

درجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين

د. راشد بن سليمان بن راشد الصمصامي

وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف درجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والذي يعتمد على جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى نتائج يمكن تعميمها، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٧١٢) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة جداً بصورة إجمالية، كما جاءت أيضاً مرتفعة جداً في جميع المجالات؛ وهي: قيم الهدف الرشيد، وقيم العمليات الداخلية، وقيم النظام المفتوح، وقيم العلاقات الإنسانية. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، بينما ظهرت هذه الفروق في متغير النوع ولصالح الإناث.

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية - مديرو المدارس - سلطنة عُمان.

The availability degree of organizational values among government school principals in the Sultanate of Oman from the teachers' point of view

Abstract

The present study aimed to identify the The availability degree of organizational values among government school principals in the Sultanate of Oman from the teachers' point of viewl, study used a descriptive method, Which depends on collecting, analyzing and interpreting information to reach generalizable results, also used the questionnaire to collect data and information were applied to a sample of (712) teacher. The results of the study showed that availability degree of of organizational values among government school principals in the Sultanate of Oman from the teachers' point of view was very high overall and was also very high in all dimensions: values of rational goal, values of internal processes, values of open system, and values of human relations. The results also revealed the absence of statistically significant differences in the responses of the study sample members at the level ($\alpha \leq 0.05$) attributed to the variables of academic qualification and years of experience, while these differences appeared in the gender variable in favor of females.

Keywords: Organizational Values - School Principals - Sultanate of Oman.

المقدمة:

يُعد مدير المدرسة هو المحرك الرئيس للعملية التعليمية في مختلف جوانبها لما يقوم بها من واجبات وظيفية وما يرتبط بها من مهام ومسؤوليات وأدوار، حيث إنه مسؤول عن إدارة الموارد البشرية المدرسية، من حيث متابعة ومراقبة وتقويم أدائهم والإشراف عليهم، كما أنه مسؤول عن إدارة عمليات تعليم وتعلم الطلبة وما يرتبط بها من أنشطة داخل المدرسة وخارجها، وتوفير لهم بيئة آمنة وباعثة ودافعة على التعلم الفعال، بالإضافة إلى بناء علاقات وشراقات فعالة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي.

ولا يستطيع مدير المدرسة القيام بتلك واجباته الوظيفية إلا إذا كان يمتلك مجموعة متنوعة من القيم التنظيمية، والتي تشير في جوهرها إلى المبادئ والمعتقدات الأساسية التي تُشكّل ثقافته المدرسية وتوجّه عمليات صنع واتخاذ القرارات فيها، وتعكس هذه القيم ما تُمثله المدرسة والبوصلة الأخلاقية التي تُشكّل أفعالها وتفاعلاتها مع المجتمع، وتركز هذه القيم على التعاطف والمرونة والنزاهة. وتتمكن مدير المدرسة من تهيئة بيئة إيجابية ومتماسكة يشعر فيها الجميع بالاحترام والدعم والتحفيز للتفوق. (Singh, 2025, 1-2)

كما تعد القيم التنظيمية موجهة لسلوك مديري المدارس داخل مؤسساتهم، وتدفعهم نحو تنظيم عملهم تنظيمًا متوازنًا وفقًا لها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وتمثل فلسفة المؤسسة وثقافتها السائدة، وتساهم في تحديد المناخ العام داخلها وطريقة وأسلوب التعامل بين أفرادها، كما تمثل الخصائص الثابتة نسبيًا للمحيط الداخلي للمؤسسة والتي يدركها أعضاؤها، ويتعايشون معها ويعبرون عنها، ومن هذه القيم؛ المساواة بين العاملين، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين. (إبراهيم وآخرون، ٢٠١٥، ٥٨٩)

والقيم التنظيمية هي الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة للحفاظ على هويتها ومكانتها وتوجهها المستقبلي، وهي المحرك لأنشطة القادة والعاملين لممارساتهم المهنية، وتوفر هذه القيم الخطوط العريضة لتوجيه السلوك داخل المنظمة، وتشكل المعتقدات التي يتحلّى بها القادة والعاملون داخل المؤسسة، والتي تسعى بدورها إلى إنجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف، والارتقاء إلى المستوى المطلوب بجودة الأداء وتميزه. (الدهشان، ٢٠٢٠، ٧٢)

إن امتلاك مديري المدارس للقيم التنظيمية يحقق كثيرًا من الفوائد والمنافع لمؤسساتهم؛ وذلك مثل: ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتوجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق الأهداف المنشودة مما يؤدي إلى إحداث تنمية بشرية مستدامة، ووجود الثقة والحرية للعاملين والتطور للمؤسسة، والتحدي داخلها، كما

يؤدي إلى دعم الإبداع ورفع مستوى الرضا الوظيفي، ويصبح العاملون أكثر كفاءة، إضافة إلى زيادة كمية الإنتاج ونوعيته. (عيسى، ٢٠٢٢، ٥٥٠)

وتتميز القيم التنظيمية لدى مديري المدارس بخمس سمات رئيسية؛ الأولى النسبية، وذلك لاختلافها بين الأفراد العاملين على اختلاف رغباتهم وظروفهم، والثانية العمومية، أي أنها تكون في الوسط التنظيمي ككل وتمس جميع الموارد المادية والمالية، بالإضافة إلى الموارد البشرية. والثالثة تجريدية، أي أن لها معان مجردة تتسم بالموضوعية والاستقلالية، وتنعكس معانيها الحقيقية في سلوك الأفراد العاملين. والرابعة متدرجة، ويقصد بها كل فرد تتشكل لديه القيم التنظيمية على شكل تدرج هرمي، من المهم إلى الأهم. والخامسة مكتسية، أي أنها ليست فطرية، ويبدأ اكتسابها طيلة فترة مزاولة العمل في المهنة، وبما أنها مكتسية وتنعكس على السلوك الفردي داخل المؤسسة، فإنها بذلك تكون قابلة للقياس والتقييم حيث تكون عمليات القياس والتقييم من فترة إلى أخرى. (العضاض، ٢٠٢١، ٤٥٠)

وأظهر العتيبي (٢٠١٩، ٤٩٢) أربع مستويات من القيم؛ الأول القيم الجوهرية، وهي التي تنطلق منها وتعتمد عليها بقية القيم. والثاني القيم الأساسية، وهي التي تمثل خصائص المؤسسة وخدماتها وبرامجها ومنتجاتها، والثالث القيم البنائية، وهي مخرجات ونتائج القيم الجوهرية والقيم الأساسية السابقة؛ مثل الفعالية، والكفاءة، والإنتاجية، والمسؤولية، والالتزام. والرابع القيم المميزة، والتي تنشأ وتتكون بمرور الوقت نتيجة التزام المؤسسة بالقيم الثلاث السابقة، وتتمثل هذه القيم في التجديد، وتطوير الأداء، والإنجاز، والتعلم المستدام.

وأورد العنزي (٢٠١٩، ٧-٨) أربع مجالات للقيم التنظيمية؛ الأول إدارة الإدارة، وتعني الطريقة التي تتعامل معها قيادة المدرسة مع قضايا مُتصلة بالنفوذ والقوة، والقيم الفرعية التي تتبع الإدارة هي (القوة والصفوة والمكافأة). والثاني إدارة المهمة، ويُقصد بها طريقة التعامل في المدرسة مع أداء العمل، وكيفية تحقيق أهداف المدرسة، وتتبع لها قيم (الفعالية، والكفاءة، والاقتصاد). والثالث إدارة العلاقات، وتعني كيفية تعامل قيادة المدرسة مع القضايا المُتصلة بالوصول على أفضل إسهام من أفرادها وضمان التزامهم بالمهام المُوكلة لهم، وتتبع لها قيم (العدل، وفرق العمل، والقانون والنظام). والرابع إدارة البيئة، ويُقصد بها طريقة تعامل قيادة المدرسة مع القضايا المُتصلة بالتنافس في البيئة المُحيطة بها، وكيف تستطيع التأثير على هذه البيئة وتُحقق مصالحها من خلال ذلك، وتتبع لها قيم (الدفاع، والتنافس، واستغلال الفرص).

وأبرز العطار (٢٠٢٠، ٢٦) خمسة أبعاد للقيم التنظيمية؛ الأول الاحترام، ويعني تقدير الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم في تطوير الأداء وحل مشكلاته. والثاني النزاهة، وتعني الترفع عن تحقيق مكاسب شخصية على حساب العمل أو الآخرين. والثالث العمل بروح الفريق، والقائم على العمل الجماعي

التعاوني والثقة المتبادلة لتحقيق أهداف الفريق، من خلال التشاور وتقديم المبادرات. والرابع العدالة، وتشمل المساواة في التعامل مع جميع العاملين، في الثواب والعقاب، وفي الحوافز والمكافآت. والخامس الابتكار، وتشمل استخدام أساليب وطرائق جديدة في أداء مهام ومسؤوليات وأدوار العمل.

