

المادة المرفقة هي النسخة الخاصة بالمؤلف، بشرط الاستخدام الداخلي غير التجاري،
وليس لإعادة نسخها وتوزيعها.

المجلة العربية
Arab Journal of Quality in EDUCATION

AJQE

المجلة العربية
لجودة التعليم

April 2023 نيسان (أبريل) ٢٠٢٣
eISSN 2409-4013

المجلد 10
Volume. 10
العدد 1
Number 1

The Arab Journal of
Quality in Education

■ تصور مقترح لجودة تدريب المعلمين في وزارة التربية والتعليم في فلسطين (بحث نوعي)
د. عادل فايز السرطاوي

■ التأكيد الأكاديمي وعلاقته بتحسين جودة الأداء المؤسسي "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية"
د. طارق مفلح أبو حجير
أ. نبيلة حسن الكلوت

■ التحديات التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لضمان جودة التعليم العالي
د. محمد محي الدين عساف
د. محمد طالب دبوس

■ واقع الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين
د. أشرف محمد أبو خيران
أ. ياسمين سيد أحمد

ajqe.aroqa.org

عُرض هذا المقال في المجلة العربية لجودة التعليم الذي نشرته المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم.
تم تقديم النسخة المرفقة للمؤلف للاستخدام الداخلي غير التجاري، بما في ذلك المؤسسة التي يعمل بها
الباحث ومشاركتها مع الزملاء.

لا يسمح بنسخ أو توزيع أو بيع أو نسخ الترخيص، أو نشر المادة المرفقة لمؤسسة أخرى أو موقع إلكتروني
آخر، ويمكن للباحث نشر النسخة الخاصة به وليس المادة المرفقة في الموقع الإلكتروني الشخصي أو
مكتبة المؤسسة.

لمزيد من المعلومات، يرجى زيارة: www.aroqa.org

واقع الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين

الدكتور أشرف محمد أبو خيران
جامعة القدس - فلسطين
akhayran@staff.alquds.edu

الاستاذة ياسمين سيد أحمد
وزارة التربية والتعليم - فلسطين

تم استلام الورقة بتاريخ ١٩ كانون ثاني/يناير: تم مراجعتها بتاريخ ١٢ آذار/مارس: تم قبولها بتاريخ ١٢ نيسان/أبريل

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وتم اختيار العينة من المعلمين بالطريقة العشوائية (الطبقية). بواقع (370) معلم ومعلمة في محافظة الخليل ما نسبته (3.4%) من مجتمع الدراسة. بينما تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في محافظة الخليل للعام الدراسي (2021-2022). والبالغ عددهم (10877). ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات. وتكونت من (47) فقرة موزعة على مجالات الدراسة الثلاث وهي العدالة التنظيمية. الانتماء التنظيمي. والدعم والتحفيز. وتم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وتوصلت الدراسة إلى: أن تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة كبيرة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة). وأوصت الدراسة بتعزيز قيم العدالة التنظيمية وقيم الانتماء الوظيفي وقيم الدعم والتحفيز والمحافظة عليها في مدارس محافظة الخليل. واهتمام مدراء المدارس بالمهام الإدارية والفنية دون رقابة من الرؤساء للوصول إلى أعلى درجات الانتماء التنظيمي في المدرسة.

الكلمات المفتاحية - الإدارة بالقيم، محافظة الخليل.

The reality of management by values in the schools of Hebron Governorate from the point of view of teachers

Abstract

The study aimed to identify the reality of the practice of management by values in the schools of Hebron Governorate from the point of view of teachers. The study followed the descriptive approach, and the sample of teachers was chosen randomly (stratified), with (370) male and female teachers in Hebron Governorate, representing (3.4%) of the study population, while the study population consisted of all teachers in Hebron Governorate for the academic year (2021-2022). (2021), the number of which is (10877), and to achieve the objectives of the study, the questionnaire was used as a tool for study and data collection, and it consisted of (47) items distributed over the three areas of the study, which are organizational justice, organizational affiliation, and support and motivation. Its validity and reliability were verified by appropriate educational and statistical methods. The study concluded that the application of management by values in the schools of Hebron Governorate from the point of view of teachers was to a large extent, and that there were no statistically significant differences between the arithmetic means of the reality of the application of management by values in the schools of Hebron Governorate from the viewpoint of teachers according to the variable (sex, educational qualification and years of experience). Based on that, the study recommended promoting the values of organizational justice, the values of job affiliation, the values of support and motivation, and maintaining them in the schools of Hebron Governorate, and the interest of school principals in administrative and technical tasks without supervision from superiors in order to reach the highest levels of organizational affiliation in the school.

Keywords: *Management by values, Hebron Governorate.*

1. المقدمة

تتال القيم مكانة عظيمة في حياة المجتمعات البشرية قديماً وحديثاً، لما تمثله من معايير للسلوك المقبول على مستوى الفرد والجماعة، بالإضافة إلى أن القيم المشتركة تمثل روابط شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المجتمع الواحد. وتعد المدرسة من أهم المؤسسات التربوية التي تؤدي مهمة رئيسية في تربية الأجيال وإعدادهم، وبذلك يترتب على الإدارة المدرسية القيام بكافة المهام اللازمة لتسيير شؤون المدرسة وهذا يستلزم توفر إدارات ومفاهيم إدارية حديثة تساهم وتواكب مستجدات العصر.

وعلى الرغم من التطور الكبير والسريع في مجال التكنولوجيا والمعلومات، الذي أحدث تطوراً هائلاً في المؤسسات عامة والمؤسسات التربوية خاصة، إلا أن هناك اتفاق على أهداف إدارية بين جميع المؤسسات التربوية والمدارس، للوصول إلى أفضل مخرجات تربوية تعليمية. ومن هنا بدأ القادة الإداريون بالسعي والتنافس الهادف لاختيار أفضل الأنماط والمداخل الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالجوودة الشاملة والإدارة بالأهداف وغيرها من المداخل، من أجل تحقيق أفضل الأهداف التربوية داخل المؤسسات التعليمية، والوصول إلى أعلى مستوى أدائي في العمل [34]. وتعد الإدارة أهم عناصر الإنتاج للمؤسسات والأفراد. والتمايز بينهم يعود إلى قوة الإدارة أو ضعفها، والنجاح والاستمرار وتحقيق الأهداف وبلوغ الذات كله رهين بالإدارة، وتمتلك الإدارة مهمة التغيير والتطوير والمنافسة والمحافظة على رأس المال البشري، وغيرها من الأدوار، لذا يجب على المديرين استخدام الطرق والوسائل والنماذج الحديثة، واتباع سلوكيات تسعى إلى تحقيق الأهداف المطلوبة وعلماء الإدارة بدورهم بذلوا جهداً للوصول إلى أجوبة الأسئلة العميقة التي تدور في المكاتب الإدارية [36].

الدول المتقدمة والتي تسعى إلى الرقي والازدهار تولى اهتماماً كبيراً لإدارة التربية والتعليم، وتختلف الأنظمة التربوية والتعليمية في بلدان العالم المختلفة في مدى ملاءمتها وتطورها، فيوصف بعضها بالفاعلية ويوصف قسم آخر بالسوء والفشل، وتعتبر الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والتي فرضت نفسها في علوم الإدارة والتربية كعلم وفن وليس مجرد ممارسة وتقليد يمكن أن يولى لأي فرد كان [39]. وتعد الإدارة المدرسية فرع من فروع الإدارة التعليمية وتهدف إلى تنظيم الأعمال المختلفة، التي يمارسها عدد من العاملين في المدرسة من أجل تحقيق هدف معين، بأقل جهد، وأسرع وقت [4].

ومن ناحية أخرى فقد تناول مسلم [37] مفهوم الإدارة من جانبيين الإدارة كعلم والإدارة كممارسة، وأما عن الإدارة كعلم هي ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يحل ويبيّن ويتنبأ بالظواهر الإدارية وسلوك الأفراد في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة، وأما الإدارة كممارسة فهي الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمالية والمادية، والوقت والأفكار والمعلومات بواسطة المهام الإدارية -التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق الأهداف.

ونظراً لسرعة المتغيرات وزيادة التحديات وتطور المستجدات والمتطلبات التي تواجه النظام التربوي بشكل عام، والإدارة المدرسية بشكل خاص، لأنها الجهة المسؤولة عن تنفيذ الأهداف والبرامج التربوية، يشير الصالحي [25] إلى أن أدوار الإدارة المدرسية أصبحت تهدف إلى تحسين الأداء وجودة المخرجات من خلال التطوير التنظيمي الشامل وتطوير نظام إدارة المعلومات ومواجهة تحديات العولمة وتنمية المجتمع المحلي والتفاعل مع قضايا المجتمع حيث تتمثل مسؤولية الإدارة المدرسية تجاه البيئة والمجتمع من خلال تحسين مستوى معيشة المواطن وتنظيم الخطط والمناهج الدراسية حول العمليات الأساسية للحياة وتسهيل استخدام مرافق المدرسة لخدمة البيئة المحلية بالإضافة إلى مشاركة الأهالي في رسم سياسات المدرسة واستغلال البيئة المحلية بيئة للتعليم.

وقد أصبح للإدارة المدرسية الكثير من المهام والواجبات الكثيرة التي لا يمكن حصرها، منها التركيز على القيم التنظيمية والعمل على ممارستها في المؤسسات التعليمية، حيث لم تعد تقتصر مهمة الإدارة على تسهيل شؤون المعلمين والطلاب وضبطهم، وهو ما نادى به نظرية الإدارة بالقيم والتي ركزت على المنظومة الأخلاقية [8].

من هنا ظهر مدخل الإدارة بالقيم كمدخل إداري حديث عام (2000) بهدف الاستخدام الأمثل للنظام القيمي، فهي تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة، حيث يسعى مدخل الإدارة بالقيم إلى تفهم أثر القيم الفردية والعامة على المنظمات، فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وأهداف إنتاجية فردية ومؤسسية [38].

ويعود الاهتمام بالإدارة بالقيم إلى الاعتداءات الإنسانية والأخلاقية التي أصبحت تشهدها بيئة بعض المؤسسات نتيجة ضعف الاهتمام بالقيم النبيلة والمعايير الأخلاقية في تطبيقها لأهدافها وأنشطتها، وقد أكدت بعض الدراسات أن منظمات القرن الحادي والعشرون لن تستطيع تحقيق أهدافها واستثمار طاقات أفرادها والتزامهم وانتمائهم إلا عن طريق رسالة وقيم اجتماعية تتبناها، وأن تلتزم بميثاق يحترم حقوق جميع الأطراف ذات المصلحة المشتركة واعتبار هذه الحقوق جزءاً من كينونة المنظمة» [12].

