

تطوير مدارس التعليم الفني بمصر في ضوء مدخل الإدارة

بالقيم: آليات مقترحة

اعداد

الدكتور

رجب أحمد عطا

مدرس التربية المقارنة والإدارة
التعليمية

كلية التربية بالغرندقة جامعة جنوب الوادي

الأستاذ الدكتور

سوزان محمد المهدي

أستاذ الإدارة التعليمية

كلية البنات جامعة عين شمس

الباحثة : أرسنوي منصور أبوبكر

١٤٤١هـ – ٢٠٢٠م

تطوير مدارس التعليم الفني بمصر في ضوء مدخل الإدارة بالقيم: آليات مقترحة

الملخص:

هدفت الدراسة رصد واقع تطبيق مدخل الإدارة بالقيم ووضع آليات مقترحة لتطويرها بمدارس التعليم الفني بمصر. واستخدمت المنهج الوصفي بتطبيق استبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (٢٧٠) معلماً بمدارس التعليم الفني بنظامها (السنوات الثلاث والسنوات الخمس)، وفروعها (صناعي . تجاري . زراعي . فندقي)، بمحافظات (البحر الأحمر، قنا، المنوفية). وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للإدارة بالقيم كانت متوسطة، وتوافر أبعاد الإدارة بالقيم جاءت بدرجات ما بين صغيرة ومتوسطة، وحصل بُعد الأمانة على المرتبة الأولى، تلاه بُعد العدل، ثم بُعد المشاركة، ومن بعده جاء بُعد الوضوح، أما بُعد الإثابة فقد جاء في المرتبة الأخيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل) لحساب (حملة المؤهلات أقل من بكالوريوس أو ليسانس، ولمن خبرتهم من ٢٥ سنة فأكثر)، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغيرات (نوع المدرسة، والمحافظه، والنوع).

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالقيم . مدارس التعليم الفني

Development of technical education schools in Egypt in light of approach the management by values; Proposed mechanisms

Abstract

The study aimed to monitor the reality of the application of the management by values approach and to develop proposed mechanisms for its development in technical education schools in Egypt. It used the descriptive method by applying a questionnaire to a random sample of (270) teachers in technical education schools in their two systems (three years & five years) and its branches (industrial - commercial - agricultural - hotel), in the governorates of (Red Sea, Qena & Menoufia). The results of the study showed that the overall degree of management by values was medium, and the availability of dimensions of management by values came in degrees between small and medium, and the trust dimension got the first rank, followed by the justice dimension, then the participation dimension, and after the clarity dimension came, while the reward dimension came in the last rank. and the presence of statistically significant differences attributable to the variables (the academic qualification and the number of working years) for the account (holders of qualifications is less than a bachelor's degree, and for those with experience of 25 years or more), while there are no differences due to the variables (school type, governorate, and gender).

Keywords: Management by values - Technical education schools - Proposed mechanisms

مقدمة

تُعد كافة أنواع التعليم لها أهميتها إلا أن هناك أهمية قصوى للتعليم الفني والذي يمثل دعامة مهمة من دعامات التنمية في مصر، ومصدر رئيس لإمداد سوق العمل بالعمالة الفنية المدربة، والتي تؤدي دوراً مهماً في نهضة الوطن، فيُخرج بفروعه المختلفة (صناعي . تجاري . زراعي . فندقي) القوى العاملة اللازمة لتحقيق خطط وبرامج التنمية الشاملة.

ونظراً لكبر حجم وتنوع مدارس التعليم الفني في مصر، وتعدد العاملين بها، وكثرة مرافقها ومعداتها وما ينفذ فيها من مشروعات تعليمية وإنتاجية، قد تفتح المجال لوجود صور للفساد داخلها، فإنها بذلك تحتاج إلى إدارة واعية ذي قدرات ومهارات علمية وإدارية، وقوة شخصية نابعة من الإيمان بقيم مشتركة، تمكنها من إدارة المدرسة بكفاءة عالية لتحقيق أهدافها.

لذلك ظهر مدخل الإدارة بالقيم كمدخل إداري حديث عام ٢٠٠٠م بهدف الاستخدام الأمثل للنظام القيمي، فهي تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة، ويحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامة على المؤسسات، فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية ومؤسسية (توفيق عبدالمحسن، ٢٠١٧، ص ٦٩).

ويقوم مدخل الإدارة بالقيم على مبادئ رئيسة تتخذها الإدارة منهجا تعمل من خلاله وهي الشفافية وإزالة الغموض، وتحديد الأولويات، والشراكة، والاتصال الفعال، والتوافق مع متطلبات التغيير، كما أن القائد في المؤسسة هو القيم، والعاملون هم من يجعلون الإدارة بالقيم واقع فعلي (كينيث بلانكارد، ومايكل أوكونور، ٢٠٠٥/٢٠٠٩، ص ٥٨).

ومن منظور القيم، فإن معظم صور الفساد في التعليم تقع ضمن فئة سوء السلوك المهني والذي ينطوي على كسر وخرق للمعايير المهنية، ما شكل اهتزازاً للمنظومة المهنية والأخلاقية الحاكمة للمؤسسة التعليمية (حسام بدرأوي، ومحسن يوسف، ٢٠١٠، ص ١١). حيث تعد تنمية القيم الإيجابية في نفوس العاملين محورياً رئيساً في الوقاية من

ممارسة أي مظهر من مظاهر الفساد الإداري، والالتزام بالنزاهة والصدق والأمانة والإخلاص والمهنية في أداء العمل، لأن من يملك الأخلاق الحسنة يبتعد عن الممارسات الفاسدة أيّاً كان نوعها (بلال السكارنة، ٢٠١١، ص ٣٨، ٤٠). خاصة بعد اتساع المطالبة بالحد من صور الفساد الإداري.

وترسيخاً لتلك القيم صدر القرار الوزاري رقم (٦٤) لسنة ٢٠١٦م بتشكيل لجنة مكافحة الفساد بديوان عام الوزارة والمديريات التعليمية تختص بمتابعة تنفيذ خطط الوزارة لمكافحة الفساد لتحقيق عدة أهداف من أهمها إرساء مبادئ الشفافية والنزاهة، والقرارات الداعمة لمكافحة الفساد (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني المصرية، ٢٠١٦، ص ٣). وعلى ضوء ما سبق، ومن منطلق الدور المهم لمدارس التعليم الفني بمصر، تحاول الدراسة الحالية تحليل واقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الفني بمصر.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعاني بعض مدارس التعليم الفني بمصر الكثير من المشكلات، نظراً لغياب الشفافية والمشاركة والعدل داخلها، وترك القائمين على إدارتها دون رقابة ولا محاسبة، وفي المقابل ضعف إثابة المتميزين بها.

لذلك يمكن تطبيق مدخل الإدارة بالقيم داخل تلك المدارس، حيث أكدت دراسات عديدة من بينها دراسة محمد الأبيدي (٢٠١١) على أن تطبيق الإدارة بالقيم له مردود إيجابي، وأن مديري المدارس يعطون أولوية لممارسة النمط القيمي؛ نظراً لما يتميز به من قدرة المدير على تحقيق أفضل النتائج بشفافية، خاصة وأن مديري المدارس التعليم الفني يفتقرون للكثير من الكفايات الإدارية وهو ما أوضحتها دراسة ياسر خليل (٢٠١٥).

وفيما يخص أبعاد الإدارة بالقيم بمدارس التعليم الفني، فقد أكدت نتائج دراسة الدسوقي برل (٢٠١٢) ضعف المساءلة وندرة المعلومات المتوفرة عن المدرسة الثانوية الفنية الصناعية نظام السنوات الخمس، كما كشفت دراسة سلوى قطب (٢٠١٧) محدودية

توافر أبعاد الشفافية والمشاركة والمساءلة داخل مدارس التعليم الفني (صناعي وتجاري وفندقي) نظام السنوات الثلاث والسنوات الخمس الحكومية والخاصة من وجهة نظر الطلاب والمعلمين والمديرين حيث جاءت بدرجة متوسطة. وجاءت من بعدها دراسة دعاء عبدالفتاح (٢٠١٨) لتؤكد احتياج المدارس الثانوية الفنية لدعم مبدأ الشفافية. فيما أشارت نتائج دراسة محمد القناوي (٢٠١٨) أن بناء القيم المشتركة للعاملين من أهم المتطلبات الحالية بمدارس التعليم الفني.

ومن جانبها قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية لآراء (٣١) من المعلمين والعاملين ببعض مدارس التعليم الفني . ملحق (١) يوضح ذلك . والتي بدورها ساعدت على تحديد مشكلة الدراسة وتوضيحها لتبين التالي:

١. أن مستوى امتلاك إدارة المدرسة للأبعاد المقترحة للإدارة بالقيم جاء بدرجة توافر قليلة.

٢ . اتفاق الآراء بأن معظم أبعاد الإدارة بالقيم المقترحة تساهم في تطوير الأداء والعمل الإداري بمدارس التعليم الفني.

ومن هنا تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١ . ما الأطر النظرية للإدارة بالقيم بالمؤسسات التعليمية؟
- ٢ . ما واقع تطبيق مدخل الإدارة بالقيم بمدارس التعليم الفني بمصر من وجهة نظر المعلمين؟
- ٣ . ما آليات تطوير الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الفني بمصر؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى ما يلي:

١. إلقاء الضوء على الأطر النظرية للإدارة بالقيم بالمؤسسات التعليمية.

٢. رصد واقع تطبيق مدخل الإدارة بالقيم بمدارس التعليم الفني بمصر من وجهة نظر المعلمين.

٣. تقديم آليات مقترحة لتطوير الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الفني بمصر.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

١. قد تسهم الدراسة في تقديم تأصيل نظري وإطار فلسفي ومنهجي للإدارة بالقيم في مدارس التعليم الفني، تثري الجانب النظري للبحوث والدراسات، وتقدم إلى الإسهام بجهد علمي متواضع للمكتبتين المحلية والعربية.

٢. يؤمل أن تساعد الدراسة على فتح الباب أمام المزيد من البحوث والدراسات في مجال الإدارة بالقيم، وبالتالي تفيد الباحثين والمهتمين بالإدارة المدرسية، في الإطلاع على الأساليب والأدوات البحثية المستخدمة.

٣. من المأمول أن تعمل الدراسة على علاج بعض أوجه القصور التي تواجه مدارس التعليم الفني.

٤. يؤمل أن يأخذ واضعو السياسات و متخذوا القرارات بوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بالآليات المقترحة لهذه الدراسة، لعمل نموذج مقترح للقيم الإدارية المثلى في مدارس التعليم الفني.

حدود الدراسة

تحددت الدراسة الحالية بالحدود التالية:

١. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على ما يلي:

أ. أبعاد الإدارة بالقيم التالية: (الأمانة، العدل، الوضوح، المشاركة، الإثابة).

٢. **الحدود البشرية:** ركزت أداة الدراسة على المعلمين بمدارس التعليم الفني.

٣. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على مدارس التعليم الفني بنظاميها السنوات الثلاث، والسنوات الخمس، وبفروعها (صناعي . تجاري . زراعي . فندقي)، بمحافظات (البحر الأحمر، قنا، المنوفية). حيث تُنوع المناطق من ساحلية و صحراوية، وحضرية، وريفية.

٤. **الحدود الزمنية:** تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (٢٠١٩/٢٠٢٠م).

منهج الدراسة وأدائها

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية. حيث يصف موضوع الدراسة أملاً في التوصل إلى تعميمات، من خلال دراسة ماضي الموضوع وحاضره، والكشف عن الأسباب التي تقف وراء الظاهرة التربوية، إلى التنبؤ بامتدادات هذه الظاهرة في المستقبل (نبيل خليل، ٢٠٠٩، ص ١٥٠). ويمكن الاعتماد عليه في كشف واقع الإدارة بالقيم.

أ. **مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من المعلمين، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة منهم بلغت (٢٧٠) معلماً.

ب. **أداة الدراسة:** تم إعداد استبانة في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، لقياس واقع مدخل الإدارة بالقيم بمدارس التعليم الفني في مصر.

مصطلحات ومفاهيم الدراسة

تحددت مصطلحات الدراسة الحالية على النحو التالي:

١. مدخل Approach

يعني المدخل لغوياً حَسَنُ المذهب في أمور الإنسان، وهو الفعل دَخَلَ، (المدَّخَلُ): الدُّخُول. ويقال: هو حَسَنُ المدَّخَل: أي حَسَنُ المذهب في أموره (مجمع اللغة العربية، ٢٠١٠، ص ٢٢٣). وتعني كلمة (Approach) في اللغة الإنجليزية: "طريقة جديدة للاقتراب والتعامل مع مشكلة صعبة، أو طريقة لفهم موضوع ما، أو الكفاءة الشخصية أو السعي لعقد علاقة واجتماع مع شخص ما أو النظر لمشروع جديد" (Oxford, 2007, p. 160).

ويُعرف المدخل في الاصطلاح بأنه: "أفكار أو أفعال للتعامل مع مشكلة أو حالة ما" (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠١٢، ص ١٦). وتعرف الدراسة الحالية المدخل إجرائياً بأنه: التعامل مع الأفكار والأفعال والمشكلات لطرح مشروع جديد.

٢. الإدارة بالقيم Management by Values

عُرِّفت القيم بأنها: "مجموعة المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المديرين حول غايات أو وسائل يختارها هؤلاء المديرين لأنهم يؤمنون بصحتها، وتحدد النهج الذي ينتهجونه في انجازهم لأعمالهم وإدارتهم لمنظمتهم واتخاذهم لقراراتهم" (صلاح الدين السيسي، ٢٠١٥، ص ١٠١).

وبالنسبة لتعريف الإدارة بالقيم فهي: "ممارسة إدارية قيادية تتسم بالحدثة، تركز على تطوير وتحفيز القيم والاتجاهات الإيجابية لتكون هي المحرك والمدير للمنظمة" (محمد العريمي، ٢٠٠٦، ص ٢). وتعرف أيضاً بأنها "أداة محفزة بمجموعة من القادة الفعليين الذين يهدفون إلى تمكين الآخرين بهدف استخراج أفضل ما في العنصر البشري من قدرات وطاقات، حيث يقدم هذا المدخل للعاملين الفرصة للمشاركة باعتبارهم من عناصر رأس المال، وحيث تهتم المنظمة وفق هذا المدخل بإمداد العامل بكل ما يمكن أن يجعله أحد مالكي المكان الذي يعمل فيه" (أمل عصفور، ٢٠٠٨، ص ١٧٧).

وتعرف الدراسة الحالية الإدارة بالقيم إجرائياً بأنها: الممارسات الإدارية التي تتكون لدى إدارة المدرسة من خلال تفاعلها مع المواقف والخبرات، وتتطلق من القيم والمبادئ الإنسانية كأساس لتنظيم سلوك العاملين، وتركز على تطوير وتحفيز الاتجاهات الإيجابية، وقيم (الأمانة، العدل، الوضوح، المشاركة، الإثابة)، وفق نظام قيمى يتفق عليه الجميع، وتمثل المرجعية العليا في سياسة المدرسة وفي ثقافتها التنظيمية، وتدفعهم للعمل معاً بغية الوصول إلى أهداف مشتركة. وتقاس بالدرجة التي يقدرها أفراد عينة الدراسة لأداة الدراسة حول واقع أبعاد الإدارة بالقيم (الأمانة، العدل، الوضوح، المشاركة، الإثابة) بمدارس التعليم الفني بمصر.

