

Management by Values and its Relationship to Organizational Loyalty Through the Trend Toward Practiced Values as an Intermediate Variable

Naji Rajab Suker

Educational Administration / University of Al- Aqsa

drnajisukker@yahoo.com

Submission date: 6 /5/2018

Acceptance date: 24 /5/2018

Publication date: 4 /11 /2018

Abstract

The study aimed to identify the degree of practice of the principals of the East Gaza Educational District to manage by values, as well as the level of organizational loyalty of teachers in these schools. The study also examined whether there is a correlation between the degree of management by values practice and the level of the organizational loyalty. It also examined whether there is an impact of the level of trend towards values practiced on the relationship between the degree of management by values practice and the level of organizational loyalty. To achieve this, the descriptive approach was used. The study tools were distributed to a sample of 266 teachers. The study showed that there is a positive correlation between the degree of management by values practice and the level of both of the values practiced and the organizational loyalty. The study showed that there is a clear effect on the level of values as an intermediate variable on the relationship between the degree of management by values practice and the level of organizational loyalty.

Key words: Management by values practice, Organizational Loyalty Intermediate Variable, Secondary Schools.

**الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط
(دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية)**

ناجي رجب سكر

إدارة تربوية/جامعة الأقصى

الخلاصة

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس منطقة شرق غزة التعليمية للإدارة بالقيم، ومستوى الاتجاه نحوها، وكذلك مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في تلك المدارس، كما هدفت إلى فحص ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين كل من درجة ممارسة الإدارة بالقيم ومستوى كل من الاتجاه نحو القيم الممارسة والولاء التنظيمي، وكذلك فحص ما إذا هناك تأثير لمستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة على العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم، ومستوى الولاء التنظيمي، ولتحقيق ذلك تم استعمال المنهج الوصفي، كما تم توزيع أدوات الدراسة على عينة من ٢٦٦ معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم جاءت مرتفعة، وكذلك كان مستوى كل من اتجاه المعلمين نحو القيم الممارسة، وولائهم التنظيمي، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين كل من درجة ممارسة الإدارة بالقيم ومستوى كل من الاتجاه نحو القيم الممارسة والولاء التنظيمي، كما أوضحت الدراسة أن هناك تأثيراً واضحاً لمستوى الاتجاه نحو القيم كمتغير وسيط على العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم، ومستوى الولاء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالقيم، الولاء التنظيمي، الاتجاه نحو القيم، متغير وسيط، المدارس الثانوية

١. المقدمة

تتنافس المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها ومجالات عملها على تحقيق التميز فيما تقدم من خدمات أو ما تنتج من سلع، معتمدة في ذلك على قدراتها التنافسية، ومن المعلوم أنَّ العاملين في أية منظمة أو مؤسسة يمثلون عصب قدراتها التنافسية لما لهم من دور مميز في تحقيق أهدافها. وتتنوع أساليب إدارة المنظمات وقيادتها في توجيه موارد المؤسسة واستثمار قدراتها وإمكانياتها، وبالرغم من هذا التنوع، إلا أنَّ غالبية أساليب الإدارة تتمحور حول الأفراد العاملين، من خلال تعزيز دورهم في رفعة المؤسسة، وتحسين أدائهم للقيام بالدور المطلوب على أكمل وجه، وللمحافظة على ذلك الدور وتطويره، تسعى المنظمات والمؤسسات على أن يرتبط العاملون فيها بمنظمتهم ومؤسساتهم ارتباطاً وثيقاً، يجعلهم حريصون عليها، ومستعدون لبذل كل ما يمتلكون في سبيل إنجاحها، وارتقاءها لمستويات عالية من العطاء، والبقاء على القمة مقارنة بالمنظمات والمؤسسات الأخرى.

ومن أساليب إدارة المنظمات الحديثة التي ترتبط بالجانب السلوكي للعاملين أسلوب الإدارة بالقيم، إذ تعد القيم التي يتحلى بها المدير ويلتزم بها خلال ممارسته لمهامه المتعددة، من أهم موجهات ومحددات الأداء الوظيفي له وللعاملين معه. كما تعد قيم القادة الجوهر الأساس في تشكيل ثقافة المنظمة، فالفائدة وممارستهم للقيم يسهمون في تماسك البناء التنظيمي بشكل ملحوظ [1].

ولا شك في أنَّ الولاء للمنظمة أو ما يسمى الولاء التنظيمي، له بالغ الأثر في رفعة المنظمة، إلا أنَّ هناك عوامل عديدة تساهم في تحقيقه، فقد أظهرت بعض الدراسات - كما سيأتي ذكره - أنَّ أساليب الإدارة وأنماط القيادة، ولاسيما أسلوب الإدارة بالقيم، تمثل عاملاً مهماً من عوامل تحقيق الولاء التنظيمي.

٢. مشكلة الدراسة وتساولاتها

بالرغم من حداثة أسلوب الإدارة بالقيم وتطبيقه في المؤسسات الصناعية، إلا أنَّنا نجد أنَّ المجال التربوي أفضل البيئات مناسبة لتطبيقه، خاصة ونحن نعاني من تهميش مقصود أو غير مقصود للجوانب الوجدانية والقيمية في عملية التعليم، في مقابل التأكيد والتعزيز للجانب المعرفي [2].

وتعد المدرسة مؤسسة اجتماعية تسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية للمجتمع، ويقع على عاتق مدير المدرسة دور رئيس في تحقيق تلك الأهداف المرجوة، ويؤكد المفهوم الحديث للإدارة المدرسية الدور القيادي لمدير المدرسة، الذي يمكنه من التفاعل مع عناصر المنظومة المدرسية وعلى رأسها المعلمين بعدهم أحد أهم محاور العملية التربوية، ولا شك أنَّ ذلك يتطلب من المدير امتلاك العديد من القدرات والمهارات.

وبتزايد الوعي بين قادة ومديري المدارس وصانعي السياسات التربوية بأنَّ القيم تؤثر على فعالية المدارس كمجتمعات تعلم، ذلك أنَّ القيم جزء أصيل من الثقافة العامة للمدارس والتي من خلالها يمكن أن يتهيأ المناخ المحفز لعملية التعليم والتعلم [3]، كما تشير وندا لينوكس (Wanda Lenox, 1999, 49) نقلاً عن [2] إلى أهمية الاتفاق على قيم مشتركة في المدرسة، إذ توفر القيم المشتركة هيكلًا تنظيميًا تبنى عليه عملية اتخاذ القرار، ومن خلالها يتم تطوير التفاعل والاتصال، مما يحقق تحصيلًا أكاديميًا وفعالية مدرسية عالية.

وبالرغم من أنَّ الولاء التنظيمي يتأثر - على ما يبدو - بشكل مباشر بدرجة ممارسة الإدارة بالقيم، إلا أنَّ هناك عوامل أخرى تؤثر في مستوى تحقيقه لدى العاملين، ومن هذه العوامل التي تتوقع الدراسة أنه يؤثر

في الولاء التنظيمي، مستوى الاتجاه نحو القيم الذي يتولد لدى العاملين من خلال ممارسة المديرين لأسلوب الإدارة بالقيم، لذا فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ١- هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية للإدارة بالقيم بأبعاده المختلفة ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى المعلمين في تلك المدارس؟
- ٢- هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية للإدارة بالقيم بأبعاده المختلفة ومستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة لدى المعلمين في تلك المدارس؟
- ٣- هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى المعلمين في تلك المدارس؟
- ٤- هل يؤثر الاتجاه نحو القيم الممارسة - كمتغير وسيط - على علاقة ممارسة الإدارة بالقيم - كمتغير مستقل - بمستوى الولاء التنظيمي كمتغير تابع؟

٣. فروض الدراسة

- ١- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية للإدارة بالقيم بأبعاده المختلفة، ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى المعلمين في تلك المدارس .
- ٢- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية للإدارة بالقيم بأبعاده المختلفة ومستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة لدى المعلمين في تلك المدارس.
- ٣- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى المعلمين في تلك المدارس.
- ٤- يوجد تأثير للاتجاه نحو القيم الممارسة - كمتغير وسيط - على علاقة الإدارة بالقيم كمتغير مستقل بالولاء التنظيمي كمتغير تابع.

٤. أهداف الدراسة: تتضمن أهداف الدراسة

- أهدافاً نظرية تشمل:

توضيح مفهوم كل من الإدارة بالقيم، وأسسها، وتوضيح أهمية وضرورة ممارستها ولا سيما في مجال الإدارة المدرسية، وكذلك مفهوم الولاء التنظيمي، وضرورة وجوده لدى العاملين في المدارس ولا سيما المعلمين، هذا فضلاً عن توضيح دور الاتجاه نحو القيم الممارسة من قبل المديرين في تعزيز العلاقة بين إدارتهم بالقيم والولاء التنظيمي لدى المعلمين.

