



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

"الإدارة بالقيم وعلاقتها بالأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل

من وجهة نظر المعلمين"

ياسمين موسى سيد أحمد

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444 هـ / 2022 م

# الإدارة بالقيم وعلاقتها بالأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين

إعداد:

ياسمين موسى سيد أحمد

بكالوريوس مرحلة أساسية/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

المشرف: د. أشرف محمد أبو خيران

قُدِّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة  
التربوية من برنامج الإدارة التربوية/ كلية العلوم التربوية عمادة الدراسات العليا/

جامعة القدس

القدس - فلسطين

1444 هـ / 2022 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج الإدارة التربوية

## إجازة الرسالة

الإدارة بالقيم وعلاقتها بالأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين

اسم الطالبة : ياسمين موسى سيد أحمد

الرقم الجامعي : 21920172

المشرف : د. أشرف محمد أبو خيران

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2022 /8/4 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوافقهم:

التوقيع:  
التوقيع:  
التوقيع:

1- د. أشرف أبو خيران مشرفاً ورئيساً

2- أ. د. محمود أبو سمرة ممتحناً داخلياً

3- أ. د. محمد الطيبي ممتحناً خارجياً

القدس - فلسطين

1444 هـ - 2022 م

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وقل رب زدني علمًا (سورة طه، آية 114)

اللَّهُمَّ عَلَّمْنَا مَا جَهِلْنَا.. وَذَكَّرْنَا مَا نَسِينَا.. وَعَلَّمْنَا مَا يَنْفَعُنَا.. وَانْفَعْنَا بِمَا عَلَّمْتَنَا وَزِدْنَا عِلْمًا  
.. وَاجْعَلْ أَعْمَالَنَا وَنَوَائِنَا خَالِصَةً لِرُجُوحِكَ الْكَرِيمِ ..

اللَّهُمَّ لَكَ الْحَمْدُ وَالشُّكْرُ فِي الْأُولَى .. وَلَكَ الْحَمْدُ وَالشُّكْرُ فِي الْآخِرَةِ .. وَلَكَ الْحَمْدُ وَالشُّكْرُ مِنْ  
قَبْلِ وَلِكَ الْحَمْدُ وَالشُّكْرُ مِنْ بَعْدِ .. وَلَكَ الْحَمْدُ وَالشُّكْرُ آتَاءَ اللَّيْلِ وَآخِرَ النَّهَارِ .. وَلَكَ الْحَمْدُ  
وَالشُّكْرُ دَائِمًا وَأَبَدًا ..

إلى من حصد الأشواق عن دربي .. إلى القلب الكبير .. وتاج رأسي والدي الغالي ..

إلى اليد الطاهرة التي أزلت من طريقي عقبات الفشل .. إلى من سقنتني الحب ورسمت لي  
المستقبل بخطوط من الثقة .. قرة عيني وسر نجاحي امي الغالية ..

إلى إخوتي اللذين وقفوا دائمًا بجانبني .. شكري وحببي الدائم لكم ..

إلى رفقاء الدرب الرائعين الزملاء والأصدقاء .. أشكركم على وجودكم و تشجيعكم المستمر

إلى من احتضنتني في جنباتها .. إلى المنارة الشامخة .. جامعتي العريقة .. جامعة القدس

الباحثة:

ياسمين سيد أحمد

## إقرار:

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قدّمت لجامعة القدس، استكمالاً لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدّم لنيل أية درجة عليا لأية جامعة، أو معهد آخر.

التوقيع **ياسمين موسى سيد أحمد**

الاسم: ياسمين موسى سيد أحمد

التاريخ: 2022/8/4

## الشكر والتقدير

تنتاثر الكلمات حبرًا وحبًا... على صفائح الأوراق ..

لكل من علمني حرفًا...

لكل من أزال غيمة جهل مررت بها ..

برياح العلم الطيبة ..

ولكل من أعاد رسم ملامحي ...

وتصحیح عثراتي ..

أبعث تحية شكر واحترام ..

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سينا محمد صلى الله عليه وسلم، وانطلاقاً من حديثه عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

ومن كلمات خرجت من أعماق قلوبنا فنطقت: قم للمعلم وقّه التبجيلا.. كاد المعلم أن يكون رسولا .. لذا لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان والمحبة إلى أصحاب الفضل الذين اسهموا في إتمام هذا العمل المتواضع، وأخص بالذكر أستاذي الرائع الذي ساعدني في جني ثمرة جهدي بعطائه الدائم.. ونصحه الصائب.. وبكثير من المحبة والتواضع والتفاني والجد .. إلى مشرفي الفاضل وأستاذي القدير الدكتور أشرف أبو خيران دام الله عطائك .

كما أجزى بشكري وتقديري العميق لأستاذنا الكريم الذي رافقنا خلال مسيرتنا التعليمية ولم يبخل علينا بعلمه وجهده الوفير، إلى الأستاذ الدكتور محمود أبو سمرة كل الشكر والتقدير والمحبة كما أتقدم بالشكر للسادة المحكمين الأستاذ الدكتور محمود أبو سمرة والأستاذ الدكتور محمد الطيبي لما قدموه من نصح وارشادات للخروج بهذا العمل على أكمل وجه، أيضا كل الشكر والاحترام لمديري المدارس والمعلمين والمعلمات الذين تعاونوا معي وسهّلوا عليّ تطبيق أداة دراستي، وأخيراً كل الحب والامتنان لكل من ساعدني ولو بالدعاء لإنجاز هذا العمل المتواضع .

الباحثة:

ياسمين سيد أحمد

## المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالقيم وعلاقتها بالأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار العينة من المعلمين بالطريقة العشوائية (الطبقية)، بواقع (370) معلم ومعلمة في محافظة الخليل، بينما 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)، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت من (47) فقرة موزعة على مجالات الدراسة. وتم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وقد توصلت الدراسة إلى: أن تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة مرتفعة، 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، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)، كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)، وأنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.899) بين تطبيق الإدارة بالقيم ومستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

وبناء على ذلك أوصت الباحثة تعزيز 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، الأداء الإداري، محافظة الخليل.

## **Management by values and its relationship to administrative performance in the schools of Hebron Governorate from the point of view of teachers**

**Prepared by: Yasmen Sayed Ahmad**

**Supervised by: Dr. Ashraf Abu Khayran**

### **Abstract:**

The study aimed to identify the reality of the application of administration by values and its relationship to administrative performance in the schools of Hebron Governorate from the point of view of teachers. , while the study population consisted of all teachers in Hebron Governorate (North Hebron, Hebron, South Hebron, Yatta) for the academic year (2021-2022), and their number was (10,877), and the questionnaire was used as a tool for the study and data collection to achieve the objectives of the study. And it consisted of (47) paragraphs distributed among the fields of study. Its validity and reliability were verified by appropriate educational and statistical methods. The study concluded: that the application of administration by values in the schools of Hebron Governorate from the teachers' point of view was at a high degree, and that there are no statistically significant differences between the arithmetic averages of the reality of the application of administration by values in the schools of Hebron Governorate from the teachers' point of view depending on the variable (gender, educational qualification The results showed that the level of administrative performance in the schools of Hebron Governorate from the teachers' point of view came to a high degree, and that there were no statistically significant differences between the arithmetic averages of the level of administrative performance in the schools of Hebron Governorate from the teachers' point of view according to the variable ( Gender, educational qualification, years of experience, directorate), and that there is a positive correlation with the value of the correlation coefficient (0.899) between the application of management by values and the level of

administrative performance in the schools of Hebron Governorate from the teachers' point of view.

Accordingly, the researcher recommended strengthening and maintaining the values of organizational justice, job affiliation, support and motivation values in Hebron Governorate schools, and the interest of school principals in administrative and technical tasks without supervision from chiefs to reach the highest levels of organizational affiliation in the school.

**Keywords:** management by values, administrative performance, Hebron Governorate.

## الفصل الأول

---

### الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

فرضيات الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 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 خاص، إلا أن هناك اتفاق على أهداف إدارية بين جميع المؤسسات التربوية والمدارس، للوصول إلى أفضل مخرجات تربوية تعليمية. ومن هنا بدا القادة الإداريين بالسعي والتنافس الهادف لاختيار أفضل الأنماط والمداخل الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالجودة الشاملة والإدارة بالأهداف وغيرها من المداخل، من أجل تحقيق أفضل الأهداف التربوية داخل المؤسسات التعليمية، والوصول إلى أعلى مستوى أدائي في العمل. (الكلباني، 2019)

وتعد الإدارة أهم عناصر الإنتاج للمؤسسات والأفراد، والتميز 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 (مرار، 2020).

ومن ناحية أخرى فقد تناول مسلم (2021) مفهوم الإدارة من جانبين الإدارة كعلم والإدارة كممارسة، وأما عن الإدارة كعلم هي ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يحل وبيّن ويتبأ

بالظواهر الإدارية وسلوك الأفراد في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة، وأما الإدارة كمارسة فهي الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمالية والمادية، والوقت والأفكار والمعلومات بواسطة المهام الإدارية -التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة من أجل تحقيق الأهداف.

ونظرا 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(2011) 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 تنحصر، 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 (أبو شقرا، 2020)

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 والعامّة على المنظمات، فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وأهداف إنتاجية فردية ومؤسسية (المهدي، 2020)

"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 " (البقي، 2020)

ويعتبر مدير المدرسة القدوة الحسنة والأنموذج المحتذى به، فلا يستطيع مدير المدرسة إبعاد القيم عن واجباته وممارساته الإدارية، وتتميز الإدارة بالقيم عن غيرها بان لها جانباً أخلاقياً 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 ترسخ القناعة 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 (أبو سيف، 2019)

وترى الباحثة 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.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

إن الاهتمام بالعنصر البشري الفعال والمنتج من الأهداف الأساسية التي تسعى إليها كافة الإدارات والمؤسسات، وذلك لتحقيق الكفاية المطلوبة من الكفاءة البشرية اللازمة، ولما كانت المؤسسة التربوية عامة والمدارس خاصة هي مصدر الكفاءات البشرية، كان لابد 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" (أبو شقرا، 2020)

لذلك يحتاج مدير المدرسة 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 (أبو سيف، 2019)

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 . (الهندي، 2013)

وبناء على ما سبق ذكره فإن الباحثة ترى بعدم فائدة وأهمية للأداء الإداري في ظل غياب الأداء الأخلاقي، وفي ظل غياب القيم النبيلة التي يجب أن تتواجد في جميع مؤسساتنا ومنظماتنا وأهمها في مدارسنا بيتنا الثاني، حيث تغرس القيم في نفوس التلاميذ وتتقش في صغرهم كالنقش في الحجر، فتنمو وتكبر معهم، حتى ينشأ جيل اداري 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 ترى الباحثة 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، والتعرف على العلاقة بين الإدارة بالقيم وأداء المديرين .

وبذلك تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة الإدارة بالقيم وعلاقتها بالأداء الإداري في المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

### 3.1 أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مدى تطبيق 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 واقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية)؟
3. ما مستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات مستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية)؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة تطبيق الإدارة بالقيم ومستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

#### 4.1 فرضيات الدراسة:

انبثق عن سؤالي الدراسة الثاني والرابع مجموعة من الفرضيات الصفرية وهي كالآتي:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمدى تطبيق 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 لمدى تطبيق 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 لمدى تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمدى تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل لمتغير المديرية.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين للأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين للأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين للأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**الفرضية الثامنة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين للأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

**الفرضية التاسعة:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة بالقيم والأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل.

### 5.1 أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى تطبيق الإدارة بالقيم بأبعادها (العدالة التنظيمية، الدعم والتقدير، الانتماء التنظيمي)، في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين .
2. التعرف على الاختلاف في تقييم تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية).
3. التعرف على مستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.
4. التعرف على الاختلاف في تقييم مستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية).
5. التعرف على العلاقة الارتباطية بين الإدارة بالقيم والأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين فيها.

### 6.1 أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة على جانبين:

**الأهمية النظرية،** وتتمثل 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**، وتتمثل في: تقديم النتائج والتوصيات بما يفيد واضعوا السياسات و اتخذوا القرارات بوزارة التربية والتعليم لتطوير الأساليب الإدارية بما يعزز الأداء الإداري.

## 1.7 حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام 2021-2022.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على جميع المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

الحدود الاصطلاحية: تتحدد نتائج الدراسة بالمصطلحات الإجرائية التي سوف تحتويها الدراسة.

الحدود الإجرائية: تتحدد نتائج هذه الدراسة بالأداة ومجالاتها، والمعالجات الإحصائية التي سوف يتم استخدامها.

الحدود الموضوعية: الإدارة بالقيم في المدارس الأساسية وعلاقتها بالأداء الإداري

## 1.8 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" (جبارين، 2014).

**الإدارة المدرسية:** بأنها قيام مدير المدرسة بتنفيذ جميع الطرق التي تضمن نجاح العمل المدرس.

(خير الدين، 2021، ص 101)

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 لالاح المؤسسة (خضر، 2006، ص 38)

وتعرفها الباحثة 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.

الأداء: "هو قيام الفرد بالمهام والأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله والطريقة التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات والطرق التحويلية الكمية والكيفية" (محمد، 2021، ص 310)

وتعرف الباحثة الأداء الإداري إجرائياً: بأنها الأعمال والوظائف الموكلة لمدير المدرسة كالتنظيم الإداري، وصنع القرارات، وعملية تقويم أداء المعلمين من أجل تحقيق الأهداف التربوية، والقيام بها على أكمل وجه.

## الفصل الثاني

---

### الإطار النظري والدراسات السابقة

الإدارة بالقيم

الأداء الإداري

الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

لقد تناول هذا الفصل من الدراسة الإدارة بالقيم من حيث مفهوم القيم وتصنيفها، مصادرها، نشأة وتطور الإدارة بالقيم وأهميتها. مبررات تطبيق مدخل الإدارة بالقيم بالمؤسسات التعليمية بالإضافة إلى خصائص الإدارة بالقيم ومعيقات تطبيقها. والانتقال إلى الأداء من حيث المفهوم، عناصر الأداء، ومؤشرات الأداء. وتسلط الضوء على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة بالقيم وعلاقتها بأداء المديرين في المدارس الأساسية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

### 1.2 الإدارة بالقيم:

#### 2.1.1. القيم لغة:

القيم لغة: قيمة الشيء، وقدره- وقيمة المتاع: ثمنه جمعها قيم، والقيم الفضائل الدينية والخلقية والاجتماعية... الخ التي تقوم عليها حياة المجتمع الإنساني (أبو حرب، 1985).

وقد ورد على لسان (جبران مسعود) في معجم الرائد بأن القيمة: (جمعها قيم وتعني الثمن يعادل المتاع، ودرجة الأهمية النسبية له).

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 (صليبا، 1982).

وورد كذلك في (لسان العرب) على أنها الاستقامة، حيث ورد الحديث قل آمن بالله ثم استقم، وهي الاستقامة على الطاعة وعدم الشرك.

وقال كعب بن زهير:

فهم صرفوكم حين حزنتم عن الهدى      بأسيا فهم حتى استقمتم على القيم

(ابن منظور، 2003)

### 2.1.2. مفهوم الإدارة بالقيم: (Management Values)

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" (حميد، 2016، ص 53).

وعرفت حياة وكريمة (2016، ص36) 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 (Webster, 2017) بأنها الأداء الأخلاقي العادل في العمل، وأنها طريقة مقبولة غريزياً وثمانية لحياة الإنسان.

وعرفها العتيبي(2005، ص 125) 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 (خضر، 2006، ص38).

### 2.1.3. 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 متأققة 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 (Bowers, 2009). 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 (محمد، 2011)

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 (العناني، 2000م).

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" (عطية والهاشمي، 2008، 63) وعرف (شواهين، وبركندي، 2009، 25) القيم بأنها "أشياء وأفكار حول موضوع ما، المرغوب فيه وغير المرغوب فيه، يضعها أعضاء جماعة أو قوم، ويشتركون في تطبيقها".

كما يرى (يحيى، 2010) 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 . " (حميد، 2015)

وهناك مجموعة من القيم الأساسية في الإدارة يمكن إجمالها في التالي:

1- المشاركة: أكد الخطيب ( 2005 ) أن إدارة الجودة الشاملة هي الجسر الذي يهدف إلى اجتياز مرحلة الظلام والتخلف إلى آفاق النور والتنمية والازدهار، ومن هنا تحتاج إرادة الجودة الشاملة إلى المشاركة في تحديد الأهداف وتنفيذها، حيث يمكن مواجهة جميع أنواع المشكلات التي تعيق الإبداع في الأداء، حتى يتم الوصول إلى عدم حدوث الأخطاء ثم الوصول إلى التطوير والتحسين والتميز.

