

تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في مدينة مصراتة على ضوء مدخل الإدارة بالقيم

أ. زينب محمد محمد الرطب
محاضر مساعد بقسم الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي بكلية التربية
مصراتة، وطالبة دكتوراه بالأكاديمية الليبية / مصراتة

أ.كمال عبدالله محمد الشلفوح زرموح
ماجستير إدارة تعليمية وطالب دكتوراة
بالأكاديمية الليبية/ مصراتة

الملخص

تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في مدينة مصراتة على ضوء مدخل الإدارة بالقيم، هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين، كما هدف للكشف عن دلالات الفروق عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مصراتة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للإدارة بالقيم، والتي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، التخصص الأكاديمي، المكتب الخدمي التابع له، سنوات الخدمة)، وقدم البحث أيضا تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة مصراتة للإدارة بالقيم.

ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقاما بتصميم استبانة لهذا الغرض مكونة من (52) فقرة ومقسمة 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 البحث من (1270) معلما ومعلمة في المدارس الثانوية التابعة لمكاتب التعليم في مدينة مصراتة، وهذه المكاتب هي: (ذات الرمال، شهداء راس الطوبة، شهداء الرميلة، مصراتة المركز، الدافنية، الغيران، زاوية المحجوب، طمينة، الزروق، قصر أحمد) وقد طبقت أداة البحث على عينة من مجتمع البحث بلغ حجمها (186) معلما ومعلمة، وتمت معالجة البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (spss)

وبعد تحليل البيانات إحصائياً خلص البحث إلى النتائج الآتية:

1. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة مصراتة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين كانت عالية بمتوسط حسابي أكبر من (3) ووزن نسبي قدره (80.2%)، وقد كانت المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري مدارس للمجالات على الترتيب كالاتي: قيم الأمانة التنظيمية (3.84)، قيم الانتماء التنظيمي (3.83)، قيم التسامح التنظيمي (3.81)، القيم القيادية (3.68)، قيم النزاهة والشفافية (3.56)، قيم الدعم (3.52)، قيم المسؤولية الاجتماعية (3.50).
 2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة مصراتة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات الاستبانة باستثناء محوري (قيم الدعم وقيم المسؤولية الاجتماعية)، وقد كانت الفروق لصالح فئة الذكور.
 3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة مصراتة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير (التخصص الأكاديمي) لجميع المحاور.
 4. عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة مصراتة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للإدارة بالقيم (عدد سنوات الخبرة) في جميع مجالات الاستبانة.
 5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة مصراتة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير المكتب التعليمي التابع له في جميع مجالات الاستبانة.
- وفي ضوء النتائج أوصى البحث بالآتي:
1. توجيه الدعوة لكل الباحثين والمهتمين لتوسيع إطار البحث والدراسة الخاص بالقيم الإدارية ليشمل مواضيع إدارية أخرى مع استخدام أساليب أخرى لجميع المعلومات.
 2. مطالبة مديري المدارس بضرورة تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية، من خلال التدريب والاحتكاك بالخبرات المحلية والدولية.
 3. تبني وزارة التربية والتعليم للتصور المقترح عن الإدارة بالقيم.

استلمت الورقة بتاريخ

2024/04/22

وقبلت بتاريخ

2024/05/10

ونشرت بتاريخ

2024/05/19

الكلمات الاستفتاحية:

الممارسات الإدارية/

مديري مدارس المرحلة

الثانوية/ مدينة مصراتة

الليبية/ الإدارة بالقيم.

مقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر اليوم تغيرات هائلة ومتسارعة، وثورة علمية تكنولوجية على المستوى المحلي والدولي في مختلف المجالات، انعكست آثارها على شتى مناحي الحياة الإنسانية، وقد صاحب ذلك تعدد المتغيرات والتحديات التي أثرت على المؤسسات التربوية والتعليمية بشكل عام، وعلى كيفية إدارتها وقيادتها بشكل خاص، وأصبح لزاماً على هذه المؤسسات الاستجابة لمطالب العصر والتكيف معها وإلا كان مصيرها الفوضى والتخلف والتلاشي.

كما أدى التغير والتطور السريع إلى ازدياد الحاجة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات (داوود، 2013: 294).

وتعد المؤسسة التعليمية من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تساهم مع غيرها في تربية الإنسان، ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية، العقلية، النفسية، والاجتماعية وفقاً لقدراته، واستعداداته، واتجاهاته، كما يُعد المدير أحد عناصر الإدارة، وأن وظيفته من أهم الوظائف التي يمارسها الإداريون، حيث أنه المسئول عن المتابعة، والتخطيط، والتقويم، ومتابعة التطورات التي تواكب العصر في ميدان التربية، ومتابعة المعلمين وخاصة الجدد منهم (عيسى، 2008: 3).

إن لمدير المدرسة الدور الفعّال في تطوير العمل الإداري التعليمي وتجويده، وجعله قابلاً لمواكبة التغير الكبير في الأساليب والأفكار الإدارية والتقدم التكنولوجي وغيرها من المؤثرات التي دعت إلى سرعة التغير في أساليب إدارة المؤسسات التعليمية لتكون متمشية ومنسجمة مع تطورات التعليم وإدارته وتحسين مخرجاته (البوهي، 2017: 54).

وتعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية، وتنبع أهميتها من كونها تقوم بدور مركزي في جميع جوانب العملية الإدارية فهي حجر الزاوية في نجاح تلك المؤسسات، وذلك بما تعنيه من تأثير في الآخرين وتوجيه لسلوكهم، من خلال قيم الحب والتعاون والتجديد والمشاركة الإيجابية التي يجب التي يرسبها القائد في سلوكه القيادي (صالحه، 2013: 2).

وقد أكدت العديد من المؤتمرات والندوات العلمية المتعلقة بالتعليم وقياداته ومنها على سبيل المثال لا الحصر (المؤتمر الدولي الحادي عشر بعنوان: التعليم في عصر التكنولوجيا، 2016)، و(المؤتمر الدولي الأول للتعليم الرقمي في الوطن العربي، 2018)، على ضرورة تطوير أداء الإدارات المدرسية وقياداتها الإدارية لتحقيق التكيف مع التطور الحاصل في العالم (الزين، 2016: 45).

ونتيجة لأهمية القيم والدور الذي تلعبه، فقد ظهر مدخل الإدارة بالقيم في بداية الثمانينات، كمدخل له خطوات، يهدف إلى إدارة القيم التنظيمية داخل المؤسسة وهي التي عبر عنها بعض الباحثين بالإدارة المعتمدة على القيم أو الإدارة بضمير، التي تقوم على توجيه أهداف العمل وفق نظام قيمي يتفق عليه جميع العاملين في مؤسسة ما، ويحتكم إليها في كل قرار يتخذ لضمان استمرار المؤسسة، ورفع مقدرتها على الأداء والنجاز المتميز (بلانكارد، أو. كونور، 2000: 14).

وتتمثل أهمية الإدارة بالقيم في استثمار السلوك البشري الفعلي من أجل انجاز الأهداف المرجوة، وتحديد رسالة، حيث تقوم الإدارة المدرسية والعاملون فيها بترجمتها على أرض الواقع على أساس القناعة التامة، والإيمان القوي بأهمية القيم، كما تعد الإدارة بالقيم محفزاً للأداء الجيد لدى العاملين، لأنها إدارة وسطية لا يشعر العامل فيها بالتحيز، والتسلط، والتعالي، وهي تهتم بسعادة الفرد ورفاهيته، وبعث الحركة، والنشاط في ذاتيته، وتنمية وعي الموظفين والتزامهم، وتعزيز انتمائهم للعمل مما يزيد من قدرتهم الانتاجية بصورة ملحوظة (صاف، 2012: 125).

وهناك العديد من الدراسات التي تحدثت عن الإدارة بالقيم حيث أشارت بحث ضحيك (2016) إلى أهمية تعزيز مفهوم الإدارة بالقيم، كاتجاه إداري حديث لدى مديري المدارس، وتطرق بحث الأبيدي (2011) إلى ضرورة تضمين القيم في عمليات الإدارة، كما أشارت بحث عبد الرحيم (2013) إلى ضرورة اهتمام المديرين بالقيم الاجتماعية الأصلية، ونشرها بين العاملين، لتأثيرها الفعال والإيجابي على سلوك العاملين.

ومما سبق يتضح لنا أهمية تطبيق الإدارة بالقيم الذي يؤدي إلى وجود الثقة والحرية والتطور، والتحدي داخل المؤسسة، كما يعمل على دعم الابداع ويرفع مستوى الرضا الوظيفي، ويصبح العاملون أكثر كفاءة، إضافة إلى زيادة كمية الانتاج ونوعيته، فالإدارة بالقيم تعطي رؤية واضحة توجه المديرين نحو الأهداف العامة، ولاسيما في أوقات التغيير والأزمات التي تمر بها المدرسة، ومن هنا يأتي هذا البحث لوضع تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإدارة بالقيم.

مشكلة البحث:

إن التطور المتسارع الذي نعيشه اليوم على جميع الأصعدة ومختلف الاتجاهات، يتطلب من المؤسسات والمنظمات كافة إعادة النظر في أساليبها الإدارية التي تشتغل بها، ومراجعة مدى صلاحيتها وقدرتها على تلبية متطلبات هذا التطور الهائل والتفكير في تطويرها لتتمكن من تقديم خدماتها بما يحقق أهدافها ويضمن لها الوقوف في وجه كل التحديات، ولعل الإدارة المدرسية خاصةً لمدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر الباحثان تأتي في مقدمة المؤسسات المذكورة، ذلك لأنها يُعتمد عليها بمعيتها غيرها من المؤسسات في بناء الفرد والمجتمع وتقديمها.

