

## درجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم وأثرها في مستوى الإبداع المهني لمعلميهم

### Director of schools in the southern governorates of Palestine for management by values and their impact on the level of outstanding creativity of their scholars

محمد يوسف شقورة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مدرس - وزارة التربية والتعليم

#### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم، ومعرفة مستوى الإبداع المهني لدى المعلمين وأثر ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم في مستوى الإبداع المهني لدى معلميهم، ولتحقيق أهداف الدراسة أتبع المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع المعلومات والبيانات وهو مقياس أبو عنزة (2022)، والتي طبقت على عينة من معلمي المدارس، بلغت (538) معلمًا ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: \_ أن درجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين جاءت بوزن نسبي قدره (67.26%). \_ أن مستوى الإبداع المهني للمعلمين في مدارس المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم جاءت متوسطة، بوزن نسبي قدره (66.94%). \_ يوجد أثر دال إحصائيًا لممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين لبعد الولاء التنظيمي من أبعاد الإدارة بالقيم في مستوى الإبداع المهني لمعلميهم، بينما لم يوجد أثر دال لباقي الأبعاد (العدالة التنظيمية، الدعم والتقدير، النزاهة والشفافية) في مستوى الإبداع المهني لمعلميهم. وقد تقدم الباحث بمجموعة من التوصيات، أهمها: \_ تضمين موضوع الإدارة بالقيم ضمن محاور التدريب لمديري المدارس.

الكلمات المفتاحية: ممارسة الإدارة بالقيم - مستوى الإبداع المهني - مديرو المدارس - المحافظات الجنوبية لفلسطين.

### **Abstract:**

The study aimed to identify the degree to which school principals in the southern governorates of Palestine practice management by values, and to identify the level of professional creativity among teachers and the impact of school principals' practice of management by values on the level of professional creativity among their teachers. It is the Abu Anza scale (2022), which was applied to a sample of school teachers, amounting to (538) male and female teachers, and the study reached a number of results, the most important of which are: \_ The degree of practice of school principals in the southern governorates of Palestine for management by values from the teachers' point of view came With a relative weight of (67.26%).\_ The level of professional creativity of teachers in the schools of the southern governorates of Palestine from the point of view of the teachers themselves was medium, with a relative weight of (66.94%).\_ There is a statistically significant effect of the practice of school principals in the southern governorates of Palestine of the dimension of organizational loyalty Of the dimensions of management by values on the level of professional creativity of their teachers, while there was no significant effect for the rest of the dimensions (organizational justice, support and appreciation, integrity and transparency) on the level of professional creativity of their teachers. The researcher made a set of recommendations, the most important of which are: \_ Including the issue of management by values within the training axes for school principals.

**Keywords:** the practice of management by values - the level of professional creativity - school principals - teachers - the southern governorates of Palestine.

## مقدمة

كما ذكر مصطفى، عمر (2000: 124) أن الأداء يتأثر في المؤسسات بقيم واتجاهات المديرين في مستوى الإدارة العليا، فالقيم تدفع المدير إلى الالتزام بسلوكيات وعوائد معينة على غيرها، كما تؤثر في أسلوب بحثه عن البيانات وتفسيرها، وكذلك تؤثر بشكل كبير في طريقة تعامله وإدراكه للمعلومات وتحليلها وفهمها، وهي بذلك تسهم بشكل كبير في ثقافة المنظمة.

إذ يرى السقا (2006، 13) أن العمل الإداري مفعم بالقرارات القيمة، وأن القادة الإداريين يعيشون عملية ممارسة مستمرة للقيم، ويقومون باتخاذ الكثير من القرارات الإدارية داخل مؤسساتهم، وهذه القرارات تكون في الغالب متأثرة بالقيم والاعتقادات المختلفة التي يتبناها هؤلاء القادة.

وفي ظل التحديات التي تفرضها معطيات هذا القرن على المؤسسات، تبرز ضرورة إدارة القيم الأساسية للمؤسسة التعليمية والتربوية كاستراتيجية عملية، تعيد تشكيل ثقافتها، وتوجه التغييرات نحو رؤية استراتيجية تتغلب على التعقيدات التنظيمية، وتسهل احتواء المبادئ الأخلاقية في استراتيجية القيادة وأنشطة المؤسسة (الخضر 2006، 16).

ويرى (العتيبي، 2009، 31) أن من خصائص الإدارة بالقيم أنها منهج يعتمد الاتصال والعلاقات الإنسانية، مما يعزز دور العنصر البشري، ويربط النظام بالأفراد العاملين فيه وبالمجتمع الذي ينتمي إليه وبالثقافة التي ينشأ فيها، ووجود القيم المشتركة في المؤسسات يعمم الشعور بالاستقرار والعدالة، وتعد القيم الإدارية من أهم مصادر أخلاقيات المهنة في المجتمع الإسلامي، إذ توفر القيم الإسلامية الرقابة الذاتية في الفرد، وتُحقق سعادة الإنسان والمجتمع في كل المجالات، وتحقق الانضباط بالوقت، وقيم التقدير والاحترام، والابتعاد عن المحسوبية، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وعدم إفساء أسرار العمل، وعدم قبول الرشوة (البشري، 2006: 29).

تعد الإدارة من أهم الأنشطة الموجودة في أي نظام أو تجمع إنساني، فهي موجودة في الأسرة، والمدرسة، والجامعة والمنظمات على اختلاف أنواعها، وأن مقدره هذه المنظمات على تحقيق أهدافها مرتبطة إلى حد كبير بمدى توفر قيادة إدارية مؤهلة قادرة على تنسيق جهود الأفراد، وتوجيه طاقاتهم لتحقيق الأهداف.

والنجاح في الإدارة التربوية يبقى الأمل المنشود لكل المنظومات التربوية، على اعتبار أن نجاح الإدارة التربوية هو نجاح للمجتمع برتمته، فلا مجتمع راق دون مدرسة ناجحة، ولا مدرسة ناجحة دون إدارة تربوية حكيمة، وتستمد أهميتها من أهمية الدور الذي تقوم به والمتمثل في تهيئة المناخ الذي يساعد في تحقيق أهدافها، ويعين العاملين المنتمين لها على أداء مهامهم ووظائفهم (عيسي، 2018: 5)، وفي ظل السعي للتطوير وتحسين الأداء والتميز اتجهت المؤسسات الإدارية والتعليمية على حد سواء إلى تبني مداخل إدارية حديثة مثل: إدارة الجودة الشاملة، والإدارة بالأهداف، والإدارة الذاتية وإدارة التغيير، والإدارة بالقيم وغيرها من المداخل (الغامدي، 2019: 483).

وأكدت دراسة العمرات (2010، 349) أن المدرسة تعد الحاضنة الثانية للنشء بعد الأسرة، حيث يوكل إليها مهمة تعليم الأجيال وتنمية شخصياتهم وتطويرها، وأشارت دراسة الجعيثي (2017: 2) أن القيادة التربوية تعد جوهر العملية الإدارية ومفتاح النجاح للمؤسسات التربوية لئورها في التأثير في عناصر العملية التربوية والاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة، وتحتاج المؤسسات التربوية إلى قيادات قادرة على استثمار موارد ومقومات المؤسسة بكفاءة عالية، من أجل رفع مستوى الأداء وتحسين جودة التعليم.

وذكر أبو عايد (2006: 2) أن الإدارة بالقيم تعد من المداخل الإدارية الحديثة التي تؤكد أهمية القيم في حياة المؤسسة بوصفها جوهر الثقافة التنظيمية، والمحرك الأساسي للسلوك.