وفي سلطنة عُمان حدد دليل مهام الوظائف المدرسية والأنشطة المعتمدة لها الصادر عن وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥، ١٠-١٢) عدداً من الواجبات الوظيفية لمُديري المدارس تتعلق بالقيم التنظيمية وذلك مثل: الالتزام بأخلاقيات المهنة والقوانين واللوائح والقرارات المنظمة للعمل، ومتابعة التزام العاملين بتنفيذها، ووضع خطة المدرسة بمشاركة العاملين والمستفيدين، ومتابعة تنفيذها، وتقويمها وتطويرها، والإشراف على كافة أعمال التنظيم والتنفيذ والتقويم والتطوير والمتابعة التي تتطلبها إدارة المدرسة، والإشراف على تلبية احتياجات الطلبة التعليمية والاجتماعية والصحية والنفسية بالتنسيق مع المعنيين، والعمل على التجديد والتطوير في مجال واجباته ومسؤولياته في ضوء لوائح وأنظمة عمله، وتنمية ثقافة الابتكار لدى العاملين بالمدرسة ومتابعة أثر ذلك على الطلبة والبيئة المدرسية، والعمل على تعزيز الانتماء والولاء الوطني والوظيفي، وغرس القيم والأخلاق الحميدة في المدرسة.

كما وضعت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان (٢٠٠٩أ) ثمانية معايير للإدارة والقيادة المدرسية، واهتم المعيار السابع بتنمية القيم التنظيمية للمدرسة، حيث يحرص مدير المدرسة على بناء علاقات تعاونية بين أفراد المجتمع المدرسي، وتشجع على العمل بروح الفريق وعلى الابتكار والتجديد في العمل، وترسخ مبادئ المحاسبة. وبالإضافة إلى ما سبق وضعت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان (٢٠٠٩ب) مجموعة من الكفايات المهنية لمُديري المدارس، حيث ركزت هذه الكفايات على كثير من القيم التنظيمية؛ وذلك مثل: القدرة على طرح أفكار وآراء جديدة تخدم العمل التربوي، والقدرة على تشجيع العاملين على المبادأة والإبداع، وبناء قيم الصدق والموضوعية في العمل، والقدرة على غرس أخلاقيات مهنة التعليم في نفوس العاملين بالمدرسة، والقدرة على التطوير المستمر للأداء المدرسي، والقدرة على ممارسة الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة المدرسة، وبناء علاقات فاعلة مع المجتمع المدرسي والمحلي، والقدرة على إثارة الدافعية وتحفيز العاملين للعمل، والقدرة على التأثير في الفريق، القدرة على تهيئة مناخ تعاوني، والقدرة على تقبل الآراء والإقناع بالمنطق والدليل.

الدراسات السابقة:

تم ترتيب عرض الدراسات السابقة زمنياً من الحديث للقديم، وذلك على النحو الآتي:

أجرى محمد (٢٠٢٤) دراسة عنوانها " القيم الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة المرج من منظور المعلمين والمعلمات" هدفت إلى معرفة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة المرج في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث الاستبانة في جمع المعلومات، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة المرج لمنظومة القيم الإدارية كانت مرتفعة بصورة إجمالية، ومرتفعة أيضاً في جميع المحاور؛ وهي: الولاء التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والمسؤولية الاجتماعية، والقيم القيادية، والقيم الاستقلالية. بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات النوع، والتخصص، والمؤهل العلمي.

كما أجرى الزهراني (٢٠١٩) دراسة عنوانها "القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة بمصر وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين" هدفت إلى الكشف عن القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة، وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٠) معلماً في المدارس الحكومية بالحجرة، واستخدم الباحث الاستبانة في جمع المعلومات، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى القيم التنظيمية في مدارس محافظة الحجرة جاء بدرجة عالية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيم التنظيمية في مدارس محافظة الحجرة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية.

وقامت الجابر (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى تحديد القيم التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي بمعهد الإدارة العامة في مركزه الرئيس بالرياض، وفرعيه بجدة والدمام، وتكون مجتمع الدراسة من (٥٣٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: توافر القيم التنظيمية بشكل كبير في معهد الإدارة العامة، ووجود علاقة سلبية ضعيفة غير دالة إحصائياً بين أبعاد القيم التنظيمية والاتجاه نحو التسرب الوظيفي، ما عدا بعد العدالة.

كما قام عبد الحسن (٢٠١٧) بدراسة هدفت إلى الكشف عن القيم التنظيمية وفق نموذج فرانسيس وودكوك، والدعم الإداري وفق نموذج ايزنبرغر وعلاقتها بمستوى الإنجاز لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعات محافظات بغداد، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث تكون مجتمع الدراسة من (7516) رئيس قسم موزعين على خمس جامعات حكومية، وتم اختيار العينة بالطريقة الطباقية العشوائية ليكون عدد العينة (376) عضو هيئة تدريسية، حيث توصلت الدراسة لنتائج أهمها: وجود مستوى متوسط للقيم لدى رؤساء الأقسام العلمية،

وجود مستوى متوسط للدعم الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية، فضلا عن وجود مستوى متوسط من الإنجاز لدى رؤساء الأقسام العلمية .

في حين قام الخرايشا (٢٠١٨) بدراسة عنوانها "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى قيمهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن " هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى قيمهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) فرداً من المشرفين والمشرفات التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم الثامن في العاصمة عمان، توصل الباحث إلى نتائج أهمها: أن مستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر المشرفين كان متوسطاً ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن ومستوى قيمهم التنظيمية.

وقدم محمد (2018) دراسة هدفت إلى تحديد مدى تأثير القيم التنظيمية كمتغير مستقل عبر أبعاده (قيم إدارة المؤسسة، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة) في تحقيق النجاح الإستراتيجي كمتغير مستجيب ويشمل أبعاده (التحليل البيئي ، التفكير الإبداعي القرار الاستراتيجي ، التنفيذ الفعال ، القدرات القيادية) وذلك في ديوان النفط، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته ، واشتملت عينة الدراسة على (60) فرداً من القيادات العليا بالاعتماد على العينة القصدية الشاملة، وخلص البحث بمجموعة من التوصيات كان أبرزها: أهمية الاستثمار في العلاقات التفاعلية بين القيم التنظيمية والنجاح الاستراتيجي .

كما قدم كل من ميا والكنج (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى دراسة أثر القيم التنظيمية المتعلقة بالإدارة (القوة، النخبة، المكافأة) على الأداء الوظيفي للعاملين في المشافي الخاصة بمحافظة اللاذقية، اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وأسلوب المسح، حيث استخدمت الاستبانة كمصدر رئيس في الحصول على البيانات والمعلومات، وتم توزيع (١٥٠) استبانة على العاملين الإداريين، وأعيد منها (١٤١) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (٩٤%). وأظهرت النتائج أن مستوى كل من القيم التنظيمية والأداء الوظيفي هو مستوى مرتفع، وأن العلاقة بينهما هي علاقة طردية وقوية.

وأورد علي (٢٠١٧) دراسة بعنوان " أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات البترول بمدينة بورتسودان "هدفت التعرف إلى أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، ولتحقيق أهدافها وفرضياتها تم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٣) من الموظفين العاملين بشركات البترول بمدينة بورتسودان، وتوصلت

الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي : أن الالتزام التنظيمي سائد بدرجة عالية، وأن هناك علاقة قوية بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي.

كما أورد كل من المعاينة والراجحي (٢٠١٧) دراسة عنوانها "درجة توافق القيم الشخصية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عمان" هدفت إلى التعرف على درجة توافق القيم الشخصية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٨) مديرًا ومديرة، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصل الباحث إلى نتائج أهمها: أن درجة توافق القيم الشخصية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي كانت متدنية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير النوع الاجتماعي والخبرة، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا.

وتناول حسن وآخرون (Hassan et al.,2013) دراسة هدفت إلى الوقوف على درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية بالأردن، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، واشتملت العينة على (367) من المديرين والمعلمين، وكشفت النتائج عن أن درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية بالأردن جاءت كبيرة بشكل عام، وبدرجة كبيرة أيضًا في جميع المجالات؛ وهي: التحفيز، والمسؤولية الاجتماعية، والتعاون، والعدالة.

كما تناول مولير (Mueller,2013) دراسة هدفت إلى الكشف عن نماذج من القيم التنظيمية في إدارة خدمات الطلاب بالجامعة والإدارة، حيث تكونت عينة الدراسة من العاملين في بعض الإدارات الجامعية في كندا ولجمع البيانات والمعلومات قام الباحث بإجراء مقابلات ميدانية مع الطلاب والعاملين في الإدارة الجامعية، واشتملت العينة على (12) من القيادات الجامعية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها : أهمية إدراج القيم التنظيمية في الممارسات الإدارية اليومية، وتعزيز القيم التنظيمية في أداء العمل وإعادة تحديد صياغة القيم التنظيمية في إدارة الجامعة.