- أهدافاً عملية وتشمل:

١- تحديد كل من درجة ممارسة مديري مدارس منطقة شرق غزة التعليمية للإدارة بالقيم، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين العاملين في تلك المدارس، وكذلك مستوى اتجاه المعلمين نحو القيم التي يمارسها مديروهم.

٢- التعرف على علاقة درجة ممارسة الإدارة بالقيم بمستوى الولاء التنظيمي، وتحديد تأثير مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة على تلك العلاقة كمتغير وسيط.

٣- تحديد النموذج الخطي الذي بواسطته يمكن التنبؤ بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين العاملين في المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية، من خلال كل من درجة ممارسة الإدارة بالقيم كمتغير مستقل، ومستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط.

٥. أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة الحالية في:

- كونها أول دراسة من نوعها- على حد علم الباحث- تتناول الموضوع المشار إليه في العنوان وتحديداً في مجال الإدارة المدرسية في قطاع غزة.
- من المؤمل أن يستفيد من نتائجها الباحثون في مجال الاتجاهات الحديثة في الإدارة ولا سيما المهتمون بالإدارة بالقيم بعدها واحدة من تلك الاتجاهات، علاوة على استخدام فكرة المتغير الوسيط .
- تعتبر تغذية راجعة لمديري المدارس بشكل عام ومديري مدارس منطقة شرق غزة التعليمية بشكل خاص، حول أسلوب إدارتهم ومدى الحاجة إلى تحسينه وتطويره، ومستوى ولاء المعلمين العاملين معهم، للعمل على زيادته، وكذلك طبيعة اتجاه المعلمين نحو أدائهم وممارساتهم، وبالتالي العمل على أن يكون موجبا.

٦. منهج الدراسة: تم استعمال المنهج الوصفي

٧. حدود الدراسة

حد الموضوع: تركز الدراسة الحالية على فحص العلاقة بين كل من الإدارة بالقيم كمتغير مستقل، والولاء التنظيمي كمتغير تابع، من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط.

الحد المكاني: المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية.

الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨ وتحديداً في نهاية شهر نوفمبر ٢٠١٧.

الحد البشري: تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة.

٨. المصطلحات الإجرائية للدراسة

٨.١. الإدارة بالقيم:

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

ومجموعة القيم التي تم تحديدها في الدراسة الحالية هي: قيم الأمانة والمصادقية، وقيم القيادة، وقيم المكافأة والدعم، وقيم التميز، وتتحدد درجة ممارسة الإدارة بالقيم (كمتغير مستقل) بدرجة استجابة المعلمين لأداة الدراسة الخاصة بإدارة القيم .

٨.٢. الولاء التنظيمي:

ويقصد بالولاء التنظيمي في الدراسة الحالية " أن يحب المعلم المدرسة التي يعمل فيها، ويتوافق مع أهدافها وقيمتها، وينصهر فيها، ويحرص على سمعتها، ويستعد للتضحية من أجلها، ويرغب في الاستمرار

بالعمل فيها، نتيجة لوجود اتجاه إيجابي نحو المدرسة ينمو داخل المعلم خلال عمله فيها"، ويتحدد مستوى الولاء التنظيمي (كمتغير تابع) من خلال استجابة المعلمين على الأداة المعدة لذلك.

٨. ٣. المتغير الوسيط: ويسمى أيضا بالمتغير الثالث، أو الدخيل، وهو متغير يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويكون له دور في التأثير على المتغير التابع، بمعنى أنه لولا المتغير الوسيط لما كانت العلاقة كما هي عليه.

والمتغير الوسيط في الدراسة الحالية هو اتجاه المعلمين نحو القيم الممارسة من قبل مديري المدارس الذين يعملون بها، إذ يتوسط العلاقة بين الإدارة بالقيم كمتغير مستقل، والولاء التنظيمي كمتغير تابع.

٨. ٤. الاتجاه نحو القيم الممارسة: ويقصد به في الدراسة الحالية بأنه شعور المعلمين نحو القيم التي يمارسها مديرو المدارس الذين يعملون معهم ويلتزمون بها، من حيث القبول أو الرفض، التأييد أو المعارضة، ويتحدد مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة من خلال استجابة المعلمين على الأداة المعدة لذلك.

٩. الدراسات السابقة:

دراسات عديدة تعرضت لموضوع الولاء التنظيمي أو ما يسمى أحيانا بالالتزام التنظيمي، وعلاقته ببعض المتغيرات مثل: أنماط القيادة والإدارة بالقيم، فمثلا دراسة [4] حاولت استكشاف مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، وتحديد علاقته ببعض المتغيرات وتوصلت الدراسة إلى أن الولاء التنظيمي ظاهرة تتأثر بالعديد من العوامل منها، مدى توافقه مع قيم المؤسسة وأهدافها، ومدى تلبية الأخيرة لاحتياجاته وسد رغباته، تكيفه مع المهنة، العلاقات الإنسانية، وأخيراً الخصائص الفردية (الشخصية) للفرد ذاته ومنها القيم التي يؤمن بها، أما دراسة [5]، فقد أكدت وجود علاقة ارتباطية بين كل من الأنماط القيادية: (التفويضية - التشاركية - الاستشارية - التوجيهية) الممارسة من طرف ميري المدارس، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الأنماط القيادية جميعها تتضمن وتستلزم التحلي بالعديد من القيم والالتزام بها، أما دراسة [6]، فقد هدفت إلى بلورة مقترح يستفيد من نظرية الإدارة بالقيم لتحقيق التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين تلك القيم والسلوك القيادي، كما استعرضت الدراسة العديد من النظريات التي استفادت بل واعتمدت على مفهوم القيم لتوجيه السلوك القيادي، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تهتم الأنظمة الإدارية في المنظمات بتفعيل دور نظرية الإدارة بالقيم من خلال إقامة مراكز تساعد المنظمات في تطبيق أسلوب الإدارة بالقيم، أما دراسة [7] وقد هدفت الدراسة إلى الوصول إلى مقترح لتحسين إدارة المدرسة الثانوية باستعمال مدخل الإدارة بالقيم بما يتناسب مع البيئة المصرية حتى يمكن تبنيه كأحد المداخل الحديثة في الإدارة المدرسية، مما حدا بالباحث إلى تحديد الأسس النظرية لمدخل الإدارة بالقيم، ووصف بعض التجارب العالمية التي استخدمت مدخل الإدارة بالقيم في مدارسها الثانوية، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها، ما من شأنه إتاحة الفرصة لظهور قيم تسهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية وإيجاد الثقة المتبادلة، كما أكدت الدراسة على تطبيق مبدأ الشراكة بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية لدى العاملين، من خلال نشر ثقافة الحوار المفتوح بين الإدارة والعاملين في المدرسة.

كما تناولت بعض الدراسات موضوع أساليب وأنماط الإدارة والقيادة ولا سيما الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي كمتغير تابع أو متغير وسيط بينها وبين متغيرات أخرى، مثل: دراسة [8] فقد اهتمت بمعرفة أثر الأنماط القيادية في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين، وخرجت الدراسة بنتائج كان

أهمها: أنَّ تمكين العاملين له دور فاعل في زيادة تأثير نمط القيادة المتبع في منظمات عينة الدراسة عندما يدخل كمتغير وسيط بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام التنظيمي في تلك المنظمات، أما دراسة [9] فقد هدفت إلى إبراز أهمية القيادة بالقيم كأسلوب لقيادة المنظمات والعاملين في منظمات الأعمال اليمنية، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة بالقيم وبين أداء العاملين، كما أنَّ هناك علاقة تأثيرية موجبة بين القيادة بالقيم وبين الولاء التنظيمي، وأنَّ هناك علاقة موجبة بين الولاء التنظيمي وبين أداء العاملين، وأنَّ هناك علاقة وساطة موجبة تأثيرية للولاء التنظيمي بين القيادة بالقيم وبين أداء العاملين، وقد أوصت الدراسة باعتماد القيادة بالقيم كمنهجية معتمدة لدى منظمات الأعمال اليمنية جميعها.

وهناك دراسات أخرى عديدة وفي مجالات مختلفة اهتمت بفكرة المتغير الوسيط - خاصة في مجال الإدارة العامة وعلم النفس والعلوم الاجتماعية - منها دراسة [10]، ودراسة [11]، وكذلك دراسة [12]، ودراسة [13] وكذلك دراسة [14]، وأكدت تلك الدراسات أنَّ المتغيرات الوسيطة لها تأثير واضح على العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة التي تناولتها.