ويعتبر مدير المدرسة القدوة الحسنة والأنموذج المحتذى به، فلا يستطيع مدير المدرسة إبعاد القيم عن واجباته وممارساته الإدارية، وتتميز الإدارة بالقيم عن غيرها بأن لها جانب أخلاقي، لذلك يترتب على مدير المدرسة العمل على توفير المناخ المدرسي القائم على الاستقرار النفسي، والطمأنينة، والتفاهم، والبعد عن النزاعات، والتعاون، والمودة، والمحبة، وتشجيع المبدعين. ومن هنا ترسخت الفناعة لدى مديري المدارس بضرورة إدارة العملية التعليمية بالقيم الإنسانية لما لها من آثار إيجابية على الرضا الوظيفي للمعلمين، وعلى مخرجاتهم المتمثلة في الطلبة. فممارسة مدير المدرسة للإدارة المبنية على القيم الرفيعة ترفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في المدرسة، مما يشجع تعاونهم، ويسهل تحقيق أهداف مدرستهم [7].

ويرى الباحثان الأهمية العظمى للقيم الإيجابية والقيم الأخلاقية النبيلة التي يتبناها مدير المدرسة، ودورها الكبير في تحقيق أفضل النتائج الأدائية على المستوى التربوي والمعرفي والسلوكي لمدرسته، والوصول بها إلى أعلى المستويات، وتمكينها من التنافس نحو الأفضل بين جميع المؤسسات التربوية والمدارس.

2. مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن موضوع القيم يعتبر من الموضوعات التي يهتم بها الأفراد في حياتهم والمنظمات والمجتمعات بشكل عام. ومع تطور العالم في جميع نواحي الحياة، والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي طرأت، فذلك تعتبر القيم من الموضوعات التي شغلت العلماء والباحثين، ولما كانت المؤسسة التربوية عامة والمدارس خاصة هي مصدر الكفاءات البشرية، كان لا بد من الاهتمام بأفضل الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة في إدارتها. ويعد نموذج الإدارة بالقيم من أفضل النماذج الإدارية القادرة على نجاح المدرسة والعملية التربوية التعليمية، لما يحمله هذا النموذج الإداري من قدرة على استمرار النهوض والنجاح في البيئة التربوية المتجددة، ذات الطابع الديناميكي غير المستقر، فالإدارة بالقيم تعد ميزة أساسية للمدرسة وأسلوب قادر على الانفتاح نحو المجتمع والتأثير عليه، والخروج عن نطاق التفكير المنحصر داخل أسوار المدرسة. «فالإدارة بالقيم تهدف إلى تحقيق العدالة في توزيع الأدوار للأفراد داخل المنظمات وتسعى إلى تحقيق التجانس الفكري بين العاملين في المؤسسة» [8].

لذلك يحتاج مدير المدرسة إلى أن يكون على قدر كبير من العلم والأمانة والقوة كقيم إيجابية لكي يتمكن من تحقيق أهدافه والنجاح في عمله، ومن هنا تظهر أهم علامات نجاح المدرسة من خلال ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها، ودرجة إتمامهم للمهام المكونة لوظائفهم، وهو يظهر نتيجة للتفاعل بين السلوكيات والإنجازات حيث أن السلوكيات تظهر في ما يقوم به الأفراد من أعمال، وأما الإنجازات فهي ما يبقى من آثار أو نتائج بعد أن ينتهي العمل [7]. ونتيجة غياب القيم زادت المشاكل والصراعات داخل المؤسسات التعليمية مما أدى إلى ظهور عقبات وصعوبات تواجه عمل المدير وتمنعه عن قيامه بإجراء التقدم والتطور الإداري، بالإضافة إلى عدم اهتمام المؤسسات التعليمية بالقيم الإنسانية مما انعكس بصورة سلبية على أداء الإدارة، من خلال انعكاس سلوكياتها وارتباطها بأدائها مع المعلمين في مدارسهم. ومن هنا بدأ يظهر مفهوم الإدارة بالقيم، وهو من المفاهيم الإدارية الحديثة التي بدأت في الظهور على الساحة في السنوات الأخيرة، على الرغم من أن أصوله موجودة منذ القدم. حيث تعتبر الإدارة بالقيم من المفاهيم الحديثة التي يتفق عليها الجميع، ومن أهم مبادئها، الوضوح والعدالة، والاستقامة والولاء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والاستناد إليها يؤدي إلى تحقيق الأداء الأفضل وتحقيق الأهداف المرسومة والتقدم [40].

وبناء على ما سبق ذكره فإن الباحثان يريان عدم فائدة وأهمية الأداء الإداري في ظل غياب الأداء الأخلاقي، وفي ظل غياب القيم النبيلة التي يجب أن تتواجد في جميع المؤسسات والمنظمات وأهمها في المدارس التي هي البيت الثاني، حيث تغرس القيم

في نفوس التلاميذ وتنقش في صغرهم كالنقش في الحجر، فتنمو وتكبر معهم، حتى ينشئ جيل إداري ناجح، وقادة قادرين على مواجهة جميع المشاكل بصبر ووعي، وباستمرارية نحو الأداء الأفضل على جميع المستويات التربوية والتعليمية والإنسانية.

وباعتبار القيم مرجعاً هاماً في تحكيم السلوك الإنساني والإداري، وأهمية الإدارة بالقيم في البلوغ نحو الأهداف التربوية والتعليمية، وتحقيق رسالة المدرسة ورؤيتها، والوصول إلى أعلى مستويات الأداء وفي ظل التغيرات التي تحدث في المجال التربوي بشكل مستمر، أصبح هناك وعي كاف بين مدراء المدارس وبين واضعي السياسات التربوية، بأهمية ممارسة الإدارة بالقيم وتأثيرها في شعور المعلمين بالرضا والراحة، والبعد عن شعور التحيز والتسلط، وزيادة انتمائهم لمهنة التعليم مما ينعكس على أدائهم وزيادة قدرتهم الإنتاجية وكفاءتهم بالعمل.

ومن هنا يرى الباحثان أن القيم من أهم العوامل التي تؤثر في سلوك المدير، واتخاذ قراراته التربوية، وأن قيم المدير من القضايا المهمة والجوهرية التي تستحق اهتمام الباحثين والدارسين في حقل الإدارة التربوية، فالإدارة بالقيم تحدد سلوك القائد الإداري مما ينعكس على تحقيق الأهداف، وعلى أداء الطلبة والمعلمين، وعلى مخرجات العملية التربوية بأكملها، لذا وجب تسليط الضوء على مدخل الإدارة بالقيم كمدخل إداري حديث، ومعرفة مدى فاعليته في مدارس محافظة الخليل. وبذلك تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما درجة ممارسة الإدارة بالقيم في المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

وقد انبثقت عن مشكلة الدراسة الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات ممارسة الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)؟

3. فرضيات الدراسة

انبثق عن سؤالي الدراسة الثاني مجموعة من الفرضيات الصفرية وهي كالاتي:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4. أهداف الدراسة

1. التعرف على مدى ممارسة الإدارة بالقيم بأبعادها (العدالة التنظيمية، الدعم والتقدير، الانتماء التنظيمي)، في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف فيما إذا كان هناك فروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ودرجة ممارسة الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين باختلاف (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

5. أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة على جانبيين:

الأهمية النظرية، وتمثل في إسهام الدراسة في تقديم تأصيل نظري وإطار فلسفي للإدارة بالقيم في المدارس، بما يثري الجانب النظري للبحوث والدراسات، فالإدارة بالقيم تعد من المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة التي تهتم بالعنصر البشري وتطويره. وكذلك ارتباط الإدارة بالقيم بالسلوك بالنسبة للمعلمين والمدرسة ككل بما يسهم في وضع الأهداف والأنشطة الموصلة لها. الأهمية التطبيقية، وتمثل في: تقديم النتائج والتوصيات بما يفيد واضعوا السياسات ومتخذو القرارات بوزارة التربية والتعليم لتطوير الأساليب الإدارية.

6. حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- الحد الزمني: تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام 2021-2022.
- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة الخليل.
- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على جميع المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل.
- الحد الاصطلاحي: تتحدد نتائج الدراسة بالمصطلحات الإجرائية التي سوف تحتويها الدراسة.
- الحد الإجرائي: تتحدد نتائج هذه الدراسة بالأداة ومجالاتها، والمعالجات الإحصائية التي سوف يتم استخدامها.
- الحد الموضوعي: الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

7. مصطلحات الدراسة

القيم» مجموعة الأحكام التي تظهر معايير الضبط الاجتماعي وضوابط السلوك الفردي، وتتصل بمضمون واقعي يتشكل لدى الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات المختلفة، ويجب أن تنال قبولاً من الجماعة حتى تتمثل في معارفها، وسلوكياتها، واتجاهاتها، وتمكنها من تقويمها [14].

الإدارة المدرسية: بأنها «قيام مدير المدرسة بتنفيذ جميع الطرق التي تضمن نجاح العمل المدرس [21].

الإدارة بالقيم: «فلسفة إدارية تصدر من القيم كأساس لتوجيه ورسم ملامح السلوك الإنساني في الإدارة، سعياً لتحقيق الأهداف المرسومة مما يؤدي إلى تحقيق مجموعة من الخصائص والمزايا لصالح المؤسسة [19].

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: ما يقوم به مدير المدرسة من أعمال إدارية من خلال تفاعله مع المواقف، حيث تنطلق هذه الأعمال والسلوك من القيم والمبادئ الإنسانية النبيلة كالتعاون والمحبة والعدل. كأساس لتنظيم سلوك العاملين، وتركز على تطوير وتعزيز الاتجاهات الإيجابية.

8. الإطار النظري والدراسات السابقة

الإدارة بالقيم:

القيم لغة:

القيم لغة: قيمة الشيء، وقدره- وقيمة المتاع: ثمنه جمعها قيم، والقيم الفضائل الدينية والخلقية والاجتماعية... الخ التي تقوم عليها حياة المجتمع الإنساني [3].

وورد كذلك على لسان جميل صليبا في المعجم الفلسفي بأن قيمة الشيء في اللغة قدره، وقيمة المتاع ثمنه، فيقال المرء ما يحسنه، وما لفلان قيمة، أي ماله ثبات ودوام على الأمر [26]. وورد كذلك في (لسان العرب) على أنها الاستقامة، حيث ورد الحديث قل آمن بالله ثم استقم، وهي الاستقامة على الطاعة وعدم الشرك.

مفهوم الإدارة بالقيم

هي «توجه إداري يقوم على مرتكزات أساسية تسعى إلى إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتحديد الأهداف والأولويات، وأساليب الاتصال، وآلية التوجيه والإعداد للوصول إلى قيم جديدة يتفق جميع العاملين عليها» [18].

وعرفتها ربحي والحرثسي [20] على أنها أسلوب إداري حديث يمتاز بالموضوعية والتوجه السليم والنية الخالصة وإتقان العمل والمراقبة الذاتية والخارجية، متجرد وبعيد عن الانحياز، لتنظيم السلوك البشري الفعال الذي يؤدي إلى استثارة الهمم، وتفجير الطاقات للوصول إلى الغايات وتحقيق الأهداف.

ويعرفها قاموس ويبستر [51]، بأنها الأداء الأخلاقي العادل في العمل، وأنها طريقة مقبولة غريزياً وثمانية لحياة الإنسان.