وتأتي فكرة الدراسة الحالية استجابة للحاجة الماسة إلى الاهتمام بالعلاقة بين الإدارة بالقيم والإبداع المهني لدى مديري المدارس.

كما أنها تُعد إضافة جديدة إلى رصيد الدراسات على مستوى المجتمع الفلسطيني التي تبحث في أثر الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس بالإبداع المهني لمعلميهم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، ومن هنا يتجلى هدف الدراسة الحالية في التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم، وأثرها في مستوى الإبداع المهني لمعلميهم، حيث لم يجد الباحث على حد علمه دراسة تربط متغيرات دراسته الحالية مجتمعة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

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

كما أشار ذيب والسعود (2014) إلى أن شريحة القادة التربويين كأى شريحة في المجتمع مختلفة في ثقافتها، وبالتالي مختلفة بالقيم التي تؤمن بها، وتذكر المؤسسة العربية للتربية والثقافة والعلوم في الاستراتيجية العربية لتنمية الإبداع في التعليم (2008) أن من التحديات التي تواجه التعليم معدل التسارع المعرفي والتقدم التكنولوجي، وتيار العولمة والانفتاح، وكل ذلك يستلزم في المقام الأول وجود موارد بشرية على مستوى رفيع من حيث المهارات العقلية والقدرة على التحليل والتركيب وحل المشكلات القائم على التفكير المرن والإبداعي.

وأبانت حنورة (2003: 13) أنه في ظل عصر التنافس العنيف الذي لم تشهد له البشرية مثيلاً في التاريخ أصبح من الضروري استحداث وتطوير الأساليب التي ترقى بطاقة الإنسان لكي تصبح طاقة فعالة مبدعة لاحتضان المستقبل المأمول.

فالإبداع هو الرابطة الحيوية التي تربط الإنسان بالوجود، بل يثري الإنسان نفسه أيضاً، لذا فالأهم الذكية تعمل جاهدة على تنمية عقل الإنسان ليفكر ويبدع ويطور الموجود ويبتكر الجديد، فالعقول هي الثروات الحقيقية في عصرنا هذا، واستثمارها يؤدي دائماً إلى التقدم (حبيب، 1997: 51).

كما أكد الكنانى (2007: 319) أن الإبداع قد وجد اهتماماً هائلاً من المؤسسات، وبحث في دراسات متنوعة، مثل: علوم الاجتماع وعلم النفس والاقتصاد والسياسة والإدارة وغيرها، ولا شك أن المنافسة القوية والمتزايدة في سوق العمل، تتطلب من المؤسسة أن تكون مبدعة.

كما أكدت دراسة الطيبي (2012: 124) أنه إذا كان الإبداع ضرورة حتمية في عصرنا الحاضر لكل مؤسسات المجتمع، فإن الحاجة له تكون أهم في المجال التربوي، حيث تتكفل المدرسة كمؤسسة تربية وثقافية واجتماعية بمهمة كبيرة، وهي تنشئة الأبناء في جميع جوانب شخصيتهم الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، وذلك لتحقيق النمو الشامل لديهم.

وتتطلب الدراسة الحالية من مسلمة مهمة مؤداها أن موضوع الإدارة بالقيم والإبداع المهني يُعد متطلباً مهماً من متطلبات بالرقى بالمدير والمعلم، وتطورهما.

وانطلاقاً من عمل الباحث كمعلم في المدارس، وتعامله مع فئة المديرين لمس قصورا وضعفاً في الإدارة بالقيم، مما يؤثر سلباً في الإبداع المهني، لدى المعلمين.

ويمكن أن تُعد الدراسة الحالية من الدراسات الحديثة التي يمكن الاستفادة من نتائجها، كما أنها تقدم شرحاً للعلاقة بين الإدارة بالقيم والإبداع المهني لدى معلمين المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

2. الكشف عن مستوى الإبداع المهني للمعلمين في مدارس المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

3. معرفة الأثر الدال إحصائياً عند مستوى دلالة (5)  $(a \leq 0.0)$  لممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم في مستوى الإبداع المهني لمعلميهم.

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في الجانب الذي تتناوله، وهو ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم، وأثرها في مستوى الإبداع المهني لمعلميهم، وهذا الجانب ينطوي على أهمية كبرى من الناحيتين النظرية والتطبيقية والتي تتمثل في النقاط التالية:

#### أولاً: الأهمية النظرية:

1. تمثل هذه الدراسة استجابة للاتجاهات التربوية الحديثة، والتي تنادي بضرورة الاهتمام بالإدارة بالقيم، والإبداع المهني على حد سواء للرفي بتلك المؤسسات التعليمية.

2. تكمن أهمية الدراسة بمعالجتها لموضوع من الموضوعات الحديثة في الإدارة، والتي تسهم في إكساب القيادات التربوية والمربين في المؤسسات التعليمية للقيم.

3. أهمية الإدارة بالقيم كمدخل إداري؛ لتطوير العمليات الإدارية والتحسينات الجذرية في المؤسسات التعليمية.

4. تعد نتائج الدراسة إثراء للأدب التربوي.

#### ثانياً الأهمية التطبيقية:

قد تفيد الدراسة مديري المدارس في التعرف على درجة ممارستهم للإدارة بالقيم، إضافة إلى المشرفين التربويين والعاملين في المديرية التعليمية والباحثين في ميدان الإدارة التربوية.

توجيه القائمين بالمؤسسات التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين إلى تفعيل تطبيق الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس؛ للحد من المشكلات الإدارية.

وأضاف نجم الدين وأشرف (2011) أن الإبداع أصبح مدخلاً مهماً لنمو المؤسسة واستمرارها، فهو يقدم حلولاً أصيلة للمشكلات الحالية والموقفية ويتنبأ بالمستقبلية منها؛ مما يساعد على تطوير وتحسين الأداء.

ونظراً لأهمية موضوع القيم الإدارية لدى قائدات المدارس في ضوء المتغيرات والتطورات التي تواجه العالم هذه الأيام وذلك نتيجة الثورة التكنولوجية الهائلة والتطور المعلوماتي الكبير، والتي نتج عنها تغير كبير في مبادئ وقيم العنصر البشري، سواء العاملين داخل المؤسسات، أو المتعاملين معها، مما كان له أكبر الأثر على نظم وأساليب العمل، لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم، وأثرها في مستوى الإبداع المهني لمعلميهم.

وقد تبلورت مشكلة الدراسة من خلال الاجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما أثر ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم في مستوى الإبداع المهني لمعلميهم؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما مستوى الإبداع المهني للمعلمين في مدارس المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

3. هل يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (5)  $(a \leq 0.0)$  لممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم في مستوى الإبداع المهني لمعلميهم؟

#### أهداف الدراسة:

1. الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين.

الجنوب الشرقي له وتبلغ مساحته (365) كم مربع. (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 1997: 14).

### حدود الدراسة:

**الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم، وأثرها في مستوى الإبداع المهني لمعلميهم.

**الحد البشري:** عينة من معلمي المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

**الحد المؤسسي:** المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

**الحد المكاني:** مدارس الحكومة والأونروا (خان يونس، رفح، الوسطي، غزة شمال غزة).

**الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة- في العام 2023م.

### دراسات سابقة

أولاً- المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالإدارة بالقيم لدى مديري المدارس.

