

البحث السابع

الصراع بين القيم الاجتماعية و بين القيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق

د.ممتاز الشايب*

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق : وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

- هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق تعزى إلى كل من: الجنس، ونوع المدرسة، والخبرة؟

- تكونت عينة الدراسة من (١٠٨) مديراً ومديرة في مدارس مدينة دمشق للتعليم الأساسي والثانوي الحكومية، ولجمع معلومات الدراسة قام الباحث ببناء استبيان للكشف عن درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق وقد تضمنت (٢٠) فقرة وتم التحقق من صدقها وثباتها.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- توجد فروق دالة إحصائياً في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق تعزى إلى متغير جنس المدير لصالح الإناث.

- لا توجد فروق دالة إحصائياً في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق تعزى إلى متغير المرحلة الدراسية ومتغير المؤهل العلمي ومتغير جنس الطلاب.

- توجد فروق دالة إحصائياً في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية لدى مدير المدرسة لصالح الخبرة دون ٥ سنوات.

* كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.

١- مقدمة:

إن محاولة الوقوف على ظاهرة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية وأثرها في الأداء الوظيفي لمديري المدارس، تعد محاولة للدخول في صلب هذا الموضوع، لا بهدف دراسة ظاهرة تغليب القيم الاجتماعية على القيم التنظيمية، ولكن للبحث في هذه الظاهرة التي تتمثل في وجود ثنائية من القيم، هي القيم الاجتماعية التي تشمل رغبات أفراد المجتمع وجماعة القرابة والأصدقاء وجماعة المصلحة، والقيم التنظيمية التي تحكمها قوانين وأنظمة مؤسسية، والتعارض الموجود بين هذه القيم الذي يؤثر في سلوك مدير المدرسة وأدائه والتزامه نحو المنظمة، ويؤدي في النهاية إما إلى تغليب القيم الاجتماعية التي منها تعكس مصالح شخصية وعائلية، الأمر الذي يؤثر سلباً على المنظمات وقيمها، والتي تهدف إلى المصلحة العامة، وإما إلى تغليب القيم التنظيمية وبالتالي الحد من الفساد الإداري. كما أن للصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مدير المدرسة بشكل خاص الكثير من المخاطر المختلفة منها: تدني أداء العمل، وانخفاض الإنتاجية، وظهور التسبب الوظيفي، والمحسوبية.

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

والأداء الوظيفي بشكل عام يتأثر بعدد من العوامل، بعضها يستطيع الموظف أن يتحكم فيها، بينما يخرج الآخر عن هذه السيطرة، وهناك ثلاثة عوامل مهمة في هذا المجال وهي:

- الموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع نحو عمله.
- الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وصعوبات وتحديات وما تقدمه من فرص للترقية.
- الموقف وما تتصف به البيئة التنظيمية مثل مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمية (Fimian, 1994, p223).

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

٢- مشكلة الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الآتي:

ما طبيعة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق؟

٣- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من النقاط الآتية:

- ٣-١- يؤمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة المديرين في معرفة مستويات الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، والعمل على اتباع مهارات التعامل الناجعة في تجنبه أو التخفيف منه.
- ٣-٢- أتمها تخدم المديرين في التعرف إلى مستوى الأداء لديهم، والعمل على رفع هذا المستوى من أجل مواكبة التطورات والعصر.
- ٣-٣- تعد هذه الدراسة إسهاماً متواضعاً في دعم التوجهات والسياسات الرامية إلى تطوير أداء القيادات الإدارية التربوية، من خلال توفير المعلومات الضرورية واللازمة عن أحد المعوقات والعوامل التي تعترض سير العمل الإداري السليم والمتمثلة في الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.
- ٣-٤- الوصول إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد في تدعيم الجوانب الإيجابية وتحد من الجوانب السلبية في الإدارة المدرسية.

٤- أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى معرفة درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق؛ وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:
- ٤-١- ما درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟
- ٤-٢- هل توجد فروق دالة إحصائية في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق تعزى إلى كل من: الجنس، ومرحلة التعليم ونوع المدرسة، والخبرة، المؤهل العلمي؟

٥- فرضيات الدراسة:

- ٥-١- لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق تعزى إلى متغير جنس المدير.
- ٥-٢- لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق تعزى إلى متغير نوع المدرسة.
- ٥-٣- لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق تعزى إلى متغير الخبرة.
- ٥-٤- لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- ٥-٥- لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق تعزى إلى متغير مرحلة التعليم.

٦- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة باعتباره المنهج الملائم لغايات تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

٧- حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** طبق هذا البحث على عينة من مديري مدارس التعليم الأساسي الثانوي الحكومية في مدينة دمشق.

- **الحدود الزمانية:** العام الدراسي ٢٠٠٩-٢٠١٠ الفصل الدراسي الثاني.

- **الحدود العلمية:** يدرس البحث الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي الثانوي الحكومية في مدينة دمشق.

٨- مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون المجتمع البحث الحالي من جميع مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي في مدينة دمشق والبالغ عددهم (٥١٧) مديراً ومديرة حسب إحصائيات وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية للعام الدراسي ٢٠٠٩-٢٠١٠، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من المجتمع الأصلي، وبلغ إجمالي أفراد العينة (١٠٨) مديراً ومديرة. وهي تمثل نسبة ٢٠٪ من المجتمع الأصلي وتوزعت العينة حسب متغيرات البحث على الشكل التالي:

الجدول رقم (١) توزيع العينة وفق متغيرات الدراسة

المتغيرات	العدد
الجنس للمديرين	ذكور ٣٢
	إناث ٧٦
مرحلة التعليم	أساسي ٧٠
	ثانوي ٣٨
نوع المدرسة	ذكور ٢٠
	إناث ٢٣
	مختلط ٦٥
الخبرة	أقل من ٥ سنوات ٣٦
	من ٥-١٠ سنوات ٣٠
	أكثر من ١٠ سنوات ٤٢
المؤهل العلمي	أهلية التعليم (مدة الدراسة سنتان) ٤٧
	جامعة (بكالوريوس) ٢٥
	دبلوم فما فوق (ماجستير + دكتوراه) ٣٦

٩- أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في تحليل البيانات :

٩-١- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات على فقرات أداة قياس الصراع

بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.

