات وتوصيات مجلس الآباء والمعلمين.	3.08	.79	6	متوسط

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
61	أنقل الصورة الحقيقية عن المدرسة في اللقاءات التي تتم بين المدرسة والمجتمع المحلي.	3.00	.66	7	متوسط
58	أتيح للمجتمع المحلي الاستفادة من المرافق المدرسة المختلفة.	2.99	.72	8	منخفض
57	أشارك المجتمع المحلي في أحياء مناسبة.	2.92	.76	9	منخفض
	الدرجة الكلية	3.15	0.54		متوسط

يبين الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "العلاقة مع المجتمع المحلي" تراوحت بين (2.92-3.49)، إذ حصلت الفقرة "أشجع زيارات أولياء الأمور للمدرسة لمتابعة أبنائهم" على أعلى متوسط حسابي وكان مقداره (3.49)، وانحراف معياري مقداره (0.54) أما فقرة "أشارك المجتمع المحلي في أحياء مناسبة" فقد حصلت على أقل متوسط حسابي وكان مقداره (2.92)، وانحراف معياري مقداره (0.76). أما متوسط الدرجة الكلية للأداء لهذا المجال فقد بلغ (3.15)، ويوصف هذا المجال ضمن مستوى الأداء المتوسط.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء لفقرات مجال التقييم لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
50	أقيم المعلمين بعدالة وموضوعية.	3.97	.90	1	مرتفع
48	أشجع المعلمين على تقييم المناهج.	2.96	.96	2	منخفض
52	استفيد من نتائج التقييم في التخطيط المستقبلي للمدرسة.	2.94	.78	3	منخفض
51	استخدم أكثر من نموذج لتقييم جوانب العمل في المدرسة.	2.82	.80	4	منخفض
49	أقيم الخطط الدراسية.	2.80	1.09	5	منخفض
47	أوضح للمعلمين أسس التقييم المعمول بها.	2.76	1.10	6	منخفض
53	أتيح الفرصة للمعلمين لتقييم أدائي الفني والإداري.	2.60	1.10	7	منخفض
	الدرجة الكلية	2.98	0.81		منخفض

يبين الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "التقييم" تراوحت بين (2.60-3.97)، إذ حصلت الفقرة "أقيم المعلمين بعدالة وموضوعية" على أعلى متوسط حسابي وكان مقداره (3.39)، وانحراف معياري مقداره (0.90). أما فقرة "أتيح الفرصة للمعلمين لتقييم أدائي الفني والإداري" فقد حصلت على أقل متوسط حسابي وكان مقداره (2.60)، وانحراف معياري مقداره (1.10). أما متوسط الدرجة الكلية للأداء لهذا المجال فقد بلغ (2.98)، ويوصف هذا المجال ضمن مستوى الأداء المنخفض.

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء لفقرات مجال تحسين المنهاج وتطويره لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
25	أهتم بالرحلات التعليمية لتحقيق الأهداف التربوية.	3.03	.69	1	متوسط
28	أوفر الوسائل التعليمية المساندة للمنهاج المدرسي.	2.92	.85	2	منخفض
29	أبلغ المعلمين بالتعديلات التي تطرأ على المناهج المدرسية.	2.71	1.11	3	منخفض
27	أهتم بالجانب التطبيقي للمنهاج.	2.64	.94	4	منخفض
26	أشجع المعلمين على استخدام الأساليب المناسبة في التدريس.	2.58	1.09	5	منخفض
24	انظم لقاءات للمعلمين تتعلق بتطوير المنهاج.	2.50	.79	6	منخفض
	الدرجة الكلية	2.73	0.81		منخفض

يبين الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "تحسين المنهاج وتطويره" تراوحت بين (2.50-3.03)، إذ حصلت الفقرة "أهتم بالرحلات التعليمية لتحقيق الأهداف التربوية" على أعلى متوسط حسابي وكان مقداره (3.03)، وانحراف معياري مقداره (0.69) أما فقرة "انظم لقاءات للمعلمين تتعلق بتطوير المنهاج" فقد حصلت على أقل متوسط حسابي وكان مقداره (2.50)، وانحراف معياري مقداره (0.79). أما متوسط الدرجة الكلية للأداء لهذا المجال فقد بلغ (2.73)، ويوصف هذا المجال ضمن مستوى الأداء المنخفض.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن باختلاف كل من: المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وموقع العمل؟

لتعرف درجة الاختلاف في مستوى الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن تبعاً لمتغيرات: مؤهل المدير العلمي (بكالوريوس، بكالوريوس + دبلوم، ماجستير، أعلى من ماجستير)، وخبرته (أقل من 6 سنوات، 6-10 سنوات، أكثر من عشر سنوات)، وموقع العمل (مدينة، ريف، بادية)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدم تحليل التباين الأحادي والمقارنات البعدية بطريقة شيفيه، وذلك على النحو الآتي:

1. أثر المؤهل العلمي للمدير على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.

لمعرفة أثر المؤهل العلمي لمديري المدارس الثانوية على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصراع
بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية
لدى مديري المدارس الثانوية حسب المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل
.69	1.59	80	بكالوريوس
.64	1.55	161	بكالوريوس+دبلوم
.74	1.70	109	ماجستير
.90	1.87	20	أعلى من ماجستير
.70	1.62	370	المجموع

يلاحظ من الجدول (15) أن هناك اختلافاً بين المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي لمديري المدارس، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما في الجدول (16).

جدول (16)

تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي
على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
.12	1.98	.961	3	2.884	بين المجموعات
		.485	366	177.412	داخل المجموعات
			369	180.296	الكلية

يلاحظ من جدول (16) أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير مؤهل المدير العلمي على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لديه عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) إذ بلغت القيمة الفائية (1.98).

2. أثر الخبرة الإدارية لمديري المدارس على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية

لمعرفة أثر الخبرة الإداري لمديري المدارس على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية حسب الخبرة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
.802	2.20	76	أقل من 6 سنوات
.608	1.51	123	6-10 سنوات
.568	1.44	171	أكثر من 10 سنوات
.699	1.62	370	المجموع

يلاحظ من الجدول (17) أن هناك اختلافاً بين المتوسطات الحسابية لمتغير الخبرة الإداري لمديري المدارس على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما في الجدول (18).

جدول (18)

تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة الإدارية
على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	32.233	2	16.116	39.947	.000
داخل المجموعات	148.064	367	.403		
الكلية	180.296	369			

يبين جدول تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) تعزى لمتغير الخبرة الإدارية لمديري المدارس الثانوية، ولبيان الفروق بين هذه المتوسطات تم استخدام اختبار شيفيه، كما في الجدول (19):

جدول (19)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الخبرة الإدارية
على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية

سنوات الخبرة الإدارية	أقل من 6 سنوات	6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 6 سنوات	-	*0.69	*0.76
6-10 سنوات	-	-	0.07
أكثر من 10 سنوات	-	-	-

يلاحظ من جدول المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الخبرة الإدارية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين الفئة (أقل من 6 سنوات) والفئة (6-10 سنوات)، ولصالح الفئة (أقل من 6 سنوات)، وبين الفئة (أقل من 6 سنوات)، والفئة (أكثر من 10 سنوات)، ولصالح الفئة (أقل من 6 سنوات).

3. أثر موقع العمل لمديري المدارس الثانوية على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.

لمعرفة أثر موقع العمل لمديري المدارس على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية حسب موقع العمل

موقع العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدينة	156	1.22	.336
ريف	140	1.75	.696
بادية	74	1.89	.793
المجموع	370	1.62	.699

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك اختلافاً بين المتوسطات الحسابية لمتغير موقع العمل لمديري المدارس على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما في الجدول (21).