وتتمثل مشكلة البحث التي تواجه المدارس في مصراتة والتي لامسها الباحثان من خلال عملهما بالقرب من قطاع التعليم، خاصة أن أحد الباحثان عمل كمدير وإداري لأكثر من مدرسة داخل مدينة مصراتة لفترة تزيد عن (25) سنة متصلة، فقد لاحظنا أن مديري المدارس مازالوا تقليديين في ترسيخ المفاهيم والأفكار والممارسات التي يؤمنون بها. والبعض منهم بعيد عن قيم العمل الإداري، وأن هناك تفاوتاً للممارسات الإدارية التي ينتهجها مديري المدارس والتي لها دوراً كبيراً في نجاح العمل الذي يقوم به أو فشله، مما أدى إلى ظهور بعض المشكلات في الحياة الإدارية مثل انتشار المحاباة، وتقريب بعض المعلمين دون الآخرين، وعدم رضا المعلمين عن تقييم أدائهم في العمل، ورفضهم لبعض القرارات الإدارية، وهذا ينعكس على أداء العاملين وجودة العمل، وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما التصور المقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في مدينة مصراتة على ضوء مدخل الإدارة بالقيم؟

وتفرع من هذا السؤال التساؤلات التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين؟
 2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط تقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة مصراتة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة، المديرية التابع لها، التخصص)؟
 3. ما التصور المقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة على ضوء مدخل الإدارة بالقيم؟
- ### فرضيات البحث:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة مصراتة للإدارة بالقيم تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
 2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة مصراتة للإدارة بالقيم تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر).
 3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة مصراتة للإدارة بالقيم تعزى لمتغير المديرية التابع لها المعلم (ذات الرمال، شهداء راس الطوبة، شهداء الرميعة، مصراتة المركز، الدافنية، الغيران، زاوية المحجوب، طمينة، الزروق، قصر أحمد).
 4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة مصراتة للإدارة بالقيم لمتغير التخصص الأكاديمي (علوم تطبيقية "علمي"، علوم إنسانية "أدبي").
- ### أهداف البحث:

1. تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين.
 2. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم.
 3. تقديم التصور المقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة.
- ### أهمية البحث:

1. يتناول موضوع من المواضيع الحديثة في التطوير الإداري هو الإدارة بالقيم.
2. مواكبة التطورات الحديثة، والتغيرات المنتظرة لمواجهة المستقبل.
3. قد تساعدا نتائجنا في وضع أسس ومعايير واضحة، لاختيار المديرين على أساس درجة امتلاكهم كفايات وقيم إدارية مناسبة.

4. قد تفيد نتائج البحث الحالي واضعي السياسات التربوية، ومتخذي القرارات في تبني التصور المقترح، وتطبيقه في مدينة مصراتة كخطوة نحو الإصلاح الإداري.
 5. قد يساعد البحث في تطوير وتحسين ممارسة المديرين لأدوارهم القيادية.
 6. قد يستفيد من هذا البحث طلبة الدراسات العليا والباحثين والتربويين.
- حدود البحث:**

1. **الحد البشري:** عينة ممثلة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مدينة مصراتة.
 2. **الحد المكاني:** مدينة مصراتة في ليبيا.
 3. **الحد الزمني:** تم تطبيق الشق الميداني للبحث في العام الدراسي الحالي 2023-2024.
- مصطلحات البحث:**

- **تصور مقترح:**
يعني تخطيط مستقبلي مبني على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات منهجية كمية وكيفية لبناء إطار عام تتبناه فئات الباحثين أو التربويين (زين الدين، 2013: 6).
- ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه: الصورة المستقبلية المرغوبة التي يأمل أن تكون عليها إدارة المدارس الثانوية العامة في ضوء المداخل التربوية المعاصرة والحديثة.
- **التطوير:**
هو عبارة عن جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم في المدرسة على حل مشكلاته وتحديث نفسه ذاتياً من خلال إدارة تشاركية تعاونية فعّالة (صبح، 2020: 9).
- ويضع الباحثان له تعريفاً إجرائياً بأنه: هو عملية إكساب مديري المدارس الثانوية بالمعلومات والأفكار والمهارات اللازمة والتي تمكنهم من تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم وقدراتهم لمواجهة الصعوبات والمشاكل الإدارية التي تعترض سير عملهم.
- **الإدارة المدرسية:**
هي الوحدة الأساسية التي تقوم بتنفيذ السياسة التربوية وفق ما رسمته الإدارة التعليمية والمناطق بها تصريف العمل التربوي على مستوى المدرسة الواحدة وهي تعبر عن جميع الجهود الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة وفريقه لإنجاز العمل على النحو الذي يحقق أهدافها (محمد بن عبدالله، 2016).
- ويعرف الباحثان الإدارة المدرسية بأنها: مجموعة من العمليات والإجراءات التنفيذية والفنية والجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة والعاملون معه من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً.
- **مدير المدرسة:**
هو ذلك الشخص المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، وهو المشرف الدائم فيها على سلامة سير العملية التعليمية التربوية ويقوم بتنسيق جهود العاملين وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية.
- **الإدارة بالقيم:**
هي التمسك بالقيم الإسلامية الخالدة، بما تحمله من معاني سامية في أداء العمل على الوجه الاكمل، ووضع مراقبة الله سبحانه وتعالى في الاعتبار الأول (الحضبي، 2010: 55).
- ويعرفها الباحثان إجرائياً:** هي تلك الإدارة المجردة من الانحياز وتتسم بالموضوعية والنية الخالصة في اتقان العمل وتنظيم وتوجيه السلوك البشري واستثارة الهمم لإحداث التنمية البشرية المستدامة.
- **الممارسات الإدارية:** هي النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني، المرتبط بالشخصية الإدارية، وبالجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية، نحو تحقيق هدف مشترك، باستخدام المواد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية (عطوي، 2004: 9).
- **مدير المدرسة:** تعرفه وزارة التربية والتعليم بأنه "المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لسلامة سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم، وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية".
- **المدرسة الثانوية:**
تعرفها وزارة التربية والتعليم بأنها: "المؤسسة التعليمية التي تضم طلبة الصف الأول الثانوي، أو الثاني الثانوي بفرعيه العلمي، والعلوم الإنسانية، وأعمارهم من (16-18) سنة".

الدراسات السابقة

تمهيد:

بعد اطلاع الباحثان على الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، قام الباحثان بتزئيتها حسب التسلسل الزمني من الاحداث إلى الاقدم، وقد تم تناول هذه الدراسات وتحليلها من خلا توضيح الأهداف، المنهج، الأدوات، العينة، وأهم النتائج، كما تم التعقيب على هذه الدراسات.

1. دراسة ربيع (2019) بعنوان: "متطلبات تطبيق الإدارة بالقيم كتوجه إداري لإدارة الصراع التنظيمي" هدفت إلى تحديد متطلبات تطبيق مدخل الإدارة بالقيم كتوجه إداري لإدارة الصراع التنظيمي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم مقياس حول متطلبات الإدارة بالقيم، وتكونت عينة الدراسة من اعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بالجامعة والبالغ عددهم (370) مفردة. **ومن أهم نتائجها:** أن استجابات الأفراد لدرجة توافر المتطلبات المعرفية والقيمية لمدخل الإدارة بالقيم مرتفعة، وأنه لا يتم تطبيق مدخل الإدارة بالقيم في إدارة الصراع داخل الجامعة.

2. دراسة نعمه، حسني، ضحيك (2016) بعنوان: "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية".

هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم، وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية من وجهة نظر معلميه في ضوء متغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانين، الأولى: لقياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للإدارة بالقيم، والثانية: لقياس درجة ممارسة المديرين لاتخاذ القرارات التشاركية، وبلغت عينة الدراسة (400) معلم ومعلمة من أصل (8287) مفردة، وتمثلت أهم النتائج في أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بغزة للإدارة بالقيم جاءت بدرجة (عالية)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للإدارة بالقيم تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، في حين توجد فروق تعزى لمتغير (الجنس)، لصالح الذكور، فروق تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) لصالح المعلمين الذين سنوات خدمتهم عشر سنوات فأكثر.

3. دراسة السقاف وأبو سن (2015) بعنوان: "أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي" هدفت إلى التعرف على درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى منظمات الاعمال اليمينية، ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم، والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت عدة أدوات لجمع البيانات من أهمها: الاستبانة، المقابلة، المراجع والكتب، وكانت العينة عبارة عن عينة عشوائية طبقية من العاملين في مجموعة شركات لمنظمات الاعمال اليمينية. وتمثلت أهم النتائج في أن العلاقة مرتفعة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بنسبة 86%.

4. دراسة محمد، براق (2014) بعنوان: "التغيير التنظيمي مدخل للإدارة بالقيم"، هدفت الدراسة إلى التعرف على التغيير التنظيمي من خلال الإدارة بالقيم، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة بالقيم يحتاج إلى قرارات حاسمة تقوم على الاختيار الصائب أخلاقياً على حساب جني الأرباح السريعة، كما يتوجب على الافراد في ضوء الإدارة بالقيم أن يغيروا عاداتهم ونماذج سلوكهم،

5. دراسة سلمان (2012) بعنوان: "تحسين إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء باستخدام مدخل الإدارة بالقيم"

هدفت للتعرف إلى واقع الإدارة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء، من حيث مبادئ الإدارة بالقيم وأهدافها، ومعوقات تطبيقها، والمتطلبات الاساسية في تطبيقها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من المديرين، والنظار، والوكلاء، والمعلمين. وكانت من أهم نتائجها: أن سياسة أغلب المدارس الثانوية لا تعتمد على مجموعة من القيم الأساسية كمنطلق لها، ولا تلتزم بمراعاة مجموعة من القيم الاساسية في التعامل، ولا تسعى إلى غرس القيم الاساسية في نفوس العاملين بالمدرسة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي:

1. من حيث المنهج: اتفقت معظم الدراسات مع البحث الحالي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كدراسة ضحيك (2016)، والسقاف وأبو سن (2015)، وربيح (2014).
2. من حيث العينة والمجتمع: اتفقت بعض الدراسات مع البحث الحالي في الفئة المستخدمة حيث تم اختيار عينة البحث من فئة المعلمين مثل ضحيك (2016).
3. من حيث الأداة: اتفقت معظم الدراسات التي تم استعراضها مع البحث الحالي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات مثل بحث ضحيك (2016)، وربيح (2014) بينما اختلفت دراسة السقاف وأبو سن (2015) بأنها استخدمت استبانة ومقابلات.

الفصل الرابع الطريقة والاجراءات

تمهيد:

تناول الباحثان في هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعت في تنفيذ البحث، وذلك من خلال بيان منهجه، ووصف مجتمعه، وتحديد عينته، وكذلك الأداة المستخدمة (الاستبانة)، وكيفية بنائها، وتطويرها، كما تناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

أولاً منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه: "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسات الدقيقة" (ملحم، 2005، 370). وقد تم استخدام مصدرين رئيسيين من مصادر المعلومات:

1. المصادر الثانوية:

تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري للبحث، والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والابحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث في مواقع الانترنت المختلفة.

2. المصادر الاولية:

وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، فقد تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصاً لهذا البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). ثانياً: مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مدينة مصراتة والبالغ عددهم (1270) معلماً ومعلمة بواقع (291) معلماً و(979) معلمة، وذلك وفقاً للسجلات الرسمية لمراقبة التربية والتعليم مصراتة للعام 2021-2022 وهم موزعون على 10 مكاتب، الجدول التالي رقم (1) يبين توزيع أفراد المجتمع حسب متغيرات الجنس والمديرية والتخصص.

