

الصراع القيمي التربوي في الأردن "أسبابه ونتائجه"

د. محمد حسن حمادات

كلية عجلون الجامعية - جامعة البلقاء التطبيقية

الأردن

الملخص

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن الصراع القيمي التربوي في الأردن "أسبابه ونتائجه". تكونت عينة الدراسة من (١٣٤) قائدًا تربويًا، للعام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦، وشملت أداة الدراسة (٢٠) فقرة موزعة على مجالين؛ الأول: يتعلق بالصراع بين المنظومة القيمية للقادة التربويين، وبين المنظومة القيمية التنظيمية، وشمل (٨) فقرات، والثاني: يتعلق بالصراع القيمي بين المنظومة القيمية للمشرفين التربويين وبين المنظومة القيمية للمديرين، وشمل (١٢) فقرة.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الصراع القيمي التربوي في الأردن كان بدرجة (متوسطة). كما أظهرت النتائج وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة (القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم الأردنية) على الصراع القيمي ككل، يُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة ١٠ سنوات فأكثر. وأوصت الدراسة ببناء برامج تدريبية للقادة التربويين، تعمل على تجسير الفجوة بين قيم القادة التربويين، وبين قيم المنظمة، بهدف خفض الصراع بينهما.

مقدمة

عرفت البشرية القيم منذ فجر التاريخ، حيث دأبت المجتمعات البشرية على غرسها في نفوس أبنائها، ونقلها من جيل إلى آخر، لما لها من أهمية في الحفاظ على هوية الأمم وتماسكها، فالقيم هي إحدى المكونات الرئيسية في بلورة هوية المجتمع، وصياغة ثقافته. وتكتسب القيم أهميتها من خلال تأثيرها على العلاقات عبر الإنسانية، وارتباطها بأهداف الأفراد ودوافعهم، فهي تشكل الموجّه والضابط لسلوكهم في شتى مجالات الحياة، والمرجعية لتصرفاتهم، وهي

التي تحدد المقبول وغير المقبول من سلوكيات الأفراد، وتجعلهم يبنون مواقفهم الحياتية وتصرفاتهم الاجتماعية وفقاً لها؛ ولما يبرها التي يحتكم إليها أفراد المجتمع عامة.

والصراع القيمي ظاهرة سلوكية موجودة في المجتمعات الإنسانية، يمكن أن تحدث على المستوى الفردي والجماعي، عندما يكون هناك تعارض في المصالح أو الأفكار بين الأطراف المتصارعة، إذ يحاول كل طرف تحقيق مصالحه، حتى وإن كانت ذات أثر سلبي على الطرف الآخر. والصراع القيمي ظاهرة مجتمعية قد تؤدي إلى نتائج إيجابية أو سلبية، نتائج بناءة أو مدمرة، ومن هنا تأتي أهمية توافر قيادة تربوية فاعلة تستطيع التعامل مع الصراع القيمي وإدارته، لتحقيق آثاره ونتائجه الإيجابية والتخفيف من آثاره السلبية إلى الحد الأدنى (العميان، ٢٠٠٢).

فقد بدأت إدارة المنظمات الاهتمام بالصراعات القيمي بين الأفراد والمنظمات، والتعرف على أثر ذلك سواء على كفاءة أداء الفرد، أو إنتاجية المنظمة، وقد تبين أن الحد المعقول من الصراع القيمي يكون مقبولاً وقد يكون مفيداً للمنظمة، وبذلك تغير تعبير القضاء على الصراع القيمي ومنعه، إلى تعبير إدارة الصراع أو التعامل معه، وبذلك أصبح يعني النشاط الذي تستهدف من خلاله إدارة المنظمة وقيادتها، الوصول بالصراع إلى مستوى مقبول بل ومرغوب فيه، والحفاظ على مستوى معين منه داخل المنظمة، بهدف زيادة فعالية المنظمة وكفاءتها، لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها (Zupan, 2012).

هذا وقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي، اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات بعامة والمؤسسات التربوية بخاصة، وفي مراحل التعليم المختلفة، بالصراع القيمي للأفراد العاملين في هذه المؤسسات، من قادة تربويين ومديرين ومعلمين. وكان السبب في هذا الاهتمام، هو ما للصراع القيمي من أثر في تشكيل السلوك للأفراد والارتقاء بمستوى أدائهم. فضلاً عن الارتقاء بكفاءة العاملين، وفاعلية المؤسسة التعليمية، واستمرارية القوى العاملة فيها (أبوسنينه وآخرون، ٢٠١٤).

والمجتمع العربي الأردني، لا يختلف عن غيره من المجتمعات العربية الأخرى، التي تعيش في حالة من التناقض والصراع، بين القيم الفردية والجماعية، وبين قيم الإبداع، وبين قيم الشكل والمضمون، وبين قيم الانغلاق والانفتاح (بركات، ١٩٩١). وينعكس هذا الواقع على المؤسسات التعليمية في المجتمع، باعتبارها مؤسسات اجتماعية تتطلع إلى تحقيق ما يرنو إليه المجتمع من أهدافٍ وطموحات، تمكنه من مسيرة ومتابعة المستجدات الحضارية والعالمية.

ويعد ميدان التعليم من أهم الميادين التي تخدم المصلحة العامة، بوصفه يُسهم بشكل مباشر في بناء الأجيال، وله دور في تحديد مستقبل الأمة، لذا فإن كل الطواقم العاملة في هذا الميدان، يجب أن يكون سلوكهم مضبوطاً، بمنظومة القيم المؤسسية. فقد يكون المرء حُرّاً في تشرب القيم التي يريدها أحياناً، إلا أن المواقع التي تمسُّ مصالح الآخرين، لابدّ أن تحرك سلوك الفرد فيها، قيمٌ تحافظ على المصالح العامة، وتوازن بين مصالح الأفراد جميعاً (أحمد، ١٩٨٣). ولأن مؤسسات التعليم، تعتبر من أهم محركات التنمية في المجتمع، كان لابدّ لنظامها الإداري من مراجعة منظومته القيمية، لكونها تمثل المجتمع، في ما تحتويه من مبادئ وأخلاقيات، أو ما تطمح إلى تحقيقه، والحفاظ عليه من قيم (الزهراني، ٢٠٠٩).

وتعتبر المدرسة مؤسسة تعليمية تعليمية، لها دور كبير في إعداد النشء، وتكوينه فكرياً وفعلاً ووجداناً وانتماءً. فالحياة المدرسية، ليست مجرد فصول وصفوف، ومحاضرات وأعضاء هيئة تدريس، بل هي صورة مصغرة للمجتمع الأكبر، تعكس صفاته ودينامياته، وهي محصلة التفاعل بين عناصر العمل المدرسي جميعاً، وبالتالي فإن القيم والاتجاهات، هي ركيزة الحياة المدرسية بجملتها، ومسؤولية تعليمها وتعلمها منوطة بالعمل التدريسي (الزبيد، ٢٠٠٤).

ومن خلال عمل الباحث في التعليم والإدارة والإشراف وعضو هيئة تدريس في الجامعة، تبين له أهمية الصراع القيمي لدى القادة التربويين، وأنه

يتطلب المزيد من البحث والدراسة، ذلك أن جميع المؤسسات الخدمية والإنتاجية، بحاجة إلى إدارة الصراع القيمي داخل منظماتها، وتوجيهه لتحقيق الولاء والانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها، لما لذلك من أثر إيجابي على مخرجات المنظمات من الناحيتين الكمية والنوعية، ومن هنا تأتي أهمية دراسة الصراع القيمي التربوي لدى القادة التربويين في الأردن.

مشكلة الدراسة

لم يعد موضوع القيم التنظيمية محل جدل، فالمنظمات - عموماً - حريصة على ترسيخ منظومة قيمية يتشاطرها العاملون، بهدف تحقيق أهداف المنظمة. وتُضمّن المنظمات هذه القيم في رسالتها، ومطبوعاتها وممارساتها. ويتحمل قادة المنظمة دوراً كبيراً في بث هذه القيم وممارستها.

ولكن يحدث أن يكون هناك تفاوت بين القيم المتبناة وتلك الممارسة. من ناحية أخرى قد يكون هناك تفاوت بين المنظومات القيمية الشخصية والمهنية للعاملين، والمنظومة القيمية التنظيمية. وقد يؤدي هذا وذاك إلى صراع قيمي بين القادة والعاملين أنفسهم ثم بينهم وبين المنظمة أيضاً. ويبدو هذا الصراع أكثر حدة في المدارس حيث يتخرج المديرون والمعلمون، من جامعات وبلدان مختلفة، ويكون لديهم خبرات وتجارب متنوعة، وتكون لديهم بالتالي منظومات قيمية شخصية ومهنية مختلفة. من ناحية أخرى هناك خاصية أخرى في المدارس والإدارات التربوية، وهي أن المناصب القيادية تسير فيها عادة بشكل خطي (Linear) فمعلم اليوم مدير الغد، ومشرف، ومدير للتربية والتعليم في المستقبل. وهكذا، وهذا يؤدي إلى استمرار تبدل الجماعات المرجعية للقائد التربوي وتعددتها، الأمر الذي يؤدي بدوره للتأثير في المنظومة القيمية للقادة التربويين.

ويجب أن يكون القادة على وعي بالتعارض بين قيمهم المحورية الثابتة، وقيم منظماتهم ومجتمعهم. وتكون الفعالية الإدارية أكثر، عندما يفهم القادة أفعال الآخرين، ومصادر وأسباب صراع القيم، وتأثير صراع القيم على القادة والمعلمين، والتمييز بين القيم الشخصية والمهنية والتنظيمية والاجتماعية. وهذا

ما دعا الباحث إلى النظر في الصراع القيمي، لدى القادة التربويين في الأردن، في إطار تشخيص وفهم لسياق الصراع القيمي الراهن، في سياق الأوضاع المجتمعية الراهنة.

وتبرز مشكلة الدراسة من خلال، حاجة مؤسسات التعليم على اختلافها، والعاملين فيها في عالمنا العربي بعامة، والأردن بخاصة، إلى فهم منظومة القيم لدى قادتها وأفرادها ومؤسساتها، والصراع القيمي بين هؤلاء جميعاً. لذلك جاءت هذه الدراسة، لكي نضمن لها الاضطلاع بدورها في التنمية المجتمعية، والاقتصادية، والثقافية، والتربوية للمجتمع المحلي والعربي على حد سواء. مما يؤكد أهمية تبني المؤسسات التربوية، للصراع القيمي التربوي لدى مؤسساتها وأفرادها. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة الصراع القيمي لدى القادة التربويين في الأردن.

أسئلة الدراسة

ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- ما درجة الصراع القيمي لدى القادة التربويين في الأردن من وجهة نظر القادة أنفسهم؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات القادة التربويين حول درجة الصراع القيمي في الأردن تعزى إلى متغيرات: (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الجنس، الوظيفة)؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

- الكشف عن درجة الصراع القيمي لدى القادة التربويين في الأردن.
- بيان أثر متغيرات الدراسة (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الجنس، الوظيفة) على درجة الصراع القيمي في الأردن من وجهة نظر القادة التربويين أنفسهم.

