

تاريخ الإرسال (2020-07-27)، تاريخ قبول النشر (2020-09-30)

د. حمدان عبد الله الصوفي

اسم الباحث الأول:

نجية سمير حسونة

اسم الباحث الثاني:

قسم أصول التربية-كلية التربية-الجامعة الإسلامية-فلسطين

اسم الجامعة والبلد:

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

hsoofy@iugaza.edu.ps

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

الملخص:

هدفت الدراسة تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم بمجالاتها: (العدالة التنظيمية، والدعم والتقدير، والولاء التنظيمي، والنزاهة والشفافية)، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، إضافة إلى الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالقيم تبعاً لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). ولتحقيق أهداف البحث تم بناء استبانة من (23) فقرة تنتمي إلى أربعة مجالات، وتم تطبيقها على عينة من معلمي المدارس الخاصة بلغت (350) معلماً ومعلمة. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلميهم جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (80.54%). وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالقيم تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث، باستثناء مجال "النزاهة والشفافية"، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح فئة سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات)، باستثناء مجال "الولاء التنظيمي". وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالقيم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وكان من أهم التوصيات: تعزيز مفاهيم الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس من خلال عقد الدورات وورش العمل، وحث المديرين على الاستفادة من مبادئ الإدارة بالقيم وممارستها في تسيير شؤون أعمال المدرسة.

كلمات مفتاحية: القيم، الإدارة بالقيم.

The practicing degree of Management by Values (MBV) for school managers in the southern governorates of Palestine

Abstract:

The study aims to determine the practicing degree of Management by Values (MBV) for school managers in the southern governorates of Palestine with all its majors: Organizational justice, Support and appreciation, integrity and transparency, organizational loyalty. That is from the perspective of the schools' teachers, in addition to revealing the significant differences between the averages of the sample individuals of the practicing degree of Management By Values for privet school managers according to variables: (gender, educational qualification, years of service). To achieve the research goals, a questionnaire is built from (23) items belonging to four fields, and it is applied on a sample of private school teachers of (350) teachers. An analytical descriptive approach is adopted. It concludes that the practicing degree of Management by Values for privet school managers from the point of view of their teachers is high with a relative weight of (80.54%). There are statistically significant differences at the level of evidence (0.05) between the average degrees of the estimate of the members of the study sample for the practicing degree of Management by Values for privet school managers due to the gender variable in favor of females, with the exception of the field of "integrity and transparency", and the variable of "years of service" in favor of (Less than 5 years), except for the field of "organizational loyalty". There are no statistically significant differences at the level of evidence (0.05) between the averages of the sample individuals for the degree practicing of Management by Values for privet school managers due to the variable of the educational qualification. These are some of the most important recommendations: Promote the concepts of management by values for school managers through holding courses and workshops, and urged school managers to take advantage of the principles of Management by Values and its practice in conducting school business affairs.

Keywords: values, management by values.

مقدمة:

تنبؤاً القيم مكانة رفيعة في حياة المجتمعات البشرية قديماً وحديثاً، إذ إنها تمثل معايير للسلوك المقبول على مستوى الفرد والجماعة. كذلك فإن القيم المشتركة تمثل روابط تقوي شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المجتمع الواحد، وتشعر كل فرد فيه بالانتماء إلى ذلك المجتمع. وتتعدد القيم بحسب المجالات التي تجسدها، فثمة القيم الدينية والاجتماعية والأخلاقية والعلمية والاقتصادية وغيرها. ومن الأهمية بمكان تربية النشء على القيم المتزنة الفاعلة من خلال المدارس التي تمثل البيئة المثلى لتلقي القيم بوصفها من أهم المحاضن التربوية التي تؤثر في شخصية الإنسان.

ومن هنا تبرز أهمية الإدارة المدرسية في غرس القيم الحميدة وتنميتها في نفوس الطلبة من خلال إدارة المقررات الدراسية وإدارة الصف والنشاطات اللاصفية بطريقة تخدم هذه الغاية العظمى. ومن أظهر الأنماط التي تحقق ذلك الإدارة بالقيم.

تعدّ الإدارة بالقيم أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، التي تتميز بتفعيل أثر القيم في الإدارة، وتعتبرها حجر الأساس لتوجيه السلوك الإنساني ورسم ملامحه، سعياً لبلوغ الأهداف الموضوعية (لخضر، وحدة، 2006م، ص34)، فهي تتبنى القيم التي دعت إليها الشرائع السماوية الثلاث، وتتبنّاها أثناء ممارسة العملية الإدارية بكافة مستوياتها التنظيمية وتعاملاتها الداخلية والخارجية، بحيث تصبح هذه القيم المرجع الأساسي في سياسة المدرسة وثقافتها الإدارية (العتيبي، 2005م، ص125). ولا تعد الإدارة بالقيم ممارسة حديثة من كل وجه، فهي قديمة من حيث نشأتها الحقيقية بمجيء الإسلام وإرسائه مبادئ التعامل الإنساني المرتكز على القيم الفاضلة والأخلاق الحميدة، ولكنها حديثة من حيث إنها أصبحت علماً يُدرس وله أصول وخصائص ومبادئ ومؤلفات عديدة (لخضر، وحدة، 2006م، ص35-36). حيث قدم مايكل أوكونور وكينيث بلانكارد في عام (2000م) نظرية الإدارة بالقيم باعتبارها اتجاهاً إدارياً حديثاً. وقد اعتبر الكثير هذه النظرية البداية الحقيقية للإدارة بالقيم. وفي عام (2005م) قدم عساف تصوراً جديداً للإدارة بالقيم، وسماها نموذج (II) للتفوق الإداري، وقد اختار حرف (I) باعتباره الحرف الأول من كلمة (Islam) ومن كلمة (International) ليشير إلى المحتوى العقدي لهذه النظرية، وطبيعتها القادرة على أن تكون النظرية العالمية بجداره وبدون منازع (عساف، 2005م، ص15).

وتقوم فلسفة الإدارة بالقيم على مرتكزات أساسية منها المعلمون، والطلاب، والبيئة المحيطة. ومن خلال خلق مناخ تنظيمي ملائم لتحديد الأهداف والأولويات التي تحقق رؤية المدرسة، وتعريف أساليب الاتصال، وآليات التوجيه، والإعداد، يصبح في متناول المدرسة منظومة قيمية متفق عليها تؤثر في جميع العاملين، وتدفعهم للعمل معاً، وبالتالي الارتقاء بجودة العملية الإدارية (بلانكارد وأكونور، 2000م، ص6).

إن تمثل مدير المدرسة لمبادئ الإدارة بالقيم في ممارساته الإدارية ينعكس بصورة إيجابية على جميع الأفراد العاملين في المدرسة، من حيث تقوية الروابط والعلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل بما يكفل ضمان الحدود اللازمة لنجاح العمل واستمراره، ويعزز فيهم القيام بالمسؤولية، وزيادة معدلات الجودة والدقة والإنجاز في الأداء، مما يؤثر إيجاباً على الناتج الكلي للعمل، كما أن تضمين القيم في عمليات الإدارة يحقق التوازن بين إدارة المدرسة وممارسة العلاقات الإنسانية، حيث تضمن درجة من التوافق بين الأهداف التربوية للمدرسة، والجودة في الجانب الإداري من العمل التربوي (الأبيدي، 2011م).

وقد تطرقت العديد من الدراسات للإدارة بالقيم منها دراسة العتيبي (2009م) التي أوضحت أن التوافق القيمي في المؤسسات يتم من خلال تفعيل الإدارة بالقيم وإقامة مراكز للإدارة بالقيم. وأشارت دراسة الأبيدي (2011م) إلى ضرورة تضمين القيم في عمليات الإدارة. كما دعت دراسة عبد الرحيم (2013م) إلى ضرورة اهتمام المديرين بالقيم الاجتماعية الأصيلة ونشرها بين العاملين لتأثيرها الفعال في تحسين سلوكهم. وأكدت دراسة ضحيك (2016م) على أهمية تعزيز مفهوم الإدارة بالقيم، كاتجاه إداري حديث لدى مديري المدارس.

مشكلة الدراسة:

تبين فيما سبق أهمية الإدارة بالقيم في العمل المدرسي، لما لها من أثر إيجابي على العملية التعليمية، وتحسين جودة العملية الإدارية، حيث يحتكم جميع العاملين في المدرسة إلى منظومة القيم التنظيمية التي تتبناها المدرسة، فتصبح هذه القيم هي المحك الضابط للعمليات الإدارية.

