

درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس فى منطقة الباحة  
من وجهة نظر المعلمات

إعداد

أ/ فوزية جمعان الغامدي

إدارة تعليم الباحة/ المملكة العربية السعودية

## المستخلص:

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس التعليم العام بالمدارس الحكومية للبنات بالمراحل الثلاث (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) بمنطقة الباحة للعام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ، والبالغ عددهن (٤١٦٤) معلمة وفق إحصاءات قاعدة بيانات شؤون المعلمات بإدارة التعليم بمنطقة الباحة للعام الدراسي ١٤٣٨ هـ - ١٤٣٩ هـ، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية حسب المرحلة الدراسية من مجتمع الدراسة بلغ عددها (٤٧٧) معلمة، وبنسبة (١١.٥%) من مجتمع الدراسة، منهم (٢٢٢) في المرحلة الابتدائية بنسبة ٤٦.٥%، و(١٢٣) معلمة في المرحلة المتوسطة وبنسبة (٢٥.٨%)، و(١٣٢) معلمة من المرحلة الثانوية وبنسبة (٢٧.٧%)، وأكثر فئة كانت للمرحلة الابتدائية، وعن المؤهل العلمي كان عدد فئة حملة البكالوريوس (٣٦٥) معلمة بنسبة (٨.٥%) و حملة الدبلوم (٦٨) معلمة بنسبة (١٤.٣%)، وفئة الدراسات العليا (٤٤) معلمة بنسبة (٩.٢%)، أي أن أعلى فئة كانت من حملة مؤهل البكالوريوس. ومن حيث سنوات الخبرة كان عدد المعلمات اللواتي خبرتهن أقل من (٥) سنوات (٣٩) معلمة وبنسبة (٨.٢%)، وفئة الخبرة من (١٠-٥ سنوات) كانت (١٧٩) معلمة بنسبة (٣٧.٥%) وفئة أكثر من (١٠) سنوات بلغت (٢٥٩) معلمة بنسبة (٥٤.٣%) أي أن أكبر فئة كانت الخبرة أكثر من (١٠) سنوات، وأظهرت النتائج أن درجة الممارسة جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (٧٠.٣)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بإعطاء مجال النزاهة والاستقلالية أهمية أكثر من قبل قائدات المدارس في ممارساتهن الإدارية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة بالقيم، قائدات المدارس، منطقة الباحة، المعلمات

## The Degree of Practicing Management via Values among School Leaders in Al-Baha Region from the Viewpoints of Teachers

Fawzia Jamaan Al Ghamdy

Educational Administration of Al-Baha Region / Kingdom of Saudi Arabia

### ABSTRACT

The current study aimed at investigating the degree of practicing management via values among school leaders in Al-Baha region from the viewpoints of teachers. The researcher made use of the survey descriptive method and utilized a questionnaire for collecting the target data from the study participants. The study population consisted of all the general education school teachers in Al-Baha region (primary - preparatory - secondary) during the academic year ١٤٣٨/١٤٣٩ A.H. totaling (٤١٦٤) teachers according to the data provided by the Teachers Affairs Office in Al-Baha. A stratified random sample was selected totaling (٤٧٧) teachers. The results of the study showed that the degree of practicing the management via values was high as the mean score was (٧٠,٣).

Furthermore, the results also indicated that there were statistically significant differences that may be attributed to the variables of the educational stage and years of experience. In the light of the results attained, the study recommended paying the due attention to the field of integrity and independence by the school leaders in their administrative practices.

**Keywords:** management by values, school leaders, Al-Baha region, teachers (female).

### المقدمة:

في ظل السعي للتطوير وتحسين الأداء والتميز اتجهت المؤسسات الإدارية والتعليمية على حد سواء إلى تبني مداخل إدارية حديثة مثل: إدارة الجودة الشاملة، والإدارة بالأهداف، والإدارة الذاتية وإدارة التغيير، والإدارة بالقيم وغيرها من المداخل. تعد المدرسة الحاضنة الثانية للنشء بعد الأسرة، حيث يؤكل إليها مهمة تعليم الأجيال وتنمية شخصياتهم وتطويرها، مما يحقق أهداف المجتمع ويلبي احتياجاته وتطلعاته، وتتضمن أنشطة للعديد من الأفراد من معلمين وإداريين وطلاب وأولياء أمور أعضاء المجتمع ومؤسساته، ولكي تحقق المدرسة أهدافها لابد من تخطيط هذه الأنشطة وتنظيمها، ومن هنا يبرز دور الإدارة المدرسية في تنظيم الجهود الجماعية في المدرسة وخارجها والعمل على تكاملها والعملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال وممارسة للرئاسة بل هي عملية قيادية بالدرجة الأولى فالسلطة الإدارية قد ترغم العاملين على الطاعة لكنها لا تلهمهم ولا تحفزهم ولا تبعث فيهم الحماسة والانتماء والإبداع والإنفاق في العمل، والإدارة في جوهرها عملية قيادية وقدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها العمرات، (٢٠١٠، ٣٤٩) لذلك تعد القيادة التربوية جوهر العملية الإدارية ومفتاح النجاح للمؤسسات التربوية لدورها في التأثير عناصر العملية التربوية والاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة، وتحتاج المؤسسات التربوية إلى قيادات قادرة على استثمار موارد ومقومات المؤسسة بكفاءة عالية، من أجل رفع مستوى الأداء وتحسين جودة التعليم. وتعتمد القيادة بشكل أساسي على قدرة القائد على فهم من حوله وتلمس احتياجاتهم، والعمل على تذليل ما يواجهون من تحديات قد تعيق انخراطهم في العمل، وبالتالي تقع على القائد مسؤولية حفز العاملين واستثارة طاقاتهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف (الجعيثني، ٢٠١٧، ٢) وتعد الإدارة بالقيم

من المداخل الإدارية الحديثة التي تؤكد أهمية القيم في حياة المؤسسة بوصفها جوهر الثقافة التنظيمية، والمحرك الأساسي للسلوك (أبو عايد، ٢٠٠٦، ٢). ويتأثر الأداء في المؤسسات بقيم واتجاهات المديرين في مستوى الإدارة العليا، فالقيم تدفع المدير إلى الالتزام بسلوكيات وعوائد معينة على غيرها، كما تؤثر في أسلوب بحثه عن البيانات وتفسيرها، وكذلك تؤثر بشكل كبير على طريقة تعامله وإدراكه للمعلومات وتحليلها وفهمها، وهي بذلك تسهم بشكل كبير في ثقافة المنظمة. (مصطفى، عمر، ٢٠٠٠، ١٢٤). إذ يرى السقا (٢٠٠٦، ١٣) أن العمل الإداري مفعم بالقرارات القيمية، وأن القادة الإداريين يعيشون عملية ممارسة مستمرة للقيم، ويقومون باتخاذ الكثير من القرارات الإدارية داخل مؤسساتهم، وهذه القرارات تكون في الغالب متأثرة بالقيم والاعتقادات المختلفة التي يتبناها هؤلاء القادة. وفي ظل التحديات التي تفرضها معطيات هذا القرن على المؤسسات، تبرز ضرورة إدارة القيم الأساسية للمؤسسة التعليمية والتربوية كاستراتيجية عملية، تعيد تشكيل ثقافتها، وتوجه التغييرات نحو رؤية استراتيجية تتغلب على التعقيدات التنظيمية، وتسهل احتواء المبادئ الأخلاقية في استراتيجية القيادة وأنشطة المؤسسة (الخضر، ٢٠٠٦، ١٦). ومن

خصائص الإدارة بالقيم أنها منهجاً يعتمد الاتصال والعلاقات الإنسانية، مما يعزز دور العنصر البشري، ويربط النظام بالأفراد العاملين فيه وبالمجتمع الذي ينتمي إليه وبالثقافة التي ينشأ فيها، ووجود القيم المشتركة في المؤسسات يعمم الشعور بالاستقرار والعدالة، كما إن الاتجاه العالمي نحو معالجة الإخفاقات والمظاهر السلبية للحضارة المعاصرة هو اتجاه نحو تدعيم المرجع الأخلاقي وصيانة المصدر القيمي لدى الذات الإنسانية وداخل النظم، وهذه الرؤية الدولية تعطي لنظرية الإدارة بالقيم موقعا مهما وحيويا ضمن النظريات والمقترحات التي طرحت مؤخراً (العنبي، ٢٠٠٩، ٣١). من هنا فان تضمين الأهداف العامة للمؤسسات بعض القيم الإدارية يسهم في تحقيق التوافق بين القيم الشخصية وقيم العمل لمختلف العاملين ومنهم القادة الإداريين، ومن أمثلة ذلك حاجات التقدير، وتحقيق الذات والتحفيز والتطوير والتدريب، والتي قد يسبب غيابها أو تجاهلها معارضة القادة لبقية القيم التنظيمية الأخرى.

" وتعد القيم الإدارية من أهم مصادر أخلاقيات المهنة في المجتمع الإسلامي، إذ توفر القيم الإسلامية الرقابة الذاتية في الفرد؛ و تحقيق سعادة الإنسان والمجتمع في كل المجالات، وتحقيق الانضباط بالوقت، وقيم التقدير والاحترام، والابتعاد عن المحسوبية، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وعدم إفساء أسرار العمل، وعدم قبول الرشوة " (البشري، ٢٠٠٦، ٢٩).

ومما سبق يتضح أن المدارس بحاجة إلى ممارسة الإدارة بالقيم التي تحرص على الاهتمام بالمعلمين والعدل في معاملتهم والعمل على تلبية احتياجاتهم ومراعاة ظروفهم وإمكاناتهم بالإضافة إلى تقديرهم وإشراكهم في النشاطات المدرسية وما يتخذ في المدرسة من قرارات الأمر الذي يزيد من حرصهم على خدمة مدرستهم وبذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المدرسة ولهذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن الممارسات القيمية في المؤسسات التربوية من خلال التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد موضوع القيم من الموضوعات المهمة ؛ فهي تتغلغل في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات بشكل كبير، خاصة مع ما يشهده العالم من تطور في مختلف نواحي الحياة، و ما طرا عليه من تغيرات اجتماعية واقتصادية وسياسية وتكنولوجية. وتعتبر القيم من المفاهيم التي شغلت المفكرين والعلماء منذ زمن بعيد، حيث أوصت عدد من الدراسات مثل دراسة ذيب والسعود (٢٠١٤)، ودراسة الحميدة (٢٠٠٦) بإجراء مزيداً من الدراسات حول المنظومة القيمية نظراً لأهمية تأثيرها في الإدارة المدرسية باعتبار القيم محددًا للسلوك، ومؤشراً على فاعلية القيادة. كما أشار ذيب والسعود (٢٠١٤) إلى أن شريحة القادة التربويين كأى شريحة في المجتمع مختلفة في ثقافتها، وبالتالي مختلفة في القيم التي تؤمن بها وأن عدم توافر منظومة قيمية موحدة ومحددة عند جميع القادة يؤدي إلى اختلاف السلوكيات الممارسة لديهم، مما ينعكس سلباً على أداء المرؤوسين لواجباتهم. ونظراً لأهمية موضوع القيم الإدارية لدى قائدات المدارس في ضوء المتغيرات والتطورات التي تواجه العالم هذه الأيام وذلك نتيجة الثورة التكنولوجية الهائلة والتطور المعلوماتي الكبير، والتي نتج عنها تغيراً كبيراً في مبادئ وقيم العنصر البشرى سواء العاملين داخل المؤسسات، أو المتعاملين معها، مما كان له أكبر الأثر على نظم وأساليب العمل، لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات؟

**السؤال الثاني:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغيرات ( المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة )؟

#### أهداف الدراسة:

تعرف درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيرات ( المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة )

#### أهمية الدراسة:

#### الأهمية النظرية:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها ذلك أن موضوع القيم الإدارية من الموضوعات التي لاقت اهتمام الإنسان عبر كل العصور، وربما يمكن لهذه الدراسة أن تفيد الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسات التربوية، وقد تدعم نتائج هذه الدراسة موضوع القيم الإدارية من خلال ما تضيفه إلى الأدب النظري.

#### الأهمية العملية:

من المؤمل أن تفيد نتائج الدراسة الحالية:

وزارة التعليم والمؤسسات التعليمية، والقادة بتقديم تغذية راجعة لهم لإدراج موضوع القيم ضمن البرامج التدريبية التي تعدها هذه الجهات لقادة المدارس.

قائدات المدارس من خلال تعرف المنظومة القيمية الإدارية لديهن في ضوء استجابات المعلمات.

تسهم في تسهيل ممارسة قائدات المدارس للإدارة بالقيم من خلال التعرف على جوانب ممارستها. والقائمين على عملية اختيار قادة المدارس وتعيينهم، للتعرف على أهم مجالات القيم الإدارية لقائد المدرسة.

#### مصطلحات الدراسة:

تناولت الدراسة المصطلحات الآتية:

**الممارسة Practice:** هي مجموعة من الأعمال والسلوكيات التي يقوم بها مدير المدرسة بحيث يمكن قياس تلك الممارسة من خلال مجالات الاستبانة (أسعد، ٢٠٠٨، ٤٣).

**الإدارة (Management):** توجيه نشاط مجموعة من الأفراد وجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك من خلال تنظيم هذه الجهود وتنسيقها (الطويل، ٢٠٠٦، ٢٩)

**القيم (Values):** عرفها (عصفور، ٢٠٠٨، ٨٣٢) بأنها "مجموع المبادئ والرؤى ووجهات النظر والمعتقدات ومحددات الحكم للعاملين".

**الإدارة بالقيم (Management With Values):** هي " منظومة القيم الأساسية مثل الاستقامة والنجاح والعدالة والرضا الوظيفي وغيرها من القيم التي تهتم بتوظيف الطاقات الكامنة في البشر للوصول إلى درجة عالية من جودة الأداء (بدارنة، ٢٠٠٩، ١٧).

**قائدات المدارس (School leaders):** هن مديرات المدارس والمسئولات عن أداء المهام الإدارية والفنية والإنسانية في مجالات الإدارة المدرسية، كما أنهن المسئولات الإداريات والتربويات عن جميع أفراد المجتمع المدرسي، ويسعين لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة من المدرسة.

**المعلمات (Teachers):** هن وسيلة المجتمع وأداته لبلوغ هدفه، فهن منقذات البشرية من الظلمات والجهل عابرات بهم إلى ميادين العلم والمعرفة، وهن من أهم العوامل المؤثرة في العملية التعليمية (الحميد، ٢٠، ١٨١)

وتعرف الباحثة درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات إجرائيا بأنها مجموعة من الصفات والأحكام التي تطلق على الأشياء المرغوبة والأشياء الغير مرغوبة داخل جماعة معينة وفقا لمعايير الجماعة وقواعد التنظيم داخلها، وتقاس بالدرجة الكلية التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة لقياس درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات.

#### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات.

**الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على عينة من معلمات منطقة الباحة بمراحلها الثلاث (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية).