٩-٢- تحليل التباين الأحادي متنوعاً بنتائج اختبار شيفيه (Schffee) للمقارنات البعدية لحالة

المتغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والجنس، والمرحلة التعليمية).

١٠- أدوات الدراسة:

قام الباحث ببناء استبيان الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لمديري مدارس التعليم

الأساسي والثانوي الحكومية وفق عدة خطوات أهمها:

١٠-١- مراجعة الأدب المتعلق بالقيم عموماً والصراع القيمي خصوصاً. فقد تم الإطلاع منها على

دراسة (السرطان، ١٩٩٤) و دراسة (العزام، ١٩٩٨) و دراسة (الحنيطي، ٢٠٠٣).

١٠-٢- إجراء دراسة استطلاعية على عينة من المديرين تألفت من (٢٠) مديراً ومديرة خارج عينة

الدراسة وطرح عليهم سؤال مفتوح تمثل في تحديد ما هي مواقف الصراعات بين القيم الاجتماعية والقيم

التنظيمية التي تواجههم أثناء عملهم؟.

١٠-٣- في ضوء ما سبق تم التوصل إلى (٣٠) موقفاً كل منها يمثل صراعاً بين القيم الاجتماعية

والقيم التنظيمية لدى مديري المدرسة تم وضعها على شكل فقرات، صيغت الفقرة منها على شكل جملة

اتبعت بسلم إجابة مكون من خمس درجات : (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)

١٠-٤- وبعد عرضها على لجنة التحكيم من أساتذة جامعة دمشق (ملحق رقم ٢) تم حذف بعض

المواقف وتصحيح بعضها الآخر فأصبح عدد بنود الاستبيان بصورتها النهائية (٢٠ بنداً) أو موقفاً لقياس

ظاهرة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي

الحكومية (انظر الملحق ١).

١١- إجراءات تصحيح أداة الدراسة:

بعد الانتهاء من جمع البيانات، تم استخراج درجة لكل مدير ومديرة تمثل درجة الصراع بين القيم

الاجتماعية و التنظيمية لديه و ذلك بترجمة سلم الإجابة اللفظي للفقرة إلى سلم رقمي على النحو التالي:

٤ = دائماً، ٣ = غالباً، ٢ = أحياناً، ١ = نادراً، ٠ = أبداً.

وسلم الإجابة في هذه الأداة هو سلم ترتيبي و ليس سلم مئوي بمعنى أن القيم عليه لا تعكس مقادير

بقدر ما هي قيم، غرضها التوصل لترتيب أفراد عينة الدراسة:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد الدرجات}} = \frac{٠.٥}{٣} = ١,٨$$

و بذلك تكون الدرجات الثلاث على النحو التالي:

- المتوسط الحسابي الذي يقع بين (صفر) و أقل من ١,٨ يعد مؤشراً على درجة صراع منخفضة بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية.
- المتوسط الحسابي الذي يقع بين ١,٨-٣,٤ درجة صراع متوسطة.
- المتوسط الحسابي الذي يقع بين ٣,٥-٥ درجة صراع مرتفعة.

١٢- تعريف المصطلحات:

١٢-١- القيم الاجتماعية: وهي اهتمام الفرد وميله نحو تكوين علاقات صداقة وعلاقات اجتماعية مع غيره من الأفراد، حيث تظهر لديه الحاجة إلى تكوين علاقات يسودها الحب والوثام والتعاون، ويجب على الشخص الذي يتصف بها التعامل مع الناس وخدمتهم وهو بعيد عن الأنانية ويمتاز باللطف، (الزدجالي، ١٩٩٩، ص١٤).

وتعرف القيم الاجتماعية إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها المديرون على مقياس القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.

١٢-٢- القيم التنظيمية: وهي الاعتقاد الذي تبني عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيء، وبين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة (Francis&Cook,1990,p5).

وتعرف القيم التنظيمية إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها المديرون بمقياس القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.

١٣- الدراسات السابقة:

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

١٣-١- الدراسات العربية:

- دراسة لطيفة خضر (١٩٨٨)، مصر: بعنوان " دور التربية في مواجهة مشكلات الصراع القيمي داخل المدرسة الثانوية الحكومية في مصر"، تهدف الدراسة إلى معرفة المشكلات الناجمة عن الصراع القيمي داخل المدرسة الثانوي الحكومية في مصر، بالإضافة إلى دور المدرسة الثانوية الحكومية في مواجهة مشكلات الصراع القيمي بداخلها. واشتملت عينة الدراسة على فئتين هما: فئة التلاميذ وبلغ عددهم (٤٩٩) تلميذاً وتلميذة، وفئة المعلمين، وبلغ عددهم (٧٨) معلماً ومعلمة من ست مدارس واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والملاحظة المقصودة والمقابلة والاستبيان بأسئلة مفتوحة ومقيدة. وكشفت الدراسة

عن وجود صراع قيمي لدى أفراد العينة الكلية من الجيلين في مستويات ثلاثة هي: (صراع حاد، صراع اختلاف). وكان لكل من: مكان الإقامة، والعمر، والجنس، وكذلك اختلاف التخصص الدراسي للتلاميذ، واختلاف المستوى الاجتماعي لدى فئة التلاميذ دور مهم في وجود الصراع بمستوياته لدى الفئتين في البيئتين. وأظهرت الدراسة كذلك وجود مشكلات رئيسة وكانت على الترتيب: مشكلات نفسية تعليمية بلغت عند الطلبة أكثر من المعلمين، ومشكلات مجتمعية مدرسية بلغت نسبة (١٣٪) عند الجيلين (المعلمين والطلبة)، ومشكلات سياسية بلغت نسبة (٤٪) في كلا الفئتين، ومشكلات ثقافية بلغت نسبتها عند فئة المعلمين أكثر من فئة الطلبة.

– دراسة عبد الله محمود الغرابية (١٩٩٢) بعنوان "أثر القيم لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الأكاديمية في محافظة إربد على سلوكهم الإداري". وتهدف الدراسة إلى معرفة على أثر القيم لدى مديري المدارس الثانوي الحكومية الأكاديمية في محافظة إربد على سلوكهم الإداري. وتكونت عينة الدراسة من (٨٤) مديراً ومديرة من المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد الأردن وعجلون، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن أثر القيم على السلوك الإداري للمديرين كان متوسطاً.

– دراسة الحنيطي (٢٠٠٣) الأردن: بعنوان الدراسة: "مدى وجود صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن".