جدول رقم (1) توزيع أفراد المجتمع حسب متغيرات الجنس والمكتب والتخصص

المكتب	أعداد المعلمين	
	ذكور	إناث
مصراتة المركز	48	61
شهداء الرميلة	85	259
شهداء راس الطوية	00	24
ذات الرمال	24	126
الغيران	31	89
الداقنية	10	49
قصر أحمد	10	83
الزروق	40	118
طمينة	14	55
زاوية المحجوب	29	115
المجموع	291	979
	1270 معلم ومعلمة	

ثالثاً: عينة البحث:

1. العينة الاستطلاعية:

تكونت العينة الاستطلاعية من (30) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية للعام الدراسي (2023-2024)، تم اختيارها بطريقة عشوائية موزعين على المكاتب العشرة وذلك بغرض تقنين أداة البحث، واستخدامها لقياس الصدق والثبات، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم استبعادهم من عينة البحث التي تم التطبيق عليها.

2. العينة الأصلية:

تم تقسيم مجتمع البحث بناءً على أسلوب العينة الطبقية، بحيث تم تقسيم المجتمع إلى عشرة مكاتب.

إجابة السؤال الثالث والذي نصه: "ما التصور المقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة على ضوء مدخل الإدارة بالقيم؟"

عنوان البحث : تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في مدينة مصراتة في ضوء مدخل الإدارة بالقيم

مجتمع وعينة البحث :

يتناول هذا البحث تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في مدينة مصراتة في ضوء مدخل الإدارة بالقيم، فكان مجتمع البحث عبارة عن معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة مصراتة وعددهم (1270) وقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من (167) مفردة من هذا المجتمع بالقانون التالي :

$$n = \frac{N(ZS)^2}{Nd^2 + (ZS)^2}$$

حيث : n : تمثل حجم العينة

N : تمثل حجم المجتمع

Z : تمثل القيمة الجدولية للتوزيع الطبيعي عند ثقة 95% .

S : تمثل الانحراف المعياري لعينة البحث.

d : تمثل الفرق المطلق بين القيمة المقدرة والحقيقية

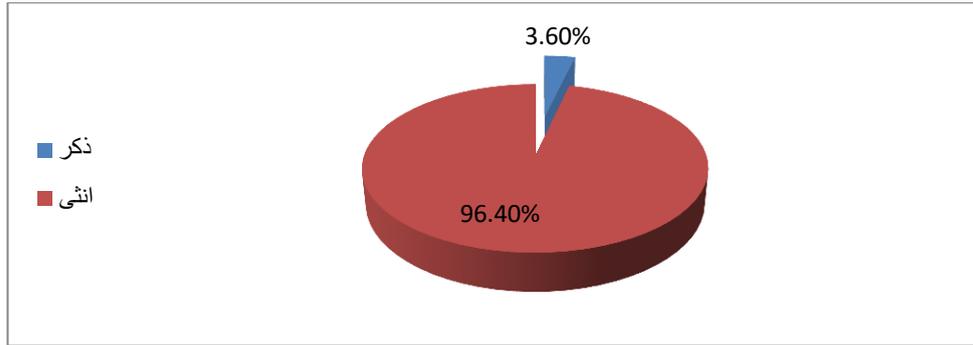
(المرجع : مقدمة في المعاينة الاحصائية = عبدالرحمن أبو عمة وآخرون - دار المريخ - السعودية - ط1 - 1995)

والجداول التالية توضح توزيع عينة البحث وخصائصها مما يدل على تنوعها وملاءمتها لإجراء البحث.

جدول رقم (2) يبين توزيع عينة البحث حسب الجنس

النسبة	العدد	
3.6%	6	ذكر
96.4%	161	انثى
100.0%	167	الإجمالي

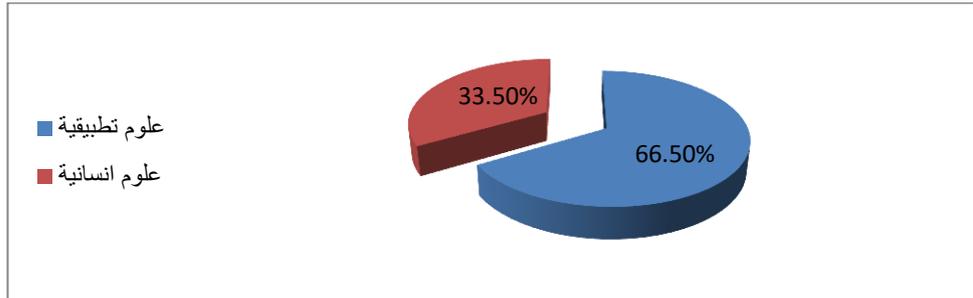
شكل رقم (2) يبين توزيع عينة البحث حسب الجنس



جدول رقم (3) يبين توزيع عينة البحث حسب التخصص الاكاديمي

النسبة	العدد	التخصص
66.5%	111	علوم تطبيقية
33.5%	56	علوم انسانية
100.0%	167	الإجمالي

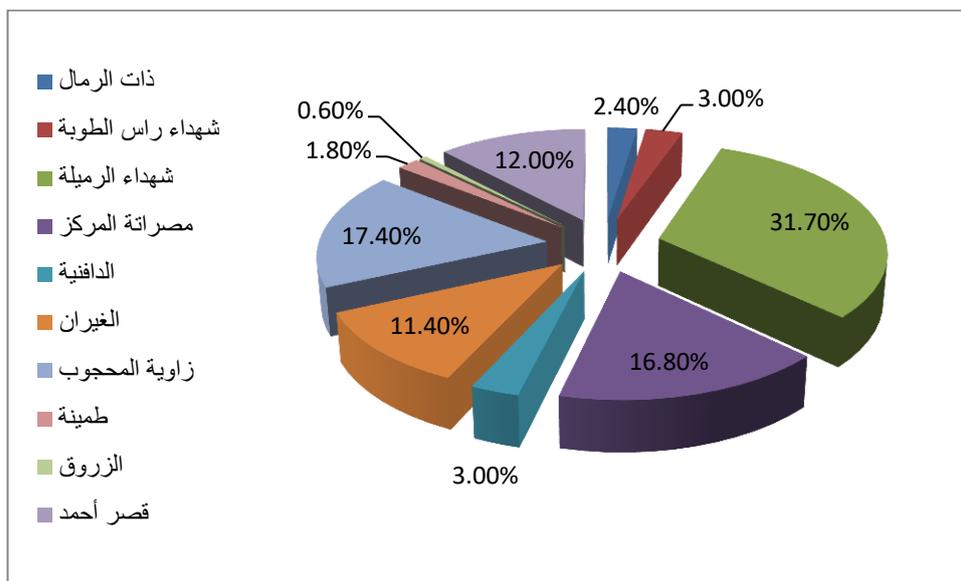
شكل رقم (3) يبين توزيع عينة البحث حسب التخصص الاكاديمي



جدول رقم (4) يبين توزيع عينة البحث حسب المكاتب الخدمية

النسبة	العدد	
%2.4	4	ذات الرمال
%3.0	5	شهداء راس الطوبة
%31.7	53	شهداء الرميطة
%16.8	28	مصراتة المركز
%3.0	5	الدافنية
%11.4	19	الغيران
%17.4	29	زاوية المحجوب
%1.8	3	طمينة
%0.6	1	الزروق
%12.0	20	قصر أحمد
%100.0	167	الإجمالي

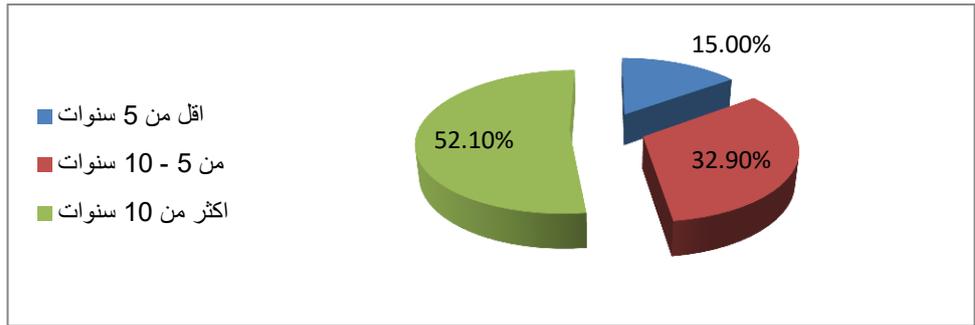
شكل رقم (4) يبين توزيع عينة البحث حسب المكاتب الخدمية



جدول رقم (5) يبين توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة

النسبة	العدد	
15.0%	25	اقل من 5 سنوات
32.9%	55	من 5 - 10 سنوات
52.1%	87	اكثر من 10 سنوات
100.0%	167	الإجمالي

شكل رقم (5) يبين توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة



أداة البحث :

كانت أداة البحث عبارة عن صحيفة استبيان تم إعدادها تحوي محاور البحث وكذلك البيانات الشخصية (المتغيرات الديمغرافية) كالتالي:

عدد العبارات	المحور
8	قيم النزاهة والشفافية
7	قيم المسؤولية الاجتماعية
7	قيم الدعم
7	قيم الانتماء التنظيمي
9	قيم الأمانة التنظيمية
9	القيم القيادية
5	قيم التسامح التنظيمي

أساليب التحليل الإحصائي لبيانات البحث:

- إجراء أسلوب التحليل الوصفي عن طريق الجداول التكرارية والوسط الحسابي والأشكال البيانية وتم تحديد درجة التوفر كالتالي :

الدرجة	متدنية جدا	متدنية	متوسطة	عالية	عالية جدا
الوسط	من 1 إلى أقل من 1.8	من 1.8 إلى أقل من 2.6	من 2.6 إلى أقل من 3.4	من 3.4 إلى أقل من 4.2	من 4.2 إلى 5

