

## درجه ممارسه الاداره بالقيم عند مديري المدارس المتوسطة في بغداد من وجهه نظر المدرسين

م.د. احمد ظاهر محسن

وزارة التربية/ المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الثانيه

تخصص/ الاداره التربويه

[aaoshz2@gmail.com](mailto:aaoshz2@gmail.com)

### الملخص:

تكون مجتمع البحث الحالي من مدرسي ومدرسات المدارس المتوسطة التابعه لمديرية تربية محافظه بغداد الكرخ الثانيه للعام الدراسي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١، اما عينه البحث فقد بلغت (٤٠٠) مدرسا ومدرسه في المدارس الثانويه التابعه لمديرية تربية بغداد الكرخ الثانيه، وقام الباحث باستخدام الاستبيان كاداه للبحث الحالي وبصورتها النهائيه المكونه من ٢٥ فقره موزعه على اربعة مجالات) مجال الثقافه التنظيميه، مجال المهام الاداريه، مجال العلاقات العامه، مجال التنميه المجتمعيه)، كما استخدم الحقيه الاحصائيه (spss) لمعالجه البيانات واستخراج النتائج، وظهرت النتائج وجود علاقته داله احصائيا بين المؤهل العلمي وتعزيز القيم والاداره بالقيم.

الكلمات المفتاحيه: (درجه الممارسه، الاداره بالقيم، المدارس المتوسطة).

The degree of management practice by values among middle school  
principals

In Baghdad from the teachers' point of view

dr. Ahmed Zaher Mohsen

Ministry of Education / General Directorate of Education, Baghdad, Karkh II

Specialization/Educational Administration

### Abstracts:

The aim of the current research is to identify the current degree of management practice by values among school principals in Baghdad governorate from the point of view of teachers, and the current research community consists of male and female public school teachers affiliated with the Second Karkh Governorate Education Directorate for the academic year 2020/2021, and the task of the research Baghdad amounted to (400) A teacher and a teacher in secondary schools affiliated with the Directorate of Education in Baghdad, again, and the researcher produced his current and

final form, consisting of 25 paragraphs distributed over four areas (the fields of culture, the field of public administration, the field of public relations, The field of community development), and he also used the statistical package (spss) to process data and extract results, and the results showed a statistically significant relationship between academic qualifications and the promotion of values and management by values. This aims to achieve quality in the educational process outcomes and address all problems in the school.

Keywords: (the degree of practice, management by values, middle schools).

## الفصل الاول

### مشكله البحث:

لا يخفى عن الجميع الدور الاساسي لمدير المدرسه واهميته في متابعه هذه المهمه الصعبه وهذا يتطلب مفاهيم اداريه حديثه ومتطوره تواكب المستجدات والتطورات المستمره في التنظيمات البشريه، فضلا عن دوره الكبير بتذليل العبات بوجه العمليتين التربويه والتعليميه وتيسير المهمات وحرصه على توفير بيئه تربويه وتعليميه وايجابيه في الوقت ذيه، كما وشهدت اداره المدرسه في العصر الحديث اتجاهات اداريه حديثه في التربيه والتعليم تجعل مدير المدرسه محور اساسي ومهم يقع بين المعلمين والموظفين وما بين الطلبة واولياء الامور من جهة وبين القيم المؤسسيه من جهة اخرى، وبالتالي فان مسؤوليه ايجاد المعالجات للمشكلات تقع على عاتق مدير المدرسه كونه اداره المدرسه تتحمل العبء الاكبر في تسهيل العمليتين التربويه والتعليميه وتوحيد جهود جميع العاملين في هذه المؤسسه، وهذا ما نادى به نظريه الاداره بالقيم بالتركيز اولا على اخلاقيات مهنة مدير المدرسه، لان البعد القيمي يعد اهم عنصر من عناصر نجاح اداره المدرسه (عامر، ٢٠٠٨).

وتعد مرحله المتوسطه من اخطر المراحل التعليميه والتربويه، بسبب تاثيرها المباشر في الناحيه التربويه والتعليميه ولانها تقع في فئه عمريه خطره تتمثل في مرحله المراهقه، لذا فالمسؤوليه الملقاه على عاتق الاداره صعبه وتتطلب تبني لكل الاتجاهات الحديثه في التربيه للنهوض والارتقاء بمستوى الاداء العام لاداره المدرسه من جهة والارتقاء بالمخرجات من جهة اخرى، بسبب تاثر المخرجات بالقيم الشخصي لمدير المدرسه

تأثر مباشر في السلوكيات، لأن النمط القيادي الذي يتبعه القائد يؤثر بشكلٍ قوي في الافراد سواء كانوا طلبه ام موظفين ام معلمين، وهنا قد برزت مشكله البحث في محاوله الكشف عن درجه ممارسه الاداره بالقيم عند مدير المدرسه في المرحله المتوسطه من وجهه نظر المدرسين، كما تسعى للكشف عما اذا كانت هناك فرق ذي دلالة احصائية في استجابات مدرسي المدارس المتوسطه في محافظه بغداد.

#### اسئله البحث:

السؤال الاول:- ما درجه ممارسه مديري المدارس المتوسطه في بغداد للاداره بالقيم من وجهه نظر المدرسين؟

السؤال الثاني:- هل يوجد فرق ذي دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=05.0$ ) بين استجابات افراد عينه البحث من المدرسين العاملين في المدارس المتوسطه بمحافظة بغداد تعزى للجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي؟

#### اهداف البحث:

هدف البحث الحالي التعرف الى واقع الاداره بالقيم والكشف عن درجه ممارسته في المدارس المتوسطه، كما وهدفت الكشف عما اذا كانت توجد فروق بين استجابات افراد عينه البحث على استبيان الاداره بالقيم.

#### اهميه البحث:

تكمن اهميه البحث الحالي بمعالجته لموضوع في غايه الاهميه، لانه يعد من الموضوعات الحديثه في الاداره، مع التسليط الضوء فضلا على الفكر والسلوكيات والاخلاقيات التي يمارسها الانسان وهو في منصب مدير المدرسه، وقد يساعد البحث الحالي بنتائجه القيادات التربويه والتعليميه واولياء الاور في تعزيز القيم وتنميه القدرات والمهارات المساهمه في تغيير الواقع التربوي وتخليص المجتمع من العقبات والتحديات.

#### مصطلحات البحث:

**مدير المدرسه:** وهو "القائد التربوي يعمل على توجيه العاملين في المدرسه ومساندتهم في مهامهم التربويه والتعليميه، وتقويم العمل والنتائج مع توجيه نقد بناء بعيدا عن العلاقات الشخصيه" (دياب، ٢٠٠١).

**الاداره بالقيم:** وهي "الفلسفه الاداريه التي تنطلق من القيم كاساس لتوجيه ورسم ملامح السلوك الانساني في الاداره، بهدف تحقيق مجمل الاهداف المرسومه لصالح المؤسسه التربويه والتعليميه" (خضر، ٢٠٠٦).

**القيم لغه :** تعرف باللغه بانها "جمع لكلمه قيمه، وهو الشيء ذو المقدار" (حمادات، ٢٠٠٦).

**القيم اصطلاحا:** وتعرف على انها "مجموعه من الصفات والسمات الاخلاقيه التي يتميز فيها البشر، وتقوم بها الحياه الاجتماعيه، وتستخدم الاقوال والافعال للتعبير عنها" (جبرا ودوفيدي، ٢٠٠١).

كما وعرفها الحجي (٢٠١٠). على انها "مجموعه من المعتقدات والانشطه المختلفه داخل كينونه الفرد، تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحو السلوك المقبول او المرفوض اجتماعيا".

**التعريف الاجرائي للباحث:** احد الاساليب الاداريه الحديثه التي تقوم على مجموعه من القيم المنظمه والمتمثله بالقوه، والعدل والمساواه، والذي سيتم قياس الدرجه الكليه لعيئه البحث من خلال اداه البحث التي اعدت لذلك.

#### **حدود البحث:**

**الحدود المكانيه:** سيتم تطبيق البحث الحالي في المدارس المتوسطه بمحافظة بغداد.

**الحدود البشريه:** سيتم تطبيق البحث الحالي على مدرسي المدارس المتوسطه التابعه لمديرية تربيه بغداد الكرخ الثانيه.

**الحدود الزمانيه:** سيتم تطبيق البحث الحالي في الفصل الدراسي الاول من العام الدراسي ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ م

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### اولاً:- الاداره بالقيم:

رغم الاختلاف في القيادة والاداره بين الاشخاص والطبيعه المؤسسات فان الضروره حتميه في استثمار دور القيم بكافه العمليات الهادفه الى تطوير القياده والتوافق بين المصلحه العامه والمصلحه الخاصه، وتتطلب رؤيه لمفهوم التغيير والتطوير والتفريق بين المفاهيم الاداريه، وبدا الاهتمام بمفهوم الاداره بالقيم عربيا عام ٢٠٠٤ عند تاسيس مركز دبي للاخلاقيات الاداريه لتركيز العمل نحو النزاهه في المؤسسات وتطبيق ممارسات الاعمال التنافسيه ذي الجوده الشامله، فضلا عن الهدف الاساسي في انجاح المهمات وتحسين المخرجات. كما ويمكن التمييز بين نوعين من القيم وهما القيم الماديه، والقيم النفسيه والاجتماعيه، ومهمه الاداره هنا هي خلق هذه القيم وزرعها بين افرادها. اما في مؤسساتنا التربويه والتعليميه فيمكن ملاحظه قله الاهتمام بالقيم الانسانيه مما انعكس بصوره سلبيه على اداء الاداره وسلوكياتها مع المدرسين، فضلا عن زياده حجم المشكلات والصراعات الداخليه بالمؤسسه وبالتالي وضع الكثير من المعوقات والصعوبات بوجه مدير المدرسه وبوجه التحديث والتطوير الاداري. فكانت النتيجة حتميه بظهور مفهوم الاداره بالقيم في السنوات الاخيره على الساحة التربويه والتعليميه على الرغم من ان اصول هذا المفهوم موجود منذ القدم، الا ان الاداره بالقيم من اهم مبادئها، الوضوح والعداله، والاستقامه والولاء الوظيفي، والرضا الوظيفي، كما وتعد مرتكز اساسي او مرجع مهم لمهنة مدير المدرسه لمساعدته في معالجه مشكلات المؤسسه التربويه والتعليميه(الهندي، ٢٠١٣).

