

The Degree of Practice Secondary Schools Principals in Deir Alla in Jordan The Managing by Values from the Perspectives of Teachers

Shereen Jamal Daas

Ministry of Education || Jordan

Abstract: The current study aimed to identifying the degree of practice secondary schools principals in Deir Alla of Jordan the managing by values from the perspectives of teachers. The population of the study included all (305) teachers. The study sample consisted of 145 teacher, And 48% of the secondary school study population in Deir Alla District for the academic year 2019/2020 who were selected using the simple random method. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive survey method and developed the study instrument, which was a questionnaire consisting of (41) items in five dimensions. The results revealed that of practicing managing by values by high schools principals was high, with a mean score of (4.15). The results showed statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the mean scores of respondents for the dimension of "justice values" according to the gender variable, and in favor of females. There were not any statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the mean scores of the responses in the dimensions of (Experience, Specialization, Academic Qualification). In light of the study results, the researcher recommended identifying a set of basic organizational values and special to schools within the Ministry of Education, and circulating them in the field. The study recommended defining the most important areas and practices of these values through periodic publications issued by the Ministry that include the vision and mission based on values.

Keywords: Practicing Degree, Management by Values, Secondary Schools. Teachers' point of view, Deir Alla District, Jordan.

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ديرعلا بالأردن للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين

شيرين جمال دعاس

وزارة التربية والتعليم || الأردن

المستخلص: هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ديرعلا بالأردن للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين وأثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص) في وجهات نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تكونت من (41) فقرة موزعة على خمسة مجالات وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (145) معلماً ومعلمة. وبنسبة 48% من مجتمع الدراسة بالمدارس الثانوية في لواء ديرعلا للعام الدراسي 2020/2019. وبعد تحليل البيانات إحصائياً كشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ديرعلا للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين حصلت على متوسط كلي (4.15 من 5) أي بدرجة (مرتفعة)، وعلى مستوى المجالات الخمسة للقيم حصل مجال "القيم القيادية" على أعلى متوسط (4.19)، ثم مجال "قيم النزاهة والاستقلالية" بمتوسط (4.17)، وثالثاً مجال "قيم الولاء التنظيمي" بمتوسط (4.14)، ورابعاً مجال "الإتقان" بمتوسط (4.13)، وأخيراً مجال "قيم العدالة" بمتوسط (4.11)، وجميعها بتقدير (مرتفعة). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإجابات العينة في مجال "قيم العدالة" تبعاً لمتغير

الجنس ولصالح الإناث. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بقية المجالات وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة تبعاً لمتغيرات (الخبرة، التخصص، المؤهل العلمي). وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بضرورة تحديد القيم التنظيمية الأساسية للمدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم، وتعميمها على الميدان، وتحديد أهم مجالاتها وممارستها من خلال نشرات دورية تُصدرها الوزارة تتضمن الرؤية والرسالة القائمة على القيم.

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة، الإدارة بالقيم، المدارس الثانوية. وجهة نظر المعلمين، لواء ديرعلا، الأردن.

المقدمة.

تُعدّ المهن الإدارية من أكثر المهن دقة وحساسية؛ وذلك لاتصالها المباشر بالعنصر البشري، حيث إن فهم واستيعاب النفس البشرية ليس بالأمر السهل؛ فالناس مختلفون في طباعهم ومعتقداتهم وأفكارهم وتوجهاتهم وميولهم، فالإدارة بحد ذاتها علم وفن في آن واحد، فالإدارة الفاعلة تستوجب امتلاك سمات شخصية، ومهارات اجتماعية، ومنظومة قيمية لدى كل مدير ليصل بفريقه إلى الهدف المنشود؛ كون الإنسان بحاجة إلى إدارة تعامله كإنسان أولاً وأخيراً، وتهتم باحتياجاته النفسية والمادية، وتستخدم المفاهيم الإيجابية من نزاهة وشفافية وعدالة.

ويُعدّ منهج الإدارة بالقيم منهجاً إدارياً حديثاً، ويمكن تعريفه بأنه اتجاه إداري حديث، يُركز على التزام المديرين بالقيم التنظيمية، مثل: الكفاءة، والفاعلية، والعدالة، والنظام، والقانون، والعمل الجماعي، واستثمار الفرص، والتفكير الإبداعي. وكذلك الالتزام بالقيم الشخصية، مثل: الأمانة، والعدالة، والاحترام والشفافية، والموضوعية، والتعاون (أبوراضي، 2013).

وتمثل الإدارة بالقيم شكلاً حديثاً من أشكال نظم الإدارة كما ذكر بريلو (Brillo, 2015) إذ تم تطويره للإدارات التي تتسم بامتلاكها للرؤية بطريقة أكثر شمولية، لتمكينهم الحصول على التزام أفضل للمعلمين بنسبة أكبر، من خلال مشاركتهم وقيمتهم التي توافقت قيم وأهداف المدرسة.

وتعدّ الإدارة بالقيم فلسفة ومنهج إداري يعتمد على القيم كأسلوب للإدارة من خلال العمل على التوافق بين قيم الأفراد الشخصية والقيم التنظيمية، فتساعد على توجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة منهم (مصيطفي، 2016).

وتتسم الإدارة بالقيم بخصائص عديدة يُمكن إجمالها بأنها تُساعد كثيراً في إيجاد مُناخ مُلائم لاستثمار طاقات المعلمين في بيئة العمل بعيداً عن الضغوط المهنية، وعوامل الإحباط المتنوعة، كما أنها تدفع بالرؤساء في المنطقة إلى إشراك المعلمين في الرأي والمشورة واتخاذ القرارات، بل تُسهم بقدر كبير في زيادة انتماء الموظف لمهنته وتُرتبّه في أداء عمله بجودة عالية، وتجعله يحترم النظام ويُطبّقه وفق الأهداف المنشودة (الحضبي، 2010).

ويؤكد خبراء الإدارة أن للقيم الشخصية لدى المدير أو القائد وقعاً وأثراً خاصاً؛ إذ ترتبط ارتباطاً مُباشراً بسلوكه القيادي، وتُعطى مؤشراً واضحاً للمنهج والنمط الإداري الذي يتبعه. ويرى الطويل (2006) أنه كلما زادت الموازنة بين الجانب المادي والمنظومة القيمية كان القرار الإداري أكثر ملاءمة.

كما يُنظر إلى ممارسة القيم من قبل المديرين بأنها تولد شعوراً إيجابياً لدى المعلمين، كما أن حرص المديرين على تحقيق التميز يجعل المعلمين أكثر تعلقاً وارتباطاً بمدارسهم وأكثر رغبة في البقاء فيها، مما يشير إلى أهمية ممارسة الإدارة بالقيم لتمكين الإدارة من تحقيق أهداف المدرسة ومستوى قيم الانتماء والولاء لدى المعلمين (سكر، 2018).