وعرفها العتيبي [28] «الإدارة القائمة على القيم الإنسانية الأصيلة التي تحدثت عنها الأديان السماوية الثلاث، خلال ممارسة العمليات الإدارية على كافة المستويات التنظيمية، كي تصبح هذه القيم هي المعيار الأساسي في كافة العمليات الإدارية بالمؤسسة وفي ثقافتها التنظيمية».

أما الإدارة بالقيم اصطلاحاً: «فلسفة إدارية تخرج من القيم كأساس لتوجيه ورسم ملامح السلوك الإنساني في الإدارة، سعياً لتحقيق الأهداف المرسومة مما يؤدي إلى تحقيق مجموعة من الخصائص والمزايا لصالح المؤسسة» [19].

الإدارة بالقيم: النشأة والتطور:

يرى رواد العلم أن القيم موجودة منذ وجود الإنسانية والبشرية، وذلك باعتبار القيم من أهم المعطيات نحو التحولات والتغيرات الثقافية التي يجب أن تواجهها البيئة الإدارية، وعلى أساس أن القيم من أهم المحددات التي دفعت الدراسات إلى تحليل هذه التحولات والتغيرات الثقافية، ورغم اختلاف أنواع الإدارة فإن القادة الإداريون هم القادرون على تسهيل العمل المؤسسي، ومن ثم استثمار دور القيم في عملية إرشاد الخطاب الهادف إلى بناء وتنمية دور العنصر القيادي داخل النظام الإداري نحو القيم الإيجابية، وتحقيق الانسجام بين المصلحة العامة ومصلحة الفرد، حيث يكون الهدف من المصلحة الفردية إحداث التغيير، حيث يتطلب ذلك رؤية كبيرة ونظرة متألقة لما يحدثه التغيير والتطوير في المصطلحات والمفاهيم الإدارية، وعلى ضوء ذلك ظهر مفهوم الإدارة بالأهداف عام 1990 كي يضع الشراكة بين قيم المؤسسة وقيم الأفراد العاملين بها على أنه مفهوم إداري حديث لإدارة المنظمة. ومن هنا بدأ بناء مفهوم القيم وأهميتها الكبيرة في إدارة المؤسسة ككل [43]. أما على الصعيد في الدول العربية، فقد أسست غرفة تجارة وصناعة دبي عام (2004) مركزاً لأخلاقيات العمل والتي أكدت فيه على إظهار أخلاقيات العمل والنزاهة داخل المنظمة ودورها في نجاح الأهداف [33]. وتعتبر القيم أكثر تأثراً بالثقافة العامة التي يعيشها الفرد، فمن هنا اهتم الكثيرين بدراسة الاختلاف في القيم بين الأفراد الذين يعيشون في مجتمعات تختلف ثقافياً فيما بينها، لذلك نجد بعض المجتمعات تسير باتجاه تقييم النجاح المادي، وبعضهم تهتم بالبحث النظري، وبعضهم يهتم بالمجتمع وبعضهم يميل إلى الفنون وتقييم الجمال [31]. فالقيمة تعني «تشكيل الذات لدى المتعلم، وتميزه عن غيره، وهذا يعني أن المعلم عندما يصل إلى هذا المستوى يتكون لديه نظام قيمي يتحكم بسلوكه، ويشكل حياته، وفلسفته في الحياة» [30]. وعرف شواهين، وبركندي [24] القيم بأنها «أشياء وأفكار حول موضوع ما، المرغوب فيه وغير المرغوب فيه، يضعها أعضاء جماعة أو قوم، ويشتركون في تطبيقها».

كما يرى يحيى [41] أن مصطلح «القيم» من أصعب المصطلحات الإدارية الحديثة، ويمكن تقسيمها إلى نوعين من القيم، قيم مادية وقيم نفسية واجتماعية وطبيعية، حيث تكون أهداف الإدارة زرع هذه القيم بين أفراد المؤسسة وتنميتها.

«أما عن الإدارة بالقيم فهي أداة استراتيجية حديثة لقيادة المنظمة، تركز على تطوير وتحفيز القيم والاتجاهات لتكون هي المحرك الحقيقي للمنظمة، فبدلاً من أن تدار المنظمة من خلال الأهداف كما عرضها بتر داركر في كتاب «الإدارة بالأهداف» تدار من خلال القيم كما طرحها الدكتور مايكل أكونور الأب الروحي لمفهوم الإدارة بالقيم ومؤسس مركز الإدارة بالقيم، ويرى أكونور وزميله بأن الإدارة بالقيم هي تلك القوة الجاذبة والمؤثرة في جميع الناس وبعبارة أخرى، فهي بمثابة المغناطيس» [18].

علاقة الإدارة بالقيم بالاتجاهات الإدارية الأخرى:

«هناك ارتباط بين الإدارة بالقيم مع اتجاهات إدارية أخرى مثل الإدارة بالأوامر والإدارة بالأهداف. فالإدارة بالقيم (Management by values) تحولت من الإدارة بالأوامر (Management by Instruction) من خلال الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) إلى الإدارة بالقيم (MBV)، فقد كانت النظرة التقليدية للإدارة بالأوامر (MBI) هي الحاجة المتزايدة لامتصاص أكبر درجة من الاضطراب والتعقيدات في المؤسسات. ثم فتح المجال أمام الإدارة بالأهداف (MBO) من الستينيات حتى الوقت الحاضر. ولأن ظهر مدخل جديد يسمى الإدارة بالقيم، هذا التحول من الإدارة بالأوامر إلى الإدارة بالأهداف ثم الإدارة بالقيم يتم عن طريق معرفة العلاقة بين القيم والأهداف والواقع» [18].

وبناء على ذلك يرى الباحثان أن الإدارة بالقيم ليست بديلاً عن الإدارة بالأهداف ولكنها تكملها وتيسر تحقيقها ووضعها موضع التطبيق، وبأن الإدارة بالقيم لا ترفض عمل الاتجاهات الإدارية الأخرى السابقة، بل هي تعمل على إيجاد علاقة إيجابية تكاملية بينها وبين المداخل التنظيمية الأخرى.

خصائص الإدارة بالقيم

للإدارة بالقيم أثر كبير على الأداء الإداري في المؤسسات يظهر من خلال البعد القيمي الذي يكسب المؤسسة بعداً اجتماعياً. فمن خصائص الإدارة بالقيم كما أشار الحربي [17] ما يلي: للإدارة بالقيم بعداً أخلاقياً فهي ترتبط بأخلاقيات المجتمع. تركز على الجانب الروحي والمادي على السواء. تساعد الإنسان في اتخاذ القرار وتعامله بإنسانية نبيلة. وتحديد مسؤوليات المنظمة واحترام الهيكل التنظيمي.

وأضاف الزيود [23] خصائص أخرى للقيم: القيم لا ترتبط بزمن معين، فهي حلقة وصل بين الماضي والحاضر والمستقبل. القيم ثابتة لا تتغير بتغير المكان والبيئة، وإنما يجب أن تتغير البيئة طبقاً للقيم. القيم ليست وراثية بل يمكن تعلمها. للقيم قطبان: قطب إيجابي يشكل القيمة، آخر سلبي يمثل ضد القيمة لذلك تتصف القيم بالتضادية.

أهمية الإدارة بالقيم:

تسعى الإدارة بالقيم باستمرار إلى تنمية القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية حتى تستطيع استثمار كافة مواردها الإيجابية، كما تهتم بتحقيق العدالة في توزيع الأدوار للعاملين داخل المؤسسات والتخلص من الصفات السلبية مثل الطمع والجشع، وتحقيق التوافق الفكري بين الأفراد العاملين في المنظمة، والعمل على تعزيز وتقوية قيم التعاون والعدالة والتشاركية داخل المؤسسة التعليمية بالإضافة إلى بناء شعور المحبة والثقة بين الأفراد والابتعاد عن كافة التحديات التي تقف عائقاً أمام عمل المؤسسة وتمنعها من الوصول إلى غايتها وأهدافها التربوية [6].

من هنا يجب على المؤسسة التعليمية أن تتجه نحو أهدافها، ورسالتها، ورؤيتها بصورة واثقة، فلا تتضارب القيم، والمفاهيم فيها، ويتبين من خلال سلوك الأفراد نوعية القيم التي يسعون لتحقيقها، مما يؤثر الاهتمام هنا أن مفهوم القيم قد يوازي في الكثير من الحالات مفهوم الإنسانية الذي يكون مرتبطاً بشكل وثيق بالسلوك الإنساني [29].

مبررات تطبيق مدخل الإدارة بالقيم بالمؤسسات التعليمية:

يرى مخلوف [35] بأن مبررات تطبيق مدخل الإدارة بالقيم بالمؤسسات التعليمية تتمثل فيما يلي:

1. إن اتفاق المدرسة على قيم مشتركة بين المدير والمعلمين تعمل على إيجاد هيكلًا تبنى عليه ممارسات العمليات الإدارية من اتخاذ قرارات، التفاعل والاتصال، وعمليات التوجيه والإشراف.
2. لمعالجة المظاهر السلبية للحضارة المعاصرة والانفتاح الثقافي والعولمة، فإن القيم تدعم وتشجع الخلفيات الأخلاقية والقيمية لدى التلاميذ والمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة.
3. تحقيق أهداف المدرسة بناء على ما تحتويه الإدارة بالقيم من قيم ومجموعة من الثوابت التي تشمل جميع جوانب الحياة الإدارية والاجتماعية والاقتصادية.
4. اتجهت المؤسسات التعليمية إلى تبني مداخل إدارية حديثة مثل: إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، الإدارة الذاتية، والقيادة التحولية، الإدارة بالقيم وجعلها فرعاً هاماً من دستور حياتهم الإدارية من أجل ضمان فاعلية التطوير، التغيير، الجودة، تحسين الأداء، والتميز.

مراحل تطبيق نظرية الإدارة بالقيم:

يرى كل من بلانكارد وأوكونور [13] أن الإدارة بالقيم تمر بثلاث مراحل هي:

أولاً: تحديد أهداف وقيم المنظمة: حيث يرى أوكونور أن هذه المرحلة حجر الأساس لنجاح أهداف الإدارة بالقيم حيث تعمل هذه النظرية على وضع قائد واحد لجميع الوحدات والعناصر الإنسانية والتنظيمية هو القيم الجوهرية التي تعين بواسطة جميع الأفراد في المنظمة، وتتمركز هذه المرحلة حول العصف الذهني لمجموعات العاملين داخل المنظمة، ويرى أوكونور أن نجاح هذه المرحلة يعتمد على العلاقة الفعلية والترابط بين الأقوال والأفعال من قبل القيادة العليا.

ثانياً: إيصال الأهداف والقيم: هنا يجب أن تكون القيمة المعلنة هي القانون الأساسي للعمليات الإدارية المتخذة لاحقاً، وبالتالي من الضروري هنا أن يتم التعميم والنشر للميثاق القيمي بين أفراد المنظمة.

ثالثاً: توجيه فلسفة الإدارة وفقاً للأهداف والقيم: حيث يتم ذلك بتحقيق التناغم والتنسيق بين سياسة العمل وبين مبادئ الإدارة بالقيم عن طريق قياس فعالية استراتيجية الإدارة والقوانين والعمليات، مع الاهتمام بنظام الحوافز والأجور.

