

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

د. حمدان عبد الله الصوفي

نجية سمير حسونة

قسم أصول التربية- كلية التربية-جامعة
الإسلامية- فلسطين

اسم الباحث الأول:

اسم الباحث الثاني :

اسم الجامعة والبلد:

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

hsoofy@iugaza.edu.ps

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

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.29.3/2021/2>

الملخص:

هدفت الدراسة تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية للفلسطين للإدارة بالقيم بمجملاتها: (العدالة التنظيمية، والدعم والتقدير، والولاء التنظيمي، والنزاهة والشفافية)، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، إضافة إلى الكشف عن دلالة الفروق بين متواسطات 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 تتسمى 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 متواسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالقيم تعزى إلى تغير 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 متواسطات 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 تسخير 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 private 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 private 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 (.05 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 private 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 (.050.05) between the averages of the sample individuals for the degree practicing of Management by Values for private 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:

تبتوأ 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 تقوى 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 المثلية لتنامي 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.

تعد الإدارة بالقيم أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية ، التي تميز بتعزيز أثر القيم في الإدارة، وتعتبرها حجر الأساس لتوجيه السلوك الإنساني ورسم ملامحه، سعياً لبلوغ الأهداف الموضوعة (الحضر، وحدة، 2006م، ص34)، فهي تتبنى القيم التي دعت إليها الشرائع السماوية الثلاث، وتبنيها أثناء ممارسة العملية الإدارية بكلفة مستوياتها التنظيمية وتعاملاتها الداخلية والخارجية، بحيث تصبح هذه القيم المرجع الأساسي في سياسة المدرسة وثقافتها الإدارية (العتبي، 2005م، ص125). ولا تعد الإدارة بالقيم ممارسة حديثة من كل وجه، فهي قدية من حيث نشأتها الحقيقة بمجيء الإسلام وإرائه مبادئ التعامل الإنساني المرتكز على القيم الفاضلة والأخلاق الحميدة، ولكنها حديثة من حيث إنها أصبحت علمًا يُدرس وله أصول وخصائص ومبادئ ومؤلفات عديدة(الحضر، وحدة،2006م، ص36-35). حيث قدم مايكل أوكونور وكينيث بلانكارد في عام (2000م) نظرية الإدارة بالقيم باعتبارها اتجاهًا إداريًّا حديثًا. وقد اعتبر الكثير هذه النظرية البداية الحقيقة للإدارة بالقيم. وفي عام(2005م) قدم عاصف تصورًا جديًّا للإدارة بالقيم، وسمّاها نموذج(I) 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 بجدارة وبدون منازع (عاصف،2005م، ص15).

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

إن تمثل مدير المدرسة لمبادئ الإدارة بالقيم في ممارساته الإدارية يعكس بصورة إيجابية على جميع الأفراد العاملين في المدرسة، من حيث تقوية الروابط والعلاقات الاجتماعية داخل بيئه العمل بما يكفل ضمان الحدود الالزمة لنجاح العمل واستمراره، ويعزز فيهم القيام بالمسؤولية، وزيادة معدلات الجودة والدقة والإتقان 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 تطرق 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 الأصلية ونشرها بين العاملين لتأثيرها الفعال في تحسين سلوكهم. وأكدت دراسة ضحـيك(2016م) على أهمية تعزيز مفهوم الإدارة بالقيم، كاتجاه إداري حديث لدى مدير 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 يحتمم 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 يشيشه هذا النمط الإداري من علاقات راقية بين المدير والمعلمين، وبين المعلمين أنفسهم. وهذا بدوره ينعكس على طلبة المدرسة من خلال اقتدائهم بمديريهم ومعلميهم في التعامل، واكتسابهم سلوكيات قوية، مما يستدعيبقاء الطلبة ويحذب طلبة آخرين إلى تلك المدارس، ويوفر بيئه جاذبة للمعلمين الأكفاء ولأولياء الأمور.