إن الإدارة بالقيم تكتسب أهمية كبرى في المدارس الخاصة، بالنظر إلى أن المدارس الخاصة هي مدارس ربحية في الغالب، تقوم على جذب الطلبة وترغيبهم في الالتحاق بتلك المدارس. ولذلك ينبغي أن تحظى الإدارة بالقيم باهتمام أكبر لدى المدارس الخاصة، نظراً لما يشيعه هذا النمط الإداري من علاقات راقية بين المدير والمعلمين، وبين المعلمين أنفسهم. وهذا بدوره ينعكس على طلبة المدرسة من خلال اقتنائهم بمديرهم ومعلميهم في التعامل، واكتسابهم سلوكيات قوية، مما يستدعي بقاء الطلبة ويجذب طلبة آخرين إلى تلك المدارس، ويوفر بيئة جاذبة للمعلمين الأكفاء ولأولياء الأمور.

أسئلة الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لمجالات الإدارة بالقيم: (العدالة التنظيمية، والدعم والتقدير، والولاء التنظيمي، والنزاهة والشفافية)، من وجهة نظر معلمهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمجالات الإدارة بالقيم: (العدالة التنظيمية، والدعم والتقدير، والولاء التنظيمي، والنزاهة والشفافية)، بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من النقاط التالية:

- أهمية موضوعها الذي يتناول الإدارة بالقيم، حيث تبدو أهمية القيم في أنها تشكل الإطار الفكري الذي يحكم وضع الأهداف والأنشطة الموصلة لها، وكذلك السلوك بالنسبة للفرد والمؤسسة، ويصبح هذا الإطار الفكري بمرور الزمن جزءاً من اللاوعي لدى الإنسان لا ينفصم عنه و جزءاً من ذاته وفكره وسلوكه التلقائي.
- قد تفيد الدراسة مديري المدارس الخاصة في التعرف إلى درجة ممارستهم للإدارة بالقيم، إضافة إلى المشرفين التربويين والعاملين في المديريات التعليمية، والباحثين في ميدان الإدارة التربوية.

أهداف الدراسة:

- تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمجالات الإدارة بالقيم (العدالة التنظيمية، والدعم والتقدير، والولاء التنظيمي، والنزاهة والشفافية)، من وجهة نظر معلمهم.
- الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمجالات الإدارة بالقيم: (العدالة التنظيمية، والدعم والتقدير، والولاء التنظيمي، والنزاهة والشفافية)، وفقاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وظروفها. وهذا المنهج يستخدم لوصف الظاهرة المدروسة، وتحليل بياناتها، والكشف عن العلاقة بين عناصرها، والآراء المتداولة حولها، والعمليات الكامنة فيها، والآثار المترتبة عليها (أبو حطب وصديق، 2010، ص 104).

حدود الدراسة:

- **حد الموضوع:** اقتصرت الدراسة على تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلميه. وتضمنت الإدارة بالقيم مجالات أربعة هي: العدالة التنظيمية، والدعم والتقدير، والولاء التنظيمي، والنزاهة والشفافية.
- **الحد البشري:** اتخذت الدراسة عينة ممثلة من معلمي المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
- **الحد المؤسسي:** طبقت الدراسة على المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
- **الحد المكاني:** تم إجراء هذه الدراسة على المحافظات الجنوبية لفلسطين فقط.
- **الحد الزمني:** تم إجراء الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2019-2020م.

مصطلحات الدراسة:

- **القيم:** "مقاييس نحكم بها على الأفكار والأشخاص والأشياء والأعمال والموضوعات والمواقف الفردية والجماعية، من حيث حسنها وقيمتها والرغبة فيها، أو من حيث سوءها وعدم قيمتها وكرهيتها (العاجز، 2015، م، ص 53).
- **الإدارة بالقيم: (Managing by values):** الإدارة التي تتبنى القيم التي دعت إليها الشرائع السماوية الثلاث، وتتبنها أثناء ممارسة العملية الإدارية بكافة مستوياتها التنظيمية وتعاملاتها الداخلية والخارجية، بحيث تصبح هذه القيم المرجع الأساسي في سياسة المدرسة وثقافتها الإدارية (العتيبي، 2005، م، ص 125). ويمكن تعريف الإدارة بالقيم إجرائياً بأنها: القيم التي يلتزم بها مديرو المدارس الخاصة في تسيير العمليات الإدارية في المدرسة. وقد تم التعرف عليها من خلال أداة الدراسة المعدة لذلك (الاستبانة).
- **مدير المدرسة:** المسؤول الرئيس في مدرسته، وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية والقنوة الحسنة لزملائه، والمؤثر على سلوك وتوجهات العاملين من حوله لإنجاز أهداف محددة (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2007، م، ص 12).
- **المدارس الخاصة:** "أي مؤسسة تعليمية أهلية أو أجنبية غير حكومية مرخصة، يرأسها أو يديرها أو ينفق عليها فرد أو أفراد أو جمعيات أو هيئات فلسطينية أو أجنبية" (الكتاب الإحصائي التربوي السنوي، 2012، م، ص 7).
- **المحافظات الجنوبية لفلسطين:** "جزء من السهل الساحلي لدولة فلسطين تبلغ مساحته (365) كيلو متر مربع، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات: محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، ومحافظة رفح" (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2005، م، ص 4).

الأسس النظرية للبحث:

1. مفهوم الإدارة بالقيم:

تعتبر الإدارة بالقيم عن رؤية حديثة ومنهج متميز ومنفرد يسعى إلى تفعيل أثر القيم في الإدارة بوصفها حجر الأساس لتحديد ملامح السلوك الإنساني الإداري، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة، حيث تعدّ القيم المحور الذي ينظم جهود العاملين، و يؤثر على سلوكهم، لأن القيم تتضمن كافة الفضائل والإيجابيات التي تحقق أعلى مستويات الأداء، وتقود المجتمع إلى التقدم والتطور. الإدارة بالقيم تمثل: " تلك القوة الجاذبة والمؤثرة في جميع الناس فهي بمثابة المغناطيس الذي يجذبهم، فالقيم هي المنظومة التي تملك تأثيراً على الجماعات من الناس، كتلك الشرائح التي يتسم انتظامها بتأثر المغناطيس" (بلانكارد، وأكونور، 2000، م، ص 55). وبذلك تعد الإدارة بالقيم أسلوباً إدارياً يركز على تحديد مجموعة من القيم الفعالة المرغوبة كالموضوعية، والعدالة التنظيمية، والنزاهة والشفافية، والدعم والولاء وانتهاج المدير لهذه القيم في ممارساته اليومية لتسيير شؤون المدرسة مما يؤدي إلى تنظيم وتحسين جودة العمل المدرسي لبلوغ الأهداف المنشودة.

2. نظريات الإدارة بالقيم:

تعددت نظريات الإدارة بالقيم، ويمكن عرض تلك النظريات على النحو التالي:

أ. نظرية الإدارة بالقيم لدي مايكل أوكونور وكينيث بلانكارد (2000م)

"يعد مايكل أوكونور الأب المؤسس لنظرية الإدارة بالقيم Management by Values حيث قدم في عام 2000م هيكلاً عاماً للنظرية، يتمثل في أهداف ومراحل ومبادئ الإدارة بالقيم، فكانت نظريته هي مظلة البداية والانطلاق" (العتيبي، 2009م، ص 27). ومن أبرز المبادئ التي تستند إليها الإدارة بالقيم لدى أوكونور وبلانكارد الشفافية، وإزالة الغموض، وتحديد الأولويات، والشفافية، وأهمية الاتصال الفعال والتوجه عبر القيم.

وتتمثل مراحل الإدارة بالقيم لديهما في ثلاث مراحل: (بلانكارد وأوكونور، 2000م، ص 179)

- المرحلة الأولى: الشفافية وإزالة الغموض من خلال تحديد الأهداف.
- المرحلة الثانية: الاتصال الفعال من خلال ممارسة الإدارة بالقيم ومعايشتها يومياً.
- المرحلة الثالثة: التوجه عبر القيم، وذلك يتطلب تغيير العادات والسلوك والمواقف والاعتراف بالمسؤولية تجاه الآخرين والأشياء.