دراسة الزهراء (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على الإدارة بالقيم كمدخل لتحقيق الانضباط المدرسي في التعليم الأساسي بمحافظة أسبوط، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت أدواتها الاستبانة حول دور الإدارة بالقيم كمدخل لتحقيق الانضباط المدرسي في التعليم الأساسي من إعداد الباحثة، وتكونت عينة الدراسة من (800) معلم ومدير، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: اعتماد إدارة المدرسة على مجموعة من القيم الأساسية كمنطلق لها مع الحرص على بث روح التعاون والثقة والاحترام بين العاملين بالمدرسة، ووضع مجموعة من المبادئ الأخلاقية في أثناء ممارسة الأنشطة المدرسية مع العاملين، كأهم ما تمارسه إدارة المدرسة من مبادئ الإدارة بالقيم.

دراسة أحمر (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية وتعليم الخليل، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم،

الوقوف على مستوى الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وتقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز تلك القدرات وفق متطلبات الإبداع المهني الفعال بناءً على نتائج الدراسة.

### مصطلحات الدراسة:

**مدير المدرسة:** عرفته (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2007: 12) أنه هو المسؤول الأول في مدرسته، وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية والقوة الحسنة لزملائه، ويؤثر في سلوك وتوجهات العاملين من حوله لإنجاز أهداف محددة.

**الإدارة بالقيم:** يتبنى الباحث تعريف الصوفي (2020: 31) للإدارة بالقيم كونه عرفها بأنها القيم التي يلتزم بها مديرو المدارس في تيسير العملية الإدارية في المدرسة.

ويحدد مستوى الإدارة بالقيم إجرائياً: بالدرجة الكلية التي يقدرها المعلم والمعلمات في المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين على فقرات مقياس الإدارة بالقيم الذي تبناه الباحث لهذا الغرض، وهو مقياس الصوفي (2020) والذي تكونت مجالاته من: (العدالة التنظيمية، والدعم والتقدير، والولاء التنظيمي، النزاهة والشفافية) الذي سوف يتبناه الباحث.

**الإبداع المهني للمعلمين:** عرفه الأبيض (202: 9) مجموعة من المهارات التي يقوم بها المعلم كاستقلالية في التعليم، وقدرته على حل المشكلات التي تواجهه، والتدريس من خلال أساليب تثير الخيال والإبداعي لتدعم حب التعلم المستقل لدى طلابه.

ويحدد مستوى الإبداع المهني إجرائياً: بالدرجة الكلية التي يقدرها المعلم والمعلمات في المدارس بالمحافظات الجنوبية لفلسطين على فقرات مقياس الإبداع المهني، الذي تبناه الباحث لهذا الغرض وهو مقياس أبو عنزة (2022)، وتكونت مجالاتها من: (العملية التدريسية، وتحسين البيئة الصفية، والقدرة على حل المشكلات، والنمو المهني).

**محافظات غزة (المحافظات الجنوبية):** جزء من السهل الساحلي للبحر الأبيض المتوسط، والواقع في الركن

نسبي (58.43%)، وكان من أهم التوصيات: تعزيز مفاهيم الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس من خلال عقد الدورات وورش العمل، وحث المديرين على الاستفادة من مبادئ الإدارة بالقيم وممارستها في تسيير شؤون أعمال المدرسة.

دراسة أبو شقرا (2020) هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلميهم، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من عددهم (289) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة للإدارة بالقيم كانت متوسطة.

دراسة Stravakou .et.al (2018) هدفت الدراسة إلى كشف تصورات مديري المدارس الابتدائية حول تأثير قيمهم في الإدارة التربوية، وتكونت عينة الدراسة من (10) من قادة المدارس من بلدة ألكساندروبوليس، في اليونان، واستخدمت الدراسة أداة المقابلة، وأشارت النتائج إلى أن مديري المدرسة أقرروا بأن لقيمهم تأثيرات ذات أهمية قصوى في كيفية ممارستهم للواجبات الإدارية، وبالتالي على وظيفة المدرسة بأكملها. وأن المجالات التي تأثرت تم ذكرها على وجه التحديد كانت جميع الوظائف الإدارية تقريباً، بصرف النظر عن وظيفة المتابعة من تحليل البيانات، التأثير المتبادل بين قيم قادة المدرسة والمدرسة الثقافة ظهرت أيضاً.

دراسة Hatipoglu . et.al (2018) هدفت الدراسة تحديد آراء المديرين العاملين في المدارس الابتدائية والثانوية والثانوية العامة التابعة لمقاطعات دنيزلي، حول الإدارة بالقيم، وتكونت عينة الدراسة من (10) من مديري المدارس يعملون في مستويات المدارس الابتدائية والثانوية والثانوية العامة التابعة لمديرية مقاطعة دنيزلي ومديريات التربية الوطنية في مقاطعة باموكالي، واستخدمت الدراسة أداة المقابلة المنظمة من إعداد الباحثين، وتم استخدام المنهج التحليل الوصفي، وأشارت النتائج إلى أن مديري

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (205) معلّم ومعلمة من المدارس الثانوية الحكومية من مديرية تربية وتعليم الخليل، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العاملين في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم، ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وأن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.43).

دراسة الخوالدة (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التفاوض في الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، واستخدم 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، واستخدمت الدراسة أداة للاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: 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 أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية.

دراسة الصوفي (2020) هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أدواتها استبانة من إعداد الباحث، وتكونت عينة الدراسة من (253) معلماً ومعلمة، وتوصلت إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلميهم جاءت بدرجة كبيرة بوزن

المدارس الذين تمت مقابلتهم إلى أنها ستكون طريقة فعالة للعمل المشترك، من خلال توفير إجماع حول الطريقة التي يمكن بها بناء أسلوب الإدارة مع القيم وأسلوب الإدارة هذا، وسيكون الموظفون قادرين على مساعدة أنفسهم و مساعدة الشركة، وأن يكونوا سعداء في العمل، وأن يعملوا بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

المدارس الذين تمت مقابلتهم إلى أنها ستكون طريقة فعالة للعمل المشترك، من خلال توفير إجماع حول الطريقة التي يمكن بها بناء أسلوب الإدارة مع القيم وأسلوب الإدارة هذا، وسيكون الموظفون قادرين على مساعدة أنفسهم و مساعدة الشركة، وأن يكونوا سعداء في العمل، وأن يعملوا بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

ثانياً - المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالإبداع المهني لدى المعلمين.

دراسة **Adigüzel, Zehra Gök; Okçu, Veysel (2021)** هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي المدرك ومستويات الإبداع التنظيمي لدى المعلمين والسخرية التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (756) معلماً، وتم استخدام "مقياس المناخ التنظيمي" و"مقياس الإبداع التنظيمي" و"مقياس السخرية التنظيمية". وتقرر أن تصورات المعلمين عن المناخ التنظيمي والإبداع التنظيمي والسخرية التنظيمية جاءت مرتفعة، كما بينت وجود فروق في بعض المتغيرات المستقلة المستخدمة في الدراسة، كما بينت أن السلوكيات الأساسية الداعمة، وسلوك المعلم الحميم وسلوك المعلم الملتمزم إيجابية ومتوسطة من حيث مستويات الإبداع التنظيمي للمناخ التنظيمي، وكانت هناك علاقة إيجابية بين سلوكيات المديرين التوجيهيين والإبداع التنظيمي للمعلمين.

دراسة **Darma et.al (2020)** هدفت الدراسة إلى إيجاد استراتيجيات وطرق لزيادة إبداع المعلم لاستخدامها كمدخلات وتوصيات للأطراف ذات الصلة، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إبداع المعلم والعمل الجماعي والقيادة الحكيمة والكفاءة الذاتية، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة إيجابية بين العمل الجماعي وإبداع المعلم، ووجود علاقة إيجابية بين القيادة الحكيمة ذات الرؤية وإبداع المعلم.