في حين أشار [11] أن مراحل عملية إدارة التغيير عن طريق القيم والتي تعتمد على الأسلوب العلمي الذي يركز على الدراسة والتحليل وليس على أساس التخمين وتتم بخمس مراحل هي:

1. تحديد أهداف وقيم المنظمة التي تساعد في رسم شكل النموذج التطبيقي المراد تحقيقه عن طريق الإدارة بالقيم.
2. التخطيط للأنشطة المختلفة والتي تساهم في توجيه وضبط التغيير والتوصل إلى الأشياء الداعية له.
3. الاتصال الناجح داخل المنظمة حيث يساهم توحيد القيم الجوهرية بين الأفراد.
4. التطبيق الذي يظهر من خلال أداء القيم المشتركة التي تهتم بالإنجاز المركزي.
5. المتابعة والتثبيت والترسيخ حيث تهدف المؤسسة إلى ترسيخ وإظهار النجاح للتأكد من استقرار النجاح.

ويرى الباحثان من خلال ما سبق أن الإدارة بالقيم تمر بمراحل رئيسية هي التخطيط للقيم (اختيار القيم)، وممارسة هذه القيم، ثم ترسيخ هذه القيم كقوانين في التعامل مع الأفراد.

معيقات تطبيق الإدارة بالقيم:

من الصعوبات التي قد تقف عائقاً أمام تطبيق الإدارة بالقيم، وتحقيقها لأهدافها كما أشار ضحيك [27] بأنه يتم النظر للإدارة بالقيم كمجرد برنامج للإدارة فقط، بدلاً من كونها موقفاً من الحياة، وعدم مقدرة جميع العاملين على عيش القيم المتفق عليها ممارسة وفعالاً، وعدم وعي بعض العاملين بأن الإدارة ليست هي التي تحوّل الإدارة بالقيم إلى واقع فعلي ملموس ومعاش، وإنما هم الأفراد أنفسهم. بالإضافة إلى تسرع بعض العاملين في قطف ثمار الإدارة بالقيم، علماً بأنها تحتاج إلى وقت طويل لتظهر نتائجها.

ومن هنا يرى الباحثان أهمية دور المؤسسات التربوية في غرس القيم الهادفة الإيجابية كالقيم الدينية والاجتماعية والقيم الجمالية في نفوس الأفراد منذ نشأتهم الأولى، عن طريق المدرسة باعتبارها مصدر من مصادر القيم حيث تعتبر المنظمات التربوية مكملة لدور الأسرة في زرع القيم الأخلاقية والإنسانية لدى أبنائها، وباعتبار المدرسة بيئة مناسبة لترسيخ القيم حتى تنمو هذه القيم وتكبر مع هؤلاء التلاميذ، فمن خصائص القيم أنها ليست وراثية ويمكن تعلمها واكتسابها، حتى تصبح جزءاً من شخصية الفرد، التي تميزه عن غيره من الأشخاص، وبالتالي فإن تعلم القيم منذ الصغر تهيئ الفرد لاستخدامها في جميع مراحل حياته، واتخاذ القيم كأسلوب حياة، والقدرة على ممارستها دون صعوبة في كل مكان وزمان.

علاقة القيم بالعملية التربوية:

تسعى التربية باستمرار إلى نمو وبناء القيم في جميع أبعادها ومجالاتها سواء السلوكية، أم الفكرية، أم الأخلاقية، أو الاجتماعية، أو النفسية، ومن هنا كان لا بد من بناء القيم في كل من الفرد والمجتمع، ذلك باعتبار أن التربية في عمقها الجوهري هي عملية قيمية وتبين أن هناك عدة عوامل تؤثر في العمل الإداري للمدير منها عوامل داخلية تتعلق بالمدير نفسه، وعوامل خارجية تتعلق بالبيئة المحيطة به، وتعد القيم أهم العوامل التي تؤثر في سلوك المدير، وفي اتخاذ قراراته التربوية والإدارية [9]. ومن هنا يتبين وجود علاقة تبادلية بين القيم والتربية، فالقيم هي الركيزة الجوهرية في التربية حيث لا تحقق التربية أهدافاً بلا قيم، ومن غير القيم تصبح التربية بلا فائدة، ولأن طبيعة العمل التربوي مليء بالأهداف القيمية، يقوم المدير التربوي بشكل مستمر بغرس القيم الإيجابية التي يتبناها داخل المؤسسة التعليمية [22].

ويرى الباحثان أن على الإداريين امتلاك السلوك الإيجابي والقيم الأخلاقية بقدر أكبر من الأشخاص العاديين، لتحقيق أهداف إدارية وتربوية داخل المدرسة، ونشر روح المحبة بين العاملين، وتحقيق العدالة، وزيادة الانتماء التنظيمي لدى المعلمين لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

الدراسات السابقة:

تم الرجوع إلى الدراسات ذات العلاقة التي أمكن التوصل إليها من خلال مراجعة الأدب النظري والتي تناولت الإدارة بالقيم سواء أكانت عربية أم أجنبية، مرتبة من الأحدث فالأقدم.

دراسة أبو بكر [2]، هدفت الدراسة إلى رصد واقع تطبيق مدخل الإدارة بالقيم ووضع آليات مقترحة لتطويرها بمدارس التعليم الفني بمصر. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي لهذه الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة مناسبة، وبلغت عينة الدراسة (270) معلماً بمدارس التعليم الفني بنظاميها (السنوات الثلاث، والسنوات الخمس) وبفروعها (صناعي، تجاري، زراعي، فندقي) بمحافظات (البحر الأحمر، قنا، المنوفية). وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن الدرجة الكلية للإدارة بالقيم كانت متوسطة، وحصل بعد الأمانة على المرتبة الأولى، تلاه بعد العدل، ثم بعد المشاركة، ومن بعده جاء بعد الوضوح، أما بعد الإثابة فقد جاء في المرتبة الأخيرة. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) لحساب (حملة المؤهلات أقل من بكالوريوس أو ليسانس، ولمن خبرتهم من 25 سنة فأكثر) بينما لا توجد فروق تعزى لمتغيرات (فرع المدرسة، المحافظة والنوع).

ودراسة أبو شقرا [8] التي هدفت الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلمهم ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (25) فقرة موزعة على أربعة مجالات تقيس درجة ممارسة الإدارة بالقيم، حيث تكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية والبالغ عددهم. والبالغ (1868)، تكونت عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية والبالغ عددهم (289) معلماً ومعلمة. كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة للإدارة بالقيم كانت متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية على الأداة يعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر سنوات الخدمة ولصالح أصحاب الفئات (10 سنوات) وأكثر. والمؤهل العلمي لصالح فئة الدكتوراه و(العدالة التنظيمية)، على مجال إدارة المهمة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلمهم وقد قدمت الدراسة العديد من التوصيات: من أبرزها غرس مفاهيم الإدارة بالقيم والعمل على تبني هذا الاتجاه الحديث وذلك من خلال إخضاع المدراء لدورات تدريبية وورش تعليمية يبين فيها آثار الالتزام به كمبدأ في الإدارة وممارستها في كافة الشؤون المدرسية.

أجرى برينت [48] Print دراسة بعنوان التعليم من خلال القيم السياسية والاجتماعية: تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن القيم السياسية، والاجتماعية في المدارس وما دور المعلم في تنميتها لدى الطلاب، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن المعلم يستطيع تنمية القيم السياسية والاجتماعية لدى الطلاب من خلال تدريس مادة التربية الأخلاقية والتربية الشخصية ومادة الجغرافيا.

وأعد أبو دف، أبو العمرين [5] دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي المناسب لهذه الدراسة واستخدما استبانة كأداة قياس. أما مجتمع الدراسة فبلغ (2859) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (383) معلماً ومعلمة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم جاءت بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (81.80). وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم، تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وفروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس. أيضاً توصلت الدراسة إلى وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة حيث وجدت فروق بين الذين قلت سنوات خدمتهم عن (5) سنوات والذين كانت سنوات خدمتهم من (-5 أقل من 10 سنوات) لصالح الذين كانت سنوات خدمتهم من (5 بأقل من 10 سنوات) في حين لم توجد فروق بين الذين كانت سنوات خدمتهم من (-5 أقل من 10 سنوات) والذين كانت سنوات خدمتهم (10) سنوات فأكثر.

كما قام الغامدي [32] بدراسة هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة مناسبة لهذه الدراسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس التعليم العام بالمدارس الحكومية للبنات والبالغ عددهن (4164) معلمة، وعينة الدراسة بلغ عددها (477) معلمة. وكانت نتائج الدراسة كما يأتي: درجة ممارسة القيم جاءت كبيرة وبمتوسط حسابي (3.70) كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة.

كما وأجرى الحربي [16] دراسة هدفت الدراسة إلى معرفة القيم التربوية الممارسة لدى طلبة جامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة مكونة من (33) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (القيم الدينية، القيم الاجتماعية، القيم المعرفية، القيم السياسية) وتكونت عينة الدراسة من (645) طالباً وطالبة في جامعة المجمعة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن درجة ممارسة القيم التربوية لدى طلبة جامعة المجمعة كانت كبيرة، وأوضحت الدراسة أيضاً أن جميع المجالات قد حصلت على درجة ممارسة كبيرة باستثناء مجال القيم السياسية جاءت ممارسته متوسطة، حيث حصل مجال القيم الدينية على المرتبة الأولى، يليه مجال القيم الاجتماعية، ثم مجال القيم المعرفية وأخيراً جاء مجال القيم السياسية. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير متغيري الجنس والمستوى الدراسي للطلاب على جميع مجالات الدراسة.

وهدف دراسة سترافاكو وآخرون [50] Stravakou,et al إلى التعرف على تأثير القيم على الإدارة التربوية من وجهة نظر مدراء المدارس في بلدة الكسندر وبوليس في اليونان، استخدم الباحثون في هذه الدراسة المقابلة كأداة للدراسة وجمع البيانات، حيث تم مقابلة (10) مدراء مدارس، وأظهرت النتائج أن القيم لها تأثير كبير على كيفية ممارستهم لواجباتهم الإدارية، وبالتالي على وظيفة المدرسة بأكملها، كما أظهرت النتائج وجود علاقة متبادلة بين القيم والثقافة.

وقد قام الجعيني [15] بدراسة بعنوان «درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى معلمهم» (قطاع غزة). هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى معلمهم، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي (التحليلي والارتباطي)، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة في هذه الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (450) معلماً ومعلمة، واختار الباحثان العينة بطريقة عشوائية. وتوصل الباحثان إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة (كبيرة جداً) بوزن نسبي (87.58) ودرجة الممارسة لسلوك المواطن التنظيمية جاءت بدرجة (كبيرة جداً) كذلك بنسبة (90.63%).