ب. نظرية (إ) للتفوق الإداري (الإدارة بالقيم)، العساف (2005م)

قدم العساف منظوراً جديداً للإدارة بالقيم وهو المنظور الإسلامي، بهدف تحقيق الثبات والاتفاق بين كافة الرؤى والتوجهات. وقد اختار حرف (إ) باعتباره الحرف الأول من كلمة (Islam) ومن كلمة (International) ليعبر عن المحتوى العقدي لهذه النظرية، وعن طبيعتها القادرة على أن تكون النظرية العالمية بجذارة وبدون منازع (العساف، 2005م، ص 15). وتتضمن نظرية (إ) للتفوق الإداري أهمية إدراك أثر تفعيل منظومة القيم في الإدارة بكافة أجهزتها، ومكوناتها، وممارساتها، وأن القيم تتفاوت بين ما هو جوهري، وما هو ثانوي قابل للنقاش، بالإضافة إلى ضرورة تحديد القيم الخاصة بالإدارة في الأمم الإسلامية (العساف، 2005م، ص 78).

ج. نظرية الإدارة بالقيم لدى مرغاد لخضر ورايس حدة (2006م)

أكد "لخضر وحدة" على أن الإدارة بالقيم إدارة وسطية تستند إلى العلاقات الإنسانية، وتمثل توجهاً تقويمياً للأساليب الإدارية الحديثة المطبقة في العالم الإسلامي، وتقوم نظريتهما للإدارة بالقيم على أساس سلوك إداري تنظيمي تحكمه القيم في عملياته وسلوكياته الإدارية، التي تسود المؤسسة باعتبارها وسيلة فعالة لبلوغ الأهداف، فتتمثل القيم وتظهر بشكل واضح في وضع قواعد التنظيم الإداري، ورسم ملامحه لتتلاءم مع ظروف البيئات المختلفة، كما تهتم بتنمية القيادات الإدارية في المؤسسة (لخضر، حدة، 2006م، ص 32).

3. أهمية الإدارة بالقيم:

تسعى الإدارة بالقيم إلى إيجاد تجانس فكري وسلوكي بين العاملين والمتعاملين، وتقديم منهج قائم على الاتصال والتواصل والعلاقات الإنسانية، مما يؤدي إلى تعزيز أثر العنصر البشري في تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تعميم الشعور بالاستقرار والعدالة والثقة والاتفاق وزيادة ولاء العاملين للمؤسسة، ومعالجة الاخفاقات والمظاهر السلبية للحضارات المعاصرة، كما تؤسس الإدارة بالقيم لخاصية الشراكة القيمية، والتي تعد حلاً لكثير من الصراعات داخل النظام الإداري، مما يساهم في تحقيق الانسجام والشفافية (العتيبي، 2009م، ص 31). وتتمحور الإدارة بالقيم حول تحويل القيم التي يتحلى بها الأفراد إلى واقع معاش، بحيث تتوافق أقوال الفرد مع ممارساته وسلوكياته، وتُمثل القيم وسيلة فعالة لتعديل كثير من السلوكيات السلبية من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وتعزيز القيم الإيجابية كالعدالة والثقة.

4. مراحل تطبيق الإدارة بالقيم:

أوضح بلانكارد وأكونور (2000م، ص179) أن تطبيق الإدارة بالقيم في أي مؤسسة يمر بثلاث مراحل على النحو

التالي:

1. المرحلة الأولى: تحديد الأهداف والقيم الجوهرية التي يلتف حولها الجميع مما يحقق الشفافية والوضوح وإزالة الغموض، فالإدارة بالقيم موقف وأسلوب للحياة يواجه الأفراد لكيفية التعامل داخل المؤسسة وخارجها.
2. المرحلة الثانية: الاتصال الفعال حيث يحتاج التواصل الفعال إلى محيط آمن، يساهم في تحقيق النجاح الحقيقي للإدارة بالقيم من خلال ممارستها و معاشتها يومياً.
3. المرحلة الثالثة: وهي التوجه عبر القيم ويشترط لذلك تغيير السلوك والعادات والمواقف والاعتراف بالمسؤولية تجاه الآخرين.

وقد بين العتيبي (2005م، ص126) أن تطبيق الإدارة بالقيم يمر بثلاث مراحل أيضاً هي:

1. المرحلة الأولى: إدماج مفهوم القيم في المنظمة، من خلال حملات التوعية على مستوى الوحدات التنظيمية، لتوضيح إيجابيات وسلبيات النظام المتبع، وشرح للقيم المراد تبنيها واتباعها، وتهيئة المناخ لحوار حر غير مشروط بين الإدارة والعاملين، وطرح القيم حسب الأولويات، وبيان أهمية القيم كنظام في الإدارة يجني نفعه الجميع.
 2. المرحلة الثانية: مرحلة التطبيق لنظام القيم، حيث تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بتبني هذه القيم في سياساتها الإدارية وتطبيقها في عمليات الإدارة: تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وتقييم. كذلك تفعيلها في الممارسات الإدارية في مستويات الإدارة المختلفة (عليا، وسطي، دنيا).
 3. المرحلة الثالثة: وهي مرحلة تعزيز إدارة القيم من خلال إدخال القيم ضمن ثقافة المؤسسة واعتمادها في السلوك الإداري وإخضاع كافة القرارات لمعايير هذه القيم، بالإضافة إلى وضع برامج تحفيز خاصة بالتميز في تطبيق القيم، وإنشاء وحدة تنظيمية تعنى بالقيم وتعمل على تنميتها لدى العاملين.
- ومن الملاحظ أن خطوات تطبيق الإدارة بالقيم التي ذكرها "العتيبي" آنفاً تعدّ شرحاً وإيضاحاً للخطوات الثلاث التي ذكرها "بلانكارد وأكونور" من قبله. ويتجلى مما سبق أن تطبيق الإدارة بالقيم في المؤسسات يمر بمراحل أساسية مشتركة من خلال تحديد القيم والأهداف المرغوبة، وتطبيق وممارسة لهذه القيم، يتبعه تثبيت القيم كمبادئ أساسية في تعامل المؤسسة داخلياً وخارجياً.
- #### الدراسات السابقة:

قام الباحثان بمراجعة الدراسات العلمية المتعلقة بموضوع دراستهما، فتبين أن هناك العديد من الدراسات التي تتصل بموضوع هذه الدراسة. ويمكن عرض تلك الدراسات على النحو التالي:

قام أبو شقرا (2020م) بدراسة من أجل تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة للإدارة بالقيم من منظور معلميه في ضوء متغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة تم تطبيقها على عينة من المعلمين والمعلمات. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم متوسطة بوزن نسبي (56.4%)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية تعزي لمتغير الجنس لصالح الإناث، ومتغير سنوات الخدمة لصالح فئة 10 سنوات فأكثر، و المؤهل العلمي لصالح فئة الدكتوراه.

وأجرت الغامدي (2019م): دراسة لتحديد درجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة التعليمية للإدارة بالقيم من منظور المعلمات في ضوء متغيرات الدراسة: (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستبانة طبقت الاستبانة على عينة من المعلمات. خلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس من

منظور المعلمات جاءت كبيرة بوزن نسبي (70%)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة قائدات المدارس للإدارة بالقيم تبعاً لمتغيرات الدراسة: (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

وهدف دراسة أبو سيف (2019م) تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للإدارة بالقيم، وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين من منظور المعلمين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لبلوغ أهداف الدراسة، واستبانتيين كأداة للدراسة، الأولى: لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للإدارة بالقيم، والثانية: لقياس مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين. وطبقت الاستبانة على عينة من المعلمين والمعلمات. أبرزت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للإدارة بالقيم متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغيرات: (التخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية).

واستهدفت دراسة غفر (2018م) تحديد درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم من منظور المدرسين فيها. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واستبانة طبقت على عينة من المدرسين والمدرسات. بيّنت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للإدارة بالقيم جاءت متوسطة بوزن نسبي (65.2%)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي)، ووجود فروق دالة إحصائية ترجع لمتغير عدد سنوات الخبرة، لصالح المدرسين أصحاب عدد سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر).

وقصدت دراسة سكر (2018) تحديد درجة ممارسة مديري مدارس منطقة شرق غزة التعليمية للإدارة بالقيم، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في تلك المدارس في ضوء متغيرات الدراسة: (الجنس، التخصص، سنوات الخدمة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، و ثلاث استبانات لجمع بيانات الدراسة، الأولى: لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم، والثانية: لتحديد مستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة، والثالثة: لتحديد مستوى الولاء التنظيمي. وتشكلت عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات. بيّنت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم جاءت مرتفعة، ومستوى اتجاه المعلمين نحو القيم التي يمارسها المديرون جاء مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم ومستوى كل من الاتجاه نحو القيم الممارسة والولاء التنظيمي.

