

## درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم

أ.د. محمود خليل أبو دف\*

أ. شيماء خالد أبو العمرين\*

### المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم، في ضوء متغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدموا استبانة كأداة لقياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم تكوّنت من ثلاثة مجالات، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية من قطاع غزة، والبالغ عددهم حسب السجلات الرسمية (٢٨٥٩) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (٣٨٣) معلماً ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

١. درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم جاءت بدرجة (مرتفعة) بوزن نسبي (٨١.٨٠%).

٢. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم، تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وفروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، بالإضافة إلى وجود فروق تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث وجدت فروق بين الذين قلت سنوات خدمتهم عن (٥) سنوات والذين كانت سنوات خدمتهم من (٥- أقل من ١٠ سنوات)، لصالح الذين كانت سنوات خدمتهم من (٥- أقل من ١٠ سنوات)، في حين لم توجد فروق بين الذين كانت سنوات خدمتهم من (٥- أقل من ١٠ سنوات) والذين كانت سنوات خدمتهم (١٠) سنوات فأكثر.

\* الجامعة الإسلامية- غزة- فلسطين.

\* وكالة الغوث الدولية- غزة- فلسطين.

درجة ممارسة مديري مدارس ...

وأوصت الدراسة بضرورة استخدام القيم الإدارية كأحد معايير التوظيف للعاملين في المدارس وفي مقدمتهم المديرين.

## **The Degree of Practicing Managing by Values by UNRWA Schools Principals in Gaza Strip.**

### **Abstract**

This study aimed to investigate degree to which UNRWA school principals in the Gaza governorates practice managing by values in light of the study variables (gender, academic qualification, years of service).

To achieve the objectives of the study, the researchers used the descriptive-analytical approach. A questionnaire was used to measure the degree of the practice of the UNRWA school principals in the Gaza Governorates managing by values. This questionnaire consisted of three domains.

The study population consisted of all the UNRWA male and female school teachers in all the southern governorates, who according to the UNRWA official records, were (2859) male and female teachers. The study sample consisted of (383) male and female teachers.

The study reached several results, the most important of which are

1. The degree of the principals of the UNRWA schools in the Gaza Governorates was high (81.80%).
2. There were statistically significant differences at the level of significance between the average scores of the sample of the study sample to the degree of the principals of the UNRWA schools in the Gaza governorates for managing by values due to the gender variable for the females. differences due to the variable of scientific qualification for the bachelor's degree, Years of service, where differences were found between those whose years of service were less than (5) years and whose years of service were (5\_less than10 years) in favor of those whose years of service were (5\_less than10 years), while there were no differences between those years of service (5\_less than10 years) serving (10) years and more.

The main recommendation of the study is the use of administrative values as one of the recruitment criteria for school staff, led by managers

أ.د. محمود أبو دف، أ. شيماء أبو العمرين، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩

#### مقدمة:

خلق الله الإنسان وفضّله بالعلم على سائر المخلوقات، فالعلم يهدّب النفس البشرية ويرفع من شأنها؛ لذا نجد أن الإنسان في سعي مستمر نحو التعلم؛ لأن التعلم أساس قيام الحضارات والتقدم، ما جعل التعليم رسالة نبيلة حظيت باهتمام كبير على مختلف الأصعدة. ولقد امتزج العلم بالقيم الإنسانية، ففطن الإنسان لهذه الميزة النادرة التي فضّلته عن غيره من المخلوقات، فأدار حياته بقيم جعلته ينمو ويتطور ويسود الأرض ويعمرها. فالإدارة عنصر أساس في حياة الإنسان، وتعد مؤسسات التعليم من أكثر المؤسسات حاجة للإدارة؛ وذلك للوصول للكفاية والفعالية، بما ينمي القدرة الإنسانية ويحافظ على مركز التعليم ومبادئه التربوية.

والمجتمعات بلا قيم كجسد بلا روح، وتطلعات بلا ضوابط، خيال جامع وإنجاز بلا تخطيط، هو الصدفة تأتي لمن لا يستحقها. (الأغا وأبو دف، ١٩٩٦م، ص ٢). لذا فطن الإنسان إلى أنه بحاجة لمؤسسات تربوية تساعد على نشر العلم والقيم، فقام باستحداث المدارس وأوجد لها أنماطاً إدارية متعددة، فالإنسان بحاجة لمقومات مادية ومعنوية تساعد على الضلوع بدوره الريادي، فالمدرسة من هذا المنظور تشكل نظاماً حيوياً فاعلاً، ومؤثراً في تقرير مصير المجتمعات. و"ذهب أفلاطون أن التربية هي أن تضيء على الجسم والنفس كل جمال وكمال ممكن لها، والتربية في صيغتها المثالية هي الفعل الذي يُمكن الأطفال من الوصول إلى أعلى درجات نضجهم، وهي تسعى إلى أن تحقق للطفل ما يجب أن يكون عليه في المستقبل". (الجعافرة، ٢٠١٣م، ص ٣١).

وما انفك الإنسان يؤسس للمفاهيم القيمية بطريقة منهجية وعلمية، كما وثّق القيم التي أرسل بها الرسل، وأطر لها الفلاسفة والمفكرون وتمت صياغتها على صورة موثيق وأعراف دولية وعلاقات إنسانية. و"يعد مايكل أوكونور الأب المؤسس الأول لنظرية الإدارة بالقيم (Managing By Values). حيث قدم عام ٢٠٠٠م هيكلًا عاماً للنظرية تتمثل في أهداف ومراحل ومبادئ الإدارة بالقيم، باعتبارها اتجاهاً إدارياً حديثاً لمنظمات القرن الواحد والعشرين، حيث كانت نظريته مظلة البداية والانطلاق". (العتيبي، ٢٠٠٩م، ص ٢٧).

إن ما يميز الإدارة بالقيم عن غيرها من أنماط الإدارة المدرسية المعروفة، أن لها بعداً أخلاقياً إنسانياً، يعد لب الرسالة التعليمية، فلا يمكن لمدير المدرسة سلخ القيم الإنسانية عن ممارساته الإدارية. و"لا شك في أن هناك علاقة قوية بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، وأن هذه

### درجة ممارسة مديري مدارس...

العلاقة في أكثر الأحيان أدت إلى الربط والتداخل بين الاثنتين، حيث إن الحديث عن أحدهما يرتبط بشكل صريح أو ضمني عن الأخرى". (مركز الإعلام العربي، ٢٠١١م، ص ١٢).

ومن الجدير ذكره- في هذا المقام- أن "التربية عملية ضرورية لكل من الفرد والمجتمع معاً، وبها يحافظ على جنسه، وتوجيه غرائزه، وتنظيم عواطفه، وتنمية ميوله، بما يتناسب وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه، فالتربية عملية ضرورية لمواجهة الحياة ومتطلباتها، وتنظيم السلوكيات العامة في المجتمع، من أجل العيش بين الجماعة بكرامة واطمئنان". (الخرزاعلة وآخرون، ٢٠١١م، ص ٢٨).

وهنا يظهر جلياً مدى أهمية الإدارة في النظام التعليمي، فهي تعد ضرورة حياتية تحتاج إلى النمو، والبقاء، والازدهار؛ لذا فإن "التطوير التربوي ليس حكراً أو وفقاً على فرد أو مجموعة أو فئة داخل النظام التربوي، وإنما هي عملية تعاونية مشتركة يتوجب أن يسهم فيها كل من له علاقة بالنظام التربوي من مشرفين ومديري مدارس ومعلمين وطلاب وأولياء أمور ورجال الإعلام والفعاليات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع". (الخطيب، الخطيب. ٢٠٠٥م، ص ٤٥٠).

كما أن رسوخ القناعة لدى مديري المدارس بضرورة إدارة العملية التعليمية بالقيم الإنسانية، سيؤدي إلى النجاح والتقدم، حيث "إن ممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية الجيدة مع معلميه فيها رفع للروح المعنوية السائدة في التنظيم المدرسي، وارتفاع الروح المعنوية من أهم العوامل التي تساعد على ظهور أفراد التنظيم المدرسي في مظهر تعاوني، وكلما ارتفعت هذه الروح أدت إلى تحسين الأداء، وبالتالي إلى تحقيق الأهداف التي وجدت المدرسة من أجلها". (الخواج، ٢٠٠٩م، ص ٣٠).

ومن الجدير ذكره في هذا المقام أن موضوع الإدارة بالقيم من الموضوعات القديمة الحديثة في علم الإدارة، فالصحة التي يشهدها العالم اليوم في مجال حقوق الإنسان، أنارت لجيل المستقبل طريقاً يطمح من خلاله للتعلم ضمن منظومة تربية تتسم بالصبغة الإنسانية، كما أصبح المعلمون يتطلعون للعمل في بيئة تربية تسودها حالة من المفاهيم التي تساعدهم على تنمية إبداعاتهم، وعليه فإن الأسلوب التربوي الذي اتبعه أسلافنا لم يعد قادراً على تحقيق الأهداف المنشودة بالجودة المطلوبة.

وقد تطرق العديد من الدراسات لموضوع الإدارة بالقيم، حيث أشارت دراسة الأشهب (٢٠٠١م) ودراسة خويص (٢٠٠١م) إلى أن الإدارة المدرسية لم تستطع استثمار القيم الإدارية الرشيدة في

أ.د. محمود أبو دف، أ. شيماء أبو العمرين، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩  
تحفيز المعلمين على المشاركة، وأشارت دراسة أبو عيطة (٢٠١٣م) إلى أن ضعف ممارسة النمط  
التشاركي في الإدارة المدرسية بسبب وجود معيقات بدرجة (٦٣.٣٦%)، وأوصى عياد (٢٠١٠م)  
بتطوير ميثاق أخلاقي يسترشد به مديرو المدارس خلال ممارستهم لواجباتهم، وهو ما يساعد  
على تنمية الانتماء المهني.

ومن خلال الممارسة العملية للباحثين، لاحظنا افتقار مدارس وكالة الغوث الدولية للإدارة  
بالقيم الإنسانية في الممارسة اليومية، مما أدى إلى وجود حالة من حالات التسلط الإداري،  
التي ترتب عليها تدمير واستياء كثير من المعلمين؛ مما شجع الباحثين على إجراء هذه الدراسة.  
**مشكلة الدراسة:**

تبين فيما سبق أهمية القيم الإنسانية في الإدارة المدرسية، حيث تعد المرتكز الأساس  
للعلاقات داخل المدرسة؛ لما لها من دور فاعل ومردود إيجابي يضمن جودة الأداء،  
فالمجتمعات التي تسعى للرفي والتحرر ومواكبة الحضارة تحتاج إلى ترسيخ القيم في نفوس  
الأبناء منذ نعومة أظفارهم، وتعد القيم من الأساسيات التي يجب أن يكتسبها المتعلم من خلال  
الاقتداء بسلوك المدير في المدرسة، وقد أشارت نتائج بعض الدراسات في البيئة الفلسطينية  
إلى وجود قصور في ممارسة المديرين للإدارة بالقيم. ومن هنا تولدت فكرة الدراسة.