تهدف الدراسة معرفة مدى وجود صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى موظفي في الأجهزة الحكومية في الأردن. ومدى تأثير خصائصهم الشخصية والوظيفية في ذلك، والكشف عن أسباب هذا الصراع، ومعرفة الجوانب الوظيفية التي يتعرض فيها الموظفون للصراع بشكل كبير، ومعرفة الآثار التي ترتبت على هذا الصراع، وبحث طرق وأساليب التعامل معه والتخفيف من حدته. وتكونت عينة الدراسة من أربع وزارات حكومية تم اختيارها عشوائياً، حيث بلغ عدد أفراد العينة (٣٢٧) موظفاً بنسبة (١٥٪) من مجموع الموظفين في الوزارات الأربع وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة متدنية من الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية بين الموظفين في الأجهزة الحكومية، وأن الموظفين يميلون في اتجاهاتهم إلى تغليب القيم الاجتماعية على القيم التنظيمية، حتى وإن كان ذلك ضد المصلحة العامة، كما أظهرت الدراسة أن السبب في وجود صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية يعود إلى العادات والتقاليد التي بدورها تدفعهم وتجبرهم على خدمة الأصدقاء والأقارب وإعطائهم الأولوية ضد الآخرين، أي أن للعادات والتقاليد تأثيراً جوهرياً في حدوث الصراع بين القيم، كذلك توصلت الدراسة إلى أن عدم الالتزام بالدين هو أحد الأسباب المهمة في الصراع القيمي.

١٣-٢- الدراسات الأجنبية:

– دراسة جيل (Gill, 2000) الولايات المتحدة الأمريكية: بعنوان "العلاقة بين القيم والالتزام التنظيمي" يهدف إلى معرفة العلاقة بين مدى تناسب قيم الفرد والالتزام الوظيفي من منظور ذي أبعاد متعددة لدى مديري المدارس في ولاية ميسوتا. وقد استخدم الباحث مقياس شوارتز للقيم الشاملة للبيئة

التعليمية وطبقت على عينة مكونة من (٦٠) مديراً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن قيم المؤسسة من أهم العوامل في تحديد وتقدير والتزام الموظف نحو مؤسسته.

- دراسة مارياكلاليس (Mariaclise,1994) أمريكا ولاية تكساس: بعنوان "أثر القيم والمفاهيم والمعتقدات في التعامل بينشخصي لمديري المدارس الحكومية" في ولاية تكساس. وتهدف إلى معرفة أثر القيم والمفاهيم والمعتقدات في التعامل بينشخصي لمديري المدارس الحكومية في ولاية تكساس حيث طبقت على عينة مكونة من (٣٦١) مدير مدرسة عامة. و قد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين قيمتي الاستقلالية والالتزام بأهداف المؤسسة، وعلاقة الالتزام بالسلوك الشخصي للمدير وأثره في المفاهيم المؤسسية.

- دراسة مكيني (Mckinney,2000) أمريكا: بعنوان "العلاقة بين انسجام القيم للفرد مع الالتزام والفاعلية" وتهدف إلى معرفة العلاقة بين انسجام القيم للفرد مع الالتزام والفاعلية. طبقت على عينة من (٣٠٣) من أعضاء الهيئات التدريسية لمدارس الإناث الكاثوليكية في المرحلة الثانوية الحكومية في ولاية تكساس و(٢٢) إدارياً من هذه المدارس. و قد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التوافق الذي يشمل أفراد الهيئة التعليمية والالتزام والفاعلية، كما أن للالتزام أثراً قوياً في الفاعلية.

١٤- القسم النظري:

١٤-١- القيم الاجتماعية:

وهي القيم التي ينشأ بها الأفراد في المجتمع الذي يعيشون فيه، ويسهم في تكوينها وترسيخها عوامل عديدة، كالدين والثقافة ومكوناتها المختلفة من العادات والتقاليد، والأنظمة السياسية والاقتصادية القائمة. تتكون هذه القيم نتيجة اهتمام الأفراد وميولهم نحو إقامة العلاقات الإنسانية مع الآخرين، ويحكم هذا النوع من القيم علاقات الفرد بأفراد مجتمعه الذي يعيش فيه، وهذا يتطلب منه مشاركة الآخرين في مشاعرهم ومناسباتهم ومشكلاتهم، وتتجسد هذه القيم في الأشياء لتكون ذات قيمة معينة عند جماعة من الناس مجتمعين أو موزعين وهي التي تعطي للمجتمع الشكل والمضمون الذي يميزه عن غيره (عبد الفتاح، ٢٠٠١، ص ٢١).

- واقع القيم الاجتماعية في المجتمع السوري:

إن المجتمع السوري لا يختلف عن غيره من المجتمعات العربية الأخرى التي تعيش حالة من التناقض والصراع بين القيم الفردية والإرادة الإنسانية الحرة، وبين قيم الاتباع والإبداع، وبين قيم الشكل والمضمون، وبين قيم الانغلاق والانفتاح، وبين قيم الشعور بالعار والذنب، وبين قيم الطاعة والتمرد (بركات، ١٩٩١، ص ٧٠-٧٥). ويتميز المجتمع العربي بشكل عام أيضاً بسيادة علاقة القرابة بين أفرادها، التي تمثل اللبنة الأساسية للنظام الاجتماعي والسياسي الجديد والقديم في المجتمع العربي، والتي تعمل على توحيد الأفراد وتزيد من تماسكهم وترابطهم تحت مظلة العائلة الواحدة التي يكون لها الانتماء والولاء (الحنيطي، ٢٠٠٣، ص ٦٥).

- إن قيم المجتمع الذي يعمل فيه الشخص في مهنة معينة، وعاداته وتقاليده، ومعاييرها، وقوانينه تنعكس بشكل أو بآخر، وبدرجة أو بأخرى على تعاملاته المهنية المختلفة، فالفرد عندما ينخرط في مهنة معينة لا ينعزل عن مجتمعه، ولا يستطيع أن يقفز عن الأنماط السلوكية للآخرين ومعاييرهم. وتعد المنظمة مجتمعاً صغيراً داخل المجتمع الوطني الكبير، وللأخير قيمة وعاداته وتقاليده، أي نظامه الأخلاقي والقيمي الذي يؤثر على نحو مباشر في أفراد المنظمة، فهؤلاء جاؤوا من هذا المجتمع بكل محاسنه وأمراضه، كما أن الوقت الذي يمضونه داخل المنظمة يشكل ثلث الوقت الذي يمضونه في أحضان أسرهم ومجتمعهم، وما تم تشكيله من شخصية اجتماعية للفرد لا يمكن تعديلها وتغيير اتجاهاتها وقيمها السلبية داخل المنظمة بين ليلة وضحاها (السعود وبطاح، ١٩٩٦، ص ٣٠٥).