وأجرى الزعلان (2017م) دراسة لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإدارة بالقيم من منظور المعلمين في ضوء متغيرات الدراسة: (الجنس، التخصص الأكاديمي، المديرية التابع لها، سنوات الخدمة)، وتقديم تصور لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة لتحقيق أغراض الدراسة، طبقت على عينة من المعلمين والمعلمات. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم جاءت مرتفعة بوزن نسبي (80.2%)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، باستثناء مجال النزاهة والشفافية لصالح الذكور، ومتغير عدد سنوات الخدمة باستثناء مجالي: (النزاهة والشفافية، التسامح التنظيمي) لصالح المعلمين الذين سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات).

وأعدّ أبو العمرين (2017م) دراسة بهدف تحديد درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم في ضوء متغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، واستبانتيين كأداة للدراسة، الأولى: لقياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للإدارة بالقيم، والثانية: لقياس درجة الرضا الوظيفي لمعلميهم. ووطبقت أداة الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة بالقيم جاءت بدرجة مرتفعة، ومستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة جداً بوزن نسبي (81.80%)، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، والمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، وسنوات الخدمة لصالح الذين سنوات خدمتهم (10 سنوات فأكثر).

وقصدت دراسة ضحيك (2016م) تحديد درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم، وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية من منظور معلمهم في ضوء متغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، واستبانتي كأداة للدراسة، الأولى: لقياس درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية للإدارة بالقيم، والثانية: لقياس درجة ممارسة المديرين لاتخاذ القرارات التشاركية. وتشكلت عينة الدراسة من المعلمين. بينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية للإدارة بالقيم جاءت عالية بوزن نسبي (75.40%)، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس لصالح الذكور، وسنوات الخدمة لصالح فئة (10 سنوات فأكثر)، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهدف دراسة الغامدي (2016م): التعرف إلى واقع القيم التنظيمية السائدة في مدارس المرحلة المتوسطة بمدارس الطائف، وعلى واقع الأداء المؤسسي في مدارس المرحلة المتوسطة في ضوء متغيرات الدراسة: (المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز أغراض الدراسة، واستبانة كأداة للدراسة، طبقت على عينة من المعلمين. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع القيم التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، بوزن نسبي (61.6%)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة قوية جداً بين القيم التنظيمية السائدة لدى إدارة المدرسة والأداء المؤسسي.

أما دراسة دوغان (2016م، Doghan): فقد هدفت إلى تقييم سلوكيات مديري المدارس وفقاً لآراء وتصورات المعلمين في المدارس الابتدائية في تركيا. واستخدم الباحث المنهج الكمي والنوعي، وكانت أداتا الدراسة استبانة ومقابلات، وكانت عينة الدراسة من معلمي المدارس الابتدائية في محافظة سيواس. وبينت نتائج الدراسة أن المعلمين ينظرون إلى سلوكيات الإدارة المستندة إلى القيم نظرة إيجابية للغاية.

وقام العاني (2014، Al-Ani): بدراسة هدفت تحليل القيم الأساسية الموجودة في فلسفة التعليم الأساسي في عُمان، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة تم تطبيقها على عينة من المديرين ونوابهم والمدرسين التربويين ومعلمي الصفوف الأساسية. وبينت النتائج حصول مجال المشاركة المجتمعية على (79.8%)، وصنع القرار الإداري على (77.6%)، والمسائلة الإدارية على (76.8%) وقيم التطوير المهني على (67.4%)، وتجربة المدرسة الشاملة على (74.8%)، وحصلت رؤية ورسالة المدرسة على (73.8%).

وأعد أربكاي (2013م): دراسة هدفت تحديد آراء المعلمين حول إدارة المدارس بالقيم، وأثرها في نجاح الإدارة من منظور المعلمين في المدارس الأساسية في تركيا. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (261) معلماً. وبينت نتائج الدراسة أن نجاح التنظيم المدرسي يتأثر بالمعتقدات والقيم بدرجة عالية، والمدارس التي تعتمد على القيم التنظيمية في إدارتها هي الأكثر نجاحاً.

وقد اتفقت الدراسة الحالية في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي مع غالبية الدراسات، لكنها اختلفت مع دراسة الغامدي (2019م)، ودراسة اجيونوم (2015، Ejionueme) اللتين استخدمتا المنهج الوصفي المسحي.

واتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات في استخدام أداة الاستبانة.

وتمت الاستفادة من الدراسات في اختيار المنهج المناسب للدراسة (المنهج الوصفي التحليلي)، وأداة الدراسة المناسبة (الاستبانة) أيضاً. وهذه الدراسة جديدة في ميدانها، حيث عمدت إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم.

مجتمع البحث وعينته:

تكون المجتمع الأصلي للبحث من معلمي المدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية لفلسطين، وعددهم (391) معلماً، و (849) معلمة. ولتحقيق أهداف البحث تم أخذ عينة عشوائية بنسبة (28.2%) من المجتمع الأصلي، حيث بلغ حجم العينة عند التطبيق (350) معلماً ومعلمة، وتم استعادة (314) استبانة أي بنسبة (89.7%). ويُظهر الجدول (1) توزيع عينة البحث وخصائصها وفق متغيرات البحث ونسبتها المئوية:

الجدول (1): يبين توزيع عينة البحث بحسب المتغيرات

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	123
	أنثى	191
	المجموع	314
المؤهل العلمي	بكالوريوس	274
	دراسات عليا	40
	المجموع	314
	المجموع	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	38.9
	من 5 - 10 سنوات	37.3
	أكثر من 10 سنوات	23.9
	المجموع	100.0

إعداد الاستبانة وحساب الصدق والثبات:

- إعداد الاستبانة: بعد مطالعة الأدب التربوي وجملة من الدراسات المتعلقة بموضوع البحث، قام الباحثان ببناء استبانة، تضمنت مقدمة تبين الهدف منها، وتوضح مفهوم الإدارة بالقيم، والبيانات الأساسية، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (23) فقرة توزعت على أربعة مجالات (العدالة التنظيمية، الدعم والتقدير، الولاء التنظيمي، النزاهة والشفافية)، وتطلبت الإجابة عنها استخدام مقياس ليكرت الخماسي وأعطيت الدرجات كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (2) المحك المعتمد في البحث

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي المقابل له	درجة التقدير
من 1 - 1.80	من 20% - 36%	قليلة جداً
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	قليلة
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68% - 84%	كبيرة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84% - 100%	كبيرة جداً

- صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين:

أ- صدق المحكمين: عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على محكمين تربويين بلغ عددهم (15) محكماً من الهيئة التدريسية في جامعات: (الأزهر، الأقصى، الجامعة الإسلامية، جامعة غزة) في قطاع غزة، ومحكماً من جامعة النجاح الوطنية بنابلس، وثلاثة محكمين من موظفي وزارة التربية والتعليم العالي، بهدف تعرف آرائهم وملاحظاتهم حول صياغة بنود الاستبانة، والتأكد من مدى اتفاق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وقد تم الأخذ بآرائهم في تعديل الاستبانة.

ب- **صدق الاتساق الداخلي:** للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

جدول(3): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
العدالة التنظيمية	.901*	0.000
الدعم والتقدير	.843*	0.000
الولاء التنظيمي	.820*	0.000
النزاهة والشفافية	.845*	0.000

يتضح من جدول(3) أن معاملات الارتباط في مجمل مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك تعدّ مجالات الاستبانة صادقة في قياس ما وضعت لأجله.

- **ثبات الاستبانة:** تم التحقق من ثبات الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (40) معلماً ومعلمة بطريقتين:

أ- **معامل ألفا كرونباخ:** تشير النتائج في جدول(4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.831، 0.860). بينما بلغت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.933). وهذا يشير إلى معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول(4)معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	العدالة التنظيمية	5	0.844
2.	الدعم والتقدير	5	0.860
3.	الولاء التنظيمي	5	0.856
4.	النزاهة والشفافية	8	0.831
	جميع مجالات الاستبانة	23	0.933

ب- **طريقة التجزئة النصفية:** تم تجزئة فقرات استبانة إلى جزئين (الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية، وتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown: معامل الارتباط المعدل = $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية. والنتائج في جدول (5) تبين أن قيم معامل الارتباط المعدل مرتفعة ودالة إحصائياً.

جدول(5) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	العدالة التنظيمية	0.707	*0.828
2.	الدعم والتقدير	0.851	*0.920
3.	الولاء التنظيمي	0.777	*0.874

0.902	0.821	النزاهة والشفافية	4.
*0.973	0.948	جميع مجالات الاستبانة	

* تم استخدام معادلة جتمان حيث إن عدد الأسئلة الفردية لا يساوي عدد الأسئلة الزوجية.