دراسة **Darma et.al (2020)** هدفت الدراسة إلى إيجاد استراتيجيات وطرق لزيادة إبداع المعلم لاستخدامها كمدخلات وتوصيات للأطراف ذات الصلة، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إبداع المعلم والعمل الجماعي والقيادة الحكيمة والكفاءة الذاتية، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة إيجابية بين العمل الجماعي وإبداع المعلم، ووجود علاقة إيجابية بين القيادة الحكيمة ذات الرؤية وإبداع المعلم.

دراسة **Zainal et,al (2021)** هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الكفاءة الذاتية للمعلمين وممارسات القيادة التحولية لمديري المدارس في السلوك المبتكر للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (1415) معلماً في ماليزيا، وكانت الاستبانة أداؤها، وأشارت النتائج إلى أن الكفاءة الذاتية للمعلمين وممارسات القيادة التحولية لمديري المدارس تلعب دوراً في التأثير في السلوك المبتكر للمعلمين؛ لذلك يحتاج أصحاب المصلحة إلى النظر في جوانب الكفاءة الذاتية وممارسات القيادة التحولية لمديري

دراسة **العطاونة (2020)** هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في بلدة حورة/ بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت إلى معرفة الفروق ما بين اتجاهات المبحوثين التي يمكن عزوها إلى المؤهل العلمي أو الخبرة أو الجنس، وتكونت عينة الدراسة من (59) من معلمي ومعلمات مدرسة العهد الثانوية في حورة بئر السبع، واستخدمت الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة المدرسية تلعب دوراً كبيراً في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية.



الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها مباشرة " (الأغا، 2000:43).  
**مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة بجميع معلمي المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين العاملين في وزارة التربية والتعليم من كلا الجنسين للعام الدراسي (2022 - 2023)، والبالغ تعدادهم "20115" معلماً ومعلمة (وزارة التربية والتعليم العالي، 2022: 49).

#### عينة الدراسة:

أ- العينة الاستطلاعية: تم اختيار عينة عشوائية استطلاعية قوامها (30) من معلمي المدارس من كلا الجنسين من خارج العينة الكلية، وتم تطبيق الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية على العينة الاستطلاعية بهدف التحقق من صلاحية الأداة للتطبيق على أفراد العينة الكلية، وذلك من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة.

ب- العينة الكلية: نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة قام الباحث باعتبار نسبة (3%) نسبة معتبرة، حيث تم توزيع (600) استبانة، وبعد جمع الاستبانات وتفرغ البيانات، تبين أن عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الاحصائي بلغ (538)، تمثل ما يقارب من (2.7%) من حجم مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية غير التناسبية بسبب صعوبة الوصول إلى عينة الدراسة.

**أداة الدراسة:** تم الاعتماد على الاستبانة أداة للدراسة لجمع المزيد من البيانات والمعلومات والحقائق.

1. **صدق استبانة "الإدارة بالقيم":** لإيجاد صدق وثبات الاستبانة، قام الباحث بتطبيقها على عينة عشوائية بلغت (30) من معلمي المدارس من كلا الجنسين.

**صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب صدق الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية مكونة من 30 من معلمي المدارس من كلا الجنسين، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له، وجاءت النتائج على النحو التالي:

**دراسة رابعية وآخرين (2019)** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وتكونت عينة الدراسة من (280) معلماً، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة، وتوصلت نتائج الدراسة أن دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة.

**أبو مغنيم (2019)** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع، وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب داخل الخط الأخضر، وتكونت عينة الدراسة من (417) معلماً ومعلمة من المدارس الابتدائية في منطقة النقب، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع كانت بدرجة كبيرة، حيث جاءت جميع المجالات بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أن درجة الأداء المدرسي في جميع جوانبه جاء بدرجة كبيرة، ويوجد علاقة ارتباطية موجبة بين دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع وبين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين.

#### أهم ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تناولت فئة مديري المدارس، حيث إنه لم تُجر أي دراسة سابقة تناولت هذه الفئة بشكل مستقل، وتتميز الدراسة الحالية كونها وصفية، حيث تسعى إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم، وأثرها في مستوى الإبداع المهني لمعلميهم.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها

**منهج الدراسة:** اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة، والذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل

جدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات استبانة الإدارة بالقيم مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له

الدعم والتقدير			العدالة التنظيمية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.962**	1	0.000	0.914**	1
0.000	0.964**	2	0.000	0.910**	2
0.000	0.964**	3	0.000	0.944**	3
0.000	0.976**	4	0.000	0.899**	4
0.000	0.983**	5	0.000	0.926**	5
0.000	0.945**	6	0.000	0.963**	6
النزاهة والشفافية			الولاء التنظيمي		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.975**	1	0.000	0.973**	1
0.000	0.960**	2	0.000	0.976**	2
0.000	0.965**	3	0.000	0.988**	3
0.000	0.953**	4	0.000	0.950**	4
0.000	0.960**	5	0.000	0.984**	5
0.000	0.971**	6	0.000	0.974**	6

\*دالة عند 5%

\*\*دالة عند 1%

أولاً- طريقة التجزئة النصفية: **Split-half method**: تم حساب ثبات استبانة "الإدارة بالقيم" باستخدام قانون التجزئة النصفية، وذلك من خلال إيجاد معامل الارتباط لبيرسون بين مجموع درجات الفقرات الفردية ومجموع درجات الفقرات الزوجية.

يتبين من الجدول (2) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات استبانة الإدارة بالقيم مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له كان موجباً ودالاً عند مستوى دلالة 0.05، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات كل بعد من الأبعاد.

2. ثبات استبانة "الإدارة بالقيم": قد قام الباحث بحساب ثبات الأداة بالطريقتين التاليتين:

جدول (3) معامل الثبات لاستبانة "الإدارة بالقيم" وفقاً لطريقة التجزئة النصفية

الأبعاد	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل ®	معامل الثبات
البعد الأول: العدالة التنظيمية	6	0.903	0.949
البعد الثاني: الدعم والتقدير	6	0.972	0.986
البعد الثالث: الولاء التنظيمي	6	0.976	0.988
البعد الرابع: النزاهة والشفافية	6	0.934	0.966
الدرجة الكلية للاستبانة	24	0.971	0.985

## ثانياً: باستخدام معامل كرونباخ ألفا ( Gronbach ) (Alpha)

قام الباحث بتقدير ثبات استبانة "الإدارة بالقيم" في صورتها النهائية بحساب معامل كرونباخ ألفا للأبعاد الأربعة المكونة للاستبانة وللدرجة الكلية لها، والجدول التالي يوضح ذلك:

- يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات جميعها جيدة، وكانت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية للاستبانة (0.985)، وهي قيمة مرتفعة أيضاً، وذلك يدل على الوثوق بهذه الاستبانة في التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين.

جدول (4) قيم معاملات ثبات استبانة "الإدارة بالقيم" بطريقة كرونباخ ألفا

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
البعد الأول: العدالة التنظيمية	6	0.966
البعد الثاني: الدعم والتقدير	6	0.985
البعد الثالث: الولاء التنظيمي	6	0.988
البعد الرابع: النزاهة والشفافية	6	0.984
الدرجة الكلية للاستبانة	24	0.993

الإبداع المهني، وتكونت في صورتها الأولية من (47) فقرة موزعة على أربعة أبعاد.