2- العدالة: أشار (حمادات، 2006، ص105) إلى أن قيمة العدل تعني " الإيمان بضرورة إحقاق الحق والبعد عن الظلم والجور في العمل. و"مما لا شك فيه أن العدل هو نظام لا يستقيم بدونه حال الفرد، والعدل قسمان: عدل الإنسان مع نفسه فيكون بحمايتها من الوقوع في الموبقات والبعد عن المحرمات، بمعنى عدم الوقوع في الانحرافات الأخلاقية. وعدل الإنسان مع غيره يتحقق بإعطاء كل ذي حق حقه".

3- الإتقان: "الإتقان في اللغة من أتقن الشيء أحكمه وإتقانه إحكامه، فالإتقان الإحكام للأشياء". (ابن منظور، 2003، ص73) والإتقان قدرة الفرد تحقيق أفضل النتائج وأدقها حتى يعود بالفائدة من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ويرى (المصري، 2010، ص 9) إلى أن الإتقان "سمة الشرفاء والمؤمنين بالله والقادرين على الالتزام بالواجب وأداء العمل على أحسن وجه وبأدق التفاصيل وعدم الابتعاد عن الحق وإتقان العمل بأفضل النتائج الممكنة".

#### 2.1.4. القيم التنظيمية لمديري المدارس:

تهدف الإدارة في المؤسسة إلى تحديد القيم التنظيمية وصياغتها، وبذلك يسعى المدير إلى إيجاد هيكل اجتماعي يتضمن قيماً مختارة، وبعد إيجاد تلك القيم فإن المؤسسة تسعى للحفاظ عليها في ظل البيئة المتغيرة. وللقيم التنظيمية أهمية كبرى للمديرين بصورة خاصة، ذلك لأن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على القيم التي يتبناها أفرادها خاصة أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي، وذلك بأن قيم المدير تؤثر في قيم العاملين وأدائهم، كما أن لقيم المديرين دوراً

في تحديد المعالم الأساسية لأدائهم، حيث تعمل على تحديد الجوانب الرئيسية التي يتوجب عليهم العمل بها عند أداء عملهم الإداري واتخاذ قراراتهم، ووضع الأهداف وطرق تحقيقها (الخرزاعلة، 2007).

من هنا فإن الممارسات الإدارية لمديري المدارس تحتاج تحليل لوظيفته أولاً وهذا يرتبط بفلسفة مديري المدارس في الحياة، وهذه الفلسفة تقوم على مجموعة من القيم التي يتبناها المدير، ومن ثم الأفراد حيث ينجزون العمل ضمن منظومة قيمية مختلفة تحتاج إلى إحداث تغييرات في نظامه القيمي تمي لديهم أخلاقيات المهنة والتي تتمحور في الأمانة والإخلاص في العمل. والعدل والانتماء الوظيفي لدى أفراد المجتمع بصورة عامة (الرطعاني، 2010).

وتمثل قيم المديرين مرجعاً للحكم على تصرفاتهم، وأدائهم للمهام المطلوبة منهم، وبالتالي تؤثر القيم على القرارات الوظيفية بشكل كبير اتجاه المعلمين والطلبة، حيث تتأثر المنظومة القيمية بمجموعة من العوامل ثقافة النظام الإداري التي تستمد من المجتمع، وبالتالي ينعكس ذلك على تبني المديرية لأشكال الإدارة، كما تؤثر ثقافة المجتمع وأوضاعه الاقتصادية والاجتماعية في القيم التي تنتشر بين أفرادها وكلما كانت هذه القيمة موحدة زاد التفاعل والترابط بين أفراد المجتمع (أبو راضي، 2013).

وترى الباحثة ضرورة وجود اتحاد وترابط وتناسق بين قيم المدير في المدرسة وقيم المدرسة وقيم العاملين فيما يعود بالفائدة والنجاح في تحقيق أهداف المنظمة، وتيسير أعمال الإدارة، وبالتالي يجب على المدير التوصل إلي قيم مشتركة متفق عليها داخل المدرسة مقبولة ومرغوبة بين جميع العاملين .

وبناء على ذلك تعتبر القيم المحرك الداخلي للفرد والجماعة داخل المؤسسة، والموجه الذي يتحكم في سلوك الأفراد وانتمائهم لمؤسساتهم والدافع لتحقيق الأهداف المنشودة. (الزدجاني، 1999).

### 2.1.5. 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 لامتناس أكبر درجة من الاضطراب والتعقيدات في المؤسسات. ثم فتح المجال أمام الإدارة بالأهداف (MBO) من الستينات 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". (حميد، 2015)

وبناء على ذلك ترى الباحثة 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.

### 2.1.6. أهمية القيم

يرى كل من العميان (2002)، والخضراء وآخرون (1995) أن هناك أهمية للقيم في الحياة العملية أهمها:

1. وضع معايير المجال الأخلاقي لتحديد المقبول والمرفوض أخلاقياً بالنسبة للفرد والجماعة.
2. علاقتها بالقدرات التي يصورها الأفراد، وعلى مستوى مشاركتهم وابتكاراتهم.
3. علاقتها على إدراك الفرد، باعتبارها معياراً أساسياً لجوانب الشخصية.
4. تحديد الاختلافات بين المجتمعات، مما يساعد في توضيح السلوك الإنساني والتنظيمي لأفراد هذه المجتمعات.
5. استعمالها كمحددات مرشدة لسلوك الفرد والجماعة، يحتكمون إليها عند تقييم سلوكهم وسلوك الآخرين.
6. تحديد اتجاهات الفرد وآرائه وتحديد الأساس لفهمها.
7. تلعب القيم دوراً مهماً في دراسة الإدارة وذلك عن طريق أسلوب المقارنة الثقافية والاجتماعية بين المنظمات.
8. القيم الإيجابية وما لها من دور في تعزيز الدافع نحو القيام بالعمل.

9. تعود دراسة القيم بالفائدة لطلبة الإدارة حيث تمثل عموميات الناس في المجتمع، وهذا يساعد الباحثين لوضع الافتراضات عن السمات النوعية للفرد الذي تعتمد عليها العمليات الإدارية، أيضاً وراثته القيم توفر للفرد إدراك طبيعة الأشخاص الذين يتعاملون معهم ومحاولة الوصول إلى تفسيرات علمية لتصرفاتهم.

### 2.1.7. مصادر القيم:

- هناك عدة مصادر للقيم كما وضحتها كلاً من أبو السل (2013) كما يلي:
- أ. الدين: وهو يعد المصدر الرئيسي الذي يشكل قيم الأفراد والجماعات.
  - ب. التنشئة الاجتماعية: فطريقة تربية الفرد وتنشئته تسهم في تكوين مجموعة من القيم التي تشكل مصدراً مهماً لتوجيه سلوكه.
  - ج. الإنسان وخبراته: فالإنسان يعد أحد مصادر القيم، وهو الذي يقوم باختيارها وتدعيمها، وممارستها، ونشرها، والخبرات والتجارب الإنسانية تؤدي دوراً بارزاً في تشكيل القيم.
  - د. البيئة: لبيئة الفرد دور مهم في تكوين قيمة نتيجة احتكاكه بأفراد المجتمع فيها.
  - هـ. التعليم والثقافة: إن التعليم عنصر أساسي في تكوين القيم وإكسابها للطلبة.

### 2.1.8. تصنيف القيم:

- قسم الحربي (2018) القيم أربعة أقسام وهي كما يلي:
- أ. القيم حسب الضرورة وهي القيم الدينية، وقيم الحفاظ على النفس، والقيم المركزية، والقيم المتصلة بالكسب.
  - ب. القيم وفقاً للإطلاق والنسبية، ولها مستويات هما: القيم المطلقة، وهي ثابتة، ولا تتغير بتغير الزمان والمكان، ولا مجال للاجتهاد فيها، والقيم النسبية، وهي القيم المتغيرة.
  - ج. القيم حسب ارتباطها بالشخصية الإنسانية، وهي القيم المادية، والخلفية، والعقلية، والجمالية، والوجدانية الانفعالية، والروحية، والاجتماعية.
  - د. القيم من حيث درجة الالتزام بها، وهي إما قيم إلزامية، أو قيم تفضيلية.

### 2.1.9. 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 (الحربي، 2015)، ما يلي:
1. للإدارة بالقيم بعداً أخلاقياً فهي ترتبط بأخلاقيات المجتمع.

2. تركز على الجانب الروحي والمادي على السواء.
  3. تساعد الإنسان في اتخاذ القرار وتعامله بإنسانية نبيلة.
  4. تحديد مسؤوليات المنظمة واحترام الهيكل التنظيمي.
- وأضاف (الزبيد، 2006) خصائص أخرى للقيم:
1. القيم لا ترتبط بزمن معين، فهي حلقة وصل بين الماضي والحاضر والمستقبل.
  2. القيم ثابتة لا تتغير بتغير المكان والبيئة، وإنما يجب أن تتغير البيئة طبقاً للقيم.
  3. القيم ليست وراثية بل يمكن تعلمها.
  4. للقيم قطبان: قطب إيجابي يشكل القيمة، آخر سلبي يمثل ضد القيمة لذلك تتصف القيم بالتضادية.

### 2.1.10. 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 (أبو راضي، 2013).

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 (العنبي، 2019).

مبررات تطبيق مدخل الإدارة بالقيم بالمؤسسات التعليمية:

يرى مخلوف (2018) 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 التحويلية، الإدارة بالقيم وجعلها فرعاً هاماً من دستور حياتهم الإدارية من أجل ضمان فاعلية التطوير، التغيير، الجودة، تحسين الأداء، والتميز

#### 2.1.11 مراحل تطبيق نظرية الإدارة بالقيم:

يرى كل من أوكونر، وبلانكارد (2000) أن الإدارة بالقيم تمر بثلاث مراحل هي: أولاً: تحديد أهداف وقيم المنظمة: حيث يرى أوكونر 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 أوكونر 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 إستراتيجية الإدارة والقوانين والعمليات، مع الاهتمام بنظام الحوافز والأجور.

في حين أشار (براق ونعموني، 2007م) أن مراحل عملية إدارة التغيير عن طريق القيم والتي تعتمد على الأسلوب العلمي الذي يركز على الدراسة والتحليل وليس على أساس التخمين وتمر 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.

وترى الباحثة 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.

### 2.1.12. معايير تطبيق الإدارة بالقيم:

من الصعوبات التي قد تقف عائقاً أمام تطبيق الإدارة بالقيم، وتحقيقها لأهدافها كما أشار ضحيك (2016) 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 ترى الباحثة 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 الجوهرية 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. (أحمد، 1983).

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. (الزدجاني، 1999)

وترى الباحثة 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 .

## 2.2 الأداء (Performance)

### 2.2.1. المفهوم اللغوي للأداء :

لفظ مشتق من الفعل أدى الشيء: قام به وأدى الدين قضاؤه وأدى الصلاة: قام بها في وقتها، وأدى الشهادة: أدلى بها، وأدى إليه الشيء: أوصله، وتأدى للأمر: أخذ أداءه واستعد له (ابن منظور، 2003).

-وعرف في قاموس (Good، 1973، 414) بأنه: (الانجاز اللفظي كما يصنف من القابلية أو الطاقة أو القدرة الكامنة وخلق فرص التعلم التي تمكن من اكتساب المعرفة والمهارة).

أما المعنى الاصطلاحي للأداء: ما ينتج عن الفرد من لفظ أو مهارة، وهو يرجع إلى خلفية وجدانية معينة، وهذا الأداء يأتي على مستوى معين، كما يعرف بأنه قدرة الفرد على القيام بالمهام الموكلة إليه، ويرتبط الأداء بمدى اكتساب الفرد للمهارات المختلفة، وقد عرفت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم الأداء بأنه "الفعل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعلومة، والتمكن الجيد من أدائها تبعاً للمعايير الموضوعية" (جاد، 2003، 34) والأداء يقابل العمل في الفكر الإسلامي، والعمل في المنظور الإسلامي يحتاج إلى الإخلاص والإتقان، ولقد ورد مفهوم العمل بأنواعه في القرآن الكريم في (359) موضوعاً: ( طعيمة وآخرون، 2006)، قال تعالى: "فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره، ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره" (الزلزلة: 7-8).

### 2.2.2. الأداء الإداري:

إن استمرار المؤسسات وبقائها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرتبط بالعنصر البشري ويمدى تحقيق رغباته وآماله، وتعتبر دراسة "الأداء" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية، وقد تنوعت مفاهيم الأداء بتنوع مجالات الدراسة، واختلاف وجهات نظر المرؤوسين بشكل متواصل، ومن خلال الأداء يستطيع الرئيس أن يتابع مرؤوسيه بشكل مستمر ويعرف مدى تحقيق الأهداف (محمد، 2020).

### 2.2.3. مفهوم الأداء الإداري :

هو القيام بكل النشاطات والأفعال والسلوكيات التي تحقق أهداف المؤسسة وفقاً للإجراءات المقبولة، ضمن إطار زمني محدد (محسن، 2012).

وعرفه الساكت ( 2014، ص 43) بأنه مستوى إنجاز الفرد للواجبات المطلوبة منه، ودرجة مقدرته على حسن التصرف بالإمكانات المتاحة لإنجاز تلك الواجبات بالطريقة المثلى.

كما عرفت (الطيف، د.ت، 55) الأداء الإداري بأنه إمكانية الفرد على القيام بالوظائف الموكلة إليهم من خلال تحويل المدخلات المتمثلة في الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية إلى مخرجات تنظيمية ومجتمعية ووجدانية.

وعرفه بيتر دراكر (Peter Druler, 1995, 95) بأنه الوصول إلى نتائج متتابعة في العمل خلال فترة من الزمن عن طريق أنواع مختلفة من المهام الموكلة للإدارة.

أما (السلمي، 1997، ص57) فقد عرف الأداء الإداري بأنه قيام الفرد بالمهام المختلفة والأنشطة التي يتكون منها عمله بقدرة عالية

ويتضح مما سبق أن الأداء هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وأنه يشتمل على ثلاثة أبعاد وهي:

- 1- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- 2- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- 3- أداء المؤسسة في إطار البنية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. (مجيد، 2011).

#### 2.2.4. القيم والأداء الإداري:

هناك مجموعة عوامل مؤثرة تحدد مستوى أداء الفرد، منها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجية ومنها ما يتعلق بالفرد. ومن هذه العوامل دافعية الفرد والمقدرة على أداء العمل، ومناخ العمل وبيئته، وإدراك الدور. إن كل هذه العوامل لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، وإنما عن طريق تفاعله مع المتغيرات الأخرى، وبذلك يكون مستوى الأداء نتيجة تفاعل تلك العوامل معاً. فإذا كانت هذه العوامل إيجابية، وكانت الدافعية مرتفعة، والقدرة عالية على العمل في بيئة مناسبة، فإن الأداء سيكون مرتفعاً. (عيسى، 2018)

وبذلك تعد القيم المحور الأول في المؤسسة التعليمية والتي تظهر ثقافة المؤسسة، فالأداء الإداري الظاهر في المؤسسة ما هو إلا نتيجة لممارسة مجموعة من القيم السائدة في المجتمع والتي تولد الأشكال والأساليب السائدة فيها، فالفرد يضع لنفسه قيم يؤمن بها وتظهر في تعامله مع الآخرين (الكلباني، 2019)

من هنا فإن الممارسات الإدارية لمديري المدارس تحتاج تحليل لوظيفتهم أولاً وهذا يرتبط بفلسفة مديري المدارس في الحياة، وهذه الفلسفة تقوم على مجموعة من القيم التي يتبناها المدير، ومن ثم فالأفراد ينجرون العمل ضمن منظومة قيمية مختلفة تحتاج إلى إحداث تغييرات في نظامه

القيمي، بحيث تنمي لديهم أخلاقيات المهنة التي تتمحور في الأمانة والإخلاص في العمل، والعدل والانتماء الوظيفي لدى أفراد المجتمع بصورة عامة ( الطعاني 2010 )

وتمثل قيم المديرين مرجعا للحكم على تصرفاتهم وأدائهم للمهارات المطلوبة منهم، وبالتالي تؤثر القيم على القرارات الوظيفية بشكل كبير اتجاه المعلمين والطلبة، حيث تتأثر المنظومة القيمية بمجموعة من عوامل ثقافة النظام الإداري التي تستمد من المجتمع، فينعكس ذلك على تبني المديرين لأشكال الإدارة ( أبو راضي 2013).