- اختبار ت لعينة واحدة **One Sample t Test** لتحديد الاتجاه العام حول كل محور باستبيان البحث بحيث أنه إذا كانت قيمة مستوى الدلالة P-value أكبر من 0.05 فهذا يدل أن الاتجاه العام حول هذه العبارة بأن الدرجة متوسطة أما إذا كانت قيمة مستوى الدلالة P-value أقل من 0.05 فهذا يدل أن الاتجاه العام حول هذه العبارة بأن الدرجة متدنية أو عالية وفي هذه الحالة ننظر لقيمة الوسط.
 - معامل ألفا كرنباخ **Cronbach's Alpha** وتم استخدامه لبحث صدق وثبات أداة البحث وتكون أداة البحث مناسبة وبها معايير الصدق والثبات إذا كانت قيمة هذا المعامل أكبر من 60%.
 - معامل ارتباط بيرسون **Pearson Correlation** وتم استخدامه لبحث اتساق أداة البحث وتكون كل عبارة متسقة مع المحور الخاص بها إذا كانت قيمة مستوى الدلالة {P-value} أقل من 0.05 .
 - اختبار مان وايتني **Mann-Whitney** : تم استخدام هذا الاختبار لبحث الفروق المعنوية بين الآراء للمتغيرات التي تحوي قيمتين مثل الجنس، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة {P-value} أكبر من 0.05 فهذا يدل على أنه لا توجد اختلافات معنوية بين القيمتين والعكس صحيح.
 - اختبار كرسكال واليس **Kruskal-Wallis Test** : تم استخدام هذا الاختبار لبحث الفروق المعنوية بين الآراء للمتغيرات التي تحوي أكثر من قيمتين مثل المؤهل العلمي، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة {P-value} أكبر من 0.05 فهذا يدل على أنه لا توجد اختلافات معنوية بين القيمتين والعكس صحيح.
- صدق وثبات أداة البحث:

الصدق بصفة عامة أن العبارة الموجودة في الاستبيان تقيس ما يفترض في البحث قياسه بالفعل، أما الثبات فهو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه، وقد تم لهذا الغرض عرض صحيفة الاستبيان المعدة على مجموعة من المتخصصين لإبداء الرأي حولها وتحديد بعض الملاحظات حولها، وبعد اعتمادها تم توزيعها وتم قياس الصدق والثبات عن طريق معامل الارتباط بين كل عبارة مع المحور الخاص بها في صحيفة الاستبيان لتكون العبارة متسقة إذا كان الارتباط دال احصائياً، وكذلك حساب معامل ألفا كرنباخ للصدق والثبات كما بالجدول رقم (6) ، (7).

الارتباط ودلالته	قيم النزاهة والشفافية		قيم المسؤولية الاجتماعية		قيم الدعم		قيم الانتماء التنظيمي		قيم الأمانة التنظيمية		القيم القيادية		قيم التسامح التنظيمي	
	ر.ع	النتيجة	ر.ع	النتيجة	ر.ع	النتيجة	ر.ع	النتيجة	ر.ع	النتيجة	ر.ع	النتيجة	ر.ع	النتيجة
الارتباط	1	.855**	1	.837*	1	.888*	1	.797**	1	.823*	1	.910*	1	.908**
الدلالة		.000		.000		.000		.000		.000		.000		.000
الارتباط	2	.872**	2	.824*	2	.860*	2	.858**	2	.829*	2	.818*	2	.936**
الدلالة		.000		.000		.000		.000		.000		.000		.000
الارتباط	3	.891**	3	.868*	3	.866*	3	.840**	3	.880*	3	.906*	3	.896**
الدلالة		.000		.000		.000		.000		.000		.000		.000
الارتباط	4	.815**	4	.853*	4	.845*	4	.853**	4	.887*	4	.862*	4	.920**
الدلالة		.000		.000		.000		.000		.000		.000		.000

.934**	5	.878*	5	.764*	5	.767**	5	.866*	5	.822*	5	.830**	5	الارتباط
.000		.000		.000		.000		.000		.000		.000		الدلالة
		.899*	6	.790*	6	.877**	6	.856*	6	.864*	6	.851**	6	الارتباط
		.000		.000		.000		.000		.000		.000		الدلالة
		.879*	7	.871*	7	.898**	7	.890*	7	.868*	7	.850**	7	الارتباط
		.000		.000		.000		.000		.000		.000		الدلالة
		.878*	8	.880*	8							.854**	8	الارتباط
		.000		.000								.000		الدلالة
		.910*	9	.826*	9									الارتباط
		.000		.000										الدلالة

جدول رقم (6) يبين قيمة معاملات الارتباط لمحاوّر البحث

من خلال النتائج الواردة بالجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة لجميع معاملات الارتباط لكل العبارات أقل من (0.05) مما يدل على دلالة العلاقة وهذا دليل على أنه يوجد توافق واتساق لكل عبارة في هذا المتغير وملاءمة أداة البحث .

جدول رقم (7) يبين قيمة معامل ألفا كرنباخ لمحاوّر صحيفة الاستبيان

المحور	قيمة معامل ألفا كرنباخ
قيم النزاهة والشفافية	0.945
قيم المسؤولية الاجتماعية	0.935
قيم الدعم	0.944
قيم الانتماء التنظيمي	0.931
قيم الأمانة التنظيمية	0.948
القيم القيادية	0.964
قيم التسامح التنظيمي	0.954
الكل	0.989

من خلال النتائج الواردة بالجدول السابق نجد أن جميع قيم معامل ألفا كرنباخ مناسبة للدلالة على صدق وثبات أداة البحث وملاءمتها للبحث.

التحليل الإحصائي لمحاوّر وتساؤلات البحث:

أولاً : قيم النزاهة والشفافية:

تمت دراسة هذا المحور في مجتمع البحث عن طريق عينة البحث لدراسة التساؤل الذي ينص على (هل توجد الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في مدينة مصراته في ضوء مدخل الإدارة بالقيم بـقيم النزاهة والشفافية) وتم بحث هذا التساؤل لكل فقرة من فقرات الاستبيان الخاصة بهذا التساؤل عن طريق التحليل الإحصائي المناسب وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما بالجدول رقم (8)

جدول رقم (8) يبين نتائج التحليل الإحصائي لمحور قيم النزاهة والشفافية

الدرجة	رتبة	الانحراف المعياري	الوسط	عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا	العبارة
عالية	2	1.07	3.64	41	53	52	14	7	يراعي المدير العدالة في توزيع العمل على المعلمين
				24.6	31.7	31.1	8.4	4.2	%
عالية	1	1.11	3.68	46	53	44	17	7	يسعى المدير لحل النزاعات والخلافات داخل المدرسة بإنصاف
				27.5	31.7	26.3	10.2	4.2	%
عالية	3	1.07	3.59	38	52	56	13	8	يلتزم العدل في تقييم اداء العاملين
				22.8	31.1	33.5	7.8	4.8	%
عالية	4	1.06	3.57	34	58	52	15	8	يحاسب المقصر في العمل بطريقة عادلة
				20.4	34.7	31.1	9	4.8	%
عالية	7	1.19	3.41	36	46	48	25	12	يتخذ قرارات في العمل بدون تحيز
				21.6	27.5	28.7	15	7.2	%
عالية	6	1.17	3.47	34	56	45	19	13	يجمع معلومات دقيقة وكاملة قبل اتخاذ قرارات متعلقة بالعمل
				20.4	33.5	26.9	11.4	7.8	%
عالية	5	1.23	3.53	42	52	40	18	15	يتجنب ان تتأثر عملية تقييم الاداء بالعلاقات الشخصية
				25.1	31.1	24	10.8	9	%
عالية	4	1.17	3.57	41	54	45	14	13	يقدم مبررات واضحة لكل قرار يتخذه في حق المعلمين
				24.6	32.3	26.9	8.4	7.8	%
عالية	-	0.97	3.56	-	-	-	-	-	الكل

من خلال النتائج بالجدول السابق نجد أن الدرجة لكل العبارات مرتفعة ونجد أن أكثر العبارات ارتفاعا

هي العبارة (يسعى المدير لحل النزاعات والخلافات داخل المدرسة بإنصاف) بوسط 3.68 أي بدرجة عالية، وأقلها موافقة هي العبارة (يتخذ قرارات في العمل بدون تحيز) بوسط 3.41 أي بدرجة عالية.

وبصفة عامة نجد لبحث الاتجاه العام لهذا المحور واختبار الفرضية الخاصة به تم اجراء اختبار (ت) لعينة واحدة One Sample t Test وكانت النتائج كما بالجدول رقم (10).

الجدول رقم (10) يبين نتائج اختبار ت لمحور التوقعات الإيجابية نحو المستقل

العدد	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة P-value
167	3.5591	.96609	0.000

من خلال النتائج بالجدول السابق نجد أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجده أكبر من 3 مما يدل أن الاتجاه العام لهذا المحور بأن الدرجة عالية، وبذلك يمكن القول أنه (توجد الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في مدينة مصراتة في ضوء مدخل الإدارة بالقيم بقيم النزاهة والشفافية).

ثانيا: قيم المسؤولية الاجتماعية:

تمت دراسة هذا المحور في مجتمع البحث عن طريق عينة البحث لدراسة التساؤل الذي ينص على (هل توجد الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في مدينة مصراته في ضوء مدخل الإدارة بالقيم بقيم المسؤولية الاجتماعية) وتم دراسة هذا التساؤل لكل فقرة من فقرات الاستبيان الخاصة بهذا التساؤل عن طريق التحليل الإحصائي المناسب وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج

الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما بالجدول رقم (11) جدول رقم (11) يبين نتائج التحليل الإحصائي لمحور قيم المسؤولية الاجتماعية

من خلال النتائج بالجدول السابق نجد أن الدرجة لمعظم العبارات مرتفعة ونجد أن أكثر العبارات ارتفاعا هي العبارة (يقوم بخدمة المجتمع دون انتظار مقابل مادي) بوسط 3.37 أي بدرجة عالية، وأقلها موافقة هي العبارة (يسهم في حل مشكلات المعلمين الاجتماعية) بوسط 3.22 أي بدرجة متوسطة.

وبصفة عامة نجد لدراسة الاتجاه العام لهذا المحور واختبار الفرضية الخاصة به تم اجراء اختبار (ت) لعينة واحدة One Sample t Test وكانت النتائج كما بالجدول رقم (12).

العبارة	متوسطية	متذبذبة	متوسطة	بالية	بالية	الوسط	الانحراف المعياري	رتبة	الاتجاه العام
يراعي ظروف المعلمين الاجتماعية عند توزيع العمل عليهم	ك	13	12	49	38	3.66	1.23	2	عالية
	%	7.8	7.2	29.3	22.8	32.9			
يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية	ك	14	24	63	32	3.29	1.19	5	متوسطة
	%	8.4	14.4	37.7	19.2	20.4			
يبدل جهودا واضحة لخدمة المجتمع المحلي	ك	8	15	47	54	3.65	1.10	3	عالية
	%	4.8	9	28.1	32.3	25.7			
يسهم في حل مشكلات المعلمين الاجتماعية	ك	14	30	57	38	3.22	1.17	6	متوسطة
	%	8.4	18	34.1	22.8	16.8			
يشجع على اقامة علاقات اجتماعية مع المجتمع المحلي	ك	9	29	57	42	3.33	1.12	4	متوسطة
	%	5.4	17.4	34.1	25.1	18			
يعامل المعلمين على انهم جزء من المجتمع الذي تسعى المدرسة لخدمته	ك	8	18	48	44	3.65	1.15	3	عالية
	%	4.8	10.8	28.7	26.3	29.3			
يقوم بخدمة المجتمع دون انتظار مقابل مادي	ك	9	16	42	44	3.73	1.18	1	عالية
	%	5.4	9.6	25.1	26.3	33.5			
الكل	-	-	-	-	-	3.50	0.99	-	عالية

الجدول رقم (12) يبين نتائج اختبار ت لمحور التوقعات الإيجابية نحو المستقل

العدد	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة P-value
167	3.5030	.98636	0.000

من خلال النتائج بالجدول السابق نجد أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجده أكبر من 3 مما يدل أن الاتجاه العام لهذا المحور بأن الدرجة عالية، وبذلك يمكن القول أنه (توجد الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في مدينة مصراته في ضوء مدخل الإدارة بالقيم بقيم المسؤولية الاجتماعية).