الدراسات السابقة

تم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، تبعاً للترتيب الزمني من الأقدم إلي الأحدث، متتولة هدف الدراسة ومنهجها وأدواتها وأبرز نتائجها وذلك على النحو التالي:

١- دراسة محمد الأبيدي (٢٠١١) بعنوان: "الإدارة بالقيم وانعكاساتها على الجودة التعليمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي"

هدفت الدراسة التعرف على بعض القيم الحاكمة في ممارسات مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت أدوات الدراسة استبانة موجهة إلى عينة بلغت (٤٠٥) مديرين ومعلمين بالمدارس الابتدائية العامة والخاصة بمحافظة الدقهلية، واختبار مواقف موجه للمديرين للتعرف على كيفية التزامهم بالإدارة بالقيم في ممارستهم الإدارية. وتوصلت نتائج الدراسة أن تطبيق الإدارة بالقيم له مردود إيجابي ويقوي الروابط والعلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، ويعزز تحمل المسؤولية، وزيادة معدلات الجودة والدقة في العمل، وتشعر الفرد بقيمة ما يؤديه من عمل ورفع الأداء والإنتاجية، وأن تضمين القيم في عمليات الإدارة يحقق التوازن بين إدارة العلاقات الإنسانية وإدارة المدرسة حيث تضمن درجة من التوافق بين الأهداف التربوية

للمدرسة، وأن مديري المدارس يعطون أولوية الممارسة للنمط القيمي؛ والذي يتميز المدير فيه بتحقيق أفضل النتائج بشفافية.

٢- دراسة محمد سلمان (٢٠١٢) بعنوان: "مقترح لتحسين إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء باستخدام مدخل الإدارة بالقيم"

هدفت الدراسة وضع مقترح لتحسين إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء باستخدام مدخل الإدارة بالقيم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت أدوات الدراسة استبانة موجهة إلى عينة بلغت (٢٢٠) مديراً ومعلماً بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء بمصر. وتوصلت نتائج الدراسة أن تطبيق الإدارة بالقيم في المدارس الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء بدرجة متوسطة، وأن النتائج المتعلقة بأهمية تطبيق الإدارة بالقيم جاءت كبيرة، والنتائج المتعلقة بمبادئ تطبيق الإدارة بالقيم جاءت متوسطة، والنتائج المتعلقة بأهداف تطبيق الإدارة بالقيم جاءت متوسطة، وأن هناك معوقات لتطبيق الإدارة بالقيم تعلقت بالبيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء.

٣- دراسة عمر إبراهيم (٢٠١٦) بعنوان: "تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر على ضوء مدخل الإدارة بالقيم"

هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر على ضوء نظرية الإدارة بالقيم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة للدراسة والتي اقتصرت على أربعة مجالات للقيم وهي: (المشاركة، العدل، الإثابة، الشفافية والمساءلة)، وطبقت على عينة بلغت (١٠٠) معلم اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة من المدارس الثانوية العامة الحكومية والتجريبية والخاصة بمحافظات القاهرة، القليوبية، الجيزة. وتوصلت نتائج الدراسة أن درجة الممارسات الإدارية للمديرين في ضوء أبعاد الإدارة بالقيم كانت متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والنوع.

٤- دراسة دوجان Dogan (2016) بعنوان: "نموذج عملية الإدارة القائمة على القيم في المدارس: دراسة تصميم مختلط"

هدفت الدراسة تقييم سلوكيات الإدارة القائمة على القيم الإدارية للمديرين وفقاً لمفاهيم المعلمين وآرائهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بواسطة عينة تكونت من (٣١٥) معلماً يعملون في محافظة سيفاس بتركيا من خلال استبانة الإدارة القائمة على القيم، كما استخدمت أسلوب دراسة الحالة جمعت بياناته من عشرة معلمين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين يعتبرون سلوكيات الإدارة القائمة على القيم الإدارية إيجابية للغاية، في حين أن النتائج النوعية تظهر أنها تولي أهمية كبيرة لسلوك الإدارة القائم على القيم الإدارية، ومن ثم تمثل النتائج النوعية النتائج الكمية وتدعمها، وتوصلت الدراسة في ضوء نتائجها إلى بناء نموذج لعملية الإدارة القائمة على القيم في المدارس.

٥. دراسة فاطمة البشر (٢٠١٧) بعنوان: "واقع العمليات الإدارية لإدارة المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض في ضوء مدخل الإدارة بالقيم"

هدفت الدراسة التعرف على واقع العمليات الإدارية ومعوقاتهما في إدارة المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض في ضوء مدخل الإدارة بالقيم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت الاستبانة كأداة لها، والتي طبقت على (١١١) مديرة و (٥٨) مشرفة. وكشفت نتائج الدراسة أن عمليات الإدارة جاءت بدرجة (كبيرة)، ووجود معوق واحد بدرجة (كبيرة) يعيق العمليات الإدارية بإدارة المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإدارة بالقيم، يتمثل في "غياب الدعم والمتابعة من قبل إدارة التعليم في تطبيق الإدارة بالقيم بالمدرسة".

٦- دراسة جمعة الكبيسي، وأحمد الصرايرة، ومي فيصل (٢٠١٨) بعنوان: "موقف مديري المدارس الحكومية الأساسية من اعتماد برنامج الإدارة بالقيم مدخلاً للحد من توجه طلبتهم للدروس الخصوصية من وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة تحديد موقف مديري المدارس الحكومية الأساسية من اعتماد برنامج الإدارة بالقيم مدخلاً للحد من توجه طلبتهم للدروس الخصوصية، واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة لها وطبقت على (١٤٠) مديراً بالمدارس الحكومية الأساسية بمحافظة جرش بالأردن، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة. وتوصلت نتائج الدراسة أن موقف مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها من برنامج الإدارة بالقيم للحد من توجه الطلاب للدروس الخصوصية كان إيجابياً ومتوافقاً مع اعتماد البرنامج بدرجة مرتفعة.

٧. دراسة ناجي سكر (٢٠١٨): "الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية"

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس منطقة شرق غزة التعليمية للإدارة بالقيم، ومستوى الاتجاه نحوها، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وعلاقة ممارسة الإدارة بالقيم ومستوى كل من الاتجاه نحو القيم الممارسة والولاء التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة لها طبقت على عينة عشوائية بلغت (٢٦٦) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة أن ممارسة الإدارة بالقيم، وكذلك اتجاه المعلمين نحو القيم الممارسة، وولائهم التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم ومستوى كل من الاتجاه نحو القيم الممارسة والولاء التنظيمي، ووجود تأثير واضح لمستوى الاتجاه نحو القيم كمتغير وسيط على العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم ومستوى الولاء التنظيمي.

٨. دراسة فوزية الغامدي (٢٠١٩): "درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات"

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة لها طبقت على

(٤٧٧) معلماً ومعلمة بمدارس التعليم العام الحكومية للبنات بالمراحل الثلاث (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) بمنطقة الباحة التعليمية بالمملكة العربية السعودية، اختبروا بالطريقة العشوائية البسيطة. وتوصلت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للإدارة بالقيم جاءت مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة.

أولاً: الإطار النظري للإدارة بالقيم

وتعرضه الدراسة على النحو التالي:

١. مفهوم الإدارة بالقيم

جاء في (المعجم الوجيز) أن القيم تشير في اللغة العربية إلى الأصل (قيَمَ) الشيء تقيماً: قَدَّرَ قِيمَتَهُ، وأن القيمة قيمة الشيء قدره، و قيمة المتاع ثمنه جمع قيم و (القيم) من يقوم بالأمر ويسوسه، و من يتولى أمر المحجوز عليه، و كتاب " قيم " ذو قيمة، و " والقيمة الأمة المستقيمة المعتدلة (مجمع اللغة العربية، ٢٠١٠، ص ٥٢٣). وقوم المعوج أي عدله،، فمعاني القيمة لم تخرج كلها عن معان محددة هي الاستقامة والاعتزال، وإزالة العوج و الاستواء.

تعني القيمة في الاصطلاح: "الديمومة والثبات والسياسة والرعاية والصلاح والاستقامة" (ماجد جلا، ٢٠١٠م، ص ١٩). كما أن القيم: تعبر عن المعتقدات الأساسية للفرد، وهي التي تحدّد له ما يجب أن يفعله، أو لا يفعله، وما هو صحيح أو خطأ، أو حق أو باطل، والقيم اختصاراً: هي التي توجّه أخلاقنا وسلوكنا في التعامل مع الأشياء، أو مع الآخرين من حولنا (بلال السكارنة، ٢٠٠٩، ص ٩٤).

وتعرف القيم كذلك بأنها المبادئ والمقاييس التي تعتبر مهمة لنا ولغيرنا ونطالب بتحقيقها (مدحت أبوالنصر، ٢٠٠٨، ص ٦٢). وتعرف القيمة بأنها: يطلقها الفرد على

الأشياء المرغوب فيها، أو التي يفضلها عن غيرها، وذلك وفقاً لمعايير الجماعة والعوامل البيئية المختلفة ونتيجة لخبرات الفرد وتفاعله مع هذه الأشياء (محمد سليمان، وسوسن وهب، ٢٠١١، ص ٢٧).

فيما تباينت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة بالقيم تبعاً لتعدد وتباين الرؤى والزوايا المختلفة التي تناولت هذا المفهوم، فالقيم من الموضوعات البيئية التي تناولتها الكثير من العلوم كما تقدم؛ ولهذا جاء هذا التباين والاختلاف حولها.

عرف بلانكارد، وأوكونور Blanchard & Oconnor الإدارة بالقيم بأنها: تقوم على الجانب الإنساني وتحاول فهم أثر القيم الفردية والعامية في المنظمات، فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية ومؤسسية قوية اعتماداً على مساعدة المنظمات في استثمار القيم الجوهرية التي يتفق حولها الجميع (المنظمة- العامل - العميل) (كينيث بلانكارد، ومايكل أوكونور، ٢٠٠٥/٢٠٠٩، ص ٤٥).

فقد عرفها صبحي العتيبي (٢٠٠٥) بأنها الإدارة التي تتبنى وتطبق القيم الإنسانية الأصلية التي دعت إليها الشرائع السماوية في الأديان السماوية الثلاثة وخاصة الإسلام أثناء ممارسة العملية الإدارية وعلى كافة المستويات التنظيمية (ص ١٢٥). وهي من منظور ديني: "تمسك الإنسان بمبادئه وقيمه المستمدة من تعاليم الإسلام الذي يمثل دستور ينظم شؤون الحياة جميعاً في مجال الإدارة، والاجتماع والاقتصاد وغيرها، ويقوم على أساسها أنظمة حياته وأساليب تعامله، وأن يجعلها مقياساً لسلوكياته الفردية والجماعية (مرغاد بلخضر، ورايس حدة، ٢٠٠٦، ص ٢٦).

ويميل كلا التعريفين السابقين إلى تحديد وتخصيص القيم المقصودة، ويختص بها القيم التي جاءت بها الأديان السماوية ويخص منها الإسلام كونه خاتم هذه الأديان وما تتميز به قيمه من الشمولية والتوافق مع كل زمان ومكان كنمط وأسلوب حياة للفرد والمجتمع بأسره.

٢- مبادئ الإدارة بالقيم

تقوم الإدارة بالقيم على عدة مبادئ رئيسة تتخذها منهجا تعمل من خلاله وهي (صلاح الهيتي، ٢٠٠٥، ص ٢٦ ؛ نجم عبود، ٢٠٠٥، ص ص ٢٥٢-٢٥٤ ؛ إبراهيم القعيد، ٢٠٠٦، ص ١٩ ؛ ناظم الشمري، ٢٠٠٦، ص ٦٩٩ ؛ محمد العريمي، ٢٠٠٦، ص ٢١٦ ؛ كينيث بلانكارد، ومايكل أوكونور، ٢٠٠٥/٢٠٠٩، ص ٥٩):

أ- **الشفافية وإزالة الغموض:** ويقصد بها كون المبادئ والقيم الرئيسية واضحة ومعلنة للجميع، ويسهل فهمها وأن تكون مستقرة ومنسجمة مع بعضها وموضوعية كما تعني وضوح لغتها، ومرورتها، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وأن تكون متاحة.

ب- **تحديد الأولويات والشراكة:** تحديد الأولويات والاتفاق على القيم يتم من خلال تحديد المؤسسة لرؤيتها ورسالتها، وما القيم التي تساعد على تحقيق أهدافها وتساعد على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية والقدرة على احتوائها.

ج- **الالتزام:** ويقصد بذلك التزام الجميع بالقيم ويدينون بالولاء لها، ويكون هذا الالتزام عن إيمان واقتناع ذاتي بها، ويكون ذلك عن طريق معاشتها من خلال التعامل الأخلاقي، والعدل والمساواة والتعاون والقدرة من القادة في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على القيم، وعلى أن تشجع الأنشطة التي يعتمد تنفيذها على العمل ضمن مجموعات، فالقيم يمكن أن تتحول إلى واقع نعيشه داخل المؤسسة التعليمية في جميع الأنشطة التي نقوم بها، وتكون قيم أفراد العاملين في داخل المجتمع المدرسي المعلنة مطابقة لقيمهم المضمرة، وأن يتمكن الأفراد من التعبير عن ميولهم وآرائهم، وأن تكون عاملاً في نمو القيم لا أن تكون عائقاً في كبتها.

د- **الاتصال الفعال:** حيث يساهم في نجاح عمليات نشر القيم وتبنيها وترسيخها والإيمان بها وتوضيحها وتعريفها، ويعد شبكة تربط كل أعضاء المؤسسة بعضهم ببعض، الذي يستلزم توافر الكم المناسب من المعلومات والبيانات التي يتم نقلها

مراكز اتخاذ القرار والتي بدورها تنقل رؤية ورسالة وقيم المدرسة إلى أفرادها العاملين بها.

هـ - **التوجه عبر القيم:** حيث لا بد من تغيير وتعديل النماذج السلوكية والمواقف وفقاً لتلك القيم والمبادئ حيث تمثل الموجه للسلوك داخل المنظمة.

و- **الأفراد هم الفاعلون وليست المؤسسات:** لأنهم هم من يحولون الإدارة بالقيم إلى واقع فعلي على الأرض، من خلال ممارستهم الإدارية حيث إنهم يمثلون القدوة للعاملين.

ز- **التعاون والعمل الجماعي:** الإدارة بالقيم تتطلب درجة عالية من التعاون المشترك والدائم على جميع المستويات ومختلف الأنشطة التي تمارس من خلالها حيث يمثل الأفراد وانسجامهم داخل العمل المدرسي مصدر قوة، فالتعاون هو عبارة عن تفاعل الفرد وزملائه ومشاركته لهم من أجل القيام بنشاط أو عمل مشترك موجه نحو تحقيق هدف مشترك.