أجرى إبراهيم [1] دراسة بعنوان « تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الإدارة بالقيم». هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمصر على ضوء الإدارة بالقيم، استخدم الباحث المنهج الوصفي لهذه الدراسة، كما استخدم الاستبانة كأداة مناسبة لهذه الرؤية حيث تكونت في أربعة مجالات للقيم وهي: (المشاركة، العدل، الإثابة، الشفافية والمساءلة). بلغت عينة الدراسة (100) معلم تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من المدارس الثانوية العامة الحكومية والتجريبية والخاصة بمحافظة القاهرة، القليوبية، الجيزة. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة الممارسات الإدارية للمديرين في ضوء أبعاد الإدارة بالقيم كانت متوسطة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، والنوع.

وأعد دوجان [44] Dogan دراسة هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آراء المعلمين لمدى استخدام مديرهم لسلوكيات الإدارة القائمة على القيم، من أجل تطوير نموذج لعملية الإدارة بالقيم في المدارس، واستخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلات أدوات للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (305) معلمين من محافظة سيفاس في تركيا، وكشفت الدراسة بأن المعلمين يتصورون أن سلوكيات الإدارة القائمة على القيم للمديرين إيجابية للغاية، وتم تقديم نموذج لعملية الإدارة بالقيم في المدارس، واعتمد في الدراسة القيم التالية: قيمة توليد الحافز، قيمة الثقة، قيمة التعاون، قيمة الالتزام بأخلاق المهنة، قيمة التصرف بإنصاف (العدل)، قيمة فهم الاحتياجات والتوقعات.

كما أجرى جاردنير وتينوتو [45] Gardiner & Tenuto دراسة بعنوان ممارسة المبادئ المدرسية وانعكاسها على القيادة الأخلاقية واتخاذ القرار لتحقيق العدالة الاجتماعية في كوريا الجنوبية. هدفت هذه الدراسة إلى العمل على تحديد كافة المشاكل التي يمكن أن تواجه الإدارة في المدارس، ولمعرفة طريقة صنع القرارات السياسية، حيث بلغت عينة الدراسة (10) مدراء وقد استخدم الباحث المقابلات وتحليل الوثائق أدوات لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة. أما عن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فكانت وجود الكثير من الاختلافات الثقافية لدى المديرين يرجع إلى تنوع الثقافات بينهم واختلافها، أيضا توصلت الدراسة إلى أن عملية صنع القرار تحتاج إلى الأفكار الناقدة. ولم تتوصل الدراسة إلى فروق تعزى لمتغير الجنس.

أما أراباكي [42] Arabaci فقد أعد دراسة هدفت إلى معرفة آراء المعلمين حول إدارة المدارس بالقيم، وأثرها في نجاح الإدارة من منظور المعلمين في مدارس Elaz في تركيا. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي المناسب لهذه الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (261) معلما في المدارس الابتدائية يعملون في مدارس Elaz، وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات وبينت نتائج الدراسة أن المدارس التي تعتمد على القيم والمعتقدات أكثر نجاحا من المدارس التي تعتمد على القيم التنظيمية في إدارتها، وأن نجاح التنظيم المدرسي يتأثر بالمعتقدات والقيم بدرجة عالية.

وأعد سيماتوا [49] Simatwa دراسة هدفت إلى التحقيق في المخالفات والأساليب المستخدمة من قبل مديري المدارس في إدارة الانضباط للطلاب في المدارس الثانوية في منطقة بونغما، حيث استخدمت الباحثة المقابلة والاستبانة ووثيقة تحليل أدوات لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة أما نتائج الدراسة فكان أهمها وجود العديد من المخالفات في المدارس الثانوية وان مديري المدارس يستخدمون مجموعة واسعة من أساليب الانضباط مثل العقاب البدني، الضرب بالعصا، التأنيب والطرده.

وأجرى كازيميرز [47] Krzakiewicz دراسة هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأبعاد الاستراتيجية لمفهوم الإدارة بالقيم، وربطت القيم الأساسية للمؤسسة مع أهدافها الاستراتيجية. حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب تحليل المحتوى من خلال مراجعة الدراسات والنظريات التي تناولت مفهوم الإدارة بالقيم، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أنه يجب على القادة تحديد القيمة ذات الأهمية الاستراتيجية للمنظمة، وأن دور القائد هو إدارة المنظمة بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية وقيمتها الأساسية، وأن تطبيق مفهوم الإدارة بالقيم في المؤسسة يساعد على تكوين ثقافة تنظيمية مستقرة، وتنافسية، وهو ما يقبله أعضاء المؤسسة، ولا يمكن للمؤسسة ضمان البقاء ولكن يمكن ضمان النمو والتطور مع نتائج مالية مثلى.

كما قام هال [46] Hall بدراسة هدفت إلى معرفة الممارسات القيادية التي يتبعها مدير المدرسة المتعلقة بالتحصيل المرتفع للطلبة وذلك عن طريق القيام بفحص الوثائق المتعلقة بهذا الموضوع لتحديد الممارسات الأخلاقية التي يمارسها المدير، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للقيادة الأخلاقية المعتمدة على الرؤية الواضحة والعلاقات المشجعة للطلبة، ووجود فروق في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح (12) فما أكثر.

التعقيب على الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة بالقيم:

تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة أبو دف أبو العمرين [5] والغامدي [32] وأبو بكر [2] ودراسة [Arabaci 42] ودراسة [Dogan 44] التي بحثت في درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة بالقيم.

تتميز الدراسة الحالية عن دراسة إبراهيم [1] التي بحثت في وضع تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمدراء المدارس في ضوء الإدارة بالقيم، وكذلك تختلف مع دراسة الجعيني [15] التي بحثت في ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطن، ودراسة الحربي [16] القيم التربوية الممارسة لدى طلبة الجامعة، كما تختلف مع دراسة [48] Print التي بحثت في التعليم من خلال القيم السياسية والاجتماعية، ودراسة [46] Hall التي بحثت في الممارسات القيادية لمدراء المدارس، ودراسة [47] Krzakiewicz التي هدفت للكشف عن الأبعاد الاستراتيجية لمفهوم الإدارة بالقيم، ودراسة [50] Stravakou, et al التي بحثت في تأثير القيم على الإدارة التربوية

وتتشابه مع دراسة إبراهيم [1] والجعيني [15] ودراسة الحربي [16] أبو دف أبو العمرين [5] والغامدي [32] وأبو بكر [2] ودراسة [46] Hall ودراسة [47] Krzakiewicz ودراسة [42] Arabaci التي اتبعت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، في حين تختلف مع دراسة [50] Stravakou, et al التي استخدمت الاستبانة والمقابلة وتحليل المحتوى، ودراسة [50] Stravakou, et al التي استخدمت المقابلة ودراسة [44] Dogan التي استخدمت الاستبانة والمقابلة.

تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة إبراهيم [1] والجعيني [15] أبو دف أبو العمرين [5] والغامدي [32] وأبو بكر [2] ودراسة [42] Arabaci ودراسة [44] Dogan التي تكونت فيها عينة الدراسة من المعلمين، وتختلف مع دراسة الحربي [16] التي تم تطبيقها على الطلبة الجامعيين، ودراسة [50] Stravakou, et al التي تم تطبيقها على المدراء.

9. الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، حيث تحاول من خلاله وصف ظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في محافظة الخليل (مديرية تربية وتعليم شمال الخليل، الخليل، جنوب الخليل، يطا)، للعام الدراسي (2021-2022)، والبالغ عددهم (10877)، وذلك حسب السجلات الرسمية في وزارة التربية والتعليم.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية حيث اشتملت على (370) مفردة من مجتمع الدراسة أي ما نسبته (3.4%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

الرقم	المتغيرات	(المستوى)	العدد	النسبة المئوية
1.	الجنس	ذكر	142	38.4%
		أنثى	228	61.6%
		المجموع	370	100.0%
2.	المؤهل العلمي	دبلوم	29	7.8%
		بكالوريوس	300	81.1%
		ماجستير فاعلى	41	11.1%
		المجموع	370	100.0%
3.	سنوات الخبرة	من 1- أقل من 5 سنوات	85	23%
		5 سنوات- أقل من 10 سنوات	87	23.5%
		أكثر من 10 سنوات	198	53.5%
		المجموع	370	100%

أداة الدراسة

بناء الأداة: لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة، لملاءمتها لطبيعة الدراسة في التعرف على الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وقام الباحثان بإعداد أداة قياس الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة كدراسة الغامدي [32] وأشتيلي [10].

خطوات تصميم وبناء الاستبانة حيث تكونت الاستبانة في صورتها النهائية، من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: البيانات الشخصية عن المستجيبين: (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)

القسم الثاني: مقياس الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين واشتمل على (28) فقرة. وقد صيغت فقرات الاستبانة بشكل يصف درجة امتلاك الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، ثم قياس درجة وجود هذه الصفة وفق سلم ليكرت الخماسي: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً، وقد أعطيت الإجابة بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، بدرجة كبيرة (4) درجات، وبدرجة متوسطة (3) درجات، وبدرجة قليلة (2) درجة، وبدرجة قليلة جداً (1) درجة.

صدق الأداة: تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين، حيث تم إطلاع (10) شخصاً مختصين، حيث أبدوا موافقتهم عليها، مع إعادة صياغة بعض الفقرات، وتم الاستفادة من آراء المحكمين حول مدى انتماء الفقرات للمجالات التي وضعت من أجلها، ومدى السلامة اللغوية، وكذلك الصحة العلمية، وإمكانية الحذف والإضافة.

ثبات الأداة: لقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لفقرات أداة البحث باستخدام طريقة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث تعتمد هذه الطريقة على الاتساق في أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وتستند إلى الانحراف المعياري للاختبار والانحرافات المعيارية للفقرات مفردة وهذا الطريقة تعطي الحد الأدنى لمعامل ثبات الاستبانة بجانب أنها لا تتطلب إعادة تطبيقه كما تستخدم كل عبارات الاستبانة، والجدول رقم (2) يوضح ذلك:

جدول رقم (2): معاملات ثبات مقياس الإدارة بالقيم وفق معادلة كرونباخ ألفا.

المقياس	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
العدالة التنظيمية	370	10	0.941
الانتماء التنظيمي	370	10	0.942
الدعم والتحفيز	370	8	0.948
الدرجة الكلية	370	28	0.977

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2) أن قيمة ثبات أداة الدراسة لمقياس الإدارة بالقيم بلغ عند الدرجة الكلية (0.977) ولمجالات الإدارة بالقيم العدالة التنظيمية بلغ (0.941) ومجال الانتماء التنظيمي (0.942) ومجال الدعم والتحفيز بلغ (0.948)

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات المستقلة

أ. الجنس: وله مستويان: ذكر، أنثى.

ب. المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات: دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى.