### 2.2.5. أهمية الأداء:

الأداء هو المحرك الرئيسي لتحقيق أهداف المنظمة، وبذلك يعتبر الأداء النتيجة النهائية لجميع أهداف ومهام المنظمة. كما أوضح (Tapinos,et al, 2005) أهمية الأداء المنظمي التي تستخدم من أجل:

1. تحديد وتوجيه الموارد.
2. تحكيم الأداء الإداري.
3. تحقيق غايات استراتيجية.
4. معرفة الأداء الجيد للأفراد.
5. تفسير العلاقة بين الربح والاستثمار.
6. إيجاد وسيلة تقدم أهداف استراتيجية فردية إبداعية.
7. إيجاد الخطط البديلة: وتزويد المنظمة بقرارات هادفة في الحالات الطارئة.
8. إيجاد التناسق والتناغم بين الأعمال والسياسات.
9. البحث في تقسيمات الهيكل التنظيمي وطريقة تنفيذ القرارات.
10. دراسة الدوافع والاتجاهات لدى أفراد المنظمة في تنفيذ أهداف وقرارات المنظمة.

ويشير الحريري (1995) بأنه ينطوي على الأداء واجبات ومسؤوليات يجب تحقيقها وهو (انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أياً كانت طبيعة هذا العمل) وهذه الأهداف هي:

-مجموعة الأهداف الخلاقة وهذه المجموعات موجودة في جميع أعمال المنظمات على اختلاف أهميتها.

-مجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشكلات: وهي مشكلات تتطلب قدرات عالية لحل المشكلات الحالية والمشكلات المستقبلية.

-مجموعة الأهداف الروتينية: وهي أهداف تحتاج إلى حد أدنى من المهارات.

### 2.2.6. أهمية تطوير الأداء الإداري:

تكمن أهمية تطوير الأداء في رفع كفاءة مدير العمل ومساعدته في التغلب على صعوباته مما ينتج عن ذلك إنجاز العمل بسرعة وفاعلية ويؤكد روثويلت (Rothwellet, 2012) ذلك. حيث زادت في السنوات الأخيرة أهمية تطوير الأداء فقد أظهرت التقارير السنوية للجمعية الأمريكية للتطوير والتدريب أن من أفضل ممارسات منظمات التعلم هي تخصيصها 40% من الدخل لتطوير الأداء، ويرى (الخزامي، 1999) وجود العديد من الفوائد التي يمكن أن يترتب عليها تطوير الأداء في المنظمات ومنها ما يلي:

- 1- تحديد أهم المشكلات التي تواجه الأداء وطريقة حلها.
- 2- مواكبة العاملين للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وتطوير أدائهم.
- 3- تنمية مهارات الرؤساء والمشرفين والمديرين لتمكينهم من قيادة عملية التطوير وتحقيق الأهداف.

وباعتبار الأداء المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي تقوم بها المدرسة، وقدرة الأداء على إنجاز جميع مهام المدرسة بنجاح، وتحقيق أهدافها بتفوق، ترى الباحثة أهمية تطوير الأداء الإداري للمدراء باستمرار واعتمادهم على الأساليب الحديثة في مجال تقييم الأداء، ذلك أن الكفاءة في الأداء هدف أساسي تسعى إليه جميع المنظمات التربوية، وغاية تتنافس جميع المدارس فيما بينها لتحقيقها حتى تتمكن من الوصول إلى أفضل أداء إداري.

### 2.2.7. عناصر الأداء:

يرى "حسن علي" (2016) أن هناك عدة عناصر للأداء الوظيفي ومنها:

- العناصر الأكاديمية: كالمعرفة بنظم العمل وإجراءاته، والمعرفة بأهداف ومهام العمل، والمعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.

- العناصر الاجتماعية: كالعلاقة مع الرؤساء، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع المراجعين.
- العناصر الأخلاقية: كالمحافظة على أوقات الدوام، والقدرة على الحوار وعرض الرأي، والاهتمام بالمظهر، وتقدير المسؤولية، وحسن التصرف.
- العناصر التنفيذية: كالقدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل وذلك من بواسطة تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل.

### 2.2.8. مؤشرات الأداء:

- أشار فرحي ومعمر (2016) إلى المؤشرات الأكثر استخداماً لقياس الأداء على النحو الآتي:
- 1- الفعالية: وهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة.
  - 2- الكفاءة: وتعني تخفيض الفاقد من الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك عن طريق استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق شروط محددة للجدولة أي (قدر من الناتج أو المخرجات في زمن محدد) والتكلفة أي تحقيق الأهداف من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل.
  - 3- الإنتاجية: وهي البلوغ إلى الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد المتاحة في فترة زمنية محددة.

## 3.2 الدراسات التي تناولت الإدارة بالقيم :

### 2.3.1. الدراسات العربية :

أجرى إبراهيم (2016) 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 بمحافظات 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.

وقد قام **الجعيني (2017م)** بدراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميهـم" (قطاع غزة).هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميهـم، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (التحليلي والارتباطي)، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة في هذه الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (450) معلماً ومعلمة، واختارت الباحثة العينة بطريقة عشوائية. وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة (مرتفعة جداً) بوزن نسبي (87.58) ودرجة الممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة (مرتفعة جداً) كذلك بنسبة (90.63%).

كما وأجرى **الحري (2018)** 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 للطالب على جميع مجالات الدراسة.

وأعد أبو دف، **أبو العمرين (2019)** دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة 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 بمحافظة غزة للإدارة بالقيم جاءت بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (81.80). وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة 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 (2019) 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 مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.70) كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة.

أما دراسة (أبو بكر، 2020)، هدفت الدراسة 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 بنظائرها (السنوات الثلاث، والسنوات الخمس) وبفروعها (صناعي، تجاري، زراعي، فندقي) بمحافظة (البحر الأحمر، قنا، المنوفية). وتوصلت نتائج هذه الدراسة 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. أيضاً

توصلت الدراسة 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).

### 2.3.2. الدراسات الأجنبية التي تناولت الإدارة بالقيم :

أجرى (Murray print, 2009) 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 .

كما وقام (Hall, 2010) 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.

وأعد (Simatwa,2012) دراسة بعنوان Management of student Secondary school in kenya,a case study of Bungoma Contry حيث 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 (Kazimierz, 2012) دراسة هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأبعاد الإستراتيجية 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 الإستراتيجية وقيمها 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.

أما **أريايكي (Arabci, 2013)** فقد أعد دراسة بعنوان إدارة المدرسة من خلال القيم وفقاً لآراء المعلمين . حيث هدفت الدراسة 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) معلماً 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 نجاحاً من المدارس التي تعتمد على القيم التنظيمية في إدارتها، وأن نجاح التنظيم المدرسي يتأثر بالمعتقدات والقيم بدرجة عالية .

كما وأجرى **(Gardiner & Tenuto, 2015)** 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) مدرءاً 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، أيضاً توصلت الدراسة إلى أن عملية صنع القرار تحتاج إلى الأفكار الناقدة . ولم تتوصل الدراسة إلى فروق تعزى لمتغير الجنس .

وأعد **(Dogan, 2015)** 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. وهدفت دراسة (Stravakou, et al, 2018) إلى التعرف على تأثير القيم على الإدارة التربوية من وجهة نظر مدرء المدارس في بلدة الكسندروبوليس في اليونان، استخدم الباحثون في هذه الدراسة المقابلة كأداة للدراسة وجمع البيانات، حيث تم مقابلة (10) مدرء 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.

### **التعقيب على الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة بالقيم:**

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (أبو دف أبو العمرين، 2019) (الغامدي، 2019) و(أبو بكر، 2020) ودراسة (Arabci, 2013) ودراسة (Dogan, 2015) التي بحثت في درجة ممارسة مدرء المدارس للإدارة بالقيم.

تختلف الدراسة الحالية مع دراسة (إبراهيم، 2016) التي بحثت في وضع تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمدرء المدارس في ضوء الإدارة بالقيم، وكذلك تختلف مع دراسة (الجعيني، 2017) التي بحثت في ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطن، ودراسة (الحري، 2018) القيم التربوية الممارسة لدى طلبة الجامعة، كما تختلف مع دراسة (Murray print, 2009) التي بحثت في التعليم من خلال القيم السياسية والاجتماعية، و(Hall،2010) التي بحثت في الممارسات القيادية لمدرء المدارس، و(Kazimierz, 2012) التي هدفت للكشف عن الأبعاد الاستراتيجية لمفهوم الإدارة بالقيم، و دراسة (Stravakou, et al , 2018) التي بحثت في تأثير القيم على الإدارة التربوية

وتتفق مع دراسة (إبراهيم، 2016) و(الجعيني، 2017) ودراسة (الحري، 2018) (أبو دف أبو العمرين، 2019) (الغامدي، 2019) و(أبو بكر، 2020) ودراسة (hall،2010) و(Kazimierz, 2012) (أرياي، 2013) التي اتبعت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، في حين تختلف مع (simatwa,2012) التي استخدمت الاستبانة والمقابلة وتحليل

المحتوى، ودراسة (Stravakou, et al, 2018) التي استخدمت المقابلة و(Dogan, 2015) التي استخدمت الاستبانة والمقابلة

تنفق الدراسة الحالية مع دراسة (إبراهيم، 2016) و(الجعيني، 2017) (أبو دف أبو العمرين، 2019) (الغامدي، 2019) (أبو بكر، 2020) أريائي (2013) (Dogan, 2015) التي تكونت فيها عينة الدراسة من المعلمين، وتختلف مع دراسة (الحربي، 2018) التي تم تطبيقها على الطلبة الجامعيين، ودراسة (Stravakou, et al , 2018) التي تم تطبيقها على المدرء.

### 2.3.3. الدراسات التي تناولت الأداء الإداري:

#### 2.3.3.1. الدراسات العربية :

قام العسيري (2014) بدراسة بعنوان تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، فقد هدفت هذه الدراسة لتقديم تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لهذه الدراسة، كما استخدم الباحث أداتين للدراسة، هما استبيان موجه للقيادات التربوية، في التربية والتعليم، واستمارة استطلاع رأي خبراء وأساتذة الإدارة التربوية والتخطيط التربوي في الجامعات . كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن فاعلية الأداء المؤسسي بالمنظمات المعاصرة- ومن بينها إدارات التربية والتعليم ترتبط بمدى توجه قادة تلك المنظمات نحو التحفيز الإداري.

وقام أبو سمره وزميليه (2016) بدراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء التدريس فيهما، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في الجامعتين للعام الجامعي 2015/2014، والبالغ عددهم (492) عضواً، في حين بلغت عينة الدراسة (132) فرداً وكانت العينة عشوائية (طبقيّة) واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات لتحقيق أهداف هذه الدراسة، أما نتائج الدراسة فقد أظهرت أن واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم كما يراه أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة عالية. وبمتوسط حسابي قدره (3.80) كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، الجامعة .

كما قام "حسن علي" (2016)، بدراسة بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية ممن وجهات نظر المديرين أنفسهم"

فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرقابة الإدارية المطبقة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديريتها في محافظات شمال الضفة الغربية حيث بلغ عددهم (454) مدير ومديرة. وقامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة للحصول على النتائج وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.66) وانحراف معياري مقداره (0.26) وهذا يشير إلى مستوى مرتفع جداً للرقابة الإدارية، وأن الدرجة الكلية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المديرين أنفسهم جاءت بمتوسط حسابي (4.52) وهذا يدل على درجة مرتفعة لواقع الأداء الوظيفي.

وأجرى **الذيابات (2018)** دراسة بعنوان " دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الإداري لمديري مدارس تربية لواء الرمثا" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الإداري لمديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا، حيث استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (70) مدير أو مديرة، أما أهم نتائج الدراسة فكانت أن دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس في تربية لواء الرمثا جاء بدرجة مرتفعة.

أما **الزعيبي (2018)** فقام بدراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقتها بالأداء الإداري من وجهة نظر المعلمين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (751) من معلمي ومعلمات وزارة

التربية والتعليم باستخدام الاستبانة أداة في جمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري هذه المدارس الثانوية في محافظة اربد جاءت مرتفعة لجميع المجالات، وأن مستوى الأداء الإداري جاء مرتفعاً لجميع المجالات.

أما دراسة **أشتيلي (2019)** بعنوان "تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين"

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالأداء الإداري من وجهة نظرهم، حيث استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة واستخدمت المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (123) مديراً، أما عن نتائج هذه الدراسة فكان أهمها أن مستوى الأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين جاء بدرجة متوسطة بالإضافة إلى وجود علاقة طردية بين درجة تفويض الصلاحيات ومستوى الأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت.

### 2.3.3.2. الدراسات الأجنبية التي تناولت الأداء الإداري :

أجرى **(Yang, 2006)** دراسة هدفت إلى تقديم مقارنة للعلاقة بين أداء الموظفين (كما صنفت من قبل قادتهم) ونوعين من القيادة: القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بيئتين ثقافتين مختلفتين هما (استراليا والصين). حيث بلغ عدد عينة الدراسة (119) موظفاً من استراليا و(122) من الصين. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: "أن المرؤوسين الاستراليين أظهروا مستويات أعلى من الثقة في قادتهم، مقارنة بالمرؤوسين في الصين ووجود علاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية وأداء التابعين في استراليا، ولكن لا يوجد علاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية وأداء التابعين في الصين.

وقام دراسة **أوهانجيا (Ohangia, 2007)** حيث هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين الأداء الإبداعي لرؤساء الأقسام العلمية ومعنويات أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات من ولاية تكساس الأمريكية، وقد تألفت عينة الدراسة من (412) عضو هيئة تدريس واستخدم الباحث

الاستبانة في جمع المعلومات. أما أهم نتيجة للدراسة فكانت أن معنويات هيئة التدريس يزداد تبعاً لجهودهم الوظيفي كلما تميزت الإدارة بالإبداع والتجديد.

أما دراسة جويدبل ومارتن وبيتر. (Goedele, Jan, Martin & Peter, 2009). فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تصورات مديري المدارس الابتدائية لاستخدام التغذية الراجعة في تحسين أداء مديري المدارس، وقد استخدمت الدراسة المقابلة كأداة في جمع المعلومات من (16) مدير مدرسة و (4) مجموعات عمل من المعلمين. وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن التنوع في تقديم التغذية الراجعة في المراحل المختلفة للأداء يمكن أن يساعد في تحسين فاعلية المدرسة.

وقام بيباث (Bipath, 2012) بدراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة في خلق ثقافة المدرسة الوظيفية في جنوب إفريقيا، حيث استخدم الباحث (المقابلات العشوائية- الشبه منظمة) و(الملاحظات الميدانية) و(تحليل الوثائق المدرسية) كأدوات للدراسة، واعتمد المنهج التحليلي الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن مدير المدرسة قادر وظيفياً على تضمين جميع الآليات الثقافية الأولية في مدرسته بكل سهولة، كما أظهرت الدراسة إلى أن أهم أسباب اختلال التوازن في تطوير ونمو المدرسة بين المدارس الأخرى هو افتقار مدير المدرسة إلى (الثقة بالنفس) و(عدم امتلاك صفات القائد) وتصرفه في بعض الأحيان بشكل غير لائق.

أما دراسة اولريمي (Oluremi, 2016) بعنوان "أداء مديري المدارس للمهام الإدارية وعلاقتها بفاعلية أداء المعلمين في المدارس الثانوية" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أداء المديرين لمهامهم الإدارية، والأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في تركيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانتين موجهتان لمديري ومعلمي المدارس، إحداهما للتعرف على أداء المهام الإدارية، والأخرى للتعرف على الأداء الوظيفي للمعلم. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة بين المهام الإدارية لمديري المدارس، وإنتاجية المعلمين، فبالإضافة من امتلاك مديري المدارس المهارات الفنية والتكنولوجية، ومهارات العلاقات الإنسانية، حتى يكون لديهم القدرة على إدارة الموارد المتاحة في المدرسة .