جدول (21)

تحليل التباين الأحادي لأثر موقع العمل على الصراع
بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	31.466	2	15.733	38.796	.000
داخل المجموعات	148.830	367	.406		
الكلية	180.296	369			

يبين جدول تحليل التباين الأحادي (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير موقع العمل لمديري المدارس الثانوية، ولبيان الفروق بين هذه المتوسطات تم استخدام اختبار شيفيه، وذلك على النحو الآتي:

جدول (22)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر موقع العمل على الصراع
بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية

موقع العمل	مدينة	ريف	بادية
مدينة	-	-	-
ريف	*0.53	-	-
بادية	*0.67	0.14	-

يلاحظ في الجدول (22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية للصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، تعزى لموقع عملهم ولصالح المديرين العاملين في البادية والريف مقارنة مع زملائهم العاملين في المدينة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن باختلاف كل من: المؤهل العلمي، والخبرة، وموقع العمل؟

1. أثر المؤهل العلمي على الأداء.

لمعرفة أثر المؤهل العلمي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج كما في الجدول (23).

جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
للأداء الوظيفي حسب المؤهل العلمي للمدير

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	80	3.07	.656
بكالوريوس + دبلوم	161	3.35	.614
ماجستير	109	3.37	.425
أعلى من ماجستير	20	3.50	.580
المجموع	370	3.31	.585

يلاحظ من الجدول (23) أن هناك اختلافاً بين المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي لمديري المدارس الثانوية، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (24).

جدول (24)

تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على الأداء الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.910	3	1.970	6.000	.001
داخل المجموعات	120.168	366	.328		
الكلية	126.078	369			

يبين جدول (24) تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمديري المدارس الثانوية، ولبيان الفروق بين هذه المتوسطات تم استخدام اختبار شيفيه، كما في الجدول (25):

جدول (25)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه

لأثر المؤهل العلمي للمدير على الأداء الوظيفي

المؤهل العلمي	بكالوريوس	بكالوريوس + دبلوم	ماجستير	أعلى من ماجستير
بكالوريوس	-	-	-	-
بكالوريوس + دبلوم	*0.28	-	-	-
ماجستير	*0.30	0.02	-	-
أعلى من ماجستير	*0.43	0.15	0.13	-

يلاحظ من جدول المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر المؤهل العلمي على الأداء الوظيفي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين فئة بكالوريوس + دبلوم وبكالوريوس ولصالح بكالوريوس + دبلوم، وبين فئة ماجستير وبكالوريوس ولصالح فئة ماجستير، وبين فئة أعلى من ماجستير وبكالوريوس ولصالح أعلى من ماجستير.

2. أثر الخبرة الإدارية على الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن:

لمعرفة أثر الخبرة الإدارية على الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج كما في الجدول (26).

جدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الوظيفي حسب الخبرة الإدارية للمدير

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
.257	2.74	76	أقل من 6 سنوات
.317	3.09	123	6-10 سنوات
.543	3.71	171	أكثر من 10 سنوات
.585	3.31	370	المجموع

يلاحظ من الجدول (26) أن هناك اختلافاً بين المتوسطات الحسابية لمتغير الخبرة الإدارية لمديري المدارس على الأداء الوظيفي، وليبيان الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما في الجدول (27).

جدول (27)

تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة الإدارية على الأداء الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	58.745	2	29.373	160.096	.000
داخل المجموعات	67.333	367	.183		
الكلية	126.078	369			

يبين جدول تحليل التباين الأحادي (27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمستغير الخبرة الإدارية لمديري المدارس الثانوية، ولبيان الفروق بين هذه المتوسطات تم استخدام اختبار شيفيه، كما في الجدول (28):

جدول (28)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه

لأثر الخبرة الإدارية على الأداء الوظيفي

الخبرة الإدارية	أقل من 6 سنوات	6 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 6 سنوات	-	-	-
6 - 10 سنوات	0.35*	-	-
أكثر من 10 سنوات	0.97*	0.63*	-

يلاحظ من جدول المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الخبرة الإدارية على الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وجود فروق ذات دلالة

إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين فئة (6-10) سنوات و(أقل من 6 سنوات) ولصالح (6-10) سنوات، وبين فئة (أكثر من 10 سنوات) وفئة (أقل من 6 سنوات) ولصالح فئة (أكثر من 10 سنوات)، وبين (أكثر من 10 سنوات) و(6-10) سنوات، ولصالح (أكثر من 10 سنوات).

3. أثر موقع العمل لمديري المدارس الثانوية على الأداء الوظيفي.

لمعرفة أثر موقع العمل لمديري المدارس على الأداء الوظيفي، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج كما في الجدول (29):

جدول (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
للأداء الوظيفي حسب موقع العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
.421	3.29	156	مدينة
.631	3.66	140	ريف
.461	2.96	74	بادية
.585	3.31	370	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك اختلافاً بين المتوسطات الحسابية لمتغير موقع العمل لمديري المدارس الثانوية على الأداء الوظيفي، وليبيان الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما في الجدول (30).

جدول (30)

تحليل التباين الأحادي لأثر موقع العمل على الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
.000	57.548	15.050	2	30.100	بين المجموعات
		.262	367	95.978	داخل المجموعات
			369	126.078	الكلية

يبين جدول تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير موقع العمل لمديري المدارس الثانوية، ولبيان الفروق بين هذه المتوسطات تم استخدام اختبار شيفيه، كما في الجدول (31):

جدول (31)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه

لأثر موقع العمل على الأداء الوظيفي

بادية	ريف	مدينة	موقع العمل
*0.33	-	-	مدينة
*0.70	-	*0.37	ريف
-	-	-	بادية

يلاحظ من جدول المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الخبرة الإدارية على الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين فئة موقع العمل (مدينة) وفئة موقع العمل (بادية) ولصالح فئة موقع العمل (مدينة)، وبين فئة (ريف) وفئة (مدينة) ولصالح فئة (ريف)، وبين فئة (ريف) وفئة (بادية) ولصالح فئة (ريف).

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين في المدارس الثانوية العامة في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة على أداة قياس الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، والمجالات الوظيفية لعمل المدير والأداء الوظيفي لعينة الدراسة ككل. والجدول (32) يوضح هذه النتائج:

جدول (32)

قيم معامل ارتباط بيرسون بين صراع القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن

مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	الصراع بين القيم الاجتماعية والتنظيمية مجالات الأداء الوظيفي
0.00	-0.24	التخطيط
0.00	-0.24	الأعمال الإدارية والكتابية
0.00	-0.32	تحسين المنهاج وتطويره
0.00	-0.15	العمل مع المعلمين وتنميتهم المهنية
0.00	-0.19	العلاقة مع الطلبة
0.00	-0.17	التقويم
0.00	-0.20	العلاقة مع المجتمع المحلي
0.00	-0.16	الالتزام الأخلاقي في تطبيق القوانين
0.00	-0.23	الأداء الوظيفي الكلي

يبين الجدول (32) أن هناك علاقة ارتباطية سلبية عكسية دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$ بين الدرجات على أداة قياس الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية والمجالات الوظيفية لأداء مدير المدرسة الثانوية، والأداء الوظيفي الكلي له، ويلاحظ أن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين (-0.32) لمجال تحسين المنهاج وتطويره، و(-0.15) لمجال العمل مع المعلمين، وبلغت قيمة معامل الارتباط للأداء الوظيفي الكلي في العينة ككل (-0.68). وتشير هذه النتيجة إلى أن الزيادة في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة، يتبعه تناقص في الأداء الوظيفي لمجالات عمل مدير المدرسة والأداء الوظيفي الكلي.

كما ويتبين من الجدول (32) أن قيم معاملات الارتباط بين الأداء الوظيفي ككل ومجالاته، والصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية كانت سالبة ودالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في حالة جميع المتغيرات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة حول الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول (5) أن مستوى الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، كان منخفضاً، إذ بلغ متوسط الدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة على أداة قياس الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية (1.62)، وانحراف معياري (0.70). وقد يعزى تدني مستوى الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية إلى أن معظم مديري المدارس الثانوية من ذوي الخبرة الطويلة يحملون مؤهلات فوق المؤهل الجامعي، وتجربتهم بالعمل الإداري طويلة، مما يساعدهم على التغلب على بعض المواقف، التي من شأنها أن تثير أو تسبب صراعاً بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لديهم.