وأجرى كل من تشينغ وكيب (Ching & Keep, 2012) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين قيم العمل المفضلة والالتزام التنظيمي لدى جيل من المعلمين في ماليزيا، وبهدف جمع البيانات والمعلومات تم تطبيق استبانة لعينة عشوائية تكونت من (118) معلمًا في مؤسسات التدريب الماليزية، وكشفت النتائج تفضيل المعلمين في ماليزيا لقيم الأمن والعمل البيئي، وهذا ما يختلف به عن البلدان الغربية، كما أوضحت قيم العمل اختلافًا وتباينًا في الالتزام التنظيمي، وأن درجة

ارتباط القيم الجوهرية بالالتزام الوظيفي كانت عالية، كما أن التوجهات الثقافية للمعلمين لها تأثير على علاقة قيم العمل بالالتزام الوظيفي، وأوصت الدراسة بأهمية التحفيز وتطبيق القيم في البيئة المدرسية من خلال قيام مديري المدارس بدورهم في هذا الجانب والدعم والمتابعة المستمرة .

كما أجرى وشين وكاوو (chen & Kao2012) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية الفردية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى طلاب كلية الشرطة في تايوان ، وتكونت عينة الدراسة من جميع الطلاب المسجلين في كلية الشرطة في تايوان خلال العام الدراسي (2012-2011) والبالغ عددهم (716) طالبا وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن القيم التنظيمية الشخصية مثل قيم الزمالة ، والتعاون تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام المهني لأفراد عينة الدراسة ، وأن الالتزام المهني يؤثر بشكل إيجابي على القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة، وعلى التزام الأفراد بسلوكيات تنظيمية معينة.

وقدم بالوبينو وآخرون (palomino et al, 2012) دراسة هدفت إلى التعرف على دور القيم التنظيمية في تحسين العمل في إحدى الشركات الإسبانية التي تعمل في قطاع الاتصالات حيث قام الباحثون بمراجعة الوثائق الرسمية في الشركة ذات العلاقة بقيم العمل وتحديد العلاقة بين الموظفين ، وتحديد علاقة الموظفين مع المديرين من أجل الكشف عن دور هذه القيم والمساهمة في نجاح الشركة ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها وجود علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة في الشركة وبين أداء ونجاح العمل .

كما قدم فين هارت وغول بوفاتي (Veinhardt&Gulbovaite,2012) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الانسجام بين القيم الشخصية للعاملين وبين القيم التنظيمية للشركة على بعض الجوانب التنظيمية، حيث تكونت عينة الدراسة من (412) موظفا من العاملين في سبع شركات خدمية في سلوفاكيا، ولجمع البيانات والمعلومات تم استخدام أداتين وهي الاستبانة والمقابلة المقننة على عينة فرعية مكونة من (57) موظفا اختيروا بطريقة عشوائية من عينة الدراسة ، وأشارت النتائج إلى أن بعض القيم التنظيمية مثل قيم الأخلاقيات داخل الشركة، وقيم التعاون تلعب دورا في صياغة القيم التنظيمية الفردية لدى العاملين ، وأن هناك ضرورة لوجود نوع من الانسجام بين القيم الفردية للموظف وبين قيم العمل التنظيمية والأخلاقية السائدة داخل المؤسسة .

وقام كوهن وكاسباري (Cohen & casparay,2011) بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيم الفردية، والالتزام بالقيم التنظيمية، والمشاركة في عملية التغيير التنظيمي لدى عينة من المعلمين في المدارس الحكومية، والخاصة

في ظل الإصلاح التربوي وتكونت عينة الدراسة من (214) معلما ومعلمة يعملون في (25) مدرسة، وتم تطبيق الاستبانة لجمع البيانات، والمعلومات لأفراد عينة الدراسة وبعد التحليل توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن القيم التنظيمية التي يحملها المعلمون تميل بشكل أكبر نحو قيم المحافظة، وأن هذه القيم كانت سببا رئيسا في توقع مقاومة المعلمين لعملية التغيير، والإصلاح التربوي الذي أجرتة وزارة التربية، والتعليم مؤخرا وتقضي بزيادة أجور العاملين مقابل العمل لمدة أربعين ساعة أسبوعيا.

التعليق على الدراسات السابقة:

– تباينت أهداف الدراسات السابقة، فبعض هذه الدراسات هدفت إلى معرفة القيم التنظيمية ودورها في التطوير التنظيمي، وبعضها التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها، ومنها هدفت إلى تحديد القيم التنظيمية، ومنها التعرف إلى أثر القيم التنظيمية، ومنها هدفت إلى تحديد مدى تأثير القيم التنظيمية كمتغير مستقل عبر أبعاده، ومنها هدفت إلى دراسة أثر القيم التنظيمية المتعلقة بالإدارة، ومنها هدفت إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء القوى البشرية، ومنها هدفت إلى تصورات مديري المدارس والمشرفين لعمليات تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس مثل: دراسات الجابر (٢٠١٩)، ومحمد (2018)، وميا والكنج (٢٠١٧)، ومولير (Mueller, 2013). بينما تشابهت مع مجموعة من الدراسات الأخرى التي تناولت القيم التنظيمية؛ مثل دراسة كل من: الزهراني (٢٠١٩)، وعبدالحسن (٢٠١٩).

– اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على المنهج الوصفي والاستنباطي كأداة لجمع البيانات، وتشابهت الدراسة الحالية في المنهج المستخدم مع دراسات كل من الزهراني (٢٠١٩)، والجابر (٢٠١٩)، وعلى (٢٠١٧)، وتشانج وكيب (Ching & Keep, 2012)، حيث تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات التي تم ذكرها سابقا واختلفت معها الدراسات الآتية وهي: محمد (2018) حيث استخدمت ثلاث أدوات وهي الاستبانة والملاحظة والمقابلة، ومولير (Mueller, 2013) أجرت مقابلات ميدانية مع الطلاب والعاملين في الإدارة الجامعية.

– تنوعت مجتمعات الدراسات السابقة حيث شملت المعلمين ومديري المدارس والمؤسسات والوثائق وأساتذة الجامعات والقيادات العليا ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والمشرفين والطلبة والعاملين، حيث ركزت الدراسة الحالية على المعلمين كمجتمع للدراسة للكشف

عن القيم التنظيمية وعلاقتها بمؤشرات الأداء الوظيفي لمديري المدارس، وتشابهت مع مجموعة من الدراسات مثل: الخرابشا (٢٠١٨)، والزهراني (٢٠١٨)، واختلفت مع مجموعة من الدراسات مثل: الجابر (٢٠١٩)، وعبدالحسن (٢٠١٧)، ووشين وكاوو (chen & Kao 2012).

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناول مجالات القيم التنظيمية؛ وهي: قيم الهدف الرشيد، وقيم العمليات الداخلية، وقيم النظام المفتوح، وقيم العلاقات الإنسانية؛ وهذا لم تتناوله الدراسات السابقة.
- أفادت الدراسات السابقة الباحث في مراجعة وتحليل الدراسات السابقة، وتحديد مشكلة الدراسة، والمنهج العلمي والأسلوب الإحصائي المناسب للتحليل وصياغة تساؤلات وأهداف وأهمية الدراسة، واختيار مجتمع الدراسة والفئة المستهدفة للدراسة.

مشكلة الدراسة:

تعدّ القيم التنظيمية أحد محددات مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، إذ أن تمسك بعض مديري المدارس العمانية ببعض اللوائح والقوانين واستخدام مصادر القوة والسلطة دون النظر إلى استخدام قواعد القيم التنظيمية بشكل يعزز العلاقات المهنية والعمل الجماعي؛ أدى ذلك إلى وجود الكثير من المشكلات التي ترتبط أو ذات صلة بالأداء الوظيفي وانخفاض مؤشرات الأداء لدى المعلمين والإداريين في آن واحد، ووجود صراعات مهنية بين المديرين والمعلمين أضعفت من مؤشرات الأداء الوظيفي لدى المدير والمعلم معاً.

وتأكيداً لما سبق تشير نتائج دراسة المعاينة والراجحي (٢٠١٧) أن هناك ضعفاً في مستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس العمانية، وأن ذلك الضعف يؤثر في مستويات الأداء لدى المديرين كما هو مؤثر على المعلمين أيضاً.

ويلاحظ الباحث من خلال عمله كمدير مدرسة لأكثر من عشر سنوات واحتكاكه بإدارات المدارس في محافظة السلطنة عامة ومحافظة جنوب الباطنة بشكل خاص في سلطنة عمان أن هناك تفاوتاً واضحاً في الالتزام بالقيم التنظيمية الإيجابية وتطبيقها في الميدان التربوي التي تحقق مبدأ العدالة والشفافية والدعم النفسي للمعلمين، ورفع مستوى الدافعية في العمل، ووجود بعض الصراعات بين المديرين والمعلمين والخلافات المهنية؛ والتي تؤثر بشكل كبير في مستوى الأداء الوظيفي ووجد فجوة كبيرة بين بعض المديرين والمعلمين؛ وذلك قد يعود إلى ضعف خبرة بعض المديرين حول أهم المهارات التي يجب استخدامها مع المعلمين

بعيداً عن السيطرة والتحكم طبقاً للوائح والتشريعات العمانية مع تدني الدورات التدريبية التي تتناول أهمية التمسك بالقيم التنظيمية الإيجابية وأثرها في تحسين مؤشرات الأداء الوظيفي، وكذلك إقرار نظام جديد تتبناه وزارة العمل لتقييم الموظفين في جميع القطاعات المدنية وعلى رأسها وزارة التربية والتعليم.

