

The Degree of Practicing Organizational Values among School Principals in Northern Aghwar and their Relationship to School Development

درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية وعلاقته بالتطوير المدرسي

Anoud Hassan^{1*}, Mohammad Ashour¹, Mohammad Al-Momani¹.

¹Yarmouk University, Irbid, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 08 Jan 2023

Accepted 31 Jan 2023

Published 01 Jan 2025

*Corresponding author:

Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Email: anoudmohammad368@yahoo.com.

Abstract

The study aimed to assess the degree of practicing organizational values among school principals in the Northern Jordan Valley and its relationship to school development from the perspectives of principals and teachers. The results indicated that the degree of practicing organizational values among school principals was rated as high. Furthermore, the level of school development was also found to be significant, with a statistically significant positive correlation at the significance level ($\alpha = 0.05$) between the degree of practicing organizational values and the level of school development. The researchers recommend maintaining this level of organizational values among principals and teachers in public schools within the Northern Jordan Valley Education Directorate

Keywords: Organizational Values, School Development, Principals.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية وعلاقته بالتطوير المدرسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة قوامها (٣٦٧) من المديرين والمعلمين، اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة كبيرة؛ وأن مستوى التطوير المدرسي جاء بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومستوى التطوير المدرسي. يوصي الباحثان بضرورة المحافظة على هذا المستوى من القيم التنظيمية لدى مدرّاء ومعلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية الأغوار الشمالية.

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية، التطوير المدرسي، المدرّاء

١.١ الإطار النظري والدراسات السابقة

تُعَدُّ الإدارة أهم عناصر التقدم للشعوب والمؤسسات، فالتمايز بينهم يرجحه قوة الإدارة من ضعفها، كما أنَّ النجاح والاستمرار، وتحقيق الذات، وبلوغ الأهداف رهين بالإدارة، فهي (القلب والعقل، والعمود الفقري) للمؤسسة، وعليها تقوم مهمة التغيير والتطوير والمنافسة والمحافظة على رأس المال البشري، لذا ينبغي للمديرين تطبيق واستخدام الأساليب والنماذج الحديثة في الإدارة، واتباع ممارسات وسلوكيات لتحقيق الأهداف المطلوبة.

والإدارة من الأشياء المهمة في حياة الإنسان؛ فهي تساعده في تنظيم وقته، والوصول إلى ما يريده، وتحقيق أهدافه، وأصبحت الإدارة ضرورة ملحة لتحسينها وتطويرها لكي تنجح المؤسسات في عملها وتنجز أعمالها بدقة متناهية وتحقق أهدافها، وتعرف (أبو ندى، ٢٠١٨) الإدارة أنَّها: "عملية تتضمن عدة وظائف، منها: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وهي عملية اجتماعية تحتاج إلى مجموعة من الأفراد لإنجازها، وهي وسيلة وليست غاية؛ هدفها تحقيق الأهداف المرسومة، وتحتاج للوقت والجهد، وتعتمد على استثمار القوى البشرية، والإمكانات المادية لتحقيق الأهداف بدرجة عالية من الجودة، وتحتاج إلى قرار حازم".

وهناك اهتمام على المستوى العربي للإدارة بالقيم، لإبراز أهمية مفهوم أخلاقيات العمل، والنزاهة المؤسسية في إنجاح الأعمال، فضلاً عن مساعدة المؤسسات على تطبيق ممارسات الأعمال المسؤولة التي تركز على تحسين الأداء والقدرات التنافسية للعمل داخل المؤسسة، واهتمت الإدارة الحديثة بوظائف الإدارة الرئيسية (كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) في إدارة المؤسسات، ولكن يتضح أنَّ هناك مكوناً مهماً تمَّ إهماله، ألا وهو (منظومة القيم الأساسية)، التي يقصد بها توظيف الطاقات الكامنة المتاحة في العنصر البشري، فقد أغفلت المؤسسات فهم طبيعة السلوك البشري والقيم الإنسانية وأثرها على أداء العاملين (عبد الحميد، ٢٠١٥).

وتعد القيم التنظيمية أحد المفاهيم المهمة في الإدارة المعاصرة، والتي يتأثر بها نجاح أو فشل المؤسسات، ولكل مؤسسة ثقافتها التنظيمية الخاصة، وتمثل بمجملها مجموعة المعايير التي تحدد ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب من السلوك. وبالتالي، فإن القيم التنظيمية ميزة تنفرد بها المؤسسة عن المؤسسات الأخرى (عبد الرزاق وعباس وأحمد، ٢٠١٩).

وقد انتقل مفهوم القيم التنظيمية إلى المجال التربوي والتعليمي وخاصة المدارس بوصفها تنظيمًا اجتماعيًا ذو شخصية خاصة تميزه عن غيره، فلكل مدرسة ثقافتها الخاصة ذات نسق معين من القيم المعقدة التي تحكم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد كالعادات والقوانين التي يعبر من خلالها عن أخلاقيات العمل. وتنبع أهمية هذا المفهوم من كونه الإطار المرجعي الذي يعتمد على تحديد سلوك العاملين، ونماذج السلوك والعلاقات التي ينبغي اتباعها والاسترشاد بها (الدوسري والألفي، ٢٠١٩).

وتوفر القيم التنظيمية الأساس لتوجيه السلوك وصنع القرار وتأثر كل من قيم المؤسسة وقيم الفرد في الآخر حيث تعبر القيم التنظيمية عن فلسفة وخصائص المؤسسة الداخلية، أي أن العلاقة هنا علاقة تبادلية، فإذا زاد التفاعل بينهما يكون هناك تطابق بين أهداف المؤسسة وأعضائها وارتفاع مستوى الرضى للأفراد وزيادة دوافعهم والتزامهم لتحقيق أهداف المؤسسة (بطاح، ٢٠١٥)، كذلك تعتبر القيم الركيزة الأساسية وجوهر فلسفة أي مؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية لذا يعتقد بأن نجاح المؤسسة يتوقف على كيفية إدراك منتسبها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها (مجاهد وعناني، ٢٠١١).

ولما كانت القيم التنظيمية تمثل هذا القدر من الأهمية سواء لقادة المؤسسات أو لأعضائها، فإن المدارس كذلك تحرص على بناء قيمها التنظيمية، وتبحث عن أفضل الطرق لتنميتها، ومن ثم اتجه قادة المدارس إلى تبني أساليب قيادية غير تقليدية تساعدهم في تحقيق تلك الغاية، ومن أمثلة هذه الأساليب: القيادة الأخلاقية، والقيادة بالقيم، والقيادة الودودة، والقيادة الجمالية (الموسوي، ٢٠٢٠). وفي إطار الاهتمام بالقيم التنظيمية حرصت وزارة التربية والتعليم الأردنية لتحديد

بطاقات الوصف الوظيفي من خلال عددًا من الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها المديرين والمعلمون في إطار من الالتزام بأخلاقيات المهنة والالتزام بالقواعد المنظمة للعمل، وتوفير مناخ يحقق العدالة بين الجميع.

يستنتج مما سبق أن القيم التنظيمية مهمة في المحافظة على تقدم المؤسسة وتماسكها وتساعد في توفير الراحة والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين والوصول إلى الرضا الوظيفي، وهذا يخلق الأفكار الإبداعية والابتكارية في المؤسسة ويقودها إلى التطوير المتميز. وتواجه المؤسسات في الوقت الحالي ظروف بيئية تفرض على القائمين عليها حتمية التجديد والابتكار والتميز لمساعدتها على مواجهة هذه الظروف والتماشي معها مع الاحتفاظ بالقيم التنظيمية التي بدأت بالتلاشي نتيجة هذا التطور والابتكار، وهذا يساعد المؤسسة على العطاء بشكل أفضل، وتكون قادرة على حل المشكلات المتوقعة حدوثها وظهورها فأصبحت الحاجة إلى التطور والابتكار.

لذا تسعى الإدارة المدرسية لتوفير كافة الإمكانيات التي تساعد الطلبة والمعلمين في توجيه نموهم العقلي والجسمي والروحي وتعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو (الطويل، ٢٠١٥). ويقوم مدير المدرسة بدوره الإداري في توجيه وإرشاد المعلمين مهنيًا ومتابعهم لأنه هو الذي يعمل على ترجمة السياسات التربوية وتنفيذ وتطبيق الخطط العامة التي تصنعها له وزارة التربية والتعليم الأردنية، كما أن من مهامه تحفيز العاملين معه وأثارة الدافعية لديهم نحو العمل والتميز وبخاصة المعلمين لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التربوية بالدرجة المطلوبة من النجاح (المومني، ٢٠١١).

والعنصر المهم في التطوير هو تميز العنصر البشري، فالبشر هم الذين يجعلون الأشياء ممكنة الحدوث، ولا يتحقق التطوير والتميز في الإدارة من خلال خدمة الطلبة وتحقيق المنافع لأرباب العمل من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره فحسب، وإنما من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمؤسسة (Anning-Dorson, 2021).