#### اهميه الاداره بالقيم:

تتبع اهميه الاداره بالقيم في استثمار كافه الموارد المتاحه من خلال التثمينه الشامله التي تعمل عليها بين المعلمين وبين الموظفين بزرع المساواه على الجميع، وتحقيق التجانس الفكري والتخلص من الطاقه السلبيه وزرع الطاقه الايجابيه والثقه بين العاملين

في المؤسسه التربويه، كما وتبع اهميتها في التخلص من المشكلات التي تقف بوجه اهداف ورؤيه ورساله المؤسسه التربويه والتعليميه (الزهراني، ٢٠٠٧).

### اهم مبادئ الاداره بالقيم:

تتعدد وتنوّع المبادئ الخاصه بالاداره بالقيم ولكن اهمها التغيير والشرافه وتفعيل التواصل والشفافيه والوضوح في التعاملات بين مدير المدرسه والمدرسين والموظفين داخل المؤسسه التربويه والتعليميه، كما ان ارتباط السلوك القيادي بالقيم له انعكاسات ايجابيه وسلوكيه وثقافيه مهمه جدا فيعمل الاثنان على تحديد فعاليه المؤسسه التربويه والتعليميه، وتعتمد طبيعته هذه العلاقه على القائد اولا والقيم التي يعمل بها والمؤسسه التربويه والتعليميه التي يعمل بها ثانيا في تحديد مدى سلامه وصحه العمل المهني ومدى وصحه وسلامه المخرجات من المؤسسه التربويه (حمادات، ٢٠٠٦).

### الدراسات السابقه

اولا:- دراسه (2010,hall) بعنوان. " اهم الممارسات القياديه التي يتبعها مدير المدرسه وعلاقتها بالتحصيل الدراسي للطلبله". قام (2010,hall) هدفت الكشف عن اهم الممارسات القياديه التي يتبعها مدير المدرسه والتي ارتبطت بمستوى التحصيل المرتفع لطلبله المدرسه من خلال القيام بفحص العديد من الوثائق المتعلقه بهذا الموضوع لتحديد الممارسات الاداريه والاخلاقيه التي يمارسها المدير، وقد استخدم الباحث المنهج المسحي، وبينت الدراسه وجود فرق ذي دلالة احصائيه تعزى للقياده الاخلاقيه قائمه على الرؤيه الواضحه والعلاقات الداعمه للطلبله، ووجود فروق لصالح ١٢ فما اكثر.

ثانيا:- دراسه (اريكاي، ٢٠١٣) بعنوان. " ادراه المدرسه من خلال القيم وفقا لاراء المعلمين". قام (اريكاي، ٢٠١٣) هدفت الى معرفه اثر قيم الاداريين والمعلمين في المدارس الابتدائيه في تركيا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحقيق اهداف الدراسه، بلغت العينه (١٦١) وقد استخدمت الباحثه الاستبيان لجمع البيانات والمكونه من ٣ مجالات، واهم النتائج هي نجاح المدرسه اعتمادا على القيم والمعتقدات

بدرجه مرتفعه جدا، واكثر المدارس نجاحا التي تعتمد على القيم التنظيميه في ادارتها، ووجود فرق لصالح الاناث.

ثالثا:- دراسه (ضحيك، ٢٠١٦) بعنوان "درجه ممارسه مديري المدارس في وكاله الغوث في غزه للاداره بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركيه من وجهه نظر معلميه". هدفت التعرف الى درجه ممارسه مديري مدارس وكاله الغوث في غزه للاداره بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركيه من وجهه نظر معلميه، وقد استخدمت الباحثه المنهج الوصفي، واستبانتين الاولى لقياس درجه ممارسه مديري المدارس وقد تكونت من خمس مجالات، والثانيه لقياس درجه ممارسه المديرين للاداره التشاركيه وقد تكونت من اربع مجالات، وبلغت العينه (٤٠٠) معلم من مجتمع الدراسه البالغ (٨٢٨٧) وبينت النتائج الى ان درجه ممارسه المديرين كانت عاليه، كما وظهرت فرق ذي دلالة درجات تقديرات للاداره بالقيم والمشاركه في اتخاذ القرارات تعزى للمتغير المؤهل العلمي، في حين يوجد فرق في استجابته افراد العينه على متغير الجنس لصالح الذكور.

رابعا:- دراسه (جاردنز تونيتو، ٢٠١٥). بعنوان "افكار لممارسه مديري المدارس في القيادة الاخلاقيه وصنع القرار لتحقيق العدالة الاجتماعيه في كوريا الجنوبيه". هدفت الكشف عن الافكار التي يمارها مديري المدارس في القيادة الاخلاقيه وصنع القرار لتحقيق العدالة الاجتماعيه في كوريا الجنوبيه.وتحديد كافه المشاكل التي يمكن ان تعترض القيادة الاداريه في المدارس، وقد تكونت عينه الدراسه من (١٠) مديرا ومديره للمدارس ولتحقيق اهداف الدراسه استخدم الباحث المقابلات، وتحليل الوثائق، وبينت الدراسه الاختلافات الثقافيه لدى المديرين بسبب تنوع الثقافات واختلافها، وان عمليه صنع القرار تحتاج الى العديد من الافكار الناقد والمزيد من العناصر الثقافيه لتحقيق العدل الاجتماعيه.

خامسا:- دراسه (ابو شقرا، ٢٠١٨) بعنوان "درجه ممارسه مديري المدارس الثانويه في لواء الكوره بمحافظه اربد للاداره بالقيم من وجهه نظر معلميه". هدفت الكشف عن درجه ممارسه مديري المدارس الثانويه في لواء الكوره للاداره بالقيم من وجهه نظر

معلميهم ولتحقيق اهداف دراسته استخدمت الباحثة استبانته مكونه من (٢٥) فقره موزعه على اربعة مجالات، حيث بلغ مجتمع الدراسة من (1868) اما عينه الدراسة فبلغت (٢٨٩) معلما ومعلمه. وتبين ان ممارسه مديري المدارس للاداره بالقيم كانت متوسطه، كما اظهرت النتائج وجود فرق ذي دلالة احصائية في الدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث، ووجود فرق ذي دلالة احصائية تعزى لسنوات خدمه ولصالح اصحاب الفئات ١٠ سنوات واكثر، ولصالح والمؤهل العلمي فئة الدكتوراه.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

**اولا:- الاتفاق والاختلاف:** استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي كدراسه (ضحيك، ٢٠١٦) بينما استخدمت دراسه (اريكاي، ٢٠١٣) المنهج المسحي ودراسه (تونييتو، ٢٠١٥) ودراسه (hall, 2010).

**ثانيا:-** كانت العينه من مديري المدارس كدراسه (تونييتو، ٢٠١٥) ودراسه (hall, 2010) بينما تناولت بحوث اخرى عينتها من معلمين المدارس، كدراسه (ضحيك، ٢٠١٦) ودراسه (اريكاي، ٢٠١٣) بينما عينه البحث الحالي فكانت من مدرسي ومدرسات المدارس المتوسطة في محافظة بغداد، اما طريقه اخذ العينه فقد كانت معظمها بالطريقه العشوائيه كدراسه (اريكاي، ٢٠١٣) في حين تميزت دراسه (hall, 2010) ودراسه (تونييتو، ٢٠١٥) باستخدام العينه القصديه اما دراسه (ضحيك، ٢٠١٦)، فقد انفردت باستخدام الطريقه الطبقيه العشوائيه. بينما عينه البحث الحالي تم اخذها بالطريقه الطبقيه العشوائيه.

**ثالثا:- اداه البحث:** استخدمت معظم البحوث الاستبيان لجمع البيانات كدراسه (ضحيك، ٢٠١٦) ودراسه ودراسو (اريكاي، ٢٠١٣) في حين استخدمت دراسه (تونييتو، ٢٠١٥) ودراسه (hall, 2010) المقابلات كاداه لجمع البيانات.