**الحدود المكانية:** عينة من معلمات مدارس التعليم العام للبنات في منطقة الباحة.

**الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ.

#### الدراسات السابقة:

نظرا لأهمية الدراسات السابقة المتمثلة في إثراء الإطار النظري بالمعلومات، والإفادة منها في المنهجية، وفي تطوير وصياغة أداة الدراسة الحالية، فقد تم تقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وتم استعراضها حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم وعلى النحو الآتي:

أجرت سناء الزهراني (١٤٣٧) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديرات المدارس بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة في جمع المعلومات من عينة الدراسة التي تكونت من (٢٤٨) معلمة، وأظهرت النتائج أن درجة الممارسة جاءت كبيرة جدا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والخبرة، والدورات التدريبية.

وأجرى دوغان (Dogan، ٢٠١٦) دراسة هدفت تقييم سلوكيات مديري المدارس المستندة إلى القيم من وجهة نظر المعلمين وبناءً عليه، بناء نموذج لعملية الإدارة المستندة إلى القيم في المدارس. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. تم جمع البيانات الكمية من (٣٠٥) معلمين يعملون في مقاطعة سيواس في تركيا، من خلال مقياس الإدارة القائم على القيم. كما أجريت المرحلة النوعية من الدراسة باستخدام تصميم دراسة الحالة، تم جمع البيانات النوعية من (١٠) معلمين يعملون في مقاطعة سيواس بتركيا. وأظهرت النتائج أن المعلمين يرون سلوكيات الإدارة المستندة إلى القيم للمدراء إيجابية للغاية، في حين تظهر النتائج النوعية أنهم يعلقون أهمية كبيرة على سلوك

الإدارة المستندة إلى القيم للمشرفين. وبهذا المعنى، يمكن القول أن النتائج النوعية تمثل وتدعم النتائج الكمية.

دراسة محمود (٢٠١٦) هدفت تعرف أثر الإدارة بالقيم علي أنماط السلوك القيادي، كما هدف تحديد إمكانية تطبيق نظرية الإدارة بالقيم في منظمات الأعمال وتحديد المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيقها، بالإضافة الي التعرف علي النمط القيادي الملائم لتطبيق نظرية الإدارة بالقيم، وتكمن مشكلة البحث في السؤال: ما درجة أهمية مجالات القيم في إدارة المنظمات من وجهة نظر العاملين والقيادات الإدارية بها؟ استخدم المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي لاختبار فروض البحث بالتطبيق علي بنك فيصل الإسلامي (الرئاسة) وتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع العاملين ببنك فيصل الإسلامي (الرئاسة)، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وأثبتت الدراسة أن هنالك علاقة بين القيم الإسلامية وأنماط السلوك القيادي كما أن هنالك علاقة بين القيم الأخلاقية وأنماط السلوك القيادي وتوجد علاقة بين القيم الشخصية وأنماط السلوك القيادي و بين القيم التنظيمية وأنماط السلوك القيادي.

و دراسة ذيب والسعود (٢٠١٤) التي هدفت تعرف درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين، وأستخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أغراض الدراسة اختيرت عينة عشوائية من مجتمع الدارسة تكونت من (١٢) مدير تربية وتعليم و(٢١٣) رئيس قسم وأستخدم أداتان لجمع البيانات: الأولى لقياس قيم العمل التي يمارسها مديرو التربية والتعليم، والثانية لقياس الالتزام التنظيمي لمديري ورؤساء الأقسام. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري التربية و التعليم لقيم العمل جاءت مرتفعة.

و دراسة عربي (Arabaci، ٢٠١٣) التي هدفت إلى تحديد تصورات المعلمين في المدارس الابتدائية عن الإدارة بالقيم في المدارس التركية، وإذا كان هناك تباين في النجاح وفقاً لهذا التصور أم لا، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة البحث من (٢٦١) معلماً يعملون في مدارس الياص التركية، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات ، وأشارت النتائج أن المدارس التي تتمتع بثقافة وقيم عالية أكثر نجاحاً و حافظاً للمعلمين.

أما دراسة العقبى (٢٠١٣) هدفت معرفة أثر القيم التربوية على السلوك الإداري للقيادة الإدارية وعلى العمل الإداري في المؤسسات الحكومية في محایل بالمملكة العربية السعودية وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة للحصول على المعلومات المطلوبة، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٨) موظفاً، وأظهرت النتائج الدراسة أن القيادة التربوية والعاملين في إدارة تعليم محایل يدركوا مدى أهمية القيم الإدارية، وأثرها على السلوك الإداري للقيادة الإدارية والعمل الإداري بدرجة كبيرة، ويرى القادة الإداريون أن التمسك بالقيم التربوية داخل المؤسسة التربوية يؤثر إيجاباً على أداء الأفراد ويسود فهم متبادل بين القادة والعاملين لقيمة الصبر في العمل الإداري داخل المؤسسات التعليمية.

وفي دراسة الغامدي (٢٠٠٩) هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق مدخل الإدارة بالقيم في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير التعليمية، التعرف على درجة أهمية قيم الإدارة الأساسية عند تطبيق مدخل الإدارة بالقيم في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير التعليمية، والتعرف على مراحل تطبيق الإدارة بالقيم في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير التعليمية، وتكون مجتمع الدراسة من المديرات والمساعدات والمعلمات بالمدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير التعليمي، و نظراً لكبر مجتمع الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، فقد قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية وفق أعداد المديرات والمساعدات والمعلمات كانت على النحو

التالي (٧٠) مديرة (١٣٠) مساعدة و (٥٠٠) معلمة يعملن في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير التعليمية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة عدد من النتائج من أهمها، أن درجة أهمية قيم الإدارة الأساسية عند تطبيق مدخل الإدارة بالقيم في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير كبيرة كما ظهرت النتائج أن درجة إمكانية تطبيق مدخل الإدارة بالقيم في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير التعليمية كانت كبيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة معوقات تطبيق متطلبات تطبيق الإدارة بالقيم في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير التعليمية كانت كبيرة.

أما دراسة العلياني (٢٠٠٨) التي هدفت تعرف درجة ممارسة القيم الإدارية لدى مديري المدارس التعليم العام لدى محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٣) معلما، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين للقيم الإدارية كانت عالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٥ =  $\alpha$ ) تعزى للمؤهل العلمي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٥ =  $\alpha$ ) تعزى لنوع المؤهل لصالح المؤهل غير التربوي، وسنوات الخبرة لصالح الخبرة الأطول (٢٠) سنة فأكثر، والدورات التدريبية لصالح فئة ٣ دورات فأكثر.

ودراسة الطعاني (٢٠٠٦) التي هدفت تعرف المنظومة القيمية لمديري المدارس في الأردن وعلاقتها بالجنس والمؤهل والخبرة ومستوى المدرس، واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) مديرا ومديرة طبقت هذه الدراسة مقياس (جوردن) وذلك بعد تعديله واستخراج دلالات الصدق ومعامل الثبات. ومن أبرز نتائج الدراسة: أن ترتيب أنماط القيم السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم حسب درجة أهميتها على النحو الآتي (قيم الانتماء، قيم الامتثال، القيم الخيرية، قيم الدعم، قيم الاستقلالية، قيم القيادة). وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمستوى المدرسة ولصالح مديري المدارس الثانوية، كما بينت الدراسة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

أما دراسة شمس الدين (٢٠٠٦) التي هدفت إلى التعرف على المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية والمتوسطة والثانوية بدولة الكويت، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٠) مديرا ومديرة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن ترتيب القيم الإدارية لدى مديري المدارس جاءت مرتبة على النحو الآتي: قيم الدعم، قيم القيادة، قيم الامتثال، القيم الاعتبارية، القيم الخيرية، وقيم الاستقلالية. ولا توجد فروق تعزى لمتغيرات المراحل الدراسية، ووجود فروق تعزى لمتغير المؤهل لصالح فئة البكالوريوس، ولمتغير الخبرة لصالح الخبرة الأقل.

أجرى "Ortyoand" دراسة في ميتشغان الأمريكية هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين سلوك القيادة والقيم التي يعتنقها القائد في عمله، واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي لدراسة العلاقة بين سلوك القيادة والقيم التي يعتنقها القائد في عمله وتكون مجتمع الدراسة من (٤٠) قائد في جامعة ميتشغان واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات وقد بينت الدراسة أن القادة في جامعة ميتشغان يمارسون نمط القيادة بالقيم بدرجة متوسطة، أن القيم التي يعتنقها القادة تضمنت الالتزام الأخلاقي بأهداف الجامعة، والقدوة في السلوك، والعدالة والنزاهة، وممارسة مبادئ محددة مثل "تلبية الحاجات، تفويض الصلاحيات، الاستقامة، الصدق، العمل مع الفريق".

وأجرت داليا (Dalia، ٢٠٠٥) دراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين القيم الإدارية والقيادة المدرسية في مدينة أونتاريو بكندا، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من



(١٠) مدراء، واستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن دور القيم الروحية في تشكيل الممارسات القيادية لقادة المدارس جاءت قليلة، وأن دورها يكمن في توجيهه للسلوك.

وهدفت دراسة (Thorpe and Loo ٢٠٠٣) في الولايات المتحدة الأمريكية للكشف عن مبادئ الإدارة بالقيم لدى ١٤ قائداً أمريكياً من مختلف القطاعات العامة. وأجريت ست جلسات حوارية فيما بينهم تم تسجيلها ومن ثم تفرغها في قائمة موحدة، وبعد ذلك استخلص القادة أنفسهم منها مجموعة من القيم الإدارية التي يجب أن تمارس في القطاعات العامة والقيم هي "التعاطف والرعاية، ومهارات إدارة الأفراد وإدارة الذات، والشعور باهتمامات الآخرين وحاجاتهم، والعدالة والإنصاف، والرقابة الذاتية، الأمانة والتعامل الأخلاقي مع الإبداع".

أما دراسة العريفج (٢٠٠٢) فقد هدفت تعرف درجة مساهمة إدارة المدارس الثانوية بمدينة الهفوف في تنمية بعض قيم العمل لدى الطلبة، واستخدمت المنهج الوصفي، وبناء استبانة وزعت على مجتمع وعينة الدراسة المكونة من مدرستين حكوميتين من مدارس الهفوف بالمملكة العربية السعودية، وأظهرت النتائج عدم تبني إدارة المدرستين لثقافة المنشئة الناجحة في مجموعة قيم العمل، وأظهرت النتائج أن الإدارة المدرسية تدعم قيم الانتماء أكثر من معدل دعمها لقيم الابتكار والخدمة الجيدة.

و دراسة رياء الرجبي (٢٠٠٢) التي هدفت تعرف الأسس النظرية لمدخل الإدارة بالقيم والكشف عن إمكانية تطبيق خطوات الإدارة بالقيم في التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وبناء استبانة مكونة من (٨٤) فقرة، وقد تألفت عينة الدراسة من (١٣٨) مديراً، و (١٢٢) مساعد مدير، و (١٥٤) معلماً، ومن أهم النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدى إمكانية تطبيق خطوات مدخل الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان جاءت بدرجة كبيرة.

### الإطار النظري:

#### مفهوم القيم

مفهوم القيم لغةً (Values) مفردتها قيمة، جاء في لسان العرب لابن منظور (١٩٩٤)، (٥٠٠) أن القيمة ثمن الشيء واستقامت طريقته فاستقام لوجهه، ويقال كم قامت ناقتك أي كم بلغت، ويقال التقويم يقول هل استقامت المتاع أي قومته، وفي المنجد: " القيمة جمعها قيم أي الثمن الذي يعادل المتاع، والقيم: كل ذي قيمة ويقال: كتاب قيم أي ذو قيمة". (المنجد، ١٩٦٠، ٦٦٣)، وعرفها ماهر (٢٠٠٣، ١٧٨) بأنها " ذلك الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين.

وعرفها السكارنة (٢٠٠٩، ٩٤) " المعتقدات الأساسية للفرد، وهي التي تحدد له ما يجب أن يفعله أو لا يفعله، وما هو صحيح أو خطأ أو حق أو باطل، وهي التي توجه الأخلاق والسلوك في التعامل مع الأشياء أو مع الآخرين"، وعرفها بيومي (٢٠٠٢، ٢١) بأنها " المرغوب فيه معنى أي شيء مرغوب فيه الفرد أو الجماعة الاجتماعية وقد يكون موضوع الرغبة موضوعاً مادياً أو علاقة اجتماعية أو أفكار".

وعرفها العميان (٢٠٠٢، ٥) بأنها عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء المنظومة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب فيه جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم، كما تعرف القيم بأنها " أحكام معيارية تطلق على الأشياء المرغوب فيها داخل جماعة معينة وهي أيضاً مكتسبة من خلال التفاعل مع الأفراد والمواقف والخبرات المختلفة وتكون موجهة للأفراد للسلوك المرغوب فيه بحيث يكون ذلك جلباً في أقواله وأفعاله وترتيب أولوياته" ( الخضر، ٢٠٠٦، ٨١) وعرفها

هاتشنسون (١٩٦١، Hatchinson، ٣٠) بأنها: موضوع يسعى إليه الفرد بجدية نظراً لما يمثله هذا الموضوع من اهتمام وقيمة بالنسبة له. وأما نيجروونيجرو (Nigro & Nigro)، (١٩٨٤، ٥٥) فعرّفها بأنها: مجموعة مبادئ مدونة أو غير مدونة، تأمر أو تنهى عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة، وهي انعكاس للقيم التي يتخذها الفرد مع أي شيء يحكم سلوكه. وعرّفها سليمان، ووهب (٢٠١١، ٢٧) بأنها: "أحكام 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"، أما العدلوني (٢٠٠٢، ٣٨) فيرى بأنها "مجموعة من الأحكام والمعايير التي تنبثق عن مؤسسة ما وتكون بمثابة موجبات للحكم على الأعمال والممارسات المعنوية والمادية، وتكون لها من القوة والتأثير على المؤسسة بمالها من صفة الضرورة بالالتزام والعمومية والخروج عليها أو الانحراف عنها يصبح بمثابة الخروج عن أهداف المؤسسة".

ويلاحظ من خلال التعريفات السابقة أنها أكدت على أن القيم هي عبارة عن أحكام اجتماعية تحدد السلوك المرغوب فيه والسلوك غير المرغوب في المجتمع، وأن بعضها مدون والبعض الآخر غير مدون لكنه يفهم من خلال السياق العام للمجتمع أو المؤسسة.