يحتل العاملون في النظام التربوي، مكانة اجتماعية مميزة لأن النظام التربوي يمتلك منظوراً اجتماعياً بارزاً، وهو نظام إنساني في معظم مكوناته ولذلك فإن للبعد الأخلاقي وللقائمين عليه ولمختلف العاملين فيه أهمية خاصة، إذ يواجه العاملون في هذا النظام مواقف يومية متكررة وتختبر من خلالها خصالم الأخلاقية وتوضع على المحك وكلما ارتفعت مكانة الإداري في السلم الهرمي للنظام كلما ازداد مستوى مزاياه وخصاله الخلقية أهمية، وهذا لا يعني أن أخلاقيات مستويات النظام القاعدية أو الإجرائية غير مهمة، ولكن المقصود هو أن تفشي الفساد والتدهور الأخلاقي في مستويات إدارات النظام العليا، يشكل خطراً كبيراً لما له من مردود سلبي في إفساد النظام وتعفنه بحمله (الطويل، ١٩٨٦، ص ٧٢).

هنالك مجموعة من العوامل التي تؤثر في أداء المدير منها مثلاً، نوعية القيم والتقاليد في المدرسة والبيئة المحيطة بها. فالمدارس بوصفها منظمات إدارية مثلها في ذلك مثل الأفراد، لها مجموعة خاصة من القيم والتقاليد التي تؤثر بشكل فاعل في سلوك الأفراد الذين يعملون في إطارها، فسرعان ما يكشف أي مدير جديد في المدرسة، أن هناك أنماطاً سلوكية مقبولة في البيئة الجديدة التي يعايشها، كما ويتعلم أن أي انحراف عن تلك الأنماط السلوكية المقبولة سوف يسبب له الكثير من المشكلات (البديري، ٢٠٠١، ١٢٨-١٣٢).

١٤-٢- القيم التنظيمية:

تختلف القيم التنظيمية أو القيم المؤسسية في طبيعتها، وفي وظيفتها عن بقية الأنواع الأخرى من القيم سواء أكانت قيماً دينية أم سياسية أم فكرية أم غيرها، على الرغم من أنها تكملها وترتبط بها وتستمد منها بعض الخصائص، فالقيم التنظيمية تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي، ومن ثم فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيههم وبزملائهم والمتعاملين معهم، ولذلك فإن نطاقها ومجال عملها يكون أضيق من نطاق مجال عمل القيم الدينية والاجتماعية والأخلاقية، وإن كانت تمثل القاعدة التي تبنى عليها القيم المهنية أو القيم الوظيفية، فهي أكثر شمولية منها وأقل تخصصاً لكون القيم المهنية أو القيم الوظيفية تسود بين أفراد المنظمة الواحدة على اختلاف منظماتهم، في حين أن القيم التنظيمية تسود بين أفراد المنظمة الواحدة على اختلاف وظائفهم ومستويات مهاراتهم، وكما تختلف القيم للمهنة أو الوظيفة الواحدة بحيث تنسجم مع طبيعة كل منها، كما هو الحال في اختلاف قيم مهنة

المحاسبين والمدققين عن قيم مهنة رجال التسويق والبيع، فإن قيم المنظمات هي الأخرى تختلف بعضها عن البعض الآخر في العديد من الوجوه. فقيم المنظمات الإنتاجية تختلف عن القيم السائدة في المنظمات الخدمية، وقيم المنظمات الحكومية تختلف عن تلك التي يديرها القطاع الخاص، وقيم المنظمات الزراعية تختلف عن قيم المنظمات التربوية والجامعية. (الكبيسي، ١٩٨٦، ١٠-١١)

– مفهوم القيم التنظيمية وأهميته:

يمكن تعريف القيم التنظيمية بأنها: "الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيء، وبين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة". (Francis & Cook 1990;5) ورأى مقدم (١٩٩٤) أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، فهي تعبر عن فلسفة المنظمة، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات، أما انز (Enz,1988) فقد عرفت القيم التنظيمية بأنها المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة، وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المنظمة، ويؤدي المديرون والقادة دوراً كبيراً في صناعة وتشكيل القيم التنظيمية، وذلك من خلال بث القيم التي يؤمنون بها، وتتم ترجمة بعض جوانب القيم التنظيمية على شكل قوانين وأنظمة تحدد الأشياء المطلوبة والمرغوب القيام بها، وترتبط القيم التنظيمية بأنظمة المكافآت والعقوبات التي تعمل على الحفاظ على القيم التنظيمية وتشجيع الأفراد على احترامها. (الحنيطي، ٢٠٠٣).

مما سبق يمكن تعريف القيم التنظيمية، بأنها مجموعة من المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارها المديرون لإيمانهم بصحتها، وتحدد النهج الذي ينتهجونه في إنجازهم لأعمالهم وإدارتهم لمنظمتهم واتخاذهم لقراراتهم، وللقيم التنظيمية أهمية كبرى عند المديرين بصورة خاصة، لأن فاعلية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضاؤها ولاسيما أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي، إذ من المتوقع أن يتعدى تأثير القيم التي يحملها المديرون ليؤثر في قيم المرؤوسين وسلوكهم، كما أن لقيم المديرين أثراً في رسم المعالم الأساسية لسلوكهم، حيث تضع أمامهم الخطوط العريضة التي يتوجب عليهم إتباعها عند ممارستهم للعمل الإداري واتخاذهم للقرارات، ووضع الأهداف ووسائل تحقيقها، واختيار وسائل الرقابة، وفي الحقيقة فإن القيم التنظيمية للمديرين تؤثر تقريباً في كل شيء يقومون به فهي بمثابة معايير يعتمدون عليها في تحديد النجاح والفشل وفي تحديد ما هو صحيح وخاطئ من الأعمال. (مقدم، ١٩٩٦ - ص ٢٢).