**وفي ضوء ما سبق يمكن صوغ مشكلة الدراسة في السؤالين التاليين:**

١- ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم من  
وجهة نظر معلمهم؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ )، بين متوسطات تقديرات  
أفراد العينة، لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم،  
تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟.

**فرضيات الدراسة:**

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $a \leq 0.05$ )، بين متوسطات  
تقديرات أفراد العينة، لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة  
بالقيم تعزى للجنس (ذكر، وأنثى).

درجة ممارسة مديري مدارس...

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $a \leq 0.05$ )، بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم، تعزى للمؤهل العلمي (بكالوريوس، ودراسات عليا).

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم تعزى لسنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فما فوق).

**أهداف الدراسة:**

**هدفت الدراسة إلى تحقيق التالي:**

١. قياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم.
٢. الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

**أهمية الدراسة:**

**تتبع أهمية الدراسة من التالي:**

**أ- الأهمية النظرية:**

- يمكن أن تسهم الدراسة الحالية في التعرف إلى مساعدة الباحثين للتعرف على القيم المرتبطة بأعمال مديري وكالة الغوث الدولية.
- تبرز الصورة الإيجابية التي يجب أن يكون عليها مدير المدرسة على شكل دراسة يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة.

**ب- الأهمية التطبيقية:**

- يمكن أن تسهم الدراسة الحالية في تحسين النمط الإداري للمديرين مع الطلاب والمعلمين والمجتمع المحلي من خلال ممارسة الإدارة بالقيم في أعمالهم اليومية.
- كما يمكن أن تخدم دائرة التعليم في وكالة الغوث الدولية من خلال تزويدها بمعلومات حول درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لها للإدارة بالقيم، والتي يمكن لهم في ضوءها تحسين شروط منظومة القيم التي تعتمد عليها وكالة الغوث في عملية توظيف المديرين.

أ.د. محمود أبو دف، أ. شيماء أبو العمرين، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩

#### حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في التالي:

- **حد الموضوع:** اقتصرت الدراسة على تحديد درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للإدارة بالقيم، من وجهة نظر معلميه في المجالات (العدالة، والمشاركة، والإتقان).
- **الحد المؤسسي:** جميع المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية.
- **الحد المكاني:** شملت الدراسة محافظات قطاع غزة الجنوبية.
- **الحد الزمني:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠١٨ - ٢٠١٩.

#### مصطلحات الدراسة:

استخدمت الدراسة المصطلحات الآتية:

**الإدارة بالقيم:** 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. (العنبي، ٢٠٠٩م، ص ٢١).

**ويعرف الباحثان الإدارة بالقيم 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.

**التعريف الإجرائي للإدارة بالقيم:** هي الدرجة التي تم الحصول عليها، من خلال استجابات أفراد العينة على الاستبانة التي تم إعدادها؛ لتقييم درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم.

#### الإطار النظري للدراسة:

##### أولاً- الإدارة المدرسية:

إن الإدارة عنصر أساس في حياة الإنسان، ويعد التعليم من أكثر المؤسسات حاجة للإدارة للوصول للكفاية والفعالية، بما ينمي القدرة الإنسانية ويحفظ مركز التعليم ومبادئه التربوية. وإن دل هذا على شيء فإنه يدل على أن "الكرامة والمساواة والحرية التي يتوق إليها كل إنسان صفاتاً وخصالاً يولد

### درجة ممارسة مديري مدارس...

وهي معه، فالهدف الأساس للتعليم إذن يجب أن يكون استمراراً وتحقيق هذه القيم المتأصلة في الإنسان". (نومورا، ٢٠٠٤م، ص ١٤٥).

وعليه ذهب (يوسف، ١٩٨٩م، ص ٣١٦) إلى أن "عملية رسم الصورة الملائمة لمعلم المستقبل القادر على الإسهام ببناءه ومسؤولية وصدق، في تربية وتعليم مواطن المستقبل، ينبغي أن تحظى بالاهتمام الكلي من جانب المسؤولين عن النظام التعليمي الفلسطيني".  
مما سبق تبين أن أهمية الإدارة التعليمية تكمن في المحافظة على الكرامة والمساواة والحرية، بهدف الاستمرار وتحقيق القيم المتأصلة في الإنسان، والحفاظ على الجنس البشري، وتوجيه غرائزه، وتنظيم عواطفه، وتنمية ميوله.

إن المدرسة مؤسسة بنائية، تحتاج في عملها إلى تنظيم موجه نحو الأهداف، من خلال منظومة تربوية متوازنة، فتعتمد على أسس إدارية سليمة للضلع بأعمالها وتوزيع الأدوار بين العاملين فيها بصورة متداخلة ومنكاملة. وعرف (شبحمي، ١٩٩٤م، ص ٣٧) الإدارة المدرسية على أنها "الجو الاجتماعي في المدرسة ممثلاً بالأسرة التعليمية الكبرى التي تضم المدرسين والمدير والنظار، والإداريين والخدم، وأولياء أمور التلامذة، وجمهور التلامذة، يضاف إليهم ممثلو السلطة المحلية من رئيس المحلة أو المختار والوجهاء هذه تشكل النواة الاجتماعية الأولى". فالإدارة المدرسية جزء من المنظومة التعليمية الكلية، حيث "تشكل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، إذ أن صلتها بهما صلة الخاص بالعام، وهي تشكل كياناً مستقلاً قائماً بذاته، بل إنها وحدة مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والإدارة التعليمية وأهدافهما". (عبوي، ٢٠٠٧م، ص ١).

وعليه تعد المدرسة الحاضنة الأولى لتنمية الثقافة الشخصية والثقافة المجتمعية، التي تصبغ المجتمعات بصيغة خاصة بها تمثل العلامة الفارقة في سلوكياتها، وتعد الثقافة "البعد الاجتماعي الذي يتعلق بالقيم والأفكار والمفاهيم والأعراف السائدة في المجتمع والتي تميزه عن غيره من المجتمعات". (عبد الوهاب، ٢٠٠٠م، ص ١٠٩).

هذا البعد الاجتماعي يؤسس لمنظومة القيم السائدة في المجتمع، وتلعب فيه المؤسسات الدور الرئيس، خاصة مؤسسة المدرسة، حيث نجد أن "المدرسة كمؤسسة اجتماعية تهدف إلى عملية التنشئة الاجتماعية وخدمة مجتمع معين ونظام معين، فينبغي عليها أن تهتم برعاية أبنائها من

أ.د. محمود أبو دف، أ. شيماء أبو العمرين، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩  
الجوانب الانفعالية والاجتماعية، بجانب اهتمامها بالجوانب المعرفية فهي تؤثر في اتجاهات المتعلم  
وقيمه وتشكل سمات الشخصية" (نعيمه، ٢٠٠٢م، ص ٢٨).

**ثانياً: الإدارة بالقيم:** إن الإنسان مزيج من المقدره المادية والمعنوية، ويشغل كل منها جانباً مهماً في  
حياته، ويؤثر تأثيراً واضحاً على سلوكه وتصرفاته، وجاءت الإدارة لتجعل حالة التفاعل بين  
المتطلبات، والإمكانات المادية والمعنوية، متناغماً مع طبيعة الحياة البشرية.

والقيمة أو الوسم بقيمة يعني " تشكيل الذات لدى المتعلم، وتميزه عن غيره، وهذا يعني أن المتعلم  
عندما يصل إلى هذا المستوى يتكون لديه نظام قيمي يتحكم بسلوكه، ويشكل أسلوب حياته، وفلسفته  
في الحياة ". (عطية، والهاشمي. ٢٠٠٨م، ص ٦٣). وعرف (شواهين، وبدندي، ٢٠٠٩م، ص  
٢٥) القيم بأنها "أشياء وأفكار حول موضوع ما، المرغوب فيه وغير المرغوب فيه، يضعها أعضاء  
جماعة أو قوم، ويشتركون في تطبيقها". وعرفها (عطوي، ٢٠١٤م، ص ١١٣) بأنها "معتقدات تحدد  
أهمية الأشياء بالنسبة للفرد في ضوء ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه". وبالإجمال يمكن القول: إن  
القيم عبارة عن أفكار ونظم ومعتقدات نحو الأشخاص أو الأشياء أو المعاني يكتسبها الإنسان،  
ويطبقها في حياته، سواء صرح بها أو لم يصرح، حيث تحكم سلوكه في قبول ما يرغب به ورفض  
ما لا يرغب به في ضوء ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

وللقيم أهمية ومكانة تسمو فوق كل المكونات الحياتية للإنسان، وتتجلى أهميتها في التوارث والتأكيد  
على الهوية القومية للشعوب، ولا يمكن الوصول إلى هذا الهدف السامي إلا من خلال التربية.

وتعد "القيم من أكثر سمات الشخصية تأثراً بالثقافة العامة التي يعيش بها الإنسان، ومن ثم اهتم  
الكثيرون بدراسة التباين في القيم بين الأفراد الذين يعيشون في طبقات أو مجتمعات، تختلف ثقافياً  
فيما بينها، فنجد أن بعض الشعوب توصف بأنها ترفع من شأن البحث النظري، وبعضهم يتجه إلى  
تقييم النجاح المادي، وبعضهم يميل إلى الفنون وتقييم الجمال، وبعضهم يهتم بالآخرين ويميل إلى  
مساعدة المجتمع ويجد في ذلك إشباعاً". (العناني، ٢٠٠٠م، ص ٧٧).

فالقيم تراكم فكري لا يأتي فجأة؛ فهي تصور شامل لمفهوم وسلوك الأفراد والمؤسسات، حيث  
تعمل على ولادة الفكرة ونموها وارتقائها، والتي بدورها تؤدي إلى تغيير في السلوك الفردي  
والجماعي، ففي كل مرحلة من مراحل عمر الإنسان نجده يلجأ إلى مصدر ما ليتعلم منه القيم  
المجتمعية واجبة الاتباع، وهو القادر على صياغة الفكر وتجسيده بصورة واقعية، ولكنه يحتاج إلى

### درجة ممارسة مديري مدارس...

عملية تجعله أكثر تفاعلاً بوجود الجماعة، وحركة التنشئة الاجتماعية الهادفة، حيث يتم من خلالها تحويل الفرد من كائن بيولوجي إلى كائن اجتماعي، يتفاعل مع بيئته الاجتماعية وعادات أسرته، ومجتمعه عامة، بكل مكوناته النفسية والاقتصادية والثقافية والتعليمية والسياسية، والتي تعد الوسائل التي عن طريقها تنتقل القيم بين أفراد الثقافة الواحدة، مثل:

١- **الأسرة:** وهي جماعة أولية يحتفظ فيها الأفراد بعلاقة موجهة، بحيث يعيش الأفراد في وجود وتفكير بعضهم البعض، وتؤثر الأسرة كجماعة تأثيراً أساسياً في تكوين مثاليات الفرد ومعايير سلوكه ونظرته للصواب والخطأ، والخير والشر. (أحمد، وآخرون، ٢٠١٣م، ص ٥١). ويقصد بالمجتمع "مجموعة من الأفراد، يعيشون معاً، بتعاون وتضامن، ويرتبطون بتراث ثقافي، أو معتقد معين، ولديهم الإحساس بالانتماء لمجتمعهم وعقائدهم وبعضهم البعض، ويكونون مجموعة من المؤسسات، تؤدي لهم الخدمات اللازمة في حاضرهم، وتضمن لهم مستقبلاً مشرقاً في شيخوختهم، وتنظم العلاقات فيما بينهم". (ناصر، ١٩٩٦م، ص ٩٥، أ).