مما سبق تتبيّن أهمية الإدارة بالقيم لتحقيق الاستقرار في المؤسسة التعليمية- وهي هنا المدرسة-، وضمان الاستفادة القصوى من طاقات المعلمين واستثمارها الاستثمار الأمثل ضمن معايير إدارية وقيمية والتي تضمن النهوض والارتقاء بالعملية التعليمية التعلمية. ومن خلال مواكبة الباحثة للعملية التربوية في لواء ديرعلا ارتأت أنه من

الضرورة بمكان التوجّه نحو الإدارة بالقيم، لتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وللمحد من التذمّر، ولزيادة الدافعية لديهم، وتعزيز الولاء التنظيمي، وزيادة في مستوى الإتقان، وذلك من خلال سعي المدير لأن يكون قدوة للمعلمين في أدائه، ويعمل على تحقيق العدالة بينهم، ويمتلك مهارات قيادية تجعله مؤثراً وفعالاً.

مشكلة الدراسة:

يُعتبر افتقار بعض مديري المدارس لممارسة الإدارة بالقيم من مُسببات انخفاض الدافعية لدى المعلمين، وبالتالي انخفاض الإنتاجية، مما يُولد شعوراً عاماً بالإحباط، ناتج عن إحساس المعلمين بممارسة المدير للمُحاباة، وامتلاكه لنزعة السيطرة، وغياب البعد الإنساني في التعامل مع المعلمين في المدرسة، كما في دراسة العازمي (2020) التي أشارت إلى أن السلوكيات المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد الشعور بالرضا الوظيفي عند المعلمين جاءت منخفضة نسبياً. كما أشارت دراسة جاردرنوتينوتو (Gardiner & Tenuto, 2015) إلى الاختلافات الثقافية لدى المديرين بسبب تشابك الثقافات، والصراع مع الفريق، وصنع القرار الأخلاقي يحتاج إلى أفكار ناقدة، وعناصر ثقافية لتحقيق العدل الاجتماعي. وبالرجوع إلى العديد من الدراسات مثل دراسة الحراشنة (2012)، ودراسة أبو العمرين (2017). كما لاحظت الباحثة أن العديد من الجهود قد بُدلت في هذا المجال على المستوى المحلي (حمادات، 2006)، لذلك فإن مشكلة الدراسة تكمن في وجود ممارسات سلبية تتعارض مع التوجهات التربوية الحديثة وغياب التقييم لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم في المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟

أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤالين التاليين:

- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ديرعلا بالأردن للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين وجهات نظر المعلمين بخصوص درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ديرعلا بالأردن للإدارة بالقيم تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص)؟

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- 1- الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ديرعلا بالأردن للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين.
- 2- كشف مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين وجهات نظر المعلمين بخصوص درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ديرعلا في الأردن للإدارة بالقيم تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة بالأهمية النظرية والعملية كالاتي:

- تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوع الإدارة بالقيم؛ وبذلك تأمل الباحثة أن تفيد في رفع مستوى الوعي في المدارس الثانوية بدور القيم وآثارها الإيجابية في العملية التربوية، بحيث تسود الاحترام والتقدير، ويصبح المدراء هم القدوات في العمل فإن ذلك سينعكس إيجابياً على الإنتاجية ويزيد من الدافعية.
- الأهمية العملية:
- تؤمل الباحثة أن تفيد نتائج الدراسة في تزويد القيادات التعليمية والتربوية بتقييم دقيق لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية في لواء ديرعلا من وجهة نظر المعلمين؛ بما يمكنهم من تبني مبادرات وحلول لمعالجة جوانب القصور التي تكشف عنها الدراسة.
- قد تفيد في توجيه أنظار مديري المدارس إلى أهمية تبني وتطبيق القيم كونها تسهم في تقدم وتطور العمل.
- كما قد تسهم في لفت أنظار الإدارة العليا إلى اعتماد مؤشرات خاصة بالقيم عند اختيار مديري المدارس.
- تتوقع الباحثة أن تفيد الدراسة مديري المدارس الحكومية والخاصة والباحثين في هذا المجال، ولعل هذه الدراسة تكون نقطة انطلاق لدراسات أخرى لبحث علاقة ممارسة الإدارة بالقيم بالإنتاجية والدافعية.

حدود الدراسة:

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة في ضوء الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم.
- الحدود البشرية: عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية.
- الحدود المكانية: المدارس الثانوية ضمن لواء ديرعلا.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول (2019 / 2020).

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

- مفهوم القيم: يقول مولانا عز وجل في مُحكم التنزيل: ﴿قُلْ إِنِّي هَدَانِي رَبِّي إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ دِينًا قِيَمًا مَلَّةً إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَمَا كَانَ مِنَ الْمُشْرِكِينَ﴾ (الأنعام: 161) فموضوع القيم متأصل في ديننا الحنيف، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى التزام الفرد دينياً.
- القيم اصطلاحاً: تعرف " بانها مجموعة الأحكام التي يُصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه أو تقديره لهذه الموضوعات أو الأشياء، وتتم هذه العملية من خلال التفاعل بين الفرد بمعارفه وخبراته وبين ممثلي الإطار الحضاري الذي يعيش فيه، ويكتسب من خلاله هذه الخبرات والمعارف" (خطاب، 2004: 23).
- وتُعرف القيم: "بأنها المُعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها، ويلتزمون بمضامينها. فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ. ومقارنة بالاتجاهات تتصف القيم بثبات نسبي أكثر" (القيوتي، 2009: 177)
- الإدارة بالقيم: "هي نموذج إداري يعمل على وضع المؤسسة بالقرب من العاملين والمجتمع، فهي تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة، وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامّة، فتستعمل إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية ومؤسسية أفضل". (سكر، 2018: 529).
- وتُعرف الإدارة بالقيم بأنها: "نظرية تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامّة في المنظمات، فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية ومؤسسية قوية" (العتيبي، 2009: 21)

- مما سبق يمكن تعريف الإدارة بالقيم بأنها منهج إداري حديث، يتخذ من القيم أسلوباً إدارياً، ويتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة بفاعلية، ويُفَعِّل قيم الاحترام والعدالة والتقدير، بما يحقق أهداف المنظمة.
- وتعرّف إجرائياً ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ديرعلا للقيم الشخصية والقيم التنظيمية مثل؛ الأمانة، والعدالة، والإخلاص، والجدية، والاحترام، والتسامح، ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، والموضوعية في تقييم المعلمين، وعدم أخذ الأمور على محمل شخصي، ومد يد العون للمعلمين ومساعدتهم في الارتقاء الوظيفي، والعمل بروح الفريق، وتقدير الجهود الاستثنائية للمعلمين، ومكافأتهم عليها، ضمن استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.
- أما المومني (2007) فيُعرّف الإدارة المدرسية بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها مجموعة من العاملين في المدرسة والذين يشكلون فريقاً من الإداريين والفنيين لتحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، بما يتوافق مع أهداف النظام التربوي للدولة.
- كما يُعرّفها الفرج (2010) بأنها تلك العمليات التي تتم ممارستها بهدف تنفيذ مهام مدرسية عن طريق الآخرين، وتتمثل تلك العمليات بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لجهود جميع العاملين فيها، من خلال التأثير في سلوكهم لتحقيق أهداف المدرسة.
- وترى الباحثة أن الإدارة المدرسية هي مجموعة من الجهود المنسقة والتي يبذلها جميع العاملين في المدرسة والطلبة وأولياء الأمور وممثلي المجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة، والارتقاء بالعملية التعليمية التعلّمية، وأن تكون مخرجاتها متوائمة مع رؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم.
- مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا: تعرف إجرائياً بأنها إحدى مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية وتقع ضمن اختصاص محافظة البلقاء، وتضم العديد من المدارس الحكومية والخاصة.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

الإدارة المدرسية:

تُعدّ المدرسة مؤسسة مجتمعية متكاملة، تقوم على مجموعة من الأسس الإدارية، وتخضع لمجموعة من الأنظمة والقوانين التي تنظم أنشطتها، وهي نظام يسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف في الرؤية الشاملة لوزارة التربية والتعليم.