وتأسيسًا على ما سبق فإن ممارسة مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية للقيم التنظيمية، يتطلب منهم كفاءة وجودة عالية في الأداء، فهم أصحاب إدارة ورؤية وسالة مهنية، ولديهم المقدرة على الإرشاد والتوجيه، ليكونوا قدوة حسنة يحتذى بهم، فهم الدعامة الأساسية للتميز والإنجاز، وهذا يتطلب منهم ممارسة مجموعة من القيم التنظيمية، التي تؤهلهم للتميز في الأداء، ويحققوا أهداف العملية التعليمية، ومن خلال ما تقدم يظهر جليًا أهمية القيم التنظيمية في سلوك مديري المدارس الذين يتبعوا أسلوب التميز والابتكار في تحقيق أهداف المؤسسة وكيف يؤثر التميز في السلوك ويقويه ويدعمه وهذا يساهم بشكل كبير في إرساء دعائم الود والعلاقات الإنسانية مما يشكل أساسًا للقيم التنظيمية بشكل عام والتطوير المدرسي بشكل خاص. وقد أجريت العديد من الدراسات السابقة كدراسة الحراشة (٢٠١٦) دراسة هدف التعرف إلى القيم التنظيمية السائدة لدى مدراء مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر معلمهم وأثر كل من: النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمرحلة التي يدرسونها، تضمنت عينة قوامها (٣٦٢) معلم ومعلمة، وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: إن درجة ممارسة القيم التنظيمية بشكل كلي وبمجالاته الأربعة (أسلوب الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة.

ودراسة سوهارنجنجه (Suharningsih, 2017) والتي هدفت إلى تعرف دور مديري المدارس في تحسين المناخ المدرسي وتطوير الأداء المدرسي في إندونيسيا، تم استخدام المنهج النوعي، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات المتعمقة وملاحظات المشاركين والوثائق، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المبدأ الرئيس في تحسين المناخ المدرسي بإيجاد الحالة المادية للمدرسة، ومراعاة الظروف الاجتماعية للمعلمين، من أجل أن يصبح المعلمون متحمسين للتعليم وبالتالي تحسين جودة المدرسة.

وسعت دراسة جبارين (Jabarin, 2018) التعرف إلى درجة ممارسة القادة التحويليين للقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الفلسطينية من وجهة نظر معلمهم تكونت عينة الدراسة من (١٩٩) علما من المدارس الثانوية في قضاء أم فحم في الداخل الفلسطيني (٤٨) واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وكانت من بين النتائج: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية في كل أبعاد القيادة التحويلية مع جميع محاور القيم التنظيمية. وكذلك يمارس المديرون القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة بينما تسود محاور القيم التنظيمية (الإنسانية الاستقرار) بدرجة متوسطة. وهدفت

دراسة أبو مديغم (٢٠١٩) التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب داخل الخط الأخضر. استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. والاستبانة أداة لجمع البيانات وتطويرها، وأظهرت النتائج أن درجة الأداء المدرسي في جميع جوانبه جاء بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع وبين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين.

في حين هدفت دراسة حسيبوان (Hasibuan, 2022) التعرف إلى تأثير القيم التنظيمية والقيادة الفعالة والدافع على أداء المعلم في المدرسة. استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، والمنهج النوعي القائم على المقابلات، مع عينة قوامها (٣٤) معلمًا ومعلمة في مدرسة إرسيدول الثانوية الإسلامية في باغان باتو في الهند، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير كبير بين تحفيز المعلم وأداء المعلم. مما يؤدي إلى وجود قيم تنظيمية واضحة، وأظهرت النتائج أن لمدير المدرسة دورًا رئيس في تحسين أداء المعلمين بقيادته الحكيمة. وأجرى الهنائي (٢٠٢٢) دراسة هدفت للكشف عن واقع تطوير الأداء المدرسي في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (١٤٦١) معلمًا ومعلمة بمحافظة البريمي، طبقت على عينة عشوائية مقدارها (٢٣٨) معلمًا ومعلمة، وأظهرت الدراسة أن واقع تطوير الأداء المدرسي جاء بدرجة مرتفعة.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يلاحظ الباحثان اختلاف الدراسة الحالية عن كافة الدراسات السابقة بتناولها لموضوع درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى التطوير المدرسي لديهم من وجهة المديري والمعلمين، إذ لا توجد دراسات سابقة -حسب حدود علم الباحثان- تناولت القيم التنظيمية والتطوير المدرسي معًا، وكذلك اختلفت في مجتمع الدراسة وعينتها، ومكان التطبيق، ومشكلتها.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تُعَدُّ المدرسة مؤسسة اجتماعية تسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية، ويقع على عاتق مديريها دور رئيس في تحقيق تلك الأهداف، ويؤكد المفهوم الحديث للإدارة المدرسية على الدور القيادي والإداري للمدير، والذي يمكنه من التفاعل مع عناصر المدرسة، وهذا الأمر يتطلب من المدير ممارسة الإدارة بالقيم لما لها من تأثير كبير وفعال في كافة جوانب المنظومة التعليمية، لقد لاحظ الباحثان أنَّ بعض مديري المدارس في (لواء الأغوار الشمالية) يقتصر اهتمامهم بجوانب الأنظمة، والتعليمات، والقوانين، والابتعاد دون الاهتمام بالجانب القيمي في إدارة المدارس؛ مما يؤدي إلى التفاوت في ممارسة القيم التنظيمية فيها، وهذا بدوره قد يؤدي إلى التباين في وجهات النظر حول التطوير المدرسي لديهم، ولاحظ الباحثان من خلال الدراسات السابقة كدراسة الطراونة وبطاح (٢٠١٨) أن درجة توفر المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس في مدينة الكرك جاءت بدرجة متوسطة، وأشارت دراسة الدهشان (٢٠١٩) أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية وعلاقته بالتطوير المدرسي.

٢،١ أسئلة الدراسة

وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المديري والمعلمين؟
٢. ما مستوى التطوير المدرسي في مدارس لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المديري والمعلمين؟
٣. هل هنالك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية ومستوى التطوير المدرسي؟

٣. أهداف وأهمية الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى درجة ممارسة القيم التنظيمية، ومستوى التطوير المدرسي لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من أجل تعزيز هذه الممارسات لديهم. لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية.
٢. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس في (لواء الأغوار الشمالية) وبين مستوى التطوير المدرسي؛ لما لها من أهمية في تحقيق أهداف العملية التعليمية، وذلك بالعمل على تعزيز تلك العلاقة إن وجدت، وتقديم المقترحات إن لم توجد.

٣,٢ أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية من ناحيتين هما:

١. **الأهمية النظرية:** تعدّ هذه الدراسة - في حدود علم الباحثان- من الدراسات الحديثة التي تمّ إجراؤها في (لواء الأغوار الشمالية)، بغرض الكشف عن ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى التطوير المدرسي، لذا فمن المؤمل أن تعمل هذه الدراسة على إثراء الجانب النظري في مجال القيم التنظيمية، ومستوى التطوير المدرسي والعلاقة بينهما؛ للعمل على إبراز أهمية تلك العلاقة لما لها من أثر في تحقيق أهداف العملية التعليمية.
٢. **الأهمية العملية:** من المؤمل أن يفيد من نتائج الدراسة الحالية:
 - المسؤولون عن التعليم؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بتغذية راجعة عن درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس لما لها من أهمية في سير العملية التعليمية وتحقيقها لأهدافها.
 - مديرو المدارس؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بدرجة ممارستهم للقيم التنظيمية التي تعدّ من مصادر أخلاقيات المهنة، والتي من المفترض المحافظة على ممارستها؛ لما لها من فائدة في عمليتي التعليم والتعلم.
 - المعلمون في مدارس (لواء الأغوار الشمالية)؛ وذلك من خلال معرفتهم لدرجة ممارسة مديريهم للقيم التنظيمية، ودورها في المحافظة على سير العملية التعليمية وفقاً للأهداف الموضوعية.
 - الباحثون؛ حيث تفتح لهم آفاقاً جديدة لإجراء المزيد من الدراسات في جوانب مختلفة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

٤. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على التعريفات الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

القيم التنظيمية اصطلاحاً

وهي "اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم" (بطاح، ٢٠١٥)، وتعرف إجرائياً أنّها: أسلوب إداري يستند إلى القيم الشخصية والمؤسسية الذي يمارسه مديرو المدارس في (لواء الأغوار الشمالية)، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها مدير المدرسة من خلال استجابات المدرء والمعلمين على الاستبانة التي تم تطويرها لهذا الغرض.

التطوير المدرسي اصطلاحاً

"الجهود المخططة التي يبذلها أفراد المجتمع المدرسي لتطوير الممارسات في مجالات العمل المدرسي المختلفة، والارتقاء بمستوى الأداء إلى مستوى المعايير القومية والتعليم بهدف تحسين فرص تعليم الطلبة والارتقاء بمستوياتهم التحصيلية" (عبد الغفار، ٢٠٢١). وتعرف إجرائياً بأنها: مقدرة مديري المدارس في منطقة (الأغوار الشمالية) على القيام

بأعمالهم ومسؤولياتهم بدرجة عالية من الكفاءة والجودة والإبداع، وتقاس في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي يحصل عليه مديري المدارس على فقرات الاستبانة التي نم تطويرها لهذا الغرض.

٥. حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية وعلاقته بالتطوير المدرسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
- **الحد البشري:** عينه من المديرين والمعلمين في المدارس، التابعة لوزارة التربية والتعليم للواء الأغوار الشمالية.
- **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة على المدارس الحكومية للواء الأغوار الشمالية في المملكة الأردنية الهاشمية.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣).

٦. الطريقة

٦,١ منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي وذلك لملائمته الدراسة الحالية.