٢- **الدين:** ويمثل الدين عنصراً أساسياً من مصادر اكتساب القيم ذلك أنه يشكل "الوعاء الذي يجمع كل القيم، وتتبع منه المقومات الأساسية الأخرى للمجتمع، وتعد الأمية الدينية أخطر أنواع الأمية وأدعاها إلى تفكك المجتمع واضطراب نظامه وشيوع التسبب فيه، والبعد عن القيم، والخروج عن الالتزام". (نعيمية، ٢٠٠٢م، ص ١١٥). وبين (الغفار، ٢٠٠٨م، ص ٢٧) اهتمام الدين الإسلامي بغرس القيم لدى الإنسان حيث "اهتم الدين الإسلامي بأن يزرع القيم الإسلامية في الطفل منذ الصغر، فينقشها في جداره النفسي والروحي فلا تغادره إلا بمعاول يضعها الشخص ذاته".

٣- **وسائل الإعلام:** تعد وسائل الإعلام وسيلة للتوعية وتلقين القيم، بل إنها تشكل خطورة أكبر من المصادر السابقة، لما لها من تأثير بالغ وحاد على المعتقدات وتقاليدهم وقيم المجتمع". (لخضر، وحدة. ٢٠٠٦م، ص ٣٣). ولقد ربط (عبد الحميد، ٢٠١٣م، ص ٩٣) بين التعليم والإعلام حيث بيّن أن "التعليم والإعلام من الوظائف الأساسية للاتصال الإنساني منذ بدء الخليقة، وحتى التطورات المعاصرة في الفكر والتطبيق لهذه العمليات في المجتمعات المختلفة". تعد الإدارة بالقيم أهم عنصر فاعل يساعد على بقاء ونماء الجنس البشري، كما تعد القوة الدافعة له، فالإنسان كائن اجتماعي، يحتاج للتفاعل مع الآخرين في شتى مجالات الحياة، إذ إن

أ.د. محمود أبو دف، أ. شيماء أبو العمرين، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩  
القيم تحدد سلوك الفرد وتبرز دوره ضمن الجماعة، فتحدد معتقداته تجاه المواقف، وتبرز مدى تأثيره وتأثره بالآخرين. وقد أوضح. (عطوي، ٢٠١٤م، ص ١١٣) أن "القيم تحكم سلوك الفرد بالسلب أو الإيجاب وإن تناقضت قيم الإداري مع قيم العاملين قد تسبب تناقضاً شديداً بين الطرفين وتخلق هوة بينهم مما يؤدي إلى سوء التفاهم". فوظائف القيم تقتبس من الموروث الثقافي الذي يحدد طريق الأمم ويرسم معالم مستقبلها.

وبين (نومور، ٢٠٠٤م، ص ٩٩) وظائف القيم المتطورة بقوله: "إذا استطعنا أن نتعلم كيف نطور ونعتمد على الحب والحكمة الكامنين في كل واحد منا كأبناء لهذا الكون، فإننا ربما نتطور إلى ما وراء حالة الإنسان (كمخلوق بيولوجي) إلى حالة الإنسان المبدع، وبذلك نفتح الباب كبقاء نوعنا".

وعليه فإن وظائف الإدارة بالقيم تتجلى في تحكّمها في سلوك الفرد بالسلب أو الإيجاب، وتحدد طريق الأمم وترسم معالم مستقبلها، وتوفر أساساً قانونياً وأخلاقياً للسلوك الفردي في مختلف المواقف والظروف، وتطور الحب والحكمة الكامنين في كل واحد منا، وتفتح المجال للإنسان المبدع. القيم معيار الحضارة والتقدم والرقي؛ فمجتمع بلا قيم هو مجتمع ميت، بلا همة، يسير زحفاً في مؤخرة ركب الأمم، فالتفاعل الإنساني مع الكون يحتاج إلى تراكم قيم ومعرفي، يؤثر على سلوك الأفراد؛ فيحسنه ليصبح أكثر إنسانية. و"إذا كانت الحضارة لا تقوم إلا بالعلم والتقدم العلمي، وما لم يخضع التعليم للتوجيه الأخلاقي فإنه سيجلب مفاسدً وشروراً على الناس، وإذا كان العلماء يبنون الحضارة والمدنية فإن الفاسدين منهم يهدمونها". (أبو دف، ٢٠١٥م، ص ١١٤)؛ لذا تعد حاجات الإنسان للحضارة والتقدم من أكثر المحفزات المعنوية التي تزيد اللحمة بين الأفراد والجماعات، وتدفعهم نحو الرقي في أبعاد مختلفة، فمن خلال القيم يطور الفرد في مستوى التميز أو الوسم بالقيمة؛ فالقيم تراكم معرفي يمتد إلى عمق التاريخ؛ ليشمل الأفراد الطبيعيين والشخصيات المعنوية فيشكل "نظاماً قيمياً خاصاً يمتاز بالشمولية والثبات والاتزان، حيث يسهل التنبؤ في سلوكه في المواقف المختلفة، لأن هذا السلوك يكون محكوماً بذلك النظام القيمي". (الزغول، ٢٠١٢م، ص ٦٧).

**وهناك جملة من القيم الأساسية في الإدارة يمكن إجمالها في التالي:**

١- المشاركة: المشاركة صورة من صور النشاط الإنساني، وتتعدد أشكاله ومشاربه فنجده في العلاقات المجتمعية والاقتصادية وكذلك في التربية والتعليم.

## درجة ممارسة مديري مدارس...

وأكد (الخطيب، الخطيب، ٢٠٠٥م، ص ٢٨) على أن إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى "المشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، من هنا تصبح إدارة الجودة الشاملة هي الجسر الذي يساعد على العبور من مرحلة الظلام والتخلف إلى آفاق النور والتنمية والتطوير، حيث يمكن التصدي لكافة المشكلات التي تعيق التميز في الأداء، وصولاً إلى انعدام الأخطاء وإلى التحسين والتطوير". كما تعد المشاركة "حاجة حقيقية لإحداث التغيير فيقول: (الصيرفي، ٢٠٠٨م، ص ٦٧) "تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير".

٢- **العدالة:** أشار (حمادات، ٢٠٠٦م، ص ١٠٥) إلى أن قيمة العدل تعني "الإيمان بضرورة إحقاق الحق والبعد عن الظلم والجور في العمل. وتعرف كما يلي: معاملة جميع المتعاملين مع المدير والمعلمين معاملة عادلة وعلى قدم المساواة دون تحيز أو محاباة". "مما لا شك فيه أن العدل هو نظام لا يستقيم بدون حال الفرد، والعدل قسمان: عدل الإنسان مع نفسه فيكون بوقايتها من الوقوع في الموبقات والبعد عن المحرمات، بمعنى عدم الوقوع في الانحرافات والمسلكات اللاأخلاقية. وعدل الإنسان مع غيره ويتحقق بإعطاء كل ذي حق حقه". (باغي، ٢٠١٢م، ص ١٢٠). وذهب (فتحي، ٢٠٠٢م، ص ٢٤٢) إلى أن "المدير يجب أن يرى العدل من أوجب الواجبات وألزمها، فالجميع أمامه متساوون ولا بد من تنفيذ العدل فيهم بدرجة واحدة من أدنى فرد من رجاله إلى أكبرهم أهمية وأعلاها، وليس فيه موضع لمعاملة شخص ما معاملة مختلفة عن غيره، يقول - تعالى - لرسوله - صلى الله عليه وسلم - ﴿فَلِذَلِكَ فَادُعْ وَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَقُلْ آمَنْتُ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنْ كِتَابٍ وَأُمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمْ اللَّهُ رَبُّنَا رَبُّكُمْ لَنَا أَعْمَالُنَا وَلَكُمْ أَعْمَالُكُمْ لَا حُجَّةَ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ اللَّهُ يَجْمَعُ بَيْنَنَا وَإِلَيْهِ الْمَصِيرُ﴾ [الشورى: ١٥].

٣- **الإتقان:** الإتقان في اللغة من أتقن الشيء أحكمه وإتقانه إحكامه، فالإتقان الإحكام للأشياء". (ابن منظور، ٢٠٠٣م، ص ٧٣). والإتقان هو نتيجة الجهود المتراكمة التي تدار بذكاء لتقديم أجود الخدمات، والتي يعتمد عليها في مضمار التعليم كعلامة فارقة على تطور التربية والتعليم ورفي القطاع التعليمي، بهدف إنتاج جيل قادر على الضلوع بواجباته تجاه ذاته وتجاه المجتمع باقتدار. وذهب (المصري، ٢٠١٠م، ص ٩) إلى أن الإتقان "سمة الشرفاء والمؤمنين بالله والقادرين على الالتزام بالواجب وأداء العمل على أحسن وجه وبأدق التفصيلات وعدم الحيدة عن الحق، وإتقان

أ.د. محمود أبو دف، أ. شيماء أبو العمرين، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩  
العمل بأفضل النتائج الممكنة". يتضح مما تقدم أن الإتيان "مفهوم يتضمن أحكام الشيء وإحسانه  
وأداء العمل بمهارة". (أبو دف، ٢٠١٥م، ص ٩٨).

ويرتبط الإتيان بالإحسان كما تبين في قوله تعالى: ﴿وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدًا وَهِيَ تَمْرٌ مَرَّ  
السَّحَابِ صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ﴾ [النمل: ٨٨]. ونعني بالإحسان  
الوصول إلى أعلى درجات الإتيان، وهذا بدوره يسوقنا إلى أن "الإحسان هو استشعار المراقبة لله-  
عز وجل- في العبادة والعمل المترجم للإيمان. وإذا كان ذلك مطلوباً في عبادة الرب- سبحانه- فإنه  
مطلوب في العمل وشؤون الحياة. ولقد ربط النبي- صلى الله عليه وسلم- بين الإتيان والإحسان في  
قوله: "إن الله كتب الإحسان على كل شيء... الحديث" رواه الترمذي". (جامعة نايف العربية للعلوم  
الأمنية، ٢٠٠٨م، ص ٢٠٧).

الدراسات السابقة: اطلع الباحثان على العديد من الدراسات السابقة في مجال البحث، وقاما برصد  
مجموعة من الدراسات على النحو التالي:

١- دراسة الجعيثي (٢٠١٧م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة  
الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم" (قطاع غزة). هدفت الدراسة التعرف  
إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية  
لدى معلمهم، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي (التحليلي والارتباطي)، واستخدمت الباحثة الاستبانة  
كأداة للدراسة، بلغت عينة الدراسة (٤٥٠) معلماً ومعلمة، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية.  
وخلصت الباحثة لعدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية  
بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة (مرتفعة جداً) بوزن نسبي (٨٧.٥٨%)، ودرجة  
الممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة (مرتفعة جداً) كذلك بوزن نسبي (٩٠.٦٣%).