### القيم الإدارية:

القيم معيار الحضارة والتقدم والرفق، فالتفاعل الإنساني يحتاج إلى تراكم قيمى ومعرفى، يؤثر في سلوك الأفراد فيحسبه ليصبح أكثر إنسانية. "وإذا كانت الحضارة لا تقوم إلا بالعلم والتقدم العلمى، وما لم يخضع التعليم للتوجيه الأخلاقى فإنه سيغلب مفسداً وشروراً". (أبو دف، ٢٠١٥، ١١٤)، ومن خلال القيم يطور الفرد نفسه ويحقق التميز، حيث تساعد القيم الفرد على التنبؤ بسلوكه في المواقف المختلفة، فالقيم تراكم معرفى يمتد إلى عمق التاريخ فيشكل "نظاماً قيمياً خاصاً يمتاز بالشمولية والثبات والاتزان حيث يسهل التنبؤ بسلوكه في المواقف المختلفة لأن هذا السلوك يكون محكوماً بذلك النظام القيمي" (الزغلول، ٢٠١٢، ٦٨)

### مصادر القيم الإدارية:

القيم لا تأتي من فراغ فهي تتبع من مصادر عديدة تعمل على تشكيل القيم وصفلها كما أشارت إليها دراسة (الغامدي، ٢٠٠٩، ٧٢) والعقبي (٢٠١٣، ٣) والقريوتي (٢٠٠٣، ٢٩) والحمادات (٢٠٠٣، ٩٣)، وأبو النصر، (٢٠٠٥، ٢٩) ويمكن إجمالها فيما يلي:-

- الأسرة: تعد الأسرة من أهم المصادر التي تتولى غرس قيم الثقافة العامة للمجتمع ككل في نفوس الأفراد، فالأسرة تعمل على غرس القيم التي تؤمن بها في نفوس أفرادها ومن المعلوم أن في كل أسرة مجموعة من أشكال السلوك والاتجاهات والتقاليد والميول التي تعمل الأسرة على ترسيخها في نفوس أفرادها فالفرد الذي تربى على الأمانة والصدق والنزاهة سوف ينقل هذه القيم إلى بيئة العمل ويلتزم بها ولا يستطيع الخروج عنها.

- التنشئة الاجتماعية: يعد للمجتمع دوراً مهماً في تشكيل القيم وترسيخها خصوصاً الإنسانية منها، ويكتسب الفرد قيمه بشكل أساسى من الأسرة، فالفرد الذي يعيش في مجتمع ماله قيم وعادات مختلفة تختلف قيمه فرد يعيش في مجتمع آخر فالقيم المادية كقيمة النقود في المجتمع الغربى لها وزن وقيمة كبيرة أكبر من قيمتها للفرد الذي يعيش في مجتمع زراعى حيث لا يعير النقود نفس القيمة.

- التعاليم الدينية: تعد الديانات مصدراً مهماً ورئيساً تستمد منه القيم.

– الخبرات السابقة: تعتبر خبرة الشخص مهمة وتظهر في الأوزان والقيم التي يعطيها للأشياء، وتصبح بعد ذلك قيمة خاصة به.

- الجماعة التي ينتمي إليها الفرد: عضوية الفرد في الجماعات تعد مصدراً آخر من مصادر القيم فمع مرور الزمن تكون جماعة العمل التي ينتمي لها الفرد تجبر الفرد على أن يغير قيمه أحيانا نتيجة للضغوط التي تمارسها عليه جماعة العمل حتى تصبح قيم الجماعة متناسقة مع قيم الأفراد.

– المؤسسات التعليمية: لها دورا بارزا في إعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي حيث تستطيع توجيههم وتوعيتهم حتى ينجح الطالب في تنمية سلوكه الإيجابي تجاه المسؤولية والانتماء والإخلاص.

- تشريعات الخدمة المدنية: هي مجموعة التشريعات والقوانين والأنظمة واللوائح الصادرة استناداً إلى المصادر التشريعية تعتبر من المصادر الهامة لقيم العمل لأنها تضبط وتتحكم في تسيير دفة الإدارة في الاتجاه الذي تراه يخدم سياسة الدولة وتحقيق أهدافها، كما تعمل هذه التشريعات على تحديد واجبات الموظف ومسؤولياته فتبين الواجبات التي تفرضها الوظيفة ويتوجب على الموظف القيام والمحظورات التي يجب عليه عدم اقترافها.

– القيادة القدوة: فالقيادة هي القدوة التي تأخذ الأمور بقوة وتستطيع أن تغرس فضائل الأخلاق في نفوس المرؤوسين وتوجد الروح الجماعية التي تتعاون فيما بينها وتحترم الآخرين وتكون خادمة للمصلحة العامة لأنها اكتسبت هذه القيم من رؤسائها وستعلمها لمرؤوسيه.

-الخبرات الأكاديمية: تعد الحياة الأكاديمية مصدرا أساسيا للتنشئة القيمة، والتفاعل في مراحل الدراسة المختلفة تجعل من القيم محكا مرجعيا هاما لقرارات الأفراد، والقيم في المراحل التعليمية لذا تكون القيم الخبرات والتي لها دور بارز في هذه الفترة العمرية والتي تكون آنذاك فترة تفكير أصلية، وحساسية للالتزام بالقيم

- الثقافة: بوصفها احد أهم المصادر التي من خلالها يتم اكتساب الفرد لقيمه وبلورة منظومته القيمة -الإعلام: يعد الإعلام من الوسائل المهمة والمؤثرة جدا في غرس القيم في نفوس الأفراد.

### خصائص القيم الإدارية:

أشار العلياني (٥٥، ٢٠٠٨)، والغامدي (٦٢، ٢٠٠٩): إلى عدة خصائص للقيم الإدارية منها:

١- أن القيم الإدارية معيارية: تعد معيارا مناسباً للمفاضلة بين الأشياء حيث تحدد الغايات وأنواع السلوك المقبول أو المرفوض اجتماعيا كما تعتبر محكا دقيقا لقيم وتقويم شخصية الفرد.

٢ - تترتب القيم الإدارية ترتيبا هرميا: أي تدرج القيم وفق سلم أولويات الفرد وتختلف من فرد إلى آخر أو مجتمع إلى آخر كما أنها تختلف باختلاف المستوى الإداري فالموظف في الإدارة العليا لديه اهتمام بقيمة النفوذ والسيطرة وفرض التعليمات والقواعد بينما الموظف في الإدارة الدنيا لديه اهتمام بقيمة الطاعة لرؤسائه والسعي نحو الالتزام بالقواعد والتعليمات والامتثال لها.

٣- القيم الإدارية مكتسبة ومتعلمة: أي أنها مكتسبة من خلال البيئة يتعلمها الفرد من خلال المؤسسات التطبيقية الاجتماعي كالأسرة والمدرسة بعضها يتعلمها الفرد وتصبح ثابتة في حين بعضها الآخر يتم تعديله أو إهماله إذا رأى الفرد حدوث صراعات لديه نتيجة لتعارضها مع قيم أخرى.

- ٤- إن القيم الإدارية موضوعية: بمعنى أنها خارجة عن ذوات الأفراد، ومستند محتواها العلمي من وجود القيم كحقائق علمية ويقينية.
- ٥- إن القيم الإدارية إنسانية: أي أنها ترتبط بالإنسان والنفس البشرية وهي ليست من المحسوسات لذلك لا يمكن قياسها كالموجودات.
- ٦- كما إن القيم الإدارية لها أثر كبير على السلوك الإداري في المؤسسة يتمثل في البعد القيمي والأخلاقي

### وظائف القيم الإدارية:

تتمثل وظائف القيم على المستوى الاجتماعي بالآتي (أبو العينين، ١٩٩٨، ٧):

- تحافظ على تماسك المجتمع فتحدد له أهداف حياته ومثله العليا، والمبادئ الثابتة والمستقرة التي تحفظ له هذا التماسك والثبات اللازمين لممارسة حياة اجتماعية سليمة.
- تساعد المجتمع على مواجهة التغيرات التي تحدث فيه بتحديد الاختيارات الصحيحة التي تسهل على الأفراد حياتهم، وتحفظ المجتمع استقراره وكيانه في إطار واحد.
- تربط أجزاء ثقافة المجتمع ببعضها حتى تظهر متناسقة مع بعضها بعضا، وتعمل على تزويد النظم الاجتماعية بأساس عقلي في ذهن أعضاء المجتمع المنتمين إلى هذه المنظمة.
- تحمي المجتمع من الأنانية المفرطة والنزعات والشهوات الطائشة.
- تزود المجتمع بالصيغة التي يتعامل بها مع العامل، وتحدد له أهداف ومبررات، وبالتالي يسلك في ضوئها، ويحدد للأفراد سلوكهم.

### مقاييس القيم الإدارية:

- تمتاز القيم الإدارية بأنها لا يمكن ملاحظتها وإنما يستدل عليها من خلال السلوك وتقاس القيم الإدارية بعدة طرق منها (الحوامدة، والتويجر، ٢٠٠٥، ٢٢):
- **تحليل المضمون:** وقد استخدم هذا الأسلوب في مجال الكشف عن القيم من خلال تحليل المضمون للرسالة سواء كانت مسموعة أو مقروءة أو مرئية ويعتمد الباحث على وصف المحتوى الظاهر وصفا موضوعيا ومنظما ويتم فيه تقسيم البدائل إلى أجزاء حسب طبيعة المادة إما إلى رموز أو جمل أو غيرها وذلك للحصول على بيانات إحصائية وكمية وكيفية عن المادة موضوع التحليل.
- **المقابلة الشخصية:** وقد استخدمت بشكل كبير في مجال قياس القيم والأحكام الأخلاقية حيث يقوم الباحث بطرح عددا من الأسئلة إلى الأفراد في مواقف معينة للحصول على استجاباتهم حيال هذا الموقف ويمكن استخدام بعض الأساليب في المقابلة الشخصية كالقصص أو عرض أساليب الحالة أو استخدام أسلوب الرسومات والصور أو الإجابة عن بعض الأسئلة حول موضوع معين.
- **المشاهدة أو الملاحظة المنظمة:** ووفقا لهذه الطريقة يتعرف الباحث على سلوك الموظف أو الفرد على حقيقته خاصة عندما يتم إجراء الملاحظة دون معرفة الأفراد الموظفين، ويمكن استخدام العينات الزمنية عينة من السلوك الصادر من الفرد أو أن يحدد الباحث القيم التي يهتم بدراستها في فترات زمنية معينة أو يمكن تصوير مشاهد من المواقف بواسطة التصوير أو غيرها وبهذا فإن طريقة الملاحظة العلمية المنظمة يمكن أن تأتي بنتائج متوافقة مع السلوك الحقيقي للفرد.
- **الاختبارات:** وهي من أكثر الأساليب والطرق المستخدمة في مجال القيم ومنها:

١ - الاختبارات التي تشتمل على أسئلة الاختيار من بدائل ومنها:

أ- اختبار (البورت وفيرنون وليندزي) ويعد من أوائل الاختبارات في قياس القيم ويهدف إلى قياس القيم التالية (القيم الاجتماعية، القيم الدينية والقيم السياسية والقيم الجمالية، والقيم النظرية والاقتصادية)

ب - مقياس القيم الفارقة والذي أعده (برنس) ويقوم على أساس تصنيف القيم إلى نوعين قيم تقليدية وقيم عصرية ويتكون من (٦٤) بنداً تشتمل كل منها على عبارتين، وعلى المجيب أن يختار واحدة منها أحدهما تمثل قيمة تقليدية (كالقيمة الأخلاقية، والرغبة في النجاح، والحصول على المركز والتخطيط للمستقبل، وتشير العبارة الثانية إلى قيمة عصرية مثل (المجاعة والاهتمام بالحاضر والسعادة والصداقة).

٢ - الاختبارات التي تقيس القيم من خلال ترتيب الفرد لعدد من البنود أو البدائل المقدمة حسب أهميتها بالنسبة له ومنها ما يلي:

أ- مقياس دراسة الاختبارات: والذي أعده ودروف ويتضمن ثلاث مشكلات رئيسية يندرج تحت كل منها ثمانية حلول ويطلب من الفرد ترتيبها حسب أهميتها ويكشف هذا المقياس عن عدد من القيم مثل (قيم الحياة الأسرية وقيم الصداقة وقيم التدين وقيم الخدمة الاجتماعية والنشاط العقلي).

ب - مقياس القيم الشخصية: والذي أعده هوكس ويتكون من (٩٠) بنداً خصصت لقياس عشرة قيم هي: الراحة، القيم الجمالية، الحياة الأسرية، الحرية الدينية، الصداقة، السيطرة، التقدم الشخصي، الاعتراف والتقدير من قبل الآخرين، الإيثار، وقد قسمت بنود المقياس (٣٧) مجموعة يتضمن كل منها ثلاثة بنود لقياس ثلاث قيم من القيم العشر ويطلب من المبحوث ترتيبها حسب أهميتها.

ج - مقياس قيم العمل: وقد أعده سوبر لقياس (١٥) قيمة كالإبداع والأمن والمكانة الاجتماعية والعلاقة مع الآخرين والغيرية ويطلب من الفرد ترتيبها حسب أهميتها بالنسبة له.

### الإدارة بالقيم:

تعرف الإدارة بالقيم بأنها "الإدارة التي تتبنى مجموعة من القيم الأساسية المتفق عليها بين أفرادها التي تحقق رؤية المدرسة ورسالتها، ويدين لها الجميع بالولاء، وتدفعهم للعمل معا بغية الوصول إلى أهداف مشتركة" (الخير، ٢٠٠٦، ٢٤). وتعتبر الإدارة بالقيم من "المدخل الإدارية الحديثة التي تؤكد أهمية القيم في حياة المؤسسة بوصفها جوهر الثقافة التنظيمية، والمحرك الأساسي للسلوك". (حمادات، ٢٠٠٦، ٢)، وعرفها الحنيطي (٢٠٠٣، ٩٣) بأنها "مجموعة المعايير أو الأحكام التي يكتسبها الأفراد نتيجة لتفاعلاتهم مع المواقف المختلفة بحيث تمكنهم من اختيار أهدافهم وتوجهاتهم في الحياة فالقيم في إطار المجتمع هي أحكام مكتسبة من الظروف الاجتماعية ويتشربها الأفراد إلى درجة أنها تحدد وبشكل واضح مجالات تفكيرهم وحتى سلوكياتهم والقيم بصورة عامة يمكن تعريفها بالقول أنها اعتقادات عامة تحدد ما هو صواب أو خطأ وما هي الأشياء المحببة أو غير المحببة، المرفوضة أو المقبولة".

### نشأة الإدارة بالقيم:

وجدت القيم الإنسانية منذ وجد الإنسان على سطح الأرض، وترسخت القيم مع دعوة الأديان السماوية، وتشكلت القيم على مر العصور إطاراً مرجعياً يحكم سلوك الأفراد، ومن مجموع قيم الأفراد عبر الأجيال تتشكل قيم المنظمات باعتبارها نظام فرعي من النظام الاجتماعي الكلي.

وقد ظهر مدخل الإدارة بالقيم في بداية الثمانينات، كمدخل له خطوات يهدف إلى إدارة القيم التنظيمية داخل المؤسسة، والتي أشار بعض الباحثين في الإدارة المعتمدة على القيم، أو القيادة المعتمدة على القيم إلى أنها "تقوم على توجيه أهداف العمل وفق نظام قيمي يتفق عليه جميع

العاملين في المؤسسة، يحتكم إليها جميع القرارات التي تتخذ؛ لضمان استمرار سير المؤسسة، ورفع مقدرتها على الأداء والإنجاز المتميز" (حمادات، ٢٠٠٦، ١٢)

كما قدم مايكل أوكونور (Michael O'Connor) ، ( ١٩٩٠ في بداية التسعينات بتطوير الإدارة بالقيم بصورة علمية، فقد وضع المعارف النظرية حول القيم موضع التطبيق العملي، ويعتبر هو المؤسس لمركز الإدارة بالقيم والأب الروحي لمفهوم الإدارة بالقيم.