ح- **تحفيز وإثارة الإبداع والتطوير:** ويتم من خلال تنمية الإبداع والابتكار عند أفراد المجتمع المدرسي، وإتاحة الفرص أمامهم للتعبير عن أفكارهم المبدعة، وتشجيعهم على طرح الأسئلة والتفكير بالبعد المستقبلي الاستراتيجي، وتنمية قدراتهم على التحليل وتقويم الأمور والنقد البناء وتنمية قدراتهم على التخيل والحدس وتنمية ثقتهم بأنفسهم، وكل هذه الأمور ستساعد الأفراد العاملين في المدرسة على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي والذي سينعكس على سلوكهم الذي سيفودهم إلى الإبداع والابتكار.

ط- **مبدأ العدالة في توزيع المكافأة:** فيجب أن تكون الإثابة والمكافأة من أهداف الإدارة؛ وذلك لجذب العاملين وحثهم على الأداء الجيد المثمر والتميز، ولا بد أن تقدم تلك المكافآت دون تمييز وعلى أساس موضوعي وعادل، ولا بد من اعتبارها من

العوامل المحفزة للعاملين ومصدرا لإشباع حاجاتهم المادية فضلا عن كونها صيغة من صيغ التطوير لجهود الأفراد وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز الأعمال بجد وإتقان.

ي- التعلم المستمر: ويكون بنقل المعرفة والمشاركة مع الآخرين في التعلم بصورة عامة، والتغذية الراجعة للتكيف والإصلاح بما يشمل القيم المجتمعية الكلية. فالتعلم يحفز ويعزز بالمعرفة والخبرة والمهارات الجديدة، وهذا ما يجب أن يظهر مع أي مشروع جديد يتم فيه اعتماد أفكار أو تكنولوجيا جديدة أو عند مشاركة في فريق متعدد الاختصاصات، فالتعلم يأتي من خلال المعرفة من أجل تغيير السلوك بشكل دائم، ولا بد وأن ينعكس التعلم إيجابيا على نتائج الأعمال بما يجعل من هذا التعلم أداة فعالة في إيجاد وتطوير الميزة التنافسية.

ك- الثقة المتبادلة: ويتم عن طريق تنمية الثقة بين الإدارة العليا والهيئة التدريسية في كل المستويات، وذلك بتحقيق البيئة التنظيمية المفتوحة التي تدعم المصارحة والمصادقية والمشاركة وتشجيع تقديم الآراء والمقترحات على مستوى المدرسة ككل، كاتخاذ القرارات، ووضع الأهداف والخطط على أسس الموضوعية والعدالة، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

وباستقراء مبادئ الإدارة بالقيم يمكن التوصل إلى أنها إدارة تتسم بالبساطة وقيم الديمقراطية، وتسعى إلى إيجاد الشفافية والنزاهة، وتسعى إلى تطبيق القيم المتفق عليها وذلك من خلال رؤية ورسالة وأهداف المدرسة، وتبنى التغيير والتجديد والابتكار، والإبداع ويدين لها الجميع بالولاء والالتزام باعتبارها السلطة والمؤثر الحقيقي للمدرسة، وكونها أداة محفزة ومشجعة، فهي تعمل على مشاركة العاملين وأن كل عامل من حقه أن يشارك ويعبر عن رأيه بكل حرية، وهذا في حد ذاته يؤدي إلى تحفيز العاملين على تحقيق نتائج متزايدة بشكل مستمر ويولد قيادة حقيقية أساسها الحوار والاحترام المتبادل والتقدير من جانب الجميع. ومن المبادئ الرئيسة التي تتخذها منهاجها تعمل من خلاله الشفافية وإزالة الغموض، وتحديد الأولويات، والشراكة، والالتزام بالقيم، والاتصال الفعال،

والتوجه عبر القيم، والتوافق مع متطلبات التغيير، وتعديل النماذج السلوكية والمواقف، والعاملون هم من يحولون الإدارة بالقيم إلى واقع فعلي.

٣. أهداف الإدارة بالقيم

من أهداف الإدارة بالقيم ما يلي (صبحي العتيبي، ٢٠٠٥، ص ص ١٢٩. ١٣٠ ؛ أمل عصفور، ٢٠٠٨، ص ١٨٠):

أ- **التبسيط:** وتعني قدرة الإدارة بالقيم على تلاشي التعقيدات التنظيمية التي تتعرض لها المؤسسة، والتي تنشأ من الحاجة المتزايدة والمتلاحقة في تبني التغيير في كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة، والسعي لتوحيد جهود الإدارة عند أدائها للوظائف الإدارية وخاصة في عملية الرقابة الدائمة على العاملين، ومحاولة حل المشكلات الصغيرة التي تعترضهم حيث إن سلوك العاملين يتفق مع الأداء المرغوب مما يجعل الإدارة تتفرغ للمهام الأكثر أهمية والأكثر اهتماماً بالأداء المستقبلي.

ب- **التوجيه:** فهي تساعد على توجيه الجهود اليومية نحو تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.

ج - **ضمان الالتزام:** أنها تهدف إلى تطوير التزام الأفراد في المنظمة لإنجاز أداء عال الجودة خلال العمل اليومي.

د - **تبني التغيير:** أنها تقترح لإعادة هندسة الثقافة الهادفة لتطوير المؤسسة، وتحول المبادئ الأخلاقية والبيئية إلى قيادة وأنشطة إستراتيجية للمؤسسة.

هـ - **التجانس الفكري:** إيجاد التجانس الفكري مما يؤدي إلى تجانس سلوكي بين العاملين والمتعاملين في المنظمة ويكون بمثابة ميثاق شرف بين الأعضاء.

و - **ترسيخ مفهوم الشراكة:** وذلك على كافة المستويات وتغيير النظرة التقليدية للعاملين كمستخدمين يمكن الاستغناء عنهم بسهولة، أو النظرة إلى العملاء

والمتعاملين كوسيلة للوصول للهدف إلى شركاء في الهدف والنشاط ومسيرة المنظمة المستقبلية.

ز - **التنافسية النزيهة:** توضيح أهداف وأساليب ووسائل المنافسة الحالية بين المؤسسات، فبدل أن تكون مبنية على أساس التنافر بينهما، تصبح المنافسة مشاركة في السوق وفقاً لما تمليه القيم من سلوكيات في الأداء والتعامل.

ح - **الثقة والتعاون:** تعزز الإدارة بالقيم علاقات التفاهم والتعاون والتنسيق، وإيجاد أجواء عمل تبعث على الود والثقة والاتفاق.

ط - **الجودة الشاملة:** تعزيز إدارة الجودة الشاملة في المنظمة من خلال تأثير القيم في الأداء والسلوك لجميع العاملين والمتعاملين.

ي - **الاستقرار الوظيفي:** تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين وزيادة الانتماء والولاء بين العاملين للمنظمة وفيما بينهم.

ك - **العدالة:** المساهمة في عدالة إعادة توزيع الدخل بين المنظمات والعاملين وأفراد المجتمع لمكافحة هذه القيم للجشع والاحتكار والتسلط والتلاعب.

ل - **التكافل:** زيادة التكافل الاجتماعي نتيجة الالتزام بالقيم، وقناعتهم بجدواها في المدى البعيد.

م - **الوحدة:** تعزيز وحدة المنظمة كنظام فرعي ووحدة المجتمع كنظام أصيل من خلال تواجد قيم مشتركة بينهم.

وفي ضوء ما سبق يمكن التوصل إلى أن الإدارة بالقيم كاتجاه إداري حديث يمكن الاعتماد عليه في تطوير أداء مدارس التعليم الفني، وذلك باهتمامها بالمعرفة، واتخاذها المشاركة مبدأ أساس عند صنع القرار واتخاذها، واعتماده على التوجه الاستراتيجي الذي يعتمد على رؤية ورسالة وأهداف وقيم المدرسة، والتوجيه والتبسيط في تحقيق الرؤية

الإستراتيجية مع تبني التغيير المستمر من أجل التطلع لإنجاز أداء عال الجودة خال من المشكلات.

٤- خصائص نظرية الإدارة بالقيم

تعد نظرية "الإدارة بالقيم" نموذجاً للإدارة التي وضعت بعدا اجتماعيا مهما ومؤثرا للسلوك الإداري داخل المؤسسة بتركيزها على البعد القيمي والأخلاقي، وتتلخص أهم خصائص نظرية الإدارة بالقيم فيما يأتي (صبحي العتيبي، ٢٠٠٥، ص ٥٤؛ مشاعل العتيبي، ٢٠٠٩، ص ٢٤؛ بلال السكارنة، ٢٠١١، ص ٩٤):

أ- الاهتمام بالعنصر البشري بدرجة كبيرة، فهو العنصر الحيوي في منظمات الأعمال وهو الذي يحركها ويضع خطتها وينفذها.

ب- الارتباط بالفلسفة الاجتماعية للمجتمع الذي تنشأ فيه لأنها تشتق من أخلاقياته وقيمه فهي تتميز بالمرونة وتباين المحتوى بتباين المجتمعات التي تمارس فيها.

ج- قيامها على أساس الشورى والمشاركة، مما يعطيها الشفافية والعدالة، وهو ما يحل بدوره العديد من الصراعات والمنازعات والمشكلات التي تنشأ داخل العمل المؤسسي.

د- إدارة الذات برقابة ذاتية معتمدة على العقيدة والمبدأ الذي يؤمن به صاحبه.

هـ- التركيز على المتغير الاقتصادي وإشباع الحاجات المادية والمعنوية للعامل.

و- احترام قدرات الإنسان وإشراكه في العملية الإدارية كل حسب مقدراته وإمكانياته واستعداداته النفسية.

ز- تقدير واتباع النظام وتحديد المسؤوليات والهيكل التنظيمي.

ح- إبراز دور العنصر البشري في إطار المجتمع الذي ينتمي إليه والثقافة التي ينشأ فيها، والقيم هي القائد الذي يحرك المنظومة الإدارية فيها.

ط - الشمول حيث تربط كل الأطراف والأبعاد في العمل الإداري، ولها السلطة في كل العمليات والممارسات داخل المؤسسة وليست مجرد شعارات فقط.

ي - ليست هناك طريقة مثلى للأداء وإنما يتوصل المديرون والأفراد العاملون تحت قيادتهم إلى الطرق التي يرونها ملائمة لبلوغ الأهداف التي يضعونها سويًا ويتفقون عليها.

بيد أن التحدي الأكبر الذي يواجه القادة والأفراد في المؤسسات المختلفة في أن يجعلوا منظومة القيم دستور يحكم جميع تصرفاتهم وسلوكياتهم وأدائهم اليومي (صلاح الدين السيبي، ٢٠١٥، ص ١٠٣). وعلى القائد المدرسي ألا ينسى قيمه في زحام المنافسة (توفيق عبدالمحسن، ٢٠١٧ ب، ص ١٨٠). مع المحافظة عليها وتوطينها في عمق الممارسة المدرسية على اختلاف جوانبها وعلاقاتها.

وبناء على ذلك يمكن التوصل إلى أن القيم السائدة داخل المؤسسة التعليمية في الوقت المعاصر تعد المكون الأساس للثقافة السائدة بداخلها، والمناخ التنظيمي الذي يحكمها، والذي ينبثق منه التعبير الحقيقي لاتجاهات وأفكار العاملين وممارساتهم اليومية، فهي التي تحدد طبيعة العلاقة بين العاملين من مديرين ومعلمين وإداريين ومشرفين تربيين، وترسم الأطر المعيارية لممارساتهم السلوكية وأدائهم العملي، وإنجازاتهم التعليمية والتربوية، وتؤثر بشكل قوي وكبير على فاعلية المؤسسة التعليمية طالما أنها تسير في اتجاه تحقيق أهدافها.

٥ - مدارس التعليم الفني

تولي المجتمعات المتقدمة أهمية كبرى للتعليم الفني، لكونه أحد أهم الأدوات الأساسية لتحقيق برامج التنمية الشاملة، وتضع له دول العالم المتقدم ميزانية خاصة، لتخريج الكوادر الفنية، وضخها في سوق العمل من خلال تشغيلهم في مصانع وحرف تجلب عوائد على الاستثمار.

وترجع أهمية التعليم الفني إلى أنه العنصر الاستراتيجي والمكون الأساس لاكتساب المهارات والمعارف للفنيين في كافة القطاعات، ويحظى التعليم الفني باهتمام كبير في معظم الدول المتقدمة؛ لأنه المصدر الرئيس في توفير العمالة الفنية المدربة على أسس علمية وعملية وتكنولوجية (ألبرت حبيب، ٢٠١٢، ص ٣).

فالتعليم الفني في مصر قاطرة التنمية وأحد الأدوات الرئيسة لتحقيق برامج التنمية الشاملة، ودعامة مهمة من دعامات منظومة التعليم؛ حيث يسعى بنوعياته المختلفة إلى إعداد القوى العاملة الماهرة اللازمة لخدمة خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة وسوق العمل، وتهدف منظومة التعليم الفني إلى تنمية القدرات الفنية لدى الدارسين في مجالات الصناعة والزراعة والتجارة والإدارة والخدمات السياحية مما يتطلب إعداد العاملين فيه واختيار المديرين المتميزين لمسايره العصر الحالي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ٧٧).

ويُعد التعليم الفني منظومة معقدة المداخل والمخارج، وهي جزء من المنظومة الأم للتعليم والتي هي الأخرى جزء من المنظومة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للوطن، لذلك لم يحظ أي نوع من أنواع التعليم في العقد الأخير من القرن العشرين بهذا القدر من الاهتمام والتركيز كالذي حظي به التعليم الفني نظراً لأهميته (سعيد الدقميري، ٢٠٠٩، ص ص ٢٠.١٩).