٢- دراسة ضحيك (٢٠١٦م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية  
بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية". هدفت الدراسة التعرف إلى درجة  
ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم، وعلاقتها باتخاذ القرارات  
التشاركية من وجهة نظر معلمهم، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة  
كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٤٠٠) معلماً ومعلمة، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية.

### درجة ممارسة مديري مدارس...

وخلصت الباحثة لعدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم جاءت بدرجة (مرتفعة) بوزن نسبي (٧٥.٤٠%)، ودرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التشاركية جاءت بدرجة (مرتفعة) كذلك بوزن نسبي (٧١.٨٠%).

٣- دراسة الرنتيسي (٢٠١٥م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقتهم الإنسانية". هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقتهم الإنسانية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، بلغت عينة الدراسة (٥٠٠) معلم ومعلمة، بواقع (١٠%) من أفراد مجتمع الدراسة، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية. وخلص الباحث إلى عدد من النتائج، أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلمهم بلغت (٣.٧١)، وبوزن نسبي (٧٤.٢٠%)، وهي درجة ممارسة كبيرة.

٤- دراسة الحشاش (٢٠١٤م) بعنوان: "درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها". هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة من (٢٨١) رئيس قسم ومشرف تربوي تم اختيارهم بصورة عشوائية. وخلص الباحث إلى عدد من النتائج، أهمها: أن درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة كانت كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٨) وبوزن نسبي بلغ (٧١.٦٠%).

٥- دراسة العاني (٢٠١٤م) بعنوان: "Core Values Matrix of the Philosophy of Basic Education in Oman (PBEO) " مصفوفة القيم الأساسية لفلسفة التعليم الأساسي في عُمان". هدفت الدراسة إلى تحليل القيم الأساسية الموجودة في فلسفة التعليم الأساسي في عمان، ولتحقيق هدف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، بلغت عينة الدراسة (٤٤٩) مديراً ونائب مدير ومشرفين تربويين ومعلمين للصف الأساسي، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية. وقد خلصت الباحثة إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن معظم مدراء المدارس والمشرفين التربويين ومعلمي المرحلة الأساسية مهتمون بتطبيق مصفوفة القيم

أ.د. محمود أبو دف، أ. شيماء أبو العمرين، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩  
الأساسية لفلسفة التعليم الأساسي في عمان، خاصة من أمضى منهم (١٠) سنوات فأكثر في مجال  
التعليم.

٦- دراسة الهندي (٢٠١٣م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة  
للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم". هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري  
المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، ودرجة تمكين معلمي  
المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم  
الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٩) معلماً ومعلمة. وخلص الباحث  
لعدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية  
كانت بدرجة مرتفعة ووزن نسبي (٨٣.٣٧%). بالإضافة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دالة  
إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، ودرجة  
تمكين معلمهم.

٧- دراسة الداية (٢٠١٢م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية  
بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين". هدفت الدراسة  
التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة  
التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي،  
واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة، والتي تم اختيارها بطريقة  
عشوائية طبقية من (٥٠٠) معلم ومعلمة، وخلص الباحث إلى عدد من النتائج، أهمها: أن  
درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية من  
وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة ووزن نسبي (٨١.٥٧%)، بالإضافة إلى وجود  
علاقة طردية قوية ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )، بين متوسطات  
تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية  
بمحافظة غزة، للعدالة التنظيمية ومتوسطات تقديرات الرضا الوظيفي لديهم من وجهة  
نظرهم.

درجة ممارسة مديري مدارس...

٨- دراسة طبيخ (٢٠٠٨م) بعنوان: "مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين". هدفت الدراسة التعرف إلى مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٢٣٥) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وخلص الباحث إلى عدد من النتائج، أهمها: أن هناك اتفاقاً على تحلي المديرين بأخلاقيات مهنة التعليم، وينسب كبيرة في جميع المجالات بنسب مختلفة، كما بينت الدراسة أن هناك تبايناً في ترتيب أخلاقيات المدير لمجالات الاستبانة ككل من وجهة نظر المعلمين؛ فقد حصل المجال (أخلاقيات المدير تجاه الطلبة) على نسبة (٨٤.٨٠%) وهي نسبة كبيرة.

٩- دراسة نيومان (٢٠٠٥م) بعنوان: "The Role of Values in Defining School Leadership" "دور القيم في تحديد القيادة المدرسية". هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور القيمي في توجيه قرارات وممارسات الإدارة المدرسية المثالية، وتم استخدام المنهج البنائي، وللوصول إلى أهداف الدراسة استخدم الباحث أداة المقابلات الشخصية والملاحظة، تم اختيار العينة بصورة قصدية، ولقد شملت العينة أربعة مدراء، بواقع ثلاث مديرات ومدير واحد، وقد خلص الباحث إلى عدة نتائج كان من، أهمها: أن القيم الرئيسية الممثلة بالرعاية والعدالة الاجتماعية والتميز هي التي توجه أعمال وممارسات المدراء الأربعة نحو السياسة المدرسية العامة وتشكل معايير لتوجيه القرارات المدرسية.

١٠- دراسة يريدول وآخرين (٢٠٠٥م) بعنوان: "Value Based Leadership and Management-Creation and Visibility: A Critical Analysis of Value Development in a Leading New UK University" "القيادة والإدارة المبنية على القيم البناء والرؤية: تحليل نقدي للتطور القيمي لقيادة جديدة للجامعات في المملكة المتحدة". هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة القيادة والإدارة المبنية على القيم، من خلال تحليل نقدي للتطور القيمي لقيادة جديدة للجامعات في المملكة المتحدة، وقد استخدم الباحثان المنهج النوعي، كما تم استخدام أداة المقابلة والملاحظة، حيث اشتملت عينة الدراسة على (٢٧) محاضراً جامعياً. وقد خلص الباحثان إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن القيادة والإدارة الفاعلة مطلب غالي الثمن، وعلى

أ.د. محمود أبو دف، أ. شيماء أبو العمرين، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩  
القادة التدريب على برامج قيادية، بحيث تكون معتمدة على القيم للوصول للتميز. كما أظهرت النتائج  
وعى الجامعات للتحديات التي تواجهها، من الناحية الداخلية والخارجية، وأهمية القيم في التغلب  
عليها.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال تفحص الدراسات السابقة تبين التالي:

- ١- تنوع تلك الدراسات في تناول ممارسة مديري المدارس الإدارة بالقيم تحت مسميات مختلفة فتارة يطلق عليه القيادة الأخلاقية، وتارة يطلق عليها أخلاقيات مهنة التعليم.
- ٢- أكدت جميع الدراسات على ضرورة ممارسة المديرين للإدارة بالقيم لما لها من دور فاعل في تطوير أدائهم وتحقيق مردود تعليمي جيد.
- ٣- أشارت الدراسات إلى أثر القيم الكبير في توجيه قرارات وممارسات الإدارة المدرسية.
- ٤- استخدم غالب الدراسات المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة يري دول وآخرون (٢٠٠٥) التي استخدمت المنهج النوعي، ودراسة نيومان الذي استخدم المنهج البنائي.
- ٥- أظهرت نتائج الدراسات أن ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم تراوحت بين كبيرة إلى كبيرة جداً.

#### الطريقة والإجراءات ونتائج الدراسة الميدانية "إجابة الأسئلة ومناقشتها":

تم جمع البيانات من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانة لدراسة بعض مفردات البحث وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، بالإضافة إلى مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

**منهج الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها". (الأغا والأستاذ، ٢٠٠٤م، ص ٨٣).

**مجتمع الدراسة:** تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة الجنوبية، والبالغ عددهم حسب السجلات الرسمية (٢٨٥٩) معلماً ومعلمةً، بواقع (١٥٧٥) في

درجة ممارسة مديري مدارس...

محافظة خانيونس و(١٢٨٤) في محافظة رفح، وكان عدد الإناث (١٧٤٨) ما نسبته ٦١% تقريباً من المجتمع الأصلي، وبلغ عدد الذكور (١١١١) ما يشكل حوالي ٣٩%.

جدول (١) توزيع المعلمين في المحافظات الجنوبية لقطاع غزة

المنطقة	أعداد المعلمين	الجنس	العدد	النسبة المئوية %
خانيونس	١٥٧٥	ذكر	٥٧١	٣٦.٢٥
		أنثى	١٠٠٤	٦٣.٧٤
رفح	١٢٨٤	ذكر	٥٤٠	٤٢.٠٥٦
		أنثى	٧٤٤	٥٧.٩٤
المجموع الكلي:	٢٨٥٩	ذكر	١١١١	٦١
		أنثى	١٧٤٨	٣٩

#### (وكالة الغوث الدولية، دائرة التربية والتعليم: ٢٠١٦)

**العينة الاستطلاعية:** تكونت العينة الاستطلاعية من (30) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وذلك ليتم تقنين أدوات الدراسة عليهم من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق المناسبة، ولم يتم احتسابهم ضمن عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها.

**العينة الفعلية للدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة، وقد بلغ عددها (٣٨٣) معلماً ومعلمة، أي ما يقارب (١٣.٣%)، وتعد هذه النسبة مقبولة لإجراء التحليل والإجراءات الإحصائية؛ بهدف الوصول إلى أفضل وأدق النتائج.

$$n = \frac{x^2 N p (1 - p)}{d^2 (N - 1) + x^2 p (1 - p)}$$

حيث n: حجم العينة المطلوب.

N: المجتمع الأصلي ويساوي ٢٨٥٩.

أ.د. محمود أبو دف، أ. شيماء أبو العمرين، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩

$\chi^2$ : قيمة مربع كاي ويساوي ٣٠.٨٤١.

$d^2$ : نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وأكبر قيمة له ٠.٠٠٥.

P: نسبة المجتمع وتساوي ٠.٠٥.

#### وصف الخصائص والبيانات الشخصية:

الجنس: يبين جدول (٢) أن ما نسبته (٣٤.٧%) من عينة الدراسة هم من جنس الذكور، وما نسبته (٦٥.٣%) هم من جنس الإناث.

#### جدول (٢) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	١٣٣	٣٤.٧
أنثى	٢٥٠	٦٥.٣
المجموع	٣٨٣	١٠٠.٠

المؤهل العلمي: تبين أن ما نسبته (٨٩.٦%) بدرجة البكالوريوس، وما نسبته (١٠.٤%) هم من الذين يحملون مؤهلاً علمياً عالياً (دراسات عليا).

#### جدول (٣) توزيع حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس	٣٤٣	٨٩.٦
دراسات عليا	٤٠	١٠.٤
المجموع	٣٥٠	١٠٠.٠

سنوات الخدمة: تبين أن ما نسبته (١٨.٣%) هم من الذين سنوات خدمتهم أقل من (5) سنوات، وما نسبته (٢٧.٢%) هم من الذين تتراوح سنوات خدمتهم من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات، وما نسبته (٥٤.٥%) هم من الذين تزيد سنوات خدمتهم عن (١٠) سنوات.