وهدفت دراسة (Kristiawan, 2020) إلى التعرف على أداء مديري المدارس للوظائف الإدارية والعوامل التي تؤثر على تنفيذ الوظائف الإدارية في ولاية بولاو بينغ الماليزية، وتم استخدام المقابلة مع 5 مدراء و3 معلمين وموظفين إداريين، أظهرت النتائج أن قدرة مديري المدارس على تطوير البرامج التي تم إجراؤها كان بشكل جيد، كما أظهرت النتائج قدرة مدراء المدارس على تحسين موارد المدرسة واستغلالها، وامتلاك المدراء لتوزيع مهام العمل على المعلمين وفقاً لمجالات تخصصهم.

أيضاً هدفت دراسة (Igoini, 2020) إلى بحث العلاقة بين الممارسات الإدارية لمدراء المدارس على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في المدارس الثانوية في نيجيريا، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (150) من مدراء المدارس تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الإدارية والأداء الوظيفي للمعلمين، كما أظهرت النتائج أنه يجب إشراك المعلمين في عمليات صنع القرار ومراعاة آراء المعلمين في عمليات اتخاذ القرارات.

### 2.3.3.3. التعقيب على الدراسات التي تناولت الأداء الإداري:

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (أبو سمرة وزميليه، 2016) التي بحثت في التعرف على الأداء الإداري، في حين تختلف الدراسة الحالية مع دراسة (العسيري، 2014) التي بحثت في تطوير الأداء المؤسسي، وكذلك تختلف مع دراسة (حسن علي، 2016) التي بحثت في الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، ودراسة (الذيابات، 2016) التي بحثت في دور التكنولوجيا في تحسين الأداء الإداري، وتختلف مع دراسة (الزعبي، 2018) التي بحثت في إدارة التغيير وعلاقتها بالأداء الإداري ودراسة (اشتيلي، 2019) التي بحثت في تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري، وتختلف مع دراسة (Goedele, Jan, Martin & Peter, 2009) التي هدفت إلى التعرف إلى تصورات مديري المدارس الابتدائية لاستخدام التغذية الراجعة في تحسين أداء مديري المدارس.

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (العسيري، 2014) ودراسة (أبو سمرة وزميله، 2016) ودراسة (حسن علي، 2016) ودراسة (الذيابات، 2016) ودراسة (الزعبي، 2018) ودراسة (اشتيلي، 2019) في اتباع المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة.

تختلف مع دراسة (العسيري، 2014) ودراسة (أبو سمرة وزميله، 2016) و(حسن علي، 2016) و(الذيابات، 2016) في عينة الدراسة، في حين تتفق مع دراسة (الزعبي، 2018) التي تم تطبيقها على المعلمين.

#### 2.3.4. التعقيب على الدراسات السابقة:

##### من حيث النتائج:

تختلف دراسة إبراهيم (2016) ودراسة (أبو بكر، 2020) في النتائج التي تم التوصل إليها، حيث أظهرتها أن درجة الإدارة بالقيم كانت متوسطة، في حين تتفق مع دراسات الجعيني (2017م) ودراسة (الحري، 2018)، ودراسة (أبو دف، 2019)، ودراسة (الغامدي، 2019) أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم كانت بدرجة مرتفعة.

تتفق نتائج دراسة أبو سمره وزميليه (2016) ودراسة (حسن علي، 2016) ودراسة (الذيابات، 2018) و(الزعيبي، 2018) التي أظهرت أن واقع الأداء الإداري جاء بدرجة عالية، في حين تختلف مع نتائج دراسة (اشتيلي، 2019) التي أظهرت درجة متوسطة من الأداء الإداري.

كما تتفق دراسة اولريمي (Oluremi, 2016) دراسة (Kristiawan, 2020) دراسة ( Igoini, 2020) التي أظهرت وجود علاقة بين الأداء الإداري وأداء المعلمين في المدارس.

##### من حيث هدف الدراسة:

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (أبو دف أبو العمرين، 2019) (الغامدي، 2019) و(أبو بكر أرسوني، 2020) ودراسة (أريايكي، 2013) ودراسة (Dogan, 2015) التي بحثت في درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة بالقيم، كما تتفق مع دراسة (أبو سمرة وزميله، 2016) التي بحثت في التعرف على الأداء الإداري.

في حين تختلف الدراسة الحالية مع دراسة (إبراهيم، 2016) التي بحثت في وضع تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمدراء المدارس في ضوء الإدارة بالقيم، وكذلك تختلف مع دراسة (الجعيني، 2017) التي بحثت في ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطن، ودراسة (الحري، 2018) القيم التربوية الممارسة لدى طلبة الجامعة، كما تختلف مع دراسة ( murray Print, 2009) التي بحثت في التعليم من خلال القيم السياسية والاجتماعية، و(Hall،2010) التي بحثت في الممارسات القيادية لمدراء المدارس، و(Kazimierz, 2012) التي هدفت

الكشف عن الأبعاد الاستراتيجية لمفهوم الإدارة بالقيم، و دراسة (Stravakou, et al , 2018) التي بحثت في تأثير القيم على الإدارة التربوية

كما تختلف الدراسة الحالية مع دراسة (العسيري، 2014) التي بحثت في تطوير الأداء المؤسسي، وكذلك تختلف مع دراسة (حسن علي، 2016) التي بحثت في الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، ودراسة (الذيابات، 2016) التي بحثت في دور التكنولوجيا في تحسين الأداء الإداري، وتختلف مع دراسة (الزعبي، 2018) التي بحثت في إدارة التغيير وعلاقتها بالأداء الإداري ودراسة (اشتيلي، 2019) التي بحثت في تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري، وتختلف مع دراسة (Goedele, Jan, Martin & Peter, 2009) التي هدفت إلى التعرف إلى تصورات مديري المدارس الابتدائية لاستخدام التغذية الراجعة في تحسين أداء مديري المدارس.

#### من حيث منهج وأداة الدراسة:

تتفق مع دراسة (إبراهيم، 2016) و(الجعيني، 2017) ودراسة (الحري، 2018) (أبو دف أبو العمرين، 2019) (الغامدي، 2019) و(أبو بكر أرسوني، 2020) ودراسة (Hall،2010) و(Kazimierz, 2012) (أريائي، 2013) كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (العسيري، 2014) ودراسة (أبو سمرة وزميله، 2016) ودراسة (حسن علي، 2016) ودراسة (الذيابات، 2016) ودراسة (الزعبي، 2018) ودراسة (اشتيلي، 2019) في اتباع المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة.

في حين تختلف مع (Simatwa,2012) التي استخدمت الاستبانة والمقابلة وتحليل المحتوى، ودراسة (Stravakou, et al, 2018) التي استخدمت المقابلة و(Dogan, 2015) التي استخدمت الاستبانة والمقابلة.

#### من حيث عينة الدراسة:

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (إبراهيم، 2016) و(الجعيني، 2017) (أبو دف أبو العمرين، 2019) (الغامدي، 2019) (أبو بكر أرسوني، 2020) أريائي (2013) (Dogan, 2015) التي تكونت فيها عينة الدراسة من المعلمين، وتختلف مع دراسة (الحري، 2018) التي تم

تطبيقها على الطلبة الجامعيين، ودراسة (Stravakou, et al , 2018) التي تم تطبيقها على المدرء.

تختلف مع دراسة (العسيري، 2014) ودراسة (أبو سمرة وزميله، 2016) و(حسن علي، 2016) و(الذيابات، 2016) في عينة الدراسة، في حين تتفق مع دراسة (الزعيبي، 2018) التي تم تطبيقها على المعلمين.

#### **الاستفادة من الدراسات السابقة:**

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) وكذلك في التعرف على طريقة وإجراءات ومنهجية الدراسة، كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري.

#### **التمييز عن الدراسات السابقة:**

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في هدف الدراسة الرئيسي والمتمثل في التعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة بالقيم والأداء الإداري لدى مدرء المدارس، كما تتميز في تطبيقها على المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال العام 2022.

## الفصل الثالث

---

### الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة.

3.3 عينة الدراسة.

4.3 أداة الدراسة (الصدق والثبات).

5.3 متغيرات الدراسة.

6.3 إجراءات تنفيذ الرسالة.

7.3 المعالجة الإحصائية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل، وصفاً تفصيلياً لإجراءات الدراسة الميدانية، حيث ناقش المنهج الذي اعتمدت عليه الدراسة إضافة إلى وصف مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها، ومدى صدقها وثباتها، وخطوات تطبيقها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصفاً لهذه الإجراءات.

### 1.3 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي؛ 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.

### 2.3 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، والجدول (1.3) يوضح ذلك .

جدول (1.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمديرية:

النسبة	المعلمين	المديرية
21.1%	2300	شمال الخليل
29.8%	3240	الخليل
27.3%	2970	جنوب الخليل
21.8%	2367	يطا
100.0%	10877	المجموع

### 3.3 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 (2.3) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (2.3): 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	أقل من 5 سنوات	85	23%
		من 5-10 سنوات	87	23.5%
		أكثر من 10 سنوات	198	53.5%
		المجموع	370	100%
4.	المديرية	شمال الخليل	78	21.1%
		الخليل	112	30.3%
		جنوب الخليل	100	27%
		يطا	80	21.6%
		المجموع	370	100.0%

## 4.3 أداة الدراسة

### 1.4.3. بناء الأداة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، لملاءمتها لطبيعة الدراسة في التعرف على الإدارة بالقيم وعلاقتها بالأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وقامت الباحثة بتطوير الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

1. إعداد الاستبانة في صورتها الأولية وصياغة محتواها في شكل عبارات لغتها سهلة

وقصيرة

حيث اشتملت أداة قياس الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين بصورتها الأولية على (50) فقرة (ملحق رقم 1)، حيث أعطي لكل فقرة من فقرات الأداة وزناً مدرجاً.

وقامت الباحثة بإعداد أداة قياس الإدارة بالقيم والأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة كدراسة (الغامدي، 2019) و(أشتيلي، 2019) .

2- عرض الاستبانة على المشرف لأخذ رأيه ثم تعديلها بناء على ملحوظاته.

3- عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال التربية، ومن لهم اهتمام في هذا الميدان، والأخذ بأرائهم وملحوظاتهم. تم تعديل وحذف وإضافة بعض الفقرات، بحيث أصبح عدد الفقرات الجديدة (47) فقرة. حيث تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاث

أقسام رئيسية: ملحق (رقم 3)

القسم الأول: البيانات الشخصية عن المستجيبين:(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة،  
المديرية)

القسم الثاني: مقياس الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين  
واشتمل على (28) فقرة.

القسم الثالث: مقياس الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين  
واشتمل على (19) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير استجابة المبحوثين على فقرات المقياس، والجدول  
(3.3) يوضح ذلك:

جدول (3.3) درجات مقياس ليكرت الخماسي.

موافق بدرجة					الاستجابة الدرجة
بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً	
1	2	3	4	5	

### 2.4.3 صدق الأداة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة، وهي الاستبانة، بطريقتين:

أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (5)  
محكماً الملحق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من  
تعديلات في ضوء المقترحات المقدمة. حيث تم تعديل وإضافة بعض الفقرات، بحيث أصبح عدد  
الفقرات الجديدة (47) فقرة، موزعة على الأقسام سابقة الذكر.

## ثانياً: الاتساق الداخلي: Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، كما يبين ذلك الجدول (4.3).

جدول (4.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مع الدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
<b>العدالة التنظيمية</b>			
1.	يراعي المدير العدالة في توزيع الأعمال على المعلمين.	**0.813	0.000
2.	يوزع المدير الأعمال على المعلمين حسب ما تقتضيه مصلحة العمل.	**0.789	0.000
3.	يقيم المدير المعلمين بناء على معايير واضحة للعاملين في المدرسة.	**0.830	0.000
4.	يمنح المدير المعلمين التقديرات وفقاً لأدائهم الفعلي	**0.814	0.000
5.	يناقش المدير المعلمين أثناء عملية التقييم.	**0.737	0.000
6.	يُشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	**0.835	0.000
7.	يعطي المدير المعلمين فرصاً متكافئة لتحقيق النمو المهني.	**0.856	0.000
8.	يُتيح المدير للمعلمين الفرصة لمراجعة قراراته عند اتخاذها.	**0.845	0.000
9.	يعرض المدير تقارير المدرسة الإدارية والمالية على المعلمين بشكل دائم.	**0.751	0.000
10.	يتبع المدير سياسة واضحة في ممارسة الأعمال.	**0.839	0.000
<b>الانتماء التنظيمي</b>			
11.	يعتز المدير بانتمائه للمدرسة.	**0.744	0.000
12.	يحرص المدير على تنمية مهاراته الإدارية المناسبة لطبيعة عمله.	**0.817	0.000
13.	يلتزم بمواعيد العمل.	**0.734	0.000
14.	يعزز المدير انتماء المعلمين.	**0.861	0.000

0.000	**0.843	يتخذ المدير القرارات الإدارية بعيداً عن المصالح الشخصية.	15.
0.000	**0.854	يتحمل المدير مسؤولية أخطائه داخل المدرسة.	16.
0.000	**0.853	يتعامل المدير مع مستجدات العمل في ضوء رؤية المدرسة.	17.
0.000	**0.709	يقوم المدير بمهامه الإدارية والفنية دون الرقابة من الرؤساء.	18.
0.000	**0.852	يتقبل المدير النقد من الآخرين لتحسين الأداء المدرسي.	19.
0.000	**0.871	يحدّد المدير أولويات العمل وأوجه التصرف بالتشاور مع المعلمين.	20.
الدعم والتحفيز			
0.000	**0.843	يُعزّز المدير المعلم المتميز في المدرسة بشكل دائم.	21.
0.000	**0.895	يحرص على إبقاء الروح المعنوية للمعلمين مرتفعة مهما كانت الظروف.	22.
0.000	**0.880	يمنح المدير الحوافز المعنوية للمعلمين باستمرار.	23.
0.000	**0.862	يقدم المدير العون اللازم للمعلم الذي يحتاج مساعدة.	24.
0.000	**0.877	ينشر المدير ثقافة التنافس الإيجابي بين المعلمين.	25.
0.000	**0.851	يتجاوب المدير مع رغبات المعلمين قدر المستطاع.	26.
0.000	**0.810	يتجنب المدير إحراج المعلمين عندما يتعلق التقصير بظروفهم الخاصة.	27.
0.000	**0.843	يوزّع المدير المكافآت على المعلمين بطريقة عادلة وفقاً لإنجازاتهم.	28.

تبيّن من خلال المعطيات الواردة في الجدول (6.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

جدول (6.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مع الدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	يُشرك المدير المعلمين في صنع القرارات المدرسية.	**0.732	0.000
2.	يتابع المدير توصيات المعلمين في كافة المجالات المدرسية.	**0.838	0.000
3.	يشجّع المدير الحوار الهادف في الأعمال المدرسية.	**0.856	0.000
4.	يحدّد المدير المعايير التي تقيس النجاح والفشل عند تنفيذ القرارات.	**0.804	0.000

0.000	**0.731	يُزود المدير المعلمين تعليمات الوزارة ويوظفها في عملية اتخاذ القرارات الداخلية.	5.
0.000	**0.801	يبتعد المدير عن المركزية في أعماله المدرسية.	6.
0.000	**0.813	يراعي المدير القدرات في تفويض الصلاحيات.	7.
0.000	**0.818	يشجع المدير الصفات القيادية عند المعلمين.	8.
0.000	**0.845	يتابع المدير الصلاحيات المفوضة للمعلمين ويتحمل نتائجها.	9.
0.000	**0.782	يُسائل المعلمين في الصلاحيات الممنوحة لهم.	10.
0.000	**0.704	يستخدم المدير أسلوب التوثيق والتدوين للأعمال المفوضة للمعلمين.	11.
0.000	**0.804	يوجه المدير المعلمين للقيام بأعمالهم بكفاءة وكفاءة.	12.
0.000	**0.805	يعتمد المدير نظاماً فعالاً للتقويم وتحليل مؤشرات الأداء المدرسي.	13.
0.000	**0.813	يستخدم المدير قنوات اتصال واضحة ومحددة بينه وبين جميع المعلمين.	14.
0.000	**0.797	يهتم المدير بسلامة الاتصال اللفظي ووضوحه مع المعلمين.	15.
0.000	**0.857	يمنح المدير المعلمين فرص التعبير عن آرائهم.	16.
0.000	**0.872	يستمع المدير لكل ما يطرح من المعلمين والطلاب وأولياء الأمور.	17.
0.000	**0.829	يشجع المدير العلاقات الإنسانية الفاعلة بين المعلمين.	18.
0.000	**0.860	يعمل المدير على توفير مناخ يسوده روح التعاون بين العاملين في المدرسة.	19.