**رابعا:- متغيرات البحث:** اتفقت معظم الدراسات في استخدام عدد من المتغيرات كالجنس، المؤهل العلمي، الخبره بينما اختلفت دراستي (اريكاي، ٢٠١٣) باضافه العمر ودراسه (تونييتو، ٢٠١٥) باضافه التخصصات الفنيه، بينما استخدم البحث الحالي المتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات خدمه.

**خامسا:- جوانب الافاده من الدراسات السابقة:** افادت الدراسات السابقة الباحث من خلال ادبها النظري بتكوين فكره وموضوع البحث بصورة دقيقة وواضحه, كما ساعدت الباحث على تحديد المتغيرات الملثمه لموضوع البحث, فضلا عن الاطلاع على قائمه المصادر والمراجع والاطلاع على الاساليب الاحصائية في استخراج البيانات بشكل موضوعي ودقيق وملثم لموضوع البحث الحالي, كما وافادت الباحث من مجمل التوصيات والمقترحات.

**سادسا:- اوجه التميز للبحث الحالي:** اهم ما امتاز به البحث الحالي عن الدراسات السابقة هي بيئه تطبيق البحث ففي حدود علم الباحث لم يتم اجراء هكذا بحث, فضلا عن تميز البحث الحالي في تفرد بقياس درجه ممارسه مديري المدارس المتوسطه للاداره بالقيم في مديريه تربيه محافظ بغداد الكرخ الثانيه من وجهه نظر المدرسين.

### الفصل الثالث

#### منهجه البحث واجراءاته

##### منهج البحث:

لغرض تحقيق اهداف البحث الحالي استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي, لانه يعد اكثر منهج ملائم لهكذا بحوث.

##### مجتمع البحث:

تكون البحث الحالي من مدرسي ومدرسات المدارس المتوسطه التابعه لمديريه تربيه محافظه بغداد الكرخ الثانيه للعام الدراسي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ والبالغ عددهم ( ٤,٧٥٤ ) مدرسا ومدرسه حسب احصائيه وزاره التربيه والتعليم لهذا العام.

**عينه البحث:** تم تطبيق البحث الحالي على عينه مؤلفه من ( ٤٠٠ ) مدرسا ومدرسه في المدارس المتوسطه التابعه لمديريه تربيه محافظه بغداد الكرخ الثانيه, وتم توزيع الاستبيان على جميع افراد العينه واسترجاع ( ٣٩٤ ) من مجموع الاستبيان الموزع, بنسبه ( ٤.٢٥ %) من المجتمع الاصلي للدراسه. وبعد تحديد حجم العينه المطلوب التي تم سحبها مع مراعاة نسبه توزيعهم. كما موضح في الجدول (١).

## جدول (١) توزيع افراد عينه البحث حسب متغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل

### العلمي

| التكرار | الفئات           |               |
|---------|------------------|---------------|
| ٢٥٧     | ذكر              | الجنس         |
| ١٣٧     | أنثى             |               |
| ٩٨      | اقل من ٥ سنوات   | سنوات الخدمة  |
| ١٢١     | من ٥ - ١٠ سنوات  |               |
| ١٧٥     | اكثر من ١٠ سنوات |               |
| ٢٦٩     | بكالوريوس        | المؤهل العلمي |
| ١٠٦     | ماجستير          |               |
| ٩       | دكتوراه          |               |
| ٣٩٤     | المجموع          |               |

### اداه البحث:

تمكن الباحث من تطوير اداه البحث الحالي لقياس درجه ممارسه مديري المدارس المتوسطه لاداره بالقيم من وجهه نظر المدرسين، فضلا عن اراء الساده الخبراء المحكمين المتخصصين في مجال الاداره التربويه، فقام الباحث باستخدام الاستبيان كاداه للبحث الحالي وبصورتها النهائي المكونه من ٢٥ فقره موزعه على اربعة مجالات على النحو الاتي (مجال الثقافه التنظيميه: ويتكون هذا المجال من ٧ فقرات، ومجال المهام الاداريه ويتكون من ٦ فقرات، ومجال العلاقات العامه ويتكون من ٥ فقرات، ومجال التنميه المجتمعيه ويتكون من ٨ فقرات)، كما واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي بتحديد خمس مستويات للاجاباه عن فقرات اداه البحث، وتمثل الدرجه (٥) هي الدرجه المرتفعه والدرجه (١) هي الدرجه المتدنيه.

صدق اداه البحث:

**أولاً:- الصدق الظاهري:** بعد تصميم اداه البحث الحالي في صورتها الاولى، تم عرضها على الساده الخبراء المتخصصين في مجال الاداره التربويه وفي تخصص العلوم التربويه والنفسيه، للتأكد من الصدق الظاهري لاداه البحث الحالي وهي في صورتها الاولى، وقد طلب الباحث منهم الحكم على جوده محتوى الفقرات وابداء الراي في الصياغه اللغويه وسلامتها، ومدى ملائمة فقره للمجال الذي ادرجت تحته، فضلاً عن اي ملاحظات اخرى يرونها مناسبة من حيث الحذف والاضافه والتعديل، وقد ابدى الساده الخبراء مجموعه من الملاحظات وقام الباحث بتعديلها وفقاً لمعيار الاتفاق بينهم للحكم على صلاحية فقره وصياغه عبارتها من عدمها.

**ثانياً:- صدق البناء:** للتحقق من صدق البناء قام الباحث باستخدام الاستبيان للكشف عن درجه ممارسه مديري المدارس المتوسطة في مديريه تربيه بغداد الكرخ الثانيه لاداره بالقيم من وجهه نظر المدرسين، وبعد التأكد من الصدق الظاهري لاداه البحث والتأكد من صدق البناء لاداه البحث، قام الباحث بتطبيقها على عينه من مجتمع البحث بهدف التعرف الى مدى صدق الاتساق الداخلي لاداه ومدى اسهام الفقرات المكونه للمجالات الاربعه، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات والاداه الكليه بمجالاتها وفقراتها للبحث الحالي، وكما موضح في الجدول (٢).

## جدول (٢)

معاملات ارتباط فقرات اداه البحث بالدرجه الكليه وبالمجال الذي تنتمي له

| المجال               | الفقره | معامل ارتباط الفقره مع المجال | معامل ارتباط الفقره مع الاداه | مستوى الدلاله | الفقره | معامل ارتباط الفقره مع المجال | معامل ارتباط الفقره مع الاداه | مستوى الدلاله |
|----------------------|--------|-------------------------------|-------------------------------|---------------|--------|-------------------------------|-------------------------------|---------------|
| الثقافه<br>التنظيميه | ١      | ٠,٧٧<br>٤                     | ٠,٥٩<br>٠                     | a=0.0<br>5    | ٤      | ٠,٦٨<br>٩                     | ٠,٦٤<br>٥                     | a=0.0<br>5    |
|                      | ٢      | ٠,٦٩                          | ٠,٧٥                          | a=0.0         | ٥      | ٠,٦٩                          | ٠,٧٧                          | a=0.0         |
|                      |        |                               |                               |               |        |                               |                               |               |

|            |           |           |   |            |           |           |   |                      |
|------------|-----------|-----------|---|------------|-----------|-----------|---|----------------------|
| 5          | ٦         | ٨         |   | 5          | ٥         | ٩         |   | المهام<br>الإدارية   |
| a=0.0<br>5 | ٠,٨١<br>٥ | ٠,٦٦<br>٥ | ٦ | a=0.0<br>5 | ٠,٦٦<br>٦ | ٠,٨٢<br>٢ | ٣ |                      |
| a=0.0<br>5 | ٠,٧٧<br>٢ | ٠,٧٦<br>٧ | ٤ | a=0.0<br>5 | ٠,٦٠<br>٨ | ٠,٦٧<br>١ | ١ |                      |
| a=0.0<br>5 | ٠,٦٩<br>٤ | ٠,٧٤<br>٤ | ٥ | a=0.0<br>5 | ٠,٧٥<br>١ | ٠,٧٨<br>٧ | ٢ |                      |
| a=0.0<br>5 | ٠,٧١<br>٥ | ٠,٥٩<br>٧ | ٦ | a=0.0<br>5 | ٠,٦٨<br>٧ | ٠,٧٨<br>٨ | ٣ |                      |
| a=0.0<br>5 | ٠,٧٦<br>٦ | ٠,٦٩<br>٦ | ٤ | a=0.0<br>5 | ٠,٦٠<br>٢ | ٠,٧٧<br>٠ | ١ | العلاقات<br>العامة   |
| a=0.0<br>5 | ٠,٨٢<br>٤ | ٠,٧٣<br>٣ | ٥ | a=0.0<br>5 | ٠,٥٩<br>٥ | ٠,٨١<br>١ | ٢ |                      |
|            |           |           |   | a=0.0<br>5 | ٠,٦٦<br>٠ | ٠,٥٩<br>٨ | ٣ |                      |
| a=0.0<br>5 | ٠,٧٥<br>٦ | ٠,٧٧<br>٧ | ٥ | a=0.0<br>5 | ٠,٧٠<br>٨ | ٠,٦٧<br>٥ | ١ |                      |
| a=0.0<br>5 | ٠,٧٣<br>٧ | ٠,٧٨<br>٢ | ٦ | a=0.0<br>5 | ٠,٧٢<br>٢ | ٠,٧٨<br>٨ | ٢ |                      |
| a=0.0<br>5 | ٠,٦٤<br>٥ | ٠,٦٥<br>٩ | ٧ | a=0.0<br>5 | ٠,٧٦<br>٠ | ٠,٧٩<br>٨ | ٣ | التنمية<br>المجتمعية |
| a=0.0<br>5 | ٠,٧١<br>٨ | ٠,٧٤<br>٧ | ٨ | a=0.0<br>5 | ٠,٥٩<br>٩ | ٠,٦٧<br>٠ | ٤ |                      |