أهمية الدراسة

- تتمثل أهمية هذه الدراسة (النظرية والعملية) من خلال الآتي:
- تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم تصور للصراع القيمي في الأردن، حيث تساعد القادة التربويين، في معرفة مستويات الصراع القيمي، والعمل على اتباع مهارات التعامل الناجعة في تجنبه أو التخفيف من حدته.
- قد يستفيد من هذه الدراسة، راسمو السياسات التربوية في وزارة التربية والتعليم، وإدارات التعليم في مديريات التربية، والجامعات، والمعاهد والمدارس، بما يمكنها من التأكيد على القيم الفاضلة، وغرسها في نفوس الطلبة، وموظفيها، بالوسائل المتعددة والمتاحة.
- قد تفيد المسؤولين بقطاعات خدمية أخرى، بكيفية مواجهة الصراع القيمي في ضوء تحديات القرن الواحد والعشرين.
- يأمل الباحث أن تضيف هذه الدراسة شيئاً جديداً، للمعرفة النظرية المتوافرة حالياً، وأن يكون إسهاماً مفيداً، كي يبني عليه باحثون آخرون.

حدود الدراسة

- اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على عينة من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم (عجلون، جرش، ديرعلا).
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦م.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

- القيم: مجموعة من المعايير والأحكام تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات الفردية والاجتماعية، وتشكل معياراً للصواب والخطأ، أو الحلال والحرام، وتمكنه من اختيار أهداف وتوجهات لحياته ويراها جديرة

بتوظيف إمكاناته (حمادات، ٢٠٠٦: ٢٦).
وتعرف القيم إجرائياً بأنها: مجموعة من المعايير والأحكام التي يمتلكها الفرد وتظهر بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خلال اهتماماته واتجاهاته وسلوكه العملي واللفظي.

- الصراع القيمي: هو حالة من التوتر واللاتوازن، يتعرض لها الفرد عندما يشعر بفجوة بين منظومته القيمية والشخصية، والمنظومة القيمية التنظيمية، أو المنظومة القيمية للعاملين معه، الأمر الذي يتطلب منه التكيف، أو العثور على مخرج (السليحات، ٢٠١٤: ٢٠٩).
- ويعرف الصراع القيمي إجرائياً بأنه: التناقضات التي تظهر في اتجاهات وآراء وأنماط السلوك لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، من خلال استجابتهم على أداة الدراسة.
- المنظومة القيمية التنظيمية: ويعرفها الباحث بأنها القيم التي تتبناها المنظمة، وتضمنها رؤيتها ورسالتها ووثائقها، وتحرص على نقلها للعاملين بطرق مختلفة، وعلى تمسكهم بها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- القادة التربويون: وهم في هذه الدراسة المشرفون التربويون ومديرو المدارس في مديريات التربية والتعليم، المنوط بهم الأعمال الإشرافية والإدارية في المدارس.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم القيم:

إن الاهتمام الذي حظي به مفهوم القيم عبر التخصصات المختلفة، جعل هذا المصطلح يتسم بقدر كبير من العمومية والغموض. فقد ورد في لسان العرب أن لفظ القيمة هي في أصله اللغوي، يدل على ما يقوّم به الشيء ويكون منه، ويستدل به على هيئته، فاللفظ مصدر من قام: يقوم (وأصله) قومه، والقيمة: ثمن الشيء بالتقويم (الأصفهاني، ٢٠٠٢).

وذكر في معجم المصطلحات التربوية والنفسية أن القيم: هي محصلة مجموع الاتجاهات؛ التي تتكون لدى الفرد إزاء شيء أو حدث أو قضية معينة، وتعتبر القيم من دوافع السلوك المهمة، ولها أهمية كبرى ليس فقط في حياة الإنسان الخاصة، بل أيضاً فيما يقوم به الأفراد والجماعات من سلوك (شحاتة والنجار، ٢٠٠٣).

ومن جهة أخرى فإن مفهوم القيم يُردّ إلى معايير السلوك، ويأخذ صبغة انفعالية اجتماعية، وهي عبارة عن اهتمام أو اختيار أو تفعيل، أو حكم يصدره الإنسان على شيء ما، مهتدياً بمجموعة من المبادئ والمعايير التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه (الشرقاوي، ٢٠٠٥)

ويرى الجلاد (١٩٩٩) بأن القيم: "نظام يقوم على مجموعة من المعتقدات الربانية، يؤمن بها الفرد، ويتمثلها المجتمع، وينبثق عنها سلوك محكوم بمجموعة من الأحكام المستوحاة من الشريعة الإسلامية، بغية الرقي بحياتهم المادية والروحية، ويتحدد من خلالها مجموعة من المعايير للحكم على الأشياء، والأشخاص، والأفكار، وعلى أنماط السلوك، من حيث كونها مرغوباً فيها، أو مرغوباً عنها".

أما في أدبيات الإدارة، فهناك اتفاق عام على أن القيم، هي تفضيلات، أو معتقدات عامة، تحدد ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب. كما أن هناك اتفاقاً عاماً على أنها مكوّن من مكونات الثقافة التنظيمية، تتبع من المعتقدات، والافتراضات الراسخة، وتؤثر في السلوك المشاهد. وقد تم الربط بين القيم والثقافة التنظيمية، حيث اعتبرت الثقافة، أنها الكل المعقد المكون من ثلاثة مستويات، من حيث الوضوح والحضور. ففي العمق، تتوي الاعتقادات العميقة حول الكون، والإنسان، والحياة، والغرض من الحياة، وما بعد الموت، وهي معتقدات، قلما يناقشها الإنسان، كما أنها لا تتغير بسرعة، إذ إنها تكمن في طبقات اللاوعي. وفي المستوى الثاني، تقع القيم. ولذلك فهي أكثر قابلية للتغيير من الاعتقادات الراسخة. أما المستوى الثالث، فهو الجانب المرئي من الثقافة، أو

السلوك المشاهد والمنتجات المادية، بما في ذلك اللغة، والرموز، والطقوس. ويستنتج من هذا، أن القيم ليست شيئاً ملموساً، بل بنية مفاهيمية، يستدل عليها من تحليل أنماط السلوك اللغوي، والبحثي، والإداري في المنظمة، وكذلك من خلال المنتجات التنظيمية، مثل المباني، والوثائق، والاحتفالات، والرؤية والرسالة، وما إلى ذلك. وتكون المنظمة في أفضل حالاتها، عندما يكون هناك انسجام بين المستويات الثلاث. ولكن هذا لا يعني الجمود والسكون، فهذا ضد طبيعة الأشياء. لذلك يجب تقصي أي توتر بين هذه المستويات الثلاثة، وتحديد الفجوات بينها، لإعادة العلاقة بينها، من خلال إعادة التفسير و"التفاوض بينها"، والوصول إلى حالة استقرار جديدة وهكذا. وهذا يتطلب تشجيع العاملين ليحددوا نظامهم القيمي، وفهم النظم القيمية للآخرين (Alqarioti & Alenezi, 2004). يتضح من ذلك أن القيم عوامل هامة في تحديد سلوك الفرد، كما أنها تقف وراء كل نشاط إنساني، وترتيب القيم يُظهر تفضيلات الشخص، وبالتالي إمكانية التنبؤ بسلوكه، مع التأكيد هنا أنه إذا أردنا فهم شخصية الإنسان وسلوكه، فإنه ينبغي أن ندرس منظومة القيم لديه، فالقيم التي يتبناها الأشخاص، عوامل هامة محددة لسلوكهم.

إن مصادر القيم هي أساساً ثقافة المجتمع، وموجودة لدى معظم الناس. وأنها تتنظم بعضها مع بعض، لتشكل نظاماً قيمياً، يتحكم بسلوك الفرد، ويقرره ويوجهه، إضافة إلى أنها قابلة للنقل من جيل إلى جيل، من خلال الثقافة والمجتمع. أو من خلال فلسفة المجتمع، المنبثقة من الفلسفة الاجتماعية العامة له. أما مصدر القيم التنظيمية، فهي فلسفة المنظمة، وتوجهاتها، وغاياتها، التي يبلورها عادة الآباء المؤسسون للمنظمة. ومعنى ذلك أن النظام القيمي لمنظمة ربحية مثلاً، سيختلف عن النظام القيمي لمنظمة خدمية. المنظمة الربحية (عادة خاصة) تُعلي من شأن قيم التنافس، والكسب والربح، وتقيس الأمور بهذا المقياس، بينما ستُعلي المنظمة الخدمية؛ (عادة حكومية) من قيمة الخدمة والمساعدة. وسيختلف النظام القيمي لمنظمة عابرة للجنسيات، عن النظام القيمي لمنظمة محلية، وهكذا (Celep, 2004).

مكونات القيم:

إن المستقرئ لمفهوم القيم، يجد أن الرأي الأكثر شيوعاً بالنسبة لمكونات القيم، أنها تتكون من ثلاثة أبعاد هي:

- البعد المعرفي: ويشمل المدركات، والمفاهيم، والحقائق، والمعارف. فالمكون المعرفي، يقصد به ما لدى الفرد من خبرات ومعلومات، يكون قد كوَّنها حول موضوع معين.

- البعد الوجداني: ويشمل الشحنة الانفعالية لدى سلوك الفرد، وميله في الموقف الذي تنشط فيه القيم، ومعياره التقدير، فيعكس التعلق بالقيمة والاعتزاز بها.

- البعد السلوكي: ويتمثل في الكيفية والطريقة التي يجب أن يسلكها الفرد، تجاه موقف معين، ومعياره الممارسة الفعلية للقيمة (ناصر، ٢٠٠٦).

ومما سبق يُلاحظ أن هذه الأبعاد متداخلة ومتفاعلة فيما بينها، ويتأثر تفاعلها بالإطار الاجتماعي الثقافي السائد في المجتمع المحيط، حيث تُعتبر هذه المكونات، نتاجاً اجتماعياً، يكتسبها ويتقبلها الفرد، من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي يمرُّ بها. ومن خلال وظائف القيم على المستوى الفردي والمستوى الاجتماعي، نلاحظ أن القيم تُعتبر نظاماً تتعلق بالاختيار والفعل، وهي مكتسبة من الفلسفة الاجتماعية للمجتمع، لأنها تبنى على معايير وأحكام، تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات الفردية والاجتماعية، بحيث تمكنه من اختيار أهداف وتوجهات لحياته، يراها جديرة لتوظيف إمكانياته، وتتجسد في القيم من خلال الاهتمامات، أو الاتجاهات، أو السلوك العملي أو اللفظي، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (البطش والطويل، ١٩٩٠).