تبيّن من خلال المعطيات الواردة في الجدول (6.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

### 3.4.3. ثبات الأداة:

تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة، باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لمقياس الإدارة

بالقيم، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (7.3):

جدول رقم (7.3): 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 (7.3) 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) كما تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة، باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لمقياس الأداء الإداري، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (8.3):

جدول رقم (8.3): معاملات ثبات مقياس الأداء الإداري وفق معادلة كرونباخ ألفا.

المقياس	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الأداء الإداري	370	19	0.970

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8.3) أن قيمة ثبات أداة الدراسة لمقياس الأداء الإداري عند الدرجة الكلية بلغ (0.970).

### 5.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

#### 1. المتغيرات المستقلة

- أ. الجنس: ذكر، أنثى.
  - ب. المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات: دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى.
  - ت. سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات: أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر.
  - ث. المديرية: وله أربع مستويات: شمال الخليل، وسط الخليل، جنوب الخليل، يطا.
2. المتغير التابع: الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

### 6.3 إجراءات تنفيذ الرسالة:

تم الحصول على كتاب تسهيل المهمة من جامعة القدس (ملحق4)، ومن ثم تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة الباحثة من مركز البحث والتطوير التربوي للسماح بتوزيع الاستبانة على المعلمين في مديريات محافظة الخليل (ملحق5)، حيث تم توزيع الاستبانة، واستغرقت عملية توزيع وتجميع ردود الاستبانات ما يقارب (35) يوماً، حيث تم تعبئة (375) استبانة، وبعد ذلك تم مراجعتها وتدقيقها، والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وتبين أن (370) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (98.6%) من الاستبانات التي تم توزيعها.

### 7.3 المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها استخدمت الباحثة 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 العلاقة بين الإدارة بالقيم وعلاقتها بالأداء الإداري 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 (9.3): 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
مرتفعة	73.5% فأكثر	3.68 فأكثر

## الفصل الرابع

---

### نتائج الدراسة

الإجابة عن السؤال الأول

الإجابة عن السؤال الثاني

الإجابة عن السؤال الثالث

الإجابة عن السؤال الرابع

الإجابة عن السؤال الخامس

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

#### 1.4 نتائج سؤال الدراسة الأول:

ما مدى تطبيق 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 (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين

الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
مرتفعة	2	75.5%	0.79	3.78	العدالة التنظيمية	1
مرتفعة	1	78.4%	0.76	3.92	الانتماء التنظيمي	2
مرتفعة	3	75.2%	0.85	3.76	الدعم والتحفيز	3
مرتفعة		76.5%	0.76	3.82	الدرجة الكلية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين	

يتبين من الجدول (1.4) أن تطبيق 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 (3.77) وهو بدرجة مرتفعة وكان ترتيبه الثاني، والمجال الثاني: الانتماء التنظيمي بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.91) وكان ترتيبه الأول، والمجال الثالث: الدعم والتحفيز بدرجة مرتفعة وبتوسط حسابي (3.76) وكان ترتيبه الثالث.

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

## أولاً: 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 (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول العدالة التنظيمية، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة
Q2	يوزع المدير الأعمال على المعلمين حسب ما تقتضيه مصلحة العمل.	3.99	0.85	79.8%	1	مرتفعة
Q1	يراعي المدير العدالة في توزيع الأعمال على المعلمين.	3.91	0.93	78.1%	2	مرتفعة
Q3	يقيم المدير المعلمين بناء على معايير واضحة للعاملين في المدرسة.	3.89	0.88	77.7%	3	مرتفعة
Q10	يتبع المدير سياسة واضحة في ممارسة الأعمال.	3.81	0.94	76.3%	4	مرتفعة
Q4	يمنح المدير المعلمين التقديرات وفقاً لأدائهم الفعلي	3.78	0.99	75.6%	5	مرتفعة
Q7	يعطي المدير المعلمين فرصاً متكافئة لتحقيق النمو المهني.	3.78	0.96	75.5%	6	مرتفعة
Q6	يُشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	3.77	1.04	75.4%	7	مرتفعة
Q5	يناقش المدير المعلمين أثناء عملية التقييم.	3.75	1.01	75.0%	8	مرتفعة
Q8	يُتيح 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
	الدرجة الكلية لمجال العدالة التنظيمية	3.78	0.79	75.5%		مرتفعة

يتضح من الجدول (2.4) أن تطبيق العدالة التنظيمية في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، 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.

### ثانياً: 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 (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات المجال الثاني الانتماء التنظيمي، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة
Q1	مرتفعة	4.24	0.83	84.8%	1	مرتفعة
Q3	مرتفعة	4.23	0.82	84.6%	2	مرتفعة
Q2	مرتفعة	4.01	0.87	80.1%	3	مرتفعة
Q4	مرتفعة	3.95	0.96	79.0%	4	مرتفعة
Q7	مرتفعة	3.92	0.84	78.5%	5	مرتفعة
Q5	مرتفعة	3.88	0.95	77.5%	6	مرتفعة
Q6	مرتفعة	3.84	0.93	76.7%	7	مرتفعة
Q10	مرتفعة	3.76	1.00	75.2%	8	مرتفعة
Q9	مرتفعة	3.70	1.00	73.9%	9	مرتفعة
Q8	متوسطة	3.66	1.11	73.2%	10	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال الانتماء التنظيمي						
	مرتفعة	3.92	0.76	78.4%		مرتفعة

يتضح من الجدول (3.4) أن الانتماء التنظيمي في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، 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 المدير أولويات العمل وأوجه التصرف بالتشاور مع المعلمين) وجاءت بدرجة مرتفعة.

### ثالثاً: 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 (4.4): 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	مرتفعة
Q1	يُعزّز المدير المعلم المتميز في المدرسة بشكل دائم.	3.88	0.98	77.6%	2	مرتفعة
Q2	يحرص على إبقاء الروح المعنوية للمعلمين مرتفعة مهما كانت الظروف.	3.78	1.02	75.6%	3	مرتفعة
Q7	يتجنب المدير إحراج المعلمين عندما يتعلق التقصير بظروفهم الخاصة.	3.76	1.07	75.1%	4	مرتفعة
Q6	يتجاوب المدير مع رغبات المعلمين قدر المستطاع.	3.72	0.97	74.5%	5	مرتفعة
Q5	ينشر المدير ثقافة التنافس الإيجابي بين المعلمين.	3.72	0.95	74.4%	6	مرتفعة
Q3	يمنح المدير الحوافز المعنوية للمعلمين باستمرار.	3.71	1.00	74.3%	7	مرتفعة
Q8	يوزّع المدير المكافآت على المعلمين بطريقة عادلة وفقاً لإنجازاتهم.	3.58	1.04	71.7%	8	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الدعم والتحفيز	3.76	0.85	75.2%		مرتفعة

يتضح من الجدول (4.4) أن الدعم والتحفيز في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، 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 مرتفعة، تليها الفقرة (1) التي تنص على (يُعزِّز 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 مرتفعة، تليها الفقرة (7) والتي تنص على (يتجنب المدير إحراج المعلمين عندما يتعلق التقصير بظروفهم الخاصة) وجاءت بدرجة مرتفعة.

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.

#### 2.4 نتائج سؤال الدراسة الثاني:

هل تختلف المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية)؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم اختبار الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

الفرضية الصفرية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) 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 حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (5.4).

جدول (5.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس

المقياس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية	النتيجة
العدالة التنظيمية	ذكر	142	3.93	0.78	368	3.043	0.213	إحصائياً غير دال
	أنثى	228	3.68	0.77				
الانتماء التنظيمي	ذكر	142	4.06	0.77	368	2.823	0.517	إحصائياً غير دال
	أنثى	228	3.83	0.74				
الدعم والتحفيز	ذكر	142	3.93	0.83	368	3.048	0.086	إحصائياً غير دال
	أنثى	228	3.66	0.84				
الدرجة الكلية للإدارة بالقيم	ذكر	142	3.98	0.76	368	3.102	0.218	إحصائياً غير دال
	أنثى	228	3.73	0.74				

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5.4) 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 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)

### الفرضية الصفرية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) 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 (6.4) 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	<b>370</b>	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	<b>370</b>	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	<b>370</b>	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	<b>370</b>	المجموع	

تشير نتائج الجدول (6.4) 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 (7.4).

جدول (7.4): 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

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

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدلالة 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)

#### الفرضية الصفرية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) 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 (8.4) 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	أقل من 5 سنوات	العدالة التنظيمية
0.91	3.65	87	5-10 سنوات	
0.81	3.81	198	أكثر من 10 سنوات	
0.79	3.78	<b>370</b>	<b>المجموع</b>	
0.58	3.96	85	أقل من 5 سنوات	الانتماء التنظيمي
0.84	3.72	87	5-10 سنوات	
0.77	3.99	198	أكثر من 10 سنوات	
0.76	3.92	<b>370</b>	<b>المجموع</b>	
0.63	3.82	85	أقل من 5 سنوات	الدعم والتحفيز
0.96	3.63	87	5-10 سنوات	
0.87	3.80	198	أكثر من 10 سنوات	
0.85	3.76	<b>370</b>	<b>المجموع</b>	
0.54	3.87	85	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية الإدارة بالقيم
0.87	3.67	87	5-10 سنوات	
0.78	3.87	198	أكثر من 10 سنوات	
0.76	3.82	<b>370</b>	<b>المجموع</b>	

تشير نتائج الجدول (8.4) 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 حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (9.4).

جدول (9.4): 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

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

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  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 استخدمت الباحثة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق، وذلك كما هو مبين في الجدول (10.4).

جدول (10.4): 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	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الانتماء التنظيمي	أقل من 5 سنوات		*0.2381	0.0290
	5-10 سنوات	*0.2381-		*0.2671-
	أكثر من 10 سنوات	0.0290	*0.2671	

تشير نتائج الجدول (10.4) 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 (أقل من 5 سنوات) بفارق (0.2381) نقطة، ولصالح (أكثر من 10 سنوات) بفارق (0.2671) نقطة.

### الفرضية الصفرية الرابعة:

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

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 المديرية.

جدول (11.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المجال
0.72	3.80	78	شمال الخليل	العدالة التنظيمية
0.79	3.65	112	الخليل	
0.79	3.89	100	جنوب الخليل	
0.82	3.79	80	يطا	
0.79	3.78	<b>370</b>	المجموع	
0.69	3.90	78	شمال الخليل	الانتماء التنظيمي
0.77	3.82	112	الخليل	
0.78	4.03	100	جنوب الخليل	
0.77	3.93	80	يطا	
0.76	3.92	<b>370</b>	المجموع	
0.83	3.70	78	شمال الخليل	الدعم والتحفيز
0.87	3.68	112	الخليل	
0.84	3.86	100	جنوب الخليل	
0.83	3.82	80	يطا	
0.85	3.76	<b>370</b>	المجموع	
0.71	3.81	78	شمال الخليل	الدرجة الكلية الإدارة بالقيم
0.77	3.72	112	الخليل	
0.78	3.93	100	جنوب الخليل	
0.76	3.85	80	يطا	
0.76	3.82	<b>370</b>	المجموع	

تشير نتائج الجدول (11.4) إلى عدم وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.

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 المديرية، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (12.4).

جدول (12.4): 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 المديرية

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.148	1.794	1.100	3	3.301	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
		0.613	366	224.415	داخل المجموعات	
			369	227.716	المجموع	
0.276	1.295	0.739	3	2.218	بين المجموعات	الانتماء التنظيمي
		0.571	366	208.898	داخل المجموعات	
			369	211.115	المجموع	
0.350	1.097	0.782	3	2.347	بين المجموعات	الدعم والتحفيز
		0.713	366	261.054	داخل المجموعات	
			369	263.401	المجموع	
0.234	1.429	0.820	3	2.461	بين المجموعات	الدرجة الكلية (الإدارة بالقيم)
		0.574	366	210.076	داخل المجموعات	
			369	212.538	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.234)، 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)

### 3.4 نتائج سؤال الدراسة الثالث:

ما مستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟  
للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة
Q5	يُزود المدير المعلمين بتعليمات الوزارة ويوظفها في عملية اتخاذ القرارات الداخلية.	4.12	0.76	82.4%	1	مرتفعة
Q18	يشجع المدير العلاقات الإنسانية الفاعلة بين المعلمين.	4.08	0.89	81.6%	2	مرتفعة
Q11	يستخدم المدير أسلوب التوثيق والتدوين للأعمال المفوضة للمعلمين.	4.02	0.82	80.5%	3	مرتفعة
Q19	يعمل المدير على توفير مناخ يسوده روح التعاون بين العاملين في المدرسة.	4.02	0.96	80.4%	4	مرتفعة
Q15	يهتم المدير بسلامة الاتصال اللفظي ووضوحه مع المعلمين.	4.00	0.85	79.9%	5	مرتفعة
Q17	يستمع المدير لكل ما يطرح من المعلمين والطلاب وأولياء الأمور.	3.99	0.93	79.8%	6	مرتفعة
Q12	يوجه المدير المعلمين للقيام بأعمالهم بكفاءة وكفاءة.	3.99	0.81	79.7%	7	مرتفعة
Q16	يمنح المدير المعلمين فرص التعبير عن آرائهم.	3.92	0.95	78.5%	8	مرتفعة
Q10	يُساأل المعلمين في الصلاحيات الممنوحة لهم.	3.91	0.80	78.3%	9	مرتفعة
Q14	يستخدم المدير قنوات اتصال واضحة ومحددة بينه وبين جميع المعلمين.	3.91	0.84	78.3%	9م	مرتفعة
Q3	يشجع المدير الحوار الهادف في الأعمال المدرسية.	3.89	0.88	77.8%	10	مرتفعة
Q8	يشجع المدير الصفات القيادية عند المعلمين.	3.87	0.92	77.5%	11	مرتفعة
Q9	يتابع المدير الصلاحيات المفوضة للمعلمين ويتحمل نتائجها.	3.86	0.87	77.2%	12	مرتفعة
Q13	يعتمد المدير نظاماً فعالاً للتقويم وتحليل مؤشرات الأداء المدرسي.	3.83	0.89	76.6%	13	مرتفعة
Q2	يتابع المدير توصيات المعلمين في كافة المجالات المدرسية.	3.82	0.90	76.4%	14	مرتفعة
Q7	يراعي المدير القدرات في تفويض الصلاحيات.	3.80	0.94	75.9%	15	مرتفعة
Q4	يحدّد المدير المعايير التي تقيس النجاح والفشل عند تنفيذ	3.79	0.90	75.7%	16	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة
	القرارات.					
Q6	يبتعد المدير عن المركزية في أعماله المدرسية.	3.71	0.95	74.2%	17	مرتفعة
Q1	يُشرك المدير المعلمين في صنع القرارات المدرسية.	3.67	1.01	73.5%	18	متوسطة
	الدرجة الكلية لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين	3.91	0.72	78.1%		مرتفعة

يتضح من الجدول (13.4) أن مستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.90) ونسبة مئوية بلغت (78.1%)، وحصلت الفقرة (5) على أعلى درجة في الأداء الإداري، والتي تنص على (يُزود المدير المعلمين تعليمات الوزارة ويوظفها في عملية اتخاذ القرارات الداخلية) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (18) التي تنص على (يشجع المدير العلاقات الإنسانية الفاعلة بين المعلمين) تليها الفقرة رقم (11) التي تنص على (يستخدم المدير أسلوب التوثيق والتدوين للأعمال المفوضة للمعلمين) وجاءت بدرجة مرتفعة، والفقرة (19) والتي تنص على (يعمل المدير على توفير مناخ يسوده روح التعاون بين العاملين في المدرسة) وجاءت بدرجة مرتفعة والفقرة (15) والتي تنص على (يهتم المدير بسلامة الاتصال اللفظي ووضوحه مع المعلمين) بينما حصلت الفقرة (1) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (يُشرك المدير المعلمين في صنع القرارات المدرسية) وجاءت بدرجة متوسطة، تلتها الفقرة (6) التي تنص على (يبتعد المدير عن المركزية في أعماله المدرسية) بدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (4) التي تنص على (يحدّد المدير المعايير التي تقيس النجاح والفشل عند تنفيذ القرارات) وجاءت بدرجة مرتفعة.

#### 4.4 نتائج سؤال الدراسة الرابع:

هل تختلف المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية)؟  
للإجابة عن السؤال الرابع تم اختبار الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:  
الفرضية الصفرية الخامسة:

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

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (14.4).