يوضح الجدول (٢) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع اداه البحث ومع مجال الثقافه التنظيميه قد تباينت ما بين (٠,٥٩٠ - ٠,٨٢٢)، ويدل على صدق فقرات المجال الاول. وأن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع اداه البحث ومع مجال المهام الاداريه قد تباينت ما بين (٠,٥٩٧ - ٠,٧٨٨)، مما يشير الى وجود درجه من قيم معاملات ارتباط الفقرات مع اداه البحث ومع مجال العلاقات العامه قد تباينت ما بين (٠,٥٩٨ - ٠,٨٢٤)، ويدل على صدق فقرات المجال الثاني والثالث. وأن معامل الارتباط للفقرات

مع اداه البحث ومع مجال التنمية المجتمعيه قد تباينت ما بين (٠,٥٩٩ - ٠,٧٩٨)، وهذا يدل على صدق فقرات المجال الرابع.

#### ثبات اداه البحث:

لقياس درجه ثبات الاداه من خلال اجابات افراد العيئه على كل الفقرات الموجوده في الاستبيان، وقد بلغت قيمه لكرونباخ الفا على الاداه الكليه للبحث الحالي (٠,٩٦) بقيمه تتراوح ما بين (٠,٨١ - ٠,٨٨) على المجالات الاربعه، اذ قيمه بلغت على مجال الثقافه التنظيميه (٠,٨٤) وقيمه على مجال المهام الاداريه (٠,٨٥) وقيمه على مجال العلاقات العامه (٠,٨١) وقيمه على مجال التنمية المجتمعيه (٠,٨٨).

#### تصحيح اداه البحث:

اعتمد الباحث على سلم ليكرت الخماسي لتصحيح اداه البحث، باعطاء كل فقره من فقرات البحث درجه واحده من بين الدرجات الخمس (كبيره جدا، كبيره، متوسطه، ضعيفه، ضعيفه جدا) وهي تمثل رقميا (١,٢,٣,٤,٥) على الترتيب، كما واعتمد الباحث المقياس الاتي لتحليل النتائج كما موضح في الجدول (٣).

#### جدول (٣)

مقياس ليكرت الخماسي مع فئه الاوساط الحسابيه لكل درجه ممارسه

| فئه الاوساط الحسابيه | درجه الممارسه |
|----------------------|---------------|
| 5.00-4.21            | كبيره جدا     |
| 4.20-3.41            | كبيره         |
| 3.40-2.61            | متوسطه        |
| 2.60-1.81            | ضعيفه         |
| 1.80-1.00            | ضعيفه جدا     |

## متغيرات البحث:

١. درجة ممارسه مديري المدارس مديريه تربيه بغداد الكرخ الثانيه للاداره بالقيم من وجهه نظر المدرسين.

٢. المتغيرات الوسيطه وهي:

• الجنس.

• سنوات الخدمه ولها ثلاث مستويات (اقل من ٥ سنوات، ٥-١٠ سنوات، ١٠ سنوات فاكثر).

• المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).

**المعالجه الاحصائيه:** تم استخدام الوسائل الاحصائيه التاليه لمعالجه بيانات البحث الحالي احصائيا

١- قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسايبه والانحرافات المعياريه والرتب للالجابيه عن السؤال الاول.

٢- قام الباحث باستخدام اختبار (test-t) لعينتين مستقلتين بالنسبه لمتغير الجنس، وتحليل التباين الاحادي (ANOVA way – One) بالنسبه لمتغيري سنوات الخدمه والمؤهل العلمي للالجابيه عن السؤال الثاني.

٣- قام الباحث باستخدام معادله كرونباخ الفا (Alpha-Cronbach)، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson) لاداء البحث الحالي.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالالجابيه عن السؤال الاول: ما درجة ممارسه مديري المدارس مديريه تربيه بغداد الكرخ الثانيه للاداره بالقيم من وجهه نظر المدرسين؟

للالجابيه عن هذا السؤال لممارسه مديري المدارس مديريه تربيه بغداد الكرخ الثانيه للاداره بالقيم من وجهه نظر المدرسين بشكل عام ولكل مجال من مجالات البحث الحالي، كما موضح في الجدول (٤).

## جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات اداه البحث مرتبه تنازليا

| ت | المجال               | الوسيط الحسابي | الانحراف المعياري | التقييم | الرتبه |
|---|----------------------|----------------|-------------------|---------|--------|
| ١ | الثقافه التنظيميه    | ٢,٩٣           | ٠,٦٦١             | متوسطه  | ٢      |
| ٢ | المهام الاداريه      | ٢,٩٢           | ٠,٦٥٩             | متوسطه  | ٣      |
| ٣ | العلاقات العامه      | ٢,٩٥           | ٠,٦٦٠             | متوسطه  | ١      |
| ٤ | التنميه المجتمعيه    | ٢,٨٧           | ٠,٦٣٠             | متوسطه  | ٤      |
|   | الوسيط الحسابي الكلي | ٢,٨٢           | ٠,٥٦              | متوسطه  |        |

يشير الجدول (٤) ان درجه ممارسه مديري المدارس المتوسطه في مديريه تربيه بغداد الكرخ الثانيه من وجهه نظر المدرسين قد كانت متوسطه، فقد حصل مجال قيم اداره العلاقات العامه على اعلى درجه اذ بلغ الوسيط الحسابي (٢,٩٥) وبانحراف معياري (٠,٦٦٠) وبمستوى تقييم متوسطه، وفي المرتبه الثانيه جاء مجال الثقافه التنظيميه اذ بلغ الوسيط الحسابي (٢,٩٣) وبانحراف معياري (٠,٦٦١) وبمستوى تقييم متوسطه، وجاء في المرتبه جاء الثالثه مجال المهام الاداريه بمتوسط الحسابي قدره (٢,٩٢) وبانحراف معياري (٠,٦٥٩) وبمستوى تقييم متوسطه، اما مجال التنميه المجتمعيه فقد حل في المرتبه الاخير بمتوسط حسابي قدره (٢,٩٢) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٣٠)، كما بلغ الوسيط الحسابي الكلي على اداه البحث الحالي بمتوسط حسابي كلي قدره (٢,٨٢) وبانحراف معياري (٠,٥٦).

وقد يعزى سبب هذه النتيجة الى قله الادراك لدى مديري المدارس المتوسطه في مديريه تربيه محافظه بغداد الكرخ الثانيه الى اهميه ممارسه الاداره بالتقييم ودورها الكبير في التطوير الاداري وتنميه المؤسسه التربويه والتعليميه. كما وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابيه والانحرافات المعياريه لدرجه ممارسه مديري المدارس المتوسطه في مديريه تربيه محافظه بغداد الكرخ الثانيه للاداره بالتقييم من وجهه نظر المدرسين لكل

فقره، فقد تم ترتيب الفقرات لكل مجال في اداه البحث الحالي، كما موضح في جدول (٥).

### جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات مجال الثقافة التنظيمية

| مجال الثقافة التنظيمية |                |                   |         |        |
|------------------------|----------------|-------------------|---------|--------|
| رقم فقره               | الوسيط الحسابي | الانحراف المعياري | التقييم | الرتبه |
| ١                      | ٣,١٩           | ٠,٨٧٩             | متوسطه  | ١      |
| ٢                      | ٣,٢٢           | ٠,٩١٣             | متوسطه  | ٢      |
| ٣                      | ٣,٧٥           | ٠,٨٢٨             | متوسطه  | ٤      |
| ٤                      | ٣,١٧           | ٠,٩٢٦             | متوسطه  | ٣      |
| ٥                      | ٢,٧١           | ٠,٩٢٤             | متوسطه  | ٥      |
| ٦                      | ٢,٤٦           | ٠,٩٤٨             | ضعيفه   | ٦      |
| الوسيط الحسابي الكلي   | ٢,٩٣           | ٠,٦٧              | متوسطه  |        |

يوضح الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبه لكل فقره من فقرات مجال الثقافة التنظيمية والمجال ككل. كما ويشير الى ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت ما بين (٢,٧١ - ٣,٧٥) وبمستوى تقييم ما بين ضعيفه الى متوسطه من درجه التقدير على الفقرات، اما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي قدره (٢,٩٣) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٧) وبمستوى تقييم متوسط.

## جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات مجال المهام الادارية

| مجال المهام الادارية |         |                   |                |                      |
|----------------------|---------|-------------------|----------------|----------------------|
| الترتبة              | التقييم | الانحراف المعياري | الوسيط الحسابي | رقم الفقره           |
| ١                    | متوسطه  | ٠,٦٨٩             | ٢,٩٥           | ١                    |
| ٢                    | متوسطه  | ٠,٨١١             | ٢,٨٩           | ٢                    |
| ٤                    | متوسطه  | ٠,٨٥٩             | ٢,٩٦           | ٣                    |
| ٣                    | متوسطه  | ٠,٨٩٢             | ٢,٤٩           | ٤                    |
| ٥                    | متوسطه  | ٠,٨٨٨             | ٣,٠٢           | ٥                    |
| ٦                    | متوسطه  | ٠,٦٧٣             | ٢,٩٤           | ٦                    |
|                      | متوسطه  | ٠,٦٨              | ٢,٨٨           | الوسيط الحسابي الكلي |

يوضح الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة لكل فقره من فقرات مجال المهام الادارية والمجال ككل. كما ويشير الى ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت ما بين (٢,٤٩ - ٣,٠٢) وبمستوى تقييم متوسطه من درجه التقدير على الفقرات، اما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي قدره (٢,٨٨) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٨) وبمستوى تقييم متوسط.

## جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات مجال العلاقات العامه

| مجال العلاقات العامه |         |                   |                |            |
|----------------------|---------|-------------------|----------------|------------|
| الترتبة              | التقييم | الانحراف المعياري | الوسيط الحسابي | رقم الفقره |
| ١                    | متوسطه  | ٠,٨٨٩             | ٢,٧٥           | ١          |
| ٢                    | متوسطه  | ٠,٨٥٢             | ٣,١١           | ٢          |
| ٤                    | متوسطه  | ٠,٨٥٨             | ٣,١٠           | ٣          |

|   |        |       |      |                      |
|---|--------|-------|------|----------------------|
| ٣ | متوسطه | ٠,٨٣٩ | ٢,٧٧ | ٤                    |
| ٥ | متوسطه | ٠,٩٤٤ | ٢,٩٥ | ٥                    |
|   | متوسطه | ٠,٦٧  | ٢,٩٣ | الوسيط الحسابي الكلي |

يوضح الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبه لكل فقره من فقرات مجال العلاقات العامه والمجال ككل. كما ويشير الى ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت ما بين (٣,١١ - ٢,٧٥) وبمستوى تقييم متوسطه من درجه التقدير على الفقرات، اما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي قدره (٢,٩٣) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٧) وبمستوى تقييم متوسط.

### جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات مجال التنمية المجتمعيه

| مجال التنمية المجتمعيه |         |                   |                |                      |
|------------------------|---------|-------------------|----------------|----------------------|
| الرتبه                 | التقييم | الانحراف المعياري | الوسيط الحسابي | رقم الفقره           |
| ٥                      | ضعيفه   | ٠,٨٥٩             | ٢,٤٥           | ١                    |
| ٨                      | ضعيفه   | ٠,٨٧٨             | ٢,٢٢           | ٢                    |
| ٧                      | ضعيفه   | ٠,٨٥٣             | ٢,٣٩           | ٣                    |
| ٦                      | ضعيفه   | ٠,٨٧٩             | ٢,٤٤           | ٤                    |
| ٢                      | متوسطه  | ٠,٨٩٢             | ٣,٧٦           | ٥                    |
| ٣                      | متوسطه  | ٠,٨٨٣             | ٢,٦٦           | ٦                    |
| ٤                      | متوسطه  | ٠,٨٦١             | ٢,٦٤           | ٧                    |
| ١                      | كبيره   | ٠,٩٣٨             | ٣,٤٧           | ٨                    |
|                        | ضعيفه   | ٠,٦٢              | ٢,٦٤           | الوسيط الحسابي الكلي |

يوضح الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبه لكل فقره من فقرات مجال التنمية الاجتماعيه والمجال ككل. كما ويشير الى ان المتوسطات الحسابية

لفقرات هذا المجال تراوحت ما بين (٣,٧٦ - ٢,٢٢) وبمستوى تقييم ما بين كبيره الى ضعيفه من درجة التقدير على الفقرات، اما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي قدره (٢,٦٤) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٢) وبمستوى تقييم ضعيف.

ثانياً :- النتائج المتعلقة بالاجابه عن السؤال الثاني:

هل يوجد فرق ذي دلالة احصائية عند مستوى الدلالة بين استجابات عينه افراد البحث الحالي من مدرسي المرحلة المتوسطة في المدارس التابعة لمديرية تربيته بغداد الكرخ الثانيه تبعاً للاجابه عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابيه والانحرافات المعياريه لدرجه ممارسه مديري المدارس المتوسطة في مديرية تربيته محافظه بغداد الكرخ الثانيه من وجهه نظر المدرسين تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمه، وبيان الفرق الاحصائية بين المتوسطات الحسابيه تم استخدام اختبار ( T- fast) لمتغير الجنس وتحليل التباين الاحادي لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمه. وكما موضح في الجداول (٦، ٧، ٨).

اولاً:- الجنس:

### الجدول (٩)

المتوسطات الحسابيه والانحرافات المعياريه واختبار " t " لاثـر الجنس على درجه ممارسه مديري المدارس المتوسطة في مديرية تربيته بغداد الكرخ الثانيه من وجهه نظر المدرسين

| ت | المجال                | الجنـس | العدد | الوسيط الحسا بي | الانحراف المعياري | القيمه | درجه الحر يه | مستوى الدلالة |
|---|-----------------------|--------|-------|-----------------|-------------------|--------|--------------|---------------|
| ١ | الثقافـه التـنظيـميـه | ذكر    | ٢٢٠   | ٢,٨١            | ٠,٦٦              | ٥١٢٢   | ٢٨٦          | ٠,١٢٠         |
|   |                       | انثى   | ١٧٤   | ٣,٠٤            | ٠,٦١              |        |              |               |
| ٢ | المهام الاداريه       | ذكر    | ٢٢٠   | ٢,٨٤            | ٠,٦٨              | ٢٣٥٢   | ٢٨٦          | ٠,٢٥٠         |
|   |                       | انثى   | ١٧    | ٢,٩٧            | ٠,٦٠              |        |              |               |

|   |                   |     |    |      |      |     |     |      |
|---|-------------------|-----|----|------|------|-----|-----|------|
|   |                   |     |    |      | ٤    |     |     |      |
| ٣ | العلاقات العامة   | ذكر | ٢٢ | ٢,٩٠ | ٠,٧٣ | ٢٦٠ | ٢٨٦ | ٠,٢٣ |
|   |                   |     | ١٧ | ٣,٠٦ | ٠,٥٥ | ٢   |     |      |
| ٤ | التنمية المجتمعية | ذكر | ٢٢ | ٢,٥٤ | ٠,٦٨ | ٨٣٥ | ٢٨٦ | ٠,٠٦ |
|   |                   |     | ١٧ | ٢,٧٦ | ٠,٦٢ | ٢   |     |      |
|   | الاداء ككل        | ذكر | ٢٢ | ٢,٧٢ | ٠,٥٣ | ٨٧٩ | ٢٤٧ | ٠,٠٥ |
|   |                   |     | ١٧ | ٢,٩٣ | ٠,٥٤ | ٢   |     |      |

يشير الجدول (٩) الى وجود وجود فرق ذي دلالة احصائية، فقد بلغت قيمه (T) بلغت قيمه للاداء الكليه (٢,٨٧٩) بمستوى دلالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) وهذه القيمه داله احصائيا ( $\alpha=0.05$ ) فقد اظهرت النتائج فرق لصالح الاناث بمتوسط حسابي (٢,٩٣) وهذه القيمه داله احصائيا وهو اعلى مقارنة بالذكور الذي بلغ الوسيط الحسابي لهم (٢,٧٢)، وبذلك تتفق نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسته (اريكاي، ٢٠١٣) ومع نتائج دراسته (ابو شقرا، ٢٠١٨) واختلفت مع دراسته (تونيوتو، ٢٠١٥) والتي اشارت الى وجود فرق في استجابات افراد العينة تعزى لصالح الذكور، وقد تعزى هذه النتيجة الى طبيعه الانثى التي تميل الى الالتزام بالضوابط والانظمة والقوانين اكثر مقارنة مع من الذكور. كما اشار الجدول (٩) الى وجود فرق ذي دلالة احصائية في كل من مجال الثقافه التنظيميه، ومجال المهام الاداريه، و مجال العلاقات العامة، ومجال التنمية المجتمعيه، حيث يوجد فرق ذي دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس وهذه القيم داله احصائيا عند ( $\alpha=0.05$ ) حيث كانت الفرق لصالح الاناث والوسيط الحسابي لهم اعلى مقارنة بالذكور.