القيم الشخصية والتنظيمية:

يشير تعبير "القيم التنظيمية" إلى عدد محدود من القيم التي تشكل النظام القيمي للمنظمة. والنظام القيمي المثالي للمنظمة، هو النظام المتناسك Coherent، أي الذي يتسم باستمرارية نسبية واتساق، دون أن يكون جامداً جداً

أو فضفاضاً، ذلك أن التغيير أمرٌ لا بدّ منه، ولا بدّ أن يصاحبه تكيف وتعلم، ولكن على ألا يكون ذلك بشكل هزات عنيفة. فالقيم التنظيمية تجسّد للمعتقدات الراسخة، ومؤشر على السلوك المشاهد والمنتجات. بعكس القيم الشخصية، فالقيم التنظيمية لها سلطة ومشروعية، وعلى أعضاء المنظمة المواءمة بين منظوماتهم الشخصية، والمنظومة القيمية للمنظمة. هذا التوافق يُمكن الفرد من الوصول للمصادر، ومن الاستمرارية (Foot & Johnson, 2005).

فالقيم التنظيمية يقررها فريق الإدارة العليا، ويضمّنونها بشكل صريح في وثائق المنظمة. يُعرّف هذا الشكل الصريح من القيم عند بعض المفكرين بالقيم التنظيمية المتبناة Espoused Values، فهذه القيم المنصوص عليها في الوثائق، تمثل قدراً من الإجماع بين أعضاء فريق القيادة العليا في المنظمة (وأحياناً من يُعرفون بالآباء المؤسسين) ذلك أن هؤلاء صلاحيات إدارة المنظمات لتحقيق أهدافها، وبهذا تستخدم القيم التنظيمية كوسيلة لتوجيه السلوك التنظيمي، بدلاً من التحكم البيروقراطي. وهؤلاء القادة يبنون هذه القيم عبر جميع الوحدات والدوائر التنظيمية. ولكن المشكلة أن هذه القيم نفسها ستخضع للتغيير لاحقاً وربما من قبل هؤلاء القادة أنفسهم، وستمارس من قبل الأعضاء العاملين الذين قد لا يتبنون بالضرورة هذه القيم. ومن ناحية ثانية، قد لا يكون لهذه القيم التأثير المتوقع عندما توضع للتطبيق والممارسة. من ناحية ربما يضع كبار القادة قيماً جذابة لأصحاب المصالح في المنظمة وللمعنيين (مثل الزبائن، وفي حالة المدارس الطلاب وأولياء الأمور) وحملة الأسهم أو المؤسسات الأخرى. وقد توضع القيم دون وجود بُنى تنظيمية لاحتضانها، بل وقد تكون القيم المتبناة مجرد زيف وتضليل لإضفاء الشرعية، وأحياناً قد توضع تلك القيم على أمل أن تتحقق فيما بعد. وقد يُفترض أحياناً أن تلك القيم التنظيمية تتضمن كتحصيل حاصل للقيم الشخصية للعاملين. وهناك من يرى أن المنظومة القيمية للمنظمة هي محصلة تفاعل معقد، يمثل فيه أعضاء القيادة العليا مجرد طرف فاعل، ولكنها في النهاية لا تمثل قيم المنظمة تماماً، وهذا الأمر سيؤدي إلى إشكالات من ضمنها الصراع القيمي (Chughtai & Zafarm, 2006).

وهناك من يرى أنه بينما تمثل القيم المتبناة قيم القيادة العليا، فإن العاملين يعززون للمنظمة قيماً من منظورهم هم، ويعرف هذا الشكل من القيم، بالقيم المعزوة Attributed Values أي التي يعزوها الأعضاء للمنظمة. ويضيف أصحاب هذا الرأي أنه لا أهمية لقيم لا يمنحها العاملون أهمية. ومن ناحية أخرى، فهناك من يرى أن القيم المتبناة قد تصبح مع الأيام جزءاً من الماضي، وقد يتم نسيانها حتى لو استمرت في الوثائق، إذ تحل محلها قيماً أخرى ضمنية، عند اتخاذ القرار، وهذا الشكل يعرف بالقيم الممارسة Practiced Values. ويطلق البعض على القيم التنظيمية، القيم المشتركة Shared Values التي تصبح مشتركة من خلال الأعراف والتقاليد والممارسات، بحيث يتشاطر أكبر عددٍ من الأعضاء تلك القيم، وبحيث تضيف أهمية كبرى على تلك القيم، وينظر إليها باحترام بالغ (Henkkin & Holliman, 2009).

ويدعو علماء الإدارة إلى التواءم بين المنظومة القيمية الشخصية للعاملين التي قد تختلط بالقيم المعزوة، وبين القيم المتبناة. وقد وضعت نماذج لقياس ذلك، منها المقياس المعروف "الجذب - الاختيار - الترك" Attraction-Selection-Attrition (ASA) الذي ينص على أن العاملين يتم جذبهم واختيارهم وتركهم المنظمة في ضوء درجة التوافق بين منظومتهم القيمية الشخصية والمؤسسية. ويُحدّرون من الفجوة القيمية بين القيادات والأعضاء، لأنه وإن كان القادة يمتلكون الصلاحيات والسلطات، إلا أنه لا مفرّ لديهم من الاعتماد على الأعضاء للتنفيذ، والمسألة تصبح أصعب؛ إذا كان هؤلاء يمتلكون المعرفة، والمهارة، والمؤهلات وربما التأثير (Kondalkar, 2007).

الصراع (المصطلح والمفهوم)

بداية لبدء من الإشارة إلى مصطلح الصراع ومدلول هذا المصطلح لغةً واصطلاحاً، فمصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية (Conflicts) التي تعني عدم الاتفاق، أو التناظر أو التعارض أو الخلاف، وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات

مع بعضها البعض مما يؤدي إلى إثارة الصراع. "أما الصراع لغة: هو النزاع والخصام أو الخلاف، والشقاق" (العميان، ٢٠٠٢: ٣٦٣).

أما الصراع اصطلاحاً: فقد وردت تعريفات كثيرة نذكر منها:

لقد عرف روبنز (Robbins, 2007: 517) الصراع بأنه: "العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر، يؤثر سلباً أو يوشك على أن يؤثر سلباً نحو ما يهتم به الطرف الأول".

أما الصراع القيمي فقد عرفه أحمد وعبد المعطي (١٩٧٨) على أنه: 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: ٧٥).

نشأة الصراع ومراحله:

يبدأ الصراع داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتمام الفرد واهتمامات الجماعة، وعندما يشعر الفرد بهذا التعارض فإنه يعتقد أن تصرفات الآخرين سوف تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته، وبالفعل يقوم الآخرون ببعض التصرفات التي تعترض اهتمامات الفرد، يكون نتيجتها حدوث الصراع بين الفرد وبين الآخرين. ويمر الصراع بعدة مراحل سواء على المستوى الفردي أو على المستوى التنظيمي كالآتي:

- مرحلة الصراع الكامن: وهي المرحلة التي لا يدرك فيها الأطراف وجود صراع ظاهر، وتتمثل بعدم الرضا عن الوضع الراهن، وقد لا تكون سبباً في بدء الصراع. وهناك بعض الظروف السابقة التي قد ترتبط بالصراع الكامن وتخلق الفرص المناسبة لظهور الصراع، مثل الاعتماد المتبادل في العمل، والسياسات التنظيمية غير المحددة، وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد، والاختلاف حول أهداف المنظمة، وصعوبات الاتصال، والقيم الشخصية لأفراد التنظيم، ففي مثل هذه الظروف ينشأ الصراع.

- **مرحلة إدراك الصراع:** في هذه المرحلة تتم بلورة الشخص أو الجماعة لموضوع الصراع وتشخيص الأمور لإدراك السبب الذي أدى إليه، ومن ثم تكوين الموقف والاستجابة له بشكل ما.
- **مرحلة الشعور بالصراع:** في هذه المرحلة تشعر الأطراف المتصارعة إلى جانب أنها على وعي بوجود الصراع، بحالة من التوتر والغضب والانزعاج، وقد لا يشعر أحد الأطراف بهذه الحالة، ويكون الصراع في هذه المرحلة شخصياً ويمكن تهدئته أو تخفيفه.
- **مرحلة إظهار الصراع:** وذلك عندما تصل الأمور إلى ذروتها، ويبدأ كل طرف من الأطراف بإظهار صورة مختلفة من السلوك أثناء المناقشة، أو أي موقف من مواقف الصراع سلباً أو إيجاباً، ويحتمل أن تحتوي هذه المرحلة على استعدادات لحل الصراع من خلال الأساليب المختلفة.
- **مرحلة مخرجات الصراع:** وهذا يتصل بظروف ما بعد ظهور الصراع، سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو الكبت، فإذا كانت نتائج إدارة الصراع مُرضيةً لطرفي الصراع، فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد والجماعات، أما إذا انتهت إدارة الصراع إلى حل لا يرضي الطرفين، فسيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع، وهذه الحالات الكامنة من الصراع تتجمع وتتراكم في أشكال جديدة وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة (Robbins, 2007).

ومن الملاحظ أن ممارسة عملية اتخاذ قرارات قيمية لا يتوقف فقط على الحقائق المجردة التي يحصل عليها الإداري، أو على تمرير هذه الحقائق عبر الحاسبات الإلكترونية، فذلك لن يؤدي إلى إنقاذ الإداري من ممارسة عملية اتخاذ القرارات القيمية اللازمة، حيث إن القرار ذا الأبعاد القيمية من اختصاص مخلوق حي، له بعده البنائي المعنوي والقيمي والمعرفي والثقافي، أي أن له إطاره الحضاري الذي يعيشه وينطلق منه في صنع قراراته وبلورتها، وأن أثر القيم على ممارسة عمل الإداري التربوي يمكن لمسه، ويصبح بالأطر أكثر

وضوحاً عند صنع السياسات التربوية، وما يتطلبه ذلك من مراعاة ارتباطاتها بالأطر الاجتماعية، وبالأيدولوجية السياسية، وبالأبعاد المعرفية. "ولأن العملية التربوية بمختلف قطاعاتها مليئة بالقيم، فإن العاملين فيها، ونخص الإداريين منهم، يجب أن تتوافر لديهم معرفة متعمقة في مجال دراسة القيم، تفوق المعرفة التي يمتلكها أشخاص عاديون. فالتصرف وفق تفكير عميق يتطلب من الفرد مراقبة مستمرة لما يعمل، وللكيفية والطريقة التي يؤدي بها عمله، ولدواعي هذا العمل وأسبابه" (Hodgkinson, 1987: 103).

كما وأن انهماك الإداريين بالتعامل مع ما هو كائن ومع قضايا العمل اليومية قد يشغلهم أحياناً عن ضرورة الاهتمام والعناية ببعد معتقدات الأفراد وقيمهم والعناية بضرورة تكامل هذه المعتقدات والقيم وتناغمها باعتبار أن ذلك ضروري لانسجام سلوكياتهم واستقرارها، وأن مثل هذا الاهتمام يعتبر عنصراً هاماً للحصول على مكانة قيادية في الجماعات (Eckman, 2004).