1. صدق استبانة "الإبداع المهني": قام الباحث بتطبيقها على عينة عشوائية بلغت (30) من معلمي المدارس من كلا الجنسين.

**صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب صدق الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية مكونة من 30 معلمي المدارس من كلا الجنسين، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له، وجاءت النتائج على النحو التالي:

- يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ألفا مرتفعة، وكانت قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة (0.993)، وهي قيمة مرتفعة أيضاً، والتي تطمئن الباحث للوثوق بالاستبانة لتطبيقها على العينة الكلية، مما سبق يتضح أن الأداة تنسم بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ مما يؤهلها للتطبيق على العينة الكلية للدراسة.

ب. استبانة الإبداع المهني: بعد اطلاع الباحث على الأطر النظرية والدراسات السابقة، قامت بتبني استبانة

جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات استبانة الإبداع المهني مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له

تحسين البيئة الصفية			العملية التدريسية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.962**	1	0.000	0.945**	1
0.000	0.953**	2	0.000	0.978**	2
0.000	0.970**	3	0.000	0.967**	3
0.000	0.970**	4	0.000	0.954**	4
0.000	0.967**	5	0.000	0.824**	5
0.000	0.973**	6	0.000	0.953**	6
النمو المهني			القدرة على حل المشكلات		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.793**	1	0.000	0.957**	1
0.000	0.881**	2	0.000	0.942**	2
0.000	0.907**	3	0.000	0.970**	3
0.000	0.836**	4	0.000	0.953**	4
0.000	0.691**	5	0.000	0.963**	5
0.000	0.827**	6	0.000	0.909**	6

\*دالة عند 5%

\*\*دالة عند 1%

تم حساب ثبات استبانة "الإبداع المهني" باستخدام قانون التجزئة النصفية، وذلك من خلال إيجاد معامل الارتباط لبيرسون بين مجموع درجات الفقرات الفردية ومجموع درجات الفقرات الزوجية، حيث تم حساب معامل الارتباط بين النصفين بمعادلة بيرسون، وقد تم تعديل طول الأداة باستخدام معادلة سييرمان براون للأبعاد زوجية عدد الفقرات (النصفين متساويين)، والجدول التالي يبين قيم الثبات (الارتباطات) قبل وبعد التعديل:

يتبين من الجدول رقم (5) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات استبانة الإبداع المهني مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له كان موجباً ودالاً عند مستوى دلالة 0.05، مما يشر إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات كل بعد من الأبعاد.

2. ثبات استبانة "الإبداع المهني": قام الباحث بحساب ثبات الأداة بالطريقتين التاليتين:

أولاً- طريقة التجزئة النصفية: Split-half method

جدول (6) معامل الثبات لاستبانة "الإبداع المهني" وفقاً لطريقة التجزئة النصفية

معامل الثبات	الارتباط قبل التعديل ®	عدد الفقرات	الأبعاد
0.966	0.934	6	البعد الأول: العملية التدريسية
0.980	0.960	6	البعد الثاني: تحسين البيئة الصفية
0.977	0.955	6	البعد الثالث: القدرة على حل المشكلات
0.859	0.753	6	البعد الرابع: النمو المهني
0.962	0.927	24	الدرجة الكلية للاستبانة

ثانياً: باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Gronbach Alpha): قام الباحث بتقدير ثبات استبانة "الإبداع المهني" في صورتها النهائية بحساب معامل كرونباخ ألفا للأبعاد الأربعة المكونة للاستبانة وللدرجة الكلية لها، والجدول التالي يوضح ذلك:

- يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات جميعها جيدة، وكانت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية للاستبانة (0.962)، وهي قيمة مرتفعة أيضاً، وذلك يدل على الوثوق بهذه الاستبانة في التعرف على مستوى الإبداع المهني لدى المعلمين في مدارس المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

جدول رقم (7) قيم معاملات ثبات استبانة "الإبداع المهني" بطريقة كرونباخ ألفا

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
البعد الأول: العملية التدريسية	6	0.972
البعد الثاني: تحسين البيئة الصفية	6	0.985
البعد الثالث: القدرة على حل المشكلات	6	0.977
البعد الرابع: النمو المهني	6	0.900
الدرجة الكلية للاستبانة	24	0.985

يتضح أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ مما يؤهلها للتطبيق على العينة الكلية للدراسة.

#### نتائج الدراسة وتفسيرها والتوصيات

\* المحك المعتمد في الدراسة

- يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ألفا مرتفعة، وكانت قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة (0.985) وهي قيمة مرتفعة أيضاً، والتي تطمئن الباحث للوثوق بالاستبانة لتطبيقها على العينة الكلية، مما سبق

جدول (8) المحك المعتمد في الدراسة

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

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على استبانة "الإدارة بالقيم" بأبعادها ودرجاتها الكلية، والجدول التالي يبين ذلك:

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

## جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لأبعاد استبانة "الإدارة بالقيم" ودرجتها الكلية

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

المدرسة لدى المجتمع، و يتجاوزون مصلحتهم الشخصية في سبيل تحقيق مصلحة المدرسة، ويحافظون على تطبيق اللوائح والقوانين المدرسية، ويلتزمون بمواعيد الدوام الرسمية، ويوفون بواجباتهم ومسؤولياتهم، و يحرصون على تنفيذ الخطط والبرامج المدرسية الموضوعية. كما يعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن قرارات المديرين تدل على انتمائهم للمدرسة، ويفضلون مصلحة العمل على مصلحتهم الشخصية، ويتحملون مسؤولية قراراتهم الإدارية داخل المدرسة، ويتخذون القرارات الإدارية بعيداً عن المصالح الشخصية، ويتعاملون مع مستجدات العمل في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها، وهذا ما أكدته دراسة أحمر (2021) حيث جاء البعد الرابع "النزاهة والشفافية" في المرتبة الثانية، حيث حصل على وزن نسبي (66.70%) وبدرجة متوسطة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس لا يستغنون عن الشفافية في التعامل مع المواقف التربوية، والمساواة في معاملة المعلمين، والعمل على نشر التعليمات داخل المدرسة، كما يعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن مديري المدارس يلتزمون بقيم النزاهة والشفافية الإدارية، ويطبقون سياسات إدارية واضحة، ويوزعون الأعباء والواجبات الوظيفية على المعلمين وفقاً لقدراتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم، ويتبنون نظاماً فعالاً لمساءلة المعلمين ومحاسبتهم، ويظهرون الصدق والنزاهة في التعامل مع المواقف جميعها، ويطبقون القوانين والأنظمة على الجميع دون تمييز، ولكن قد يوجد بعض الظروف التي تجعل المديرين يتجاوزون ذلك؛ مما يجعلهم

- يتضح من الجدول السابق أن تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم حصل على وزن نسبي (67.26%)، أي بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم إدراك مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم ودورها في تطوير العمل المدرسي، وعدم التزام المديرين في المدارس بتطبيق مبادئ الإدارة بالقيم وهذا ما أكدته دراسة أبو شقرا (2020)، كما يعود إلى قلة اهتمام الإدارة التعليمية بتعزيز منظومة القيم لدى المديرين، وقلة اهتمام المديرين بأن القيم تلعب دوراً في رفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، كما يعزو الباحث تلك النتيجة إلى وجود المركزية في إدارة المدارس في الأعمال الإدارية كافة التي يمارسها المديرون؛ مما يؤدي إلى عدم الإحاطة بالأعمال والجوانب الإدارية المختلفة كافة، الأمر الذي يؤثر في بقية العاملين في تلك المدارس؛ مما يمنعهم من التركيز على الأعمال وبجزئياتها، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى توافر الإدارة بالقيم لديهم.