وفي ضوء ما سبق تصبح دراسة القيم التنظيمية ضرورية للتربية، إذ يجب على المؤسسات التربوية، الوقوف على هذه القيم ودراستها بدقة ومناقشتها ومحاولة تدعيمها لدى الأفراد والجماعات، باعتبار أن التربية في تحليلها النهائي مجهود قيمي مخطط، يستهدف تحليل القيم الاجتماعية والتربوية ومن ثم غرسها لدى أفراد المجتمع. (عبد الله، ٢٠٠٠، ص ١٩).

- الصراع القيمي:

يعد مفهوم صراع القيم Values Conflict من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث قام بعض الباحثين بدراسة العلاقة بين ظاهرة الصراع القيمي والمتغيرات الاجتماعية الأخرى، كما فعل عالم الاجتماع فهبوس كابوت F.Cabot عندما قام بعملية الربط بين صراع القيم وتباينها من جانب و بين تباين القيم والنظام الطبقي السائد في المجتمع الأمريكي من جانب آخر. كذلك ربط تشارلز هوبارت C.Hobart ظاهرة الصراع القيمي بالنسق الاقتصادي، من خلال التركيز على الجوانب المعرفة وظيفياً لصراع القيم، لانه يحدث تحت ظروف بنائية محددة تؤدي، أو تساعد في تفكك العلاقات البنائية (العزام، ١٩٩٨) وقد عرف ويلر Weller صراع القيم بأنه: " تضاد بين اتجاهين أساسيين من اتجاهات القيم، كالتضاد الذي يحدث بين القيم المنبثقة عن التنظيم الاجتماعي وتلك التي ترتبط بمثل إنسانية أشبه ما تكون مثالية" (أحمد وعبد المعطي، ١٩٨٧، ص ٧٥). أما أحمد وعبد المعطي فعرفا صراع القيم بأنه: "عدم وجود اتساق وانسجام داخل نسق القيم ينتج عن تباينها وتناقضها، ويقصد بتباين القيم تغير واختلاف وظيفة كل منهما وتعارضه مع وظائف وغايات القيم الأخرى، ويرتبط هذا التباين في جوهره بالجماعات والطبقات والنظم الاجتماعية". (المرجع السابق - ص ٦٢).

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

- آثار صراع القيم على أداء الأفراد والمنظمات:

للقيم دور كبير ومهم في توجيه أقوال الفرد وسلوكه، وقد أشار (البطش والطويل، ١٩٩٠، ص ٤٥) إلى أن أثر القيم على الفرد يتجلى في أدائه، فهي تعمل على تركيز الجهود وتوجيهها، وإذا كان هذا هو أثر القيم على أداء الفرد، فإن وجود صراع بين القيم لدى الفرد يؤدي إلى إعاقة الفرد في التوافق (مرعي وبلقيس، ١٩٨٤، ص ٣٥) وإصابته بالتوتر والقلق والاضطراب والاحباط والتردد والانزعاج (العزام، ١٩٩٨، ص ٨٠). وربما يفضل الانسحاب من المواقف التي يعيش فيها حالة من صراع القيم، وهذا يؤدي في النهاية إلى تراجع أداء الفرد، وإن تراجع أداء الأفراد يؤدي في المحصلة النهائية إلى تراجع أداء المنظمة بشكل عام. ويؤدي صراع القيم كذلك إلى ظهور التفكك الاجتماعي وانتشار الانحراف (أحمد، ٢٠٠٠ - ص ١٠٩)، فالصراع بين القيم يؤدي بالفرد إلى الوقوع تحت طائلة المسؤولية القانونية والأدبية، وما يترتب على ذلك من عقوبات وجزاءات. لذا فإنه يتوجب على المنظمات التي تنمي روح الانتماء والولاء لدى أفرادها حتى يختار الأفراد دائماً القيم التنظيمية وحتى ولو كانت تعارض مع غيرها من القيم الأخرى شخصية كانت أم اجتماعية (الحنيطي، لا ٢٠٠٣-ص ٣٣).

إن الصراع الناتج عن المسؤوليات والأنشطة الإدارية والفنية، تنعكس على أداء المدير، وفي الوقت نفسه تسبب له مشكلات تتعلق بإدارة مدرسته، والسبب أن مدير المدرسة لا يجد وقتاً كافياً لإنجاز هذه الأنشطة الضرورية، فتعدد مسؤولياته، وإثقال كاهله بالأعباء الفنية والإدارية والكتابية، وتناقض توقعات العاملين معه لدوره، وعدم الوضوح في الوظائف والمسؤوليات، قد تؤدي إلى الغموض، وتداخل المهام، وتشتت الأفكار، بالإضافة إلى افتقاره إلى السلطة الكافية والمسؤولية لاتخاذ القرارات المناسبة، وعدم وجود معايير دقيقة تستطيع أن تقيم أداءه، وإعطاء الأفضلية غالباً للوظائف الإدارية، مما يجعله غير قادر على أداء عمله بفاعلية وكفاية عالية (أحمد، ٢٠٠٠، ص ٢٦٥).

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

١٥- القسم العملي: الدراسة الاستطلاعية:

١٥-١- صدق المحكمين: من أجل التأكد من صدق مقياس الصراع بين القيم التنظيمية والقيم الاجتماعية (الملحق (١)) عرض الباحث المقياس على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وتم التأكد من صدق المحتوى أي "درجة تمثيل محتويات المقياس محتويات الموضوع المراد قياسه، ويراد تعميم نتائج القياس عليه" والصدق الظاهري للمقياس أي "هو المظهر العام للاختبار أو الصورة الخارجية له من حيث نوع المفردات وكيفية صياغتها ومدى وضوح هذه المفردات. كذلك يتناول تعليمات الاختبار ومدى دقتها ودرجة ما تتمتع به من موضوعية" من خلال ملاحظات السادة المحكمين وآرائهم. الملحق رقم (٢)

١٥-٢- ثبات الاختبار: تم اعتماد طريقتين لحساب الثبات:

- تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ حيث تبين أن درجة الثبات = ٠,٨٧٢، وهي تعطي درجة ثبات عالية وفق المعايير الإحصائية.

- من خلال استخدام طريقة التجزئة النصفية أي تجزئة الاختبار إلى نصفين بجمع الأسئلة الفردية، والأسئلة الزوجية ثم حساب الارتباط فيما بينها باستخدام اختبار بيرسون لحساب ثبات الاختبار، حيث تبين أن درجة الارتباط = ٠,٨٤٧، وهي درجة تعطي درجة ثبات جيدة وفق المعايير الإحصائية.