ولذا فإن على إداريي النظم التربوية، أن يدركوا أهمية البعد القيمي في حياة العاملين، ومرتبات ذلك على سلوكياتهم وعلى النظام نفسه، فالقيم وبالرغم مما تتصف به من ترسخ وتأصل؛ إلا أن ذلك يبقى ضمن إطار من النسبية. بمعنى أن البعد القيمي للإنسان ليس جامداً في جميع مكوناته، خاصة وأن الأجيال الجديدة التي تلتحق سنوياً للعمل في النظام التربوي، تحضر معها قيمها التي قد لا تتفق بالضرورة مع قيم من سبقوهم في العمل، أو مع زملاء عملهم الحاليين. فالعاملون الشباب يولون اليوم أهمية للحرية الشخصية، ولل فردية، وللانفتاح. وهذا يعني أن الإدارة التربوية ملزمة بتفهم هذه القيم وبالاهتمام بالتعامل الفاعل معها، إذا ما أريد لمثل هذه القوى الشابة المتحمسة أن تستمر في وجودها في النظام، كأحد عناصره المنتجة (Cherrington, 1979).

دور الإدارة في إدارة الصراع:

تزايد الاهتمام العالمي بموضوع الصراع من جميع النظم الإدارية، نتيجة التقدم العلمي، والتسارع التكنولوجي، والتطور الاجتماعي والاقتصادي، الذي

انعكس على المجتمعات المختلفة ومؤسساتها، ولتصاعد تفاعل الأفراد والجماعات لإنجاز الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسات لبلوغها. وفي السنوات الأخيرة ارتبط مفهوم الصراع بين الدول بعلم السياسة، كما أن الصراع التجاري والتسويق لازم للاقتصاديين، في حين استأثر الصراع فيما بين الأفراد والجماعات للنوع البشري باهتمام بالغ من علماء الاجتماع (Rahim, 2001).

وعلى الرغم من الدراسات العديدة التي أجريت في مجال الصراع التنظيمي للتعرف إلى طبيعته وأشكاله ومستويات حدوثه ومصادره والحلول الناجمة لإدارته، إلا أنه ما يزال هناك قصور في الأدب الإداري حول الخلفية المفترضة لوظيفة الصراع التنظيمي، والكيفية التي يمكن أن يسترشد بها الإداري عملياً في كيفية تخفيض الصراع، أو تقويته، أو الاسترشاد بكيفية توقع حدوث الصراع في بعض مستوياته، واقتصر ذلك الأدب على تصميم استراتيجيات لإدارة الصراع كأساليب سلوكية، قد تعود بالفائدة على الإداريين والأكاديميين، وتعينهم في كيفية إدارة الصراع وفق طبيعة المواقف الصراعية المختلفة بين الأفراد وداخل الجماعات (Rahim, 2001).

ففي دراسة عبد الستار (٢٠٠٧) التي هدفت إلى معرفة الإطار القيمي المرجعي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة، وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظرهم، وتأثر تلك القيم بمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة التعليمية بالنسبة للمديرين، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٠٠) مدير في مديرتي عمان الثالثة والرابعة في محافظة العاصمة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن أنماط القيم السائدة لدى مديري المدارس في مديرية عمان الثالثة والرابعة هي بدرجة مرتفعة. وأن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس في مديرية عمان الثالثة والرابعة جاء بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة هامة وذات دلالة إحصائية للإطار القيمي المرجعي لمديري المدارس في مستوى الأداء، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية للإطار القيمي المرجعي تعزى إلى متغير الجنس، ولصالح الذكور، والمؤهل العلمي، ولصالح المؤهل العلمي دكتوراه، والخبرة العلمية، ولصالح الخبرة ١٠ سنوات فأكثر.

كما هدفت دراسة الزهراني (٢٠٠٩) إلى بيان التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية، وذلك من خلال تحديد المقصود بالتوافق القيمي ودوره في العملية الإدارية بشكل عام، ومعرفة أثر القيم الشخصية على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى التعرف على أثر القيم التنظيمية على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي، وأخيراً طرح نموذج مقترح لتحقيق التوافق القيمي بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي السعودية. وتوصلت الدراسة إلى: أن للقيم التنظيمية والقيم الشخصية تأثيراً مباشراً على أداء السلوك القيادي في منظمات العمل التربوي، وأن التعارض بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية يؤدي إلى صراع قيمي وتنظيمي، مما يقلل الإنتاجية ويؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين، وأن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد، تعتبر مصدراً أساسياً لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء، وأن نموذج التوافق يقوم على مبدأ الجمع بين الأنساق القيمية: القيم الشخصية والقيم التنظيمية.

كما أجرى الطعاني (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى معرفة المنظومة القيمية لمديري المدارس في الأردن وعلاقتها بالجنس، والمؤهل، والخبرة، ومستوى المدرسة. بلغت عينة الدراسة (١٢٠) مديراً ومديرة، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن ترتيب أنماط القيم السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم، حسب درجة أهميتها على النحو الآتي: (قيم الانتماء، قيم الامتثال، قيم الخيرية، قيم الدعم، قيم الاستقلالية، قيم القيادة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمستوى المدرسة ولصالح مديري المدارس الثانوية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

وكذلك أجرى ياسين (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى الكشف عن مظاهر الصراع القيمي ومصادره لدى طلبة جامعة طيبة في المدينة المنورة في ضوء

التغيرات العالمية المعاصرة، بلغت عينة الدراسة (٢٠٠٠) طالب وطالبة من مرحلة البكالوريوس في جامعة طيبة، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن الصراع القيمي لدى طلبة جامعة طيبة بشكل عام كان بدرجة عالية، وأن طلبة جامعة طيبة ذكوراً وإنثاً لديهم الدرجة نفسها من الصراع القيمي في المجال الاجتماعي، وأن طالبات جامعة طيبة لديهن درجة الصراع القيمي في المجال الثقافي والفكري والاقتصادي أعلى من درجة الصراع القيمي عند الطلاب الذكور، وأن طلبة جامعة طيبة ذوي التخصصات العلمية لديهم درجة صراع قيمي في المجال الاجتماعي والاقتصادي أعلى من الطلبة ذوي التخصصات الإنسانية، وأن مصادر الصراع القيمي تظهر لدى طلبة جامعة طيبة بشكل عام بدرجة كبيرة.

وفي دراسة أبو سنييه والبياني (٢٠١٤) التي هدفت إلى الكشف عن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلم ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة مديري المدارس الثانوية الحكومية للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وأن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم كان متوسطاً، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح الإناث، وتبعاً لمتغير الرتبة، ولصالح رتبة خبير، وتبعاً لمتغير المنطقة، ولصالح عمان الثانية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الخبرة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم تبعاً لجميع المتغيرات.

كما أجرى برووير وزملاؤه (Brewer et al., 2002) دراسة في جنوب

استراليا هدفت إلى اختبار العلاقة بين دور الجنس والحالة التنظيمية وسلوك إدارة الصراع للذكور والإناث في ثلاث منظمات متشابهة، وشملت الدراسة عينة من (١١٨) فرداً، وبمقارنة الدور، وجد أن دور الإناث سجل درجة أعلى في نموذج التجنب للصراع، بينما وجد أن للذكور دوراً مسيطراً في نموذج إدارة الصراع، وسجلت الدراسة للإدارة الدنيا دوراً هاماً في الالتزام والطاعة وتفادي الصراع، بينما كان للإدارة العليا دور مهم في نموذج احتواء الصراع.

كما قام ونتر (Winter, 2009) بدراسة في بريطانيا حول ما يعرف بـ "الإدارة العامة الجديدة Managerialism" في الجامعات، بتأكيدا على التفاف الأكاديميين حول قيم المؤسسة وأهدافها، حيث أدى هذا الالتفاف إلى انقسامات في الهوية الأكاديمية في التعليم العالي. ومن ذلك ما يعرف بالانقسام بين قيم "الشخص - المؤسسة" أي درجة توافق معتقدات وقيم الأكاديميين أو عدم توافقها مع الخطاب الإداري السائد في المؤسسة. وشملت عينة الدراسة (١٢٦) عضو هيئة تدريس من عدة جامعات بريطانية، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها: أن هناك برامج لهؤلاء القادة في الجامعات البريطانية، يحتاجها القادة الأكاديميون للظهور من خلال الكلمات والأفعال، بأنهم يفهمون النظام القيمي الأكاديمي. ومن أجل ذلك فهم بحاجة لبوابة رؤية للمؤسسة تكون مقبولة وذات معنى للقيادات العليا وللأكاديميين. ويتطلب ذلك التمسك بمنظومة القيم الأكاديمية، وفي نفس الوقت وضع النشاط التعليمي والبحثي في سياق الظروف الراهنة، كما أنه يتطلب انخراط الهيئات الأكاديمية والإدارية والعامة في بلورة رؤية الجامعة، والقيم التي ستشكل هوية المؤسسة في المستقبل.

كما هدفت دراسة زيوبان (Zupan, 2012) إلى بيان قيم القادة في نمط الصراع ضمن الاستراتيجيات التي يتبعونها، وقد استخدمت المقابلات مع (٣٠) مدير مدرسة في منطقة تورنتو بكندا، وانطلقت هذه الدراسة من الافتراضات، فيما يتصل بقيم القادة تؤثر في نمط الصراع الذي يخبرونه، والاستراتيجيات التي يتبعونها، بالإضافة إلى نمط الصراع الذي يخبره القادة يعتمد على مفهوم

القادة للقيم. وبناء على تلك الافتراضات توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: القيم مرتبطة ارتباطاً كبيراً باتخاذ القرار، وأن هناك شبه إجماع على أن للقيم دوراً كبيراً في حياتهم كقادة. كما أن هنالك اتفاقاً على أن القادة يجب أن يدركوا قيمهم لما لها من تأثير على القرارات وعلى حياة الآخرين، وكذلك عليهم التدبر في قيمهم وتقييمها وإعادة تقييمها، وأن صراع القيم يحدث باستمرار أثناء أداء العمل، ويعزونه إلى اختلاف المنظومة القيمية، أو سوء التفاهم الشخصي، أو سوء الاتصال. أما الجهات التي يتم معها الصراع فهي: الطلاب، والمعلمون، والآباء، والمشرفون، والإداريون، ومجالس الأمناء.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

يتضح من الدراسات السابقة: أنها اهتمت بموضوع الصراع القيمي بالنسبة للأفراد والجماعات في المجتمع، فمنهم من قام بدراسة القيم الشخصية والقيم التنظيمية كدراسة الزهراني (٢٠٠٩) ومنهم من درس إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي كدراسة أبو سنييه والبياني (٢٠١٤)، ومنهم من سعى لمعرفة المنظومة القيمية والإدارية لمديري المدارس وعلاقتها ببعض المتغيرات كدراسة الطعاني (٢٠١٠). بالإضافة إلى الدراسات الأجنبية التي بينت تسييس الروابط المجتمعية في مواجهة صراع القيم، واختبار العلاقة بين الحالة التنظيمية وسلوك إدارة الصراع، إضافة إلى التفاف الأكاديميين حول قيم المؤسسة وأهدافها، وأخيراً قيم القادة في نمط الصراع ضمن الاستراتيجيات التي يتبعونها كدراسة (Brewer et al., 2002)، ودراسة (Winter, 2009)، ودراسة (Zupan, 2012). ومن خلال ذلك اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث أنها تهتم بموضوع القيم وصراعه لدى الطلبة، والمديرين وأعضاء هيئة التدريس، وأفراد المجتمع، ولكنها تختلف عنها من حيث إنها تتناول موضوعاً في غاية الأهمية وهو الصراع القيمي لدى القادة التربويين في الأردن، وتختلف أيضاً في الفترة الزمنية، والمجتمع والعينة والأداة

