

درجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم

The degree of practice of school principals in the southern governorates of Palestine of management by values

أ. ابتسام شحدا أبو عنزة¹، د. عمار يوسف الوحيدي^{2*}، د. محمود إبراهيم خلف الله³¹ برنامج التعليم بوكالة الغوث الدولية، فلسطين. ammaralwheidi@gmail.com² برنامج التعليم بوكالة الغوث الدولية، فلسطين. ammarwh@gmail.com³ جامعة الأقصى، فلسطين. abuanzaibtisam8@gmail.com

تاريخ الاستلام : 2023/12/10 ؛ تاريخ القبول : 2023/12/28 ؛ تاريخ النشر : 2024/03/15

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم، ولتحقيق أهداف الدراسة أتبع المنهج الوصفي بأسلوب التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة البيانات، والتي طبقت على عينة من معلمي المدارس الحكومية ووكالة الغوث، بلغت (538) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم جاءت بدرجة متوسطة. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم تُعزى لمتغير الجهة المشرفة لصالح معلّمي وكالة الغوث. وقد تقدّم الباحثون بمجموعة من التوصيات، أهمها: تضمين موضوع الإدارة بالقيم ضمن محاور التدريب لمديري المدارس في كلٍ من وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدوليّة. الكلمات المفتاحية: الإدارة، القيم، مديرو المدارس.

Abstract:

The study aimed to know the degree to which school principals in the southern governorates of Palestine practice values management, To collect information and data, which was applied to a sample of (538) teachers of public schools and the UNRWA, which amounted to (538) male and female teachers.

The study reached a number of results, the most important of which are: The degree to which school principals in the southern governorates of Palestine practice values management from the teachers' point of view came with a relative weight of (67.26%). And There are statistically significant differences between the average degrees of estimation of the study sample members to the degree to which school principals in the southern governorates of Palestine practice value management due to the variable of the supervising authority in favor of UNRWA teachers.

The researcher made a set of recommendations, the most important of which are: Including the topic of management with values within the training axes for school principals in both the Ministry of Education and the International Relief Agency.

Keywords : management; values; school principals.

. مقدمة

تعد الإدارة من أهم الأنشطة والمهام اللازمة لأي نظام أو منشط إنساني، فهي لازمة لتسيير شئون كل من الأسرة، والمدرسة، والجامعة، والمنظمات على اختلاف أنواعها، وأن مقدرة هذه المنظمات على تحقيق أهدافها مرتبطة إلى حد كبير بمدى توفر قيادة إدارية مؤهلة قادرة على تنسيق جهود الأفراد، وتوجيه طاقاتهم لتحقيق الأهداف، وتعد التربية من أهم الميادين المجتمعية التي تعلق عليها الآمال للنهوض بالمجتمع، وعليه تعد الإدارة التربوية صمام أمان للجهود التربوية.

إن الإدارة بالقيم من المداخل الإدارية الحديثة التي تؤكد أهمية القيم في حياة المؤسسة بوصفها جوهر الثقافة التنظيمية، والحرك الأساسي للسلوك، كما أشار مصطفى وعمر (2000، ص 124) أن الأداء في المؤسسات يتأثر

بقيم واتجاهات المديرين في مستوى الإدارة العليا، فالقيم تدفع المدير إلى الالتزام بسلوكيات وعوائد معينة على غيرها، كما تؤثر في أسلوب بحثه عن البيانات وتفسيرها، وكذلك تؤثر بشكل كبير على طريقة تعامله وإدراكه للمعلومات وتحليلها وفهمها، وهي بذلك تسهم بشكل كبير في ثقافة المنظمة.

وفي ظل التحديات التي تفرضها معطيات هذا القرن على المؤسسات، تبرز ضرورة إدارة القيم الأساسية للمؤسسة التعليمية والتربوية كاستراتيجية عملية، تعيد تشكيل ثقافتها، وتوجه التغيرات نحو رؤية استراتيجية تتغلب على التعقيدات التنظيمية، وتسهل احتواء المبادئ الأخلاقية في استراتيجية القيادة وأنشطة المؤسسة .

(الخضر 2006، ص16)

من هنا فإن تضمين الأهداف العامة للمؤسسات بعض القيم الإدارية يسهم في تحقيق التوافق بين القيم الشخصية وقيم العمل لمختلف العاملين ومنهم القادة الإداريين، ومن أمثلة ذلك حاجات التقدير، وتحقيق الذات والتحفيز والتطوير والتدريب، والتي قد يسبب غيابها أو تجاهلها معارضة القادة لبقية القيم التنظيمية الأخرى.

وانطلاقاً مما سبق يمكن التأكيد على أن المدارس بحاجة ماسة إلى ممارسة الإدارة بالقيم التي تحرص على الاهتمام بالمعلمين، وتوخي العدالة في معاملتهم، والعمل على تلبية احتياجاتهم ومراعاة ظروفهم وإمكاناتهم، بالإضافة إلى تقديرهم، وإشراكهم في النشاطات المدرسية وما يتخذ في المدرسة من قرارات الأمر الذي يزيد من حرصهم على خدمة مدرستهم وبذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المدرسة؛ ولهذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن الممارسات القيمة في المؤسسات التربوية من خلال التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم.

01- مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد موضوع القيم من الموضوعات المهمة؛ فهي تتغلغل في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات بشكل كبير، خاصة مع ما يشهده العالم من تطور في مختلف نواحي الحياة، وما طرأ عليه من تغيرات اجتماعية واقتصادية وسياسية وتكنولوجية. وتعتبر القيم من المفاهيم التي شغلت المفكرين والعلماء منذ زمن بعيد، حيث أوصت عدد من الدراسات مثل دراسة ذيب والسعود (2014)، ودراسة الحمائدة (2006) بإجراء مزيد من الدراسات حول المنظومة القيمية نظراً لأهمية تأثيرها في الإدارة المدرسية باعتبار القيم محددًا للسلوك، ومؤشراً على فاعلية القيادة.

فضلاً عن أن الالتفات إلى موضوع القيم الإدارية لدى قادة المدارس يشكل أهمية بالغة، في ضوء المتغيرات والتطورات التي تواجه العالم هذه الأيام؛ وذلك نتيجة الثورة التكنولوجية الهائلة والتطور المعلوماتي الكبير، والتي نتج عنها تغيراً كبيراً في مبادئ وقيم العنصر البشري سواء العاملين داخل المؤسسات، أو المتعاملين معها، مما كان له أكبر الأثر على نظم وأساليب العمل.