أسئلة الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مدير المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية للفلسطين لمجالات الإدارة بالقيم: (العدالة التنظيمية، والدعم والتقدير، والولاء التنظيمي، والنزاهة والشفافية)، من وجهة نظر معلميهما؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مدير المدارس الخاصة لمجالات الإدارة بالقيم: (العدالة التنظيمية، والدعم والتقدير، والولاء التنظيمي، والنزاهة والشفافية)، بالمحافظات الجنوبية للفلسطين 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 الموصولة لها، وكذلك السلوك بالنسبة للفرد والمؤسسة، ويصبح هذا الإطار الفكري بمرور الزمن جزءاً من اللاوعي لدى الإنسان لا ينفصمه عنه وجزءاً من ذاته وفكرة وسلوكه التلقائي.
- قد تقيد الدراسة مدير 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 مدير المدارس الخاصة لمجالات الإدارة بالقيم (العدالة التنظيمية، والدعم والتقدير، والولاء التنظيمي، والنزاهة والشفافية)، من وجهة نظر معلميهما.
- الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مدير 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 لملاءمتها لطبيعة الدراسة وظروفها. وهذا المنهج يستخدم لوصف الظاهرة المدرسة، وتحليل بياناتها، والكشف عن العلاقة بين عناصرها، والأراء المتداولة حولها، والعمليات الكامنة فيها، والآثار المتربطة عليها (أبو حطب وصادق، 2010م، ص104).

حدود الدراسة:

- حد الموضوع: اقتصرت الدراسة على تحديد درجة ممارسة مدير المدارس الخاصة للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلميهم. 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: طبعت 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 الحكم بها على الأفكار والأشخاص والأشياء والأعمال والمواضيع والآراء الفردية والجماعية، من حيث حسنها وقيمتها والرغبة فيها، أو من حيث سوؤها وعدم قيمتها وكراهيتها (العاجز، 2015 م، ص 53)."
- الإدارة بالقيم: (Managing by values): الإدارة التي تتبنى القيم التي دعت إليها الشرائع السماوية الثلاث، وتتبناها أبناء ممارسة العملية الإدارية بكافة مستوياتها التنظيمية وتعاملاتها الداخلية والخارجية، بحيث تصبح هذه القيم المرجع الأساسي في سياسة المدرسة وثقافتها الإدارية (العتبي، 2005م، ص 125). ويمكن تعريف الإدارة بالقيم إجرائياً بأنها: القيم التي يلتزم بها مدير المدارس الخاصة في تسيير العمليات الإدارية في المدرسة. وقد تم التعرف عليها من خلال أدلة الدراسة المعدّة لذلك (الاستبانة).
- مدير المدرسة: المسؤول الرئيس في مدريسته، وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية والقدوة الحسنة لزملائه، والمؤثر على سلوك وتوجهات العاملين من حوله لإنجاز أهداف محددة (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2007م، ص 12).
- المدارس الخاصة: "أى 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، 2012م، 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 خانيونس، ومحافظة رفح" (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2005م، ص 4).

الأسس النظرية للبحث:

1. مفهوم الإدارة بالقيم:

تعبر 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 تعد 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 بتأثير المغناطيس" (بلانكارد، وأكونور، 2000م، ص 55). وبذلك تعد الإدارة بالقيم أسلوباً إدارياً يرتكز على تحديد مجموعة من القيم الفعالة المرغوبة كال موضوعية، والعدالة التنظيمية، والنزاهة والشفافية، والدعم والولاء وانتهاج المدير لهذه القيم في ممارساته اليومية لتسخير 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 لدى مايكل أوكونور وكينيث بلانكارد(2000م)

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

وتمثل مراحل الإدارة بالقيم لديهما في ثلاثة مراحل: (بلانكارد وأكونور، 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 والآراء والاعتراف بالمسؤولية تجاه الآخرين والأشياء.

ب. نظرية (I) 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 (I) باعتباره الحرف الأول من كلمة (Islam) ومن كلمة (International) ليعبر عن المحتوى العقدي لهذه النظرية، وعن طبيعتها القادر على أن تكون النظرية العالمية بجدارة وبدون منازع (العساف، 2005، ص 15). وتتضمن نظرية (I) للتفوق الإداري أهمية إدراك أكثر تعليق منظومة القيم في الإدارة بكافة أحجزتها، ومكوناتها، وممارساتها، وأن القيم تتقاول بين ما هو جوهري، وما هو ثانوي قابل للنقاش، بالإضافة إلى ضرورة تحديد القيم الخاصة بالإدارة في الأمم الإسلامية (العساف، 2005، ص 78).