ويرى الخطيب والخطيب (2005) إن الإدارة المدرسية هي الركيزة الأساسية في تمكين النظام التعليمي من الوصول لأهدافه.

وتكمن أهمية الإدارة المدرسية في أنها إحدى العوامل المهمة في نجاح العملية التعليمية باعتبارها أداة لتحقيق أهداف المدرسة، من خلال تحقيق الحد الأمثل للمخرجات التعليمية والتجهيزات المادية. كما تعدّ الوحدة القائمة على تنفيذ السياسة التعليمية، كما وتعدّ العنصر الأكثر أهمية في تحقيق كفاءة وفاعلية وإنتاجية المدرسة، كما أنها مسؤولة عن توفير الإمكانيات والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في تسيير العملية التعليمية والإشراف عليها لتحقيق الأهداف المرجوة (الزيان، 2017).

أهداف الإدارة المدرسية:

للإدارة المدرسية مجموعة من الأهداف التي تصبو إلى تحقيقها، والتي تأتي منسجمة مع أهداف النظام التربوي للدولة، وتنبتق من رؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم.

يحدد حسن (2004) مجموعة من الأهداف للإدارة المدرسية الناجحة والسليمة، وهي كالآتي:

- 1- وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
- 2- توفير النشاطات المدرسية التي تساعد الطالب على نمو شخصيته؛ اجتماعياً وثقافياً داخل المدرسة وخارجها.
- 3- بناء شخصية الطالب بناءً مُتكاملاً علمياً وعقلياً ومجتمعياً وجسماً وتربوياً ونفسياً.
- 4- العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية؛ عن طريق مجالس أولياء الأمور، والمؤسسات الثقافية الموجودة في البيئة المحيطة.
- 5- الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً ومستقبلاً.
- 6- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيماً يُقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة، وسرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها.
- 7- إعادة النظر في المناهج المدرسية ومواردها ونشاطاتها ووسائل تعليمها.
- 8- تطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم في الدولة.

القيم:

يرى مرار (2020: 18) بأن القيم: "مجموعة من المفاهيم والقناعات الذهنية، والمعايير والمقاييس ذات مدلول هام يؤثر على سلوك الأفراد والجماعة، وتمثل عنصراً قوياً ومصدر من مصادر الطاقة وبذل الجهود لمن يعتقد بها".

خصائص القيم:

يحدد صاحب (2011) عدد من خصائص كما يأتي:

- تُشكّل القيم دائماً موضوعات مرغوبة؛ إذ أنها ليست أشياء يرغبها الناس، ولكنها ما يريده الناس.
 - تتميز القيم بعناصر أساسية ثلاثة هي العنصر المعرفي أو الذهني (من كونه مفهوماً)، والعنصر الانفعالي (في الرغبة في شيء معين)، والعنصر النزوعي (في تأثيره في تنظيم السلوك وتوجيهه).
 - تدخل القيم في أبعاد السلوك الإنساني الأربعة وهي الكائن، والشخصية، والمجتمع، والثقافة، وهي إحدى مُحددات السلوك المهمة.
 - إن القيم هي عناصر الثقافة أو المعاني المشتركة للمجتمع الذي يحمل ثقافة معينة.
 - إن القيم ترتبط بالإنسان وحده. فهي إنسانية.
 - إن القيم ذاتية؛ أي أن كل فرد يُحسّ بها على النحو الخاص به.
 - إن القيم قابلة للقياس والتقويم عن طريق السلوك الملاحظ الذي يدل عليها.
- تتميز القيم الفاعلة والتي تصح أن تكون إحدى الركائز القوية لبناء استراتيجية ناجحة بعدة خصائص يراها

الكرخي (2009) كالآتي:

- 1- أن تعكس الالتزامات والتعهدات التي تقطعها المنظمة للمتعاملين من جميع الأطراف معها.
- 2- أن تكون نابعة مما تؤمن به المنظمة، والمستند إلى واقع سلوكها اليومي وما تطمح أن تسلكه في المستقبل.
- 3- أن تعكس ما يريد العاملون تبنيه من علاقات مع أصحاب المصالح وعلى رأسهم المستفيدين.

- 4- أن تكون متجانسة ومتفاعلة بحيث تصب جميعها في هدف مشترك ألا وهو تطور المنظمة ورقمها.
- 5- أن ينعقد عليها إجماع جميع الأطراف ذات العلاقة، فلا يُعقل اقتصار تعبيرها عن سلوك وعقائد البعض دون الآخر من أصحاب العلاقة.

الإدارة بالقيم:

يُعتبر علم الإدارة من العلوم التي تركز على مبادئ راسخة، والتي لها اتجاهات عدة على مر العصور. وهناك العديد من المدارس الإدارية التي تناولت هذا العلم من جوانبه المختلفة. كما تُعد الإدارة بالقيم منهجاً حديثاً ومميزاً، ويرتكز على القيم الشخصية للمدير من جهة، وعلى القيم التنظيمية للمؤسسة من جهة أخرى. وعرفها المزيدي (2010: 12) بأنها "انتقال من الدلالة المادية المعروفة في علم الحاسوب، والاقتصاد، والسياسة إلى دلالات معنوية تعبر عما في الأشياء من خير وصواب"، على اعتبار أن هذه الدلالات تجعل من الشيء مطلوباً ومرغوباً فيه.

أهمية الإدارة بالقيم:

- تري صادق (2004) أن تطبيق الإدارة بالقيم في المجال التربوي تبرز أهميته في أنه يستلزم ما يأتي:
- مبادرة القياديين بتغيير سلوكياتهم الشخصية أولاً ليكونوا قدوة للآخرين، فالتعليم بالقدوة الحسنة هو من أفضل الأساليب المستخدمة في اكتساب القيم.
 - مشاركة جميع منتسبي المؤسسة في تحديد وصياغة قيمها، مما يجعل الأمور أكثر وضوحاً، ويجعل الأفراد أكثر تحمّساً والتزاماً بالتنفيذ.
 - التغيير في سلوك الأفراد، والذي يمتد إلى المحيط الخارجي: المجتمع، الأسرة، الرفاق، وسائل الإعلام؛ مما يحقق التوافق والانسجام بين قيم المدرسة وقيم المجتمع.