٦,٢ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الشمالية، والبالغ عددهم (١٥٠٢) مديراً ومديرة، ومعلمًا ومعلمة، حيث بلغ عدد المديرين (٧٣) مديراً ومديرة، وبلغ عدد المعلمين (١٤٢٩) معلمًا ومعلمة، وذلك حسب إحصائية قسم الموارد البشرية لمديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الشمالية للعام الدراسي (٢٠٢٢م).

٦,٣ عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٣٦٧) من المديرين والمعلمين، حيث بلغ عدد المديرين (٧٣) مديراً ومديرة، موزعين إلى (٢٩) ذكور، و(٤٤) إناث أي ما نسبته (١٠٠٪)، و(٢٩٤) معلمًا ومعلمة أي ما نسبته (٢١٪) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية.

٦,٤ أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الأدوات الآتية:

- الأولى: لقياس درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية.
- الثانية: لقياس مستوى التطوير المدرسي.

أولاً: أداة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية

بغرض تطوير هذه الأداة تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة (الحراشة، ٢٠١٦؛ Hasibuan, 2022)، والتي تكونت من جزأين؛ الأول يمثل البيانات الشخصية، والثاني لقياس ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية، حيث تم التوصل إلى استبانة مؤلفة من (٤٠) فقرة موزعة على أربعة مجالات؛ المجال الأول: قيمة التعاون والمشاركة وله (١٢) فقرة، المجال الثاني: قيمة العدل والمصادقية وله (١١) فقرة، والمجال الثالث: قيمة المسؤولية الاجتماعية وله (٨) فقرات، والمجال الرابع: قيمة الدعم والتحفيز وله (٩) فقرات.

صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحتوى للأداة تمّ عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجالات الإدارة وأصول التربية، والقياس والتقويم، في عدد من الجامعات الأردنية، والبالغ عددهم (١٠) محكمًا ومحكمة؛ بهدف إبداء آرائهم في فقرات الاستبانة من حيث وضوح المعنى والصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وأي تعديلات وملحوظات يرونها مناسبة.

تمّ الأخذ بما نسبته (٨٠٪) فأعلى من كافة ملاحظات المحكمين التي اقتضت على: تعديل المجال الأول ليصبح قيمة التعاون وحذف (٣) فقرات ليصبح (٩) فقرات، بالإضافة لذلك تمّ إعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، كما تمّ إعادة صياغة عنوان المجال الثاني ليصبح قيمة العدالة، وتمّ حذف (٣) فقرات ليصبح (٨) فقرات، بالإضافة لذلك تمّ إعادة الصياغة اللغوية لبعض فقرات المجال، أما مجال قيمة المسؤولية الاجتماعية تمّ إضافة فقرة واحدة للمجال، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات ليصبح (٩) فقرات، وأخيرًا تمّ تعديل اسم المجال الرابع ليصبح قيمة التحفيز، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات وبقي (٩) فقرات، وبهذا أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (٣٥) فقرة.

صدق البناء

تمّ تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٣٠) من المعلمين في المدارس الحكومية بلواء الأغوار الشمالية ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة، وبالمجال التي تتبع له وذلك كما هو مبين في الجدول (١).

جدول (١): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجال التي تتبع له

الفقرة	معامل الارتباط		الفقرة	معامل الارتباط		الفقرة	معامل الارتباط	
	المجال	المقياس		المجال	المقياس		المجال	المقياس
١	٠,٨٢٩**	٠,٨٠٦**	١٣	٠,٦٦٨**	٠,٦١٣**	٢٥	٠,٨٧٠**	٠,٨٢٧**
٢	٠,٨٩٣**	٠,٧٥٣**	١٤	٠,٩٤٣**	٠,٨٧٢**	٢٦	٠,٨٦٤**	٠,٧٦٥**
٣	٠,٩٢٥**	٠,٨٠٤**	١٥	٠,٩٢٨**	٠,٨٦٩**	٢٧	٠,٨٦٠**	٠,٨٧٠**
٤	٠,٩٠٦**	٠,٨٠٢**	١٦	٠,٨٠٢**	٠,٧٩٨**	٢٨	٠,٨٢٢**	٠,٨٠٩**
٥	٠,٩١٠**	٠,٧٧٤**	١٧	٠,٨٨٢**	٠,٨٣٢**	٢٩	٠,٧٠٨**	٠,٦٠٦**
٦	٠,٨٦١**	٠,٨٢٤**	١٨	٠,٨٨٨**	٠,٨٧٤**	٣٠	٠,٨٨٢**	٠,٧٤٩**
٧	٠,٨٧٠**	٠,٧٤٢**	١٩	٠,٨٨٤**	٠,٨٦٠**	٣١	٠,٨٤٦**	٠,٨٥١**
٨	٠,٦٨٧**	٠,٧٤٦**	٢٠	٠,٩١١**	٠,٨٠٥**	٣٢	٠,٨١٤**	٠,٧٨٤**
٩	٠,٨١٥**	٠,٧٦٠**	٢١	٠,٩١٨**	٠,٨٠١**	٣٣	٠,٨٥٩**	٠,٨٠٧**
١٠	٠,٨٦٧**	٠,٨٣٩**	٢٢	٠,٩٠٠**	٠,٨٠٠**	٣٤	٠,٧٤٢**	٠,٧٢٠**
١١	٠,٩٠٣**	٠,٨٥٥**	٢٣	٠,٨٩٣**	٠,٨٠٠**	٣٥	٠,٨٨٦**	٠,٧٦٩**
١٢	٠,٧٨٦**	٠,٧٨٩**	٢٤	٠,٧٧١**	٠,٨٧٣**			

يلاحظ من الجدول (١) أنّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١).

بالإضافة إلى ما تقدم؛ تمّ حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البيئية للمجالات بين بعضها البعض، وذلك كما هو مبين في الجدول (٢).

جدول (٢): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقياس، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات بين بعضها البعض

قيمة التعاون	قيمة العدالة	قيمة المسؤولية الاجتماعية	قيمة التحفيز
١	١	١	١
٠,٨٩٣**	٠,٨٢٩**	٠,٧٥١**	٠,٧٤٣**
٠,٨٩٣**	٠,٨٢٩**	٠,٧٥١**	٠,٧٤٣**
٠,٨٩٣**	٠,٨٢٩**	٠,٧٥١**	٠,٧٤٣**
٠,٨٩٣**	٠,٨٢٩**	٠,٧٥١**	٠,٧٤٣**

يلاحظ من نتائج الجدول (٢) أن جميع القيم مقبولة وذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى جودة بناء فقرات المقياس (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١).

ثبات أداة الدراسة

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة؛ فقد تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادة (Test-Retest) بفواصل زمني قدره أسبوعين بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأول بالتطبيق الثاني للعينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٣).

جدول (٣): قيم معاملات ثبات إعادة لمقياس درجة ممارسة القيم التنظيمية ومجالاته

المقياس ومجالاته	الإعادة
التعاون	٠,٩٢
العدالة	٠,٩١
المسؤولية الاجتماعية	٠,٨
التحفيز	٠,٨٣
الكلية	٠,٩٣

يلاحظ من الجدول (٣) أن قيمة ثبات إعادة لمقياس درجة ممارسة القيم التنظيمية قد بلغت ٠,٩٣ ولمجالاته من ٠,٨٠ وحتى ٠,٩٢؛ وهذه القيم تشير إلى جودة بناء المقياس وصلاحيته لأغراض الدراسة.

ثانياً: أداة مستوى التطوير المدرسي لدى مديري المدارس

بغرض تطوير الأداة تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية كدراسة (Suharningsih, 2017؛ الهنائي، ٢٠٢٢)، والتي تكونت من جزأين؛ الأول يمثل البيانات الشخصية، والثاني لمقياس مستوى التطوير المدرسي لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية، حيث تم التوصل إلى استبانة مؤلفة من (٢٧) فقرة موزعة على أربعة مجالات؛ المجال الأول: الإدارة المدرسية وله (٦) فقرات، المجال الثاني: التعلم وله (٧) فقرات، والمجال الثالث: التعليم وله (٧) فقرات، والمجال الرابع: المدرسة والمجتمع وله (٦) فقرات.

صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحتوى للأداة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجالات الإدارة وأصول التربية، والمقياس والتقويم، في عدد من الجامعات الأردنية، والبالغ عددهم (١٠) محكمًا ومحكمة؛ بهدف إبداء آرائهم في فقرات الاستبانة من حيث وضوح المعنى والصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وأي تعديلات وملحوظات يرونها مناسبة. تم الأخذ بما نسبته (٨٠٪) فأعلى من كافة ملاحظات المحكمين التي اقتضت على: حذف (فقرة) من مجال الإدارة المدرسية ليصبح (٥) فقرات، وحذف (فقرة) من مجال المدرسة والمجتمع ليصبح (٦) فقرات، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض فقرات الأداة لتصبح في صورتها النهائية مكونة من (٣٥) فقرة.

صدق البناء

تمّ تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٣٠) من المعلمين في المدارس الحكومية بلواء الأغوار الشمالية من خارج مجتمع الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالأداة، وبالمجال التي تتبع له وذلك كما هو مبين بالجدول (٤).