١٠. الإطار النظري ويتضمن :

أولاً : القيم

تعرف القيم لغةً كما جاء في قاموس المعاني الجامع بأنها جمعٌ لكلمة قيمة، وهي الشيء ذو المقدار، أو الثمن، فقيمة الشيء قدره وقيمة المتاع ثمنه وقيمة المرء ما يحسنه، ويقال عديم القيمة: لما لا خيرَ فيه أو لا أهمية له. قال تعالى (فيها كتب قيمة) (سورة البينة، آية ٣٦).

والقيم: الفضائل الدينية والخُلُقِيَّة والاجتماعية التي تقوم عليها حياة المجتمع الإنساني.

قال تعالى [قُلْ إِنِّي هَدَانِي رَبِّي إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ دِينًا قِيَمًا مِّلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَمَا كَانَ مِنَ الْمُشْرِكِينَ] {الأنعام: ١٦١}.

وتعرف القيم اصطلاحاً بتعريفات عدّة منها: أنها موجّهات للسلوك بحيث تعتبر مجموعة من القوانين والمقاييس التي تنشق من جماعة ما وتكون بمثابة موجّهات للحكم على الأعمال والممارسات المادية والمعنوية، وتكون لها القوة والتأثير على الجماعة بما لها من صفة الضرورة والإلزام والعمومية، وأي خروج عنها يصبح بمثابة خروج عن أهداف الجماعة ومثلها العليا.

ويعرفها [15] بأنها: "مجموعة المبادئ والضوابط التي يكتسبها الفرد وتشكل الإطار المرجعي في كل ما يصدر عنه من تصرفات وأفعال وتتسم بالثبات النسبي، ويختلف الحكم عليها من مجتمع إلى آخر"، ويعرفها [16] بأنها "سلوكيات مرغوبة ومطلوبة يمارسها الأفراد تعبر عن مدى انتمائهم للمجتمع الذي يعيشون فيه وتحقق لهم الرضا والسعادة ويقبلها المجتمع ويقدرها ويشجع الأفراد على ممارستها"، ويعرف [17] القيم بأنها "مجموعة من المعايير والمقاييس المعنوية بين الناس، ينفقون عليها فيما بينهم، ويتخذونها ميزاناً يزنون به أعمالهم، ويحكمون به على تصرفاتهم المادية والمعنوية"، ويعرفها [18] بأنها "قناعات تحتوي على مضامين خلقية، تعبر عن أفكار الفرد حول الجيد وغير الجيد، الخطأ والصواب، ولكل فرد نظامه القيمي الخاص به يحدد أولوياته القيمية"، فالقيم بهذه المعاني تعد من أهم ركائز ودعائم حياة البشر، لما لها من أهمية قصوى في تحديد وتوجيه سلوكهم، وتساعد الفرد في التكيف مع محيطه الاجتماعي والتفاعل مع مكوناته، وتمكنه من إصدار الأحكام التفضيلية، على نشاطاته ونشاطات الآخرين، كما أنها تساهم بشكل

فعال في تكوين اتجاهاته وآرائه، كما تؤثر في طبيعة القرارات التي يتخذها، والحلول التي يقترحها لأي مشكلة يواجهها. ولا شك في أن القيم، في حال تطبيقها وتمثلها من قبل المديرين، فإنها تعزز الدافعية نحو الإنجاز، وتحقق الرضا، والانتماء والولاء لدى العاملين.

ثانياً: الإدارة بالقيم

لقد حاولت النظريات الإدارية ولا تزال أن تضع نموذجاً يحقق التفوق والتميز الإداري للمنظمات المختلفة، مما يضمن استمرار واستقرار تلك المنظمات، ويحافظ على ميزاتها وقدراتها التنافسية، وتعددت تلك النظريات وتنوعت وتداخلت مع علم السلوك الإنساني، ومن تلك النماذج الإدارة بالقيم، والذي يعتبر خلاصة الخبرات الفكرية والتجارب التطبيقية لنظريات عديدة، حاولت تفعيل التداخل بين العلوم السلوكية وعلم الإدارة. وتتعد المصطلحات التي تشير إلى الإدارة بالقيم، فقد استعملسوننبرغ (Sonnenberg, 1998) مصطلح الإدارة بالضمير (Management By Consciences)، مؤكداً أن دوام النجاح واستقراره، صفة لا تتحقق إلا بإدارة راسخة تعتمد على استحضار القيم وممارستها وتمثلها في جميع العلاقات والتعاملات [6]، ثم قدم مايكل أكنور وكينيث بلانكارد [19] فكرة نظرية الإدارة بالقيم (Managing By Values) بعدّها اتجاه إداري حديث لمنظمات القرن الواحد والعشرين، تقوم على فكرة الاستعمال الأمثل للنظام القيمي، وتبعهم ونال وباجر ٢٠٠٣ بتقديم تسمية الإدارة المعتمدة على القيم (Value Based Management)، ثم أضافت [20] تسمية أخرى وهي الإدارة باستعمال القيم (Management With Values) [21]، وتجدر الإشارة هنا أن أهم ما تتميز به فكرة الإدارة بالقيم، على اختلاف مسمياتها، هو اهتمامها بتحقيق التوافق والشاركة القيميّة على المستويات الإدارية جميعها داخل المنظمة.

وبعد ظهور الإدارة بالقيم ابتكاراً يبين أهمية القيم ويوضح دورها في إصلاح وتطوير النظم الإدارية [22]، ويعرف بارنس Baruns نقلاً عن [23] الإدارة بالقيم بأنها " نموذج إداري يعمل على وضع المؤسسة بالقرب من العاملين والعملاء والمجتمع، فهي تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامّة في المؤسسات، فتستعمل إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية ومؤسسية أفضل"، أما مايكل أكونور فيعرف الإدارة بالقيم "كمهج حديث يقوم على مساعدة المؤسسة في استثمار القيم الجوهرية التي يتفق عليها الجميع: المؤسسة، العامل، الزبون، والمساهم، بالشكل الذي يحقق أكبر فاعلية باعتبار القيم الموجه الأول للسلوك البشري".

وللإدارة بالقيم أهمية بالغة، أشارت لها [6] كما يأتي:

- تقدم نظرية الإدارة بالقيم منهجاً يعتمد الاتصال والعلاقات الإنسانية، مما يعزز دور العنصر البشري، ويربط النظام بالأفراد العاملين فيه وبالمجتمع الذي ينتمي إليه، كما أن وجود القيم المشتركة في المنظمة يعزز ويعمم الشعور بالاستقرار والعدالة.
- تعالج الإدارة بالقيم الإخفاقات والمظاهر السلبية للحضارة العالمية المعاصرة، التي اختلطت فيها المصادر والمراجع الأخلاقية.
- تؤسس الإدارة بالقيم لخاصية الشراكة القيميّة، والتي تمثل حلاً لكثير من صور ومظاهر الصراع داخل النظام، مما يساهم في تحقيق الانسجام والشفافية التنظيمية.
- تسعى الإدارة بالقيم إلى تحقيق تجانس فكري وسلوكي بين العاملين في المؤسسة.

- تساعد الإدارة بالقيم على تحمل المخاطر، وتشجع الأفراد على الصراحة والصدق، وممارسة السلوك الطبيعي، دون تزلف أو نفاق.

وتجب الإشارة هنا إلى أن الإدارة بالقيم تتمحور حول تحويل القيم التي يتحلّى بها الأفراد إلى واقع معاش، ويؤكد هذا المعنى أن تزول التناقضات بين ما يقوله الشخص ويشكل قناعة لديه وبين سلوكه العملي، كمؤشر حقيقي على التزامه القيمي، فقد خلصت دراسة [24] إلى أن الإدارة بالقيم تعد الوسيلة الفعالة لتغيير الكثير من السلوكيات السلبية من خلال تعزيز قيم الكفاءة والمسؤولية والابداع والعدالة، والتي من المؤكد أن انتشارها يدفع المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

ثالثاً : الاتجاه نحو القيم

أ- مفهوم الاتجاه

يصعب تعريف الاتجاه بدقة في علم النفس شأنه في ذلك شأن الشخصية. ومع ذلك فإنّ البحوث التي تتناوله بالدراسة تورد تعريفات عدة. وبين التعريفات التي يتكرر ذكرها قول ألبورت (Allport) أنّ الاتجاه حالة استعداد عقلي أو عصبي نُظِّمت عن طريق الخبرات الشخصية تعمل على توجيه استجابات الفرد لكل تلك الأشياء والمواقف التي تتعلق بهذا الاستعداد. وبين التعريفات التي يتكرر ذكرها كذلك قول (غيلفورد) Guilford: "إنّ الاتجاه تهيؤ أو استعداد لأن نفضل أو لا نفضل نوعاً من الأمور أو الأعمال الاجتماعية، وإنه، من الناحية النفسية، ينطوي على اعتقادات كما ينطوي على مشاعر، وإن هذه الخاصة الأخيرة هي التي تميزه من الميل". [25]