ت. سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات: من 1- أقل من 5 سنوات، 5 سنوات- أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

المتغير التابع: الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لعينة الدراسة، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة، واختبار درجة ممارسة الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا لحساب قيمة معامل ثبات أداة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد أعطيت الاستجابات التدرج الآتي:

جدول (3): المقياس الوزني لتحديد تقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس المعوقات

التقدير	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي
منخفضة	أقل من 46.8%	أقل من 2.34
متوسطة	من 46.8% - أقل من 73.5%	من 2.34 - أقل من 3.68
كبيرة	73.5% فأكثر	3.68 فأكثر

10. الإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشة النتائج:

الإجابة عن السؤال الأول ومناقشة النتائج: ما درجة ممارسة الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	الدرجة
1	العدالة التنظيمية	3.78	0.79	75.5%	2	كبيرة
2	الانتماء التنظيمي	3.92	0.76	78.4%	1	كبيرة
3	الدعم والتحفيز	3.76	0.85	75.2%	3	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.82	0.76	76.5%		كبيرة

يتبين من الجدول (4) أن ممارسة الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.75)، وكذلك جميع الإدارة بالقيم، فقد بلغ المتوسط الحسابي المجال الأول: العدالة التنظيمية (3.78) وهو بدرجة كبيرة وكان ترتيبه الثاني، والمجال الثاني: الانتماء التنظيمي بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.92) وكان ترتيبه الأول، والمجال الثالث: الدعم والتحفيز بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي (3.76) وكان ترتيبه الثالث.

وقد يعود السبب في كون درجة ممارسة الإدارة بالقيم كانت كبيرة إلى إدراك ووعي المدير بأهمية تطبيق الإدارة بالقيم داخل المدرسة، ذلك لأن نجاح المدرسة يعتمد أيضاً على القيم الإيجابية التي يتبناها المدير والأفراد، وأثرها الواضح في تحقيق أهداف المدرسة التربوية والتعليمية، والحصول على مخرجات جيدة.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغامدي [32] حيث توصلت إلى درجة كبيرة في ممارسة القيم واختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة ابراهيم [1] التي توصلت إلى أن درجة الممارسات الإدارية للمديرين في ضوء أبعاد الإدارة بالقيم كانت متوسطة.

أما النتائج المتعلقة بفقرات كل مجال من مجالات الإدارة بالقيم فكانت كما يأتي:
 أولاً: مجال العدالة التنظيمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال العدالة التنظيمية في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول العدالة التنظيمية، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	الدرجة
Q2	يوزع المدير الأعمال على المعلمين حسب ما تقتضيه مصلحة العمل.	3.99	0.85	79.8%	1	كبيرة
Q1	يراعي المدير العدالة في توزيع الأعمال على المعلمين.	3.91	0.93	78.1%	2	كبيرة
Q3	يقيم المدير المعلمين بناء على معايير واضحة للعاملين في المدرسة.	3.89	0.88	77.7%	3	كبيرة
Q10	يتبع المدير سياسة واضحة في ممارسة الأعمال.	3.81	0.94	76.3%	4	كبيرة
Q4	يمنح المدير المعلمين التقديرات وفقاً لأدائهم الفعلي	3.78	0.99	75.6%	5	كبيرة
Q7	يعطي المدير المعلمين فرصاً متكافئة لتحقيق النمو المهني.	3.78	0.96	75.5%	6	كبيرة
Q6	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	3.77	1.04	75.4%	7	كبيرة
Q5	يناقش المدير المعلمين أثناء عملية التقييم.	3.75	1.01	75.0%	8	كبيرة
Q8	يتيح المدير للمعلمين الفرصة لمراجعة قراراته عند اتخاذها.	3.62	1.02	72.4%	9	متوسطة
Q9	يعرض المدير تقارير المدرسة الإدارية والمالية على المعلمين بشكل دائم.	3.47	1.09	69.4%	10	متوسطة

يتضح من الجدول (5) أن تطبيق العدالة التنظيمية في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.77) ونسبة مئوية بلغت (75.5%)، وحصلت الفقرة (2) على أعلى درجة في مجال العدالة التنظيمية، والتي تنص على (يوزع المدير الأعمال على المعلمين حسب ما تقتضيه مصلحة العمل) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (1) التي تنص على (يراعي المدير العدالة في توزيع الأعمال على المعلمين) تليها الفقرة رقم (3) التي تنص على (يقيم المدير المعلمين بناء على معايير واضحة للعاملين في المدرسة) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (10) والتي تنص على (يتبع المدير سياسة واضحة في ممارسة الأعمال) وجاءت بدرجة مرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (9) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (يعرض المدير تقارير المدرسة الإدارية والمالية على المعلمين بشكل دائم) وجاءت بدرجة متوسطة، تلتها الفقرة (8) التي تنص على (يُتيح المدير للمعلمين الفرصة لمراجعة قراراته عند اتخاذها) بدرجة متوسطة، ثم الفقرة (5) التي تنص على (يناقش المدير المعلمين أثناء عملية التقييم) وجاءت بدرجة مرتفعة.

وقد يعود السبب في ذلك إلى تطبيق مدراء المدارس لمفهوم العدالة التنظيمية في مدارسهم وذلك لأهميتها في نفوس المعلمين وما يحدثه العدل أو عدمه في مكان العمل، حيث يشجع العدل المعلمين إلى المزيد من الجهد والعمل من أجل تحقيق أهداف المدرسة وبالتالي زيادة كفاءتهم، وعلى عكس ذلك فإن شعور المعلم بعدم العدالة يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي في المدرسة.

حصلت الفقرة (2) على أعلى درجة في مجال العدالة التنظيمية والتي تنص على (يوزع المدير الأعمال على المعلمين حسب ما تقتضيه مصلحة العمل) وهذا يرجع إلى تطبيق المدير مبدأ عدالة التوزيع والمساواة في توزيع العمل بين المعلمين كلاً حسب تخصصه المناسب لهذا العمل.

أما فقرة (9) فحصلت على أدنى درجة في التقديرات والتي تنص على (يعرض المدير تقارير المدرسة الإدارية والمالية على المعلمين بشكل دائم). ويعود ذلك إلى وجود خلل في تطبيق مفهوم العدالة الإجرائية، حيث أن تنفيذ الإجراءات الرسمية العادلة المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز التي يحصل عليها المعلم تحتاج إلى توضيح واهتمام أكثر من قبل المدير.

ثانياً: مجال الانتماء التنظيمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال الانتماء التنظيمي في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني الانتماء التنظيمي، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة
Q1	يعتز المدير بانتمائه للمدرسة.	4.24	0.83	84.8%	1	كبيرة
Q3	يلتزم بمواعيد العمل.	4.23	0.82	84.6%	2	كبيرة
Q2	يحرص المدير على تنمية مهاراته الإدارية المناسبة لطبيعة عمله.	4.01	0.87	80.1%	3	كبيرة
Q4	يعزز المدير انتماء المعلمين.	3.95	0.96	79.0%	4	كبيرة
Q7	يتعامل المدير مع مستجدات العمل في ضوء رؤية المدرسة.	3.92	0.84	78.5%	5	كبيرة
Q5	يتخذ المدير القرارات الإدارية بعيداً عن المصالح الشخصية.	3.88	0.95	77.5%	6	كبيرة
Q6	يتحمل المدير مسؤولية أخطائه داخل المدرسة.	3.84	0.93	76.7%	7	كبيرة
Q10	يحدد المدير أولويات العمل وأوجه التصرف بالتشاور مع المعلمين.	3.76	1.00	75.2%	8	كبيرة
Q9	يتقبل المدير النقد من الآخرين لتحسين الأداء المدرسي.	3.70	1.00	73.9%	9	كبيرة
Q8	يقوم المدير بمهامه الإدارية والفنية دون الرقابة من الرؤساء.	3.66	1.11	73.2%	10	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الانتماء التنظيمي	3.92	0.76	78.4%		كبيرة

يتضح من الجدول (6) أن الانتماء التنظيمي في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.91) ونسبة مئوية بلغت (78.4%)، وحصلت الفقرة (1) على أعلى درجة في مجال الانتماء التنظيمي، والتي تنص على (يعتز المدير بانتمائه للمدرسة) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (3) التي تنص على (يلتزم بمواعيد العمل) تليها الفقرة رقم (2) التي تنص على (يحرص المدير على تنمية مهاراته الإدارية المناسبة لطبيعة عمله) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (4) والتي تنص على (يعزز المدير انتماء المعلمين) وجاءت بدرجة مرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (8) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (يقوم المدير بمهامه الإدارية والفنية دون الرقابة من الرؤساء) وجاءت بدرجة متوسطة، تلتها الفقرة (9) التي تنص على (يتقبل المدير النقد من الآخرين لتحسين الأداء المدرسي) بدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (10) التي تنص على (يحدّد جاء الانتماء التنظيمي في مدارس محافظة الخليل بدرجة كبيرة وقد يعود السبب إلى أن الانتماء التنظيمي للمدرسة هو أحد أهدافها الإنسانية، ويشير إلى الحب والإخلاص، وتقبل المدير والمعلم لهذه المهنة النبيلة ومن هنا فإن القيادي الناجح في هذه المدارس يمتلك وعياً كافياً لأهمية الانتماء الوظيفي وتأثيره على كفاءة وفعالية المخرجات المدرسية أو ما له من تأثير على أداء المعلمين والتزامهم بأهداف المدرسة والتقليل من دوران العمل، المدير أولويات العمل وأوجه التصرف بالتشاور مع المعلمين) وجاءت بدرجة مرتفعة.

وتقليل الغياب والتأخر عن العمل. وبالتالي الوصول إلى غاية المدرسة وأهدافها ورسالتها على أتم وجه.

حصلت الفقرة (1) على أعلى درجة في مجال الانتماء الوظيفي والتي تنص على (يعزز المدير انتمائه للمدرسة) حيث يدل ذلك على سعي المدير إلى إظهار ولائه لعمله وللمدرسة لينعكس هذا الحب والإخلاص بين جميع المعلمين والطلبة.

بينما حصلت الفقرة (8) على أقل درجة في التقديرات والتي تنص على (يقوم المدير بمهامه الإدارية والفنية دون رقابة من الرؤساء) حيث جاءت بدرجة متوسطة قد يكون السبب في هذه العبارة إلى قيم وأفكار يتبناها مدير المدرسة تؤثر على أدائه للعمل وهذا يدعو إلى تدعيم مبادئ الإدارة بالقيم بالعمل الإداري في هذه المدارس لتحسين هذه الفقرة، فالمدير الناجح يقوم بكافة الأعمال الموجه إليه من تلقاء نفسه بحب وإخلاص.