وبناءً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤلين الآتيين:

١- ما درجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

٢- إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

١- تعرف درجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين.

٢- تحديد إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

١- قلة الدراسات العمانية التي تناولت موضوع القيم التنظيمية - على حد علم الباحث حيث كانت من الدوافع التي أدت إلى بحث الموضوع، والعمل على مناقشة أهمية القيم التنظيمية، وكيفية استخدامها بشكل إيجابي في ضوء اللوائح والتشريعات المدرسية.

٢- كثرة المشكلات والخلافات المهنية داخل المدارس العمانية بسبب الامتثال للوائح والقوانين دون النظر إلى القيم التنظيمية بشكلها الإيجابي في تعزيز

العلاقات المهنية، وتنمية روح الفريق بين المدير ومعلمهم أدى إلى التراجع الكبير في مؤشرات الأداء الوظيفي.

٣- تعد الدراسة الحالية رائدة من نوعها في مجال علاقة القيم التنظيمية بمؤشرات الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية العمانية، مما يسهم في إعداد المزيد من الدراسات المستقبلية حول هذا الموضوع.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

١- يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في تعزيز القيم التنظيمية الإيجابية لدى مديري المدارس، والتي ستؤثر بطبيعة الحال على تطوير أدائهم الوظيفي داخل المدرسة.

٢- يمكن أن تعزز نتائج الدراسة خبراء التدريب في وضع أطر تدريبية، تسعى إلى تنمية مؤشرات الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس، والتي من شأنها أن تحقق أعلى درجة من الأداء المهني.

٣- قد تسهم نتائج الدراسة في تعزيز دور المدرسة والارتقاء بأدائها المهني ككل؛ من خلال التقارير السنوية المستمرة التي يتم تقديمها حول مخرجات وأداء المدرسة وتحقيقها لأهداف التعليم.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

١- الحدود الموضوعية: اقتصرت على القيم التنظيمية، وتضمنت أربع مجالات؛ وهي: قيم الهدف الرشيد، وقيم العمليات الداخلية، وقيم النظام المفتوح، وقيم العلاقات الإنسانية.

٢- الحدود البشرية: اقتصرت على جميع معلمي المدارس الحكومية في سلطنة عمان.

٣- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على عينة من المدارس الحكومية في سلطنة عمان.

٤- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في العام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣ م.

مصطلحات الدراسة:

القيم التنظيمية:

يعرّفها الجابر (٢٠١٩، ٥٥) على أنها: " القيم التي يؤمن بها الأفراد وتؤثر في سلوكهم وتشكل ثقافة وشخصية المؤسسة وهذه القيم تشمل: القوة والصفوة والمكافأة والفاعلية والكفاءة والعدالة وفق العمل والنظام".

كما يعرفها المعاينة، والراجحي، (٢٠١٧، ١٣٠). بأنها "القيم والمبادئ السائدة في المدارس، والتي تعبر عن فلسفتها، وتظهر في التشريعات والسياسات والإجراءات النافذة، التي تحكم علاقاتها مع عناصر البيئتين الداخلية والخارجية، ومن خلال سلوك العاملين في تعاملهم مع بعضهم البعض ومع الآخرين، وهذه القيم هي: الاهتمام بالمعلمين، الثقة المتبادلة، المشاركة في صنع القرارات والعدالة، والشفافية والإبداع".

ويعرّفها الباحث إجرائيًا على أنها الإطار المرجعي لمديري المدارس الذي يحدد سلوكهم واتجاهاتهم نحو القرارات والعمليات الإدارية والأفراد العاملين داخل المدرسة، وتتبلور نتيجة بعض اللوائح والمصادر الفكرية والاجتماعية والشخصية لدى المدير.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

وتضمنت الآتي:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي للكشف عن القيم التنظيمية لمديري المدارس، وللكشف عن أثر المتغيرات الديمغرافية لمناسبتها لهذه الدراسة، والمنهج الوصفي في مجمله يعتمد على البحث والتقصي حول الظواهر التعليمية كما هي قائمة في الحاضر، ووصفها وصفاً دقيقاً، وتشخيصها، وتحليلها، وتفسيرها، بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر التعليمية الأخرى، والتوصل من خلال ذلك إلى تعميمات ذات معنى بالنسبة لها. (جابر وكاظم، ٢٠١١، ٦٤-٦٥).

مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في سلطنة عمان والبالغ عددهم (57113) معلّمًا ومعلّمةً، حسب الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢١) وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات بلغ قوامها (٧١٢) معلم حيث تم اختيارهم عشوائياً.

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري وأدوات بعض الدراسات السابقة؛ وذلك مثل دراسة المعايطه والراجحي (٢٠١٧)، والخرابشا (٢٠١٨)، والزهراشي (٢٠١٩)، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من أربع مجالات و(٣٢) فقرة، وفي صورتها النهائية أيضاً من أربع مجالات و(٢٨) فقرة.

صدق الأداة:

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمختصين، وبلغ عددهم (١٢) محكمًا، وذلك في عدد من الجامعات العمانية والمغربية، ووزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، والهيئة العامة للاعتماد الأكاديمي بسلطنة عمان، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملأتمتها لقياس المجالات التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم.

ثبات الأداة:

قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات ونتائج جدول (١) توضح ذلك.

جدول (١)

معاملات الثبات تبعاً لمحاور الدراسة

المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا لكرول نباح
قيم الهدف الرشيد	٧	٠,٨٥
قيم العمليات الداخلية	٧	٠,٩٠
قيم النظام المفتوح	٧	٠,٨٣
قيم العلاقات الإنسانية	٧	٠,٩١
الأداة ككل	٢٨	٠,٩٢

يتضح من جدول (١) أن قيم معامل ألفا لكرول نباح تراوحت بين (٠,٨٣) – (٠,٩١)، أما الثبات الكلي فقد بلغت قيمته (٠,٩٢)، وتشير هذه القيم التي تقع بين المستوى الجيد والمرتفع إلى أن الأداة تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

١. النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)

٢. المؤهل الدراسي (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى)
٣. الخبرة (٥) سنوات فأقل، من (٦) إلى (١٠) سنوات، (١١) سنة فأكثر

إجراءات الدراسة:

- قام الباحث بمجموعة من الإجراءات خلال القيام بالدراسة، وتتمثل فيما يأتي:
 - تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها والهدف منها.
 - الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
 - بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقهما وثباتهما وجاهزيتها للتطبيق.
 - تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وطريقة تطبيق الاستبانة.
 - التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية.
 - الحصول على المخاطبات الرسمية للسماح بتسهيل مهمة الباحث والتطبيق.
 - توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة، وتطبيقها.
 - الانتهاء من تطبيق الدراسة وتخزين البيانات على الحاسب الآلي، وذلك بهدف المعالجة الإحصائية لها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
 - الإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم تقديم التوصيات والمقترحات.
- المعالجات الإحصائية:
- تم ادخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الاحصائي (SPSS) مع استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:
- ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات.
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك للإجابة عن السؤال الأول
 - تطبيق اختبار (Independent Samples Test) لفحص الدلالة الإحصائية للفروق التي ترجع إلى المتغيرات الشخصية، وللمقارنة بين فئات الدراسة التي تشمل فئتين فقط، وذلك للإجابة عن السؤال الأول .

المعيار الإحصائي:

تم اعتماد سلم ليكرث الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (بدرجة مرتفعة جداً، بدرجة مرتفعة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً) وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

- من ١,٠٠-١,٨ قليل جداً .
- من ٢,٦١-٣,٤ متوسطة.
- من ٤,٢١-٥ مرتفع جداً

نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما درجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف عن درجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين حسب المجالات، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	قيم الهدف الرشيد	4.50	0.729	مرتفع جداً
2	قيم العمليات الداخلية	4.49	0.693	مرتفع جداً
3	قيم النظام المفتوح	4.46	0.731	مرتفع جداً
4	قيم العلاقات الإنسانية	4.43	0.734	مرتفع جداً
	الأداة ككل	4.47	0.678	مرتفع جداً

يبين الجدول (٢) أن درجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى مرتفع جداً وبمتوسط حسابي (٤,٤٧)، وانحراف معياري (٠,٤٧٨)، وأن المتوسطات الحسابية للأبعاد قد تراوحت ما بين (٤,٤٣-٤,٥٠)، والانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (٠,٦٩٣-٠,٧٣٤)، حيث جاء مجال "قيم الهدف الرشيد" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٥٠)، وانحراف معياري (٠,٧٢٩).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: العلاقات الإنسانية:

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالقيم التنظيمية في مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يحترم آراء المعلمين ورغباتهم ومشاعرهم ويقدر ظروفهم	4.51	0.825	مرتفع جداً
2	يقيم علاقات إنسانية إيجابية مع جميع المعلمين بدرجة متوازنة	4.50	0.857	مرتفع جداً
3	يحرص على رفع المعنويات لدى جميع المعلمين	4.49	0.822	مرتفع جداً
3	يحرص على بناء علاقات جيدة مع الإدارة العليا	4.45	0.850	مرتفع جداً
4	يطبق مبدأ المساواة بين المعلمين	4.43	0.887	مرتفع جداً
5	يعطي فرصة للجميع للمصاحبة بمشكلاتهم وتحدياتهم	4.32	0.935	مرتفع جداً
7	ينمي روح التعاون بين المعلمين	4.32	1.108	مرتفع جداً
	المجال ككل	4.43	0.734	

يبين الجدول (٣) أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقات الإنسانية ككل بلغ (4.43) وانحراف معياري (0.734) وبدرجة مرتفعة جداً للمقياس ككل ولجميع الفقرات. وأن المتوسطات الحسابية للفقرات قد تراوحت ما بين (4.32-4.51)، حيث جاءت الفقرة " يحترم آراء المعلمين ورغباتهم ومشاعرهم ويقدر ظروفهم " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.51)، وانحراف معياري (0.825)، بينما جاءت الفقرة "ينمي روح التعاون بين المعلمين" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.32)، وانحراف معياري (1.108).