جدول (14.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري في مدارس

محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس

المقياس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية	النتيجة
الأداء الإداري	ذكر	142	3.99	0.75	368	1.898	0.954	قبول
	أنثى	228	3.85	0.68				

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.954) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

### الفرضية الصفرية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري 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 لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (15.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.76	3.74	29	دبلوم	الأداء الإداري
0.68	3.92	300	بكالوريوس	
0.88	3.90	41	ماجستير فاعلي	
<b>0.71</b>	<b>3.90</b>	<b>370</b>	<b>المجموع</b>	

تشير نتائج الجدول (15.4) إلى عدم وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الإداري 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 لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (16.4).

جدول (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الأداء الإداري	بين المجموعات	0.853	2	0.427	0.828	0.438
	داخل المجموعات	189.215	367	0.516		
	المجموع	190.068	369			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (16.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.438)، أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

#### الفرضية الصفرية السابعة:

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

جدول (17.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء الإداري	أقل من 5 سنوات	85	3.99	0.50
	5-10 سنوات	87	3.77	0.80
	أكثر من 10 سنوات	198	3.92	0.74
المجموع		370	3.90	0.71

تشير نتائج الجدول (17.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الإداري 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 لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (18.4).

جدول (18.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.110	2.223	1.137	2	2.275	بين المجموعات	الأداء الإداري
		0.512	367	187.794	داخل المجموعات	
			369	190.068	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (19.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.110)، أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

### الفرضية الصفرية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.

جدول (20.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المجال
0.71	3.84	78	شمال الخليل	الأداء الإداري
0.73	3.86	112	الخليل	
0.63	3.98	100	جنوب الخليل	
0.79	3.91	80	يطا	
<b>0.71</b>	<b>3.90</b>	<b>370</b>	<b>المجموع</b>	

تشير نتائج الجدول (20.4) إلى عدم وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.

ولتأكيد ذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (21.4).

جدول (21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.543	0.716	0.369	2	1.108	بين المجموعات	الأداء الإداري
		0.516	367	188.960	داخل المجموعات	
			369	190.068	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (21.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.543)، أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

#### 5.4 نتائج سؤال الدراسة الخامس

هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة بالقيم ومستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الخامس تم اختبار الفرضية الصفرية المنبثقة عنه:

#### الفرضية التاسعة

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تطبيق الإدارة بالقيم ومستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Person\_Correlations) لاختبار العلاقة بين تطبيق الإدارة بالقيم ومستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول رقم (22.4)

جدول رقم (22.4) العلاقة بين تطبيق الإدارة بالقيم ومستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين

الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	العلاقة بين تطبيق الإدارة بالقيم ومستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين
0.001	**0.899	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (22.4) أنه يوجد علاقة ارتباط بين تطبيق الإدارة بالقيم ومستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.899) وبلغت الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً عند  $(\alpha \leq 0.05)$ ، أي أنه كلما زاد تطبيق الإدارة بالقيم زاد مستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق الإدارة بالقيم ومستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

## الفصل الخامس

---

### مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة نتائج السؤال الأول

مناقشة نتائج السؤال الثاني

مناقشة نتائج السؤال الثالث

مناقشة نتائج السؤال الرابع

مناقشة نتائج السؤال الخامس

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 1.5 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة، وفقاً لأسئلتها وفرضياتها، ثم عرضاً لمجموعة من التوصيات المقترحات التي توصلت إليها الدراسة بناءً على نتائجها.

#### 2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

ما مدى تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وفقاً لمجالات الدراسة والدرجة الكلية التي تعبر عن مدى تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

وأظهرت النتائج أن تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.823) وبانحراف معياري (0.759).

وتعزو الباحثة السبب في كون درجة تطبيق الإدارة بالقيم كانت مرتفعة 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 الدراسة الحالية مع دراسة الغامدي (2019) حيث توصلت دراسة الغامدي إلى درجة مرتفعة في ممارسة القيم واختلفت الدراسة مع دراسة عمر إبراهيم (2016) 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:

## العدالة التنظيمية:

جاءت مرتفعة وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى تطبيق مدرء 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 .

## الانتماء التنظيمي:

جاء الانتماء التنظيمي في مدارس محافظة الخليل بدرجة مرتفعة وتعزو الباحثة 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 وفاعلية المخرجات المدرسية أو ما له من تأثير على أداء المعلمين والتزامهم بأهداف المدرسة و التقليل من دوران العمل، 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 انتماءه 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 .

### الدعم والتحفيز:

جاء الدعم والتحفيز في مدارس محافظة الخليل بدرجة عالية ويعود السبب في ذلك من وجهة نظر الباحثة 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 اثر 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 لانجازاتهم) 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 ينعكس على ممارسته لعمله.

## 2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني:

هل تختلف المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية)؟  
تمت مناقشة نتائج السؤال الثاني من خلال الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

1.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمدى تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

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 الجنس.

أما عن سبب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالقيم تعزى لمتغير الجنس فإن الباحثة تعزو السبب إلى خصائص القيم بأنها مكتسبة يتعلمها الفرد ذكراً كان أو أنثى، بداية من الأسرة التي تتبنى 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 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 الدراسة مع دراسة أبو بكر ارسوني (2020) حيث توصلت دراسة ارسوني إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة أبو دف، وأبو العمرين (2019) حيث أشارت دراسة أبو دف وأبو العمرين إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمدى تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

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.

وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن جميع التخصصات التعليمية والمؤهلات التعليمية تهدف إلى إعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي، حيث تعمل على توجيه الطلبة واكسابهم 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 العلمية . فجميع المدراء يجب ان يمتلكوا مجموعة من القيم الإدارية التي تمكنهم من أداء دورهم على أتم وجه .

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة أبو بكر، أرسوني (2020) حيث توصلت دراسة أرسوني إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (عمر ابراهيم، 2016) حيث أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمدى تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

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.

ويتعزو الباحثة السبب إلى أن خصائص القيم تهتم بالجانب الروحي والمادي داخل الفرد، والذي لا يتأثر بالسنوات فالقيم ترتبط بالماضي والحاضر والمستقبل، فهي لا ترتبط بزمن 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 الدراسة الحالية مع دراسة الغامدي (2019) حيث أظهرت دراسة الغامدي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Hall, 2010) حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**مناقشة نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمدى تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المديرية.**

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 المديرية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن القيم لا تتغير بتغير المكان، ولكن يجب أن تتغير البيئة طبقاً للقيم، من هنا فإن جميع مدراء المدارس يسعون إلى تطبيق الإدارة بالقيم في مدارسهم لما لها تأثير كبير في أداء الأفراد أو الجماعات في العمل، ولأهميتها الواضحة في تسيير العمل الإنساني داخل المدرسة، حيث يؤدي تطبيق مدخل الإدارة بالقيم إلى وجود الثقة والحرية والتطور والتحدي داخل المدرسة كما يعمل على دعم الإبداع ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وبلوغ أهداف المدرسة ورسالتها .

#### 4.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث:

ما مستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة على فقرات الاستبانة وفقا لمجالات الدراسة والدرجة الكلية التي تعبر عن مستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.906) وبانحراف معياري (0.718).

تعزو الباحثة السبب في ذلك إلى حسن اختيار القائد والمدير الناجح وما يتمتع به من صفات وسمات شخصية ومؤهلات علمية وخبرة عملية في مجاله، من أجل الوصول إلى نتائج مرضية في مجال قيادته المدرسية وقدرته على تنفيذ جميع المهام المطلوبة دون إهدار للوقت والجهد. وقيامه بجميع الممارسات الإدارية الفنية والمالية والإدارية والاجتماعية، واستخدامه للعلاقات الإنسانية الجيدة في التعامل مع المعلمين والطلبة.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أبو سمرة وزميله (2016) فقد أظهرت الدراسة أن واقع الإداري لرؤساء الدوائر الحكومية في جامعتي القدس وبيت لحم جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي قدره (3.80).

اختلفت الدراسة مع دراسة أشتيلي (2019) حيث أشارت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الإداري في المدارس الثانوية جاء بدرجة متوسطة.

حصلت الفقرة (5) على أعلى درجة في الأداء الإداري والتي تنص على (يزود المدير المعلمين تعليمات الوزارة ويوظفها في عملية اتخاذ القرارات الداخلية ويعود ذلك إلى تفعيل مدير المدرسة جهات الاتصال المختلفة بين جميع المستويات الإدارية داخل المدرسة وخارجها واهتمامه بآراء المعلمين في صنع القرارات ودورها في تحسين الأداء المدرسي).

بينما حصلت الفقرة (1) على أقل درجة في التقديرات والتي تنص على (بشرك المدير المعلمين في (صنع القرارات المدرسية) وتعزو الباحثة السبب إلى تبني المدير سياسات ومبادئ قديمة وعدم معرفته لما هو جديد من أساليب حديثة في الإدارة وقد كان من المفترض أن تتال هذه العبارة درجة عالية لأهمية إشراك المعلم في صنع القرارات المدرسية لما لها من نتائج إيجابية في عملية تنمية وتطوير سير العملية التربوية والتعليمية.

### 5.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع:

هل تختلف المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية)؟

تمت مناقشة نتائج السؤال الرابع من خلال الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين للأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس

تعزو الباحثة ذلك أن نجاح الإدارة المدرسية يرتبط باستكمال المعايير المطلوبة للمدير سواءً كان رجلاً أو امرأة فالكفاءة والمهارة هما الأساس في تولي المناصب الإدارية، فمن يتفوق هو الأكثر علماً وفكراً وقدرة على مواكبة التطور والإمام بأحدث الوسائل والطرق الإدارية، وهنا يبرز الفرق بين المدير القائد الذي يتمتع بسمات شخصية ومهارات قيادية تعمل على نجاح المدرسة وتحفيز فريق العمل على الإبداع وبين المدير الذي يعتمد على سلطته الرسمية في توجيهه مؤوسيه، بعيداً عن الاختلاف بين الجنسين.

اتفقت مع دراسة أبو سمرة وزميله (2016) بعدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين للأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى سعي مديري المدارس لتحسين وتطوير أدائهم الإداري باستمرار على أتم وجه بغض النظر عن مستواهم ومؤهلهم العلمي، فجميع المدرء يجب أن يمتلكوا المعرفة العلمية والمهارات القيادية ومجموعة من الكفايات الفنية التي تمكنهم من ممارسة دورهم القيادي والتربوي ومجموعة من الكفايات الإدارية التي تمكنهم من تخطيط العمل إذ أن نجاح المدرسة وتحقيق رسالتها مرتبط أيضاً بالكيفية التي يدير بها المدير مدرسته وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه إلى جانب ما يحمله من مؤهلاته العلمية التي تتاسب مجاله الإداري ولذلك لم تتأثر عينة الدراسة تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي. فالقائد الإداري يضع هدفه في تحقيق أهداف مدرسته ويعمل جاهداً لمتابعة كافة التطورات والدورات التي تساعده على ذلك ويحرص على تنمية مهاراته ومعارفه لتحقيق وتطوير العملية التعليمية.

اتفقت الدراسة الحالة مع دراسة أبو سمرة وزميله (2016) بعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين للأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

ترى الباحثة أن السبب يعود إلى رغبة جميع المدرء بتحسين وتطوير أدائهم الإداري، من خلال اتباع الطرق الإدارية الحديثة في إدارة مدرستهم لما لها من دور فاعل في تحسين العملية التعليمية والتعليمية بالإضافة إلى بذل المحاولات العديدة لتحسين وسائل التدريب والسعي لرفع جودة الأداء لديهم. على الرغم من اختلاف الخبرة بينهم فالمدير الناجح يدرك تماماً أن نجاح مؤسسته التعليمية هو نجاح له ولمعلميه ومدرسته وللمجتمع بأكمله.

اتفقت مع دراسة أبو سمرة وزميله (2016) بعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**الفرضية الثامنة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين للأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المديرية.

وتعزو الباحثة إلى العلاقة المتواصلة بين مدير المدرسة والمديرية لمتابعة كافة التعليمات الجديدة والتعميمات التي تعود على المدرسة بالفائدة والنهوض بها إلى أعلى المستويات، فجميع مديريات التربية والتعليم تقوم بسن القوانين والأهداف المشتركة للوصول بكافة مدارس المحافظة ومدارس الوطن نحو التميز والإبداع. فالقائد الإداري هو من يستغل القرارات الوزارية ويقوم بتطبيقها داخل المدرسة وهو من يشجع المعلمين على تنفيذ هذه القرارات بشكل إيجابي وبأسلوب منظم ومتكامل وهو من يقوم بدعم العلاقات بين المدرسة والوزارة حتى يتم تحقيق وإنجاز أهداف العملية التعليمية.

## 6.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة بالقيم ومستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

تمت مناقشة نتائج السؤال الخامس من خلال الفرضية الصفرية المنبثقة عنه:

**الفرضية التاسعة:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة بالقيم والأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق الإدارة بالقيم ومستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

تعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أسلوب تطبيق الإدارة بالقيم حيث يعكس فلسفة إدارية تقوم على توجيه أهداف العمل وفق نظام قيمى يتفق عليه جميع العاملين في المدرسة، ويحتكم إليها في كل قرار يتخذ لضمان استمرار العمل المدرسي، وفق مقدرتها على الأداء والإنجاز والتميز، كما أن تطبيق مدخل الإدارة بالقيم يؤدي إلى وجود الثقة والتطور داخل المدرسة، كما يعمل على الإبداع ورفع كفاءة المعلمين كما ونوعاً .

## التوصيات:

بناء على النتائج السابقة، توصي الباحثة بما يلي:

- 1- تعزيز قيم العدالة التنظيمية وقيم الانتماء الوظيفي وقيم الدعم والتحفيز والمحافظة عليها في مدارس محافظة الخليل.
- 2- اهتمام مدراء المدارس بالمهام الإدارية والفنية دون رقابة من الرؤساء للوصول إلى أعلى درجات الانتماء الوظيفي في المدرسة.
- 3- توزيع المكافآت بطريقة عادلة بين المعلمين، بحيث تكون بناء على نتائج تقييم الأداء.
- 4- متابعة مدراء المدارس لكل ما هو جديد في مجال الإدارة المدرسية الحديثة وطرق اتباعها واستخدامها بين المعلمين من خلال الندوات والدورات التدريبية .
- 5- إشراك المعلمين في صنع القرارات المدرسية وذلك من خلال العلاقة الودية بين المدراء والمعلمين والتي تعكس نجاح المدرسة في تحقيق قيم كفاءة الأداء الإداري.
- 6- عرض التقارير الإدارية والمالية على المعلمين بشكل دائم .
- 7- تبني المدرسة ميثاق قيم، واضح البنود، يحتوي مجموعة القيم الخاصة بالطلبة والمعلمين، ومتابع بشكل مستمر لتطبيق مبادئ الإدارة بالقيم في المدرسة وتقديم التعزيز اللازم للمحافظة على هذه القيم .
- 8- نشر الوعي باستمرار بين مدراء المدارس لأهمية تطبيق الإدارة بالقيم في المدارس من خلال المؤتمرات والندوات المقامة من قبل وزارة التربية والتعليم.
- 9- التأكيد على زرع القيم المدرسية بين الطلبة وذلك من خلال تضمين برامج تختص بالقيم المدرسية ومتابعتها من قبل المعلمين والمدراء.
- 10- التنسيق مع وزارة التربية والتعليم تضمين المناهج المستقبلية القيم المرغوبة والتأكيد عليها .
- 11- التنسيق مع وزارة التربية والتعليم بعقد دورات وندوات تبين أهمية الإدارة بالقيم للمدراء كمبدأ في الإدارة المدرسية وممارستها في الأعمال والأدوار القيادية.

12- إقامة اللقاءات بين مديري مدارس محافظة الخليل لتبادل الخبرات ومناقشة موضوع الإدارة بالقيم، وكيفية سد الفجوة بين قيم المدراء وقيم المدرسة، بما يساعد في الوصول إلى توافق بينهما، يسهم في زيادة جودة العملية التعليمية.

13- القيام بدراسات أخرى تتناول موضوع الإدارة بالقيم وعلاقتها بموضوعات أخرى مثل التطوير الإداري واتخاذ القرارات.

## المراجع:

### أولا : المراجع العربية

ابراهيم، عمر.(2016). تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر على ضوء مدخل الإدارة بالقيم. (رسالة دكتوراة غير منشورة)، كلية البنات عين شمس.

ابن منظور، جمال الدين. (2003م). لسان العرب. ج3، مصر: دار الحرية للنشر والتوزيع.