وتهدف مدارس التعليم الفني إلى إعداد فئة (الفني)، وتنقسم إلى أربعة أنواع (صناعي . تجاري . زراعي . فندقي)، وبنظامين السنوات الثلاث، والسنوات الخمس، ويوجد بكل نوع شعب مختلفة، ويوجد في بعض الشعب تخصصات فرعية، ويتم القبول فيها بعد الحصول على شهادة إتمام الدراسة بمرحلة التعليم الأساسي، ويوجد تعليم فني خاص . لا يتعدى نسبة (٢%) من جملة مدارس التعليم الفني .، وتعليم فني حكومي ومنه (عام، إعداد مهني، تعليم وتدريب مزدوج، تعليم تبادلي، ومدرسة داخل مصنع، ومصنع داخل

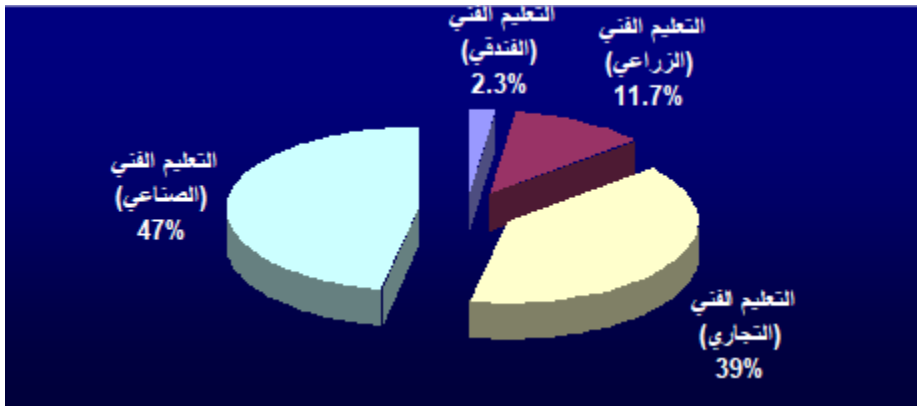
مدرسة، والمجمعات والمدارس التكنولوجية ويمنح الطالب الناجح في نظام السنوات الثلاث دبلوماً يسمى (دبلوم المدارس الثانوية الفنية) يعادل شهادة الثانوية العامة أو المؤهل المتوسط، ويمنح الطالب الناجح في نظام السنوات الخمس دبلوماً يسمى (دبلوم الدراسة الفنية المتقدمة) يعادل شهادة المؤهل فوق المتوسط بعد الثانوية العامة (البوابة المصرية للتعليم الفني، ٢٠٢٠، فقرة ١).

فقد أثبت مجال التعليم والتدريب المزدوج والتبادلي نجاحاً متميزاً في تخريج شباب مدربين ومتميزين على الصناعات المتخصصة في مواقع الإنتاج، وكذلك المجمعات التكنولوجية الحديثة، فضلاً عن عقد الوزارة بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي هذا العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م على وإدخال (١٠٥) مدرسة تمثل (٣%) من مدارس التعليم الفني ضمن منظومة المناهج المبنية على الجدارات المهنية بدءاً من الصف الأول، وكذلك الجودة المبنية على الجدارات، ليتطابق الجانب النظري مع العملي، ومن خلال إزالة الحشو من المناهج، ليعطي الخريج في نهاية المرحلة شهادة خبرة مهنية إضافة إلى شهادة التخرج وهو النظام المعترف به دولياً والمعمول به في دول الاتحاد الأوروبي، لينافس الخريج المصري الدول الكبرى ويفتح له مجالات عمل عديدة في المستقبل.

وفي مارس عام ٢٠١٥م أنشأت أول وزارة دولة للتعليم الفني والتدريب، هذا القرار الذي كان يحوى بين طياته حلولاً كثيرة لمشكلات بيروقراطية متراكمة على مر العقود، ناتجة عن تبعية التعليم الفني لوزارة التربية والتعليم والمتقلة بهموم أكثر من (٢٣) مليون طالب بمرحلة التعليم قبل الجامعي، ومليون معلم (رئاسة جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥، قرار ١٢٢). وما لبثت القرار أن استمر لمدة عام إلا أن ألغيت الوزارة، ودمجت مرة أخرى تحت مسمى "وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني".

وحسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم المصرية للعام الدراسي ٢٠١٩م، زادت عدد مدارس التعليم الفني التي يخضع لها الطلاب بمصر حيث بلغت (١٣٠٠) مدرسة رسمية، أما إجمالي المدارس التي يخضع لها الطلاب سواء كانت رسمية أو ملحقة بلغت

(٢٣٩٩) مدرسة . علماً بأن المدارس الملحقة تُعد المدارس الاحتياطية التي يذهب إليها الطلاب لقلة توافر أماكن أو مدارس لهم . ، مما زادت معه أعداد الطلاب المقبولين بالتعليم الفني حيث بلغ (١٩٢٤٦١٨) طالب، فالتعليم الفني يستحوذ على نسبة (٥٢,٤%) من جملة الطلاب الملتحقين بمرحلة التعليم الثانوي والذي بلغت (٣٦٧٣٦٩٧)، وهي نسبة مرتفعة بالمقارنة بنسبة التعليم الثانوي العام والتي بلغت (٤٧,٦%)، كما أن (٦٠%) من جملة الطلاب المقبولين بالتعليم الفني للبنين ونسبة (٤٠%) للبنات (وزارة التربية والتعليم المصرية، ٢٠١٩، ص ص ٢٧ . ٢٩)، وشكل (١) يوضح ذلك.



شكل (١)

نسب توزيع طلاب التعليم الثانوي الفني (الصناعي والتجاري والزراعي والفنّي) لعام ٢٠١٩م

المصدر: (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٩، ص ١٩ . بتصرف من الباحثة).

يتضح من شكل (١) السابق، أن التعليم الفني (الصناعي) أحتل المرتبة الأولى في التعليم الفني من حيث نسبة القبول والتي بلغت (٩٠٢٣٣١) طالب بنسبة (٤٧%) من إجمالي الملتحقين بالتعليم الفني، يليه التعليم (التجاري) بعدد (٧٥٢٢٥٨) وبنسبة

(٣٩%)، ثم (الزراعي) بعدد (٧٥٢٢٥٨) طالب ونسبة (١١,٧%)، وفي الأخير يأتي التعليم الفندقى بعدد (٤٤١٨٧) طالب ونسبة ضعيفة بلغت (٢,٣%) من إجمالي المتحقين بالتعليم الفني.

٦. ملامح الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الفني

تعاني مدارس التعليم الفني بمصر من مشكلات كثيرة نتيجة غياب المتابعة والمساءلة، وإهدار الجهود والموارد في جزئيات متشعبة واستعمال السلطة والمحسوبية في الحصول على هذه المناقصات وغيرها من أساليب وضع التقارير والترقي والتنقلات والتي تتم بشكل مخالف للوائح و القوانين.

فيما أعلنت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى المصرية (٢٠١٦) وفقاً لإستراتيجية مصر للتنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠"، أن الجهاز الإدارى داخل الأجهزة الحكومية . ومنها المدارس . يعاني من غياب معايير واضحة للشفافية، مما أدى إلى انتشار الفساد والمحسوبية وتغول البيروقراطية، ومن ثم قدمت رؤية إستراتيجية تناولها المحور الرابع والخاص بالشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية، كأحد محاور عملية التنمية الأثنى عشر والتي تهدف إلى أن يصبح الجهاز الإدارى بحلول عام ٢٠٣٠م جهازاً يتسم بالشفافية والنزاهة والمرونة، كما رأت الدولة أن قانون الخدمة المدنية الجديد الذي صدرت لائحته التنفيذية في مايو ٢٠١٧م، هو خطوة مهمة نحو تعزيز مبدأ الشفافية والمحاسبية (ص ١٠٠).

وانعكس ذلك على رؤية الوزارة في الإستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي حيث أشارت في إطار تحليلها لمؤشرات السياق الاجتماعى والاقتصادى والسياسى للتعليم قبل الجامعي في مصر، إلى بعض جوانب القصور التي يمكن أن تتدرج تحت الآثار الناجمة عن الترهل والفساد الإدارى، حيث تعاني دواوين عموم الوزارة و المديرىات والإدارات التعليمية الترهل الشديد في العمالة، وضعف الإنتاجية، وسوء جودة الخدمة بشكل مثير للانتباه، إضافة لتقارب المستويات الإدارية وعلى المستويين المركزى واللامركزى، مع

غياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقييم قائم على النتائج، رغم أن هناك العديد من الإدارات التي تقوم بعناصر من المتابعة والتقييم لكنها تعمل في غياب كامل للتنسيق، كما أن هناك غياب للمحاسبية والشفافية في النظام التعليمي مع ضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية وقصور في الانضباط والانتظام في المدارس (وزارة التربية والتعليم المصرية، ٢٠١٤، ص ص ٦٦ - ٧٢). لاسيما مع كثرة نوعيات ونظام وشعب وتخصصات التعليم الفني.

كما تعاني مدارس التعليم الفني نقص الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الخطط المدرسية، وقلة إمام المديرين بالأنظمة المدرسية وقواعد عملها، وضعف قدرتهم على الضبط الإداري (رمضان السعودي، ٢٠١٧، ص ٢٤٠). وقلة إثابة المجد ومعاقبة المهمل في مدارس التعليم الفني ومنها مدارس التعليم الصناعي والزراعي (خالد يعقوب، ٢٠٠٩، ص ٢٠٠).

وحيث إن مهام مدارس التعليم الفني كثيرة ومتعددة بين تعليم وتدريب وإنتاج ورأس مال ومشاركة مجتمعية، وهو ما يثقل حجم المسئوليات الملقاة على مديري هذه المدارس والأعباء التي يتحملونها، يلاحظ عزوف معلمي مدارس التعليم الفني عن تولي الإدارة المدرسية وهو ما أكدته دراسة ياسر خليل (٢٠١٥) حيث أشارت إلى قلة رغبة معلمي مدارس التعليم الفني من التقدم إلى وظيفة (مدير/ وكيل) مدرسة، والناج عن ضعف الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني.

حيث يعد المعلم هو أساس العملية التربوية، وحامل وناقل للقيم الأساسية للمجتمع، وبيث من خلال سلوكه داخل المدرسة قيماً ثقافية تشكل وعي ووجدان الطلاب، بيد أن المعلم في مصر يعاني من قصور في تلقي التدريبات اللازمة على تعليم القيم، وعليه عبء كبير في أن يقوم بدوره الإرشادي والتوجيهي والعلاجي في آن واحد (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠١٤، ص ٥).

فيما أشارت دراسة سلوى قطب (٢٠١٧) أن درجة ممارسة معايير الحوكمة في منظومة التعليم الفني من وجهة نظر المديرين والمعلمين والطلاب جاءت متوسطة، وأن معيار الشفافية، ومعيار المشاركة، ومعيار المساءلة، ومعيار الكفاءة والفعالية، كل منهم جاءت درجة تواجده متوسطة في مدارس التعليم الفني (ص ٢٤٤).

فقد أشار نائب وزير التربية والتعليم والتعليم الفني للتعليم الفني بأن مواجهة الفساد داخل مدارس التعليم الفني مهمة المديرين، والوزارة بدورها تقوم بتوجيه المشتكي للمديرية أو المحافظة أو الشرطة، فضلاً عن وجود لجان للتفتيش تقوم بدورها في الكشف عن الفساد لكن لا يمكن تغطية كل المدارس، لذا يتضح أهمية تفاعل أولياء الأمور مع الوزارة في مواجهة الفساد (جريدة الدستور، ٢٠١٩، ص ٥).

وعملت اللجنة الوطنية الفرعية التنسيقية للوقاية من الفساد ومكافحته على إنشاء لجان لإعلاء القيم حيث قامت مديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة بتشكيل لجنة تحت مسمى اللجنة العليا لإعلاء وترسيخ القيم وتختص بنشر مدونة السلوك الوظيفي وتفعيل لائحة الانضباط (هيئة الرقابة الإدارية المصرية، ٢٠١٩، ص ١٣ .١٤).

وانطلاقاً من حرص وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠١٦ ب) على توفير بيئة تعليمية آمنة، تتمكن معه المدرسة من القيام بدورها التربوي والقيمي والعلمي، وضعت في العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧م لائحة الانضباط المدرسي، لتكفل تنظيم حقوق وواجبات الطلبة وأولياء الأمور ومسئوليات وصلاحيات العاملين بالمدرسة (ص ٢). والتي تظهر جلياً في مدارس التعليم الفني حيث اشتمالها على أكثر من (٢٠٠) تخصص.

ثم جاءت الوزارة اعتباراً من العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م بإدراج كتاب القيم والأخلاق والمواطنة في السنوات التعليمية الأولى، ليركز على الحب والتعاون والتسامح. فيما قرر نائب الوزير للتعليم الفني تحويل عدد (٢٧) مدرسة فنية إلى مدارس فنية عسكرية مع بداية العام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠م، بواقع مدرسة لكل محافظة سنوياً، وذلك لتحقيق الانضباط، وترسيخ قيم الولاء والانتماء.

يتضح مما سبق، أن التعليم الفني بمصر يواجه عدة مشكلات ناتجة عن سنوات الإهمال التي ضربت كل نواحيه، فعلى الرغم من الاهتمام الدولي الكبير بالتعليم الفني باعتباره أحد أهم الأعمدة الرئيسية التي ساهمت في نهضة أكثر من دولة متقدمة صناعياً وتكنولوجياً مثل ألمانيا واليابان والصين وغيرهم.

٧. أبعاد الإدارة بالقيم وتأثيرها على المؤسسات التعليمية

ومن خلال عرض الأطر النظرية للإدارة بالقيم وفي ضوء ما توصلت إليه الأدبيات والدراسات السابقة، تلخص الدراسة الحالية أبعادها بالمؤسسات التعليمية فيما يلي:

البُعد الأول: الأمانة

تمثل الأمانة قيمة مهمة في النسق القيمي للمجتمع، وأن أهميتها القيمة ترتبط بتحقيق قيم أخرى أبرزها الصدق، والشفافية والمساءلة، وذلك من خلال السعي الدؤوب إلى تعزيز وتحقيق الكفاءة والفعالية و الجودة.

وقيمة الأمانة من القيم الرئيسية لمنظومة القيم المدرسية، والتي لا تقتصر على الإدارة فحسب؛ بل تشمل جميع أعضاء المجتمع المدرسي وفي مقدمتهم الطالب (إبراهيم الديب، ٢٠٠٦، ص ١٣٨). وغياب الأمانة بين على العاملين يؤثر على العمل بالسلب، حيث جاء في قانون الخدمة المدنية (٢٠١٦) ليؤكد على "يحظر على الموظف بصفة خاصة مباشرة الأعمال التي تتنافى مع الحيادة، والتجرد، والالتزام الوظيفي أثناء ساعات العمل الرسمية" (المادة ٥٧). لذلك يجب على الموظف أن يكون أميناً في أدائه لوظيفته التي هي ليست ملكاً له، ويتعين عليه أن يلتزم بالأمانة في جميع أعماله الوظيفية وهذا هو الواجب الرئيس على الموظف.

وهو في ذلك يبعد عن السلبية وعدم تحمل المسؤولية أو الإهمال الوظيفي، كما جاء في مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة التزام الموظف "بعدم التمييز في تقديم

الخدمة للجمهور والتقييد بأعلى درجات المهنية والحيادية وعدم الإساءة إليهم واستغلالهم لمنفعة شخصية بسبب الخدمات المقدمة (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٩، ص ٩).

وتقتضي الأمانة حرص الموظف على أداء واجبة في العمل الذي يناط به بإتقان، ويحفظ أسرار العمل وعلى المنافع العامة للمدرسة، ولا يستغل منصبه في جلب منافع شخصية، وان يستثمر قدراته ومواهبه التي انعم الله بها عليه لأجل العمل.

وتتمثل أهمية قيمة الأمانة في تفعيل المساءلة بالمؤسسات التعليمية والتي تساعد بمعدل أسرع في الكشف عن الفاسد، ومعاونة أجهزة الرقابة على القيام بعملها على الوجه الصحيح، وتفوت الفرصة عن المسؤولين للتستر على أعمالهم الفاسدة، ويسأل الموظف أيضاً عن سلوك وأفعال وتصرفات قد تصدر منه خارج نطاق أعمال وظيفته إذا كان من شأنها الخروج على واجبات الوظيفة أو المساس بها.