خصائص الإدارة بالقيم:

يعتبر أسلوب الإدارة بالقيم ضماناً للاستخدام الأمثل لموارد المنظمة، ويوجّه الطاقات البشرية للعمل والإنجاز، ويستثمرها أفضل استثمار، وتسود الثقة والأمن في أجواء العمل.

للإدارة بالقيم عند عيسان (2005) مجموعة من الخصائص هي كالآتي:

- 1- تعتبر ثمرة المجتمع الذي يرتبط بأخلاقيات عليا.
 - 2- تهتم بالجانبين الروحي والمادي معاً.
 - 3- تعمل على تنمية الجانب الروحي، وتراعي الجانب الإنساني في بيئة العمل.
 - 4- تحترم النظام وتحدد المسؤوليات وتحترم السلطة الرسمية.
 - 5- تمتاز الإدارة بالقيم بأنها شاملة، فهي تتعلق بجميع أطراف وعناصر العمل الإداري.
- تدعم الإدارة بالقيم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة التربوية من خلال توجيه رؤيتها وأهدافها، وتوفير ثقافة تنظيمية تساعد على خلق القيمة والتطورات التي تسهم في التزام المؤسسة أخلاقياً وفق مسؤوليتها الاجتماعية، بالإضافة إلى أنها تحدد ما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً من خلال رؤيتها ورسالتها ومهمتها، والأهداف التي تتطلب تحقيقها، وتحديد الفجوات بين الواقع والمرغوب فيه والاستراتيجيات والإجراءات اللازمة تطبيقها لدعم فاعلية التطوير والتغيير التنظيمي للوصول إلى المستوى المرغوب فيه من الثقافة والسلوك والأداء وقدرات المؤسسة على حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وتحقيق الموائمة والتكيف مع البيئة المحيطة فيها لضمان فاعلية التطوير والتغيير

التنظيمي الناجح في ظل منظومة القيم، ودورها الإيجابي في التحفيز وخلق ولاء العاملين ودعم الإبداع من حيث ترسيخ قيم تنظيمية محفزه على الأداء الإبداعي من خلال بناء أنظمة تحفيزية، تأخذ بعين الاعتبار أهداف الفرد وحاجاته وتوقعاته (مصيطفي، 2016).

واقع الإدارة المدرسية في مدارس لواء ديرعلا وعوامل نجاح الإدارة بالقيم فيها تعد خصوصية التعليم مهمة لما لها آثار آنية ومستقبلية لمواكبة التطورات والانفجارات المعرفية المتسارعة في هذا العصر، حيث يبلغ عدد مدارس لواء ديرعلا الحكومية والخاصة (55) مدرسة، بحيث تشمل على (48) مدرسة حكومية، ومنها (7) مدارس خاصة موزعة في مختلف قرى لواء ديرعلا. (وزارة التربية والتعليم، 2020) وقد تواجه الإدارة المدرسية الحكومية والخاصة معوقات تحول بين نجاحها يعود إلى البنى التحتية الغير مؤهلة لتكون بيئة تعليمية مناسبة، وقلة توفير الخدمات والتجهيزات لإكساب الطلبة العلم والمعرفة بالشكل المناسب. فمن المعوقات اكتظاظ أعداد الطلبة في الصف، وانتشار ظاهرة التسرب مما يسبب في تدني مستوياتهم وتحصيلهم الدراسي وأظهرت إحصاءات مديرية التربية والتعليم في لواء ديرعلا أن (219) طالبا وطالبة تسربوا من مدارس اللواء خلال العام الدراسي 2017/2018، وقد يعود ذلك إلى سوء الظروف الاقتصادية لذوي الطلبة، بالإضافة إلى طبيعة المنطقة الزراعية التي تساعد على تسرب الطلبة بتشجيع ذويهم لمساعدتهم في الأراضي الزراعية لتوفير أجور العمالة. (صوص، 2020: 7).

تمثلت العديد من العوائق والمشكلات التي تواجه المديرين، في: المعوقات الإدارية، والبشرية وقلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية، وضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الموظفين على التطوير، والتدريب، ومقاومتهم لاستخدام التقنية الحديثة، بالإضافة إلى ضعف وقلة استخدام التكنولوجيا والحاسوب في كثير من الأمور الإدارية في أغلب مدارس محافظة البلقاء (الغراير، 2017).

ومن الجدير بالذكر أن الدستور الأردني ينص على الحق في التعليم، حيث نصت المادة 6/2 على أنه "تكفل الدولة العمل والتعليم ضمن حدود إمكانياتها وتكفل الطمأنينة وتكافل الفرص لجميع الأردنيين"، كما ونصت على أن التعليم الزامي ومجاني في المدارس الحكومية، وتنفيذاً لأحكام الدستور قامت السلطة التشريعية بإصدار قانون التربية والتعليم الذي يعنى بشؤون التعليم (ساحوري، 2015).

ثانياً- الدراسات السابقة:

- أجرى مرار (2020) دراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة الإدارة بالقيم وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (181) معلم ومعلمة، واستخدمت أداتان للدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة لمحافظة العاصمة عمان للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين، جاءت مرتفعة. كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة في درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، و لمتغير المؤهل العلمي لصالح أصحاب الشهادات العليا، و لمتغير الخبرة لصالح الفئة من (2) إلى أقل من (10) سنوات.

- أجرت أبو شقرا (2020) دراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة بمحافظة إربد للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلمهم، تكونت عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية والبالغ

عددهم (289) معلما ومعلمة. كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة للإدارة بالقيم كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية على الأداة يعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر سنوات الخدمة ولصالح أصحاب الفئات (10 سنوات) وأكثر. والمؤهل العلمي لصالح فئة الدكتوراه، و(العدالة التنظيمية)، على مجال إدارة المهمة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلمهم.

- وأجرى الخوالدة (2020) دراسة هدفت للتعرف على أثر استراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في وزارة التربية والتعليم في الأردن. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (156) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة في محافظة الزرقاء. كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: جاءت درجة تطبيق استراتيجية التفاوض لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة في محافظة الزرقاء متوسطة، وجاءت درجة تطبيق الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق استراتيجية التفاوض لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس، والخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الخبرة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية.

- أجرى العازمي (2020) دراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة الفروانية التعليمية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المديرات المساعدات ورئيسات الأقسام. لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقامت الباحثة ببناء أداة الدراسة، وهي عبارة عن قائمة تقدير تحلل العلاقات الإنسانية، اشتملت على أربعة أبعاد، وهي: (المهارات اللازمة لمديرة المدرسة لبناء العلاقات الإنسانية، والقيم الإنسانية لدى مديرة المدرسة، والسلوكيات المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد الدافعية عند المعلمات، والسلوكيات المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد شعور بالرضا الوظيفي عند المعلمات). وتم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية عددهم (258). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديرات المدارس يمارسن سلوكيات العلاقات الإنسانية بدرجة عالية مع المديرات المساعدات ورئيسات الأقسام، وكانت السلوكيات المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد شعور بالرضا الوظيفي عند المعلمات منخفضة نسبياً، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة عن درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية للعلاقات الإنسانية وفقاً لمتغيري المسمى الوظيفي، وعدد سنوات خبرة قيادات المدرسة.