ويلاحظ من النتائج أن أعلى متوسطات لدرجات جميع أفراد العينة على أداة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، كان للفقرة (1)، التي تنص على "أعيش حالة من التعارض بين تلبية متطلبات أفراد المجتمع المحلي (قاعات، ملاعب، مختبرات،...)، وإمكانيات المدرسة المتواضعة". وربما يكون السبب في ذلك لكثرة متطلبات أولياء الأمور بضرورة توفير قاعات، وملاعب، ومختبرات

وغيرها من جهة، والإمكانيات المادية المحدودة للمدرسة من جهة أخرى، واقتصارها على التبرعات المدرسية التي تجزأ لتغطية جميع بنود الصرف المتعددة، وفق خطة مالية تعتمد طوال العام، وهي بطبيعة الحال لا تكفي لشراء كل ما يطمح إليه أفراد المجتمع المحلي، مما تضع مدير المدرسة في موقف يشعر فيه بالاضطراب والتوتر بين تلبية متطلبات أفراد المجتمع المحلي، والإمكانيات المادية المحدودة للمدرسة، والتي من شأنها أن تثير صراعاً بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لديه.

تلاها الفقرة (5) والتي تنص على " أشعر بالقلق إزاء توظيف ممتلكات المدرسة (حاسوب، تلفون، آلة تصوير،...) لأغراض شخصية، بدلاً من توظيفها لخدمة الطلاب وحاجات المدرسة ". وقد يكون السبب في وجود الصراع يعود إلى العادات والتقاليد التي بدورها تدفعهم، وتجبرهم على خدمة الأصدقاء والأقرباء، وإعطائهم الأولوية ضد الآخرين. وهذا يولد بدوره صراعاً بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مدير المدرسة.

وأظهرت النتائج أن الفقرة (2) والتي تنص على " أعاني من الصراع بين تنفيذ اقتراحات أفراد المجتمع المحلي حول (عدد الحصص، الشعب، العقاب البدني، نظافة المدرسة،...)، والتقييد بحرفية التعليمات والأنظمة ". جاءت في الرتبة الثالثة، وقد يرجع ذلك إلى التعليمات والأنظمة المفروضة على مدير المدرسة، والتي لا يسمح له بتجاوزها، بالرغم من أهمية دوره في المدرسة، والصلاحيات الممنوحة له، غير أنه مقيد بتنفيذ المهام وفق قواعد محددة لديه. وبالمقابل فهو مطالب بضرورة توفير الشعب الصفية، والمدرسين، والأثاث المدرسي، ومنع المعلمين من استخدام العقاب البدني ضد الطلبة، وعدم تكليف الطلبة بتنظيف الغرف الصفية والمدرسة. وهذا كله من شأنه أن يضع مدير المدرسة في حيرة وتردد، فهو يواجه ضغوطات من قبل أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي، وبالمقابل عليه الالتزام

والتقيد بالتعليمات والأنظمة، مما يضع مدير المدرسة في مواقف تتضارب وتتعارض فيها القيم الاجتماعية وقيم المنظمة.

وأظهرت النتائج أن الفقرات الآتية، قد احتلت درجة متدنية من الصراع، الفقرة (13)، والتي تنص على "أعاني من صراع عند اختيار أعضاء اللجان المدرسية بين الرغبة والمقدرة من جهة، والعلاقات الاجتماعية من جهة أخرى"، ثم الفقرة (11) والتي تنص على "أعاني من صراع عندما يطلب مني ترشيح عدد من المعلمين لدورة أو بعثة دراسية، بين العدالة التنظيمية، وعلاقات القرابة والصدقة". وقد يكون السبب في تدني درجة الصراع في هاتين الفقرتين إلى أن اختيار الأفراد وترشيحهم يتم على مرأى جميع العاملين في المدرسة، مما لا يترك مجالاً لمدير المدرسة كي يتردد في اختيارهم.

أما أدنى متوسط لدرجة جميع أفراد العينة على أداة الصراع كانت للفقرة (15)، والتي تنص على "أتردد عند توزيع المساعدات على الطلبة بين من تربطني بهم علاقات اجتماعية، أو وفق أسس عادلة". وبالرغم من حصول هذه الفقرة على درجة متدنية، إلا أنه من المعروف أن مدير المدرسة يقوم ببعض الأعمال تجاه الطلبة بما يرضي الآخرين من أولياء الأمور والمسؤولين في مديرية التربية والتعليم. وقد يقوم مدير المدرسة بتوزيع المساعدات على الطلبة بشكل عادل، لأن ذلك يتم بحضور العاملين والطلبة في المدرسة، ولأنه يخشى ردة فعل أولياء الأمور وبالتالي تنقل الصورة إلى المسؤولين في التربية والتعليم، مما يؤدي إلى اتخاذ قرار ضده، أو التأثير على تقييم أدائه. وهذه الأمور مجتمعة تساعد في تخفيف حدة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مدير المدرسة.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحنيطي (2003)، التي أشارت إلى وجود مستوى متدني من الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية،

ودراسة اليازجين (2003)، في أن مستوى الصراع لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن كان متدنياً.

ومن الملاحظ على النتائج المتعلقة بالصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة، عموماً أنها تراوحت بين درجة الصراع المتوسط والمنخفض، ولم تشهد أي الفقرات صراعاً بدرجة عالية. وتعد هذه النتيجة مبررة كون معظم مديري المدارس الثانوية من ذوي الخبرة الطويلة، وبحكم الثقافة التي يحملونها، والتعليم الأكاديمي الذي تلقوه، والمؤهلات العلمية لهم، مما زاد من سعة إطلاعهم وقدرتهم على انتهاج الأساليب التربوية والعلمية الحديثة، لمواجهة ما يعترضهم من مشكلات ومناقشتها بعيداً عن الانفعال والعصبية.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

بيّنت نتائج الدراسة في جدول (6) أن مستوى الأداء الوظيفي الكلي، الذي تمثله المجالات السبعة (التخطيط، والأعمال الإدارية والكتابية، وتحسين المنهاج وتطويره، والعمل مع المعلمين، والعلاقة مع الطلبة، والتقييم، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والالتزام الأخلاقي في تطبيق القوانين)، قد حصل على متوسط حسابي مقداره (3.31) درجة، وانحراف معياري قدره (0.58). وهذا يعني أن مستوى الأداء الوظيفي للمديرين كان متوسطاً من وجهة نظرهم. وقد يعزى ذلك إلى تعدد المهمات المنوطة بهم، وضيق الوقت المتاح لتنفيذها، ونقص الإمكانيات المادية، ووجود بعض المواقف المتعارضة والتي تسبب صراعاً لدى مدير المدرسة، مما تشغله عن القيام ببعض الأعمال التي ينبغي القيام بها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من الجرادين (2004)، التي أشارت إلى أن الأداء الوظيفي للمديرين كان متوسطاً، واليازين (2003)، التي أشارت إلى أن أداء الوظيفي للمديرين كان متوسطاً. كما وتختلف مع نتائج دراسة نصير (2001)، وبويجيان (Boyajian, 2001)، إذ كان الأداء الوظيفي للمديرين عالياً.

ويتضح كذلك من الجدول (6) أن أداء المديرين بدرجة عالية يمتد من (4-5) في الفقرات الآتية: الفقرة (20) "إعداد الكتب الرسمية وتنفيذها"، والفقرة (21) "متابعة سير الدوام الرسمي"، والفقرة (16) "تنظيم السجلات المدرسية"، والفقرة (12) "توثيق السجلات المالية"، والفقرة (67) "الموضوعية في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات"، والفقرة (23) "متابعة النظافة العامة"، والفقرة (18) "متابعة صيانة الأبنية المدرسية"، والفقرة (19) "إعداد وتدقيق الامتحانات"، والفقرة (45) "تفعيل نشاطات الإذاعة المدرسية".