١٦- نتائج الدراسة:

١٦-١- ما درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات استبيان الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية وبين الجدول رقم

(٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات استبيان الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية

الجدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الصراع
١٥	أتردد عند توزيع المساعدات على الطلبة بين من تربطني بهم علاقات اجتماعية، ومن هم بحاجة إليها.	٣,١	١,٢	١	متوسط
٣	أعاني من صراع ما بين إرضاء المجتمع المحلي بضرورة توفير مواد دراسة تتناسب وقدرات الطلبة وإرضاء المسؤولين بتدريس المواد المقررة.	٢,٤١	١,٢٣	٢	متوسط
٢٠	أحتر في التوازن بين الانتماء الوظيفي، والانتماء العائلي	٢,٣٩	١,٢٣	٣	متوسط
١٣	أحترار عند اختيار أعضاء اللجان المدرسية بين الرغبة والمقدرة، والعلاقات الشخصية.	٢,٣١	١,٢٢	٤	متوسط
١	أعيش حالة من التعارض بين تلبية متطلبات أفراد المجتمع المحلي وإمكانات المدرسة المتواضعة.	٢,٢٣	١,٣٢	٥	منخفض
٧	أعاني من الحيرة والتردد نتيجة قبول اقتراحات المعلمين المقربين لي، وعدم قبولهم من الآخرين رغم أنها تسهم في تحقيق أهداف المدرسة.	١,٨٨	١,٠٤	٦	منخفض
٩	أعاني من صراع عند تقييم الأداء السنوي للعاملين في المدرسة بين الأسس العادلة، والعلاقات الاجتماعية بينهم.	١,٨٣	١,٠٧	٧	منخفض
١٦	أعاني من الصراع عند التدخل لإجراح بعض الطلبة الراسبين ممن تربطني بهم علاقات اجتماعية، دون غيرهم	١,٨١	٠,٤٧	٨	منخفض
١٨	أعاني من صراع عند منح الجوائز للطلبة، بين من تربطني بهم علاقات اجتماعية، ومن يستحقها	١,٧٥	٠,٩٨	٩	منخفض
١١	أحترار عندما يطلب مني ترشيح عدد من المعلمين لدورة او بعثة دراسية، بين العدالة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية.	١,٧	٠,٩٨	١٠	منخفض
١٩	أشعر بالاضطراب نتيجة تسخير برامج خدمة المجتمع المحلي في المدرسة لخدمة الأصدقاء والأقرباء، بدلاً من تسخيرها لمن يستحقها	١,٥٥	٠,٥٣	١١	منخفض
١٤	أتردد عند مشاركة المدرسة بالنشاطات المدرسية العامة بين تحقيق الأهداف التربوية، واكتساب علاقات اجتماعية.	١,٥	٠,٥١	١٢	منخفض
٨	أعاني من صراع عند توزيع العبء الدراسي على المعلمين بين العلاقات الشخصية، والعدالة التنظيمية.	١,٤٩	٠,٥٣	١٣	منخفض
١٧	أعاني من التردد لإعفاء بعض أولياء أمور الطلبة - ممن تربطني بهم صلة- من الرسوم المدرسية، دون غيرهم.	١,٤٩	٠,٧٦	١٤	منخفض
١٢	أحترار عندما يسمح لي اختيار معلم على حساب التعليم الإضافي، بين الكفاءة، وعلاقات القرابة والصداقة.	١,٤٨	٠,٥١	١٥	منخفض

الصراع بين القيم الاجتماعية وبين القيم التنظيمية لدى مديري مدارس د. الشايب

١٠	أتردد عند القيام بزيارات صافية للمعلمين بين الذين يوافقوني بتنفيذ قراراتي، والذين يعارضونني فيها.	١,٤٧	٠,٥٣	١٦	منخفض
٤	احترار في اختيار من ينوبني في المدرسة بين معيار الكفاءة، ومعيار علاقات القرابة والصدقة.	١,٤١	٠,٥١	١٧	منخفض
٢	أعاني من الحيرة والتردد بين تنفيذ اقتراحات أفراد المحلي حول (عدد الحصص، الشعب، العقاب البدني...) والتقييد بحرفية التعليمات والأنظمة.	١,٢٦	٠,٤٦	١٨	منخفض
٥	أشعر بالقلق إزاء توظيف ممتلكات المدرسة (حاسوب، تلفون، آلة تصوير... لأغراض شخصية، بدلاً من توظيفها لخدمة الطلاب وحاجات المدرسة.	١,٢	٠,٥٧	١٩	منخفض
٦	أعاني من الصراع نتيجة مساءلة بعض العاملين في المدرسة، وعدم مساءلة آخرين للعلاقة الجيدة معهم.	١,١٤	٠,٣٥	٢٠	منخفض
	المجموع الكلي	١,٧٧	٠,٣٣		منخفض

من الجدول رقم (٢) نجد بدراسة المتوسط الحسابي لدرجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية بمتوسط حسابي وقدره (١,٧٧) وانحراف معياري (٠,٣٣) والدرجة تدل على مستوى منخفض للصراع عند عينة البحث. وقد يعزى تدني مستوى الصراع بين القيم الاجتماعية وبين القيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي في محافظة دمشق إلى أن معظم مديري المدارس من ذوي الخبرة الطويلة، مما يساعدهم على التغلب على بعض المواقف التي من شأنها أن تثير أو تسبب صراعاً بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية لديهم.

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق تعزى إلى متغير الجنس، و نوع المدرسة، و الخبرة، و مرحلة التعليم، و المؤهل العلمي.

- متغير الجنس:

الجدول رقم (٣)

يبيّن الفروق بين مجموعات مديري المدارس (ذكور وإناث)

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	د.ح	مستوى الدلالة	القرار
ذكور	٣٢	٣٠,٢٨١٢	٧,١٥٨٢٨	-٢,٥٥٩	١٠٦	٠,١٢	دالة
إناث	٧٦	٣٥,١٩٧٤	٩,٨١٠٢٣				

باستخدام اختبار T Student نجد أن قيمة ت = ٢,٥٥٩ وقيمة مستوى الدلالة ٠,٠١٢ وبمقارنته مع مستوى الدلالة الافتراضي ٠,٠٥ نجد أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي، وهذا يعني صحة فرضية العدم أي توجد فروق دالة إحصائية في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق تعزى إلى متغير الجنس،

وهو لصالح (الإناث). ويمكن تفسير هذه النتيجة: أن الإناث حسب تكوينهم الفيزيولوجي والعاطفي والحساسية الزائدة لديهم تؤدي إلى وجود صراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية لديهم لا توجد فروق دالة إحصائياً في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق تعزى إلى متغير المرحلة الدراسية (أساسي وثانوي).