#### جدول (٤) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
--------------	-------	------------------

### درجة ممارسة مديري مدارس...

أقل من ٥ سنوات	٧٠	١٨.٣
من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	١٠٤	٢٧.٢
١٠ سنوات فأكثر	٢٠٩	٥٤.٥
المجموع	٣٥٠	١٠٠.٠

أداة الدراسة: استخدم الباحثان الاستبانة أداة للدراسة، وتعرف الاستبانة بأنها "أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا والأستاذ، ٢٠٠٤م، ص ١١٦).

وقام الباحثان بتقسيم أداة الدراسة إلى قسمين رئيسيين:

1. القسم الأول: البيانات الشخصية، وتتكون من (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).
2. القسم الثاني: استبانة قياس درجة ممارسة الإدارة بالقيم وتتكون من ثلاثة مجالات رئيسية، هي: المجال الأول: قيمة المشاركة، ويتكون من (١١) فقرة. والمجال الثاني: قيمة العدالة، ويتكون من (١٠) فقرات. والمجال الثالث: قيمة الإتقان، ويتكون من (١٣) فقرة.

ولقد تم بناء أداة الدراسة باتباع الخطوات التالية: الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بالدراسة وتحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الأداة وصياغة فقرات كل مجال ثم إعداد الأداة (الاستبانة)، والتي شملت على (٣٤) فقرة. وعرضت الأداة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال التربية، وتم إعطاء كل فقرة وزناً مدرجاً وفق سلم ليكرت خماسي: (مرتفعة جداً، ومرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً)، وأعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1).

صدق وثبات الاستبانة:

أولاً- صدق الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ عددها (30) فقرة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له.

جدول (٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
---	--------	----------------	-------------------

أ.د. محمود أبو دف، أ. شيماء أبو العمرين، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩

(.Sig)			
ممارسة قيمة المشاركة			
*0.000	0.725	إعداد الخطة المدرسية	1.
*0.000	٠.٦٨٥	تقييم الأداء المدرسي	2.
*0.010	0.681	إثراء المنهاج المدرسي	3.
*0.000	٠.٧٠٨	مهام إدارية نيابة عنه	4.
*0.037	0.383	التحضير للاحتفالات الدينية والوطنية	5.
*0.000	٠.٧٨٦	تشكيل المجالس المدرسية	6.
*0.000	0.627	الإعداد للدورات التدريبية	7.
*0.000	٠.٦٧١	التواصل مع المؤسسات المجتمعية	8.
*0.014	0.444	الزيارات الاجتماعية مع العاملين في المدرسة	9.
*0.000	٠.٦٥٩	علاج المشكلات الطلابية	١٠.
*0.000	0.822	التحضير لورش عمل وندوات	١١.
ممارسة قيمة العدالة			
*0.001	0.593	شرح مفهوم العدالة كقيمة إدارية	1.
*0.000	0.813	وضع القواعد والإجراءات التنظيمية العادلة	2.
*0.023	0.413	تعزيز المناخ الإداري العادل في المدرسة	3.
*0.000	0.819	المعاملة المتساوية بين المعلمين	4.
*0.000	0.644	العدالة في توزيع حصص الاحتياط بين المعلمين	5.
*0.000	0.815	البعد عن التحيز في اتخاذ القرارات	6.
*0.000	0.739	اطلاع المعلمين على معايير تقييم	7.

درجة ممارسة مديري مدارس...

		الأداء مسبقاً	
*0.000	0.746	تقييم المعلمين بشكل موضوعي	٨.
*0.000	0.641	منح أفضل تقدير لأداء للمعلمين حسب الكفاءة	٩.
*0.000	0.656	اطلاع المعلمين على نتائج تقييمهم	١٠
ممارسة قيمة الإتقان			
*0.000	0.780	توضيح مفهوم الإتقان للمعلمين كقيمة إدارية	١.
*0.004	0.511	توعية المعلمين بمعايير جودة الأداء	٢.
*0.000	0.712	المواظبة على المشاهدات الصفية للوقوف على مستوى أداء المعلمين	٣.
*0.000	0.739	تطوير برنامج للنمو المهني لدى المعلمين في ضوء احتياجات المعلمين	٤.
*0.000	0.899	متابعة الأعمال الكتابية للطلبة لتقييم مستوى أدائهم	٥.
*0.000	0.600	تزويد المعلمين بكل ما يلزم من وسائل تعليمية	٦.
*0.000	0.744	تفقد المبنى المدرسي بصورة دائمة للتأكد من صلاحيته	٧.
*0.000	0.617	مراجعة كراسات إعداد المعلمين بانتظام	٨.
*0.000	0.803	تشجيع الأداء المتميز لدى المعلمين	٩.
*0.000	0.715	الاجتهاد في تحسين الأداء المدرسي	١٠
*0.008	0.476	اطلاع المعلمين على المستجدات التربوية	١١

أ.د. محمود أبو دف، أ. شيماء أبو العمرين، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩

١٢	تعزيز جوانب القوة لدى المعلمين	0.798	*0.000
١٣	التركيز على معالجة نقاط الضعف في الأداء	0.883	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

**ثانياً- صدق الاتساق البنائي:** جدول (٦) يبين معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ككل.

**جدول (٦): معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.**

#	المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
١.	قيمة المشاركة	0.899	*0.000
٢.	قيمة العدالة	0.927	*0.000
٣.	قيمة الإتقان	0.936	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

**ثالثاً- ثبات فقرات الاستبانة:** أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة. (العساف، 1995م، ص 430). وقد أجرى الباحثان خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين، هما: معامل ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية.

**الإجابة عن السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلميه؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار One Sample T Test للعينة الواحدة؛ لبيان ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عن الدرجة المتوسطة (المحايدة)، وهي (٣) وفقاً للمقياس المستخدم، وقد تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي للمجالات وترتيبها تبعاً لذلك.

**جدول (٧) تحليل مجالات الاستبانة.**

#	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
---	--------	-----------------	-------------------	--------------	-------------------	--------------------------	---------

### درجة ممارسة مديري مدارس...

#	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	قيمة المشاركة	3.88	0.726	77.60	23.831	0.000	3
2.	قيمة العدالة	4.06	0.684	81.20	30.363	0.000	2
3.	قيمة الإتقان	4.29	0.577	85.80	43.896	0.000	1
	الدرجة الكلية للاستبانة	4.09	0.585	81.80	36.576	0.000	

\* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "382" تساوي 1.96 ±

اتضح من خلال الجدول (٧) أن جميع متوسطات المجالات المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (٨١.٨٠%)، مما يدل على أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة مرتفعة. ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- اهتمام الإدارة التعليمية في وكالة الغوث بتعزيز منظومة القيم لدى المديرين.
- إدراك المديرين لمفاهيم القيم في نجاح العملية التربوية ككل.
- إدراك المديرين لدور القيم، في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الهندي (٢٠١٣م) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، والتي جاءت مرتفعة وبوزن نسبي (٨٣.٣٧%)، ودراسة طبيخ (٢٠٠٨م) التي أشارت إلى أن التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، جاءت بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (٨٢.٤١%). وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الجعيثي (٢٠١٧م) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية، جاءت بدرجة مرتفعة جداً وبوزن نسبي (٨٧.٥٨%).

أما ترتيب المجالات حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالتالي:

1. تصدرت قيمة الإتقان المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٨٥.٨٠%) أي بدرجة تقدير مرتفعة جداً. ويعزو الباحثان ذلك إلى:

أ.د. محمود أبو دف، أ. شيماء أبو العمرين، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩

- ارتباط الإتقان بمعايير محددة- مسبقاً- من قبل وكالة الغوث؛ مما جعل ممارسة المديرين لهذه القيمة مرتفعة مقارنةً بنظيراتها.

- اعتقاد المديرين بأن الحرص على إتقان العمل يؤدي إلى منتج تعليمي جيد.
- يترتب على إتقان العمل من قبل المديرين الحصول على حوافز عديدة: (ترقيات، ومكافآت، وشكر).

٢. حصلت قيمة العدالة على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٨١.٢٠%) أي بدرجة تقدير مرتفعة. ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- تأكيد أدبيات العمل الإداري والمهني بوكالة الغوث على قيمة العدالة فيما يخص جوانب عديدة من العملية التعليمية: (رواتب، ومكافآت، وإجازات، وترقيات).
- اعتقاد المديرين بضرورة ممارسة العدالة كقيمة إنسانية تبعث على ارتياح العاملين، وتعزز لديهم الرضا الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الحشاش (٢٠١٤م) التي أشارت إلى أن درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، جاءت مرتفعة بوزن نسبي بلغ (٧١.٦٠%).

٣. حصلت قيمة المشاركة على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (٧٧.٦٠%) أي بدرجة تقدير مرتفعة. ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- إدراك المديرين لارتباط قيمة المشاركة مباشرةً بالعلاقات الإنسانية، والاتجاه الديمقراطي في الإدارة.
- اعتقاد المديرين بأن المشاركة توفر مناخاً مدرسياً محفزاً على العمل ومرسحاً لمبدأ الاحترام والتقدير لأصحاب الكفاءات.

- طبيعة العمل التربوي عمل تكاملي لا يمكن أن ينجح دون وجود حالة من التعاون المشترك ما يجعل حالة التشراك حالة طبيعية في البيئة المدرسية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الرنتيسي (٢٠١٥م) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية جاءت مرتفعة بوزن نسبي (٧٤.٢٠%)، ودراسة ضحيك (٢٠١٦م) التي أظهرت أن درجة مشاركة المعلمين بمحافظة غزة في اتخاذ القرار جاءت مرتفعة أيضاً بوزن نسبي (٧١.٨٠%).

تحليل فقرات الاستبانة:

\* المجال الأول: قيمة المشاركة: تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة وحساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي وترتيب الفقرات والنتائج مبينة في جدول (٨).

درجة ممارسة مديري مدارس...

جدول (٨): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
يشركني مدير المدرسة في الممارسات التالية:						
1.	إعداد الخطة المدرسية	4.08	81.60	19.899	0.000	٣
2.	تقييم الأداء المدرسي	3.95	79.00	16.618	0.000	٥
3.	إثراء المنهاج المدرسي	3.91	78.20	19.958	0.000	٦
4.	مهام إدارية نيابة عنه	3.25	65.00	4.456	0.000	١١
5.	التحضير للاحتفالات الدينية والوطنية	4.11	82.20	23.012	0.000	٢
6.	تشكيل المجالس المدرسية	3.89	77.80	15.389	0.000	٧
7.	الإعداد للدورات التدريبية	3.62	72.40	11.737	0.000	١٠
8.	التواصل مع المؤسسات المجتمعية	3.85	77.00	14.927	0.000	٨
9.	الزيارات الاجتماعية مع العاملين في المدرسة	4.31	86.20	29.002	0.000	١
10.	علاج المشكلات الطلابية	4.02	80.40	22.402	0.000	٤
11.	التحضير لورش عمل وندوات	3.74	74.80	14.837	0.000	٩

○ قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "382" تساوي  $\pm 1.96$  وتبين النتائج من خلال الجداول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

أ.د. محمود أبو دف، أ. شيماء أبو العمرين، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩

1. الفقرة رقم (9) التي نصت على "الزيارات الاجتماعية مع العاملين في المدرسة" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٦.٦٠%)، مما يدل على أن الفقرة حصلت على درجة موافقة (مرتفعة جداً) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- المشاركة في الزيارات الاجتماعية تعزز وتقوي أواصر التعاون والألفة.
- اعتقاد المديرين بأن الزيارات الاجتماعية مع العاملين في المدرسة تساعد على رفع نسبة التوافق النفسي والاجتماعي والمهني بينهم.