جدول (٤): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجال التي تتبع له

الفقرة	معامل الارتباط		الفقرة	معامل الارتباط		الفقرة	معامل الارتباط	
	المجال	المقياس		المجال	المقياس		المجال	المقياس
١	٠,٨٩٦**	٠,٧٤٤**	١٠	٠,٩٤٩**	٠,٩٢٩**	١٩	٠,٧٧١**	٠,٧٧٦**
٢	٠,٩١٤**	٠,٨٧٦**	١١	٠,٨٤٧**	٠,٧٦٦**	٢٠	٠,٨٣٨**	٠,٧٧٣**
٣	٠,٨٩٨**	٠,٧٥١**	١٢	٠,٨١٣**	٠,٧٩٥**	٢١	٠,٩٠٨**	٠,٩٠٥**
٤	٠,٩٣٥**	٠,٨٢٤**	١٣	٠,٧٥٢**	٠,٧٣٢**	٢٢	٠,٩٢٦**	٠,٨٧٧**
٥	٠,٨٢٢**	٠,٨٣٦**	١٤	٠,٨٨٥**	٠,٨٨٦**	٢٣	٠,٧٩٧**	٠,٦٩٩**
٦	٠,٧٦٩**	٠,٧٣٨**	١٥	٠,٩٤٢**	٠,٨٨٣**	٢٤	٠,٩٧٤**	٠,٩١٥**
٧	٠,٨٦٥**	٠,٨٠٥**	١٦	٠,٨٥٥**	٠,٨٢٤**	٢٥	٠,٨٦٤**	٠,٨٣٢**
٨	٠,٨٨٨**	٠,٨١٧**	١٧	٠,٩١٣**	٠,٨٣٧**			
٩	٠,٨٤٩**	٠,٨٤٥**	١٨	٠,٩١٣**	٠,٨٤٣**			

يلاحظ من جدول (٤) أنّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١).

بالإضافة إلى ما تقدم؛ تمّ حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات بين بعضها البعض، وذلك كما هو مبين في الجدول (٥).

جدول (٥): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقياس، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات بين بعضها البعض

الإدارة المدرسية	١	التعليم	التعلم	المدرسة والمجتمع
الإدارة المدرسية				
التعلم	٠,٨٩٤**			
التعليم	٠,٨٠٧**	٠,٨٥٠**		
المدرسة والمجتمع	٠,٧٤٧**	٠,٨٥٠**	٠,٩١٩**	١

يلاحظ من الجدول (٥) أن جميع القيم مقبولة وذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى جودة بناء فقرات المقياس (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١).

ثبات أداة الدراسة

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادة (Test-Retest) بفواصل زمني قدره أسبوعين بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأول بالتطبيق الثاني للعينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٦).

جدول (٦): معامل ثبات الإعادة لمقياس مستوى التطوير المدرسي

المقياس ومجالاته	الإعادة
الإدارة المدرسية	٠,٧٢
التعلم	٠,٩
التعليم	٠,٨٣
المدرسة والمجتمع	٠,٨٥
الأداة ككل	٠,٩١

يلاحظ من الجدول (٦) أنَّ قيمة الإعادة لمقياس التطوير المدرسي قد بلغت ٠,٩١ ولمجالاته من ٠,٧٢ وحتى ٠,٩٠؛ وهذه القيم تشير إلى جودة بناء المقياس وصلاحيته لأغراض الدراسة.

٦,٥ تصحيح أداتي الدراسة

بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداتي الدراسة ومجالاتهما والفقرات التي تتبع لها، استخدم المقياس الخماسي لتصحيح الأداتين؛ وذلك بقسمة مدى الأعداد (١-٥) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}}{\text{عدد الخيارات (ليكرت الخماسي)}} = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

وبذلك يكون معيار الحكم على الدرجة كالآتي:

- من (١,٠٠) إلى أقل من (١,٨) درجة قليلة جداً.
- من (١,٨) إلى أقل من (٢,٦) درجة قليلة.
- من (٢,٦) إلى أقل من (٣,٤) درجة متوسطة.
- من (٣,٤) إلى أقل من (٤,٢) درجة كبيرة.
- (٤,٢) فأكثر درجة كبيرة جداً.

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول، "ما درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟ للإجابة عن السؤال الأول؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، من خلال المجالات، وذلك كما هو مبين في الجدول (٧).

جدول (٧): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

المجال	المقياس ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٤	التحفيز	٤,٠٩	٠,٥٩	١	كبيرة
٣	المسؤولية الاجتماعية	٤,٠٤	٠,٥٨	٢	كبيرة
١	التعاون	٤,٠٣	٠,٥٦	٣	كبيرة
٢	العدالة	٤,٠٣	٠,٦٠	٤	كبيرة

الكلي	٤,٠٥	٠,٥٤	كبيرة
-------	------	------	-------

يلاحظ من النتائج في الجدول (٧) أنّ درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاءت ضمن درجة كبيرة، بوسط حسابي (٤,٠٥) وبانحراف معياري (٠,٥٤). حيث جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: مجال قيمة التحفيز في المرتبة الأولى، بوسط حسابي (٤,٠٩) وبانحراف معياري (٠,٥٩) وبدرجة كبيرة، تلاه مجال قيمة المسؤولية الاجتماعية في المرتبة الثانية، بوسط حسابي (٤,٠٤)، وبانحراف معياري (٠,٥٨)، وبدرجة كبيرة، تلاه مجال قيمة التعاون في المرتبة الثالثة، بوسط حسابي (٤,٠٣) وبانحراف معياري (٠,٥٦)، وبدرجة كبيرة، وأخيراً مجال قيمة العدالة في المرتبة الرابعة، بوسط حسابي (٤,٠٣) وبانحراف معياري (٠,٦٠)، وبدرجة كبيرة. وقد تعزى هذه النتيجة كذلك أنّ مديري المدارس يدركون دورهم الأساسي والقائم على مجموعة من القيم الإدارية التي تصبغ سلوكهم وذات أولوية للمدارس، وربما لإدراكهم أن النجاح في الإدارة يتطلب تفوقاً في السلوك المبني على القيم، وأن قيم المدير هي قيم المؤسسة. وهذا يعطي دلالة أن نظرة المعلمين والمعلمات لمدرائهم نظرة واعية للواقع القيمي الذي يعيشونه في مدارسهم، وأن المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية مدركة لأهمية القيم الإدارية والمدير القيمي، بل وتتنافس على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات اللازمة لبناء وترسيخ منظومة قيمية مشتركة، منسجمة مع القيم والأخلاق الإسلامية والأعراف الاجتماعية، حيث تعد البيئة الأردنية بيئة محافظة وذات أصالة وحكمة، وهذا الأمر لن يكتب له النجاح إلا إذا تحلى المدرء بالقيم التي تغذي هذه المنظومة. وربما يعود السبب في ذلك إلى أنّ نظرة معلمي المدارس في لواء الأغوار الشمالية نظرة منسجمة مع الواقع الذي يعيشونه في مدارسهم، وأنّ المدارس أصبحت مدركة لأهمية القيم الإدارية والتنظيمية في العمل المؤسسي، وربما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى مدى تميز مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية باستخدامهم مجموعة من القيم التنظيمية التي تُعتبر أساس نجاح العمل وتطوره.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الحراشة (٢٠١٦) والتي أظهرت أن درجة ممارسة القيم التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة.

ولمزيد من المعلومات فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

مجال قيمة التحفيز

كذلك تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحفيز، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٨).

جدول (٨): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس على فقرات مجال (التحفيز) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢٧	يوجه رسالة شكر وتقدير للمعلمين عرفاناً بجهودهم	٤,١٣	٠,٧٥	١	كبيرة
٣٣	يُحفز المعلمين للقيام بالأنشطة الصفية والمدرسية	٤,١٢	٠,٧٤	٢	كبيرة
٢٩	يُشارك المعلمين بنجاح إنجازاتهم	٤,١٠	٠,٧٢	٣	كبيرة
٣١	يُراعى ظروف المعلمين	٤,١٠	٠,٧٤	٣	كبيرة
٣٢	يُشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية	٤,٠٩	٠,٧٥	٥	كبيرة
٣٥	يدعم المعلمين الذين يقدمون أفكاراً إبداعية في العملية التعليمية	٤,٠٨	٠,٧٥	٦	كبيرة
٣٤	يحضر حصص المعلمين الدراسية لحفزهم على تحسين أدائهم	٤,٠٧	٠,٧٢	٧	كبيرة
٣٠	يستخدم وسائل التواصل الاجتماعي لتحفيز المعلمين	٤,٠٦	٠,٧١	٨	كبيرة
٢٨	يوفر للمعلمين والطلبة بيئة مدرسية آمنة ومحفزة	٤,٠٤	٠,٧٤	٩	كبيرة

أشارت النتائج إلى أنَّ فقرات مجال التحفيز قد صنفت جميعها وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن درجة ممارسة كبيرة؛ وهذا يدل على تبني ثقافة الدعم والتحفيز لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية، خاصة أنها من المفاهيم الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية لما لها من أثر في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية، وربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة إلى سعي مدراء المدارس للحفاظ على العنصر البشري الذي يُعد رأس المال الحقيقي للمؤسسة، والمتكون من أصحاب الخبرات، وأصحاب الخدمة في مدارسهم، وقد تُعزى أيضاً لما يلاقه المعلمون والمعلمات من تدريب وعون وثناء، ولما يشعرون به من تلبية لرغباتهم، ورفع لمعنوياتهم، ومن ثقة بأنفسهم والتي مصدرها التشجيع المستمر من قبل مدراءهم، ولا شك بأن ثقافة التحفيز والدعم من القيم الجوهرية الداعمة لاحترام المعلمين لمديرهم وثقتهم به، وتفانيهم في تلبية ما يطلب، ويأمرهم به.

حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (٢٧) التي تنص على "يوجه رسالة شكر وتقدير للمعلمين عرفاناً بجهودهم"، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ المديرين يقدرون الأعمال التي يقوم بها المعلمين، ويحفظون المعلم المتميز للجهود التي يبذلها لخدمة العملية التعليمية، مما يحفز كافة المعلمين على التميز والإبداع في عملهم، وتصبح المدرسة خلية للتنافس والتميز في كافة الجوانب، كما أنَّ المعلم يحتاج للتحفيز على الأعمال التي يقوم بها في مدرسته، وعندما يجد ذلك من مديره فإن ذلك يدفعه بطاقة إيجابية على الاستمرار بالعمل. تلتها الفقرة (٣٣) التي تنص على "يحفز المعلمين للقيام بالأنشطة الصفية والمدرسية" في المرتبة الثانية بدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري المدارس يوجهون المعلمين على القيام بالأنشطة المرافقة للمنهج، ويوفرون لهم كافة الاحتياجات التي تُعينهم على ذلك، كما أنَّ مديري المدارس يهتمون بالعملية التعليمية خصوصاً في الوقت الراهن التي أصبحت الأنشطة محط أنظار التربويين، لذلك يحرص المديرون على الاهتمام بالأنشطة وتوجيه المعلمين لتوظيفها في العملية التعليمية التعلمية.

بينما جاءت الفقرة (٣٠) التي تنص على "يستخدم وسائل التواصل الاجتماعي لتحفيز المعلمين" بالمرتبة الثامنة بدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري المدارس يوظفون التكنولوجيا الحديثة ومصادرهم في العملية الإدارية، وينشؤون الصفحات الإلكترونية للمدرسة لينشروا عليها إنجازات المدرسة، وفي حال قيام المعلم بعمل مميز يُحفزه المدير من خلال نشر الإنجاز الذي قام به على مواقع التواصل الاجتماعي، وهنا يشعر المعلم بالفخر والاعتزاز أمام الطلبة وزملائه والمجتمع المحلي. وكان أقل تقدير للفقرة (٢٨) التي تنص على "يوفر للمعلمين والطلبة بيئة مدرسية آمنة ومحفزة" في المرتبة الأخيرة بدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري المدارس يهتمون بالبيئة المدرسية بشكل كبير، وذلك من خلال متابعة الأعطال المدرسية وإصلاحها بشكل مستمر، وحرصهم على تفقد الغرف الصفية من حيث الإنارة والتهوية والأثاث المدرسي وغيرها، الأمر الذي يجعل البيئة المدرسية جاذبة ومحفزة للمعلمين والطلبة.

مجال قيمة المسؤولية الاجتماعية

كذلك تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المسؤولية الاجتماعية، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٩).

جدول (٩): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس على فقرات مجال (قيمة المسؤولية الاجتماعية) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١٨	يتعاون مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي	٤,٠٩	٠,٧٥	١	كبيرة
٢٥	يكون قدوة حسنة لأبناء مجتمعه بأقواله وأفعاله	٤,٠٨	٠,٧٥	٢	كبيرة
٢٣	يوجه (المعلمين والطلبة) لاحترام عادات وتقاليد المجتمع المنسجمة مع الدين الحنيف	٤,٠٦	٠,٧١	٣	كبيرة

١٩	يُشجع (المعلمين والطلبة) على الممارسات الاجتماعية كزيارة المرضى ودور الأيتام وغيرها	٤,٠٤	٠,٧٤	٤	كبيرة
٢٦	يحرص على تفعيل مخرجات خطة التطوير التربوي في المدرسة	٤,٠٤	٠,٧٢	٤	كبيرة
٢٠	يوجه العاملين بالمدرسة لنبذ العصبية والعرقية	٤,٠٤	٠,٧١	٤	كبيرة
٢٢	يحارب ما يظهر بالمجتمع بين الحين والآخر من تطبيقات تضر بأبناء مجتمعه	٤,٠٢	٠,٧٢	٧	كبيرة
٢٤	يعقد اجتماعات دورية لمجلس الآباء والمعلمين لمناقشة مستوى أبنائهم	٤,٠١	٠,٧٢	٨	كبيرة
٢١	يبدل أقصى جهوده لخدمة المجتمع المحلي	٣,٩٩	٠,٧١	٩	كبيرة
الكل		٤٤,٠	٠,٥٨		كبيرة

أشارت النتائج إلى أنَّ فقرات مجال قيمة المسؤولية الاجتماعية قد صنفت جميعها وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن درجة ممارسة كبيرة؛ ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة إلى اهتمام مديري المدارس في بتحمل المسؤولية الاجتماعية لكسب ثقة أفراد المجتمع المحلي، وإظهار رسالة وقيم المدرسة، وذلك من خلال إقامة الاحتفالات الوطنية وإحياء المناسبات الدينية بالشراكة مع أفراد المجتمع المحلي. حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (١٨) التي تنص على "يتعاون مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي"، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري المدارس يحرصون على توطيد العلاقات مع مؤسسات المجتمع المحلي، من خلال تنمية الشعور بالحس المجتمعي والوطني لدى المعلمين والطلبة، ودعم المبادرات المجتمعية وتشجيعها لما لها من أهمية في تفعيل العلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي. بينما جاءت الفقرة (٢١) التي تنص على "يبدل أقصى جهوده لخدمة المجتمع المحلي" بدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري المدارس يلتزمون بتوجيهات وزارة التربية والتعليم ببناء علاقات طيبة مع أفراد المجتمع المحلي، وإشراكهم في القرارات المدرسية، ويظهر ذلك من خلال عقد مجالس الآباء والمجتمع المحلي، كما أن وزارة التربية والتعليم استحدثت برنامج (الشبكة التعليمية) حيث تضم أفراداً من المجتمع المحلي شركاء في اتخاذ القرارات التي تخص المدرسة.

مجال قيمة التعاون

كذلك تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التعاون، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٠).

جدول (١٠): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس على فقرات مجال (قيمة التعاون) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	يُقدم المساعدة لزملائه المعلمين	٤,١١	٠,٧٤	١	كبيرة
٦	يتعاون مع المشرفين التربويين ليسهل مهامهم وتنفيذ توصياتهم	٤,٠٥	٠,٧٢	٢	كبيرة
٨	يفوض بعضاً من صلاحياته الإدارية والفنية للمعلمين	٤,٠٤	٠,٧٣	٥	كبيرة
٥	يُشرك المعلمين في تحديد اللجان الخاصة بالنشاطات اللامنهجية في المدرسة	٤,٠٣	٠,٧١٢	٤	كبيرة
٤	يُهيئ أجواء تعاون مع المعلمين أثناء تأديتهم لأعمالهم	٤,٠٣	٠,٧١٤	٤	كبيرة
٢	يُشرك المعلمين بوضع خطط العمل المدرسي	٤,٠٣	٠,٧٢	٤	كبيرة
٣	يُشكل فرق عمل للمعلمين	٤,٠٣	٠,٧٢٤	٤	كبيرة
٩	ينسق بين المعلمين والمشرفين	٤,٠١	٠,٧٣	٨	كبيرة
٧	يُشرك المعلمين في برامج التوعية المهنية	٤,٠٠	٠,٧	٩	كبيرة
الكل		٣٤,٠	٠,٥٦		كبيرة

أشارت النتائج إلى أنَّ فقرات مجال قيمة التعاون قد صنفت جميعها وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن درجة ممارسة كبيرة؛ ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري المدارس يتبنون القيم الحديثة في العملية الإدارية كالنمط التشاكري والديمقراطي، فيسعى مديري المدارس لتقديم المساعدة لزملائه، ويتعاون مع المشرفين التربويين ليسهل مهامهم وتنفيذ توصياتهم، ويفوض بعضاً من صلاحياته للمعلمين، وتظهر النتائج أنَّ المدراء يشاركون المعلمين في إعداد الخطط والبرامج، ويهيئ أجواء تعاون فيما بينهم.

حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (١) التي تنص "يُقدم المساعدة لزملائه المعلمين" بدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري المدارس يسعون لبناء علاقات طيبة مع المعلمين، وإشراكهم في العمل، فالمدير بحكم خبرته العلمية والعملية اكتسب مهارات بشكل أكبر من المعلمين، خصوصاً أنَّ وزارة التربية والتعليم اهتمت في الآونة الأخيرة بالمديرين بشكل ملفت للنظر، وأخضعتهم للبرامج والدورات التدريبية، وانطلاقاً من ذلك يحرص المديرين على نقل تلك الخبرات وتقديمها للمعلمين، فيشعر المعلم حينها بأن مديره عوناً له، ومسانداً له في كافة الأعمال التي تواجهه. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (٧) التي تنص على "يُشرك المعلمين في برامج التوعية المهنية" بدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري المدارس يولون اهتماماً بكادرهم التعليمي من خلال تشجيعهم على المشاركة في الدورات التدريبية لغرس ثقافة التحفيز داخل المدرسة بما يُسهم برفع الروح المعنوية للمعلمين، وتحقيق رضاهم الوظيفي.

مجال قيمة العدالة

كذلك تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العدالة، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (١١).