أبو السل، محمد شحادة. (2013). بناء مقياس القيم المفضلة في شخصية طلبة الجامعات الأردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مجلد 11، عدد (2)، ص ص 51-76.

أبو بكر، أرسنوي. (2020). تطوير مدارس التعليم الفني بمصر في ضوء مدخل الإدارة بالقيم: آليات مقترحة. مجلة العلوم التربوية، مجلد3، عدد (1)، ص ص 88-157.

أبو حرب، محمد جبر.(1985). المعجم المدرسي. دمشق: منشورات وزارة التربية، مؤسسة المطبوعات والكتب المدرسية.

أبو دف، محمود خليل. أبو العمرين، شيماء خالد. (2019). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم. مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية، مجلد2، عدد (2)، ص ص 95-140.

أبو راضي، رويده جميل خليل.(2013). المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

أبو سمره، محمود. والطيطي، محمد. ومحسن، أحلام. (2016). واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، فلسطين، ع1، ص ص 39-56 .

أبو سيف، رند محمد حمد .(2019). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في عمان. (رسالة ماجستير)، الجامعة الهاشمية، الأردن.

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، مجلد 28، عدد(1)، ص ص 452-476 .

أحمد، لطفي بركات .(1983). القيم والتربية، الرياض: دار المريخ للنشر .

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.

براق، محمد، ونعموني، مراد. (2007). التغيير التنظيمي مدخل الإدارة بالقيم. مجلة دراسات الجزائر، (5)، 141-161.

البقي، ناضا. (2020). الإدارة بالقيم وتأثيرها في نجاح المنظمات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، مجلد4، عدد (6)، 124 ص-145.

بلانكارد، كينيث، وأوكونور، مايكل، (2000). الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم. ترجمة عدنان سليمان، دمشق: دار الرضا للنشر.

بيتر، داركر .(1995). الإدارة والمدير. ترجمة محمد عبد الكريم، القاهرة: الدولية للنشر والتوزيع.

جاد، إيناس. (2003). تفويم معلم الرياضيات لأدائه التدريسي، رسالة ماجستير، كلية التربية، دمياط.

جبارين، أيمن سليمان .(2014). القيم التنظيمية وعلاقتها بالقيادة التحويلية في الداخل الفلسطيني من وجهة نظر المعلمين. (أطروحة دكتوراة)، جامعة اليرموك، الأردن.

الجعيني، ختام. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميهـم. (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة .

الحري، خديجة أحمد. (1995). التغيير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز.

الحري، مساعد ضيف الله. (2018). القيم التربوية الممارسة لدى طلبة جامعة المجمعية في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، مجلد 42، عدد (2)، ص ص 265-239.

الحري، ناهد. (2015). الإدارة بالقيم. مجلة أم القرى بالسعودية. عدد (17296). 22 أكتوبر متاح في: [www.alriyadh.com](http://www.alriyadh.com).

"حسن علي"، مرح طاهر شكري. (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح، نابلس- فلسطين.

حمادات، محمد. (2006م). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع

حميد، محمد (2015). تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.

حياة، سرير. وكريمة، ربحي. (2016). أثر منظومة القيم الإدارية على الأداء البشري المتميز "من منظور إسلامي". مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، (5)، ص ص 174-149.

الخزاعلة، عبد الله عقله مجلي. (2007). الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي. (رسالة دكتوراة غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية.

الخزامي، عبد الحكيم. (1999). **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (تقييم الأداء - إدارة الأداء - تحسين الأداء)**، مكتبة ابن سينا.

خضر، مرغاد. (2006). **الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال**. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.

الخضراء، بشير وأحمد، مروة وأبو هنطش، أحمد والظاهر، جنان. (1995). **السلوك التنظيمي**. عمان: منشورات جامعة القدس المفتوحة.

الخطيب، أحمد، خطيب، رداج. (2005م). **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية**. ط1، إريد: عالم الكتب الحديثة والتوزيع وجدار للكتاب العالمي والنشر.

خير الدين، احمد. (2021). **أصول التربية والتعليم**. وكالة الصحافة العربية، مصر .

الذيابات، على أحمد إبراهيم. (2018)، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الإداري لمديري مدارس تربية لواء الرمثان كلية العلوم التربوية. جامعة آل البيت، الأردن، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية،** مجلد 35، عدد (4)، 510-534

الطعاني، حسن. (2010). **المنظومة القيمية لمديري المدارس في الأردن وعلاقتها بالجنس والمؤهل العلمي والخبرة ومستوى المدرسة**. **مجلة جامعة دمشق،** 26 مجلد، عدد (2) ص 497-522.

الزدجاني، أمينة بنت عبد العزيز. (1999). **القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية في سلطنة عمان** . (رسالة ماجستير غير منشور) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .

الزعيبي، نسبية ضيف الله. (2018). **درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقتها بالأداء الإداري من وجهة نظر المعلمين**، (رسالة ماجستير)، جامعة اليرموك، الأردن.

الزويد، ماجد. (2006). **الشباب والقيم في عالم متغير**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الساكت، لبنى زياد. (2014). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية. (رسالة ماجستير)، جامعة عمان العربية، الأردن.

سلمي، علي. (1997). إدارة السلوك الإنساني. القاهرة: مكتبة غريب .

شواهين، خير، وبركندي، شهرزاد. (2009م). تنمية مهارات التفكير للأطفال. (تطبيقات عملية) عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الصالح، نبيل. (2011). استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة (ط1)، الأردن: الجنادية للنشر والتوزيع .

صليبا، جميل. (1982). المعجم الفلسفي. ط2، لبنان: دار الكتاب اللبناني.

ضحيك، نعمة. (2016). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية. (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.

الربطعاني، حسن. (2010). المنظومة القيمية لمديري المدارس في الأردن وعلاقتها بالجنس والمؤهل العلمي والخبرة ومستوى المدرسة . مجلة جامعة دمشق مجلد26، عدد (2) ، ص ص 497-522 .

طعيمة، رشدي. أحمد وآخرون. (2006). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التغيير ومعايير الاعتقاد: الأسس والتطبيقات: دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العتيبي، صبحي. (2005). تطور الفكر والأساليب في الإدارة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

العتيبي، مشاعل بنت ذياب. (2019). الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات. (أوراق عمل) المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر

2019

العسيري، حسن ناصر. (2014). تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عين شمس.

عطية، محسن. الهاشمي، عبد الرحمن. (2008م). التربية العملية وتطبيقاتها في إعداد معلم المستقبل. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

العيان، محمود. (2002). السلوك التنظيمي منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.

العناني، حنان. (2000م). الطفل والأسرة والمجتمع. ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

عيسى، آسيا. (2018). الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة . (ط1)، عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

الغامدي، فوزية جمعان. (2019). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. مجلة البحث العلمي في التربية، مجلد 2، عدد(20)، ص 484- 523 .

فرحي، مريم، معمر، نورة. (2016). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة، سولنغاز، (رسالة ماجستير) جامعة العربي البتسي، الجزائر.

الكلباني، يونس بن حمدان. (2019). القيم والتفكير الاستراتيجي في مهام الإدارة المدرسية وانعكاساتها على المناخ المدرسي، مجلة كلية التربية بالمنصورة، مجلد4، عدد (107)، ص 315-284.

لطيف، هدى سيد (د.ت). الأسس العلمية للإدارة. القاهرة: الشركة العربية للنشر.

مجيد، سوسن شاكر. (2011). تطورات معاصرة في التقويم التربوي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

محسن، عبد العزيز بزاك. (2012). اثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية. ( أطروحة دكتوراة)، جامعة عمان العربية، الأردن.

محمد، عبد الرحمن عطية. (2020). متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، القاهرة.

محمد، عبد الرحيم. (2011). الإدارة بالقيم في عصر المتغيرات. مقالة منشورة. جامعة الأزهر.

محمد، هالة. (2021). تصور مستقبلي لتطوير أداء معلمي المرحلة الابتدائية بجمهورية مصر العربية في ظل جائحة كورونا. مجلة سوهاج لشباب الباحثين، جامعة سوهاج، (1)، ص ص 307-316.

مخلف، سميحة. (2018). تحسين الممارسات الإدارية لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم على ضوء الإدارة بالقيم، مجلة جامعة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان مجلد 24، عدد(1) ص ص 1335-1408 .

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)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

مسلم، محمد. (2021). الإدارة التربوية والتخطيط. دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن.

المصري، أحمد. (2010م). الجودة الشاملة مخرج الكفاية الإنتاجية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

المهدي، سوزان. (2020). تطوير مدارس التعليم الفني بمصر في ضوء مدخل الإدارة بالقيم: آليات مقترحة. مجلة العلوم التربوية، مجلد 3، عدد(1)، ص ص 88-157.

الهندي، محمد فضل. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم، رسالة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين.

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 .

Arabci,I,B.(2013).School Management by value- According to teacher opinions. **proc-edia-social and Behavioral science**.(103) ,801-806.

Bowers, T (2009). **Connection between ethical leader ship behavior and collective efficacy level as perceived by teacher**. PHD thesis, USA.Ashland University, college education.

Dogan, S. (2015) Model of Values- Based Management process in schools: A mixed Design Study. **International Journal of Higher Education**, 5, (1), 83-96.

Gardiner,M.E & Tenuto, P.L (2015). Reflection of practicing school principals on Ethical leadership and Decision- Making: confronting social Injustice. **The journal of values-Based leadership**, 80 (2), 6-15.

Good, carterv.(1973)- **Dictionary of Education**-3. New York- Megraw-Hill Book co.

Goedele, V, Jan, B, Martin, V. A peter, p .(2009).**Using school performance feedback: perception of principals**.**Journal of school effectiveness and school Improvement**.Vol 20, No (2).Pp 56-65.

Hall,D.(2010).**Balancing accounatability and ethice: Acase study of an elementary school principale**.**Doctoral dissertation** ,The university of text at Austin.

Kristiawan, Muhammad (2020) School Principal's Performance in Carrying Out Management Functions, **Education Journal**, Vol(3) page 35-42

Krzakiewics K, (2012) **Management by values- a strategic dimension**. Management, The Journal of university of zielona Gora, vol. 16, issue: 2, 9-15.

Igoini, Chinonye (2020) Administrative Practices of Principals and Teaching Staff Job Performance in Secondary Schools in Nigeria, **International Journal of Scientific & Engineering Research** Volume 11, Issue 10, Pp 1034- 1046.

Murry print Springer.(2009) **Teaching About-and Social Values** . International Handbooks of Education,Volume21,International-Handboos of Research on Teachers and Teaching, 11,pages1001-1014.

Ohangia, J.E. (2007). **The Moral of University Faculty And the perceived Innovative Behavior o the department head of three University in the cost area of taxes.** DAL. Vol. 47, No (3), Pp 23-30.

Oluremi, O.F. (June 2016) : principals performance of Administrative Tasks a Correlation of Teachers Job Effectiveness in Qsun Stat Secondary Schools, **Nigeria, EPR A International Journal Economic and Business Review** , Vol .4, Issue 6.

Rothwell, w. J Honne, C.K, King, S.B. (2012). **Human performance improvement practitioner performance.** Routledge.

Pipath, k. (2012). **Exploring the role of principle in creating a functional school culture.** International Journal of Humanities and Social. Vol 2. No (17) Pp 203-208.

Simatwa, E. (2012) **Management of student Secondary school in kenya, a case study of Bungoma Contry** . Educational Research in Maseno University .3 (2) .172-187.

Stravakou, Pela , et al (2018) The influence of values on educational administration: The School Principals' perspective, **International Journal of Education and Research**, Vol. 6 No. 4, Pp 147-160.

Tapinos E; Dyson R; Medlow S; .(2005) **the Impact of performance. Measurement in strategic planning, International Journal of productivity and performance Management.** Vol.54 No. 5/6.

Webster Dictionary. (2017) Retrived from [www.webster.com](http://www.webster.com)

Yang, S .(2006). **Trust and the relationship between leadership and follower performance. Publication: Journal of leadership of organizational studies.** Vol 12, No (3), Pp 68-84.

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الأولية



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

استبانة

حضرة المعلم/ة.....المحترم/ة

تقوم الباحثة بدراسة تحت عنوان " الإدارة بالقيم وعلاقتها بالأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس. ولتحقيق أغراض الدراسة؛ قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة معتمدة على ما جاء في أدبيات الأبحاث، والدراسات السابقة. لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقراتها، علماً أن البيانات هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بموضوعية وأمانة وسرية تامة .

شاكرة لكم حسن تعاونكم

إشراف الدكتور

أشرف أبو الخيران

الباحثة :

ياسمين السيد أحمد

## القسم الأول: البيانات الشخصية

يتكون القسم الأول من المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة يرجى وضع إشارة (X) في المكان المخصص الذي يتناسب معك .

- 1- الجنس :  ذكر  أنثى
- 2- المؤهل العلمي:  دبلوم  بكالوريوس  دراسات عليا
- 3- سنوات الخبرة:  أقل 5 سنوات  5 - 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 4- المديرية:  جنوب الخليل  يطا  شمال الخليل  وسط الخليل

## القسم الثاني:

يرجى وضع إشارة ( ✓ ) في المكان الذي تراه مناسباً

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الإدارة بالقيم: الممارسات الإدارية التي تتكون لدى إدارة المدرسة من خلال تفاعلها مع المواقف والخبرات، وتتطلق من القيم والمبادئ الإنسانية كأساس لتنظيم سلوك العاملين، وتركز على تطوير وتحفيز الاتجاهات الإيجابية.</b>						
<b>المجال الأول: العدالة التنظيمية</b>						
1.	يراعي المدير العدالة في توزيع الأعمال على المعلمين.					
2.	يوزع المدير الأعمال على المعلمين حسب ما تقتضيه مصلحة العمل.					
3.	يقيم المدير المعلمين بناء على معايير واضحة.					
4.	يمنح المدير المعلمين التقديرات وفقاً لأدائهم					
5.	يناقش المدير المعلمين أثناء عملية التقييم.					
6.	يُشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.					
7.	يعطي المعلمين فرصاً متكافئة لتحقيق النمو المهني.					
8.	يتيح للمعلمين الفرصة لمراجعة قراراته عند اتخاذها.					
<b>المجال الثاني: المسؤولية الاجتماعية</b>						
9.	يراعي المدير ظروف المعلمين الاجتماعية عند توزيع العمل عليهم.					
10.	يشارك المدير المعلمين في المناسبات الاجتماعية.					

					11. يبذل المدير جهوداً واضحة لخدمة المجتمع المحلي.
					12. يشجع المدير على إقامة علاقات اجتماعية خارج أوقات المدرسة.
					13. يساهم في حل مشكلات المعلمين الاجتماعية.
					14. يسعى المدير لاستغلال الفرص لتنمية وتطوير مدرسته.
					15. يحرص على اختيار الكفاءات في التعيينات الحديثة.
					16. يحرص على إيجاد بيئة مناسبة وخصبة للتنافس.
					17. يعامل المدير المعلمين على أنهم جزء من المجتمع الذي تسعى المدرسة لخدمته.

### المجال الثالث: الولاء التنظيمي

					18. يُجاهر المدير بانتمائه للمدرسة.
					19. يحرص على تنمية مهاراته الإدارية المناسبة لطبيعة عمله.
					20. يلتزم بمواعيد العمل. يعزز انتماء المعلمين للمدرسة.
					21. يتخذ القرارات الإدارية بعيداً عن المصالح الشخصية.
					22. يتحمل مسؤولية أخطائه داخل المدرسة.
					23. يتعامل مع مستجدات العمل في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها.
					24. يتخذ قراراته الإدارية بحزم.
					25. يفضل مصلحة العمل على مصلحته الشخصية.

### المجال الرابع: النزاهة والاستقلالية

					26. يقدم المدير المبررات الواضحة لكل قرار يتخذه بحق المدرسين.
					27. يبتعد المدير عن إخفاء المعلومات عن المعلمين في المدرسة.
					28. يعرض تقارير المدرسة الإدارية والمالية على المعلمين.
					29. يبتعد عن التحيز في اتخاذ القرارات.
					30. يتبع سياسة الوضوح في ممارسة الأعمال.
					31. يُطبق نظام المساءلة بفعالية وعلنية.
					32. يبدي المدير رأيه أمام المسؤولين دون خوف.
					33. يرفض الضغوطات التي تهدف إلى التدخل في شؤون عمله.
					34. يقوم المعلمين بعيداً عن الضغوط الاجتماعية.
					35. يتجنب التحيز في قراراته الإدارية.