وقد تبلورت مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات البحثية التالية:

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم من وجهة نظر

معلميهم؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم تُعزى للمتغيرات التصنيفية للدراسة: (جنس المدير الجهة المشرفة)؟

02- فرضيات الدراسة:

تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم تُعزى لمتغير جنس المدير (ذكر - أنثى).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم تُعزى لمتغير الجهة المشرفة (وزارة التربية والتعليم - وكالة الغوث الدولية).

03- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تعرف درجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم.
2. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم تبعاً للمتغيرات التصنيفية للدراسة: (جنس المدير، الجهة المشرفة).

05- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الجانب الذي تناوله، وهو ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم، كما تمثل الأهمية في كون أن هذه الدراسة استجابة للاتجاهات التربوية الحديثة، والتي تنادي بضرورة الاهتمام بالإدارة بالقيم في المؤسسات التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؛ للرقى بتلك المؤسسات التعليمية، كما توجيه القائمين بالمؤسسات التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين إلى تفعيل تطبيق الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس؛ للحد من المشكلات الإدارية.

06- مصطلحات الدراسة:

مدير المدرسة: عرفته وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (1996، ص 12) بأنه: "المسؤول الأول في مدرسته، وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية والقُدوة الحسنة لزملائه، ويؤثر على سلوك وتوجهات العاملين من حوله لإنجاز أهداف محددة".

الإدارة بالقيم: عرفها بدارنة (2009، ص 17) بأنها: "منظومة القيم الأساسية مثل: الاستقامة، والنجاح، والعدالة، والرضا الوظيفي، وغيرها من القيم التي تهتم بتوظيف الطاقات الكامنة في البشر للوصول إلى درجة عالية من جودة الأداء".

ويعرفها الباحثون إجرائياً بأنها: مجموعة القيم التي يلتزم بها مديرو المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين، من أجل تيسير العملية الإدارية في مدارسهم؛ بما يؤثر في مستوى الإبداع المهني لمعلميهم، وتقاس بالدرجة الكلية التي يقدرها المعلمون في هذه المدارس على فقرات استبانة الإدارة بالقيم التي تبنتها الباحثة لهذا الغرض، وهي استبانة الصوفي (2020) والتي تكونت مجالاتها (العدالة التنظيمية، والدعم والتقدير، والولاء التنظيمي، النزاهة والشفافية). المحافظات الجنوبية: هي جزء فلسطيني يقع على السهل الساحلي للبحر الأبيض المتوسط، والواقع في الركن الجنوب الشرقي له وتبلغ مساحته (365) كم مربع.

07- حدود الدراسة:

تحدد حدود الدراسة فيما يلي:

الحد البشري: معلمو المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

الحد المؤسساتي: المدارس الحكومية، ومدارس وكالة الغوث في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

الحد المكاني: المحافظات الجنوبية لفلسطين.

الحد الزمني: العام الجامعي 2021م _ 2022م.

ثانياً- أ- الخلفية النظرية والتربوية للدراسة:

1- الإدارة بالقيم:

تعد القيم مصدرًا لاستقامة الحياة البشرية بشكل عام، وتتبارى الشعوب عبر التاريخ في إظهار تمثلها للقيم في سلوكياتها الحياتية.

فقد خلق الله الإنسان وزوده بمصفوفة من القيم تتلاءم مع الهدف من خلقه، وتمكنه من التعايش مع بني جنسه وإدارة شؤون حياته، وعليه فإن الإدارة بالقيم قديمة قدم الإنسان، وتناقلتها الأجيال بطرق مختلفة، حتى ظهرت كمفهوم إداري حديث في القرن الواحد والعشرين. (الغامدي، 2020، ص 17)

وبالنظر إلى الفكر الوضعي فقد قدم مايكل أوكونور وكينيث بلانكارد عام (2000) نظرية الإدارة بالقيم باعتبارها اتجاهًا إداريًا حديثًا لمنظمات القرن الواحد والعشرين، حيث اعتبر الكثيرون أن هذه النظرية هي مرحلة الانطلاق للإدارة بالقيم. (بلانكارد و أوكونور، 2000، ص 48)

والمدارس _ باعتبارها تدار بشريًا _ بحاجة إلى ممارسة الإدارة بالقيم التي تحرص على الاهتمام بالمعلمين، والعدل في معاملتهم، والعمل على تلبية احتياجاتهم، ومراعاة ظروفهم وإمكاناتهم، بالإضافة إلى تقديرهم وإشراكهم في النشاطات المدرسية وما يتخذ في المدرسة من قرارات؛ الأمر الذي يزيد من حرصهم على خدمة مدرستهم وبذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المدرسة. (الغامدي، 2019، ص 483)

2- مفهوم الإدارة بالقيم:

تعددت زوايا التنظير لمفهوم الإدارة بالقيم، واختلف بذلك المنظرون والمفكرون، وفيما يلي بعض من

تعريفاتهم:

عرفها بلانكارد وأوكونور (2000، ص 55) بأنها: "تلك القوة الجاذبة والمؤثرة في جميع الناس، فهي بمثابة المغناطيس الذي يجذبهم، فالقيم هي تلك المنظومة التي تملك تأثيراً على المجموعات من الناس، كتلك الشرائح التي يتم انتظامها بتأثر المغناطيس فيه".

وعرفتها العتيبي (2009، ص 21) بأنها: "نظرية تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة، وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامية في المنظمات، فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية ومؤسسية قوية". كما عرفها أبو دف وأبو العمرين (2019، ص 101) بأنها: "انتهاج مدير المدرسة للقيم التي تعتمد على مراعاة الجانب الإنساني، والذي بدوره يحقق التفاعل الإيجابي، ويزيد إنتاجية المعلم، ما يؤدي إلى بلوغ الأهداف المدرسية المرجوة".

مما سبق يتبين للباحثة الباحثون بأن الإدارة بالقيم تظهر من خلال ممارسة المدير لمهامه الإدارية والفنية، بما يستثمر الطاقات البشرية ويحقق الأهداف المرجوة بصورة أفضل، وأن التزام مديري المدارس بما ييسر العملية الإدارية في المدرسة.

3- نشأة مفهوم الإدارة بالقيم:

وجدت القيم الإنسانية منذ وجد الإنسان على سطح الأرض، وترسخت القيم مع دعوة الأديان السماوية، وتشكلت القيم على مر العصور إطاراً مرجعياً يحكم سلوك الأفراد، ومن مجموع قيم الأفراد عبر الأجيال تتشكل قيم المنظمات باعتبارها نظاماً فرعياً من النظام الاجتماعي الكلي.