المجال الثاني: قيم الهدف الرشيد:

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال قيم الهدف الرشيد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يبذل جهوداً جيدة ومستمرة لرفع الكفاءة في العمل	4.55	0.793	مرتفع جداً
2	يهتم برفع مستوى الأداء العام للمدرسة في كافة المجالات	4.54	0.798	مرتفع جداً
3	يحرص على وجود مساحة للحوار والنقاش بينه وبين المعلمين من أجل زيادة الإنتاجية	4.52	0.803	مرتفع جداً
4	يحرص على توضيح الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها	4.50	0.803	مرتفع جداً
5	يحرص على توضيح رؤية ورسالة المدرسة للمعلمين	4.49	0.817	مرتفع جداً
6	يختار أساليب مناسبة لتحقيق أهداف واستراتيجيات المدرسة	4.45	0.824	مرتفع جداً
7	يخطط بشكل مدروس وجيد للمستقبل	4.41	0.865	مرتفع جداً
	المجال ككل	4.50	0.734	مرتفع جداً

يبين الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين في مجال قيم الهدف الرشيد ككل بلغ (4.50) وانحراف معياري (0.734) وبدرجة مرتفعة جداً للمقياس ككل ولجميع الفقرات. وأن المتوسطات الحسابية للفقرات قد تراوحت ما بين (4.41-4.55)، حيث جاءت الفقرة " يبذل جهوداً جيدة ومستمرة لرفع الكفاءة في العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.55)، وانحراف معياري (0.793)، بينما جاءت "يخطط بشكل مدروس وجيد للمستقبل" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.41)، وانحراف معياري (0.865).

المجال الثالث: قيم النظام المفتوح:

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بـ مجال قيم النظام المفتوح مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يسعى للحصول على الجديد لخدمة العمل داخل المدرسة	4.54	.779	مرتفع جداً
2	يستمتع للملاحظات الواردة من المجتمع المحلي	4.51	.791	مرتفع جداً
3	يوفر قدرًا من المرونة في العمل داخل المدرسة	4.48	.815	مرتفع جداً
4	يتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية	4.46	.807	مرتفع جداً
5	يتمتع بعلاقات خارجية وبدعم من الإدارة العليا	4.43	.830	مرتفع جداً
6	يتوقع المشكلات والتحديات ويضع لها الحلول	4.40	.854	مرتفع جداً
7	يعمل على زيادة الموارد المالية للمدرسة باستمرار	4.37	.919	مرتفع جداً
	المجال ككل	4.46	.731	مرتفع جداً

يبين الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين في مجال قيم النظام المفتوح ككل بلغ (4.46) وانحراف معياري (0.731) وبدرجة مرتفعة جداً للمقياس ككل ولجميع الفقرات. وأن المتوسطات الحسابية للفقرات قد تراوحت ما بين (4.37-4.54)، حيث جاءت الفقرة "يسعى للحصول على الجديد لخدمة العمل داخل المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.54)، وانحراف معياري (0.779)، بينما جاءت "يعمل على زيادة الموارد المالية للمدرسة باستمرار" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.37)، وانحراف معياري (0.919).

المجال الرابع: قيم العمليات الداخلية:

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال قيم العمليات الداخلية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يسعى إلى معرفة مستجدات العمل وتعميمها للمعلمين	4.58	.760	مرتفع جداً
2	يقوم بتدقيق وتوثيق البيانات المتعلقة بالمدرسة بشكل دوري	4.54	.774	مرتفع جداً
3	يحرص على تنسيق ومتابعة العمليات داخل المدرسة	4.51	.778	مرتفع جداً
4	يتمتع بمهارات جيدة للتعامل مع أنظمة الاتصال والمعلومات الحديثة	4.50	.794	مرتفع جداً
5	يشكل فرق عمل للمساعدة في اتخاذ قرارات جيدة	4.49	.801	مرتفع جداً
6	يعتمد على الأنظمة المعلوماتية المحوسبة	4.45	.807	مرتفع جداً
7	يتبع إجراءات وأساليب إدارية رسمية لتوجيه سير العمل	4.39	.871	مرتفع جداً
	المجال ككل	4.49	.693	مرتفع جداً

يبين الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين في مجال العمليات الداخلية ككل بلغ (4.49) وانحراف معياري (0.693) وبدرجة مرتفعة جداً للمقياس ككل ولجميع الفقرات. وأن المتوسطات الحسابية للفقرات قد تراوحت ما بين (4.39-4.58)، حيث جاءت الفقرة " يسعى إلى معرفة مستجدات العمل وتعميمها للمعلمين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.58)، وانحراف معياري (0.760)، بينما جاءت " يتبع إجراءات وأساليب إدارية رسمية لتوجيه سير العمل" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.39)، وانحراف معياري (0.871).

للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الطلبة لدرجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة)، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لأثر النوع الاجتماعي، واختبار "مان ويتلي" لأثر المؤهل العلمي، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة، وفيما يلي تفصيل لكل متغير.

أولاً: النوع الاجتماعي:

لبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لمتغير النوع الاجتماعي تم استخدام اختبار "ت"، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر النوع الاجتماعي لدرجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
ذكر	332	4.40	.695	0.955	719	0.340
أنثى	389	4.45	.766			
ذكر	332	4.43	.755	2.087	719	0.037
أنثى	389	4.55	.702			
ذكر	332	4.39	.745	2.156	719	0.031
أنثى	389	4.51	.716			
ذكر	332	4.45	.689	1.719	719	0.086
أنثى	389	4.53	.695			
ذكر	332	4.42	.677	1.840	719	0.066
أنثى	389	4.51	.676			

يتبين من الجدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0,05)$ تعزى لأثر النوع الاجتماعي في الأداة ككل وفي مجالي العلاقات الإنسانية وقيم العمليات الداخلية، ووجود فروق في مجالي قيم الهدف الرشيد وقيم النظام المفتوح لصالح الإناث.

ثانيًا: المؤهل العلمي:

لبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار مان ويتلى وذلك بسبب الفارق الكبير بين الأعداد في المتغيرين وعدم توزع البيانات توزيعاً طبيعياً، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "مان ويتلى" لأثر الجنس لدرجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين

المؤهل	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة "ز"	الدلالة الإحصائية
العلاقات الإنسانية	بكالوريوس فأقل	358.24	237874.00	1.241	0.217
ماجستير فأعلى	57	393.11	22407.00		
قيم الهدف الرشيد	بكالوريوس فأقل	360.59	239429.50	0.189	0.850
ماجستير فأعلى	57	365.82	20851.50		
قيم النظام المفتوح	بكالوريوس فأقل	361.90	240301.00	0.407	0.684
ماجستير فأعلى	57	350.53	19980.00		
قيم العمليات الداخلية	بكالوريوس فأقل	359.61	238779.00	0.634	0.526
ماجستير فأعلى	57	377.23	21502.00		
المقياس ككل	بكالوريوس فأقل	359.87	238953.50	0.500	0.617
ماجستير فأعلى	57	374.17	21327.50		

يتبين من الجدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0,05)$ تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

ثالثاً: الخبرة:

لبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لمتغير الخبرة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
.838	4.38	147	٥ سنوات فأقل	العلاقات الإنسانية
.613	4.50	102	٦-١٠ سنوات	
.724	4.43	472	١١ سنة فأكثر	
.734	4.43	721	ككل	
.856	4.47	147	٥ سنوات فأقل	قيم الهدف الرشيد
.585	4.52	102	٦-١٠ سنوات	
.715	4.49	472	١١ سنة فأكثر	
.729	4.49	721	ككل	
.833	4.42	147	٥ سنوات فأقل	قيم الهدف المفتوح
.620	4.46	102	٦-١٠ سنوات	
.721	4.47	472	١١ سنة فأكثر	
.731	4.46	721	ككل	
.811	4.49	147	٥ سنوات فأقل	قيم العمليات الداخلية
.580	4.52	102	٦-١٠ سنوات	
.677	4.49	472	١١ سنة فأكثر	
.693	4.49	721	ككل	
.770	4.44	147	٥ سنوات فأقل	المقياس ككل
.557	4.50	102	٦-١٠ سنوات	
.672	4.47	472	١١ سنة فأكثر	
.678	4.47	721	ككل	

يبين الجدول (٩) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (١٠).