جدول (١١): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس على فقرات مجال (قيمة العدالة) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١٠	يوزع المهام على المعلمين بعدالة	٤,٠٧	٠,٧	١	كبيرة
١٥	يُعمق مبدأ الأمانة لدى المعلمين قولاً وعملاً	٤,٠٦	٠,٧٢	٢	كبيرة
١٧	يُطبق مبدأ تكافؤ الفرص بكافة المواقف المدرسي	٤,٠٤	٠,٧٤	٣	كبيرة
١١	يُقيم أداء المعلمين بموضوعية	٤,٠٣	٠,٧٤	٤	كبيرة
١٢	يُطبق القوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة بالنظام التربوي على الجميع	٤,٠٢	٠,٧١	٥	كبيرة
١٤	يُعمق جذور الصراحة والأخوة بين المعلمين والمشرفين	٤,٠٢	٠,٧٦	٥	كبيرة
١٦	يُقدم حلولاً منصفة للجميع في الأمور الطارئة	٤,٠١	٠,٧٤	٧	كبيرة
١٣	يتحرى الدقة في عرض مشكلات وسلبيات المدرسة أمام المشرفين	٤,٠٠	٠,٧٥	٨	كبيرة
	الكلية	٣٤,٠	٠,٦٠		كبيرة

أشارت النتائج إلى أنَّ فقرات مجال قيمة العدالة قد صنفت جميعها وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن درجة ممارسة كبيرة؛ ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة بعدالة قرارات مدراءهم، ولما يتلقونه من تشجيع على اتخاذ إجراءات عادلة في تعاملهم مع بعضهم ومع الطلبة، ويعزى ذلك لشعورهم بأن المدير يعطي كل ذي حق حقه، وأنه يمارس إجراءات منصفة عند وقوع المخالفات، وعند توزيع المهام، أو منح الحوافز، والواقع أنَّ العدالة هي الدعامة الأساسية لسيادة القانون في أي مؤسسة، وتطبيق القانون بعدالة وشفافية ينمي روح الولاء والالتزام بالقيم الداعمة للمؤسسة، حيث أنَّ الجميع سواسية، وكل يأخذ حقه عند التقويم وكتابة التقارير. حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (١٠) التي تنص على "يوزع المهام على المعلمين بعدالة" بدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديريهم يطبقون مبدأ العدالة في العملية التعليمية، ويظهر ذلك من خلال الجدول الدراسي، وحصص الأشغال، وإشراكهم في اللجان، وهذا كله نابع من حرص

مديري المدارس على نشر مبدأ العدالة في العملية التعليمية بين المعلمين لأثرها في تجويد العملية التعليمية، وشعور المعلم بأهميته وقيمه. تلاها في المرتبة الثانية الفقرة (١٥) التي تنص على "يعمق مبدأ الأمانة لدى المعلمين قولاً وعملاً" بدرجة كبيرة، وهذا يعود لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري المدارس يجتهدون في العمل ويحرصون على وقته، ويرفعون عن كل الهبات التي تُجلب لهم، ويحافظون على الممتلكات العامة ويوجهون المعلمين والطلبة لذلك.

بينما جاءت الفقرة (١٦) التي تنص على "يُقدم حلولاً منصفة للجميع في الأمور الطارئة" في المرتبة السابعة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري يتمثلون الحلم والصبر وسعة الصدر، فلا يفضل أحد الأفراد على الآخرين خصوصاً في الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ في العملية التعليمية، فيسعى دائماً إلى تقريب وجهات النظر، وتقديم حلولاً منصفة ومرضية للجميع. في حين جاءت الفقرة (١٣) والتي تنص على "يتحرى الدقة في عرض مشكلات وسلبيات المدرسة أمام المشرفين" بالترتيب الأخير، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري المدارس يدركون أنَّ مهام المشرف التربوي تتمثل في متابعة المعلمين وتقديم النصح والإرشاد لهم، كما أنَّ المشرف التربوي ليس له الحق الاطلاع على كافة مشاكل المدرسة فالسلم الوظيفي والإداري يُحتم على المدير إبلاغ القسم أو الجهة المعنية بها.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني: "ما مستوى التطوير المدرسي في مدارس لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟" للإجابة عن السؤال الثاني؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التطوير المدرسي في مدارس لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، من خلال المجالات، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٢).

جدول (١٢): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى التطوير المدرسي مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال	المجال
كبيرة	١	٠,٦١	٤,٠٦	التعليم	٣
كبيرة	٢	٠,٦٢	٤,٠٤	المدرسة والمجتمع	٤
كبيرة	٣	٠,٦	٤,٠٣	الإدارة المدرسية	١
كبيرة	٤	٠,٦٢	٤,٠٢	التعلم	٢
كبيرة		٠,٥٨	٤,٠٤	الكل	

يلاحظ من النتائج في الجدول (١٢) أنَّ مستوى التطوير المدرسي في مدارس لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاءت ضمن درجة كبيرة، وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: مجال التعليم في المرتبة الأولى، وبدرجة كبيرة، تلاه مجال المدرسة والمجتمع في المرتبة الثانية، وبدرجة كبيرة، ثمَّ مجال الإدارة المدرسية في المرتبة الثالثة، وبدرجة كبيرة، وأخيراً مجال التعلم في المرتبة الرابعة، وبدرجة كبيرة. وهذا يعني أنَّ معظم أفراد العينة متفقون على أنَّ مديري المدارس بالتعاون مع المعلمين يساعدون الطلبة في اكتساب المعرفة والقيم والاتجاهات، وبهيئة السبل لهم في توظيفها وممارستها في الحياة اليومية، وكذلك يوجهون المعلمين ويقدمون المساندة لهم ويوجهونهم في تقويم أداء الطلبة، كما يحرص مديرو المدارس على التخطيط والتنفيذ والإشراف على الأداء المدرسي، ويعزى ذلك إلى جهود وزارة التربية والتعليم فيما يتعلق برفع كفاءة مديري المدارس على مستوى وزارة التربية والتعليم الأردنية في الجوانب المتعلقة بتطوير الأداء المدرسي، حيث قُدمت لهم برامج حول تقييم الأداء المدرسي، وبرامج تتعلق بمنهجية وتصميم المبادرات، والتحفيز ونشر الثقافة الإيجابية في المجتمع المدرسي وغيرها. وربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مدير المدرسة يتابع سير العملية التربوية في الميدان، ويفعل الأنشطة المدرسية، ويشرف على فاعلية استخدام المرافق المدرسية، ويخطط على نحو واقعي، ويوزع المهام والأعمال على العاملين في المدرسة وفقاً للأنظمة والتعليمات التربوية، وقد تشير هذه النتيجة إلى حرص مدير المدرسة على نقل الأفكار، والخبرات، والتجارب والتجديدات التربوية إلى العاملين معه، والعمل على ترجمتها إلى خطط إجرائية داخل مدرسته، وهذا الأمر ساعد في تكوين رؤية وفهم مشترك، ولغة واحدة بين مديري المدارس والعاملين معهم حول ضرورة إحداث تغيير وتطوير في أداء مدير المدرسة، والانتقال من الأدوار التقليدية إلى الأدوار التجديدية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة

إلى انتشار ثقافة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات التربوية، والجهود التي تبذل من قبل القائمين على تطوير الأداء المدرسي في مديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الشمالية، كما يعود أيضًا إلى شعور أفراد عينة الدراسة بأهمية هذه المعايير في تحقيق التطوير المدرسي، حيث إنَّها كانت شاملة تقريبًا لجميع عناصر العملية التعليمية البشرية والمادية.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الهنائي (٢٠٢٢) والتي أظهرت أن واقع تطوير الأداء المدرسي جاء بدرجة مرتفعة. ولمزيد من المعلومات فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

مجال التعليم

كذلك تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التعليم، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مُبيَّن في الجدول (١٣).

جدول (١٣): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للمستوى التطوير المدرسي لدى مديري المدارس على فقرات مجال (التعليم) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١٩	يوجه المعلمين لتوظيف مهارات التعليم في المواقف الإيجابية	٤,٠٨	٠,٧١	١	كبيرة
١٦	يُشجع المعلمين على التجديد في العمل	٤,٠٧	٠,٧١	٢	كبيرة
١٧	يوجه المعلمين لتهيئة البيئة الصفية المناسبة لعملية التعليم	٤,٠٧	٠,٧٢	٢	كبيرة
١٥	يُشجع المعلمين على تنمية مهاراتهم	٤,٠٦	٠,٧	٤	كبيرة
١٤	يحث المعلمين على استخدام أساليب التقويم الحديثة	٤,٠٦	٠,٧٤	٤	كبيرة
١٨	يُشجع المعلمين لتنويع أساليب التحفيز	٤,٠٤	٠,٧٢	٦	كبيرة
١٣	يوجه المعلمين لمراعاة احتياجات الطلبة التعليمية	٤,٠٣	٠,٧٥	٧	كبيرة
	الكل	٤,٠٦	٠,٦١		كبيرة