وأشار الغامدي (2020، ص 18_19) إلى أن "القيم الإنسانية وجدت منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض، فالقيم قديمة قدم الإنسان نفسه، وقد ترسخت القيم بني الناس بدعوة الأديان السماوية الثالثة إليها، فقد تحلى بها الأنبياء والرسل، وتحدث عنها الفلاسفة والمفكرون كل بطريقته الخاصة

وفي عام (2000) قدم مايكل أوكونور وكينيث بلانكارد نظرية الإدارة بالقيم باعتبارها اتجاهاً إدارياً حديثاً لمنظمات القرن الواحد والعشرين، حيث اعتبر الكثيرون أن هذه النظرية هي مرحلة الانطلاق للإدارة بالقيم.

(بلانكارد وأوكونور، 2000، ص 48)

من خلال ما سبق يتبين للباحثة أن الإدارة بالقيم ليست نظرية حديثة، بل هي منظومة قديمة، فقد جاء الإسلام بالقيم مرشداً وموجهاً لشتى مجالات حياة البشر، وهي في ذات الوقت حديثة من حيث وضعيتها وقولبتها بقوالب نظرية لها أسسها ومنطقتها.

4- خصائص الإدارة بالقيم:

الإدارة بالقيم حالها حال جميع المفاهيم والتطبيقات، لها خصائص تميزها وتشكل هويتها المفاهيمية والتطبيقية.

فقد أشار العتيبي (2009، ص 31) إلى عدد من خصائص الإدارة بالقيم، هي فيما يلي:
خاصية المرونة في نظرية الإدارة بالقيم، إذ أنها نظرية لا تأخذ قيم معينة بالتطبيق بل تضع الإطار المرن المناسب لجميع القيم الثقافية والعقدية، فالنظرية تؤيد دور القيم والتي تحددتها.

الإدارة بالقيم تعتمد على الاتصال والعلاقات الإنسانية؛ مما يعزز دور العنصر البشري، ويربط النظام بالأفراد العاملين فيه وبالمجتمع الذي ينتمي إليه وبالثقافة التي ينشأ فيها.

الإدارة بالقيم شاملة فهي تهتم بجميع الأطراف والعناصر في العمل الإداري، ولها سلطة على جميع العمليات والممارسات والأفراد، وليست مجرد شعار.

هي اتجاه عالمي نحو معالجة الإخفاقات والمظاهر السلبيّة للحضارة المعاصرة، وهي اتجاه نحو صيانة الذات الإنسانية داخل المنظمة.

ويرى الباحثون أن القيم معيارية، تعد معيارًا مناسبًا للمفاضلة بين الأشياء، حيث تحدد الغايات وأنواع السلوك المقبول أو المرفوض اجتماعيًا، كما تعتبر محكًا دقيقًا لتقييم وتقويم شخصية الفرد، ولها أثر كبير على سلوك مدير المدرسة، يتمثل في البعد القيمي والأخلاقي.

5- مبادئ الإدارة بالقيم:

تعتمد الإدارة بالقيم على مجموعة من المبادئ التي تيسر وفقها أغلب المنظمات التي تتبنى هذا المفهوم. ويعتبر التعامل الأخلاقي أهم مبادئ الإدارة بالقيم، وذلك من خلال التعامل مع الجميع بالعدل والمساواة والنزاهة؛ وأيضا مراعاة احتياجات جميع الأطراف المعنية، والجدير بالذكر أن أبرز ما يميز الإدارة بالقيم هو ما تحدثه من توافق بين المنظمة والجميع الأطراف ذات المصلحة المشتركة. (البقي، 2020، ص 131)

وقد قدم بلانكارد وأوكونور (2000: 179) مجموعة من المبادئ الرئيسة التي تعتمد عليها نظرية الإدارة بالقيم، تلك النظرية التي ركزت على الجانب الإنساني، وبينت أثر القيم الفردية والعامّة في عمل المنظمة، من أجل استثمار القيم الجوهرية المتفق عليها في تعديل النماذج السلوكية، بهدف التطوير والتحسين، باعتبار هذه المبادئ منهجًا للعمل، وتمثل هذه المبادئ فيما يلي: الشفافية وإزالة الغموض، تحديد الأولويات أو الشراكة، اعتبار الرئيس في المنظمة هو القيم، أهمية الاتصال الفعال، التوجه عبر القيم، التوافق مع متطلبات التغيير، تعديل النماذج السلوكية والمواقف، وإنكار الذات والإخلاص في العمل والتفاني في الأداء مع تحمل المسؤولية.

من هنا يمكن التأكيد على أن مبادئ الإدارة بالقيم تنسجم تمامًا مع الأسس القيمية والأخلاقية، كون الثانية هي الجانب النظري، والثانية تشكل الجانب العملي لها.

6- أهمية الإدارة بالقيم:

للإدارة بالقيم أهمية بالغة، تنبع من أهمية القيم ذاتها، ولعل المؤسسات التربوية بما فيها المدرسة هي مؤسسات تقدم خدمات معنوية وإنسانية وفكرية وقيمية، لذا فإن لها نصيبًا كبيرًا من تأثير القيم في أدائها. فقد أشار بلانكارد وكونور (2000، ص 92) إلى أن "الإدارة بالقيم هي بمثابة الجواب على مشكلة مقاومة التغيير وبخاصة الفردية منها، لأن الإدارة بالقيم تساعد الناس على تجاوز المشكلات الشخصية الخاصة وتوجيه سلوكهم بما ينسجم مع القيم".

وأشار العننن (2009، ص31) إلى أن الإدارة بالقمم تعتبر منهجًا يعتمد الاتصال والعلاقات الإنسانية، مما يعزز دور العنصر البشري، ويربط النظام بالأفراد العاملين فيه وبالمجتمع الذي ينتمي إليه وبالتقافة التي ينشا فيها، ووجود القمم المشتركة في المؤسسات يعمم الشعور بالاستقرار والعدالة، كما إن الاتجاه العالمي نحو معالجة الإخفاقات والمظاهر السلبيَّة للحضارة المعاصرة هو اتجاه نحو تدعيم المرجع الأخلاقي وصيانة المصدر القيمي لدى الذات الإنسانية وداخل النظم، وهذه الرؤية الدولية تعطي لنظرية الإدارة بالقمم موقعًا مهمًا وحيويًا ضمن النظريات والمقترحات التي طرحت مؤخرًا .

وكذلك يرى سكر (2018) أن الإدارة بالقمم تتمحور حول تحويل القمم التي يتحلى بها الأفراد إلى واقع معاش، وتغيير للكثير من السلوكيات السلبيَّة، وتعزيز السلوكيات الإيجابيَّة التي تدفع المؤسسة لتحقيق أهدافها، وأسلوب الإدارة بالقمم يعد ابتكارًا يبين أهمية القمم ويوضح دورها في إصلاح وتطوير النظم الإدارية، فهي تعتمد على الاتصال والعلاقات الإنسانية؛ مما يعزز دور العنصر البشري، ويربط النظام بالأفراد العاملين فيه وبالمجتمع الذي ينتمي إليه، بالإضافة إلى تحقيق التجانس الفكري والسلوكي بين العاملين في المؤسسة، وتشجعهم على الصراحة والصدق، وممارسة السلوك الطبيعي، دون نفاق .