وقد ظهر مفهوم الإدارة بالقيم في القرن الحادي والعشرين فقد استخدم سينبرغ (Sonnenberg، ١٩٩٨م) مصطلح الإدارة بضمير لكونها إدارة القيم غير المحسوسة، هادفاً من وراء ذلك تقديم خيار إداري حديث يحقق نجاحاً طويلاً الأمد حيث اعتبر أن استحضار القيم واعتمادها في جميع العلاقات و

والتعاملات من أسباب نجاح أي موسسة.

وفي عام (٢٠٠٠) قدم مايكل أوكونور وكينيث بلانكارد (بلانكارد و أوكونور، ٢٠٠٠، ٤٨). نظرية الإدارة بالقيم باعتبارها اتجاهاً إدارياً حديثاً لمنظمات القرن الواحد والعشرين حيث اعتبر الكثيرون أن هذه النظرية هي مرحلة الانطلاق للإدارة بالقيم

وقد تعددت مسميات الإدارة بالقيم حيث جاءت تسمية سوزان أطلس (٢٠٠٢م) لها بأنها الإدارة باستخدام القيم، ثم جاءت نظرية ونرال و باجر (٢٠٠٣م) بعنوان الإدارة المعتمدة على القيم، وجميع النظريات السابقة تؤكد على أهمية الاستخدام الأمثل للقيم داخل المؤسسات لتحسين وجودة الأداء

### أهمية الإدارة بالقيم:

تعد مهمة للعديد من المؤسسات لأثرها الواضح الذي يمكن أن تحدثه القيم في تسيير العمل الإنساني الذي تؤدي إلى وجود تنمية بشرية مستدامة من شأنها أن تشكل نظاماً متكاملًا من القيم والمعايير والحقائق الثابتة، والخبرات والمهارات والمعارف الإنسانية المتغيرة والمتطورة باستمرار، بقصد الوصول لتحقيق الأهداف المنشود.

إن للقيم أهمية كبيرة بالنسبة للمديرين باعتبارهم قدوة لمؤسسيهم بالإضافة إلى أنهم هم متخذي القرارات داخل المنظمة، وتوضح الأهمية فيما يلي ( سليمان، وهب ، ٢٠١١، ٥٢)

تؤثر القيم تأثيراً كبيراً في إدراك المدير أثناء تعامله مع المشاكل الحالية والمستقبلية وعملية التنبؤ بها، وتؤثر تأثيراً كبيراً على شخصية الأفراد لما يؤمنون به من قيم معينة وبالتالي ينطبق هذا على القرارات التي يتخذونها داخل المنظمات وفي قراراتهم في حل المشكلات التي تعترض طريقهم. ولها تأثير كبير في تحديد الأهداف الخاصة بالمنظمات وأولويات تنفيذها، ولها تأثير كبير في أسلوب وأداء المديرين على مختلف مواقعهم التنظيمية سواء مع الأفراد أو جماعات العمل داخل وخارج المنظمة ولها تأثير على قدرة المديرين واستيعابهم للضغوط التي قد تفرض عليهم سداداً من داخل أو خارج المنظمة، وتضع حدود معينة للسلوك الأخلاقي و غير الأخلاقي في تعامل الأفراد ببعضهم البعض، وأشار كل من وائل، و الغالبي ( ٢٠٠٩ ، ٦٩ ) إلى أن أهمية القيم في منظمات الأعمال تكمن في أنها تعطي سعة وبعد في التفكير وتوجه جهود منظمة الأعمال نحو المجالات المختلفة، و تحدد الأعمال ونوعيتها والتي ترغب المنظمة أن تكون أو لا تكون فيها، وتوضح توقعات المنظمة وتنشرها للآخرين، وتساعد على استقطاب الأفراد ذوي المهارات، وتحدد الأسلوب المتبع لتوجيه وإدارة الأعمال في المنظمة، وتحدد أولويات العمل الرئيسية في المنظمة.

وتبدو أهمية القيم في مقدرتها على تحقيق تكامل الفرد واتزان سلوكه ومقدراته من حيث مقاومة الانحرافات والتوازن بين مصالح الفرد الشخصية ومصالح مجتمعه وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، والتوافق بين الخلق والشخصية فضلا عن ما ذكر فان للقيم دور في تعبيرها عن الواقع الاجتماعي وما به من تماسك أو تصارع وكذلك تعد عنصرا من عناصر الثقافة الرئيسية لأي مجتمع من المجتمعات ويمكن للقيم أن تحدد النشاط الاجتماعي وتنظمه لكافة الأفراد في المجتمع (الرشايدة، ٢٠٠٤، ٧٣).

كما أشار العميان (٢٠٠٢، ٩٥) إلى أهمية القيم في الحياة العلمية في جوانب مختلفة من تكوين اتجاهات الأفراد وأرائهم سواء في المجتمعات أم المنظمات واستخدام القيم معايير لفهم سلوك الفرد والاحتكام إليها عند تقويم السلوك وإبراز الاختلافات الحضارية مما يسهل في فهم السلوك الإنساني والتنظيمي لأفراد المنظمة وتأثيرها في دوافع الأفراد وإدراكاتهم إذ تعد عاملا مهما في تحديد جوانب الشخصية وتحديد المجال الأخلاقي وذلك من خلال تحديد السلوك المرغوب فيه والسلوك المرفوض بالنسبة للمنظمة كذلك التأثير في القرارات التي تصدر عن المنظمة أو الأفراد وعن درجة إسهامهم فيها ودرجة إبداعهم وابتكارهم وتسهم القيم بزيادة الدافع الذاتي للفرد نحو العمل. كما أن الإدارة بالقيم منهجا متميزا ومتفردا بكل الفضائل والإيجابيات التي يمكن التصرف من خلالها بما يحقق أعلى مستوى من الأداء وأكفا المهارات، مما يؤدي إلى تطوير المجتمع وازدهاره، وأشار بلانكارد وكونور (٢٠٠٠، ٩٢) إلى أن الإدارة بالقيم بمثابة الجواب على مشكلة مقاومة التغيير وبخاصة الفردية منها، لان الإدارة بالقيم تساعد الناس على تجاوز المشكلات الشخصية الخاصة وتوجيه سلوكهم بما ينسجم مع القيم.

#### نظريات الإدارة بالقيم: management by Value

حاولت النظريات الإدارية طويلا العمل على وضع نموذج يحقق التميز والتفوق الإداري ويضمن استقرار أو نمو هذا التميز، فأصبح الحقل الإداري تجريبيا لفترات طويلة، حتى نشأت فجوة بين النظرية والتطبيق وأصبح الخطاب الإداري الإصلاحي مجرد منبر أكاديمي متخلف عن معطيات الواقع به كثير من مواطن الخلل (العدلوني، ٢٠٠٢، ٤٢).

#### نظرية الإدارة بالقيم لدى (Blanchard and O'connor)

قدم مايكل أوكونور وكينيث بلانكارد "الإدارة بالقيم (Managing By Values)" باعتبارها اتجاه إداري حديث لمنظمات القرن الواحد والعشرين، وظهرت أثر نظريتهما في مصطلحات قامت في مجملها على فكرة واحدة وهي الاستخدام الأمثل للنظام القيمي حيث تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامة على المنظمات، فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية مؤسساتية قوية، وتقوم نظرية الإدارة بالقيم على عدد من المبادئ (بدارنة، ٢٠٠٩، ٢٢) منها الشفافية وإزالة الغموض، تحديد الأولويات، والشراكة، الرئيس في المنظمة هو القيم، الاتصال الفعال التوجه عبر القيم، التوافق مع متطلبات التغيير "

#### نظرية الإدارة بالقيم لدى (الخضر و مرغاد):

يقوم نظام الإدارة بالقيم على سلوك إداري تنظيمي أساسه القيم على مستوى كافة العمليات والممارسات الإدارية في المؤسسة، وتمثل رؤيتهما لأسلوب الإدارة بالقيم تجسيدا للقيم الإسلامية بشكل واضح في عملية وضع قواعد التنظيم الإداري ورسم ملامحه، لتتلاءم مع ظروف كل بيئة كما تهتم بتنمية القيادات الإدارية في المؤسسة بتمكينها من حسن وتوجيه وترشيد استخدام مواردها المختلفة (ماهر، ٢٠٠٣، ٩٣)

**مراحل تطبيق نظرية الإدارة بالقيم:**

أشار أوكونور، وبلانكارد (٢٠٠٠، ١٦٨) إلى أن الإدارة بالقيم تمر بثلاث مراحل هي:  
- تحديد أهداف وقيم المنظمة: وهي مرحلة يعدها أوكونور أساسا لنجاح تطبيق الإدارة بالقيم حيث تعمل النظرية على تحديد رئيس واحد لجميع الوحدات والعناصر الإنسانية والتنظيمية، هو القيم الجوهرية التي تتحدد من خلال إجماع القيادات والأفراد والنظام بشراكة تامة، وتعتمد هذه المرحلة على العصف الذهني لمجموعات العاملين داخل النظام، ويضيف أن نجاحها يقوم على الاقتران الفعلي بين الأقوال والتصورات وبين الفعل والسلوك من قبل القيادة العليا.

- إيصال الأهداف والقيم: لا بد أن تكون القيم المعلنة هي المرجع والدستور للعمليات الإدارية المتخذة لاحقا، وبناء على ذلك من المهم أن يتم إعلان الميثاق القيمي بين أفراد المنظمة.  
- توجيه فلسفة الإدارة وفقا للأهداف والقيم: يتحقق ذلك عن طريق الدمج والانسجام بين سياسة العمل وبين مبادئ الإدارة بالقيم من خلال قياس فعالية استراتيجية الإدارة والأنظمة والعمليات، مع التركيز على نظام الأجور والحوافز.

في حين اعتبر (براق ونعموني، ٢٠٠٧م، ١٤٥) أن مراحل عملية إدارة التغيير بالقيم والتي تعتمد على الأسلوب العلمي القائم على الدراسة والتحليل وليس على أساس التخمين تمر بخمس مراحل هي:

- ١- تحديد أهداف وقيم المنظمة التي تساهم في رسم شكل النموذج التنظيمي المراد تحقيقه عن طريق الإدارة بالقيم
  - ٢- التخطيط المتمثل في الأنشطة المختلفة والتي تساعد على توجيه وضبط التغيير ومعرفة الأشياء الداعية إليه.
  - ٣- الاتصال فعملية الاتصال الناجحة هي التي توحد الأفراد حول القيم الجوهرية المشتركة التي تم الاتفاق عليها
  - ٤- التطبيق الذي يتمثل في ممارسة القيم المشتركة والتي تركز على الأداء والانجاز المركزي.
  - ٥- التثبيت والمتابعة حيث تعمل المؤسسة على تثبيت وإبراز النجاحات للتأكد من استقرار النجاح.
- من خلال ما تم عرضه يتبين أن الإدارة بالقيم تمر بعدة مراحل هي التخطيط للقيم المتفق عليها، وممارسة هذه القيم، ثم تثبيت هذه القيم كمبادئ في التعامل مع الآخرين.

**مجالات الإدارة بالقيم:**

يمكن تطبيق الإدارة بالقيم في العمل المدرسي من خلال المجالات التالية:

**١- العدالة التنظيمية:**

هي مجموعة من القيم والمعتقدات الراسخة التي توجه سلوك العاملين في المنظمة، وترتبط بعدالة المخرجات التي يحصل عليها العاملون من تلك المنظمة وتستند في جذورها إلى المساواة التي ترى أن الفرد يقارن عادة معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإذا تمت المساواة تحققت العدالة، وعندما تتحقق العدالة التنظيمية في المدرسة تشعر المعلمات بالثقة في القادة والرغبة في العمل والإنجاز (الزغبى، ٢٠٠٨م، ١٨).



٢- الدعم والتقدير:

يعد المعلم عنصراً فعالاً في العملية التربوية، ونجاح طلابه في أدائهم يتوقف بصورة كبيرة على مدى كفاءته وأعداده الجيد وإخلاقه في عمله ومن هنا جاءت أهمية قيم الدعم والتقدير التي يحرص على ممارستها المدير الناجح و"تتمثل 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" (أسعد، ٢٠٠٨، ٢٠٦)

٣- الاستقلالية:

تتمثل هذه القيم بدرجة الحرية في العمل، والابتعاد عن تأثير العلاقات الشخصية، وجماعات الضغط وأصحاب المنافع والمصالح (الزعيبي، ٢٠٠٨، ٢٣)

٤- الولاء التنظيمي:

يعرف الولاء التنظيمي بأنه: استعداد الفرد لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم.

"فالولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة للفرد لا يستطيع تحقيقها بعيداً عن المنظمة، والولاء قيمه بجد ذاته عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفاً من أهداف أعضائها، وقيمة من قيمهم" (العزاوي، ٢٠١٠، ٤٢٦)

٥- المسؤولية الاجتماعية:

إن المسؤولية الاجتماعية للإدارة هي فكرة أخلاقية، وقد اعتبرها البعض من مبادئ الإدارة الأساسية، حيث تشير هذه المسؤولية الاجتماعية إلى الدور الذي يقوم به المدير في حل المشكلات الاجتماعية سواء على مستوى المدرسة أم على مستوى المجتمع المحلي. (العلاق، ٢٠٠٨، ٥٤)

وتظهر قيم المسؤولية الاجتماعية من خلال مشاركة القائد المعلمين في حل مشكلاتهم، ومراعاة ظروفهم الاجتماعية، وتقوية العلاقات مع المجتمع المحلي.

**منهجية الدراسة وإجراءاتها:**

**منهج الدراسة:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بصورته المسحية لملاءمته لطبيعة الدراسة.

**مجتمع الدراسة:**

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس التعليم العام بالمدارس الحكومية للبنات بالمرحلة الثلاث (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) بمنطقة الباحة للعام الدراسي ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ، والبالغ عددهن (٤١٦٤) معلمة وفق إحصاءات قاعدة بيانات شؤون المعلمات بإدارة التعليم بمنطقة الباحة للعام الدراسي ١٤٣٨-١٤٣٩ هـ

والجدول (١) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب قطاع التعليم والمرحلة التعليمية.