جدول (١٠)

تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على درجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	.888	2	.444	.824	.439
داخل المجموعات الكلية	387.191	718	.539		
	388.080	720			
بين المجموعات	.178	2	.089	.167	.846
داخل المجموعات الكلية	382.120	718	.532		
	382.298	720			
بين المجموعات	.207	2	.104	.193	.824
داخل المجموعات الكلية	385.018	718	.536		
	385.225	720			
بين المجموعات	.109	2	.054	.113	.893
داخل المجموعات الكلية	345.909	718	.482		
	346.018	720			
بين المجموعات	.221	2	.111	.240	.786
داخل المجموعات الكلية	330.575	718	.460		
	330.796	720	.444		

يتبين من الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما درجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

من خلال الجدول رقم (٢) أشارت نتائج السؤال الأول إلى أن هناك مستوى مرتفعاً جداً لدرجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة المعلمين عن الأداة ككل (٤,٤٧) بمستوى تقييم مرتفع جداً، كما أشارت النتائج إلى

أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة عن مجالات الأداة تراوحت ما بين (٤,٤٣-٤,٥٠)، والانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (٠,٧٣٤-٠,٦٩٣)، بمستوى تقييمي مرتفع جدًا لجميع المجالات.

وقد تعزى هذه النتيجة حصول المجالات الأربعة على مستوى مرتفع جدًا إلى التأهيل الجيد لمديري المدارس قبل الانخراط في العمل الإداري، ومرورهم بممارسات مختلفة ومتنوعة من خلال مسيرتهم المهنية وخاصة أن هناك اشتراطات وقوانين ومحددات لا تسمح للوصول إلى وظيفة مدير مدرسة إلا بعد المرور بوظائف أقل منها، وهي وظيفة معلم ومعلم أول ومساعد مدير وكل وظيفة مقرونة بعدد من السنوات المهنية، وبعد ذلك يحق للموظف الترشح للمنافسة لوظيفة مدير مدرسة، وقد يعزى أيضًا إلى سنوات الخبرة التي يمر بها في المراحل المختلفة التي قد تساعده في اكتساب المعرفة في مجال الإدارة المدرسية والممارسة الفعلية في واقع الميدان المدرسي، وكذلك من خلال الاطلاع على المستجدات التربوية والإدارية، وقد يعزى أيضًا إلى التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة التعليم وفلسفة التربية، وكذلك قد يعزى إلى اهتمام مديري المدارس بالجانب الإنساني وسعيهم الدؤوب لتطوير هذه العلاقات لقناعة الكثير بأهمية الإدارة بالعلاقات الإنسانية، وهي من أفضل الأساليب للوصول إلى نتائج متميزة في الميدان التربوي، وأهمية كسب الثقة بين جميع أطراف العملية التعليمية التعلمية، وكذلك قد يعزى إلى وضوح الإجراءات ومحددات العمل لدى جميع العاملين في الحقل التربوي، وقد يعزى كذلك إلى تمتع مديري المدارس بصفات قيادية جيدة ومؤثرة ومهارة تمكنهم من تحقيق التواصل مع قيادات المجتمع ومؤسساته المختلفة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع الدراسة التي قام بها الزهراني (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن مستوى القيم التنظيمية في مدارس محافظة الحجرة جاء بدرجة عالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيم التنظيمية في مدارس محافظة الحجرة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية.

وكذلك اتفقت هذه الدراسة مع دراسة محمد (2018) والتي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن تأثير القيم التنظيمية كان مرتفعاً، وكشفت عن وجود علاقة ارتباط وتأثير للقيم التنظيمية في النجاح الاستراتيجي.

وأيضاً اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الجابر (٢٠١٩) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: توافر القيم التنظيمية بشكل كبير في معهد الإدارة العامة.

بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع مجموعة من الدراسات منها دراسة الخريشا (٢٠١٨) التي توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى القيم

التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر المشرفين كان متوسطاً ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن ومستوى قيمهم التنظيمية.

وكذلك اختلفت مع دراسة عبد الحسن (٢٠١٧) حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود مستوى متوسط للقيم لدى رؤساء الأقسام.

وبالنسبة للمجالات فقد جاءت النتائج ما يأتي:

المجال الأول: قيم العلاقات الإنسانية:

من خلال الجدول رقم (٣) يتبين أن المتوسطات الحسابية للفقرات قد تراوحت ما بين (4.32-4.51) وجاءت جميع الفقرات في مستوى مرتفع جداً، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " يحترم آراء المعلمين ورغباتهم ومشاعرهم ويقدّر ظروفهم " بمتوسط حسابي بلغ (4.51)، وانحراف معياري (0.825)، بمستوى تقييم مرتفع جداً، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "ينمّي روح التعاون بين المعلمين" بمتوسط حسابي بلغ (4.32)، وانحراف معياري (1.108). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال (4.43).

ويعزو الباحث سبب حصول الفقرة التي تنص " يحترم آراء المعلمين ورغباتهم ومشاعرهم ويقدّر ظروفهم" على المرتبة الأولى في هذا المجال بمستوى تقييمي مرتفع إلى اهتمام مديري مدارس التعليم الأساسي بالعلاقات الإنسانية، ومراعات العاملين داخل المدرسة وخارجها، وكذلك البيئات المتقاربة التي تجمع جميع العاملين وتقدير ظروفهم والقرب منهم ومعرفة المشكلات والصعوبات التي يواجهونها، ومحاولة مساعدتهم في حلها والاحترام المتبادل والتعامل معهم بإيجابية، وغرس الثقة فيما بينهم كل ذلك انعكس بصورة إيجابية على سلوكياتهم وردود أفعالهم.

وفي المجال نفسه جاءت الفقرة رقم (٧) التي تنص على "ينمّي روح التعاون بين المعلمين" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.32)، وانحراف معياري (1.108). على الرغم أنها في المرتبة الأخير إلا أنها جاءت بمستوى مرتفع جداً ويعزو الباحث ذلك إلى إيمان مديري المدارس بأهمية التعاون مع المعلمين ؛ حتى يتمكن من تحقيق أهداف المدرسة وإنجاز الخطط والبرامج والفعاليات والأعمال المطلوبة لتسير المدرسة على أحسن وجه، وكذلك قد يعزى إلى إدراك مديري المدارس أن سر نجاح العمل وتميزهم ، ورفع سمعة المدرسة لا يتم تحقيقه إلا بتعاون المعلمين ومبادراتهم وضمهم إلى اللجان المدرسية؛ لضمان القيام بأدوارهم ومنافستهم لإظهار تميزهم مما ينعكس إيجاباً على سمعة المدرسة

وتميزها، مما يجعلها حاضرة في جميع المناسبات والمحافل سواء على مستوى المحافظة أو الوزارة، من خلال المشاركات الداخلية والخارجية.

المجال الثاني: قيم الهدف الرشيد:

من خلال الجدول رقم (٤) يتبين أن المتوسطات الحسابية للفقرات قد تراوحت ما بين (4.41-4.55)، وجاءت جميع الفقرات في مستوى مرتفع جداً حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " يبذل جهوداً جيدة ومستمرة لرفع الكفاءة في العمل" بمتوسط حسابي بلغ (4.55) بمستوى تقييم مرتفع جداً، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "يخطط بشكل مدروس وجيد للمستقبل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.41)، وانحراف معياري (0.865). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال (4.50).

ويعزو الباحث أن سبب حصول الفقرة التي تنص " يبذل جهوداً جيدة ومستمرة لرفع الكفاءة في العمل" على المرتبة الأولى في هذا المجال بمستوى تقييمي مرتفع جداً إلى سعي مديري المدارس لإبراز مدارسهم وحرصهم على اكتساب السمعة الطيبة، التي تعكس العمل المميز للمدارس التي يعملون بها، وكذلك قد يعزى إلى قناعة مديري المدارس بأهمية الاستمرارية في التطوير والتحسين من أجل الوصول إلى مؤشرات مرتفعة في كافة جوانب الأداء المدرسي، وقد يعزى أيضاً إلى وجود فريق التطوير والتحسين في المدرسة الذي يضم نخبة من المعلمين الأوائل والإداريين، وبعض أولياء أمور الطلبة مما يؤدي إلى العمل بفريق واحد تجمعهم أهداف موحدة وأفكار إبداعية متعددة وخبرات ومهارات متنوعة؛ مما يؤدي إلى توحيد الرؤى والجهود وقد يعزى أيضاً إلى الزيارات والتقارير الدورية لمديري المدارس التي تتم من خلال وجود مشرف إداري لكل مدرسة مهمته متابعة عمل مديري المدارس ومستوى إنجازاتهم وتركيزهم على الأداء المدرسي بدقة، من خلال الوقوف على جوانب الإجابة وأولويات التطوير، مما يخلق روح التنافس بين مديري المدارس ويدفعهم للتميز وبذل جهوداً متواصلة ومستمرة، لرفع الكفاءة في الأداء وكذلك قد يعزى إلى وجود تطبيق نظام تطوير الأداء المدرسي في المدارس الذي بدوره يكشف عن مستويات الأداء من خلال نظام إلكتروني يتم من خلاله تطبيق ثلاث أدوات خاصة بالمعلمين وولي الأمر والطلبة وفي النهاية تعطي مؤشرات للأداء المدرسي.