البُعد الثاني: العدل

يعد تطبيق إدارة المدرسة للعدل متغيراً مهماً ومؤثراً في عمليات الإدارة ووظائفها، إذ ينظر إليه كأحد المتغيرات ذات العلاقة بكفاءة الأداء الوظيفي داخل المدرسة، فهي تؤثر على نجاح المدرسة وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة، وإيجاد مناخ تنظيمي مستقر.

فلم يعد قائد المدرسة هو الرجل الإداري الأول فيها، ولكنه أصبح ذلك الشخص الذي يتحمل المسؤولية مع جميع أعضاء المجتمع المدرسي على حد سواء (نادية عبدالمنعم، وعزة مصطفى، ٢٠١٢، ص ١٤٥). وهو ما يتحقق من خلال اتخاذ مدير المدرسة لمبدأ العدل داخل مدرسته، حيث تتبها العلماء منذ زمن طويل لأهمية مبادئ العدل، واعتبرها علماء الإدارة المعاصرة أساسية للمؤسسات التعليمية الفاعلة والراقية.

حيث تزداد القيم بين العاملين بالمدارس بتطبيق العدل بينهم، بما يسهم في تخفيف حدة الصراع داخلها (Cropanzana, Bowen, Gilliland, 2007, p. 38). فلا يزال المدير العادل محبوباً عند كل العاملين حتى وإن كانت قراراته ضد رغبتهم؛ لعلمهم أن قراراته تصب في مصلحة العمل والعاملين، ولا تنطوي تحت مصلحة شخصية أو محسوبية.

البُعد الثالث: الوضوح

يتم الوضوح من خلال الكشف التام للتشريعات والسياسات، والمعلومات والإفصاح عنها، ومشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في صنع القرارات وضمان علانيتها، والموضوعية التامة والعدالة في عملية تقييم الأداء بمدارس التعليم الفني.

فالوضوح في التعليم يعني أن يكون كل ما تعمله داخل بيئة التعلم متاح لمن يأتي فيما بعد من الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس (Flate & Dalsgaard, 2009, p. 1). ومن ثم تقديم معلومات عن جهود وأداء المؤسسات التعليمية في مختلف مجالات الأنشطة (Van, Westerheijden, 2010, p. 26).

وتساعد قيمة الوضوح في منع الانحراف، وإزالة المعوقات البيروقراطية وتبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز، وتدعو للانفتاح الإداري والمكاشفة والإفصاح، وتساعد الأفراد في التعبير عن ذواتهم، الأمر الذي يرفع من درجة الرضا الوظيفي للأفراد ويسهم في الارتقاء بمستوى الأداء النوعي وجودة النتائج ورفي المؤسسة التعليمية (محمد الحربي، ٢٠١٢، ص ٣١٧). ولعل أغلب ما ينتج من شكاوي في أي مؤسسة يرجع في مقدمتها إلى غياب الوضوح داخلها.

كما أن قيمة الوضوح في أي مؤسسة تعليمية لا تتوافر دون إقرانها ببعض القيم (سليمان الزعابي، ٢٠١٤، ص ٤٦٢). وهو ما يقدمه مدخل الإدارة بالقيم. ولهذا أفرد

تقرير الفساد العالمي في التعليم فصلا كاملا فيما يخص الشفافية والنزاهة والوضوح في التعليم (Transparency International, 2013, p. 1).

مع أهمية تبني القائمين على إدارة التعليم نمطاً من الانفتاح والوضوح في تعاملهم مع الآخرين بمشاركة المعلومات اللازمة في صنع القرارات، وتشجيع الآخرين في طرح مداخلاتهم، مع الإفصاح عن قيمهم ودوافعهم وعواطفهم الذاتية التي تمكن العاملين من تقييم تصرفاتهم المهنية والأخلاقية بدقة عن طريق إيجاد مستويات عالية من الانفتاح أو الشفافية، والذي ينتج عنه درجة عالية من الثقة المتبادلة بين الطرفين داخل المؤسسة (Norman, Bruce & Fred, 2010, p.352).

ويؤدي غياب الشفافية في الوقت الحاضر في جميع المعاملات والتعاملات التي تقوم بإجرائها المؤسسات وقلة خضوعها للرقابة الرسمية والشعبية إلى انتشار الفساد الإداري (عصام عمر، ٢٠١٦، ص ٢٢).

البُعد الرابع: المشاركة

تساهم المشاركة في تغيير الأنماط السلوكية للعاملين في المؤسسات التعليمية بهدف حماية التغيير، حيث يتم تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلاً للتغيير، كما تعمل على تنمية المعارف والمهارات التي تمكنهم من مواجهة التغييرات التي تحيط بها.

كما أن مشاركة العاملين في أمور تمسهم، يجعلهم يقبلون أنظمة التطوير التنظيمي بسهولة، بل ويشتركون في تنفيذها وإنجاحها، ويسعون في اقتراحها والسعي إلى تطويرها، طالما أنهم في الصورة، ويشتركون فيها، وينعمون بنتائجها الطيبة (رضا المليجي، ٢٠١١، ص ١٨٠).

فالمشاركة داخل المدرسة تهتم بالدرجة الأولى بالعلاقات الإنسانية، وتساعد علي تنمية الثقة بالنفس بما ينعكس على المدرسة وعلي الطلاب (رافدة الحريري، ٢٠٠٨، ص ٢٩). فمن الأسس القيادية التي يجب توافرها في النظام الإداري المدرسي التزام مدير

المدرسة بمشاركة العاملين في جميع العمليات الإدارية في إدارة المدرسة (Adrianna, 2011, p. 235) فالممارسة المعاصرة داخل المؤسسة التعليمية تتمثل في المشاركة والعمل مع كافة العاملين فيها، والتحول نحو عمل الفريق والمجتمعات الصغيرة (نبيل خليل، ٢٠١٥، ص ٣٨٩). حيث يصعب على المدير في مدرسته أن يفعل كل المهام بمفرده.

ولقد أقرت منظمة اليونسكو المبدأ الحاكم لنظم الإدارة التعليمية في القرن الحادي والعشرين هو المشاركة (بيومي ضحاوي، ومحمد خاطر، ٢٠١٤، ص ٢٠). كما أن التعاون مهم للمشاركة. والأصل هو أن الإنسان كائن اجتماعي يفتتح ويتواصل ويتعاون مع المحيطين به (إبراهيم الديب، ٢٠٠٦، ص ١٥٤).

فالمشاركة تبدأ بتبادل الثقة وتكون بتوليد الأفكار، بينما التعاون يبدأ باحترام متبادل وتكون بفريق يتبادل الأفكار، وأن من متطلبات المشاركة القيم المشتركة والتأثير بينما من متطلبات التعاون الشفافية والأهداف المشتركة، كما أن المشاركة مترابطة ومداهها طويل بينما التعاون مستقل ومداه قصير، وفي الأخير فإن المشاركة بدون تعاون تنتج تفكير جماعي فقط، وأن التعاون بدون مشاركة ينتج الفرقة، وأن المشاركة مع التعاون ينتج المزيد من الأفكار وعمل حقيقي وجودة أفضل.

البُعد الخامس: الإثابة

ترتبط قدرة الإدارة على البقاء والتفوق بكفاءة مديريها وقدرتهم على تحفيز العاملين وإثابتهم، وبث روح الولاء للمدرسة، ثم ستجني الثمار ذلك في الرضا الوظيفي للعاملين، محققة سلطة غير رسمية أقوى بكثير من السلطة الرسمية.

وفي العملية التربوية يعد المعلم عنصراً فعالاً، ونجاح طلابه يتوقف بصورة كبيرة على مدى كفاءته وإعداده الجيد وإخلاصه في عمله، ومن هنا تتضح أهمية قيم الدعم والتقدير التي يحرص على ممارستها المدير الناجح وتتمثل في الحوافز المادية

والمعنوية، وعبارات الشكر والتقدير، وتكريم المعلمين المتميزين على سبيل المثال، فهذه الحوافز ترفع من روحهم المعنوية وتقوي العلاقات الإنسانية بين المعلمين والقادة (وليد أسعد، ٢٠٠٨، ص ٢٠٦).

وعلى الإدارة المدرسية أن تقوم بإثابة وتحفيز العاملين. فالمنظمات المتميزة تميز بين العاملين عن طريق تقسيمهم إلى قطاعات، وتقتصر نظام مكافأة لكل قطاع، أو تستخدم التدرج في تقييم الأداء (Hatun, 2010, p. 103).

ويجب أن تكون الإثابة والمكافأة من أهداف الإدارة؛ وذلك لجذب العاملين وحثهم على الأداء الجيد المثمر والتميز، ولا بد أن تقدم تلك المكافآت دون تمييز وعلى أساس موضوعي وعادل، ولا بد من اعتبارها من العوامل المحفزة للعاملين ومصدراً لإشباع حاجاتهم المادية فضلاً عن كونها صيغة من صيغ التطوير لجهود الأفراد وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز الأعمال بجد وإتقان (نجم عبود، ٢٠٠٥، ص ص ٢٥٢-٢٥٤). ويتم ذلك من خلال تقييم أداء العاملين بالمدرسة وبناءً على نتائجه تتخذ القرارات بإثابة ومكافأة المجتهدين منهم (سليمان الزعابي، ٢٠١٤، ص ٤٦٥). من خلال الجوائز العينية أو المادية.

حيث يشير محمد عبدالقادر (٢٠١١) أن الجوائز في المجال التربوي تمثل دوراً رئيساً على إيجاد الدافعية من خلال التنافس الشريف نحو التميز، وإبراز الجوانب الإبداعية والتطوعية وتفجير الطاقات لدى الإداريين والمعلمين والطلاب مما يساهم بشكل كبير في دعم مسيرة التميز والريادة والتفوق من خلال الاهتمام بفتة المتميزين واعتبارهم ثروة وطنية مستقبلية (ص ١٣١).

يتضح مما سبق، أن قيمة الإثابة للعاملين بالمدرسة تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لهم، وتعميق الحب والانتماء للمدرسة، وتساعد مديري المدارس على توجيه العاملين نحو العمل بأقصى طاقاتهم، وأن مهمة دعم مجتمع التعلم سواء بالنسبة للمتعلم أو المعلم أو المنهج المدرسي يتطلب من مدير المدرسة الناجح أن يكافئ المتفوقين ويبرز

انجازاتهم وتميزهم أمام الجميع، ويرعى المتعثرين بعناية خاصة ويكافئ كل محاولة تطور لديهم.

بعد أن تناولت الدراسة الأطر النظرية للإدارة بالقيم في المؤسسات التعليمية، تعرض لإجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها.

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

وفيما يلي عرض لذلك:

١. أهداف الدراسة الميدانية

سعت الدراسة الميدانية التعرف على درجة توافر مدخل الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الفني بمصر من وجهة نظر المعلمين.

٢. مجتمع وعينة الدراسة

يوضح جدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١) توزيع عينة الدراسة

م	المتغيرات	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	النسبة من إجمالي العينة
١	نوع المدرسة	صناعي	٧٩٢٩	٥٢%
		تجاري	٤٣٠٠	٢٩%
		زراعي	١٥٠٠	١٣%
		فندقي	١٩٥	٦%
	مجموع	١٣٩٢٤	٢٧٠	١٠٠%
٢	المحافظة	٧٧٠	٧٠	٢٦%

تطوير مدارس التعليم الفني بمصر في ضوء مدخل الإدارة بالقيم: آليات مقترحة

م	المتغيرات	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	النسبة من إجمالي العينة
	قنا	٥٢١٨	٨٠	٣٠ %
	المنوفية	٧٩٣٦	١٢٠	٤٤ %
	مجموع	١٣٩٢٤	٢٧٠	١٠٠ %
٤	النوع	٨٠٠١	١٤٠	٥٢ %
	ذكر	٥٩٢٣	١٣٠	٤٨ %
	مجموع	١٣٩٢	٢٧٠	١٠٠ %
٥	المؤهل العلمي	٧٧٨	٧٠	٢٦ %
	أقل من بكالوريوس أو ليسانس	٥٢١٦	١٢٠	٤٤ %
	بكالوريوس أو ليسانس	٧٩٣٠	٨٠	٣٠ %
	مجموع	١٣٩٢٤	٢٧٠	١٠٠ %
٦	عدد سنوات الخبرة	٧٩٩٩	١٩٠	٧٠ %
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٣٢١١	٦٠	٢٢,٥ %
	من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٥ سنة	٢٧١٤	٢٠	٧,٥ %
	مجموع	١٣٩٢٤	٢٧٠	١٠٠ %

يتضح من جدول (١) ما يلي:

. عدد عينة الدراسة بلغت (٢٧٠)، وهي نسبة كبيرة توفر الثقة في العينة المسحوبة، والاعتماد على النتائج المستخرجة من الاستجابات والقابلية للتعميم.

. نوع المدرسة لأفراد عينة الدراسة كانت أكبر في مدارس التعليم الصناعي، تلاها عينة مدارس التعليم التجاري، ثم عينة مدارس التعليم الزراعي، بينما كانت في مدارس التعليم الفندقية أقل عدداً، وهو ما يُشكل التوازن النسبي مقارنة بنسبهم في مجتمع الدراسة.

. كانت العينة المختارة من محافظة المنوفية هي الأكبر، ثم عينة محافظة قنا، وفي الأخير العينة المختارة من محافظة البحر الأحمر.

. نوع أفراد عينة الدراسة كانت أكبر بقليل جداً في فئة الذكور عنها في الإناث.

. المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة جاء الأكبر لل حاصلين على مؤهل علمي أقل من بكالوريوس أو ليسانس، ثم الحاصلين على البكالوريوس أو الليسانس، وفي الأخير حملة مؤهلات أعلى من البكالوريوس أو الليسانس، وهو ما يفسر رغبة العديد من العاملين بالتعليم الفني في الحصول على مؤهلات أعلى من الحاصلين عليها، والتحاق الكثيرين منهم ببرامج والتعليم المفتوح والتأهيل التربوي التي توفرها لهم كليات التربية والتعليم الصناعي.

. عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة جاءت متدرجة فكانت الأكبر لمن تراوحت سنوات خبرتهم (من ٥ سنوات إلي أقل من ١٥ سنة)، ثم لمن عملوا (من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٥ سنة)، ثم لمن أمضوا (من ٢٥ سنة فأكثر) في العمل، وهو التدرج الطبيعي لقوة العمل بأي مؤسسة.

٢. أداة الدراسة (الاستبانة)

تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) علي مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات المصرية بلغ عددهم (١١) محكماً، وذلك للتحقق من الصدق الظاهري وصدق

المحتوى أو المضمون، وبعد الأخذ بتوصيات المحكمين، حددت الدراسة (٣٠) عبارة موزعة بالتساوي على الأبعاد الخمسة للإدارة بالقيم.