					يعتمد الحقائق والإنجازات عند تقييم المعلمين.	36.
<b>المجال الخامس: القيادة</b>						
					يتحمل ضغوط العمل.	37.
					يتمتع بروح المبادرة باتخاذ القرارات في الوقت المناسبة.	38.
					يستطيع المدير إدارة الوقت بفعالية.	39.
					يُعطى الوقت الكافي لإنجاز المهمات.	40.
					يدير أزمات المدرسة بطريقة فاعلة.	41.
					يصدر قرارات إدارية ذات تأثير في المعلمين.	42.
<b>المجال السادس: الدعم والتحفيز</b>						
					يعزز المدير المعلم المتميز في الأداء.	43.
					يحرص على إبقاء الروح المعنوية للمعلمين مرتفعة مهما كانت الظروف.	44.
					يمنح المدير الحوافز المعنوية للمعلمين.	45.
					يقدم المدير العوم اللازم للمعلم المحتاج له.	46.
					ينشر ثقافة التحفيز والدعم بين المعلمين.	47.
					يتجاوب مع رغبات المعلمين بما هو ممكن.	48.
					يتجنب إحراج المعلمين عندما يتعلق التقصير بظروفهم الخاصة.	49.
					يوزع المكافآت على المعلمين بطريقة عادلة وفقاً لإنجازاتهم.	50.

**شكراً على حسن تعاونكم**

ملحق رقم (2) قائمة أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
-1	أ.د. محمود أبو سمرة	جامعة القدس
-2	أ.د. عفيف زيدان	جامعة القدس
-2	د. يوسف فهمي حرفوش	وزارة التربية والتعليم
-3	د. نبيل المغربي	جامعة القدس المفتوحة
-4	د. جعفر أبو صاغ	جامعة فلسطين التقنية، خضوري
-5	د. حسام القاسم	جامعة فلسطين التقنية، خضوري



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

استبانة

حضرة المعلم/ة.....المحترم/ة

تقوم الباحثة بدراسة تحت عنوان " الإدارة بالقيم وعلاقتها بالأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس. ولتحقيق أغراض الدراسة؛ قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة معتمدة على ما جاء في أدبيات الأبحاث، والدراسات السابقة. لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقراتها، علماً أن البيانات هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بموضوعية وسرية تامة .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

إشراف : الدكتور اشرف أبو خيران

الباحثة : ياسمين سيد أحمد

## القسم الأول: البيانات الشخصية

يتكون القسم الأول من المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة يرجى وضع إشارة (X) في المكان المخصص الذي يتناسب معك .

- 5- الجنس :  ذكر  أنثى
- 6- المؤهل العلمي:  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير فأعلى
- 7- سنوات الخبرة:  أقل 5 سنوات  5 - 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 8- المديرية:  جنوب الخليل  يطا  شمال الخليل  الخليل

## القسم الثاني:

يرجى وضع إشارة ( ✓ ) في المكان الذي تراه مناسباً

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
<b>الإدارة بالقيم: الممارسات الإدارية التي تتكون لدى إدارة المدرسة من خلال تفاعلها مع المواقف والخبرات، وتتطلب من القيم والمبادئ الإنسانية كأساس لتنظيم سلوك العاملين، وتركز على تطوير وتحفيز الاتجاهات الإيجابية.</b>						
<b>المجال الأول: العدالة التنظيمية</b>						
1.	يراعي المدير العدالة في توزيع الأعمال على المعلمين.					
2.	يوزع المدير الأعمال على المعلمين حسب ما تقتضيه مصلحة العمل.					
3.	يقيم المدير المعلمين بناء على معايير واضحة للعاملين في المدرسة.					
4.	يمنح المدير المعلمين التقديرات وفقاً لأدائهم الفعلي					
5.	يناقش المدير المعلمين أثناء عملية التقييم.					
6.	يُشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.					
7.	يعطي المدير المعلمين فرصاً متكافئة لتحقيق النمو المهني.					
8.	يُنصح المدير للمعلمين الفرصة لمراجعة قراراته عند اتخاذها.					
9.	يعرض المدير تقارير المدرسة الإدارية والمالية على المعلمين بشكل دائم.					

					10. يتبع المدير سياسة واضحة في ممارسة الأعمال.
--	--	--	--	--	--

### المجال الثاني: الانتماء التنظيمي

					11. يعزز المدير بانتمائه للمدرسة.
					12. يحرص المدير على تنمية مهاراته الإدارية المناسبة لطبيعة عمله.
					13. يلتزم بمواعيد العمل.
					14. يعزز المدير انتماء المعلمين.
					15. يتخذ المدير القرارات الإدارية بعيداً عن المصالح الشخصية.
					16. يتحمل المدير مسؤولية أخطائه داخل المدرسة.
					17. يتعامل المدير مع مستجدات العمل في ضوء رؤية المدرسة.
					18. يقوم المدير بمهامه الإدارية والفنية دون الرقابة من الرؤساء.
					19. يتقبل المدير النقد من الآخرين لتحسين الأداء المدرسي .
					20. يحدّد المدير أولويات العمل وأوجه التصرف بالتشاور مع المعلمين .

### المجال الثالث: الدعم والتحفيز

					21. يُعزّز المدير المعلم المتميز في المدرسة بشكل دائم.
					22. يحرص على إبقاء الروح المعنوية للمعلمين مرتفعة مهما كانت الظروف.
					23. يمنح المدير الحوافز المعنوية للمعلمين باستمرار.
					24. يقدم المدير العون اللازم للمعلم الذي يحتاج مساعدة.
					25. ينشر المدير ثقافة التنافس الإيجابي بين المعلمين.
					26. يتجاوب المدير مع رغبات المعلمين قدر المستطاع.
					27. يتجنب المدير إحراج المعلمين عندما يتعلق التقصير بظروفهم الخاصة.
					28. يوزّع المدير المكافآت على المعلمين بطريقة عادلة وفقاً لإنجازاتهم.

**الأداء الإداري:** هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية

					29. يُشرك المدير المعلمين في صنع القرارات المدرسية.
					30. يُتابع المدير توصيات المعلمين في كافة المجالات المدرسية.
					31. يشجّع المدير الحوار الهادف في الأعمال المدرسية.
					32. يحدّد المدير المعايير التي تقيس النجاح والفشل عند تنفيذ القرارات.

					يُزود المدير المعلمين تعليمات الوزارة ويوظفها في عملية اتخاذ القرارات الداخلية.	33.
					يبتعد المدير عن المركزية في أعماله المدرسية.	34.
					يراعي المدير القدرات في تفويض الصلاحيات.	35.
					يشجع المدير الصفات القيادية عند المعلمين.	36.
					يتابع المدير الصلاحيات المفوضة للمعلمين ويتحمل نتائجها.	37.
					يُسائل المعلمين في الصلاحيات الممنوحة لهم.	38.
					يستخدم المدير أسلوب التوثيق والتدوين للأعمال المفوضة للمعلمين.	39.
					يوجه المدير المعلمين للقيام بأعمالهم بكفاءة وكفاءة.	40.
					يعتمد المدير نظاماً فعالاً للتقويم وتحليل مؤشرات الأداء المدرسي.	41.
					يستخدم المدير قنوات اتصال واضحة ومحددة بينه وجميع المعلمين.	42.
					يهتم المدير بسلامة الاتصال اللفظي ووضوحه مع المعلمين.	43.
					يمنح المدير المعلمين فرص التعبير عن آرائهم.	44.
					يستمع المدير لكل ما يطرح من المعلمين والطلاب وأولياء الأمور.	45.
					يشجع المدير العلاقات الإنسانية الفاعلة بين المعلمين.	46.
					يعمل المدير على توفير مناخ يسوده روح التعاون بين العاملين في المدرسة.	47.

**شكراً على حسن تعاونكم**

## ملحق رقم (4) كتاب تسهيل المهمة من الجامعة

Al-Quds University  
Faculty of Educational Sciences

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية

التاريخ: 2022/3/14

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين

يطا

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة ياسمين موسى محمد سيد أحمد ، ورقمها الجامعي (21920172) ، بإجراء دراسة

بعنوان:

"الادارة بالقيم وعلاقتها بالأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

شاكرين لكم حسن تعاونكم



د. ايناس ناصر

عميد كلية العلوم التربوية

التاريخ: 2022/3/14

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين

جنوب الخليل

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة ياسمين موسى محمد سيد أحمد ، ورقمها الجامعي (21920172) ، بإجراء دراسة

بعنوان:

"الإدارة بالقيم وعلاقتها بالأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

شاكرين لكم حسن تعاونكم



د. إيتاس ناصر

عميد كلية العلوم التربوية

التاريخ: 2022/3/14

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين

شمال الخليل

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة ياسمين موسى محمد سيد أحمد ، ورقمها الجامعي (21920172) ، بإجراء دراسة

بعنوان:

"الادارة بالقيم وعلاقتها بالأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

شاكرين لكم حسن تعاونكم



د. ايناس ناصر

عميد كلية العلوم التربوية

التاريخ: 2022/3/14

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين

الخنيل

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

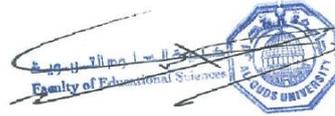
تقوم الطالبة ياسمين موسى محمد سيد أحمد ، ورقمها الجامعي (21920172) ، بإجراء دراسة

بعنوان:

"الادارة بالقيم وعلاقتها بالأداء الإداري في مدارس محافظة الخنيل من وجهة نظر المديرين والمعلمين "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

شاكرين لكم حسن تعاونكم



د. ايناس ناصر

عميد كلية العلوم التربوية

## ملحق رقم (5) كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم



الرقم: و ت / ٣١ / ١٣ <  
التاريخ: 2022/ 04/10م

### لمن بهمة الأمر

### الموضوع: "تسهيل مهمة باحثة"

يهدىكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

"ياسمين موسى سيد احمد"

من جامعة القدس للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

"الإدارة بالقيم وعلاقتها بالأداء الإداري في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين"

### ملاحظات:

- تتضمن الدراسة توزيع استبيانات ومقابلات مع عينة من المعلمين والمدراء في مدارس محافظة الخليل.
- ت/يقول الباحثة/ أنشطة جمع البيانات، بتسيق مع منسق البحث والتطوير والجودة في المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر  
/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



sp

نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم

عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين

السادة مديرين عامين للتربية والتعليم/ الخليل - جنوب الخليل - شمال الخليل - يطا المحترمين

د. أشرف أبو خيران المحترم المشرف الرئيس على الدراسة - بريد إلكتروني - akayran@staff.alquds.edu

## فهرس الملاحق

- 98 ..... ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الأولى
- 102 ..... ملحق رقم (2) قائمة أسماء المحكمين
- 103 ..... ملحق رقم (3) الاستبانة بصورتها النهائية
- 107 ..... ملحق رقم (4) كتاب تسهيل المهمة من الجامعة
- 111 ..... ملحق رقم (5) كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم

## فهرس الجداول

- جدول (1.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمديرية:.....43
- جدول رقم (2.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:.....44
- جدول (3.3) درجات مقياس ليكرت الخماسي.....46
- جدول (4.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مع الدرجة الكلية للمجال.....47
- جدول (6.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مع الدرجة الكلية للمجال.....48
- جدول رقم (7.3): معاملات ثبات مقياس الإدارة بالقيم وفق معادلة كرونباخ ألفا.....50
- جدول رقم (8.3): معاملات ثبات مقياس الأداء الإداري وفق معادلة كرونباخ ألفا.....50
- جدول (9.3): المقياس الوزني لتحديد تقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس المعيفات...51
- جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.....53
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول العدالة التنظيمية، مرتبة تنازلياً.....54
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني الانتماء التنظيمي، مرتبة تنازلياً.....55
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث الدعم والتحفيز، مرتبة تنازلياً.....56
- جدول (5.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.....58

- جدول (6.4) 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.....59
- جدول (7.4): 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.....60
- جدول (8.4) 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.....61
- جدول (9.4): 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.....62
- جدول (10.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين المتوسطات الحسابية لمجال الانتماء التنظيمي في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.....63
- جدول (11.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.....64
- جدول (12.4): 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 المديرية.....65
- جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.....66

- جدول (14.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.....68
- جدول (15.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....69
- جدول (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....70
- جدول (17.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.....70
- جدول (18.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.....71
- جدول (20.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.....72
- جدول (21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.....73
- جدول رقم (22.4) العلاقة بين تطبيق الإدارة بالقيم ومستوى الأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.....74

## فهرس المحتويات:

أ	إقرار:	.....
ب	الشكر والتقدير	.....
ج	الملخص	.....
د	Abstract:	.....
2	الفصل الأول الإطار العام للدراسة	.....
2	1.1 المقدمة:	.....
4	2.1 مشكلة الدراسة:	.....
6	3.1 أسئلة الدراسة:	.....
7	4.1 فرضيات الدراسة:	.....
8	5.1 أهداف الدراسة:	.....
8	6.1 أهمية الدراسة:	.....
9	1.8 مصطلحات الدراسة:	.....
12	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة	.....
12	1.2 الإدارة بالقيم:	.....
12	2.1.1 القيم لغة:	.....
13	2.1.2 مفهوم الإدارة بالقيم: (Management Values)	.....
13	2.1.3 الإدارة بالقيم: النشأة والتطور:	.....
15	2.1.4 القيم التنظيمية لمديري المدارس:	.....
16	2.1.5 علاقة الإدارة بالقيم بالاتجاهات الإدارية الأخرى:	.....
17	2.1.6 أهمية القيم	.....
18	2.1.7 مصادر القيم:	.....
18	2.1.8 تصنيف القيم:	.....
18	2.1.9 خصائص الإدارة بالقيم	.....
19	2.1.10 أهمية الإدارة بالقيم:	.....
19	مبررات تطبيق مدخل الإدارة بالقيم بالمؤسسات التعليمية:	.....
20	2.1.11 مراحل تطبيق نظرية الإدارة بالقيم:	.....

21.....	2.1.12	معوقات تطبيق الإدارة بالقيم:
22.....	2.2	الأداء (Performance)
22.....	2.2.1	المفهوم اللغوي للأداء :
23.....	2.2.2	الأداء الإداري:
23.....	2.2.3	مفهوم الأداء الإداري :
24.....	2.2.4	القيم والأداء الإداري:
25.....	2.2.5	أهمية الأداء:
26.....	2.2.6.	أهمية تطوير الأداء الإداري:
26.....	2.2.7	عناصر الأداء:
27.....	2.2.8	مؤشرات الأداء:
27.....	3.2	الدراسات التي تناولت الإدارة بالقيم :
27.....	2.3.1.	الدراسات العربية :
30.....	2.3.2	الدراسات الأجنبية التي تناولت الإدارة بالقيم :
33.....	2.3.3	الدراسات التي تناولت الأداء الإداري:
33.....	2.3.3.1	الدراسات العربية :
35.....	2.3.3.2	الدراسات الأجنبية التي تناولت الأداء الإداري :
38.....	2.3.3.3	التعقيب على الدراسات التي تناولت الأداء الإداري:
39.....	2.3.4	التعقيب على الدراسات السابقة:
43.....		<b>الفصل الثالث الطريقة والإجراءات</b>
43.....	1.3	منهج الدراسة:
43.....	2.3	مجتمع الدراسة:
44.....	3.3	عينة الدراسة:
45.....	4.3	أداة الدراسة:
50.....	5.3	متغيرات الدراسة:
51.....	6.3	إجراءات تنفيذ الرسالة:
51.....	7.3	المعالجة الإحصائية:

53.....	الفصل الرابع نتائج الدراسة
53.....	1.4 نتائج سؤال الدراسة الأول:.....
57.....	2.4 نتائج سؤال الدراسة الثاني:.....
66.....	3.4 نتائج سؤال الدراسة الثالث:.....
68.....	4.4 نتائج سؤال الدراسة الرابع:.....
73.....	5.4 نتائج سؤال الدراسة الخامس.....
76.....	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
76.....	1.5 المقدمة:.....
76.....	2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
79.....	2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني:.....
82.....	4.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث:.....
83.....	5.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع:.....
85.....	6.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس:.....
86.....	7.5 التوصيات:.....
88.....	المراجع:.....
98.....	الملاحق.....
112.....	فهرس الملاحق.....
113.....	فهرس الجداول.....
116.....	فهرس المحتويات:.....