ثالثا: قيم الدعم:

تمت دراسة هذا المحور في مجتمع البحث عن طريق عينة البحث لدراسة التساؤل الذي ينص على (هل توجد الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في مدينة مصراتة في ضوء مدخل الإدارة بالقيم بقيم الدعم) وتم دراسة هذا التساؤل لكل فقرة من فقرات الاستبيان الخاصة بهذا التساؤل عن طريق التحليل الإحصائي المناسب وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما بالجدول رقم (13)

جدول رقم (13) يبين نتائج التحليل الإحصائي لمحور قيم الدعم

العبارة	متنوية جاء	متنوية لم يأت	متنوية لم يأت	الوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
يقدم تعزيزات لفظية للمعلمين في الوقت المناسب	ك	12	18	38	54	عالية
	%	7.2	10.8	22.8	32.3	
ينوع المدير في اساليب التعزيز التي يستخدمها	ك	15	20	55	46	متوسطة
	%	9	12	32.9	27.5	
يعطي الوقت الكافي لإنجاز المهمات	ك	10	14	49	50	عالية
	%	6	8.4	29.3	29.9	
يعدل في توزيع المكافآت المادية والمعنوية على المعلمين وفقا لإنجازاتهم	ك	24	16	55	33	متوسطة
	%	14.4	9.6	32.9	19.8	
يقدم يد العون والمساعدة لمن يحتاجها من المعلمين	ك	15	15	36	51	عالية
	%	9	9	21.6	30.5	
يتجنب احراج المعلمين عندما يتعلق التقصير بظروفهم الخاصة	ك	16	16	37	44	عالية
	%	9.6	9.6	22.2	26.3	
يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين بشتى الطرق الممكنة	ك	16	18	40	47	عالية
	%	9.6	10.8	24	28.1	
الكل		-	-	-	-	عالية

من خلال النتائج بالجدول السابق نجد أن الدرجة لمعظم العبارات مرتفعة ونجد أن أكثر العبارات ارتفاعا هي العبارة (يقدم يد العون والمساعدة لمن يحتاجها من المعلمين) بوسط 3.63 أي بدرجة عالية، وأقلها موافقة هي العبارة (ينوع المدير في اساليب التعزيز التي يستخدمها) بوسط 3.35 أي بدرجة متوسطة.

وبصفة عامة نجد لدراسة الاتجاه العام لهذا المحور واختبار الفرضية الخاصة به تم اجراء اختبار (ت) لعينة واحدة One Sample t Test وكانت النتائج كما بالجدول رقم (14).

الجدول رقم (14) يبين نتائج اختبار ت لمحور التوقعات الإيجابية نحو المستقل

العدد	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة P-value
167	3.5218	1.06881	0.000

من خلال النتائج بالجدول السابق نجد أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجده أكبر من 3 مما يدل أن الاتجاه العام لهذا المحور بأن الدرجة عالية، وبذلك يمكن القول أنه (توجد الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في مدينة مصراتة في ضوء مدخل الإدارة بالقيم بقيم الدعم).

رابعاً: قيم الانتماء التنظيمي:

تمت دراسة هذا المحور في مجتمع البحث عن طريق عينة البحث لدراسة التساؤل الذي ينص على (هل توجد الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في مدينة مصراته في ضوء مدخل الإدارة بالقيم بقيم الانتماء التنظيمي) وتم دراسة هذا التساؤل لكل فقرة من فقرات الاستبيان الخاصة بهذا التساؤل عن طريق التحليل الإحصائي المناسب وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما بالجدول رقم (15)

جدول رقم (15) يبين نتائج التحليل الإحصائي لمحور قيم الانتماء التنظيمي

العبارة	معدنية جـ	معدنية بـ	معدنية أـ	الوسط	الانحراف المعياري	رتبة	الاتجاه العام
يفتخر بمهنته ويعدها من المهن السامية	ك	5	8	26	45	83	عالية
	%	3	4.8	15.6	26.9	49.7	
ينمي مهاراته الادارية من خلال اطلاعه على المستجدات	ك	7	13	41	53	53	عالية
	%	4.2	7.8	24.6	31.7	31.7	
يساعد المعلمين على تنمية كفاياتهم المهنية من خلال توفير قرص التدريب	ك	13	19	46	40	49	عالية
	%	7.8	11.4	27.5	24	29.3	
يعزز انتماء المعلمين لمهنتهم من خلال توفير فرص التدريب	ك	16	22	48	44	37	متوسطة
	%	9.6	13.2	28.7	26.3	22.2	
يؤكد على ضرورة التزام المعلمين بأوقات الحصص	ك	5	8	19	53	82	عالية
	%	3	4.8	11.4	31.7	49.1	
يبدل جهده لتحقيق الاهداف المكلف بها	ك	9	10	30	43	75	عالية
	%	5.4	6	18	25.7	44.9	
ينشر روح التعاون بين كافة المعلمين في مجال المهنة	ك	10	18	31	53	55	عالية
	%	6	10.8	18.6	31.7	32.9	
الكل		-	-	-	-	-	عالية

من خلال النتائج بالجدول السابق نجد أن الدرجة لمعظم العبارات مرتفعة ونجد أن أكثر العبارات ارتفاعاً هي العبارة (يؤكد على ضرورة التزام المعلمين بأوقات الحصص) بوسط 4.19 أي بدرجة عالية، وأقلها موافقة هي العبارة (يعزز انتماء المعلمين لمهنتهم من خلال توفير فرص التدريب) بوسط 3.38 أي بدرجة متوسطة.

وبصفة عامة نجد لدراسة الاتجاه العام لهذا المحور واختبار الفرضية الخاصة به تم إجراء اختبار (ت) لعينة واحدة One Sample t Test وكانت النتائج كما بالجدول رقم (16).

الجدول رقم (16) يبين نتائج اختبار ت لمحور التوقعات الإيجابية نحو المستقل

العدد	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة P-value
167	3.8306	.96466	0.000

من خلال النتائج بالجدول السابق نجد أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجده أكبر من 3 مما يدل أن الاتجاه العام لهذا المحور بأن الدرجة عالية، وبذلك يمكن القول أنه (توجد الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في مدينة مصراته في ضوء مدخل الإدارة بالقيم بقيم الانتماء التنظيمي).

خامسا: قيم الأمانة التنظيمية:

تمت دراسة هذا المحور في مجتمع البحث عن طريق عينة البحث لدراسة التساؤل الذي ينص على (هل توجد الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في مدينة مصراتة في ضوء مدخل الإدارة بالقيم بقيم الأمانة التنظيمية) وتم دراسة هذا التساؤل لكل فقرة من فقرات الاستبيان الخاصة بهذا التساؤل عن طريق التحليل الإحصائي المناسب وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما بالجدول رقم (17).

جدول رقم (17) يبين نتائج التحليل الإحصائي لمحور قيم الأمانة التنظيمية

العبارة	متذبذبة جدا	متذبذبة	متوسطة	بالية	بالية	الوسط	الانحراف المعياري	رتبة	الاتجاه العام
يعتمد على السجل التراكمي عند تقييم الاداء	ك	13	11	51	59	33	3.53	9	عالية
	%	7.8	6.6	30.5	35.3	19.8			
يطلع المعلمين على الانظمة المتعلقة بهم	ك	8	16	47	54	42	3.63	7	عالية
	%	4.8	9.6	28.1	32.3	25.1			
يحافظ على ممتلكات المدرسة	ك	9	8	20	46	84	4.13	2	عالية
	%	5.4	4.8	12	27.5	50.3			
يجتهد لإيصال الحق لأصحابه	ك	10	12	34	58	53	3.79	5	عالية
	%	6	7.2	20.4	34.7	31.7			
يتجنب الغياب عن المدرسة الا بهدر رسمي	ك	5	5	22	46	89	4.25	1	عالية جدا
	%	3	3	13.2	27.5	53.3			
يتشاور مع اولياء الامور بخصوص ابنائهم	ك	7	7	32	48	73	4.04	3	عالية
	%	4.2	4.2	19.2	28.7	43.7			
يلتزم الموضوعية في تنفيذ الانظمة والقوانين	ك	7	16	39	50	55	3.78	6	عالية
	%	4.2	9.6	23.4	29.9	32.9			
يبتعد عن الذاتية في تقييم العاملين	ك	11	12	47	56	41	3.62	8	عالية
	%	6.6	7.2	28.1	33.5	24.6			
يحافظ على القضايا السرية للمعلمين	ك	9	17	28	52	61	3.83	4	عالية
	%	5.4	10.2	16.8	31.1	36.5			
الكل	-	-	-	-	-	-	3.84	-	عالية

من خلال النتائج بالجدول السابق نجد أن الدرجة لكل العبارات مرتفعة ونجد أن أكثر العبارات ارتفاعا هي العبارة (يتجنب الغياب عن المدرسة الا بعذر رسمي) بوسط 4.25 أي بدرجة عالية جدا، وأقلها موافقة هي العبارة (يعتمد على السجل التراكمي عند تقييم الاداء) بوسط 3.53 أي بدرجة عالية.

وبصفة عامة نجد لدراسة الاتجاه العام لهذا المحور واختبار الفرضية الخاصة به تم اجراء اختبار (ت) لعينة واحدة One Sample t Test وكانت النتائج كما بالجدول رقم (18).

الجدول رقم (18) يبين نتائج اختبار ت لمحور التوقعات الإيجابية نحو المستقل

العدد	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة P-value
167	3.8443	.93680	0.000

من خلال النتائج بالجدول السابق نجد أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجده أكبر من 3 مما يدل أن الاتجاه العام لهذا المحور بأن الدرجة عالية، وبذلك يمكن القول أنه (توجد الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في مدينة مصراته في ضوء مدخل الإدارة بالقيم بقيم الانتماء التنظيمي).