يتضح مما سبق أن للإدارة بالقمم أهمية كبيرة بالنسبة للمديرين باعتبارهم قدوة لمرؤوسهم، بالإضافة إلى أنهم هم متخذي القرارات داخل المدارس، وتوضح الأهمية في أن هذا النوع من الإدارة يؤثر تأثيرًا كبيرًا في إدراك المدير أثناء تعامله مع المشاكل الحالية والمستقبلية وعملية التنبؤ بها، وتؤثر تأثيرًا كبيرًا على شخصية الأفراد لما يؤمنون به من قيم معينة، وبالتالي ينطبق هذا على القرارات التي يتخذونها داخل المدارس وفي قراراتهم في حل المشكلات التي تعترض طريقهم، ولها تأثير كبير في تحديد الأهداف الخاصة بالمدرسة وأولويات تنفيذها، ولها تأثير كبير في أسلوب وأداء المديرين على مختلف مواقعهم سواء مع الأفراد أو جماعات العمل داخل وخارج المدرسة، ولها تأثير على قدرة المديرين واستيعابهم للضغوط التي قد تفرض عليهم سواء من داخل المدرسة أو خارجها، وتضع حدود معينة للسلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي في تعامل الأفراد ببعضهم البعض .

مراحل تطبيق نظرية الإدارة بالقمم:

أشار أوكونور وبلانكارد إلى أن الإدارة بالقمم تمر بثلاث مراحل، هي (أوكونور، وبلانكارد، 2000،

ص168):

- تحديد أهداف وقيم المنظمة: وهي مرحلة يعدها أوكونور أساسًا لنجاح تطبيق الإدارة بالقمم، حيث تعمل النظرية على تحديد رئيس واحد لجميع الوحدات والعناصر الإنسانية والتنظيمية، هو القمم الجوهرية التي تتحدد من خلال إجماع القيادات والأفراد والنظام بشراكة تامة، وتعتمد هذه المرحلة على العصف الذهني لمجموعات العاملين داخل النظام، ويضيف أن نجاحها يقوم على الاقتران الفعلي بين الأقوال والتصورات وبين الفعل والسلوك من قبل القيادة العليا.

- إيصال الأهداف والقيم: لا بد أن تكون القيم المعلنة هي المرجع والدستور للعمليات الإدارية المتخذة لاحقاً، وبناء على ذلك من المهم أن يتم إعلان الميثاق القيمي بين أفراد المنظمة.

- توجيه فلسفة الإدارة وفقاً للأهداف والقيم: يتحقق ذلك عن طريق الدمج والانسجام بين سياسة العمل وبين مبادئ الإدارة بالقيم من خلال قياس فعالية استراتيجية الإدارة والأنظمة والعمليات، مع التركيز على نظام الأجور والحوافز.

في حين اعتبر براق (2007، ص145) أن مراحل عملية إدارة التغيير بالقيم، والتي تعتمد على الأسلوب العلمي القائم على الدراسة والتحليل وليس على أساس التخمين تمر بخمس مراحل هي:
تحديد أهداف وقيم المنظمة التي تساهم في رسم شكل النموذج التنظيمي المراد تحقيقه عن طريق الإدارة بالقيم.

التخطيط المتمثل في الأنشطة المختلفة، والتي تساعد على توجيه وضبط التغيير ومعرفة الأشياء الداعية إليه. الاتصال بعملية الاتصال الناجحة هي التي توحد الأفراد حول القيم الجوهرية المشتركة التي تم الاتفاق عليها. التطبيق الذي يتمثل في ممارسة القيم المشتركة والتي تركز على الأداء والانجاز المركزي. التثبيت والمتابعة حيث تعمل المؤسسة على تثبيت وإبراز النجاحات؛ للتأكد من استقرار النجاح.

ويرى الباحثون من خلال ما تم عرضه من مراحل تطبيق الإدارة بالقيم، تبين أن هناك أموراً أساسية مشتركة تمر بها الإدارة بالقيم، وهي: التخطيط للقيم الجوهرية المتفق عليها، وممارسة هذه القيم على أرض الواقع، ثم تثبيت هذه القيم كمبادئ أساسية في التعامل مع الآخرين؛ لرفع المستوى، تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة، بغرض تفعيل قيم الاحترام، والثقة، وتقدير الآخرين، والتعبير عن الذات، والشعور بالأمن والطمأنينة.

7- مقومات تطبيق الإدارة بالقيم:

إن القيم هي إحدى مرتكزات العمل الإداري، ومن أهم أهدافه ووظائفه؛ ولهذا تسعى العديد من المنظمات التي تهدف إلى النجاح إلى تأكيد النسق القيمي الإيجابي وحذف القيم السالبة التي تعوق حركة التنمية داخل المجتمعات التي تواجه تحديات كبيرة أفرزتها طبيعة العالم المعاصر، بما فيه من تغيرات وتطورات متسارعة، ومن هذا المنطلق يكون الأخذ بالإدارة بالقيم في منظماتنا هو التوجه الأنسب لتحقيق التطور والنجاح للمنظمة وأصحاب المصلحة، ولهذا تحتاج الإدارة بالقيم إلى مقومات مهمة وضرورية لنجاحها ومن خلال الاطلاع على الأدبيات المختلفة التي تناولت الإدارة بالقيم وتأثيرها في المنظمات يمكننا رصد هذه المقومات. (البقي، 2020، ص138):

— تعزيز ونشر منظومة القيم وخاصة قيم الصدق والعدل والأمانة والتعاون وتعميق ممارستها بين العاملين (الرؤساء والمرؤوسين).

— عقد برامج تدريبية مكثفة تستهدف تعزيز مستوى وقدرات القيادات الإدارية والعاملين على تطبيق الإدارة بالقيم في المنظمات.

- وضع خطة للمنظمة تتضمن رؤية ورسالة قيمية وكذلك تحديد القيم الحاكمة التي تنظم سلوك الجميع.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين مستويات الوظيفة المختلفة في اعتبارها من السبل الضرورية للولوج في مفهوم الإدارة بالقيم.
- القدوة الحسنة من أهم الأسباب التي تعزز نجاح الإدارة بالقيم.
- تنظيم العلاقة القائمة بين المنظمة والمجتمع وكذلك العالقة بين العاملين بها بحيث يكون لها دور مجتمعي واضح ينبثق من مفهوم قيمي وأخلاقي.
- وضع خطط وبرامج عملية لتهيئة المنظمات للعمل بمفهوم الإدارة بالقيم.
- ويرى الباحثون أن القيم في ذاتها تشكل مقومًا، لكن الإدارة بالقيم ذات علاقة بمؤسسات لها هيكلها التنظيمية واعتباراتها القانونية، فإنها بحاجة إلى تلك المقومات لتحقيق الأثر المنشود.