ب- الاتجاه نحو القيم

والقيم بعدّها صفات مرغوب فيها وتمثل ضوابط لا يمكن تجاوزها، ومبادئ من الضروري الالتزام بها، وموجهات سلوكية يتم التصرف في هداها، فإنها تتضمن ثلاثة جوانب:

- الجانب المعرفي: ويشمل الجانب المعرفي المعلومات والمعرفة بما هو مرغوب به والنواتج التي يسعى المرء للوصول لها.
 - أما الجانب الانفعالي: فيمثل الشحنة الانفعالية التي تنشط القيمة وتتاسب شدتها مع قوة القيمة لدى المرء، فهو يبدي انفعالا عندما تنتهك القيمة ويقاوم من يتخذ موقفا سلبيا منها.
 - أما الجانب السلوكي: فيشير للأسلوب الذي يجب أن يسلكه المرء تجاه موضوع معين. [26]
- وينفق [1] مع [26] على نفس التصنيف.

ويتضح مما سبق أن الانفعالات - التي قد تظهر كردود أفعال على التزام وممارسة المديرين للقيم - تمثل الاتجاه نحو القيم الممارسة، ويظهر ذلك على شكل مشاركة إيجابية من خلال صيغ سلوكية إيجابية تمثل البعد السلوكي للمعلمين، مثل: التعاون والمشاركة بالرأي والمناقشة الهادفة، أو سلوكيات سلبية رافضة مثل التغيب عن العمل، الاعتذار عن المشاركة، الإحجام عن تقديم الرأي والمشورة .

رابعا : الولاء التنظيمي

يعبر الولاء عن حالة يتداخل فيها الشعور الإيجابي لدى الأفراد العاملين في المنظمة نحو منظماتهم، والرغبة في المحافظة عليها، والحرص على تحقيق أهدافها، ويتمثل كل ذلك في سلوك العاملين وتصرفاتهم، والتي يعبر عن تلك الحالة بشكل عملي وواقعي يمكن ملاحظته.

أ- مفهوم الولاء التنظيمي

الولاء لغة: جاء في معجم المعاني الجامع أن الولاء يعني الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والمحبة والطاعة والقرب والنصرة.

الولاء اصطلاحاً: عرف [27] الولاء بأنه " حالة يتوحد فيه الفرد مع المنظمة التي يعمل بها، ومع أهدافها، ويرغب بالمحافظة على عضويته فيها "، ويعرفه (بيرنس Burunc) كما يذكر [23] بأنه حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب في المحافظة عليها لتسهيل تحقيق أهدافه"، ويورد [28] في دراسته عدة تعريفات للولاء التنظيمي منها تعريف Kantor بأنه "استعداد الفرد لبذل طاقته والوفاء للتنظيم " وتعريف [29] بأنه " قوة تطابق الفرد واندماجه داخل التنظيم"، وبالرجوع إلى الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي يمكن للمرء أن يستنتج ضرورة توفر السمات التالية في الأفراد الذين يظهرون الولاء تجاه منظماتهم:

- الإيمان القوي بالمنظمة وقيمها وأهدافها والفخر بها والحرص على سمعتها.
- الاستعداد للبذل والعطاء والتضحية من أجل المنظمة.
- الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل في المؤسسة والبقاء فيها.[30].

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الدراسة الحالية راعت هذه السمات المذكورة عند إعداد أداة قياس درجة الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة.

ب- أهمية الولاء التنظيمي

تنجسد أهمية الولاء التنظيمي في كونه من أهم السلوكيات التي تنشدها المنظمات على اختلاف أنواعها، لما له من علاقة بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ويمكن رصد العديد من الفوائد للولاء التنظيمي، والتي تعود على الفرد نفسه وعلى منظمته، بل على المجتمع التي تعمل فيه المنظمة، وفيما يلي تلخيص لعدة فوائد للولاء التنظيمي كما أشارت بعض الدراسات:

- ١- يشجع الولاء التنظيمي الأفراد العاملين ذوي الولاء المرتفع على المشاركة في تشخيص وحل المشاكل التي تواجه المنظمة، واتخاذ القرارات حول القضايا التي تسبب تلك المشاكل[31].
 - ٢- الحد من نسب التغيب والتأخر عن العمل، والإهمال.
 - ٣- يزيد من شعور الأفراد بالرضا والسعادة مما ينعكس إيجابياً على أدائهم، ويجعلهم يستمتعون عند أداء عملهم، ويقوي رغبتهم في الاستمرار بالعمل في المنظمة.
 - ٤- يقيس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات التي يعملون بها من جهة أخرى[32].
 - ٥- يرفع من الروح المعنوية للأفراد، مما يجعلهم يندفعون للعمل بحماس، وتعاون كبيرين [33].
 - ٦- تحقيق التقدم المهني، إذ من يمتلك ولاء مرتفع، يكون مجداً ومجتهداً في عمله، مما يزيد من فرصه في الترقى والتقدم في المراتب الوظيفية.
 - ٧- تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد أصحاب الولاء المرتفع، فقد أشارت دراسة[34] إلى وجود ارتباط قوي بين الولاء التنظيمي والسلوكيات الإبداعية.
- ومن الجدير ملاحظته أنه من العوامل التي تنمي الولاء أسلوب القيادة، وضوح الأهداف، مشاركة العاملين، الحوافز، المناخ التنظيمي السليم، الثقافة التنظيمية، وهنا لا بد من التأكيد على أهمية الاتجاه نحو القيم الممارسة في تكوين وتنمية الولاء.

ج- أبعاد الولاء التنظيمي

يذكر [35] نقلًا عن عدد من الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي وتحديد أبعاده للاستدلال على مستواه وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية السلوكية، أن أبعاد الولاء التنظيمي هي ثلاثة:

الولاء العاطفي (الوجداني - الشعوري)

ويعبر عن درجة ارتباط الفرد بالمنظمة وجدانيًا ونفسيًا، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب مهارات، وطبيعة علاقته برؤسائه ومشرفيه، كما يتأثر بطبيعة البيئة التنظيمية التي يعمل فيها، كأن تسمح له بالمشاركة وإبداء الرأي وتقديم المشورة سواء بما يتعلق بالعمل أو العاملين. **الولاء الأخلاقي (المعياري):** يعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها، والذي يستوجب الوفاء لتلك المنظمة، ويتأثر ذلك الشعور بالقيم الشخصية التي يمتلكها الفرد، إذ تساهم تلك القيم في بلورة هذا النوع من الولاء، كما أن شعور الفرد بالمسؤولية والواجب قد يتأتى من القيم والمبادئ التي يمتلكها الفرد قبل دخوله المنظمة أو بعده، ومن الممكن أن يكون للدين الذي يؤمن به الفرد أو القيم العائلية أو الأعراف تأثير في تكوين الولاء المعياري (الأخلاقي) [36]، كما يمكن أن يتعزز الولاء الأخلاقي عن طريق الدعم المناسب الذي يتلقاه الأفراد من المنظمة، والسماح لهم بالمشاركة في القضايا التي تهم المنظمة، ولا سيما صياغة أهدافها ورسم سياساتها.

الولاء الاستمراري (المستمر): ويقصد به تكريس الفرد حياته، والتضحية بمصالحه من أجل بقاء المنظمة واستمرارها، وذلك لارتباطه بها واعتبار نفسه جزءًا منها [4]، كما يشير الولاء المستمر إلى القيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل العمل مع غيرها [35]، ومن الواضح أن هذا النوع من الولاء هو ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها الفرد من المنظمة [37].

العلاقة بين الإدارة بالقيم وكل من الاتجاه نحو القيم، والولاء التنظيمي

من خلال ما سبق عرضه عن كل من القيم والإدارة بالقيم والاتجاه نحو القيم التي يتحلّى بها المدبرون ويلتزمون بها خلال ممارستهم لمهامهم الفنية والإدارية، والولاء التنظيمي، يتضح أن هناك علاقة بينهم، حيث أن الإدارة بالقيم - التزامًا وتطبيقًا - تعزز لدى العاملين الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة، وتدفعهم إلى التضحية في سبيل نجاحها بكل ما يملكون، مدللين بذلك عن مستوى ولائهم للمنظمة التي يعملون بها، وسيتم الكشف عن هذه العلاقة من خلال الدراسة الميدانية.