سادسا: القيم القيادية:

تمت دراسة هذا المحور في مجتمع البحث عن طريق عينة البحث لدراسة التساؤل الذي ينص على (هل توجد الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في مدينة مصراته في ضوء مدخل الإدارة بالقيم بقيم القيادية) وتم دراسة هذا التساؤل لكل فقرة من فقرات الاستبيان الخاصة بهذا التساؤل عن طريق التحليل الإحصائي المناسب وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما بالجدول رقم (19)

جدول رقم (19) يبين نتائج التحليل الإحصائي لمحور القيم القيادية

العبارة	متوسط	انحراف معياري	الاتجاه العام	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
يتمتع المدير بروح المبادرة بحيث يبادر باتخاذ القرارات في وقتها المناسب	3.78	1.15	عالية	53	58	32	15	9	ك
				31.7	34.7	19.2	9	5.4	%
يصدر اوامر ادارية ذات تأثير في المعلمين	3.69	1.06	عالية	41	62	41	17	6	ك
				24.6	37.1	24.6	10.2	3.6	%
لديه المقدرة على ادارة الوقت بفعالية	3.83	1.12	عالية	57	52	37	14	7	ك
				34.1	31.1	22.2	8.4	4.2	%
يتحمل المدير ضغوط العمل	3.97	1.20	عالية	76	43	24	15	9	ك
				45.5	25.7	14.4	9	5.4	%
يستمتع لأراء جميع العاملين في المدرسة	3.72	1.22	عالية	52	56	36	7	16	ك
				31.1	33.5	21.6	4.2	9.6	%
يخطط بطريقة تشاركية مع المعلمين	3.52	1.26	عالية	47	41	45	19	15	ك
				28.1	24.6	26.9	11.4	9	%
يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في صناعة القرار	3.41	1.25	عالية	37	50	43	19	18	ك
				22.2	29.9	25.7	11.4	10.8	%
يتخذ مشاركة العاملين في صناعة القرار مبدأ لتحسين الاداء التعليمي	3.49	1.20	عالية	39	50	46	18	14	ك
				23.4	29.9	27.5	10.8	8.4	%
يدير ازمات المدرسة بطريقة فاعلة	3.71	1.16	عالية	50	52	41	14	10	ك
				29.9	31.1	24.6	8.4	6	%
الكل	3.68	1.04	عالية	-	-	-	-	-	-

من خلال النتائج بالجدول السابق نجد أن الدرجة لكل العبارات مرتفعة ونجد أن أكثر العبارات ارتفاعا هي العبارة (يتحمل المدير ضغوط العمل) بوسط 3.97 أي بدرجة عالية، وأقلها موافقة هي العبارة (يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في صناعة القرار) بوسط 3.41 أي بدرجة عالية.

وبصفة عامة نجد لدراسة الاتجاه العام لهذا المحور واختبار الفرضية الخاصة به تم اجراء اختبار (ت) لعينة واحدة One Sample t Test وكانت النتائج كما بالجدول رقم (20).

الجدول رقم (20) يبين نتائج اختبارات لمحور التوقعات الإيجابية نحو المستقبل

العدد	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة P-value
167	3.6800	1.04237	0.000

من خلال النتائج بالجدول السابق نجد أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجده أكبر من 3 مما يدل أن الاتجاه العام لهذا المحور بأن الدرجة عالية، وبذلك يمكن القول أنه (توجد الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في مدينة مصراتة في ضوء مدخل الإدارة بالقيم بقيم الانتماء القيادية).

العبارة	متذبذبة جدا	متذبذبة	متوسطة	عالية	عالية جدا	الوسط	الانحراف المعياري	رتبة الاتجاه العام	الاتجاه العام
يتمتع بعلاقات حسنة مع العاملين	ك	7	10	32	52	66	3.96	1	عالية
	%	4.2	6	19.2	31.1	39.5			
يتعامل بمرونة مع ظروف العاملين	ك	13	10	33	55	56	3.78	3	عالية
	%	7.8	6	19.8	32.9	33.5			
يتسامح مع المعلمين ذوي الظروف الخاصة	ك	10	12	30	52	63	3.87	2	عالية
	%	6	7.2	18	31.1	37.7			
يعالج القصور في العمل قبل اتخاذ القرار	ك	11	17	34	52	53	3.71	4	عالية
	%	6.6	10.2	20.4	31.1	31.7			
يحل المشكلات بين المعلمين وديا	ك	13	13	36	52	53	3.71	4	عالية
	%	7.8	7.8	21.6	31.1	31.7			
الكل	-	-	-	-	-	-	3.81	-	عالية

سابعاً : قيم التسامح التنظيمي :

تمت دراسة هذا المحور في مجتمع البحث عن طريق عينة البحث لدراسة التساؤل الذي ينص على (هل توجد الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في مدينة مصراتة في ضوء مدخل الإدارة بالقيم بقيم التسامح التنظيمي) وتم دراسة هذا التساؤل لكل فقرة من فقرات الاستبيان الخاصة بهذا التساؤل عن طريق التحليل الإحصائي المناسب وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما بالجدول رقم (21)

جدول رقم (21) يبين نتائج التحليل الإحصائي لمحور قيم التسامح التنظيمي

العبارة	متذبذبة جدا	متذبذبة	متوسطة	عالية	عالية جدا	الوسط	الانحراف المعياري	رتبة الاتجاه العام	الاتجاه العام
يتمتع بعلاقات حسنة مع العاملين	ك	7	10	32	52	66	3.96	1	عالية
	%	4.2	6	19.2	31.1	39.5			
يتعامل بمرونة مع ظروف العاملين	ك	13	10	33	55	56	3.78	3	عالية
	%	7.8	6	19.8	32.9	33.5			
يتسامح مع المعلمين ذوي الظروف الخاصة	ك	10	12	30	52	63	3.87	2	عالية
	%	6	7.2	18	31.1	37.7			
يعالج القصور في العمل قبل اتخاذ القرار	ك	11	17	34	52	53	3.71	4	عالية
	%	6.6	10.2	20.4	31.1	31.7			
يحل المشكلات بين المعلمين وديا	ك	13	13	36	52	53	3.71	4	عالية
	%	7.8	7.8	21.6	31.1	31.7			
الكل	-	-	-	-	-	-	3.81	-	عالية

من خلال النتائج بالجدول السابق نجد أن الدرجة لكل العبارات مرتفعة ونجد أن أكثر العبارات ارتفاعا هي العبارة (يتمتع بعلاقات حسنة مع العاملين) بوسط 3.96 أي بدرجة عالية، وأقلها موافقة هي العبارة (يعالج القصور في العمل قبل اتخاذ القرار) بوسط 3.71 أي بدرجة عالية.

وبصفة عامة نجد لدراسة الاتجاه العام لهذا المحور واختبار الفرضية الخاصة به تم اجراء اختبار (ت) لعينة واحدة One Sample t Test وكانت النتائج كما بالجدول رقم (22).

الجدول رقم (22) يبين نتائج اختبار ت لمحور التوقعات الإيجابية نحو المستقل

العدد	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة P-value
167	3.8084	1.08225	0.000

من خلال النتائج بالجدول السابق نجد أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجده أكبر من 3 مما يدل أن الاتجاه العام لهذا المحور بأن الدرجة عالية، وبذلك يمكن القول أنه (توجد الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في مدينة مصراته في ضوء مدخل الإدارة بالقيم بقيم التسامح التنظيمي).

من خلال النتائج بالجدول السابق نجد أن الدرجة لكل العبارات مرتفعة ونجد أن أكثر العبارات ارتفاعا هي العبارة (يتمتع بعلاقات حسنة مع العاملين) بوسط 3.96 أي بدرجة عالية، وأقلها موافقة هي العبارة (يعالج القصور في العمل قبل اتخاذ القرار) بوسط 3.71 أي بدرجة عالية.

وبصفة عامة نجد لدراسة الاتجاه العام لهذا المحور واختبار الفرضية الخاصة به تم اجراء اختبار (ت) لعينة واحدة One Sample t Test وكانت النتائج كما بالجدول رقم (23).

الجدول رقم (23) يبين نتائج اختبار ت لمحور التوقعات الإيجابية نحو المستقل

العدد	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة P-value
167	3.8084	1.08225	0.000

من خلال النتائج بالجدول السابق نجد أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجده أكبر من 3 مما يدل أن الاتجاه العام لهذا المحور بأن الدرجة عالية، وبذلك يمكن القول أنه (توجد الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في مدينة مصراته في ضوء مدخل الإدارة بالقيم بقيم التسامح التنظيمي).

ثامنا: بحث الاختلافات بين الجنسين:

تمت دراسة الاختلافات بين الآراء تعزى لمتغير الجنس عن طريق اختبار مان وايتني Mann-Whitney Test وكانت النتائج كما بالجدول رقم (24).

جدول رقم (24) يبين نتائج المقارنة بين آراء حسب الجنسين

الاختلافات	مستوى الدلالة	الوسط الحسابي		المحور
		أنثى	ذكر	
لا توجد	0.136	3.538	4.125	قيم النزاهة والشفافية
توجد	0.045	3.4747	4.2619	قيم المسؤولية الاجتماعية
توجد	0.031	3.4898	4.381	قيم الدعم
لا توجد	0.140	3.8092	4.4048	قيم الانتماء التنظيمي
لا توجد	0.075	3.8219	4.4444	قيم الأمانة التنظيمية
لا توجد	0.179	3.6584	4.2593	القيم القيادية
لا توجد	0.151	3.7851	4.4333	قيم التسامح التنظيمي

من خلال النتائج بالجدول السابق نجد أنه لا توجد اختلافات دالة إحصائية بين الآراء تعزى لمتغير الجنس لجميع المحاور ما عدا محوري (قيم الدعم - قيم المسؤولية الاجتماعية) فإن الدرجة عند الذكور أعلى من الإناث.

تاسعاً: بحث الاختلافات بين التخصص الأكاديمي:

تمت دراسة الاختلافات بين الآراء تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي عن طريق اختبار مان وايتني Mann-Whitney Test وكانت النتائج كما بالجدول رقم (25).

جدول رقم (25) يبين نتائج المقارنة بين آراء حسب التخصص الأكاديمي

الاختلافات	مستوى الدلالة	الوسط الحسابي		المحور
		علوم انسانية	علوم تطبيقية	
لا توجد	0.523	3.6607	3.5079	قيم النزاهة والشفافية
لا توجد	0.475	3.5969	3.4556	قيم المسؤولية الاجتماعية
لا توجد	0.536	3.602	3.4813	قيم الدعم
لا توجد	0.371	3.9209	3.7851	قيم الانتماء التنظيمي
لا توجد	0.189	3.9405	3.7958	قيم الأمانة التنظيمية
لا توجد	0.461	3.7937	3.6226	القيم القيادية
لا توجد	0.109	3.9607	3.7315	قيم التسامح التنظيمي

من خلال النتائج بالجدول السابق نجد أنه لا توجد اختلافات دالة إحصائية بين الآراء تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي لجميع المحاور.