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

أكَّد "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 لتلاءم مع ظروف البيئات المختلفة، كما تهتم بتتميمية القيادات الإدارية في المؤسسة (الخضر، حدة، 2006، ص 32).

3. أهمية الإدارة بالقيم:

تسعى الإدارة بالقيم إلى إيجاد تجانس فكري وسلوكي بين العاملين والمعاملين، وتقديم منهج قائم على الاتصال والتواصل والعلاقات الإنسانية، مما يؤدي إلى تعزيز أثر العنصر البشري في تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تعليم الشعور بالاستقرار والعدالة والثقة والاتفاق وزيادة ولاء العاملين للمؤسسة، ومعالجة الاحقافات والمظاهر السلبية للحضارات المعاصرة، كما توسيس الإدارة بالقيم لخاصية الشراكة القيمية، والتي تعد حللاً لكثير من الصراعات داخل النظام الإداري، مما يساهم في تحقيق الانسجام والشفافية (العبيدي، 2009م، ص 31). وتتحول الإدارة بالقيم حول تحويل القيم التي يتحلى بها الأفراد إلى واقع معاش، بحيث تتوافق أقوال الفرد مع ممارساته وسلوكياته، وتمثل 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 يلتقي حولها الجميع مما يحقق الشفافية والوضوح وإزالة الغموض، فـالإدارة بالقيم موقف وأسلوب للحياة يوجه 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 معايشتها 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 المتبعة، 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 وتطبيقاتها في عمليات الإدارة: تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وتقدير. كذلك تفعيلها في الممارسات الإدارية في مستويات الإدارة المختلفة (عليا، وسطى، 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 برنامج تحفيز خاص بالتميز في تطبيق القيم، وإنشاء وحدة تنظيمية تعنى بالقيم وتعمل على تعميتها لدى العاملين.

ومن الملاحظ أن خطوات تطبيق الإدارة بالقيم التي ذكرها"العتيبي" إنما 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 موضوع هذه الدراسة. ويمكن عرض تلك الدراسات على النحو التالي:

قام أبو شقرا(2020م) بدراسة من أجل تحديد درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية في لواء الكورة للإدارة بالقيم من منظور معلميهم 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 مدير 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: (المراحل 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).

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

واستهدفت دراسة غفر(2018) تحديد درجة ممارسة مدير 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 والمدرّسات. بيّنت النتائج أن درجة ممارسة مدير مدارس التعليم الثانوي للإدارة بالقيم جاءت متوسطة بوزن نسبي(65.2%)، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي)، وجود فروق دالة إحصائياً ترجع لمتغير عدد سنوات الخبرة، لصالح المدرسين أصحاب عدد سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر).

وقصدت دراسة سكر(2018) تحديد درجة ممارسة مدير 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، وثلاث استبيانات لجمع بيانات الدراسة، الأولى: لتحديد درجة ممارسة مدير 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 مدير المدارس الثانوية للإدارة بالقيم جاءت مرتفعة، ومستوى اتجah المعلمين نحو القيم التي يمارسها المديرون جاء مرتفعاً، وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم ومستوى كل من الاتجاه نحو القيم الممارسة والولاء التنظيمي.

وأجرى الزعلان (2017) دراسة لتحديد درجة ممارسة مدير 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، طُبِقت على عينة من المعلمين والمعلمات. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية للإدارة بالقيم جاءت مرتفعة بوزن نسبي(80.2%)، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، باستثناء مجال الزاهة والشفافية لصالح الذكور، ومتغير عدد سنوات الخدمة باستثناء مجال: (الزاهة والشفافية، التسامح التنظيمي) لصالح المعلمين الذين سpent سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات).