النتائج والمناقشة

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلمهم؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب. النتائج معروضة في

جدول (6).

الجدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لإجابات أفراد العينة عن مجالات أداة الدراسة

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1.	العدالة التنظيمية	4.13	0.71	82.69	2	كبيرة
2.	الدعم والتقدير	3.94	0.80	78.75	3	كبيرة
3.	الولاء التنظيمي	4.43	0.58	88.60	1	كبيرة جداً
4.	النزاهة والشفافية	3.76	0.70	75.20	4	كبيرة
	جميع فقرات الاستبانة	4.03	0.60	80.54		كبيرة

يبين جدول (6) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة يساوي 4.03، وبذلك فإن الوزن النسبي (80.54%) وهذا يشير إلى درجة موافقة كبيرة على فقرات الاستبانة بشكل عام. ويعود ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية القيم، فهي من صلب أولويات التعليم، وإدراكهم لأهمية ممارسة القيم ودورها في تحسين جودة العمل المدرسي وبالتالي المخرجات التعليمية، بالإضافة إلى أن للقيم مكانة مقدسة عند أفراد المجتمع الغزي كونها تنبع من الدين الإسلامي، والخروج عنها يعتبر أمراً مرفوضاً. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة سكر (2018م)، ودراسة الزعلان (2017م)، ودراسة "أبو العمرين" (2017م)، وضحيك (2016م)، التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة بالقيم كبيرة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة "أبو شقرا" (2020م)، و"أبو سيف" (2019م)، والغامدي (2016م)، التي أظهرت أن درجة ممارسة المديرين للإدارة بالقيم متوسطة.

ويتضح أيضاً من الجدول (6) أن ترتيب المجالات حسب أوزانها النسبية جاءت على النحو التالي:

1. **المجال الثالث: "الولاء التنظيمي"** حصل على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي (88.60%) بدرجة تقدير كبيرة جداً. ويعود ذلك إلى أهمية دور مدير المدرسة حيث يرتبط مدى نجاحه في أدائه وتحقيق أهداف المدرسة بمدى ولائه لها، وإدراك مديري المدارس للمسؤولية العظيمة الملقاة على عاتقهم، وحرصهم على تنمية أنفسهم ومهاراتهم الإدارية لمواكبة المستجدات، وحرصهم على اتخاذ قرارات سليمة في ظل جو تعاوني بين جميع أفرادها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من ضحيك (2016م)، وسكر (2018م)، والغامدي (2019م)، التي أظهرت درجة عالية من الولاء التنظيمي، بينما اختلفت مع دراسة غفر (2018م)، حيث جاءت بدرجة متوسطة.

2. **المجال الأول: "العدالة التنظيمية"** حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (82.69%) بدرجة تقدير كبيرة. ويعود ذلك إلى إدراك المديرين لأهمية ممارسة العدالة لتحقيق رضا العاملين وشعورهم بالإنصاف وبالتالي انعكاس ذلك بشكل إيجابي على المناخ المدرسي، وإحساس العاملين أن المدير يوزع الأعمال حسب ما تقتضيه مصلحة العمل، وتقييمه للمعلمين يكون وفقاً لمعايير موضوعية بعيداً عن الأهواء الشخصية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ضحيك (2016م) ودراسة

الغامدي(2019م) اللواتي توصلن إلى درجة عالية من العدالة التنظيمية، بينما اختلفت مع دراسة غفر(2018م) ودراسة أبو شقرا(2020م) حيث جاءت العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة.

3. **المجال الثاني: "الدعم والتقدير"** شغل المرتبة الثالثة بوزن نسبي(78.75%) بدرجة تقدير كبيرة. ويعود ذلك إلى حرص المديرين على تقديم التعزيزات المتنوعة للعاملين تقديراً لجهودهم وإنجازاتهم، مما يساهم في رفع روحهم المعنوية وتوفير بيئة مدرسية محفزة للعمل، واهتمام المديرين ببث روح التنافس الشريف بين المعلمين لإظهار مواهبهم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ضحيك(2016م) ودراسة الزعلان(2017م) اللتان أشارتا إلى أن درجة توافر قيم الدعم والتقدير لدى مديري المدارس عالية.

4. **المجال الرابع: "النزاهة والشفافية"** حاز على المرتبة الرابعة بوزن نسبي(75.20%)، بدرجة تقدير كبيرة. ويعود ذلك إلى حرص المديرين على حل الخلافات والصراعات داخل المدرسة بحيادية لإيجاد جو من الانسجام بين العاملين، ومراعاة المديرين في اتخاذ القرارات مصلحة العمل، وليس استجابة للأهواء والمصالح الشخصية، بالإضافة إلى مساهمة المديرين مع المعلمين في وضع الرؤى والخطط المستقبلية للمدرسة، ومحاسبة المديرين للمعلمين المقصرين وتعزيز المجتهدين منهم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من الزعلان(2017م)، والغامدي(2019م)، اللتين أشارتا إلى أن درجة توفر قيم النزاهة والشفافية لدى مديري المدارس عالية.

تحليل فقرات الاستبانة:

تحليل فقرات المجال الأول "العدالة التنظيمية":

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب، لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في

جدول (7).

الجدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "العدالة التنظيمية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1.	يراعي المدير العدالة في توزيع الأعمال على العاملين	4.20	0.81	84.08	2	كبيرة جداً
2.	يوزع الأعمال على العاملين حسب ما تقتضيه مصلحة العمل	4.32	0.74	86.37	1	كبيرة جداً
3.	يقيم المعلمين بناءً على معايير واضحة	4.18	0.80	83.54	3	كبيرة
4.	يمنح المعلمين التقديرات وفقاً لأدائهم	4.06	0.91	81.28	4	كبيرة
5.	يشارك المعلمين في اتخاذ القرارات	3.91	1.01	78.15	5	كبيرة

من جدول (7) تبين أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (2): "يوزع الأعمال على العاملين حسب ما تقتضيه مصلحة العمل" تصدرت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (86.37%)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً. ويعود ذلك إلى إدراك المدير لأهمية تقديم مصلحة العمل على المصالح الفردية لتحقيق الأهداف، ووعيه بمبادئ الإدارة وحرصه على تطبيقها خاصة مبدأ تقسيم العمل أي توزيع الأعمال حسب مصلحة العمل، بالإضافة إلى إدراك المدير لأثر توزيع المهام على المعلمين وفقاً لمصلحة العمل في نفوسهم فيشعرون بالرضا والثقة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ضحيك(2016م) حيث جاءت بدرجة كبيرة.

- الفقرة رقم (1): "يراعي المدير العدالة في توزيع الأعمال على العاملين" حازت على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (84.08%)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً. ويعود ذلك إلى حرص المدير على تهيئة مناخ تنظيمي إيجابي، تسوده علاقات المحبة والتعاون بين جميع العاملين، واهتمام المدير بتعزيز شعور العاملين بالرضا الوظيفي. واتفقت هذه النتيجة نسبياً مع دراسة ضحيك (2016م) حيث جاءت بدرجة كبيرة، بينما اختلفت مع دراسة غفر (2018م)، ودراسة أبو شقرا (2020م)، حيث جاءت بدرجة متوسطة.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (5): "يشارك المعلمين في اتخاذ القرارات"، شغلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (78.15%) وبدرجة تقدير كبيرة. ويعود ذلك إلى إدراك المدير أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات يجعلهم أكثر التزاماً بتطبيقها، ووعيه بأن طبيعة العمل الإداري المدرسي تكاملية، ولا يمكن أن يحقق أهدافه دون مشاركة الجميع، ووعي مدير المدرسة بأن مساهمة المعلمين في اتخاذ القرارات يرسخ مبدأ الاحترام والتقدير لأصحاب الكفاءات والخبرة، ويرفع معنوياتهم. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ضحيك (2016م) ودراسة الزعلان (2017م) حيث جاءت بدرجة كبيرة، بينما اختلفت مع دراسة غفر (2018م) حيث جاءت بدرجة متوسطة.

- الفقرة رقم (4): "يمنح المعلمين التقديرات وفقاً لأدائهم"، كان ترتيبها الرابع بوزن نسبي قدره (81.28%) وبدرجة تقدير كبيرة. ويعود ذلك إلى إدراك المدير لأهمية العدالة في تقييم العاملين، وحرصه على دفع المعلمين إلى التنافس لتطوير أدائهم تحقيقاً لأكبر قدر من الإنجازات. واتفقت هذه النتيجة نسبياً مع دراسة أبو العمرين (2017م) حيث جاءت بدرجة كبيرة.