عاشرا : بحث الاختلافات بين المكاتب الخدمية :

تمت دراسة الاختلافات بين الآراء تعزى لمتغير المكاتب الخدمية عن طريق اختبار كرسكال واليس Kruskal-Wallis Test وكانت النتائج كما بالجدول رقم (26).

جدول رقم (26) يبين نتائج المقارنة بين آراء حسب المكاتب الخدمية

الاختلافات	مستوى الدلالة	الوسط الحسابي										المحور
		قصر أحمد	الزروق	طمينة	زاوية المحجوب	الغيران	الدافنية	مصراتة المركز	شهداء الرميبة	شهداء رأس الطوبية	ذات الرمال	
توجد	0.002	2.48	2.63	3.42	3.67	3.92	3.93	3.83	3.70	3.15	3.13	قيم النزاهة والشفافية
توجد	0.000	2.41	3.57	3.29	3.68	4.14	3.86	3.81	3.53	2.54	3.00	قيم المسؤولية الاجتماعية
توجد	0.001	2.35	4.00	3.24	3.77	3.93	3.89	3.81	3.60	2.80	3.11	قيم الدعم
توجد	0.000	2.62	3.86	3.57	3.91	4.23	4.11	4.28	3.89	3.26	4.00	قيم الانتماء التنظيمي
توجد	0.000	2.60	3.67	4.15	3.85	4.11	4.24	4.13	4.08	3.36	3.50	قيم الأمانة التنظيمية
توجد	0.000	2.35	2.11	3.96	3.75	3.96	4.11	4.17	3.81	3.04	3.81	القيم القيادية
توجد	0.000	2.33	4.40	4.07	3.91	4.21	4.36	4.04	4.02	3.12	3.95	قيم التسامح التنظيمي

من خلال النتائج بالجدول السابق نجد أنه توجد اختلافات دالة إحصائياً بين الآراء تعزى لمتغير المكاتب الخدمية بحيث :

- بالنسبة لمحور قيم النزاهة والشفافية كانت أعلى درجة لمكتب الدافنية وأقلها لمكتب الزروق.
- بالنسبة لمحور قيم المسؤولية الاجتماعية كانت أعلى درجة لمكتب الغيران وأقلها لمكتب قصر أحمد.
- بالنسبة لمحور قيم الدعم كانت أعلى درجة لمكتب الزروق وأقلها لمكتب قصر أحمد.
- بالنسبة لمحور قيم الانتماء التنظيمي كانت أعلى درجة لمكتب الغيران وأقلها لمكتب قصر أحمد.
- بالنسبة لمحور قيم الأمانة التنظيمية كانت أعلى درجة لمكتب الدافنية وأقلها لمكتب قصر أحمد.
- بالنسبة لمحور القيم القيادية كانت أعلى درجة لمكتب مصراتة المركز وأقلها لمكتب الزروق.
- بالنسبة لمحور قيم التسامح التنظيمي كانت أعلى درجة لمكتب الدافنية وأقلها لمكتب قصر أحمد.

الحادي عشر : بحث الاختلافات بين الخبرة :

تمت دراسة الاختلافات بين الآراء تعزى لمتغير الخبرة عن طريق اختبار كرسكال واليس Kruskal-Wallis Test وكانت النتائج كما بالجدول رقم (27).

جدول رقم (27) يبين نتائج المقارنة بين آراء حسب الخبرة

الاختلافات	مستوى الدلالة	الوسط الحسابي			المحور
		اكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	اقل من 5 سنوات	
لا توجد	0.781	3.52	3.66	3.49	قيم النزاهة والشفافية
لا توجد	0.504	3.42	3.65	3.47	قيم المسؤولية الاجتماعية
لا توجد	0.379	3.43	3.71	3.45	قيم الدعم
لا توجد	0.997	3.80	3.89	3.81	قيم الانتماء التنظيمي
لا توجد	0.928	3.79	3.98	3.76	قيم الأمانة التنظيمية
لا توجد	0.381	3.58	3.88	3.59	القيم القيادية
لا توجد	0.573	3.74	3.97	3.68	قيم التسامح التنظيمي

من خلال النتائج بالجدول السابق نجد أنه لا توجد اختلافات دالة إحصائية بين الآراء تعزى لمتغير الخبرة لجميع المحاور.

تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة على ضوء مدخل الإدارة بالقيم تمهيد:

ومن خلال النتائج السابقة التي توصل إليها البحث بإطاره النظري والميداني، وتقدير درجة ممارسة الإدارة بالقيم لمديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة وحاجتهم إلى أساليب الإدارة بالقيم التي تسهم في تطوير ممارساتهم الإدارية، وللإجابة على السؤال الرئيس الثالث "ما التصور المقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة على ضوء مدخل الإدارة بالقيم" فقد رأى الباحثان وضع تصور مقترح وتقدير الممارسة الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة مصراتة واستندا إلى نتائج البحث، ونتائج الدراسات الواردة في فصل الدراسات السابقة، وسوف يعرض الباحثان منطلقات التصور المقترح وأهدافه وآليات تنفيذه على النحو الآتي:

أولاً منطلقات التصور المقترح:

في ضوء بحث واقع الإدارة بالقيم في المدارس الثانوية بمدينة مصراتة نظريا وميدانياً ومن خلال تشخيص هذا الواقع تتحدد اهم المنطلقات التي تحكم بناء التصور المقترح لتطوير الممارسات الإدارية في النقاط التالية:

- الاهتمام بوضع خطة استراتيجية لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية باعتبارها ركيزة أساسية في تطوير التعليم الثانوي وخاصة في مدينة مصراتة.
- ضرورة التزام كل مدرسة ثانوية بإعلان رؤيتها ورسالتها بوضوح.
- التوجه نحو اللامركزية والاهتمام بتفويض الصلاحيات الإدارية والفنية للمستويات الإدارية المختلفة.
- الاهتمام بالتطوير الذاتي لمديري المدارس الثانوية لتحقيق أهداف المدرسة بيسر وسهولة، حيث تؤكد الاتجاهات الإدارية المعاصرة على أهمية تطوير وتحديث أساليب غير مسبوقة للتطور الإداري.
- التأكيد على أهمية ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم واعتبارها أحد الركائز المهمة لتحقيق الأهداف والنهوض بالعمل المدرسي وتحسين الأداء.
- أغلب توصيات الدراسات التربوية أشارت إلى أهمية ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم وأثر ذلك في تطوير العملية التعليمية والتعلمية، ونقل المدرسة من الوضع الحالي إلى المأمول.

ثانياً: أهداف التصور المقترح:

استناداً للمنطلقات السابقة، ولكي يتمكن مديري المدارس من تطوير ممارساتهم للإدارة بالقيم، ويسعى هذا التصور لتحقيق الأهداف الآتية:

1. تحسين ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم وتحديد المتطلبات اللازمة لتطوير ممارساتهم للإدارة بالقيم.
 2. تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى مديري المدارس نحو القيم ودورها الإيجابي في تطوير الممارسات الإدارية.
 3. تنمية إدراك مديري المدارس لأهمية الإدارة بالقيم وأثرها على العملية التعليمية، وتعزيز وتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس.
 4. رفع مستوى وفعالية الأداء لدى مديري المدارس والتغلب على أوجه القصور الإداري.
 5. تنمية مهارات لتعزيز الثقة المتبادلة بين المديرين والمعلمين.
 6. تنمية قدرات مديري المدارس على توظيف التحفيز المادي والمعنوي لزيادة دافعية المعلمين في المدرسة.
- ثالثاً: التصور المقترح:**

من خلال الاستفادة من الدراسات السابقة، وفي ضوء الاطار النظري للبحث، ونتائج البحث الميدانية لواقع الإدارة بالقيم في المرحلة الثانوية بمدينة مصراتة وتشخيص الأوضاع الراهنة لها، ينطلق التصور المقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية كالاتي:

التخطيط:

من أبرز الأنشطة والآليات المقترحة لتطوير ممارسة التخطيط لدى مديري المدارس ما يلي:

- تحديد الاهداف المطلوب تحقيقها في المدرسة وذلك عن طريق التشاور مع أطراف العملية التعليمية والتخطيط بطريقة تشاركية مع المعلمين والأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في وضع الأهداف المراد تحقيقها.
- ضرورة تضمين الأهداف العامة للمدرسة الثانوية بعض القيم الإدارية التي تحقق التوافق بين القيم الشخصية وقيم العمل لمختلف العاملين بها ومن أمثلة ذلك حاجات التقدير وتحقيق الذات والتحفيز والتطوير والتدريب والتي قد يسبب غيابها أو تجاهلها معارضة القادة لبقية القيم التنظيمية الأخرى.
- التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل وتقدير احتياجات العمل من القوى البشرية في ضوء قيم النزاهة والشفافية ومراعاة ظروف العاملين الاجتماعية وأخذها بعين الاعتبار عند عملية التخطيط.
- تحديد الأنشطة والوسائل والأساليب لتحقيق الأهداف من خلال الخطة بحيث لا تتجاهل أو تتعارض تلك الأنشطة والوسائل مع القيم المعتمدة في المدرسة وأن يتم توزيع الامكانيات المادية والبشرية على تلك الأنشطة في ضوء ذلك.

التنظيم:

ومن أهم الأنشطة التي يمكن اعتمادها لتطوير تلك الممارسة الإدارية وآليات التنفيذ المقترحة ما يلي:

- توزيع الأنشطة على المعلمين وتحديد الوظائف لكل العاملين في المدرسة وكذلك تفويض السلطة وتحديد المسؤولية واحترام القيم المعتمدة وتعزيزها في كل خطوة يخطوها مدير المدرسة.
 - مراعاة العدالة في توزيع العمل على المعلمين ومعاملتهم على أنهم جزء من المجتمع الذي تسعى المدرسة لخدمته وتمكين المعلمين من العمل معاً في انسجام وتعاون بأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك.
 - إعادة النظر في قيم التحفيز الموجودة في المدرسة وذلك بما يتناسب مع المعلمين حيث سيؤدي تطويرها إلى تحقيق التوافق القيمي والرضا الوظيفي للمديرين.
 - عقد ورش عمل على مستوى المدرسة تهدف لشرح وتوضيح الأهداف التفصيلية للتعليم الثانوي والأساليب الممكنة لتحقيقها وذلك ليتمكن المعلمين من إعادة تكييف قيمهم الشخصية على ضوء تلك الأهداف بما يكفل عدم التعارض بينهما.
- التوجيه:**

وتتضمن عملية التوجيه العديد من القيم وخاصة قيم الدعم ولذلك يمكن تطويرها من خلال الأنشطة الآتية مع توضيح آلية التنفيذ المقترحة:

- صياغة ميثاق قيمي لكل مدرسة، وأن يكون معلناً ومستوفياً لشروط الإعلان القيمي السليم: المشاركة والوضوح والشمولية وتحديد آلية متابعة التطبيق والالتزام به.
- تقديم يد العون والمساعدة لمن يحتاجها من المعلمين وذلك لتجنب إعاقة تحقيق الأهداف في المدرسة.
- توعية جميع أفراد المجتمع المدرسي بمفهوم الإدارة بالقيم وأهدافها وأهميتها ومبادئها وإيجابياتها من خلال عقد الندوات والاجتماعات وتوزيع النشرات.