التي ستستخدم لأغراض هذه الدراسة. وستحاول هذه الدراسة التعرف إلى الصراع القيمي الذي يواجهه القادة التربويون في الأردن.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

اتباع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث رصدت درجة الصراع القيمي لدى القادة التربويين في الأردن، وذلك من خلال عينة من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم (عجلون، جرش، ديرعلا).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم، (عجلون، جرش، ديرعلا)، البالغ عددهم (٣٣٥) قائداً تربوياً بواقع (٧٢) مشرفاً تربوياً و (٢٦٣) مدير مدرسة، للعام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦ كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة (القادة التربويين) وفقاً للمديرية

المديرية	مشرف تربوي	مدير مدرسة	العدد
عجلون	٣٠	١١٤	١٤٤
جرش	٢٥	٨٠	١٠٥
ديرعلا	١٧	٦٩	٨٦
المجموع	٧٢	٢٦٣	٣٣٥

عينة الدراسة:

اختار الباحث عينة عشوائية طبقية مؤلفة من (١٣٤) فرداً من القادة التربويين من مديريات (عجلون، جرش، ديرعلا)، يمثلون نسبة (٤٠٪) من مجتمع الدراسة، والجدول الآتي يبين توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

الجدول رقم (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة (القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم، عجلون، جرش، دير علا) وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الجنس، الوظيفة

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية %
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٩	٢١,٦
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	٣٧	٢٧,٦
	١٠ سنوات فأكثر	٦٨	٥٠,٧
	المجموع	١٣٤	١٠٠,٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٦٤	٤٧,٨
	ماجستير	٥٢	٣٨,٨
	دكتوراه	١٨	١٣,٤
	المجموع	١٣٤	١٠٠,٠
الجنس	ذكر	٨٢	٦١,٢
	أنثى	٥٢	٣٨,٨
	المجموع	١٣٤	١٠٠,٠
الوظيفة	مشرف	٤٥	٣٣,٦
	مدير	٨٩	٦٦,٤
	المجموع	١٣٤	١٠٠,٠

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بجمع البيانات من أفراد العينة، وتم بناء أداتين تمثلتا باستبانة لمعرفة واقع الصراع القيمي بين المنظومة القيمية للقادة التربويين وبين المنظومة القيمية التنظيمية، واستبانة لمعرفة واقع الصراع القيمي بين المنظومة القيمية للقادة التربويين وبين المنظومة القيمية للمديرين، في مديريات التربية والتعليم (عجلون، جرش، دير علا)، وذلك استناداً لمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وقد تم التحقق من صدقهما بعد عرضهما على عدد من المختصين بلغ عددهم (١٢) محكماً، وتم الأخذ

بملاحظاتهم بشأن الفقرات التي يقل نسبة الموافقين عليها عن (٧٥٪). وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين الخاصة بتعديل بعض الفقرات، وإضافة أو حذف بعضها الآخر، واشتملت الصورة النهائية للاستبانتين، استبانة واقع الصراع القيمي بين المنظومة القيمية للقادة التربويين وبين المنظومة القيمية التنظيمية (٨) فقرات، واستبانة واقع الصراع القيمي بين المنظومة القيمية للمشرفين التربويين وبين المنظومة القيمية للمديرين (١٢) فقرة. كما تم التحقق من ثبات أداتي الدراسة بطريقتين هما: طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وكانت قيمة الثبات (٠,٨٨) لاستبانة القادة التربويين والمنظومة القيمية التنظيمية، و (٠,٩٠) لاستبانة المنظومة القيمية للمشرفين التربويين والمنظومة القيمية للمديرين. ثم بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار على عينة بلغت (٢٥) مشرفاً تربوياً، و (٢٥) مدير مدرسة، بفارق زمني مقداره أسبوعان، وكانت قيمة الثبات لاستبانة القادة التربويين والمنظومة القيمية التنظيمية (٠,٩١) و (٠,٨٧) لاستبانة المنظومة القيمية للمشرفين التربويين والمنظومة القيمية للمديرين، وقد اعتبر الباحث ما تحقق للمقياس بصورته النهائية من دلالات صدق وثبات كافياً لأغراض الدراسة الحالية. وقد أعطي لكل فقرة في الاستبانتين وزناً، بحيث تعطى لكل فقرة خمس درجات، ووضعت لكل درجة علامة وهي: بدرجة كبيرة جداً (٥) علامات، عالية (٤) علامات، متوسطة (٣) علامات، متدنية (علامتان)، متدنية جداً (علامة واحدة). وتم اعتماد نتائج التفسير التالية:

متدنية جداً	من ١,٠٠ - أقل من ١,٨٠
متدنية	من ١,٨٠ - أقل من ٢,٦٠
متوسطة	من ٢,٦٠ - أقل من ٣,٤٠
عالية	من ٣,٤٠ - أقل من ٤,٢٠
عالية جداً	من ٤,٢٠ - ٥,٠٠

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ونصه: "ما درجة الصراع القيمي لدى القادة التربويين في الأردن من وجهة نظر القادة أنفسهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات واقع الصراع القيمي ككل، وكل مجال من مجالاتها، والجدول رقم (٣) يبين ذلك.

الجدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الصراع القيمي ككل، وكل مجال من مجالاتها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	الصراع بين المنظومة القيمية للقادة التربويين وبين المنظومة القيمية التنظيمية	٣,٥٠	٠,٥٢	١	عالية
٢	الصراع بين المنظومة القيمية للمشرفين التربويين وبين المنظومة القيمية للمديرين	٢,٧٣	٠,٥٣	٢	متوسطة
	واقع الصراع القيمي ككل	٣,٠٤	٠,٤٥		متوسطة

❖ الدرجة الدنيا (١) والدرجة العليا (٥).

يُلاحظ من الجدول رقم (٣) أن درجة الصراع القيمي لدى القادة التربويين في الأردن كانت (متوسطة) بمتوسط حسابي (٣,٠٤) وانحراف معياري (٠,٤٥)؛ حيث جاء المجال الأول (الصراع بين المنظومة القيمية للقادة التربويين وبين المنظومة القيمية التنظيمية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥٠) وانحراف معياري (٠,٥٢) وبدرجة تقدير (عالية)، تلاه في المرتبة الثانية المجال الثاني (الصراع بين المنظومة القيمية للمشرفين التربويين وبين المنظومة القيمية للمديرين) بمتوسط حسابي (٢,٧٣) وانحراف معياري (٠,٥٣) وبدرجة تقدير (متوسطة).

ويعزو الباحث حصول "درجة الصراع القيمي لدى القادة التربويين في الأردن" ككل على درجة (متوسطة) ربما إلى التدريب الذي يتلقاه هؤلاء القادة خلال مسيرتهم الوظيفية التي تزدهم بالدورات التدريبية، وتبنى أساساً بما يتفق مع النظام القيمي لوزارة التربية والتعليم، وربما إلى طول فترة الخدمة التي يقضيها الموظف كي ينتقل إلى المراكز القيادية، مما يوجد نوعاً من التآلف والانسجام، بين قيم الفرد وقيم المؤسسة، وربما أيضاً من منطلق ديني، ومن مبدأ "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته". وتتسجم هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو سنيته والبياني (٢٠١٤) التي أشارت إلى أن مستوى إدارة مديري المدارس الثانوية للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وأن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم كان - أيضاً - متوسطاً.

أما سبب وقوع المجال الأول "الصراع القيمي بين المنظومة القيمية للقادة التربويين وبين المنظومة القيمية التنظيمية" التي جاءت في المرتبة الأولى، وبدرجة تقدير (عالية) يعزو الباحث ذلك ربما إلى اختلاف أهداف كلا الفريقين، فالمنظمات تسعى دائماً لتحقيق أعلى المكاسب المادية والمعنوية، فهي تضع لنفسها قيماً تعود عليها بالنفع الجزيل، وغالباً هذا ما يهتمها، بينما نجد أن لدى القادة التربويين من القيم الإنسانية والاجتماعية التي تنظر بشكل شمولي إلى مصالح الجميع، سواء مصالح العاملين، أو مصلحة المنظمة. كيف لا وهم قادة المجتمع، وقادة التغيير فيه، ويسعون بكل جدٍ واجتهاد إلى تحقيق قيم العدل والمساواة. وقد تشابهت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ياسين (٢٠١٤) التي أشارت إلى أن الصراع القيمي لدى طلبة جامعة طيبة بشكل عام كان بدرجة عالية. كما تشابهت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Winter, 2009) التي أشارت إلى أن القادة التربويين يتمسكون بمنظومتهم القيمية، مما يخلق الصراع مع المنظومة القيمية للمنظمات. وقد تشابهت هذه النتيجة أيضاً مع نتائج دراسة الزهراني (٢٠٠٩) التي أشارت إلى أن للقيم الشخصية والقيم التنظيمية، أثراً مباشراً على أداء السلوك القيادي في

منظمات العمل التربوي، وأن التعارض بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، يؤدي إلى صراع قيمي وتنظيمي، مما يقلل من الإنتاجية، ويؤدي كذلك إلى انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين.