- تحليل فقرات المجال الثاني "الدعم والتقدير"

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب، لمعرفة درجة الموافقة. النتائج مبينة في جدول (8).

الجدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "الدعم والتقدير"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1.	يُقدّم المدير التعزيزات للعاملين في وقتها المناسب	3.91	1.01	78.21	3	كبيرة
2.	ينوع في أساليب التعزيز التي يستخدمها	3.77	0.99	75.35	5	كبيرة
3.	يقدم الدعم لمن يحتاجه من العاملين	4.07	0.96	81.41	1	كبيرة
4.	يُطبق مبدأ الثواب والعقاب في إدارته للعاملين	3.89	0.97	77.83	4	كبيرة
5.	يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين	4.05	0.97	81.08	2	كبيرة

من جدول (8) تبين أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (3): "يقدم الدعم لمن يحتاجه من العاملين" حظيت بالمرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.41%) وبدرجة تقدير كبيرة. ويعود ذلك إلى أن من المهام الرئيسة لمدير المدرسة دراسة احتياجات العاملين وتقديم النصح والإرشاد لهم، ومساعدتهم في تجاوز المصاعب والتحديات التي تواجههم، وإدراك المدير لأهمية توفير بيئة مدرسية إيجابية تسودها روح التعاون والمشاركة لإنجاز الأهداف، وبقظة الضمير القيمي لدى المدير يحثه على مساعدة الآخرين وتقديم العون لهم. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ضحيك (2016م) ودراسة الزعلان (2017م) حيث جاءت بدرجة كبيرة.

- الفقرة رقم (5): "يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين"، حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (81.08%) وبدرجة تقدير كبيرة. ويعود ذلك إلى وعي المدير بالأثر الإيجابي للتقدير والدعم على نفوس العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وتحفيز العاملين لبذل أقصى جهدهم من أجل تحقيق الأهداف والارتقاء بالعمل. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ضحيك (2016م) ودراسة

الزعلان(2017م) حيث جاءت بدرجة كبيرة، بينما اختلفت مع دراسة غفر(2018م) ودراسة أبو شقرا(2020م) حيث جاءت بدرجة متوسطة.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (2): "ينوع في أساليب التعزيز التي يستخدمها"، التي نالت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (75.35%) وبدرجة تقدير كبيرة. وقد يعود هذا إلى وعي المدير بأهمية التعزيز في العملية التعليمية، فهو أحد الدوافع الرئيسة للحث على اتقان العمل، بالإضافة إلى أن تقديم التعزيزات المختلفة يسهم في زيادة ثقة المعلمين بأنفسهم وإنجازاتهم مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد والإبداع، وفي ظل ضعف توفر التعزيز المادي، يُمكن للمدير أن يتخذ من التعزيز اللفظي وسيلة لتقدير أداء المعلمين المتميزين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزعلان(2017م) وغفر(2018م) حيث جاءت بدرجة كبيرة.

- الفقرة رقم (4): "يُطبق مبدأ الثواب والعقاب في إدارته للعاملين"، التي أخذت المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (77.83%) وبدرجة تقدير كبيرة. ويعود ذلك إلى أن تطبيق المدير لمبدأ الثواب والعقاب بطريقة عادلة يعكس مدى ممارسته للعدالة الإدارية، وتقديره المكافآت المالية والمعنوية "الثواب" للمعلمين المجتهدين يُثير روح التنافس بين المعلمين من أجل التميز، كما أنه يمثل اعتراف المدير بكفاءة المعلم، وتقديم العقاب للمعلمين المُقصرين يدفعهم لبذل المزيد من الجهد للارتقاء بعملهم وتجنب العقاب.

- تحليل فقرات المجال الثالث "الولاء التنظيمي":

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب، لمعرفة درجة الموافقة. النتائج مرصودة في جدول (9).

الجدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "الولاء التنظيمي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1.	يُجاهر المدير بانتمائه للمدرسة	4.48	0.80	89.68	2	كبيرة جداً
2.	يحرص على تنمية مهاراته الإدارية المناسبة لطبيعة عمله	4.33	0.80	86.65	4	كبيرة جداً
3.	يتخذ قرارات تخدم صالح المدرسة	4.44	0.75	88.75	3	كبيرة جداً
4.	يلتزم بمواعيد العمل	4.59	0.66	91.85	1	كبيرة جداً
5.	يعزز انتماء العاملين للمدرسة	4.31	0.81	86.18	5	كبيرة جداً

من جدول (9) تبين أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (4): "يلتزم بمواعيد العمل"، التي حظيت بالمرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (91.85%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً. ويعود ذلك إلى حرص المدير على تعزيز قيمة الوقت والمحافظة عليه والتي تتبع من تعاليم ديننا، وحرص المدير أن يكون قدوة للعاملين في ضرورة استثمار الوقت المدرسي بما يحقق مصلحة الطلبة والعملية التعليمية.

- الفقرة رقم (1): "يُجاهر المدير بانتمائه للمدرسة"، التي جاءت في المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (89.68%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً. ويعود ذلك إلى أن قرارات المدير تعكس ولاءه للمدرسة، وحرص المدير على تعزيز ولاء العاملين للمدرسة والإخلاص في العمل، وإدراك المدير بضرورة مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية من أجل الارتقاء بأداء المدرسة.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (5): "يعزز انتماء العاملين للمدرسة"، التي شغلت المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي قدره (86.18%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً. ويعود ذلك إلى وعي المدير بأن تعزيز انتماء العاملين للمدرسة يساعد في تحقيق رسالتها وأهدافها التربوية والاجتماعية

والربحية أيضاً، وباعتبار مدير المدرسة قائداً تربوياً فهو يملك القدرة على التأثير في نفوس العاملين واتجاهاتهم وبالتالي تعزيز انتمائهم لمدارسهم. وتوافقت هذه النتيجة نسبياً مع دراسة ضحيك (2016م)، حيث جاءت بدرجة كبيرة.

الفقرة رقم (2): "يحرص على تنمية مهاراته الإدارية المناسبة لطبيعة عمله"، التي حازت على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (86.65%)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً. ويعود ذلك إلى سعي المدير للتميز في أداء عمله ومواكبة المستجدات، وحرص المدير على تحقيق رؤية وأهداف المدرسة من خلال حرصه على تنمية ذاته مهنيًا. وقد اختلفت هذه النتيجة نسبياً مع دراسة غفر (2018م) حيث جاءت بدرجة متوسطة.

تحليل فقرات المجال الرابع "النزاهة والشفافية"

الجدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "النزاهة والشفافية".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1.	يحرص المدير على حل الخلافات بحيادية	4.10	0.87	82.06	1	كبيرة
2.	يتخذ القرارات دون تحيز	4.09	0.93	81.73	2	كبيرة
3.	يوضح للعاملين مبررات قراراته	3.88	0.99	77.64	5	كبيرة
4.	يحاسب المقصرين حسب النظام	4.04	0.78	80.71	3	كبيرة
5.	يعرض تقارير المدرسة الإدارية على المعلمين	3.56	1.28	71.25	7	كبيرة
6.	يعرض تقارير المدرسة المالية على المعلمين	2.72	1.40	54.34	8	متوسطة
7.	يؤثق المصروفات المالية وفقاً للأنظمة المعمول بها	3.81	1.14	76.14	6	كبيرة
8.	يُعلن عن توجهاته المستقبلية بوضوح	3.90	1.06	78.03	4	كبيرة

من جدول (10) السابق تبين أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (1): "يحرص المدير على حل الخلافات بحيادية"، التي حظيت بالمرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (82.06%)، وبدرجة تقدير كبيرة. ويعود ذلك إلى حرص مدير المدرسة على تهيئة مناخ تنظيمي إيجابي تحكمه العلاقات الإنسانية، بعيداً عن الخلافات والبغضاء، وامتلاك بعض مديري المدارس لمهارات إدارة الصراع مما يُسهل عليهم حل الخلافات، كما أن تنظيم سير العمل المدرسي من صُلب مهام مدير المدرسة ولتحقيق ذلك لابد من توافر جو من التعاون والتفاهم بين العاملين. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ضحيك (2016م) ودراسة الزعلان (2017م) حيث جاءت بدرجة كبيرة، بينما اختلفت مع دراسة غفر (2018م) ودراسة أبو شقرا (2020م) حيث جاءت بدرجة متوسطة.