ويمكن تفسير ذلك بمدى امتلاك المدير للمهارات الإدارية، ومحاولة النهوض بالمدرسة، والتزامه بالعمل لتحقيق الأهداف المرسومة والتنافس مع مديري المدارس الأخرى، لإبراز صورة المدرسة بالمظهر اللائق والحفاظ على مركزه الوظيفي والاجتماعي. كما أن وزارة التربية والتعليم تولي اهتماماً مباشراً بالأنشطة المرافقة للمنهاج لتنمية شخصيات الطلبة وقدراتهم، وذلك من خلال النشاطات مثل الإذاعة المدرسية والمجالس المدرسية. كما قد يعزى سبب ذلك إلى أن مدير المدرسة مُتابع من قبل مديرية التربية والتعليم والمشرفين التربويين وغيرهم من المعنيين في الإدارة الوسطى باستمرار.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة صلاح (1985) بأن متوسطات تقديرات مديري المدارس لأدائهم كان مرتفعة، عدا كفايتي التقييم وتحسين المناهج،

إذ كانت نسبة تحققها متوسطة. وتختلف مع دراسة عواد (1985) التي أشارت إلى انخفاض مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام المطلوبة منهم.

كذلك أشارت النتائج إلى أن أدنى درجات الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية، كان للفقرات التي حصلت على درجة أقل من (3) درجات، وتمثلت في الفقرات الآتية: الفقرة (27)، "أهتم بالجانب التطبيقي للمنهاج"، والفقرة (31) "أشجع المعلمين على إجراء الدراسات والأبحاث العلمية"، والفقرة (37)، "أشخص باستمرار الحاجات المهنية للعاملين في المدرسة"، والفقرة (3)، "أشرك الطلبة في التخطيط لفاعليات المدرسة"، والفقرة (10) "أضع خططاً لتبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة"، والفقرة (51)، "أستخدم أكثر من نموذج لتقويم جوانب العمل في المدرسة"، والفقرة (53)، "أتيح الفرصة للمعلمين لتقييم أدائي الفني والإداري"، والفقرة (4)، "إشراك المجتمع المحلي في التخطيط لفاعليات المدرسة". وقد يعود ذلك إلى تركيز المدير على الأعمال الإدارية والمالية والكتابية، لأنه متابع فيها من قبل مديرية التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم، وأكثر عرضة للمساءلة، ولكونها أسهل من الأعمال الفنية، وربما لأن نتائج الأعمال الفنية غير ملحوظة بشكل مباشر، ولا يستطيع أن يتجاوز اللوائح والقوانين الصادرة من الوزارة.

وفيما يتعلق بالمنهج وتطويرها، فإن مديري المدارس لا يولون هذه المهام اهتماماً كبيراً، وذلك لشعورهم بأنه يوجد من يقوم بمتابعة هذه المهام إلى جانبهم، حيث يتم التخطيط لها والإشراف عليها من قبل وزارة التربية والتعليم وقسم الإشراف التربوي، وأن دوره ثانوي فيها وتكميلي لدور المشرف التربوي.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع جانب من دراسة اليازجين (2003)، إذ كانت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية عالية في المجال الإداري، أما في مجالات

الاهتمام بالمعلم، والطالب، وإجراء البحوث، والمجتمع المحلي، والتخطيط. فقد كانت أقل اهتماماً من قبل مديري المدارس الثانوية. مع أن المجال الفني والاجتماعي لا يقل أهمية عن المجال الإداري.

ومن ناحية أخرى، أظهرت نتائج الدراسة، أن درجة الأداء الوظيفي على مجالات الأداء الوظيفي كانت الأعلى على مجال (الأعمال الإدارية والكتابية)، قد احتل الرتبة الأولى، إذ حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.80)، وانحراف معياري قدره (0.55). وقد يعود السبب إلى اهتمام المدير بالأعمال الروتينية الإدارية والكتابية، وتسير الأعمال والرتابة، وكذلك فهناك من المديرين من يتصور عن خطأ أن مسؤوليته الكبرى هي في تصريف العمل الإداري، وأن الوظيفيتين: الفنية الإشرافية، والاجتماعية، تأتيان في المرتبة الثانية. وقد يعود السبب أيضاً إلى أن المديرين يشعرون بأنهم مساءلون فقط أمام القيادات العليا عن تأدية تلك المهمات الإدارية الروتينية بصورة أكبر. وقد يكون من الأسباب كذلك الزيادة الكبيرة في أعداد الطلبة، واتساع حجم المدرسة، وتعدد مهمات المدير، وعدم استخدام التكنولوجيا في العمل المدرسي، دوراً في أن يهتم المدير بالجانب الإداري بالدرجة الأولى.

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة الغامدي (1992)، إذ جاءت الأعمال الإدارية في الرتبة الأولى. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عواد (1985)، فقد أشارت إلى انخفاض مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام الإدارية المطلوبة منهم. وتختلف أيضاً مع نتائج دراسة دياز (Diaz, 1994)، إذ جاءت الأعمال الإدارية والكتابية في الرتبة الأخيرة من الممارسات.

أما المجال الثامن (الالتزام الأخلاقي في تطبيق القوانين)، فقد احتل الرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي قدره (3.65)، وانحراف معياري قدره (0.51)، وهو

ضمن الممارسة فوق المتوسط، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية هم من حملة المؤهلات التربوية العليا (الدبلوم العالي، والماجستير، والدكتوراه)، لما لهذه البرامج من دور في تأهيل مديري المدارس وتفعيلهم في الحياة التعليمية من جانب، ومن جانب آخر، فإن هؤلاء يعتقدون بأن الأنظار موجهة إليهم دائماً باعتبارهم قادة، ويجب أن يكونوا قدوة لغيرهم، لذلك يتصرفون تصرفاً متزناً ويبدون دائماً عند حسن الآخرين.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة عمر (1990) التي أكدت على التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية.

وجاء في الرتبة الثالثة المجال الرابع (العمل مع المعلمين وتنميتهم المهنية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.34)، وانحراف معياري قدره (0.63)، وهو يقع ضمن درجة الممارسة المتوسطة، وقد يعود السبب إلى اعتبار أن المعلم هو الجزء المهم الذي تعتمد عليه العملية التعليمية لتحقيق أهدافها. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الغامدي (1992)، ودياز (Diaz,1994)، إذ جاءت العلاقات الإنسانية في مرتبة أقل أهمية.

وجاء المجال الأول (التخطيط)، في الرتبة الرابعة، وبمتوسط حسابي قدره (3.20)، وانحراف معياري قدره (0.58)، وممارسة هذا المجال ضمن الممارسة المتوسطة. بالرغم من أن مجال التخطيط يجب أن يحتل رتبة عالية لدى مدير المدرسة لما لهذا الجانب من دور كبير في تحقيق الأهداف التربوية المرسومة. وقد يعود سبب ذلك إلى امتلاك المدير المعرفة الكافية وإدراكه لأهمية التخطيط في العملية التربوية، حيث أن مديري المدارس الثانوية هم من حملة المؤهلات التربوية العليا، لما لهذه البرامج من دور في تأهيل مديري المدارس وتفعيلهم في عملية التخطيط للمهام والواجبات المطلوبة منهم.

وتتفق نتيجة هذا المجال في الدراسة مع نتائج دراسة المخلافي (1992)، والغامدي (1992)، حيث كان التخطيط يمارس بمستوى متوسط، وتختلف مع دراسة نصير (2001)، حيث أن المديرين يمارسون التخطيط بدرجة عالية.

أما المجال الخامس (العلاقة مع الطلبة)، فقد أحتل الرتبة الخامسة، وبمتوسط حسابي قدره (3.16)، وانحراف معياري قدره (0.80)، وهو ضمن الممارسة المتوسطة، وقد يعود السبب في ذلك إلى التركيز على أن الطالب هو محور العملية التربوية، لذا يجب إعطاؤه الاهتمام المطلوب وتوثيق العلاقة الأبوية معه، لما لذلك من انعكاس إيجابي على العملية التربوية، وربما يفسر ذلك بمعرفة المدير بالأساليب التربوية الحديثة التي تركز على تقوية علاقة المدير بالطالب.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة إسماعيل (1995)، ودياز (Diaz, 1994)، اللتين أشارتا إلى أن مجال خدمة شؤون الطلبة جاءت بدرجة متوسطة. واختلفت نتائج الدراسة هذه مع دراسة الغامدي (1992)، إذ جاءت العلاقات الإنسانية في مرتبة أقل، ومع دراسة نصير (2001) حيث كان هذا المجال يمارس بدرجة عالية.