أما وقوع المجال الثاني "الصراع بين المنظومة القيمية للمشرفين التربويين وبين المنظومة القيمية للمديرين" في المرتبة الثانية، وبدرجة تقدير متوسطة، فربما يعود إلى موقع ورؤيا كل منهما، فالمشرفون التربويون ينظرون إلى الأمور بمنظور شمولي يقوم على العدل والمساواة بين الجميع، (بحكم الموقع القيادي) فالمشرف التربوي يحاول تلبية حاجات الجميع قدر الإمكان، ويحاول التوفيق بين أهداف المنظمة التي يمثلها، وما بين حاجات المديرين، كيف لا وهو الشخص المؤتمن على الجميع، أما المديرون فمنظومتهم غالباً ما تنطلق من تحقيق مصالحهم الشخصية، ومن ثم تحقيق مصلحة المنظمة التي يعملون بها، وهذا ربما ما يولد الصراع ما بين منظومته القيمية والمنظومة القيمية للمشرفين التربويين. على الرغم من تشابه منظومتهم، فهم بالأصل أعضاء في وزارة التربية والتعليم أو مديرياتها، ولكن بحكم الموقع ومسؤولية كل منهما يحدث هناك تغير تفرضه ظروف الموقف. وقد تشابهت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Zupan, 2012) التي أشارت إلى أن صراع القيم يحدث أثناء أداء العمل، ويعزى إلى اختلاف المنظومة القيمية أو سوء التفاهم الشخصي أو سوء الاتصال، وأشارت كذلك إلى أن القادة يجب أن يدركوا قيمهم لما لها من تأثير على القرارات وعلى حياة الآخرين، لذلك عليهم التدبر بقيمهم وتقييمها ثم إعادة تقييمها.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالي الصراع القيمي، وفيما يلي عرض لذلك:

فقرات المجال الأول (الصراع بين المنظومة القيمية للقادة التربويين وبين المنظومة القيمية التنظيمية)

الجدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين على فقرات المجال الأول، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي**	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٤	ما يحول دون ارتقاء مدرستي الحالية إلى مستوى المدارس المتميزة هو أنها مدرسة تلبي الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم أكثر منها مدرسة للتعليم والتعليم.	٣,٩٩	١,٠٧	١	عالية
٣	يتم تعيين المديرين حالياً في المدارس العامة من منطلقات محسوبية وشللية.	٣,٨٧	١,٠٤	٢	عالية
٧	لا ترقى العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي إلى ما يجب أن تكون عليه.	٣,٨١	١,٠٠	٣	عالية
١	يتسم نظام الحوافز المتبع في وزارة التربية والتعليم بالضعف والجمود مقارنة بما هو متبع في الوزارات الأخرى.	٣,٦٦	١,٠٨	٤	متدنية
٢	يؤثر نظام التعيينات الجديد والمعتمد المفاضلة في التأثير الإيجابي على المخرجات في حال استمراره.	٣,٦١	١,٢٢	٥	عالية
٦	تشكل التعيينات الإدارية الحالية في المديرية والمدارس عائقاً في طريق انسيابية العمل.	٣,٢٣	١,٠٣	٦	متوسطة
٨	يرتقي سقف الحرية الأكاديمية في المدرسة إلى المستوى المطلوب.	٣,٠٣	١,٠٨	٧	متوسطة
٥	توجد رؤية محددة إستراتيجية للتعيينات الإدارية في مديريات التربية والتعليم.	٢,٧٩	١,٠٣	٨	متوسطة
	فقرات المجال الأول ككل	٣,٥٠	٠,٥٢		متوسطة

❖ الدرجة الدنيا (١) والدرجة العليا (٥).

يُلاحظ من الجدول رقم (٤) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (٢,٧٩) و(٣,٩٩) بدرجة تراوحت بين (متدنية) و(عالية). حيث جاءت الفقرة رقم (٤) التي نصت على "ما يحول دون ارتقاء مدرستي الحالية إلى مستوى المدارس المتميزة هو أنها مدرسة تلبى الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم أكثر منها مدرسة للتعليم والتعليم". في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٩) وبدرجة تقدير (عالية)، في حين جاءت الفقرة رقم (٥) التي نصت على "توجد رؤية محددة استراتيجية للتعيينات الإدارية في مديريات التربية والتعليم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٧٩) وبدرجة تقدير (متوسطة).

ويعزو الباحث وقوع الفقرة رقم (٤) في المرتبة الأولى، وبدرجة تقدير (عالية)، ربما إلى الواقع المعاش في الأردن، كون الأردن بلد شاب؛ غالبية أفراده ضمن سن التعليم، إضافة إلى الهجرات التي جاءت إلى الأردن ابتداء من الهجرة الفلسطينية والهجرة العراقية وأخيراً الهجرة السورية، مما فرضت على المدارس واقعاً جديداً؛ وهو قبول أعداد كبيرة من الطلاب، حيث بلغ عدد الطلبة في الشعبة الواحدة ما يربو على الخمسين طالباً، وهذا ينعكس على نوعية الخدمة المقدمة، أضف إلى ذلك ضعف الدعم المقدم لوزارة التربية والتعليم سواء في قطاع الأبنية المدرسية التي لا تتناسب مع زيادة أعداد الطلبة، أو في تعيينات المعلمين بسبب عدم توافر الأموال اللازمة لصرف الرواتب والنفقات المصاحبة. وقد تشابهت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ياسين (٢٠١٤) التي أشارت إلى أن مصادر الصراع القيمي تظهر لدى طلبة جامعة طيبة بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث وقوع الفقرة رقم (٥) في المرتبة الأخيرة، وبدرجة تقدير (متوسطة)، ربما يعود إلى ما تعانيه الأردن بشكل عام من شح الإيرادات، وقلة التمويل، مما ينعكس مباشرة على التعيينات في جميع قطاعات الدولة ومنها قطاع التربية والتعليم، الذي بدوره يلجأ إلى الترشيح في التعيينات الإدارية، لأن ذلك يبنى عليه نفقات إضافية.

فقرات المجال الثاني (الصراع بين المنظومة القيمية للمشرفين التربويين وبين المنظومة القيمية للمديرين).

الجدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين على فقرات المجال الثاني، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١٢	علاقات المشرفين بمدراء المدارس والمعلمين علاقة وثيقة.	٣,١٩	١,٠٠	١	متوسطة
١١	يحرص المشرفين على المشاركة في الأعمال الإدارية والإشرافية المختلفة.	٣,٠٩	٠,٨٧	٢	متوسطة
٩	يضع المشرفون في اعتبارهم رؤية الوزارة وسياساتها التربوية أثناء متابعة تنفيذ المنهاج.	٢,٨٧	٠,٩١	٣	متوسطة
١٠	تتصف أعمال اللجان داخل مديريات التربية والتعليم بالشكلية.	٢,٨٦	١,١٠	٤	متوسطة
٤	يشكو المديرون من الافتقار للدقة في تقدير أعمالهم الإدارية من قبل المشرفين.	٢,٨٢	٠,٩٦	٥	متوسطة
٥	يتذمر المديرون من كثرة الزيارات الإشرافية والتي تربك سير العمل في المدرسة.	٢,٧٣	١,٠٦	٦	متوسطة
٢	يشكو المشرفون من قلة الوقت الذي يتيح لهم للقاء المجتمع المحلي والمشاركة في وضع الحلول لمشاكل المدرسة.	٢,٦٨	١,٠٥	٧	متوسطة
٨	يحرص المشرفون على تطوير أدائهم باستمرار، من خلال الدورات التدريبية أو الدراسات العليا.	٢,٥٧	٠,٧٨	٨	عالية
١	يصمم الجدول الإشرافي والتدريبي وما يتعلق به بسلاسة ودون تذمر من المتدربين.	٢,٥٦	١,٠٨	٩	عالية
٦	يتلقى المشرفون بعثات للدراسات العليا في الجامعات الأردنية بهدف رفع كفاءتهم العلمية والعملية.	٢,٥٤	١,٠٠	١٠	عالية

تابع/ الجدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين على فقرات المجال الثاني، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي [*]	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٣	يحرص المشرفون على الإسهام في المعرفة في مجال تخصصاتهم من خلال البحث والتأليف.	٢,٥٠	٠,٨٦	١١	عالية
٧	يقوم المشرفين التربويين بمتابعة الأعمال المنوطة بالمديرين والمعلمين وكتابة التقارير.	٢,٣٤	٠,٩٤	١٢	عالية
	فقرات المجال الثاني ككل	٢,٧٣	٠,٥٣		متوسطة

❖ الدرجة الدنيا (١) والدرجة العليا (٥).

يلاحظ من الجدول رقم (٥) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني تراوحت بين (٢,٣٤) و(٣,١٩) بدرجة تراوحت بين (متوسطة) و(عالية). حيث جاءت الفقرة رقم (١٢) التي نصت على "علاقات المشرفين بمدراء المدارس والمعلمين علاقة وثيقة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,١٩) وبدرجة تقدير (متوسطة)، في حين جاءت الفقرة رقم (٧) التي نصت على أن "يقوم المشرفون التربويون بمتابعة الأعمال المنوطة بالمديرين والمعلمين وكتابة التقارير." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٣٤) وبدرجة تقدير (عالية).

ويعزو الباحث وقوع الفقرة رقم (١٢) في المرتبة الأولى، وبدرجة تقدير (متوسطة)، ربما يعود ذلك إلى دور المشرف التربوي الذي يقوم على متابعة أداء كل من المديرين والمعلمين والإشراف عليهم، أي علاقة بين سائل ومسؤول، وفي مثل هذا لابد من حدوث نوع من الصراع بينهما ولو بمستوى معين، مما ينعكس على تقييمهم.

كما يعزو الباحث وقوع الفقرة رقم (٧) في المرتبة الأخيرة، وبدرجة تقدير

(عالية)، ربما لأنها جاءت متطابقة مع مهام المشرف ولم تأت بجديد، وربما لأنها تتنافس مع دور المشرف الجديد، الذي يقوم على التطوير والتدريب، وبناء العلاقات الإنسانية، وتقديم العون والمساعدة للمديرين والمعلمين، لذلك جاءت هذه الفقرة بالمرتبة الأخيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ونصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين حول درجة الصراع القيمي ككل وكل مجال من مجالاتها تُعزى لمتغير: عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس، والوظيفة؟".

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين على الصراع القيمي ككل، وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس، والوظيفة)، والجدول رقم (٦) يبين ذلك.

الجدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين على الصراع القيمي ككل، وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس، والوظيفة)

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٩	٢,٩٧	٠,٤٧
	٥ - أقل من ١٠ سنوات	٣٧	٣,٠٦	٠,٤٩
	١٠ سنوات فأكثر	٦٨	٣,٠٥	٠,٤٢
	الكلية	١٣٤	٣,٠٤	٠,٤٥
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٦٤	٣,٠٩	٠,٤٢
	ماجستير	٥٢	٢,٩٦	٠,٤٨
	دكتوراه	١٨	٣,٠٩	٠,٤٣
	الكلية	١٣٤	٣,٠٤	٠,٤٥

تابع/ الجدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين على الصراع القيمي ككل، وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس، والوظيفة)

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	٨٢	٣,١٤	٠,٥٠
	أنثى	٥٢	٢,٩١	٠,٣٥
	الكلية	١٣٤	٣,٠٤	٠,٤٥
الوظيفة	مشرف	٤٥	٣,٠٩	٠,٤٣
	مدير	٨٩	٢,٩١	٠,٤٨
	الكلية	١٣٤	٣,٠٤	٠,٤٥

يُلاحظ من الجدول رقم (٦) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين على الصراع القيمي ككل، وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس، والوظيفة)، ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تم تطبيق تحليل التباين الرباعي (Four way ANOVA)، والجدول رقم (٧) يبين ذلك.