ثانياً: - سنوات خدمه:

## الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على درجه ممارسه مديري المدارس  
المتوسطه في مديريه تربيه بغداد الكرخ الثانيه من وجهه نظر المدرسين تبعا لمتغير  
سنوات الخدمه

| ت | المجال               | سنوات<br>الخدمه  | العدد | الوسيط<br>حسابي | الانحراف<br>المعياري |
|---|----------------------|------------------|-------|-----------------|----------------------|
| ١ | الثقافه<br>التنظيميه | اقل من خمس سنوات | ٨٨    | ٢,٦٥            | ٠,٥٢٩                |
|   |                      | ٥-١٠ سنوات       | ١٣٤   | ٢,٨٣            | ٠,٥٨١                |
|   |                      | ١٠ سنوات فاكثر   | ١٧٢   | ٣,٢٩            | ٠,٦٨٩                |
|   |                      | المجموع          | ٣٩٤   | ٢,٩١            | ٠,٦٦٦                |
| ٢ | المهام<br>الاداريه   | اقل من خمس سنوات | ٨٨    | ٢,٦٨            | ٠,٥٨٨                |
|   |                      | ٥-١٠ سنوات       | ١٣٤   | ٢,٨٨            | ٠,٥٩١                |
|   |                      | ١٠ سنوات فاكثر   | ١٧٢   | ٣,٢١            | ٠,٧١٤                |
|   |                      | المجموع          | ٣٩٤   | ٢,٨٩            | ٠,٦٦٣                |
| ٣ | العلاقات<br>العامة   | اقل من خمس سنوات | ٨٨    | ٢,٧٠            | ٠,٦٣٨                |
|   |                      | ٥-١٠ سنوات       | ١٣٤   | ٢,٨٩            | ٠,٦١٨                |
|   |                      | ١٠ سنوات فاكثر   | ١٧٢   | ٣,١٨            | ٠,٦٦٩                |
|   |                      | المجموع          | ٣٩٤   | ٢,٩٠            | ٠,٦٥٨                |
| ٤ | التنمية<br>المجتمعيه | اقل من خمس سنوات | ٨٨    | ٢,٥١            | ٠,٥٨٢                |
|   |                      | ٥-١٠ سنوات       | ١٣٤   | ٢,٥٦            | ٠,٥٣٦                |
|   |                      | ١٠ سنوات فاكثر   | ١٧٢   | ٢,٨٥            | ٠,٦٩٥                |
|   |                      | المجموع          | ٣٩٤   | ٢,٦٤            | ٠,٦٣٢                |
|   | الاداه ككل           | اقل من خمس سنوات | ٨٨    | ٢,٦٢            | ٠,٥٠٤                |
|   |                      | ٥-١٠ سنوات       | ١٣٤   | ٢,٨١            | ٠,٤٧٢                |
|   |                      | ١٠ سنوات فاكثر   | ١٧٢   | ٣,١١            | ٠,٦٢٤                |
|   |                      | المجموع          | ٣٩٤   | ٢,٨٦            | ٠,٥٦٧                |

يشير الجدول (١٠) الى وجود فرق بين المتوسطات الحسابية لدرجه ممارسه مديري المدارس المتوسطه في المدارس التابعه لمديريه تربيه محافظه بغداد الكرخ الثانيه للاداره بالقيم من وجهه نظر المدرسين تبعا لمتغير سنوات الخدمه، وقد حصل اصحاب فئه (٥-١٠ سنوات) على اعلى متوسط حسابي في مجموع الاداه ككل، بينما جاء

اصحاب فئه ١٠ سنوات فاكثر في الرتبة الثانيه، اما في الرتبة الاخير ففد جاء اصحاب الفئه الاقل من خمس سنوات.

### الجدول (١١)

تحليل التباين الاحادي لاثر خدمه على درجه ممارسه مديري المدارس المتوسطه في مديريه تربيه محافظه بغداد الكرخ الثانيه للاداره بالقيم من وجهه نظر المدرسين

| ت | المجال            | التباين        | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمه F | مستوى الدلالة |
|---|-------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| ١ | الثقافه التنظيبيه | بين المجموعات  | ٢٠,٦٤٥         | ٢            | ١٠,٣٢٥         | ٢٨,٠٣١ | a=0.05        |
|   |                   | داخل المجموعات | ١٠٦,٣٠٣        | ٢٨٥          | ٠,٣٦٤          |        |               |
|   |                   | المجموع        | ١٢٤,٩٤٥        | ٢٨٧          |                |        |               |
| ٢ | المهام الاداريه   | بين المجموعات  | ١٠,٧٢٦         | ٢            | ٥,٣٦٣          | ١٣,٣٣٢ | a=0.05        |
|   |                   | داخل المجموعات | ١١٤,٠٣٦        | ٢٨٥          | ٠,٤٠١          |        |               |
|   |                   | المجموع        | ١٢٧,٧٦٠        | ٢٨٧          |                |        |               |
| ٣ | العلاقات العامه   | بين المجموعات  | ٦,٣٧٤          | ٢            | ٣,١٨٩          | ٩,٦٢٢  | a=0.05        |
|   |                   | داخل المجموعات | ١١٩,٥٤٨        | ٢٨٥          | ٠,٤١٦          |        |               |
|   |                   | المجموع        | ١٢٦,٩١٩        | ٢٨٧          |                |        |               |
| ٤ | التنميه           | بين            | ٨,٠٥٥          | ٢            | ٤,٠٣٠          | ١٢,٦٤  | a=0.05        |

| 5           | ٢          |       |     |             | المجموعا<br>ت         | المجتمع<br>يه  |
|-------------|------------|-------|-----|-------------|-----------------------|----------------|
|             |            | ٠,٣٧٦ | ٢٨٥ | ١٠٧,٢٤<br>٩ | داخل<br>المجموعا<br>ت |                |
|             |            |       | ٢٨٧ | ١١٥,٣٠<br>٦ | المجموع               |                |
| a=0.05<br>5 | ١٧,٧٠<br>٣ | ٥,٣٨٣ | ٢   | ١٢,٧٧٢      | بين<br>المجموعا<br>ت  | الاداره الكليه |
|             |            | ٠,٢٩٠ | ٢٨٥ | ٨٠,٣٢٣      | داخل<br>المجموعا<br>ت |                |
|             |            |       | ٢٨٧ | ٩١,٠٩٦      | المجموع               |                |

يظهر من الجدول (١١) وجود فرق ذي دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) تعزى لاثـر سنوات خدمـه لمجال الثقافـه التـنظيـمـيـه، فقد بلغت قيمه  $F(28, 0.31)$ ، وتعد هذه القيمه داله احصائيا، كما تبين وجود فرق ذي دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) تعزى لاثـر سنوات خدمـه لمجال المهام الاداريه، فقد بلغت قيمه  $F(13, 332)$ ، وتعد هذه القيمه داله احصائيا، وتبين وجود فرق ذي دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) تعزى لاثـر سنوات خدمـه لمجال العلاقات العامه، فقد بلغت قيمه  $F(9, 622)$ ، وتعد هذه القيمه داله احصائيا، كما تبين وجود فرق ذي دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) تعزى لاثـر سنوات خدمـه لمجال التـنمـيـه المجتمعيه، فقد بلغت قيمه  $F(12, 642)$ ، وتعد هذه القيمه داله احصائيا، كما يظهر الجدول (٨) وجود فرق ذي دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) تعزى لاثـر سنوات خدمـه للاداره الكليه، فقد بلغت قيمه  $F(17, 703)$ ، وتعد هذه القيمه داله احصائيا. وللكشف عن مواقع الفرق في مجالات اداه البحث ولاداره الكليه على درجه ممارسه مديري المدارس المتوسطه في مديريه تربيـه محافظـه بـغداد الكرخ الثانيه للاداره بالقيم من وجهه نظر المدرسين تم استخدام المقارنات البعديه بطريقه اختبار شيفيه.

### الجدول (١٢)

نتائج المقارنات البعديه بطريقه اختبار شيفيه على المجالات وعلى الاداء الكليه في  
درجه ممارسه مديري المدارس المتوسطه في مديريه تربيه محافظه بغداد الكرخ  
الثانيه للاداره بالقيم من وجهه نظر المدرسين

| المجالات             | الفئات         | المتوسطات | اقل من ٥ سنوات | ٥ - ١٠ سنوات | ١٠ سنوات فاكثر |
|----------------------|----------------|-----------|----------------|--------------|----------------|
| الثقافه<br>التنظيميه | اقل من ٥ سنوات | ٢,٦٣      | -              | ٠,١٩         | ٠,٦٦           |
|                      | ٥ - ١٠ سنوات   | ٢,٨٥      | -              | -            | ٠,٤٨           |
|                      | ١٠ سنوات فاكثر | ٣,٣٠      | -              | ٠,٢١         | -              |
| المهام<br>الاداريه   | اقل من ٥ سنوات | ٢,٦٥      | -              | -            | ٠,٤٣           |
|                      | ٥ - ١٠ سنوات   | ٢,٨٧      | -              | -            | ٠,٢٤           |
|                      | ١٠ سنوات فاكثر | ٣,١٦      | -              | -            | -              |
| العلاقات<br>العامه   | اقل من ٥ سنوات | ٢,٧٤      | -              | ٠,١٦         | ٠,٣٥           |
|                      | ٥ - ١٠ سنوات   | ٢,٩٢      | -              | -            | ٠,٢٢           |
|                      | ١٠ سنوات فاكثر | ٣,١٣      | -              | -            | -              |
| التنميه<br>المجتمعيه | اقل من ٥ سنوات | ٢,٤٦      | -              | ٠,١١         | ٠,٤٢           |
|                      | ٥ - ١٠ سنوات   | ٢,٢٨      | -              | -            | ٠,٢٧           |
|                      | ١٠ سنوات فاكثر | ٢,٨٣      | -              | -            | -              |
| الاداء الكليه        | اقل من ٥ سنوات | ٢,٦٩      | -              | ٠,١٥         | ٠,٤٥           |
|                      | ٥ - ١٠ سنوات   | ٢,٧٧      | -              | -            | ٠,٣١           |
|                      | ١٠ سنوات فاكثر | ٣,٠٨      | -              | -            | -              |