- أجرت الغامدي (2018) دراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمات، وقد تكون مجتمع الدراسة من (4164) معلمة، اختارت منهن عينة عشوائية عددها (477) معلمة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة الممارسة جاءت مرتفعة، كما وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة.

- أما دراسة سكر (2018) فقد كان هدفها التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس منطقة شرق غزة التعليمية للإدارة بالقيم، لدى المعلمين في تلك المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات باستخدام

الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (266) معلماً ومعلمة، وهي تمثل كامل مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم جاءت مرتفعة.

- وأجرت أبو العمرين (2017) دراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمهم في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة، تكون مجتمع الدراسة من (2859) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (383) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للإدارة بالقيم جاءت بدرجة (مرتفعة)، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء مرتفعاً، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة بالقيم تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وفروق تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، بين الذين سنوات خدمتهم أقل من (5) سنوات والذين سنوات خدمتهم من (5-10) سنوات لصالح الأخير، كذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للإدارة بالقيم ومستوى الرضا الوظيفي.

- أما الزعلان (2017) فقامت بدراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت للكشف عن دلالات لفروق عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للإدارة بالقيم، وقدمت الدراسة أيضاً تصوراً مقترحاً لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة لهذا الغرض تكونت من (52) فقرة منقسمة إلى سبعة مجالات وهي (قيم النزاهة والشفافية- قيم المسؤولية الاجتماعية- قيم الدعم- قيم الانتماء التنظيمي- قيم الأمانة التنظيمية- القيم القيادية- قيم التسامح التنظيمي). وتكون مجتمع الدراسة من (4504) معلماً ومعلمة. وقد طبقت الباحثة أداة الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (580) معلماً ومعلمة بنسبة (13%) تقريباً من مجتمع الدراسة. وبعد تحليل البيانات إحصائياً توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين كانت عالية.

- وأجرت ضحيك (2016) دراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (400) معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية. وكانت من أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم جاءت بدرجة مرتفعة، ودرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التشاركية جاءت مرتفعة.

- قام دوغان (Dogan, 2015) بدراسة هدفت إلى تقييم إدارة القيم وسلوكيات مديري المدارس وفقاً لتصورات وآراء المعلمين في المدارس الأساسية في مدينة سيواس التركية، واستخدم الباحث المنهج الكمي والمنهج الكيفي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة ومقابلات، وتكونت عينة الدراسة من (305) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين ينظرون إلى سلوكيات الإدارة القائمة على القيم بأنها إيجابية للغاية، وأن تطبيق الإدارة بالقيم تثير مشاعر الايجابية لدى المعلمين كونها تعطي أهمية للقيم.

- أجرى جاردنروتينوتو (Gardiner & Tenuto, 2015) دراسة هدفت إلى تحديد مشاكل القيادة في ممارسة الإدارات المدرسية، والرموز الأخلاقية، للاطلاع على كيفية صنع القرارات الأخلاقية في ضوء ذلك، واستخدم الباحث المقابلات وتحليل الوثائق، وبلغت عينة الدراسة (10) من مديري المدارس. وكانت أهم نتائج الدراسة أن هناك اختلافات ثقافية لدى المديرين بسبب تشابك الثقافات، والصراع مع الفريق، صنع القرار الأخلاقي يحتاج إلى أفكار ناقدة، وعناصر ثقافية لتحقيق العدل الاجتماعي.

تعليق على الدراسات السابقة:

تناولت دراسات عدة موضوع الإدارة بالقيم، ودرجة ممارستها من قبل المديرين، مثل دراسة أبو شقرا (2020)، والغامدي (2018)، ودراسة الزعلان (2017)، ودراسة دوغان (2015)، وكذلك تناولت الدراسات السابقة درجة ممارسة الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين كدراسة سكر (2018)، وأيضاً العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم والرضا الوظيفي للمعلمين كما في دراسة أبو العميرين (2017). تشابهت معظم الدراسات في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، مثل دراسات الغامدي (2018)، والضحيك (2016)، أما بالنسبة لأداة الدراسة، فقد استخدمت أغلب الدراسات الاستبانة. كدراسات أبو شقرا (2020)، وأبو العميرين (2017).

تباينت الدراسات من حيث حجم العينة، ومن حيث طريقة اختيارها، ففي دراسة أبو شقرا (2020) بلغ حجم العينة (289) معلماً ومعلمة، وفي دراسة الغامدي (2018) بلغ عدد أفراد العينة (477) معلمة وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

والخلاصة أن دراسات عديدة، أجنبية وعربية بحثت في موضوع الإدارة بالقيم من حيث أهميتها ومتطلباتها في المؤسسات العامة وما يميز هذه الدراسة عن غيرها إنها درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم في المدارس في لواء ديرعلا من وجهة نظر المعلمين. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات في وضع أهداف الدراسة الحالية وأسئلتها، وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية لها، وتدعيم مناقشة نتائجها، من حيث الاتفاق مع هذه الدراسات أو الاختلاف معها. وسوف تستفيد الباحثة من الدراسات السابقة فيما يتعلق بالأدب النظري وخاصة تعريف المصطلحات والمفاهيم، وتميز هذه الدراسة أنها الدراسة التطبيقية الأولى -حسب علم الباحثة- التي سوف تتعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم في المدارس الثانوية في لواء ديرعلا من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، التخصص).

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم في لواء ديرعلا من وجهة نظر المعلمين.

مجتمع الدراسة وعيّناتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في لواء ديرعلا، والبالغ عددهم (305) معلماً موزعين على (12) مدرسة في اللواء، (6) منها للذكور، و(6) للإناث. (وزارة التربية والتعليم لواء ديرعلا، 2020).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث اختارت الباحثة (6) مدارس بناء على التوزيع الجغرافي لمناطق اللواء. بحيث كان من كل منطقة مدرسة للذكور ومدرسة للإناث وبما مجموعه (145) وبنسبة 48% من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية. الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، الخبرة، التخصص، المؤهل العلمي)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	74	51.0
	أنثى	71	49.0
	المجموع	145	100.0
الخبرة	أقل من 5 سنوات	27	18.6
	من 5-10 سنوات	48	33.1
	أكثر من 10 سنوات	70	48.3
	المجموع	145	100.0
التخصص	علمية	65	44.8
	إنسانية	80	55.2
	المجموع	145	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	125	86.2
	دراسات عليا	20	13.8
	المجموع	145	100.0

يتبين من الجدول رقم (1) ما يلي:

- 1- بلغ عدد الذكور في العينة (74) بنسبة مئوية (51.0%)، بينما بلغ عدد الإناث (71) بنسبة مئوية (49.0%).
- 2- بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة (48.3%) لفترة الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (18.6%) لفترة الخبرة (أقل من 5 سنوات).
- 3- بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص (55.2%) للتخصصات العملية، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (44.8%) للتخصصات الإنسانية.
- 4- بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (86.2%) للمعلمين الحاصلين على شهادة بكالوريوس، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (13.8%) للمعلمين الحاصلين على شهادة دراسات عليا.

أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة اعتماداً على الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة. وتكونت الاستبانة من (41) فقرة موزعة على (5) مجالات هي: قيم العدالة، قيم الولاء التنظيمي، قيم النزاهة والاستقلالية، القيم القيادية، وقيم الإتقان.

صدق الأداة:

تم اختبار صدق الأداة كالتالي:

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (10) محكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية وقد طُلب منهم تحديد مدى ملاءمة الفقرات الواردة في الاستبانة ومدى شموليتها لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم في لواء ديرعلا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، ومدى انتماء الفقرات للمجالات الواردة فيها ومدى وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية، وكذلك ذكر أية تعديلات مقترحة، واقتراح فقرات يرونها ضرورية، وحذف الفقرات غير الضرورية، وبذلك أصبحت الأداة جاهزة للتطبيق. وبعد إعادة الاستبانة تم إجراء التعديلات المقترحة التي أوردتها المحكمون في توصياتهم، وتمثلت التعديلات في إعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وحذف بعض الفقرات؛ حيث تم حذف فقرة مرتبطة بمجال الإتقان (المواظبة على المشاهدة الصفية)، وإضافة فقرة مرتبطة أيضاً بمجال الإتقان (العمل على تعزيز نقاط القوة في الأداء)؛ وذلك بسبب عدم مناسبتها لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم في لواء ديرعلا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وبذلك فقد بقي عدد الفقرات- بعد التحكيم- كما هو عليه؛ (41) فقرة.

ثبات الأداة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الاتساق الداخلي للأداة حسب معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، وإعادة تطبيق الأداة بفواصل زمني أسبوعين، إذ تم تطبيقه على عينة استطلاعية تكونت من (30) معلماً ومعلمة، من خارج عينة الدراسة وداخل المجتمع، الجدول رقم (2) يوضح ذلك.

الجدول رقم (2) معاملات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، ومعاملات الارتباط بين التطبيقين

معامل الارتباط بين التطبيقين	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المجال
*0.73	0.74	6	قيم العدالة
*0.72	0.82	6	قيم الولاء التنظيمي
*0.76	0.83	13	قيم النزاهة والاستقلالية
*0.71	0.82	5	القيم القيادية
*0.76	0.75	11	الإتقان
*0.73	0.88	41	الأداة ككل

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \leq \alpha)$.

يظهر من الجدول رقم (2) أنه بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للأداة ككل (0.88)، كما تراوحت قيم كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة (0.74-0.83) وهي قيم مقبولة لأغراض التطبيق؛ أما بطريقة إعادة الاختبار فقد بلغت (0.73) كما يظهر من الجدول رقم (2) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين التطبيقين لمجالات دالة إحصائياً.

الوزن النسبي لتصحيح المقياس

يهدف تصحيح المقياس تم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم في مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا في الأردن من وجهة نظر المعلمين، حيث تم إعطاء الإجابة تنطبق بدرجة كبيرة جداً (5 درجات)، تنطبق بدرجة كبيرة (4 درجات)، تنطبق بدرجة متوسطة (3 درجات)، وتنطبق

- بدرجة قليلة (درجتان)، بدرجة قليلة جداً (1)، كما تم الحكم على متوسطات لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم في مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا في الأردن من وجهة نظر المعلمين على النحو الآتي:
- من (1.00- أقل من 2.33) درجة منخفضة.
 - من (2.33- أقل من 3.66) درجة متوسطة.
 - من (3.66- 5.00) درجة مرتفعة.

المعالجات الإحصائية:

- للإجابة على أسئلة الدراسة، تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:
- 1- للإجابة على السؤال الأول، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة وفقراتها.
 - 2- للإجابة على السؤال الثاني، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وتطبيق اختبار (T-Test).

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ديرعلا بالأردن للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين؟
- جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات أداة الدراسة/ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
4	القيم القيادية	4.19	0.62	1	مرتفعة
3	قيم النزاهة والاستقلالية	4.17	0.57	2	مرتفعة
2	قيم الولاء التنظيمي	4.14	0.62	3	مرتفعة
5	الإتقان	4.13	0.67	4	مرتفعة
1	قيم العدالة	4.11	0.59	5	مرتفعة
	الأداة ككل	4.15	0.54		مرتفعة

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مجالات أداة الدراسة تراوحت ما بين (4.11-4.19) بدرجة تقييم مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن ترتيب مجالات الدراسة وفقاً للمتوسطات الحسابية جاءت على النحو الآتي: بالمرتبة الأولى مجال " القيم القيادية " بمتوسط حسابي (4.19)، وبالمرتبة الثانية جاء مجال " قيم النزاهة والاستقلالية " بمتوسط حسابي (4.17)، وبالمرتبة الثالثة جاء مجال " قيم الولاء التنظيمي " بمتوسط حسابي (4.14)، وبالمرتبة الرابعة جاء مجال " الإتقان " بمتوسط حسابي (4.13)، واحتل المرتبة الخامسة والأخيرة مجال "قيم العدالة" بمتوسط حسابي (4.11)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (4.15) بدرجة تقييم مرتفعة، مما يدل على أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا في الأردن من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعتبر مؤشراً إيجابياً لحضور القيم في ممارسات مديري المدارس، في المجالات الخمسة الواردة في الدراسة، وجاءت النسب مرتفعة ومتقاربة بينها، وأن مديري المدارس في الميدان يمارسون القيم القيادية بفاعلية، وقد يُعزى ذلك إلى اشتراط اجتياز دورة في القيادة التعليمية ومدتها (160) ساعة تدريبية، وهي

تعتبر شرطاً مسبقاً للنقل إلى وظيفة مدير مدرسة، وأيضاً يمكن تفسير ارتفاع المتوسط الحسابي لمجال قيم النزاهة والاستقلالية بوجود نظام صارم للمحاسبة والتقييم لمديري المدارس من قبل مديرية التربية والتعليم، وتحديداً قسم الرقابة الداخلية، ويتم النظر في ملاحظات الميدان ومتابعتها بجدية، وأيضاً وجود روابط اجتماعية بين أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية من جهة وبينهم وبين أفراد المجتمع المحلي من جهة أخرى، ويرتبطون معاً بعلاقات عائلية وأسرية.