الجدول رقم (٧)

تحليل التباين الرباعي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين على الصراع القيمي ككل، وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس، والوظيفة)

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
عدد سنوات الخبرة	٣٧٧,	٢	١٨٨,	١,٠٦١	٣٤٩,
المؤهل العلمي	٩٣٣,	٢	٤٦٦,	٢,٦٢٨	٠٧٦,
الجنس	٢,٤٣٠	١	٢,٤٣٠	١٣,٦٨٩*	٠٠٠,

تابع/ الجدول رقم (٧)

تحليل التباين الرباعي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين على الصراع القيمي ككل، وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس، والوظيفة)

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الوظيفة	١,٥٠٣	١	١,٥٠٣	٨,٤٦٨ *	,٠٠٤
الخطأ	٢٢,٥٤٤	١٢٧	,١٧٨		
المجموع المُعدّل	٢٦,٩٠٨	١٣٣			

❖ ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$).

يُلاحظ من الجدول رقم (٧) ما يلي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين على الصراع القيمي ككل، تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية ($0,349$)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن كل القادة التربويين، بغض النظر عن خبرتهم يُقرّون بوجود صراع قيمي بين قيم المديرين وقيم المؤسسة التي يعملون فيها، وكذلك ما بين قيم المشرفين التربويين وقيم المديرين، وذلك لاختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها كل منهم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو سنييه والبياني (٢٠١٤) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الصراع لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبد الستار (٢٠٠٧) ودراسة الطعاني (٢٠١٠) التي جميعها أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة العملية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية

($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين على الصراع القيمي ككل، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (٠,١٧٦)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$).

ويعزو الباحث ذلك، إلى أن جميع المديرين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية يُقَرِّرون بوجود صراع قيمي، بين قيمهم الشخصية وقيم المؤسسة التي يعملون فيها، وكذلك ما بين قيم المشرفين التربويين وقيم المديرين، وذلك لتطابق الأهداف العامة التي يسعون لتحقيقها، وربما للرؤيا الموحدة لديهم، وأن الجميع بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية يشعرون بنفس الشعور. وقد تطابقت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الطعاني (٢٠١٠) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك تطابقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد الستار (٢٠٠٧) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين على الصراع القيمي ككل، يُعزى لمتغير الوظيفة، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (٠,٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$)، وكان الفرق الدال إحصائياً لصالح أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين.

ويعزو الباحث ذلك إلى ما تفرضه ظروف الوظيفة على المشرفين التربويين، بأن يكونوا عند حسن ظن الجميع، وما يقدمونه للمديرين والمعلمين من إرشاد وتدريب ومتابعة. كيف لا وهم إحدى أهم الجهات المسؤولة عن أحداث التغيير، وتقديم كل ما هو جديد ومفيد. وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة عبد الستار (٢٠٠٧) التي أشارت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي في مديريات عمان الثالثة والرابعة جاء لصالح المديرين.

- وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0,05$) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين على الصراع القيمي ككل، يُعزى لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية ($0,004$)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0,05$)، وكان الفرق الدال إحصائياً لصالح أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين (الإناث).

- ويعزو الباحث ذلك إلى أن القادة التربويين (الإناث) أكثر التزاماً من الذكور، وغير مائلات للصراع ومجابهته، بسبب ربما التكوين النفسي للمرأة، وعاطفة الأمومة، التي تفرض عليهن ذلك. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Brewer et al., 2002) التي أشارت إلى أن دور الإناث سجل درجة أعلى في نموذج تجنب الصراع. كذلك اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد الستار (٢٠٠٧) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. كذلك اتفقت هذه النتيجة أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة أبو سنييه والبياني (٢٠١٤) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الطعاني (٢٠١٠) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين على كل مجال من مجالي الصراع القيمي (الصراع بين المنظومة القيمية للقادة التربويين وبين المنظومة القيمية التنظيمية، والصراع بين المنظومة القيمية للمشرفين التربويين وبين المنظومة القيمية للمديرين) وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس، والوظيفة)، والجدول رقم (١٣) يبين ذلك.

الجدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين على كل مجال من مجالي الصراع القيمي، وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس، والوظيفة)

المتغير	المستوى/الفئة	المجال					
		الصراع بين المنظومة القيمية للقادة التربويين وبين المنظومة القيمية للمديرين			الصراع بين المنظومة القيمية للقادة التربويين وبين المنظومة التنظيمية		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٠,٥٦	٢,٧٥	٢٩	٠,٥١	٣,٣١	٢٩
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	٠,٥٧	٢,٧٥	٣٧	٠,٥٤	٣,٥٤	٣٧
	١٠ سنوات فأكثر	٠,٥٠	٢,٧١	٦٨	٠,٥٠	٣,٥٦	٦٨
	الكلي	٠,٥٣	٢,٧٣	١٣٤	٠,٥٢	٣,٥٠	١٣٤
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٠,٤٨	٢,٨١	٢٥	٠,٤٤	٣,٥١	٦٤
	ماجستير	٠,٥٧	٢,٦٥	٥٥	٠,٥٢	٣,٤٤	٥٢
	دكتوراه	٠,٥١	٢,٧٧	٥٤	٠,٥٦	٣,٥٦	١٨
	الكلي	٠,٥٣	٢,٧٣	١٣٤	٠,٥٢	٣,٥٠	١٣٤
الجنس	ذكر	٠,٥٩	٢,٨٦	٧٣	٠,٥٥	٣,٥٧	٨٢
	أنثى	٠,٤١	٢,٥٨	٦١	٠,٤٨	٣,٤١	٥٢
	الكلي	٠,٥٣	٢,٧٣	١٣٤	٠,٥٢	٣,٥٠	١٣٤
الوظيفة	مشرف	٠,٥١	٢,٧٩	٩٥	٠,٥٣	٣,٥٥	٤٥
	مدير	٠,٥٧	٢,٥٩	٣٩	٠,٤٩	٣,٣٨	٨٩
	الكلي	٠,٥٣	٢,٧٣	١٣٤	٠,٥٢	٣,٥٠	١٣٤

يُلاحظ من الجدول رقم (٨) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين على كل مجال من مجالي الصراع القيمي (الصراع بين المنظومة القيمية للقادة التربويين وبين المنظومة القيمية التنظيمية، والصراع بين المنظومة القيمية للمشرفين التربويين وبين المنظومة

القيمة للمديرين)، وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس، والوظيفة)، ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تم تطبيق تحليل التباين الرباعي المتعدد (Four way MANOVA)، والجدول رقم (٩) يبين ذلك.

الجدول رقم (٩)

تحليل التباين الرباعي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين على كل مجال من مجالي الصراع القيمي، وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس، والوظيفة)

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجال الصراع بين المنظومة القيمية للقادة التربويين وبين المنظومة القيمية التنظيمية	مصدر التباين
٠,٠٠٣	*٦,٠٩٠	١,٤٧٣	٢	٢,٩٤٦	المشرفين	عدد سنوات الخبرة ٠,٨٩٢ = Wilks' Lambda الدلالة الإحصائية = *٠,٠٠٦
٠,٩٤٦	٠,٠٥٦	٠,٠١٤	٢	٠,٠٢٨	للمديرين	
٠,٠١١	*٤,٦٣٨	١,١٢٢	٢	٢,٢٤٣	المشرفين	المؤهل العلمي ٠,٩٠٩ = Wilks' Lambda الدلالة الإحصائية = *٠,٠١٦
٠,٢٠٧	١,٥٩٣	٠,٤٠٧	٢	٠,٨١٣	للمديرين	
٠,٠٢٦	*٥,٠٧٨	١,٢٢٨	١	١,٢٢٨	المشرفين	الجنس ٠,١١٣ = Hotelling's Trace الدلالة الإحصائية = *٠,٠٠١
٠,٠٠٠	*١٣,٥٣٨	٣,٤٥٧	١	٣,٤٥٧	للمديرين	
٠,٠٤٦	*٤,٠٦٢	٠,٩٨٢	١	٠,٩٨٢	المشرفين	الوظيفة ٠,٠٦٧ = Hotelling's Trace الدلالة الإحصائية = *٠,٠١٧
٠,٠٠٧	*٧,٤٨٧	١,٩١٢	١	١,٩١٢	للمديرين	
		٠,٢٤٢	١٢٧	٣٠,٧١٣	المشرفين	الخطأ
		٠,٢٥٥	١٢٧	٣٢,٤٢٩	للمديرين	
			١٣٣	٣٦,١٨٨	المشرفين	المجموع المعدل
			١٣٣	٣٧,٧١٨	للمديرين	

❖ ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0,05$).

يُلاحظ من الجدول رقم (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0,05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين على مجال (الصراع القيمي بين المنظومة القيمية للقادة التربويين وبين المنظومة القيمية التنظيمية)، تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية ($\alpha=0,003$)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0,05$). ولمعرفة لصالح من تلك الفروق الدالة إحصائياً وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة؛ استخدم اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، والجدول رقم (١٠) يبين ذلك.

الجدول رقم (١٠)

نتائج اختبار (LSD) لمقارنة المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين على مجال (الصراع القيمي بين المنظومة القيمية للقادة التربويين وبين المنظومة القيمية التنظيمية)، وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطين الحسابيين		
		أقل من ٥ سنوات	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ سنوات فأكثر
أقل من ٥ سنوات	٣,٣١	-	٠,٢٣	٠,٢٥*
من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	٣,٥٤		-	٠,٠٢
١٠ سنوات فأكثر	٣,٥٦			-

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0,05$).

يُلاحظ من الجدول رقم (١٠) وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) مقارنة بالمتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين ذوي عدد سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر)، ولصالح تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أصحاب الخبرة العالية لديهم من الخبرة ما

تمكنهم من فهم الأمور، وحسن التصرف، ومعالجة الأمور بحكمة وروية وبعد نظر، بمعنى أن الخبرة العالية تنعكس على سلوك وقرارات القادة التربويين بطريقة إيجابية، أكثر من أصحاب الخبرة القليلة أو المتدنية. وهذا ضمن المتوقع بأن تنعكس خبرة الفرد على سلوكه، وهذا ما يميز فرداً لديه خبرة عن آخر ليس لديه هذه الخبرة. وقد تطابقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد الستار (٢٠٠٧) التي أشارت إلى وجود فرق دال إحصائياً يعزى لمتغير الخبرة. وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الطعاني (٢٠١٠) ودراسة أبو سنييه والبياني (٢٠١٤) التي أشارت جميعها إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية يعزى لمتغير الخبرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0,05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين على مجال (الصراع القيمي بين المنظومة القيمية للقادة التربويين وبين المنظومة القيمية التنظيمية)، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولمعرفة لصالح من تلك الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، والجدول رقم (١١) يبين ذلك.

الجدول رقم (١١)

تائج اختبار (LSD) لمقارنة المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين على مجال (الصراع القيمي بين المنظومة القيمية للقادة التربويين وبين المنظومة القيمية التنظيمية)، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطين الحسابيين		
		أقل من ٥ سنوات	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ سنوات فأكثر
بكالوريوس	٣,٥١	-	٠,٠٧	٠,٠٥
ماجستير	٣,٤٤	-	-	٠,١٢*
دكتوراه	٣,٥٦	-	-	-

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0,05$).