يظهر الجدول (١٢) وجود فرق ذي دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) بين اصحاب الفئات (اقل من ٥ سنوات) من جهة و اصحاب الفئات (١٠ سنوات فاكثر) من جهة اخرى وجاءت الفرق لصالح اصحاب الفئات (١٠ سنوات فاكثر)، ووجود فرق ذي دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) بين اصحاب الفئات (٥-١٠ سنوات) من جهة و اصحاب الفئات (١٠ سنوات فاكثر) من جهة اخرى وجاءت الفرق لصالح الفئات (١٠ سنوات فاكثر)، في الدرجة الكلية على مجال الثقافه التنظيميه ومجال المهام الاداريه ومجال العلاقات العامه ومجال التنمية المجتمعيه لدرجه ممارسه مديري المدارس المتوسطة في مديريه تربيه محافظه بغداد للاداره بالقيم من وجهه نظر المدرسين.

كما اظهر الجدول وجود فرق ذي دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) بين اصحاب الفئات (اقل من ٥ سنوات) من جهة و اصحاب الفئات (١٠ سنوات فاكثر) من جهة اخرى وجاءت الفرق لصالح اصحاب الفئات (١٠ سنوات فاكثر)، ووجود فرق ذي دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) بين اصحاب الفئات (٥-١٠ سنوات) من جهة و اصحاب الفئات (١٠ سنوات فاكثر) من جهة اخرى وجاءت الفرق لصالح الفئات (١٠ سنوات فاكثر)، في الدرجة الكلية لاداه البحث الحالي لدرجه ممارسه مديري المدارس المتوسطة في مديريه تربيه محافظه بغداد للاداره بالقيم من وجهه نظر المدرسين.

ثالثاً: - المؤهل العلمي:

### الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابيه والانحرافات المعياريه على درجه ممارسه مديري المدارس المتوسطة في مديريه تربيه بغداد الكرخ الثانيه من وجهه نظر المدرسين تبعاً لمتغير

### المؤهل العلمي

| ت | المجال            | المؤهل العلمي | العدد | الوسيط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|-------------------|---------------|-------|----------------|-------------------|
| ١ | الثقافه التنظيميه | بكالوريوس     | ٢٩٧   | ٢,٦٥           | ٠,٥٢٩             |
|   |                   | ماجستير       | ٧٣    | ٢,٨٣           | ٠,٥٨١             |

|       |      |     |           |                      |   |
|-------|------|-----|-----------|----------------------|---|
| ٠,٦٨٩ | ٣,٢٩ | ٢٤  | دكتوراه   | المهام<br>الادارية   | ٢ |
| ٠,٦٦٦ | ٢,٩١ | ٣٩٤ | المجموع   |                      |   |
| ٠,٥٨٨ | ٢,٦٨ | ٢٩٧ | بكالوريوس |                      |   |
| ٠,٥٩١ | ٢,٨٨ | ٧٣  | ماجستير   |                      |   |
| ٠,٧١٤ | ٣,٢١ | ٢٤  | دكتوراه   |                      |   |
| ٠,٦٦٣ | ٢,٨٩ | ٣٩٤ | المجموع   | العلاقات<br>العامة   | ٣ |
| ٠,٦٣٨ | ٢,٧٠ | ٢٩٧ | بكالوريوس |                      |   |
| ٠,٦١٨ | ٢,٨٩ | ٧٣  | ماجستير   |                      |   |
| ٠,٦٦٩ | ٣,١٨ | ٢٤  | دكتوراه   |                      |   |
| ٠,٦٥٨ | ٢,٩٠ | ٣٩٤ | المجموع   |                      |   |
| ٠,٥٨٢ | ٢,٥١ | ٢٩٧ | بكالوريوس | التنمية<br>المجتمعية | ٤ |
| ٠,٥٣٦ | ٢,٥٦ | ٧٣  | ماجستير   |                      |   |
| ٠,٦٩٥ | ٢,٨٥ | ٢٤  | دكتوراه   |                      |   |
| ٠,٦٣٢ | ٢,٦٤ | ٣٩٤ | المجموع   |                      |   |
| ٠,٥٠٤ | ٢,٦٢ | ٢٩٧ | بكالوريوس |                      |   |
| ٠,٤٧٢ | ٢,٨١ | ٧٣  | ماجستير   | الاداء ككل           |   |
| ٠,٦٢٤ | ٣,١١ | ٢٤  | دكتوراه   |                      |   |
| ٠,٥٦٧ | ٢,٨٦ | ٣٩٤ | المجموع   |                      |   |

يشير الجدول (١٣) وجود فرق بين المتوسطات الحسابية لدرجه ممارسه مديري المدارس الوسيطالتابعه لمديرية تربيه محافظه بغداد الكرخ الثانيه للاداره بالقيم من وجهه نظر المدرسين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد حصل المؤهل العلمي (الدكتوراه) على اعلى متوسط حسابي على الاداء، بينما جاء المؤهل العلمي (الماجستير) في المرتبه الثانيه، واخيرا جاء المؤهل العلمي (البكالوريوس) في المرتبه الاخير.

#### الجدول (١٤)

تحليل التباين الاحادي لاثـر المؤهل العلمي على درجه ممارسه مديري المدارس المتوسطه في مديرية تربيه محافظه بغداد الكرخ الثانيه للاداره بالقيم من وجهه نظر

#### المدرسين

| ت | المجال  | التباين | مجموع<br>المربعات | درجات<br>الحرية | متوسط<br>المربعات | قيمه F | مستوى<br>الدلالة |
|---|---------|---------|-------------------|-----------------|-------------------|--------|------------------|
| ١ | الثقافه | بــــين | ١٦,٦٨٢            | ٢               | ١٠,٣٢             | ٢١,٣٣  | a=0.0            |

|            |            |       |     |             |                       |                          |   |
|------------|------------|-------|-----|-------------|-----------------------|--------------------------|---|
| 5          | ٦          | ٢     |     |             | المجموعا<br>ت         | التنظيمية                |   |
|            |            | ٠,٣٦٣ | ٢٨٦ | ١١٢,٢٦<br>٤ | داخل<br>المجموعا<br>ت |                          |   |
|            |            |       | ٢٨٨ | ١٢٣,٩٥<br>٦ | المجموع               |                          |   |
| a=0.0<br>5 | ١٤,١٠<br>٨ | ٥,٣٦٥ | ٢   | ١٣,٠١٤      | بـين<br>المجموعا<br>ت | المهام<br>الادارية       | ٢ |
|            |            | ٠,٤٠٣ | ٢٨٦ | ١١٢,٧٤<br>٣ | داخل<br>المجموعا<br>ت |                          |   |
|            |            |       | ٢٨٨ | ١٢٤,٧٦<br>٤ | المجموع               |                          |   |
| a=0.0<br>5 | ١٦,١٧<br>٧ | ٣,١٩٠ | ٢   | ١٤,٥٠٣      | بـين<br>المجموعا<br>ت | العلاقات<br>العامة       | ٣ |
|            |            | ٠,٤١٤ | ٢٨٦ | ١١٣,٤١<br>٧ | داخل<br>المجموعا<br>ت |                          |   |
|            |            |       | ٢٨٨ | ١٢٧,٩٢<br>١ | المجموع               |                          |   |
| a=0.0<br>5 | ١٨,٥١<br>٢ | ٤,٠٣١ | ٢   | ١٤,٣٨١      | بـين<br>المجموعا<br>ت | التنمية<br>المجتمع<br>يه | ٤ |
|            |            | ٠,٣٧٥ | ٢٨٦ | ١٠٥,٩٢<br>٢ | داخل<br>المجموعا<br>ت |                          |   |
|            |            |       | ٢٨٨ | ١١٧,٣٠<br>٦ | المجموع               |                          |   |
| a=0.0<br>5 | ٢١,٨٨<br>٥ | ٥,٣٨٢ | ٢   | ١٢,٨٤٤      | بـين<br>المجموعا<br>ت | الاداه الكليه            |   |
|            |            | ٠,٢٩١ | ٢٨٦ | ٨٠,٢٥٥      | داخل                  |                          |   |

|  |  |  |     |        |               |  |
|--|--|--|-----|--------|---------------|--|
|  |  |  |     |        | المجموعا<br>ت |  |
|  |  |  | ٢٨٨ | ٩٤,٠٩٦ | المجموع       |  |

يظهر من الجدول (١٤) وجود فرق ذي دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) تعزى لاثـر المؤهل العلمي لمجال الثقافـه التـنظـيميـه، فقد بلغت قيمه (21,336) ( $F$ )، وتعد هذه القيمه داله احصائيا، كما تبين وجود فرق ذي دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) تعزى لاثـر المؤهل العلمي لمجال المهام الاداريه، فقد بلغت قيمه (14,108) ( $F$ )، وتعد هذه القيمه داله احصائيا، وتبين وجود فرق ذي دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) تعزى لاثـر المؤهل العلمي لمجال العلاقات العامه، فقد بلغت قيمه (16,177) ( $F$ )، وتعد هذه القيمه داله احصائيا، كما تبين وجود فرق ذي دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) تعزى لاثـر المؤهل العلمي لمجال التـنمـيـه المـجتمـعيـه، فقد بلغت قيمه (18,512) ( $F$ )، وتعد هذه القيمه داله احصائيا، كما يظهر الجدول (٨) وجود فرق ذي دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) تعزى لاثـر المؤهل العلمي للاداءه الكليه، فقد بلغت قيمه (21,885) ( $F$ )، وتعد هذه القيمه داله احصائيا. وللكشف عن مواقع الفرق في مجالات اداه البحث ولاداه الكليه على درجه ممارسه مديري المدارس المتوسطه في مديريه تربيه محافظه بغداد الكرخ الثانيه للاداره بالقيم من وجهه نظر المدرسين تم استخدام المقارنات البعديه بطريقه اختبار شيفيه.