وأعد أبو العرين(2017) دراسة بهدف تحديد درجة ممارسة مدير 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، واستبيانتين كأدلة للدراسة، الأولى: لقياس درجة ممارسة مدير مدارس وكالة الغوث الدولية للإدارة بالقيم، والثانية: لقياس درجة الرضا الوظيفي لمعلميهم. وطبقت أداة الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مدير مدارس وكالة الغوث للإدارة بالقيم جاءت بدرجة مرتفعة، ومستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة جداً بوزن نسبي(81.80%)، وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين

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

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

وهدفت دراسة العامدي(2016): 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، واستبيانه كأدلة للدراسة، طبقت على عينة من المعلمين. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع القيم التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، بوزن نسبي(61.6%)، وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية جداً بين القيم التنظيمية السائدة لدى إدارة المدرسة والأداء المؤسسي.

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

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

وأعدّ أريكاي(2013): 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 المحسني، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (261) معلماً. وبينت نتائج الدراسة أن نجاح التنظيم المدرسي يتتأثر 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(2019)، ودراسة أجيونيوم (Ejionueme, 2015) اللتين استخدمنا المنهج الوصفي المحسني.

وافتقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات في استخدام أدلة الاستبانة.

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

مجتمع البحث وعيته:

تكون المجتمع الأصلي للبحث من معلمي المدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية لفلسطين، وعددهم (391) معلماً، و(849) معلمة. ولتحقيق أهداف البحث تمأخذ 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	المجموع	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	123	39.2
	أنثى	191	60.8
	المجموع	314	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	274	87.3
	دراسات عليا	40	12.7
	المجموع	314	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	122	38.9
	من 5 - 10 سنوات	117	37.3
	أكثر من 10 سنوات	75	23.9
	المجموع	314	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)، وتحتاجت الإجابة عنها استخدام مقياس ليكرت الخماسي وأعطيت الدرجات كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (2) المحك المعتمد في البحث

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

- **صدق الاستبانة:** تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين :

- **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 بنايلس، وثلاثة محكمين من موظفي وزارة التربية والتعليم العالي، بهدف تعرف آرائهم وملحوظاتهم حول صياغة بنود الاستبانة، والتتأكد من مدى اتفاق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تتنمي 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 الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

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

يتضح من جدول(3) أن معاملات الارتباط في مجلل مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك تعد 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 (0.860، 0.831). 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

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

ب- طريقة التجزئة النصفية: تم تجزئة فقرات استبانة إلى جزأين (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

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

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 مدير المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية للفلسطين للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلميه؟
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 إلىوعي مدير 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 تتبع من الدين الإسلامي، والخروج عنها يعتبر أمراً مرفوضاً. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة سكر(2018م)، ودراسة الزعلان(2017م)، ودراسة "أبو العمرین"(2017م)، وضحيك(2016م)، التي أظهرت أن درجة ممارسة مدير المدارس الحكومية للإدارة بالقيم كبيرة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة "أبو شقرا"(2020م)، وأبو سيف"(2019م)، والغامدي(2016م)، التي أظهرت أن درجة ممارسة المديرين للإدارة بالقيم متوسطة.

ويتبّع 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 مدير المدارس للمسؤولية العظيمة الملقاة على عاتقهم، وحرصهم على تطمية أنفسهم ومهاراتهم الإدارية لمواكبة المستجدات، وحرصهم على اتخاذ قرارات سلية في ظل جو تعاوني بين جميع أفرادها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من ضحيك(2016م)، وسکر(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 ايجابي 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 نسيبي(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 التفاف الشريف بين المعلمين لإظهار مواهبهم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ضحبيك(2016م) ودراسة الزعلان(2017م) اللتان أشارتا إلى أن درجة توافر قيم الدعم والتقدير لدى مدير المدارس عالية.

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

تحليل فقرات الاستبانة:

تحليل فقرات المجال الأول "العدالة التنظيمية":

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

جدول (7).