يُلاحظ من الجدول رقم (١١) وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير) مقارنة بالمتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة ذوي المؤهل العلمي (دكتوراه)، ولصالح تقديرات أفراد عينة الدراسة ذوي المؤهل العلمي (دكتوراه).

ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ حملة الدكتوراه ربما كانوا أكثر وعياً ومعرفةً، ولديهم منظومة قيمية ناضجة، بنيت على أسس معرفية وخبروية، تمكنهم من تقييم المنظومة القيمية للمنظمة التي يعملون بها، بينما حملة الماجستير، ما زالوا أقل قدرة على تقييم المنظومة القيمية للمنظمة التي يعملون بها، ربما لقلة خبرتهم مقارنة مع القادة التربويين من حملة الدكتوراه. وقد تطابقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد الستار (٢٠٠٧) التي أشارت إلى وجود فرق دال إحصائياً يعزى لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الطعاني (٢٠١٠) التي أشارت إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0,05$) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين على مجالي الصراع القيمي (الصراع القيمي بين المنظومة القيمية للقادة التربويين وبين المنظومة القيمية التنظيمية، والصراع القيمي بين المنظومة القيمية للمشرفين التربويين وبين المنظومة القيمية للمديرين)، يُعزى لمتغير الجنس، حيث كانت قيمتا الدلالة الإحصائية (٠,٠٢٦) و(٠,٠٠٠) على الترتيب، وهما أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0,05$)، وكان الفرق لصالح المشرفين التربويين الذكور.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المشرفين التربويين الذكور أكثر عدداً من المشرفات التربويات، وربما إلى أن المشرفين التربويين أكثر تفرغاً للعمل من المشرفات التربويات اللواتي يتابعن الأولاد، وهموم البيت والزوجية ومتطلباتها، وربما كان المشرفون أكثر خبرة من المشرفات، فالمشرفات يتقاعدن من العمل في

سن مبكرة، بينما المشرفون يتقاعدون في سن متأخرة. وقد تطابقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد الستار (٢٠٠٧) التي أشارت إلى وجود فرق دال إحصائياً يعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو سنييه والبياني (٢٠١٤) التي أشارت إلى وجود فرق دال إحصائياً يعزى لمتغير الجنس ولكن لصالح الإناث، وكذلك اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الطعاني (٢٠١٠) التي أشارت إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية يعزى لمتغير الجنس.

- وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين على مجالي الصراع القيمي (الصراع القيمي بين المنظومة القيمية للقادة التربويين وبين المنظومة القيمية التنظيمية، والصراع القيمي بين المنظومة القيمية للمشرفين التربويين وبين المنظومة القيمية للمديرين)، يُعزى لمتغير الوظيفة، حيث كانت قيمتا الدلالة الإحصائية (٠,٠٤٦، ٠,٠٠٧) على الترتيب، وهما أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$)، وكان الفرق لصالح المشرفين التربويين.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المشرفين التربويين، ونتيجة للمركز الوظيفي الذي يفرض عليهم واقعاً سلوكياً معيناً، وكذلك للخبرة التي يتمتعون بها، والمؤهلات العلمية العالية، والدورات التدريبية التي يتلقونها، كل ذلك ربما ينعكس على الصراع القيمي بين منظومتهم القيمية وبين المنظومة القيمية للمؤسسة التي يعملون فيها، وهي مديريات التربية والتعليم، وبين منظومتهم القيمية والمنظومة القيمية للمديرين.

التوصيات

يوصي الباحث بما يأتي:

- ضرورة أن تقوم وزارة التربية والتعليم بمشاركة القادة التربويين جميعاً، بمن فيهم من مشرفين ومديرين، في بلورة رؤية الوزارة، للقيم التي ستشكل هوية الوزارة مستقبلاً (قيم المنظمة).

- - بناء برامج تدريبية للقادة التربويين، ومضاعفة الدور التوعوي والإرشادي لمختلف أجهزة ومؤسسات وزارة التربية والتعليم، بهدف العمل على تجسير الهوة ما بين قيم القادة الشخصية وما بين قيم المنظمة (وزارة التربية والتعليم).
- - ضرورة وضع أسس جديدة لاختيار القادة التربويين، تأخذ بعين الاعتبار الخبرة التعليمية والإدارية، والمؤهل العلمي، واللياقة الشخصية، والنتائج العلمية واللغة، إضافة إلى حزمة من البرامج التدريبية، قبل ممارسة مهام منصبه.
- - زيادة أعداد المبعوثين من القادة التربويين إلى الجامعات، سواء داخلياً أو خارجياً، لنيل الدرجات العلمية المتقدمة، بهدف تنمية جانبي المعرفة والخبرة لديهم.
- - ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تبحث أثر القيم على النسق القيمي للقادة التربويين والنسق القيمي التنظيمي للوزارة.

The Educational Value Conflict in Jordan "Its Reasons and Causes"

Dr. Mohammad H. Hamadat

Ajlun University College - Al Balqa' Applied University
H.K.J

Abstract

The present study explores the educational value conflict in Jordan; "its reasons and results". The sample of the study consists of "134" educational leaders (2015/2016). The instrument of the study includes 20 items distributed on two fields: Firstly, related to values conflict of educational leaders and organizational; it consists of 8 items. Secondly, related to the values conflict of supervisors and values of managers; it consists of 12 items. The study revealed that the degree of educational value conflict in Jordan was average. Also, the results indicated that there is a significant statistical difference at ($\alpha = 0.05$) between the two means of individuals of the sample grades and the educational leaders on the value conflict as a whole due to the variable of gender in favor of females and the variable of experience in favor of those whose experience exceeds 10 years. The study recommended training programs for the educational leaders to decrease the gap between the values of educational leaders and the institutions.

المراجع

- ١ - أبو سنيته، عونيه والبياتي، عبد الجبار (٢٠١٤). مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ١٠ (١)، ١٠١ - ١١٩.
- ٢ - أحمد، غريب وعبد المعطي، عبد الباسط (١٩٨٧). مجتمع القرية: دراسات وبحوث. الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
- ٣ - أحمد، لطفي بركات (١٩٨٣). القيم والتربية. الرياض: دار المريخ للنشر.
- ٤ - الأصفهاني، الراغب (٢٠٠٢). المفردات في غريب القرآن، بيروت: دار المعرفة.
- ٥ - بركات، أحمد (١٩٩١). المجتمع الغربي المعاصر، ط٤. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- ٦ - البطش، محمد وليد والطويل، هاني عبدالرحمن (١٩٩٠). البناء القيمي لدى طلبة الجامعة الأردنية. مجلة دراسات، ١٧ (٣٩)، ٩٢-١٣٦.
- ٧ - الجلاد، ماجد (١٩٩٩). النظام القيمي في ضوء توجهات التربية الإسلامية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (٣٢).
- ٨ - حمادات، محمد حسن (٢٠٠٦). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٩ - الزهراني، عبد الله بن أحمد سالم (٢٠٠٩). نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية. (دراسة تحليلية)، جامعة أم القرى بمكة المكرمة: المملكة العربية السعودية، بيت القيم.

- ١٠ - الزبود، ماجد (٢٠٠٤). "الصراع القيمي لدى الشباب الجامعي في الأردن في ضوء التغيرات العالمية وتصوراتهم لدرجة إسهام البيئة الجامعية فيه". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- ١١ - السليحات، ملوح مفضي (٢٠١٤). "تصورات طلبة جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لدرجة إسهام البيئة الجامعية في الصراع القيمي في ضوء التغيرات العالمية المعاصرة". مجلة دراسات، العلوم التربوية، ٤١(١)، ٢٠٤ - ٢٢٢.
- ١٢ - شحاته، حسن والنجار، زينب (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- ١٣ - الشرقاوي، موسى (٢٠٠٥). وعي طلاب الجامعة ببعض قيم المواطنة - دراسة ميدانية. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، ٩، ١١٣.
- ١٤ - الطعاني، حسن (٢٠١٠). المنظومة القيمية لمديري المدارس في الأردن وعلاقتها بالجنس والمؤهل العلمي والخبرة ومستوى المدرسة. مجلة جامعة دمشق، سوريا، ٢٦(٢+١).
- ١٥ - عبدالستار، وداد (٢٠٠٧). الإطار القيمي المرجعي لمديري المدارس وعلاقته بآدائهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن.
- ١٦ - العميان، محمود سليمان (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط ٢. عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- ١٧ - ناصر، إبراهيم (٢٠٠٦). التربية الأخلاقية، (ط ١). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ١٨ - ياسين، هيام أحمد سعد (٢٠١٤). "مظاهر الصراع القيمي لدى طلبة جامعة طيبة في ضوء التغيرات العالمية المعاصرة". رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة طيبة بالمدينة المنورة.

- ment of Managers in Jordan: A Field study. **International Journal of Public Administration**, 27(5), 331-352.
- 20 - Brewer, N.; Mitchell, P. & Weber, N. (2002). Gender Role, Organizational Status and Conflict Management Styles. **International Journal of Conflict Management**, 13(1), 78-94.
- 21 - Celep, C. (2004). "Teachers organizational commitment in educational organizations". **National Forum of Teacher Education Journal**, 10(3), 1999-2000.
- 22 - Cherrington, D.J., Condie, S.J. & Englandm J.L. (2017). "Age Work Values". **Academy of Management Journal**, 22(3), 617-623.
- 23 - Chughtai, Amir Ali & Zafar, Sohail (2006). "Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani University Teachers". **Applied H.R.M. Research Journal**, 11(1), 39-64.
- 24 - Eckman, E. (2004). "Similarities and differences in role conflict, role commitment and job satisfaction for female and male high school principals". **Educational Administration Quarterly**, 40(3), 366-387.
- 25 - Foote, D.A., Seipel, S.J., Johnson, N.B., Duffy, M.K. (2005). "Employee commitment and organizational policies". **Management Decision**, 43(2), 203-219.
- 26 - Henkkin, A. & Holliman, S. (2009). "Urban teacher commitment: Exploring associations with organizational conflict support for innovation and participation". **Urban Education**, 44(2), 160-180.
- 27 - Hodgkinson, C. (1987). **Toward a Philosophy of Administration**. N.Y.: st. Martin's Press.
- 28 - Kondalkar, V.G. (2007). **Organizational behavior**. New Delhi: New Age International Publishers.
- 29 - Rahim, M. A. (2001). **"Managing Conflict in Organizations"**, 3rd Ed., Westport: Greenwood Publishing, Inc.
- 30 - Robbins Stephen, P. (2007). **Organizational Behavior**. 12th ed. Ypper Saddle, River, New Jersey. Prentice Hall International Inc.
- 31 - Winter, R. (2009). Academic manager or managed academic? Academic

- identity schisms in higher education, **Journal of Higher Education Policy and Management**, 31(2) 121-131.
- 32 - Zupan, K. (2012). Values, Conflicts and Value Conflict Resolution: An Investigation of the Experiences of Educational Administrators, Unpublished PhD Thesis, University of Toronto.