وفي المجال نفسه جاءت الفقرة رقم (٧) التي تنص على "يخطط بشكل مدروس وجيد للمستقبل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.41)، على الرغم أنها في المرتبة الأخير إلا أنها جاءت بمستوى مرتفع جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك مديري المدارس بأهمية التخطيط المدروس الذي يقود إلى نتائج محققة، وكذلك يعزى إلى اقتران معظم الأعمال الإدارية الخاصة بمديري

المدارس بعملية التخطيط، انطلاقاً من فلسفة التربية والتعليم ورؤية ورسالة المدرسة وكذلك من خلال الأعمال المطلوبة من مديري المدارس بدءاً من الخطة المدرسية التي تضم ثلاثة مجالات وهي: مجال الأهداف الإدارية والأهداف التعليمية والأهداف التعليمية حيث يضم كل مجال مجموعة من الأهداف لا تقل عن خمسة أهداف، كذلك يطلب منه عمل خطة للإنماء المهني التي تضم ما لا يقل عن خمسين برنامجاً خلال العام الدراسي، وكل برنامج مرتبط بأهداف وخطة زمنية للتنفيذ والتقييم كذلك لا بدّ من وضع خطة للتحويل الدراسي على مستوى المدرسة بشكل عام، تضم جميع التخصصات والمواد الدراسية وكذلك لا بدّ من وضع خطة للتطوير والتحسين للبيئة المدرسية وغيرها من الخطط المختلفة، كل ذلك يجعل مديري المدارس على تخطيط دائم سواء لأعمالهم اليومية أو المستقبلية رغبة منهم لتحقيق الأهداف التي رسموها وتمشيًا مع متطلبات العمل الإداري.

المجال الثالث: قيم النظام المفتوح:

من خلال الجدول رقم (٥) يتبين أن المتوسطات الحسابية للفقرات قد تراوحت ما بين (4.37-4.54)، وجاءت جميع الفقرات في مستوى مرتفع جداً، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "يسعى للحصول على الجديد لخدمة العمل داخل المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (4.54)، وانحراف معياري (0.779) بمستوى تقييم مرتفع جداً، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "يعمل على زيادة الموارد المالية المدرسة باستمرار" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.37)، وانحراف معياري (0.919). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال (4.46).

ويعزو الباحث سبب حصول الفقرة التي تنص "يسعى للحصول على الجديد لخدمة العمل داخل المدرسة" على المرتبة الأولى في هذا المجال بمستوى تقييمي مرتفع إلى المهارات التي يمتلكها أغلب مديرو المدارس في عملية التواصل مع مؤسسات المجتمع سواء كانت الحكومية أو الخاصة، وكذلك أفراد المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة والخاصة بالفاعلين منهم ولقناعة مديري المدارس بأهمية التطوير والتحسين وهذا لا يتأتى إلا من خلال مواكبة المستجدات والرؤى والعمل بالمقترحات التي تساهم في دعم العملية التعليمية، وكذلك قد يعزى إلى استمرارية المستجدات والتطوير والتحسين في الحقل التربوي مما يحتم على مديري المدارس أهمية وضروية وقوفهم على كل جديد وتطبيقه على مدارسهم، وكذلك قد يعزى إلى وجود مشرفين ولجان وفرق متابعة لمتابعة تطبيق المستجدات في الحقل التربوي مما يدفع مديري المدارس إلى التركيز في هذا الجانب.

وفي المجال نفسه جاءت الفقرة رقم (٧) التي تنص على "يعمل على زيادة الموارد المالية المدرسة باستمرار" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ

(4.37)، على الرغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة إلا أنها جاءت بمستوى مرتفع جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية الموارد المالية في عمل أي مؤسسة بل هي عصبها حيث للمداس ميزانية خاصة يتم استلامها بشكل فصلي من المديريات، من خلال حسابات خاصة لكل مدرسة لتغطية المتطلبات المدرسية بدء من الصيانة والتهيئة للمبنى المدرسي وتلبية الاحتياجات القراطية للمعلمين، حيث تتبنى كثير من المدارس مشاريع تطويرية بهدف جعل المدرسة بيئة جاذبة للعملية التعليمية التعليمية؛ مما يدفع مديري المدارس إلى البحث عن مصادر تمويلية لدعم هذه المشاريع التي هي في الغالب تحتاج إلى تكلفة مالية لا تغطيها المخصصات المدرسية فيتم بطريقته وبقوة علاقاته التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي، والتواصل مع أفراد المجتمع القادرين على تقديم الدعم المادي والمعنوي، الذي بلا شك سيساهم في إنجاز هذه المشاريع وهذا يعتمد على قوة العلاقات والتواصل بين إدارة المدرسة والمجتمع الخارجي.

المجال الرابع: قيم العمليات الداخلية:

من خلال الجدول رقم (٦) يتبين أن المتوسطات الحسابية للفقرات قد تراوحت ما بين (4.39-4.58)، وجاءت جميع الفقرات في مستوى مرتفع جداً، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " يسعى إلى معرفة مستجدات العمل وتعميمها للمعلمين " وبمتوسط حسابي بلغ (4.58)، وانحراف معياري (0.760) مستوى تقييم مرتفع جداً، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص " يتبع إجراءات وأساليب إدارية رسمية لتوجيه سير العمل " في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.39)، وانحراف معياري (0.871). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال (4.49).

ويعزو الباحث سبب حصول الفقرة رقم (٧) التي تنص على " يسعى إلى معرفة مستجدات العمل وتعميمها للمعلمين " على المرتبة الأولى في هذا المجال بمستوى تقييمي مرتفع جداً، إلى أهمية بل ضرورة الاطلاع المستمر لمديري المدارس على المستجدات والتوجيهات والنشرات والتعاميم والأدلة الجديدة المؤسسة والموجهة للعمل؛ ليبقى على دراية دائمة بكل جديد، وكذلك قد يعزى إلى أن من المهام والواجبات الوظيفية لمديري المدارس ضرورة إطلاع المعلمين على كل ما يخص مهامهم الوظيفية كل حسب تخصصه، حتى يتسنى لهم العمل وفق المطلوب وخاصة بما يتعلق بالمنهج الدراسية والوحدات المنهجية وأساليب التقويم ومواعيد الدراسة والإجازات ومواعيد الامتحانات الفترية والنهائية ومواعيد المسابقات والبرامج الداخلية والخارجية، والتواريخ المحددة لإدخال العبارات الوصفية والتقويم المستمر والتقويم الختامي، وكذلك مواعيد المشاغل والدورات التدريبية التي يلتحق بها كل العاملين بالمدرسة حسب التعاميم الصادرة من

المديرية العامة للتربية والتعليم في المحافظات التي تتبع مباشرة وزارة التربية والتعليم .

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة) من وجهة نظر المعلمين ؟

وفيما يأتي عرض نتائج المتغيرات:

أولاً: النوع الاجتماعي:

من خلال الجدول رقم (٧) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر النوع الاجتماعي في الأداء ككل في مجالي العلاقات الإنسانية وقيم العمليات الداخلية، ووجود فروق في مجالي قيم الهدف الرشيد وقيم النظام المفتوح، وعند مراجعة المتوسطات الحسابية تبين أن الفروق كانت في مجالي قيم الهدف الرشيد وقيم النظام المفتوح لصالح الإناث، وقد تعزى هذه النتيجة إلى الجانب العاطفي الذي يفوق عند الإناث عن الرجال؛ مما يجعل التعامل بشكل ودي أكثر من الجانب الإداري والقانوني، وكذلك قد يعزى إلى الحرص الكبير لدى الإناث في عملية الدقة في الإنجاز والسرعة في أداء الأعمال المطلوبة، وكذلك قد يعزى إلى ارتفاع روح المنافسة بين الإناث في إظهار المدارس التي يعملن بها، وكذلك قد يعزى إلى اهتمام الإناث بالجوانب التفصيلية والدقيقة في العمل الإداري، وكذلك قد يعزى إلى العمل بمرونة أكثر لدى الإناث من الذكور وكل ذلك أدى إلى ظهور هذه النتيجة.

ثانياً: المؤهل العلمي:

يتبين من الجدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وقد يعزى ذلك أن القيم التنظيمية التي يتمتع بها مديرو المدارس ذكورا وإناثا لا ترتبط بمؤهل بل ترتبط بمدى التزامهم بالقيم التي يؤمنون بها، والتي يطبقونها في نطاق مدارسهم ويعممونها على معلميه، من خلال رؤية ورسالة كل مدرسة كذلك من خلال توجهات إدارة المدارس، وكذلك قد يعزى إلى وجود قيم مشتركة لدى الجميع تنبثق من فلسفة التربية في الدولة والأهداف الاستراتيجية التي تتطلع إلى تحقيقها، حيث أن إدارات المدارس جهات تنفيذية في غالب الأحوال بعيداً عن التشريعات.