ولإيجاد ثبات الأداة، طبقت الاستبانة على عينة الاستطلاعية بلغت (٣٠) معلم وإداري، وتم إعادة تطبيقها مرة أخرى على نفس العينة بعد أسبوعين، وذلك لحساب معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)، وجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢)

قيم معامل ارتباط (بيرسون) للأبعاد والدرجة الكلية لثبات إجمالي أداة الدراسة (الاستبانة) بين التطبيقين الأول والثاني

قيم معامل ارتباط (بيرسون)	أبعاد الاستبانة	
** ٠,٩٢	البعد الأول: الأمانة	الإدارة بالقيم
** ٠,٩١	البعد الثاني: العدل	
** ٠,٩٣	البعد الثالث: الوضوح	
** ٠,٩٢	البعد الرابع: المشاركة	
** ٠,٩١	البعد الخامس: الإثابة	
** ٠,٩٢	الثبات الكلي لأبعاد الإدارة بالقيم	

(ن = ٣٠) قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (٢٩) ومستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٦٠

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من جدول (٢) السابق، أن قيم معامل ارتباط (بيرسون) لمجالات الاستبانة بين التطبيقين الأول والثاني تراوحت ما بين (٠,٩١ . ٠,٩٣)، وكان معامل الارتباط لثبات مجموع أبعاد الإدارة بالقيم (٠,٩٢)، وتعد هذه القيم مقبولة وكافية لأغراض الدراسة وكلها مرتفعة ودالة عند مستوى (٠,٠١) مما يشير إلى قوة معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، ومن ثم ثبات أبعاد الاستبانة، ثباتها ككل، ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

٣. طريقة تفرغ بيانات أداة الدراسة

عملت الدراسة على تفرغ بيانات أدواتها، و جدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات الاستجابة

م	فئات الدرجات (المتوسط المرجح)	النسبة المئوية %	التقدير في أداة الدراسة	درجة التوافر
١	من ١ إلى أقل من ١,٧٩	من ٢٠ إلى أقل من ٣٥,٨	يتحقق بدرجة صغيرة جداً	صغيرة جداً
٢	من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٥٩	من ٣٦ إلى أقل من ٥١,٨	يتحقق بدرجة صغيرة	صغيرة
٣	من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٣٩	من ٥٢ إلى أقل من ٦٧,٨	يتحقق بدرجة متوسطة	متوسطة
٤	من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,١٩	من ٦٨ إلى أقل من ٨٣,٨	يتحقق بدرجة كبيرة	كبيرة
٥	من ٤,٢٠ إلى ٥	من ٨٤ إلى ١٠٠	يتحقق بدرجة كبيرة جداً	كبيرة جداً

يتضح من جدول (٣) السابق، أن درجة القطع حددت عن طريق طول خلايا (فئات) مقياس ليكرت الثلاثي المستخدم في أداة الدراسة ووفقاً لأوزان الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي.

٤. نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها)

تم استخراج بعض مقاييس النزعة المركزية من تكرارات ومتوسطات حسابية ونسب مئوية، وكذلك مقاييس التشتت من انحرافات معيارية لدرجة توافر كل بُعد من أبعاد الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الفني بمصر، ولمجموع أبعادها من وجهة نظر المعلمين، وجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤) مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت لدرجة توافر الإدارة بالقيم بمدارس التعليم الفني بمصر

الأبعاد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
البُعد الأول: الأمانة	٣,٢٠	٦٤	٠,٩٢	١	متوسطة
البُعد الثاني: العدل	٣,٠٧	٦١,٤	١,٨	٢	متوسطة
البُعد الثالث: الوضوح	٣,٠١	٦٠,٢	١,٠٣	٤	متوسطة
البُعد الرابع: المشاركة	٣,٠٣	٦٠,٦	١,٠٠	٣	متوسطة
البُعد الخامس: الإثابة	٢,٥٠	٥٠	١,٠٧	٥	صغيرة
الدرجة الكلية	٣,٠٠	٦٠	٠,٩٣		متوسطة

يتضح من جدول (٤)، أن الدرجة الكلية للإدارة بالقيم من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٠) والانحراف المعياري (٠,٩٣)، ويستدل من ذلك على إجماع عينة الدراسة تبدي تفاعلاً غير إيجابي نحو تفعيل مدخل الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الفني بمصر، إما لتفهمهم بأن ممارسة الإدارة بالقيم من الطبيعي أن تولد اتجاهاً موجباً نحو المدرسة وقيمها، لأن المعاملة الحسنة توجد شعوراً بالرضا الوظيفي، أو لقصور المعرفة به نظراً لحدائث المدخل ومحدودية شيوع مفاهيمه، وتؤكد هذه النتيجة أهمية عقد دورات تدريبية متخصصة ممارسة مدخل الإدارة بالقيم في هذه المدارس.

وجاءت أبعاد الإدارة بالقيم بدرجات توافر ما بين صغيرة ومتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٥٠ . ٣,٢٠)، وجاء الانحراف المعياري بين (١,٠٨٠,٩٢)، وحصل البعد الأول: الأمانة على المرتبة (الأولى)، تلاه البعد الثاني: العدل وحصل على المرتبة (الثانية)، ثم البعد الرابع: المشاركة على المرتبة (الثالثة)، ومن بعده جاء البعد الثالث: الوضوح على المرتبة (قبل الأخيرة)، أما البعد الخامس: الإثابة فقد جاء في المرتبة (الأخيرة). وترى الباحثة أن هذه النتيجة طبيعية ويفسر ذلك كثرة الأعمال الروتينية التي يقوم المديرين بها، أو لندرة الحوافز والمكافآت، وقلة إبداء الرأي، وضعف الميل إلى التجديد والتطوير والابتكار، وغياب المشاركة في اتخاذ القرارات والانعزالية، وقلة الرغبة في التعاون بين الكثير من العاملين بمدارس التعليم الفني، نظراً لاختلاف الأقسام والتخصصات رغم كثرتها، والتساهل من قبل المديرين على كل المستويات التعليمية، وهو ما يؤدي إلى التكتيم على أخطاء أو معلومات خوفاً من تشويه صورتهم الشخصية، ضعف وعيهم بأهمية الوضوح والذي يريح النفس، ويوجد بيئة عمل مريحة قائمة على المصارحة والمكاشفة وتقبل الرأي والرأي الآخر، وقلة البرامج التدريبية لتعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة.

وانتقلت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عمر إبراهيم (٢٠١٦) والتي أظهرت نتائجها أن درجة الممارسات الإدارية للمديرين في ضوء أبعاد الإدارة بالقيم كانت متوسطة، وقد يرجع سبب الاتفاق إلى استخدام هذه الدراسة للاستبانة كأداة لها وتشابهها من حيث التركيز على بعض أبعاد محور الإدارة بالقيم للاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية، وكذلك تشابهها من حيث إنها دراسة مصرية طبقت على المدارس الثانوية العامة الحكومية والتجريبية والخاصة بمحافظة القاهرة، القليوبية، الجيزة.

واختلفت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات التي أكدت نتائجها توافر الإدارة بالقيم بدرجة (مرتفعة) مثل: دراسة باكير Bakir (2013)، ودراسة دوجان Dogan (2016)، دراسة فاطمة البشر (٢٠١٧)، ودراسة جمعة الكبيسي، وأحمد الصرايرة، ومي فيصل (٢٠١٨)، ودراسة فوزية الغامدي (٢٠١٩). وقد يرجع سبب الاختلاف لاختلاف المكان والذي يؤثر على ثقافة العمل، فضلاً عن الاختلاف النسبي في حجم العينات، بيد أن دراسة فاطمة البشر (٢٠١٧)، وكذلك دراسة جمعة الكبيسي، وأحمد الصرايرة، ومي فيصل (٢٠١٨) طبقتا على المديرين والذين قد يرون أنفسهم بالمثالية ويطبقون الإدارة بالقيم بدرجات مرتفعة، فضلاً على أن الدراسة الأخيرة ركزت على تطبيق برنامج للإدارة بالقيم، ومن ثم جاءت نتائجها عالية بفضل تطبيق البرنامج عن ذي قبل تطبيقه.

وتوضح الدراسة نتائج أبعاد الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الفني على النحو

التالي:

البُعد الأول: الأمانة

تعرض الدراسة درجة توافر البُعد، وجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥)

مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت لدرجة توافر البُعد الأول للإدارة بالقيم:
الأمانة

م*	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
١	تُنجز إدارة المدرسة الأعمال المطلوبة في وقتها بإتقان.	٣,٥٤	٧٠,٨	٠,٨٤	٣	متوسطة
٦	تستعد إدارة المدرسة للبذل والعبء لتحقيق مهامها الوظيفية.	٣,٦٠	٧٢	٠,٩٤	٢	كبيرة
١١	تغلب إدارة المدرسة المنفعة العامة على المصلحة الشخصية.	٣,٤٨	٦٩,٦	١,٢٢	٤	متوسطة
١٦	تحافظ إدارة المدرسة على أسرار العمل التي قد تضر بالمدرسة.	٣,٨٩	٧٧,٨	١,٠٧	١	كبيرة
٢١	تُنمي إدارة المدرسة أسلوب الرقابة الذاتية لدى العاملين.	٢,٩٨	٥٩,٦	١,١٧	٥	متوسطة
٢٦	تسمح إدارة المدرسة لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين بمراقبة الأداء التنظيمي داخل المدرسة.	٢,٧٤	٥٤,٨	١,٢٦	٦	متوسطة
	الدرجة الكلية للبُعد	٣,١٢	٦٧,٤	٠,٩٢		متوسطة

* ترتيب عبارات جميع الأبعاد وفقاً لترتيبها في الاستبانة

الترتيب حسب المتوسط الحسابي الأعلى، ثم الانحراف المعياري الأدنى

يتضح من جدول (١٠) ما يلي:

١. جاءت العبارة (١٦) والتي نصها "تحافظ إدارة المدرسة على أسرار العمل التي قد تضر بالمدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وانحراف معياري (١,٠٧) وبدرجة توافر (كبيرة)، وقد يعود ذلك إلى كثرة الأعمال المالية والفنية ومشروعات رأس المال وتنوع الطلاب بين عام ومهني وتعليم وتدريب مزدوج، وكل ذلك يتطلب الكتمان حتى لا يتأثر العمل بالمدرسة.

٢. جاءت العبارة (٢٦) والتي نصها "تسمح إدارة المدرسة لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين بمراقبة الأداء التنظيمي داخل المدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٧٤) وانحراف معياري (١,٢٦)، وبدرجة توافر (متوسطة)، وقد يعود ذلك إلى ضعف اهتمام جميع أولياء الأمور بالمشاركة في أعمال المدرسة، علاوة على أن الكثير من مدارس التعليم الفني لا تعقد اجتماعات الجمعية العمومية السنوية وتكتفي بتسجيلها كتابياً.

البُعد الثاني: العدل

تعرض الدراسة درجة توافر البُعد، وجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦)

مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت لدرجة توافر البُعد الثاني للإدارة بالقيم: العدل

م *	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
٢	تتيح إدارة المدرسة الفرص ذاتها أمام من تتحقق فيهم معايير شغل الوظيفة.	٣,٠٢	٦٠,٤	١,٢٣	٤	متوسطة
٧	تعديل إدارة المدرسة بين جميع العاملين في توزيع المهام.	٢,٨٦	٥٧,٢	١,٣٣	٦	متوسطة
١٢	تراعي إدارة المدرسة الفروق الفردية بين العاملين عند توزيع المهام.	٣,٠٩	٦١,٨	١,٢٤	٣	متوسطة

م *	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
١٧	تتسم معايير تقييم الأداء المتبعة من قبل إدارة المدرسة بالمساواة.	٣,٠٠	٦٠	١,٢١	٥	متوسطة
٢٢	تعديل إدارة المدرسة بين جميع العاملين في تقارير تقييم الأداء السنوية.	٣,٣٥	٦٧	١,٠٩	١	متوسطة
٢٧	تطبق إدارة المدرسة نظم المساءلة والمحاسبية على جميع العاملين بنزاهة وشفافية.	٣,١٥	٦٣	١,٢٧	٢	متوسطة
	الدرجة الكلية للبعد	٣,٠١	٦٠,٢	١,٠٨		متوسطة

يتضح من جدول (٦) ما يلي:

١. جاءت العبارة (٢٢) والتي نصها "تعديل إدارة المدرسة بين جميع العاملين في تقارير تقييم الأداء السنوية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٥) وانحراف معياري (١,٠٩) وبدرجة توافر (متوسطة)، وقد يعود ذلك إلى تكرار درجات التقييم للسنة السابقة للتقرير، وتدخل المديرين في كتابته ما لا يخصهم فيه من درجات، بما يشوبه الذاتية والعلاقات الشخصية.

٤. جاءت العبارة (٧) والتي نصها "تعديل إدارة المدرسة بين جميع العاملين في توزيع المهام" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٨٦) وانحراف معياري (١,٣٣)، وبدرجة توافر (متوسطة)، وقد يعود ذلك إلى تعدد التخصصات والأقسام بما يصعب معه تحقيق معادلة توازن المهام بين الجميع.

البعد الثالث: الوضوح

تعرض الدراسة درجة توافر البعد، وجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧)

مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت لدرجة توافر البُعد الثالث للإدارة بالقيم:
الوضوح

م *	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
٣	توفر إدارة المدرسة دليلاً واضحاً للأنظمة والقوانين لجميع العاملين.	٢,٦١	٥٢,٢	١,٢٠	٥	متوسطة
٨	توضح إدارة المدرسة القرارات الصادرة منها بدقة ومصداقية.	٣,٣٢	٦٦,٤	١,١٢	٢	متوسطة
١٣	تُعلن إدارة المدرسة عن نتائج الأداء مبيّنة جوانب القوة والضعف.	٢,٦٠	٥٢	١,٢٠	٦	متوسطة
١٨	تُنفذ إدارة المدرسة الإجراءات داخل المدرسة بنزاهة.	٣,٢٢	٦٤,٤	١,١٢	٣	متوسطة
٢٣	توفر إدارة المدرسة مصادر إعلامية بالمدرسة تتسم بالنزاهة والشفافية.	٢,٩٤	٥٨,٨	١,١١	٤	متوسطة
٢٨	تواظب إدارة المدرسة على تحديث المعلومات بالموقع الإلكتروني للمدرسة.	٣,٤٠	٦٨	١,١٤	١	كبيرة
الدرجة الكلية للبُعد		٢,٩٤	٥٨,٨	١,٠٣	متوسطة	

يتضح من جدول (٧) ما يلي:

١. جاءت العبارة (٢٨) والتي نصها "تواظب إدارة المدرسة على تحديث المعلومات بالموقع الإلكتروني للمدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٤٠) وانحراف معياري (١,١٤٤) وبدرجة توافر (كبيرة)، وقد يعود ذلك إلى أهمية تحديث المعلومات بما يشكل

مساعدة الطلاب وأولياء أمورهم والمستفيدين من خدمات المدرسة، ويخفف العبء على إدارة المدرسة.