جدول (١): توزيع مجتمع الدراسة حسب قطاع التعليم والمرحلة التعليمية

النسبة المئوية	المجموع	المراحل التعليمية			قطاع التعليم
		ثانوي	متوسط	ابتدائي	
		العدد	العدد	العدد	
٣٣%	١٤٢٦	٣٢٢	٣٨٤	٧٢٠	الوسط
٢٢%	١٠٠١	٢١٦	٢٢٧	٥٥٨	بلجرشي
١٧%	٥٠٨	١٢٤	١٠٨	٢٧٦	المنطق
١٤%	٥٣٥	١٤٣	١٤٧	٢٤٤	القرى
١٤%	٦٩٥	١٦١	١٦٥	٣٦٩	العقيق
١٠٠%	٤١٦٤	٩٦٦	١٠٣١	٢١٦٧	المجموع
--	١٠٠%	٢٣.٢%	٨.٢٤%	٠.٥٢%	النسبة المئوية

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية حسب المرحلة الدراسية من مجتمع الدراسة بلغ عددها (٤٧٧) معلمة، وبنسبة (١٠٥%) من مجتمع الدراسة، وقد كانت جميع الإستبانات المستردة مستوفية المعلومات ودخلت جميعها إلى برنامج التحليل الإحصائي، والجدول (٢) الأتي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

جدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
المرحلة التعليمية	الابتدائية	٢٢٢	٤٦.٥%
	المتوسطة	١٢٣	٢٥.٨%
	الثانوية	١٣٢	٢٧.٧%
	المجموع	٤٧٧	١٠٠%
المؤهل العلمي	دبلوم	٦٨	١٤.٣%
	بكالوريوس	٣٦٥	٧٦.٥%
	دراسات عليا	٤٤	٩.٢%
	المجموع	٤٧٧	١٠٠%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣٩	٨.٢%
	٥ - ١٠ سنوات	١٧٩	٣٧.٥%
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٥٩	٥٤.٣%
	المجموع	٤٧٧	١٠٠%

يلاحظ من الجدول (٢) أن عدد أفراد عينة الدراسة بلغ (٤٧٧) معلمة، منهم (٢٢٢) في المرحلة الابتدائية بنسبة ٤٦.٥%، و(١٢٣) معلمة في المرحلة المتوسطة وبنسبة (٢٥.٨%)، و(١٣٢) معلمة من المرحلة الثانوية وبنسبة (٢٧.٧%)، وأكثر فئة كانت للمرحلة الابتدائية.

وعن المؤهل العلمي كان عدد فئة حملة البكالوريوس (٣٦٥) معلمة بنسبة (٧٦.٥%) و حملة الدبلوم (٦٨) معلمة بنسبة (١٤.٣%)، وفئة الدراسات العليا (٤٤) معلمة بنسبة (٩.٢%)، أي أن أعلى فئة كانت من حملة مؤهل البكالوريوس. ومن حيث سنوات الخبرة كان عدد المعلمات اللواتي خبرتهن أقل من (٥) سنوات (٣٩) معلمة وبنسبة (٨.٢%)، وفئة الخبرة من (١٠-٥) سنوات (١٧٩) معلمة بنسبة (٣٧.٥%) وفئة أكثر من (١٠) سنوات بلغت (٢٥٩) معلمة بنسبة (٥٤.٣%) أي أن أكبر فئة كانت الخبرة أكثر من (١٠) سنوات.

#### أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة، بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة ذيب والسعود (٢٠١٣)، ودراسة العلياني (٢٠٠٨)، دراسة الغامدي (٢٠٠٩)، ومن خلال متابعة المشرفة، واشتملت الاستبانة على قسمين

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة وهي: (المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

القسم الثاني: تناول الفقرات المتعلقة بمجالات درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، وتكونت من (٤٠) فقرة في الصورة الأولية للاستبانة على النحو الآتي:

عدد فقرات المجال الأول قيم العدالة (١١) فقرة

عدد فقرات المجال الثاني قيم الولاء التنظيمي (٩) فقرات

عدد فقرات المجال الثالث قيم الاستقلالية (٤) فقرات

عدد فقرات المجال الرابع قيم الخبرة (١٠) فقرات

عدد فقرات المجال الخامس قيم القيادة (٦) فقرات

وتم تدرج الأداة تدرجاً خماسياً (بدرجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً).

#### صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الاستبانة بعدة طرق كالاتي:

#### ١ - الصدق الظاهري ( صدق المحكمين):

تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والعربية في تخصص الإدارة التربوية والقياس والتقويم ومناهج التدريس وبلغ عددهم (١٣) محكماً مطلق (٢)، للتأكد من صدق الأداة، ومعرفة آرائهم حول ملاءمة فقرات الاستبانة وانتمائها للمجال الذي وضعت فيه، وسلامة الصياغة اللغوية ومدى مناسبتها. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وتعديلها، حيث تم تعديل بعض الصياغات والأخطاء الإملائية، وتم حذف (٥) فقرات من المجال الأول (قيم العدالة) ليصبح عدد فقراته (٦) فقرات بدلاً من (١١) فقرة، كما تم حذف ثلاث فقرات من المجال الثاني (قيم الولاء التنظيمي) ليصبح عدد الفقرات (٦) بدلاً من (٩) فقرات، أما المجال الثالث فقد تم تعديل مسماه ليصبح قيم النزاهة والاستقلالية بدلاً من قيم

الاستقلالية، وتم إضافة (٣) فقرات ليصبح عددها (٧) فقرات بدلاً من (٤) فقرات، وتم تعديل مسمى المجال الرابع ليصبح قيم الاحترام والتقدير بدلاً من القيم الخيرية، وأصبحت عدد فقراته (٦) فقرات بدلاً من (١٠) فقرات، والمجال الخامس قيم القيادة تم حذف فقرة واحدة ليصبح (٥) فقرات بدلاً من (٦)، وبذلك تكون الأداة مكونة من (٣٠) فقرة قبل تطبيقها على العينة الاستطلاعية.

٢- **صدق البناء الداخلي:** تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) معلمة من مجتمع الدراسة، وتم استبعادهم لاحقاً من عينة الدراسة. ومن ثم تم حساب معاملات ارتباط درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة. كما في الجدول (٣):

جدول (٣) معاملات ارتباط الفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه

قيم العدالة		قيم الولاء التنظيمي		قيم النزاهة والاستقلالية		قيم الاحترام والتقدير		قيم القيادة	
م	معامل ارتباط	م	معامل ارتباط	م	معامل ارتباط	م	معامل ارتباط	م	معامل ارتباط
١	٠.٥٤١**	٧	٠.٨٣٥**	١٣	٠.٧٠٣**	٢٠	٠.٦٠٥**	٢٦	٠.٧٢٠**
٢	٠.٨٧٠**	٨	٠.٧١٩**	١٤	٠.٧٨١**	٢١	٠.٨١٤**	٢٧	٠.٦٨٠**
٣	٠.٧٨٥**	٩	٠.٨٤٥**	١٥	٠.٦٠١**	٢٢	٠.٩٠٥**	٢٨	٠.٥٥٥**
٤	٠.٨٧٩**	١٠	٠.٨٢٣**	١٦	٠.٧٢٠**	٢٣	٠.٨٢٩**	٢٩	٠.٦٣٢**
٥	٠.٨٧٠**	١١	٠.٦٤٨**	١٧	٠.٧٢٤**	٢٤	٠.٦٩٥**	٣٠	٠.٥٦٥**
٦	٠.٨٤٧**	١٢	٠.٥٩٨**	١٨	٠.٧٩١**	٢٥	٠.٦٩١**		
				١٩	٠.٧٧٤**				

دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١\*\*

يتبين من النتائج الواردة في جدول (٣) أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٩٠٥ - ٠.٥٤١)، وجاء المجال الأول والذي يقيس قيم العدالة بين (٠.٨٧٩ - ٠.٥٤١)، ومجال قيم الولاء التنظيمي ما بين (٠.٨٤٥ - ٠.٥٩٨)، ومجال قيم النزاهة والاستقلالية ما بين (٠.٧٩١ - ٠.٦٠١)، ومجال الاحترام والتقدير ما بين (٠.٩٠٥ - ٠.٦٠٥)، ومجال قيم العدالة ما بين (٠.٧٢٠ - ٠.٥٥٥) وهذه النتيجة تشير إلى أن الفقرات ذات علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بالمجال الذي تنتمي إليه.

كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة كما في الجدول (٤):

جدول (٤) مصفوفة معاملات الارتباط للمجالات مع الدرجة الكلية للأداة

الدرجة الكلية	قيم القيادة	قيم الاحترام والتقدير	قيم النزاهة والاستقلالية	قيم الولاء التنظيمي	قيم العدالة	المجالات
٠.٨٨٤**	٠.٩٣٧**	٠.٩٠٩**	٠.٩٣٢**	٠.٨٩٤**	--	قيم العدالة
٠.٦٨٥**	٠.٧٤٤**	٠.٧٦٧**	٠.٨٥٢**	--	--	قيم الولاء التنظيمي
٠.٧٩١**	٠.٨٥٣**	٠.٧٨٣**	--	--	--	قيم النزاهة والاستقلالية
٠.٧١٧**	٠.٨٦٦**	--	--	--	--	قيم الاحترام والتقدير
٠.٨٢٨**	--	--	--	--	--	قيم القيادة

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠.٠١\*\*

تبين النتائج في جدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط لمجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) حيث تراوحت معاملات الارتباط للدرجة الكلية للأداة بين (٠.٩٣٧ - ٠.٧٤٤)، وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، وأن أعلى معامل ارتباط كان لمجال قيم القيادة (٠.٩٣٧)، كما تشير إلى أن معاملات ارتباط المجالات مع الدرجة الكلية تراوحت بين (٠.٨٨٤ - ٠.٦٨٥)، وجميعها قيم موجبة وتشير إلى تمتع مجالات أداة الدراسة بصدق عالي يسمح باستخدامها لإجراء الدراسة.

#### ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات الدراسة الطريقة الأولى هي التطبيق - وإعادة التطبيق والطريقة الثانية هي حساب معامل كرونباخ لفقرات الاستبانة. حيث تم في الأولى تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية (٣٠) معلمة مرتين بفارق زمني مدته أسبوعان، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين. كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل ألفا كرونباخ كما في الجدول (٥):

جدول (٥) معاملات ثبات أداة الدراسة

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل ثبات الإعادة	معامل ثبات ألفا كرونباخ
١	قيم العدالة	٦	٠.٧٠٢**	٠.٨٨٩
٢	قيم الولاء التنظيمي	٦	٠.٨٠٧**	٠.٨٤١
٣	قيم النزاهة والاستقلالية	٧	٠.٨٦١**	٠.٨٣٥
٤	قيم الاحترام والتقدير	٦	٠.٧٨٩**	٠.٨٥٠
٥	قيم القيادة	٥	٠.٧١٧**	٠.٩٢٣
	الدرجة الكلية	٣٠	٠.٨٥٤**	٠.٩٦٧

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠.٠١

تشير النتائج فى جدول (٥) إلى أن جميع القيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) حيث بلغ معامل الثبات الكلى بطريقة ألفا-كرونباخ (٠.٩٦٧)، ولثبات الإعادة (٠.٨٥٤) وهى قيمة أعلى من الحد الجيد لمعامل الثبات بالدراسات المسحية وهو (٠.٨٠) (Sekaran&Bougie، ٢٠١٠، ٣٢٥)، وهى قيم مقبولة لإجراء الدراسة الحالية.

### متغيرات الدراسة

تناولت الدراسة المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الديموغرافية: وتشمل:

- متغير المرحلة التعليمية، ولها ثلاث مستويات: (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية)
- متغير المؤهل العلمى، وله ثلاث مستويات: (بكالوريوس، دبلوم، دراسات عليا).
- متغير سنوات الخبرة وله ثلاث مستويات (أقل من ٥ سنوات، ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)

**ثانياً: المتغير التابع:** درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس فى منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات.

### إجراءات تطبيق الدراسة:

تم إتباع الخطوات الآتية لتنفيذ الدراسة:

- ١- الاطلاع على الأدب النظرى والدراسات السابقة.
- ٢- بناء أداة الدراسة فى صورتها الأولية.
- ٣- الحصول على خطاب تسهيل مهمة من عمادة الدراسات العليا فى جامعة الباحة إلى إدارة التعليم لتطبيق الدراسة فى مدارس الباحة.
- ٤- التحقق من صدق الأداة وثباتها وإقرار الصورة النهائية للأداة.
- ٥- توزيع الأداة على عينة الدراسة بعد تحديدها.
- ٦- جمع البيانات ومن ثم إدخالها إلى الحاسوب.
- ٧- استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.
- ٨- تحليل وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها.
- ٩- كتابة تقرير البحث.

### الأساليب والمعالجات الإحصائية:

تم تحليل بيانات الدراسة وفقاً لمشكلة الدراسة وتساؤلاتها وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك على النحو الآتى:

١. للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
٢. للإجابة عن السؤال الثانى تم استخدام تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغيرات المرحلة التعليمية وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمى للحكم على درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس فى

منطقة الباحثة من وجهة نظر المعلمات تم استخدام المعادلة الآتية لتحديد معيار الحكم على الدرجة وهي: طول الفئة = (أعلى قيمة في تدرج المقياس - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات في التدرج ففي تدرج ليكرات الخماسي فان:

$$\text{طول الفئة} = (٥ - ١) = ٤ \div ٥ = ٠.٨٠$$

وبذلك يكون معيار الحكم على الدرجة كالتالي:

من ١ إلى أقل من ٨ . ١ ممارسة بدرجة قليلة جداً

من ٨ إلى أقل من ٦ . ٢ ممارسة بدرجة قليلة

من ٦ إلى أقل من ٤ . ٣ ممارسة بدرجة متوسطة

من ٤ إلى أقل من ٢ . ٤ ممارسة بدرجة كبيرة

من ٢ إلى أكثر ممارسة بدرجة كبيرة جداً.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: ما درجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحثة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة وترتيبها تنازلياً كما في الجدول (٦) الآتي:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة

مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٢	قيم الولاء التنظيمي	٣.٨٠	٠.٩٦	١	كبيرة
٤	قيم الاحترام والتقدير	٣.٧٤	١.٠٠	٢	كبيرة
٥	قيم القيادة	٣.٧٠	١.٠٠	٣	كبيرة
١	قيم العدالة	٣.٦٣	١.٠٠	٤	كبيرة
٣	قيم النزاهة والاستقلالية	٣.٦٣	٠.٩٩	٤	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣.٧٠	٠.٩٦	-	كبيرة

تشير النتائج الواردة في الجدول (٦) أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحثة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٠) وانحراف معياري (٠.٩٦)، وأن جميع الانحرافات المعيارية كانت واحد صحيح وأقل من واحد صحيح مما يشير إلى انسجام استجابات أفراد عينة الدراسة، وأن أعلى متوسط حسابي كان لمجال قيم الولاء التنظيمي (٣.٨٠) وبدرجة كبيرة، وأقل مجال قيم النزاهة والاستقلالية بمتوسط حسابي (٣.٦٣) وبدرجة كبيرة. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج كل من دراسة ذيب والسعود (٢٠١٤) والتي جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة الغامدي (٢٠٠٩) والتي جاءت بدرجة مرتفعة، ومع نتائج دراسة العلياني (٢٠٠٨) والتي جاءت بدرجة عالية. وجاء مجال الولاء التنظيمي في المرتبة الأولى

وبدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (٨٠.٣) وانحراف معياري (٩٦.٠)، وهذه النتيجة تشير إلى انسجام قيم ومبادئ قائدات المدارس مع قيم المدارس اللاتي يعملن بها. وجاء في المرتبة الأخيرة مجال قيم النزاهة والاستقلالية وجاء بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (٦٣.٣) وانحراف معياري (٩٦.٠). وعلى الرغم أنه جاء في المرتبة الأخيرة إلا أنه جاء بدرجة كبيرة، مما يشير إلى أن القائدات يسعين إلى الشفافية في التعامل مع المواقف التربوية، والمساواة في معاملة المعلمات، والعمل على نشر التعليمات داخل المدرسة. أما بالنسبة لتفصيلات كل مجال من مجالات أداة الدراسة فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات كل مجال كما في الجداول الآتية:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بمجال قيم العدالة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما في الجدول (٧):

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال قيم العدالة مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١	توزيع الأعمال والمهام المدرسية.	٣.٧٦	١.٠٤	١	كبيرة
٢	تقييم أدائهن بدون تحيز.	٣.٧٢	١.١٢	٢	كبيرة
٣	تدعم المديرية جهود المعلمات في أداء المهمة.	٣.٦٩	١.١٥	٣	كبيرة
٦	تشجع وتحفز المعلمات نحو العمل بطريقة مناسبة.	٣.٦٢	١.١٧	٤	كبيرة
٥	إعطاء المعلمات وقتاً كافياً من الحرية ليتصرفن بكل ثقة واطمئنان	٣.٥٨	١.٢١	٥	كبيرة
٤	مشاركتهن في عملية اتخاذ القرارات	٣.٤٦	١.١٨	٦	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	٣.٦٣	٠.٠١	---	كبيرة

تشير النتائج الواردة في جدول (٧) أن الدرجة الكلية لمجال قيم العدالة بلغت (٦٣.٣)، وانحراف معياري (٠.٠١)، وأن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات للمجال وعددها (٦) فقرات جاءت بدرجة كبيرة، وتراوحت متوسطاتها بين (٤٦.٣ - ٧٦.٣)، كما يلاحظ أن جميع الفقرات جاءت انحرافات المعيارية أكثر من واحد صحيح، مما يشير إلى تباين استجابات أفراد عينة الدراسة.