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسيبي	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.	يُقيم 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.	يُشارك 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 نسيبي 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 خاصةً 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. واتفق هذه النتيجة مع دراسة ضحبيك(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(2016) 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(2016) ودراسة الزعلان(2017) 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 العمران(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	يقدم المدير التعزيزات للعاملين في وقتها المناسب	3.91	1.01	78.21	3	كبيرة
.2	ينبع 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 الرئيسية 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 وإنجاز الأهداف، ويقطة الضمير القيمي لدى المدير يحثه على مساعدة الآخرين وتقديم العون لهم. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ضحيك(2016) ودراسة الزعلان(2017) 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 والارقاء بالعمل. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ضحيك(2016) ودراسة

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

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (2): "ينوع في أساليب التعزيز التي يستخدمها"، التي نالت المرتبة الأخيرة بوزن نسيبي قدره (75.35%) وبدرجة تقدير كبيرة. وقد يعود هذا إلى وعي المدير بأهمية التعزيز في العملية التعليمية، فهو أحد الدافع الرئيس للحث على اتقان العمل، بالإضافة إلى أن تقديم التعزيزات المختلفة يُسهم في زيادة ثقة المعلمين بأنفسهم وإنجازاتهم مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد والإبداع، وفي ظل ضعف توفر التعزيز المادي، يمكن للمدير أن يتخد من التعزيز اللفظي وسيلة لتقدير أداء المعلمين المتميزين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزعان(2017م) وغفر(2018م) حيث جاءتا بدرجة كبيرة.
- الفقرة رقم (4): "يطبق مبدأ الثواب والعقاب في إدارته للعاملين"، التي أخذت المرتبة الرابعة بوزن نسيبي قدره (77.83%) وبدرجة تقدير كبيرة. ويعود ذلك إلى أن تطبيق المدير لمبدأ الثواب والعقاب بطريقة عادلة يعكس مدى ممارسته للعدالة الإدارية، وتقييمه المكافآت المالية والمعنوية "الثواب" للمعلمين المجتهدين يُثير روح التنافس بين المعلمين من أجل التميز، كما أنه يمثل اعتراف المدير بكفاءة المعلم، وتقديم العقاب للمعلمين المقصرين يدفعهم لبذل المزيد من الجهد لارتفاع بعملهم وتجنب العقاب.
- تحليل فقرات المجال الثالث "الولاء التنظيمي":

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

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسيبي	الترتيب	درجة التقدير
.1	يُباهِر المدير بانتماهه 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 نسيبي 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): "يُباهِر المدير بانتماهه للمدرسة"، التي جاءت في المرتبة الثانية، بوزن نسيبي 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 الارتفاع بأداء المدرسة.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (5): "يعزز انتماء العاملين للمدرسة"، التي شغلت المرتبة الأخيرة، بوزن نسيبي 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 مهنياً. 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 المقصرین 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	يُوثق المصروفات المالية وفقاً لأنظمة المعامل بها	3.81	1.14	76.14	6	كبيرة
.8	يعلن 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، وأمتلاك بعض مديري المدارس لمهارات إدارة الصراع مما يسهل عليهم حل الخلافات، كما أن تنظيم سير العمل المدرسي من صلب مهام مدير المدرسة و لتحقيق ذلك لا بد من توافق 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 العرين (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 كفائتهم 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 مدير المدارس الخاصة للادارة بالقيم بالمحافظات الجنوبية للفلسطينيين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
- للإجابة عن السؤال السابق تم اختبار الفرضيات التالية:
- الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مدير المدارس الخاصة للادارة بالقيم 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.

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

* 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 مدير المدارس الخاصة للادارة 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 الزعelan(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 متغيرات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مدير المدارس الخاصة للإدارة بالقيم تُعزى إلى متغير الجنس وذلك لصالح الإناث. ويعود ذلك إلى أن طبيعة الإناث أكثر حساسية وتفهمها لموضوع القيم ليبعدها الإنساني والعاطفي، كما أن الإناث أكثر ميلاً للالتزام والانضباط بالقوانين والأنظمة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو سيف(2019م) ودراسة أبو العمران(2017م) ودراسة أربيكاي(2013م) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث، بينما اختلفت مع دراسة الزعelan(2017م) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير الجنس.

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

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

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

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 متغيرات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مدير 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.

وأتفقت هذه الدراسة نسبياً مع دراسة كل من: ضحبيك(2016م)، وغفر(2018م)، والغامدي(2019م)، وأبو سيف"(2019م) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متواسطات 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 متواسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ودراسة "أبو العمران"(2017م) حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متواسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس.

- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متواسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مدير المدارس الخاصة للإدارة بالقيم تعزي 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 متواسطات مجالات أداة الدراسة ومتغير سنوات

الخدمة

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

* الفرق بين المتواسطات Dal إحصائيًّا عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

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 إحصائيًّا بين متواسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مدير 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 فاتضح أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متosteات 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 مدير 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 العمران" (2017م)، اللتين أشارتا إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متosteات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مدير المدارس الخاصة للإدارة بالقيم تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة لصالح الذين سpent خدمتهم أكثر من 10 سنوات).

نتائج اختبار شيفي لمقارنة متosteات فئات سنوات الخدمة

الجدول (14): نتائج اختبار شيفي لمقارنات البعدية لمتوسطات إجابات أفراد العينة عن أدلة 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 المتosteين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (14) تبين أن هناك فروقاً بين كل من الذين سpent خدمتهم أقل من 5 سنوات وبين الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 5-10 سنوات، وذلك لصالح الذين سspent خدمتهم أقل من 5 سنوات، بينما تبين عدم وجود فروق بين باقي الفئات الأخرى. ويعود ذلك إلى أن المعلمين الذين سspent 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 وذلك كانت تقديراتهم أقل من زملائهم. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة "أبو شغرا" (2020م) ودراسة "أبو العمران" (2017م)، ودراسة ضحيك (2016م)، التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متosteات تقديرات عينات الدراسة لصالح فئة سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات).

التوصيات:

- تعزيز مفاهيم الإدارة لدى مدير المدارس الخاصة من خلال عقد الجهات المعنية الدورات وورش العمل.
- تعزيز العدالة التنظيمية في المدارس الخاصة، من خلال إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، ومنهم التقديرات التي تتلاءم مع أدائهم.
- اهتمام مدير المدارس الخاصة بدعم المعلمين وتقديرهم، من خلال تنوع أساليب التعزيز، والتطبيق الموضوعي لمبدأ الثواب والعقاب.
- دعم مدير المدارس الخاصة للانتماء التنظيمي لدى المعلمين، من خلال تعزيز انتظامهم للمدرسة وتنمية مهاراتهم الإدارية التي تتلاءم طبيعة أعمالهم.
- إطلاع مدير 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 مديرى 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 وصادق، أمال (2010م). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربية والاجتماعية، القاهرة، مصر: مكتبة الإنجلو المصرية.
- سخر، 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 مقترن 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 مديرى المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الأردن.
- أبو شقراء، روان. (2020م). درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية في لواء الكورة بمحافظة إربد للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلميهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(1)، 452-476.
- ضحيك، نعمة (2016م). درجة ممارسة مديرى مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- العاجز، فؤاد. (2015م). الميسير في علم الاجتماع التربوي. ط. 1. غزة: الجامعة الإسلامية.
- عبد الوهاب، بلعباس (2015م). القيم الإدارية والسلوك التنظيمي في الإدارة الجزائرية. (رسالة دكتوراه) جامعة محمد خيضر: بسكرة.
- العتيبى، صبحى. (2005م). تطور الفكر والأساليب في الإدارة. ط. 1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عنهبي، مشاعل (2009م 1-4 نوفمبر). الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات. ورقة عمل إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، السعودية: جامعة أم القرى.
- عساف، عبد المعطي محمد. (2005م). نظرية (I) للتفوق الإداري نظرية الإدارة بالقيم: الطريق إلى العالمية. ط. 1. عمان: دار وائل للنشر.

- أبو العمران، شيماء (2017). درجة ممارسة مدير المدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الغامدي، فوزية. (2019). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. مجلة البحث العلمي في التربية، (20)، 483-523.
- الغامدي ، محمد(2016). واقع القيم التنظيمية السائدة في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف وعلاقتها بالأداء المؤسسي. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.
- غفر، غيداء. (2018). درجة ممارسة مدير 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.
- لحضر، مرغاد، وحدة، رئيس.(2006).الإدارة بأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال . ط.1. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2012). الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم 2012/2013.
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية. (2005). المخطط الإقليمي للمحافظات الجنوبية 2005-2010م.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2007). القيادة وإنعكاساتها على القائد التربوي، دورة مدراء المدارس. غزة: وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

قائمة المراجع المرورمنة:

- 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.