8- معوقات الإدارة بالقيم:

- إن نجاح أي منظمة لتطبيق مفهوم الإدارة بالقيم يعتمد بشكل كبير على عناصر من أهمها الموارد البشرية في المنظمة، فقد أشار العديد من المهتمين والباحثين إلى أهمية دور العنصر البشري، ولهذا تعتبر أكثر المعوقات التي تحول دون تحقيق النجاح الفعال لتطبيق الإدارة بالقيم مرتبطة بالعنصر البشري، وهي كما يلي (البقي، 2020، ص 139):
- عدم وجود دعم وإسناد للسلوكيات البناءة.
- قصور في تلبية احتياجات العاملين؛ مما يجعل معنوياتهم منخفضة اتجاه الأداء بشكل عام والأفكار الإبداعية والجديدة بشكل خاص.
- ضعف المهارات الأساسية لتطبيق الإدارة بالقيم، كمهارة الحوار والتعاون والتحلي بالصبر والنزاهة.
- عدم تهيئة العاملين في المنظمة، وتعريفهم بأسلوب الإدارة بالقيم وأهميته لنجاح الفرد والمنظمة.
- عدم توفير محاضرات وبرامج تدريبية لجميع العاملين بالمنظمة حول الإدارة بالقيم.
- وجود العادات والسلوكيات السيئة التي تقف حائلًا دون تحقيق الإنتاجية العالية، والنتائج الجيدة، وعدم مواكبة اللوائح والأنظمة لأسلوب الإدارة بالقيم.
- من هنا يمكن التأكيد على أن مفهوم الإدارة بالقيم — كغيره من المفاهيم — قد تعيقه معوقات، لكن بوجود ثقافة منظمة تقوم على الفهم المشترك يمكن للإدارة بالقيم أن تؤثر إيجابًا على مجريات العمل المدرسي.

ب- الدراسات السابقة

- دراسة الغامدي (2019)، بعنوان: " درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات".
- هدفت إلى تعرف درجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الباحثون المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (477) معلمة،

وأظهرت النتائج أن درجة الممارسة جاءت مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق تعزوي لمتغيرات المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بإعطاء مجال النزاهة والاستقلالية أهمية أكثر من قبل قائدات المدارس في ممارساتهن الإدارية.

دراسة الكبيسي والصريرة (2018)، بعنوان: "موقف مديري المدارس الحكومية الأساسية من اعتماد (برنامج الإدارة بالقيم) مدخلا للحد من توجه طلبتهم للدروس الخصوصية من وجهة نظرهم".

هدفت إلى تعرف موقف مديري المدارس الحكومية الأساسية من اعتماد برنامج الإدارة بالقيم مدخلا للحد من توجه طلبتهم للدروس الخصوصية، وتكونت عينه الدراسة من (140) مديراً ومديرة في المدارس الحكومية الأساسية في تربية وتعليم محافظة جرش الأردن، وقام الباحثان بتطوير استبانة لهذا الغرض، وتوصلت إلى النتائج الآتية: أن موقف مديري المدارس الأساسية ومديراتها من برنامج الإدارة بالقيم للحد من توجه طلبتهم للدروس الخصوصية كان إيجابياً ومتوافقاً مع اعتماد البرنامج بنسبة عالية مرتفعة.

دراسة مخلوف (2018)، بعنوان: "تحسين الممارسات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم على ضوء الإدارة بالقيم".

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى ممارسة مبادئ الإدارة بالقيم ببعض بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، كما هدفت إلى الوقوف على مستوى ممارسة العمليات الإدارية ببعض بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، وتكونت عينة الدراسة من (200) معلم ومعلمة، واستخدم أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة مبادئ الإدارة بالقيم ببعض بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم جاءت بدرجة متوسطة، كما بينت أن مستوى ممارسة العمليات الإدارية ببعض بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم جاءت متوسطة.

دراسة Stravakou . et.al (2018) The influence of values on educational

The School Principals' perspective:administration

هدفت إلى الكشف عن تصورات مديري المدارس الابتدائية حول تأثير قيمهم على الإدارة التربوية، وتكونت عينه الدراسة من (10) من قادة المدارس من بلدة ألكساندروبوليس في اليونان، واستخدمت الدراسة أداة المقابلة، وأشارت النتائج إلى أن مديري المدرسة أقرروا بأن لقيمهم تأثيرات ذات أهمية قصوى على كيفية ممارستهم الواجبات الإدارية، وبالتالي، على وظيفة المدرسة بأكملها. المجالات التي تأثرت تم ذكرها على وجه التحديد كانت جميع الوظائف الإدارية تقريباً، بصرف النظر عن وظيفة المتابعة، من تحليل البيانات، والتأثير المتبادل بين قيم قادة المدرسة والمدرسة الثقافة ظهرت أيضاً، توفر هذه النتائج مزيداً من الدعم لأهمية القيم في الإدارة التعليمية وللحاجة إلى إدراجهم في مديري المدارس اليونانية التدريب والاختيار.

School principals' opinions about (2018) Hatipoglu - دراسة management upon values

هءءء إلى آءاء المءراء العاملين في المءارس الاءءاءية والءانوية والءانوية العامة الءابعة لمقاطعات ءنيزلي، ءول الإءارة بالقيم، وءكونء عينه الءراسة من (10) من مءراء مءارس يعملون في مسءوءاء المءارس الاءءاءية والءانوية والءانوية العامة الءابعة لمءرية مقاطعة ءنيزلي ومءراءاء الءربية الوءنوية في مقاطعة باموكالي، واءءءءء الءراسة أءاء المءابلاء المنظمة من إءءاء الباءءين، ءم اءءءءام المنهء الءءليل الوصفى، وأشارء الءءاءء إلى أن مءراء المءارس الءين ءمء مءابلاءهم أفاءوا بأءها سءكون طرئقة فعالة للءمل المءءرك من ءلال ءوفير إءماع ءول الطرئقة الءى يمكن بها بناء أسلوب الإءارة مع القيم وأسلوب الإءارة هءا؛ سىكون الموظفون ءاءرين على مساعءة أنفءهم للءراكة، وأن يكونوا سءءاء في الءمل، وأن يعملوا بشكل أكثر فعالية وكفاءء.