الفقرة رقم (2): "يتخذ القرارات دون تحيز"، التي شغلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (81.73%)، وبدرجة تقدير كبيرة. ويعود ذلك إلى حرص المدير على ممارسة النزاهة والشفافية الإدارية في عملهم، ووعي المدير بأهمية تقديم مصلحة العمل على المصالح الشخصية من أجل بلوغ الأهداف المنشودة، كما أن اتخاذ المدير للقرارات بموضوعية هو انعكاس للقيم التي يؤمن بها. واتفقت النتيجة الحالية مع دراسة ضحيك (2016م)، ودراسة أبو العميرين (2017م)، ودراسة الزعلان (2017م)، ودراسة غفر (2018م).

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (6): "يعرض تقارير المدرسة المالية على المعلمين"، التي شغلت المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي قدره (54.34%)، وبدرجة تقدير متوسطة. ويمكن عزو ذلك إلى تحفظ المدير النسبي من إطلاع المعلمين على الملف المالي، وذلك باعتبار أن المدرسة الخاصة مشروع استثماري بالإضافة إلى كونه خدماتياً.

- الفقرة رقم (5): "يعرض تقارير المدرسة الإدارية على المعلمين"، التي حازت على المرتبة السابعة، بوزن نسبي قدره (71.25%)، وبدرجة تقدير كبيرة. ويعود ذلك إلى حرص المدير على ممارسة الشفافية في تعامله مع العاملين لزيادة ثقتهم وبالتالي كفاءتهم في العمل.
- السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالقيم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
للإجابة عن السؤال السابق تم اختبار الفرضيات التالية:
الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالقيم تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت حسب الجدول التالي:
الجدول (11): نتائج اختبار ت "T-Test" للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات مجالات أداة الدراسة ومتغير الجنس.

الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
دال إحصائياً	0.000	-3.734*	0.77	3.95	123	ذكر	العدالة التنظيمية
			0.64	4.25	191	أنثى	
دال إحصائياً	0.038	-2.083*	0.82	3.82	123	ذكر	الدعم والتقدير
			0.79	4.01	191	أنثى	
دال إحصائياً	0.001	-3.335*	0.64	4.30	123	ذكر	الولاء التنظيمي
			0.53	4.52	191	أنثى	
غير دال إحصائياً	0.105	-1.626	0.72	3.68	123	ذكر	النزاهة والشفافية
			0.68	3.81	191	أنثى	
دال إحصائياً	0.003	-2.958*	0.64	3.90	123	ذكر	جميع مجالات "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالقيم"
			0.56	4.11	191	أنثى	

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (11) يمكن ملاحظة أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "النزاهة والشفافية". وبذلك يمكن استنتاج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالقيم حول هذا المجال تعزى إلى متغير الجنس. ويعود ذلك إلى أن قيمة النزاهة والشفافية هي من صميم أخلاقيات المهنة وشرط لتحسين جودة العمل من خلال الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف. وقد اختلفت هذه النتيجة نسبياً مع دراسة غفر (2019م)، حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح

الإناث، ودراسة الزعلان(2017م) حيث أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً لصالح الذكور، أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالقيم تُعزى إلى متغير الجنس وذلك لصالح الإناث. ويعود ذلك إلى أن طبيعة الإناث أكثر حساسية وتفهماً لموضوع القيم لبعدها الإنساني والعاطفي، كما أن الإناث أكثر ميلاً للالتزام والانضباط بالقوانين والأنظمة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو سيف(2019م) ودراسة أبو العمرين(2017م) ودراسة أريكي(2013م) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث، بينما اختلفت مع دراسة الزعلان(2017م) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالقيم تُعزى لمتغير المؤهل العلمي: (بكالوريوس، دراسات عليا).
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين ".

الجدول (12): نتائج اختبار ت "T-Test" للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات مجالات أداة الدراسة ومتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
العدالة التنظيمية	بكالوريوس	274	4.13	0.73	-0.313	0.754	غير دال إحصائياً
	دراسات عليا	40	4.17	0.58			
الدعم والتقدير	بكالوريوس	274	3.96	0.79	1.074	0.284	غير دال إحصائياً
	دراسات عليا	40	3.81	0.88			
الولاء التنظيمي	بكالوريوس	274	4.45	0.58	1.802	0.073	غير دال إحصائياً
	دراسات عليا	40	4.28	0.60			
النزاهة والشفافية	بكالوريوس	274	3.78	0.69	1.619	0.106	غير دال إحصائياً
	دراسات عليا	40	3.59	0.73			
درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالقيم	بكالوريوس	274	4.04	0.60	1.277	0.202	غير دال إحصائياً
	دراسات عليا	40	3.91	0.61			

من النتائج الظاهرة في جدول (12) السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالقيم تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي وبذلك يكون قد تحقق الفرض. ويعود ذلك إلى أن المؤهل العلمي لا يشكل تأثيراً فاعلاً في تحديد درجة ممارسة المدير للقيم الإدارية حيث يُعامل المدير جميع العاملين بالطريقة ذاتها بغض النظر عن المؤهل العلمي.

واتفقت هذه الدراسة نسبياً مع دراسة كل من: ضحيك (2016م)، وغفر (2018م)، والغامدي (2019م)، و"أبو سيف" (2019م) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، بينما اختلفت نسبياً مع دراسة "أبو شقرا" (2020م) حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ودراسة "أبو العمرين" (2017م) حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس.

- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالقيم تعزى لمتغير سنوات الخدمة: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".

الجدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات مجالات أداة الدراسة ومتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	3.227	2	1.613	3.239*	0.041	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	154.916	311	0.498			
	المجموع	158.143	313				
الدعم والتقدير	بين المجموعات	4.747	2	2.374	3.749*	0.025	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	196.907	311	0.633			
	المجموع	201.654	313				
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	0.565	2	0.282	0.825	0.439	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	106.483	311	0.342			
	المجموع	107.048	313				
النزاهة والشفافية	بين المجموعات	5.300	2	2.650	5.598*	0.004	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	147.202	311	0.473			
	المجموع	152.501	313				
جميع مجالات الاستبانة	بين المجموعات	3.353	2	1.677	4.764*	0.009	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	109.445	311	0.352			
	المجموع	112.799	313				

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الظاهرة في جدول (13) يمكن استنتاج الآتي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "الولاء التنظيمي". وبذلك يمكن استنتاج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالقيم حول هذا المجال تُعزى إلى سنوات الخدمة. ويعود ذلك إلى أن الغالبية العظمى من مديري المدارس الخاصة

هم أصحابها. وبذلك يستطيع أي معلم منذ اللحظة الأولى لاستلام عمله ملاحظة أن كافة ممارسات المديرين اليومية تعكس ولاءهم التنظيمي لمدارسهم، أما باقي المجالات فأتضح أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة. ويعود ذلك إلى أن الخبرة المكتسبة من سنوات الخدمة لها أثر قوي في تقدير مستوى امتلاك مديري المدارس للقيم الإدارية والتزامهم بها، فكلما زادت عدد سنوات الخدمة للمعلمين أصبحوا أكثر قدرة على تقدير درجة ممارسة المديرين للإدارة بالقيم بسهولة. واتفقت هذه النتيجة نسبياً مع دراسة ضحيك (2016م)، ودراسة "أبو العمرين" (2017م)، اللتين أشارتا إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالقيم تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة لصالح الذين سنوات خدمتهم (أكثر من 10 سنوات).

نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة

الجدول (14): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتوسطات إجابات أفراد العينة عن أداة الدراسة حسب متغير سنوات

الخدمة

سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	4.15			
من 5-10 سنوات	3.92	0.233*		
أكثر من 10 سنوات	3.99	0.158	-0.075	

*الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (14) تبين أن هناك فروقاً بين كل من الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات وبين الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 5-10 سنوات، وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، بينما تبين عدم وجود فروق بين باقي الفئات الأخرى. ويعود ذلك إلى أن المعلمين الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات أقل دراية ووعي لمفهوم الإدارة بالقيم ومدى ممارسة المدير له وذلك كونهم أقل خبرة، بينما المعلمون الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 5-10 سنوات أكثر قدرة على الحكم على ممارسات المدير وأكثر اطلاعاً على بعض الهفوات والثغرات في تعامل المدير بحكم مدة خدمتهم الطويلة مقارنة بزملائهم ولذلك كانت تقديراتهم أقل من زملائهم. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة "أبو شقرا" (2020م) ودراسة "أبو العمرين" (2017م)، ودراسة ضحيك (2016م)، التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينات الدراسة لصالح فئة سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات).