وأبرز الفقرات التي جاءت بدرجة كبيرة الفقرة رقم (١) والتي نصت على " توزيع الأعمال والمهام المدرسية. " بمتوسط حسابي (٧٦.٣) وانحراف معياري (٠.٠٤)، وهذا يعزى إلى التزام قائدات المدارس في التعليمات والأنظمة من حيث توزيع المهام بين العاملين من حيث العبء الدراسي، والأعمال الأخرى من مناوبة، وحصص انتظار، وإشراف على الأنشطة، ولجان مدرسية دون محاباة أو تحيز.

وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢) والتي نصت على " تقييم أدائهن بدون تحيز. " بمتوسط حسابي (٧٢.٣) وانحراف معياري (١.١٢)، ودرجة تقدير كبيرة، وهذه النتيجة تعزى إلى عدالة قائدات المدارس في تقييم الأداء والإنجاز للمعلمات بناءً على جهودهن وتميزهن وضمن معايير محددة بعيداً عن الارتجال والعشوائية، أو العلاقات الشخصية، أو المنطقية، أو درجة



القرابة، وأن عملية التقييم تستند إلى مؤشرات أداء واضحة، ومن خلال الملاحظة، ومن خلال الإنجاز في الأنشطة المدرسية.

وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (٥) والتي نصت على " إعطاء المعلمات وقتا كافيا من الحرية ليتصرفن بكل ثقة واطمئنان"، بمتوسط حسابي بلغ (٥٨.٣) وانحراف معياري (١). (٢١)، ودرجة تقدير كبيرة، وهذا يشير إلى قيمة الثقة بين القائد والتابعين، إلا أنها ثقة مربوطة بمحددات وهي الحرية المسؤولة ضمن الإطار العام للمدرسة والتعليمات المعمول بها، كما تشير إلى أن منح العاملين حيز من الحرية في إدارة المواقف التعليمية يقود إلى الإبداع والالتزام المهني لدى العاملين.

وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (٤) والتي نصت على "مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي بلغ (٤٦.٣) وانحراف معياري (١٨.١)، ودرجة تقدير كبيرة رغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة. وهذا يشير إلى قيم المشاركة التي تتبعها قائدات المدارس للمعلمات في المدرسة، وإيمان قائدات المدارس بأهمية مشاركة المعلمات في القرارات الصادرة عن المدرسة لما في ذلك من تحمل المعلمات لمسؤولياتهن في تنفيذ القرارات المتخذة، ومن جهة أخرى شعور المعلمات بمكانتهن في المدرسة، إلا أن ورودها في المرتبة الأخيرة ربما يشير إلى عدم إشراك المعلمات في جميع القرارات الصادرة عن المدرسة.

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بمجال قيم الولاء التنظيمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما في الجدول

(٨):

#### جدول (٨) المتوسطات الحسابية لمجال قيم الولاء التنظيمي مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١٢	الحزم في قراراتها عندما تحدث أخطاء تمس سمعة المدرسة.	٣.٩٩	١.٠٦	١	كبيرة
٨	وضع أهدافها بكل أمانة وإخلاص.	٣.٩٠	١.٠٤	٢	كبيرة
١٠	التعامل مع مستجدات العمل في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها.	٣.٨٩	١.٠٤	٣	كبيرة
٩	تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.	٣.٨١	١.١٠	٤	كبيرة
٧	إصدار قرارات بعيدة عن مصالحها الشخصية.	٣.٧٤	١.١٤	٥	كبيرة
١١	تهتم بمصلحة المعلمات وتوفير الجو المناسب للعمل.	٣.٥١	١.٢٥	٦	كبيرة
	الدرجة الكلية	٨٠.٣	٩٦.٠	-	كبيرة

تشير النتائج الواردة في جدول (٨) أن الدرجة الكلية لمجال قيم الولاء التنظيمي بلغت (٨٠)، وانحراف معياري (٩٦.٠)، وأن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات للمجال وعددها (٦) فقرات جاءت بدرجة كبيرة، وتراوحت متوسطاتها بين (٩٩.٣ - ٥١.٣)، كما يلاحظ أن جميع الفقرات جاءت انحرافات المعيارية أكثر من واحد صحيح، مما يشير إلى تباين استجابات أفراد عينة الدراسة. وهذا يدل على رغبة قائدات المدارس في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمدرسة.

وأبرز الفقرات التي جاءت بدرجة كبيرة الفقرة رقم (١٢) والتي نصت على "الحزم في قراراتها عندما تحدث أخطاء تمس سمعة المدرسة. " بمتوسط حسابي (٩٩.٣) وانحراف معياري (١.٠٦)، وهذا يعود إلى إدراك قائدات المدارس أن السمعة هي محور العلاقات العامة في المدرسة وخارجها، والسعي إلى الارتقاء بمستوى خدمات تعليمية يشعر به المتعاملون مع المدرسة، لذلك أي تصرف غير مسئول من قبل منسوبات المدرسة وفيه إساءة لسمعة المدرسة يكون الحزم هو وسيلة الرد عليه. وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٨) والتي نصت على " وضع أهدافها بكل أمانة وإخلاص. " بمتوسط حسابي (٩٠.٣) وانحراف معياري (١.٠٤) ودرجة تقدير كبيرة، وهذه النتيجة تعزى إلى إدراك قائدات المدارس بأهمية الالتزام بمعايير محددة في وضع الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها بحيث تكون واقعية وصادقة، وقابلة للتحقيق ومحددة بوقت ويمكن قياسها وهي قيم تربوية تتم عن وعي بأهمية الأهداف ووضعها. وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (٧) والتي نصت على " إصدار قرارات بعيدة عن مصالحها الشخصية. " بمتوسط حسابي بلغ (٧٤.٣) وانحراف معياري (١.١٤)، ودرجة تقدير كبيرة، وهذا يشير إلى أهمية التزام قائدات المدارس بالأنظمة واللوائح في اتخاذ القرارات، وإشراك العاملين معهم في اتخاذ القرار وبما يخدم مصلحة المؤسسة، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (١١) والتي نصت على "تهتم بمصلحة المعلمات وتوفير الجو المناسب للعمل. " بمتوسط حسابي بلغ (٥١.٣) وانحراف معياري (١.٢٥)، ودرجة تقدير كبيرة رغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة، وهذا يعود إلى تقدير قائدات المدارس لأهمية توفر بيئة مدرسية آمنة للعاملين تسودها قيم المحبة والتعاون، وتقدير ظروف العاملين، وإشباع الحاجات الممكنة للعاملين، والعمل على تنمية العاملين مهنيا والارتقاء بأدائهم.

### ثالثا: مجال قيم النزاهة والاستقلالية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما في الجدول (٩):

جدول (٩) المتوسطات الحسابية لمجال قيم النزاهة والاستقلالية مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١٧	تنفيذ نظام المساءلة بفاعلية وعينية.	٣.٦٩	١.٠٩	١	كبيرة
١٥	توضيح أسباب القرارات الإدارية عند ممارسة أنشطتها.	٣.٦٩	١.١٢	٢	كبيرة
١٦	مراعاة المرونة في إدارتها ن خلال التعامل بنزاهة.	٣.٦٦	١.١٨	٣	كبيرة
١٤	توفر المصداقية والثقة بينها وبين المعلمات.	٣.٦٥	١.١٦	٤	كبيرة
١٨	ربط البرامج التي تقدمها المدرسة مع احتياجات المجتمع.	٣.٦٤	١.١٥	٥	كبيرة
١٩	إتباع سياسة الوضوح في ممارسة أعمالها	٣.٦٤	١.١٤	٦	كبيرة
١٣	عدم إخفاء المعلومات عن العاملين في المدرسة.	٣.٤٩	١.١٦	٧	كبيرة
	الدرجة الكلية	٦٣.٣	٩٩.٠	-	كبيرة

تشير النتائج الواردة في جدول (٩) أن الدرجة الكلية لمجال قيم النزاهة والاستقلالية بلغت (٦٣.٣) وانحراف معياري (٩٩.٠)، وأن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات للمجال

وعدها (٧) فقرات جاءت بدرجة كبيرة، وتراوحت متوسطاتها بين (٣٠.٣-٤٩.٣)، كما يلاحظ أن جميع الفقرات جاءت انحرافات المعيارية أكثر من واحد صحيح، وهذا يشير إلى أن النزاهة من المبادئ التي تقوم عليها الإدارة في تحقيق أهدافها دون محاباة أو تحيز، والعمل بكل جدية وإخلاص واستشعار المسؤولية وحمل الأمانة.

وأبرز الفقرات التي جاءت بدرجة كبيرة الفقرة رقم (١٧) والتي نصت على "تنفيذ نظام المساءلة بفاعلية وعناية." " بمتوسط حسابي (٣٠.٦٩) وانحراف معياري (١.٠٩)، وهذا يعزى إلى وعي قائدات المدارس بأهمية المساءلة الإدارية، وان الغاية من المساءلة ليس العقاب وإنما تصحيح المسار، وتوجيه جهود العاملين بما يحقق الأهداف المرسومة، إضافة إلى تقدير جهود العاملين المتميزة والثناء عليها.

وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٥) والتي نصت على " توضيح أسباب القرارات الإدارية عند ممارسة أنشطتها. " بمتوسط حسابي (٣٠.٦٩) وانحراف معياري (١.١٢) ودرجة تقدير كبيرة، وهذه النتيجة تعزى إلى وعي قائدات المدارس بأهمية الشفافية في الممارسات الإدارية، وبيان الأسباب التي دفعت بالإدارة إلى اتخاذ قرار معين، حتى لا يتولد شك في نفوس منسوبات المدرسة أن القرار شخصي أو يهدف إلى خدمة فئة معينة. وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (١٩) والتي نصت على " إتباع سياسة الوضوح في ممارسة أعمالها"، بمتوسط حسابي بلغ (٣٠.٦٤) وانحراف معياري (١.١٤)، ودرجة تقدير كبيرة، وهذا يشير إلى وعي قائدات المدارس بأهمية الوضوح في العمل لأنه يزيل الشك من نفوس العاملين، ويقلل من التفسيرات الخاطئة، ويريح النفس، ويخلق بيئة تعليمية وبيئة عمل مريحة قائمة على المصارحة والمكاشفة وتقبل الرأي والرأي الآخر.

وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (١٣) والتي نصت على " عدم إخفاء المعلومات عن العاملين في المدرسة. " بمتوسط حسابي بلغ (٣٠.٤٩) وانحراف معياري (١.١٦)، ودرجة تقدير كبيرة رغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة. وهذا يشير إلى إدراك قائدات المدارس إلى أهمية اطلاع منسوبات المدرسة على اللوائح والتعميمات الصادرة عن وزارة التعليم، وكذلك اطلاع منسوبات المدرسة على المعلومات المتعلقة بالحوافز والدورات التدريبية الداخلية والخارجية، ومواعيد النقل وغيرها من المعلومات التي تهم منسوبات المدرسة.

#### رابعاً: النتائج المتعلقة بمجال قيم الاحترام والتقدير

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما في الجدول (١٠):

## جدول (١٠) المتوسطات الحسابية لمجال قيم الاحترام والتقدير مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٢٣	اطلاع أولياء الأمور على مستوى الطالبات في المدرسة.	٣.٩٩	١.٠٣	١	كبيرة
٢١	معاملة المعلمات بكل احترام وتقدير.	٣.٩٧	١.١٢	٢	كبيرة
٢٢	بناء علاقات طيبة بين الطالبات والمعلمات.	٣.٧٧	١.١٥	٣	كبيرة
٢٤	تساعد المديرية المعلمات على انجاز مهماتهم عند الحاجة.	٣.٦٨	١.٢٠	٤	كبيرة
٢٠	تلبية الحاجات الاجتماعية لجميع العاملات في المدرسة.	٣.٥٥	١.١٧	٥	كبيرة
٢٥	تنظم المديرية برامج لخدمة المجتمع المحلي.	٣.٥١	١.١	٦	كبيرة
	الدرجة الكلية	٧٤.٣	٠٠.١	-	كبيرة

تشير النتائج الواردة في جدول (١٠) إلى أن الدرجة الكلية لمجال قيم الاحترام والتقدير (٣.٧٤)، وانحراف معياري (٠.١٠)، وأن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات للمجال وعددها (٦) فقرات جاءت بدرجة كبيرة، وتراوحت متوسطاتها بين (٣.٩٩ - ٣.٥١)، كما يلاحظ أن جميع الفقرات جاءت انحرافاتها المعيارية أكثر من واحد صحيح، مما يشير إلى تباين استجابات أفراد عينة الدراسة. وهذه النتيجة تشير إلى إدراك قائدات المدارس لأهمية قيمة احترام وتقدير الآخرين وأنها قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف

وأبرز الفقرات التي جاءت بدرجة كبيرة الفقرة رقم (٢٣) والتي نصت على " إطلاع أولياء الأمور على مستوى الطالبات في المدرسة. " بمتوسط حسابي (٣.٩٩) وانحراف معياري (٠.١). وهذا يعزى إلى إدراك قائدات المدارس لأهمية قيمة التعاون بين البيت والمدرسة من خلال بث رسائل لأولياء الأمور حول أداء بناتهم، وسلوكياتهم، ودعوة أولياء الأمور إلى زيارة المدرسة وخلق شراكة مجتمعية بين البيت والمدرسة.

وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢١) والتي نصت على " معاملة المعلمات بكل احترام وتقدير. " بمتوسط حسابي (٣.٩٧) وانحراف معياري (١.١٢) ودرجة تقدير كبيرة، وهذه النتيجة تعزى إلى وعي قائدات المدارس بالقيم الإنسانية في تعاملهم مع المعلمات، من ود وتقدير وثناء، وتقبل، واحترام، وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (٢٠) والتي نصت على " تلبية الحاجات الاجتماعية لجميع العاملات في المدرسة. " بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٥) وانحراف معياري (١.١٧)، وهذا يشير إلى وعي قائدات المدارس بأهمية مشاركة المعلمات مناسباتهن الاجتماعية السارة وغير السارة، وتقديم الدعم والعون النفسي والمعنوي لهن، ومراعاة ظروفهن قد الإمكان. وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (٢٥) والتي نصت على " تنظم المديرية برامج لخدمة المجتمع المحلي " بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥١) وانحراف معياري (٠.١)، ودرجة تقدير كبيرة رغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة. وهذا يشير إلى إدراك قائدات المدارس لدور المدرسة في خدمة وتنمية المجتمع المحلي وذلك من خلال عقد الدورات التثقيفية للأمهات حول التعامل مع الأبناء، ودورات تثقيفية تتعلق بالصحة والسلامة العامة والنظافة وغيرها.

## خامسا: النتائج المتعلقة بمجال قيم القيادة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما في الجدول (١١)

جدول (١١) المتوسطات الحسابية لفقرات مجال قيم القيادة مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٣٠	إعطاء الوقت الكافي لإنجاز المهمات.	٣.٧٥	١.٠٧	١	كبيرة
٢٨	إدارة واستغلالها للوقت.	٣.٧٣	١.١٠	٢	كبيرة
٢٦	التمتع بروح المبادرة باتخاذ القرارات في وقتها المناسب.	٣.٧١	١.٠٩	٣	كبيرة
٢٩	إدارة الأزمات بطريقة فعالة.	٣.٦٩	١.١٢	٤	كبيرة
٢٧	المناقشة بطريقة مؤثرة و مقنعة للآخرين.	٣.٦٥	١.١٨	٥	كبيرة
	الدرجة الكلية	٧٠.٣	٠٠.١	-	كبيرة

تشير النتائج الواردة في جدول (١١) إلى إن الدرجة الكلية لمجال قيم القيادة بلغت (٧٠.٣)، وانحراف معياري (٠.١)، وان المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات للمجال وعددها (٥) فقرات جاءت بدرجة كبيرة، وتراوحت متوسطاتها بين (٧٥.٣ - ٦٥.٣)، كما يلاحظ أن جميع الفقرات جاءت انحرافات المعيارية أكثر من واحد صحيح، مما يشير إلى تباين استجابات أفراد عينة الدراسة. وهذه النتيجة تعزى إلى ما تمتلكه قائدات المدارس من رؤية إستراتيجية ذات أبعاد متعددة، كما تمتلكه القائدات من حس أخلاقي في التعامل مع الأنشطة اليومية والمهام اليومية، وتعاملهن الإنساني مع المعلمات. وأبرز الفقرات التي جاءت بدرجة كبيرة الفقرة رقم (٣٠) والتي نصت على " إعطاء الوقت الكافي لإنجاز المهمات. " بمتوسط حسابي (٣٧٥) وانحراف معياري (٠.٧)، وهذا يعزى إلى إدراك قائدات المدارس لوجود فروق فردية بين العاملين وأن سرعتهن في إنجاز المهام متفاوتة، لذلك يجب تقدير هذه الفروق ومنح العلامات وقت لإنهاء المهام. وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢٨) والتي نصت على " إدارة واستغلالها للوقت. " بمتوسط حسابي (٩٠.٣) وانحراف معياري (١.١) ودرجة تقدير كبيرة، وهذه النتيجة تعزى إلى إدراك قائدات المدارس لأهمية الوقت، وان الوقت مورد هام من موارد المدرسة، وجاء في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (٢٩) والتي نصت على " إدارة الأزمات بطريقة فعالة. " بمتوسط حسابي (٦٩.٣) وانحراف معياري (١.٢)، ودرجة تقدير كبيرة، وهذه النتيجة تعزى إلى إدراك قائدات المدارس لقيم التعامل مع الأزمات التي تواجه المدرسة، والصدق في مواجهتها وعدم الهروب منها، وحل هذه الأزمات من خلال فريق إدارة أزمات في المدرسة، وبطريقة علمية تقوم على تحديد أسبابها ومظاهرها ووضع الحلول وتطبيقها وتقويم هذه الحلول للإفادة منها. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢٧) والتي نصت على "المناقشة بطريقة مؤثرة ومقنعة للآخرين. " بمتوسط حسابي (٦٥.٣) وانحراف معياري (١.٨) ودرجة تقدير كبيرة، وهذه النتيجة تعزى إلى وعي قائدات المدارس بأهمية التأثير في الآخرين وإقناعهم بوجهات النظر التي ترغب الإدارة بتنفيذها، لأن التأثير فيهم وإقناعهم يساهم في كسب ودهم والتزامهم بتنفيذ ما اقتنعوا فيه من أفكار.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة)  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغيرات (المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار تجانس التباين، وتحليل التباين كما في الجداول الآتية:

أولاً: الفروق تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار تجانس التباين، وتحليل التباين الأحادي وذلك على النحو الآتي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الفروق في المتوسطات الحسابية كما في الجدول (١٢)

الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية

المرحلة الابتدائية	المرحلة المتوسطة		المرحلة الثانوية		الدرجة الكلية		الفئات المجالات	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
٣.٦٦	١.٠٨	٣.٦٢	٠.٩١	٣.٦١	٠.٩٨	٣.٦٣	١.٠١	قيم العدالة
٣.٨٠	١.٠٣	٣.٨٤	٠.٨١	٣.٧٧	١.٠٠	٣.٨٠	٠.٩٦	قيم الولاء التنظيمي
٣.٦٥	١.٠٤	٣.٦٦	٠.٨٧	٣.٥٨	١.٠٠	٣.٦٣	٠.٩٩	قيم النزاهة والاستقلال
٣.٧٨	١.٠٥	٣.٧٤	٠.٨٩	٣.٦٨	١.٠٦	٣.٧٤	١.٠١	قيم الاحترام والتقدير
٣.٧٤	١.٠٥	٣.٦٥	٠.٩٣	٣.٦٨	١.٠٥	٣.٧٠	١.٠٢	قيم القيادة
٣.٧٢	١.٠١	٣.٧٠	٠.٨٤	٣.٦٦	٠.٩٧	٣.٧٠	٠.٩٦	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (١٢) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع مجالات أداة الدراسة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، حيث جاءت فئة المرحلة الابتدائية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٧٢.٣) تلاها فئة المرحلة المتوسطة بمتوسط حسابي (٧٠.٣)، وفئة المرحلة الثانوية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٦٦.٣).

كما تم استخدام اختبار ليفين لتجانس التباين كما في الجدول (١٣)

## جدول (١٣) اختبار ليفين لتجانس التباين لأفراد العينة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

المجال	اختبار ليفين	درجات الحرية ١	درجات الحرية ٢	مستوى الدلالة
قيم العدالة	١. ٠١٣	٢	٤٧٤	٠. ٣٧٨
قيم الولاء التنظيمي	١. ٦٥٩	٢	٤٧٤	٠. ١٧٦
قيم النزاهة والاستقلالية	٢. ٩٥١	٢	٤٧٤	٠. ٠٥٤
قيم الاحترام والتقدير	٢. ٩٦٨	٢	٤٧٤	٠. ٠٥٢
قيم القيادة	١. ٨٩٠	٢	٤٧٤	٠. ١٥٢
الدرجة الكلية	١. ٨٧١	٢	٤٧٤	٠. ١٥٦

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المجالات والمجموع الكلي الأمر الذي يؤكد تجانس التباين لأفراد عينة الدراسة. مما يسمح باستخدام تحليل التباين الأحادي، كما في الجدول (١٤)

## جدول (١٤) تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية على مجالات أداة الدراسة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
قيم العدالة	بين المجموعات	٢٥٦	٢	١٢٨	١٢٤	٨٨٣
	داخل المجموعات	٤٨٧. ٩٦٤	٤٧٤	١. ٠٢٩		
	الكلي	٤٨٨. ٢٢٠	٤٧٦			
قيم الولاء التنظيمي	بين المجموعات	٣٤١	٢	١٧٠		
	داخل المجموعات	٤٤٧. ٣١٩	٤٧٤	٩٤٤		
	الكلي	٤٤٧. ٦٥٩	٤٧٦			
قيم النزاهة والاستقلالية	بين المجموعات	٤٩٩	٢	٢٥٠	١٨٠	٨٣٥
	داخل المجموعات	٤٦٧. ٨٧٧	٤٧٤	٩٨٧		
	الكلي	٤٦٨. ٣٧٧	٤٧٦			
قيم الاحترام والتقدير	بين المجموعات	٨٩٦	٢	٤٤٨	٢٥٣	٧٧٧
	داخل المجموعات	٤٨٩. ١٨٢	٤٧٤	١. ٠٣٢		
	الكلي	٤٩٠. ٠٧٨	٤٧٦			
قيم القيادة	بين المجموعات	٦٥١	٢	٣٢٦	٤٣٤	٦٤٨
	داخل المجموعات	٤٩٩. ١٣٣	٤٧٤	١. ٠٥٣		
	الكلي	٤٩٩. ٧٨٤	٤٧٦			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٣١٨	٢	١٥٩	٣٠٩	٧٣٤
	داخل المجموعات	٤٣٩. ٥٠٨	٤٧٤	٩٢٧		
	الكلي	٤٣٩. ٨٢٦	٤٧٦			

تشير النتائج في الجدول (١٤) أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات

المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات تبعا لمتغير المرحلة التعليمية، وعلى جميع مجالات الدراسة وهذه النتيجة تعزى إلى أن القيم الإدارية هي عبارة عن سلوك ملاحظ من خلال الممارسات الإدارية لقائدات المدارس لقيم العدل والنزاهة والاحترام، كما أنها شعور وإحساس داخلي لممارسات إيجابية أو سلبية لهذه القيم من قبل قائدات المدارس، وهو سلوك يمكن ملاحظته من قبل العاملين في المدرسة وبغض النظر عن المرحلة التعليمية التي تعمل فيها المعلمة، وهذا يشير إلى تقارب واتفق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في المراحل الثلاث حول ممارسات قائدات المدارس لنظرية الإدارة بالقيم.

### ثانياً: الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار تجانس التباين، وتحليل التباين الأحادي وعلى النحو الآتي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الفروق في المتوسطات الحسابية كما في الجدول (١٥)

### الجدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

الدرجات الكلية	دراسات عليا		بكالوريوس		دبلوم		الفئات المجالات	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
١.٠١	٣.٦٣	١.٠٠	٣.٦١	.٩٩	٣.٦١	١.١٣	٣.٧٧	قيم العدالة
.٩٦	٣.٨٠	١.٠٥	٣.٦٨	.٩٥	٣.٨٠	.٩٨	٣.٩٢	قيم الولاء التنظيمي
.٩٩	٣.٦٣	١.٠٣	٣.٥٩	.٩٦	٣.٦٢	١.١٣	٣.٧٢	قيم النزاهة والاستقلال
١.٠١	٣.٧٤	١.٠٩	٣.٦٣	.٩٩	٣.٧٣	١.٠٨	٣.٨٨	قيم الاحترام والتقدير
١.٠٢	٣.٧٠	١.١٠	٣.٦١	١.٠٠	٣.٦٩	١.٠٧	٣.٨٥	قيم القيادة
.٩٦	٣.٧٠	١.٠٢	٣.٦٢	.٩٣	٣.٦٩	١.٠٥	٣.٨٢	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (١٥) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع مجالات أداة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. حيث جاءت فئة الدبلوم في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٨٢.٣) تلاها فئة البكالوريوس بمتوسط حسابي (٦٩.٣)، وفئة الدراسات العليا في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٦٢.٣).



كما تم استخدام تحليل تباين التجانس كما في الجدول (١٦)

جدول (١٦) اختبار ليفين لتجانس التباين لأفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	اختبار ليفين	درجات الحرية ١	درجات الحرية ٢	مستوى الدلالة
قيم العدالة	١. ٢٨٩	٢	٤٧٤	٠. ٢٧٧
قيم الولاء التنظيمي	. ٠٨١	٢	٤٧٤	٠. ٩٢٢
قيم النزاهة والاستقلالية	١. ٧٧٥	٢	٤٧٤	٠. ١٧١
قيم الاحترام والتقدير	. ٦٦٠	٢	٤٧٤	٠. ٥١٧
قيم القيادة	. ٢٣٢	٢	٤٧٤	٠. ٧٩٣
الدرجة الكلية	. ٩٤٨	٢	٤٧٤	٠. ٣٨٨

تشير النتائج في الجدول (١٦) أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المجالات والمجموع الكلي الأمر الذي يؤكد تجانس التباين لأفراد عينة الدراسة. مما يسمح باستخدام تحليل التباين الأحادي، كما في الجدول (١٧):

جدول (١٧) تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على مجالات أداة الدراسة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
قيم العدالة	بين المجموعات	١. ٤٦٤	٢	. ٧٣٢	٧١٣ .	٤٩١ .
	داخل المجموعات	٤٨٦. ٧٥٦	٤٧٤	١. ٠٢٧		
	الكلي	٤٨٨. ٢٢٠	٤٧٦			
قيم الولاء التنظيمي	بين المجموعات	١. ٥١٥	٢	. ٧٥٧	٨٠٥ .	٤٤٨ .
	داخل المجموعات	٤٤٦. ١٤٥	٤٧٤	. ٩٤١		
	الكلي	٤٤٧. ٦٥٩	٤٧٦			
قيم النزاهة والاستقلالية	بين المجموعات	. ٦٥٢	٢	. ٣٢٦	٣٣١ .	٧١٩ .
	داخل المجموعات	٤٦٧. ٧٢٤	٤٧٤	. ٩٨٧		
	الكلي	٤٦٨. ٣٧٧	٤٧٦			
قيم الاحترام والتقدير	بين المجموعات	١. ٩٥٤	٢	. ٩٧٧	٩٤٩ .	٣٨٨ .
	داخل المجموعات	٤٨٨. ١٢٤	٤٧٤	١. ٠٣٠		
	الكلي	٤٩٠. ٠٧٨	٤٧٦			
قيم القيادة	بين المجموعات	١. ٩٧٦	٢	. ٩٨٨	٩٤١ .	٣٩١ .
	داخل المجموعات	٤٩٧. ٨٠٨	٤٧٤	١. ٠٥٠		
	الكلي	٤٩٩. ٧٨٤	٤٧٦			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١. ٣٥٨	٢	. ٦٧٩	٧٣٤ .	٤٨١ .
	داخل المجموعات	٤٣٨. ٤٦٨	٤٧٤	. ٩٢٥		
	الكلي	٤٣٩. ٨٢٦	٤٧٦			

تشير النتائج في الجدول (١٧) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للقيم من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وعلى جميع مجالات الدراسة وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة العلياني (٢٠٠٨) والتي أشارت إلى وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة المؤهل غير التربوي، وتتفق مع دراسة سناء الزهراني (١٤٣٦) ودراسة الطعاني (٢٠٠٦) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### ثالثاً: الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار تجانس التباين، وتحليل التباين الأحادي وذلك على النحو الآتي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الفروق في المتوسطات الحسابية كما في الجدول (١٨)

### الجدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الدرجة الكلية	أكثر من ١٠		١٠ - ٥		أقل من ٥		الفئات المجالات
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
الدرجة الكلية	٣.٦٣	١.٠١	٣.٦٦	١.٠٢	٣.٥٨	١.١٠	قيم العدالة
قيم الولاء التنظيمي	٣.٨٠	٠.٩٦	٣.٨٣	١.٠٢	٣.٧٨	١.٠٦	قيم النزاهة والاستقلال
قيم الاحترام والتقدير	٣.٦٣	٠.٩٩	٣.٦٦	١.٠١	٣.٥٩	١.٠٦	قيم القيادة
الدرجة الكلية	٣.٧٤	١.٠١	٣.٧٧	١.٠٥	٣.٦٨	١.٠٣	الدرجة الكلية
الدرجة الكلية	٣.٧٠	١.٠٢	٣.٧٣	١.٠٠	٣.٦٦	١.١١	الدرجة الكلية
الدرجة الكلية	٣.٧٠	٠.٩٦	٣.٧٣	٠.٩٧	٣.٦٦	١.٠٤	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (١٨) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع مجالات أداة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث جاءت فئة أكثر من ١٠ سنوات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧٣) تلاها فئة أقل من ٥ سنوات بمتوسط حسابي (٣.٧٢)، وفئة من ٥ - ١٠ سنوات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٦٦).