٢. جاءت العبارة (١٣) والتي نصها "تُعلن إدارة المدرسة عن نتائج الأداء مبينة جوانب القوة والضعف" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٦٠) وانحراف معياري (١,٢٠)، وبدرجة توافر (متوسطة)، وقد يعود ذلك إلى ضعف وعي مديري المدارس بأهمية كشف جوانب القوة والضعف لدى العاملين، والتي قد تولد الشك والتفسيرات الخاطئة في نفوس العاملين.

البُعد الرابع: المشاركة

تعرض الدراسة درجة توافر البُعد، وجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨)

مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت لدرجة توافر البُعد الرابع للإدارة بالقيم:
المشاركة

م *	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
٤	تسمح إدارة المدرسة بمشاركة العاملين وأصحاب المصلحة في صناعة القرارات.	٢,٧٧	٥٥,٤	١,١٥	٦	متوسطة
٩	تشجع إدارة المدرسة العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم.	٣,١٢	٦٢,٤	١,٢٣	٣	متوسطة
١٤	تستمع إدارة المدرسة لمشكلات العاملين للعمل على حلها.	٣,١٢	٦٢,٤	١,٢٤	٤	متوسطة
١٩	تطبق إدارة المدرسة مبدأ الشورى في إدارة أنشطة	٢,٩٧	٥٩,٤	١,١٥	٥	متوسطة

م *	العِبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
	المدرسة.					
٢٤	توفر إدارة المدرسة مناخ تنظيمي لتكوين العلاقات الإنسانية الطيبة.	٣,٢٢	٦٤,٤	١,١٣	١	متوسطة
٢٩	تساعد إدارة المدرسة العاملين على انجاز مهامهم عند الحاجة.	٣,١٧	٦٣,٤	١,١١	٢	متوسطة
	الدرجة الكلية للْبُعد	٣,٠٣	٦٠,٦	١,٠٠		متوسطة

يتضح من جدول (٨) ما يلي:

١. جاءت العبارة (٢٤) والتي نصها "توفر إدارة المدرسة مناخ تنظيمي لتكوين العلاقات الإنسانية الطيبة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٢٢) وانحراف معياري (١,١٣) وبدرجة توافر (متوسطة)، وقد يعود ذلك إلى توتر العلاقة الفعالة بين الكثير من العاملين بالمدرسة نتيجة لكثرة الصراعات بين المعلمين في الأقسام المختلفة.

٢. جاءت العبارة (٤) والتي نصها "تسمح إدارة المدرسة بمشاركة العاملين وأصحاب المصلحة في صناعة القرارات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٧٧) وانحراف معياري (١,١٥)، وبدرجة توافر (متوسطة)، وقد يعود ذلك إلى ضعف ثقة المديرين في الآخرين واعتقادهم أنهم سينتهون من العمل بسرعة وبتقان إذا ما تم بواسطتهم.

البُعد الخامس: الإثابة

تعرض الدراسة درجة توافر البُعد، وجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩)

مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت لدرجة توافر البُعد الخامس للإدارة بالقيم:
الإثابة

م*	العِبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
٥	توفر إدارة المدرسة حوافز معنوية للمتميزين وفق معايير تحدد بموضوعية.	٢,٦٠	٥٢	١,١٨	٣	متوسطة
١٠	تمنح إدارة المدرسة شهادات تقدير سنوية للعاملين المتميزين.	٢,٧٥	٥٥	١,٢٦	١	متوسطة
١٥	ترشح إدارة المدرسة العاملين المبدعين لمسابقات تنافسية.	٢,٥٨	٥١,٦	١,٣٤	٤	متوسطة
٢٠	تكافئ إدارة المدرسة العاملين المتميزين بفرص تدريبية تطورهم مهنيًا.	٢,٣٧	٤٧,٤	١,٢٤	٥	صغيرة
٢٥	تفوض إدارة المدرسة للعاملين المتميزين بعض من صلاحياتها.	٢,٧٢	٥٤,٤	١,٢٠	٢	متوسطة
٣٠	تضع إدارة المدرسة أسماء العاملين المتميزين في لائحة الشرف.	٢,١٤	٥٢,٨	١,٢٤	٦	صغيرة
	الدرجة الكلية للبُعد	٢,٥٤	٥٠,٨	١,٠٧		صغيرة

يتضح من جدول (٩) ما يلي:

١. جاءت العبارة (١٠) والتي نصها "تمنح إدارة المدرسة شهادات تقدير سنوية للعاملين المتميزين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٧٥) وانحراف معياري (١,٢٦) وبدرجة توافر (متوسطة)، وقد يعود ذلك إلى قلة الموارد المالية، وضعف تحصيل المصروفات

المدرسية بجميع مدارس التعليم الفني والتي قد تساعد في توفير موارد للأنشطة ومن ثم شهادات التقدير والتي لها مفعول السحر رفع الروح المعنوية للعاملين.

٢. جاءت العبارة (٣٠) والتي نصها "تضع إدارة المدرسة أسماء العاملين المتميزين في لائحة الشرف" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,١٤) وانحراف معياري (١,٢٤)، وبدرجة توافر (صغيرة)، وقد يعود ذلك إلى أنه لا يزال مديرو المدارس يعاملون المتميزين . وإن كانوا قلة على ولا يكلف المدرسة شيئاً . ضمن باقي العاملين، ونظراً لشيوخ الكثير من الظواهر والعبارات السلبية والناجمة عن كسل الكثيرين بمدارس التعليم الفني.

وتعرض الدراسة الفروق الدالة إحصائياً تبعاً لمتغيرات الدراسة على النحو التالي:

أ . الفروق الدالة إحصائياً من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير نوع المدرسة
يوضح جدول (١٠) ذلك.

جدول (١٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات

تقديرات أفراد العينة التي تعزى لمتغير نوع المدرسة

اختبار تحليل التباين الأحادي					العدد	المحافظة	الدرجة
الدلالة	(ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين			
٠,٨١ غير دالة	٠,٣١	٠,٢٧	٣	بين المجموعات	١٤٠	صناعي	الاستبانة ككل
		٠,٨٩	٢٦٦	داخل المجموعات	٨٠	تجاري	
			٢٦٩	مجموع	٣٥	زراعي	
					١٥	فندقي	

اختبار تحليل التباين الأحادي					العدد	المحافظة	الدرجة
الدلالة	(ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين			
					٢٧٠	المجموع	

يتضح من جدول (١٠)، أنه لا توجد فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة واقع الإدارة بالقيم من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير نوع المدرسة، حيث بلغت قيمة (ف) (٠,٣١)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسات الإدارة بالقيم تتعلق أكثر بالأفراد وليست بنوعية التعليم الفني، كما أن التخصصات الفنية بها تشابك وتداخل فيما بينها خاصة بين التعليم التجاري والتعليم الفندقية.

ب. الفروق الدالة إحصائياً من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير المحافظة

يوضح جدول (١١) ذلك.

جدول (١١) نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين

متوسطات تقديرات أفراد العينة التي تعزى لمتغير المحافظة

اختبار تحليل التباين الأحادي					العدد	المحافظة	الدرجة
الدلالة	(ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين			
٠,١٢ غير دالة	١,٦	٠,١٨	٢	بين المجموعات	٧٠	البحر الأحمر	الاستبانة ككل
		٠,٨٥	٢٦٧	داخل المجموعات	٨٠	قنا	

اختبار تحليل التباين الأحادي				العدد	المحافظة	الدرجة
الدلالة	(ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية			
			٢٦٩	١٢٠	المنوفية	
				٢٧٠	المجموع	

يتضح من جدول (١١)، أنه لا توجد فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة واقع الإدارة بالقيم من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير المحافظة، حيث بلغت قيمة (ف) (١,٦)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسات الإدارة بالقيم هو واقع فعلي قد يكون موجود في جميع الثلاث محافظات ولكن بدرجة محدودة، ولا تؤثر فيه محافظة عن الأخرى.

ج. الفروق الدالة إحصائياً من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع

يوضح جدول (١٢) ذلك.

جدول (١٢) نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين

متوسطات تقديرات أفراد العينة التي تعزى لمتغير النوع

(اختبارات)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	المحاور
الدلالة	(ت)					
٠,٠٩	١,٨	٠,٢٩	٣,٠٦	١٤٠	ذكر	الاستبانة ككل
(غير دالة)		٠,٢٤	٢,٧٠	١٣٠	أنثى	

يتضح من جدول (١٢)، أنه لا توجد فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة واقع الإدارة بالقيم تبعاً لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة (ت) (١,٨). وتعزى هذه النتيجة إلى تساوي أعداد الإناث عن الذكور في عينة الدراسة بصفة عامة، وأن النوع سواء ذكور أو إناث لهم المقدرة على كشف واقع الإدارة بالقيم ولا يطغى أحدهم على الآخر، فضلاً على أن الإناث أكثر حساسية وتفهماً لموضوع القيم لما لها من بُعد عاطفي وإنسانيين فهم يحتاجونها دوماً عن طريق التلطف والرفق في التعامل.

د . الفروق الدالة إحصائياً من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي يوضح جدول (١٣) ذلك.

جدول (١٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات

تفديرات أفراد العينة التي تعزى لمتغير المؤهل الدراسي

اختبار تحليل التباين الأحادي				العدد	المحافظة	الدرجة
الدالة	(ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية			
٠,٠١ دالة	٥	٤	٢	بين المجموعات	٧٠	الاستبانة ككل
		٠,٨١	٢٦٧	داخل المجموعات	١٢٠	
			٢٦٩	مجموع	٨٠	

اختبار تحليل التباين الأحادي				العدد	المحافظة	الدرجة
الدلالة	(ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية			
				٢٧٠	المجموع	

يتضح من جدول (١٣)، أنه توجد فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة واقع الإدارة بالقيم من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث بلغت قيمة (ف) (٥)، وتم استخدام اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، و جدول (١٤) يوضح ذلك.

جدول (١٤)

نتائج تحليل اختبار (شيفيه) لمتغير عدد سنوات العمل

أعلى من بكالوريوس أو ليسانس	بكالوريوس أو ليسانس	أقل من بكالوريوس أو ليسانس	المتوسط الحسابي	الخبرة	أبعاد الاستبانة
	*٠,٥١		٣,٠٨	أقل من بكالوريوس أو ليسانس	الدرجة الكلية للاستبانة
		*٠,٥١	٣,١٠	بكالوريوس أو ليسانس	
			٢,٥٦	أعلى من بكالوريوس أو ليسانس	

يتضح من جدول (١٤)، أن الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للاستبانة من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي، لحساب حملة مؤهلات أقل من بكالوريوس أو ليسانس وفي الغالب هؤلاء من المعلمين من حملة المعاهد والدبلومات فوق المتوسطة ويقومون بتدريب الطلاب على المواد العملية (معلمي العملي)، فهم الأكثر في معرفة أهمية القيم في العمل لإخراجه على أكمل وجه، لذلك لا بد وان يمتلكوا هذه القيم لترسيخها عند الطلاب.

هـ. الفروق الدالة إحصائياً من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل يوضح جدول (١٥) ذلك.

جدول (١٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات

تقديرات أفراد العينة التي تعزى لمتغير عدد سنوات العمل

اختبار تحليل التباين الأحادي					العدد	المحافظة	الدرجة
الدلالة	(ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين			
٠,٠١ دالة	٥,٦	٤,٥	٢	بين المجموعات	١٩٠	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	الاستبانة ككل
		٠,٨٠	٢٦٧	داخل المجموعات	٦٠	من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٥ سنة	
			٢٦٩	مجموع	٢٠	من ٢٥ سنة فأكثر	
					٢٧٠	المجموع	

يتضح من جدول (١٥)، أنه توجد فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة واقع الإدارة بالقيم من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث بلغت قيمة (ف) (٥,٦)، وتم استخدام اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، و جدول (١٦) يوضح ذلك.

جدول (١٦)

نتائج تحليل اختبار (شيفيه) لمتغير عدد سنوات العمل

أبعاد الاستبانة	الخبرة	المتوسط الحسابي	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٥ سنة	من ٢٥ سنة فأكثر
الدرجة الكلية للاستبانة	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٣,١٧			
	من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٥ سنة	٢,٧٠			*٠,٦٦
	من ٢٥ سنة فأكثر	٣,٣٦		*٠,٦٦	

يتضح من جدول (١٦)، أن الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للاستبانة من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل، لحساب من خبرتهم من ٢٥ سنة فأكثر، حيث بلغ قيمة متوسطهم الحسابي (٣,٣٦)، عن من خبرتهم من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٥ سنة في العمل، وتعزى هذه النتيجة إلى أنهم قضوا سنوات طويلة في العمل، فأصبحوا أكثر تفهماً واستثماراً لأهمية الإدارة بالقيم لما رأوا من الآثار الطيبة للقيم، فهم أصحاب خبرة تمكنهم من الحكم بسهولة على تقدير درجة توافر الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس.

ثالثاً: آليات تطوير الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الفني بمصر

تتمثل آليات تطوير الإدارة بالقيم فيما يلي:

الآلية الأولى: تطبيق قيمة الأمانة

لتحقيق قيمة الأمانة داخل مدارس التعليم الفني عليها توافر ما يلي:

- أ . مساعلة العاملين بمدارس التعليم الفني عند تقصيرهم في عملهم بشكل حازم، وإلزام جميع العاملين على تقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المشكوك فيها، وأن يكون ارتباط مباشر بين المخالفة والجزاء.
- ب . تطبيق الوزارة لأسلوب الرقابة الذاتية على مدارس التعليم الفني.

الآلية الثانية: تأكيد قيمة العدل

لتحقيق قيمة العدل داخل مدارس التعليم الفني عليها توافر ما يلي:

- أ . تأكيد مفهوم العدل والمساواة في جوانب العمل الإداري المدرسي والمساواة في الحقوق والواجبات.
- ب . توضيح القوانين واللوائح والأساليب التي توضح الأخطاء الإدارية وتحدد العقوبات المناسبة لها.
- ج . تطبيق القوانين بعدل وحزم على جميع أعضاء المجتمع المدرسي دون تفریط أو إفراط.

الآلية الثالثة: ترسيخ قيمة الوضوح

لتحقيق قيمة الوضوح داخل مدارس التعليم الفني عليها توافر ما يلي:

- أ . إيلاء الشفافية أهمية كبيرة، وتوضيحها للعاملين بمدارس التعليم الفني من خلال الأدلة والدورات والندوات ووسائل الإعلام.
- ب . تعزيز دور الإعلام الشفاف نظراً لما يؤديه في تحريك عملية التغيير الاجتماعي والتربوي.
- ج . المصادقية والإفصاح والوضوح والعلانية لجميع القرارات والسياسات والأنظمة والتشريعات التي يجب تطبيقها، والمواعيد التي يجب الالتزام بها بشكل مفصل ودقيق، وتحمل المسؤولية القانونية حال التقصير في نشرها أو التعتيم عليها.
- د . تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل العاملين بمدارس التعليم الفني.
- هـ . أن تكون المهام الوظيفية للعاملين بمدارس التعليم الفني واضحة ومحددة بطريقة مكتوبة ومعلنة، كذلك وضوح سياسات وضع التقارير السنوية للعاملين بطريقة مكتوبة ومعلنة.
- و . العدول عن التأشيرات التقليدية الغامضة مثل (رجاء النظر)، (رجاء التوجيه)، (رجاء اتخاذ اللازم) ولكن لا بد أن تكون صريحة وواضحة.
- ز . توفير خط ساخن (On – Line) للتجاوزات التي قد تحدث ببعض مدارس التعليم الفني.