يلاحظ من الجدول (١٣) أنَّ فقرات مجال التعليم قد صنفت جميعها وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن درجة ممارسة كبيرة؛ مما يدل على أن أفراد العينة متفقون بأن مديري مدارس في لواء الأغوار الشمالية يوجهون المعلمين لمراعاة احتياجات الطلبة التعليمية، ويحثونهم على استخدام أساليب التقويم الحديثة، ويتيحون لهم تنمية قدراتهم التدريسية، ويشجعونهم لتنويع أساليب التحفيز ويوجهونهم لتوظيف مهارات التعليم في المواقف الإيجابية، وتهيئة البيئة الصفية المناسبة لبناء شخصية الطالب، ويناقشونهم في طرق التدريس الملائمة لاحتياجات الطلبة، وقد يُفسر ذلك بسبب برامج التنمية المهنية المقدمة لمديري المدارس في توجيه ورعاية عملية التعليم، حيث تمَّ تطوير آلية الزيارات الصفية، وتحويلها إلكترونياً، كما أن تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين يعتمد على استمارة المتابعة الصفية للمعلمين مما دفع بمديري المدارس للاهتمام بها نوعاً وكماً، حيث يُطالب مدير المدرسة بزيارة المعلم كل فصل دراسي بعدد معين من الزيارات، وإن لم يقم بالزيارة يذكر الأسباب التي حالت دون ذلك. وعلاوةً على ذلك البرامج والورش التدريبية التي تُعقد لمديري المدارس لرفع الكفاءة المهنية للمعلمين في ما يتعلق رعاية الطلبة وتعليمهم وكيفية الارتقاء بهم ساهمت في تطوير الأداء المدرسي. حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (١٩) التي تنص على "يوجه المعلمين لتوظيف مهارات التعليم في المواقف الإيجابية" بدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري المدارس يشعرون بأن المعلم الذي يتمتع بالمهارات المناسبة يلهم ويؤثر على حياة الطلبة بأكملها، ويساعدهم في إطلاق العنان لإمكاناتهم الحقيقية، لذلك يحرص مديري المدارس على توجيه المعلمين لتوظيف مهارات التعلم المختلفة (ضبط الصف، وإدارة الغرفة الصفية، ومهارة الملاحظة، وإدارة الوقت، والالتزام، والتواصل، والاستماع، والتعزيز) هذا كله يُسهم بتجويد العملية التعليمية، وربطها بواقع الطلبة، الأمر الذي يوجه المعلم لتنمية مهاراته حتى يُلم بتلك المهارات بكافة أبعادها. في حين جاءت الفقرة (١٣) التي تنص على "يوجه المعلمين لمراعاة احتياجات الطلبة

التعليمية" بالترتيب الأخير، وبدرجة كبيرة، وهذا يعود لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري المدارس في تربية الأغوار الشمالية يوجهون المعلمين لمراعاة الفروق الفردية بين الطلبة في عملية الشرح ووضع الأسئلة، وطرحها بالمستوى الذي يراعي الطلبة (الضعاف، والمتوسطين، والمتفوقين)، وإشراك جميع الطلبة في العملية التعليمية، وعدم التركيز على فئة دون أخرى، وتوظيف الوسائل التعليمية، والتكنولوجيا في العملية التعليمية بما يحقق أهداف العملية التعليمية ورؤية المدرسة ورسالتها.

مجال المدرسة والمجتمع

كذلك تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المدرسة والمجتمع، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مُبيَّن في الجدول (١٤).

جدول (١٤): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للمستوى التطوير المدرسي لدى مديري المدارس على فقرات مجال (المدرسة والمجتمع) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢١	يفتح قنوات الاتصال مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي	٤,٠٨	٠,٧٢	١	كبيرة
٢٠	يضع خدمات المدرسة ومرافقها في خدمة المجتمع	٤,٠٧	٠,٧٧	٢	كبيرة
٢٢	يُتابع المجالس المدرسية المختلفة بمشاركة أولياء الأمور	٤,٠٥	٠,٧٥	٣	كبيرة
٢٤	يُنَفِّذ قرارات المجلس التربوي وتوصياته	٤,٠٢	٠,٧	٤	كبيرة
٢٣	يُركز على إشراك أولياء الأمور في لقاءات وحوارات مع المعلمين	٤,٠٢	٠,٧٣	٤	كبيرة
٢٥	يسعى للحصول على دعم المجتمع ومؤسساته لتحسين عملية التعلم والتعليم	٤,٠١	٠,٧٥	٦	كبيرة
	الكلية	٤,٠٤	٠,٦٢		كبيرة

يلاحظ من جدول (١٤) أنَّ فقرات مجال التعليم قد صنفت جميعها وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن درجة ممارسة كبيرة؛ مما يشير إلى أن أفراد العينة متفقون بأن مديري المدارس في تربية لواء الأغوار الشمالية يعملون فتح قنوات التواصل والاتصال مع أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي، ويعمل بشكل مستمر على متابعة المجالس المدرسية بمشاركة أولياء الأمور، وينفذ قرارات المجلس التربوي وتوصياته، وإشراك أولياء أمور الطلبة في لقاءات وحوارات مع المعلمين، والحصول على دعمهم لتحسين عملية التعليم والتعلم. حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (٢١) التي تنص على "يفتح قنوات الاتصال مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي"، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة يسعون لتوطيد العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، بحيث يصبح الجميع شركاء في العملية التعليمية، ويبدلون أقصى طاقاتهم لإنجاحها. في حين جاءت الفقرة (٢٥) والتي تنص على "يسعى للحصول على دعم المجتمع ومؤسساته لتحسين عملية التعلم والتعليم" بالترتيب الأخير، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري المدارس يسعون لبناء علاقات إيجابية مع أفراد المجتمع المحلي، ويُشكل المجتمع المحلي ومؤسساته رافد مهم للمدرسة خصوصاً لتفعيل بعض الأنشطة اللامنهجية، فيستعين مدير المدرسة بالشرطة المجتمعية لتوضيح بعض المخاطر على الطلبة كالتدخين والمخدرات، وكذلك عناصر الدفاع المدني وغيرهم.

مجال الإدارة المدرسية

كذلك تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإدارة المدرسية، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مُبيَّن في جدول (١٥).

جدول (١٥): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للمستوى التطوير المدرسي لدى مديري المدارس على فقرات مجال (الإدارة المدرسية) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	يستفيد من خبرات المعلمين في تطوير الأداء المدرسي	٤,٠٧	٠,٧٣	١	كبيرة
٢	يُفعل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي لتطوير المدرسة	٤,٠٦	٠,٧٣	٢	كبيرة
٣	يضع حلول إبداعية للتحديات التي تواجه الإدارة المدرسية	٤,٠١	٠,٧	٣	كبيرة
٤	يوظف الأساليب الحديثة لتطوير أداء المدرسة	٤	٠,٦٨	٤	كبيرة
٥	يغرس ثقافة التقويم الذاتي بين العاملين في المدرسة لتحسين أدائهم	٣,٩٩	٠,٧٢	٥	كبيرة
	الكلي	٤,٠٣	٠,٦		كبيرة

يلاحظ من جدول (١٥) أنَّ فقرات مجال التعليم قد صنفت جميعها وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن درجة ممارسة كبيرة؛ مما يشير إلى أن أفراد العينة متفقون بأن مديري المدارس في تربية لواء الأغوار الشمالية يعملون على تشجيع المعلمين للتجديد في العمل بما يضمن بلوغ مستويات أعلى من مستويات التحسين والتطوير الذي تسعى إليه وزارة التربية والتعليم بالمملكة الأردنية الهاشمية. وجاء أعلى تقدير للفقرة (١) التي تنص على "يستفيد من خبرات المعلمين في تطوير الأداء المدرسي"، بدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري المدارس يُشركون المعلمين في القرارات المدرسية، وفي إعداد الخطة التطويرية للمدرسة، فالإدارة المدرسية تُدرك بأن بعض المعلمين يتميزون في جوانب معينة، فتسعى إلى استثمارها في تطوير الأداء المدرسي. في حين جاءت الفقرة (٥) التي تنص على "يغرس ثقافة التقويم الذاتي بين العاملين في المدرسة لتحسين أدائهم" بالترتيب الأخير، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة إن المعلم المخلص بقدراته الصالحة يبني الإنسان شامخاً قوياً، وإن استماته بعمله ونجاحه فيه يتوقفان على التشخيص الدائم لعمله وسلوكه وتقويمه لهما بين الحين والآخر ليتعرف نقاط قوته وضعفه، لأن مفتاح التحسن التربوي الذي يكمن في تحسن ورفع مستوى المعلم قبل كل شيء؛ لأنه صاحب رسالة مقدسة وشريفة، وإذا أشرك المعلم بعملية التقويم الذاتي، فإنها ستعكس إيجاباً على أدائه لأنه سيواكب بشكل مستمر المستجدات، ويأخذ بالأفضل من الطرائق والأساليب، وسوف يلجأ إلى تصحيح جملة من المسارات في عمله سواء ما يتصل منها بطرائق التدريس أو أشكال التفاعل مع المحيط التعليمي أو ما يتصل منها بالعلوم والمعارف والحقائق العلمية، وهذا التصحيح المستمر سوف يبعده كثيراً عن مواقع الزلل والتقصير والإخفاق ويقربه كثيراً من النجاح في عمله.

مجال التعلم

كذلك تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التعلم، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في جدول (١٦).