ثالثاً: الخبرة:

يبين الجدول (٩) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الخبرة، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي وتبين من خلال الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وقد يعزى ذلك إلى أن القيم التنظيمية لا ترتبط بعدد سنوات الخبرة لدى مديري المدارس، وإنما بالعمل المنجز والتخطيط والإنجاز والعمليات الإدارية المطلوب إنجازها، كذلك قد يعزى إلى وجود قيم سائدة ومتقاربة لدى الجميع يؤمنون بها، وكذلك قد يعزى إلى تقارب بيئات العمل، وكذلك قد يعزى إلى تشابه القيم والعادات والتقاليد، وكذلك قد يعزى إلى مديري المدارس يعملون تحت مظلة وزارة واحدة تصدر منها التشريعات والمنهجيات والتعاميم والتعليمات والتوجيهات، وتصدر إلى المديريات في جميع محافظات السلطنة، ومن ثم يتم توجيهها إلى إدارات المدارس للعمل من خلالها حسب توجه واحد ورؤية مشتركة لدى الجميع.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع الدراسة التي قام بها المعايطه والراجحي (٢٠١٧)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير النوع الاجتماعي والخبرة واختلفت هذه الدراسة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا.

بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع مجموعة من الدراسات منها دراسة عبد الحسن (٢٠١٧)، وكشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس، والخبرة، وأن مستوى القيم التنظيمية لرؤساء الأقسام العلمية في المجالات عامة كان بتقدير متوسط، ومستوى الإنجاز كان بتقدير متوسط أيضاً).

مقترحات الدراسة:

تقترح الدراسة البحوث الآتية:

١. العوامل المؤثرة على القيم التنظيمية لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان.
٢. دور الميثاق الأخلاقي لمهنة التعليم في تنمية القيم التنظيمية لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان.
٣. درجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين.
٤. مستوى توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان وعلاقتها بالاندماج الوظيفي للمعلمين.
٥. برنامج تدريبي مقترح لتدريب مديري المدارس على القيم التنظيمية.

توصيات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها، توصي بالآتي:
- أهمية ترسيخ القيم التنظيمية بمجالاتها المختلفة بين الهيئات الإدارية والتدريسية.
- العمل على استمرارية إعداد المديرين بما يتناسب مع مسؤولياتهم وعلاقاتهم بالهيئات الإدارية العليا والهيئة التدريسية.
- أهمية توطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسات التعليمية تحقيقاً للأهداف العامة للعملية التربوية في السلطنة ضماناً لأداء مميز.
- الاهتمام بقيم المعلمين بصفة عامة والمديرين بصفة خاصة، حيث تقع على المديرين المسؤولية في تطبيق ونشر القيم في مدارسهم.
- أهمية تعزيز التنمية المهنية المستدامة وتطوير الأداء لكل من معلمي ومديري المدارس وتشجيعهم عليها.
- ضرورة عمل ميثاق أخلاقي يطلع عليه جميع العاملين في سلك التعليم.
- العمل على عقد لقاءات وندوات تثقيفية للهيئات الإدارية والتدريسية والإدارة العليا من أجل ترسيخ القيم التنظيمية التي تتناسب مع العصر والمؤسسات التربوية.
- تعزيز القيم الإيجابية السائدة والعمل على تغيير القيم السلبية من خلال تصميم البرامج التدريبية اللازمة.

مراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، عمر إبراهيم حامد؛ مطاوع، وسامة مصطفى، المهدي، سوزان محمد. (٢٠١٥). القيم التنظيمية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المعلمين مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، (١٦)، ٦٢٠ - ٥٨٥.
- الجابر، لطيفة بنت إبراهيم بن محمد (٢٠١٩). القيم التنظيمية وعلاقتها بالانسرب الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة. المجلة العربية للإدارة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، ٣٩(٣)، ٥٣ - ٧٧.

- جابر، عبد الحميد جابر؛ كاظم، أحمد خيرى. (٢٠١١). **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، الكويت: دار الزهراء.
- الخريشا، سعود (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى قيمهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن. **مجلة دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي**، ٤٥ (٤)، ٢٧٠-٢٨٦.
- الدهشان، ابتسام صالح البراوي. (٢٠٢٠). القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة بالعاصمة عمان وعلاقتها بدرجة ممارسة القيم التنظيمية في مدارسهم. **المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية**، ٥٥ (٤)، ٦٩-٨٨.
- الزهراني، جمعان منسي السهلي (٢٠١٩). القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. **مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط - كلية التربية**، ٣٥ (١٠)، ٣٩٩-٤٢٩.
- عبد الحسن، أحمد (2017). القيم التنظيمية وفق إنموذج فرانسيس وودكوك، والدعم الإداري وفق إنموذج ايزنبرغر وعلاقتهما بمستوى الإنجاز لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعات محافظات بغداد. [أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد]..
- العتيبي، عبدالله سعد نافع. (٢٠١٩). القيم التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. **المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج**، (٦٦)، ٤٨٣-٥٢٥.
- عيسى، نوف بنت محمد بن قاسم. (٢٠٢٢). واقع الإدارة بالقيم في الممارسات القيادية لدى قائدات المدارس الابتدائية بمنطقة جازان. **مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة**، ٣٠ (٣)، ٥٤٥-٥٧٠.
- العضاض، حصة خلف إبراهيم. (٢٠٢١). القيم التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات. **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رفاد للدراسات والأبحاث**، ٩ (٢)، ٤٤٦-٤٦٨.
- الطار، بلال سيد. (٢٠٢١). القيم التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تعزيزها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- علي، محمد أحمد الخليفة (٢٠١٧). أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات البترول بمدينة بورتسودان. **مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية**، ١٧ (١٦)، ٣٠٨-٣٣٢.

- العنزي، صالح سلمان سليم. (٢٠١٩). القيم التنظيمية بمدارس محافظة العلا وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، ٣٥ (١)، ١-٢٣.
- محمد، عبد العزيز حمد منصور. (٢٠٢٤). القيم الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة المرج من منظور المعلمين والمعلمات. *مجلة التربوي، جامعة المرقب - كلية التربية بالخمس*، (٢٤)، ٧٣٣-٧٤٩.
- محمد، نسرین (2018). القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم. [رسالة ماجستير، جامعة محمود منثوري قسطنطنة، الجزائر]..
- المعاطية، عبد العزيز عطا الله، والراجحي، سليمان بن عامر (٢٠١٧). درجة توافق القيم الشخصية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عمان. *مجلة الفنون والأدب، وعلوم الإنسانية والاجتماع: كلية الإمارات للعلوم التربوية*، (١٨)، ١٢٦-١٤٥.
- ميا، علي يونس، والكنج، ربي عزت (٢٠١٧). أثر القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب الإدارة على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على المشافي الخاصة في محافظة اللاذقية. *مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية*، ٣٩ (٥٨)، ٨٥-١١١.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (٢٠٠٩). دليل نظام تطوير الأداء المدرسي ، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (٢٠٠٩). دليل عمل الإدارة المدرسية ، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (٢٠١٥). دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها ، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Chen, C. H. V.; Kao, R. H. (2012). Work values and service-oriented organizational citizenship behaviors: The mediation of psychological contract and professional commitment: A case of students in Taiwan Police College. *Social indicators research*, 107(1), 149-169.
- Ching s. ; Kee, D. (2012). Work values- career commitment relationship of generation y teachers in Malaysia, International conference on economics marketing& management, *IPEPR*. (28). 242- 246.

- Cohen, A., ; Caspary, L. (2011). Individual values, organizational commitment, and participation in a change: Israeli teachers' approach to an optional educational reform. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 385- 396.
- Hassan, A.; Ashour, M.; Al-Momani, M .(2025) .The Degree of Practicing Organizational Values among School Principals in Northern Aghwar and their Relationship to School Development, *Jordan Journal of Applied Science-Humanities Series*, 42(1), 127- 147.
- Hill, V.J. ; Gulbovaitė, E. (2012). *Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija: percepcijos aspektai*. Vadybos mokslas ir studijos–kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, 1, 30.
- Mueller, A (2013). *Models Of Organizational Values In The Administration of University Student Services* (Unpublished PH.D) .in the Department of Educational Administration University Of Saskatchewan Saskatoon, Canada
- Palomino, J.; Espinoza, J.; Lopez. R. M. (2012). Valorous Organizational en las Mipymes. (Spanish). *Revista International A Administration & Finanzas (RIAF)*, 5 (2), 29-41.
- Singh, S.(2025). *Vision and Values as the Principal of an IB School*.<https://news.leadingyourinternationalschool.com/vision-building-values/vision-and-values-as-the-principal-ib-school/>, Retrieval 6/4/2025.