١١. الدراسة الميدانية

منهجية الدراسة وإجراءاتها:-

منهج الدراسة: تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته للدراسة

مجتمع الدراسة: اشتمل مجتمع الدراسة على المعلمين والمعلمات جميعهم العاملين في المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية والبالغ عددهم ٥٥٧ معلمًا، منهم ٢٩٠ معلمًا، ٢٦٧ معلمة، موزعين على ٧ مدارس للبنين، و ١٠ مدارس للبنات (دائرة التخطيط، مديرية شرق غزة، العام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨).

وصف عينة الدراسة: انقسمت العينة إلى قسمين:

١- العينة الاستطلاعية: وشملت ٣٠ معلمًا ومعلمة من جميع التخصصات جميعها.

٢- عينة الدراسة الفعلية: تم توزيع أدوات الدراسة على ٢٨٠ معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية من ثماني مدارس ثانوية (٤ مدارس بنين، ٤ مدارس للبنات)، تمثل أحياء منطقة شرق غزة التعليمية، وقد تم استرداد ٢٦٦ استجابة، والجدول (١) الآتي يوضح وصف العينة الفعلية

جدول (١): وصف عينة الدراسة الفعلية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	١٣٦	%٥١,١
	أنثى	١٣٠	%٤٩,٩
المجموع		٢٦٦	%١٠٠
التخصص	علمي	٩٤	%٣٥,٣
	إنساني	١٧٢	%٦٤,٧
المجموع		٢٦٦	%١٠٠
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٣١	%١١,٦
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٩٩	%٣٧,٢
	١٠ سنوات فأكثر	١٣٦	%٥١,٢
المجموع		٢٦٦	%١٠٠

١٢. أدوات الدراسة

قام الباحث بعد الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات العلاقة بإعداد ثلاث أدوات للدراسة، تم عرضها على ثمانية محكمين من ذوي التخصص في الإدارة التربوية وعلم النفس، وتم إجراء التعديلات اللازمة، والأداة الأولى عبارة عن استبانة لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم، وتضمنت ٤٧ قيمة، موزعة على أربعة أبعاد (قيم الأمانة والمصادقية ١١ قيمة، قيم المكافأة والدعم ١١ قيمة، قيم القيادة ١٣ قيمة، قيم التميز ١٢ قيمة)، والأداة الثانية عبارة عن استبانة لتحديد مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة، وتضمنت ٢٧ فقرة، والأداة الثالثة عبارة عن استبانة لتحديد مستوى الولاء التنظيمي، وتضمنت ١٥ فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد (الولاء العاطفي ٦ فقرات، الولاء الأخلاقي (المعياري) ٥ فقرات، الولاء الاستمراري ٤ فقرات)، وقد استعمل الباحث مقياس ليكرت الخماسي للحكم على درجة توفر الفقرات (بدرجة مرتفعة جداً ويقابلها القيمة ٥، بدرجة مرتفعة ويقابلها القيمة ٤، بدرجة متوسطة ويقابلها القيمة ٣، بدرجة منخفضة ويقابلها القيمة ٢، بدرجة منخفضة جداً ويقابلها القيمة ١).

١٣. صدق وثبات أدوات الدراسة

- اعتمد الباحث أولاً على صدق المحكمين بعدّهم من المتخصصين الموثوق في رأيهم العلمي، ثم قام بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة في كل أداة ودرجة مجالها، والدرجة الكلية للأداة، وذلك للعينة الاستطلاعية، وتراوحت تلك المعاملات بين ٠,٤٢٥، ٠,٨٥٤، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي.

- اكتفى الباحث بحساب معامل ثبات الأدوات من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ لكل أداة، إذ تعطي هذه الطريقة الحد الأدنى لمعامل ثبات الاستبانة، بجانب أنها لا تتطلب إعادة التطبيق، والجدول (٢) يوضح معامل الثبات للأدوات الثلاث ومجالاتها المختلفة بطريقة ألفا كرونباخ.

جدول (٢): معامل الثبات للأدوات الثلاث ومجالاتها المختلفة بطريقة ألفا كرونباخ.

البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
قيم الأمانة والمصادقية	١١	٠,٨٢٩
قيم المكافأة والدعم	١١	٠,٩٣٨
قيم القيادة	١٣	٠,٩٢١
قيم التميز	١٢	٠,٨٩٨
أداة الإدارة بالقيم ككل	٤٧	٠,٩٦٦
أداة الاتجاه ككل	٢٧	٠,٩٦٤
الولاء العاطفي	٦	٠,٧٩١
الولاء الأخلاقي	٥	٠,٧٥٧
الولاء الاستمراري	٤	٠,٦٩٩
أداة الولاء ككل	١٥	٠,٨٤٧

ويتضح من الجدول أن أدوات الدراسة تتمتع بثبات عال

١٤. نتائج الدراسة الميدانية

قام الباحث بتفريغ ثم تحليل النتائج التي تم جمعها باستعمال أدوات الدراسة، من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي، وسيتم فيما يأتي عرض نتائج الدراسة وتفسيرها، وذلك من خلال الإجابة على تساؤلاتها.

وللإجابة على السؤال الأول ونصه "هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم بأبعادها المختلفة ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى المعلمين في تلك المدارس؟

فقد تم حساب معامل الارتباط لكل من درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم بأبعادها المختلفة ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة، والجدول (٣) الآتي يوضح ذلك.

جدول (٣): معاملات الارتباط لكل من درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم بأبعادها المختلفة ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة

الولاء ككل	الولاء الاستمراري	الولاء المعياري	الولاء العاطفي	إدارة القيم	قيم التميز	قيم القيادة	قيم المكافأة	قيم المصدقية	البعد
.276**	.237**	.282**	.444**	.536	.632*	.619*	.723**	1**	قيم المصدقية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
.314**	.212**	.276**	.480	.561**	.681**	.705**	1**	.723**	قيم المكافأة
.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	
.339**	.357**	.169	.331**	.629**	.800**	1**	.705*	.619**	قيم القيادة
.000	.000	.006	.000	.000	.000		.000	.000	
.361**	.424	.177**	.376**	.590**	1**	.800**	.681*	.632**	قيم التميز
.000	.000	.004	.000	.000		.000	.000	.000	
.688	.182**	.181**	.306**	1**	.590**	.629**	.561*	.536**	إدارة القيم
.000	.003	.003	.000		.000	.000	.000	.000	
.493**	.375**	.624**	1**	.306**	.376**	.331**	.480*	.444**	الولاء العاطفي
.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	
.418**	.339**	1**	.624**	.181**	.177**	.169**	.276*	.282**	الولاء المعياري
.000	.000		.000	.003	.004	.006	.000	.000	
.446**	1**	.339**	.375**	.182**	.424**	.357**	.212*	.237**	الولاء الاستمراري
.000		.000	.000	.003	.000	.000	.001	.000	
1**	.446**	.418**	.493**	.688**	.361**	.339**	.314*	.276**	الولاء ككل
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

** معاملات الارتباط دالة عند $\alpha=0.01$

يتضح من الجدول أيضاً أنَّ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لممارسة الإدارة بالقيم والدرجة الكلية للولاء التنظيمي مرتفعة بشكل ملحوظ، إذ بلغت ٠,٦٨٨، ويشير ذلك إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بينهما، ويتضح من الجدول السابق أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم

بجميع أبعادها والولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة، وهذا يؤكد صحة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي نصه " توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم بأبعاده المختلفة ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى المعلمين في تلك المدارس، كما يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل من قيم المصادقية وقيم المكافأة والولاء العاطفي مرتفعة إذ بلغت ٠,٤٤٤، ٠,٤٨٠، على الترتيب، مما يعني أن هناك تأثير واضح لممارسة تلك القيم من قبل المديرين على توليد الشعور إيجابي بالرضا لدى المعلمين، كما يتضح أن معامل الارتباط بين قيم التميز والولاء الاستمراري مرتفعة حيث بلغت ٠,٤٢٤، مما يؤكد أن حرص المديرين على تحقيق التميز يجعل المعلمين أكثر ارتباطاً وتعلقاً بمدارسهم وأكثر رغبة في البقاء فيها وذلك لتمييزها.