- مجال "قيم العدالة":

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال " قيم العدالة " مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
3	دعم جهودهم في أداء المهمات.	4.24	0.78	1	مرتفعة
1	توزيع الأعمال والمهام المدرسية.	4.16	0.69	2	مرتفعة
6	تشجيعهم وتحفيزهم نحو العمل بطريقة مناسبة.	4.12	0.76	3	مرتفعة
2	تقييم أدائهم بدون تحيز.	4.07	0.75	4	مرتفعة
5	إعطائهم مساحة من الحرية للتصرف بثقة وأمان.	4.06	0.84	5	مرتفعة
4	مشاركتهم في عملية صناعة القرار.	4.01	0.79	6	مرتفعة
	مجال " قيم العدالة "	4.11	0.59		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال "قيم العدالة" تراوحت ما بين (4.01-4.24) بدرجة تقييم مرتفعة لجميع الفقرات، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (3) ونصها: دعم جهودهم في أداء المهمات، بمتوسط حسابي (4.24)، وفي حين احتلت المرتبة السادسة والأخيرة الفقرة رقم (4) ونصها: مشاركتهم في عملية صناعة القرار، بمتوسط حسابي (4.01)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.11) بدرجة تقييم مرتفعة.

- مجال قيم الولاء التنظيمي:

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال " قيم الولاء التنظيمي " مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
3	تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.	4.24	0.77	1	مرتفعة
2	وضع أهدافه بكل أمانة.	4.21	0.74	2	مرتفعة
1	إصدار قرارات بعيدة عن مصالحه الشخصية.	4.20	0.80	3	مرتفعة
4	التعامل مع مُستجدات العمل في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها.	4.14	0.77	4	مرتفعة
6	الحزم في قراراته عندما تحدث أخطاء تمس سمعة المدرسة.	4.08	0.85	5	مرتفعة
5	توفير المناخ المناسب للعمل.	3.99	0.85	6	مرتفعة
	مجال " قيم الولاء التنظيمي " ككل	4.14	0.62		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال "قيم الولاء التنظيمي" تراوحت ما بين (3.99-4.24) بدرجة تقييم مرتفعة لجميع الفقرات، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (3) ونصها: تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، بمتوسط حسابي (4.24)، وفي حين احتلت المرتبة السادسة والأخيرة الفقرة رقم (5) ونصها: توفير المناخ المناسب للعمل، بمتوسط حسابي (3.99)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.14) بدرجة تقييم مرتفعة.

- مجال " النزاهة والاستقلالية ":

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال " النزاهة والاستقلالية " مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
1	نشر المعلومات والبيانات للعاملين في المدرسة.	4.37	0.75	1	مرتفعة
5	تنفيذ نظام المساواة بفاعلية وشفافية.	4.26	0.70	2	مرتفعة
11	إطلاع أولياء الأمور على أداء أبنائهم في المدرسة.	4.25	0.77	3	مرتفعة
10	معاملة المعلمين باحترام وتقدير.	4.23	0.76	4	مرتفعة
7	اتباع سياسة الوضوح عند ممارسة الأعمال.	4.21	0.81	5	مرتفعة
3	توضيح أسباب القرارات الإدارية.	4.19	0.85	6	مرتفعة
6	ربط البرامج التي تقدمها المدرسة مع احتياجات المجتمع.	4.16	0.80	7	مرتفعة
12	مساعدة المعلمين في إنجاز مهامهم عند الحاجة.	4.14	0.85	8	مرتفعة
2	توفير الثقة بين المعلمين.	4.13	0.73	9	مرتفعة
9	بناء علاقات طيبة بين الطلبة والمعلمين.	4.12	0.85	10	مرتفعة
4	مراعاة المرونة في الإدارة من خلال التعامل بنزاهة.	4.11	0.75	11	مرتفعة
8	تلبية الاحتياجات الاجتماعية لجميع العاملين في المدرسة.	4.02	0.78	12	مرتفعة
13	تنظيم برامج لخدمة المجتمع المحلي.	3.99	0.92	13	مرتفعة
	مجال " النزاهة والاستقلالية " ككل	4.17	0.57		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال "قيم النزاهة والاستقلالية" تراوحت ما بين (3.99-4.37) بدرجة تقييم مرتفعة لجميع الفقرات، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (1) ونصها: نشر المعلومات والبيانات للعاملين في المدرسة، بمتوسط حسابي (4.37)، وفي حين احتلت المرتبة الثالثة عشر والأخيرة الفقرة رقم (13) ونصها: تنظيم برامج لخدمة المجتمع المحلي، بمتوسط حسابي (3.99) وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.17) بدرجة تقييم مرتفعة.

- مجال " القيم القيادية ":

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال " القيم القيادية " مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
1	التمتع بروح المبادرة باتخاذ القرارات.	4.32	0.73	1	مرتفعة
3	إدارة الوقت بفاعلية.	4.22	0.76	2	مرتفعة
5	مَنح المعلمين الوقت الكافي لإنجاز المهمات.	4.15	0.76	3	مرتفعة
2	المناقشة بطريقة مؤثرة ومُقنعة للآخرين.	4.12	0.80	4	مرتفعة
4	إدارة الأزمات بطريقة فاعلة.	4.11	0.77	5	مرتفعة
	مجال " القيم القيادية " ككل	4.19	0.62		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال " القيم القيادية " تراوحت ما بين (4.32-4.11) بدرجة تقييم مرتفعة لجميع الفقرات، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (1) ونصها: التمتع بروح المبادرة باتخاذ القرارات، بمتوسط حسابي (4.32)، وفي حين احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة رقم (4) ونصها: إدارة الأزمات بطريقة فاعلة، بمتوسط حسابي (4.11)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.19) بدرجة تقييم مرتفعة.

- مجال " الإتقان ":

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال " الإتقان " مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
1	نشر مفهوم الإتقان كقيمة مدرسية.	4.27	0.78	1	مرتفعة
7	تفقد المباني المدرسية بصورة دائمة.	4.26	0.85	2	مرتفعة
8	تشجيع الأداء المتميز لدى المعلمين والطلبة.	4.18	0.83	3	مرتفعة
10	التركيز على معالجة نقاط الضعف في الأداء.	4.17	0.75	4	مرتفعة
2	تحديد معايير واضحة لجودة أداء المعلمين.	4.16	0.83	5	مرتفعة
9	اطلاع المعلمين على المستجدات التربوية.	4.15	0.84	6	مرتفعة
11	العمل على تعزيز نقاط القوة في الأداء.	4.14	0.87	7	مرتفعة
5	تزويد المعلمين بكل ما يلزم من مصادر التعلم.	4.08	0.96	8	مرتفعة
4	تقييم أداء المعلمين باستمرار.	4.06	0.88	9	مرتفعة
3	تطوير برامج للنمو المهني لدى المعلمين.	4.04	0.82	10	مرتفعة
6	متابعة الأعمال الكتابية للطلبة.	3.97	0.89	11	مرتفعة
	مجال " الإتقان " ككل	4.13	0.67		الرتبة

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال "الإتقان" تراوحت ما بين (3.97-4.27) بدرجة تقييم مرتفعة لجميع الفقرات، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (1) ونصها: نشر مفهوم الإتقان كقيمة مدرسية، بمتوسط حسابي (4.27)، وفي حين احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة رقم (6) ونصها: متابعة الأعمال الكتابية للطلبة، بمتوسط حسابي (3.97)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.13) بدرجة تقييم مرتفعة.