الآلية الرابعة: تعزيز قيمة المشاركة

- لتحقيق قيمة المشاركة داخل مدارس التعليم الفني عليها توافر ما يلي:
- أ . توجيه المديرين إلى مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في السلطة وتوزيع السلطات عليهم بما لا يخل بمبدأ المسؤولية.
- ب . أن تسمح إدارة مدارس التعليم الفني للعاملين بها علي إبداء الرأي وتقديم المقترحات ومناقشتهم في الأمور الغامضة والإجابة عن استفساراتهم بكل وضوح .
- ج . تنمية روح المشاركة لدى العاملين بمدارس التعليم الفني.
- د . ضمان كل ما من شأنه تأمين خاصية الارتباط والولاء للمدرسة.

الآلية الخامسة: تطبيق قيمة الإثابة

لتحقيق قيمة الإثابة داخل مدارس التعليم الفني عليها توافر ما يلي:

- أ. تعزيز دور إثابة العاملين مادياً ومعنوياً وتقدير جهودهم.
- ب. التأكيد على مبدأ الإثابة مادياً ومعنوياً وتنمية مهارات المديرين في توظيفها.
- ج. رصد جائزة سنوية مالية وعينية للمدارس الأكثر تطبيقاً للقيم.

المراجع

إبراهيم رمضان الديب (٢٠٠٦). أسس ومهارات بناء القيم التربوية وتطبيقها في العملية التعليمية. القاهرة: الناشر نفسه.

إبراهيم الديب (٢٠٠٨). قيم تربوية في دائرة الضوء. المنصورة: مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.

إبراهيم حمد القعيد (٢٠٠٦). التقارير الإدارية والفنية أساليب عملية الإعداد والتقديم. الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.

البوابة المصرية للتعليم الفني (٢٠٢٠). نظرة عامة عن التعليم والتدريب الفني.

تم استرجاعه ٣٠: ١٠ في ٥ / ١ / ٢٠٢٠ من

<http://fany.moe.gov.eg/Info/16k/vm>

ألبرت سيف حبيب (٢٠١٤). التعليم الفني في مصر المشاكل والحلول. مجلة الإدارة بمصر، ٥١(١)، ٤٠ - ٤٧.

أمل مصطفى عصفور (٢٠٠٨). قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

بلال خلف السكارنة (٢٠٠٩). أخلاقيات العمل. عمان، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.

بلال خلف السكارنة (٢٠١١). الفساد الإداري. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

بيومي محمد ضحاوي، ومحمد إبراهيم خاطر (٢٠١٤) رؤى معاصرة فى إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: دار الفكر العربي.

توفيق محمد عبدالمحسن (٢٠١٧ أ). أخلاقيات الأعمال. القاهرة: دار الفكر العربي.

توفيق محمد عبدالمحسن (٢٠١٧ ب). مبادئ الإدارة والتنظيم أسرار نجاح الإدارة اليابانية. القاهرة: دار الفكر العربي.

جريدة الدستور (٢٠١٩). حوار مع نائب وزير التربية والتعليم للتعليم الفني. جريدة الدستور اليومية بمصر. ٢٢ سبتمبر.

حسام بدرأوي، ومحسن يوسف (٢٠١٠). الشفافية ومحاربة الفساد في قطاع التعليم المصري. الإسكندرية: مكتبة الإسكندرية.

خالد عطية يعقوب (٢٠٠٩). الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الفنية في مصر وكوبا الجنوبية (دراسة مقارنة). بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الثاني مدرسة المستقبل (الواقع والمأمول). بورسعيد: كلية التربية، ٢٨-٢٩/٣، ١٠٧٣-١٠٩٦.

الدسوقي علي أحمد برل (٢٠١٢). تطوير الإدارة الذاتية في المدرسة الثانوية الصناعية نظام السنوات الخمس في مصر (تصور مقترح). رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة كفر الشيخ.

دعاء عوض محمد عطية عبد الفتاح (٢٠١٨). تصور مقترح للمحاسبية في اتخاذ القرار بمدارس التعليم الفني في محافظة كفر الشيخ. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة كفر الشيخ.

رافدة الحريري (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

رضا إبراهيم المليجي (٢٠١١). نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين رؤى إستراتيجية ومداخل إصلاحية. القاهرة: دار الفكر العربي.

رئاسة جمهورية مصر العربية (٢٠١٥). القرار رقم ١٢٢ لسنة ٢٠١٥م بتعيين وزير الدولة للتعليم الفني والتدريب. القاهرة. الجريدة الرسمية المصرية، (١٠) تابع، ١٠.

رئاسة جمهورية مصر العربية (٢٠١٦). قانون رقم (٨١) لسنة ٢٠١٦م بإصدار قانون الخدمة المدنية. الجريدة الرسمية المصرية، ١١/١.

سعيد الدقميري (٢٠٠٩). التعليم الفني وخدماته الطلابية من منظور عالمي (ط٢). دسوق: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

سلوى محمد على قطب (٢٠١٧). دور الحوكمة في تطوير منظومة التعليم الفني وربطه بسوق العمل. مجلة معهد البحوث والدراسات العربية، (٦٧)، ١٠٧. ٢٥٦.

سليمان عبدالله الزعابي (٢٠١٤). درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٥(١)، ٤٥٩. ٤٨٥.

صباحي جبر العتيبي (٢٠٠٥). تطوير الفكر وأساليب الإدارة. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

صلاح الدين الهيتي (٢٠٠٥). تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال بالجامعة الأردنية، (١)، ٣٣. ٦٧.

صلاح الدين حسن السيسي (٢٠١٥). منهج التفكير الاستراتيجي وتحقيق التميز الإداري والتنافسي للمؤسسات. القاهرة: دار الفكر العربي.

عصام عبداللطيف عمر (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي ومعالجة الخلل الإداري. القاهرة: نيو لينك الدولية للنشر والتوزيع.

عمر إبراهيم حامد إبراهيم (٢٠١٦). تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر على ضوء مدخل الإدارة بالقيم. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات عين شمس.

فاطمة عبد الله محمد البشر (٢٠١٧). واقع العمليات الإدارية لإدارة المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض في ضوء مدخل الإدارة بالقيم. مجلة جامعة الشقراء بالسعودية، (٧)، ٢٠١. ٢٣٦.

فوزية جمعان الغامدي (٢٠١٩). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. مجلة البحث العلمي في التربية بكلية البنات للآداب والعلوم والتربية بجامعة عين شمس، (٢٠)، ٤٨٣. ٥٢٣.

كينيث بلانكارد، ومايكل أوكونور (٢٠٠٩). الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم (ط٢). (ترجمة عدنان سليمان). دمشق: دار الرضاء للنشر والتوزيع (الكتاب الأصلي منشور ٢٠٠٥).

ماجد زكي الجلاذ (٢٠١٠). تعلم القيم وتعليمها. عمان، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.

مجمع اللغة العربية (٢٠١٠). المعجم الوجيز. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

محمد إبراهيم حسنين الأبيدي (٢٠١١). الإدارة بالقيم وانعكاساتها على الجودة التعليمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة المنصورة.

محمد أحمد الحربي (٢٠١٢). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. *المجلة الدولية والتربوية المتخصصة بالسعودية*، ٥(٦)، ٣٧٠. ٣٠٠.

محمد أحمد سليمان، وسوسن عبد الفتاح وهب (٢٠١١). *الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيات العمل*. عمان، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون.

محمد سعد عبدالقادر (٢٠١١). *مجلة أخبار التميز*. نشرة تربوية. الإمارات، (٦٥) ٤/١، ١٣٠. ١٣٣.

محمد عبد الناصر الفناوي (٢٠١٨). *مجتمعات التعلم المهنية مدخل لمواجهة بعض مشكلات مدارس التعليم الثانوي الصناعي في مصر*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة المنصورة.

محمد فايل العريمي (٢٠٠٦). *إعادة إحياء القيم والاتجاهات الإيجابية كجزء من عملية اختراع الحكومة*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

محمد نجيب عبدالرحمن سلمان (٢٠١٢). *مقترح لتحسين إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء باستخدام مدخل الإدارة بالقيم*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالعريش جامعة قناة السويس.

مدحت محمد أبو النصر (٢٠٠٨). *قيم وأخلاقيات العمل والإدارة*. القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

مرغاد بلخضر، ورايس حده (٢٠٠٦) *الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال*، ايتراك القاهرة، جمهورية مصر العربية.

مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (٢٠١٤). *ورقة سياسات مستقبل منظومة القيم في مصر: منظومة التعليم والقيم*. القاهرة: مجلس الوزراء المصري.

مشاعل ذياب العتيبي (٢٠٠٩). الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات.
ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "حو أداء متميز في
العمل الحكومي". الرياض، المملكة العربية السعودية، ١١/٤.١.

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠١٢). معجم مصطلحات الحكامة
التربوية (الحكم الرشيد). الرباط: مكتب تنسيق التعريب.

ناجي رجب سكر (٢٠١٨). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه
نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمنطقة
شرق غزة التعليمية. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، ٢٦ (٧)، ٥٢٣.
٥٤٦.

نادية محمد عبدالمنعم، وعزة جلال مصطفى (٢٠١٢). الإدارة المدرسية المعاصرة
في ظل المتغيرات العالمية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

ناظم محمد نور الشمري (٢٠٠٦). الوظيفة السياسية والاقتصادية للدول العربية
وترسيخ النزاهة والشفافية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

نبيل سعد خليل (٢٠٠٩). التربية المقارنة الأصول المنهجية ونظم التعليم الإلزامي.
القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

نبيل سعد خليل (٢٠١٥). مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: دار
الفجر للنشر والتوزيع.

نجم عبود نجم (٢٠٠٥). أخلاقيات الإدارة. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر
والتوزيع.

هيئة الرقابة الإدارية المصرية (٢٠١٩). مذكرة تفاهم.

تم استرجاعه ٣٠: ١٥ في ١ / ١٢ / ٢٠١٩ من

<http://www.aca.gov.eg/arabic/News/ACANews/Pages/News26220152.aspx>

وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري المصرية (٢٠١٩). **مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة**. القاهرة: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.

وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني المصرية (٢٠١٦). **قرار وزاري رقم (٦٤) بتشكيل لجنة مكافحة الفساد**. القاهرة: وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.

وزارة الدولة للتنمية الإدارية المصرية (٢٠١٢). **الإطار العام المقترح لإستراتيجية مكافحة الفساد: لجنة الشفافية و النزاهة**. القاهرة : وزارة الدولة للتنمية الإدارية.

وزارة التربية والتعليم المصرية (٢٠١٤). **الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠م**. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني المصرية (٢٠١٦ ب). **قرار وزاري رقم (٢٨٧) "لائحة الانضباط المدرسي"**. القاهرة: وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.

وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠١٩). **الملخص الإحصائي للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٨ - ٢٠١٩م**. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

وليد أسعد (٢٠٠٨). **الإدارة التعليمية**. عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

ياسر محمد خليل (٢٠١٥). **تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني في ضوء إدارة التميز**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالگردقة جامعة جنوب الوادي.

Adrianna, K. (2011). What is the best way to achieve broader reach of improved practices in higher education? Springer

Science. Business Media, LLC, *Innov High Educ*, (36), 235– 247.

Cropanzana, R., Bowen, E. & Gilliland, W. (2007). The management of organizational justice. *The Academy of Management Perspectives*, 3(1), 34–48.

Dogan, S. (2016). Model of Values–Based Management Process in Schools: A Mixed Design Study. *International Journal of Higher Education*, 5 (1), 83–96.

Flate, P. & Dalsgaard, C. (2009). Transparency in Cooperative Online Education. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 10(3), 1–22.

Hatum, A. (2010). *Next Generation Talent Management*. New Jersey: Plagrave Macmilan.

Norman, S., Bruce, A. & Fred, L. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *Leadership Quarterly, University of Nebraska, United states, Elsevier*, 21(3), 350– 364.

Oxford (2007). *Shorter English dictionary* (6th ed.). New York: Oxford University Press Inc.

Transparency International (2013). *Global Corruption Report: Education*. London and New York: Transparency International.

Van, A. & Westerheijden, F. (2010). Multidimensional Ranking: A new Transparency Tool For Higher Education and Research. *Higher Education Management and Policy*, 22(3), 1-26.

ملحق (١)

نموذج الدراسة الاستطلاعية

تقوم الباحثة بدراسة علمية تهدف إلى كشف واقع الإدارة بالقيم بمدارس التعليم الفني بمصر. وتضع الباحثة هذه الدراسة الاستطلاعية بين أيديكم بهدف الاستتارة بما لديكم من أفكار ومعلومات، علماً بأن المعلومات والآراء التي بالاستتارة ستكون موضع اهتمام وتقدير، وستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتعرف الدراسة الحالية الإدارة بالقيم إجرائياً بأنها: الممارسات الإدارية التي تتكون لدى إدارة المدرسة من خلال تفاعلها مع المواقف والخبرات، وتنطلق من القيم والمبادئ الإنسانية كأساس لتنظيم سلوك العاملين، وتركز على تطوير وتحفيز الاتجاهات الإيجابية، وقيم (الأمانة، العدل، الوضوح، المشاركة، الإثابة)، وفق نظام قيمى يتفق عليه الجميع، وتمثل المرجعية العليا في سياسة المدرسة وفي ثقافتها التنظيمية، وتدفعهم للعمل معاً بغية الوصول إلى أهداف مشتركة.

نموذج استطلاع الرأي

الوظيفة: عدد سنوات الخبرة: المدرسة:

١ . مستوى امتلاك إدارة المدرسة للأبعاد المقترحة للإدارة بالقيم وهي (الأمانة، العدل، الوضوح، المشاركة، الإثابة).
 قليل كبير متوسط

٢ . حدد واقع كل بُعد من أبعاد الإدارة بالقيم في مدرستك:

- | | | | |
|---------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| أ . الأمانة: | <input type="checkbox"/> كبير | <input type="checkbox"/> متوسط | <input type="checkbox"/> قليل |
| ب . العدل: | <input type="checkbox"/> كبير | <input type="checkbox"/> متوسط | <input type="checkbox"/> قليل |
| ج . الوضوح: | <input type="checkbox"/> كبير | <input type="checkbox"/> متوسط | <input type="checkbox"/> قليل |
| د . المشاركة: | <input type="checkbox"/> كبير | <input type="checkbox"/> متوسط | <input type="checkbox"/> قليل |
| هـ . الإثابة: | <input type="checkbox"/> كبير | <input type="checkbox"/> متوسط | <input type="checkbox"/> قليل |

٣ . إضافات تود ذكرها

.....

.....

.....