وللإجابة عن السؤال الثاني ونصه " هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم بأبعاده المختلفة ومستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة لدى المعلمين في تلك المدارس؟

وقد تم حساب معامل الارتباط لكل من درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم بأبعاده المختلفة، ومستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة لدى المعلمين في تلك المدارس، والجدول (٤) الآتي يوضح ذلك

جدول (٤): معاملات الارتباط لكل من درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم بأبعاده المختلفة

الاتجاه نحو القيم الممارسة	القيم المصادقية	قيم القيادة	قيم التميز	الإدارة بالقيم	الاتجاه نحو القيم الممارسة
قيم المصادقية	1**	.723**	.619**	.632**	.536
		.000	.000	.000	.000
قيم المكافأة	.723**	1**	.705**	.681**	.561**
	.000		.000	.000	.000
قيم القيادة	.619**	.705**	1**	.800**	.629**
	.000	.000		.000	.000
قيم التميز	.632**	.681**	.800**	1**	.590**
	.000	.000	.000		.000
الإدارة بالقيم	.536**	.561**	.629**	.590**	1**
	.000	.000	.000	.000	.000
الاتجاه نحو القيم الممارسة	.366**	.477**	.534**	.525**	.757**
	.000	.000	.000	.000	.000

** معاملات الارتباط دالة عند $\alpha=0.01$

ويتضح من الجدول أن معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للإدارة بالقيم والدرجة الكلية للاتجاه نحو القيم الممارسة مرتفع جداً، حيث بلغ ٠,٧٥٧، ويشير إلى ارتباط إيجابي مرتفع، مما يؤكد أن ممارسة الإدارة بالقيم تولد اتجاهًا موجبًا نحو المؤسسة وقيمها، وهذا أمر طبيعي؛ لأن المعاملة الحسنة توجد شعورًا بالرضا، ويتضح من الجدول السابق أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين درجة ممارسة مديري المدارس

الثانوية للإدارة بالقيم بأبعادها المختلفة ومستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة لدى المعلمين في تلك المدارس، وهذا يؤكد صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي نصه "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم بأبعادها المختلفة ومستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة لدى المعلمين في تلك المدارس"، كما يتضح أيضاً أن ممارسة قيم القيادة وقيم التميز _ وهي من القيم التنظيمية المهمة _ ترتبط بشكل كبير بالاتجاه نحو القيم الممارسة، فقد بلغت معاملات ارتباطها ٠,٥٣٤، ٠,٥٢٥ على الترتيب، وهي أعلى من معاملات ارتباط القيم الأخرى (المصادقية والمكافأة) مما يؤكد ضرورة حرص الإدارة على تحقيق التميز، وأهمية ممارسة القيادة الناجحة لتتمكن الإدارة من تحقيق أهداف المدرسة.

وللإجابة عن السؤال الثالث ونصه "هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى المدرسين في تلك المدارس ؟

وقد تم حساب معامل الارتباط لكل من مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة لدى المعلمين في تلك المدارس، ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة، والجدول (٥) الآتي يوضح ذلك

جدول (٥): معامل الارتباط لكل من مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة لدى المعلمين في تلك المدارس، ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة

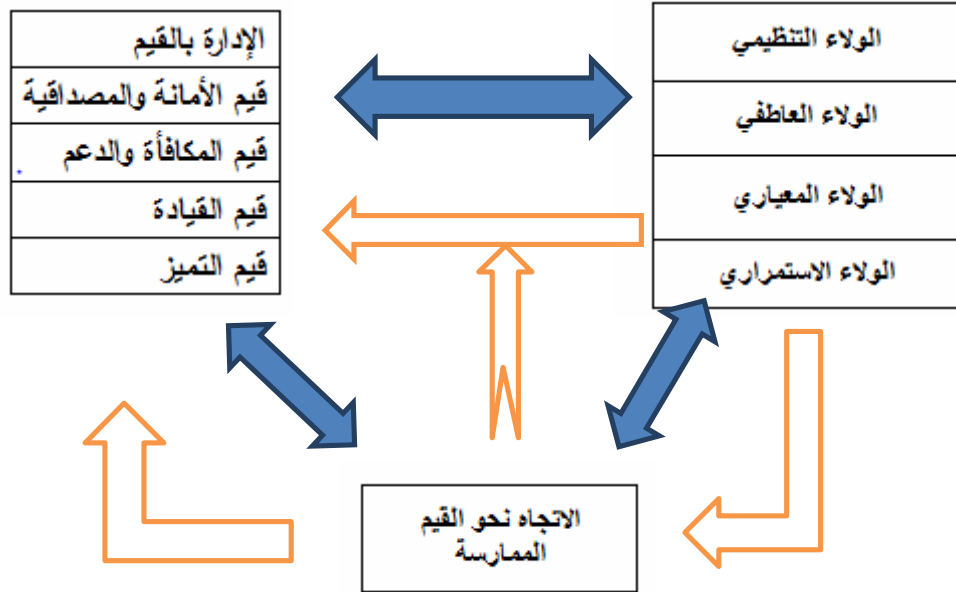
البعد	الاتجاه نحو القيم الممارسة	الولاء العاطفي	الولاء المعياري	الولاء الاستمراري	الولاء ككل
الاتجاه نحو القيم الممارسة	1**	.345**	.124*	.244**	.627**
الولاء العاطفي	.345**	1**	.624**	.375**	.493**
الولاء المعياري	.124*	.624**	1**	.339**	.418**
الولاء الاستمراري	.244**	.375**	.339**	1**	.446**
الولاء ككل	.627**	.493**	.418**	.446**	1**

** معاملات الارتباط دالة عند $\alpha=0.01$

يتضح من الجدول أن معامل الارتباط بين مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة والدرجة الكلية للولاء التنظيمي مرتفع بشكل ملحوظ، حيث بلغت قيمته ٠,٦٢٧، ويشير ذلك إلى ارتباط موجب وقوي بينهما، ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى المدرسين في تلك المدارس، وهذا يؤكد صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي نصه "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى المعلمين في تلك المدارس"، كما

يتضح أن أعلى معامل ارتباط هو بين الاتجاه نحو القيم الممارسة والولاء العاطفي إذ بلغت قيمته ٠,٣٤٥ ويتفق ذلك مع طبيعة الولاء العاطفي الذي يرتبط بالناحية الشعورية تجاه المدرسة وحب العمل فيها. ولإجابة عن السؤال الرابع ونصه " هل يؤثر الاتجاه نحو القيم الممارسة - كمتغير وسيط - على علاقة ممارسة الإدارة بالقيم كمتغير مستقل بمستوى الولاء التنظيمي كمتغير تابع ؟

تم تحديد المخطط الفرضي للعلاقة بين المتغيرات على النحو الآتي الموضح بالشكل (١) وذلك استناداً لما سبق شكل (١)



ثم تم القيام بالخطوات الأربع الآتية:

الخطوة الأولى: تم حساب معادلة الانحدار الخطي لمستوى الولاء التنظيمي، كمتغير تابع، على درجة ممارسة الإدارة بالقيم كمتغير مستقل، والجدول (٦) الآتي يوضح نتائج تحليل التباين الخاص بالانحدار للتعرف على تأثير درجة ممارسة الإدارة بالقيم على مستوى الولاء التنظيمي.

جدول (٦): نتائج تحليل التباين الخاص بمعنوية انحدار مستوى الولاء التنظيمي كمتغير تابع على درجة ممارسة الإدارة بالقيم كمتغير مستقل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2
الانحدار	38.580	1	38.580	236.882	.000	.473
البواقي	42.997	264	.163			
الإجمالي	81.577	265				

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة أكبر من الجدولية وهي دالة على أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي، وتفسر فقط ٠,٤٧٣ (وهي قيمة معامل التحديد)، من التغير

في الولاء التنظيمي، وأن هناك متغيرات أخرى لها تأثير على مستوى الولاء التنظيمي، والجدول الآتي (٧) يوضح ثوابت معادلة انحدار مستوى الولاء التنظيمي على درجة ممارسة الإدارة بالقيم.

جدول (٧): ثوابت معادلة انحدار مستوى الولاء التنظيمي على درجة ممارسة الإدارة بالقيم

المتغير المستقل	قيمة الثابت	الخطأ المعياري	قيمة بيتا	قيمة T	مستوى الدلالة
الإدارة بالقيم	.700	.045	.688	15.391	.000
ثابت الانحدار	1.186	.179		6.641	.000

ويتضح من الجدول أنَّ معادلة الانحدار هي

$$\text{الولاء} = 0.7 \text{ درجة ممارسة الإدارة بالقيم} + 1.186$$

وذلك يعني أن الولاء يتأثر بدرجة الإدارة بالقيم بمقدار ٠,٧ (كل درجة لإدارة القيم ترفع مستوى الولاء بمقدار ٠,٧)، أما الثابت ١,١٨٦ فيشير إلى وجود مستوى محدد من الولاء لدى المعلمين بغض النظر عن أي مؤثرات

الخطوة الثانية: تم حساب معادلة الانحدار الخطي لمستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة، كمتغير تابع، على درجة ممارسة الإدارة بالقيم كمتغير مستقل، والجدول (٨) الآتي يوضح نتائج تحليل التباين الخاص بالانحدار للتعرف على تأثير درجة ممارسة الإدارة بالقيم على مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة.