ثالثاً: مجال الدعم والتحفيز:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال الدعم والتحفيز في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث الدعم والتحفيز، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة
Q4	يقدم المدير العون اللازم للمعلم الذي يحتاج مساعدة.	3.94	0.87	78.8%	1	كبيرة
Q1	يعزز المدير المعلم المتميز في المدرسة بشكل دائم.	3.88	0.98	77.6%	2	كبيرة
Q2	يحرص على إبقاء الروح المعنوية للمعلمين مرتفعة مهما كانت الظروف.	3.78	1.02	75.6%	3	كبيرة
Q7	يتجنب المدير إحراج المعلمين عندما يتعلق التقصير بظروفهم الخاصة.	3.76	1.07	75.1%	4	كبيرة
Q6	يتجاوب المدير مع رغبات المعلمين قدر المستطاع.	3.72	0.97	74.5%	5	كبيرة
Q5	ينشر المدير ثقافة التنافس الإيجابي بين المعلمين.	3.72	0.95	74.4%	6	كبيرة
Q3	يمنح المدير الحوافز المعنوية للمعلمين باستمرار.	3.71	1.00	74.3%	7	كبيرة
Q8	يوزع المدير المكافآت على المعلمين بطريقة عادلة وفقاً لإنجازاتهم.	3.58	1.04	71.7%	8	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال الدعم والتحفيز	3.76	0.85	75.2%		كبيرة

يتضح من الجدول (7) أن الدعم والتحفيز في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.76) ونسبة مئوية بلغت (75.2%)، وحصلت الفقرة (4) على أعلى درجة في مجال الدعم والتحفيز، والتي تنص على (يقدم المدير العون اللازم للمعلم الذي يحتاج مساعدة) وجاءت بدرجة كبيرة، تليها الفقرة (1) التي تنص على (يُعزّز المدير المعلم المتميز في المدرسة بشكل دائم) تليها الفقرة رقم (2) التي تنص على (يحرص على إبقاء الروح المعنوية للمعلمين مرتفعة مهما كانت الظروف) وجاءت بدرجة كبيرة، تليها الفقرة (7) والتي تنص على (يتجنب المدير إحراج المعلمين عندما يتعلق التقصير بظروفهم الخاصة) وجاءت بدرجة كبيرة.

بينما حصلت الفقرة (8) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (يوزع المدير المكافآت على المعلمين بطريقة عادلة وفقاً لإنجازاتهم) وجاءت بدرجة متوسطة، تليها الفقرة (3) التي تنص على (يمنح المدير الحوافز المعنوية للمعلمين باستمرار) بدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (5) التي تنص على (ينشر المدير ثقافة التنافس الإيجابي بين المعلمين) وجاءت بدرجة مرتفعة.

أن الدعم والتحفيز في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.76) ونسبة مئوية بلغت (75.2%)،

جاء الدعم والتحفيز في مدارس محافظة الخليل بدرجة كبيرة ويعود السبب في ذلك من وجهة نظر الباحثان إلى إدراك القائد الإداري إلى أهمية التحفيز كأهم المرتكزات التي من خلالها يصل إلى تحقيق أهداف التربية بكافة أنواعها العامة والسلوكية والمرحلية، ورفع القدرات الإنتاجية لدى محور العملية التربوية التعليمية «الطلبة». بالإضافة إلى حرص المدير تقديم الدعم المادي والمعنوي للمعلمين لما له من أثر في زيادة انتماءهم لمهنتهم، ورفع كفاءتهم الإنتاجية من أجل تحقيق أهداف المدرسة وبلوغ رسالتها ورؤيتها العظيمة.

حصلت فقرة (4) على أعلى درجة في مجال الدعم والتحفيز حيث تنص على (يقدم المدير العون اللازم للمعلم الذي يحتاج مساعدة) حيث تشير هذه الدرجة إلى سمات المدير الناجح وأخلاقه العالية وقدرته على معالجة بعض المشاكل التي يواجهها بالدعم اللازم من خلال تطبيق مبدأ الإدارة بالقيم.

بينما حصلت الفقرة (8) على أقل درجة في التقديرات والتي تنص على (يوزع المدير المكافآت على المعلمين بطريقة عادلة وفقاً لإنجازاتهم) وجاءت بدرجة متوسطة وتعد الباحثة السبب في ذلك إلى خلط المدير بين العمل والعلاقات الشخصية وبين جدية العمل المطلوب وعدم التزامه بكافة القيم الإدارية الذي يعكس على ممارسته لعمله.

الإجابة عن السؤال الثاني ومناقشة النتائج: هل تختلف المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم اختبار الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

الفرضية الصفرية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $0.05 (\alpha \leq)$ بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، وقد حصل الباحثان على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (10).

جدول (8): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس

النتيجة	الدالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المقياس
غير دال إحصائياً	0.213	3.043	368	0.78	3.93	14	ذكر	العدالة التنظيمية
				0.77	3.68	22	أنثى	
غير دال إحصائياً	0.517	2.823	368	0.77	4.06	14	ذكر	الانتماء التنظيمي
				0.74	3.83	22	أنثى	
غير دال إحصائياً	0.086	3.048	368	0.83	3.93	14	ذكر	الدعم والتحفيز
				0.84	3.66	22	أنثى	
غير دال إحصائياً	0.218	3.102	368	0.76	3.98	14	ذكر	الدرجة الكلية للإدارة بالقيم
				0.74	3.73	22	أنثى	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.218) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية، وكذلك بالنسبة لجميع مجالات الإدارة بالقيم (العدالة التنظيمية، الانتماء التنظيمي، الدعم والتحفيز).

أما عن سبب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالقيم تعزى لمتغير الجنس فإن السبب يعزى إلى خصائص القيم بأنها مكتسبة يتعلمها الفرد ذكراً كان أو أنثى، بداية من الأسرة التي تنبئ مجموعة من القواعد والمبادئ ومجموعة من القيم النبيلة كالصدق والأمانة والإخلاص التي تقوم بغرسها في نفوس أفرادها وبالتالي يقوم الأبناء بنقل هذه القيم إلى بيئة عملهم حيث تظهر من خلال سلوكهم مع الأفراد في مدرستهم. بالإضافة إلى المصادر الأخرى

التي يكتسب منها الفرد قيمه منها مثل التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية التي لا تفرق في تعليم قيمها بين ذكراً أو أنثى من هنا فإن تطبيق الإدارة بالقيم سيحقق نتائج وأهداف المدرسة سواءً تولى الإدارة فيها مدير أو مديرة.

اتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة أبو بكر [2] حيث توصلت دراسة ارسوني إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو دف، وأبو العمرين [5] حيث أشارت دراسة أبو دف وأبو العمرين إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية المستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (9) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.74	3.60	29	دبلوم	العدالة التنظيمية
0.77	3.79	300	بكالوريوس	
0.92	3.82	41	ماجستير فأعلى	
0.79	3.78	370	المجموع	
0.68	3.86	29	دبلوم	الانتماء التنظيمي
0.74	3.92	300	بكالوريوس	
0.91	3.98	41	ماجستير فأعلى	
0.76	3.92	370	المجموع	
0.82	3.57	29	دبلوم	الدعم والتحفيز
0.83	3.78	300	بكالوريوس	
0.94	3.79	41	ماجستير فأعلى	
0.85	3.76	370	المجموع	
0.72	3.68	29	دبلوم	الدرجة الكلية الإدارة بالقيم
0.74	3.83	300	بكالوريوس	
0.89	3.87	41	ماجستير فأعلى	
0.76	3.82	370	المجموع	

تشير نتائج الجدول (9) إلى عدم وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ولتأكيد ذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (10).

جدول (10): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	0.975	2	0.488	0.789	0.455
	داخل المجموعات	226.741	367	0.618		
	المجموع	227.716	369			
الانتماء التنظيمي	بين المجموعات	0.289	2	0.144	0.251	0.778
	داخل المجموعات	210.826	367	0.574		
	المجموع	211.115	369			
الدعم والتحفيز	بين المجموعات	1.229	2	0.614	0.860	0.424
	داخل المجموعات	262.172	367	0.714		
	المجموع	263.401	369			
الدرجة الكلية (الإدارة بالقيم)	بين المجموعات	0.677	2	0.339	0.586	0.557
	داخل المجموعات	211.860	367	0.577		
	المجموع	212.538	369			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.557)، أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية، وكذلك بالنسبة لمجالات الإدارة بالقيم (العدالة التنظيمية، الانتماء التنظيمي، الدعم والتحفيز)

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وقد يعود السبب في ذلك إلى أن جميع التخصصات التعليمية والمؤهلات التعليمية تهدف إلى إعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي، حيث تعمل على توجيه الطلبة وإكسابهم المعارف والمهارات، وتنمية سلوكهم الإيجابي تجاه العلم ومن هنا تقوم جميع المؤسسات التعليمية بكافة مستوياتها بغرس المسؤولية والانتماء والإخلاص وحب العمل في نفوس الطلبة أثناء مسيرتهم التعليمية. فجميع المدراء يجب ان يمتلكوا مجموعة من القيم الإدارية التي تمكنهم من أداء دورهم على أتم وجه.

اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو بكر [2] حيث توصلت دراسة ارسوني إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ابراهيم [1] حيث أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الصفرية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $0.05 (\alpha \leq)$ بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (11) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.57	3.82	85	من 1- أقل من 5 سنوات	العدالة التنظيمية
0.91	3.65	87	5 سنوات- أقل من 10 سنوات	
0.81	3.81	198	أكثر من 10 سنوات	
0.79	3.78	370	المجموع	
0.58	3.96	85	من 1- أقل من 5 سنوات	الانتماء التنظيمي
0.84	3.72	87	5 سنوات- أقل من 10 سنوات	
0.77	3.99	198	أكثر من 10 سنوات	
0.76	3.92	370	المجموع	
0.63	3.82	85	من 1- أقل من 5 سنوات	الدعم والتحفيز
0.96	3.63	87	5 سنوات- أقل من 10 سنوات	
0.87	3.80	198	أكثر من 10 سنوات	
0.85	3.76	370	المجموع	
0.54	3.87	85	من 1- أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية الإدارة بالقيم
0.87	3.67	87	5 سنوات- أقل من 10 سنوات	
0.78	3.87	198	أكثر من 10 سنوات	
0.76	3.82	370	المجموع	

تشير نتائج الجدول (11) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

ولتأكيد ذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد حصل الباحثان على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (14).

جدول (12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	1.823	2	0.911	1.481	0.229
	داخل المجموعات	225.893	367	0.616		
	المجموع	227.716	369			
الانتماء التنظيمي	بين المجموعات	4.495	2	2.248	3.992	0.019
	داخل المجموعات	206.620	367	0.563		
	المجموع	211.115	369			
الدعم والتحفيز	بين المجموعات	2.085	2	1.043	1.464	0.233
	داخل المجموعات	261.316	367	0.712		
	المجموع	263.401	369			
الدرجة الكلية (الإدارة بالقيم)	بين المجموعات	2.700	2	1.350	2.361	0.096
	داخل المجموعات	209.838	367	0.572		
	المجموع	212.538	369			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.096)، أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية، وكذلك بالنسبة لمجالات الإدارة بالقيم (العدالة التنظيمية، الدعم والتحفيز).

بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمجال الانتماء التنظيمي في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.019) وهي أقل من (0.05). ولإيجاد مصدر الفروق استخدم الباحثان اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق، وذلك كما هو مبين في الجدول (13).