- اعتقاد المديرين بأن المشاركة في المناسبات الاجتماعية تعد من القيم الاجتماعية الأصيلة التي حث عليها الإسلام، وأكد على ممارستها بين أفراد المجتمع أياً كان موقعهم.

2. الفقرة رقم (5) التي نصت على "التحضير للاحتفالات الدينية والوطنية" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (82.20%)، مما يدل على أن الفقرة حصلت على درجة موافقة (مرتفعة) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- اعتقاد المديرين بأن إحياء الاحتفالات يعد واجباً دينياً ووطنياً.
- إدراك المديرين بأن إحياء الاحتفالات الدينية والوطنية يحقق هدفاً تربوياً منهجياً، يتمثل في غرس وتعزيز القيم التربوية لدى الطلبة.
- حرص المديرين على تعزيز الهوية الوطنية ورفع درجة الوعي الديني لدى الطلبة.
- اعتقاد المديرين بأن إشراك المعلمين في التحضير للاحتفالات الدينية والوطنية يكسبهم خبرات عملية ويعزز ثقتهم بأنفسهم.

وتبين النتائج من خلال الجداول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (4) التي نصت على "مهام إدارية نيابة عنه" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٦٥.٠٠%)، مما يدل على أن الفقرة حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- إجماع المديرين عن إشراك المعلمين في الأعمال الإدارية خوفاً من تدني أدائهم التعليمي.
- تدني مستوى إدراك المديرين لأهمية التفويض الإداري، وخوفهم من تبعيات أخطاء الآخرين.
- اعتقاد المديرين بأن تفويض الأعمال يوزع السلطة بينه وبين المفوض.

درجة ممارسة مديري مدارس...

2. الفقرة رقم (7) التي نصت على "الإعداد للدورات التدريبية" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن النسبي (٧٢.٤٠%)، مما يدل على أن الفقرة حصلت على درجة موافقة (مرتفعة) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- حرص المديرين على اطلاع المعلمين على آخر المستجدات التربوية ودفعهم نحو التطوير.
- قناعة المديرين بأن المعلمين هم الأقدر على معرفة الاحتياجات التدريبية الضرورية لهم.
- اعتقاد المديرين بأن الإعداد للدورات التدريبية على ظهور المعلمين بمظهر لائق أمام زملائهم، ويعزز ثقتهم بأنفسهم.
- اقتناع المديرين بأن الأعمال التحضيرية للدورات التدريبية تشجع المعلمين على المبادرة وتعزز روح الانتماء.

• المجال الثاني - قيمة العدالة: تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة وحساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي وترتيب الفقرات والنتائج مبينة في جدول (٩).

جدول (٩): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب ب
يقوم المدير بالممارسات التالية:						
1.	شرح مفهوم العدالة كقيمة إدارية	3.80	76.00	17.427	0.000	١٠
2.	وضع القواعد والإجراءات التنظيمية العادلة	3.93	78.60	21.851	0.000	٩
3.	تعزيز المناخ الإداري العادل في المدرسة	3.96	79.20	21.064	0.000	٨
4.	المعاملة المتساوية بين المعلمين	4.03	80.60	21.484	0.000	٧
5.	العدالة في توزيع حصص	4.20	84.00	24.030	0.000	٤

أ.د. محمود أبو دف، أ. شيماء أبو العمرين، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩

					الاحتياط بين المعلمين	
٦	0.000	21.916	80.80	4.04	البعد عن التحيز في اتخاذ القرارات	٠.6
١	0.000	25.946	85.00	4.25	اطلاع المعلمين على معايير تقييم الأداء مسبقاً	٠.7
٥	0.000	23.193	81.60	4.08	تقييم المعلمين بشكل موضوعي	٠.٨
٣	0.000	21.051	82.20	4.11	منح أفضل تقدير لأداء للمعلمين حسب الكفاءة	٠.٩
٢	0.000	23.450	84.40	4.22	اطلاع المعلمين على نتائج تقييمهم	٠.١٠

○ قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "382" تساوي  $\pm 1.96$

وتبين النتائج من خلال الجداول أن أعلى فترتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (7) التي نصت على "اطلاع المعلمين على معايير تقييم الأداء مسبقاً" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (٨٥.٠٠%)، مما يدل على أن الفقرة حصلت على درجة موافقة (مرتفعة جداً) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحثان ذلك إلى:

■ إدراك المديرين لأهمية اطلاع المعلمين على معايير تقييم الأداء مسبقاً، بحيث تصبح عملية التقييم معلنة وعادلة.

■ اعتقاد المديرين بأن اطلاع المعلمين على معايير تقييم الأداء يعزز ثقافة المساءلة الواعية لديهم، ويطور من أدائهم المهني.

■ إدراك المديرين بأن اطلاع المعلمين على معايير تقييم الأداء مسبقاً يحفز العاملين على تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الحشاش (٢٠١٤م) التي بينت أن درجة تحقق الشفافية الإدارية

لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، جاءت مرتفعة بوزن نسبي (٧١.٦٠%).

درجة ممارسة مديري مدارس...

2. الفقرة رقم (10) التي نصت على "اطلاع المعلمين على نتائج تقييمهم" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (84.40%)، مما يدل على أن الفقرة حصلت على درجة موافقة (مرتفعة جداً) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحثان ذلك إلى:

■ اعتقاد المديرين بأن ثقافة إدارة الأداء تفرض مناقشة المعلمين بصورة موضوعية وواعية، ما يؤدي إلى تجنب الأخطاء لاحقاً.

■ اقتناع المديرين بأن اطلاع المعلمين على نتائج تقييمهم دليل على عدالة التقييم ومعيارية النتائج، بما يترك أثراً طيباً على نفوسهم.

■ يسهم اطلاع المعلمين على نتائج تقييمهم في ترسيخ التقويم الذاتي لأدائهم.

وتبين النتائج من خلال الجداول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على "شرح مفهوم العدالة كقيمة إدارية" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (76.00%)، مما يدل على أن الفقرة حصلت على درجة موافقة (مرتفعة) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحثان ذلك إلى:

■ شرح مفهوم العدالة كقيمة إدارية يساعد المديرين على إدارة الموقف التعليمي ضمن بيئة واعية ومنتمة لقضية إدارية مفهومة.

■ اعتقاد المديرين بأن شرح مفهوم العدالة كقيمة إدارية يؤدي إلى تذليل العقبات وتخفيف المشكلات.

2. الفقرة رقم (2) التي نصت على "وضع القواعد والإجراءات التنظيمية العادلة" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (78.60%)، مما يدل على أن الفقرة حصلت على درجة موافقة (مرتفعة) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحثان ذلك إلى:

■ حرص وكالة الغوث على إرساء القواعد والإجراءات التنظيمية العادلة الموحدة التي ترمي إلى إيجاد منظومة محددة وواضحة للعاملين.

■ قناعة المديرين بأن وجود قواعد وإجراءات عادلة يخفف من حدة المناكفات الإدارية، وتوجد حالة من الشفافية في التعامل الإداري.

■ وجود مرجعية منظّمة ومعلنة- مسبقاً- تكون الفيصل حال وجود اختلافات في الرأي؛ مما يعزز الأمن الوظيفي ويوفر بيئة مهنية حافزة على العمل.

أ.د. محمود أبو دف، أ. شيماء أبو العمرين، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩  
وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة الداية (٢٠١٢م) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (٨١.٥٧%).  
المجال الثالث: قيمة الإتقان: تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة وحساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي وترتيب الفقرات والنتائج مبينة في جدول (١٠).

جدول (١٠): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
يقوم المدير بالممارسات التالية:						
١.	توضيح مفهوم الإتقان للمعلمين كقيمة إدارية	4.25	85.00	35.814	٠.٠٠٠٠	٨
٢.	توعية المعلمين بمعايير جودة الأداء	4.23	84.60	36.515	٠.٠٠٠٠	١٠
٣.	المواظبة على المشاهدات الصفية للوقوف على مستوى أداء المعلمين	4.35	87.00	33.434	٠.٠٠٠٠	٤
٤.	تطوير برنامج للنمو المهني لدى المعلمين في ضوء احتياجات المعلمين	4.25	85.00	30.348	٠.٠٠٠٠	٩
٥.	متابعة الأعمال الكتابية للطلبة لتقييم مستوى أدائهم	4.19	83.80	26.723	٠.٠٠٠٠	١٢
٦.	تزويد المعلمين بكل ما يلزم من وسائل تعليمية	4.04	80.80	22.275	٠.٠٠٠٠	١٣
٧.	تفقد المبنى المدرسي بصورة	4.40	88.00	36.382	٠.٠٠٠٠	٢

درجة ممارسة مديري مدارس... دائمة للتأكد من صلاحيته

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
٨.	مراجعة كراسات إعداد المعلمين بانتظام.	4.61	92.20	54.833	٠.٠٠٠٠	١
٩.	تشجيع الأداء المتميز لدى المعلمين	4.29	85.80	28.220	٠.٠٠٠٠	٧
١٠.	الاجتهاد في تحسين الأداء المدرسي	4.39	87.80	34.033	٠.٠٠٠٠	٣
١١.	اطلاع المعلمين على المستجدات التربوية	4.31	86.20	30.358	٠.٠٠٠٠	٥
١٢.	تعزيز جوانب القوة لدى المعلمين	4.31	86.20	29.541	٠.٠٠٠٠	٦
١٣.	التركيز على معالجة نقاط الضعف في الأداء	4.23	84.60	30.096	٠.٠٠٠٠	١١

○ قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "382" تساوي  $\pm 1.96$  وتبين النتائج من خلال الجداول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال، كانتا:

1. الفقرة رقم (8) التي نصت على "مراجعة كراسات إعداد المعلمين بانتظام" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (92.20%)، مما يدل على أن الفقرة حصلت على درجة موافقة (مرتفعة جداً) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحثان ذلك إلى:

■ اهتمام المديرين بتنظيم العملية التعليمية بصورة دورية، من خلال التأكد بأن الحصص الدراسية تسير على أكمل وجه.

أ.د. محمود أبو دف، أ. شيماء أبو العمرين، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩

- وجود توجهات جديدة في وكالة الغوث نحو تلبية احتياجات جميع الفئات ومراعاة الفروقات الفردية بين الطلبة، ما يوجب على المعلم تخصيص نشاط لكل فئة من الفئات يضمن دمج جميع الطلبة ضمن سياسة تعليمية موحدة، وهذا يتطلب مراجعة ومتابعة حثيثة من قبل المديرين.
- اعتقاد المديرين بضرورة ممارسة نوع من الرقابة الداخلية المستمرة التي تؤدي إلى تجويد العمل ورفع مستوى الإنتاجية.