جدول (٨): نتائج تحليل التباين الخاص بمعنوية انحدار مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة

كمتغير تابع على درجة ممارسة الإدارة بالقيم كمتغير مستقل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2
الانحدار	53.866	1	53.866	353.324	.000	.573
البواقي	40.248	264	.152			
الإجمالي	94.114	265				

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة أكبر من الجدولية وهي دالة على أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم تؤثر في مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة، وتفسر ٥٧٣,٠ (وهي قيمة معامل التحديد)، من التغير في الاتجاه نحو القيم الممارسة.

والجدول التالي (٩) يوضح ثوابت معادلة انحدار مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة على درجة ممارسة الإدارة بالقيم جدول (٩)

ثوابت معادلة انحدار مستوى الولاء التنظيمي على درجة ممارسة الإدارة بالقيم

المتغير المستقل	قيمة الثابت	الخطأ المعياري	قيمة بيتا	قيمة T	مستوى الدلالة
الإدارة بالقيم	.827	.044	.757	18.797	.000
ثابت الانحدار	.539	.173		3.121	.002

ويتضح من الجدول أن معادلة الانحدار هي

$$\text{الاتجاه نحو القيم الممارسة} = 0.827 \text{ درجة ممارسة الإدارة بالقيم} + 0.539$$

وذلك يعني أن الاتجاه نحو القيم الممارسة يتأثر بدرجة الإدارة بالقيم بمقدار ٠,٨٢٧ (كل درجة لإدارة القيم ترفع مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة بمقدار ٠,٨٢٧)، وهذا يشير إلى أن ممارسة الإدارة بالقيم لها تأثير واضح على مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة وهذا أمر طبيعي جدا ومتوقع ويتفق مع الطبيعة البشرية التي تتأثر بحسن أو سوء المعاملة، أما الثابت ٠,٥٣٩ فيشير إلى وجود مستوى محدد من الاتجاه نحو القيم الممارسة لدى المعلمين بغض النظر عن أي مؤثرات.

الخطوة الثالثة: تم حساب معادلة الانحدار الخطي للولاء التنظيمي، كمتغير تابع، على مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة، كمتغير مستقل، والجدول (١٠) التالي يوضح نتائج تحليل التباين الخاص بالانحدار للتعرف على تأثير مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة على الولاء التنظيمي.

جدول (١٠): نتائج تحليل التباين الخاص بالانحدار للتعرف على تأثير مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة

على الولاء التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2
الانحدار	32.037	1	32.037	170.762	.000	.393
البواقي	49.540	264	1880			
الإجمالي	81.577	265				

ويتضح من الجدول أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وهي دالة على وجود تأثير لمستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة على مستوى الولاء، وتفسر ٠,٣٩٣ (قيمة معامل التحديد) من التغير فيه، ولتحديد مدى تأثير الاتجاه نحو القيم على الولاء التنظيمي، تم حساب معادلة الانحدار الخاصة بذلك، والجدول (١١) الآتي يوضح ذلك

جدول (١١): ثوابت معادلة انحدار مستوى الولاء التنظيمي على مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة

المتغير المستقل	قيمة الثابت	الخطأ المعياري	قيمة بيتا	قيمة T	مستوى الدلالة
الاتجاه نحو القيم الممارسة	0.583	0.045	0.627	13.068	.000
ثابت الانحدار	1.717	0.170		10.112	.000

ويتضح من الجدول أن معادلة الانحدار هي

$$\text{الولاء التنظيمي} = ٠,٥٨٣ + \text{الاتجاه نحو القيم الممارسة} + ١,٧١٧$$

ويشير ذلك إلى تأثير الولاء التنظيمي بمقدار النصف تقريباً لكل درجة من مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة، كما تشير قيمة الثابت إلى وجود مستوى محدد من الولاء التنظيمي نتيجة لعوامل أخرى، منها درجة ممارسة الإدارة بالقيم كما اتضح سابقاً.

الخطوة الرابعة: للتعرف على مدى تأثير الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط على علاقة الإدارة بالقيم كمتغير مستقل بالولاء التنظيمي كمتغير تابع، تم حساب معادلة الانحدار الجزئي للمتغيرات الثلاثة، والجدول (١٢) الآتي يوضح ذلك.

جدول (١٢): نتائج تحليل التباين الخاص بمعنوية انحدار مستوى الولاء التنظيمي كمتغير تابع على كل من درجة ممارسة الإدارة بالقيم كمتغير مستقل ومستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2
الانحدار	40.740	2	20.370	131.187	.000	.499
البواقي	40.837	263	.155			
الإجمالي	81.577	265				

ويتضح من الجدول أن قيمة F المحسوبة أكبر من الجدولية، وأن قيمة معامل التحديد قد زادت ؛ وذلك بسبب دخول المتغير الوسيط، إذ بلغت ٠,٤٩٩، أي أن الولاء التنظيمي يتأثر بمستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة بجانب تأثيره بدرجة ممارسة الإدارة بالقيم، وهذا يؤكد صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة والذي نصه " يوجد تأثير للاتجاه نحو القيم الممارسة - كمتغير وسيط - على علاقة الإدارة بالقيم بالولاء التنظيمي.

ولتحديد مدى تأثير مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط على العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم كمتغير مستقل، ومستوى الولاء التنظيمي كمتغير تابع، تم حساب معادلة الانحدار كما يتضح في الجدول (١٣) الآتي

جدول (١٣): ثوابت معادلة انحدار مستوى الولاء التنظيمي كمتغير تابع على كل من درجة ممارسة الإدارة بالقيم كمتغير مستقل ومستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط

المتغير المستقل	قيمة الثابت	الخطأ المعياري	قيمة بيتا	قيمة T	مستوى الدلالة
الإدارة بالقيم	.508	.068	.499	7.487	.000
الاتجاه نحو القيم الممارسة	.232	.062	.249	3.729	.000
ثابت الانحدار	1.061	.178		5.976	.000

ويتضح من الجدول أن معادلة الانحدار هي

الولاء التنظيمي = 0.508 من درجة الإدارة بالقيم + 0.232 من مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة + 1.061 أي أنه لكل درجة من ممارسة الإدارة بالقيم، يزيد مستوى الولاء بمقدار 0.508 من الدرجة ولكل درجة من الاتجاه نحو القيم، يزيد مستوى الولاء بمقدار 0.232 من الدرجة، وهذا يشير إلى أن مستوى الولاء التنظيمي يتأثر بكل من درجة ممارسة المديرين للإدارة بالقيم ومستوى اتجاه المعلمين نحو القيم الممارسة، كما يتضح أيضاً انخفاض قيمة الثابت إذ أصبحت 1.061 بدلا من 1.186 ، وذلك يشير إلى أن مستوى الولاء التنظيمي غير المتأثر بأي من المتغيرين قد انخفض، ومن خلال النظر لنتائج الخطوات الأربع السابقة، يمكن الاستنتاج أن مستوى الاتجاه نحو القيم كمتغير وسيط له تأثير واضح على العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم والولاء التنظيمي.

١٥. تلخيص نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة، وفي ما يأتي تلخيص لأهم تلك النتائج:

١. متوسطات درجات القيم الأربعة التي يلتزم بها مديرو المدارس وكذلك الدرجة الكلية جاءت مرتفعة، وقد حصلت قيم الأمانة والمصادقية على أعلى درجة، أما الدرجة الأدنى فكانت لقيم التميز.
٢. مستوى الاتجاه العام لدى المعلمين نحو القيم التي يمارسها مديرو المدارس مرتفع.
٣. درجات كل فقرات الولاء التنظيمي، وكذلك درجات أبعاده المختلفة، مرتفعة، بما في ذلك الدرجة الكلية للولاء، مما يشير إلى وجود مستوى عال من الولاء التنظيمي لدى المعلمين، إلا أن الولاء الأخلاقي حصل على أعلى درجة تلاه الولاء العاطفي، وأخيرا الولاء الاستمراري.
٤. وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم بجميع أبعادها والولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة، مما يؤكد صحة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي نصه: "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ، بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم بأبعادها المختلفة ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى المعلمين في تلك المدارس.
٥. وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم بأبعادها المختلفة ومستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة لدى المدرسين في تلك المدارس، مما يؤكد صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي نصه: "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ،

- بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم بأبعادها المختلفة ومستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة لدى المعلمين في تلك المدارس".
٦. وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى المعلمين في تلك المدارس، مما يؤكد صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي نصه: " توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى المعلمين في تلك المدارس".
٧. مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة يتأثر بشكل واضح بدرجة ممارسة الإدارة بالقيم، كما أنه كمتغير وسيط له تأثير واضح على العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم والولاء التنظيمي.