نوع مرحلة التعليم:

الجدول رقم (٤)

بيِّن الفروق بين مجموعات مديري المدارس(أساسي وثانوي)

المرحلة الدراسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	د.ح	مستوى الدلالة	القرار
أساسي	٧٠	٣٤,٢٢٨٦	٩,٢٦٩٢٠	٥٧٥	١٠٥	٥٦٦	دالة
ثانوي	٣٨	٣٣,١٣٥١	٩,٥٠٧٧٨				

باستخدام اختبار T Student نجد أن قيمة ت = ٠,٥٧٥ وقيمة مستوى الدلالة ٠,٥٦٦ وبمقارنته مع مستوى الدلالة الافتراضي ٠,٠٥ نجد أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي، وهذا يؤكد صحة الفرضية أي: لا توجد فروق دالة إحصائياً في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق تعزى إلى متغير المرحلة الدراسية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العوامل المؤدية إلى حدوث الصراع تكون في أغلبها عوامل خارجية مثل التنشئة الاجتماعية و التأثير السليبي لوسائل الإعلام.

لا توجد فروق دالة إحصائياً في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق تعزى إلى متغير نوع الطلاب.

- نوع المدرسة:

الجدول رقم (٥)

بيِّن الفروق بين المجموعات (ذكور وإناث ومختلطة) لعينة المجموعة التجريبية الإناث

مجموع المربعات	درجة الحرية	المتوسط	F	الدلالة
١٦٦,٢٥٠	٢	٨٣,١٢٥	٩٥٠	٣٩٠
٩١٨٤,٤٩٠	١٠٥	٨٧,٤٧١		
٩٣٥٠,٧٤١	١٠٧			

باستخدام اختبار Anova نجد أن قيمة ف = ٠,٩٥٠ وقيمة مستوى الدلالة ٠,٣٩٠ وبمقارنته مع مستوى الدلالة الافتراضي ٠,٠٥ نجد أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي، وهذا يدعونا

لقبول فرضية العدم أي: لا توجد فروق دالة إحصائياً في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق تعزى إلى متغير نوع الطلاب (ذكور وإناث ومختلطة). ويمكن تفسير هذه النتيجة لتجانس العوامل والمؤثرات في الصراع بين القيم الاجتماعية وبين القيم التنظيمية كالعادات والتقاليد وهذا يشير على أن متغير نوع المدرسة (ذكور- إناث - مختلطة) لا يؤثر على وجود صراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي و الثانوي في محافظة دمشق.

لا توجد فروق دالة إحصائياً في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية.
الخبرة:

الجدول رقم (٦)

يبين الفروق بين المجموعات (دون ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، فوق ١٠ سنوات) باستخدام اختبار

ANOVA

الدالة	F	المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	
٠.١٥	٤,٣٨٩	٣٦٠	٢	٧٢١,٤٤٦	بين المجموعات
		٨٢,١٨٤	١٠٥	٨٦٢٩,٢٩٤	خارج المجموعات
			١٠٧	٩٣٥٠,٧٤١	المجموع

باستخدام اختبار Anova نجد أن قيمة $F = ٤,٣٨٩$ وقيمة مستوى الدلالة $٠,٠١٥$ وبمقارنته مع مستوى الدلالة الافتراضي $٠,٠٥$ نجد أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي، وهذا يدعونا لرفض فرضية العدم أي: توجد فروق دالة إحصائياً في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق تعزى إلى متغير الخبرة لدى مدير المدرسة. ولمعرفة الفروق بين المجموعات تم استخدام اختبار شيفيه:

الجدول رقم (٧)

يبين الفروق بين المجموعات (دون ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، فوق ١٠ سنوات) باستخدام اختبار شيفيه

القرار	مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفروق (I-J)	(J) الاختبار	(I) الاختبار
دالة	٠.٩٦	٢,١٨٢٠٧	-٤,٧٨١٧٥	من ٥ إلى ١٠	دون ٥ سنوات
دالة	٠.١٨	٢,٢٩٨٥٣	٦,٦٦٤٢٩	فوق ١٠	دون ٥ سنوات
دالة	٠.٩٦	٢,١٨٢٠٧	٤,٧٨١٧٥	دون ٥ سنوات	من ٥ إلى ١٠
غير دالة	٦٥٥	٢,٠٤٣١٤	١,٨٨٢٥٤	فوق ١٠	من ٥ إلى ١٠
دالة	٠.١٨	٢,٢٩٨٥٣	-٦,٦٦٤٢٩	دون ٥ سنوات	فوق ١٠
غير دالة	٦٥٥	٢,٠٤٣١٤	-١,٨٨٢٥٤	من ٥ إلى ١٠	فوق ١٠

*. The mean difference is significant at the 0.05 level

من الجدول السابق يتبين أن هناك فروقاً ذات دلالة بين مجموعة الخبرة دون ٥ سنوات ومجموعة الخبرة فوق ١٠ سنوات لصالح دون ٥ سنوات.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أنه كلما زادت سنوات الخبرة انخفض مستوى الصراع بين القيم الاجتماعية وبين القيم التنظيمية لديه، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن الخبرة الطويلة ربما تضيء على صاحبها نوعاً من العقلانية والتبصر بما يقوم به، وقد تشكل هالة للفرد بمنعه من التصرف غير المنضبط. كما أن الخبرة الطويلة قد تكسب الفرد معرفة و دراية في قيم وظيفته فيصبح أكثر انتباهاً وتبصراً لما يواجهه من ضغوط ومواقف تسبب له صراعاً بين القيم الاجتماعية وبين القيم التنظيمية وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحنيطي (٢٠٠٣) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مدى وجود صراع بين القيم الاجتماعية و بين القيم التنظيمية تعزى لمدة الخدمة.

لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي:

الجدول رقم (٨)

يبين الفروق بين المجموعات (أهلية التعليم و بكالوريوس و دبلوم فما فوق ماجستير + دكتوراه)

ANOVA باستخدام اختبار

مستوى الدلالة	F	المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	
١٧٩	١,٦٦٦	١٤٢,٨٨٧	٣	٤٢٨,٦٦٢	بين المجموعات
		٨٥,٧٨٩	١٠٤	٨٩٢٢,٠٧٩	خارج المجموعات
			١٠٧	٩٣٥٠,٧٤١	المجموع

باستخدام اختبار Anova يتبين أن قيمة ف = ١,٦٦٦ وقيمة مستوى الدلالة ٠,١٧٩ وبمقارنته مع مستوى الدلالة الافتراضي ٠,٠٥ يتبين أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي، وهذا يدعونا لقبول فرضية العدم أي: لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

و يمكن تفسير هذه النتيجة أن مسببات الصراع بين القيم، يواجهها كثيرون من جميع مستويات المؤهل العلمي بالمستوى نفسه، كما أن العادات و التقاليد للمجتمع السوري الدمشقي متشابهة و يتعرض لها جميع مديري المدارس، و هذا يشير إلى أن متغير المؤهل العلمي لا يؤثر على مدى وجود صراع بين القيم الاجتماعية و بين القيم التنظيمية لدى مديري المدارس للتعليم الأساسي و الثانوي في محافظة دمشق.

١٧- التوصيات والمقترحات:

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة يقترح الباحث تقديم كل الدعم لمدير المدرسة

وتهيئة كل الظروف المناسبة في العمل، ليتسنى له تحقيق أداء وظيفي متميز وكفاءة عالية. وعليه يمكن تقديم المقترحات الآتية:

١٧-١- دراسة الضغوط الاجتماعية التي يتعرض لها مديرو المدارس من قبل المسؤولين التربويين والعمل على مواجهتها قبل تفاقمها.

١٧-٢- عدم تكليف أي مدرس بإدارة المدرسة قبل حصوله على الخبرة المناسبة والتي لا تقل عن عشر سنوات.

١٧-٣- ضرورة الاهتمام بتنمية القيم التنظيمية من خلال إعادة النظر في الأساليب المعتمدة حالياً في تحفيز ومكافآت المديرين التي تؤدي إلى تشجيع الجهد والمثابر بعيداً عن الاعتبارات الشخصية والمزاجية والوساطة والمحسوبية.

١٧-٤- ضرورة القيام بدراسات تتعرف على أسباب ارتفاع حدة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس و على متغيرات أخرى.

المراجع

المراجع العربية:

- أحمد، أحمد إبراهيم. (٢٠٠٠). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- أحمد، غريب وعبد المعطي، عبد الباسط. (١٩٨٧). مجتمع القرية، دراسات وبحوث. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- البدري، طارق عبد الحميد. (٢٠٠١). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات العلمية. (ط١)، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- بركات، حليم. (١٩٩١). المجتمع العربي المعاصر، بحث استطلاعي اجتماعي، (ط٤)، لبنان، بيروت: مركز دراسات الوحدات العربية.
- البطش، محمد وليد والطويل، هاني عبد الرحمن. (١٩٩٠). البناء القيمي لدى طلبة الجامعة الأردنية، مجلة الدراسات، ١٧، (٣٩)، ٩٢-١٣٦.
- الحنيطي، محمد. (٢٠٠٣). الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن. دراسة ميدانية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٣٠، (٢)، ٣٩٨-٤١ الجامعة الأردنية.
- خضر، لطيفة. (١٩٨٨) دور التربية في مواجهة مشكلات الصراع القيمي داخل المدرسة الثانوي الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الزدجالي، أمينة بنت عبد العزيز. (١٩٩٩). القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوي الحكومية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- السرحان، محمود. (١٩٩٤). الصراع القيمي لدى الشباب العربي، دراسة حالة الأردن، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
- السعود، راتب وبطاح، أحمد. (١٩٩٦). مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم. دراسات العلوم التربوية، عمان، الأردن ٣، (٢).
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (١٩٨٦). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. عمان، الأردن: مطبعة كتابكم.
- عبد الفتاح، آروى حسين سلامة. (٢٠٠١). منظومة القيم لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوي الحكومية للذكور والإناث في مديرتي عمان الأولى والثانية معبراً عنها من خلال التقرير اللفظي لكل فئة ومن وجهة نظر كل فئة بالأحرى. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عبد الله، نجلاء محمود. (٢٠٠٠). القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العزام، عبد الباسط عبد الله. (١٩٩٨). صراع القيم لدى الشباب في الريف الأردني: قضاء الوسطية حالة دراسية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم الاجتماع، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- العزام، عبد الباسط عبد الله. (١٩٩٨). صراع القيم لدى الشباب في الريف الأردني. قضاء الوسطية حالة دراسية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم الاجتماع، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الغرايبة، عبد الله محمد. (١٩٩٢). أثر القيم لدى مديري المدارس الثانوي الحكومية الأكاديمية في محافظة اربد على سلوكهم الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان الجامعة الأردنية.
- الكبيسي، عامر. (١٩٨٦). القيم المؤسسية في الوطن العربي كمدخل للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، عمان: الأردن، ١٠ (٣).
- مرعي، توفيق وأحمد بلقيس. (١٩٨٤). الميسر في علم النفس الاجتماعي، (ط١)، عمان، الأردن: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- مقدم، عبد الحفيظ. (١٩٩٤). علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك. مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، ٢٢ (٢)، ١٤٥-١٨٠.

المراجع الأجنبية:

- Mario, F.(1994). *Managing performance*. California: Basic books.
- Francis, D. &M. Wood Cook. (1990). *Unblocking organizational values*. San Diego, California: Scott and Foreman Company.
- Gill,H,K.(2000).The relation between values and organizational commitment: *Multi dimensional perspective*, (1) 46-50.
- Enz. Cathy A. (1988). The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quartely*. 33 (3), 248-304.
- Mariaclis, torres (1994). The effect of values, concepts, and beliefs in the interpersonal action of public school principles, *Dissertation Abstracts international*,55(6), 447A.
- Mckinney, K.M. (2000) *The relationship of values congruence to commitment and effectiveness*, ST.JOTS University School of Education human service, (1334)

<< وصل هذا البحث إلى المجلة بتاريخ ٢٤/٦/٢٠١٠، وصدرت الموافقة على نشره بتاريخ ١٥/١٢/٢٠١٠ >>