-ءراسة Arabaci (2013)، بعءوان: " ءصواراء المءءلمين في المءارس الاءءاءية عن الإءارة بالقيم في المءارس الءركية".

"School management, by values according to teachers' opinions.
Procedia - social and Behavioral sciences".

هءءء إلى آءاء ءصواراء المءءلمين في المءارس الاءءاءية عن الإءارة بالقيم في المءارس الءركية، وإذا كان هءاك ءباين في الءءاء ووفقا لهذا الءصوور أم لا، وءكونء عينه الءراسة من (261) مءءمًا يعملون في مءارس الئاس الءركية، واءءءءء الاءءبائة لءمع المءلوماء، وأشارء الءءاءء أن المءارس الءى ءءمءع بءءافة وقيم عالية أكثر نءاءًا وءافزًا للمءءلمين.

اءءفاءء الءراسة الءالية من الءرساءاء السابقة في: آءاءء مءشكلة الءراسة، وصياغة أسءلءها، وأهءافها، وإءءاء أءواءها، وءفسير نءاءءها.

ءالءًا- منهءية الءراسة وإءراءءها

1- منهء الءراسة

اءبع الباءءون في هءه الءراسة المنهء الوصفى الءءليلي لملاءءه لموضوع وأهءاف الءراسة، لأنه يناسب طبيعة هءه الءراسة ويءقق أهءافها.

2- مءءع الءراسة

ءمءل مءءع الءراسة بءمىع مءلمي المءارس في المءافظاء الءنوبية لفلسءين العاملين في وزارة الءربية وءلءليم ووكالة العوء الءولية من كلا الءنسنين للعام الءراسى (2020 - 2021م)، وبالبع ءءءاءهم (2015) مءمًا ومءلما.

3- عينة الدراسة

بلغ عدد أفراد العينة (538) حجم مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، والجدول

(1) يبين توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المتغيرات التصنيفية

جدول (1): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المتغيرات التصنيفية

المتغيرات التصنيفية	الفئة	التكرار	النسبة %
جنس المعلم	ذكر	153	28.4
	أنثى	385	71.6
الجهة المشرفة	وزارة التربية والتعليم	192	35.7
	وكالة الغوث الدولية	346	64.3
المجموع		538	100.0

المصدر: الباحثون

4- أداة الدراسة:

ولتحقيق أهداف الدراسة ولجمع المزيد من البيانات والمعلومات والحقائق المتعلقة بموضوع دراسته، قامت

الباحثون ببناء أداة الدراسة (استبانة الإدارة بالقيم، واستبانة الإبداع المهني) ليتم تطبيقها على عينة الدراسة.

والجدول (2) يبين توزيع فقرات استبانة الإدارة بالقيم على أبعادها.

جدول رقم (2) توزيع فقرات استبانة الإدارة بالقيم على أبعادها

أبعاد الاستبانة	عدد الفقرات
البعد الأول: العدالة التنظيمية	6
البعد الثاني: الدعم والتقدير	6
البعد الثالث: الولاء التنظيمي	6
البعد الرابع: النزاهة والشفافية	6
المجموع	24

المصدر: الباحثون

5- صدق الأداة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال صدق المحكمين، وحساب الاتساق الداخلي، والصدق

البنائي، وقد تم الأخذ بآراء المحكمين وقد جاءت جميع معاملات الارتباطات لدرجات فقرات كل بعد مع الدرجة

الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يتضح أن فقرات استبانة (الإدارة

بالقيم) تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، وجميع معاملات درجات ارتباطات أبعاد استبانة "الإدارة

بالقيم"، والدرجة الكلية لها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وبذلك يتضح أن أبعاد الاستبانة الأربعة تتسم

بدرجة عالية من الصدق البنائي.

6- ثبات الأداة:

تم حساب ثبات الأداة بطريقة التجزئة النصفية وتم حساب معامل الارتباط بين النصفين بمعادلة بيرسون، وقد تم تعديل طول الأداة باستخدام معادلة سبيرمان براون للأبعاد زوجية عدد الفقرات (النصفين متساويين)، وتبين أن قيم معاملات الثبات جميعها جيدة، كما تم حساب الثبات باستخدام معامل كرونباخ الفا للأبعاد الأربعة المكونة للاستبانة وللدرجة الكلية لها، وجاءت أن جميع قيم ألفا مرتفعة، وكانت قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة (0.993) وهي قيمة مرتفعة أيضاً.

7- المعالجات الإحصائية المستخدمة:

لقد تمت معالجة البيانات باستخدام الحاسوب حسب برنامج SPSS (برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية) واستخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ الفا؛ ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة سبيرمان براون، واختبار "ت" T-test.

8- المحك المعتمد في الدراسة

حيث إنه قد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة الدراسة، فقد تبنت الدراسة المحك الموضح بالجدول رقم (3) للحكم على اتجاه كل فقرة عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بالاعتماد بشكل أساسي على قيمة الوسط الحسابي والوزن النسبي لتحديد مستوى الموافقة على فقرات وأبعاد الدراسة.

جدول (3): المحك المعتمد في الدراسة.

درجة التقدير	طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له
منخفضة جداً	أقل من 1.80	أقل من 36%
منخفضة	1.80 إلى 2.59	36% إلى 51.9%
متوسطة	2.60 إلى 3.39	52% إلى 67.9%
كبيرة	3.40 إلى 4.19	68% إلى 83.9%
كبيرة جداً	4.20 فأكثر	84% فأكثر

المصدر: (أبو صالح، 2001: 46)

وهذا يعطي دلالة إحصائية على أن المتوسطات التي تقل عن (1.80) تدل على موافقة منخفضة جداً على الفقرة أو البعد ككل، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (1.80 - 2.59) فهي تدل على موافقة منخفضة على الفقرة أو البعد ككل، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (2.60 - 3.39) فهي تدل على موافقة متوسطة على الفقرة أو البعد ككل، والمتوسطات التي تتراوح بين (3.40 - 4.19) تدل على موافقة كبيرة على الفقرة أو البعد ككل، أما المتوسطات التي تصل إلى (4.20) فأكثر تدل على موافقة كبيرة جداً على الفقرة أو البعد ككل.