- عقد لقاءات دورية للمعلمين لتعريفهم بما تم انجازه من أنشطة في المدرسة وتعزيز المعلمين وفقا لإنجازاتهم من خلال تعزيزات لفظية وتوزيع مكافآت سواء مادية أو معنوية.
- تخصيص مكافأة تشجيعية للمعلمين وذلك خلال العام الدراسي للتحفيز وإثارة الدافعية للعمل.
الرقابة:

وهي أكثر وظيفة أو ممارسة إدارية تتطلب متابعة سير نظام القيم فهي تحتاج إلى قيم محددة بعيدة عن تصيد الأخطاء للمعلمين من أجل معاقبتهم بل تكون أقرب للمتابعة والتوجيه التي تحول دون الوقوع في الأخطاء، ومن الأنشطة التي يمكن لمدير المدرسة اتباعها من أجل تطوير هذه الممارسة على ضوء مدخل الإدارة بالقيم:

- الاحتفاظ بسجل من بداية العام الدراسي يضم جميع الانجازات التي يقوم بها المعلمون والابداعات والانشطة التي يتميز بها المعلم خلال العام الدراسي ليسهل على مدير المدرسة عملية تقييم الاداء.
- العمل على اصدار منشورات ومطويات سنوية تتضمن الأنظمة والقوانين التي تحكم المدرسة وذلك حتى يطلع عليها المعلمون لاتباع ما يتناسب مع هذه القوانين وتجنب ما يتعرض معها.
- عقد جلسات واجتماعات دورية للمعلمين لاطلاعهم على ما تم انجازه من أنشطة وفعاليات خلال العام الدراسي من قبل زملائهم المعلمين، وهذا يعزز قيمة الموضوعية والامانة والابتعاد عن الذاتية في عملية التقييم.
التقييم والتقييم:

ومن أهم البرامج والانشطة التي يمكن أن يتبعها مدير المدرسة في هذه المرحلة لتطبيق القيم ما يلي:

- بناء أداة، أو نموذج مخصص لتقويم الأداء يحتوي على كافة العناصر المطلوب تقويمها يُعرف "بالسجل التراكمي" وبذلك يبتعد عن الذاتية والعشوائية في التقويم.
- وضع خطة واضحة الأهداف، ويُطلع المعلمين على الأنظمة واللوائح في هذه الخطة، وأساليب تحقيق هذه الأهداف ومن ثم تقويم العاملين وفقا لمدى تحقيقهم وانجازهم لهذه الأهداف.
- تعزيز قيمة المشاركة، وذلك من خلال تشجيع وسائل غير تقليدية في التقويم يتم الاستئناس بها، دون الاعتماد عليها، مثل وضع نموذج لتقويم الطلاب للعاملين في المدرسة، أو وضع نموذج لتقويم الاهالي للمدرسة.
رابعاً: معوقات متوقعة لتنفيذ التصور المقترح:

وتتمثل أهم المعوقات التي تقف دون تحقيق تطوير الممارسات الإدارية لمدرسي المدارس الثانوية في مدينة مصراتة باستخدام مدخل الإدارة بالقيم فيما يلي:

- المركزية في اتخاذ القرارات.
- غموض مفهوم الإدارة بالقيم لدى أغلب مديري المدارس.
- المناخ المدرسي لا يشجع على تنمية المبادئ الإيجابية التي تخدم الفرد والمجتمع.
- مقاومة بعض مديري المدارس الثانوية العامة لغرس فكرة الإدارة بالقيم في مدارسهم.
- قلة تناول برامج التدريب لتنمية اتجاهات فكرية متصلة بالإدارة بالقيم.
- السخرية من امكانية التغيير الإداري.
خامساً: مقترحات للتغلب على معوقات التصور المقترح:

يمكن التغلب على المعوقات التي تعترض تنفيذ التصور المقترح من خلال اتباع السبل الآتية:

- توفير القيادات المدرسية والكوادر الإدارية القادرة على الاستفادة من التطورات الحديثة والتوجهات والاساليب المعاصرة في إدارة المدرسة الثانوية.
- توعية جميع أفراد المجتمع المدرسي بمفهوم الإدارة بالقيم وأهدافها وأهميتها ومبادئها وإيجابياتها من خلال عقد الندوات والاجتماعات وتوزيع النشرات.
- توفير مناخ صحي لتنمية العلاقات الحيدة بين أفراد المجتمع المدرسي من خلال تطوير القوانين واللوائح المنظمة للعمل المدرسي بما يعزز ثقافة نشر الإدارة بالقيم وتبادلها بين أوساط المدرسة الثانوية.
- عقد لقاءات دورية بين مديري المدرسة الثانوية والعاملين للتعريف بالإدارة بالقيم ولتقييم ما تم انجازه.
- تخصيص مكافأة تشجيعية على ممارسة تطبيق الإدارة بالقيم بين مديري المدارس بصورة فعالة.

-التطوير المستمر في نظم التقويم والمتابعة لكافة جوانب الأداء الخاصة بأعضاء المدرسة بما يتماشى مع الإدارة بالقيم.
سادساً: توصيات البحث:

1. ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم التصور المقترح عن الإدارة بالقيم.
 2. ضرورة مشاركة المعلمين في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها الأمر الذي من شأنه اتاحة الفرصة لظهور قيم تسهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة بين إدارة المدرسة ومواردها البشرية من قيم الاعتراف والتقدير للمعلم مما يزيد من الشعور بالانتماء والولاء للمدرسة، ويقوي من دافعية الافراد للأداء.
 3. إن مديري المدارس مطالبون اليوم أكثر من أي وقت مضى بضرورة تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية وذلك من خلال التدريب والاطلاع على الاساليب الإدارية الحديثة ليستفيدوا منها وتبني ما ينسجم مع مجتمعنا وقيمتنا التي نعيش فيها، وتوهمهم للوصول إلى درجة عالية من الفاعلية.
- سابعاً: مقترحات البحث:**

1. دعوة الباحثين والمهتمين لتوسيع إطار البحث الخاص بالقيم الإدارية ليشمل مواضيع إدارية أخرى مع استخدام أساليب أخرى لجمع المعلومات.
2. بحث الإدارة بالقيم وعلاقتها بالمواضيع الإدارية الأخرى كالقرارات الإدارية وإدارة الصراع والتطوير التنظيمي.

قائمة المراجع:

- الأبيدي، محمد إبراهيم حسنين علي (2011). الإدارة بالقيم وانعكاساتها على الجودة التعليمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المنصورة، مصر.
- آل ناجي، محمد بن عبدالله (2016). الإدارة التعليمية والمدرسية – نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، ط7، مطابع الحميضي، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- بلانكارد، كينيث، وأوكونور، مايكل (2000). الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم. ترجمة عثمان سليمان، ط1. عمان، دار الرضا للنشر.
- الجلاد، ماجد زكي (2005). تعلم القيم وتعليمها، ط1. الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- خليفة، عبد اللطيف محمد (1992). ارتقاء القيم "بحث نفسية". سلسلة علم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- داوود، عبد العزيز أحمد (2013). تطوير إدارة مدرسة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ص 154 – ص 294.
- ربيع، هناء عبد التواب (2014). متطلبات تطبيق الإدارة بالقيم كتوجه إداري الإدارة الصراع التنظيمي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، مصر، العدد (87)، ج (8)، 2533-2407.
- الزعلان، سامية علي عطية (2017). تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في المحافظات الجنوبية على ضوء مدخل الإدارة بالقيم، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- زين الدين، محمد (2013). أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية، وزارة التربية والتعليم العالي، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الزين، أميمة سميح (2016)، التحول لعصر التعليم الرقمي تقدم معرفي أم تفهقر منهجي، في أعمال المؤتمر الدولي الحادي عشر، التعلم في عصر التكنولوجيا الرقمية، مركز جيل للبحث العلمي (لبنان)، المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط بمصر، المجلد (39)، العدد (1)، لسنة 2023، ص1.
- السقاف، صفوان أمين، أبو سن، أحمد (2015). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي: حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد (1)6، ص71- ص91.
- سلمان، محمد نجيب عبد الرحمن (2012). تحسين إدارة مدرسة الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء باستخدام مدخل الإدارة بالقيم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قناة السويس.
- صالحه، جواد عبد النور أحمد (2013). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.
- صبيح، أحلام عبدالحافظ (2020). تصور مقترح لتطوير دور معلمي المدارس الخاصة في إعداد طلبتهم لمجتمع المعلوماتية (دراسة تطبيقية على محافظات غزة)، أطروحة دكتوراه، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، جمهورية السودان.
- ضحك، نعمة (2016). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- طلبة، رجب (2012). التعليم الأساسي بمصر خلال الفترة من 1995 إلى 2010 دراسة تحليلية ناقدة في ضوء مؤتمرات التعليم للجميع، أطروحة دكتوراه، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر.
- عبد الرحيم، عاطف جابر طه (2013). أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل. (بحث كمية على عدد من المديرين). جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، القاهرة، مصر.

- عساف، عبد المعطي (2006). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، ط1. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت (2004). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. أصولها وتطبيقاتها. عمان، دار الثقافة.
- عيسى، سناء محمد عيسى (2008). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية غزة.
- فريد، سمير محمد (1986). القيم وأثرها على كفاءة وفاعلية المنظمة، نحو مدخل بيني للبحث والتحليل، الملتقى الدولي للقيم الاجتماعية والثقافية وإدارة المؤسسات، جامعة سطيف الجزائر.
- القرني، سعد علي رافع (2014). الممارسات الإدارية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى، مكة.
- مرسي، محمد منير (2005). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، الأردن، عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- هيجان، عبد الرحمن (1998). الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.