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

1. جاء البعد الثالث "الولاء التنظيمي" في المرتبة الأولى؛ حيث حصل على وزن نسبي (71.42%) وبدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين يحافظون على سمعة

المعلمين، وقد تمارس ضغوطاً على المعلمين حين توزع اللجان المدرسية عليهم، كما أنها قد لا تدعم الحقوق كافة. 3. جاء البعد الثاني "الدعم والتقدير" في المرتبة الرابعة؛ حيث حصل على وزن نسبي (65.44%) وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف مكافأة المعلمين مقابل جهودهم من أجل تشجيعهم وتحفيز أدائهم، وعدم اهتمام المديرين بتكوين علاقات إيجابية مع المعلمين، وندرة مساعده المعلمين في السيطرة على الضغوط المهنية، وقلة العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين، وضعف تشجيع المعلمين على اتباع الطرق الأكثر فعالية لأداء المهام والأنشطة، وضعف الدعم والمساندة اللازمة لإنجاز المهام والأنشطة.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيره

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: ما مستوى الإبداع المهني للمعلمين في مدارس المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟ للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على استبانة "الإبداع المهني" بأبعادها ودرجتها الكلية، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لأبعاد استبانة "الإبداع المهني" ودرجتها الكلية

م	الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	البعد الأول: العملية التدريسية	6	3.309	1.078	66.18	3	متوسطة
2	البعد الثاني: تحسين البيئة الصفية	6	3.538	1.205	70.76	1	كبيرة
3	البعد الثالث: القدرة على حل المشكلات	6	3.349	1.086	66.98	2	متوسطة
4	البعد الرابع: النمو المهني	6	3.192	1.045	63.84	4	متوسطة
	الدرجة الكلية للاستبانة	24	3.347	1.035	66.94	-	متوسطة

يتبعون سياسة إخفاء المعلومات عن العاملين في المدرسة، ونقص إيمانهم بحق المجتمع المحلي في مراقبة أداء المدرسة، وقلة توضيح مبررات القرارات الإدارية عند اتخاذها، وإخفاء نتائج التقييم لجميع العاملين بشكل علني في توقيتها، ونقص اطلاع المعلمين على ميزانية المدرسة، وقلة استخدام سياسة الباب المفتوح (للعاملين والمجتمع المحلي).

2. جاء البعد الأول "العدالة التنظيمية" في المرتبة الثالثة؛ حيث حصل على وزن نسبي (65.52%) وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى نقص التزام مديري المدارس في التعليمات والأنظمة من حيث توزيع المهام بين العاملين من حيث العبء الدراسي، والأعمال الأخرى من مناوبة، وحصص انتظار، وإشراف على الأنشطة، ولجان مدرسية دون محاباة أو تحيز. وعدم اهتمام مديري المدارس بتوزيع المهام والواجبات الوظيفية على المعلمين بطريقة عادلة، وقد يناهزون في توزيع المكافآت والحوافز على المعلمين، وقد لا يشركون المعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. كما يعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية قد لا تصغي إلى تساؤلات جميع العاملين، ولا تتقبل آراء جميع الطلبة بإنصاف، ومن الممكن ألا تعمل على توفير فرص متساوية للعاملين لتحسين الأداء، كما قد تدخل الذاتية في عملية تقييم

جاءت مرتفعة، ودراسة العطاونة (2020) التي توصلت إلى أن القيادة المدرسية تلعب دورا كبيرا في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في بلدة حورة/ بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، ودراسة أبو مغنيم (2019) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع كانت بدرجة كبيرة.

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

1. جاء البعد الثاني "تحسين البيئة الصفية" في المرتبة الأولى؛ حيث حصل على وزن نسبي (70.76%) وبدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلمين بصفتهم مديرين للصف هم على وعي أن البيئة الصفية تشتمل على العديد من المكونات والعناصر، وهم يعرفونها ويعينونها ويدركون مدى تأثيرها في عملية التعلم لدى التلاميذ، وأن أهم هذه المكونات هي البيئة المادية بكل عناصرها، والتي تبدأ بمبنى الصف نفسه (الحوائط والشبابيك والإضاءة) وأماكن الجلوس والسبورة وجميع الوسائل والأدوات والتقنيات التعليمية الموجودة داخل الصف الدراسي، ويضاف إلى ذلك مكون آخر لا يقل أهمية والمتمثل في البيئة النفسية أو الجانب النفسي والعاطفي والاجتماعي الذي يسود الصف الدراسي، وكل هذه المكونات سواء كانت مادية أو معنوية داخل البيئة الصفية تحتاج من المعلم أن يكون حصيماً في إدارتها وتنظيمها فهم يعملون على ذلك. كما أنهم يحاولون توفير بيئة من الاحترام والمودة، وتأسيس ثقافة التعلم، وإدارة الإجراءات الصفية، وإدارة سلوك التلاميذ، وتنظيم المكان أو الفراغ الحسي، لأنهم يعتقدون أن تعزيز هذه الممارسات المهنية تساعدهم على التدريس.

2. جاء البعد الثالث "القدرة على حل المشكلات" في المرتبة الثانية؛ حيث حصل على وزن نسبي (66.98%) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذا

- يتضح من الجدول السابق أن تقدير عينة الدراسة لمستوى الإبداع المهني للمعلمين في مدارس المحافظات الجنوبية لفلسطين حصل على وزن نسبي (66.94%) أي بدرجة متوسطة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلمين لا يرغبون في استخدام وسائل تعليمية إبداعية، وقليلاً يوظفون أساليب تدريسية حديثة، ولا يهتمون بتوظيف استراتيجيات تعلم نشط لخدمة المادة التعليمية، وقليلاً ما يبذلون جهداً لتنمية كافة جوانب نمو الطلبة بما يتلاءم مع قدراتهم ومرحلتهم النمائية، وأحياناً يعتمدون على التكنولوجيا الحديثة في التخطيط للدروس وتنفيذها، ونادراً ما يقدمون أنشطة تطبيقية تلبي حاجات الطلبة وترتبط بحياتهم اليومية. كما قد يعود السبب في عدم ترتيب الغرفة الصفية، وأنها غير مجهزة بكافة الاحتياجات اللازمة للتعليم، كما قد يعود لعدم تدريب المعلمين على معالجة المواقف الصفية الطارئة بطرق إبداعية، وقد يعود إلى قلة توفير الشروط الصحية اللازمة من تهوية وإنارة في الغرف الصفية، كما قد يعود السبب إلى عدم مقدرة المعلمين على تقبل الآراء والأفكار المبتكرة التي تتعارض مع الأنظمة السائدة، وندرة السماح للمعلمين باتخاذ قرارات استباقية تحسباً لظروف مفاجئة أو مشكلات محتملة، ونقص مشاركتهم في برامج تدريبية تلبي احتياجاتهم المهنية والأدائية، وانشغالهم في الاجتهاد للحصول على الترقية في وظيفتهم. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من دراسة عبيد (2021) حيث أظهرت النتائج أن استجابات مدرسي المدارس على دور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة كانت بدرجة متوسطة، ودراسة ربيعة وآخرين (2019) حيث توصلت نتائج الدراسة أن دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة Adigüzel, Zehra Gök; Okçu, (2021) Veysel حيث أظهرت أن تصورات المعلمين عن المناخ التنظيمي والإبداع التنظيمي والسخرية التنظيمية



الأساسية الموصلة إلى الشرح والمتمثلة في: قراءة الموضوع المطروح للدراسة قراءة جيدة، استخلاص الأهداف وصياغتها سلوكياً، إعداد العناصر الأساسية للموضوع، إعداد واختيار الوسائل والتقنيات التعليمية المساعدة، بناء برنامج التقويم المرتبط بالأهداف، أن هذه العناصر مجتمعة ضرورية للعملية التدريسية وتقع تحت مسمى الاستراتيجية، وهذا يتطلب جهداً ووقتاً كبيراً من المعلمين قد لا يتاح لهم، كما أنه قد يرجع إلى صعوبة قدرة المعلم على اختيار الأنموذج المناسب والاستراتيجية المناسبة.