رابعاً- نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: ما درجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثون بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على استبانة "الإدارة بالقيم" بأبعادها ودرجتها الكلية، والجدول (4) التالي يبين ذلك:

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لأبعاد استبانة "الإدارة بالقيم" ودرجتها الكلية:

م	الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	البعد الأول: العدالة التنظيمية	6	3.276	1.120	65.52	3	متوسطة
2	البعد الثاني: الدعم والتقدير	6	3.272	1.169	65.44	4	متوسطة
3	البعد الثالث: الولاء التنظيمي	6	3.571	1.247	71.42	1	كبيرة
4	البعد الرابع: النزاهة والشفافية	6	3.335	1.184	66.70	2	متوسطة
	الدرجة الكلية للاستبانة	24	3.363	1.125	67.26	-	متوسطة

المصدر: الباحثون

- يتضح من الجدول السابق أن تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم؛ حصل على وزن نسبي (67.26%) أي بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى عدم إدراك مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم ودورها في تطوير العمل المدرسي، وعدم التزام المدراء في المدارس بالالتزام في تطبيق مبادئ الإدارة بالقيم، وهذا ما أكدته دراسة أبو شقرا (2020).

كما يعود إلى قلة اهتمام الإدارة التعليمية بتعزيز منظوم القيم لدى المديرين، وقلة اهتمام المديرين أن القيم تلعب دور في رفه مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، كما ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى وجود المركزية في إدارة المدارس في كافة الأعمال الإدارية التي يمارسها المديرون مما يؤدي إلى عدم الإحاطة بكافة الأعمال والجوانب الإدارية المختلفة، الأمر الذي يؤثر في بقية العاملين في تلك المدارس مما يمنعهم من التركيز على الأعمال وبجزئياتها الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى توافر الإدارة بالقيم لديهم، اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من دراسة الخوالدة (2020) حيث جاءت درجة تطبيق الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية متوسطة، ودراسة أبو شقرا (2020)، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة للإدارة بالقيم كانت متوسطة، ودراسة مخلوف (2018) حيث بينت أن درجة ممارسة مبادئ الإدارة بالقيم ببعض بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم جاءت بدرجة متوسطة، بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة احمرأ (2021) حيث أظهرت أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانويّة الحكوميّة في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة الصوفي (2020) حيث بينت أن درجة ممارسة

مديري المدارس الخاصة للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة مرار (2020) حيث أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة لمحافظة العاصمة عمان للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين، جاءت مرتفعة،

أما ترتيب أبعاد الاستبانة حسب أوزانها النسبية؛ فكان على النحو التالي:

جاء البعد الثالث "الولاء التنظيمي" في المرتبة الأولى؛ حيث حصل على وزن نسبي (71.42%) وبدرجة كبيرة. وجاء البعد الرابع "النزاهة والشفافية" في المرتبة الثانية؛ حيث حصل على وزن نسبي (66.70%) وبدرجة متوسطة. وجاء البعد الأول "العدالة التنظيمية" في المرتبة الثالثة؛ حيث حصل على وزن نسبي (65.52%) وبدرجة متوسطة. وحل البعد الثاني "الدعم والتقدير" في المرتبة الرابعة؛ حيث حصل على وزن نسبي (65.44%) وبدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير عينة لدرجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم تعزى لمتغيرات: (جنس المدير، الجهة المشرفة)؟ وتنبثق عن هذا السؤال الفرضيات التالية:

أولاً- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم تعزى لمتغير جنس المدير (ذكر- أنثى).

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ تم استخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم تبعاً لمتغير جنس المدير.

البعد	جنس المدير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	Sig قيمة	مستوى الدلالة
البعد الأول: العدالة التنظيمية	ذكر	171	3.131	1.056	2.055	0.040	دالة عند 0.05
	أنثى	367	3.344	1.144			
البعد الثاني: الدعم والتقدير	ذكر	171	3.149	1.141	1.666	0.096	غير دالة إحصائياً
	أنثى	367	3.329	1.180			
البعد الثالث: الولاء التنظيمي	ذكر	171	3.444	1.241	1.612	0.108	غير دالة إحصائياً
	أنثى	367	3.630	1.247			
البعد الرابع: النزاهة والشفافية	ذكر	171	3.155	1.122	2.406	0.016	دالة عند 0.05
	أنثى	367	3.418	1.204			
الاستبانة ككل	ذكر	171	3.220	1.079	2.025	0.043	دالة عند 0.05
	أنثى	367	3.430	1.141			

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين "للدعم والتقدير، وللولاء التنظيمي" تعزى لمتغير جنس المدير، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أنه ربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى توفر كادر إداري في تلك المدارس يتمتع بالقدرة على القيادة الفاعلة لتلك المدارس، وتحقيق مستويات مقبولة من الرضا والولاء التنظيمي لدى المعلمين، من خلال توفير بيئة تربوية تتلاءم مع طموحات وتوقعات هؤلاء المعلمين.

وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين "للعادلة التنظيمية، النزاهة والشفافية، ولإدارة بالقيم ككل" تعزى لمتغير جنس المدير، وكانت الفروق لصالح المديرات.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من دراسة الصوفي (2020) حيث بينت أنه توجد فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالقيم تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث، ودراسة أبو شقرا (2020) حيث أظهرت النتائج وجود فروق في الدرجة الكلية على الأداة يعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، يرى الباحثون أن الإناث أكثر حساسية وتفهما لموضوع القيم، لما فيها من بعد إنساني وعاطفي، وبالتالي جاءت تقديراتهن أعلى من تقديرات الذكور، وحاجات الإناث إلى مزيد من التلطف والرفق في التعامل يمكن إشباعها بصورة أكبر من خلال ممارسة الإدارة بالقيم من قبل المديرين

ثانياً- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم تعزى لمتغير الجهة المشرفة (وزارة التربية والتعليم- وكالة الغوث الدولية).

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قامت الباحثون بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن يتبعون لوزارة التربية والتعليم (ن=192) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن يتبعون لوكالة الغوث الدولية (ن=346) لدرجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم موضوع الدراسة باستخدام اختبار "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (6): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم تبعاً لمتغير الجهة

المشرفة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	Sig قيمة	مستوى الدلالة
البعد الأول: العدالة التنظيمية	بين المجموعات	1.666	2	0.833	0.662	0.516	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	672.910	535	1.258			
	الاجمالي	674.576	537				
البعد الثاني: الدعم والتقدير	بين المجموعات	1.713	2	0.857	0.625	0.536	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	733.207	535	1.370			
	الاجمالي	734.920	537				

غير دالة إحصائيًا	0.806	0.215	0.336	2	0.672	بين المجموعات	البعث الثالث: الولاء التنظيمي
			1.560	535	834.652	داخل المجموعات	
				537	835.324	الاجمالي	
غير دالة إحصائيًا	0.653	0.427	0.600	2	1.200	بين المجموعات	البعث الرابع: النزاهة والشفافية
			1.406	535	752.354	داخل المجموعات	
				537	753.554	الاجمالي	
غير دالة إحصائيًا	0.617	0.484	0.614	2	1.228	بين المجموعات	الاستبانة ككل
			1.269	535	678.814	داخل المجموعات	
				537	680.042	الاجمالي	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (536) ومستوى دلالة (1.96) = 0.05، ومستوى دلالة (2.58) = 0.01

المصدر: الباحثون

- يتبين من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وأن قيم "Sig" المقابلة لقيم "T" أقل من (0.05) في جميع أبعاد الاستبانة وفي درجتها الكلية؛ مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم تعزى لمتغير الجهة المشرفة، وكانت الفروق لصالح معلمي وكالة الغوث. ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن الإدارة بالقيم تعني لمعلمي وكالة الغوث مجموعة من التصورات والتعميمات التي تكون إطارًا للمعايير والمعتقدات والتفضيلات التي تتكون لديهم من خلال تفاعلهم مع المواقف والخبرات الفردية والاجتماعية ضمن قوانين وكالة الغوث الدولية.