• **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر المعلمين بخصوص درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ديرعلا بالأردن للإدارة بالقيم تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص). كما تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص)، وتطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كانت النتائج على النحو الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال "قيم العدالة" تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (T) (2.15) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعند مراجعة المتوسطات الحسابية يتبين أن الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي (4.21)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للذكور (4.00).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإناث يلجأن على الدوام إلى المقارنة مع غيرهن في حجم الأعباء الواقعة عليهن، وطريقة معاملة المديرية، ومدى قربها من فئات وشخصيات معينة داخل المدرسة، ويقمن بإيصال ملاحظاتهم للإدارة باستمرار، مما يتطلب من المديرية توخي العدالة في توزيع المهام، وفي المعاملة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو العميرين (2017) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للإدارة بالقيم ومستوى الرضا الوظيفي، واختلفت عن دراسة جاردنروتينوتو (2015) (Gardiner, Tenuto) بحيث توصلت إلى أن هناك اختلافات ثقافية لدى المديرين بسبب تشابك الثقافات، والصراع مع الفريق، صنع القرار الأخلاقي يحتاج إلى أفكار ناقدة، وعناصر ثقافية لتحقيق العدل الاجتماعي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات (قيم الولاء التنظيمي، قيم النزاهة والاستقلالية، القيم القيادية، الإتقان) تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت قيم (T) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

التخصص:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى المجالات الخمسة والدراسة ككل تبعاً لمتغير التخصص، حيث كانت قيم (T) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

التوصيات والمقترحات.

بناءً على هذه النتائج فقد أوصت الدراسة بما يأتي:

- 1- ضرورة اعتماد ممارسة الإدارة بالقيم كمعيار لتقييم المتقدمين لإشغال وظيفة مدير مدرسة، من خلال طرح أسئلة موقفية في المقابلة الشخصية.
- 2- ضرورة ربط علاوة الرُتب لمدير المدرسة بدرجة ممارسته للإدارة بالقيم، من خلال إجراء تقييم سنوي لكل مدير من قِبل المعلمين.
- 3- نشر مفهوم الإدارة بالقيم، وتحديد أهم مجالاتها وممارساتها من خلال نشرات تُصدرها وزارة التربية والتعليم.
- 4- إلزام كل مدير مدرسة بتضمين رؤية المدرسة ورسالتها مع تحديد القيم الشخصية والقيم التنظيمية.
- 5- ضرورة تحديد مجموعة من القيم التنظيمية الأساسية للمدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم، وتعميمها على الميدان.
- 6- إجراء دراسات في الموضوعات الآتية (قيم الولاء التنظيمي، قيم النزاهة والاستقلالية، القيم القيادية، الإلتقان).

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو العمرين، شيماء (2017). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو راضي، رويدة (2013). المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو شقرا، روان (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة بمحافظة إربد للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلمهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 28، (1). 452-476.
- الحراحشة، محمد عبود (2012). درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مدراء مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر معلمهم. المجلة التربوية، 2(103): 133-179.
- الحضيبي، إبراهيم. (2010) الإدارة بالقيم. مجلة الجزيرة، الرياض، السعودية، 1(7)، 20-32.
- حمادات، محمد (2006). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط1، دار الحامد، الأردن.
- خطاب، سمير (2004). التنشئة السياسية والقيم. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- الخطيب، أحمد؛ والخطيب، رداح (2005). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. ط1، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ودار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.
- الخوالدة، علي (2020). أثر استراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة في محافظة الزرقاء. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- الخوالدة، محمد محمود (2003). مقدمة في التربية. الأردن: دار المسيرة.
- الزعلان، سامية (2017). تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في المحافظات الجنوبية على ضوء مدخل الإدارة بالقيم. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- ساحوري، سماح (2015). دور الإدارة المدرسية في تحقيق النظام المدرسي لدى طلاب المدرسة الثانوية العامة، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس.
- سكر، ناجي (2018). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة). مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 26 (7): 546-523.
- سلامة، حسنس (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. الأردن: دار الفكر العربي.
- الصاحب، منتهى (2011). أنماط الشخصية- على وفق الانيكرام والقيم والذكاء الاجتماعي. ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- صادق، حصة محمد (2004). تدريب المعلم على أسلوب الإدارة بالقيم. نموذج نظري مقترح، المؤتمر الدولي- نحو إعداد أفضل لمعلم المستقبل-، 84- 105، سلطنة عُمان.
- صوص، رائدة (2020). دور الأنشطة المدرسية في الحد من ظاهرة التسرب المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء ديرعلا بالأردن. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 4 (4)، 1-15.
- ضحيك، نعمة (2016). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الطويل، هاني (2006). أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها " الإدارة بالإيمان". الجامعة الأردنية، عمان.
- العازمي، رفعة (2020). درجة ممارسة مديرات مدراس المرحلة الابتدائية للعلاقات الإنسانية في دولة الكويت. المجلة التربوية، 34 (135)، 53- 91.
- العتيبي، مشاعل (2009). الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- العناني، حنان (2000). الطفل والأسرة والمجتمع. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عيسان، صالحه (2005). القيم كموجهات في تحديد أهداف المنظمة ووضع معايير الأداء فيها، الكتاب التوثيقي لندوة: الإدارة بالقيم. الأردن: معهد الإدارة العامة.
- الغامدي، فوزية (2018). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات (دراسة علمية). المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 2(3)، 48-504.
- الغراغير، علاء (2017). المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بكفاءتهم الإدارية من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير)، جامعة جرش، الأردن.
- الفرج، وجيه (2010). قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن.
- القريوتي، محمد (2009). السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الكرخي، مجيد (2009). التخطيط الاستراتيجي- عرض نظري وتطبيقي، ط1، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن.
- مرار، علاء (2020). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- المزدي، زهير (2010). تفعيل القيم وممارستها. المؤسسة العربية للقيم المجتمعية، الكويت.

- مصيطفى، عبد اللطيف؛ وأرحاب، وسام (2016). دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة دراسة حالة. مجلة رؤى اقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر الجزائر، 10 (1)، 319-342.
- المومني، واصل (2008). الإدارة المدرسية الفعالة: موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس، الأردن: دار الحامد.
- وزارة التربية والتعليم (2020). مدارس مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا. عمان، الأردن.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Bowers, T. (2009). connection between ethical leadership behavior and collective efficacy levels as perceived by teachers. The degree of doctor of education. U. S. A, Ashland University, Collage Education.
- Brillo, J. K. & Kawamura, M. & Dolan, S. L. & Marín, X. F. (2015), Managing by Sustainable Innovational Values (MSIV): Journal of Management and Sustainability. 5(3) 61-73.
- Dogan, S. (2015) Model of Values – Based Management Process in School: A mixed Design Study, International Journal of Higher Education, 5 (1): 83- 96
- Gardiner, M, E& Tenuto, P, L (2015), Reflections of practicing school principals on ethical Leadership and Decision-Making: Confronting Social Injustice, The Journal of Values- Based Leadership, 8(2):6-15.