## الجدول (١٥)

نتائج المقارنات البعديه بطريقه اختبار شيفيه على المجالات وعلى الاداء الكليه في  
درجه ممارسه مديري المدارس المتوسطه في مديريه تربيه محافظه بغداد الكرخ  
الثانيه لاداره بالقيم من وجهه نظر المدرسين

| المجالات             | الفئات    | المتوسطات | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|---------|---------|
| الثقافه<br>التنظيميه | بكالوريوس | ٢,٨٢      | -         | ٠,١٣    | ٠,٩٦    |
|                      | ماجستير   | ٢,٩٥      | -         | -       | ٠,٨١    |
|                      | دكتوراه   | ٣,٦٦      | -         | ٠,١٢    | -       |
| المهام<br>الاداريه   | بكالوريوس | ٢,٦٩      | -         | -       | ٠,٧٩    |
|                      | ماجستير   | ٢,٨٤      | -         | -       | ٠,٧٢    |
|                      | دكتوراه   | ٣,١٤      | -         | -       | -       |
| العلاقات<br>العامة   | بكالوريوس | ٢,٧٨      | -         | ٠,١٢    | ٠,٨٨    |
|                      | ماجستير   | ٢,٩٣      | -         | -       | ٠,٧٤    |
|                      | دكتوراه   | ٣,١٢      | -         | -       | -       |
| التنمية<br>المجتمعيه | بكالوريوس | ٢,٤٨      | -         | ٠,٠٢٨   | ٠,٧٨    |
|                      | ماجستير   | ٢,٣٠      | -         | -       | ٠,٧١    |
|                      | دكتوراه   | ٢,٨٥      | -         | -       | -       |
| الاداء الكليه        | بكالوريوس | ٢,٧٢      | -         | ٠,٠٩٠   | ٠,٨٦    |
|                      | ماجستير   | ٢,٧٦      | -         | -       | ٠,٧٣    |
|                      | دكتوراه   | ٣,٤٨      | -         | -       | -       |

يظهر الجدول (١٥) وجود فرق ذي دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين اصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس) من جهة و اصحاب المؤهل العلمي (دكتوراه) من جهة اخرى وجاءت الفرق لصالح اصحاب المؤهل العلمي (دكتوراه)، ووجود فرق ذي دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين اصحاب المؤهل العلمي (ماجستير) من جهة و اصحاب المؤهل العلمي (دكتوراه) من جهة اخرى وجاءت الفرق لصالح المؤهل العلمي (دكتوراه)، في الدرجة الكليه على مجال الثقافه التنظيميه ومجال المهام الاداريه ومجال العلاقات العامة ومجال التنمية المجتمعيه لدرجه ممارسه مديري المدارس المتوسطه في مديريه تربيه محافظه بغداد لاداره بالقيم من وجهه نظر

المدرسين. كما اظهر الجدول وجود فرق ذي دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) بين اصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس) من جهة و اصحاب المؤهل العلمي (دكتوراه) من جهة اخرى وجاءت الفرق لصالح اصحاب المؤهل العلمي (دكتوراه)، ووجود فرق ذي دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) بين اصحاب المؤهل العلمي (ماجستير) من جهة واصحاب المؤهل العلمي (دكتوراه) من جهة اخرى وجاءت الفرق لصالح المؤهل العلمي (دكتوراه)، في الدرجة الكلية لاداء البحث الحالي لدرجه ممارسه مديري المدارس المتوسطة في مديريه تربيه محافظه بغداد للاداره بالقيم من وجهه نظر المدرسين.

ويعزو الباحث السبب في ذلك بوجود علاقه طرديه بين المؤهل العلمي وتعزيز القيم والاداره بالقيم، فكلما زاد المستوى التعليمي اصبح المدير اكثر فهما ووعيا وادراكا لاهميه الاداره بالقيم وكلما ارتفع مستوى الاداء لديهم انعكس ذلك على تحقيق الجوده في مخرجات العمليه التعليميه وعولجت جميع المشاكل في المدرسه.

#### التوصيات :

- ١ - غرس مفاهيم الاداره بالقيم بالدورات التدريبيه كمبدا في الاداره وممارستها في كافه الشؤون المدرسيه.
- ٢ - العمل على ايجاد شبكه تعليميه تعاونيه محليه واقليميه تتابع تطبيق الاداره بالقيم.
- ٣ - ضروره التاكيد على اهميه المسؤوليه الاجتماعيه واعتماد مبادئها عند تقييم الاداء للمعلمين.
- ٤ - تاسيس مجلس استشاري يتابع ما يستجد من مواضيع قيميه اخلاقيه تنمي قيم المدير قدراته ومبادئه.
- ٥ - التركيز على اشراك المعلمين بشكل اكبر في اتخاذ القرارات للتخلص من مركزيه القرارات.
- ٦ - تعزيز المعلمين بشكل اكبر واشعارهم باهميتهم واهميه دورهم في العمليه التعليميه.

٧- العمل على ضروره الاخذ بظروف المعلمين والاهتمام بها عند اتخاذ القرارات والاجراءات اللازمه عند تنفيذ مهمات العمل.

#### المصادر : Sources

محمد, عبد الرحيم.(٢٠١١). الاداره بالقيم في عصر المتغيرات, مقاله منشوره .جامعه الازهر , القاهرة: مصر

عامر , محمد ربيع.(٢٠٠٨). الديمقراطية المدرسيه, دار اليازوري للطباعه والنشر والتوزيع. ط١, عمان: الاردن

حمادات, محمد محسن.(٢٠٠٦). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس, دار الحامد, ط١, عمان: الاردن.

خضر , مرغاد.(٢٠٠٦). الاداره بالاهداف والاداره بالقيم في منظمات الاعمال, ط١, دار ايتراك للطباعه والنشر والتوزيع, القاهرة: مصر.

دياب, اسماعيل.(٢٠٠١). الاداره المدرسيه, ط١, دار الجامعه الجديده للطباعه والنشر والتوزيع, القاهرة: مصر.

جبرا, جوزيف, وديفيد اوبي.(٢٠١١). الثقافه الاداريه في سياق علمي, ترجمه مشبب القحطاني, ط١, مركز البحوث في جامعه ام القرى, السعوديه.

الحجي, احمد.(٢٠٠٥). الاداره التعليميه كالاداره المدرسيه, ط١, دار الفكر العربي للطباعه والنشر والتوزيع, القاهرة: مصر .

الهندي, محمد فضل.(٢٠١٣). درجه ممارسه مديري المدارس الثانويه في محافظه غزه للقياده الاخلاقيه وعلاقتها بدرجه تمكين معلميهم, رساله ماجستير غير منشوره, جامعه غزه, فلسطين.

الزهراني, سعيد بن عوض.(٢٠٠٧). ( اخلاقيات العمل الاداري لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمكة المكرمة, رساله ماجستير غير منشوره, جامعه ام القرى, الرياض, المملكه العربيه السعوديه.

ضحيك, نعمة حسني.(٢٠١٦). درجة ممارسه مديري مدارس وكالة الغوث الدوليـه  
بمحافظات غزة للاداره بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركيـه, رساله ماجستير غير  
منشوره بكلية التربيه, الجامعه الاسلاميه, غزة, فلسطين.  
ابو شقرا, روان خضر.(٢٠١٨). درجة ممارسه مديري المدارس الثانويه في لواء  
الكوره بمحافظه اربد للاداره بالقيم من وجهه نظر معلميهـم. مجله الجامعه  
الاسلاميه للدراسات التربويه والنفسيه, الاردن

Hall, D,(2010),Balancing accounatability and ethice: Acase  
study of an elementary school principale.Doctoral dissertation,  
The university of text at Austin

Araci,I,B.(2013). School Management by value Accordinig to  
teachers opinions.proc-edia-social and Behavioral  
science,(103),801-806,

Gardiner,M. E.,& Tenuto, p.L. (2015).reflection of practicing  
school principals on Ethical leadership and Decision –Making  
: confronting social Injustice. The journal of values-Based  
leadership,80(2),6-15.