- خاتمة:

لقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم جاءت بدرجة متوسطة. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم تعزى لمتغير الجهة المشرفة لصالح معلمي وكالة الغوث، وبناء على ذلك يوصي الباحثون بضرورة تضمين موضوع الإدارة بالقيم ضمن محاور التدريب لمديري المدارس في كل من وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية، وتعزيز الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس من خلال عقد الدورات وورش العمل، وضرورة المحافظة على الدرجة العالية لممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس لما لها من دور في تعزيز الانتماء وبناء مجتمع مدرسي خالي من العنف والكراهية، وإعداد برامج تدريبية في أثناء الخدمة لتدريب العاملين على مفاهيم الإدارة بالقيم، وإعطاء موضوع النزاهة والاستقلالية أهمية أكثر من قبل مديري المدارس في ممارستهم الإدارية، واحترام قيم المجتمع وتنظيم دورات تدريبية لخدمة المجتمع المحلي والعمل على توعية الأمهات بالقيم الاجتماعية الإيجابية، وتحويل الشعارات والقيم المعلنة إلى ممارسات فعلية، حيث أن ممارسات وسلوكيات المسؤولين تعتبر أحسن دافع للأفراد لتنفيذ ما هو مطلوب منهم، وتكثيف المؤتمرات والندوات والمحاضرات التي تناقش موضوعات القيم الشخصية والتنظيمية وتشخص أوجه التعارض بينهما لما لها من أثر في حل المشكلات وتحقيق التوافق القيمي المطلوب.

كم يقترح الباحثون في ضوء نتائج الدراسة تقترح الباحثون إجراء دراسات حول: الأنماط القيادية الممارسة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالقيم الإدارية، والإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس، ومعوقات ممارسة نظرية الإدارة بالقيم في المدارس في فلسطين، وتناول متغيرات أخرى مثل نوع المؤهل، والتخصص، والدورات التدريبية، وعدد الطلبة في المدرسة، ودراسة الإدارة بالقيم وعلاقتها بالموضوعات الإدارية الأخرى كالقرارات الإدارية وإدارة الصراع والتطوير التنظيمي.

- المراجع العربية والأجنبية

المراجع العربية:

- أبو دف، وابو العمرين شيما. (2019). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم. مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية. (2)، 95-140.
- أبو شقرا، روان خضر. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة بمحافظة إربد للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلمهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. (28)، ع1، 452 - 476.
- أحمرو، أميرة. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدي كعلمهم. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي جامعة الخليل.
- بدرانة، حازم علي (2009). درجة ممارسة رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة اليرموك للإدارة بالقيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. دراسة ميدانية غير منشورة. جامعة فيلادلفيا، الأردن.
- براق، محمد. (2007). التغيير التنظيمي : مدخل الإدارة بالقيم. دراسات جامعة عمار ثلجي بالأغواط . ع (5)، 141 - 160
- البقي، ناضنا بنت مطلق بن سعيد. (2020). الإدارة بالقيم وتأثيرها في نجاح المنظمات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المركز القومي للبحوث غزة . (4) 6، 125 - 145.
- بلانكار، كينيث، وأوكونور، مايكل. (2000). الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم. (ترجمة عدنان سليمان). دمشق: دار الرضا للنشر.
- الحمايدة، علاء محمود. (2006). المنظومة القيمية لكل من المدير الفعال والمدير غير الفعال في المدارس الثانوية الأردنية. رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية. عمان.
- الخضر، مرغاد وحدة رايس. (2006). الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال : إيتراك القاهرة.
- الخواندة، علي صالح. (2020). أثر استراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير. كلية التربية . جامعة آل البيت. السعودية.
- سكر، ناجي. (2018). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط دراسة تطبيقية علي المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية. (26) 7، 235 - 546.
- الصوفي، حمدان عبدالله شحدة. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم من وجهة نظر المُعلِّمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية الجامعة الإسلامية بغزة - شؤون البحث العلمي والدراسات العليا. (29) 3، 28 - 49.
- العتيبي، مشاعل ذياب. (2009). الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات. ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1-4 نوفمبر.
- الغامدي، فوزية جمعان. (2019). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. مجلة البحث العلمي في التربية جامعة عين شمس. (2) 20، 483 - 523.
- الغامدي، محمد بن فوزي. (2020). الإدارة بالقيم. ط1. السعودية: مكتبة الملك فهد للنشر.
- الكبيسي، جمعة والصرير، أحمد. (2018). موقف مديري المدارس الحكومية الأساسية من اعتماد برنامج الإدارة بالقيم مدخلا للحد من توجه طلبتهم. مجلة كلية التربية الأساسية الجامعة المستنصرية، ع (100)، 469 - 504.

مرار، علا. (2020). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط.
مصطفى، صلاح عبد الحميد وعمر، فدوى فاروق. (2000). الإدارة والتخطيط التربوي. ط 2. الرياض: مكتبة الرشد.
وزارة التربية والتعليم العالي. (2021). الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العام في محافظات غزة 2021/2020. الإدارة العامة للتخطيط والتطوير. فلسطين.

المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية

- Gizem Hatipoglu Türkay Nuri Tok.(2018). School principals' opinions about management upon values. International **Journal of Human Sciences. Educational Administration and Management**. Vol. 15 No. 4.p324-356.
- Imam Bakır Arabacı.(2013). Fırat University School management, by values according to teachers' opinions. Procedia - social and Behavioral sciences. **Journal Procedia - Social and Behavioral Sciences**.(103).p 801-806.
- Pelagia A. Stravakou and Evangelia Ch. Lozgka.and Savvas Melissopoulos.(2018). The The School Principals' **perspective**. :influence of values on educational administration **International Journal of Education and Research**. Vol. 6 No. 4.p147-160.