2. الفقرة رقم (7) التي نصت على: "تفقد المبني المدرسي بصورة دائمة للتأكد من صلاحيته"، قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (٨٨%)، مما يدل على أن الفقرة حصلت على درجة موافقة (مرتفعة جداً) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- اعتقاد المديرين أن من واجباتهم الإدارية التي يتوجب عليهم القيام بها بصورة مستمرة، ومن ثم الحصول على تغذية راجعة عن حالتها لتقديمها إلى الجهات المسؤولة.
- قناعة المديرين بأهمية توفر بيئة تعليمية جذابة وآمنة وصالحة؛ لذا يعمدون على تفقدها بصورة دورية.

- إدراك المديرين لأهمية التأكد من توافر متطلبات الأمن والسلامة لمرافق المدرسة المختلفة.
- اعتقاد المديرين بأن التفقد الدائم لمبنى المدرسة يجعل عملية الصيانة أيسر وأقل تكلفة.

وتبين النتائج من خلال الجداول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (6) التي نصت على: "تزويد المعلمين بكل ما يلزم من وسائل تعليمية"، قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (80.80%)، مما يدل على أن الفقرة حصلت على درجة موافقة (مرتفعة) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- اعتقاد المديرين بأن توفير الوسائل التعليمية يعزز العملية التعليمية، ويحقق الأهداف المنشودة من الدرس.

- قناعة المديرين بأن تزويد المعلمين بكل ما يلزم من وسائل تعليمية يوفر الوقت والجهد عليهم.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة ضحيك (٢٠١٦م) التي بينت أن درجة اهتمام المديرين بتوفير الاحتياجات من الأجهزة والوسائل التعليمية اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج جاءت مرتفعة بوزن نسبي (٦٩.٢٠%).

درجة ممارسة مديري مدارس...

2. الفقرة رقم (5) التي نصت على: "متابعة الأعمال الكتابية للطلبة لتقييم مستوى أدائهم"، قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن النسبي (83.80%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (مرتفعة) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- كون متابعة المديرين لأعمال الطلبة الكتابية تقدم تغذية راجعة لهم حول الأنشطة التي يمارسها المعلمون خلال الحصة والمستوى التحصيلي للطلبة.
- قناعة المديرين بأن الأعمال الكتابية للطلبة، تعطي مؤشرات حقيقية حول نقاط الضعف ونقاط القوة المشتركة، ما يفعل الخطط العلاجية والتطويرية بصورة منظمة.
- اعتقاد المديرين بأن متابعة الأعمال الكتابية للطلبة توفر قاعدة بيانات حول تطور ضعيفي التحصيل والموهوبين، وذلك لمقارنة أدائهم بصورة دورية.

**الإجابة عن السؤال الثاني:**

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم، تُعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟  
وللإجابة عن هذا الفرض تحقق الباحثان من ثلاث فرضيات، وهي كما يلي:

**الفرض الأول من فروض الدراسة، والذي ينص على:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم، تُعزى إلى متغير الجنس. وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار t للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم تُعزى إلى متغير الجنس.

**جدول (١١): نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم تُعزى إلى متغير الجنس**

أ.د. محمود أبو دف، أ. شيماء أبو العمرين، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩

الإدارة بالقيم	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الإحصائية
قيمة المشاركة	ذكر	133	3.77	0.865	٢.٣٢٢	٠.٠٢١	دال إحصائياً
	أنثى	250	3.95	0.633			
قيمة العدالة	ذكر	133	3.89	0.778	٣.٦٠٤	٠.٠٠٠	دال إحصائياً
	أنثى	250	4.15	0.611			
قيمة الإلتقان	ذكر	133	4.09	0.690	٥.١٧٤	٠.٠٠٠	دال إحصائياً
	أنثى	250	4.40	0.474			
الدرجة الكلية للاستبانة	ذكر	133	3.93	0.719	٤.١٢١	٠.٠٠٠	دال إحصائياً
	أنثى	250	4.18	0.478			

○ قيمة T الجدولية عند درجة حرية "381" ومستوى دلالة 0.05 تساوي  $\pm 1.96$  تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة t المحسوبة تساوي (٤.١٢١)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)؛ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم، تُعزى إلى متغير الجنس، وكذلك في جميع المجالات. وتبين من خلال المتوسطات الحسابية أن الفروق كانت لصالح الإناث. ويعزو الباحثان ذلك للأسباب التالية:

- الإناث بطبيعتهن أكثر حساسيةً وتفهماً لموضوع القيم؛ لما فيها من بعد إنساني وعاطفي، وبالتالي جاءت تقديراتهن أعلى من تقديرات الذكور.
- حاجة الإناث إلى مزيدٍ من التلطف والرفق في التعامل، يمكن إشباعها بصورة أكبر من خلال ممارسة الإدارة بالقيم من قبل المديرين، والتي جاءت بدرجة عالية.
- وتختلف هذه النتيجة مع دراسة ضحيك (٢٠١٦م)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة

### درجة ممارسة مديري مدارس... .

ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم، تُعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور.

الفرض الثاني من فروض الدراسة، والذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم، تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار t للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم، تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول (١٢).

جدول (١٢): نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية

#### بمحافظة غزة للإدارة بالقيم تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

الإدارة بالقيم	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الإحصائية
قيمة المشاركة	بكالوريوس	343	3.92	0.690	٢.٧٠٢	٠.٠٠٠٧	دال إحصائياً
	دراسات عليا	40	3.59	0.949			
قيمة العدالة	بكالوريوس	343	4.09	0.692	٢.٢٢٧	٠.٠٠٢٧	دال إحصائياً
	دراسات عليا	40	3.84	0.575			
قيمة الإتقان	بكالوريوس	343	4.30	0.594	٠.٦٠٣	٠.٠٥٤٧	غير دال إحصائياً
	دراسات عليا	40	4.24	0.407			
الدرجة الكلية للاستبانة	بكالوريوس	343	4.11	0.583	٢.٠٧٥	٠.٠٠٣٩	دال إحصائياً
	دراسات عليا	40	3.91	0.580			

○ قيمة T الجدولية عند درجة حرية "381" ومستوى دلالة 0.05 تساوي  $\pm 1.96$

تبين من الجداول أن القيمة الاحتمالية (.Sig) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.039) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة t المحسوبة تساوي (٢.٠٧٥)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية

أ.د. محمود أبو دف، أ. شيماء أبو العمرين، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩ والتي تساوي (1.96)؛ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم، تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وكذلك في جميع المجالات. وللتعرف على الفروق لصالح من تكون تبين من خلال المتوسطات الحسابية أنها لصالح المعلمين من حملة درجة البكالوريوس. ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن: المعلمين من حملة الدرجات العليا (ماجستير أو دكتوراه) لديهم اطلاع كبير والمأم واسع بالمعايير المتعلقة بممارسة الإدارة بالقيم؛ ولذا جاءت تقييماتهم لممارسة المديرين أقل من المعلمين حملة البكالوريوس؛ فتقييم المعلمين ذوي الدرجات العليا كان في ضوء توقعات أعلى من توقعات حملة البكالوريوس.

وتختلف النتيجة مع دراسة ضحيك (٢٠١٦م) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للقيم الإدارية، تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

**الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي ينص على:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم، تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة. وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي؛ لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم، تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، والنتائج مبينة في جدول (١٣).

**جدول (١٣): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة**

الإدارة بالقيم	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار (f)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الإحصائية
قيمة المشاركة	بين المجموعات	1.838	2	.919	1.749	0.175	غير دال

درجة ممارسة مديري مدارس...

إحصائياً			.525	380	199.664	داخل المجموعات	
				382	201.502	المجموع	
دال إحصائياً	0.010	4.638	2.132	2	4.264	بين المجموعات	قيمة العدالة
			.460	380	174.679	داخل المجموعات	
				382	178.943	المجموع	
دال إحصائياً	0.000	12.521	3.933	2	7.866	بين المجموعات	قيمة الإتقان
			.314	380	119.357	داخل المجموعات	
				382	127.223	المجموع	
دال إحصائياً	0.006	5.145	1.723	2	3.447	بين المجموعات	الدرجة الكلية للاستبانة
			.335	380	127.295	داخل المجموعات	
				382	130.742	المجموع	

○ قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 380" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.02

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.006)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة f المحسوبة تساوي (5.145)، وهي أكبر من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.02)؛ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم، تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، وكذلك في باقي المجالات باستثناء مجال قيمة المشاركة، فقد كانت القيمة الاحتمالية (Sig) له أكبر من مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يشير على عدم وجود فروق في تقدير ممارسة قيمة المشاركة من قبل مديري المدارس بناء على متغير سنوات الخدمة. وللتعرف على الفروق لصالح من تكون، تم استخدام اختبار Scheffe للمقارنات المتعددة كانت النتائج حسب جدول (١٤).

جدول (١٤): نتائج اختبار Scheffe للمقارنات المتعددة

المجال	سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	من ٥_أقل من ١٠ سنوات

		أقل من ٥ سنوات	قيمة العدالة
	-0.14684	من ٥_أقل من ١٠ سنوات	
-0.1291	- 0.27594*	١٠ سنوات فأكثر	
		أقل من ٥ سنوات	قيمة الإلتقان
	- 0.35237*	من ٥_أقل من ١٠ سنوات	
-0.02595	- 0.37832*	١٠ سنوات فأكثر	
		أقل من ٥ سنوات	الدرجة الكلية للاستبانة
	- 0.24119*	من ٥_أقل من ١٠ سنوات	
-0.00625	- 0.24745*	١٠ سنوات فأكثر	

\* الفروق دالة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . ومن خلال نتائج اختبار Scheffe تبين التالي:  
 بالنسبة لمجال قيمة العدالة: عدم وجود فروق بين كل من الذين تقل خدمتهم عن (٥) سنوات والذين سنوات خدمتهم من (٥- أقل من ١٠ سنوات)، بينما تبين وجود فروق بين الذين سنوات خدمتهم أقل من (٥) سنوات، والذين سنوات خدمتهم (١٠) سنوات فأكثر، ولصالح الذين سنوات خدمتهم (١٠) سنوات فأكثر، بينما تبين عدم وجود فروق بين الذين سنوات خدمتهم من (٥- أقل من ١٠ سنوات)، والذين سنوات خدمتهم (١٠) سنوات فأكثر.  
 بالنسبة لمجال قيمة الإلتقان: وجود فروق بين كل من الذين تقل خدمتهم عن (٥) سنوات، والذين سنوات خدمتهم من (٥- أقل من ١٠ سنوات)، لصالح الذين سنوات خدمتهم من (٥- أقل من ١٠ سنوات)، بينما تبين وجود فروق بين الذين سنوات خدمتهم أقل من (٥) سنوات، والذين سنوات خدمتهم (١٠) سنوات فأكثر، لصالح الذين سنوات خدمتهم (١٠) سنوات فأكثر، بينما تبين عدم

### درجة ممارسة مديري مدارس...

وجود فروق بين الذين سنوات خدمتهم من (٥- أقل من ١٠ سنوات)، والذين سنوات خدمتهم (١٠) سنوات فأكثر.