4. جاء البعد الرابع "النمو المهني" في المرتبة الرابعة؛ حيث حصل على وزن نسبي (63.84%) وبدرجة متوسطة. ويعزو الباحث هذا إلى أن ضعف الدافعية لدى المعلمين لتطوير أنفسهم من خلال التثقيف الذاتي والالتحاق بدورات عمل قصيرة داخل المدرسة أو داخل المنطقة التعليمية التي يعمل بها المعلم، والتي من الممكن أن تكون على شكل ندوات، وأيام دراسية أو ورشات عمل قصيرة، ويكون الهدف منها تطوير العمل وتطوير الاتصال بين المعلمين والتربويين. كما قد يعود إلى عدم إعطاء المعلمين اهتماماً أكبر للبحوث التربوية، وذلك عن طريق إجراء بعض البحوث الإجرائية لما لهذه البحوث من أهمية كبيرة في تطويرهم مهنياً لتتكامل مع معرفتهم بالتخصص وطرق تدريسه، وعدم وعيهم أنها البحوث تزيد من قدراتهم التحليلية، ووعيهم بذاتهم وتفكيرهم الناقد، وتسهم في تحسين التواصل بين المعلمين والطلاب والباحثين التربويين والإدارة المدرسية.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيره

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: هل يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (5 0.0 ≤ a) لممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم في مستوى الإبداع المهني لمعلميهم؟ للإجابة عن السؤال السابق، تم صياغة الفرضية التالية: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (5 0.0 ≤ a)

إلى قلة الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، وافتقاد برامج الإعداد والتدريب التي يشارك فيها المعلمين لدورات تدريبية ذات فاعلية تطبيقية تساعدهم على إتقان تطبيق، واستخدام تلك المهارات في التدريس، ونقص كفاية الوقت المخصص للعمل على تنمية المهارات المختلفة لمهارات حل المشكلات من جانب الطلاب والمعلمين، كما أن كثافة الفصل لا تمكن المعلم من تقديم الدعم المناسب للطلاب لتعلم تلك المهارات وتمييزها لديهم، وقد يعود السبب إلى مدى توافر مجموعة من الإمكانيات المادية والمعنوية.

3. جاء البعد الأول "العملية التدريسية" في المرتبة الثالثة؛ حيث حصل على وزن نسبي (66.18%) وبدرجة متوسطة. ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن العملية التدريسية لدى المعلمين بالمحافظات الجنوبية بفلسطين يقتصر على الوسيلة التي يتواصل بها المعلم مع المتعلمين، والتي يغلب عليها الطابع الكلامي الذي غالباً ما يدور حول موضوع علمي معين، وفي هذه الحالة يكون كلام المعلم على هيئة قراءة الموضوع والطلبة يستمعون، أو يكون كلامه إملائياً والطلبة يكتبون، أو يكون كلامه استعراضياً - صور، نماذج، خرائط - والطلبة يشاهدون، أو يكون كلامه حول الشرح والتوضيح والطلبة يفهمون، وقد يجمع المعلم أكثر من نمط، وذلك بما يتناسب مع طبيعة كل درس علمي. كما قد يعود السبب إلى أن الهدف من العملية التدريسية الوصول بالمتعلم إلى فهم المادة العلمية وترجمة هذا الفهم إلى سلوك عملي ممارس في حياته المهنية والعامة، ولكي يتحقق هذا الفهم لا بد من وجود طريقة الشرح والتوضيح لكي يفهم الطالب ويتحقق الهدف، ويستخدم المعلم في تطبيق هذه الطريقة الأسلوب الكلامي الذي يعد الوسيلة الأساسية للتواصل بين المعلم والمتعلمين. إن تطبيق المعلم للشرح والتوضيح لا يمكن أن يتحقق بطريقة صحيحة إلا إذا اتبع المعلم الخطوات

لممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية للاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي لفلسطين للإدارة بالقيم في مستوى الإبداع المهني للمعلمين. المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (19) تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن أثر ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم في مستوى الإبداع المهني لمعلميهم

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.770	9.987	0.000
العدالة التنظيمية	0.096	1.641	0.101
الدعم والتقدير	0.059	1.097	0.273
الولاء التنظيمي	0.530	12.098	0.000
النزاهة والشفافية	0.053	0.862	0.389
معامل الارتباط = 0.842		معامل التحديد المُعدَّل = 0.707	
قيمة الاختبار F = 324.512		القيمة الاحتمالية = 0.000	

- وبالنظر إلى قيم T المحسوبة لأبعاد المتغير المستقل (الإدارة بالقيم) وللقيم الاحتمالية Sig. المقابلة لها؛ حيث قيم (Sig) أقل من (0.05)، وتبين أن البعد الثالث "الولاء التنظيمي" دال ومؤثر في مستوى الإبداع المهني، بينما الأبعاد المتبقية: "العدالة التنظيمية، الدعم والتقدير، النزاهة والشفافية" ليست دالة، وهنا نستنتج أنه يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (5 ≤ 0.0 a) لممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للولاء التنظيمي في مستوى الإبداع المهني لمعلميهم.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هناك العديد من العوامل المهمة في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد، من أهمها قدرة القائد على تنمية هذا الشعور لدى العاملين من خلال تطبيقه للإدارة بالقيم ومن خلالها العدالة التنظيمية، فالولاء التنظيمي طريق ذو اتجاهين، الأول ينطوي على تقديم العاملين ولاءهم لرئيسهم، والثاني ينطوي على تقديم الرئيس الولاء لمروؤسيه، وهذه الاتجاهات تتطلب تطبيق الإدارة بالقيم، ومن خلالها العدالة التنظيمية بالمؤسسات التربوية، فالعلاقة الارتباطية بين الإدارة بالقيم من خلال

يتبين من النتائج السابقة ما يلي:

أن معامل الارتباط يساوي (0.842)، وأن قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت (324.512)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية، والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد الإدارة بالقيم ومستوى الإبداع المهني للمعلمين في المحافظات الجنوبية لفلسطين، حيث إن وجود العلاقة يمثل مدخلاً سلبياً لوجود أثر ما بناء على هذه العلاقة، وهذا ما يكشف عنه قيمة معامل التحديد المعدل.

- أن معامل التحديد المُعدَّل يساوي (0.707)، وهذا يعني أن (70.7%) من التغير في مستوى الإبداع المهني تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية مع أبعاد الإدارة بالقيم، ووصلت قيمة التأثير الكلي لأبعاد الإدارة بالقيم في مستوى الإبداع المهني للمعلمين إلى (70.7%)، وهو تأثير جيد، والنسبة المتبقية (29.3%) قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى الإبداع المهني للمعلمين.

العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى المعلمين ينبغي أن تكون إيجابية، كما هي في نتيجة الدراسة الحالية، وذلك لأن الولاء التنظيمي لدى المعلمين مرتبط بالممارسات الإدارية للمدير والقائد، فكلما كانت أكثر عدالة كان ولاء المعلمين للمدرسة أكثر، وأن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين مرتبطة بنمط القيادة لمدير المدرسة وعدالته التنظيمية، ومدى قدرته على إشراك المعلمين في العملية التربوية، وبذلك تكون النتيجة منطقية ومطابقة للواقع الإداري والتربوي تماماً، حيث إن وجود مستويات مرتفعة من الإدارة بالقيم لدى المديرين من خلال العدالة التنظيمية في توزيع المهام والمكافآت الوظيفية يؤدي إلى شعور المعلمين بالموضوعية والعدالة في التوزيع والمكافآت، وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات، وبالتالي ينعكس على إبداعهم المهني بإيجابية.

### التوصيات

- تضمين موضوع الإدارة بالقيم ضمن محاور التدريب لمديري المدارس.
- تعزيز الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس من خلال عقد الدورات وورش العمل.
- تحويل الشعارات والقيم المعلنة إلى ممارسات فعلية، حيث إن ممارسات وسلوكيات المسؤولين تعتبر أحسن دافع للأفراد لتنفيذ ما هو مطلوب منهم.

### المقترحات

الأنماط القيادية الممارسة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالقيم الإدارية.

## أولاً: المراجع العربية.

1. أبو راضي، رويدة.(2013). المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط.
2. أبو شقرا، روان خضر. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة بمحافظة إربد للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلميهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (28)، ع1، ص452 - 476.
3. أبو مغنيم، سالم. (2019). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب داخل الخط الأخضر، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والنفسية، (27)، ص815 - 834.
4. الأبيض، عادل عبد المعطى.(2020). بروفيلات ما وراء المعرفة لدى معلمي التعليم العام وعلاقتها بالإبداع التدريسي، مجلة التربية جامعة الأزهر، (1) 187، ص1 - 36.
5. أحمر، أميرة. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلميهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي جامعة الخليل.
6. الأغا، إحسان خليل. (2000). البحث العلمي عناصره مناهجه أدواته، مطبعة الأمل التجاري، غزة، فلسطين.
7. البشري، قدرية محمد أحمد(2006). درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
8. الجعيثي، ختام قاسم مصطفى. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
9. حبيب، مجدي عبد الكريم (1997). التحكم الذاتي والسمات الابتكارية المصاحبة للتفكير متعدد الأبعاد لدى طلاب المرحلة الجامعية، علم النفس، الهيئة المصرية العامة للكتاب. (40) 41، ص50 - 78.
10. الحميدة، علاء محمود. (2006). المنظومة القيمية لكل من المدير الفعال والمدير غير الفعال في المدارس الثانوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
11. حنورة، مصري عبد الحميد. (2003). دور المدرسة الحديثة في تربية الإبداع ورعاية التفوق، المجلة التربوية، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي.(18) 69، ص13 - 25.
12. الخضر، مرغاد وحدة رايس. (2006). الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، إيتراك، القاهرة.
13. الخوالدة، علي صالح. (2020). أثر استراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة آل البيت، السعودية.
14. ذيب، محمد، والسعود، راتب. (2014). درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، (1)41، ص494 - 512.
15. ربايعه، فاطمة وأبو صاع جعفر، وشعيبات، محمد. (2019). دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين

- أنفسهم، مجلة جامعة فلسطين التقنية، ع13، ص1-49
16. رضوان، محمد عبد الفتاح. (2012). التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست، ط1، القاهرة، المجموعه العربية للنشر والتوزيع.
17. الزهراء، محمود، الزهراء إبراهيم علي سالم. (2021). الإدارة بالقيم مدخل لتحقيق الانضباط المدرسي في التعليم الأساسي "دراسة ميدانية"، المجلة التربوية لتعليم الكبار جامعة أسيوط، (3) 2، ص90 - 114.
18. السعود، راتب وحسنين، إبراهيم. (2016). التنمية المهنية للقيادة الإدارية التربوية اتجاهات معاصرة، عمان، الجامعة الأردنية.
19. السقا، محمد (2006). أثر القيم على فعالية القرارات الإدارية في قطاع الأعمال. (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.
20. الصوفي، حمدان عبد الله شحدة. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية الجامعة الإسلامية بغزة - شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، (29) 3، ص28 - 49.
21. عبيد، عاصم. (2021). دور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، مجلة دراسات العلوم التربوية والبحث العلمي الجامعة الأردنية، (48) 1، ص174 - 188.
22. العنوم، عدنان والجراح، عبد الناصر. (2009). تنمية مهارات التفكير، ط2، عمان، دار الميسر للنشر والتوزيع.
23. العتيبي، مشاعل نياض (2009). الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1-4 نوفمبر.
24. العطاونة، ماجد منور. (2020). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في بلدة حورة/ بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع68، ص300 - 317.
25. العمرات، محمد (2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، (4) 6، ص349-379.
26. عيسى، آسيا. (2018). الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة، عمان، دار المكتبة الوطنية.
27. الغامدي، فوزية جمعان. (2019). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، مجلة البحث العلمي في التربية جامعة عين شمس، (2) 20، ص483 - 523.
28. الغامدي، محمد بن فوزي. (2020). الإدارة بالقيم، السعودية، مكتبة الملك فهد للنشر.
29. الكنائي، ممدوح عبد المنعم. (2007). سيكولوجية الإبداع والتجديد لدى الأفراد والمنظمات، القاهرة، دار الفكر العربي.
30. مصطفى، صلاح عبد الحميد، عمر، فدوى فاروق (2000) الإدارة والتخطيط التربوي، ط2، الرياض، مكتبة الرشد.
31. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة التربية. (2008). من بحوث مؤتمر الاستراتيجية العربية لتنمية الإبداع في التعليم العالي، مجلة تواصل، (9)، سلطنة عمان.
32. نجم الدين، أحمد؛ وأحمد، أشرف. (2011). الإدارة التربوية بين العلمية والمهنية والمستقبلية، جدة، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

of values on educational administration: The School Principals' perspective. International Journal of Education and Research. Vol. 6 No. 4.p

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Adigüzel, Zehra Gök; Okçu, Veysel. (2021). Investigation of the Relationship between Perceived Organizational Climate and Teachers' Levels of Organizational Creativity and Organizational Cynicism. European Journal of Education Studies. (8)3.p 25– 41.
2. Dzul Qarnaen Darma, Didik Notosudjono, Herfina.(2020). Strengthening Teamwork, Visionary Leadership and Self Effication in Efforts to Improve Teachers Creativity, Journal Psychology and Education. (85)4.p 155– 963.
3. Gizem Hatipoglu Türkey Nuri Tok. (2018). School principals' opinions about management upon values. International Journal of Human Sciences. Educational Administration and Management. Vol. 15 No. 4.p324–356.
4. Mohammed Afandi Zainal and Mohd Effendi Ewan Mohd Matore. (2020). The Influence of Teachers' Self-Efficacy and School Leaders' Transformational Leadership Practices on Teachers' Innovative Behaviour. Journal Environ. Res. Public Health. (18) 642.p 2–20.
5. Pelagia A. Stravakou and Evangelia Ch. Lozgka.and Savvas Melissopoulos.(2018). The influence