وجاء في المرتبة السادسة المجال السابع (العلاقة مع المجتمع المحلي)، بمتوسط حسابي قدره (3.15)، وانحراف معياري قدره (0.54)، وهذا المجال يقع ضمن الممارسة المتوسطة، وربما يكون السبب في ذلك أن السعي لتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي يشكل هاجساً مهماً لمديري المدارس. وقد يعزى إلى استعمال الأساليب والوسائل التي من شأنها أن تقوي العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، حيث أن مديري المدارس الثانوية بحكم خبرتهم الإدارية الطويلة وما يمتلكون من مهارات الاتصال مع البيئة الخارجية للمدرسة، تجعلهم قادرين على الاتصال المباشر والفاعل مع المجتمع الخارجي. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة

دراسة اليازجين (2003)، إذ أظهرت أن المجال الإجتماعي من المجالات التي تمارس بدرجة متوسطة. وتختلف مع نتيجة دراسة الجرادين (2004)، حيث أظهرت أن مجال العلاقة مع المجتمع المحلي كانت بدرجة ضعيفة، ومع نتائج دراسة الغامدي (1992)، حيث أظهرت أن علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي كانت من أهم النشاطات التي تمارسها الإدارة المدرسية.

وفي الرتبة السابعة جاء المجال السادس (التقييم)، وبمتوسط حسابي قدره (2.98)، وانحراف معياري قدره (0.81)، وهذا المجال يقع ضمن الممارسة المتدنية. وقد يعزى السبب في ذلك إلى اهتمام المديرين بالمهام الإدارية التي تأخذ وقتاً كبيراً من قبلهم. كما وقد ينسب المديرين مهمة التقويم إلى جهات أخرى كالمشرفين التربويين.

وتختلف نتائج هذه الدراسة في هذا المجال مع نتائج دراسة المخلافي (1992)، ودراسة دياز (Diaz, 1994)، إذ كانت ممارسة التقويم عالية. وتختلف مع دراسة نصير (2001)، حيث كانت الممارسات الإشرافية تمارس بدرجة عالية.

وفي الرتبة الثامنة والأخيرة جاء المجال الثالث (تحسين المنهاج وتطويره)، بمتوسط حسابي قدره (2.73)، وانحراف معياري قدره (0.81)، وهذا المجال ضمن درجة الممارسة المنخفضة، وقد يعود السبب إلى انشغال المديرين بالأعمال الإدارية والكتابية، وذلك لشعورهم بأنه يوجد من يقوم بمتابعة هذه المهام إلى جانبهم، حيث يتم التخطيط لها والإشراف عليها من قبل وزارة التربية والتعليم وقسم الإشراف التربوي، وأن دوره ثانوي فيها وتكميلي لدور المشرفين التربويين. وقد يعود السبب كذلك إلى نقص المعرفة العلمية لدى المديرين فيما يتعلق بتقييم المناهج وتحليلها، مما يوجب على وزارة التربية والتعليم التركيز على مجال تحسين المنهاج وتطويره، وذلك بعمل ورش ودورات تدريبية للمديرين تحسن من قدراتهم

على القيام بهذا المجال. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الغامدي (1992)، حيث أشارت إلى أن مجال التجديد والتطوير قد جاء في مرتبة منخفضة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نصير (2001)، حيث أشارت إلى أن مجال تحسين المنهاج من المهمات التي تمارس بدرجة عالية.

ثالثاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

هل تختلف درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن باختلاف كل من: المؤهل العلمي، والخبرة، ومكان العمل للمدير؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال النتائج الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي، على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى المديرين من أفراد عينة الدراسة، عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، وربما يكون السبب في ذلك أن مسببات الصراع بين القيم، يواجهها كثيرون من جميع مستويات المؤهل العلمي بالمستوى نفسه، وهي كما ظهرت بالنتائج تمثل أقصاها بعدم توفر الإمكانيات المادية، وكثرة متطلبات أفراد المجتمع المحلي، والتقييد بحرفية التعليمات والأنظمة، وتوظيف ممتلكات المدرسة لحاجات وأغراض المدرسة. كما أن العادات والتقاليد للمجتمع الأردني متشابهة ويتعرض لها جميع مديري المدارس. وهذا يشير إلى أن متغير المؤهل العلمي لا يؤثر على مدى وجود صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحنيطي (2003)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى وجود الصراع بين القيم الاجتماعية

والقيم التنظيمية لدى الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف مع نتيجة دراسة اليازجين (2003)، التي أشارت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي للمدير على درجة الصراع لديه.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة الإدارية، فقد أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية على درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، لدى المديرين من أفراد عينة الدراسة، إذ كان متوسط درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى المديرين من مستوى خبرة أقل من 6 سنوات، أعلى منه لدى المديرين من مستوى خبرة من 6-10 سنوات، وأعلى من مستوى خبرة أكثر من 10 سنوات. وهذه النتيجة تشير أنه كلما زادت سنوات الخبرة للمدير انخفض مستوى الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لديه. وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن الخبرة الطويلة ربما تضيف على صاحبها نوعاً من العقلانية والتبصر فيما يقوم به، وقد تشكل هالة للفرد تمنعه من التصرف غير المنضبط. كما أن الخبرة الطويلة قد تكسب الفرد معرفة ودراية في قيم وظيفته فيصبح أكثر انتباهاً وتبصراً لما يواجهه من ضغوط ومواقف تسبب له صراعاً بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.

وتختلف نتائج هذه الدراسة لهذا السؤال مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة الحنيطي (2003)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى وجود صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية تعزى لمدة الخدمة. ومع دراسة اليازجين (2003)، التي أظهرت أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير خبرة المدير على الصراع لديه.

أما فيما يتعلق بمتغير موقع العمل للمدير، فقد أشارت النتائج إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى

أفراد عينة الدراسة، حيث أبدى المديرين الذين يعملون في المدينة، درجة أقل من الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، في حين أبدى المديرين الذين يعملون في البادية درجة أعلى من الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، كما أشارت النتائج إلى أن درجة الصراع بين القيم لدى المديرين الذين يعملون في الريف أعلى منها لدى المديرين الذين يعملون في المدينة. وهذا يعني أن المديرين الذين يعملون في البادية يعانون من صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية أكثر من المديرين والمديرات الذين يعملون في المدينة. وربما يكون السبب في ذلك إلى تمسك المجتمع في الريف والبادية بالعادات والتقاليد التي تفرض على المدير تقديم القيم الاجتماعية على القيم التنظيمية، مما يجد المدير نفسه في حالة من الصراع بين القيم الاجتماعية وقيم المؤسسة التي يعمل بها.

وتتفق هذه النتيجة مع جوانب من دراسة العزام (1998)، التي أشارت إلى ارتفاع مظاهر الصراع القيمي في الريف الأردني.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن باختلاف كل من: المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وموقع العمل؟

لقد أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال وجود اختلاف بين المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة الثلاثة (المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وموقع العمل)، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، تعزى للمؤهل العلمي والخبرة وموقع العمل، ولبيان الفروق الزوجية بين هذه المتوسطات فقد تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه، وكانت النتائج على النحو الآتي:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الأداء على جميع مجالات الأداء الوظيفي للمدير، عدا مجال العلاقة مع الطلبة، حيث لم تكشف الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية على هذا المجال، فقد أشارت النتائج إلى أن درجة الأداء الوظيفي لدى المديرين من مستوى أعلى من ماجستير كانت أعلى منه لدى المديرين من مستوى المؤهلات الأخرى. ويمكن تفسير هذه النتيجة على أنه كلما زاد المؤهل العلمي للمديرين فإن المهارات والمعارف والمعلومات التي يمتلكونها تتسع وتكون كثيرة، وبالتالي فإن مستوى الأداء الوظيفي لهم يكون أفضل. كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة أكثر حرصاً على تحقيق ذاتها وأكثر نشاطاً وحماساً من الفئات الأخرى، ولديهم الرغبة في تنمية أنفسهم لإثبات جدارتهم في العمل والتنافس مع زملائهم من ذوي المؤهلات الأخرى. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة اليازجين (2003) التي توصلت إلى أنه كلما زاد المؤهل العلمي للمديرين، فإن أدائهم الوظيفي يزداد.