جدول (13): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين المتوسطات الحسابية لمجال الانتماء التنظيمي في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	المقارنات	من 1- أقل من 5 سنوات	5 سنوات- أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الانتماء التنظيمي	من 1- أقل من 5 سنوات		*0.2381	0.0290
	5 سنوات- أقل من 10 سنوات	*0.2381-		*0.2671-
	أكثر من 10 سنوات	0.0290	*0.2671	

تشير نتائج الجدول (13) إلى أن هناك فروقاً بين المتوسطات الحسابية لمجال الانتماء التنظيمي في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق بين سنوات الخبرة (5-10 سنوات) من جهة وسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات) من جهة وكانت الفروق لصالح سنوات الخبرة (1- أقل من 5 سنوات) بفارق (0.2381) نقطة، ولصالح (أكثر من 10 سنوات) بفارق (0.2671) نقطة.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

وقد يعود السبب إلى أن خصائص القيم تهتم بالجانب الروحي والمادي داخل الفرد، والذي لا يتأثر بالسنوات فالقيم ترتبط بالماضي والحاضر والمستقبل، فهي لا ترتبط بزمان معين، من هنا فإن جميع المدراء يسعون إلى وضع الأهداف الإدارية وتحديد الكيفية التي يتم بها تحقيقها وتحويل القيم إلى سلوكيات يتبعها الجميع على مستوى كل العمليات الإدارية باختلاف سنوات الخبرة لديهم فالقائد يسعى دائماً إلى تشكيل قيم إيجابية، ودمج قيم المعلمين مع القيم التنظيمية داخل المدرسة وذلك بتحديد القيم المطلوب غرسها وتلك المطلوب التخلص منها أو تعديلها.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغامدي [32] حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة [46] Hall حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

11. التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الدراسة توصي بما يلي:

- المحافظة على ممارسة الإدارة بالقيم بدرجة عالية لمدراء المدارس لمالها من أهمية كبيرة في بناء بيئة مدرسية متسامحة ومتعاونة.
- تعزيز قيم العدالة التنظيمية وقيم الانتماء الوظيفي وقيم الدعم والتحفيز والمحافظة عليها في مدارس محافظة الخليل.
- تدريب العاملين على مفاهيم الإدارة بالقيم.
- توفير أجواء مناسبة لعمل المعلمين والاهتمام بهم.
- إشراك المعلمين في صنع القرارات المدرسية وذلك من خلال العلاقة الودية بين المدراء والمعلمين والتي تعكس نجاح المدرسة.
- تبني المدرسة ميثاقاً قيمياً، واضح البنود، يحتوي على مجموعة القيم الخاصة بالطلبة والمعلمين، ومتابع بشكل مستمر لتطبيق مبادئ الإدارة بالقيم في المدرسة وتقديم التعزيز اللازم للمحافظة على هذه القيم.
- نشر الوعي باستمرار بين مدراء المدارس لأهمية تطبيق الإدارة بالقيم في المدارس من خلال المؤتمرات والندوات المقامة من قبل وزارة التربية والتعليم.

12. قائمة المراجع

المراجع العربية

- [1] ابراهيم، عمر (2016). تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر على ضوء مدخل الإدارة بالقيم. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية البنات عين شمس.
- [2] أبو بكر، أرسنوي (2020). تطوير مدارس التعليم الفني بمصر في ضوء مدخل الإدارة بالقيم: آليات مقترحة. مجلة العلوم التربوية، 3(1)، 88-157.
- [3] أبو حرب، محمد جبر (1985). المعجم المدرسي. دمشق: منشورات وزارة التربية، مؤسسة المطبوعات والكتب المدرسية.
- [4] أبو خيران، أشرف، العرجان، عاطف (2021). واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(48). 20-51.
- [5] أبو دف، محمود خليل. وأبو العمرين، شيماء خالد (2019). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم. مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية، 2(2)، 95-140.
- [6] أبو راضي، رويده جميل خليل (2013). المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [7] أبو سيف، رند محمد حمد (2019). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- [8] أبو شقرا، روان خضر (2020). 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.
- [9] أحمد، لطفي بركات (1983). القيم والتربية، الرياض: دار المريخ للنشر.
- [10] أشتيلي، منال صقر راشد (2019). تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- [11] براق، محمد، ومراد، ناصر (2007). التغيير التنظيمي مدخل الإدارة بالقيم. مجلة دراسات الجزائر، 5(5)، 141-161.
- [12] البقمي، ناضا (2020). الإدارة بالقيم وتأثيرها في نجاح المنظمات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، 4(6)، 124-145.
- [13] بلانكارد، كينيث، وأوكونور، مايكل، (2000). الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم. ترجمة عدنان سليمان، دمشق: دار الرضا للنشر.
- [14] جبارين، أيمن سليمان (2014). القيم التنظيمية وعلاقتها بالقيادة التحويلية في الداخل الفلسطيني من وجهة نظر المعلمين. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.
- [15] الجعيني، ختام. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [16] الحربي، مساعد ضيف الله (2018). القيم التربوية الممارسة لدى طلبة جامعة المجمعية في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 42(2)، 239-265.
- [17] الحربي، ناهد (2015). الإدارة بالقيم. مجلة أم القرى بالسعودية. عدد (17296). 22 أكتوبر متاح في www.alriyadh.com.
- [18] حميد، محمد (2015). تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
- [19] خضر، مرغاد (2006). الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- [20] ربحي، كريمة، والحرتسي، حياة (2016). أثر منظومة القيم الإدارية على الأداء البشري المتميز «من منظور إسلامي». مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 2(5)، 174-148.
- [21] خير الدين، احمد (2021). أصول التربية والتعليم. وكالة الصحافة العربية، مصر.
- [22] الزدجاني، أمينة بنت عبد العزيز. (1999). القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- [23] الزيود، ماجد (2006). الشباب والقيم في عالم متغير. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- [24] شواهين، خير، وبركندي، شهرزاد (2009). تنمية مهارات التفكير للأطفال. (تطبيقات عملية) عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- [25] الصالحي، نبيل (2011). استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة (ط1)، الأردن: الجنادية للنشر والتوزيع.
- [26] صليبا، جميل (1982). المعجم الفلسفي. ط2، لبنان: دار الكتاب اللبناني.
- [27] ضحيك، نعمة (2016). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- [28] العتيبي، صبحي (2005). تطور الفكر والأساليب في الإدارة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- [29] العتيبي، مشاعل بنت ذياب (2019). الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات. (ورقة عمل) مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2019.
- [30] عطية، محسن، والهاشمي، عبد الرحمن (2008). التربية العملية وتطبيقاتها في إعداد معلم المستقبل. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- [31] العناني، حنان (2000). الطفل والأسرة والمجتمع. ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- [32] الغامدي، فوزية جمعان. (2019). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. مجلة البحث العلمي في التربية، 2(20)، 484-523.
- [33] محمد، عبد الرحيم (2011). الإدارة بالقيم في عصر المتغيرات. مقالة منشورة. جامعة الأزهر. <https://dr-ama.com/?p=3767>
- [34] الكلباني، يونس بن حمدان (2019). القيم والتفكير الاستراتيجي في مهام الإدارة المدرسية وانعكاساتها على المناخ المدرسي، مجلة كلية التربية بالمنصورة، 4(107)، 315-284.
- [35] مخلوف، سميحة (2018). تحسين الممارسات الإدارية لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم على ضوء الإدارة بالقيم، مجلة جامعة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان. 24(1)، 1408-1335.
- [36] مرار، علاء محمد عمران (2020). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [37] مسلم، محمد (2021). الإدارة التربوية والتخطيط. دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن.
- [38] المهدي، سوزان (2020). تطوير مدارس التعليم الفني بمصر في ضوء مدخل الإدارة بالقيم: آليات مقترحة. مجلة العلوم التربوية، 3(1)، 88-157.
- [39] الكمالي، عبدالله (2018). مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت. المجلة العربية للتربية النوعية. 2018(3). 76-48.
- [40] الهندي، محمد فضل (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، فلسطين.
- [41] يحيى، سجي (2010). درجة التزام مديري المدارس الحكومية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

المراجع الأجنبية

- [42] Arabaci, İ. B. (2013). School management by values according to teachers' opinions. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 103, 801806-.
- [43] Bowers, T. H. (2009). Connections between ethical leadership behavior and collective efficacy levels as perceived by teachers. Unpublished PhD thesis Ashland University.
- [44] Dogan, S. (2016). Model of Values-Based Management Process in Schools: A Mixed Design Study. International Journal of Higher Education, 5(1), 8396-.

- [45] Gardiner, M. E., & Tenuto, P. L. (2015). Reflections of practicing school principals on ethical leadership and decision-making: Confronting social injustice. *The Journal of Values-Based Leadership*, 8(2), 615-.
- [46] Hall, D. L. (2010). *Balancing accountability and ethics: A case study of an elementary school principal*. Unpublished PhD thesis. The University of Texas at Austin.
- [47] Krzakiewicz, K. (2012). Management by Values-a strategic dimension. *Management*, 16(2). 115-.
- [48] Print, M. (2009). Teaching About Political and Social Values. In: Saha, L.J., Dworkin, A.G. (eds) *International Handbook of Research on Teachers and Teaching*. Springer International Handbooks of Education, (21).10011014-.
- [49] Simatwa, E. M. (2012). Management of student discipline in secondary schools in Kenya, a case study of Bungoma County. *Educational Research*, 3(2), 172189-.
- [50] Stravakou, P. A., Lozgka, E. C., & Melissopoulos, S. (2018). The influence of values on educational administration: The School Principals' perspective. *International Journal of Education and Research*, 6(4), 147160-.
- [51] Webster Dictionary. (2017) Retrived from: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/dictionary>

الدكتور أشرف محمد حسن أبو خيران
المسمى الوظيفي: عضو هيئة تدريس\ كلية العلوم التربوية- جامعة القدس- فلسطين.
الرتبة الاكاديمية: استاذ مشارك في الإدارة التربوية.
رئيس دائرة التعليم الأساسي ورياض الأطفال - كلية العلوم التربوية في جامعة القدس.



الأبحاث المنشورة:

نشر أكثر من 25 بحثاً في مجلات علمية محكمة محلية وعربية ودولية منها:

1. (2023) مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة. مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية.5 (17). 39-59.
2. (2023) واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(12) . 75-101.
3. (2022). The reality of knowledge management for principals in the Hebron governorate and its relationship to some demographic variables from the teacher's perspective. Journal of Positive School Psychology, English). 8838-6(4). 8817
4. (2022) القيادة بالحب وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات. 11(2). 1-32.
5. (2022) مدى شيوع الانحراف الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين والمشرفين. مجلة جرش للبحوث والدراسات. 23(1)، 1065-1090.
6. (2021). The degree of application of quality standards for special education programs in Palestinian universities from the students' point of view. Turkish Journal of Physiotherapy and Rehabilitation.32(3). 46060- 46076.

المؤتمرات: المشاركة في أكثر من 10 مؤتمرات عربياً ودولياً.

المؤلفات: تأليف كتاب أساسيات التفكير المنطقي.

الإشراف على أكثر من 45 رسالة وأطروحة جامعية دكتوراه وماجستير، ومناقشة أكثر من 50 أطروحة.

الاهتمامات: تطوير برامج التعليم الأساسي ورياض الأطفال. العمل بمشاريع التعليم الجامع والتربوية الخاصة.

تدريس مساقات الإدارة التربوية لبرامج الماجستير والدكتوراه. البحث في الإدارة التربوية والتربوية الخاصة.

الأستاذة ياسمين سيد احمد

- ماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.
- معلمة في القطاع الخاص للصفوف الاساسية الخليل- فلسطين.