التوصيات:

1. تعزيز مفاهيم الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الخاصة من خلال عقد الجهات المعنية الدورات وورش العمل.
2. تعزيز العدالة التنظيمية في المدارس الخاصة، من خلال إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، ومنحهم التقديرات التي تتلاءم مع أدائهم.
3. اهتمام مديري المدارس الخاصة بدعم المعلمين وتقديرهم، من خلال تنويع أساليب التعزيز، والتطبيق الموضوعي لمبدأ الثواب والعقاب.
4. دعم مديري المدارس الخاصة للانتماء التنظيمي لدى المعلمين، من خلال تعزيز انتمائهم للمدرسة وتنمية مهاراتهم الإدارية التي تلائم طبيعة أعمالهم.
5. إطلاع مديري المدارس الخاصة للمعلمين على تقارير المدرسة الإدارية والمالية، لتعزيز مبدأ النزاهة والشفافية.

6. استحداث نظام إلكتروني لتقييم عمل المديرين وفقاً لممارساتهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

المقترحات:

استناداً إلى معطيات الدراسة يمكن اقتراح إجراء الدراسات التالية:

- واقع الإدارة بالقيم في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين وسبل تطويره.
- الإدارة بالقيم في المدارس الثانوية وعلاقتها بأداء المعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين.
- استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في ضوء مبادئ الإدارة بالقيم.
- الإدارة بالقيم في الفكر التربوي الإسلامي ومدى تمثله لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

المراجع

المراجع العربية:

- الأبيدي، محمد (2011م). الإدارة بالقيم وانعكاساتها على الجودة التعليمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي. (رسالة ماجستير). جامعة المنصورة: مصر.
- بلانكارد، كينيث، وأكونور، مايكل. (2000م). الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم. ترجمة: سليمان. عمان: دار الرضا للنشر.
- أبو حطب، فؤاد وصديق، أمال (2010م). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة، مصر: مكتبة الإنجلو المصرية.
- سكر، ناجي. (2018م). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 26، (7)، 523-546.
- الزعلان، سامية. (2017م). تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في المحافظات الجنوبية على ضوء مدخل الإدارة بالقيم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.
- أبو سيف، رند. (2019م). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الأردن.
- أبو شقرا، روان. (2020م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة بمحافظة إربد للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلمهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28، (1)، 452-476.
- ضحيك، نعمة (2016م). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- العاجز، فؤاد. (2015م). الميسر في علم الاجتماع التربوي. ط1. غزة: الجامعة الإسلامية.
- عبد الوهاب، بلعباس (2015م). القيم الإدارية والسلوك التنظيمي في الإدارة الجزائرية. (رسالة دكتوراه) جامعة محمد خيضر: بسكرة.
- العتيبي، صبحي. (2005 م). تطور الفكر والأساليب في الإدارة. ط1. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- عتيبي، مشاعل (2009 م 1-4 نوفمبر). الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات. ورقة عمل إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، السعودية: جامعة أم القري.
- عساف، عبد المعطي محمد. (2005م). نظرية (I) للتفوق الإداري نظرية الإدارة بالقيم: الطريق إلى العالمية. ط1. عمان: دار وائل للنشر.

- أبو العمرين، شيماء (2017م). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الغامدي، فوزية. (2019م). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. مجلة البحث العلمي في التربية، (20)، 483-523.
- الغامدي، محمد (2016م). واقع القيم التنظيمية السائدة في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف وعلاقتها بالأداء المؤسسي. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.
- غفر، غيداء. (2018م). درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، 40(6)، 73-95.
- لخضر، مرغاد، وحدة، رايس. (2006م). الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال. ط1. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2012م). الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم 2012/2013.
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية. (2005م). المخطط الإقليمي للمحافظات الجنوبية 2005م-2010م.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2007م). القيادة وانعكاساتها على القائد التربوي، دورة مدراء المدارس. غزة: وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

قائمة المراجع المرومنة:

- Abdel Wahhab, Bel Abbas (2015). Administrative values and organizational behavior in Algerian management (in Arabic). (PhD thesis) Mohamed Khidir University: Biskra.
- Abu Al-Amreen, Shaima (2017). The degree of practicing managing by values by UNRWA schools principals in Gaza governorates and its correlation with job satisfaction of their teachers (in Arabic). (unpublished master's thesis). Islamic University, Gaza.
- Abu Hatab, Fouad, & Sadiq, Amal (2010). Research Methods and Methods of Statistical Analysis in Psychological, Educational and Social Sciences (in Arabic). Cairo, Egypt: The Anglo-Egyptian Library.
- Abu Saif, Rand. (2019). The degree of secondary schools principals' practice of management by values, and its relation to the level of teachers' job performance in Amman (in Arabic). (unpublished master's thesis). The Hashemite University, Jordan.
- Abu Shakra, Rawan. (2020). The degree of the practice of secondary school principals in the district of Koura to manage the values from the point of view of their teachers (in Arabic). The Islamic University Journal of Educational and Psychology Studies, 28 (1), 452-476.
- Al-Abidi, Muhammad (2011). Management by values and its implications on educational quality in the schools of the first cycle of primary education (in Arabic). (Master Thesis). Mansoura University: Egypt.
- Al-Ghamdi, Fawzia. (2019). The Degree of Practicing Management via Values among School Leaders in Al-Baha Region from the Viewpoints of Teachers. (in Arabic). Journal of Scientific Research in Education, (20), 483-523.
- Al-Ghamdi, Muhammad (2016). The reality of the organizational values prevailing in primary schools in Taif and its relation to institutional performance (in Arabic). (unpublished Master's thesis). Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- Al-Otaibi, Subhi. (2005) The development of thought and methods in management (in Arabic). 1st edition. Amman: Al-Hamed House Publishing and Distribution.
- Al-Zaalan, Samia (2017). A Suggested Approach to Develop the Real Administrative Practices of Secondary School Managers in Gaza Strip in the Light of Management by Values Approach (in Arabic). (unpublished master's thesis). Al-Azhar University, Gaza.

- Assaf, Abdul-Mu'ti Muhammad (2005). Theory (I) for management excellence, the theory of management by values: The road to universality (in Arabic). 1st edition. Amman: Wael Publishing House.
- Blanchard, Kenneth, & Connor, Michael. (2000). Modern Ethics for Management: Managing by Values (in Arabic). Translated by: Solomon. Amman: Dar Al-Reda for Publishing.
- Dohayk, Ne'ma (2016). The Level of Practicing Management by Value by UNRWA School Principals in Gaza Strip, and its Correlation with Taking the Cooperative Decision (in Arabic). (unpublished master's thesis). The Islamic University, Gaza.
- El-Ajez, Fouad. (2015). Facilitator in Sociology of Education(in Arabic). 1st edition. Gaza: The Islamic University.
- Ghafir, Ghaida (2018). The degree to which school principals practice managing values from the viewpoint of general secondary education teachers in Lattakia (in Arabic). Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies _Arts and Humanities Series, 40 (6), 73-95.
- Lakhdar, Marghad, & Wahda, Raic. (2006). Management by Objectives, and Management by Values in Business Organizations (in Arabic). 1st edition. Cairo: Itrac Publishing and Distribution.
- Otaibi, Mashael (2009 1-4 November). Management by values and achieving value consensus in organizations. A working paper to the International Conference for Administrative Development (in Arabic), Saudi Arabia: Umm Al-Qura University.
- Palestinian Ministry of Education (2012). Statistical Yearbook for Education 2012/2013 (in Arabic).
- Sukar, Nagy. (2018). Management by Values and its Relationship to Organizational Loyalty Through the Trend Toward Practiced Values as an Intermediate Variable (in Arabic), Journal of University of Babylon for Humanities, 26 (7), 523-546.
- The Palestinian Ministry of Planning and International Cooperation. (2005). Regional plan for the southern governorates (in Arabic),. 2005-2010.

المراجع الأجنبية:

- Arabaci, I.(2013). School management by values according to teachers' opinions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,(103),801-806.
- Al-Ani, W.(2014) Core Values Matrix of the Philosophy of Basic Education in Oman (PBEO).*Athens Journal of Education*, 1(2), 167-181.
- Dogan ,s. (2016). Model of values – Based Management Process In schools: A mixed Design Study. *International Journal of Higher Education*, 5, (1), 83-96.