جدول (١٦): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للمستوى التطوير المدرسي لدى مديري المدارس على فقرات مجال (التعلم) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٦	يُسهم في تحفيز الطلبة لاكتساب القيم الإيجابية	٤,٠٨	٠,٧٥	١	كبيرة
٨	يحرص على توفير متطلبات البيئة المحفزة للمعلمين لإحداث التعلم	٤,٠٥	٠,٧٤	٢	كبيرة
٧	يوجه لاستثمار الأنشطة المدرسية كمصدر للتعلم	٤,٠٤	٠,٧٢	٣	كبيرة

١١	يُدرّب المعلمين على عملية التخطيط لأنشطة تخدم عملية التعلم	٤,٠١	٠,٧٢	٤	كبيرة
١٠	يوفر الوسائل اللازمة لاستثمار البيئة المدرسية	٤,٠١	٠,٧٣	٤	كبيرة
٩	يهيئ البيئة المناسبة للطلبة لتوظيف المهارات المكتسبة	٣,٩٩	٠,٧٤	٦	كبيرة
١٢	يُثري عملية التعليم باستخدام شبكة الإنترنت	٣,٩٨	٠,٧٤	٧	كبيرة
	الكلية	٤,٠٢	٠,٦٢		كبيرة

يلاحظ من جدول (١٦) أنَّ فقرات مجال التعليم قد صنفت جميعها وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن درجة ممارسة كبيرة؛ مما يدل على أن أفراد العينة متفوقون بأن مديري المدارس في تربية الأغوار الشمالية يسهمون في تحفيز الطلبة لاكتساب القيم الإيجابية، ويوجهون باستثمار الأنشطة المدرسية كمصدر للتعلم، كما يحرصون على توفير متطلبات البيئة المحفزة للمعلمين لإحداث التعلم، ويعززون استخدام شبكة المعلومات العالمية لإثراء عملية التعلم. حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (٦) التي تنص على "يسهم في تحفيز الطلبة لاكتساب القيم الإيجابية"، في الترتيب الأول، وبدرجة كبيرة، وهذا يعود لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري المدارس يدركون أهمية تحفيز الطلبة باعتباره أحد أساليب التأثير على سلوكه، وترسيخ ثقافة التعلم والتعليم والإبداع وتجديدها، كما أنَّ مديري المدارس لا يركزون في تحفيزهم على الطلبة أصحاب التحصيل العلمي المرتفع، بل يشمل كافة الطلبة ليغرس في نفوسهم القيم الإيجابية الحميدة التي تتناسب مع عادات المجتمع وتقاليده. في حين جاءت الفقرة (١٢) والتي تنص على "يُثري عملية التعليم باستخدام شبكة الإنترنت" بالترتيب الأخير، وبدرجة كبيرة، وهذا يعود لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري المدارس في تربية الأغوار الشمالية يسعون لتوظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية من خلال توفير شبكة الإنترنت في المدرسة، والحواسيب وتقنياتها، ويحث المعلمين على عرض بعض الحصص الصفية باستخدام التكنولوجيا الحديثة وتقنياتها.

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث: "هل هنالك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية ومستوى التطوير المدرسي؟" للإجابة عن هذا السؤال؛ تمَّ حساب معاملات ارتباط بيرسون بين مقياس درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية ومجالاته من جهة ومقياس مستوى التطوير المدرسي لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية ومجالاته من جهة أخرى، وذلك كما هو مبين في جدول (١٧).

جدول (١٧): قيم معاملات ارتباط مقياس درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس ومجالاته مع مقياس مستوى التطوير المدرسي لدى مديري المدارس ومجالاته

العلاقة	الإحصائي	التعاون	العدالة	المسؤولية الاجتماعية	التحفيز
الإدارة المدرسية	معامل الارتباط	**٠,٧٧٧٠	**٠,٧٨٤٠	**٠,٨٢٦٠	**٠,٨٣٧٠
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
التعلم	معامل الارتباط	**٠,٧٦٢٠	**٠,٧٨٢٠	**٠,٨٠٨٠	**٠,٨٣٤٠
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
التعليم	معامل الارتباط	**٠,٧٧٥٠	**٠,٧٣٨٠	**٠,٨١٥٠	**٠,٨٣٠٠
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
المدرسة والمجتمع	معامل الارتباط	**٠,٧٥٤٠	**٠,٧٣٠	**٠,٨١٣	**٠,٧٨٣٠
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠

تشير النتائج في الجدول (١٧) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية معتدلة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية ومجالاته من جهة ومقياس مستوى التطوير المدرسي لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية ومجالاته من جهة أخرى. مما يعني أنه كلما مارس مديري المدارس للقيم التنظيمية في مجالات: (التحفيز، والمسؤولية الاجتماعية، والتعاون، والعدالة)، فإن ذلك سيزيد من مستوى التطوير المدرسي في تلك المدارس، لذلك ينبغي على مديري المدارس رفع مستوى ممارستهم للقيم التنظيمية، وكلما ضعف ممارستهم للقيم التنظيمية انعكس ذلك سلباً على التطوير المدرسي؛ لأن مديري المدارس حينئذٍ يكونون قد تخلوا عن قيمهم العلمية

والعملية في العملية التعليمية. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن القيم التنظيمية تُعزز التطوير المدرسي في مدارس لواء الأغوار الشمالية، فهي تعمل على تحقيق إنتاجية فردية ومؤسسية عالية، وتسهل استثمار الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف المنشودة للعملية التعليمية، وتسعى لتفجير الطاقات الكامنة لدى المعلمين من خلال استشارتهم لتحقيق التطوير المدرسي، وهذا بدوره يؤكد على أنّ أحد سبل زيادة مستوى التطوير المدرسي للمديرين هو زيادة ممارستهم للقيم التنظيمية. وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ ممارسة مديري المدارس للقيم التنظيمية من شأنه أنّ يحقق كثيراً من المكاسب لإحداث التطوير المدرسي، كما يؤدي إلى إشاعة روح المودة والتعاون بين المعلمين، كما يعمل على توفير الراحة النفسية للمعلمين، حيث يعرفون بأن العملية التعليمية يملئوها الحب والمودة ولا يوجد ضغوطات في العملية التعليمية مما يؤثر بشكل مباشر على تطوير الأداء المدرسي.

٨. التوصيات

١. المحافظة على هذا المستوى من القيم التنظيمية لدى مدراء ومعلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية الأغوار الشمالية.
٢. الحرص على مواكبة ومتابعة المديرين لكل ما هو جديد فيما يتعلق بالإدارة بالقيم ومراحل تطبيقها على الصعيد المحلي والدولي، لما لها من آثار إيجابية في تحسين الأداء المدرسي وتطويره.
٣. دعوة مديري المدارس للاطلاع على نتائج البحوث والدراسات المتعلقة بالقيم التنظيمية لتحسين الأداء المدرسي.
٤. إجراء المزيد من الدراسات التي تتعلق بالقيم لدى مديري المدارس وربطها بمتغيرات كالرضا الوظيفي للمعلمين.

بيان تضارب المصالح

يقر جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح.

المراجع

- أبو ندى، لمياء. (٢٠١٨) *مهارات التواصل لدى مديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بتفعيل المشاركة المجتمعية* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- بطاح، أحمد. (٢٠١٥) *قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الحراحشة، محمد (٢٠١٦). القيم التنظيمية السائدة لدى مدراء مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر معلميه. *المجلة التربوية الأردنية*، ١٠٣ (٢)، ٩٣-٥٠.
- الدهشان، ابتسام (٢٠١٩). القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة بالعاصمة عمان وعلاقتها بدرجة ممارسة القيم التنظيمية في مدارسهم. *الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية*، ٥ (٤)، ٨٨-٦٩.
- الدوسري، منصور، والألفي، أشرف (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط*، ٣٥ (١٠)، ٦٩٠-٦٧٠.
- الطراونة، علي، وبطاح، أحمد (٢٠١٨). المنظومة القيمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. *عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية*، ٤٥ (٥)، ١٦٠-١٨٠.

الطويل، هاني. (٢٠١٥) *الإدارة التعليمية*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد الحميد، طلعت. (٢٠١٥) *دليل إدارة الذات بالقيم*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع.

عبد الغفار، السيد. (٢٠٢١) *الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة*. القاهرة: دار النشر للجامعات.

عبد الرزاق، خالدية، وعباس، سامي، وأحمد، حميد (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. *المجلة العربية للإدارة*، ٣٩ (١)، ١٥١-١٧٨.

الكيلاني، عبد الله، والشريفين، نضال (٢٠١١). *مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

مجاهد، محمد، وعناني، هشام (٢٠١١). *استراتيجيات الجودة في التعميم*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

الموسوي، علي (٢٠٢٠). *السلوك التنظيمي*. كلية الكوت الجامعة، محافظة واسط - العراق.

المومني، واصل (٢٠١١). *المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية*. عمان: دار مكتبة الحامد.

الهنائي، أحمد (٢٠٢٢). واقع تطوير الأداء المدرسي في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان. *سلطنة عُمان، مجلة مؤثر للدراسات الاستطلاعية*، ١ (٤)، ٢٣-١.

References

- Anning-Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: Implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 5(13), 1309-1325.
- Hasibuan, S. (2022). The effect of organizational culture, principal leadership, and motivation on teacher performance in madrasah. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 41-53.
- Jabarin, A. S. (2018). *Organizational values and their relation with transformational leadership in the Palestinian inside from the teachers' point of view* (Unpublished master's thesis). Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Suharningsih, M. (2017). The role of principal in optimizing school climate in primary schools. *Journal of Physics Conference Series*, 953(1), 1-7.