أما فيما يتعلق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي للمدير على مجال العلاقة مع الطلبة، إلى أن جميع المديرين يتعاملون مع الطالب على أساس أنه محور العملية التعليمية، لذلك يجب أن يعطى كل الاهتمام من قبلهم، لما لذلك من انعكاس إيجابي على العملية التربوية، كما أن معرفة المدير بالأساليب التربوية الحديثة التي تركز على إيجاد علاقة قوية بين المدير والطالب، لها دور كبير في تقوية هذه العلاقة.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير الخبرة الإدارية على الأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، في جميع مجالات الأداء الوظيفي، والأداء الوظيفي ككل، فقد أبدى المديرون من

ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات، أداءً وظيفياً أعلى بشكل دال إحصائياً على جميع مجالات الأداء الوظيفي، كما أبدى الأفراد من ذوي الخبرة من (6-10) سنوات، وذوي الخبرة من أقل من (6) سنوات، درجات من الأداء الوظيفي دالة إحصائياً لصالح الأفراد من ذوي الخبرة من (6-10) سنوات. وهذا يعني أنه كلما زادت الخبرة الإدارية للمديرين فإن مستوى أدائهم الوظيفي يزداد، وهذه النتيجة منطقية جداً، لأنه كلما زادت خبرة المدير فإنه يتعرض من قبل السلطة المشرفة إلى دورات تدريبية كثيرة التي يتم عقدها بهدف تحسين الأداء الوظيفي للمديرين، ولما كسبت المستجدات التربوية. وقد يكون مرد ذلك إلى أن المديرين من ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات لديهم الخبرة والمعرفة والمهارات في التعامل مع مختلف المواقف والمهام، وأكثر إطلاعاً على جوانب العمل المختلفة وقوانينه، ولديهم القدرة على التعامل والتواصل مع الأفراد داخل المدرسة وخارجها أكثر من ذوي الخبرة القصيرة مما ينعكس على أدائهم الوظيفي. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة اليازجين (2003)، التي أشارت بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي، والخبرة الإدارية للمدير.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير موقع العمل في جميع مجالات الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية، فقد أشارت النتائج إلى أن درجة الأداء الوظيفي لدى المديرين الذين يعملون في الريف كانت أعلى منه لدى المديرين الذين يعملون في المدينة والذين يعملون في البادية، وبما يكون السبب في ذلك لأن مدير المدرسة متابع أكثر من قبل المجتمع المحلي من جهة، ومن أولياء الأمور من جهة أخرى، كذلك قد يكون السبب في استقرار مدير المدرسة في مناطق

الريف أكثر من المناطق الأخرى، وكونه من أبناء المنطقة فهو أشد حرصاً على بذل المزيد من الأداء الوظيفي في عمله، كذلك توفر طاقم العمل من أبناء مناطق الريف يوفر لهم الاستقرار والخبرة التي تساعد مدير المدرسة لتحقيق أكبر قدر من الأداء.

كما أشارت النتائج إلى أن درجة الأداء للمديرين الذين يعملون في المدينة على جميع مجالات الأداء الوظيفي، والأداء الوظيفي الكلي، أعلى من الأداء الوظيفي للمديرين الذين يعملون في البادية، وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين الذين يعملون في البادية ليس لديهم استقرار في العمل، وعدم توفر الإمكانيات والخدمات الضرورية، كذلك بسبب ضعف متابعة مديرية التربية والتعليم للمدارس المنتشرة في البادية لُبعد المسافة، وضعف الإشراف التربوي عليهم، كما أن أغلب العاملين في مدارس البادية هم من التعيينات الجديدة والذين ليس لديهم الخبرة الكافية في العمل، سواء على صعيد المديرين أو المعلمين.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين في المدارس الثانوية العامة في الأردن؟

أشارت النتائج بأنه توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين الدرجات على أداة قياس الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، ومجالات الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية، والأداء الوظيفي الكلي، ويلاحظ أن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين (-0.32) لمجال تحسين المنهاج وتطويره، و(-0.15) لمجال العمل مع المعلمين، وتراوحت قيمة معامل الارتباط للأداء الوظيفي الكلي في العينة ككل (-2.28). وتشير هذه النتيجة إلى

أنه كلما زادت حدة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، انخفض مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين، وبالعكس كلما انخفض مستوى الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، ارتفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم. وتعد هذه النتيجة منطقية جداً، حيث أن أثر الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مدير المدرسة يتجلى في أدائه، فوجود هذا الصراع يؤدي بالمدير إلى إصابته بالتوتر والقلق والاضطراب والإحباط والتردد والانزعاج، وربما يفضل الانسحاب من المواقف التي يعيش فيها حالة من صراع القيم، وهذا يؤدي في النهاية إلى تراجع أداء مدير المدرسة، وبالعكس فإن عدم وجود هذا الصراع، يؤدي إلى تركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي لمدير المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة اليازجين (2003) التي أشارت بأنه توجد علاقة عكسية دالة إحصائياً بين الصراع، والأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية. ومع نتيجة دراسة الحنيطي (2003) التي أظهرت بأن ارتفاع مستوى الصراع، يؤدي إلى تراجع أداء المنظمة.

التوصيات:

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة يوصي الباحث بتقديم كل الدعم لمدير المدرسة وتهيئة كل الظروف المناسبة في العمل، ليتسنى له تحقيق أداء وظيفي متميز وكفاءة عالية. وعليه ويمكن تقديم التوصيات الآتية:

- دراسة الضغوط الاجتماعية التي يتعرض لها مديرو المدارس من قبل المسؤولين التربويين والعمل على مواجهتها قبل تفاقمها، وكذلك يجب أخذ هذه الضغوط بعين الاعتبار عند تبني أو تعديل سياسات تربوية جديدة.

- توفير المستلزمات المالية والمادية، لتلبية احتياجات المدرسة والمجتمع المحلي بما يتناسب والأعمال المطلوبة منها، لتحقيق الأهداف المنشودة.
- ضرورة الاهتمام بتنمية القيم التنظيمية من خلال إعادة النظر في الأساليب المعتمدة حالياً في تحفيز ومكافآت المديرين التي تؤدي إلى تشجيع المجد والمثابر بعيداً عن الاعتبارات الشخصية والمزاجية والوساطة والمحسوبية.
- ضرورة القيام بدراسات تتعرف على أسباب ارتفاع حدة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس في مناطق الريف و البادية.
- تصميم برامج تدريبية خاصة بالمديرين في مجالات (تحسين المنهاج وتطويره، العلاقة مع المجتمع المحلي، التخطيط، والتقييم)، بهدف حفز هذه المهام والمسؤوليات والارتقاء بها بحيث تصبح أكثر ممارسة والتزاماً في سلوك المديرين.
- إعادة إجراء الدراسة على مديري المدارس الأساسية والتعليم الخاص من أجل المقارنة.

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري

المدارس الثانوية العامة في الأردن، من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

2- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية

العامة في الأردن، من وجهة نظرهم؟

3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة

الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس

الثانوية العامة في الأردن تعزى إلى: المؤهل العلمي، والخبرة، وموقع

العمل؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في

مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن

تعزى إلى: المؤهل العلمي، والخبرة، وموقع العمل؟

5- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة

الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، ومستوى الأداء

الوظيفي لدى المديرين في المدارس الثانوية العامة في الأردن؟

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن

ومديراتها وعددهم (1235) مديراً ومديرة. أما عينة الدراسة فقد تكونت من

(370) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

ولجمع معلومات الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانتين، الأولى للكشف عن درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وقد تضمنت (20) فقرة. والثانية للكشف عن مستوى أدائهم الوظيفي، وتضمنت (70) فقرة، وتم التحقق من صدقهما وثباتهما.