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  تم استخدام اختبار تجانس التباين كما في الجدول (١٩)

جدول (١٩) اختبار ليفين لتجانس التباين لأفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	اختبار ليفين	درجات الحرية ١	درجات الحرية ٢	مستوى الدلالة
قيم العدالة	٠. ٢٤٥	٢	٤٧٤	٠. ٧٨٣
قيم الولاء التنظيمي	١. ١٦٥	٢	٤٧٤	٠. ٣١٣
قيم النزاهة والاستقلالية	٠. ٤٦٠	٢	٤٧٤	٠. ٦٣٢
قيم الاحترام والتقدير	٠. ٣٣٩	٢	٤٧٤	٠. ٧١٣
قيم القيادة	٠. ٢١٤	٢	٤٧٤	٠. ٨٠٨
الدرجة الكلية	٠. ٢١٥	٢	٤٧٤	٠. ٨٠٧٠

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المجالات والمجموع الكلي الأمر الذي يؤكد تجانس التباين لأفراد عينة الدراسة. ويسمح باستخدام تحليل التباين الأحادي كما في الجدول (٢٠):

جدول (٢٠) تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على مجالات أداة الدراسة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
قيم العدالة	بين المجموعات	٧٠٧	٢	٣٥٤	٠.٣٤٤	٠.٧٠٩
	داخل المجموعات	٤٨٧. ٥١٣	٤٧٤	١. ٠٢٩		
	الكلي	٤٨٨. ٢٢٠	٤٧٦			
قيم الولاء التنظيمي	بين المجموعات	٤٠٢	٢	٢٠١	٠.٢١٣	٠.٨٠٨
	داخل المجموعات	٤٤٧. ٢٥٧	٤٧٤	٩٤٤		
	الكلي	٤٤٧. ٦٥٩	٤٧٦			
قيم النزاهة والاستقلالية	بين المجموعات	٥٣٦	٢	٢٦٨	٠.٢٧٢	٠.٧٦٢
	داخل المجموعات	٤٦٧. ٨٤٠	٤٧٤	٩٨٧		
	الكلي	٤٦٨. ٣٧٧	٤٧٦			
قيم الاحترام والتقدير	بين المجموعات	٩٨٤	٢	٤٩٢	٠.٤٧٧	٠. ٦٢١
	داخل المجموعات	٤٨٩. ٠٩٤	٤٧٤	١. ٠٣٢		
	الكلي	٤٩٠. ٠٧٨	٤٧٦			
قيم القيادة	بين المجموعات	٦٠٥	٢	٣٠٣	٠.٢٨٧	٠.٧٥٠
	داخل المجموعات	٤٩٩. ١٧٩	٤٧٤	١. ٠٥٣		
	الكلي	٤٩٩. ٧٨٤	٤٧٦			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٥٦٥	٢	٢٨٣	٠.٣٠٥	٠.٧٣٧
	داخل المجموعات	٤٣٩. ٢٦١	٤٧٤	٩٢٧		
	الكلي	٤٣٩. ٨٢٦	٤٧٦			

تشير النتائج في الجدول (٢٠) أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس للإدارة

بالقيم في منطقة الباحه من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الطعاني (٢٠٠٦) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة، ومع دراسة سناء الزهراني (١٤٣٧)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى للخبرة وتختلف مع نتائج دراسة العلياني (٢٠٠٨)، والتي أشارت إلى وجود فروق لصالح الأطول (٢٠ سنة فأكثر).

#### ملخص نتائج الدراسة:

أولاً: أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحه من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٧٠.٣) وانحراف معياري (٩٦.٠)

ثانياً: أظهرت نتائج الدراسة أن مجالات أداة الدراسة جاءت مرتبة تنازلياً وعلى النحو الآتي:

- جاء مجال قيم الولاء التنظيمي في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٨٠.٣) وانحراف معياري (٩٦.٠) ودرجة ممارسة كبيرة.
- جاء مجال قيم الاحترام والتقدير في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (٧٤.٣) وانحراف معياري (٠٠.١) ودرجة ممارسة كبيرة.
- جاء مجال القيادة في المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي (٧٠.٣) وانحراف معياري (٠٠.١) ودرجة ممارسة كبيرة.
- جاء مجال قيم العدالة في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (٦٣.٣) وانحراف معياري (٠٠.١) ودرجة ممارسة كبيرة.
- جاء مجال قيم النزاهة والاستقلالية في المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (٦٣.٣) وانحراف معياري (٠٠.١) ودرجة ممارسة كبيرة.

ثالثاً: أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحه للقيم الإدارية من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية.

رابعاً: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة في درجة ( $\alpha \leq 0.05$ ) استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحه للقيم الإدارية من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

خامساً: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحه للقيم الإدارية من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

#### التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الدراسة توصي بما يلي:

- ضرورة المحافظة على الدرجة العالية لممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس لما لها من دور في تعزيز الانتماء وبناء مجتمع مدرسي خالي من العنف والكرهية.
- إعداد برامج تدريبية في أثناء الخدمة لتدريب العاملين على مفاهيم الإدارة بالقيم.

- إعطاء موضوع النزاهة والاستقلالية أهمية أكثر من قبل قائدات المدارس فى ممارساتهن الإدارية.
- أن تعمل قائدات المدارس على الاهتمام بمصلحة المعلمات وتوفير أجواء مناسبة للعمل.
- احترام قيم المجتمع وتنظيم دورات تدريبية لخدمة المجتمع المحلي والعمل على توعية الأمهات بالقيم الاجتماعية الإيجابية.
- العمل على إشباع الحاجات الاجتماعية لدى العاملات فى المدرسة.

#### المقترحات:

إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

- الأنماط القيادية الممارسة لدى قائدات المدارس وعلاقتها بالقيم الإدارية
- الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى قائدات المدارس.
- إجراء دراسة مقارنة حول ممارسة قادة المدارس للإدارة بالقيم فى مدارس البنين ومدارس البنات فى منطقة الباحة.
- معوقات ممارسة نظرية الإدارة بالقيم فى المدارس الثانوية للبنات فى منطقة الباحة.
- تناول متغيرات أخرى مثل نوع المؤهل، والتخصص، والدورات التدريبية، وعدد الطالبات فى المدرسة.

## قائمة المراجع:

## أولاً: المراجع العربية

- ابن منظور، جمال الدين(١٩٩٤). لسان العرب. بيروت: دار صادر.
- أبو دف، محمود. (٢٠١٥) درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة ) غزة.
- أبو عايد، محمود أحمد، (٢٠٠٦م) . اتجاهات حديثة فى القيادة التربوية الفاعلة. عمان: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- أبو العينين، علي خليل(١٩٨٨). القيم الإسلامية والتربية. المدينة المنورة: مكتبة إبراهيم حليبي.
- أبو النصر، مدحت محمد(٢٠٠٥) . تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر.
- إدارة تعليم الباحة(١٤٣٨). إحصائيات بأعداد المعلمات للعام الدراسي(١٤٣٨). شؤون المعلمات بإدارة تعليم الباحة.
- أسعد، وليد. (٢٠٠٨)الإدارة التعليمية. ط(١). عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- بدرنة، حازم علي (٢٠٠٩). درجة ممارسة رؤساء الأقسام فى كلية التربية بجامعة اليرموك للإدارة بالقيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. (دراسة ميدانية غير منشورة) جامعة فيلادلفيا، الأردن.
- براق، محمد، ونعموني، مراد. (٢٠٠٧) التغيير التنظيمي مدخل الإدارة بالقيم. مجلة دراسات الجزائر، (٥)
- البريدي، عبد الله (٢٠٠٧) الثقافة التنظيمية" سلسلة مقالات (الرياض: مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني) ٦٨- ٧١ .
- البشري، قدرية محمد أحمد(٢٠٠٦). درجة التزام مديري المدارس الثانوية فى دولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم. (دراسة ماجستير غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
- بلانكارد، كينيث، وأوكونور، مايكل(٢٠٠٠). الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم، ( ترجمة عدنان سليمان) دمشق: دار الرضا للنشر.
- الجبتي، ختام قاسم مصطفى. (٢٠١٧)درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- حمادات، محمد حسن محمد. (٢٠٠٦)قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين فى المدارس. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحمادة، علاء محمود. (٢٠٠٦)المنظومة القيمية لكل من المدير الفعال والمدير غير الفعال فى الدارس الثانوية الاردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)الجامعة الأردنية، عمان.
- الحميد، أحمد رشوان (٢٠٠٧) العلم والتعليم والمعلمين منظور علم الاجتماع، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحوامدة، نضال، والتويجر، أنس. (٢٠٠٥) اثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢١

الخضر، مرغاد وحدة رايس. (٢٠٠٦) الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، إيتراك القاهرة.

خليف، جميلة (٢٠٠٨) أخلاقيات القيادة، الكويت: دار اقرأ للنشر والتوزيع.

ذيب، محمد، والسعود، راتب. (٢٠١٤) درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم. مجلة دراسات، العلوم التربوية، ٤١(١)٥١٢-٤٩٤.

الزعبي، خالد. (٢٠٠٧) أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، ٢٢(١)، ٥٩-٣.

الزغول، عماد. (٢٠١٢) مبادئ علم النفس التربوي. ط (٤). عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة

الزهراني، سناء عبد الله (١٤٣٧). درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديرات المدارس بمنطقة الباحة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

السقا، محمد (٢٠٠٦). اثر القيم على فعالية القرارات الإدارية في قطاع الأعمال. (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.

السكرانة، بلال خلف (٢٠٠٩). أخلاقيات العمل. عمان: دار المسيرة.

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

شمس الدين، عبد العزيز محمد (٢٠٠٦). المنظومة القيمية الإدارية لمديري المدارس الحكومية في دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

صدام، حمد (٢٠٠٤). الإدارة المعتمدة على القيم اتجاه إداري حديث. الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة بالقيم. سلطنة عمان: معهد الإدارة العامة

الطعاني، حسن (٢٠٠٦) المنظومة القيمية لمديري المدارس في الأردن وعلاقتها بالجنس، والمؤهل العلمي والخبرة، ومستوى المدرسة. مجلة جامعة دمشق، ٢٦(٢+١)، ٥٢٢-٤٩٧.

الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠٦) الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، عمان: دار وائل للنشر.

العتيبي، مشاعل ذياب (٢٠٠٩). الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات. ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١-٤ نوفمبر.

العدلوني، محمد أكرم (٢٠٠٢م). العمل المؤسسي. بيروت: دار ابن حزم.

العريمي، حمد فايل (٢٠٠٠) القيم العشر: إعادة إحياء القيم والاتجاهات الإيجابية كجزء من عملية اختراع الحكومة. المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت.

العزاوي، نجم وجواد، عباس. (٢٠١٠) الوظائف الاستراتيجية فى إدارة الموارد البشرية. عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع.

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

العقبى، محمد عبده عمر (٢٠١٣). اثر القيم التربوية على السلوك الإداري للقيادة الإدارية وعلى العمل الإداري فى المؤسسات الحكومية فى محائل بالمملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية.

العليانى، سعيد بن سهلان (٢٠٠٨). ممارسة القيم الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة القرن من وجهة المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، قسم الإدارة والتخطيط التربوي.

العمرات، محمد (٢٠١٠). درجة فاعلية أداء مديري المدارس فى مديرية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية فى العلوم التربوية، ٦(٤)، ٣٤٩-٣٧٩.

الغامدي، موزي جمعان مسفر (٢٠٠٩). تقديم تصور مقترح لتطبيق مدخل الإدارة بالقيم فى المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير التعليمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك خالد، كلية التربية.

ماهر، احمد (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي فى ظل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية محمود، هبة عوض محمد (٢٠١٦) أثر الإدارة بالقيم على أنماط السلوك القيادي (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية العلوم الإدارية.

مسعود، جبران (١٩٨٦). الرائد فى اللغة. بيروت. مكتبة لبنان

مصطفى، صلاح عبد الحميد، عمر، فدوى فاروق (٢٠٠٠) الإدارة والتخطيط التربوي. (ط ٢) الرياض: مكتبة الرشد.

وائل، محمد صبحي، والغالبى، طاهر محسن (٢٠٠٩). سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.

وندال، فرنش، وسيسل، بيل جونير (٢٠٠٠) تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة. (ترجمة وحيد أحمد الهندي) الرياض: معهد الإدارة العامة.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية:

Arabac، B (٢٠١٦). *School management by values according to teachers' opinions*. The International Educational Technology Conference. Procedia - Social and Behavioral Sciences (١٠٣) ٨٠١ – ٨٠٦ .

Doğan، S. (٢٠١٦) *Model of Values-Based Management Process in Schools: A Mixed Design Study*. International Journal of Higher Education. ٥ (١)، ٨٣-٩٦ .

Dalia، D. (٢٠٠٥). *School leadership and spirituality*. Dissertation abstract international، ٦٦(٦)، p٢٠٣٦. d .



- Ortyuand, J. (٢٠٠٦): *The Relationship Between Leaders Ethics and Leadership style*. Organizational Behavior.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (٢٠١٠). *Research methods for business: A skill-building approach*. (٥th Ed. ). Haddington: John Wiley & Son .
- Thorpe, K & Loo, R(٢٠٠٣): *The Values Profile of American Leaders* , Leadership In Administration .