١٦. التوصيات

- ضرورة تدريب مديري المدارس على أسلوب الإدارة بالقيم؛ وذلك من خلال برنامج تدريبي دوري، وخاصة بما يتعلق بقيم القيادة وقيم التميز والتطلع للمستقبل.
- ضرورة أن تهتم وزارة التربية والتعليم ومديرياتها المختلفة بتحفيز المعلمين، من خلال توفير البيئة المادية والمعنوية الملائمة، لتحسين مستوى ولائهم الاستمراري، ويمكن تحقيق ذلك من خلال رفع الرواتب وإن لم يكن ذلك متاحاً، فالمكافآت المادية تعدّ بديلاً مناسباً، وإلا فالشكر والتقدير الحقيقي يمكن أن يمثل أضعف الإيمان.
- العمل على تعزيز الاتجاه نحو القيم الممارسة، من خلال التأكيد على مديري المدارس بضرورة ممارسة القيم خلال تعاملهم مع المدرسين، بشكل عملي وبصدق ومن دون تكلف.
- ضرورة أن يتفهم مديرو المدارس حاجات ورغبات المدرسين الشخصية، ويحرصوا على تحقيقها، بالتنسيق مع مديرياتهم.
- تفعيل التواصل الدائم بين المديرين والمعلمين، من خلال عمل اللقاءات والنشاطات الدورية، التي تتناول وتناقش أحوال المدرسين المتعلقة بمشاكل العمل، أو المشاكل العامة التي تهم المدرسة والمجتمع.

تم بعون الله وتوفيقه

CONFLICT OF INTERESTS

There are no conflicts of interest

١٧. المصادر

- القرآن الكريم

- [1] الحراحشة، محمد عبود، ٢٠١٢، القيم التنظيمية السائدة لدى مدراء مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر معلمهم، المجلة التربوية - الكويت - مج ٢٦ - ع ١٠٣، ١٣٤.

- [2] صادق، وفخرو، حصة، عائشة، ٢٠٠٤، تدريب المعلم على أسلوب الإدارة بالقيم: نموذج نظري مقترح، المؤتمر الدولي - نحو إعداد أفضل لمعلم المستقبل - سلطنة عمان - كلية التربية - جامعة السلطان قابوس، ٨٥.

- [3] Crick, Ruth Deakin , 2002 ,Transforming Visions Managing Values in Schools – a Case Study . London: Middlesex University

- [4] بن حفيظ، شافية، ٢٠١٤، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية - دراسة ميدانية بمدينة ورقلة- مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية - ع ١٧ - قاصدي مرباح - الجزائر.

- [5] بن إبراهيم، فريدة، ٢٠١٥، علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر.
- [6] العتيبي، مشاعل، ٢٠٠٩، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي - معهد الإدارة العامة - المملكة العربية السعودية.
- [7] سلمان، محمد نجيب، ٢٠١٢، تحسين إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء باستخدام مدخل بالقيم، مجلة القراءة والمعرفة - مصر.
- [8] بدر اوي، وماجد، عبد الرضا، زيد، ٢٠١٣، الأنماط القيادية وأثرها في الولاء التنظيمي من خلال تمكين العاملين - دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، مج ٢، ٣٤٤.
- [9] السقاف، صفوان، ٢٠١٥، القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين - الولاء التنظيمي كمتغير وسيط، رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - السودان.
- [10] عبدالله، وإبراهيم، بهجة، صديق، ٢٠١٦، الدور الوسيط لنظم إدارة الجودة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية، مجلة إدارة الجودة الشاملة مج ١٦، ع ١٦، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - السودان.
- [11] الشنطي، محمود، ٢٠١٧، العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، مج ٤، ع ٧، فلسطين.
- [12] العالول، إياد فتحي، ٢٠١٦، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - السودان.
- [13] أبو هدروس، ياسرة، ٢٠١٧، الطمأنينة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين الانتماء الوطني وكل من التضحية وسلوك حماية الذات لدى حفظة القرآن الكريم، مجلة جامعة الأقصى، مج ٢١، فلسطين.
- [14] العبادلة، نعيم وآخرون، ٢٠١٦، المرونة كمتغير وسيط بين قلق البطالة وجودة الحياة لدى الخريجين، مجلة الجامعة الإسلامية بغزة، مج ٢٥، ع ٣٤ - فلسطين.
- [15] النجار، يحيى، أبو غالي، عطف، ٢٠١٧، "دور التعليم العالي في تعزيز قيم التسامح من وجهة نظر الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية جامعة الأقصى نموذجاً"، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، مج ٢١، ع ١، غزة، فلسطين.
- [16] سكر، ناجي رجب، ٢٠١٨، درجة تحلي الشباب الجامعي الفلسطيني بقيم التماسك الاجتماعي وسبل تعزيزها - دراسة تطبيقية على طلبة جامعة الأقصى، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، تحت الطباعة - غزة، فلسطين.
- [17] الجلال، ماجد زكي، ٢٠١٠، تعلم القيم وتعليمها، دار المسيرة، ط ٣، عمان، الأردن.
- [18] الطويل، هاني، ٢٠٠١، التقييم والمساءلة كمدخل في إدارة النظم التربوية، مؤتمر الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية " الإدارة التربوية في البلدان العربية، لبنان.
- [19] بلانكارد، كينيث، وأوكونور، مايكل، ٢٠٠٠، الأخلاق الحديثة للإدارة، الإدارة بالقيم، ترجمة عدنان سليمان، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.

- [20] Atlas, Debra, 2003, Managing with Values, Allies Consulting ,www.allies consulting.com / resources articles.
- [21] صدام، محمد، ٢٠٠٤، الإدارة المعتمدة على القيم، اتجاه إداري حديث، الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة بالقيم، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان.
- [22] العريمي، محمد فايل، ٢٠٠٢، القيم العشر، إعادة إحياء القيم والاتجاهات الإيجابية كجزء من عملية اختراع الحوكمة، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة والقيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت، لبنان.
- [23] عبد اللطيف، مصيطفي، وأرحاب، وسام، ٢٠١٦، دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب - مجلة رؤى اقتصادية - جامعة الوادي، ع ١٠.
- [24] إبراق، ونعومي، محمد، مراد ، ٢٠٠٧، التغيير التنظيمي، مدخل الإدارة بالقيم، مجلة دراسات- الجزائر - ع ٥.
- [25] <https://www.arab-ency.com/ar>
- [26] التل، شادية، ٢٠١٣، المنظومة القيمية لطلبة جامعة الزرقاء الأهلية : مجلة مؤتة للبحوث والدراسات - العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، مج ١٨، ع ١.
- [27] أبو نصر، مدحت محمد، ٢٠٠٥، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، ط ١.
- [28] أمين، مالكي محمد، ٢٠١٦، العوامل الشخصية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج السكاكين والصنابير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد لمين دباغين - الجزائر.
- [29] Mowday, R .T., Porter, L. W, Steers, R. M ,1992, Organizational Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism, And Turnover, Academic Press, San Diego, CA .
- [30] Iqbal, Adnan, 2010, An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment, International Journal of Business and Management, Vol 5, No 3,161-166.
- [31] Abreu, M. C., Cunha , M. C., Reboucas, S.M., 2013, Effect of Personal characteristics on Organizational Commitment, Evidence from brasils Oil and Gas Industry. The International Journal of Human Resource. Vol24,No 20, 3831-3852
- [32] الصيرفي، محمد، ٢٠٠٩، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الإصدار الأول، المكتبة الجامعية الحديثة، الاسكندرية، مصر.
- [33] المحتسب، لينة حسام وجلعود، مروان سعيد، ٢٠٠٧، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل - فلسطين-، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع ١١، القدس، فلسطين.
- [34] Lee, T .W., Mitchell, T. R., 1994, An Alternative Approach, The Unfolding Model of Voluntary Employee , The Academic of Management Review , Vol 19,No 1,51-89.
- [35] فارس، محمد، ٢٠١٤، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية على جامعة الأزهر بغزة - مجلة الجامعة الإسلامية بغزة - مج ٢٢، ع ٢.

[36] مفلح، حكمت محمد، ٢٠١٠، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ع ٨٣، العراق.

[37] خير الدين، موسى أحمد، والنجار، محمود أحمد، ٢٠١٠، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة البتراء، عمان.