وقد تم تحليل بيانات التطبيق باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل التباين الأحادي، والمقارنات البعدية بطريقة شيفيه.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أن درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، كانت منخفضة.
2. أن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية كما يراه المديرون أنفسهم، كان متوسطاً.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، في حين أشارت النتائج إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، تعود لمتغيري (الخبرة الإدارية، وموقع العمل).
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة، وموقع العمل)، على مجالات الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي ككل.

5. توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن.

وفي ضوء النتائج فقد خلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات، كان من أبرزها:

- وضع قواعد وإجراءات للحد من آثار الضغوط الاجتماعية على مديري المدارس.

- تصميم برامج تدريبية خاصة بالمديرين في مجالات (تحسين المنهاج وتطويره، العلاقة مع المجتمع المحلي، التخطيط، والتقييم)، بهدف تحسين هذه المهام والمسؤوليات والارتقاء بها بحيث تصبح أكثر ممارسة والتزاماً من قبل المديرين.

كما يوصي الباحث بأن تجرى دراسة باستخدام متغيرات أخرى، وعلى مجتمعات أوسع، تشمل مديري المدارس ومعلميها، في نوعي المدارس الأساسية والثانوية.

ABSTRACT

This study aimed at recognizing the conflict between social and organizational values of public secondary school principals in Jordan and its relation to their job performance through answering the following questions:

1. What is the degree of conflict between social and organizational values of public secondary school principals in Jordan from their point of view?
2. What is the level of job performance of the public secondary school principals in Jordan from their point of view?
3. Are there differences of statistical indication at the level ($\alpha \leq 0.05$) of conflict between social and organizational values of public secondary school principals in Jordan attributed to variance of qualification, experience and work location?
4. Are there differences of statistical indication at the level ($\alpha \leq 0.05$) of job performance of public secondary school principals in Jordan attributed to their scientific qualification, experience and work location?
5. Are there differences of statistical indication at the level ($\alpha \leq 0.05$) of conflict between social and organizational values and the level of job performance of public secondary school principals in Jordan?

The population of the study consisted of all public secondary school principals in Jordan, (1235) male and female principals. The sample of the study consisted of (370) male and female principals randomly selected. To gather data for the study, the researcher developed two instruments: the first to reveal the level of conflict between social and organizational values of public secondary school principals in Jordan, was composed of (20) items, the second to reveal the level of job performance, was composed of (70) items. The validity and reliability of the two instruments were verified.

The Data obtained by applying the scales was analyzed using the following statistical methods: means, standard deviation, Person's Correlation Coefficient, ANOVA, ANCOVA, and post comparisons according to Scheffee's methods:

The study resulted in the following:

1. The level of conflict between social and organizational values of public secondary school principals in Jordan was low.
2. The level of job performance among general secondary school principals in Jordan was medium.
3. There were no significant differences of conflict at ($\alpha \leq 0.05$) level between social and organizational values of public secondary school principals in Jordan attributed to scientific qualification, whereas the results indicated that there was a significant difference at level ($\alpha \leq 0.05$) attributed to experience and work location.
4. There were significant differences at level ($\alpha \leq 0.05$) attributed to scientific qualifications, experience, and work location on job performance and the total organizational performance.
5. There was a statistically significant negative correlation at level ($\alpha \leq 0.05$) of conflict between social and organizational values and job performance of public secondary school principals in Jordan.

In light of the results, the researcher recommends the following:

1. To set rules and procedures to limit the effects of social pressures on school principals.
2. To design special training programs for school principals in the fields of (improving and developing the curricula, relation with local society, planning, and evaluation) for the purpose of improving these tasks and responsibilities and developing them to ensure that the principals are more committed to them.
3. The researcher also recommends to conduct a study using other variables and on wider societies to cover school principals and teachers in both basic and secondary schools.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، أحمد إبراهيم (2000). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- أحمد، غريب وعبد المعطي، عبد الباسط (1987). مجتمع القرية، دراسات وبحوث، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- أحمد، لطفى بركات (1983). القيم والتربية، الرياض، دار المريخ.
- إسماعيل، محمد فايز (1995). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لضواحي عمان لعمليات التخطيط التربوي المنوطة بهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- أنور، محمد (1993). الانفتاح وتغير القيم في مصر، القاهرة: مصر العربية للنشر والتوزيع.
- البدري، طارق عبد الحميد (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات العلمية، ط، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- بركات، حلیم (1991). المجتمع العربي المعاصر: بحث استطلاعي اجتماعي، ط (4)، مركز دراسات الوحدات العربية، بيروت، لبنان.
- البطش، محمد وليد، والطويل، هاني عبد الرحمن (1990). البناء القيمي لدى طلبة الجامعة الأردنية، مجلة دراسات، مجلد 17 (أ)، عدد (39)، ص 92 - 136.
- البيهي، فؤاد (1985). علم النفس الاجتماعي، القاهرة: دار الفكر العربي.
- بيومي، محمد أحمد (1992). علم اجتماع القيم، ط 1، القاهرة، مصر: دار المعرفة الجامعية.

- الجرادين، نجاح (2004). الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الحامولي، طلعت (1997). الاستقلال الإدراكي وعلاقته بالتفكير الناقد والقيم، مجلة علم النفس، مجلد 9، عدد 5، ص 46.
- حجسي، أحمد إسماعيل (1998). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- حمادات، محمد حسن (2003). قيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالتزامهم الوظيفي، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الحنيطي، محمد (2003). الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن، دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد (30)، العدد (2)، ص 398-41.
- الحوامدة، نضال صالح والفهداوي، فهمي خليفة (2002). " أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين "، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد(17)، عدد(2)، ص 165.
- خضر، لطيفة (1988). دور التربية في مواجهة مشكلات الصراع القيمي داخل المدرسة الثانوية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة: مصر.
- خليفة، عبداللطيف (1992). ارتقاء القيم، سلسلة عالم المعرفة، عدد(160)، ط(1)، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.

- دياب، فوزية (1980). القيم والعادات الاجتماعية، بحث ميداني لبعض العادات الاجتماعية، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- الرشيد، حمد (2000). بعض العوامل المرتبطة بالقيم التربوية لدى طلاب كلية التربية بجامعة الكويت، دراسة ميدانية، المجلة التربوية، مجلد 14، عدد 56، ص 15-63.
- الزدجالي، أمينة بنت عبد العزيز (1999). القيم المؤثر في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية في سلطنة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- زهران، ضياء (1992). القيم في العملية التربوية، القاهرة: مؤسسة الخليج العربي.
- زويلف، مهدي حسن واللوزي، سليمان أحمد (1993). التنمية الإدارية والدول النامية، عمان: دار مجدلاوية للنشر والتوزيع.
- السرحان، محمود (1994). الصراع القيمي لدى الشباب العربي، دراسة حالة الأردن، عمان: المكتبة الوطنية.
- السعود، راتب، بطاح، أحمد (1996). مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم، دراسات العلوم التربوية، مج 3، ع 2، عمان، الأردن.
- سمعان، وهيب، ومرسي، محمد منير (1975). الإدارة المدرسية الحديثة، ط 1، القاهرة: عالم الكتب.
- السميرات، سهام (2003). الضغط النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في لواء مادبا، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- سيزلاقي، أندرو دي وولاس، مارك جي (1991). السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد (1996)، الرياض: معهد الإدارة العامة للبحوث.