بالنسبة للدرجة الكلية للاستبانة: وجود فروق بين كل من الذين سنوات خدمتهم أقل من (٥) سنوات، والذين سنوات خدمتهم من (٥- أقل من ١٠ سنوات)، لصالح الذين سنوات خدمتهم من (٥- أقل من ١٠ سنوات)، بينما تبين وجود فروق بين سنوات خدمتهم أقل من (٥) سنوات والذين سنوات خدمتهم (١٠) سنوات فأكثر لصالح الذين سنوات خدمتهم (١٠) سنوات فأكثر، بينما تبين عدم وجود فروق بين الذين سنوات خدمتهم من (٥- أقل من ١٠ سنوات)، والذين سنوات خدمتهم (١٠) سنوات فأكثر. ويمكن إرجاع ذلك إلى أن:

المعلمين الذين قضاوا في خدمة التدريس (٥) سنوات فما فوق أصبحوا أكثر تفهماً واستشعاراً لأهمية الإدارة بالقيم؛ لما رأوا من آثارها الطيبة، وبالتالي جاءت تقديراتهم أعلى من المعلمين الذين خدمتهم أقل من (٥) سنوات. ويعزو الباحثان عدم وجود فروق بين الذين سنوات خدمتهم من (٥- أقل من ١٠ سنوات)، والذين سنوات خدمتهم (١٠) سنوات فأكثر، إلى أن سنوات الخدمة من (٥- أقل من ١٠ سنوات) لدى المعلمين، تعد فترة كافية تمكنهم من الحكم على درجة ممارسة المديرين للإدارة بالقيم وتقديرها بسهولة، وبالتالي ما بعد الـ (١٠) سنوات في الغالب لن تزيد في تقديراتهم ولن تحدث تغييراً ملحوظاً في درجة التقدير.

وتتفق تلك النتيجة مع دراسة ضحيك (٢٠١٦م)، حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للقيم الإدارية، تعزى إلى متغير سنوات الخدمة لصالح الذين سنوات خدمتهم أكثر من (١٠) سنوات.

### توصيات الدراسة:

#### في ضوء نتائج الدراسة الميدانية، يوصي الباحثان بما يلي:

- الأخذ بمعايير ممارسة الإدارة بالقيم كأحد المعايير الأساسية؛ لتقييم المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة من قبل دائرة التوظيف في وكالة الغوث.
- العمل على استحداث ميثاق قيمى يبين أخلاقيات المهنة، ويحتوي على إجراءات للعاملين في مضمار التعليم.
- إلحاق المعلمين والمديرين بدورات تدريبية متعلقة بممارسة الإدارة بالقيم.

- أ.د. محمود أبو دف، أ. شيماء أبو العمرين، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩
- عقد ورش عمل تجمع المشرفين على التعليم في وكالة الغوث والمديرين لمناقشة موضوع الإدارة بالقيم، من حيث الواقع وتحديد العقبات التي تقف في طريقه، ومن ثم اقتراح وسائل علاج.
  - العمل على استحداث نظام إلكتروني لتقييم المديرين، وفقاً لممارستهم للإدارة من وجهة نظر معلمهم.
  - عقد مؤتمر علمي لتقييم ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم واقتراح آليات لتطويرها.

#### مقترحات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها، يقترح الباحثان إجراء الدراسات التالية:
- درجة ممارسة إدارة وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم كأحد معايير توظيف المديرين وسبل تطويرها.
  - درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمهم.
  - درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة الأبوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين.
  - درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بتقدير الذات للمعلمين من وجهة نظرهم.

#### المصادر والمراجع:

القرآن الكريم: تنزيل العزيز الرحيم.

أولاً: المراجع العربية:

- ابن منظور، جمال الدين. (٢٠٠٣م). *لسان العرب*. ج ٣. مصر: دار الحرية للنشر والتوزيع.
- أبو دف، محمود. (٢٠١٥م). *دراسات في الفكر التربوي الإسلامي*. غزة: مكتبة منصور للطباعة والنشر والتوزيع.

أبو عيطة، عبدالله. (٢٠١٣م). *معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة في محافظات غزة وسبل معالجة*. (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.

- درجة ممارسة مديري مدارس...  
أحمد، أحمد. والعريشي، جبريل. ورشاد، وفاء. وعلي، عيد. (٢٠١٣م). *التربية الأسرية ومؤسسات التنشئة الاجتماعية*. ط١. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أغا، إحسان وأبو دف، محمود. (١٩٩٦م). *نحو منظومة قيمية في التربية الفلسطينية*، ورقة عمل مقدمة إلى كلية التربية. الجامعة الإسلامية، غزة.
- الأغا، إحسان والأستاذ، محمود. (٢٠٠٤م). *تصميم البحث التربوي*، ط٢. غزة، فلسطين.  
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. (٢٠٠٨م). ط١. *الجودة النوعية لبرامج الإعلام الأمني العربي*. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- جعافرة، عبد السلام. (٢٠١٣م). *التربية والتعليم بين الماضي والحاضر*. الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- الجبيني، ختام. (٢٠١٧م). *درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم*. (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- حشاش، خالد. (٢٠١٤م). *درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها*. (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- حمادات، محمد. (٢٠٠٦م). *قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس*. ط١. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخزاعلة، محمد وآخرون. (٢٠١١م). *مبادئ في علم التربية*. ط١. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الخطيب، أحمد والخطيب، رداح. (٢٠٠٥م). *إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية*. ط١. إربد: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ودار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.

أ.د. محمود أبو دف، أ. شيماء أبو العمرين، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩  
خوارجا، عبد الفتاح (٢٠٠٩م). *تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية*. عمان: دار الثقافة  
للنشر والتوزيع.

خويص، عايدة. (٢٠٠١م). *العلاقة بين مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية  
وتقديرهم لذواتهم في مدارس القدس*. (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.

الداية، سناء. (٢٠١٢م). *درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة  
التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين*. (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.

الرنيتسي، محمد. (٢٠١٥م). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة  
التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقتهم الإنسانية*. (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.  
الزغول، عماد. (٢٠١٢م). *مبادئ علم النفس التربوي*. ط٤. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع  
والطباعة.

شحيمة، محمد. (١٩٩٤م). *دور علم النفس في الحياة المدرسية*. ط١. بيروت: دار الفكر اللبناني.

شواهين، خير. وبدندي، شهرزاد. (٢٠٠٩م). *تنمية مهارات التفكير للأطفال (تطبيقات عملية)*.  
عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الصيرفي، محمد. (٢٠٠٨م). *إدارة التغيير*. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.  
ضحيك، نعمة. (٢٠١٦م). *درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة  
للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة  
الإسلامية، غزة.

أبو طبيخ، هشام. (٢٠٠٨م). *مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم  
في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

- درجة ممارسة مديري مدارس...  
العاجز، فؤاد والعمرى، عطية (١٩٩٩م). *القيم وطرق تعلمها وتعليمها*، بحث مقدم إلى مؤتمر كلية التربية والفنون، الأردن: جامعة اليرموك.
- عبد الحميد، محمد. (٢٠١٣م). *البحث العلمي في تكنولوجيا التعليم*. القاهرة: عالم الكتب.
- عبد الوهاب، علي. (٢٠٠٠م). *استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز*. مصر، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- عبوي، زيد. (٢٠٠٧م). *المعلم المدرسي الناجح (الإدارة المدرسي بين النظرية والتطبيق)*. ط١، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، دار أجنادين للنشر والتوزيع.
- عتيبي، مشاعل (٢٠٠٩م ١-٤ نوفمبر). *الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات*. ورقة عمل إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، السعودية: جامعة أم القرى.
- عطوي، جودت. (٢٠١٤م). *الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*. ط٨، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عطية، محسن، والهاشمي، عبد الرحمن. (٢٠٠٨م). *التربية العملية وتطبيقاتها في إعداد معلم المستقبل*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عليوة، السيد. (٢٠٠٥م). *تنمية المهارات القيادية والإدارية والسلوكية*. ط١. القاهرة: دار الأمين.
- العناني، حنان. (٢٠٠٠م). ط١. *الطفل والأسرة والمجتمع*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عياد، أسامة. (٢٠١٠م). *درجة الانتماء لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي*. (رسالة ماجستير) الجامعة الإسلامية، غزة.

أ.د. محمود أبو دف، أ. شيماء أبو العمرين، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩  
الغفار، كارم. (٢٠٠٨م). *كيف نربي أطفالنا على هدى النبي صلى الله عليه وسلم*. الجيزة: دار  
الفاروق للاستثمارات الثقافية.

فقيه، أروى. (١٤٣٠هـ). *القيم*، بحث مقدم إلى كلية الشريعة، جامعة الإمام محمد بن سعود  
الإسلامية، المملكة العربية السعودية.  
قمحية، جهاد. (٢٠٠٣م). *البناء القيمي لدى طلبة الجامعات الفلسطينية*. (رسالة ماجستير).  
جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

لخضر، مرغاد وحدة، رايس. (٢٠٠٦م). *الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال*.  
ط١. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

مركز الإعلام العربي. (٢٠١١م). *الإدارة بالأخلاق أهم الأفكار في أقوى خمسة كتب إدارية*. ط١.  
الجيزة: مركز الإعلام العربي.

المصري، أحمد. (٢٠١٠م). *الجودة الشاملة مخرج الكفاية الإنتاجية*. الإسكندرية: مؤسسة شباب  
الجامعة.

مونس، جمال. (٢٠١٥م). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للضبط  
المدرسي وعلاقته بمستوى الضبط الصفّي*. (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.  
ناصر، إبراهيم. (١٩٩٦م). *مقدمة في التربية*. ط٨. عمان: دار عمار.

نعيمة، محمد. (٢٠٠٢م). *التنشئة الاجتماعية وسمات الشخصية*. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية.

نومورا، يوشيكو. (٢٠٠٤م). *التعليم التكاملي المستمر كصانع للمستقبل مبادئ نومورا في التعليم  
التكاملي المستمر*، (ترجمة اليونسكو). القاهرة: دار الفكر الإسلامي بالقاهرة. (العمل الأصلي نشر  
في عام ١٩٩٦م).

درجة ممارسة مديري مدارس...  
الهندي، محمد. (٢٠١٣م). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم* (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.  
وزارة التخطيط والتعاون الدولي. (٢٠٠٧م). غزة، فلسطين.  
وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (٢٠٠٧م). *القيادة وانعكاساتها على القائد التربوي، دورة مدراء المدارس*. غزة: وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.  
ياغي، محمد. (٢٠١٢م). *الأخلاقيات في الإدارة*. ط١. عمان: دار الأوتل للنشر.  
يوسف، عبد القادر. (١٩٨٩م). *تعليم الفلسطينيين ماضياً وحاضراً ومستقبلاً*. ط١. عمان: دار الجليل للنشر.

Ani, W.(2014) Core Values Matrix of the Philosophy of Basic Education in Oman (PBEO).Athens Journal of Education, 1(2), 167-181.  
Newman, M. (2005). The Role of Values in Defining School Leadership. Education Research and Perspectives, 32(2), 57-79.  
Treadwell, P., P. Ackroyd & A. O'Reilly (2005). Value Based Leadership and Management-Creation and Visibility: A Critical Analysis of Value Development in a Leading New UK University. University of Wales Institute, Cardiff, Wales, UK.