- شديفات، عواطف (1999). ضغوط العمل وأثرها على أداء القيادات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد/ الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- صلاح، خالد (1985). تقويم أداء مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الطراونة، محمد احمد (1988). إدارة الوقت والأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة، مؤتم للبحوث والدراسات، مجلد 17، العدد 1، ص 63-95.
- طرخان، عبد المنعم أحمد (2003). واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقته بسلوكهم القيادي، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (1999). الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق ط 1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (1998). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط 2، عمان: دار وائل للنشر.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (1986). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، عمان: مطبعة كتابكم.
- عابدين، محمد عبد القادر (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، ط 1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عاشور، أحمد صقر (1987). السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة، دار الجامعات المصرية.
- عبد الفتاح، آروى حسين سلامة (2001). منظومة القيم لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية للذكور والإناث في مديرتي عمان الأولى والثانية معبرا عنها

- من خلال التقرير اللفظي لكل فئة ومن وجهة نظر كل فئة بالأخرى، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عبدالله، نجلاء محمود (2000). القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عجلوني، رضوان محمد أحمد (2000). منظومة القيم لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، (رسالة مقدمة لنيل درجة دبلوم الدراسات المعمقة في العلوم التربوية)، جامعة الروح القدس، لبنان.
- العديلي، ناصر محمد (1993). إدارة السلوك التنظيمي، ط 1، الرياض: مرام للطباعة والنشر.
- العزاز، عبد الباسط عبد الله (1998). صراع القيم لدى الشباب في الريف الأردني: قضاء الوسطية حالة دراسية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم الاجتماع، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العضايلة، عدنان عبدالسلام (1990). الاستنفاد النفسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العقرباوي، محمد (1994). مستوى ومصادر الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لعمان الكبرى، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عكاشة، محمود فتحي، وزكي محمد شفيق (1997). مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، الإسكندرية، مصر، مكتبة المكتب الجامعي الحديث.

- علي، محمد سليم (1999). تحليل القيم التربوية المتضمنة في كتاب الثقافة الإسلامية للصف الثاني ثانوي الشامل في الضفة الغربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
- العمایرة، محمد حسن (1999). مبادئ الإدارة المدرسية، ط1، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عمر، جمال (1990). أخلاقيات مهنة الإدارة ومدى التزام مديري المدارس الثانوية الأكاديمية بها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العمري، خالد (1992). السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين، مجلة الأبحاث، اليرموك 8 (3).
- العميان، محمود سليمان (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر.
- الغامدي، أميرة راشد (1992). الدور المثالي والرسمي والواقعي لمدير المدرسة الثانوية دراسة مقارنة في مدينة جدة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- غرايبة، عبدالله محمد (1992). أثر القيم لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في محافظة اربد على سلوكهم الإداري، (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمان، الجامعة الأردنية.
- غوشة، زكي راتب (1985). أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة، عمان، الأردن: مطبعة التوحيد.
- فهمي، محمد سيف الدين، ومحمود، حسن عبد المالك (1993). تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية، ط1، الرياض، السعودية: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

- الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب (1987). القاموس المحيط، ط(2)، بيروت: مؤسسة الرسالة.
- القبيسي، عامر (1981). "الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق"، ط (4) عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر.
- القواسمة، أحمد (2003)، تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في البحرين، دراسات العلوم التربوية، المجلد 30، العدد 1 ص: 187-195.
- القواسمي، محمود عيد حسن (1993). الضغوط التي يواجهها مديرو كليات المجتمع في الضفة الغربية وتأثيرها على قراراتهم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الكبيسي، عامر (1986). القيم المؤسسية في الوطن العربي كمدخل للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، العدد 3، السنة 10، عمان: الأردن.
- المجالي، فايز محمد (2004). درجة تأثير الضغوط الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر متخذي القرار وعلاقتها بأدائهم الوظيفي، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- المخلافي، محمد عثمان (1992). واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في اليمن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- مرسي، سلمان علي (2001). علاقة القيم الاجتماعية والتربوية في ممارسة التعليم ومدى التزام المعلمين بها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- مرسي، محمد منير (2001). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، مصر، عالم الكتب.

- مرعي، توفيق وأحمد بلقيس (1984). الميسر في علم النفس الاجتماعي، ط1، عمان، الأردن: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- مقدم، عبد الحفيظ (1994). علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 22، العدد 2، الكويت، ص145-180.
- مقدم، عبد الحفيظ (1996). قيم التسيير والمسيرين بين التغير والاستقرار في الجزائر، معهد علم النفس، جامعة الجزائر، الجزائر.
- مؤتمر جامعة اليرموك، كلية التربية والفنون (1999). " القيم والتربية في عالم متغير " من (27-29/1999)، اربد، الأردن.
- نصير، هادئة حمد (2001). درجة ممارسة الصلاحيات الفنية والإدارية والمالية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد (1992). أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين، الهيئة الملكية للجيل وبيع وشركة سابك، مجلة الإدارة العامة، المجلد، عدد (74)، ص7-28.
- وزارة التربية والتعليم - إدارة التخطيط التربوي - قسم الإحصاء (2005). إحصائيات التعليم للعام الدراسي 2005/2004، عمان، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم، (1987). المؤتمر الوطني للتطوير التربوي من 6-7 أيلول، ورقة الإدارة التربوية وأحوال التعليم، عمان، قسم التوثيق التربوي.
- اليازجين، حليلة عبدالفتاح (2003). علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Bass, B.M (1998) **Transformational Leadership** , Industrial military and Educational Impact, N.J. Lawrence Erlbaum & Associates.
- Buchanan, Ch.,(1994), "The Relationship of Stress Coping Resources and Job Performance Among Elementary, Junior High and Senior High school Principals". **Dissertation Abstracts International** Vol. 55,N.5,pp:11561.
- Deal , Terrence ,& Kennedy, Allan , A. (1982).**Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life** , New York, Addison Wesley publishing Company , Inc,USA.
- Deutsch, M.,& Krauss, R., (1965). **Theories in Social psychology**. 3rd ed., New York: Basic Books, Inc.
- Diaz, I(1994). The role of the principal: responsibilities, time constraints& challenges. **Dissertation abstracts International**, Vol. 54, No 7,p 240.
- England, George.W. (1975). **The Manager and His Values**, Ballinger publishing company, U.S.A.
- Enz , Cathy A. (1988). The Role of Value Congruity in intraorganizational power **Administrative Science Quarterly**.33(3):248-304.
- Fimian, E. Mario (1994). **Managing Performance**. California; Basic books.
- Francis, d. & M. Wood Cook. (1990). **Unblocking Organizational Values**, San Diego, California:Scott and Foreman Company.
- Fried, Yitzhak (1998). The interactive Effect of Role Conflict and Role Ambiguity on job Performance. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 71, Issue 1, p. 19.
- Gill, Harjinder Kaur,(2000). The relation between values and organizational commitment: **Multi dimensional perspective**. Vol. 23 No. 1, p. 46-50.
- Gillies, D. (1994). **Nursing Management: A System Approach**.3rd Ed, Philadelphia, W. B Saunders Company.

- Hodgkinson, C, (1978)**Toward A philosophy of Administration.** New York:St. Martin's Press.
- Hofstad, G.(1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Qualitative Study Across Twenty Cases, **Administrative Science Quarterly.** 35(2): 286- 316.
- Mariacrise, Torres (1994). The effect of Values, Concepts, and beliefs in the interpersonal action of public school principles, **Dissertation Abstracts International,** Vol. 55,N6, P. 1447 A.
- Mckinney, Kathleen Marie, (2000). **The relationship of values congruence to commitment and effectiveness,** ST. JONTS university school of education human services,(1334) working paper.
- Jackson, W. (1998). 'John Dewey's school society and revisited'. **The Elementary School Journal Transition.** The university of Chicago press, Vol.98, No. 4, pp:415-426.
- Patrick , E. C.& Boris W.B.(2001). **Personal Value Systems and Decision- Making Styles Of Public Managers,** Public personnel Management.P32.
- Robinson, J.P. & P. R. Shaver. (1994). **Measures of Social psychological Attitudes,** Institute of Social Research, the University of Michigan , Michigan.
- Schein , E.H.,(1985).**Organizational Culture and Leadership,** San Francisco, Jossey- Bass.
- Schoob, Christine (2000). Personality and Job Performance Under non- Routine Conditions. **DAL-B,** 61/11, P. 6173.
- Schwart S.h. & Bilsky, W. Toward. (1987). A Universal Psychological Structure of Human Values, **Journal of Personality and Social Psychology,** Vol. 53,No.3,550-562.